

Κ 968 5844
Ν 0 = 9021

**“ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1969-1990”**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Ιωάννης Θεοτοκάς

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 1997

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η συγγραφή της διατριβής αυτής δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την βοήθεια και τη συμπαράσταση μιας σειράς ανθρώπων, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο βρέθηκαν δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια, στους οποίους οφείλω ευχαριστίες. Σίγουρα όμως, ξεχωριστή είναι η συμβολή και βοήθεια δύο ανθρώπων, στους οποίους, για διαφορετικούς λόγους, είμαι ευγνώμων.

Κατ'αρχήν, στον αείμνηστο καθηγητή Βασίλη Ν. Μεταξά. Ήταν ο πανεπιστημιακός δάσκαλος που μου ενέπνευσε την αγάπη για την ναυτιλία και την ναυτιλιακή οικονομική και μου έδωσε την ευκαιρία να ξεκινήσω την έρευνα για τη συγγραφή της διατριβής.

Η επίκουρος καθηγήτρια κα. Τζελίνα Χαρλαούτη είναι ο δεύτερος άνθρωπος που αποτέλεσε σταθμό στην προσπάθεια αυτή. Το επιστημονικό της έργο αλλά και οι επωφελείς για μένα συζητήσεις μας μου έδωσαν το ερέθισμα για το θέμα της διδακτορικής διατριβής. Οι συμβουλές, οι παρατηρήσεις και οι προτροπές της ήταν ευεργετικές, ενώ η επίβλεψή της σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής ήταν καθοριστική για το τελικό αποτέλεσμα. Η εμπιστοσύνη, η αμέριστη συμπαράσταση και η στήριξη που μου παρείχε αποτέλεσαν πολύτιμα δώρα.

Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ο καθηγητής κ. Παναγιώτης Φωτήλας μου παρείχε καθοριστικές συμβουλές και ενθάρρυνση. Ο επίκουρος καθηγητής κ. Γιώργος Βλάχος μου προσέφερε τη συμπαράσταση του και την εμπειρία του και συνέβαλε στη διευκρίνιση βασικών ερωτημάτων μου. Ο αναπληρωτής καθηγητής κ. Αλέξανδρος Γουλιέλμος μου προσέφερε τις συμβουλές και τις γνώσεις τους στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και με τις λεπτομερείς του παρατηρήσεις, βοήθησε σημαντικά στο τελικό αποτέλεσμα. Τους ευχαριστώ πολύ.

Στον Πρόεδρο του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών καθηγητή κ. Θεόδωρο Γκαμαλέτσο οφείλω ευχαριστίες για την ενθάρρυνση και την συχνή υπενθύμιση του τελικού στόχου αυτής της προσπάθειας. Στον επίκουρο καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Γκιζιάκη οφείλω ευχαριστίες για την ενθάρρυνση και τη θετική του στάση απέναντι σε κάθε προσπάθεια.

Στην Δρ. Ελένη Θανοπούλου, οφείλω ευχαριστίες, πρώτα απ'όλα για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για τις συναρπαστικές για μένα συνεργασίες από τις οποίες οφελήθηκα τα μέγιστα. Η απεριόριστη φιλική της συμπαράσταση και βοήθεια όλα αυτά τα χρόνια ήταν καθοριστική.

Στον Προϊστάμενο Γραμματείας του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Άγγελο Γκότση οφείλω ευχαριστίες για το ενδιαφέρον καθώς και για την ενθάρρυνση και τη συμπαράσταση που μου παρείχε.

Οφείλω επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα μέλη του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών για τη βοήθεια και τη συμπαράσταση από την πρώτη στιγμή που ξεκίνησα σαν Ε.Μ.Υ. του Τμήματος. Στον Κώστα Μαρκάκη οφείλω ευχαριστίες για την βοήθειά του σε θέματα που είχαν σχέση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Στον Head of Department of Maritime Studies and International Transport του University of Wales Cardiff, Professor J. King και στο προσωπικό του τμήματος, οφείλω ευχαριστίες για την δυνατότητα που μου παρείχαν να χρησιμοποιήσω επί δύο μήνες την ογκώδη και ενημερωμένη βιβλιοθήκη του Τμήματος.

Αισθάνομαι την υποχρέωση να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους πλοιοκτήτες και τα στελέχη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου ή συνέβαλαν στην ολοκλήρωσή της. Χωρίς τη συμβολή τους η διατριβή δεν θα μπορούσε να έχει αυτή τη μορφή.

Οφείλω να αναγνωρίσω, ότι χωρίς την αγάπη και τη στήριξη της οικογένειας μου δεν θα μπορούσα να πετύχω στους στόχους μου όλα αυτά τα χρόνια. Η αγάπη και το ενδιαφέρον της θείας μου Λιλής Κ. Αλιβιζάτου με γέμισαν δύναμη. Το ενδιαφέρον και η οικονομική στήριξη του αείμνηστου θείου μου Γεωργίου Κ. Θεοτοκά μου επέτρεψαν να συνεχίσω με καλύτερες προϋποθέσεις. Από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας αυτής ευτύχησα να έχω την αγάπη, τη συμπαράσταση και την υποστήριξη - οικονομική και ηθική, της θείας μου Μαίρης Θεοτοκά-Μορέ. Ελπίζω να μπορέσω κάποτε να της το ανταποδώσω.

Στην μητέρα μου, που υπήρξε η ακούραστη ηρωίδα της οικογένειας και πάσχισε με αξιοθαύμαστο θάρρος να ξεπεράσει όλα τα εμπόδια, χρωστώ ευγνωμοσύνη για τα όσα μου έχει προσφέρει μέχρι σήμερα. Η συμπαράσταση, η αγάπη και η κατανόηση των αδελφών μου Γιώργου και Μαρίας όλα αυτά τα χρόνια με βοήθησαν να ξεπεράσω αρκετές δυσκολίες.

Η ανάμνηση του πατέρα μου που “έφυγε” πολύ νωρίς από κοντά μας στάθηκε πολύτιμη “συντροφιά” και οδηγός. Εύχομαι οι αγωνίες και οι κόποι του να δικαιώθηκαν.

Η διατριβή αυτή όμως ολοκληρώθηκε χάρη στην αμέριστη συμπαράσταση, την υπομονή και την κατανόηση της Ελένης. Η ισορροπία και η εσωτερική γαλήνη που μου εξασφάλισε όλα αυτά τα χρόνια με την αγάπη της ήταν κινητήρια δύναμη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Εισαγωγή</u>	1
 <u>Κεφάλαιο 1</u>	
Η ελληνόκτητη ναυτιλία κατά τη δεύτερη μεταπολεμική περίοδο (1969-1990).....	13
1.1. Το διεθνές πλαίσιο	16
1.2. Η πορεία του ελληνόκτητου στόλου.....	28
1.2.1. Η ειδίκευση του στόλου.....	31
1.2.2. Η ηλικία του στόλου	36
1.2.3. Οι σημαίες του στόλου	39
1.3. Το περιβάλλον λειτουργίας του ελληνόκτητου στόλου.....	45
1.3.1. Κρατική ναυτιλιακή πολιτική	46
1.3.2. Ο Πειραιάς σαν ναυτιλιακό κέντρο	51
 <u>Κεφάλαιο 2</u>	
Το μέγεθος και οι τόποι εγκατάστασης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	56
2.1. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	57
2.1.1. Κέντρα διαχείρισης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	60
2.1.2. Μέγεθος των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	62
2.1.2.1. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.....	68
2.2. Η συγκέντρωση χωρητικότητας στη ναυτιλία	72
2.3. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά κατηγορία μεγέθους.....	75
2.4. Οι επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα	91
2.5. Οι Ελληνόκτητες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις του Πειραιά.....	97
2.5.1. Μέγεθος των επιχειρήσεων του Πειραιά	102
2.5.2. Οι επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα του Πειραιά.....	118
2.6. Πειραιάς και ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	122
 <u>Κεφάλαιο 3</u>	
Η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	125
3.1. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων.....	126
3.2. Η τμηματοποίηση επιχειρήσεων.....	130
3.2.1. Η τμηματοποίηση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	137
3.3. Η εξειδίκευση της διοικητικής λειτουργίας στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	148
3.4. Σχέση αριθμού εργαζομένων και αριθμού πλοίων	179
3.5. Η θέση του πλοίου στην οργανωτική δομή.	186

Κεφάλαιο 4

Ιδιοκτησία και τρόπος διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.194

- 4.1. Σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης στις επιχειρήσεις195
- 4.1.1. Σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....201
- 4.2. Οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων και τρόπος διοίκησης213
- 4.3. Επιλογή προσωπικού226

Κεφάλαιο 5

Οι στρατηγικές ανάπτυξης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....238

- 5.1. Η στρατηγική σαν μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού.239
- 5.2. Η εταιρική στρατηγική ανάπτυξης241
- 5.3. Η στρατηγική επέκτασης και ενδοτομεακής διαφοροποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις246
- 5.4. Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....276

Κεφάλαιο 6

Οι στρατηγικές ανταγωνισμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....290

- 6.1. Επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού.....291
- 6.2. Οι στρατηγικές ανταγωνισμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....297
- 6.3. Στρατηγική του χαμηλού κόστους στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....303
- 6.3.1. Η επιλογή σημαίας νηολόγησης των πλοίων312
- 6.4. Η επενδυτική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....319
- 6.5. Επίπεδο διαφοροποίησης στόλων και ανταγωνιστική στρατηγική στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....334

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα337

Παράρτημα 1358

Παράρτημα 2360

Βιβλιογραφία362

ΠΙΝΑΚΕΣ

1.1.	Χωρητικότητα Παγκόσμιου Στόλου (1968-1990).....	18
1.2.	Εξέλιξη των ναυλοδεικτών κατά ταξίδι (1969-1990).....	21
1.3.	Οι δέκα μεγαλύτεροι στόλοι, (1970-1975-1980-1985-1990)	27
1.4.	Η χωρητικότητα του υπό ελληνική σημαία και του ελληνόκτητου στόλου (1968-1990).....	30
1.5.	Η ειδίκευση του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990).....	33
1.6.	Η μέση ηλικία των κατηγοριών ειδίκευσης (1969-1990)	37
1.7.	Οι σημαίες του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	40
1.8.	Μέση ηλικία στόλου σημαιών του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	41
2.1.	Μέσο μέγεθος ελληνόκτητων πλοίων και ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων 1969-1990 (για πλοία μεγαλύτερα των 1 .000 κ.ο.χ.).....	67
2.2.	Η συγκεντρωση χωρητικότητας στην ελληνόκτητη ναυτιλία (1969-1990)	77
2.3.	Οι 10 μεγαλύτεροι Έλληνες Εφοπλιστές (1969, 1975, 1981,1985, 1990)	83
2.4.	Ποσοστιαία μεταβολή αριθμού και χωρητικότητας επιχειρήσεων (1969-1990)	87
2.5.	Η μέση ηλικία ανά κατηγορία μεγέθους επιχειρήσεων (1969-1990)	89
2.6.	Μέση ηλικία ΕΝΕ και μοναχοβάπορων ΕΝΕ (1969-1990).....	92
2.7.	Αριθμός ΕΝΕ και Μοναχοβάπορες (1969-1990)	93
2.8.	Αριθμός ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	100
2.9.	Χωρητικότητα ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	100
2.10.	Η συγκεντρωση χωρητικότητας στις επιχειρήσεις του Πειραιά (1969-1990)	103
2.11.	Ποσοστό επιχειρήσεων Πειραιά επί των ΕΝΕ ανά κατηγορία (1969-1990)	107
2.12.	Η μέση ηλικία ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	109
2.13.	Ειδίκευση στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	113
2.14.	Η μέση ηλικία τύπων πλοίων ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	114
2.15.	Σημαίες στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά(1969-1990).....	116
2.16.	Μέση ηλικία σημαιών στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	117
2.17.	Επιχειρήσεις του Πειραιά και Μοναχοβάπορες (1969-1990).....	120

2.18.	ENE, επιχειρήσεις του Πειραιά και Μοναχοβαπορες (1969-1990)	120
3.1.	Η τμηματοποίηση των ENE (1981)	139
3.2.	Η τμηματοποίηση των ENE (1990)	139
3.3.	Τα τμήματα των ENE (1990)	151
3.4.	Τα τμήματα των επιχειρήσεων του Πειραιά (1990)	175
3.5.	Τα τμήματα των επιχειρήσεων που διατηρούσαν οργανωτικές δομές και εκτός Πειραιά (1990)	177
3.6.	Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις ENE, (1981-1990)	181
3.7.	Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις επιχειρήσεις του Πειραιά, (1981-1990)	182
3.8.	Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις επιχειρήσεις που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1981-1990)	182
3.9.	Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου στις ENE (1990)	191
3.10.	Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου στις επιχειρήσεις του Πειραιά (1990)	191
3.11.	Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου στις επιχειρήσεις που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1990)	191
4.1.	Μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων στελεχών στις ENE	232
5.1.	Η ειδίκευση του στόλου των ENE (1981)	251
5.2.	Η ειδίκευση των ENE (1990)	257
5.3.	Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (1981)	265
5.4.	Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (1990)	266
5.5.	Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1981)	270
5.6.	Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1990)	271
5.7.	Αριθμός ENE με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας	281
6.1.	Παράγοντες επιτυχίας των ENE	300
6.2.	Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων του Πειραιά	301
6.3.	Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά	302
6.4.	Ενδεικτικές αποδόσεις αγοραπωλησιών πλοίων των Ελλήνων εφοπλιστών	328

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1.1.	Η χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου (1968-1990).....	19
1.2.	Εξέλιξη ναυλοδεικτών κατά ταξίδι (1969-1990).....	22
1.3.	Ποσοστό χωρητικότητας σημαίων ευκαιρίας και παραδοσιακών σημαίων στους δέκα μεγαλύτερους στόλους (1970-1990).....	28
1.4.	Χωρητικότητα του υπό ελληνική σημαία και του ελληνόκτητου στόλου (1968-1990)	31
1.5.	Η ειδίκευση του στόλου (1969-1990).....	33
1.6.	Η μέση ηλικία των κατηγοριών ειδίκευσης του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	38
1.7.	Οι σημαίες του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990).....	40
1.8.	Η μέση ηλικία των σημαίων του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990).....	42
2.1.	Μέσο μέγεθος πλοίων και επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	68
2.2.	Η συγκέντρωση χωρητικότητας στις ENE (1969-1990)	78
2.3.	Ποσοστό χωρητικότητας των δέκα μεγαλύτερων επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	84
2.4.α.	Ποσοστιαία μεταβολή (%) του αριθμού των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990).....	88
2.4.β.	Ποσοστιαία μεταβολή (%) της χωρητικότητας των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)	89
2.5.	Η μέση ηλικία του στόλου των ελληνόκτητων επιχειρήσεων ανά κατηγορία μεγέθους (1969-1990).....	90
2.6.	Μέση ηλικία ENE και μοναχοβάπορων ENE (1969-1990).....	93
2.7.	Ποσοστό μοναχοβάπορων επιχειρήσεων στο σύνολο των ENE (1969-1990) ...	94
2.8.	Ποσοστό αριθμού και χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά στο σύνολο των ENE (1969-1990)	101
2.9.	Ποσοστιαία μεταβολή (%) του αριθμού και της χωρητικότητας των ENE και των επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	101
2.10.	Ποσοστό αριθμού και χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά ανά κατηγορία μεγέθους (1969-1990)	104
2.11.	Ποσοστό αριθμού και χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά	

επί των ΕΝΕ ανά κατηγορία μεγέθους	107
2.12. Μέση ηλικία στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	109
2.13. Ειδίκευση στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	113
2.14. Η μέση ηλικία τύπου πλοίων ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)	114
2.15. Σημείες στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	116
2.16. Μέση ηλικία σημαιών στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	117
2.17. Αριθμός επιχειρήσεων του Πειραιά και μοναχοβάπορων επιχειρήσεων (1969-1990)	121
2.18. Αριθμός μοναχοβάπορων ΕΝΕ και μοναχοβάπορων επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)	122
3.1. Μέθοδοι τμηματοποίησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων	132
3.2. Η επιχειρηματική δομή	134
3.3. Η τμηματοποίηση των ΕΝΕ (1981-1990)	140
3.4. Τα τμήματα των ΕΝΕ (1990)	152
3.5. Οργανόγραμμα μοναχοβάπορης επιχείρησης	160
3.6. Οργανόγραμμα μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης	161
3.7. Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης	162
3.8. Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης με μικτή τμηματοποίηση ..	163
3.9. Οργανόγραμμα μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης	164
3.10. Τα τμήματα των επιχειρήσεων του Πειραιά (1990)	176
3.11. Τα τμήματα των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1990) ..	178
3.12. Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις ΕΝΕ, τις επιχειρήσεις του Πειραιά και τις επιχειρήσεις που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1981,1990)	183
3.13. Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου (1990)	192
4.1. Τα τέσσερα είδη κυρίαρχης κουλτούρας	218
4.2. Μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων στελεχών στις ΕΝΕ (1990)	232
5.1. Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1981)	252
5.2. Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1990)	258
5.3. Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά (1981-1990)	266
5.4. Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1981-1990)	272

5.5.	Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά και των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1981-1990)	274
5.6.	Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1981-1990).....	276
5.7.	Ποσοστό ΕΝΕ με επενδύσεις εκτός Ναυτιλίας	281
5.8.	Ποσοστό επιχειρήσεων Πειραιά και επιχειρήσεων με γραφεία και εκτός Πειραιά, με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας	287
6.1.	Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού στη ναυτιλία.....	296
6.2.	Παράγοντες επιτυχίας των ΕΝΕ	300
6.3.	Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων του Πειραιά.....	301
6.4.	Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά.....	302
6.5.	Παράγοντες επιτυχίας του συνόλου των ΕΝΕ, των επιχειρήσεων του Πειραιά και των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά	303

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Α. Σκοπός της διατριβής

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάλυση και ερμηνεία της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και των στρατηγικών των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με την πορεία ανάπτυξης του ελληνόκτητου στόλου. Η ανάλυση καλύπτει την δεύτερη μεταπολεμική περίοδο ανάπτυξης του ελληνόκτητου στόλου, η οποία θεωρείται ότι ξεκινά με την ανάπτυξη του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, το 1969, και τερματίζεται το 1990, οπότε, ο Πειραιάς αποτελούσε το κύριο διαχειριστικό κέντρο του ελληνόκτητου στόλου. Επιπλέον, το 1990 αποτελεί την απαρχή μιας σειράς εξελίξεων, που διαφοροποιούν το πλαίσιο λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παγκόσμια.

Μέχρι σήμερα, στα πλαίσια της ναυτιλιακής οικονομικής ιστορίας και της ναυτιλιακής οικονομικής, η μεταπολεμική ελληνόκτητη ναυτιλία έχει μελετηθεί μόνο σε μακροοικονομικό επίπεδο όπως φαίνεται από την ενδεικτική βιβλιογραφία που παρατίθεται στη συνέχεια. Έχουν με σχετική πληρότητα αναλυθεί θέματα όπως, η ιστορία της ελληνόκτητης ναυτιλίας και οι μακροχρόνιες τάσεις της¹, η σχέση της με

¹ Gelina Harlaftis, *A History of Greek-Owned Shipping. The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day*, Routledge, 1996.

το ελληνικό κράτος και την ελληνική οικονομία², η θέση της στον διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία³ και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που την προσδιορίζουν⁴. Οι φορείς της δράσης της ελληνόκτητης ναυτιλίας, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, έχουν σχετικά μόνο αποτελέσει αντικείμενο έρευνας, και συνήθως στα πλαίσια ανάλυσης άλλων θεμάτων, όπως για παράδειγμα της οργάνωσης και της διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ή της ελληνόκτητης ναυτιλίας σαν σύνολο⁵. Καταγράφεται έτσι περιορισμένη γνώση σχετικά με τα χαρακτηριστικά τους, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, όπως προκύπτουν από τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές, την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης τους. Η παρούσα εργασία επιχειρεί να συμβάλει στην παραπάνω κατεύθυνση.

Από την άποψη αυτή, η μελέτη δέν στηρίζεται μόνο στην -περιορισμένη - συσσωρευμένη γνώση γύρω από το αντικείμενο εξέτασης, τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά επιχειρεί την πρωτογενή καταγραφή και ανάλυση των χαρακτηριστικών και της διάρθρωσής τους. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήν και αποτελούν την δυναμικότερη ίσως ομάδα επιχειρήσεων στα

² Ε. Γεωργαντόπουλος, *Η εμπορική ναυτιλία ως παράγων της οικονομικής ζωής της χώρας*, Αθήνα, 1961, Georges Vlachos, "Marine Merchande Hellenique: Developement, problemes actuels et perspectives possibles" These, Unversite de Paris I, Pantheon-Sorbonne, 1979, Hercules Haralambides, "The shipping account in the balance of payment: the case of Greece" PhD thesis, UWIST 1985, και G. Harlaftis, *Greek Shipowners and Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, The Athlone Press, London 1993.

³ Ελένη Θανοπούλου, *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας στη Ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994.

⁴ Ch. Carvounis, "Efficiency and contradictions of multinational activity: the case of Greek shipping", PhD Thesis, New School for Social Research, 1979, και , και Κωνσταντίνος Χλωμούδης, "Η ελληνική Εμπορική Ναυτιλία, 1910-1939. Συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής" Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1991.

⁵ Βλ. Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1996, G. Harlaftis (1993) ό.π., και G. Harlaftis (1996) ό.π.

πλαίσια της ελληνικής οικονομίας και προσφέρουν σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας, παραμένουν στην ουσία “άγνωστες”. Αυτό ασφαλώς συνδέεται και με την πρωταρχική επιθυμία των ιδιοκτητών τους να παραμένει μακριά από την δημοσιότητα, κάθε τί που αφορά τις επιχειρήσεις και τους ιδίους. Αυτό το χαρακτηριστικό εξηγεί και τη μικρή προθυμία προώθησης της επιστημονικής έρευνας, τόσο μεμονωμένα, όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Η διατριβή καταγράφει και αναλύει την οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως προκύπτουν από τα πρωτογενή στοιχεία, και επιχειρεί την αξιολόγησή τους. Αυτό επιτρέπει την επισήμανση των ιδιαιτεροτήτων, των δυνατοτήτων αλλά και των αδυναμιών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Το θέμα ασφαλώς δεν εξαντλείται, απλώς τίθενται μερικά βασικά ερωτήματα. Στη βάση αυτή, τα συμπεράσματα της μελέτης μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τα παραπάνω αντικείμενα.

Η ανάλυση και ερμηνεία της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και των στρατηγικών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προϋποθέτει την κατανόηση του πλαισίου εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, δηλαδή των χαρακτηριστικών και των ιδιαιτεροτήτων της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Στην ανάλυση συνδυάζονται εργαλεία της οικονομικής θεωρίας, όπως εξειδικεύεται στα πλαίσια της ναυτιλιακής οικονομικής⁶ και της θεωρίας της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων όπως εξειδικεύεται στα πλαίσια της θεωρίας της εξαρτημένης οργάνωσης (contingency theory), η οποία, ενσωματώνει και ενοποιεί την κλασσική και την συστημική θεωρία.

⁶ Ελευθέριου Γεωργαντόπουλου, *Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική*, ΟΕΔΒ, Αθήνα 1984, τόμοι 2, σ. 7-9.

Ναυτιλιακή οικονομική είναι η εφαρμογή των εργαλείων της οικονομικής ανάλυσης για την κατανόηση και βελτίωση της διάθεσης των πηγών-συντελεστών της παραγωγής, τόσο προς τον ναυτιλιακό τομέα, όσο και στο εσωτερικό του⁷. Η ναυτιλιακή οικονομική δεν εξετάζει μόνο τις αγορές που λειτουργούν στα πλαίσια του ναυτιλιακού τομέα αλλά επεκτείνεται στην ανάλυση των πολιτικών που εφαρμόζονται στη ναυτιλία καθώς και ζητημάτων που σχετίζονται με την διοίκηση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις διάφορες αγορές⁸. Απο την άποψη αυτή η ναυτιλιακή οικονομική αποτελεί το αναλυτικό εργαλείο όχι μόνο για την προσέγγιση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην οικονομική τους λειτουργία αλλά και για την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων που συνδέονται με την οργάνωση και διοίκηση τους.

Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης ενσωματώνει και ενοποιεί την κλασσική και την συστημική θεωρία⁹. Ενώ η κλασσική θεωρία της οργάνωσης αντιμετωπίζει τους οργανισμούς σαν “κλειστά” μηχανικά συστήματα και ασχολείται με τις αρχές του εσωτερικού σχεδιασμού τους, η θεωρία των συστημάτων δίνει έμφαση στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί, υποστηρίζοντας ότι η οργάνωση τους πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψη το περιβάλλον¹⁰. Η θεωρία των συστημάτων όμως παρέχει επίσης ένα γενικό μοντέλο για την κατανόηση όλων των οργανισμών. Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης αντίθετα αντιλαμβάνεται τους οργανισμούς (επιχειρήσεις) σαν ένα σύνολο

⁷ Βλ. B.N. Metaxas, “Maritime economics: Problems and challenges for the future” *Maritime Policy and Management*, 1983, Vol. 10, No. 3, σ. 146.

⁸ Βλ. Trevor D. Heaven, “The many facets of maritime economics, in association”, *Maritime Policy and Management*, 1993, Vol. 20, No. 2, σσ. 122-123.

⁹ Fred Luthans, *Introduction to Management. A Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1976, σσ. 38-39.

αλληλεξαρτώμενων συστημάτων, τα οποία, εξαρτώνται με τη σειρά τους από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν και αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον και τα εσωτερικά υποσυστήματα κάθε οργανισμού είναι κατα κάποιο τρόπο μοναδικά και παρέχουν τη βάση για τον σχεδιασμό και τη διοίκηση συγκεκριμένων οργανισμών¹¹. Στα πλαίσια αυτά θεωρείται ότι παράγοντες όπως το μέγεθος¹², το περιβάλλον λειτουργίας¹³, το επίπεδο τεχνολογίας¹⁴, η οργανωτική κουλτούρα¹⁵ και η κουλτούρα που συνδέεται με το περιβάλλον εγκατάστασης και λειτουργίας¹⁶, κρίνονται ως καθοριστικοί της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και των στρατηγικών των επιχειρήσεων.

Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν ενιαίο σύνολο. Στην μελέτη αυτή υποστηρίζεται ότι και στη ναυτιλιακή βιομηχανία, ισχύει η διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους εμφανίζουν οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά αντίστοιχα των επιχειρήσεων μικρού μεγέθους της ξηράς, τα οποία τις καθιστούν μια ιδιαίτερη κατηγορία. Παράλληλα, το γεγονός ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

¹⁰ Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, 1986, σσ. 44-45.

¹¹ F.E.Kast, J.E.Rosenzweig, *Organization & Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, Fourth Edition, 1985, p.115-116.

¹² Βλ. R. Hall, *Organizations. Structures, Processes, Outcomes*, Prentice Hall, sixth edition, 1996, σσ. 89-91

¹³ Βλ. P.R.Lawrence and J.W.Lorsch, "High Performing Organizations in Three Environments" στο D.S.Pugh (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin Books, 1990, third edition, σσ. 93-4.

¹⁴ Βλ. Joan Woodward όπως περιέχεται στο D. S. Pugh & D.J. Hickson, *Writers on Organizations*, Penguin, 1989, σσ. 16-21.

¹⁵ Βλ. Charles Handy, *Understanding Organizations*, Penguin, Fourth Edition, 1993, First Published 1976, σσ. 181-191.

¹⁶ Βλ. John Child, "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations" στο L.L.Cummings and Barry M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Jai Press, 1981, σσ. 347-351.

ήταν εγκατεστημένες σε διάφορα διαχειριστικά κέντρα, σημαίνει ότι το περιβάλλον λειτουργίας τους διέφερε. Οι δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά για παράδειγμα, καθορίζονταν ως ένα βαθμό από τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του διαχειριστικού αυτού κέντρου. Εκτός από το μέγεθος και το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, παράγοντες όπως το στάδιο του κύκλου ζωής της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, η τεχνολογία που εφαρμόζει και η κυρίαρχη κουλτούρα οργάνωσής της, είναι δυνατό να οδηγούν στη διαφοροποίηση της οργάνωσης και των στρατηγικών που εφαρμόζει. Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης των επιχειρήσεων, λειτουργεί με επάρκεια σαν αναλυτικό πλαίσιο, καθώς επιτρέπει τη συσχέτιση της εσωτερικής διάρθρωσης των επιχειρήσεων με το περιβάλλον τους.

B. Μεθοδολογία έρευνας

Στόχος της διατριβής είναι η καταγραφή και ανάλυση των χαρακτηριστικών που συνδέονται με την οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Προυπόθεση για την εκπλήρωση του στόχου ήταν η συγκέντρωση αναλυτικών στοιχείων τόσο για τον ελληνόκτητο στόλο συνολικά, όσο και για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τα ποιοτικά στοιχεία όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια αναζητήθηκαν με έρευνα πεδίου σε αντιπροσωπευτικό αριθμό επιχειρήσεων. Ποσοτικά στοιχεία είτε από επίσημη κρατική πηγή, είτε από κάποιο ιδιωτικό οργανισμό δεν ήταν διαθέσιμα. Επιλέχθηκε λοιπόν η μέθοδος της επεξεργασίας των

αναλυτικών στοιχείων που περιέχονταν στα *Greek Shipping Directory* των Ελληνικών Ναυτιλιακών Εκδόσεων και στα *Greek Merchant Marine Directory* των εκδόσεων Σκολαρίκος.

Αφού ορίστηκε ποιά ήταν τα σημαντικά έτη για την ελληνόκτητη και την παγκόσμια ναυτιλία, ξεκίνησε η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν 5 έτη (1969, 1975, 1981, 1985 και 1990) για τα οποία έπρεπε να υπάρχουν αναλυτικά στοιχεία για το σύνολο του στόλου. Τα στοιχεία συλλέγησαν ως εξής:

Από τους τόμους των ετών που επιλέχθηκαν έγινε καταγραφή σε βάση δεδομένων, για κάθε έτος κατά μέσο όρο στοιχείων για 2700 ελληνόκτητα πλοία. Η κάθε εγγραφή περιείχε στοιχεία για το όνομα του πλοίου, το έτος ναυπήγησης, την χωρητικότητα, την μεταφορική του ικανότητα, την σημαία που έφερε και την διαχειρίστρια εταιρία και τον τόπο εγκατάστασης της. Συνολικά καταγράφηκαν στοιχεία για 13.548 πλοία.

Στη συνέχεια έγινε η επεξεργασία των στοιχείων κατά εταιρία, κατά σημαία και κατά τύπο πλοίου. Η ίδια επεξεργασία έγινε και για τα πλοία που ανήκαν σε εταιρίες οι οποίες ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά. Από την επεξεργασία προέκυψαν στοιχεία για:

- το μέγεθος του ελληνόκτητου στόλου,
- την ειδίκευση των πλοίων,
- τις σημαίες που έφεραν τα πλοία,
- τον αριθμό των διαχειριστριών εταιριών και τα στοιχεία του στόλου τους.

Τα παραπάνω στοιχεία επέτρεψαν την ανάλυση της πορείας και των χαρακτηριστικών του στόλου και την μέτρηση του αριθμού και της χωρητικότητας των εταιριών που τον αποτελούν. Επίσης επέτρεψαν την κατηγοριοποίηση των

επιχειρήσεων σύμφωνα με τη χωρητικότητα τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον βαθμό συγκέντρωσης της χωρητικότητας και την δομή του ελληνόκτητου στόλου και του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά.

Για την συλλογή “ποιοτικών” στοιχείων σχετικών με την οργάνωση, την διοίκηση και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ένα από τα βασικά προβλήματα που έπρεπε να ξεπραστεί για την ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου ήταν η αρνητική στάση μεγάλης μερίδας των ελλήνων πλοιοκτητών απέναντι σε κάθε προσπάθεια που θα απαιτούσε την δημοσιοποίηση στοιχείων ή χαρακτηριστικών που οι ίδιοι θεωρούν σαν ενδοεπιχειρησιακά “μυστικά”. Η συλλογή στοιχείων, έγινε με την μέθοδο των συνεντεύξεων σε αντιπροσωπευτικό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Για την ολοκλήρωση της έρευνας απαιτήθηκε χρονικό διάστημα αρκετών μηνών, καθώς, το πρόγραμμα των συνεντεύξεων έπρεπε να προσαρμοστεί στους ρυθμούς επαγγελματικής ζωής των πλοιοκτητών ή των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν σε ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο, γιατί κρίθηκε ότι, ο συγκεκριμένος τύπος παρείχε ευελιξία σχετικά με το χρόνο των απαντήσεων και δυνατότητα διαμόρφωσης πρόσθετων ερωτήσεων κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων¹⁷. Η μέθοδος των συνεντεύξεων προτιμήθηκε από τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, αν και υποστηρίζεται ότι η τελευταία έχει χαμηλότερο κόστος και απαιτεί λιγότερο χρόνο, εξαιτίας των εγγενών μειονεκτημάτων της και των μειονεκτημάτων που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος που

¹⁷ David Jobber, "Choosing a survey method in management research" in N.Craig Smith and Paul Dainty, *The management research handbook*, Routledge, 1991, p.174-175.

επρόκειτο να ερευνηθεί. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου των ερωτηματολογίων¹⁸ αφορούν το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης των ερωτώμενων, την πιθανότητα οι απαντήσεις να μὴν είναι ακριβείς ή πραγματικές και την μικρή ευχέρεια διαφοροποίησης που προσφέρουν στους ερωτώμενους. Τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του δείγματος αφορούν την αρνητική στάση των ιδιοκτητών και των στελεχών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, σε σχέση, με την χωρίς όρους δημοσιοποίηση στοιχείων που αφορούν τους ίδιους ή τις επιχειρήσεις τους. Η μέθοδος των συνεντεύξεων αντίθετα, μέσω της προσωπικής επαφής, επέτρεψε την αναλυτική εξήγηση των σκοπών της έρευνας και συνέβαλε στο ξεπέρασμα αυτού του προβλήματος.

Λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων, για την συλλογή των στοιχείων επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας. Το δείγμα αποτελείτο από 50 ναυτιλιακές επιχειρήσεις και κάλυπτε το κριτήριο της αντιπροσωπευτικότητας καθώς αποτελούσε το 9,1% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις έγιναν με πλοιοκτήτες ή με διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία των συνεντεύξεων κωδικοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η επεξεργασία τους. Στο κείμενο απουσιάζουν οι ονομαστικές αναφορές, προκειμένου να διαφυλαχθεί το απόρρητο των στοιχείων.

Στην ανάλυση λαμβάνεται υπόψη το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις της κάθε ομάδας χωρίζονται σε κατηγορίες μεγέθους, ανάλογα με την χωρητικότητα που διαχειρίζονται. Αναγνωρίζονται τρεις κατηγορίες μεγέθους. Οι μικρές επιχειρήσεις, που διαχειρίζονται στόλο έως 50.000 κ.ο.χ., οι μεσαίες επιχειρήσεις, που διαχειρίζονται στόλο 50.001 έως 200.000 κ.ο.χ. και οι μεγάλες

¹⁸ Roger Bennett, "How is management research carried out?" in N.Craig Smith and Paul Dainty, *The management research handbook*, Routledge, 1991, p.102-103.

επιχειρήσεις, που διαχειρίζονται στόλο με χωρητικότητα μεγαλύτερη των 200.001 κ.ο.χ.. Η κατηγοριοποίηση έγινε προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του παράγοντα μεγέθους στην οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του παράγοντα περιβάλλον λειτουργίας, στην ανάλυση, λαμβάνεται υπόψη ο τόπος εγκατάστασης των επιχειρήσεων. Έτσι, εκτός του συνόλου των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (ENE), αναλύονται οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι οποίες αποτελούσαν την πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, καθώς και οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εκτός του Πειραιά.

Στη μελέτη εξετάζονταν οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν εμπορικά πλοία με ολική χωρητικότητα μεγαλύτερη των 1000 κόρων. Με τον τρόπο αυτό δεν λαμβάνονται, υπόψη οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν μικρά φορτηγά πλοία, τα οποία κατά κανόνα δραστηριοποιούνταν στην φορτηγό ακτοπλοία, καθώς τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία συμμετέχουν διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα της ποντοπόρου ναυτιλίας. Παράλληλα, τα οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται πλοία αυτής της χωρητικότητας διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα των επιχειρήσεων της ποντοπόρου ναυτιλίας. Στη μελέτη δεν περιλαμβάνονται επίσης και οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν επιβατηγά πλοία. Η δομή και οι απαιτήσεις της αγοράς στην οποία συμμετέχουν διαφέρει από την δομή της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, στοιχείο, που οδηγεί σε συνολικά διαφορετική οργάνωση των επιχειρήσεων.

Γ. Η δομή της διατριβής

Η διατριβή αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η συνολική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου και παράλληλα, προσδιορίζεται το περιβάλλον δραστηριοποίησης της. Αναλύεται η συγκυρία στη διεθνή ναυτιλία, η οποία αποτελεί το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του ελληνόκτητου στόλου, καθώς και το περιβάλλον λειτουργίας που αφορά και επηρεάζει αποκλειστικά τον ελληνόκτητο στόλο, το οποίο, συνδέεται με το ελληνικό κράτος και την ασκούμενη από αυτό ναυτιλιακή πολιτική.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η επιχειρηματική δομή του ελληνόκτητου στόλου. Προσδιορίζονται οι ομάδες των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο εσωτερικό του και κατηγοριοποιούνται κατά μέγεθος και κατά τόπο εγκατάστασης. Η ανάλυση επικεντρώνεται στην ομάδα των επιχειρήσεων που λειτουργεί αποκλειστικά από τον Πειραιά και επιχειρείται η συγκριτική ανάλυση της πορείας και των χαρακτηριστικών τους προς τα αντίστοιχα του συνόλου των ελληνόκτητων επιχειρήσεων.

Στα κεφάλαια τρία έως έξι, καταγράφονται και αναλύονται οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων, ο τρόπος διοίκησης τους και οι στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού που εφαρμόζαν κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής

περιόδου, με βάση τα στοιχεία της έρευνας πεδίου. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα εξετάζεται η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων, η εξειδίκευση στη διοικητική τους λειτουργία και η έκταση των οργανωτικών δομών τους, η αναλογία αριθμού εργαζομένων προς πλοίο και η θέση του πλοίου στην οργανωτική δομή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο τρόπος διοίκησης των ΕΝΕ, η συσχέτιση του με την ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς και με τον οικογενειακό τους χαρακτήρα. Παράλληλα, εξετάζεται η πολιτική επιλογής προσωπικού των επιχειρήσεων σε σχέση με τα παραπάνω δομικά χαρακτηριστικά.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Με βάση την ειδίκευση του στόλου τους, εξετάζεται ο βαθμός εφαρμογής της στρατηγικής της ενδοτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους. Ταυτόχρονα, εξετάζεται ο βαθμός εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Εξετάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και συνδέονται με αυτό οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν από τις ΕΝΕ σε σχέση με την επιλογή της σημαίας και την αγοραπωλησία των πλοίων.

Στο έβδομο κεφάλαιο συνοψίζονται τα χαρακτηριστικά των ΕΝΕ σε σχέση με την οργάνωση τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές που εφαρμόζαν και παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα της διατριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΕΥΤΕΡΗ ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ
ΠΕΡΙΟΔΟ.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί η ανάλυση της πορείας του ελληνόκτητου στόλου την περίοδο 1969-1990. Όπως έχει ήδη αναφερθεί ως έτος έναρξης της περιόδου ορίζεται το 1969 γιατί από τη χρονιά αυτή αρχίζουν να γίνονται ορατά τα αποτελέσματα της ναυτιλιακής πολιτικής της τότε κυβέρνησης, όπως αυτή εξειδικεύεται κυρίως με τους αναγκαστικούς νόμους 89/1967, 378/68 και 465/68. Η πολιτική αυτή θεωρούμε ότι σηματοδοτεί την έναρξη της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου ανάπτυξης του ελληνόκτητου στόλου, καθώς εγκαινιάζει την περίοδο της ανάπτυξης του Πειραιά, ως διαχειριστικού κέντρου του ελληνόκτητου στόλου, και την παράλληλη ανάπτυξη των επιχειρήσεων που λειτουργούν από εκεί. Ως έτος λήξης της περιόδου λαμβάνεται το 1990. Το έτος αυτό, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί την απαρχή μιας σειράς εξελίξεων για τη διεθνή ναυτιλία. Η ψήφιση του νόμου ΟΡΑ 90 από την κυβέρνηση των ΗΠΑ¹, και η υιοθέτηση του Κώδικα

¹ Ο Oil Pollution Act αποφασίστηκε από την κυβέρνηση των ΗΠΑ το 1990, εξαιτίας κυρίως του ατυχήματος του πλοίου EXXON VALDEZ στις ακτές της Αλάσκας το 1989. Για τον ΟΡΑ 90, τα νέα δεδομένα που δημιούργησε καθώς και τις επιπτώσεις του βλέπε, Γ.Π. Βλάχος Α.Β.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code)² από τον IMO οδηγούν ήδη προς ένα καθεστώς ένταξης των ρυθμίσεων σε σχέση με την ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ουσιαστικά μεταβάλλουν το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παγκόσμια. Το δημιουργούμενο καθεστώς, αναμένεται ότι θα επιφέρει σοβαρές αλλαγές παγκόσμια τόσο σε επίπεδο εθνικών στόλων όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Όπως θα φανεί στη συνέχεια, οι ΕΝΕ λόγω και ιδιαιτεροτήτων που συνδέονται με το μέγεθος και την οργάνωση μεγάλου μέρους τους, θα δεχτούν σοβαρές επιρροές από την τάση αυτή, η έκταση των οποίων όμως μόνο ως υπόθεση μπορεί να διατυπωθεί τη στιγμή αυτή³.

Σκόπός του κεφαλαίου αυτού είναι η συνοπτική ανάλυση και ερμηνεία της πορείας του ελληνόκτητου στόλου κατά τη διάρκεια της περιόδου 1969-1990, προκειμένου, να προσδιοριστεί το πλαίσιο και η συγκυρία εντός των οποίων δραστηριοποιήθηκαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Αυτό γιατί, όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, οι στρατηγικές, η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων, δεν μπορούν να εξεταστούν ανεξάρτητα από το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, εντός του οποίου σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Συγκεκριμένα, θα

Αλεξόπουλος, *Τεχνικο-Οικονομικές Απόψεις της Θαλάσσιας Διακίνησης των Αγαθών και της Προστασίας του Θαλασσίου Περιβάλλοντος*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1995, κεφάλαιο 5.

² Ο ISM Code έχει σαν σκοπό την καθιέρωση ενός διεθνούς προτύπου για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και την αποφυγή ρύπανσης. Βλέπε Α.Μ. Γουλιέλμος, *Ποιοτικός Έλεγχος στην Ναυτιλία*, Πειραιάς 1996, σ. 14.

³ Σε δύο ερευνητικές προσπάθειες του περιοδικού *Αργώ* τον Δεκέμβριο του 1994 και του 1995 αντίστοιχα για τα σημαντικότερα γεγονότα της κάθε χρονιάς, προέκυψε ότι το μεγαλύτερο μέρος των εφοπλιστών που συμμετείχαν σε αυτές, θεωρεί ως πιο σημαντικά γεγονότα τις ρυθμίσεις που εφαρμόζονται ή πρόκειται να εφαρμοστούν στα μέλλον σε σχέση με την ποιότητα και την ασφάλεια, λόγω των απρόβλεπτων επιπτώσεων τους στην ελληνόκτητη ναυτιλία.

εξεταστεί η συνολική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά τη διάρκεια της περιόδου, σε σχέση με την εξέλιξη των μεγεθών της, που αφορούν στη χωρητικότητα, στην ειδίκευση, στην ηλικία και στις σημαίες που χρησιμοποιούσαν τα πλοία της. Παράλληλα, θα επιχειρηθεί η καταγραφή των παραγόντων που συνδέονται με το περιβάλλον λειτουργίας του ελληνόκτητου στόλου και συνέβαλλαν στην πορεία αυτή.

Το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του ελληνόκτητου στόλου, ενός κατ'εξοχήν διεθνοποιημένου στόλου, είναι αυτό της παγκόσμιας ναυτιλίας. Ασφαλώς ο ελληνόκτητος στόλος, ως ο μεγαλύτερος σε χωρητικότητα στόλος κατά το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου, συμμετείχε στην διαμόρφωση εξελίξεων στο διεθνές ναυτιλιακό σκηνικό (π.χ. συμμετοχή στην υπερπροσφορά χωρητικότητας κ.α.). Από κάποιο σημείο και πέρα όμως, σε σχέση με την παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί παθητικό δέκτη εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία του. Η ανάλυση των εξελίξεων στην παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί ουσιαστικά την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος του ελληνόκτητου στόλου. Προκειμένου όμως να είναι ολοκληρωμένη η ανάλυση είναι απαραίτητη η εξέταση του περιβάλλοντος λειτουργίας που αφορά και επηρεάζει αποκλειστικά τον ελληνόκτητο στόλο, αυτό δηλαδή που συνδέεται με το ελληνικό κράτος ως εγγυητή ενός συγκεκριμένου πλαισίου λειτουργίας των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και πηγής παραγωγικών συντελεστών, κυρίως ναυτικών.

1.1. Το διεθνές πλαίσιο

Κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, οι κύριες ναυλαγορές παρουσίασαν σοβαρές διακυμάνσεις, με περιόδους κορύφωσης των ναύλων και μεγάλης κερδοφορίας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και με αντίστοιχες περιόδους πτώσης και αρνητικών αποδόσεων, που μάλιστα ήταν και οι περισσότερο μακροχρόνιες. Οι τελευταίες αποτελούν ίσως και το βασικότερο χαρακτηριστικό της περιόδου καθώς, οδήγησαν σε αναδιάρθρωση παραδοσιακές ναυτιλιακές δυνάμεις, στις οποίες περιλαμβάνεται και η ελληνόκτητη ναυτιλία, όπως επίσης και στην εμφάνιση στο προσκήνιο νέων ναυτιλιακών χωρών, γεγονότα που προκάλεσαν μεταβολή στον διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία⁴.

Στα τέλη της δεκαετίας του '60 και τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '70, η ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης και οι θετικές αποδόσεις που προέκυπταν από αυτή, κατέστησαν την ναυτιλία ελκυστικό κλάδο για την τοποθέτηση κεφαλαίων, και δημιούργησαν παγκόσμια ευφορία, καθώς δημιουργήθηκε η εντύπωση ότι η αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας θα συνεχιζόταν και στο μέλλον⁵. Σε σύντομο διάστημα όμως, οι προσδοκίες διαψεύστηκαν καθώς στις κύριες ναυλαγορές για την επόμενη περίοδο οι πρόσκαιρες βελτιώσεις έδωσαν τη θέση τους σε "βαθύτατες περιόδους δυσπραγίας"⁶.

⁴ Ελένη Θανοπούλου, *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας στη Ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994, κεφ. Β.5.

⁵ H.Sohmen, *Profitability in Shipping*, J.C.B. Monhr (Paul Siebeck) Tubingen, 1983, σ.6.

⁶ Ε. Θανοπούλου, ό.π. σ.177.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης που σημείωσε ο παγκόσμιος στόλος σε όλη την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, έφτασαν στην κορύφωσή τους στα πρώτα χρόνια της επόμενης περιόδου. Μέχρι και το 1976, η ετήσια ποσοστιαία αύξηση της χωρητικότητας του στόλου ξεπερνούσε το 7% (Πίνακας 1.1.). Στη συνέχεια της περιόδου, μέχρι το 1982, οι ρυθμοί ανάπτυξης μειώθηκαν, ενώ από το 1983 μέχρι και το 1987, σημειώθηκε μείωση στη χωρητικότητα του παγκοσμίου στόλου, γεγονός που παρατηρήθηκε για πρώτη φορά σε όλη την μεταπολεμική του πορεία. Μετά το 1988, που ουσιαστικά ήταν έτος στασιμότητας για την παγκόσμια χωρητικότητα, καταγράφηκαν ξανά θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης. Συνολικά, ο παγκόσμιος στόλος στη διάρκεια της περιόδου σημείωσε μέσους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης 3,4% και διπλασίασε τη χωρητικότητά του. Όπως όμως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, οι μεταβολές που σημειώθηκαν στο εσωτερικό του σε επίπεδο επιμέρους στόλων, ήταν σημαντικές. Οι μεταβολές αυτές ασφαλώς θα πρέπει να συσχετιστούν με την πορεία των κύριων ναυλαγορών.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου, οι διακυμάνσεις στους ναύλους των κύριων αγορών ήταν έντονες (Πίνακας 1.2.). Για τα μέν δεξαμενόπλοια, με εξαίρεση σύντομες περιόδους που περιλαμβάνουν τα έτη 1970, 1972-3 και 1979-80, οπότε οι ναύλοι κορυφώθηκαν, σε όλη την υπόλοιπη περίοδο, μέχρι τα τέλη σχεδόν της δεκαετίας του '80, η τάση ήταν πτωτική. Η ίδια εξέλιξη καταγράφηκε και για τα πλοία ξηρού φορτίου, με εξαίρεση τα έτη 1970, 1972-4, 1978-81 και τα έτη μετά το 1986. Οι επιπτώσεις των κρίσεων εμφανίστηκαν με κάποια χρονική υστέρηση στα μεγέθη του παγκοσμίου στόλου, κυρίως εξαιτίας της εισόδου πλοίων που είχαν παραγγελθεί κατά τα προηγούμενα έτη από τους πλοιοκτήτες. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1973, χρονιά κορύφωσης της ναυλαγοράς δεξαμενοπλοίων, ο αντίστοιχος στόλος έφτανε τα 225 εκ. τ.ν.β., ενώ τα επόμενα δύο χρόνια, παρά την μείωση της

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

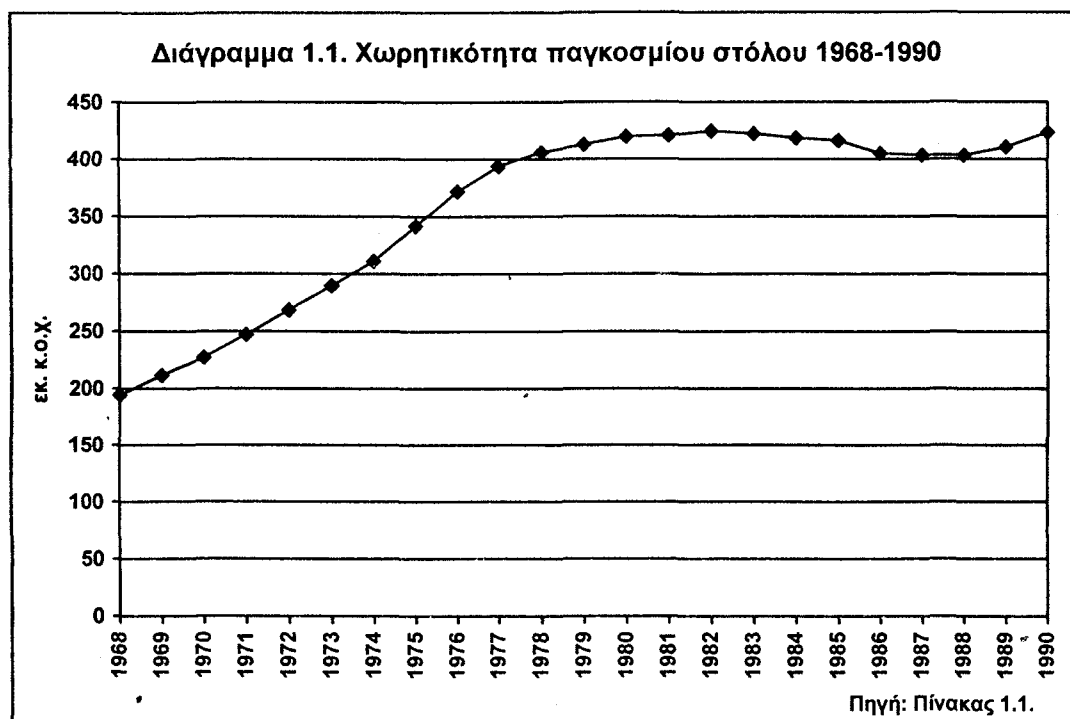
ζήτησης, ο στόλος αυξήθηκε λόγω της εισόδου παραγγελιών από το προηγούμενο διάστημα στα 320 εκ. τ.ν.β., δημιουργώντας πλεόνασμα 100 εκ. τ.ν.β.⁷.

Πίνακας 1.1. Χωρητικότητα Παγκόσμιου Στόλου (1968-1990)

Έτος	κ.ο.χ.	Μεταβολή
1968	194,152,378	6,6
1969	211,660,893	9
1970	227,489,864	7,5
1971	247,202,634	8,7
1972	268,340,145	8,6
1973	289,926,686	8
1974	311,322,626	7,4
1975	342,162,363	9,9
1976	371,999,926	8,7
1977	393,678,369	5,8
1978	406,001,979	3,1
1979	413,021,426	1,7
1980	419,910,651	1,7
1981	420,834,813	0,2
1982	424,741,682	0,9
1983	422,590,317	-0,5
1984	418,682,442	-0,9
1985	416,268,534	-0,6
1986	404,910,267	-2,7
1987	403,498,122	-0,3
1988	403,406,079	0
1989	410,480,693	1,8
1990	423,627,198	3,2

Πηγή: Επεξεργασμένες Στατιστικές, Lloyd's Register, *Statistical Tables 1990*.

⁷ Βλ. M.Stopford, *Maritime Economics*, Routledge, First Published 1988, Reprinted 1992, σ. 59.



Οι κρίσεις που σημειώθηκαν τις δεκαετίες '70 και '80 θεωρούνται ως πρωτοφανείς για την μεταπολεμική περίοδο, κυρίως εξαιτίας της μεγάλης χρονικής τους διάρκειας⁸. Η εξήγηση των κρίσεων έχει αναζητηθεί σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Μια ερμηνεία αναφέρει ότι τρεις κυρίως παράγοντες έχουν συμβάλει στην ανισορροπία των αγορών και την εμφάνιση δομικών αλλαγών στην ναυτιλία⁹. Ο πρώτος παράγοντας συνδέεται με τα ναυπηγεία και την αυξημένη παραγωγή και παραγωγικότητα τους λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων¹⁰. Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με την χρηματοδότηση είτε μέσω δανείων από χρηματοπιστωτικούς

⁸ Ε.Θανοπούλου, ό.π. σ.182.

⁹ Η.Sohmen, ό.π. σ. 10-14.

¹⁰ Για την διεθνή ναυπηγική βιομηχανία και την ναυπηγική παραγωγή βλ., Γ. Π. Βλάχος, *Προβλήματα και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυπηγικής και Επισκευαστικής Βιομηχανίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996, σσ.95-120.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

οργανισμούς, είτε μέσω επιχορηγήσεων από τις κυβερνήσεις καθώς έτσι δινόταν υποστήριξη σε ναυπηγεία και εφοπλιστές που δεν ήταν ανταγωνιστικοί και χωρίς αυτά δεν θα μπορούσαν να παραμείνουν στην αγορά. Τέλος, ο τρίτος παράγοντας συνδέεται με την κρατική παρέμβαση στη ναυτιλία. Η αιτιολόγηση αυτή στην ουσία προχωρεί στην παραδοχή ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες ευθύνονται μόνο στο βαθμό που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την ανάπτυξη τους, χωρίς να αναγνωρίζει οποιαδήποτε ενεργητική συμμετοχή των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση των συνθηκών που οδηγούν σε κρίση στις ναυλαγορές.

Σε μια προσπάθεια προσέγγισης του προβλήματος της ανισορροπίας στην ναυτιλία στην ίδια τη βιομηχανία, μέσω της ανάλυσης του ζητήματος της πρόβλεψης, αναγνωρίζεται ότι το πρόβλημα της μεταβλητικότητας των αγορών άπτεται των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (decision process) και όχι της αδυναμίας να προβλεφθούν οι τάσεις της με ακρίβεια¹¹. Με βάση τη διαπίστωση αυτή, υποστηρίζεται ότι η ανισορροπία δημιουργείται καθώς η φύση της ναυτιλιακής βιομηχανίας εγνοεί τις βραχυχρόνιες επιλογές, σε βάρος των μακροπρόθεσμων. Το στοιχείο αυτό εντείνεται καθώς την περίοδο μετά το 1970, η λήψη των αποφάσεων (decision making) παύει να είναι αποκλειστική ευθύνη του πλοιοκτήτη, αλλά εμπλέκονται σε αυτό άλλοι οργανισμοί ή γραφειοκρατικοί μηχανισμοί (φορτωτές, ναυπηγεία, τράπεζες, κυβερνήσεις, ρυθμιστικές αρχές), για τους οποίους η ναυτιλία αποτελεί ένα μόνο μέρος των δραστηριοτήτων τους. Οι οργανισμοί αυτοί λαμβάνουν αποφάσεις που δεν βασίζονται πάντα στη λογική της μακροχρόνιας σταθερότητας,

¹¹ M.Stopford, "Challenges and Pitfalls of Maritime Forecasting in a Corporate Environment" στο S.P.Stradenes, A.S.Svendsen, T.Wegerland (eds.), *Shipping Strategies and Bulk SHipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar, Bergen 6-8 August 1989*, Center for International Business, Bergen, 1990, σ.40.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

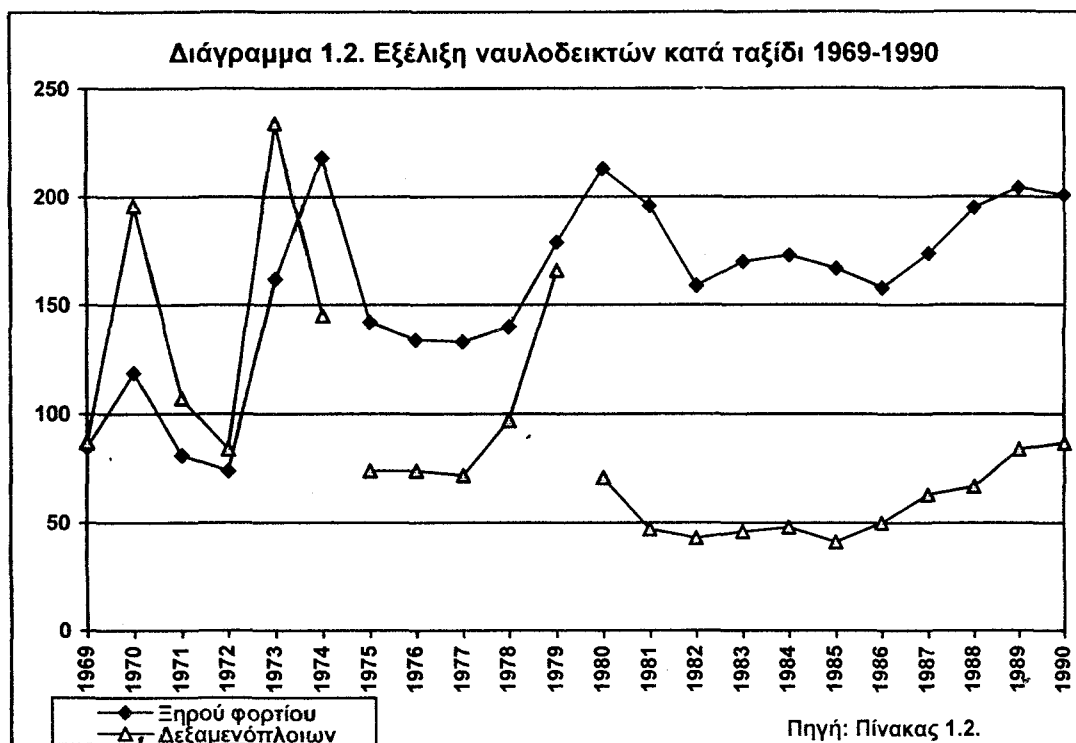
ενώ θεωρούν τα επενδυτικά σχέδια και τις συνέπειες τους αποκλειστική ευθύνη του πλοιοκτήτη.

Πίνακας 1.2.

Εξέλιξη των ναυλοδεικτών κατά ταξίδι 1969-1990

ΕΤΟΣ	ΠΛΟΙΑ ΞΗΡΟΥ ΦΟΡΤΙΟΥ	ΔΕΞΑΜΕΝΟΠΛΟΙΑ
1969	85	87
1970	119	196(178)
1971	81	107
1972	74	84
1973	162	234(217)
1974	218	145(139)
1975	142	74
1976	134	74
1977	133	72
1978	140	97
1979	179	166(89)
1980	213	71
1981	196	47
1982	159	43
1983	170	46
1984	173	48
1985	167	41
1986	158	50
1987	174	63
1988	195	67
1989	204	84
1990	201	87

ΠΗΓΗ: OECD, *Maritime Transport 1990*, Πίν. XXIX, σ.136.



Οι παραπάνω παράγοντες όμως συνέβαλαν στην δημιουργία των κρίσεων, ακριβώς γιατί, κατά τη διάρκεια της περιόδου καταγράφηκε το δομικό χαρακτηριστικό της ναυτιλίας που συνδέεται με την ενδογενή τάση των εφοπλιστών για υπερεπενδύσεις, κάθε φορά που η ναυλαγορά βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο¹². Όπως υποστηρίζεται, οι ρίζες της δημιουργίας των κρίσεων της περιόδου βρίσκονται στην άνοδο της τιμής του πετρελαίου και την ύφεση της οικονομικής δραστηριότητας που ακολούθησε, καθώς και στην υπερθέρμανση στις ναυλαγορές λίγο πριν την κρίση. Συνδέονται δε, με την επενδυτική πολιτική της πλοιοκτησίας που αντιδρά με

¹² B.Metaxas, *The Economics of Tramp Shipping*, The Atholne Press, London 1971, σσ. 224-228, και Georges Vlachos, "Marine Merchande Hellenique: Developement, problemes actuels et perspectives possibles" These, Unversite de Paris I, Pantheon-Sorbonne, 1979, σσ. 177-182.

μεγάλη ευαισθησία στις διακυμάνσεις στις ναυλαγορές¹³. Στο πλαίσιο αυτό, η επενδυτική πολιτική των πλοιοκτητών συνδέεται με την πολιτική των τραπεζικών ιδρυμάτων και των ναυπηγείων. Ταυτόχρονα, η μεγάλη χρονική διάρκεια των κρίσεων αποδίδεται στην είσοδο των αναπτυσσόμενων χωρών με ταχείς ρυθμούς σε όλους τους τομείς της ναυτιλίας.

Σε κάθε περίπτωση ο ρόλος των τραπεζών αξίζει ιδιαίτερη ανάλυση, καθώς η συμβολή της χρηματοπιστωτικής τους πολιτικής ήταν καθοριστική στη διαμόρφωση συνθηκών που οδήγησαν σε υπερπροσφορά χωρητικότητας και σε ανισορροπία στην αγορά¹⁴. Έχει επισημανθεί, ότι η εισαγωγή των πιστώσεων στη ναυτιλία, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων παρέχεται από τις τράπεζες, επέτρεψε στη ναυτιλιακή βιομηχανία να προβλέπει τις μελλοντικές αυξήσεις της ζήτησης χωρητικότητας. Η επέκταση όμως των όρων παροχής πιστώσεων, μείωσε την συχνότητα εμφανίσεως των κορυφώσεων (boom) στις ναυλαγορές και πιθανότατα μείωσε και τις μέσες αποδόσεις των κεφαλαίων στη ναυτιλία¹⁵.

Η ναυτιλία αντιμετωπίζεται γενικά ως βιομηχανία υψηλού κινδύνου αλλά και υψηλών αποδόσεων. Ενώ όμως σε φυσιολογικές συνθήκες αυτοί που ζητούν χρηματοδότηση απευθύνονται στην τράπεζα με προτάσεις τις οποίες στηρίζουν, την περίοδο πριν το τέλος της δεκαετίας του '60 συνέβαινε το αντίθετο. Ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγούσε σε αυτό ήταν η τεράστια ανάπτυξη της

¹³ Ε.Θανοπούλου, ό.π. σσ. 187-191 και 292.

¹⁴ Για την πολιτική των τραπεζών στις διάφορες φάσεις του ναυτιλιακού κύκλου, βλ. Michael J. Hampton, *Long and Sort Shipping Cycles. The Rhythms and Psychology of Shipping Markets*, A Cambridge Academy of Transport Monograph, 1991, σσ. 9, 11.

¹⁵ M. Stopford, *Maritime Economics*, σ.117.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

αγοράς των ευρωδολλαρίων¹⁶, σε βαθμό που να πιέζονται οι τράπεζες για αξιοποίηση των κεφαλαίων τους. Την περίοδο αυτή μπήκαν στην αγορά της ναυτιλίας τράπεζες που δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία, παρέχοντας χρηματοδότηση που σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπερνούσε την αξία αγοράς του πλοίου¹⁷. Ο ανταγωνισμός των τραπεζών για τη διεκδίκηση μεριδίου της ναυτιλιακής αγοράς ήταν τόσο μεγάλος, ώστε όπως αναφέρεται, κάθε αμερικανική τράπεζα που δημιουργούσε υποκατάστημα στο Λονδίνο, δήλωνε πως έχει ναυτιλιακό τμήμα, κλείνοντας κοινοπρακτικά (Syndicated) δάνεια ακόμα και από το τηλέφωνο¹⁸. Παρά τις ζημιές και σε αρκετές περιπτώσεις καταστροφές που προκάλεσε η υπερπροσφορά χρηματοδότησης, μετά το 1978, όταν οι ναυλαγορές σημείωσαν σχετική ανάκαμψη, το φαινόμενο επαναλήφθηκε, αυτή τη φορά εξαιτίας της ανόδου της ασιατικής αγοράς δολλαρίων, με αποτέλεσμα αυτή τη φορά, και οι πλοιοκτήτες της άπω ανατολής και ειδικά του Χονγκ Κόγκ να αντιμετωπίζουν προβλήματα αντίστοιχα με αυτά των ευρωπαίων τη δεκαετία του '70¹⁹. Τελικά, κατά τη δεκαετία του '80, λόγω των ζημιών που είχε προκαλέσει στις τράπεζες η μεγέθυνση των χαρτοφυλακίων τους με συμφωνίες που δεν εξασφάλιζαν τα συμφέροντά τους, ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρείχαν χρηματοδότηση στη ναυτιλία μειώθηκε εντυπωσιακά²⁰.

¹⁶ Πρόκειται για την αγορά που δημιουργούν οι καταθέσεις δολλαρίων σε χώρες εκτός των ΗΠΑ. βλ. Ε. Πουρναράκης, *Διεθνή Οικονομικά. Μια Εισαγωγική Προσεγγιση*, Εκδόσεις Σμπίλιας "Το Οικονομικό", Αθήνα 1991, σ.40

¹⁷ C.Drury and P. Stokes, *Ship Finance: The Credit Crisis. Can the Debt/Equity Balance be Restored?*, A Lloyd's Shipping Economist Study, σσ. 24-25, (χ.χ.).

¹⁸ ό.π. σ.32.

¹⁹ ό.π. σ. 62.

²⁰ Σύμφωνα με εκτιμήσεις πρώην διευθυντή ναυτιλιακού κλάδου τράπεζας, το 1981 υπήρχαν 250 οίκοι χρηματοδοτήσεων που ασχολούνταν και με ναυτιλιακές εργασίες, ενώ το 1985 εξακολουθούσαν να δραστηριοποιούνται λογότεροι από 30. *Ναυτιλιακή*, Χειμώνας 1985, σ. 107. Ο αριθμός αυτός αυξήθηκε ξανά όταν οι συνθήκες στη ναυλαγορά μεταβλήθηκαν.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιπτώσεις των κρίσεων στους διάφορους εθνικούς στόλους ήταν σημαντικές προς δύο κυρίως κατευθύνσεις²¹. Από τη μια, οδήγησαν τους παραδοσιακούς στόλους στην αναδιάρθρωση της χωρητικότητάς τους στην κατεύθυνση της τεχνολογικής αναβάθμισης των πλοίων τους, και από την άλλη από ένα σημείο και πέρα, όταν η αναδιάρθρωση συναντούσε τα όρια της σε σχέση με την μείωση του λειτουργικού κόστους, οδήγησαν στην αναδίπλωση τους προς τις σημαίες ευκολίας²². Την περίοδο αυτή οι σημαίες ευκολίας αυξάνουν την ποσοστιαία συμμετοχή τους στον παγκόσμιο στόλο από 18% το 1970, στο 30,8% το 1989. Οι κινήσεις αυτές όμως απλώς καθυστέρησαν τις επιπτώσεις του αυξανόμενου ανταγωνισμού²³. Την ίδια στιγμή, οι αναπτυσσόμενες χώρες και ειδικά οι χαρακτηριζόμενες ως Νέες Ναυτιλιακές Χώρες²⁴, αυξάνουν τα ποσοστά τους στον παγκόσμιο στόλο, ακόμα και σε εξειδικευμένες κατηγορίες χωρητικότητας.

Η προσφυγή των παραδοσιακών χωρών στις σημαίες ευκολίας, προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό επίπεδο κόστους, είναι ζήτημα που αφορά και τον

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρίας Petrofin, ο αριθμός των τραπεζών που παρείχαν χρηματοδότηση στη ναυτιλία ήταν 67 το 1992, 119 το 1994 και 154 το 1995. Βλ. *Naftiliaki*, Winter 1995, σ. 5.

²¹ Ε. Θανοπούλου, ό.π. σσ.29, 220 και 240.

²² Σύμφωνα με τον ορισμό του καθηγητή Βασίλη Ν. Μεταξά "Σημαίες ευκολίας είναι οι εθνικές σημαίες εκείνων των κρατών που ναυτιλιακές επιχειρήσεις νηολογούν τα πλοία τους με σκοπό τη μεγέθυνση των ιδιωτικών τους συμφερόντων και τη μείωση του ιδιωτικού τους κόστους με την αποφυγή α) των οικονομικών και άλλων ρυθμίσεων και β) των συνθηκών και των όρων απασχόλησης των συντελεστών της παραγωγής, που θα εφαρμόζονταν εάν τα πλοία τους ήταν εγγεγραμμένα στα νηολόγια των χωρών της εθνικής προέλευσης της επιχείρησης". Ο ορισμός αυτός έχει υιοθετηθεί από την Διεθνή Ομοσπονδία Μεταφορών (ΔΟΜ). βλ. Βασίλη Ν. Μεταξά, *Η Οικονομική των Σημαιών Ευκολίας*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1985, σσ. 43-44

²³ Helen A. Thanopoulou, "The growth of fleets registered in the newly-emerging maritime countries and maritime crisis", *Maritime Policy and Management*, 1995, Vol. 22, No. 1, σ.60.

²⁴ Ως Νέες Ναυτιλιακές Χώρες ορίζονται οι χώρες χαμηλότερου κόστους παραγωγής Θαλασσιών μεταφορικών υπηρεσιών. Ε.Θανοπούλου, ό.π. σ.28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ελληνόκτητο στόλο για σημαντικό μέρος της περιόδου, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Η μείωση των εθνικών στόλων πολλών παραδοσιακών χωρών ήταν τέτοιας έκτασης, ώστε, από τα μέσα της δεκαετίας του '80 ορισμένες χώρες επιχείρησαν την ανασυγκρότηση των εθνικών τους στόλων μέσω της δημιουργίας των διεθνών νηολογίων, τα οποία επιτρέπουν στους πλοιοκτήτες να διατηρούν τα πλοία τους υπό εθνική σημαία, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα και τα οφέλη μιας διεθνοποιημένης αγοράς παραγωγικών συντελεστών και κυρίως εργασίας. Πρόκειται όπως έχει επισημανθεί, "για μια ανακατανομή της χωρητικότητας υπό εθνική σημαία και σημαίες ευκολίας μέσω της προσέγγισης των όρων των δύο κατηγοριών νηολογίων και για μια ακόμα απόδειξη του πολυμήχανου χαρακτήρα της πλοιοκτησίας σε διεθνές επίπεδο"²⁵. Η αποτελεσματικότητα της κίνησης αυτής καθαυτής όμως αμφισβητείται καθώς εκτιμάται ότι η ναυτιλία για να επιβιώσει χρειάζεται ένα συνδυασμό αλληλοσυνδεόμενων δραστηριοτήτων που συγκροτούν ένα πλέγμα, και τα διεθνή νηολόγια δεν μπορούν από μόνα τους να αποτελέσουν το πλέγμα αυτό²⁶.

Τα στοιχεία του Πίνακα 1.3. είναι ενδεικτικά των ανακατατάξεων σε επίπεδο εθνικών στόλων κατά τη διάρκεια της περιόδου, αλλά και της αύξησης του ποσοστού των σημαίων ευκολίας στο σύνολο του παγκόσμιου στόλου. Το 1970, στις 10 μεγαλύτερες ναυτιλιακές δυνάμεις, εκτός από την τότε Σοβιετική Ένωση και την Λιβερία, μία χώρα με σημαία ευκολίας, περιλαμβάνονταν μόνο χώρες μέλη του ΟΟΣΑ. Το 1990 προστέθηκαν τρεις ακόμα σημαίες ευκολίας, δηλαδή ο Παναμάς, η Κύπρος και οι Μπαχάμες, καθώς και η Κίνα, ενώ στους 10 μεγαλύτερους στόλους δεν περιλαμβάνονταν η Βρετανία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Γαλλία. Ενώ το 1969 το

²⁵ ό.π. σ. 250

²⁶ G.K.Sletmo and S. Hostle, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international registers, *Maritime Policy and Management*, 1993, vol.20, no. 3, σσ. 243-255.

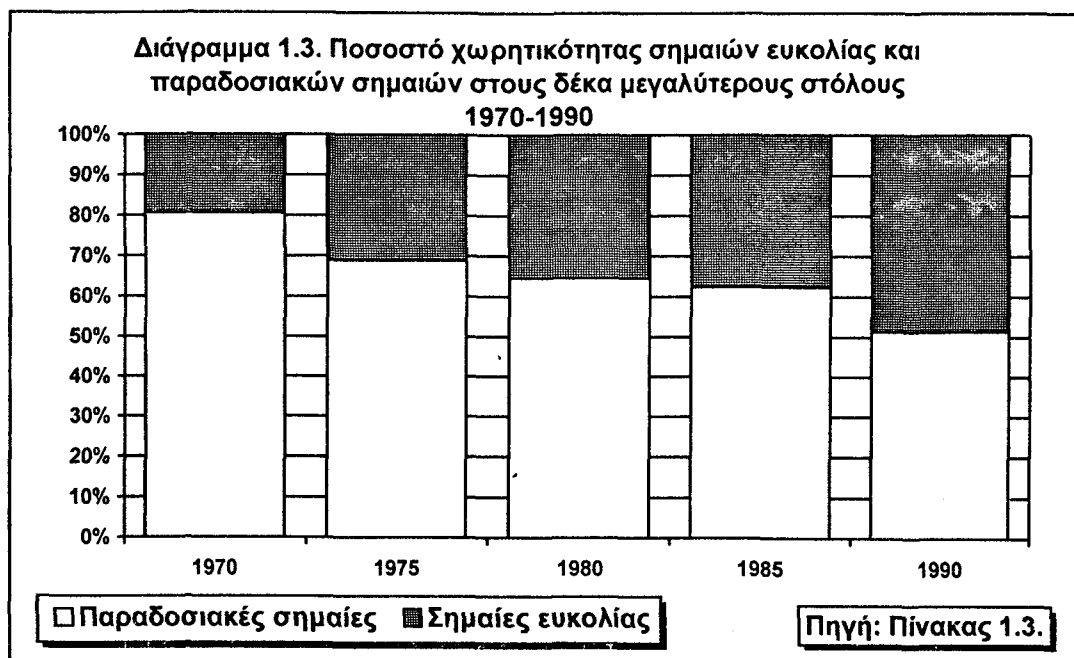
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ποσοστό των σ.ε. στους 10 μεγαλύτερους στόλους ήταν 19,4%, κατά τη διάρκεια της περιόδου το ποσοστό αυτό αύξανε συνεχώς και έφτασε το 1990 στο 48,6%. Ο υπό ελληνική σημαία στόλος, αν και περιλαμβάνεται σε όλη την περίοδο στους δέκα μεγαλύτερους στόλους, σημείωσε μεταβολές και αυξομειώσεις, στοιχείο που θα αναλυθεί στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Πίνακας 1.3.
Οι δέκα μεγαλύτεροι στόλοι, 1970-1975-1980-1985-1990
(σε εκ. κ.ο.χ.)

ΧΩΡΑ		1970		1975		1980		1985		1990
ΛΙΒΕΡΙΑ	1	33,3	1	65,8	1	80,3	1	58,2	1	54,7
ΙΑΠΩΝΙΑ	2	27	2	39,7	2	41	3	39,9	3	27,1
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	3	25,8	3	33,2	4	27,1	8	14,3		
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	4	19,3	4	26,2	7	22	7	15,3	5	23,4
ΗΠΑ	5	18,5	7	14,6	8	18,5	6	19,5	7	21,3
ΕΣΣΔ	6	14,8	6	19,2	6	23,4	5	24,7	4	26,7
ΕΛΛΑΔΑ	7	11	5	22,5	3	39,5	4	31	6	20,5
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	8	7,9								
ΙΤΑΛΙΑ	9	7,4	10	10,1	9	11,1	10	8,8		
ΓΑΛΛΙΑ	10	6,5	9	10,7						
ΠΑΝΑΜΑΣ			8	13,7	5	24,2	2	40,7	2	39,3
ΚΙΝΑ					10	6,9	9	10,6	9	13,9
ΚΥΠΡΟΣ									8	18,3
ΜΠΑΧΑΜΕΣ									10	13,6
1.ΣΥΝΟΛΟ 10		171,5		225,7		294,1		263		258,8
2.Σ.Ε.		33,3		79,5		104,5		98,9		125,9
2/1		19,4		31,1		35,5		37,6		48,6
ΣΥΝ. ΣΤΟΛΟΥ		227,5		342,2		419,9		416,3		423,6

Πηγή: *Lloyd's Register*, Statistical Tables 1990.



1.2. Η πορεία του ελληνόκτητου στόλου

Ο ελληνόκτητος στόλος κατά τη διάρκεια της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου σημείωσε εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης και υπερδεκαπλασίασε τη χωρητικότητα του²⁷. Οι εντυπωσιακοί ρυθμοί ανάπτυξης της χωρητικότητας της ελληνόκτητης ναυτιλίας συνεχίστηκαν και κατά το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του '70, με εξαίρεση το 1978, οπότε σημειώθηκε ελαφρά μείωση. Από το 1978 και έπειτα, οι ρυθμοί ανάπτυξης παρουσιάζουν διακυμάνσεις, οι οποίες όμως, όπως θα φανεί παρακάτω, δεν είναι πάντα αντίστοιχες με αυτές των κύριων ναυλαγορών. Για

²⁷ Η χωρητικότητα που είχε απομείνει στον ελληνικό εμπορικό στόλο το 1946, μετά τις απώλειες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, έφτανε το μισό εκατομμύριο κ.ο.χ.. Βλ. G.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

παράδειγμα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.4., το 1984 σημειώνεται αύξηση της χωρητικότητας, ενώ το 1989 μείωση, επίδοση που δείχνει αντίθετη από αυτή που θα ευνοούσε η φάση των ναυλαγορών. Συνολικά, η πορεία του ελληνόκτητου στόλου κατά τη διάρκεια της περιόδου κρίνεται θετική, καθώς, όπως θα φανεί αναλυτικά στη συνέχεια, κατάφερε να ξεπεράσει δυσκολίες που προκαλούσαν οι κρίσεις τις περιόδου μειώνοντας μόνο ελαφρά την χωρητικότητα του. Παράλληλα όμως, οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι Έλληνες εφοπλιστές, τους επέτρεψαν να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην παγκόσμια ναυτιλία, και να διαθέτουν στο τέλος της περιόδου κεφαλαιακά αποθέματα που σύμφωνα με εκτιμήσεις έφταναν τα 40 δισεκατομμύρια δολάρια²⁸, ποσό που θα μπορούσε να στηρίξει την μελλοντική τους επέκταση.

Στο τμήμα που ακολουθεί, θα επιχειρηθεί η εξέταση της πορείας της ελληνόκτητης ναυτιλίας την δεύτερη μεταπολεμική περίοδο, κυρίως μέσω της εξέτασης των χαρακτηριστικών του στόλου της που συνδέονται με την ηλικία του, την ειδίκευση, και τις σημαίες που χρησιμοποιούσε κατά την διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου.

Harlaftis, *Greek Shipowners and Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, The Athlone Press, London 1993, σ.50.

²⁸ Σύμφωνα με εκτιμήσεις της τράπεζας Royal Bank of Scotland. *Naftiliaki*, Winter 1991, σ. 172.

Πίνακας 1.4.

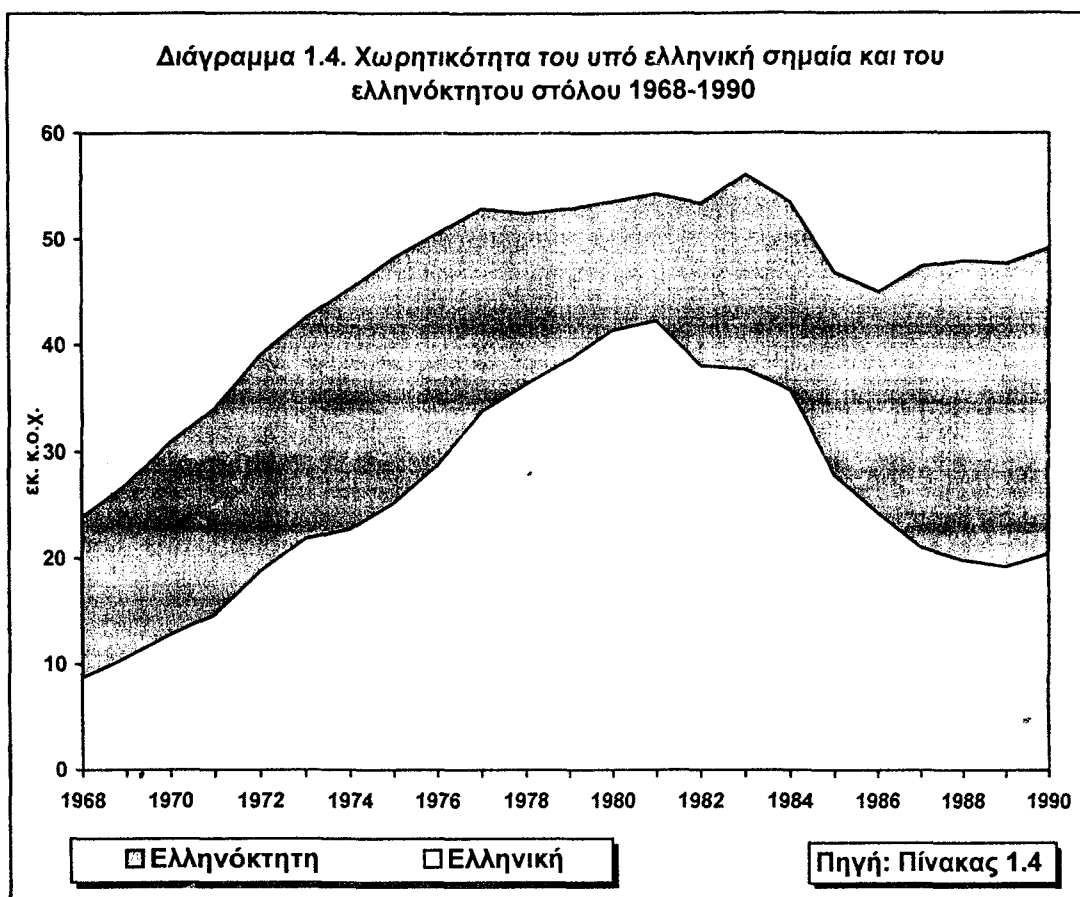
Η χωρητικότητα του υπό ελληνική σημαία και του ελληνόκτητου στόλου*(κ.ο.χ.)

Έτος	ΕΛΛΗΝΙΚΗ (1)	Μεταβολή %	ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΗ (2)	Μεταβολή %	1/2
1968	8,738,673	14,0	23,897,178	9,5	36,6
1969	10,564,264	20,9	26,932,061	10,4	39,2
1970	12,849,778	21,6	30,899,174	14,7	41,6
1971	14,562,299	13,3	34,101,909	10,4	42,7
1972	18,660,519	28,1	39,068,225	14,6	47,8
1973	21,831,877	17,0	42,624,963	9,1	51,2
1974	22,740,935	4,2	45,368,043	6,4	50,1
1975	25,108,441	10,4	48,298,436	6,5	52,0
1976	28,660,875	14,1	50,584,588	4,7	56,7
1977	33,752,076	17,8	52,863,827	4,5	63,9
1978	36,314,066	7,6	52,497,681	-0,7	69,2
1979	38,570,128	6,2	52,950,095	0,9	72,8
1980	41,421,925	7,4	53,625,884	1,3	77,2
1981	42,289,117	2,1	54,317,773	1,3	73,5
1982	38,057,112	-10,0	53,454,982	-1,6	71,2
1983	37,707,377	-0,9	56,138,758	5,0	67,2
1984	35,781,076	-5,1	53,601,462	-0,5	60,8
1985**	27,765,421		46,908,875		59,2
1986	24,183,381	-12,9	45,104,350	-3,8	53,6
1987	21,006,751	-13,1	47,536,688	5,4	44,2
1988	19,759,053	-5,9	48,046,188	1,1	41,1
1989	19,233,709	-2,7	47,835,588	-0,4	40,2
1990	20,459,062	6,4	49,233,808	2,9	39,3

Πηγή: *Ναυτικά Χρονικά*, Διάφορα τεύχη.

* Η επεξεργασία των στοιχείων που περιέχονται στα *Greek Shipping Directory* για τα έτη 1969, 1975, 1981, 1985 και 1990, στα οποία βασίζεται η αναλυτική παρουσίαση, οδηγεί σε διαφορετική καταγραφή. Για λόγους συγκρισιμότητας στον πίνακα λαμβάνονται υπόψη μόνο τα στοιχεία των *Ναυτικών Χρονικών*.

** Από τη χρονιά αυτή και μετά, το περιοδικό λαμβάνει υπόψη πλοία μεγαλύτερα των 1000 κοχ, με αποτέλεσμα να διακόπτεται η συγκρισιμότητα των στοιχείων.



1.2.1. Η ειδίκευση του στόλου

Ο ελληνόκτητος στόλος είναι στόλος χαμηλής ειδίκευσης που συμμετέχει στις αγορές της Bulk ναυτιλίας χύδην και υγρών φορτίων. Το χαρακτηριστικό αυτό ίσχυε και για όλη την δεύτερη μεταπολεμική περίοδο. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μόνο περιορισμένα, κατά τη διάρκεια της περιόδου, επένδυσαν σε εξειδικευμένα πλοία, παρακινούμενες σε αυτό από τις συγκυρίες στις σχετικές ναυλαγορές. Στην πλειοψηφία τους, εξακολούθησαν να διαχειρίζονται “παραδοσιακούς” τύπους πλοίων, η απόκτηση των οποίων γινόταν μέσω της αγοράς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

μεταχειρισμένων (second-hand) πλοίων. Στην ανάλυση που ακολουθεί λαμβάνονται υπόψη τέσσερις βασικοί τύποι πλοίων και όλοι οι υπόλοιποι τύποι ομαδοποιούνται στην κατηγορία υπόλοιπα. Πρέπει να αναφερθεί, ότι, στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και εξειδικευμένα πλοία όπως τα containers, τα LPG ή τα LNG. Επειδή το ποσοστό τους όμως με εξαίρεση το 1990 είναι μικρό, το μεγαλύτερο ποσοστό της κατηγορίας υπόλοιπα για όλη την περίοδο αποτελούν τα μεταλλευματοφόρα και τα πλοία μικτού φορτίου.

Οι περιορισμοί²⁹ που θέτουν τα διαθέσιμα στοιχεία για το 1969 μας υποχρεώνει να το συμπεριλάβουμε μόνο εν μέρει - για τα πλοία ψυγεία, στην ανάλυση, η οποία θα ξεκινήσει από το 1975. Τη χρονιά αυτή τα επίπεδα των ναύλων βρίσκονταν σε χαμηλό σημείο, είχαν όμως προηγηθεί το 1973 και το 1974 για τα δεξαμενόπλοια και τα πλοία ξηρού φορτίου αντίστοιχα, κορυφώσεις των ναύλων. Το 1975 τα δεξαμενόπλοια με ποσοστό 49,3% αποτελούσαν την μεγαλύτερη κατηγορία χωρητικότητας του στόλου. Τα bulk carriers αποτελούσαν ποσοστό 21,5% και τα πλοία γενικού φορτίου ποσοστό 20,2%. Τα πλοία ψυγεία εμφανίζονταν να κατέχουν ποσοστό 2,7% που ήταν και το μεγαλύτερο για όλη την περίοδο. Οι υπόλοιποι τύποι πλοίων, στους οποίους περιλαμβάνονται κυρίως τα μεταλλευματοφόρα και τα πλοία μικτού φορτίου αποτελούσαν ποσοστό 6,3%.

²⁹ Στο Greek Shipping Directory που αφορά το 1969 όλα τα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου κατηγοριοποιούνται σαν πλοία γενικού φορτίου (CSH) ενώ τα πλοία μικτού φορτίου περιλαμβάνονται στην κατηγορία δεξαμενόπλοια (TSH), γεγονός που εμποδίζει τη σύγκριση με τα υπόλοιπα έτη.

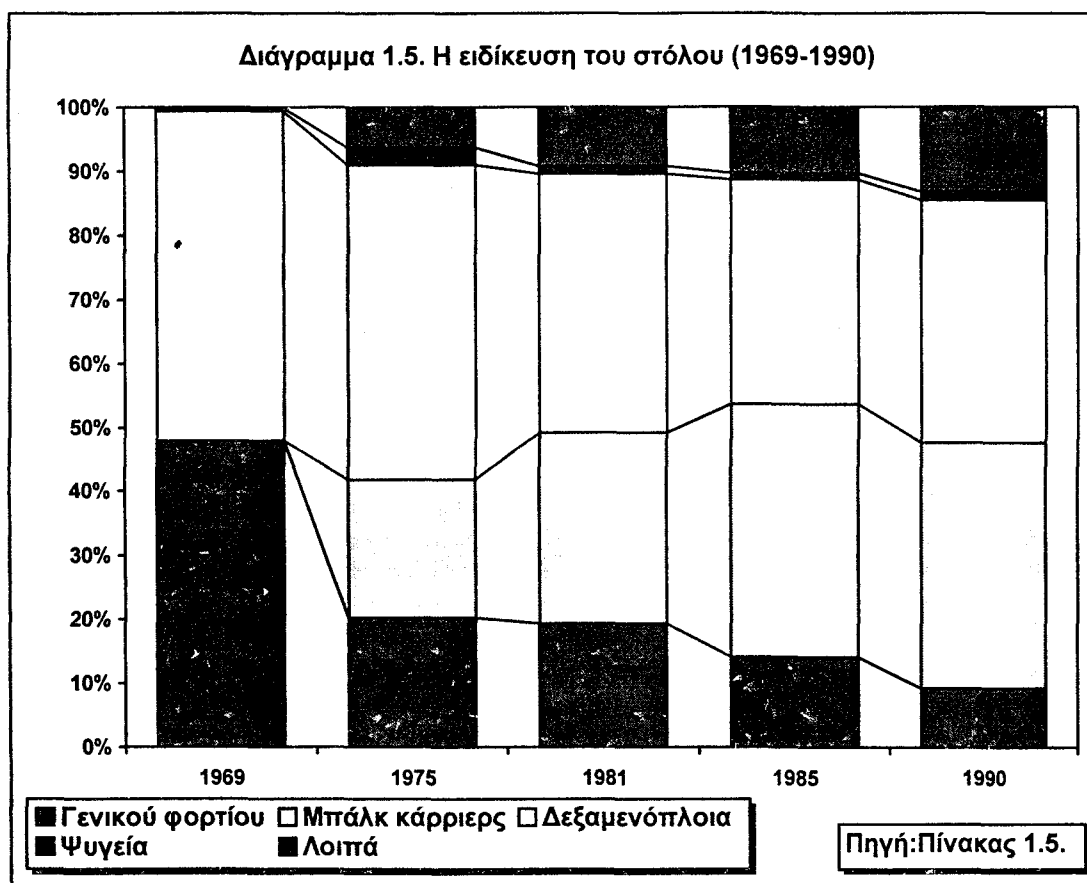
Πίνακας 1.5.

Η ειδίκευση του ελληνόκτητου στόλου, 1969-1990 (ποσοστό κ.ο.χ.)

Κατηγορία	1969*	1975	1981	1985	1990
Γενικού Φορτίου	47,8	20,2	19,3	14,1	9,2
Μπάλκ κάρριερ		21,5	29,7	39,5	38,2
Δεξαμενόπλοια	51,6	49,3	40,6	35,1	38,1
Ψυγεία	0,5	2,7	1,2	1	1,3
Υπόλοιπα	0,1	6,3	9,2	10,3	13,2

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1976, 1982, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος

*Στο Greek Shipping Directory του 1970 δεν αναφέρονται αναλυτικά οι κατηγορίες πλοίων.



Η εικόνα που εμφάνιζε η σύνθεση του στόλου το 1981, ήταν συνέπεια της πορείας των ναυλαγορών το ίδιο διάστημα. Τα χρόνια της στασιμότητας 1975-1978 διαδέχθηκαν χρόνια καλύτερων προσδοκιών, οι οποίες όμως πριν το τέλος του 1981 διαλύονται, στην περίπτωση των δεξαμενοπλοίων με περισσότερη ένταση. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίστηκε και στη μείωση της χωρητικότητας των δεξαμενοπλοίων σχεδόν κατά 9%. Τα μπάλκ κάρριερ αντίθετα αύξησαν τη χωρητικότητα τους σχεδόν κατά το ίδιο ποσοστό. Σημαντική αύξηση επίσης σημείωσαν και τα υπόλοιπα πλοία, δηλαδή κυρίως τα μεταλλευματοφόρα και τα πλοία μικτού φορτίου. Με δεδομένο ότι η χωρητικότητα των πλοίων γενικού φορτίου και των πλοίων-ψυγείων μειώθηκε, είναι φανερό ότι υπήρξε στροφή από τα δεξαμενόπλοια προς τα μπάλκ κάρριερ και τα πλοία μικτού φορτίου. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνεται και από τις πωλήσεις και τις διαλύσεις δεξαμενοπλοίων το ίδιο διάστημα.

Η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε σαν η δεκαετία των κρίσεων τόσο στην αγορά ξηρών όσο και υγρών φορτίων. Με εξαίρεση το 1984 και τα έτη μετά το 1987, οι ναύλοι παρέμειναν σε χαμηλό επίπεδο. Την περίοδο αυτή σημειώνεται μείωση της χωρητικότητας στον ελληνόκτητο και τον παγκόσμιο στόλο. Εκτός από την μείωση όμως, σημειώθηκε και περαιτέρω διαφοροποίηση της χωρητικότητας. Με εξαίρεση τα μπάλκ κάρριερ που αυξήθηκαν σχεδόν κατά 10%, όλες οι άλλες κατηγορίες σημείωσαν μείωση. Τα δεξαμενόπλοια μειώθηκαν στο χαμηλότερο ποσοστό τους για όλη την περίοδο. Αν όμως λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι μεταξύ του 1985 και του 1990 αυξήθηκαν ξανά, μπορούμε να αποδόσουμε τη μεγάλη μείωση του 1985 στη συγκυρία. Δεν μπορεί να γίνει όμως το ίδιο με τα πλοία γενικού φορτίου, τα οποία

σημείωσαν περαιτέρω μείωση, και το 1990 αποτελούσαν μόλις το 9,2%, που είναι το μικρότερο ποσοστό τους για όλη την περίοδο. Τα μπάλκ κάρριερς εμφάνισαν μικρή μείωση, σε σχέση με το 1985. Παράλληλα, στο διάστημα αυτό σημειώθηκε περαιτέρω διαφοροποίηση στη σύνθεση του στόλου, καθώς στην κατηγορία λοιπά, της οποίας το μερίδιο αυξήθηκε, καταγράφηκαν πλοία κοντέινερ, υγραεριοφόρα κ.α. Τα πλοία-ψυγεία την δεκαετία του '80 καταγράφηκαν να συμμετέχουν με μικρά ποσοστά, τα οποία όμως παρουσίασαν αυξητική τάση προς το τέλος της. Η πτωτική πορεία των ναύλων σε συνδυασμό με τα υψηλά λειτουργικά έξοδα των μεγάλης ηλικίας πλοίων-ψυγείων του ελληνόκτητου στόλου (βλέπε Πίνακα 1.6. στη συνέχεια), οδήγησε στην έξοδο αρκετά πλοία ή και επιχειρήσεις από την αγορά, τα οποία οδηγήθηκαν κυρίως στα διαλυτήρια³⁰. Το γεγονός αυτό προκύπτει και από την μείωση της μέσης ηλικίας του σχετικού στόλου από τα 19,5 στα 16,5 χρόνια μεταξύ του 1981 και του 1985. Ανεξάρτητα πάντως από την μικρή ποσοστιαία συμμετοχή των πλοίων ψυγείων στον ελληνόκτητο στόλο, η ιδιαίτερη εξέταση τους είναι σημαντική, καθώς στα πλαίσια της κατηγορίας αυτής καταγράφονται προς το τέλος της δεκαετίας του '80 πρωτοποριακές για την ελληνόκτητη ναυτιλία και τις επιχειρήσεις της κινήσεις. Συγκεκριμένα, δύο εταιρίες που διαχειρίζονταν πλοία-ψυγεία, συμμετείχαν σε pools³¹ με άλλους δυτικοευρωπαϊκούς στόλους³². Οι περιπτώσεις αυτές, όπως και η συνολική αντιμετώπιση του θέματος από τις

³⁰Κατά το 1985 οι Έλληνες πλοιοκτήτες πώλησαν για διάλυση 22 πλοία ψυγεία. *Ναυπλιακή*, Καλοκαίρι 1986, σ. 30.

³¹ Pool είναι η οργανωτική μορφή συνεργασίας κατά την οποία ένας αριθμός πλοίων κατά κανόνα παρόμοιων χαρακτηριστικών και δευτερευόντως μεγέθους, που ανήκουν σε διάφορους πλοιοκτήτες συγκεντρώνονται και λειτουργούν υπό κοινή διαχείριση, είτε υπό κάποια ανεξάρτητη διοίκηση είτε με τον απευθείας έλεγχο των μελών που το απαρτίζουν. Βλ. W.V. Packard, *Shipping Pools LLP*, 1989, σ.6.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις θα εξεταστούν αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

1.2.2. Η ηλικία του στόλου

Η μέση ηλικία του στόλου των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, τόσο συνολικά όσο και κατά κατηγορία χωρητικότητας, σημείωσε σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου. Το 1969, η μέση ηλικία του στόλου ήταν 15,2 έτη. Το 1975, παρά την μεγάλη αύξηση του αριθμού των πλοίων, που από 2134 το 1969 έφτασαν τα 3067, η μέση ηλικία τους μειώθηκε στα 14,7 έτη, αποτέλεσμα που πρέπει να αποδοθεί στον μεγάλο αριθμό νεοπαραληφθέντων από τα ναυπηγεία πλοίων. Μεταξύ του 1975 και του 1981, ο αριθμός των νέων παραλαβών μειώθηκε και αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός και η χωρητικότητα των αγορασθέντων μεταχειρισμένων πλοίων (second-hand), γεγονός που οδήγησε στην αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου στα 15,4 έτη. Η εξέλιξη αυτή, όπως θα φανεί στο επόμενο κεφάλαιο, οφειλόταν και στο γεγονός ότι μεταξύ του 1975 και του 1981 σημειώθηκε είσοδος στην αγορά μεγάλου αριθμού νέων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μέσω της αγοράς μεταχειρισμένων και συχνά υπερήλικων πλοίων.

Μεταξύ του 1981 και του 1985, ο αριθμός των πλοίων μειώθηκε σχεδόν κατά 30%, ενώ η μέση ηλικία μειώθηκε κατά 1,5 έτος και έφτασε το 13,9 έτη. Το

³² Γ.Θεοτοκάς - Ε.Θανοπούλου, "Pools στην ελληνόκτητη bulk ναυτιλία" Draft paper, 1994, σ.26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

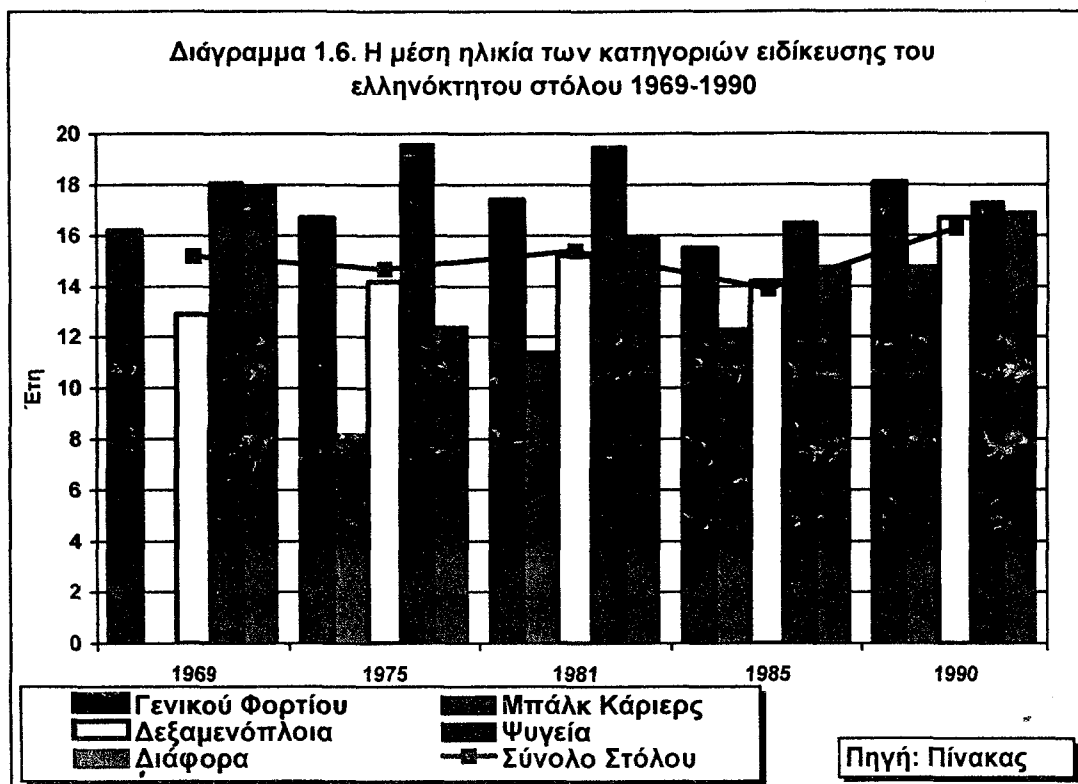
αποτέλεσμα αυτό ήταν συνδυασμός δύο γεγονότων. Πρώτον, του σχετικά μεγάλου αριθμού πλοίων που παραλήφθηκαν κατά τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 80, τα οποία είχαν παραγγελθεί πριν το τέλος του 1981 και των αθρόων αγορών μεταχειρισμένων πλοίων μικρής ηλικίας η αξία των οποίων ήταν ελάχιστα υψηλότερη από την τιμή διάλυσής τους. Δεύτερον, της εξόδου λόγω της κρίσης, όπως θα φανεί στη συνέχεια, ενός σημαντικού αριθμού υπερηλίκων πλοίων μικρών κυρίως εταιριών καθώς και του σχετικά μεγάλου αριθμού πλοίων που οδηγήθηκαν στα διαλυτήρια. Όπως φαίνεται στον πίνακα 1.6. με εξαίρεση τα μπάлк κάρριερς, που στη διάρκεια της περιόδου εξελίχθηκαν στη βασική κατηγορία ειδίκευσης του στόλου, όλες οι άλλες κατηγορίες εμφάνισαν μικρότερη μέση ηλικία το 1985. Καθ'όλη την διάρκεια της περιόδου πάντως, τα μπάлк κάρριερς καταγράφουν την μικρότερη μέση ηλικία από όλες τις άλλες βασικές κατηγορίες ειδίκευσης του στόλου.

Πίνακας 1.6.

Η μέση ηλικία των κατηγοριών ειδίκευσης (1969-1990)

Τύποι πλοίων	1969	1975	1981	1985	1990
γενικού φορτίου	16,2	16,7	17,4	15,5	18,1
μπάлк κάρριερς		8,2	11,4	12,3	14,8
δεξαμενόπλοια	12,9	14,2	15,2	14,2	16,7
ψυγεία	18,1	19,6	19,5	16,5	17,3
διάφορα	18	12,4	15,9	14,8	16,9
Σύνολο στόλου	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1986*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος.



Μεταξύ του 1985 και του 1990, ο αριθμός των πλοίων μειώθηκε ξανά ελαφρά όμως η μέση ηλικία αυξήθηκε σχεδόν κατά 2,5 έτη και έφτασε τα 16,3 έτη. Η εξέλιξη αυτή συνδέεται ξανά με τη δράση των ελλήνων εφοπλιστών στην αγορά μεταχειρισμένων πλοίων είτε ως πωλητών πλοίων μικρής ηλικίας που είχαν αποκτηθεί τα προηγούμενα χρόνια, είτε ως αγοραστών φθινών πλοίων μεγάλης ηλικίας. Παράλληλα, η αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου θα πρέπει να συνδεθεί με τον μικρό αριθμό πλοίων που πουλήθηκαν για διάλυση από τους Έλληνες εφοπλιστές τα έτη 1988-89-90, όταν δηλαδή οι ναυλαγορές οδηγούσαν σε θετικές αποδόσεις.

1.2.3. Οι σημαίες του στόλου

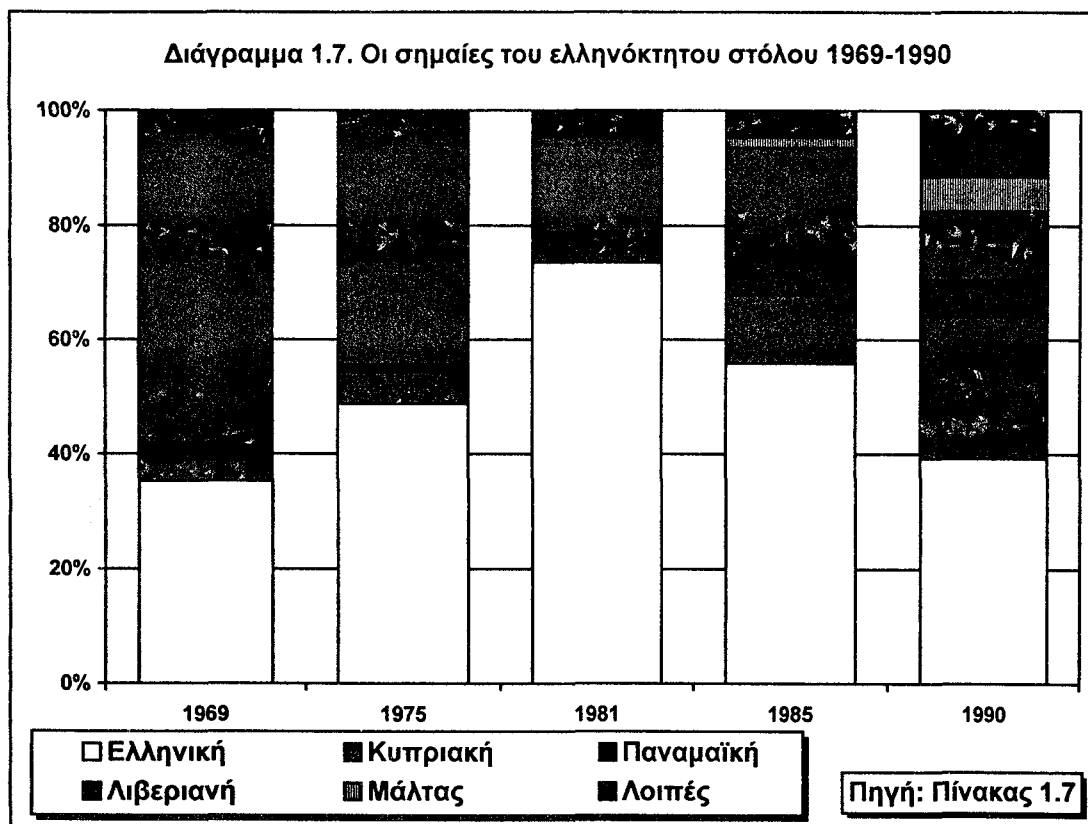
Σημαντικές διαφοροποιήσεις και μεταβολές εμφανίζονται και στις σημαίες που ύψωσαν τα ελληνόκτητα πλοία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1969-1990. Οι σημαίες ευκολίας που σε όλη σχεδόν την πρώτη μεταπολεμική περίοδο είχαν στις τάξεις τους το μεγαλύτερο μέρος του ελληνόκτητου στόλου, την περίοδο αυτή έχαναν σταδιακά έδαφος προς όφελος της ελληνικής σημαίας. Οι βασικές σημαίες που καταγράφηκαν σε όλη την περίοδο είναι η ελληνική, η κυπριακή, η παναμαϊκή και η λιβεριανή, ενώ προς το τέλος της περιόδου σημαντικά ποσοστά εμφάνισε και το νηολόγιο της Μάλτας. Η ελληνική σημαία αποτελούσε για όλη την περίοδο, με εξαίρεση το 1969, τη βασική σημαία του στόλου, η χωρητικότητα και η ποσοστιαία συμμετοχή της όμως σημείωσαν σοβαρές μεταβολές. Από το 35,3% το 1969, έφτασε να αποτελεί το 1981 το 77,8% της ελληνόκτητης χωρητικότητας, που ήταν και το υψηλότερο ποσοστό στην ιστορία της, για να μειωθεί ξανά στο τέλος της περιόδου στο 39,3%. Η αύξηση της χωρητικότητας και της ποσοστιαίας συμμετοχής της συνοδεύτηκε και από βελτίωση του βασικού ποιοτικού χαρακτηριστικού της, της μέσης ηλικίας των πλοίων της, η οποία έως το 1985 εμφάνιζε συνεχή μείωση. Η μείωση των ετών 1975 και 1981 εξηγείται από την είσοδο στην σημαία, πλοίων μικρής ηλικίας, είτε νεότευκτων και νεοαποκτηθέντων, είτε μεταγγραφέντων από σημαίες ευκαιρίας. Η μείωση δε του 1985 εξηγείται από το γεγονός, ότι, τα υπερήλικα πλοία που αντιμετώπιζαν υψηλότερο λειτουργικό κόστος εγκατέλειψαν την ελληνική σημαία για να υψώσουν σ.ε.

Πίνακας 1.7.

Οι σημαίες του ελληνόκτητου στόλου, 1969-1990, (ποσοστό κ.ο.χ.)

Σημαία	1969	1975	1981	1985	1990
Ελληνική	35,3	48,8	73,5	55,8	39,3
Κυπριακή	3,7	5,6	1,7	12	24,7
Παναμαϊκή	2,9	1,2	3,7	10,5	6,5
Λιβεριανή	54,3	41,9	16,5	15,2	12,1
Μάλτας	-	-	-	1,9	6
Λοιπές	3,8	2,5	4,6	4,6	11,4

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

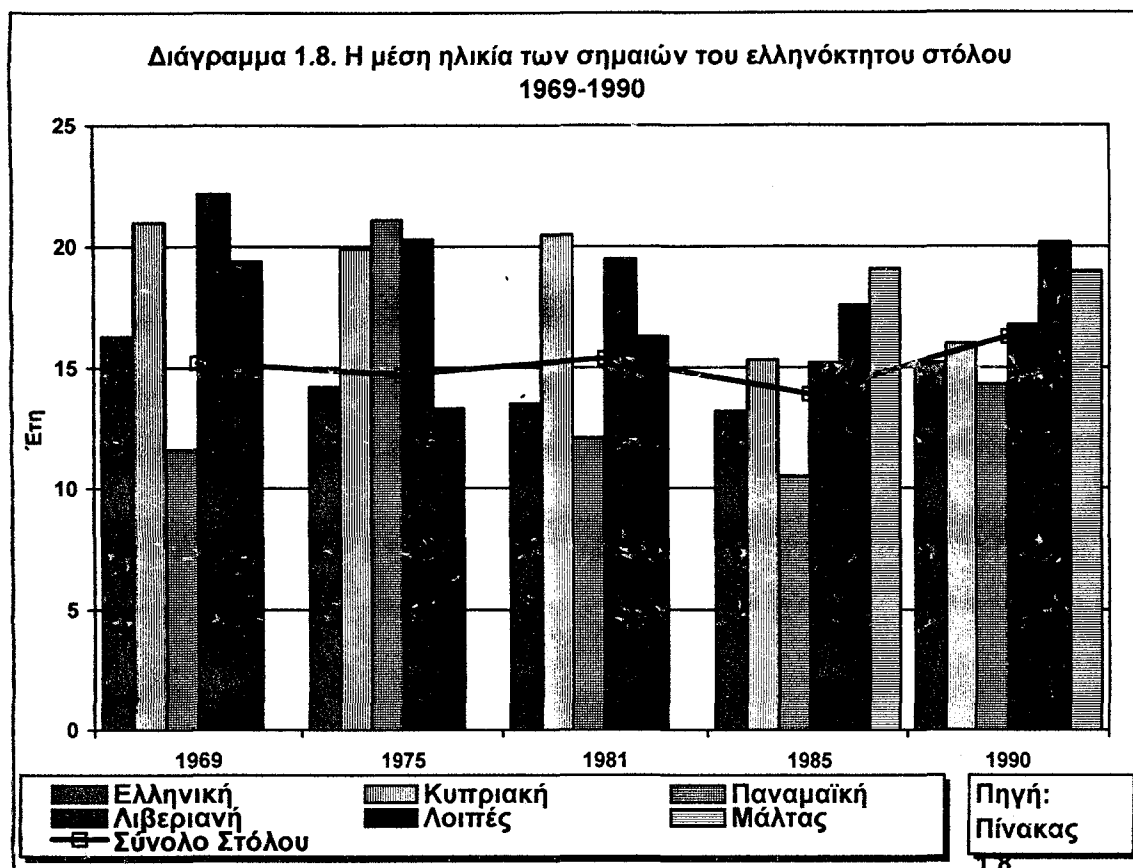
Το νηολόγιο της Λιβερίας που το 1969 είχε στις τάξεις του το 54,3% της χωρητικότητας, αποτέλεσε την σημαντικότερη σημαία ευκολίας του ελληνόκτητου στόλου για όλη σχεδόν την περίοδο. Τα πλοία υπό σημαία Λιβερίας εμφάνιζαν όπως φαίνεται στον πίνακα 1.8. την μικρότερη μέση ηλικία για όλη την περίοδο. Το υψηλό ποσοστό της Λιβερίας στην αρχή της περιόδου, θα πρέπει να αποδοθεί κυρίως στην υψηλή συμμετοχή των δεξαμενοπλοίων, ενώ η πτώση του κατά τη διάρκεια της περιόδου, θα πρέπει να αποδοθεί στην αύξηση της ελληνικής σημαίας μέχρι το 1981, στη μείωση του ποσοστού των δεξαμενοπλοίων μέχρι το 1985 και στην εμφάνιση πολλών νέων σημαιών από το 1981 και μετά. Σε σχέση με το τελευταίο, είναι χαρακτηριστικό, ότι, το 1969 καταγράφηκαν συνολικά 15 διαφορετικές σημαίες, ενώ στο τέλος της περιόδου ο αριθμός αυξήθηκε στις 27. Και ενώ το 1969 οι υπόλοιπες, εκτός από τις τέσσερις μεγαλύτερες σημαίες, κατέγραψαν ένα ποσοστό 3,8%, το αντίστοιχο ποσοστό των υπολοίπων 22 σημαιών για το 1990 ήταν 11,4%.

Πίνακας 1.8.

Μέση ηλικία στόλου σημαιών του ελληνόκτητου στόλου (1969-1990)

Σημαία	1969	1975	1981	1985	1990
Ελληνική	16,3	14,2	13,5	13,2	15,2
Κυπριακή	21	19,9	20,5	15,3	16
Λιβεριανή	11,6	12,1	12,1	10,5	14,3
Παναμαική	22,2	20,3	19,5	15,2	16,8
Μάλτας				19,1	19
Λοιπές	19,4	13,3	16,3	17,6	20,2
Σύνολο στόλου	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Σημαντική επίσης είναι και η πορεία του κυπριακού νηολογίου κατά τη διάρκεια της περιόδου, το οποίο “ανακαλύφθηκε από τους Έλληνες εφοπλιστές κατά τη διάρκεια του αποκλεισμού της Κούβας από τις ΗΠΑ, προκειμένου να μεταφέρουν χωρίς πρόβλημα φορτία μεταξύ Κούβας και ΕΣΣΔ”³³ Η Κύπρος το 1969 κατέγραφε ποσοστό 3,7% το οποίο, το 1981 μειώθηκε στο 1,7%, για να αυξηθεί εντυπωσιακά το 1990 στο 24,7%, οπότε και αποτελούσε τη δεύτερη μεγαλύτερη σημαία του ελληνόκτητου στόλου. Η παρατήρηση της εξέλιξης της μέσης ηλικίας των ελληνόκτητων πλοίων υπό κυπριακή σημαία δείχνει, ότι, η ανάπτυξη της εμφάνισε

και ποιοτική διάσταση, αφού η μέση ηλικία των ελληνόκτητων πλοίων της εμφανίζεται να μειώθηκε σχεδόν κατά πέντε χρόνια κατά τη διάρκεια της περιόδου. Σε σχέση με το κυπριακό νηολόγιο θα πρέπει να αναφερθεί ένα στοιχείο, το οποίο, χωρίς να ακυρώνει το χαρακτήρα του και την κατάταξη του στις σ.ε., εξηγεί σε ένα βαθμό τα υψηλά ποσοστά του. Στον ελληνόκτητο στόλο καταγράφονται και πλοία που ανήκουν σε κυπριακής υπηκοότητας ελληνοκυπρίους, που οι επιχειρήσεις τους είναι εγκατεστημένες στον Πειραιά. Τα πλοία αυτά όπως είναι λογικό εγγράφονται στο κυπριακό νηολόγιο το οποίο αναγνωρίζεται γι'αυτά ως εθνικό νηολόγιο.

Διακυμάνσεις, μικρότερου όμως μεγέθους σημείωσε και το νηολόγιο του Παναμά το οποίο, από το 2,9% του 1969 έφτασε το 1990 να καταγράφει ποσοστό 6,5%, όπως και στην περίπτωση της Κύπρου και για το νηολόγιο αυτό καταγράφηκε μείωση της μέσης ηλικίας των ελληνόκτητων πλοίων του κατά 5,5 χρόνια. Τέλος, η σημαία που εμφανίστηκε προς το τέλος της περιόδου το 1985 με ποσοστό 1,9% και έφτασε το 1990 να αποτελεί την πέμπτη σε μέγεθος σημαία με ποσοστό 6%, είναι αυτή της Μάλτας. Το νηολόγιο αυτό φαίνεται ότι συγκέντρωσε στις τάξεις του μεγάλο αριθμό υπερήλικων ελληνόκτητων πλοίων, αφού η μέση ηλικία τους ήταν σημαντικά μεγαλύτερη από την μέση ηλικία του ελληνόκτητου στόλου.

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, ο συνολικός αριθμός των σημαιών που χρησιμοποιούσαν τα ελληνόκτητα πλοία κατά τη διάρκεια της περιόδου δεν ήταν ο ίδιος για όλα τα έτη. Οι 15 σημαίες του 1969 έγιναν 27 το 1990. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διακύμανση που σημειώνει η μέση ηλικία των ελληνόκτητων πλοίων στις σημαίες αυτές, η οποία, με εξαίρεση το 1975 ήταν σταθερά σημαντικά

³³ Τζελίνα Χαρλαύτη, "Κράτος και εφοπλιστές στην Ελλάδα (1945-1975). Μια άρρηκτη σχέση", στο Θεόδωρος Σακελλαρόπουλος (επιμέλεια), *Οικονομία και Πολιτική στη Σύγχρονη Ελλάδα*, Τόμος Α', Πληροφόρηση, Αθήνα 1992, σ.145.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

μεγαλύτερη από τη μέση ηλικία του ελληνόκτητου στόλου. Αν συνδιαστεί αυτό με τον υπερδιπλασιασμό της ποσοστιαίας συμμετοχής τους στο ελληνόκτητο στόλο, επιβεβαιώνεται η θέση ότι τις “μικρές” σημαίες ευκολίας ύψωναν κυρίως τα πλοία μεγάλης ηλικίας.

Η ανάλυση των εξωτερικών χαρακτηριστικών του στόλου, κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, δείχνει τις δομικές μεταβολές που σημειώθηκαν στο επίπεδο της χωρητικότητας, της σύνθεσης και των σημαίων. Αυξήθηκε η εξειδίκευση του στις μεταφορές χύδην φορτίων και παράλληλα, ενισχύθηκε η συμμετοχή του σε ορισμένες περισσότερο εξειδικευμένες κατηγορίες χωρητικότητας. Η μέση ηλικία του αυξήθηκε, παρά τις ευνοϊκές για το αντίθετο συγκυρίες, ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Ταυτόχρονα, συνεχίστηκε η μεγάλη κινητικότητα σε σχέση με τις σημαίες του στόλου, με την ελληνική σημαία να φτάνει στην υψηλότερη από ποτέ χωρητικότητα και να μειώνεται ξανά (ποσοστιαία) στα επίπεδα της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου. Συνολικά πάντως, οι μεταβολές αυτές, είτε ήταν αποτέλεσμα της συγκυρίας, είτε συνειδητών επιλογών που συνδέονται με στρατηγικές των ελλήνων εφοπλιστών, είχαν σαν αποτέλεσμα την διατήρηση της δύναμης του ελληνόκτητου στόλου.

1.3. Το περιβάλλον λειτουργίας του ελληνόκτητου στόλου.

Στο τμήμα 1.1. εξετάστηκε η συγκυρία στη διεθνή ναυτιλία, το περιβάλλον δηλαδή εντός του οποίου δραστηριοποιήθηκε ο ελληνόκτητος στόλος, το οποίο καθόρισε ως ένα βαθμό την πορεία του. Στο τμήμα που ακολουθεί, θα επιχειρηθεί η εξέταση του περιβάλλοντος λειτουργίας που αφορούσε αποκλειστικά τον ελληνόκτητο στόλο και που συνδέεται με το ελληνικό κράτος ως εγγυητή ενός συγκεκριμένου πλαισίου λειτουργίας των πλοίων (υπό την ελληνική σημαία) και των επιχειρήσεων του. Αυτό βέβαια, από πρώτη άποψη δεν αφορά το σύνολο των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων καθώς κατά τη διάρκεια της περιόδου καταγράφηκαν επιχειρήσεις που λειτουργούν αποκλειστικά, είτε από τη Νέα Υόρκη και το Λονδίνο, είτε από κάποιο άλλο κέντρο εκτός Ελλάδας. Προφανώς, για τις επιχειρήσεις αυτές το ελληνικό κράτος λειτούργησε ως περιβάλλον μόνο στο βαθμό που άντλησαν, από αυτό κάποιο συντελεστή παραγωγής ή χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του. Για τις περισσότερες από αυτές και για σημαντικό μέρος της περιόδου, είτε καταγράφηκαν πλοία τους στην ελληνική σημαία, είτε ανεξάρτητα από την σημαία των πλοίων χρησιμοποιούσαν τον συντελεστή εργασία που παρείχε το ελληνικό κράτος, δηλαδή ελληνικά πληρώματα. Στον ένα ή στον άλλο βαθμό, το ελληνικό κράτος λειτουργεί ως περιβάλλον για το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, θα εξεταστεί η συμβολή της κρατικής ναυτιλιακής πολιτικής και ο ρόλος του Πειραιά ως ναυτιλιακού κέντρου του ελληνόκτητου στόλου. Ο ρόλος ενός ακόμα παράγοντα που συνδέεται με το ελληνικό κράτος ως περιβάλλον λειτουργίας του στόλου, του συντελεστή εργασία, θα εξεταστεί στα πλαίσια της

ανάλυσης των στρατηγικών επιλογής σημαίας που ακολούθησαν οι Έλληνες εφοπλιστές, κατά τη διάρκεια της περιόδου.

1.3.1. Κρατική ναυτιλιακή πολιτική

Στο τμήμα αυτό θα εξεταστεί η συμβολή του ελληνικού κράτους στην πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Με ποιό τρόπο δηλαδή η ναυτιλιακή πολιτική που ακολουθήθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου επηρέασε ή καθόρισε την θέση της ελληνόκτητης ναυτιλίας στο διεθνή ανταγωνισμό, τόσο σε σχέση με την ελληνική σημαία όσο και με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση που ακολουθεί δεν είναι πλήρης, καθώς στόχος δεν είναι η καταγραφή των νόμων και των αποφάσεων που ίσχυσαν κατά τη διάρκεια της περιόδου, αλλά, του κλίματος που δημιούργησαν και της επιρροής που είχαν στον ελληνόκτητο στόλο.

Παρά τα προβλήματα και τις αντιθέσεις που προέκυπταν κατά διαστήματα μεταξύ των Ελλήνων εφοπλιστών και των κυβερνήσεων, η κρατική ναυτιλιακή πολιτική ήταν σταθερά προσανατολισμένη στην υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας της ναυτιλίας. Έχει παρατηρηθεί, ότι, ένα πρόσθετο στοιχείο που καθόρισε την ανταγωνιστικότητα του ελληνόκτητου στόλου αυτή την περίοδο, είναι η σχέση της με το ελληνικό κράτος³⁴. Η εγγύηση για την αγορά των Λίμπερτυ και αργότερα για την αντικατάστασή τους, η προσπάθεια για μείωση του μεταβλητού κόστους και

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

επίλυση προβλημάτων που συνδέονταν με τα πληρώματα και οι φορολογικές ελαφρύνσεις, είναι μερικά από τα σημεία που στηρίζουν την παραπάνω θέση.

Συνολικά, για την περίοδο μέχρι το 1967, οι αποφάσεις των ελληνικών κυβερνήσεων υπηρετούσαν ένα βασικό στόχο, τον επαναπατρισμό των πλοίων στην ελληνική σημαία. Βασικότερο μέτρο για την υλοποίηση του στόχου, αποτέλεσε η παροχή ευνοϊκού πλαισίου για την ύψωση της σημαίας με το ΝΔ2687/1953, που αφορά τις επενδύσεις και την προστασία των ξένων κεφαλαίων, μέσω του οποίου, όπως έχει επισημανθεί, θεσμοθετήθηκε η απουσία κρατικής ανάμειξης στη ναυτιλία³⁵. Με τον νόμο αυτό, η εγγραφή κάθε πλοίου γίνεται μετά από έκδοση εγκριτικής πράξης από τους υπουργούς Συντονισμού, Οικονομικών και Εμπορικής Ναυτιλίας,³⁶ η οποία είναι νομοθέτημα με συνταγματική ισχύ, που εξασφαλίζει το αμετάβλητο των συνθηκών³⁶.

³⁴ Ε.Θανοπούλου, ό.π. σ. 164.

³⁵ Harlaftis, (1993) σ. 131.

³⁶ Η σπουδαιότητα του ΑΝ 2687/53 που έχει χαρακτηριστεί σαν "θεμέλιος λίθος της εδραίωσης μιας μεγάλης ναυτιλίας" έχει επισημανθεί από τον σύμβουλο της ΕΕΕ Γ. Δανιόλο:

..."Στην αρχή νομίζαμε ότι έγινε για να δοθεί έμφαση στο γεγονός, ότι ο ξένος δανειστής μπορεί να έχει εμπιστοσύνη στο ελληνικό κράτος και στο ελληνικό πλοίο και να μας δανείσει χρήματα. Έτσι ξεκίνησε, αυτόν τον σκοπό είχε. Εκ των υστέρων φάνηκε ότι ήταν παράλληλα ένα αποτελεσματικό μέτρο για την προστασία της ναυτιλίας. Διότι δίνει την δυνατότητα εις την κυβέρνηση από τη μια στιγμήν εις την άλλην, χωρίς καμμία καθυστέρηση να λάβει μέτρα για την προστασία της ναυτιλίας και να την προστατεύσει απο κινδύνους που πολλές φορές παρουσιάζονται εντελώς ξαφνικά"...

και στη συνέχεια αναφερόμενος στις εγκριτικές πράξεις και την ερμηνεία τους από τα ελληνικά δικαστήρια αναφέρει:

..."Ο Έλληνας δικαστής είναι μεν ικανός να ερμηνεύσει ένα νόμο με νομοτεχνικά κριτήρια, αλλά δεν ξεύρει τις ανάγκες της ναυτιλίας. Προσπαθεί να εύρει τη σωστή λύση χωρίς να μπορεί πάντοτε να συμφιλιωθεί με την πράγματι ανορθόδοξη ιδέα, ότι σκοπός του νόμου αυτού, της εγκριτικής πράξεως, είναι να αφήσει την Διοίκηση ελεύθερη να αποφασίσει και να κάνει ότι νομίζει χρήσιμο για την ναυτιλία, παρεκκλίνοντας και από νόμους δημοσίας τάξεως, και διστάζει να δεχθεί ότι τρεις υπουργοί έχουν την εξουσιοδότηση από το Σύνταγμα. Πρέπει να κατανοηθεί αυτό, ότι ένα είδος συντακτικής

Από το 1967 και έπειτα οι στόχοι της ναυτιλιακής πολιτικής εμπλουτίστηκαν. Στον επαναπατρισμό των πλοίων προστέθηκε μεταξύ των άλλων και ο επαναπατρισμός των ναυτιλιακών εταιριών που μέχρι τότε λειτουργούσαν κυρίως στο Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη. Τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες τα εκτός Ελλάδας διοικητικά κέντρα, αποτέλεσαν τους κύριους τόπους εγκατάστασης και ανάπτυξης πολλών νεοιδρυόμενων ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ο πόλεμος και οι αντιθέσεις μεταξύ κράτους και εφοπλιστών που ξέσπασαν κατά τη διάρκεια του, αλλά και τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια, είχαν σαν αποτέλεσμα, το μεγαλύτερο μέρος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που κατά τη διάρκεια του πολέμου είχαν εγκατασταθεί σε κέντρα εκτός Ελλάδας και κυρίως στο Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη να παραμείνουν και μετά τον Πόλεμο εκεί. Το στοιχείο αυτό λειτούργησε την δεδομένη περίοδο θετικά, καθώς έτσι είχαν πρόσβαση στην πληροφόρηση για τις κύριες ναυλαγορές όπου συμμετείχαν, ενώ ταυτόχρονα είχαν πρόσβαση σε πηγές χρηματοδότησης, αναγκαίες για την ανάπτυξη του στόλου. Οι περιορισμοί του εθνικού χώρου σε σχέση με την ναυτιλιακή υποδομή, είχαν σαν αποτέλεσμα στον Πειραιά να εγκαθίστανται και να παραμένουν κυρίως οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1958, αν και στον Πειραιά ήταν εγκατεστημένο το 63% του αριθμού των επιχειρήσεων, το ποσοστό της χωρητικότητας που διαχειρίζονταν έφτανε μόλις το 18%³⁷.

εξουσίας της ελληνικής πολιτείας έχει δοθεί σε τρεις υπουργούς, ειδικά για την ελληνική ναυτιλία, κατά τρόπον ώστε η συντακτική εξουσία να μην υπάρχει μόνο κατά την ώρα που ψηφίζεται το σύνταγμα αλλά να υπάρχει μόνιμα, ώστε να την εξυπηρετήσει σε ώρα ανάγκης”...

Βλ. Αργώ, Απρίλιος 1994.

³⁷ G.Harlaftis, (1993), σ.25.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ναυτιλιακή πολιτική της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου όπως σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από τις δικτατορικές κυβερνήσεις της περιόδου 1967-1974, βασίστηκε σε τρεις κυρίως άξονες³⁸. Ο πρώτος, αφορούσε την αύξηση της χωρητικότητας της ελληνικής σημαίας, ο δεύτερος, την παροχή ενός ευνοϊκού και σταθερού θεσμικού πλαισίου για την λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ο τρίτος, τη δημιουργία εγχώριας ναυτιλιακής υποδομής και την ανάπτυξη του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου.

Η προσέλκυση πλοίων στο ελληνικό νηολόγιο επιδιώχθηκε, όπως και στο παρελθόν, με την μείωση του επιπέδου φορολογίας. Η φορολογία μέχρι τότε επιβαλλόταν επί του εισοδήματος που απέφεραν τα πλοία. Με τον AN465/68 το φορολογικό σύστημα άλλαξε και ο φόρος υπολογιζόταν με βάση την ηλικία και την καθαρή χωρητικότητα των πλοίων. Με το σύστημα αυτό η φορολογική επιβάρυνση των πλοίων μειώθηκε σημαντικά, σε μια περίοδο που η χωρητικότητα της ελληνικής σημαίας σχεδόν διπλασιάστηκε³⁹. Στη συνέχεια, με το νόμο 27/75, τα επίπεδα φορολογίας αυξήθηκαν χωρίς όμως να μεταβληθεί ο τρόπος υπολογισμού τους. Μέχρι το τέλος της περιόδου, το σύστημα φορολόγησης διατηρήθηκε αμετάβλητο, ενώ το επίπεδο της φορολογίας μεταβαλλόταν ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούσαν στην αγορά, προκειμένου, να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών πλοίων.

³⁸ Στους στόχους συμπεριλαμβάνονταν και η ανανέωση του στόλου υπό ελληνική σημαία, η αύξηση του ναυτιλιακού συναλλάγματος, η δημιουργία ναυτικής συνειδησης, και η άσκηση της κατάλληλης ναυτεργατικής πολιτικής. Βλ. Ιωάννου Κ. Χολέβα, *Μέτρα Ναυτιλιακής Πολιτικής Ληφθέντα από 20-6-68 έως 24-8-71. (Απολογισμός-Αιτιολόγησις-Ερμηνεία)*, Πειραιεύς, 1973, σσ. 7-8.

³⁹ G. Harlaftis (1993), ό.π. σ.144.

Σχετικές με την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών πλοίων ήταν και οι διάφορες υπουργικές αποφάσεις ή νόμοι που ίσχυσαν κυρίως κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, οι οποίες ρύθμιζαν τα επίπεδα επάνδρωσης και το επιτρεπόμενο ποσοστό αλλοδαπών σε αυτά. Στην ίδια κατεύθυνση λειτούργησαν και οι διμερείς εμπορικές συμφωνίες που υπογράφηκαν από το ελληνικό κράτος για την αποφυγή της διπλής φορολογίας των ελληνικών πλοίων και οι διμερείς συμβάσεις για την απασχόληση αλλοδαπών σε αυτά. Είναι δε χαρακτηριστικό της συνέπειας με την οποία αντιμετωπίστηκε η ναυτιλία από το κράτος και κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, ότι οι παραπάνω υπουργικές αποφάσεις και νόμοι υλοποιήθηκαν κυρίως από τις κυβερνήσεις της δεκαετίας του '80, παρά τις αντίθετες προβλέψεις και τους φόβους των Ελλήνων εφοπλιστών.

Η δεύτερη δέσμη μέτρων συνδέεται με την δημιουργία θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Με τον Α.Ν. 89/1967 δόθηκε η δυνατότητα σε αλλοδαπές ναυτιλιακές εταιρίες που διαχειρίζονταν, πρακτόρευαν ή αντιπροσώπευαν πλοία υπό ελληνική ή ξένες σημαίες, να εγκαθίστανται ή να λειτουργούν υποκαταστήματα στην Ελλάδα και να λειτουργούν υπό προνομιακό καθεστώς. Ο Α.Ν.89/67 τροποποιήθηκε και επεκτάθηκε στη συνέχεια με τους Α.Ν.378/1968, ν.27/1975 και ν.814/1978 και συμπεριέλαβε και επιχειρήσεις που συνδέονται με την ναυτιλιακή υποδομή. Η ισχύς των παραπάνω νόμων προστατεύεται από το Σύνταγμα του κράτους.

Οι επιχειρήσεις του ΑΝ 89/67 και των διαφόρων τροποποιήσεών του, είναι υποχρεωμένες να εισάγουν στην Ελλάδα ένα ορισμένο ποσό συναλλάγματος για τα έξοδα λειτουργίας των γραφείων τους και είναι τελείως απαλλαγμένες από φορολογία εισοδήματος, τέλη και εισφορές προς το δημόσιο και ελέγχους αντίστοιχους των

ανωνύμων εταιριών⁴⁰. Το προνομιακό καθεστώς λειτουργίας που δημιούργησαν αποτέλεσε κίνητρο για εγκατάσταση στον Πειραιά, σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων. Το σύνολο σχεδόν των αλλοδαπών ναυτιλιακών επιχειρήσεων που λειτουργούσαν στον Πειραιά κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν εταιρίες του ΑΝ 89/67.

Η ναυτιλιακή πολιτική των ελληνικών κυβερνήσεων σε σχέση με την ελληνική σημαία και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, παρείχε το πλαίσιο για την αδιατάρακτη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων⁴¹. Βασίστηκε στην αρχή της μη παρέμβασης του κράτους στη ναυτιλία, η οποία, όπως έχει εκτιμηθεί⁴², λειτούργησε ως προϋπόθεση για την εκμετάλλευση από την ελληνόκτητη ναυτιλία των μειονεκτημάτων που δημιουργούσε σε άλλες ναυτιλίες, η ακολουθούμενη από τις χώρες τους “εθνικιστικής” (nationalistic) πολιτική.

1.3.2. Ο Πειραιάς σαν ναυτιλιακό κέντρο

Στο τμήμα αυτό θα εξεταστεί ο ρόλος του Πειραιά ως ναυτιλιακού κέντρου του ελληνόκτητου στόλου. Αναφέρθηκε στο προηγούμενο μέρος, ότι, η ανάπτυξη της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά την διάρκεια της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου

⁴⁰ Για τον ΑΝ 89/67 και τις τροποποιήσεις του βλ. Γεώργιου Ε. Σπαρτιώτη, *Ναυτιλιακές εταιρείες Α.Ν. 89/67*, Εκδόσεις Σταυριδάκη, Πειραιάς (χ.χ.)

⁴¹ Για την κρατική ναυτιλιακή πολιτική βλέπε επίσης, G.P. Vlachos-K. Zois, “Assessment of Greek Maritime Policy from the Post-War Period to Present”, *Archives of Economic History*, January-September 1997.

⁴² Ch. Carvounis, “Efficiency and contradictions of multinational activity: the case of Greek shipping”, PhD Thesis, New School for Social Research, 1979, σ. 197.

συντελέστηκε κατά βάση εκτός Ελλάδας. Σημαντικό ποσοστό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που διαχειρίζονταν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνόκτητης χωρητικότητας, λειτουργούσαν σε διαχειριστικά κέντρα του εξωτερικού. Κατά τη διάρκεια της περιόδου, η πραγματικότητα αυτή σταδιακά μεταβλήθηκε, με αποτέλεσμα, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, ο Πειραιάς να αποτελεί το 1990 τόπο εγκατάστασης και λειτουργίας της πλειοψηφίας του ελληνόκτητου στόλου.

Η μετεξέλιξη του Πειραιά σε διαχειριστικό κέντρο του ελληνόκτητου στόλου, οφείλεται στην δημιουργία του θεσμικού πλαισίου που ευνοούσε την προνομιακή εγκατάσταση ναυτιλιακών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων υποδομής στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα όμως οφείλεται και στην επιθυμία των Ελλήνων εφοπλιστών για την ύπαρξη ενός ναυτιλιακού κέντρου που να μπορεί να ελέγχεται αποκλειστικά από τους ίδιους, καθώς διαπίστωναν ότι, η πλήρης εξάρτησή τους από τα ναυτιλιακά κέντρα του εξωτερικού δημιουργούσε προβλήματα στη λειτουργία τους⁴³.

Η μεταφορά των πρώτων επιχειρήσεων στον Πειραιά, παράλληλα με την δημιουργία σημαντικού αριθμού νέων επιχειρήσεων από τους εφοπλιστές του Πειραιά (Piraeus Greeks)⁴⁴ και την βελτίωση της υποδομής, προσέλκυσε στον Πειραιά παραναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτέλεσαν μέρος της ναυτιλιακής υποδομής και λειτούργησαν σαν κίνητρο για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων. Έτσι, μέσω μιας σχέσης αλληλεξάρτησης και αμοιβαίων ωφελειών σημειώθηκε η παράλληλη ανάπτυξη ναυτιλιακών επιχειρήσεων και διαχειριστικού κέντρου. Αρχικά το κίνητρο για την εγκατάσταση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στον Πειραιά, εκτός από το ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο, ήταν η άμεση πρόσβαση στον συντελεστή εργασία,

⁴³ Τζερίνα Χαρλαύτη, (1992), σσ. 156-157.

⁴⁴ Για το ρόλο των Piraeus-Greeks στην ανάπτυξη της ελληνόκτητης ναυτιλίας και του Πειραιά βλέπε G.Harlaftis, (1993) σσ. 34-39 και 147-150.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

δηλαδή τους Έλληνες ναυτικούς. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι διοικητικές λειτουργίες που μετέφεραν στον Πειραιά οι πρώτες επιχειρήσεις που λειτούργησαν υποκαταστήματα σε αυτόν, συνδέονταν με τους Έλληνες ναυτικούς, καθώς επρόκειτο για τα τμήματα πληρωμάτων και τεχνικό⁴⁵. Η σταδιακή ανάπτυξη της υποδομής του⁴⁶, κυρίως στους τομείς της ναυλομεσιτείας⁴⁷ και της τραπεζικής χρηματοδότησης, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι προσέφερε χαμηλότερο κόστος λειτουργίας⁴⁸ (μισθοί, έξοδα γραφείου κ.λ.π.) αλλά και το πλεονέκτημα της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στον τόπο μόνιμης κατοικίας, οδήγησαν στη δημιουργία και εγκατάσταση μεγάλου αριθμού νέων ναυτλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες, αποτέλεσαν και το δυναμικότερο συντελεστή για την παραπέρα ανάπτυξη του. Ο Πειραιάς λειτούργησε σαν το φυτώριο για την ανανέωση και ανάπτυξη του ελληνικού

⁴⁵ Αν το τμήματα πληρωμάτων ασχολούνταν με τους ναυτικούς των πλοίων, το τεχνικό, όπως θα φανεί σε επόμενο κεφάλαιο, ήταν στελεχωμένα σχεδόν αποκλειστικά από πρώην ναυτικούς.

⁴⁶ Το 1990 στον Πειραιά είχαν υποκαταστήματα που ασχολούνταν με τη ναυτιλία οι 20 από τις 30 ξένες τράπεζες που λειτουργούσαν στην Ελλάδα και οι περισσότερες ασφαλιστικές εταιρίες, ενώ γραφεία διατηρούσαν τα κυριώτερα γραφεία διακανονιστών, 17 P&I clubs και 11 νηογνώμονες. *Naftiliaki*, Summer 1990.

⁴⁷ Όπως προέκυψε από έρευνα σε 4 μεσιτικές εταιρίες του Πειραιά, η υποδομή στη μεσιτεία ναυλώσεων αφορούσε κυρίως χύδην ξηρά φορτία για μικρού και μεσαίου μεγέθους πλοία. Μόνο μετά το 1990 άρχισε να δραστηριοποιείται και στα υγρά φορτία. Η μεσιτεία στην αγορά μεταχειρισμένων πλοίων που επίσης αναπτύχθηκε σταδιακά, ήταν περισσότερο ανταγωνιστική. Προς το τέλος της περιόδου άρχισε να αναπτύσσεται και η μεσιτεία χρηματοδοτήσεων, κυρίως για τις μικρές ναυτλιακές επιχειρήσεις.

⁴⁸ Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε ότι, τα πλεονεκτήματα που προσέφερε ο Πειραιάς κατά τη διάρκεια της περιόδου, συνδέονταν με το χαμηλότερο κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων, την πρόσβαση στο συντελεστή εργασία και με το γεγονός ότι αποτελούσε τόπο μόνιμης κατοικίας των εφοπλιστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

εφοπλισμού, καθώς παρείχε πρόσβαση στην τεχνογνωσία, τη χρηματοδότηση⁴⁹ και τον συντελεστή εργασία πλοίου και ξηράς.

Παρά την θεαματική ανάπτυξη του κατά τη διάρκεια της περιόδου, ο Πειραιάς εξακολουθεί να αποτελεί “τοπικό ναυτιλιακό κέντρο”⁵⁰ με δυνατή παρουσία ναυτιλιακών επιχειρήσεων και τραπεζών. Αν και προσέλκυσε την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, δεν αναπτύχθηκε η υποδομή του σε τέτοιο βαθμό ώστε να προσελκύσει σημαντικό αριθμό ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που εξακολουθούν να λειτουργούν στο Λονδίνο ή να αγοράζουν τις υπηρεσίες που αυτό προσφέρει⁵¹. Αυτό οφείλεται ασφαλώς και στο γεγονός, ότι, δεν έχει πλήρως κατανοηθεί από τις ελληνικές κυβερνήσεις, ότι, το σημαντικό τόσο για τον Πειραιά όσο και για την εθνική οικονομία, είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες σε αυτόν και όχι πόσο ποσοστό του στόλου είναι κάτω από ελληνική σημαία⁵². Οι επενδύσεις στην ανάπτυξη της υποδομής και της φήμης του ως διαχειριστικού κέντρου, είναι προϋπόθεση για την μετατροπή του σε αποκλειστική έδρα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την αύξηση τόσο του μεριδίου του επί της καθαρής προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται από τη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όσο και της απασχόλησης. Με το τρόπο αυτό θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα του Πειραιά, έναντι άλλων κέντρων που ήδη λειτουργούν σε αυτή την κατεύθυνση. Ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση της

⁴⁹ Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, τα τελευταία χρόνια της περιόδου, οι χρηματοδοτικές συμφωνίες με τις τράπεζες για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων κλείνονταν απευθείας στον Πειραιά.

⁵⁰ Κ.Γραμμένος, “13η Ναυτιλιακή Συνάντηση Πειραιώς”, *Naftiliaki*, Winter 1995.

⁵¹ Οι Έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί για το Λονδίνο και η πιθανή απομάκρυνσή τους, θα είχε αρνητικές συνέπειες για τις ναυτιλιακές υπηρεσίες του κέντρου αυτού. Βλέπε, London Business School, The City Research Project, *The competitive advantage of the shipping industry in the City of London*, Corporation of London, 1994, σ.10.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ολλανδίας, η κυβέρνηση της οποίας εφάρμοσε πρόσφατα μια πολιτική που στόχος της είναι η προσέλκυση αλλοδαπών ναυτιλιακών εταιριών, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ολλανδικής ναυτιλίας και τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα που θα έχουν τα παραπάνω στην οικονομία της χώρας ⁵³.

⁵² G.Harilaftis, (1993), σ.184.

⁵³ Βλ. Policy Research Corporation N.V., *Executive Summary of the book: The future of the Dutch shipping sector. Economic Impact Study (EIS) and policy analysis*, Delft University Press, 1994, σ.19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΤΟΠΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η εξέταση της ελληνόκτητης ναυτιλίας μέσω των επιχειρηματικών φορέων που την απαρτίζουν, των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στόχος της ανάλυσης του κεφαλαίου αυτού, είναι η επισήμανση ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, τα οποία, όπως θα φανεί στα επόμενα κεφάλαια, επηρέασαν την οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές που εφάρμοζαν. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων και οι τόποι εγκατάστασης και λειτουργίας τους. Η προσέγγιση που επιχειρείται στο κεφάλαιο αυτό, αποτέλεσε τη βάση για τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε τόσο στη διενέργεια της έρευνας πεδίου στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όσο και στην ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από αυτή. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν εξετάστηκαν ως ένα ενιαίο σύνολο με κοινά χαρακτηριστικά. Αντίθετα θεωρήθηκε ότι το μέγεθος και οι τόποι εγκατάστασης και λειτουργίας τους προκαλούσαν διαφοροποιήσεις σε βασικά χαρακτηριστικά τους. Στα πλαίσια αυτά επιχειρήθηκε η εξέταση αντιπροσωπευτικού αριθμού επιχειρήσεων από κάθε κατηγορία μεγέθους, σύμφωνα με τη χωρητικότητα που διαχειρίζονταν, καθώς και επιχειρήσεων που ήταν

εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά και επιχειρήσεων που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα. Στην ανάλυση που ακολουθεί οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται με βάση το μέγεθός τους και με βάση τον τόπο εγκατάστασής τους, προκειμένου να καθοριστεί η βαρύτητα των δύο αυτών παραμέτρων, οι οποίες θα αποτελέσουν βασικούς άξονες της εξέτασης των προτύπων οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς και των στρατηγικών που εφαρμόζαν κατά τη διάρκεια της περιόδου.

2.1. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1 ότι, μεγάλο ποσοστό του αριθμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου μεταφέρθηκαν ή ξεκίνησαν τη λειτουργία τους σε κέντρα διαχείρισης εκτός Ελλάδας, όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη¹. Η ανάπτυξη του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου του ελληνόκτητου στόλου, είχε σαν αποτέλεσμα την μεταφορά ενός ποσοστού των παραπάνω επιχειρήσεων και τη δημιουργία νέων. Με τον όρο ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις (στο εξής Ε.Ν.Ε.), θα εννοούμε τις επιχειρήσεις διαχείρισης εμπορικών πλοίων που ανήκουν σε ελληνικά συμφέροντα, ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης και λειτουργίας τους.

¹ Βλ. Gelina Harlaftis, *Greek Shipowners and Greece. From Separate Development to Mutual Interdependence*, Athlone Press, 1993, κεφ. 2.

Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, μια ναυτιλιακή επιχείρηση εμφανίζεται ως μια επιχείρηση διαχείρισης πλοίων, δηλαδή ως εφοπλιστική επιχείρηση. Τα πλοία ανήκουν σε πλοιοκτήτριες εταιρίες, οι οποίες όμως δεν ασχολούνται με τη διαχείρισή τους. Η εταιρία διαχειριστής και η εταιρία πλοιοκτήτης αποτελούν τυπικά δύο ανεξάρτητες νομικές μορφές, με την πρώτη να λειτουργεί για λογαριασμό της δεύτερης ως πράκτορας (*as agent*), χωρίς ταυτόχρονα να φέρει ευθύνη και για τις υποχρεώσεις της, ενώ κατά κανόνα, κάθε πλοίο ανήκει και σε χωριστή εταιρία πλοιοκτήτη². Κατά κανόνα δε, η εταιρία διαχειριστής και η εταιρία πλοιοκτήτης ανήκουν στα ίδια πρόσωπα. Ως ναυτιλιακή επιχείρηση θεωρείται η εταιρία, το άτομο ή η μικρή ομάδα ατόμων που παίρνουν τις αποφάσεις για την απασχόλησή (ή και το αντίθετο) των συντελεστών παραγωγής στο ναυτιλιακό χώρο³. Στη συγκεκριμένη περίπτωση σαν επιχείρηση θεωρείται η εταιρία διαχειριστής δεδομένου ότι, παρά την τυπική ανεξαρτησία της με την εταιρία πλοιοκτήτη, την υποκαθιστά για ένα άθροισμα συμφερόντων της ίδιας πλοιοκτησίας. Οι περιπτώσεις όπου η εταιρία διαχειριστής δρά για λογαριασμό μιας εταιρίας πλοιοκτήτη χωρίς να βρίσκονται υπό κοινό ιδιοκτησιακό καθεστώς, δηλαδή σαν *shipmanagement company*, είναι περιορισμένης έκτασης και αποτελούν την εξαίρεση για την ελληνόκτητη ναυτιλία την περίοδο αυτή⁴.

² Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Τόμος 1, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1996, σσ. 167-68.

³ Β.Ν. Μεταξά, *Αρχές Ναυτιλιακής Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 1988, σ. 56.

⁴ Αντίθετα, το μερίδιο που κατέχουν οι *shipmanagement companies* στην παγκόσμια ναυτιλία αυξάνεται διαρκώς. Υπολογίζεται ότι στο τέλος της υπό εξέταση περιόδου, το 1990, περίπου 3.000 πλοία ή ποσοστό 14% των πλοίων του παγκόσμιου στόλου, ήταν υπό τη διαχείριση ανεξάρτητων *shipmanagement companies*. Βλ. John Spruyt, *Ship Management*, Lloyd's of London Press, 1990, σ. 2. Η ανάπτυξη των *shipmanagement companies* αναγνωρίζεται σαν το τέταρτο στάδιο ή "κύμα" στην εξέλιξη της παγκόσμιας ναυτιλίας καθώς θεωρείται ότι αποτελούν γνήσια καινοτομία και αποτελεσματική οργανωτική προσαρμογή στις συνθήκες της

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ανάλογα με την φύση και το βαθμό ενσωμάτωσης τους (integration)⁵, χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες⁶:

α. σε επιχειρήσεις θυγατρικές μεγάλων βιομηχανικών ή εμπορικών ομίλων, όπως οι εταιρίες πετρελαίου,

β. σε επιχειρήσεις κάθετης ανάπτυξης σε τομείς σχετικούς με τη ναυτιλία όπως τα ναυπηγεία, η ναυλομεσιτεία, η προώθηση φορτίων κ.λ.π.,

γ. σε καθαρά μεταφορικές επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με τη ναυτιλία

δ. σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε μή ναυτιλιακούς τομείς.

Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανήκει στην τρίτη κατηγορία, των ανεξάρτητων μεταφορέων που ασχολούνται αποκλειστικά με τη ναυτιλία. Όπως θα αναλυθεί στο πέμπτο κεφάλαιο, κατά κανόνα, δημιουργούνται σαν καθαρά μεταφορικές επιχειρήσεις και στην πορεία, είτε επεκτείνονται σε τομείς σχετικούς με τη ναυτιλιακή διαχείριση προχωρώντας σε μερική καθετοποίηση των δραστηριοτήτων τους, είτε επεκτείνουν τις δραστηριότητες

παγκόσμιας ναυτιλιακής αγοράς. Βλ. Gunnar K. Sletmo, "Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles", *Maritime Policy and Management*, 1989, vol. 16, no. 4, σσ.298-299.

⁵ Ο βαθμός ενσωμάτωσης μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση των δραστηριοτήτων της, καθώς και των σχέσεων που έχουν οι δραστηριότητες αυτές μεταξύ τους. Ο βαθμός ενσωμάτωσης συνδέεται με την στρατηγική ανάπτυξης που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να οδηγεί σε οριζόντια ενσωμάτωση (horizontal integration), δηλαδή σε εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής, κάθετη ενσωμάτωση (vertical integration), δηλαδή επέκταση σε διαδοχικά στάδια παραγωγής ή προσφοράς ενός προϊόντος ή διαφοροποίηση (diversification), δηλαδή επέκταση σε διαφορετικές αγορές. Βλ. John L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993, σσ. 501-506.

⁶ A. Stromme Svendsen, *The concentration of capital in shipping and the optimum size of shipping companies*, (reprinted from *Geojournal*, Wiesbaden no.2.2.1978) Institute for Shipping Research, Norwegian School of Economics, Bergen, 1978, σ.164.

τους σε τομείς εκτός ναυτιλίας. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που αποτελούν θυγατρικές ευρύτερων βιομηχανικών ή εμπορικών ομίλων, ήταν και εξακολουθεί να είναι μικρός⁷.

2.1.1. Κέντρα διαχείρισης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η εξέταση των κέντρων διαχείρισης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη, καθώς θεωρείται ότι, ο τόπος-περιβάλλον εγκατάστασης των επιχειρήσεων επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία τους. Ως κέντρο διαχείρισης, θεωρείται ο τόπος όπου μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι εγκατεστημένη και διαχειρίζεται το στόλο της. Ο διεθνής χαρακτήρας της ναυτιλιακής δραστηριότητας αλλά και οι ιδιαιτερότητες που συνδέονται με τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων είναι δυνατόν να επιβάλλουν την εγκατάσταση και λειτουργία γραφείων σε περισσότερα από ένα διεθνή κέντρα διαχείρισης. Στην περίπτωση αυτή κύριο κέντρο διαχείρισης των επιχειρήσεων αυτών θεωρείται ο τόπος από τον οποίο ασκείται η στρατηγική της διοίκηση (strategic management). Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τη μορφοποίηση των δράσεων με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι στον επιθυμητό χρόνο, την εφαρμογή των δράσεων αυτών και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που

⁷ Στην κατηγορία αυτή για παράδειγμα εντάσσονται εταιρίες όπως η Heracles Shipping Co.S.A. της τσιμεντοβιομηχανίας "Ηρακλής" και η Nafititan Maritime and Transport Enterprises S.A. της τσιμεντοβιομηχανίας "Τιτάν".

επιτυγχάνονται⁸. Με βάση τον τόπο εγκατάστασης και λειτουργίας, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

α. επιχειρήσεις που διατηρούν γραφεία αποκλειστικά στον Πειραιά, από όπου ασκούν το σύνολο των διαχειριστικών και άλλων λειτουργιών τους

β. επιχειρήσεις που διαχειρίζονται το στόλο τους από τον Πειραιά ενώ παράλληλα διατηρούν γραφεία και εκτός Ελλάδας από όπου ασκούν μέρος των δραστηριοτήτων τους (συνήθως αυτές που συνδέονται με τις ναυλώσεις και τις ασφαλίσσεις των πλοίων)

γ. επιχειρήσεις που ασκούν την διαχειριστική λειτουργία από κέντρα εκτός Ελλάδας και διατηρούν στον Πειραιά πρακτορεία από τα οποία ασκούν μέρος των λειτουργιών τους (π.χ. τεχνικό τμήμα, τμήμα πληρωμάτων κ.α.) και

δ. επιχειρήσεις που είναι εγκατεστημένες σε κέντρα εκτός Ελλάδας και ασκούν το σύνολο της λειτουργίας τους από εκεί.

Στην ανάλυση που ακολουθεί, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις εξετάζονται συνολικά, ανεξάρτητα από το κέντρο διαχείρισης στο οποίο είναι εγκατεστημένες. Επιπλέον όμως, καθώς όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο ρόλος του Πειραιά ισχυροποιήθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου, εξετάζονται και οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά εκεί, των επιχειρήσεων δηλαδή που συνέδεσαν την ανάπτυξη τους αποκλειστικά με τον Πειραιά. Αυτό θα γίνει προκειμένου να εκτιμηθεί το ποσοστό των ΕΝΕ, για τις οποίες, ο Πειραιάς αποτελούσε το αποκλειστικό περιβάλλον λειτουργίας. Προκειμένου δηλαδή να

⁸ Βλ. John L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993, σ. xiv.

εκτιμηθεί τί ποσοστό των επιχειρήσεων επηρέασε ο Πειραιάς, με τα πλεονεκτήματα του αλλά και τις αδυναμίες του ως διαχειριστικό κέντρο.

2.1.2. Μέγεθος των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Το μέγεθος είναι ένας από τους παράγοντες που συνδέονται με τον καθορισμό της οργάνωσης και του τρόπου διοίκησης μιας επιχείρησης⁹. Ένα ανομοιογενές ως προς το μέγεθος των επιμέρους μονάδων του σύνολο, δεν μπορεί κατά συνέπεια να εξετάζεται ενιαία, χωρίς να λαμβάνεται δηλαδή υπόψη ο παράγοντας μέγεθος, που είναι πιθανό να οδηγεί σε διαφοροποιήσεις. Στο τμήμα που ακολουθεί θα επιχειρηθεί η κατηγοριοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος της χωρητικότητας του στόλου τους. Η κατηγοριοποίηση επιχειρείται προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός ομοιογένειας των ΕΝΕ ως προς το μέγεθος τους, να εξεταστεί δηλαδή σε επόμενα τμήματα του κεφαλαίου η δομή των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου ανά κατηγορία μεγέθους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η ανάλυση που επιχειρείται στο κεφάλαιο αυτό αποτέλεσε τη βάση για τον καθορισμό του δείγματος των ΕΝΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου και την

⁹ Βλ. Fremont A. Kast - James E. Rosenzweig, *Organization & Management, A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1985, σ.256. Πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τη σημασία του μεγέθους στον καθορισμό των οργανωτικών και διοικητικών προτύπων. Βλ. R. Hall, *Organizations. Structures, Processes, Outcomes*, Prentice Hall, sixth edition, 1996, σσ. 89-91.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από αυτή. Η ανάλυση των οργανωτικών και διοικητικών προτύπων καθώς και των στρατηγικών που εφαρμόζαν οι επιχειρήσεις, όπως επιχειρείται στα επόμενα κεφάλαια, βασίζεται στην κατηγοριοποίηση με βάση το μέγεθός τους.

Ο χωρισμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε κατηγορίες μεγέθους δεν είναι εύκολος. Δεν υπάρχει κάποιο αποδεκτό κριτήριο για την κατάταξη τους ούτε και κάποιο μέγεθος που να χαρακτηρίζει την κάθε κατηγορία. Στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική αναγνωρίζονται κριτήρια για την κατάταξη των επιχειρήσεων τα οποία σχετίζονται μεταξύ άλλων με τον αριθμό των απασχολούμενων, την αξία του συνόλου του ενεργητικού και το μέγεθος του ιδίου κεφαλαίου¹⁰. Τα κριτήρια αυτά έχουν εφαρμογή στις επιχειρήσεις της ξηράς, δεν ισχύει όμως το ίδιο για τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και των ΕΝΕ ειδικότερα, τα κριτήρια που αναφέρθηκαν δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, γιατί είναι δυνατό να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αν για παράδειγμα επιχειρηθεί η κατάταξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των εργαζομένων, είναι δυνατόν μια επιχείρηση που διαχειρίζεται ένα νεοαναπήγητο πλοίο bulk carrier να θεωρείται ιδίου μεγέθους με μια άλλη που διαχειρίζεται το ίδιο πλοίο ακόμα και αν αυτό είναι ηλικίας 15 ετών και έχει

¹⁰ Χ. Κ. Κανελλόπουλος, *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1991 σ. 121. Στις ΗΠΑ, η Small Business Administration και η Committee for Economic Development θεωρούν ως μικρή επιχείρηση τον οργανισμό που ανήκει σε ιδιώτες, δεν έχει κυρίαρχη θέση στην αγορά που συμμετέχει, διατηρεί τον τοπικό του χαρακτήρα (αν και μπορεί να εξυπηρετεί μια μεγαλύτερη αγορά) και απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους. βλ. J.H.Donelly, J.L.Gibson and J.M.Ivancevich, *Fundamental of Management*, Irwin, 9th edition, 1995, σ. 624. Μια ναυτιλιακή επιχείρηση με 500 εργαζόμενους στα πλοία της και στα γραφεία στην ξηρά, πρέπει να θεωρείται μεγάλη επιχείρηση αφού ο αριθμός αυτός επαρκεί για την επάνδρωση περισσότερων από 10 πλοίων και τη στελέχωση της αντίστοιχης υποδομής στην ξηρά.

αποκτηθεί από την αγορά μεταχειρισμένων με σημαντικά λιγότερα κεφάλαια από ότι το πρώτο¹¹. Αν ως κριτήριο χρησιμοποιηθεί ο αριθμός των πλοίων, είναι δυνατόν μια επιχείρηση που διαχειρίζεται τρία handy size bulk carrier που ναυπηγήθηκαν στα τέλη του '70, να θεωρείται μεγαλύτερη από μια άλλη που διαχειρίζεται δύο panamax bulk carrier νέας ναυπήγησης, παρ'όλο ότι τα επενδεδυμένα κεφάλαια της δεύτερης μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερα¹².

Στην παρούσα ανάλυση σαν κριτήριο κατάταξης των επιχειρήσεων χρησιμοποιείται η χωρητικότητα του πλοίου ή των πλοίων που έχουν υπό τη διαχείρισή τους. Και το κριτήριο αυτό δεν μπορεί να λειτουργήσει με απόλυτο τρόπο, καθώς, δεν αποδίδει με ακρίβεια το μέγεθος του κεφαλαίου που έχει ενσωματωθεί στην κάθε μία από αυτές, ούτε και τον αριθμό των ατόμων που απασχολούν. Για το σκοπό αυτό θα ήταν απαραίτητος ο συνυπολογισμός δεικτών, όπως αριθμός και τύποι νέων και ηλικία των πλοίων, τιμή των πλοίων την δεδομένη περίοδο, η

τάς των πλοίων κ.α. Για τις ανάγκες της ανάλυσης όμως, και με

όκτητη ναυτιλία εμφάνιζε κατά τη διάρκεια της περιόδου

σε σχέση με την ειδίκευση και την ηλικία των πλοίων, θεωρείται

κότητα λειτουργεί ικανοποιητικά ως δείκτης του μεγέθους της

στην ανάλυση που ακολουθεί η ΕΝΕ χωρίζονται ανάλογα με το μέγεθος τους

ς κατηγορίες:

¹¹ Τον Μάιο του 1990 η απόκτηση ενός νεοναυπηγήτου μπάλκ κάριερ 25.000 τ.ν.β. απαιτούσε κεφάλαια ύψους 22.2 εκ. δολλαρίων, ενώ το ίδιο πλοίο ηλικίας 5 ετών απαιτούσε 12,7 εκ. δολλάρια. Βλ. *Lloyd's Shipping Economist*, July 1990, σ.23.

¹² Στην κατηγορία handy ανήκουν τα bulk carrier με μεταφορική ικανότητα 20.000-40.000 dwt και στην κατηγορία panamax τα bulk carrier μεγέθους 40.000-80.000 dwt.

α. “μικρές” ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται στόλο χωρητικότητας μέχρι 50.000 κόρους ολικής χωρητικότητας (κ.ο.χ.)¹³,

β. “μεσαίες” ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται στόλο χωρητικότητας 50.001 έως 200.000 κ.ο.χ.,

γ. “μεγάλες” ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται στόλο χωρητικότητας μεγαλύτερης των 200.000 κ.ο.χ.

Εκτός από τις τρεις παραπάνω κύριες κατηγορίες επιχειρήσεων, στην ανάλυση λαμβάνεται υπόψη και μια ακόμα κατηγορία επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις “μοναχοβάπορα”. Κριτήριο για την κατάταξη αυτή δεν αποτελεί η χωρητικότητα, αλλά ο αριθμός των πλοίων που διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις. Έτσι ως επιχείρηση “μοναχοβάπορο” θεωρείται η ΕΝΕ που διαχειρίζεται μόνο ένα πλοίο. Η χωριστή εξέταση των μοναχοβάπορων επιχειρήσεων, όπως θα φανεί αναλυτικά στη συνέχεια (παράγραφος 2.4), επιβάλλεται από το γεγονός ότι συγκροτούν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων, τόσο γιατί αποτέλεσαν και αποτελούν το αρχικό στάδιο για την είσοδο στην αγορά σχεδόν για το σύνολο των επιχειρήσεων, όσο και γιατί εμφανίζουν διακριτά οργανωτικά πρότυπα και συμπεριφορές.

Η σχέση μεγέθους και μέσου κόστους στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι άμεση¹⁴. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, να μειώνουν δηλαδή μέχρι ένα ορισμένο σημείο το μέσο κόστος τους όσο αυξάνουν την παραγωγή τους. Οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να είναι τεχνικές, οι

¹³ Ο Κόρος ολικής χωρητικότητας (κ.ο.χ.) ή gross registered tonnage (grt) είναι μονάδα μέτρησης της χωρητικότητας και μετρά τον κλειστό χώρο των πλοίων. Ο κ.ο.χ. αντιστοιχεί σε όγκο 2,83 κυβικών μέτρων. Βλ. Βασίλη Ν. Μεταξά, *Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1988, σ.52.

¹⁴ ό.π. σ. 169.

οποίες προκύπτουν στο στάδιο της κατασκευής του πλοίου και κατά τη λειτουργία του, ή διοικητικές και οικονομικές, οι οποίες προκύπτουν από τη λειτουργία της επιχείρησης¹⁵.

Σε βιομηχανίες που υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας οι μικρές επιχειρήσεις κατά κανόνα λειτουργούν σε επίπεδα κατώτερα από το ελάχιστο για την αποτελεσματική λειτουργία μέγεθος και κατά συνέπεια έχουν μεγαλύτερο μέσο κόστος παραγωγής¹⁶. Ο χωρισμός των ΕΝΕ κατά κατηγορία μεγέθους, βασίζεται στο στοιχείο αυτό. Βασικό χαρακτηριστικό μιας μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι ότι δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας σε διοικητικό επίπεδο, λόγω του μεγέθους και του αριθμού του στόλου της. Μια μεσαία επιχείρηση αντίθετα έχει μέγεθος χωρητικότητας και αριθμό στόλου που της επιτρέπουν την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και ως ένα βαθμό και την αποδοτική διαφοροποίηση της ειδίκευσης του στόλου της. Οι μεγάλες επιχειρήσεις τέλος, μπορούν να απολαμβάνουν πλήρως τα πλεονεκτήματα που δίνει τόσο το μέγεθος του στόλου τους σε επίπεδο κόστους όσο και η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους. Η εξέταση του μέσου μεγέθους των ελληνόκτητων πλοίων για την δεύτερη μεταπολεμική περίοδο δείχνει, ότι, η παραπάνω διάκριση με βάση την χωρητικότητα, περιγράφει ουσιαστικά τις επιχειρήσεις της κάθε κατηγορίας. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1., η μέση χωρητικότητα των ελληνόκτητων πλοίων ήταν 12.071 κ.ο.χ. το 1969 και αυξανόταν συνεχώς κατά τη διάρκεια της περιόδου, για να φτάσει το 1990 τους 21.531 κ.ο.χ.. Αν λοιπόν λάβουμε σαν βάση το 1990 βλέπουμε ότι, μια επιχείρηση της

¹⁵ Βλ. Γ.Π. Βλάχος, *Η διακίνηση των αγαθών και η ρύπανση του θαλασίου περιβάλλοντος*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1995, σσ. 43-50. και Α. Stromme Svendsen, ό.π. σ. 163.

¹⁶ Kevin Keasy - Robert Watson, *Small Firm Management. Ownship, Finance and Performance*, Blackwell, 1993, σ. 96.

πρώτης κατηγορίας μπορεί να διαχειρίζεται 2-3 πλοία, μια επιχείρηση της δεύτερης κατηγορίας 3-10 πλοία και μια μεγάλη επιχείρηση περισσότερα από 10 πλοία¹⁷. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.1. τόσο το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων, όσο και ο αριθμός πλοίων ανά επιχείρηση βρίσκονται σε όλη τη δεύτερη μεταπολεμική περίοδο σε επίπεδα που αντιστοιχούν στη μεσαία επιχείρηση, όπως ορίστηκε παραπάνω. Το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων αυξανόταν διαρκώς κατά τη διάρκεια της περιόδου και έφτασε το 1990 τους 95.966 κ.ο.χ., ενώ ο αριθμός των πλοίων ανά επιχείρηση σημείωσε διακυμάνσεις και μειώθηκε από τα 5,8 πλοία το 1969, στα 4,4 το 1990.

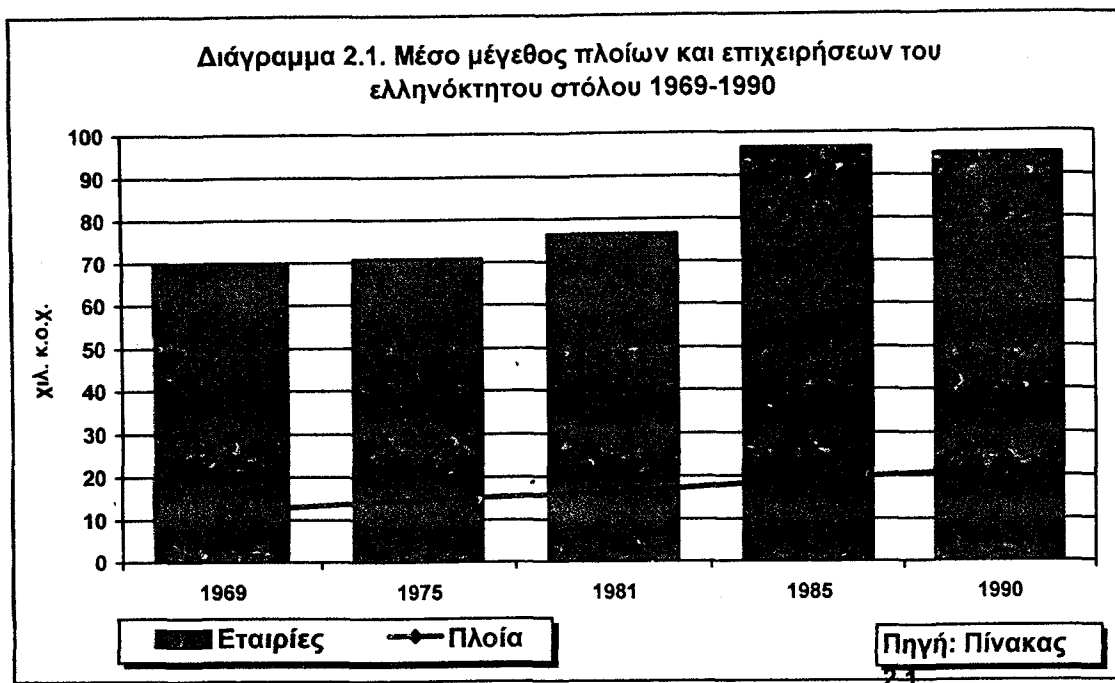
Πίνακας 2.1.

Μέσο μέγεθος ελληνόκτητων πλοίων και ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (ENE) 1969-1990 (για πλοία μεγαλύτερα των 1.000 κ.ο.χ.)^{*}

Έτος	Μέσο μέγεθος πλοίων (κ.ο.χ.)	Μέσο μέγεθος ENE (κ.ο.χ.)	Αριθμός πλοίων ανά επιχείρηση
1969	12.071	69.810	5,8
1975	14.800	70.814	4,8
1981	16.243	76.506	4,7
1985	19.272	96.585	5
1990	21.531	94.966	4,4

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1969, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος

¹⁷ Είναι βέβαια δυνατό να υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό μικρής χωρητικότητας πλοίων, π.χ. μεσογειακών, οι οποίες με βάση την συνολική χωρητικότητα να κατατάσσονται στις μικρές, ενώ ο αριθμός των πλοίων τους τους επιτρέπει να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας σε διοικητικό επίπεδο όπως και οι μεγάλες επιχειρήσεις. Για τις επιχειρήσεις αυτές, που πάντως είναι περιορισμένες στον αριθμό, προφανώς δεν ισχύει η παραπάνω ανάλυση.



2.1.2.1. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους

Όπως θα φανεί στη συνέχεια, οι ΕΝΕ στην πλειοψηφία τους ήταν σε όλη τη δεύτερη μεταπολεμική περίοδο επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Το στοιχείο αυτό οδηγεί κατ'αρχήν στο συμπέρασμα ότι οι ΕΝΕ δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται ως ενιαίο σύνολο επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις γενικότερα, εμφανίζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και εξετάζονται στην βιβλιογραφία σαν ειδικό αντικείμενο της οργάνωσης και της διοίκησης¹⁸. Για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις η διάκριση αυτή δεν έχει μέχρι σήμερα επιχειρηθεί.

¹⁸ Αυτό γίνεται εμφανές από τον σημαντικό αριθμό βιβλίων μανατζμεντ με θέμα την διοίκηση των μικρών επιχειρήσεων. Βλέπε ενδεικτικά, Nicholas Siropolis, *Small Business Managememnt. A Guide to Enterpneurship*, Houghton Mifflin, 1994, Kevin Keasy & Robert

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης με βάση το μέγεθος της, είναι ποσοτικά και ποιοτικά. Το πρόβλημα με τα ποσοτικά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το μέγεθος του ενεργητικού ή ο όγκος των πωλήσεων και γενικά, με κάθε ορισμό του μεγέθους της επιχείρησης με βάση τέτοια κριτήρια, είναι ότι, το σύνολο που καλείται να περιγράψει είναι πολύμορφο¹⁹. Μια επιχείρηση μπορεί να περιγραφεί σαν μεγάλη με βάση το μέγεθος του ενεργητικού της και μικρή με βάση τον αριθμό των εργαζομένων της, όπως αναφέρθηκε ήδη ότι ισχύει για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, για να είναι επιτυχημένος ο διαχωρισμός με βάση τα κριτήρια αυτά, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι ομοειδείς και τα κριτήρια να ισχύουν για ορισμένο τόπο και ορισμένο χρόνο²⁰. Τα ποιοτικά κριτήρια θεωρείται ότι έχουν πιο ευρεία εφαρμογή, καθώς, με αυτά, ελαχιστοποιείται η επίδραση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ορισμένων βιομηχανιών, όπως η ναυτιλιακή βιομηχανία. Υποστηρίζεται ότι, το ποιοτικό στοιχείο που διαχωρίζει την μικρή από τη μεγάλη επιχείρηση, είναι ο προσωπικός της

Watson, (1993) ό.π., Hal B. Pickle and Royce L. Abrahamson, *Small Business Management*, John Wiley & Sons, 1986, Hans Schollhammer and Arthur H. Kuriloff, *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Wiley & Sons, 1979, Joel Corman and Robert N. Lussier, *Small Business Management. A Planning Approach*, Irwin, 1996. Σε όλες τις παραπάνω πηγές αναλύεται η αναγκαιότητα ιδιαίτερης εξέτασης των μικρών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, εντυπωσιακή ανάπτυξη σημειώνεται και στην έρευνα σε σχέση με τα οικονομικά και την διοίκηση των μικρών επιχειρήσεων, όπως δείχνει ο σχετικά μεγάλος αριθμός των ειδικών Journals που κυκλοφορούν. Ενδεικτικά αναφέρονται τα *Small Business Economics*, *International Small Business Journal*, *European Small Business Journal*, και *Journal of Small Business Management*.

¹⁹ K.Keasey, R.Watson, (1993), ό.π. σ. 3.

²⁰ Δ.Λ.Παπαδόπουλου, *Εισαγωγή στη Γενική Οικονομική των Επιχειρήσεων*, τόμος Α', Εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1983, σ. 243.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

χαρακτήρας, ο οποίος οφείλεται στην προσωπικότητα του επιχειρηματία²¹.

Γενικότερα, μια επιχείρηση θεωρείται μικρή²², άν, με βάση,

(α) τον σκοπό λειτουργίας της, υπηρετεί κυρίως μια τοπική ή περιφερειακή αγορά, παρά μια εθνική ή διεθνή αγορά

(β) την κλίμακα λειτουργίας της, τείνει να κατέχει περιορισμένο μερίδιο της αγοράς στην οποία συμμετέχει

(γ) το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, ανήκει σε ένα ή τουλάχιστον σε πολύ λίγα πρόσωπα και τείνει να διοικείται κατ'ευθείαν από τον ή τους ιδιοκτήτες της

(δ) την ανεξαρτησία της, δεν αποτελεί μέρος ενός σύνθετου επιχειρηματικού συνόλου και οι ιδιοκτήτες της έχουν την εξουσία και τον απόλυτο έλεγχο επί της επιχείρησης, ακόμα και αν η ελευθερία τους μπορεί να περιορίζεται από υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα, και,

(ε) τον τρόπο διοίκησης, διοικείται με ένα προσωποπαγή τρόπο, οι μανατζερς γνωρίζουν όλους τους εργαζόμενους προσωπικά, συμμετέχουν σε όλες τις όψεις της διοίκησης και δεν μοιράζονται την διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, πηγάζουν τα περισσότερα προβλήματα και οι ειδικές ανάγκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι μικρές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά αυτά είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για τις περισσότερες από τις διαφορές που εμφανίζουν με τις μεγάλες επιχειρήσεις²³.

Με εξαίρεση το πρώτο κριτήριο, που μόνο σχετική εφαρμογή μπορεί να έχει στη ναυτιλιακή βιομηχανία, λόγω της διεθνοποιημένης φύσης της, τα υπόλοιπα,

²¹ Α. Ζαχαρέας, *Η Αριστερά και η Οικονομική Κρίση*, Εκδόσεις Παρατηρητής, σ.103.

²² H.Schollhammer, A.H.Kuriloff, ό.π., σσ. 178-179.

²³ ό.π.

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατάταξη των ENE²⁴. Πρέπει δε στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι αν και με βάση το κριτήριο της αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας ορισμένες ENE κατατάσσονται στις μεσαίες ή τις μεγάλες επιχειρήσεις, με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω, εντάσσονται στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Όπως θα φανεί σε επόμενα κεφάλαια, σημαντικό ποσοστό του αριθμού των επιχειρήσεων, αν και το μέγεθος τους ήταν μεσαίο ή μεγάλο, μπορούν να χαρακτηριστούν ως μικρές επιχειρήσεις, να θεωρηθεί δηλαδή ότι αντιμετωπίζουν ιδιαιτερότητες και προβλήματα που πηγάζαν από τα χαρακτηριστικά αυτά. Η ιδιαιτερότητα αυτή, ενισχύει την αναγκαιότητα της προσέγγισης των ENE με βάση το μέγεθος.

²⁴ Παρά την διεθνοποιημένη φύση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, το κριτήριο αυτό μπορεί να έχει εφαρμογή αν θεωρήσουμε ότι, μια επιχείρηση υπηρετεί τη διεθνή αγορά, στον βαθμό που τα πλοία της μπορούν να συμμετέχουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια ναυλαγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας και σε περισσότερους από ένα εμπορικούς δρόμους. Η ύπαρξη γραφείων-πρακτορείων σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αναιρεί την λειτουργικότητα του κριτηρίου αυτού, μόνο στο βαθμό που μπορεί να συνδυαστεί με την παραπάνω προϋπόθεση. Μια εταιρία που για λόγους που συνδέονται με την αντίληψη της για την οργάνωση και την αποτελεσματική χρήση των παραγωγικών πηγών επιλέγει να διατηρεί γραφεία σε περισσότερα από ένα κέντρα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι επιχείρηση που καλύπτει το κριτήριο, αν δεν ικανοποιείται και η πρώτη υπόθεση, αν δηλαδή τα πλοία της δεν συμμετέχουν σε περισσότερες από μια ναυλαγορές και σε περισσότερους από ένα εμπορικό δρόμους.

2.2. Η συγκέντρωση χωρητικότητας στη ναυτιλία

Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος του στόλου που διαχειρίζονται επιτρέπει την εξέταση του βαθμού συγκέντρωσης της χωρητικότητας και του κεφαλαίου στο εσωτερικό της βιομηχανίας. Ως συγκέντρωση κεφαλαίου (concentration) θεωρείται η διαδικασία αύξησης του κεφαλαίου με μορφή της εσωτερικής συσσώρευσης, η διαδικασία δηλαδή κατά την οποία το κεφάλαιο μιας επιχείρησης αυξάνεται προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της τεχνολογικής προόδου και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας στη λειτουργία της. Η συγκέντρωση κεφαλαίου στη ναυτιλία εξετάζεται στη βιβλιογραφία παράλληλα με την τάση συγκέντρωσης (centralisation) του κεφαλαίου, δηλαδή, την διαδικασία αύξησης του κεφαλαίου με τη μορφή της συνένωσης επιμέρους κεφαλαίων ή με την απορρόφηση ενός κεφαλαίου από το άλλο²⁵. Παρ'όλο ότι τα διαθέσιμα στη βιβλιογραφία στοιχεία σχετικά με την τάση συγκέντρωσης του κεφαλαίου στη ναυτιλία αφορούν τις αρχές της δεκαετίας του 1970, υποστηρίζεται ότι η τάση αυτή είναι υπαρκτή στη διεθνή ναυτιλία και κατά τα τελευταία χρόνια και είναι αποτέλεσμα των δομικών αλλαγών που έχουν οδηγήσει την ναυτιλιακή βιομηχανία σε στασιμότητα²⁶.

Η διερεύνηση της τάσης συγκέντρωσης χωρητικότητας και κεφαλαίου στις ελληνόκτητες επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να διευκρινιστεί κατά

²⁵ Βλ. I.Chrzanowski, *Concentration and Centralisation of Capital in Shipping*, Saxon,House, 1975, και I.Chrzanowski, M. Krzyzanowski, K. Luks, *Shipping Economics and Policy*, Fairplay,1979.

²⁶ Βλ. Arnijot Stromme Svendsen, "Prosperity or prostration? An outlook of seaborne trade and shipping", Άρθρο στον τόμο προς τιμή του καθηγητή Βασίλη Μεταξά, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997, (υπό έκδοση).

πόσο το χαρακτηριστικό που αναφέρθηκε στο προηγούμενο τμήμα, δηλαδή το ότι οι ΕΝΕ στην πλειοψηφία τους ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, οφειλόταν στη συγκυρία ή αποτελούσε διαρθρωτικό χαρακτηριστικό του ελληνόκτητου στόλου. Πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινιστεί ότι, η εξέταση θα επικεντρωθεί στη τάση συγκέντρωσης (concentration) και όχι στην τάση συγκεντρωποίησης (centralization). Αυτό που ενδιαφέρει δηλαδή είναι η διερεύνηση της τάσης αύξησης του μεριδίου των μεγάλων επιχειρήσεων σε σχέση με τα μερίδια των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και όχι η τάση συγχώνευσης επιχειρήσεων μεταξύ τους ή κυριαρχίας ορισμένων επιχειρήσεων σε άλλες. Η προσέγγιση αυτή επιβάλλεται από την ειδίκευση του στόλου των ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Πρόκειται όπως αναλύθηκε στο πρώτο κεφάλαιο για στόλο μεταφοράς χύδην φορτίων, δηλαδή στόλο χαμηλής ειδίκευσης, που στην πλειοψηφία του αποτελείτο από πλοία γενικού φορτίου, μπάλκ κάρριερς και δεξαμενόπλοια. Για το σύνολο της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, το χαρακτηριστικό αυτό παρέμεινε αμετάβλητο.

Φαινόμενα που συνδέονται με την τάση συγκεντροποίησης του κεφαλαίου, όπως οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων ή οι εξαγορές επιχειρήσεων από άλλες, συναντώνται σε τομείς της ναυτιλίας που προυποθέτουν επενδύσεις σε οργάνωση και σε απόκτηση τεχνογνωσίας, όπως για παράδειγμα η ναυτιλία τακτικών γραμμών, για τους οποίους η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και η ορθολογική οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας (rationalisation) είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας²⁷. Η εξαγορά για παράδειγμα μιας επιχείρησης τακτικών γραμμών από

²⁷ Οι συγχωνεύσεις της DSR με την Senator Line και της P&O με την Nedlloyd για παράδειγμα, που οδήγησαν στη δημιουργία γιγαντιαίων επιχειρήσεων, είχαν μεταξύ των άλλων στόχους που συνδέονταν με την ορθολογικοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας σε αγορά, οι ναύλοι της οποίας παρουσιάζουν συνεχή πτωτική τάση. Για τις συγχωνεύσεις των παραπάνω επιχειρήσεων βλ. "Big three lines rejig alliances" *Seatrade*, September 1995, σσ.

άλλη ίδιας ειδίκευσης, δεν έχει στόχο μόνο την απόκτηση των πλοίων της για την αύξηση του μεταφορικού της έργου, αλλά του μεριδίου που κατέχει στην αγορά. Στη μπάλκ ναυτιλία αντίθετα, τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, η μορφή του ανταγωνισμού στο εσωτερικό της, δεν οδηγούσε σε τέτοια φαινόμενα. Η απόκτηση της μεταφορικής ικανότητας μιας επιχείρησης από μια άλλη, δεν σήμαινε αυτόματα και την απόκτηση του μεριδίου που κατείχε στην αγορά. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια της μπάλκ ναυτιλίας επιτυγχανόταν συνήθως μέσω της συγκέντρωσης κεφαλαίου, μέσω της συσσώρευσης κεφαλαίου δηλαδή από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Στην ελληνόκτητη ναυτιλία παρατηρείται συχνά το φαινόμενο μια επιχείρηση να αγοράζει πλοία άλλης επιχείρησης, όχι όμως την ίδια την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί η τεχνογνωσία για την παραμονή στην αγορά είναι κοινή για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων. Η μοναδική περίπτωση εξαγοράς επιχείρησης από άλλη επιχείρηση που είναι γνωστή στα πλαίσια του ελληνόκτητου στόλου διαφέρει από τα ισχύοντα πρότυπα. Συγκεκριμένα, μεγάλη ελληνική εταιρία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 εξαγόρασε μη ελληνόκτητη ναυτιλιακή εταιρία που δραστηριοποιούνταν στην αγορά των πλοίων μεταφοράς χημικών φορτίων²⁸. Η εξαγορά αποτέλεσε την τακτική κίνηση για την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρίας για είσοδο στην συγκεκριμένη αγορά, για διαφοροποίηση δηλαδή της ειδίκευσής της. Στην περίπτωση αυτή όμως, καθώς τα χημικά είναι μια εξειδικευμένη αγορά, στην οποία η δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών

63-69., και "P&O Nedlloyd catches liner sector by surprise", *Lloyd's Shipping Economist*, October 1996, σσ.21-22.

²⁸ Βλ. Γ. Θεοτοκάς - Ε. Θανοπούλου, *Pools στην ελληνόκτητη ναυτιλία*, Report, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1994.

κλίμακας αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία²⁹, η εξαγορά ήταν αναγκαία για την είσοδο σε αυτή. Είναι χαρακτηριστικό ότι η εταιρία είχε στο στόλο της πλοία χημικών, τα οποία όμως, μέχρι τη στιγμή της εισόδου της στην σχετική αγορά, χρησιμοποιούσε ουσιαστικά σαν πλοία μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου (product carriers). Μέσω της εξαγοράς εξασφάλισε την τεχνογνωσία της αγοράς χημικών, αλλά και τις απαραίτητες προσβάσεις στην αγορά, με μικρότερο ρίσκο από ότι αν επιχειρούσε να επενδύσει στην δημιουργία της δικής της υποδομής. Η περίπτωση αυτή όμως δεν ακυρώνει τη θέση που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς, τα χημικά αποτελούν εξειδικευμένο τομέα της μάλκ ναυτιλίας, στον οποίο η συμμετοχή των ελληνόκτητων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν μικρή.

2.3. Οι ελληνόκτητες ναυτλιακές επιχειρήσεις κατά κατηγορία μεγέθους

Στο τμήμα αυτό αναλύεται η δομή των ΕΝΕ με βάση το μέγεθος τους. Συγκεκριμένα εξετάζεται ο αριθμός των επιχειρήσεων, η χωρητικότητα και η μέση ηλικία του στόλου τους, τόσο συνολικά όσο και κατά κατηγορία μεγέθους, καθώς και η συγκέντρωση της χωρητικότητάς τους τα διάφορα έτη.

Ο αριθμός των ΕΝΕ σημείωσε κατά τη διάρκεια της δεύτερης ματαπολεμικής περιόδου μεταβολές αντίστοιχες της συνολικής χωρητικότητας του στόλου. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.3.1. το 1969 υπήρχαν 369 επιχειρήσεις. Το 1975 ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 73,7% και έφτασε τις 641, ενώ η χωρητικότητα του στόλου αυξήθηκε κατά 63,5%. Αύξηση σημειώθηκε και μεταξύ του 1975 και του

²⁹ Βλ. Pernille Ostensjo, *A Competitive Norway. Chemicals Shipping*, SNF, Bergen 1992, σ.8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

1981 σε αριθμό εταιριών και σε χωρητικότητα. Οι 710 επιχειρήσεις διαχειρίζονταν στόλο χωρητικότητας 54,3 εκ. κ.ο.χ. Το 1981 είναι το έτος που ο αριθμός επιχειρήσεων και η χωρητικότητα φτάνουν στο υψηλότερο σημείο για όλη την περίοδο. Η εξέλιξη μεταξύ του 1981 και του 1985 ήταν προς διαφορετική κατεύθυνση, αφού, τόσο ο αριθμός των επιχειρήσεων, όσο και η χωρητικότητα που διαχειρίζονταν μειώθηκαν. Οι επιχειρήσεις μειώθηκαν κατά 27,3% και έπεσαν στις 516 ενώ η χωρητικότητα μειώθηκε κατά 8,2% και έφτασε τα 49,8 εκ. κ.ο.χ. Στο τέλος της περιόδου, το 1990, και τα δύο μεγέθη αυξήθηκαν ξανά. Σε αντίθεση όμως με το 1981, η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων ήταν αναλογικά ελαφρά μεγαλύτερη από την αύξηση της χωρητικότητας. Οι επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 6,2% και έφτασαν τις 548, ενώ η χωρητικότητα αυξήθηκε κατά 4,4% και έφτασε τα 52 εκ. κ.ο.χ..

Η παρατήρηση του πίνακα 2.2. επιβεβαιώνει αυτό που αναφέρθηκε στο τμήμα 2.1.3. σχετικά με το μέγεθος των ΕΝΕ. Δηλαδή ότι, η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σε όλη τη διάρκεια της περιόδου, ήταν μικρού μεγέθους. Το 1969 αποτελούσαν το 72,6% του συνολικού αριθμού ενώ στο τέλος της περιόδου το ποσοστό τους έφτανε το 65,9%. Αν και αποτελούσαν την πλειοψηφία του αριθμού των ΕΝΕ, η χωρητικότητα που διαχειρίζονταν δεν ξεπέρασε το 14,2% της συνολικής χωρητικότητας. Ακριβώς αντίθετη ήταν η πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Το ποσοστό τους επί του συνολικού αριθμού δεν ξεπέρασε κατά τη διάρκεια της περιόδου το 11,1%, ενώ η χωρητικότητα του στόλου τους, που εμφάνιζε συνεχή ανοδική τάση, έφτασε το 1990 το 67,4% της συνολικής. Ενώ λοιπόν η ποσοστιαία συμμετοχή του αριθμού και της χωρητικότητας των μικρών επιχειρήσεων μειώθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου, η αντίστοιχη των μεγάλων επιχειρήσεων αυξήθηκε.

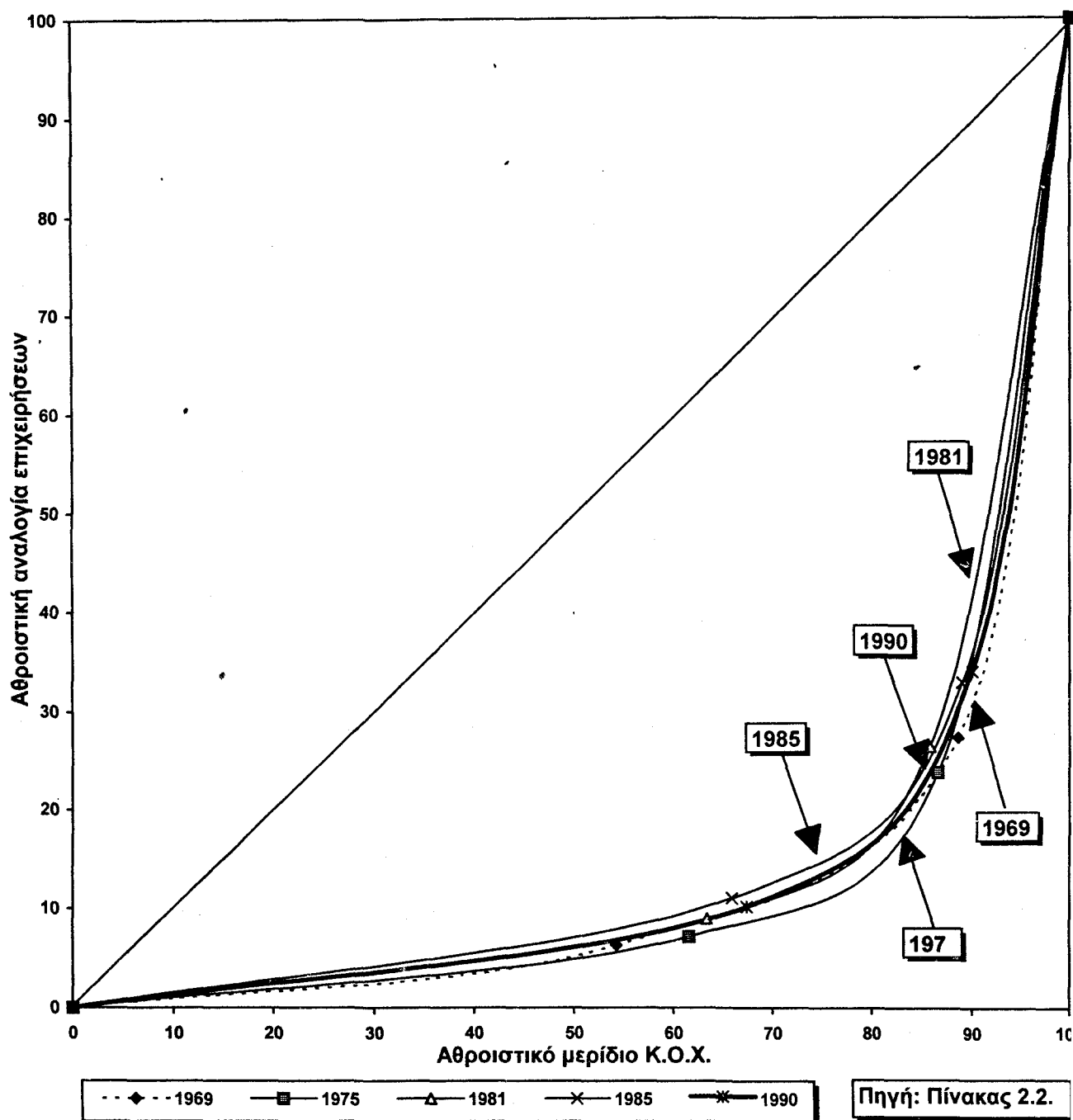
Πίνακας 2.2.

Η συγκεντρωση χωρητικοτητας στην ελληνόκτητη ναυτιλια

Έτος	Μέγ.εταιριών σε grt	Αρ. εταιρ.	% συνό- λου	GRT	% συνό- λου	Αθροισ. % στο συν. εταιριών	Αθρ.% στο σύν. GRT
1969	200.001 και άνω	23	6,3	13,610,916	53,4	6,3	54,3
	50.001-200.000	78	21,1	8,740,617	34,3	27,4	88,6
	έως 50.000	268	72,6	3,121,876	12,3	100	100
	Αγν.διαχ.		.	286,754			
	Σύνολο	369		27,760,163			
1975	200.001 και άνω	46	7,2	27,937,791	61,6	7,2	61,6
	50.001-200.000	107	16,7	11,321,988	25	23,9	86,6
	έως 50.000	488	76,1	6,077,691	13,4	100	100
	Αγν.διαχ.			54,797			
	Σύνολο	641		45,392,267			
1981	200.001 και άνω	64	9	34,421,405	63,4	9	63,4
	50.001-200.000	124	17,5	12,212,280	22,4	26,5	85,8
	έως 50.000	522	73,5	7,263,146	14,2	100	100
	Αγν.διαχ.			153,446			
	Σύνολο	710	100	54,319,277			
1985	200.001 και άνω	57	11,1	32,415,680	65,9	11,1	65,9
	50.001-200.000	113	21,9	11,337,918	23,1	33	89
	έως 50.000	346	67	5,395,493	11	100	100
	Αγν.διαχ.			689,261			
	Σύνολο	516		49,838,352			
1990	200.001 και άνω	56	10,2	34,816,002	67,4	10,2	67,4
	50.001-200.000	131	23,9	11,686,725	22,6	34,1	90
	έως 50.000	361	65,9	5,145,151	10	100	100
	Αγν.διαχ.			393,709			
	Σύνολο	548	100	52,041,587			

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1969, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος

Διάγραμμα 2.1.
Η συγκέντρωση χωρητικότητας στις ΕΝΕ (1969-1990)



Η εξέταση του αριθμού και της χωρητικότητας της κάθε κατηγορίας επιχειρήσεων δίνει στοιχεία για την συγκέντρωση χωρητικότητας και κεφαλαίου στον ελληνόκτητο στόλο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται οι καμπύλες Lorenz, οι οποίες αποτελούν γραφική απεικόνιση της ανισότητας μεταξύ δύο αντιθέτων ορίων³⁰. Στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το αθροιστικό ποσοστό του αριθμού των επιχειρήσεων και στον οριζόντιο άξονα το αθροιστικό ποσοστό της χωρητικότητάς τους. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. η συγκέντρωση χωρητικότητας κατά τη διάρκεια της περιόδου μειώθηκε ελαφρά. Οι καμπύλες των ετών 1969 και 1975 είναι οι περισσότερο απομακρυσμένες από την ευθεία της απόλυτης ισότητας (διαγώνιο), γεγονός που σημαίνει ότι κατά τα έτη αυτά εμφανίζεται η μεγαλύτερη συγκέντρωση χωρητικότητας μεταξύ των ΕΝΕ. Οι καμπύλες των ετών 1981 και 1985 αντίθετα είναι οι περισσότερες κοντινές στην ευθεία της απόλυτης ισότητας. Μεταξύ του 1969 και του 1985 δηλαδή η συγκέντρωση χωρητικότητας μειώθηκε. Όπως τέλος δείχνει η καμπύλη για το 1990, η οποία βρίσκεται μεταξύ των καμπυλών των υπολοίπων ετών, ενώ σε σχέση με το 1981 και το 1985 η συγκέντρωση χωρητικότητας αυξήθηκε ελαφρά, σε σχέση με το 1969, η συγκέντρωση χωρητικότητας μειώθηκε. Η παρατήρηση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η τάση στην ελληνόκτητη ναυτιλία κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου ήταν αντίθετη από την παρατηρούμενη στη διεθνή ναυτιλία. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, παρά την αυξομείωση της ποσοστιαίας συμμετοχής τους στο σύνολο των ΕΝΕ, διατήρησαν τη θέση τους στα πλαίσια της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Η μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή της ομάδας των μικρών επιχειρήσεων δεν αποτελούσε ένα συγκυριακό

³⁰ Βλ. Paul A. Samuelson, *Οικονομική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1975, σ. 145.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

χαρακτηριστικό αλλά ένα διαρθρωτικό χαρακτηριστικό του ελληνόκτητου στόλου³¹. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα ιδιαίτερης εξέτασης των ΕΝΕ με βάση το μέγεθος τους.

Στοιχεία που αφορούν στην συγκέντρωση χωρητικότητας στον ελληνόκτητο στόλο αντλούνται και από τον πίνακα 2.3., στον οποίο περιλαμβάνονται οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις στις διάφορες περιόδους³². Το 1969 οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαχειρίζονταν το μεγαλύτερο ποσοστό χωρητικότητας όλης της περιόδου, το οποίο έφτανε το 38% του συνόλου³³. Το 1975 και το 1981 το ποσοστό

³¹ Το χαρακτηριστικό αυτό καταγράφεται κυρίως σε όλη την πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα. Μεταξύ του 1914 και του 1935 το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαχειρίζονταν μέχρι τρία πλοία κυμάνθηκε μεταξύ 91,8% και 94,9%. Βλ. Κ.Χλωμούδης, "Η ελληνική Εμπορική Ναυτιλία, 1910-1939. Συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής" Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1991, σ. 113. Το 1958 το 75% του αριθμού των επιχειρήσεων διαχειρίζονταν στόλο χωρητικότητας έως 50.000 κ.ο.χ.. Βλ. Gelina Harlaftis, 1993, ό.π., σ. 37.

³² Το ποσοστιαίο μέγεθος χωρητικότητας των 10 μεγαλύτερων εταιριών χρησιμοποιείται σαν δείκτης του βαθμού συγκέντρωσης στις διάφορες εθνικές ναυτιλίες. Βλ. I.Chrzanowski, ό.π. σ.46, και G.Harlaftis, ό.π., σ.39.

³³ Αν επιχειρηθεί μια συγκριτική εξέταση του βαθμού συγκέντρωσης του ελληνόκτητου με άλλους στόλους, με βάση τα διαθέσιμα στη βιβλιογραφία στοιχεία, θα διαπιστωθεί ότι η εικόνα του ελληνόκτητου στόλου το 1969 είναι αντίστοιχη με αυτή του Νορβηγικού, στον οποίο επίσης οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές ήταν σπάνιες την περίοδο στην οποία αναφέρονται τα στοιχεία. Στον πίνακα που ακολουθεί συγκρίνεται η συγκέντρωση στον ελληνόκτητο στόλο με άλλους στόλους με βάση το κριτήριο που χρησιμοποιείται από τον I. Chrzanowski

Στόλος	Ετος	GRT	Δέκα μεγαλύτερες	% στο συνολικό GRT	Μέσο μέγεθος εταιρίας των 10
Ιαπωνία	1970	24,142	12,583	52,1	1258,3
Βρετανία	1966	20,522	9,071	44,2	907,1
Νορβηγία	1969	18,016	5,952	33,0	595,2
ΗΠΑ	1970	15,547	7,612	42,5	761,2
Δ.Γερμανία	1969	6,701	3,434	51,2	343,4
Σουηδία	1969	4,561	3,291	72,1	329,1
Ελλάδα*	1969	25,760	9,789	38,0	978,9

Πηγές : Statistik der Schifffahr, Oktober 1969 and Januar 1970: Japanese Shipping Today, The Japanese Shipowners' Association, Tokyo 1971: International Shipping and Shipbuilding Directory, 1971; The Syren and Shipping Illustrated, January 1966; British Shipping Statistics

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

μειώνεται στο 34,5%, και 26,1% αντίστοιχα, καθώς η αύξηση της χωρητικότητας ήταν αποτέλεσμα της εισόδου στην αγορά μεγάλου αριθμού μικρών κυρίως επιχειρήσεων. Αντίθετα το 1985, οπότε και οι συνέπειες της κρίσης στις ναυλαγορές είναι πια εμφανείς και εκδηλώνονται με αναγκαστικές ή εκούσιες αποχωρήσεις επιχειρήσεων κάθε μεγέθους από την αγορά, το ποσοστό μειώνεται περαιτέρω στο 25,7%, για να αυξηθεί ξανά το 1990 στο 29,6%. Όπως στην περίπτωση των καμπυλών Lorenz, έτσι και εδώ, το ποσοστό του 1990 είναι μεγαλύτερο από τα ποσοστά του 1981 και του 1985, αλλά μικρότερο από τα ποσοστά του 1969 και του 1975. Το ποσοστό χωρητικότητας των 10 μεγαλύτερων επιχειρήσεων μειώθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Από τον πίνακα 2.3. προκύπτει ένα ακόμα στοιχείο που αφορά την κινητικότητα, ανοδική και καθοδική, που εμφανίζεται μεταξύ των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου, δηλαδή την μεταβολή του μεγέθους των επιχειρήσεων προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Στις θέσεις των δέκα μεγαλύτερων ΕΝΕ εναλλάχτηκαν συνολικά 22 επιχειρήσεις. Μεταξύ του 1969 και του 1975 στις δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις προστέθηκε μόνο μια νέα επιχείρηση, όμως το 1981 και το 1985 οι νέες επιχειρήσεις ήταν 4. Τέλος το 1990 οι νέες επιχειρήσεις που προστέθηκαν στον κατάλογο σε σχέση με το 1985 ήταν 3. Οι μεταβολές που σημειώθηκαν γίνονται περισσότερο εμφανείς, αν εξεταστεί ο πίνακας συνολικά. Από το σύνολο των επιχειρήσεων μόνο μία επιχείρηση, η "Livanos S. Hellas", που ανήκε στον Γ.Σ.Λιβανό, εμφανίζεται σε διάφορες θέσεις του πίνακα σε όλη τη διάρκεια της περιόδου 1969-1990. Το στοιχείο αυτό αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα, αν ληφθεί

1970-1971. Περιέχεται στο Ignacy Chrzanowski, "Concentration in Shipping" *Journal of Transport Economic and Policy*, 1974, σ. 177.

*The Greek Shipping Directory 1970

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

υπόψη ότι, το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων του πίνακα 2.3., συμμετείχαν αδιάκοπα στην αγορά την περίοδο εξέτασης. Εξαίρεση αποτελούσε η επιχείρηση “Colocotronis Greece S.A.” του εφοπλιστή Μ.Κολοκοτρώνη που χρεοκόπησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970

Οι εξελίξεις σε σχέση με τον αριθμό των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου, είναι ανάλογες και αντικατοπτρίζουν την πορεία των κυριότερων ναυλαγορών στις οποίες συμμετέχουν τα ελληνόκτητα πλοία. Η αυξητική πορεία μέχρι το 1981, ήταν αποτέλεσμα των υψηλών ναύλων των πρώτων χρόνων της δεκαετίας του '70 και των ετών μετά το 1978. Η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων οφείλεται, κατά μεγάλο μέρος στην είσοδο στην αγορά μεγάλου αριθμού νέων εφοπλιστών, των "μή-παραδοσιακών" όπως έχουν χαρακτηριστεί. Ως μή-παραδοσιακοί, σε αντίθεση με τους "παραδοσιακούς" εφοπλιστές, οι οποίοι μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν τουλάχιστον δεύτερης γενιάς εφοπλιστές, θεωρούνται αυτοί που οι γονείς τους δεν ήταν εφοπλιστές και οι οποίοι μπήκαν στη ναυτιλία και τον εφοπλισμό μετά από ανάμειξη με άλλο επάγγελμα³⁴. Μεταξύ του 1969 και του 1975 οι μικρές επιχειρήσεις αυξάνονται κατά 220. Παράλληλα, η κινητικότητα που παρατηρείται μεταξύ των τριών κατηγοριών είναι σημαντική, καθώς οι μεγάλες εταιρίες διπλασιάζονται, ενώ οι μεσαίες σημειώνουν αύξηση 37% (πίνακας 2.4.). Αύξηση σημειώνουν και οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων και μεταξύ του 1975 και του 1981, με περισσότερο εντυπωσιακή, αυτή της πρώτης κατηγορίας.

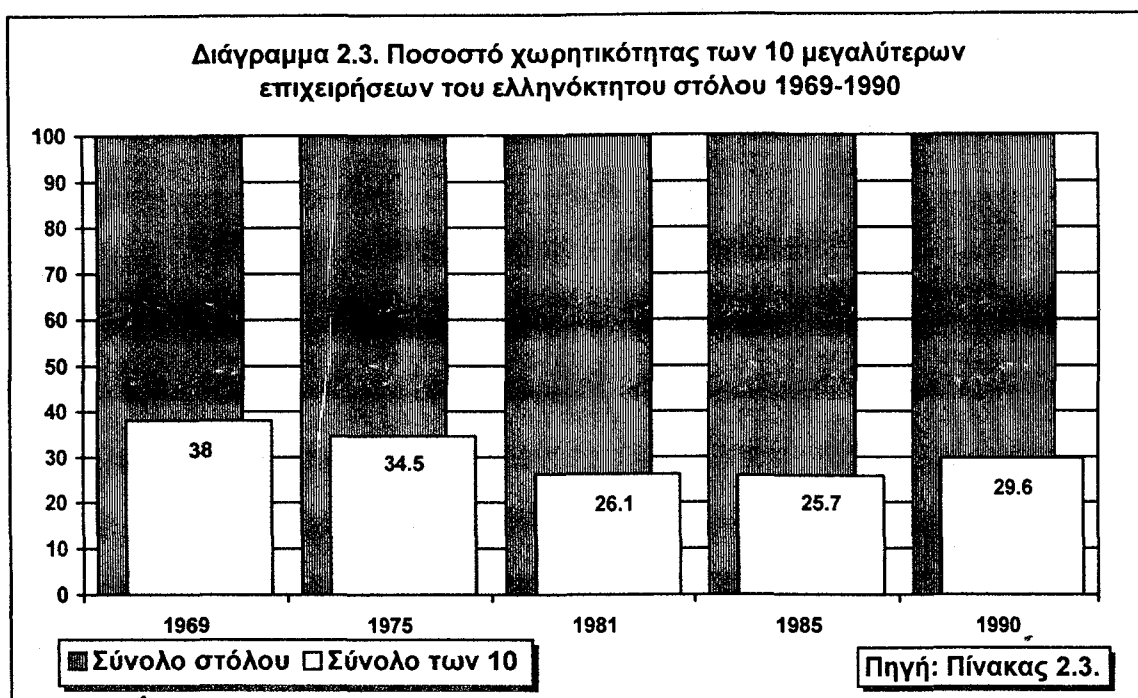
³⁴ βλ. G.Harlaftis, ό.π., Ch. 1.

Πίνακας 2.3.

Οι 10 μεγαλύτεροι Έλληνες Εφοπλιστές 1969, 1975, 1981, 1990 (.000 κοχ)

Εφοπλιστής		1969		1975		1981		1985		1990
Σ. Νιάρχος	1	1,477	4	1,786	4	1,605	6	1,084		
Υιοί Π.Γουλανδρή	2	1,475	1	2,578	3	1,810	2	1,695		
Α. Ωνάσης	3	1,434	2	2,562	2	1,991				
Κ.Μ. Λαιμός	4	1,249	3	2,274	1	2,001				
Γ.Σ. Λιβανός	5	946	7	1,219	8	1,073	10	980	10	858
Υιοί Ν. Γουλανδρή	6	823	6	1,333	5	1,370				
Γ.Καρράς-Ελλάς	7	758								
Κουλουκουντής	8	580	10	712						
Κολοκοτρώνης	9	557	5	1,581						
Χανδρή	10	484	9	791						
Κούλουθρος			8	817						
Βαρδινογιάννης					6	1,264				
Ταβουλαρέας					7	1,177	4	1,337	5	1,181
Παπαχρηστίδης					9	977	8	1,045	4	1,847
Χατζηιωάννου					10	898	1	1,898	1	2,772
Γ.Π. Λιβανός							3	1,359	2	2,683
Μαυρακάκης							5	1,312		
Ε.Γ. Εμπειρικός							7	1,064	6	1,160
Αφοί Μαρτίνου							9	1,004	9	937
Λάτσης									3	2,003
Καλλιμανόπουλος									7	987
Πολέμης									8	974
1. Σύνολο των 10		9,789		15,653		14,169		12,783		15,046
2. Σύνολο στόλου		25,760		45,392		54,319		49,838		52,041
1/2		38%		34,5%		26,1%		25,7%		29,6%

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1976, 1982*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Το 1981 η ελληνόκτητη ναυτιλία εμφανίζει την μεγαλύτερη δυναμικότητα στην ιστορία της. Μεγάλος αριθμός νέων ναυτιλιακών επιχειρήσεων έχει εκμεταλλευτεί τις ευνοϊκές συνθήκες στις ναυλαγορές και έχει εισέλθει στην αγορά, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων όπως και η χωρητικότητα να έχουν σχεδόν διπλασιαστεί σε σχέση με το 1969. Η πορεία της όμως μετά το 1981 δεν είναι προς την ίδια κατεύθυνση. Οι παρατεταμένες κρίσεις της δεκαετίας του '80 φαίνεται να επηρεάζουν τόσο τη συνολική εξέλιξη του στόλου όσο και τη δομή του. Το 1985 σημειώνεται σημαντική μείωση τόσο στη χωρητικότητα όσο και στον αριθμό των επιχειρήσεων, καθώς, σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων δεν μπόρεσε να λειτουργήσει ανταγωνιστικά στην αγορά σε συνθήκες κρίσης. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.4., η μείωση του αριθμού των εταιριών είναι αναλογικά μεγαλύτερη στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι μικρές επιχειρήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

μειώνονται κατά 33,7%, ενώ η συμμετοχή τους στο συνολικό αριθμό επιχειρήσεων μειώνεται από το 73,5% το 1981 στο 67% το 1985. Μεταξύ του 1985 και του 1991 οι μικρές επιχειρήσεις αυξάνουν τον αριθμό τους, μειώνουν όμως την ποσοστιαία συμμετοχή τους, καθώς, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.4. η ποσοστιαία αύξησή τους ήταν μικρότερη από την ποσοστιαία αύξηση του συνόλου των επιχειρήσεων.

Ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων μικρού μεγέθους στην ελληνόκτητη ναυτιλία οφείλεται ανάμεσα στα άλλα και στην ιδιαιτερότητα της μάλκ ναυτιλίας, η οποία επιτρέπει την είσοδο και παραμονή στην αγορά επιχειρήσεων κάθε κατηγορίας μεγέθους. Όπως θα αναφερθεί αναλυτικά στη συνέχεια, για ένα αριθμό εφοπλιστών, η ύπαρξη μέρους του απαιτούμενου κεφαλαίου για την αγορά ενός υπερήλικου πλοίου και η εντάτική προσωπική εργασία είτε στο ίδιο το πλοίο είτε στο γραφείο, αποτέλεσαν την μέθοδο για την εισαγωγή στην αγορά. Για μεγάλο ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων που έκαναν την είσοδο τους στην αγορά κυρίως την δεκαετία του '70, το επίπεδο τεχνολογίας των πλοίων τους και κατά συνέπεια η ένταση κεφαλαίου των επενδύσεων τους, διέφερε από τις αντίστοιχες των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Η ποιοτική αυτή διαφοροποίηση απεικονίζεται στην ηλικία του στόλου των επιχειρήσεων της κάθε κατηγορίας.

Παρατηρώντας τις μέσες ηλικίες των στόλων ανά κατηγορία, βλέπουμε ότι οι μικρές επιχειρήσεις όλες τις χρονιές φαίνεται να διαχειρίζονται στόλους με μεγαλύτερη μέση ηλικία από την αντίστοιχη συνολική μέση ηλικία των ΕΝΕ. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.5., οι μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται να έχουν στηρίξει την ανάπτυξή τους σε μεταχειρισμένα πλοία μεγάλης σχετικά ηλικίας, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άλλες δύο κατηγορίες. Βέβαια παρατηρείται μια συνεχής βελτίωση μεταξύ του 1969 και του 1981, η οποία γίνεται περισσότερο εντυπωσιακή το 1985. Η μέση ηλικία του στόλου των μικρών επιχειρήσεων μειώθηκε κατά 4 έτη ενώ η μέση

ηλικία του στόλου όλων των ΕΝΕ μειώθηκε κατά 1,3 έτη. Αν το γεγονός αυτό συνδυαστεί με την εξίσου εντυπωσιακή μείωση του αριθμού τους το 1985 (-33,7%), οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η μείωση της μέσης ηλικίας δεν οφείλεται αποκλειστικά στην ανανέωση του στόλου τους με πλοία μικρότερης ηλικίας, αλλά κυρίως στο γεγονός ότι σημαντικός αριθμός των μικρών επιχειρήσεων με πλοία μεγάλης ηλικίας δεν μπόρεσε να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις των κρίσεων στις ναυλαγορές και οδηγήθηκε σε έξοδο από την αγορά. Φαίνεται στο σημείο αυτό, ότι, το πλεονέκτημα που παρέχει η ανυπαρξία φραγμών εισόδου στην αγορά, αναιρείται εν μέρει από την μεταβλητικότητα της αγοράς, δηλαδή από την συχνή μεταβολή του επιπέδου των ναύλων. Συνήθως, τα πλοία μεγάλης σχετικά ηλικίας, που πολλές από τις μικρές επιχειρήσεις είχαν υπό τη διαχείρισή τους, σε συνθήκες κρίσης, αν και αντιμετωπίζουν μικρότερο σταθερό κόστος, αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα υψηλότερο μεταβλητό κόστος σε σχέση με τα νεότερα πλοία³⁵. Ο συνδυασμός υψηλού μεταβλητού κόστους και χαμηλών ναύλων που δεν καλύπτουν το κόστος αυτό, οδηγεί αναγκαστικά, τα πλοία στον παροπλισμό. Αν οι πλοιοκτήτες τέτοιων πλοίων δεν διαθέτουν επαρκή διαθέσιμα για την αποπληρωμή των δανειακών υποχρεώσεων των πλοίων και την χρηματοδότηση του κόστους παροπλισμού, οδηγούνται στην απώλεια των μονάδων τους³⁶. Σε μια ανάλυση της συμπεριφοράς του κράτους και των πλοιοκτητών κατά τη δεκαετία 1981-1991 υποστηρίζεται ότι, η ανταγωνιστική μέχρι το 1981 ελληνική ναυτιλία, χτυπήθηκε στις κρίσεις του '80 στο κέντρο του

³⁵ Σταθερό κόστος είναι το κόστος που δεν μεταβάλλεται όταν μεταβάλλεται η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος. Μεταβλητό κόστος αντίθετα είναι το κόστος που μεταβάλλεται όταν μεταβάλλεται η ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ως σταθερό κόστος εννοείται το κόστος αποκτήσεως του πλοίου, ενώ μεταβλητό κόστος θεωρείται το κόστος λειτουργίας του. Βλ. Βασίλη Ν. Μεταξά, ο.π., κεφ. 5.

³⁶ βλ. M. Stopford, *Maritime Economics*, London, Routledge, 1993, (first published 1988), Κεφ. 3.

συγκριτικού της πλεονεκτήματος, δηλαδή στο διαχειριστικό κόστος των πλοίων³⁷. Αυτό προφανώς ίσχυε σε μεγαλύτερο βαθμό για τα υπερήλικα πλοία.

Πίνακας 2.4.

Ποσοστιαία μεταβολή αριθμού και χωρητικότητας επιχειρήσεων
(1969-1990) (έτος-βάση το 1969)

Τάξη Μεγέθους	1975	1981	1985	1990
Αριθμός επιχειρήσεων				
200.001 και άνω	100	39.1	-10.9	-1.8
50.001-200.000	37.2	15.9	-8.9	15.9
έως 50.000	82.1	7.0	-33.7	4.3
Σύνολο	73.7	10.8	-27.3	6.2
Χωρητικότητα επιχειρήσεων				
200.001 και άνω	105.3	23.2	-5.8	7.4
50.001-200.000	29.5	7.9	-7.2	3.1
έως 50.000	94.7	19.5	-25.7	-4.6
Σύνολο	63.5	19.7	-8.2	4.4

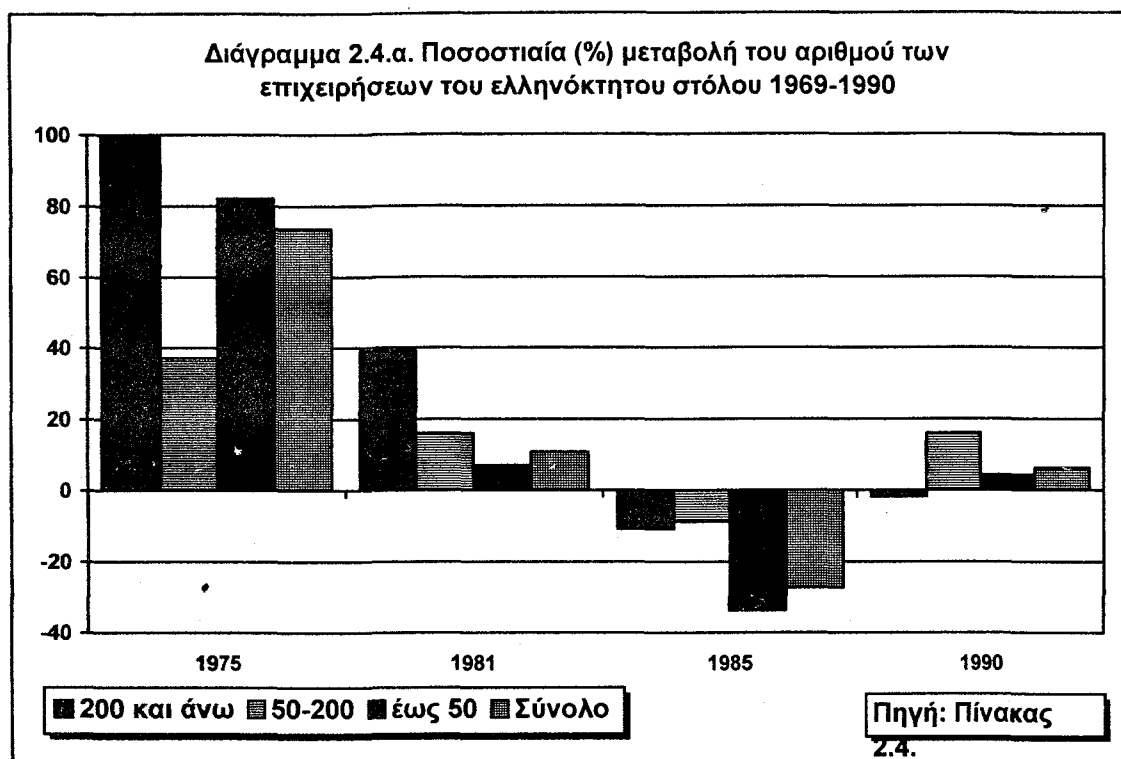
Πηγή: Πίνακας 2.2.

Αναφέρεται γενικά, ότι, σε βιομηχανίες υψηλού κινδύνου όπως η ναυτιλιακή, όπου οι κυκλικές διακυμάνσεις θέτουν σε κίνδυνο την κερδοφορία ακόμα και ισχυρών επιχειρήσεων, στρατηγικές που συνδέονται με την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων, είτε στην ίδια την ναυτιλία, είτε σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες λειτουργούν στην κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης του κινδύνου³⁸. Καθώς οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επαρκή κεφαλαιακή βάση για την διαφοροποίηση των

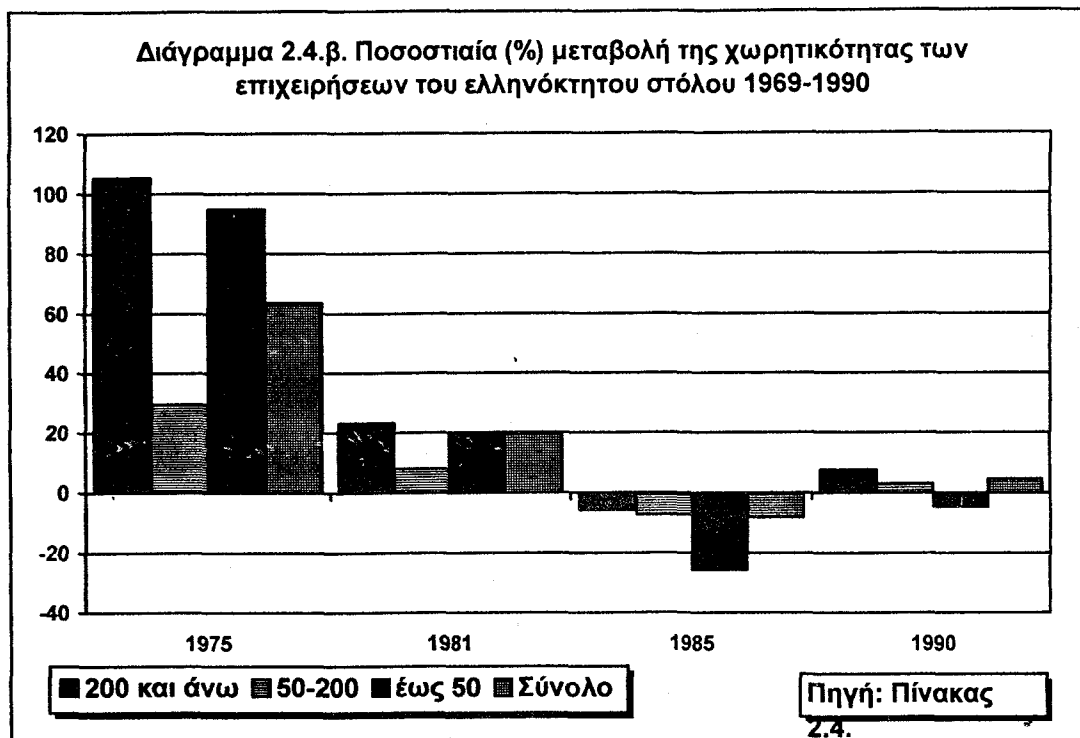
³⁷ Βλέπε Α.Μ. Goulielmos, "The behaviour of the state, of shipowners and of Greek shipping foreign exchange inflow during 1981-1991", Πανεπιστήμιο Πειραιώς, *Μελέτες προς τιμήν του Καθηγητού Φρίξου Α. Λέτσα*, Πειραιάς 1993, Ανάτυπο, σ.93.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

μικρών στόλων τους και την συμμετοχή σε παραπάνω από μία ναυλαγορές ή την επέκτασή τους σε μή ναυτιλιακές δραστηριότητες, έτσι ώστε, να αντεπεξέρχονται με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας τις διάφορες απρόβλεπτες καταστάσεις, εμφανίζονται περισσότερο τρωτές σε περιόδους κρίσεων και χαμηλών ναύλων.



³⁸ ΒΛΕΠΤΕ I.Chrzanowski, M.Krzyzanowski, K.Luks, ο.π.. σ.118

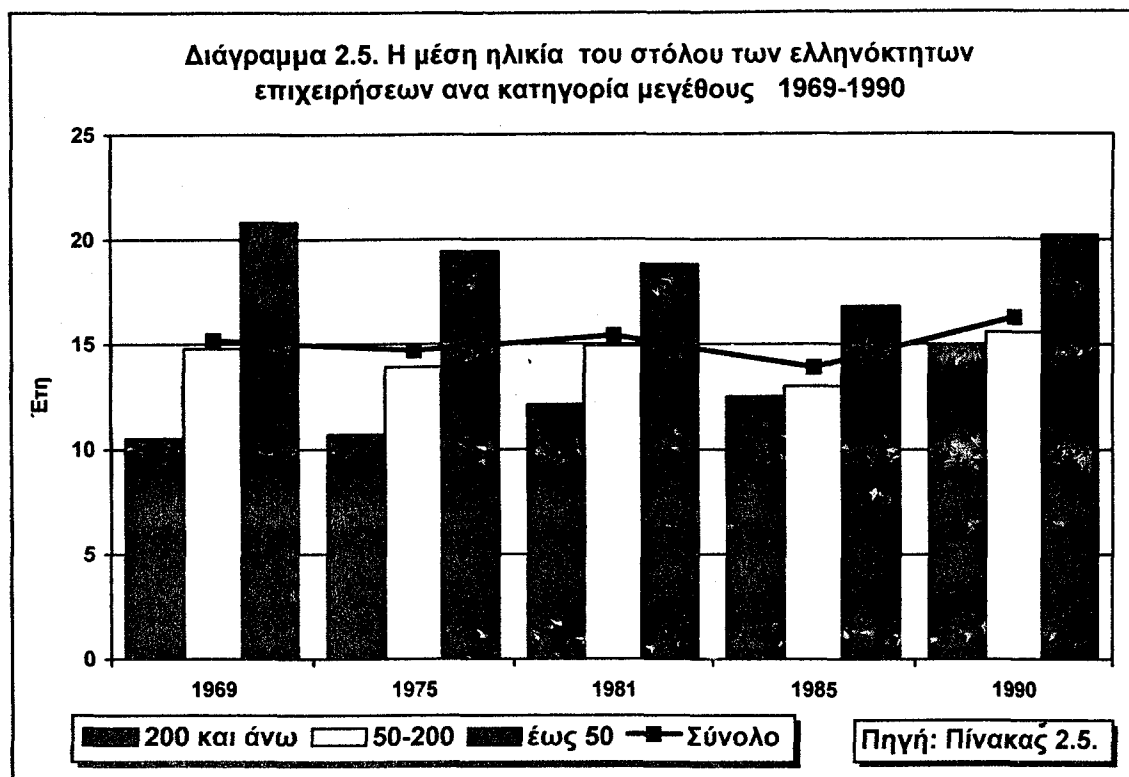


Πίνακας 2.5.

Η μέση ηλικία ανά κατηγορία μεγέθους επιχειρήσεων (1969-1990)

Επιχειρήσεις	1969	1975	1981	1985	1990
200.001 και άνω-	10,5	10,7	12,1	12,5	15
50.001-200.000	14,8	13,9	14,9	13	15,6
έως 50.000	20,8	19,4	18,8	16,8	20,2
Σύνολο	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Η αύξηση της μέσης ηλικίας μεταξύ του 1985 και του 1990 τόσο του συνόλου των επιχειρήσεων, όσο και της κάθε κατηγορίας μεγέθους συνδέεται με την βελτίωση των συνθηκών στις ναυλαγορές. Η μέση ηλικία των μικρών επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 3,4%. Η αύξηση οφείλεται κυρίως στην είσοδο νέων επιχειρήσεων λόγω των ευνοϊκών συνθηκών μετά το 1987. Αν και ο αριθμός των μικρών επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 15, οι επιχειρήσεις που εισήλθαν στην αγορά πρέπει να ήταν αρκετά περισσότερες αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους αυξήθηκαν κατά 18, τροφοδοτήθηκαν δηλαδή από την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων.

2.4. Οι επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα

Η εξέταση της εξέλιξης των εταιριών του ενός πλοίου, των μοναχοβάπορων, επιβεβαιώνει την ανάλυση που προηγήθηκε. Αναφέρθηκε παραπάνω ότι, οι επιχειρήσεις του ενός πλοίου, οι "μοναχοβάπορες", αποτελούν στα πλαίσια του ελληνόκτητου στόλου μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων. Το φαινόμενο αυτό έχει συνδεθεί με την ύπαρξη των ναυτότοπων και με τις περιορισμένες δυνατότητες επικερδούς τοποθέτησης των μικρών συνήθως κεφαλαίων, που συγκεντρώνονταν από την απασχόληση στη θάλασσα καθώς και με τα πρότυπα κοινωνικής ανέλιξης που κυριαρχούσαν στους ναυτότοπους, σύμφωνα με τα οποία, η κοινωνική καταξίωση συνδεόταν με την πλοιοκτησία ή την συμπλοιοκτησία³⁹. Επιπλέον, η ύπαρξη - συνήθως συντοπίτικων γραφείων στο Λονδίνο που αναλάμβαναν την διαχείριση του πλοίου, λειτουργούσε ως ένα κίνητρο-εγγύηση για την εξασφάλιση απασχόλησης στο πλοίο. Στην περίοδο από το 1914 έως το 1938, το ποσοστό των μοναχοβάπορων επιχειρήσεων, επί του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων, κυμαινόταν από 54% έως 68%⁴⁰. Όμως σχετικά υψηλά, αν και με μεγάλες διακυμάνσεις, παραμένουν τα ποσοστά της κατηγορίας αυτής και κατά την περίοδο 1969-1990. Σκοπός της ανάλυσης που ακολουθεί είναι να επισημανθεί η σημασία της κατηγορίας αυτής στα πλαίσια του ελληνόκτητου στόλου. Η κινητικότητα μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών

³⁹ Βλέπε Κ. Χλωμούδης, "Η ελληνική Εμπορική Ναυτιλία, 1910-1939. Συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής" Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1991, Κεφ. 2.

⁴⁰ Βλ. Gelina Harlaftis, *A History of Greek-Owned Shipping. The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day*, Routledge, 1996, Πίνακας 6.6., σ. 204.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

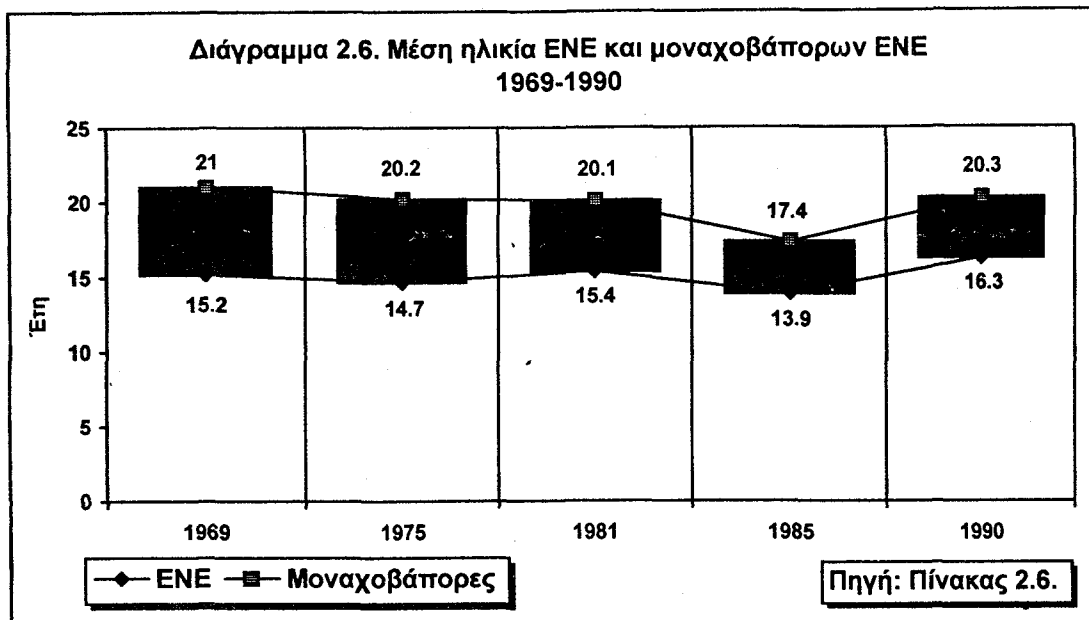
επιχειρήσεων, στην οποία έγινε αναφορά παραπάνω, αφορά σε μεγαλύτερο μάλιστα βαθμό τις επιχειρήσεις -μοναχοβάπορα. Η δομή και η επιχειρηματική οργάνωση της ναυτιλίας τις καθιστούν απαραίτητο στάδιο για την είσοδο στην αγορά. Αυτό συνδέεται τόσο με το γενικότερο χαρακτήρα της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, όσο και με τα χαρακτηριστικά των ΕΝΕ. Όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο, σημαντική πηγή ανανέωσης του ελληνικού εφοπλισμού αποτέλεσε και κατά τη διάρκεια της περιόδου το ναυτικό επάγγελμα. Ο πλοίαρχος ή ο μηχανικός που συγκέντρωνε κεφάλαια και επιθυμούσε να δραστηριοποιηθεί στη ναυτιλία, θα το επιχειρούσε μέσω της αγοράς ενός υπερήλικου πλοίου μικρής αξίας, δημιουργώντας τις μικρότερες δυνατές δανειακές επιβαρύνσεις. Το πρότυπο αυτό καταγράφηκε στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων της έρευνας πεδίου, που ανήκαν σε πρώην ναυτικούς και δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου. Αυτό φυσικά δεν ίσχυε μόνο για τους πρώην ναυτικούς, αλλά για τους περισσότερους νέους πλοιοκτήτες, που δεν δραστηριοποιήθηκαν στη ναυτιλία μεταφέροντας κεφάλαια ως επενδυτές άλλων κλάδων της οικονομίας. Το στοιχείο αυτό εξηγεί και μια σημαντική ποιοτική διαφορά μεταξύ των ΕΝΕ και των μοναχοβάπορων ΕΝΕ. Η μέση ηλικία των πλοίων των δευτέρων ήταν για όλη την περίοδο σημαντικά μεγαλύτερη από ότι η συνολική μέση ηλικία του στόλου (πίνακας 2.6.)

Πίνακας 2.6.

Μέση ηλικία ΕΝΕ και μοναχοβάπορων ΕΝΕ (1969-1990)

	1969	1975	1981	1985	1990
ΕΝΕ	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3
Μοναχοβάπορες	21	20,2	20,1	17,4	20,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1986*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος

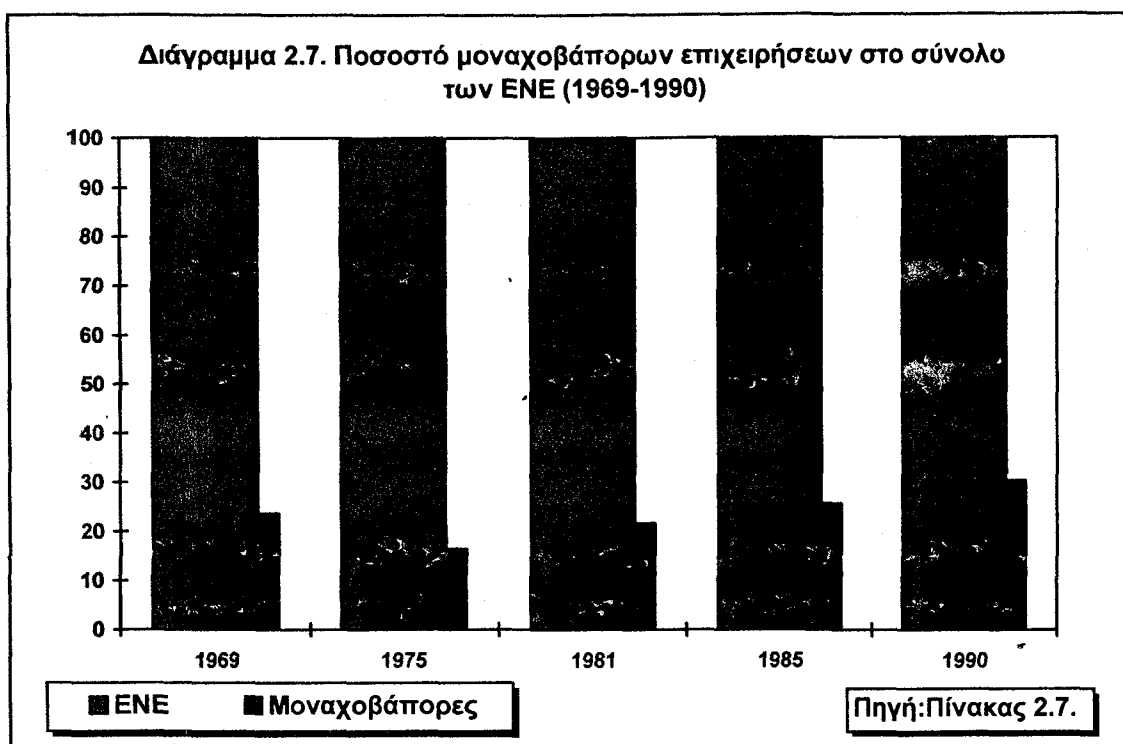


Πίνακας 2.7.

Αριθμός ΕΝΕ και Μοναχοβαπορες 1969-1990

Ετος	1.Ε.Ν.Ε.	% μεταβολή	2.Μοναχοβάπορες	% μεταβ.	2/1
1969	369		87		23,6
1975	641	73,7	105	20,7	16,4
1981	710	10,8	153	45,7	21,5
1985	516	-27,3	132	-13,7	25,6
1990	548	6,2	166	20,5	30,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Οι 87, επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα που καταγράφηκαν το 1969, αποτελούσαν το 23,6% του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ. Το 1975 ο αριθμός τους αυξάνει στις 105, το ποσοστό τους όμως μειώνεται στο 16,4. Το 1981 αυξάνονται σε αριθμό και σε ποσοστό. Οι 153 μοναχοβάπορες αποτελούσαν το 21,5% των ΕΝΕ. Κατά τη δεκαετία των κρίσεων, το '80, το ποσοστό των μοναχοβάπορων αυξάνει περισσότερο. Το 1985 παρά την μείωση του αριθμού τους κατά 21, το ποσοστό τους φτάνει το 25,6% και το 1990, όταν ο αριθμός τους αυξάνει ξανά στις 166, το ποσοστό τους φτάνει το 30,3% του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ, που είναι το υψηλότερο για όλη την περίοδο. Το 1985 η ποσοστιαία αύξηση του αριθμού των μοναχοβάπορων μπορεί να αποδοθεί στην συρρίκνωση ενός αριθμού επιχειρήσεων, ενώ το 1990, τόσο η αριθμητική όσο και η ποσοστιαία αύξηση πρέπει να αποδοθεί μάλλον στην βελτίωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

της ναυλαγοράς και στην είσοδο μετά το 1987 νέων επιχειρήσεων, όπως επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις στην μείωση του αριθμού των πλοίων ορισμένων επιχειρήσεων, εξαιτίας των πωλήσεων που πραγματοποίησαν, εκμεταλλευόμενες τις ευνοϊκές συγκυρίες στις σχετικές αγορές.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.7., οι επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα παρουσιάζουν μεταβολές ίδιας μεν κατεύθυνσης με τις αντίστοιχες του συνόλου των επιχειρήσεων, διαφορετικής όμως έντασης σε όλη την περίοδο. Μεταξύ του 1969 και του 1975 ο συνολικός αριθμός εταιριών αυξάνεται κατά 73,7% ενώ οι μοναχοβάπορες αυξάνονται μόνο κατά 20,7%. Αντίθετα, το 1981 οι μοναχοβάπορες εμφανίζουν αύξηση 45,7% σε σχέση με το 1975 ενώ οι εταιρίες συνολικά αυξάνονται μόνο κατά 10,8%. Τέλος, το 1985 οι μοναχοβάπορες μειώνονται κατά 13,7% ενώ η αντίστοιχη μείωση του συνολικού αριθμού ήταν 27,3% και το 1990 αυξάνουν κατά 20,5% ενώ η αντίστοιχη αύξηση του συνόλου των επιχειρήσεων ήταν 6,2%. Με βάση τα παραπάνω, παρατηρείται ότι, σε περιόδους υψηλών ναύλων, όπως το 1981 και το 1990, οι μοναχοβάπορες σημειώνουν μεγαλύτερες ποσοστιαίες αυξήσεις από τις αντίστοιχες του συνόλου των ΕΝΕ και αυτό προφανώς οφείλεται στις νέες εισόδους στην αγορά. Αυτό συνδέεται με την ενδογενή επενδυτική συμπεριφορά των επιχειρηματιών που, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, συμβάλλει στην δημιουργία ανισορροπίας στις αγορές. Οι επιχειρηματίες παρακινούνται από τις θετικές αποδόσεις και επενδύουν, επιδιώκοντας την εκμετάλλευση της συγκυρίας και διατηρώντας υψηλές προσδοκίες για το μέλλον⁴¹. Ακριβώς όμως επειδή το στάδιο της ευδαιμονίας δεν είναι το ιδανικότερο για την είσοδο στην αγορά, καθώς οι τιμές των πλοίων είναι στο υψηλότερο σημείο τους, μεγάλος αριθμός των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων δεν επιβιώνει. Το γεγονός ότι, σε περιόδους κρίσης οι μοναχοβάπορες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

επιχειρήσεις μειώνονται σε μικρότερο ποσοστό από ότι οι ΕΝΕ, όπως για παράδειγμα το 1985, δεν συνδέεται με την μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης των πρώτων, αλλά, με την συρρίκνωση των δεύτερων σε μοναχοβάπορες. Τη χρονιά αυτή 43 επιχειρήσεις που το 1981 διαχειρίζονταν στόλους με περισσότερα από 2 πλοία, μεταβλήθηκαν σε μοναχοβάπορες.

Ένα επιπλέον στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ανάλυση, αφορά στην κινητικότητα που εμφανίζει η κατηγορία αυτή χωρητικότητας μεταξύ των διαφόρων ετών⁴². Ενώ καταγράφεται ένας αριθμός επιχειρήσεων που εμφανίζεται στην ίδια κατηγορία περισσότερες από μια χρονιές, υπάρχουν ταυτόχρονα και επιχειρήσεις που στο διάστημα μεταξύ των ετών εξέτασης αυξάνουν τον αριθμό των πλοίων και την χωρητικότητα που διαχειρίζονται, όπως αντίστοιχα και επιχειρήσεις που μειώνουν το στόλο τους και μεταβάλλονται σε μοναχοβάπορες. Συγκεκριμένα, 9 από τις επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα του 1969 εμφανίζονται με περισσότερα πλοία το 1975, 15 από τις μοναχοβάπορες του 1975 με περισσότερα το 1981, 10 του 1981 με περισσότερα το 1985 και 21 του 1985 με περισσότερα το 1991. Αντίθετα 2 επιχειρήσεις με στόλους που αποτελούνταν από περισσότερα από δύο πλοία το 1969 μεταβλήθηκαν σε μοναχοβάπορες το 1975, 22 επιχειρήσεις του 1975 μεταβλήθηκαν σε μοναχοβάπορες το 1981, 43 του 1981 σε μοναχοβάπορες το 1985 και 25 του 1985 σε μοναχοβάπορες το 1990.

⁴¹ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, ο.π. σ. 77.

⁴² Είναι γεγονός ότι ο εντοπισμός ορισμένων επιχειρήσεων τα έτη εξέτασης, ειδικά της πρώτης κατηγορίας, όπου και ανήκει το σύνολο σχεδόν των μοναχοβάπορων, δεν είναι εύκολος αφού πολλές επιχειρήσεις εμφανίζονται με διαφορετική ονομασία μεταξύ δύο ετών. Είναι πιθανόν λοιπόν οι αριθμοί να είναι στην πραγματικότητα μεγαλύτεροι από τους υπολογισθέντες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η κινητικότητα που καταγράφεται στην κατηγορία αυτή, είναι ενδεικτική του γεγονότος ότι, οι επιχειρήσεις του ενός πλοίου αποτελούν ουσιαστικά την κατηγορία-προθάλαμο για την είσοδο αλλά και την έξοδο μιας επιχείρησης από την αγορά. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από την εξέταση της μέσης ηλικίας των επιχειρήσεων του ενός πλοίου (πίνακας 2.6.). Ενώ όλα τα έτη η μέση ηλικία των μοναχοβάπορων είναι πάνω από τα 20 χρόνια, το 1985, που είναι η μοναδική χρονιά που οι επιχειρήσεις αυτές μειώνονται (κατά 19), μειώνεται ταυτόχρονα εντυπωσιακά και η μέση ηλικία τους και φτάνει τα 17,4 έτη. Αν ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι, 43 επιχειρήσεις που το 1981 εμφανίζονται με περισσότερα από ένα πλοία, εμφανίζονται μοναχοβάπορες το 1985 γίνεται φανερό ότι, τουλάχιστον 62 επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας που διαχειρίζονταν υπερήλικα πλοία αποχώρησαν από την αγορά την περίοδο 1981-85.

2.5. Οι Ελληνόκτητες Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις του Πειραιά

Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση της σύνθεσης της ομάδας των επιχειρήσεων που είχαν κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου σαν αποκλειστική έδρα λειτουργίας τους τον Πειραιά. Όπως αναφέρθηκε και στο τμήμα 2.1.1. στην ανάλυση περιλαμβάνονται μόνο οι επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

αποκλειστικά στον Πειραιά και όχι οι επιχειρήσεις που διατηρούσαν παράλληλα γραφεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εκτός Ελλάδας. Η προσέγγιση αυτή εξυπηρετεί με πληρότητα το στόχο της ανάλυσης, που είναι, να προσδιοριστεί το ποσοστό αλλά και η πορεία των επιχειρήσεων που, κατά τη διάρκεια της περιόδου, αντιμετώπιζαν σαν αποκλειστικό περιβάλλον λειτουργίας τον Πειραιά. Οι επιχειρήσεις αυτές εκμεταλλεύονταν τα πλεονεκτήματα που προσέφερε ο Πειραιάς, όμως ταυτόχρονα, δέχονταν και τις τυχόν συνέπειες που δημιουργούσαν οι περιορισμοί στην υποδομή του. Οι επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα δεν μπορεί να θεωρηθούν ότι ανήκαν σε αυτή την κατηγορία, αφού, κατά κανόνα, η επέκταση σε άλλα κέντρα, γινόταν προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι συνέπειες από τις όποιες αδυναμίες του Πειραιά.

Η ανάλυση που ακολουθεί είναι συγκριτική, καθώς επιπλέον σκοπός είναι να προσδιοριστεί το μέγεθος και η βαρύτητα των επιχειρήσεων του Πειραιά στα πλαίσια των ΕΝΕ και να επισημανθούν τα τυχόν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Όπως φαίνεται στους Πίνακες 2.8. και 2.9., το 1969 οι εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά επιχειρήσεις διαχειρίζονταν στόλο με χωρητικότητα ενός εκατομμυρίου κόρων, περίπου δηλαδή, το 4,1% της συνολικής χωρητικότητας των ΕΝΕ. Παρά την μικρή ποσοστιαία χωρητικότητα τους όμως, ο αριθμός τους αποτελούσε το 31,7% των ΕΝΕ. Το 1975 πολλαπλασιάζονται σε αριθμό και χωρητικότητα. Οι επιχειρήσεις αυξάνονται κατά 171,8% και φτάνουν τις 318, αριθμός που αποτελεί το 49,6% των ΕΝΕ, ενώ η χωρητικότητά τους αυξάνεται κατά 470% και αποτελεί το 13,2% της συνολικής. Εντυπωσιακή αύξηση όμως, εμφανίζουν και το 1981, καθώς η χωρητικότητα αυξάνεται στο 21% της συνολικής ενώ ο αριθμός των εταιριών φτάνει το 64,2% των ΕΝΕ. Η δεκαετία του '70, είναι η περίοδος που ο Πειραιάς και οι επιχειρήσεις του εμφανίζουν την μεγαλύτερη δυναμικότητα αφού, τόσο ο αριθμός,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

όσο και η χωρητικότητά τους εμφανίζουν μεγαλύτερη αύξηση από τις αντίστοιχες του συνόλου των ΕΝΕ. Το 1985, οπότε οι συνέπειες της κρίσης είναι πια εμφανείς, οι επιχειρήσεις του Πειραιά μειώνονται τόσο σε αριθμό όσο και σε χωρητικότητα. Ο αριθμός τους μειώνεται κατά 32,5% και φτάνει τις 308 ενώ η χωρητικότητά τους μειώνεται κατά 10,8% φτάνοντας τα 10,2 εκ. κοχ. Οι μειώσεις αυτές είναι ελαφρά μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των ΕΝΕ για το ίδιο έτος, γεγονός που δείχνει ότι οι κρίσεις της δεκαετίας είχαν μεγαλύτερες επιπτώσεις στις επιχειρήσεις του Πειραιά. Αυτό, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο, μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις του Πειραιά ήταν κατά κανόνα επιχειρήσεις που βρίσκονταν στο πρώτο στάδιο ζωής τους, το οποίο είναι και το δυσκολότερο για την επιχείρηση. Το αντίθετο ακριβώς συνέβη το 1990. Οι ποσοστιαίες αυξήσεις τόσο του αριθμού όσο και της χωρητικότητας τους, είναι σημαντικά μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των ΕΝΕ. Ο αριθμός των επιχειρήσεων αυξάνει κατά 21,1% ενώ οι ΕΝΕ αυξάνουν κατά 6,2%. Παράλληλα η χωρητικότητά τους αυξάνει κατά 38,3% ενώ η αντίστοιχη των ΕΝΕ αυξάνει μόνο 4,4%. Οι αυξήσεις που σημείωσαν, τις οδήγησαν το 1990, στο να διαχειρίζονται το 27,1% της ελληνόκτητης χωρητικότητας και ο αριθμός τους, να αποτελεί το 68,1% του συνόλου των ΕΝΕ.

Πίνακας 2.8.

Αριθμός ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)

Έτος	1. αριθμός ΕΝΕ	% μετ.	2. Αριθμός επ.Πειραιά	% μετ.	2/1
1969	369		117		31,7
1975	641	73,7	318	171,8	49,6
1981	710	10,8	456	43,4	64,2
1985	516	-27,3	308	-32,5	59,7
1990	548	6,2	373	21,1	68,1

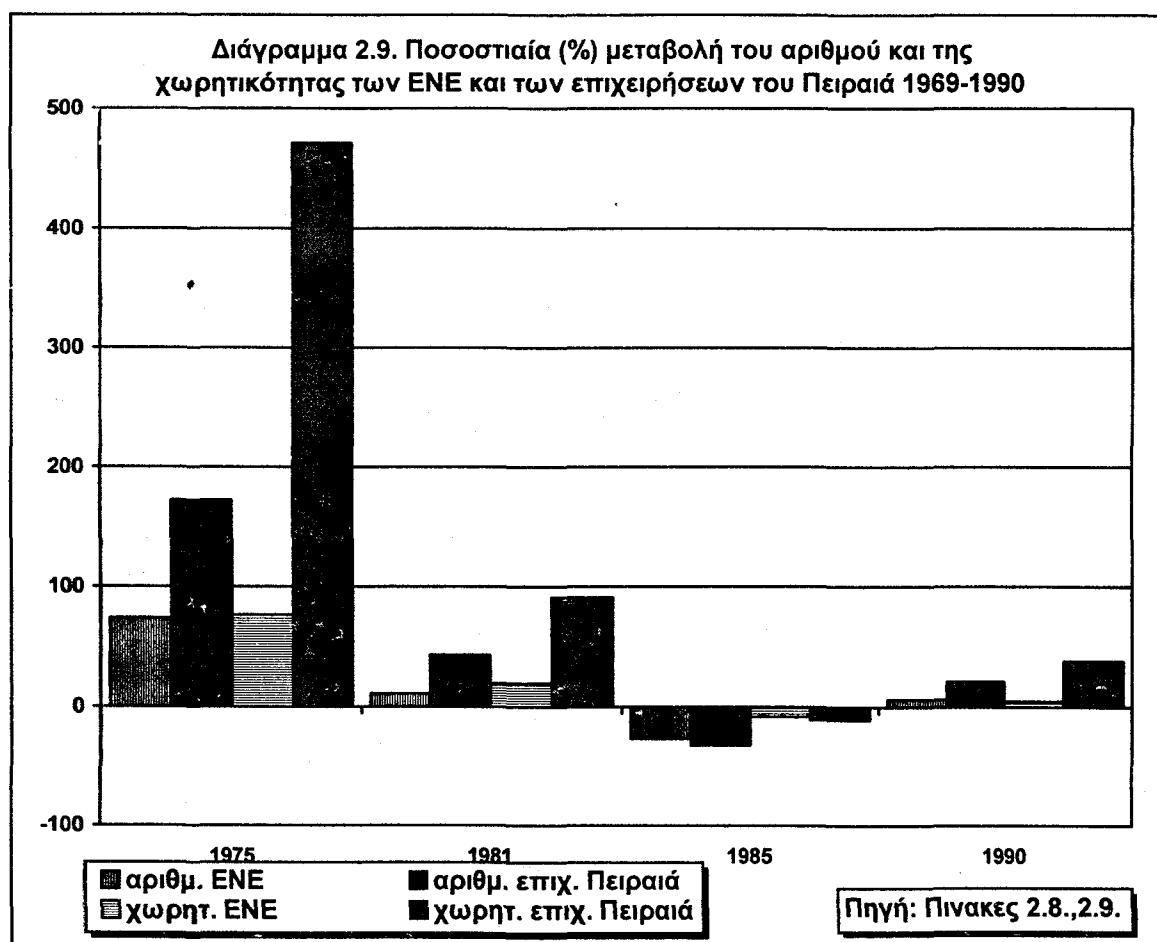
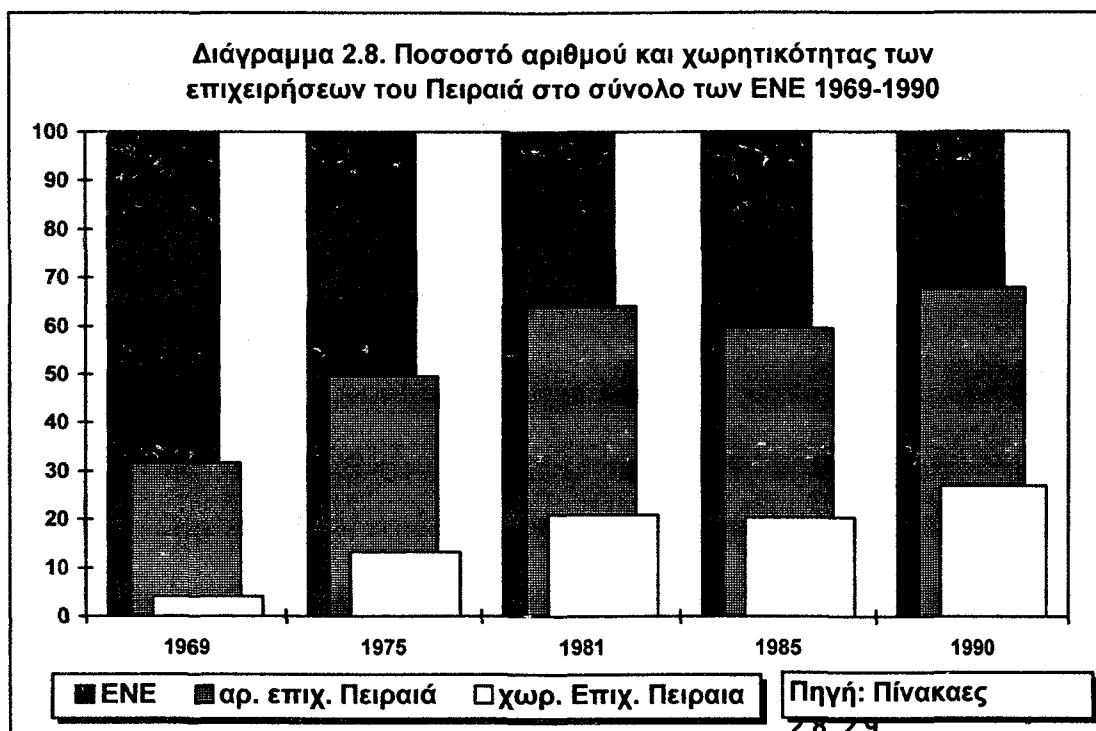
ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος

Πίνακας 2.9.

Χωρητικότητα ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)

Έτος	3. ΕΝΕ	% μετ.	4. επιχ.Πειραιά	% μετ.	4/3
1969	25,760,163		1,048,371		4,1
1975	45,392,267	76,2	5,982,405	470,8	13,2
1981	54,319,277	19,7	11,425,812	91	21
1985	49,838,252	-8,2	10,190,958	-10,8	20,4
1990	52,041,587	4,4	14,089,247	38,3	27,1

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1986, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



2.5.1. Μέγεθος των επιχειρήσεων του Πειραιά

Από τη σχέση αριθμού και χωρητικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων του Πειραιά και των ΕΝΕ είναι φανερό ότι, οι πρώτες αποτελούντο κυρίως από επιχειρήσεις της τρίτης κατηγορίας, δηλαδή μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στον Πίνακα 2.10. καταγράφεται το μέγεθος των επιχειρήσεων του Πειραιά κατά τη διάρκεια της περιόδου. Το 1969, το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων ανήκαν στην τρίτη κατηγορία. Από τις 117 επιχειρήσεις μόνο οι 2 ανήκαν στην δεύτερη κατηγορία ενώ στην πρώτη δεν εμφανιζόταν καμμία. Το 1975 η εικόνα διαφοροποιήθηκε ελαφρά, όμως και πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό αφορούσε την τρίτη κατηγορία. Το 1981, η εικόνα διαφοροποιήθηκε περαιτέρω, προς όφελος της πρώτης και της δεύτερης κατηγορίας. Έτσι, το 11,6% του αριθμού των επιχειρήσεων ανήκαν στην πρώτη και τη δεύτερη κατηγορία και διαχειρίζονταν το 56,3% της χωρητικότητας. Το 1985 εμφάνισαν μείωση και οι τρεις κατηγορίες χωρητικότητας, όμως, λόγω της σημαντικά μεγαλύτερης μείωσης της τρίτης ομάδας των μικρών επιχειρήσεων, τα ποσοστά των δύο πρώτων κατηγοριών καταγράφηκαν αυξημένα, με αποτέλεσμα το 15,6 % του αριθμού να διαχειρίζεται το 65,4% της χωρητικότητας. Το 1990, απόλυτη αύξηση σημείωσαν και οι τρεις κατηγορίες, όμως ποσοστιαία, τόσο σε αριθμό, όσο και σε χωρητικότητα αυξήθηκαν μόνο οι δύο πρώτες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διπλασιάστηκαν σε αριθμό και αυξήθηκαν σημαντικά σε χωρητικότητα ενώ οι μεσαίες αυξήθηκαν σε ποσοστό μεγαλύτερο από 50% τόσο σε αριθμό όσο και σε χωρητικότητα. Οι μικρές επιχειρήσεις, αν και αυξήθηκαν σε απόλυτα μεγέθη, μείωσαν την ποσοστιαία συμμετοχή τους σε αριθμό και χωρητικότητα στο 78,3% και

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

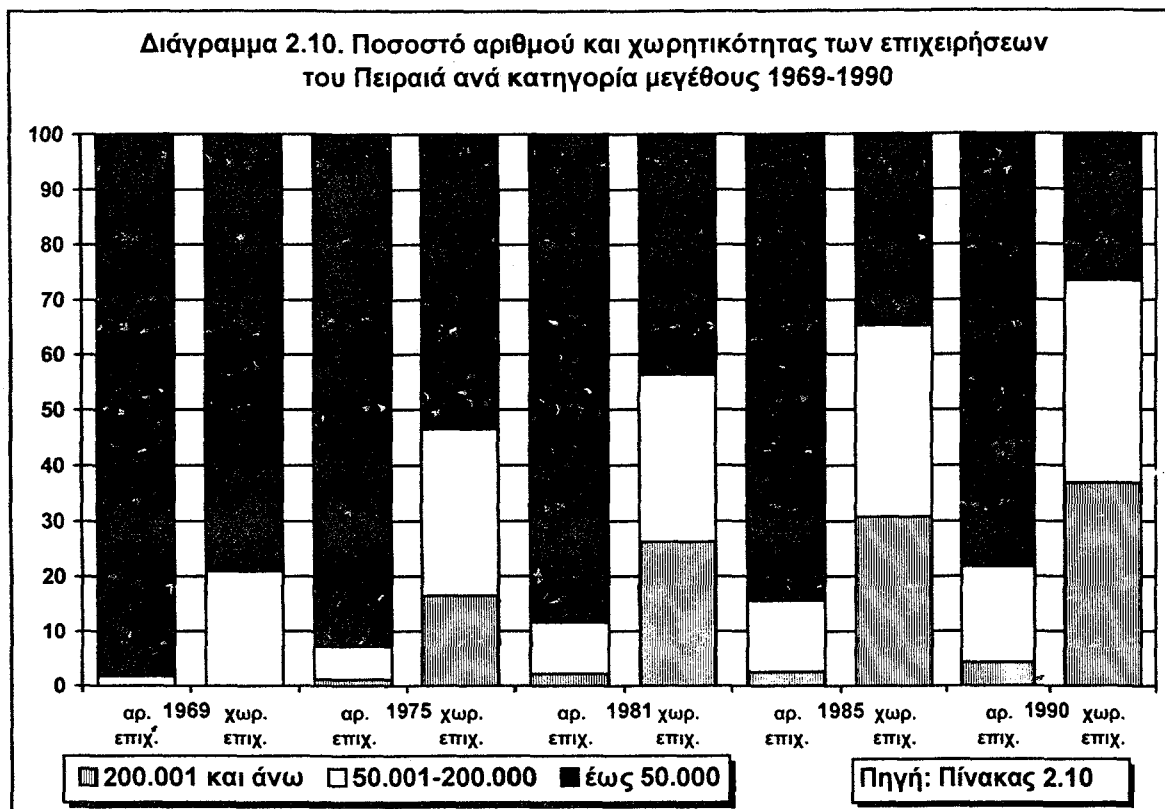
26,5% αντίστοιχα. Έτσι, το 1990, το 21,7% των επιχειρήσεων καταγράφηκε να διαχειρίζεται το 73,5% της χωρητικότητας.

Πίνακας 2.10.

Η συγκεντρωση χωρητικότητας στις επιχειρήσεις του Πειραιά 1969-1990

Έτος	Μέγ.εταιριών σε grt	Αρ. εταιρ.	% συνόλου	GRT	% συνόλου	Αθροιστ. %στο σύν. εταιριών	Αθρ. %στο σύν. GRT
1969	200.001 και άνω-	-	-	-	-	-	-
	50.001-200.000	2	1,7	219,526	20,9	1,7	20,9
	έως 50.000	115	98,3	828,845	79,1	100	100
	ΣΥΝΟΛΟ	117	100	1,048,371	100	-	-
1975	200.001 και άνω	4	1,2	990,122	16,5	1,2	16,5
	50.001-200.000	19	6	1,800,316	30,1	7,2	46,6
	έως 50.001	295	92,8	3,191,967	53,4	100	100
	Σύνολο	318	100	5,982,405	100		
1981	200.001 και άνω	10	2,2	3,003,347	26,3	2,2	26,3
	50.001-200.000	43	9,4	3,428,464	30	11,6	56,3
	έως 50.000	403	88,4	4,994,347	43,7	100	100
	ΣΥΝΟΛΟ	456	100	11,425,812	100		
1985	200.001 και άνω	8	2,6	3,138,231	30,8	2,6	30,8
	50.001-200.000	40	13	3,528,435	34,6	15,6	65,4
	έως 50.000	260	84,4	3,524,292	34,6	100	100
	ΣΥΝΟΛΟ	308	100	10,190,958	100		
1990	200.001 και άνω	16	4,3	5,182,336	36,8	4,3	36,8
	50.001-200.000	65	17,4	5,170,596	36,7	21,7	73,5
	έως 50.000	292	78,3	3,736,315	26,5	100	100
	ΣΥΝΟΛΟ	373	100	14,089,247	100		

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Αναφέρθηκε προηγουμένα, ότι στο μεγαλύτερο τους μέρος οι επιχειρήσεις του Πειραιά ανήκαν στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Στον Πίνακα 2.11., καταγράφονται τα ποσοστά των διαφόρων κατηγοριών των επιχειρήσεων του Πειραιά στο σύνολο των αντίστοιχων κατηγοριών των ΕΝΕ σε αριθμό επιχειρήσεων και σε χωρητικότητα που διαχειρίζονται. Με εξαίρεση το 1985, όλες τις άλλες χρονιές, και οι τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων αυξάνουν τα ποσοστά τους επί των ΕΝΕ. Οι μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά, με εξαίρεση το 1969, αποτελούσαν την πλειονότητα των μικρών επιχειρήσεων με ποσοστά που το 1990 έφταναν στο 80,9% του αριθμού και το 72,6% της χωρητικότητας. Οι μεσαίες επιχειρήσεις που το 1969 αποτελούσαν μόλις το 2,6% του συνόλου των μεσαίων ΕΝΕ και το 2,5% της χωρητικότητας τους, αυξήθηκαν το 1990 στο 49,6% και 44,2% αντίστοιχα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

παραμένουν για όλη την περίοδο η κατηγορία με την μικρότερη ποσοστιαία συμμετοχή, αν και πρέπει να επισημανθεί η σημαντική αύξηση που καταγράφουν, αφού από το 8,7% του αριθμού και το 3,5% της χωρητικότητας των μεγάλων ΕΝΕ, φτάνουν αντίστοιχα στο 28,6% και στο 14,9%.

Η μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή των μικρών επιχειρήσεων του Πειραιά στο σύνολο της κατηγορίας, ασφαλώς οφείλεται στο γεγονός ότι, οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως εμφανίζουν αντικειμενικές αδυναμίες επέκτασης, καθώς, επέκταση και σε άλλο διαχειριστικό κέντρο, σημαίνει επενδύσεις και βραχυχρόνια αύξηση του κόστους. Οφείλεται όμως ταυτόχρονα και στο γεγονός ότι, ο Πειραιάς μπορούσε να λειτουργήσει με επάρκεια ως διαχειριστικό κέντρο των μικρών επιχειρήσεων. Η σταδιακή αύξηση του ποσοστού των μεγάλων και ως ένα βαθμό και των μεσαίων επιχειρήσεων οφειλόταν κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων του Πειραιά, χωρίς να παραγνωρίζεται η συμβολή των μεγάλων και μεσαίων ΕΝΕ που “επέστρεψαν” εκεί από άλλα διαχειριστικά κέντρα του εξωτερικού. Η αύξηση αυτή είναι σημαντική, γιατί, δείχνει ότι, ο Πειραιάς κατά τη διάρκεια της περιόδου, βελτιώνοντας την υποδομή του μπόρεσε να προσφέρει στις επιχειρήσεις τις απαραίτητες υπηρεσίες, έτσι που εγκατάσταση ή η αποκλειστική παραμονή τους σε αυτόν, να μην μειώνει την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. Υπήρξε βέβαια και σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που ακολούθησε την αντίθετη πορεία, της επέκτασης δηλαδή και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα, είτε γιατί η υποδομή του Πειραιά δεν ευνοούσε την υλοποίηση της στρατηγικής τους -όπως θα φανεί στο κεφάλαιο 5, είτε για άλλους λόγους. Στην έρευνα πεδίου συμμετείχε επιχείρηση που το 1981, σε συνεργασία με άλλες μικρές επιχειρήσεις, δημιούργησε γραφείο στο Λονδίνο. Όπως δηλώθηκε από τον υπεύθυνο της επιχείρησης η κίνηση αυτή έγινε γιατί υπήρχε φόβος για πιθανή μεταβολή του θεσμικού πλαισίου που διέπει την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ήθελαν λοιπόν να είναι έτοιμες ανα πάσα στιγμή να μεταφερθούν στο Λονδίνο. Όπως δηλώθηκε, το γραφείο αυτό δεν λειτούργησε ουσιαστικά ποτέ και τρία χρόνια αργότερα, όταν είχαν πειστεί ότι δεν επρόκειτο να συμβεί καμμία μεταβολή, σταμάτησε να υπάρξει.

Ενδεικτική των παραπάνω τάσεων “επιστροφής” ή “επέκτασης” των επιχειρήσεων, είναι η κινητικότητα που καταγράφεται μεταξύ του 1975 και του 1981, την περίοδο δηλαδή κατά την οποία ο αριθμός των επιχειρήσεων του Πειραιά ήταν ο μεγαλύτερος της περιόδου. Το 1981 επέλεξαν την αποκλειστική εγκατάσταση στον Πειραιά 23 επιχειρήσεις που το 1975 διατηρούσαν γραφεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα. Σε 11 από τις επιχειρήσεις η χωρητικότητα του στόλου τους είχε αυξηθεί, σε 11 είχε μειωθεί και σε μία είχε παραμείνει στα ίδια επίπεδα. Την ίδια περίοδο 21 επιχειρήσεις του Πειραιά επέλεξαν την επέκταση και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα. Στις 11 από αυτές τις επιχειρήσεις η χωρητικότητα του στόλου τους είχε αυξηθεί, ενώ στις υπόλοιπες 10 είχε μειωθεί⁴³.

Αναφέρθηκε προηγούμενα ότι, οι κρίσεις της δεκαετίας του ‘80 έπληξαν σε μεγαλύτερο βαθμό τις μικρές επιχειρήσεις, εξαιτίας των δομικών αδυναμιών που εμφάνιζαν. Αυτό φαίνεται να αφορά σε μεγαλύτερο βαθμό τις μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά, οι οποίες, μεταξύ του 1981 και του 1985 μειώθηκαν σε αριθμό κατά 35,5% (πίνακας 2.10), ενώ ταυτόχρονα σημείωσαν ποσοστιαία μείωση της συμμετοχής τους στις μικρές ΕΝΕ (πίνακας 2.11.). Φαίνεται δηλαδή ότι οι μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά, περισσότερο από τις άλλες δύο κατηγορίες, υπέστησαν τις συνέπειες της κρίσης στις ναυλαγορές.

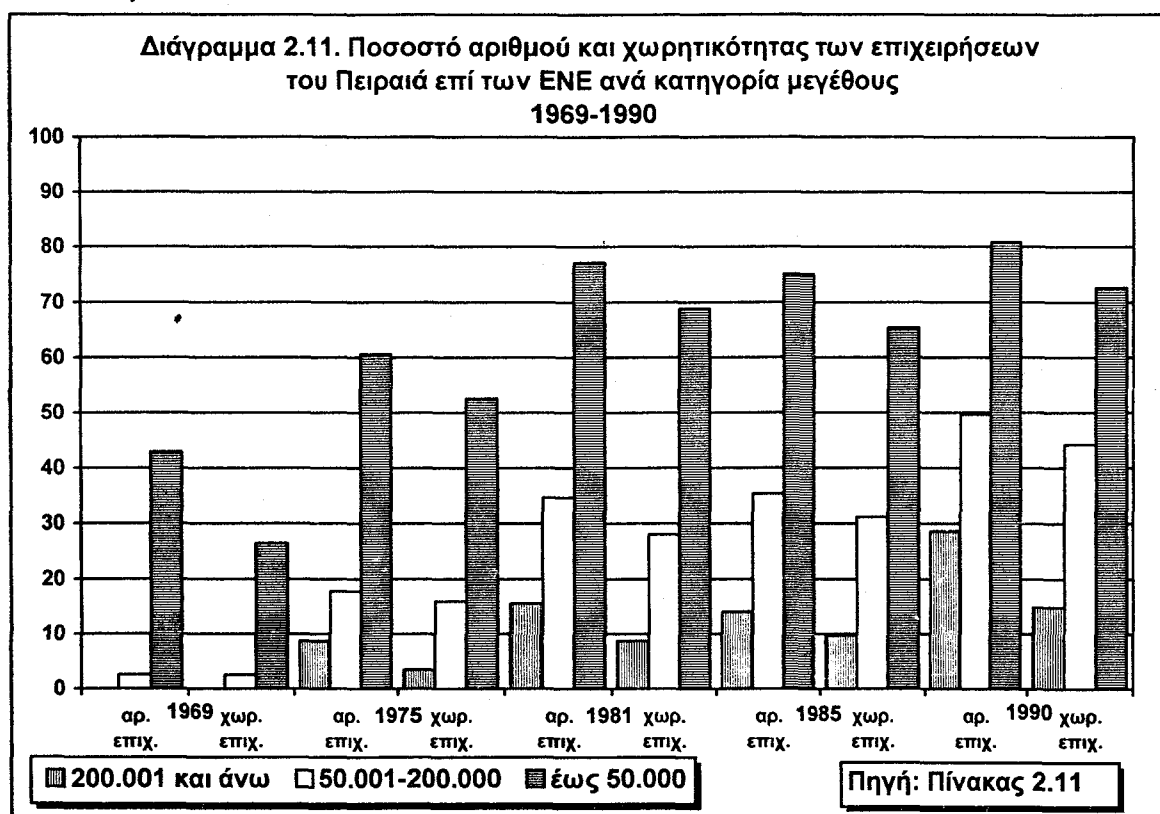
⁴³ Βλ. υποσημείωση 39.

Πίνακας 2.11.

Ποσοστό επιχειρήσεων Πειραιά επί των ΕΝΕ ανά κατηγορία

Έτος	αριθμός			κ.ο.χ.		
	200.001 και άνω	50.001 - 200.000	έως 50.000	200.001 και άνω	50.001 - 200.000	έως 50.000
1969	-	2,6	42,9	-	2,5	26,5
1975	8,7	17,8	60,5	3,5	15,9	52,5
1981	15,6	34,7	77,2	8,7	28,1	68,8
1985	14,0	35,4	75,1	9,7	31,2	65,3
1990	28,6	49,6	80,9	14,9	44,2	72,6

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση ορισμένων ποιοτικών στοιχείων που συνδέονται με την ηλικία, την ειδίκευση και τις σημαίες του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά. Η ανάλυση είναι συγκριτική προκειμένου να επισημανθούν οι πιθανές διαφοροποιήσεις της ομάδας αυτής από το σύνολο των ΕΝΕ.

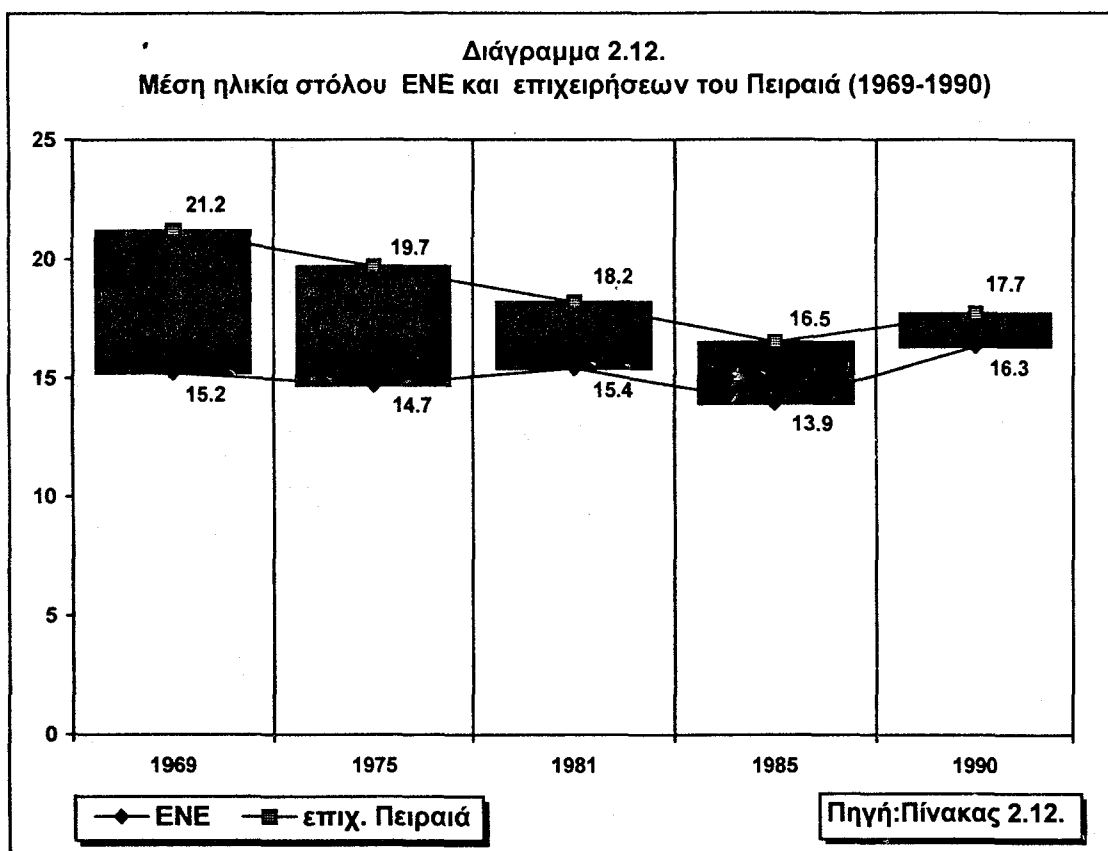
Η μέση ηλικία των επιχειρήσεων του Πειραιά ήταν για το σύνολο της περιόδου μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των ΕΝΕ, κάτι το αναμενόμενο, καθώς στην πλειοψηφία τους ήταν μικρές επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.12., το 1969 η μέση ηλικία των επιχειρήσεων του Πειραιά ήταν 21,2 έτη, ήταν δηλαδή μεγαλύτερη κατά 6 έτη από την αντίστοιχη των ΕΝΕ. Αντίθετα με την εξέλιξη της μέσης ηλικίας των ΕΝΕ όμως, η οποία παρουσίασε διακυμάνσεις σε όλη την περίοδο, η μέση ηλικία του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά μειώνεται διαρκώς μέχρι το 1985, με αποτέλεσμα η διαφορά των 6 ετών του 1969 να μειωθεί στα 2,6 έτη το 1985. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το 1985 ήταν το έτος που κατέγραψε τις συνέπειες από την παρατεταμένη κρίση στις ναυλαγορές καθώς τόσο ο αριθμός όσο και η χωρητικότητα των επιχειρήσεων μειώθηκαν. Η μείωση αυτή αφορούσε περισσότερο πλοία μεγάλης ηλικίας και μειωμένης ανταγωνιστικότητας σε συνθήκες κρίσης, γεγονός που επέδρασε στην μείωση της μέσης ηλικίας των στόλων των επιχειρήσεων του Πειραιά και των ΕΝΕ. Το 1990 η μέση ηλικία ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά αυξήθηκε ξανά στα 16,3 και 17,7 έτη αντίστοιχα. Τη χρονιά αυτή όμως, η διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων είναι η μικρότερη όλης της περιόδου.

Πίνακας 2.12.

Η μέση ηλικία ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά 1969-1990

	ΕΝΕ					επιχ. Πειραιά				
Εταιρείες	1969	1975	1981	1985	1990	1969	1975	1981	1985	1990
200.001 και άνω	10,5	10,7	12,1	12,5	15	-	15,4	14,8	14,2	14,5
50.001 -200.000	14,8	13,9	14,9	13	15,6	15,7	17,1	16,5	15,1	17,1
έως 50.000	20,8	19,4	18,8	16,8	20,2	21,6	20,6	19,4	17,9	19,6
Σύνολο	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3	21,2	19,7	18,2	16,5	17,7
Μοναχοβ:	21	20,2	20,1	17,4	20,3	20,8	21,7	20,3	18,8	20,6

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



Η εξέλιξη της μέσης ηλικίας των δύο κατηγοριών (διάγραμμα 2.5.) οδήγησε στην μείωση της διαφοράς μεταξύ του 1969 και του 1990 από τα 6 στα 1,4 έτη. Καταγράφηκε δηλαδή μια πορεία σύγκλισης, που από την πλευρά των επιχειρήσεων του Πειραιά οφείλεται στο γεγονός ότι, με εξαίρεση το 1990, η μέση ηλικία τους έβαινε συνεχώς μειούμενη και μεταξύ αρχής και τέλους της περιόδου εμφάνιζε μείωση 3,5 ετών, ενώ από την πλευρά των ΕΝΕ στο γεγονός ότι, η μέση ηλικία των πλοίων τους δεν κινήθηκε για όλη την περίοδο προς την ίδια κατεύθυνση αλλά παρουσίαζε διακυμάνσεις, οι οποίες οδήγησαν στην αύξηση της κατά 1,1 έτη. Η εξέλιξη αυτή, συνδυαζόμενη με την αύξηση του αριθμού και της χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά, είναι ενδεικτική του δυναμισμού της ομάδας αυτής και της τάσης για αλλαγή του ποιοτικού της χαρακτήρα. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο τέλος της περιόδου, το 1990, οι μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις του Πειραιά είχαν στόλους με ελαφρά μικρότερη μέση ηλικία από τις αντίστοιχες ΕΝΕ (πίνακας 2.12.).

Ο ελληνόκτητος στόλος ήταν κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου στόλος μεταφοράς χύδην φορτίων με χαμηλή εξειδίκευση. Το χαρακτηριστικό αυτό ίσχυε φυσικά και για το στόλο των επιχειρήσεων του Πειραιά, με ελαφρές όμως επιμέρους διαφοροποιήσεις. Το μεγαλύτερο μέρος της χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά για όλη την περίοδο αφορά πλοία μεταφοράς ξηρών φορτίων (πίνακας 2.13.). Συγκεκριμένα, τα πλοία γενικού φορτίου αποτελούν για το σύνολο της περιόδου⁴⁴, με εξαίρεση το 1990, την μεγαλύτερη κατηγορία χωρητικότητας, με ποσοστά σημαντικά μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα των

⁴⁴ Για το 1969 η εικόνα δεν είναι σαφής καθώς τα μπάλκ κάρριερς δεν καταγράφονται ξεχωριστά, είναι όμως προφανές, με βάση τα ποσοστά που καταγράφουν τα μπάλκ κάρριερς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ENE. Η μέση ηλικία τους δε (πίνακας 2.14.), αν και μειώθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου, ήταν μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των πλοίων γενικού φορτίου στις ENE, στοιχείο που επιβεβαιώνει όσα αναφέρθηκαν σχετικά με τις μικρές επιχειρήσεις και τις μεθόδους που εφάρμοζαν για την είσοδο τους στην αγορά. Το 1990 τα μπάλκ κάρριερ αποτελούν την πλειοψηφία της χωρητικότητας με ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των ENE. Φαίνεται δηλαδή ότι, η διαδικασία μετάβασης των επιχειρήσεων του Πειραιά από τα πλοία γενικού φορτίου στα περισσότερα εξελιγμένα τεχνολογικά (και μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου) πλοία μπάλκ κάρριερ, ξεκίνησε, αλλά και ολοκληρώθηκε με σημαντική καθυστέρηση σε σχέση με τις ENE.

Η χωρητικότητα των δεξαμενοπλοίων ήταν σε όλη την περίοδο σημαντικά μικρότερη από την αντίστοιχη των ENE. Το γεγονός αυτό, όπως θα φανεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο, συνδέεται με το μέγεθος των επιχειρήσεων του Πειραιά και τη δυνατότητα συμμετοχής τους σε μια ολιγοψωνιστική και σχετικά εξειδικευμένη αγορά, καθώς και με την αδυναμία Πειραιά στην υποδομή για μεσιτεία στην αγορά των δεξαμενοπλοίων. Κατα κανόνα, τα δεξαμενόπλοια που το 1990 καταγράφονται με ποσοστό 18,2%, δηλαδή σημαντικά λιγότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των ENE, ανήκουν σε μεσαίες και μεγάλες εταιρίες.

Στα πλοία ψυγεία, αντίθετα με τα δεξαμενόπλοια, τα ποσοστά των επιχειρήσεων του Πειραιά ήταν υψηλότερα από τα αντίστοιχα των ENE σε όλη την διάρκεια της περιόδου. Η διακύμανση όμως που σημειώθηκε μεταξύ των διαφόρων ετών, δείχνει ότι η εξειδικευμένη αυτή αγορά αντιμετωπίστηκε περισσότερο με βάση την συγκυρία και λιγότερο με βάση κάποια μακροχρόνια στρατηγική συμμετοχής

τα επόμενα χρόνια, ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί μικρό μέρος του ποσοστού που καταγράφονται ως πλοία γενικού φορτίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

στην αγορά. Οι μέσες ηλικίες των πλοίων-ψυγείων (πίνακας 2.14.), που όλα τα χρόνια ήταν μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των ΕΝΕ, δείχνουν ότι, επρόκειτο για πλοία που λειτουργούσαν με κόστος που τα τοποθετούσε στα όρια της αγοράς και ήταν τα πρώτα που αποχώρησαν από την αγορά όταν οι συνθήκες δεν ήταν ευνοϊκές. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε εταιρία που στην πορεία ειδικεύτηκε στην αγορά των ψυγείων, η οποία έκανε την είσοδο της στην αγορά με την απόκτηση πλοίου που είχε χαρακτηριστεί σαν ολική απώλεια, ενώ άλλη που συμμετείχε για μεγάλη περίοδο στην αγορά αυτή έκανε την είσοδο της με αγορά υπερήλικου πλοίου μέσω δανείου από τον πωλητή.

Στις λοιπές κατηγορίες πλοίων τέλος (μεταλλευματοφόρα, υγραεριφόρα, κοντέινερ·κ.α.) οι επιχειρήσεις του Πειραιά, με εξαίρεση το 1990, καταγράφουν ποσοστά σημαντικά μικρότερα από τα αντίστοιχα των ΕΝΕ. Και στην ομάδα αυτή, οι μέσες ηλικίες ήταν μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες των ΕΝΕ (πίνακας 2.14.).

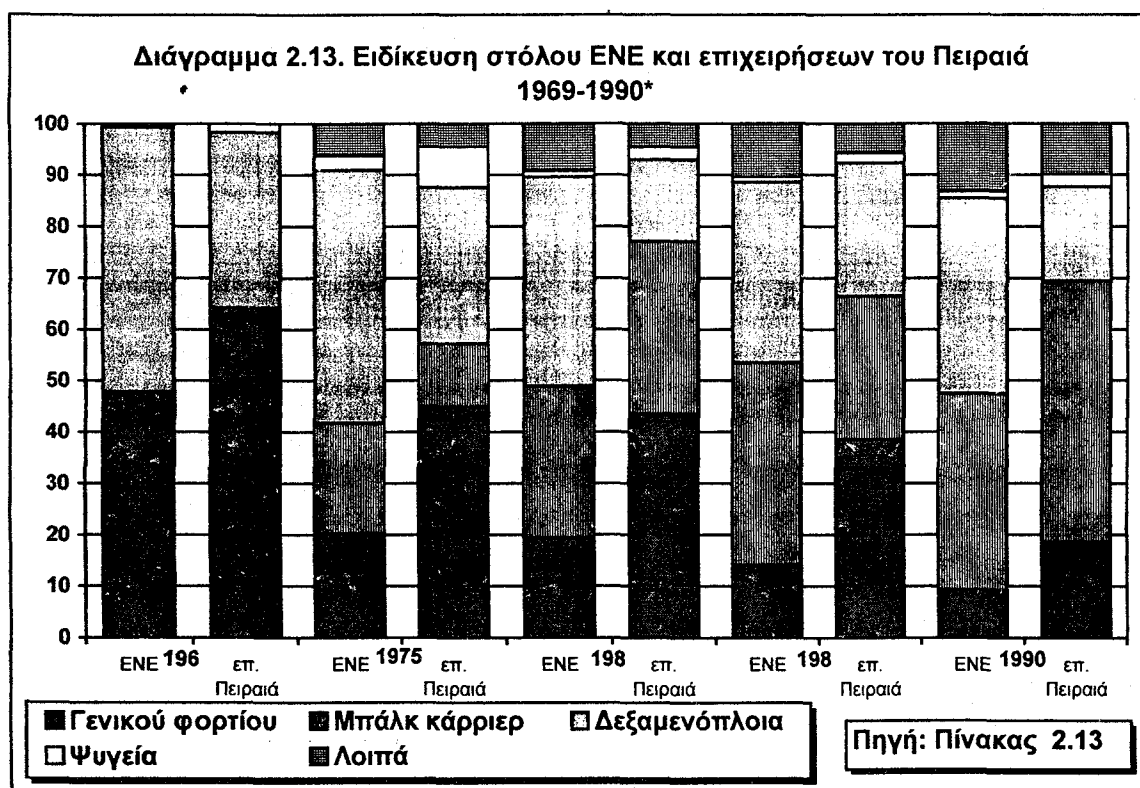
Πίνακας 2.13.

Ειδίκευση στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)

Τύποι	ΕΝΕ					επιχ. Πειραιά				
	1969	1975	1981	1985	1990	1969	1975	1981	1985	1990
γεν. Φορτίου	47,8	20,2	19,3	14,1	9,2	64,3	44,9	43,5	38,5	18,6
μπάλκ κάρριερ	-	21,5	29,7	39,5	38,2	-	12,4	33,6	28	51
δεξαμενόπλοια	51,6	49,3	40,6	35,1	38,1	34,1	30,4	15,9	25,9	18,2
ψυγεία	0,5	2,7	1,2	1	1,3	1,6	7,8	2,4	1,8	2,3
λοιπά	0,1	6,3	9,2	10,3	13,2	-	4,5	4,6	5,8	9,9

* Το 1969 τα μπάλκ κάρριερ δεν καταγράφονται ως ξεχωριστός τύπος αλλά ως πλοία γενικού φορτίου

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



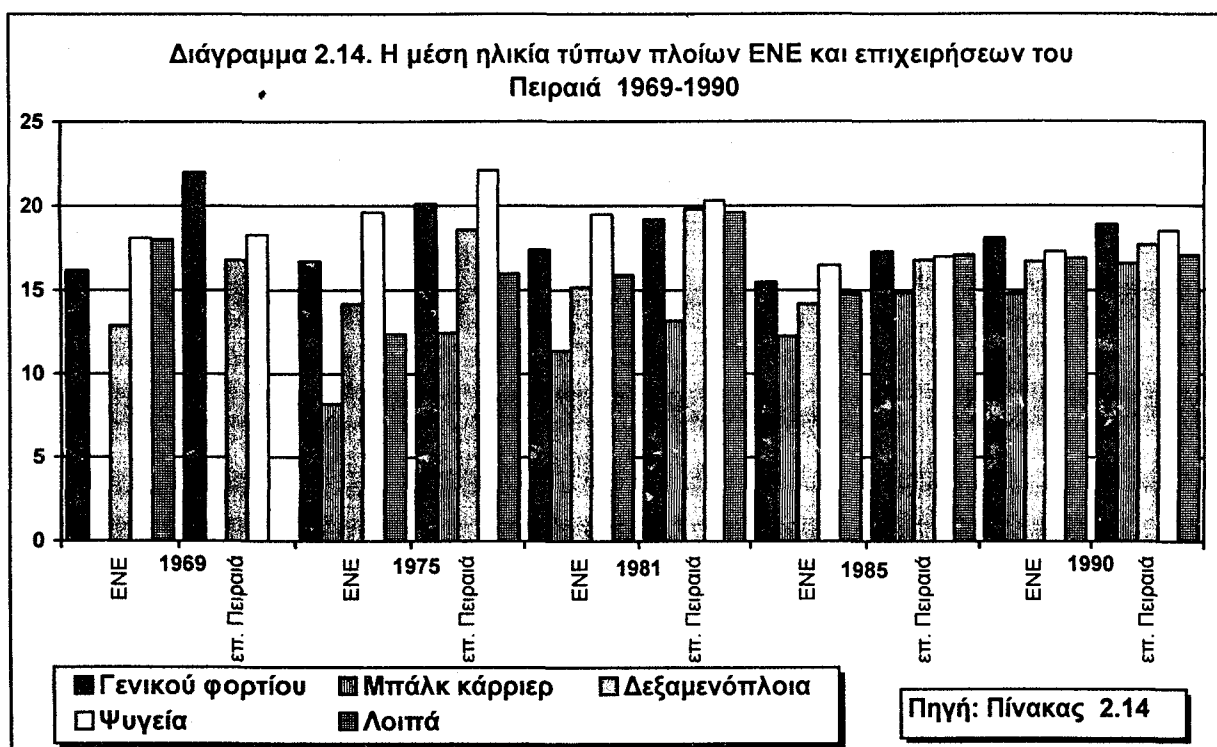
Πίνακας 2.14.

Η μέση ηλικία τύπων πλοίων ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά (1969-1990)

	ΕΝΕ					επιχ. Πειραιά				
Τύποι	1969	1975	1981	1985	1990	1969	1975	1981	1985	1990
γεν. φορτίου	16,2	16,7	17,4	15,5	18,1	22	20,1	19,2	17,3	18,9
μπάλκ κάρριερ*	-	8,2	11,4	12,3	14,8	-	12,5	13,2	14,9	16,6
δεξαμενόπλοια	12,9	14,2	15,2	14,2	16,7	16,8	18,6	19,8	16,8	17,7
ψυγεία	18,1	19,6	19,5	16,5	17,3	18,3	22,1	20,3	17	18,5
διάφορα	18	12,4	15,9	14,8	16,9		16	19,6	17,1	17,1

* Το 1969 τα μπάλκ κάρριερ δεν καταγράφονται ως ξεχωριστός τύπος αλλά ως πλοία γενικού φορτίου

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory* 1970, 1976, 1982, 1985, και *Greek Merchant Marine Directory* 1991, των εκδόσεων Σκολαρίκος



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιχειρήσεων του Πειραιά και των ΕΝΕ κατάγράφονται και στην επιλογή των σημαιών των πλοίων τους (πίνακας 2.15). Οι επιχειρήσεις του Πειραιά, με εξαίρεση το 1990, χρησιμοποιούσαν στην πλειοψηφία τους την ελληνική σημαία. Την εποχή που η προσπάθεια του “επαναπατρισμού” ήταν ήδη σε εξέλιξη, το 1969, η χωρητικότητα των επιχειρήσεων του Πειραιά, σε ποσοστό 77,3% ήταν υπό ελληνική σημαία. Η ποσοστιαία μείωση που σημειώθηκε το 1975, ακολουθήθηκε από εντυπωσιακή αύξηση το 1981. Τη χρονιά αυτή το 86,7% της χωρητικότητας των επιχειρήσεων του Πειραιά ήταν εγγεγραμμένο στο ελληνικό νηολόγιο. Το ποσοστό, που είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των ΕΝΕ, είναι το υψηλότερο που καταγράφεται για όλη την περίοδο. Τη δεκαετία του ‘80, τα ποσοστά της ελληνικής σημαίας μειώθηκαν με μεγαλύτερη ένταση από ότι στο σύνολο του στόλου. Το 1990 μόλις το 25,7% της χωρητικότητας ήταν υπό ελληνική σημαία. Είναι δε άξιο παρατήρησης, το γεγονός ότι, τόσο το 1985 όσο και το 1990 η μέση ηλικία των πλοίων υπό ελληνική σημαία, αντίθετα από ότι συνέβαινε τα προηγούμενα έτη, ήταν σημαντικά μεγαλύτερη από την μέση ηλικία σημαιών όπως της Κύπρου, της Λιβερίας και του Παναμά (πίνακας 2.16.). Η καταγραφή αυτή, που παρότι διαφορετικής έντασης, είναι αντίστοιχη με αυτή των ΕΝΕ, δείχνει ότι, η επιλογή της σημαίας για τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι συνάρτηση της συγκυρίας και των πλεονεκτημάτων που κάθε φορά προσφέρονται.

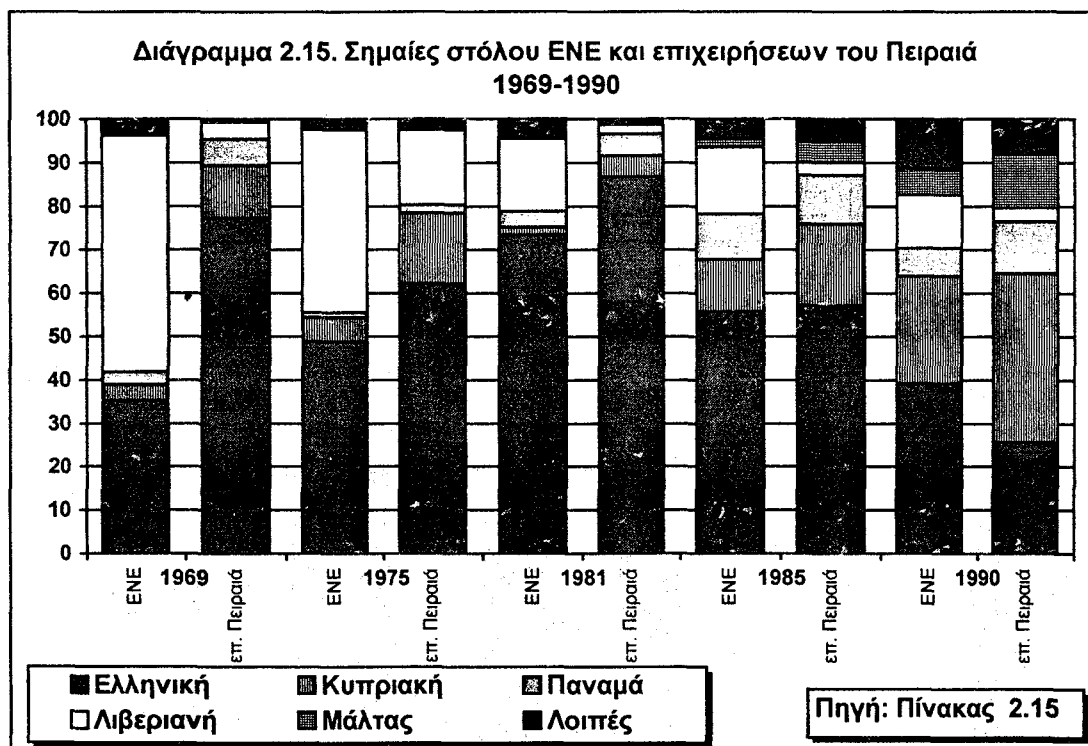
Η συμμετοχή των σημαιών ευκολίας στο στόλο των επιχειρήσεων του Πειραιά που σε όλη την δεκαετία του 70 καταγράφουν μικρά ποσοστά, αυξάνει την δεκαετία του ‘80. Η κυπριακή σημαία μεταβάλλεται στην βασικότερη σημαία του στόλου με ποσοστό 38,9%, ενώ σημαντικά ποσοστά καταγράφει και το νέο νηολόγιο της Μάλτας.

Πίνακας 2.15.

Σημαίες στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων του Πειραιά(1969-1990)

	ΕΝΕ					επιχ. Πειραιά				
Σημαία	1969	1975	1981	1985	1990	1969	1975	1981	1985	1990
Ελληνική	35,3	48,8	73,5	55,8	39,3	77,3	62,3	86,7	57,2	25,7
Κυπριακή	3,7	5,6	1,7	12	24,7	12,1	16,1	4,9	18,7	38,9
Παναμά	2,9	1,2	3,7	10,5	6,5	6,1	2	5	11,3	12
Λιβεριανή	54,3	41,9	16,5	15,2	12,1	3,7	17,1	2,1	2,8	3
Μάλτας	-	-	-	1,9	6	-	-	-	4,8	12,3
Λοιπές	3,8	2,5	4,6	4,6	11,4	0,8	2,5	1,3	5,2	8,1

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1985*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος

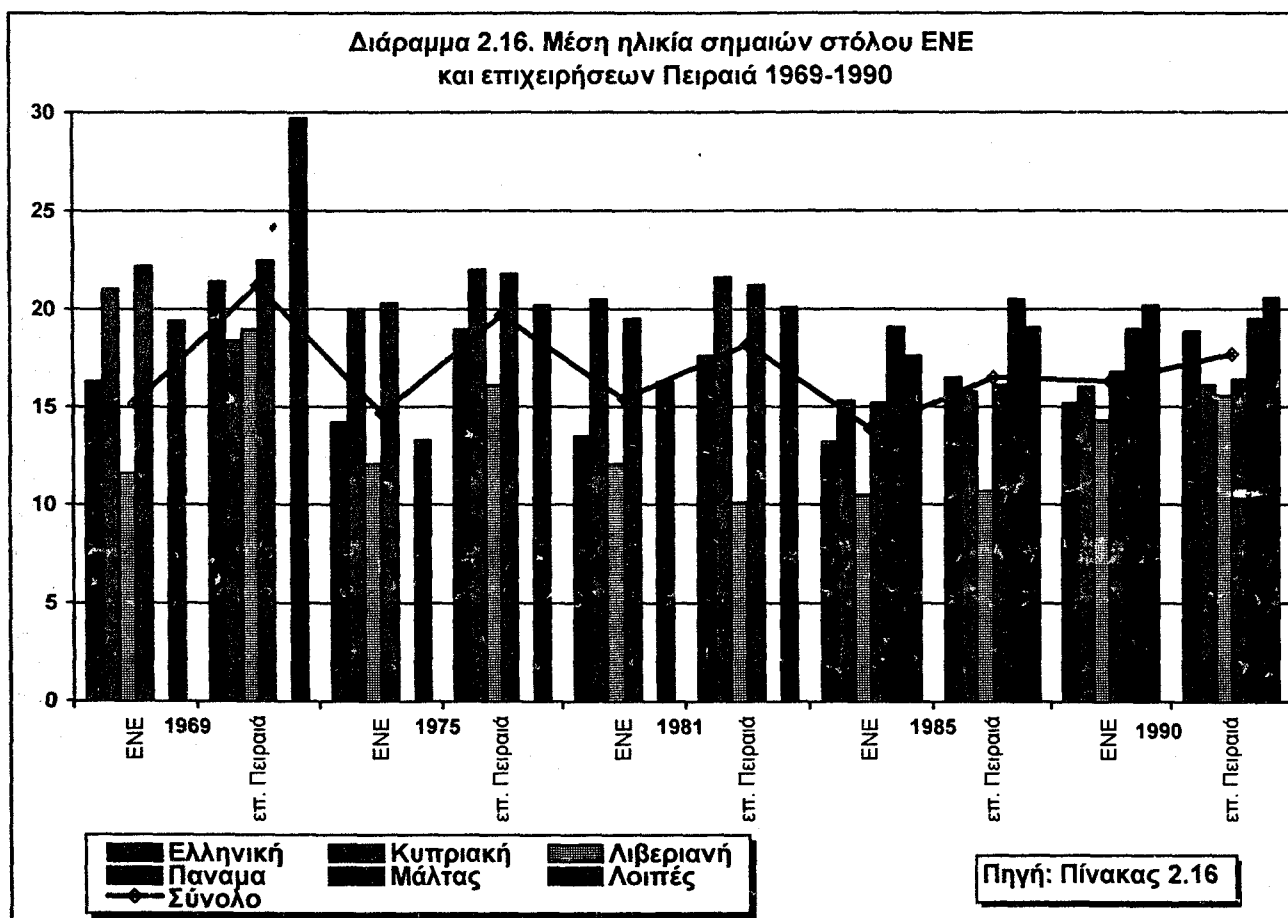


Πίνακας 2.16.

Μέση ηλικία σημαιών στόλου ΕΝΕ και επιχειρήσεων Πειραιά (1969-1990)

	ΕΝΕ					επιχ. Πειραιά				
Σημαία	1969	1975	1981	1985	1990	1969	1975	1981	1985	1990
Ελληνική	16,3	14,2	13,5	13,2	15,2	21,4	19,0	17,6	16,5	18,9
Κυπριακή	21,0	19,9	20,5	15,3	16,0	18,4	22,0	21,6	15,8	16,1
Λιβεριανή	11,6	12,1	12,1	10,5	14,3	19,0	16,1	10,1	10,7	15,6
Παναμά	22,2	20,3	19,5	15,2	16,8	22,5	21,8	21,2	16,1	16,4
Μάλτας	-	-	-	19,1	19	-	-	-	20,5	19,5
Λοιπές	19,4	13,3	16,3	17,6	20,2	29,7	20,2	20,1	19,1	20,6
Σύνολο	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3	21,2	19,7	18,2	16,5	17,7

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1985*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος



2.5.2. Οι επιχειρήσεις-μοναχοβάπορα του Πειραιά

Αναφέρθηκε προηγούμενα ότι οι μοναχοβάπορες αποτελούν μια ειδική κατηγορία επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου, με ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω των δομικών και οργανωτικών χαρακτηριστικών τους. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων του Πειραιά, οι μοναχοβάπορες αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη σπουδαιότητα καθώς, σε όλη τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου καταγράφουν μεγάλα ποσοστά και στα πλαίσια της ομάδας αυτής αλλά και στα πλαίσια του συνόλου της ομάδας των μοναχοβάπορων.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 2.17., το 1969 καταγράφηκαν 54 επιχειρήσεις μοναχοβάπορα, οι οποίες αποτελούσαν το 46,2% των επιχειρήσεων του Πειραιά. Το 1975 οι τελευταίες καταγράφουν εντυπωσιακή αύξηση στον αριθμό τους δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τις μοναχοβάπορες, οι οποίες αυξάνουν μόνο κατά 19 και φτάνουν τις 73 αποτελώντας το 23% των επιχειρήσεων του Πειραιά. Ο αριθμός αυτός είναι πιθανό να είναι μεγαλύτερος στην πραγματικότητα καθώς, βρισκόμαστε στην περίοδο που ο Πειραιάς ως διαχειριστικό κέντρο δεν έχει φτάσει σε επίπεδα ανάπτυξης τέτοια που να επιτρέπουν σε μικρές επιχειρήσεις να λειτουργούν ανταγωνιστικά. Είναι λοιπόν πιθανό την περίοδο αυτή να βρίσκει εφαρμογή το πρότυπο κατά το οποίο το πλοίο ενός μοναχοβάπορου πλοιοκτήτη ή συμπλοιοκτητών να καταγράφεται στην ουσία στο γραφείο του Λονδίνου το οποίο ασκεί και την διαχείριση και εμπορική του εκμετάλλευση. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση εταιρίας που ανήκε σε παραδοσιακό πλοιοκτήτη, ο οποίος, πριν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

δημιουργήσει τη δική του εταιρία, είχε πλοία που τα διαχειριζόταν συγγενικό γραφείο στο Λονδίνο, το οποίο εμφανιζόταν ως ο πλοιοκτήτης τους.

Το 1981 οι μοναχοβάπορες σχεδόν διπλασιάζονται και φτάνουν τα 135 ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν και το ποσοστό τους επί των επιχειρήσεων του Πειραιά το οποίο έφτασε τα 29,6%. Το 1985 μειώνονται κατά 23% και φτάνουν τις 104, ενώ οι επιχειρήσεις του Πειραιά μειώνονται κατά 32,5% με αποτέλεσμα οι μοναχοβάπορες να αποτελούν το 33,8%. Η μικρότερη μείωση των μοναχοβάπορων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι αρκετές επιχειρήσεις απώλεσαν μέρος του στόλου τους και μεταβλήθηκαν σε μοναχοβάπορες. Το 1990 τόσο οι μοναχοβάπορες όσο και οι επιχειρήσεις του Πειραιά, σημείωσαν αύξηση. Οι μοναχοβάπορες αυξήθηκαν κατά 33,7% και έφτασαν τις 139, καθώς όμως οι επιχειρήσεις του Πειραιά σημείωσαν μικρότερη ποσοστιαία αύξηση (21,1%), το ποσοστό των πρώτων επί των δευτέρων αυξήθηκε στο 37,3%.

Οι μοναχοβάπορες επιχειρήσεις του Πειραιά, αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των μοναχοβάπορων επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 2.18., το 1969 αποτελούσαν το 62,1% της κατηγορίας, ποσοστό που αυξάνεται το 1975 και το 1981, οπότε και φτάνει το 88,2% που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό της περιόδου. Το 1985 σημειώνουν μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση από ότι οι μοναχοβάπορες ΕΝΕ, με αποτέλεσμα να μειωθεί το ποσοστό τους στο 78,8%. Το 1990 αντίθετα, η ποσοστιαία αύξηση στις μοναχοβάπορες επιχειρήσεις του Πειραιά είναι μεγαλύτερη από ότι στις μοναχοβάπορες ΕΝΕ και έτσι το ποσοστό τους αυξάνει ξανά και φτάνει το 83,7%.

Η υψηλή μέση ηλικία των μοναχοβάπορων επιχειρήσεων του Πειραιά παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητη μεταξύ της αρχής και του τέλους της περιόδου, παρουσίασε όμως διακυμάνσεις στο ενδιάμεσο. Από τα 20,8 έτη το 1969, αυξάνεται

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

στα 21,7 έτη το 1975 για να μειωθεί στη συνέχεια το 1981 και το 1985 στα 20,3 και 18,8 έτη αντίστοιχα. Το 1990, οπότε και ο αριθμός τους αυξάνεται ξανά, η μέση ηλικία τους αυξάνεται στα 20,6 έτη.

Πίνακας 2.17.

Επιχειρήσεις του Πειραιά και Μοναχοβάπορες (1969-1990)

Έτος	1.επιχ.Πειραιά	% μεταβ.	2.Μοναχοβάπορες	% Μεταβ.	2/1
1969	117		54		46,2
1975	318	171,8	73	35,2	23
1981	456	43,4	135	84,9	29,6
1985	308	-32,5	104	-23	33,8
1990	373	21,1	139	33,7	37,3

ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1985*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος

Πίνακας 2.18.

ΕΝΕ, επιχειρήσεις του Πειραιά και Μοναχοβάπορες (1969-1990)

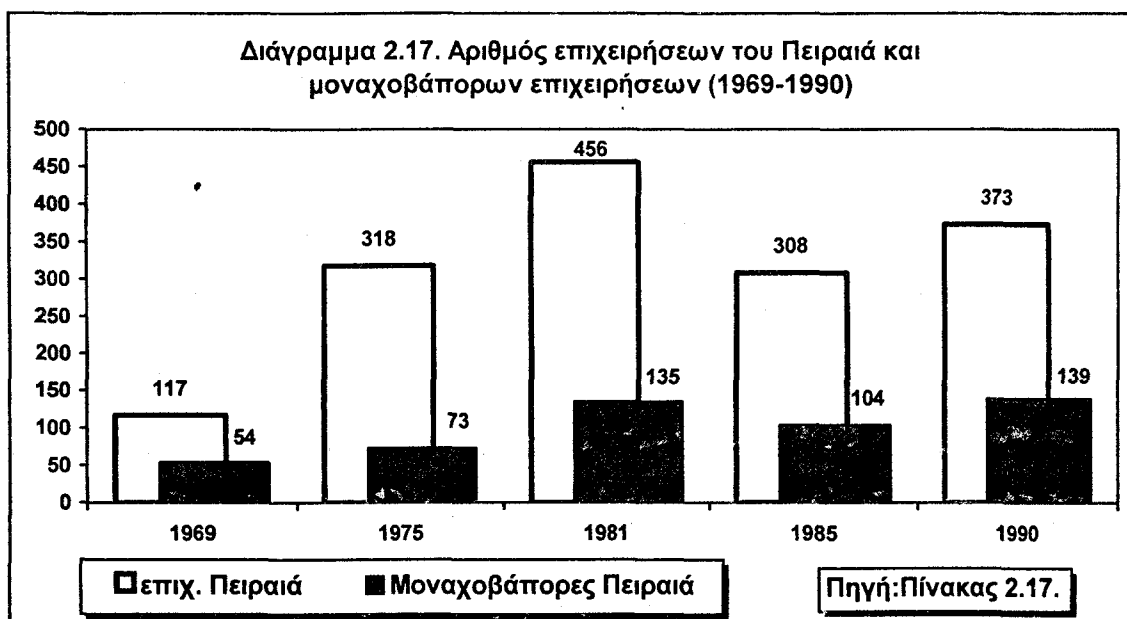
Έτος	1.ΕΝΕ	2.ΕΝΕΠ	2/1	3.Μοναχοβ.ΕΝΕ	4.Μοναχοβ.Πειραιά	4/3
1969	369	117	31,7	87	54	62,1
1975	641	318	49,6	105	73	69,5
1981	710	456	64,2	153	135	88,2
1985	516	308	59,7	132	104	78,8
1990	548	373	68,1	166	139	83,7

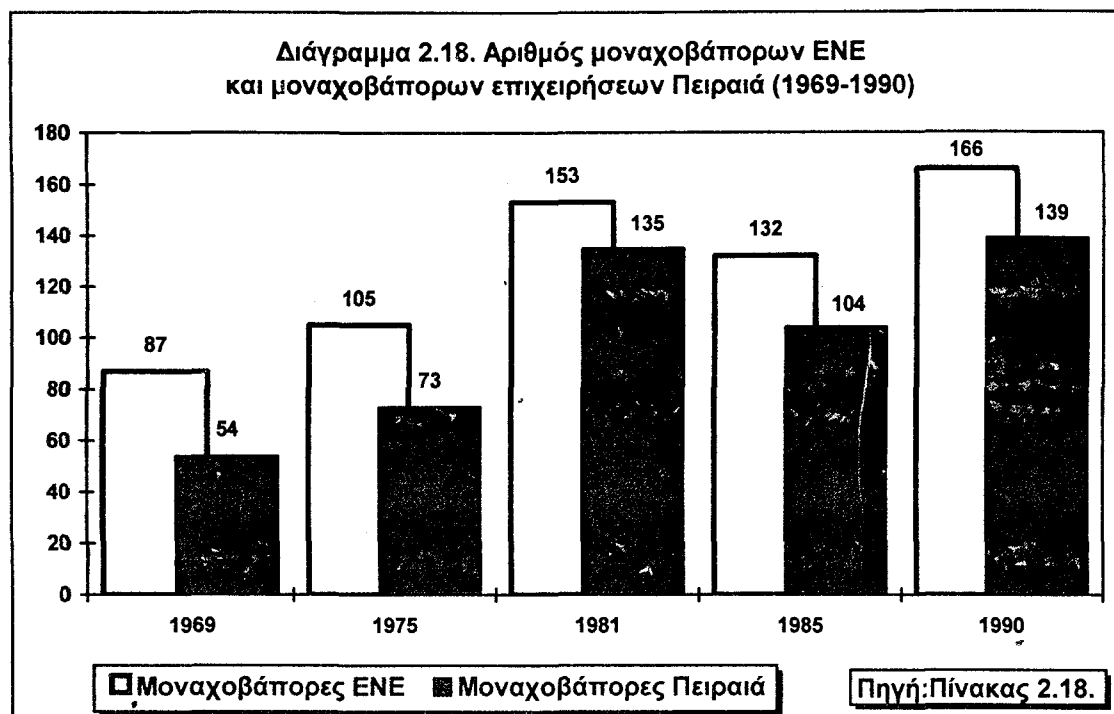
ΠΗΓΗ: Επεξεργασμένα στοιχεία από τα *The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1985*, και *Greek Merchant Marine Directory 1991*, των εκδόσεων Σκολαρίκος

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα στην παράγραφο 2.4., οι μοναχοβάπορες επιχειρήσεις σε περιόδους θετικών ναύλων και υψηλής κερδοφορίας, όπως το 1981

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

και το 1990 καταγράφουν αυξήσεις μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες του συνόλου των επιχειρήσεων, ενώ αντίθετα σε περιόδους κρίσης όπως το 1985, καταγράφουν μειώσεις μικρότερες από ότι το σύνολο των επιχειρήσεων. Επιβεβαιώνεται η θέση που διατυπώθηκε προηγουμένα, ότι, οι μοναχοβάπορες αποτελούν την κατηγορία επιχειρήσεων που επηρεάζεται περισσότερο από τις μεταβολές των ναυλαγορών. Σε περιόδους θετικών ναύλων, αυξάνονται σε αριθμό, καθώς αποτελούν το αρχικό στάδιο για την εισαγωγή στην αγορά, ενώ σε περιόδους κρίσεων πλήττονται περισσότερο λόγω των ιδιομορφιών τους, αλλά ταυτόχρονα τροφοδοτούνται και από τις επιχειρήσεις των άλλων κατηγοριών που πλήττονται από την κρίση και μειώνουν αναγκαστικά τους στόλους τους.





2.6. Πειραιάς και ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Στη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, που αποτέλεσε για την ελληνόκτητη ναυτιλία την περίοδο εδραίωσης της κυριαρχίας της στην παγκόσμια αγορά, σημειώθηκαν σημαντικές μεταβολές σε επίπεδο επιχειρήσεων. Αν για την πρώτη μεταπολεμική περίοδο το Λονδίνο, η Νέα Υόρκη και άλλα κέντρα του εξωτερικού αποτελούσαν τους τόπους εγκατάστασης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, από το 1969 και μετά, ο Πειραιάς γίνεται το διαχειριστικό κέντρο που καταλαμβάνει σταδιακά την πρώτη θέση στη σχετική κατάταξη, αφού οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποκλειστικά από εκεί, καταγράφουν σημαντικές αυξήσεις τόσο σε

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

αριθμό όσο και σε χωρητικότητα των στόλων τους. Αυτή δείχνει να είναι η σημαντικότερη εξέλιξη της περιόδου αυτής, καθώς η ανάπτυξη του Πειραιά είχε πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα. Η ανάπτυξη του Πειραιά, σε συνδυασμό βέβαια με τις κατά καιρούς θετικές αποδόσεις που προέκυπταν από την διαχείριση πλοίων, δημιουργούσε ευνοϊκό πλαίσιο-κλίμα για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, στοιχείο που με τη σειρά του συνέβαλλε στην παραπέρα ενίσχυση του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου. Λειτουργήσε δηλαδή την περίοδο αυτή μεταξύ των ναυτλιακών επιχειρήσεων και του Πειραιά μια σχέση ανατροφοδότησης σε όφελος και των δύο. Πρίν το 1969, ο νέος εφοπλιστής που ξεκινούσε στη ναυτιλία, κατά κανόνα, είτε απευθυνόταν σε κάποιο συγγενικό ή άλλο γραφείο στο οποίο εμπιστευόταν την διαχείριση του πλοίου του, είτε δημιουργούσε τη δική του οργανωτική δομή στα υφιστάμενα διαχειριστικά κέντρα του εξωτερικού⁴⁵. Η ύπαρξη υποδομής στον Πειραιά μετέβαλλε την πραγματικότητα αυτή. Ο νέος εφοπλιστής, με μικρό κόστος, μπορούσε να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση στον τόπο κατοικίας του, έχοντας παράλληλα αρκετά πλεονεκτήματα που μέχρι κάποιο βαθμό αντιστάθμιζαν τις όποιες αδυναμίες της υποδομής⁴⁶. Ο Πειραιάς, από κάποιο σημείο και έπειτα, δημιουργούσε εξωτερικές οικονομίες κλίμακας για τις επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες εκεί, οι οποίες συνέβαλαν στην μείωση του μακροχρόνιου

⁴⁵ Αυτό συνέβαινε στο βαθμό που μπορούσε να αναλάβει το κόστος λειτουργίας και να υπερβεί τη δυσκολία που δημιουργούσε η έλλειψη διασυνδέσεων στην αγορά.

⁴⁶ Σχετικό, τόσο με τα πλεονεκτήματα, όσο και τις αδυναμίες του Πειραιά είναι το γεγονός ότι το 1969 περισσότερο από τα άλλα έτη εξέτασης καταγράφεται το φαινόμενο επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες στον Πειραιά να αντιπροσωπεύουν περισσότερες από μια επιχειρήσεις του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης, όπως επίσης και το αντίθετο, δηλαδή επιχειρήσεις του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης να αντιπροσωπεύουν περισσότερες από μια επιχειρήσεις του Πειραιά. Για παράδειγμα η επιχείρηση "P.Wigham & Richardson" εμφανίζεται να αντιπροσωπεύει στο Λονδίνο 26 επιχειρήσεις του Πειραιά, ενώ η επιχείρηση "Man Lemos" του Πειραιά εμφανίζεται να αντιπροσωπεύει 9 επιχειρήσεις, κυρίως του Λονδίνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

μέσου κόστους τους⁴⁷. Έτσι, αν πριν το 1969, αλλά και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70 στο άκουσμα του όρου ελληνόκτητη ναυτιλία ο συνειρμός οδηγούσε στο Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη, μετά τα τέλη της δεκαετίας του '70 ο συνειρμός οδηγεί στον Πειραιά.

Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε σημαντικά μια νέα κατηγορία εφοπλιστών, η μη παραδοσιακοί, που έκαναν την είσοδο τους στην αγορά λίγο πριν ή κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Πολλές από τις εταιρίες που δημιούργησαν, αναπτύχθηκαν, ακόμα δε και στην περίπτωση που οι δραστηριότητες τους καθιστούσαν αναγκαία την επέκταση και σε άλλα κέντρα, καθώς οι δυνατότητες της υποδομής του Πειραιά έθεταν περιορισμούς, το ουσιαστικό κέντρο διαχείρισης παραμένει ο Πειραιάς. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ένας από τους μεγαλύτερους σήμερα “μή παραδοσιακούς” εφοπλιστές, “ο Πειραιάς απέδειξε ότι ο εφοπλισμός δεν είναι προνόμιο μόνο των παραδοσιακών εφοπλιστικών οικογενειών”⁴⁸.

⁴⁷ Για τις εξωτερικές οικονομίες κλίμακας βλ. Θεόδωρος Γκαμαλέτσος, *Θεωρητική Οικονομική*, Τόμος Α', Εκδόσεις Καραμπερόπουλος, Αθήνα 1980, (Γ' έκδοση) σσ.424-426.

⁴⁸ Αποψη που διατυπώθηκε από Έλληνα εφοπλιστή κατά τη διάρκεια της συζήτησης στα πλαίσια της έρευνας πεδίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στην ανάλυση που ακολουθεί, επιχειρείται η αναζήτηση των εξαρτημένων παραγόντων (contingent factors) που συνέβαλαν στον καθορισμό της έκτασης και του χαρακτήρα των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα εξετάζονται η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων, η εξειδίκευση της διοικητικής τους λειτουργίας, η θέση του πλοίου στην οργανωτική λειτουργία των επιχειρήσεων και η σχέση αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο, και αναζητείται η επίδραση που είχαν στον καθορισμό τους παραγόντες όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων και η ειδίκευση του στόλου τους, οι στρατηγικές που εφαρμόζαν, το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκονταν και η φιλοσοφία διοίκησης των πλοιοκτητών. Η ανάλυση, τόσο στο κεφάλαιο αυτό, όσο και στα επόμενα, βασίζεται στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα πεδίου σε 50 ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ανήκαν και στις τρεις κατηγορίες μεγέθους, οι οποίες, το 1990, αποτελούσαν το 9,1% του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ.

3.1. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Οργανωτική δομή μπορεί να θεωρηθεί η διευθέτηση των τμημάτων (των συστατικών στοιχείων) ενός οργανισμού-επιχείρησης¹. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει σχεδιάζεται έτσι ώστε,

- να προβλέπει ποιός πρόκειται να εκτελέσει ποιό έργο,
- να προβλέπει ποιός είναι υπεύθυνος και για ποιά αποτελέσματα,
- να απομακρύνει τα εμπόδια που προκαλούνται στην απόδοση εξαιτίας της σύγχυσης και της αβεβαιότητας του καθήκοντος
- να προσφέρει δίκτυα λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας που να αντανακλούν και να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους².

Η ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης υπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες. Σκοπεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από τη μεταβολή των ατόμων στην επιχείρηση και εν τέλει, αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η εξουσία, λαμβάνονται οι αποφάσεις και πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης³. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα ταυτόχρονης επίδρασης πολλών παραγόντων. Παράγοντες όπως η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το μέγεθος της, το στάδιο του κύκλου ζωής της, το ιδιοκτησιακό

¹ R.H.Hall, *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall International, 1996, (sixth ed.), σ.46.

² , H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw Hill International Editions, 1990, (fifth ed.) σ.134.

³ R.H.Hall, ό.π., σ.49.

καθεστώς της, το επίπεδο τεχνολογίας και η εφαρμοζόμενη στρατηγική της συμβάλλουν στον καθορισμό της οργανωτικής δομής της⁴. Παράλληλα, σημαντική είναι και η επίδραση των πολιτισμικών συμπεριφορών (κουλτούρας) που κυριαρχούν στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης⁵. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της επιχείρησης εξαρτάται και από παράγοντες όπως το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει η ναυτιλιακή επιχείρηση ή οι σχέσεις της με τους ναυλωτές των πλοίων της⁶. Επιπλέον πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι η παραγωγική μονάδα της επιχείρησης, το πλοίο, λειτουργεί και παράγει μακριά από την έδρα της επιχείρησης στην ξηρά, στοιχείο που αυξάνει την συνθετότητα της οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων⁷.

Η οργανωτική δομή δεν είναι σταθερή και δεδομένη αλλά μεταβάλλεται εξαιτίας της μεταβολής των παραγόντων που την καθορίζουν. Οι μεταβολές μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικούς παράγοντες (π.χ. ανάπτυξη, μεταβολή στρατηγικών, αλλαγή ηγεσίας, αλλαγή φιλοσοφίας διοίκησης κ.α.) είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. μεταβολή των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης).

Αν η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους στόχους που πρέπει να υπηρετήσει μια επιτυχημένη οργανωτική δομή είναι προς εξέταση το κατά πόσο υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης που να υπηρετεί αυτό το στόχο,

⁴ J.H. Donelly, J.L.Gibson, J.M.Ivancevich, *Fundamentals of Management*, Irwin, 1995, (ninth ed.), σ. 251.

⁵ John Child, "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations" στο L.L.Cummings and Barry M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Jai Press, 1981, σσ. 347-351.

⁶ Ernst G. Frankel, *Management and Operations of American Shipping*, Auburn House Publishing Company, 1982, σ. 103.

το οποίο να έχει καθολική εφαρμογή, να ισχύει δηλαδή για όλες τις επιχειρήσεις, όπως υποστηρίχθηκε από την κλασσική θεωρία της διοίκησης και την θεωρία της επιστημονικής διοίκησης⁸. Αναγνωρίζεται ότι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και η εσωτερική της διάρθρωση είναι κατα κάποιο τρόπο μοναδικά⁹. Στα πλαίσια αυτά, θεωρείται ότι δεν υπάρχει κάποιος άριστος τρόπος για την οργάνωση μιας επιχείρησης, αλλά αυτός είναι συνάρτηση των παραγόντων, ενδογενών και εξωγενών, που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης¹⁰. Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα πώς αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις με το περιβάλλον τους¹¹.

Στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, παρά τον υψηλό βαθμό διεθνοποίησης που εμφανίζει ως αγορά, η προσέγγιση αυτή εμφανίζεται να έχει μεγαλύτερη εφαρμογή, ειδικά στην περίοδο που εξετάζουμε. Η ναυτιλία είναι μια απρόβλεπτη βιομηχανία, στην οποία οι συνθήκες μεταβάλλονται ταχύτατα και οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή πρέπει να διαθέτουν την ευελιξία και τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και βέβαια να προσαρμόζουν την οργανωτική τους δομή κατά περίπτωση. Επιπλέον, ειδικά από κάποιο μέγεθος και πάνω, όταν οι στόλοι είναι διαφοροποιημένοι και περιλαμβάνουν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων, η οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι συνάρτηση των δεδομένων της επιχείρησης (σύνθεση στόλου, αγορές που

⁷ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Μανατζμεντ Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1996, σ. 126.

⁸ G.Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, 1986, σ. 33.

⁹ F.E.Kast, J.E.Resenzweig, *Organization & Management. A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1985, (fifth ed.), σ.116.

¹⁰ ό.π. σελ. 552 και P.R.Lawrence and J.W.Lorsch, "High Performing Organizations in Three Environments" στο D.S.Pugh (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin Books, 1990, third edition, σσ. 93-4.

συμμετέχει, γεωγραφικά σημεία στα οποία ταξιδεύουν τα πλοία, και άλλες μεταβλητές). Προφανώς στην περίπτωση μιας κατηγορίας επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου, όπως είναι οι μοναχοβάπορες, συνταντώνται ενιαία πρότυπα οργάνωσης και κοινες οργανωτικές δομές, πράγμα που δεν συμβαίνει όμως όταν το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται.

Στην συνέχεια, αναλύονται οι οργανωτικές δομές των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μέσω της τμηματοποίησής τους, της εξειδίκευσης της διοικητικής λειτουργίας τους, της θέσης του πλοίου στην οργανωτική λειτουργία και της σχέσης αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο. χαρακτηριστικά που συνδεονται με την συνθετότητα των δομών, την συγκεντροποίηση και την τυποποίηση των ΕΝΕ. Η μέχρι τώρα ανάλυση έχει βασιστεί στην κατηγοριοποίηση των ΕΝΕ με βάση την συνολική χωρητικότητα του στόλου που διαχειρίζονταν. Πρέπει να αναφερθεί, ότι, η κατηγοριοποίηση αυτή μπορεί να μην προσφέρεται απόλυτα για την ανάλυση των οργανωτικών χαρακτηριστικών, γιατί, αυτό που κυρίως καθορίζει την συνθετότητα της οργάνωσης σε μια ναυτιλιακή εταιρία, είναι ο αριθμός των πλοίων που έχει υπό την διαχείριση της. Όπως όμως έχει ήδη αναφερθεί, το κριτήριο της χωρητικότητας, αν ληφθούν υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά του ελληνόκτητου στόλου, όπως το μέσο μέγεθος των πλοίων, η ειδίκευσή τους, και ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων, μπορεί να υπηρετήσει με ικανοποιητικό τρόπο μια τέτοια ανάλυση.

¹¹ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα 1991, σ. 76.

3.2. Η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων

Τμηματοποίηση είναι ο χωρισμός του συνολικού έργου σε εξειδικευμένες εργασίες και η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστά τμήματα. Βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευση τους, η τοποθέτηση δηλαδή στο ίδιο τμήμα θέσεων εργασίας που να εξαρτώνται στενά μεταξύ τους και να είναι συγγενικής ειδίκευσης¹². Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τμηματοποίησης των δραστηριοτήτων¹³, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

(α) η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, κατά την οποία οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί την παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων¹⁴ (Διάγραμμα 3.1. Α).

(β) η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν (Διάγραμμα 3.1.Β) και

¹² Δημήτρης Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα 1992, σ.79.

¹³ Οι Koontz και Weihrich αναφέρουν εννέα μεθόδους τμηματοποίησης. Συγκεκριμένα αναφέρονται η τμηματοποίηση με απλούς αριθμούς, η τμηματοποίηση κατά χρόνο, η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, η τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή, η τμηματοποίηση κατά πελάτη, η τμηματοποίηση κατά διαδικασία ή εξοπλισμό, η τμηματοποίηση κατά προϊόν, η τμηματοποίηση matrix και η τμηματοποίηση κατά στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (strategic business unit). Βλέπε , H. Koontz, H. Weihrich, ο.π., σσ.154-169.

¹⁴ M.H.Smith, J.Roggema, "Emerging organizational values in shipping: Part 4. Decentralization - the redefinition of authority in shipping company organization" *Maritime Policy and Management*, 1980, Vol.7. No.4. σ.258.

(γ) η μεικτή ή matrix τμηματοποίηση κατά την οποία συνδυάζονται οι δύο προηγούμενες μέθοδοι στην ίδια οργανωτική δομή (Διάγραμμα 3.1.Γ).

Οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον καθώς απαντώνται με μεγάλη συχνότητα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η κάθε μία παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εφαρμογή της¹⁵. Το βασικό πλεονέκτημα της λειτουργικής τμηματοποίησης είναι η αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνει με την ύπαρξη τμημάτων με ειδικευμένο προσωπικό. Ταυτόχρονα όμως το βασικό της μειονέκτημα πηγάζει από αυτό το στοιχείο. Καθώς τα εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται ανταγωνιστικά στο πεδίο της ειδίκευσης και του ενδιαφέροντος τους, οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να θυσιαστούν για χάρη των στόχων του κάθε τμήματος¹⁶.

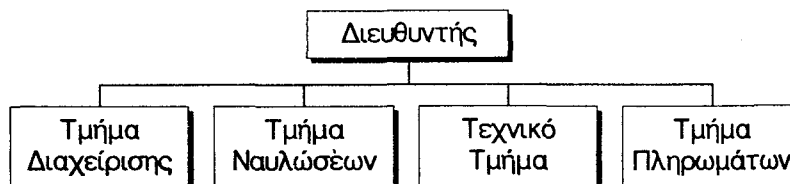
Το βασικό πλεονέκτημα της ειδίκευσης κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν είναι, ότι, επιτρέπει στα μέλη της να αναπτύσσουν μια συνολική ειδίκευση, ενώ η συγκέντρωση της εξουσίας και της ευθύνης στον κάθε τομέα επιτρέπει στη διεύθυνση τη δράση με στόχο τη συνεργασία των τομέων. Επιπλέον, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την αυτονομία παρέχοντας στους επικεφαλής των τομέων τους συντελεστές για να επιτελέσουν τους στόχους τους. Αυτό όμως το πλεονέκτημα οδηγεί ταυτόχρονα και σε ένα βασικό μειονέκτημα της τμηματοποίησης κατά προϊόν, καθώς, οδηγεί στην ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού και την αύξηση του κόστους. Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε τομέας περιλαμβάνει πολλές ίδιες ειδικεύσεις.

¹⁵ J.H.Donelly et all., ό.π., σσ. 218-226

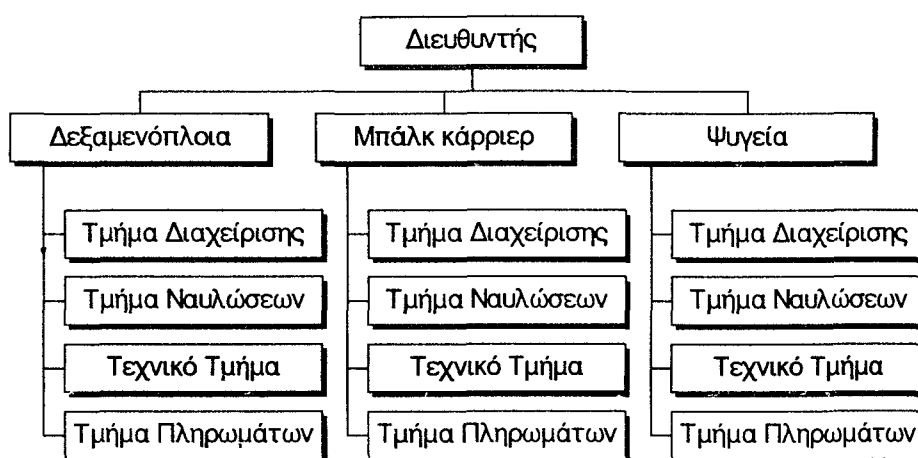
¹⁶ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, ό.π., σ. 134.

Διάγραμμα 3.1. Μέθοδοι Τμηματοποίησης Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

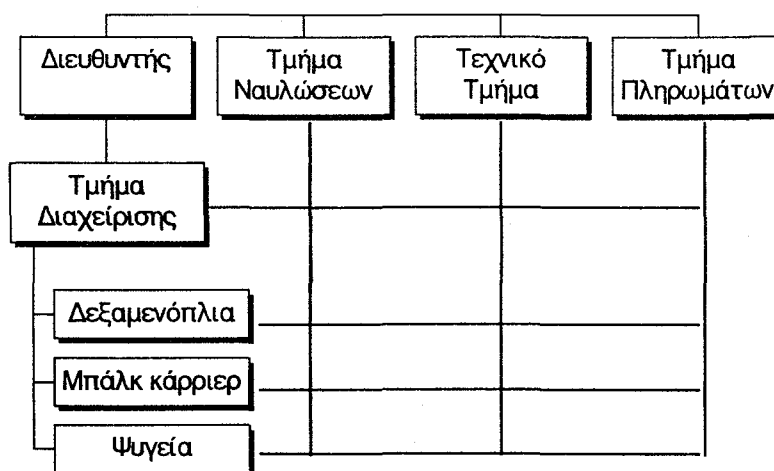
A. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



B. Τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας.



Γ. Τμηματοποίηση Matrix



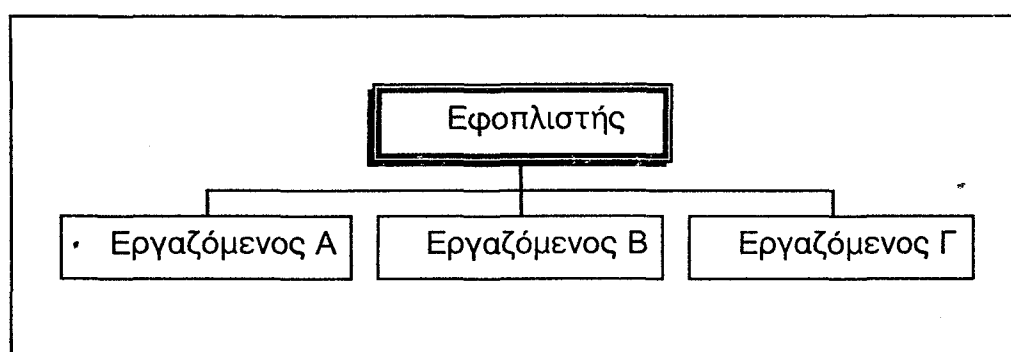
Βασικό χαρακτηριστικό της matrix οργάνωσης, που φαίνεται να αποτελεί και το κύριο μειονέκτημά της, είναι η ύπαρξη συστήματος διπλής εξουσίας, καθώς, το προσωπικό αναφέρεται σε δύο διευθυντές ταυτόχρονα, ένα στο τμήμα της ειδίκευσής του (π.χ. τεχνικό τμήμα) και ένα στο τμήμα της υπηρεσίας ή του προϊόντος για το οποίο εργάζεται (ομάδα πλοίων συγκεκριμένου τύπου). Τα πλεονεκτήματα της συνδέονται με το ότι, διευκολύνει την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού, ενώ ταυτόχρονα, η κάθε οργανωτική μονάδα μπορεί να μοιράζεται τους εξειδικευμένους συντελεστές με άλλες μονάδες, μειώνοντας έτσι το κόστος. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσθέτουν ευελιξία και επιτρέπουν την γρήγορη ανταπόκριση του οργανισμού σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ένας τύπος οργανωτικής δομής, που όμως δεν περιλαμβάνει τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων, είναι η επιχειρηματική δομή (entrepreneurial structure)¹⁷. Η δομή αυτή εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους και είναι απολύτως συγκεντρωτική, καθώς, ο ιδιοκτήτης-διευθυντής λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις ενώ οι εργαζόμενοι αναφέρονται για κάθε τι σε αυτόν (Διάγραμμα 3.2.). Η επιχειρηματική δομή είναι το στάδιο οργάνωσης της επιχείρησης, πριν την εμφάνιση των διευθυντών (managers) και την ανάληψη από αυτούς εξουσίας και ευθύνης για τις λειτουργίες που επιτελούν, δηλαδή το στάδιο που προηγείται συνήθως της λειτουργικής δομής. Σε αυτό ίσως οφείλεται και η δυσκολία διαχωρισμού που εμφανίζεται μεταξύ αυτών των δύο δομών, όπως θα φανεί και στη συνέχεια. Το βασικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής δομής είναι ότι επιτρέπει στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να παρακολουθεί και να ελέγχει στενά τα

¹⁷ J.L. Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993 (second ed.), σ.628.

πρώτα στάδια της ανάπτυξης της. Η βασική της αδυναμία αντίθετα, συνδέεται με τους περιορισμούς που θέτει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς, απαιτεί επιχειρηματίες με ευρεία γνώση όλων των πτυχών της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 3.2. Η επιχειρηματική Δομή



Η επιχειρηματική δομή στα πλαίσια των ΕΝΕ είναι μεγάλης σπουδαιότητας, καθώς αφορά τόσο τον μεγάλο αριθμό μοναχοβάπορων επιχειρήσεων, όσο και μεγάλο μέρος των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που ανεξάρτητα από το αν ανήκουν ή όχι στην μικρή κατηγορία επιχειρήσεων, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που τις ταυτίζουν με τις μικρές επιχειρήσεις της ξηράς. Πρέπει στο σημείο αυτό όμως να διευκρινιστεί, ότι, η επιχειρηματική δομή δεν συνδέεται με την επιχειρηματικότητα ως θεωρούμενο τέταρτο συντελεστή της παραγωγής και ως πηγή καινοτομιών και προόδου. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μικρή

επιχειρηματική προσπάθεια¹⁸, και σαν τέτοια, εννοείται κάθε επιχείρηση που ανήκει σε ιδιώτες, δεν είναι κυρίαρχη στον τομέα της και δεν εφαρμόζει καμμία καινοτομική πρακτική. Αντίστοιχα, ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης θεωρείται το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση, με βασικό στόχο την επιδίωξη των προσωπικών του στόχων. Η επιχείρηση είναι η βασική πηγή του εισοδήματός του, απορροφά τον περισσότερο χρόνο του και την πλειοψηφία των αποθεμάτων του και την αντιμετωπίζει σαν επέκταση της προσωπικότητάς του. Η ερμηνεία που δίνεται στον όρο επιχειρηματίας διαφοροποιεί και την ερμηνεία του όρου ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης. Αν ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα και αναλαμβάνει κινδύνους για το σκοπό του κέρδους, τότε επιχειρηματίας και ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης ταυτίζονται¹⁹. Με την έννοια αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι το σύνολο των Ελλήνων εφοπλιστών που ξεκίνησε μια μικρή-μοναχοβάπορη επιχείρηση αναλαμβάνοντας κίνδυνο είναι και “επιχειρηματίες” (entrepreneur). Όμως το να είσαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και το να είσαι “επιχειρηματίας” δεν είναι το ίδιο. Η ικανότητα να λειτουργείς μια επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά προσόντα και ικανότητες από αυτά που απαιτεί το να είσαι επιχειρηματίας. Το πρώτο απαιτεί διοικητικές ικανότητες ενώ, το δεύτερο, απαιτεί καινοτομικές ικανότητες²⁰. Οι επιχειρηματίες αναζητούν πάντα την αλλαγή,

¹⁸ J.W.Carland, F.Hoy, W.R.Boulton, J.A.C.Carland, "Diferrentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9. No. 2, σσ. 354-359.

¹⁹ Βλ. Hal B. Pickle-Royce L. Abrahamson, *Small Business Management*, John Wiley & Sons, 1986, Fourth edition, σ. 627.

²⁰ Joel Corman - Robert N. Lussier, *Small Business Management. A Planning Approach*, Irwin, 1996, σ. 15.

αντιδρούν σ' αυτή και την εκμεταλλεύονται ως μια ευκαιρία²¹. Στα πλαίσια αυτά, οι έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται σαν entrepreneurs μόνο στο βαθμό που η επιχειρηματική τους δραστηριότητα συνδεόταν με καινοτομικές εφαρμογές. Παράδειγμα τέτοιων εφαρμογών αποτελεί η εισαγωγή των mini bulk carrier από τον Γ.Π.Λιβανό τη δεκαετία του '60, ή η εισαγωγή των supertankers τη δεκαετία του '50 από τον Α. Ωνάση²². Η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων τεχνολογιών. Καινοτομία μπορεί να προκύψει και σε διοικητικό επίπεδο από τον συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί²³. Στην κατεύθυνση αυτή η υιοθέτηση των σημειώς ευκολίας και η απασχοληση χαμηλών αλλοδαπών πληρωμάτων μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία. Το μεγαλύτερο μέρος των ελλήνων εφοπλιστών όμως δεν ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Είναι επιχειρηματίες που ενώ αναλαμβάνουν κίνδυνο, δεν προωθούν καινοτομικές εφαρμογές. Ο μεγάλος αριθμός νέων εφοπλιστών του Πειραιά της δεκαετίας του '70 ανέλαβε μόνον ρίσκο, το οποίο όμως προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει με την εφαρμογή δοκιμασμένων στρατηγικών και μεθόδων, όπως θα φανεί αναλυτικά στα κεφάλαια 5 και 6.

²¹ Πήτερ Ντράκερ, *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Ασε Α.Ε., 1990, σ. 42.

²² Hans Ludwig Beth, Arnulf Hader and Robert Kappel, *25 Years of Shipping*, Fairplay Publications, London, 1984, σσ.28 & 57.

²³ Οι καινοτομίες που μπορούν να εφαρμοστούν από μια επιχείρηση είναι τριών ειδών: καινοτομία στο προϊόν ή την υπηρεσία (καινοτομία προϊόντος), καινοτομία στην οργάνωση της αγοράς και στην καταναλωτική συμπεριφορά (κοινωνική καινοτομία) και καινοτομία στις διάφορες ικανότητες και δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και την προώθηση τους στην αγορά (διοικητική καινοτομία). Βλ. Peter F. Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Butterworth Heinemann, 1994 (first published 1974), σ. 98.

Στη συνέχεια, καταγράφεται και αναλύεται η τμηματοποίηση που εφαρμόζαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης, όπως αυτή καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου.

3.2.1. Η τμηματοποίηση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν στοιχεία από 50 επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών μεγέθους. Από το σύνολο των 50 επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, το 1981 λειτουργούσαν οι 40. Στους πίνακες 3.1. και 3.2. παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν στην τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις το 1981 και το 1990. Η εξέταση για τα έτη 1981 και 1990 γίνεται προκειμένου να διαπιστωθούν οι μεταβολές που σημειώθηκαν στην τμηματοποίηση των επιχειρήσεων από πιθανές μεταβολές των χαρακτηριστικών τους (μέγεθος, ειδίκευση στόλου κ.λ.π.). Έτσι, εξετάζονται αρχικά οι 40 επιχειρήσεις του δείγματος που λειτουργούσαν το 1981, και στη συνέχεια εξετάζεται το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος για το 1990.

Στο σύνολό τους σχεδόν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις εμφανίζονται και τα δύο έτη να υιοθετούν την πρώτη μέθοδο τμηματοποίησης, με βάση δηλαδή τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Συγκεκριμένα από τις 40 επιχειρήσεις που καταγράφηκαν να λειτουργούν το 1981, στις 39 δηλώθηκε ότι εφαρμοζόταν η λειτουργική τμηματοποίηση, και μόνο σε μία επιχείρηση δηλώθηκε ότι εφαρμοζόταν κάποιου είδους μικτή τμηματοποίηση που περιελάμβανε στοιχεία και

από τις τρεις μεθόδους, δηλαδή την λειτουργική, την τμηματοποίηση κατά δραστηριότητα και την τμηματοποίηση μάρτιζ. Κατά τη μέθοδο αυτή κάποιες λειτουργικές ειδικεύσεις συνυπήρχαν με ειδικεύσεις κατά τομείς δραστηριότητας (ειδικεύσεις πλοίων που διαχειριζόταν). Το 1990, από το σύνολο των 50 επιχειρήσεων στις 47 δηλώθηκε ότι εφαρμοζόταν η λειτουργική τμηματοποίηση και μόνο σε 3 δηλώθηκε η υιοθέτηση ενός είδους μικτής τμηματοποίησης. Η λειτουργική τμηματοποίηση δεν εφαρμοζόταν με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις, καθώς αυτό ήταν συνάρτηση του μεγέθους και της ειδίκευσης του στόλου που διαχειρίζονταν (βλέπε διαγράμματα 3.5., 3.6., 3.7., 3.8. και 3.9. στις επόμενες σελίδες όπου περιέχονται οργανογράμματα επιχειρήσεων). Σε ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, καταγράφηκε τμηματοποίηση κατά λειτουργία και χωρισμός στο εσωτερικό των βασικών τμημάτων (διαχείρισης και τεχνικό) κατά ειδίκευση του στόλου. Οι επιχειρήσεις που εφάρμοζαν μικτή τμηματοποίηση, διαχειρίζονταν και τα δύο έτη διαφοροποιημένους στόλους. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μικτή τμηματοποίηση που δηλώθηκε το 1990 δεν ήταν ενιαία για όλες τις επιχειρήσεις. Οι δύο από τις τρεις επιχειρήσεις του 1990, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η επιχείρηση που δήλωσε μικτή τμηματοποίηση για το 1981, εφάρμοζαν μέθοδο αντίστοιχη με την εταιρία του 1981, ενώ σε μία επιχείρηση δηλώθηκε ότι, η τμηματοποίησή της, αποτελούσε συνδυασμό που περιείχε στοιχεία της λειτουργικής και της matrix οργάνωσης.

Πίνακας 3.1.

Η τμηματοποίηση των ΕΝΕ το 1981

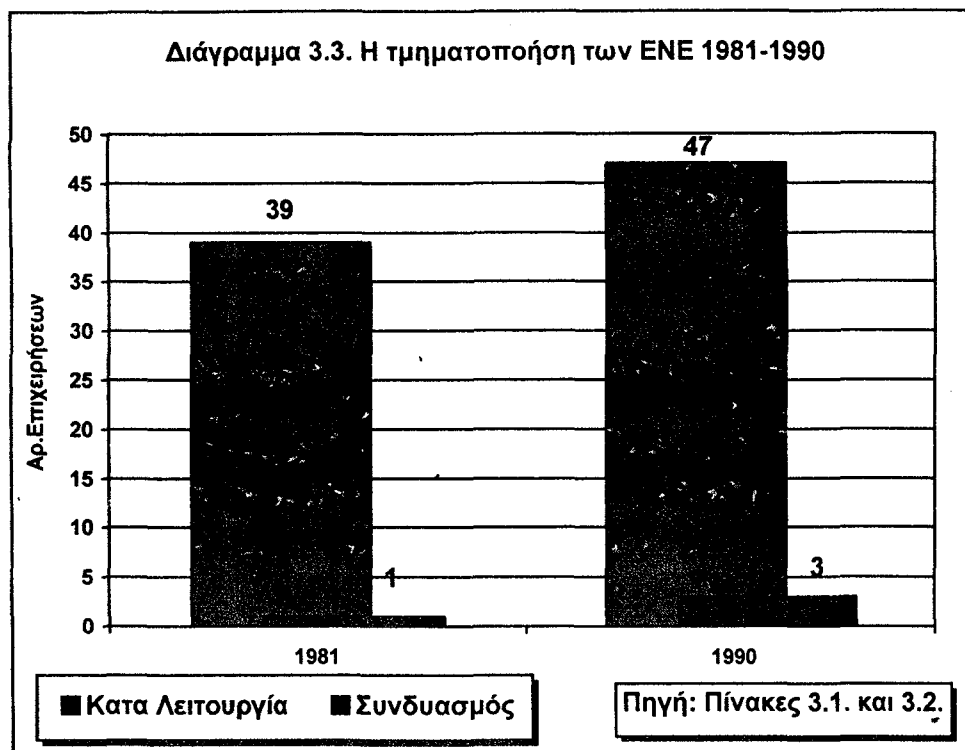
Τμηματοποίηση	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Κατα Λειτουργία	7	7	25	39	97.5
Κατά Τομέα	-	-	-	-	-
Μάτριξ	-	-	-	-	-
Συνδυασμό	-	-	1	1	2.5
Σύνολο	7	7	26	40	

* Η κατηγοριοποίηση έχει γίνει με βάση το έτος 1990

Πίνακας 3.2.

Η τμηματοποίηση των ΕΝΕ το 1990

Τμηματοποίηση	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Κατα Λειτουργία	9	17	21	47	94
Κατά Τομέα	-	-	-	-	-
Μάτριξ	-	-	-	-	-
Συνδυασμό	1	1	1	3	6
Σύνολο	10	18	22	50	



Στους Πίνακες 3.1. και 3.2. δεν περιέχεται η τέταρτη μορφή οργάνωσης που αναφέρθηκε προηγούμενα, δηλαδή η επιχειρηματική δομή. Η δομή αυτή, καλύπτεται στην ουσία από την λειτουργική οργάνωση καθώς ακόμα και απο τις μικρές επιχειρήσεις που πιθανόν να εφαρμόζαν αυτή την δομή, δηλώθηκε ως μορφή οργάνωσης η λειτουργική. Το σημείο αυτό θα διευκρινιστεί στην συνέχεια στην αναλυτική παρουσίαση της τμηματοποίησης των επιχειρήσεων.

Η εφαρμογή της μικτής τμηματοποίησης σε μια μεγάλη, αλλά και ως ένα βαθμό και σε μια μεσαία επιχείρηση, εξηγείται από το μέγεθος τους, το οποίο άλλωστε επέτρεπε και την διαφοροποίηση των στόλων που διαχειρίζονταν. Είναι δυνατόν όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, να δυσκολεύεται να επιτύχει την συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων στη λειτουργική τμηματοποίηση (λειτουργικές μονάδες) και να καθίσταται αποδοτικότερη η δημιουργία τμημάτων με

βάση τους τύπους των πλοίων (παραγωγικές μονάδες)²⁴. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που διαχειρίζεται στόλο 20 δεξαμενοπλοίων και 20 bulk carrier, ίσως είναι αποτελεσματικότερο να χωρίσει τα βασικά της τμήματα ανάλογα με την ειδίκευση των πλοίων της και να διατηρεί ενιαία τα υπόλοιπα τμήματα. Στο Διάγραμμα 3.8. περιέχεται το οργανόγραμμα ναυτιλιακής επιχείρησης μεσαίου μεγέθους που εφαρμόζε αντίστοιχη μικτή τμηματοποίηση. Προφανώς, για λόγους που συνδέονται με το κόστος υλοποίησης της τμηματοποίησης κατά προϊόν, εξαιτίας της ύπαρξης πολλαπλών κοινών δραστηριοτήτων, από τις επιχειρήσεις επιχειρήθηκε η υιοθέτηση της μικτής οργάνωσης και η διατήρηση της αυτονομίας ορισμένων λειτουργικών ειδικοτήτων, οι οποίες, υπηρετούσαν ταυτόχρονα τους τομείς κατά προϊόν. Και τα δύο έτη όμως, μικτή τμηματοποίηση αυτού του είδους εμφανίζεται να είχε υιοθετήσει και μια μικρή επιχείρηση. Η επιλογή δικαιολογείται ίσως από το γεγονός ότι η επιχείρηση αυτή διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο, ο οποίος, για κάποιο χρονικό διάστημα περιείχε στις τάξεις του και ακτοπλοικά πλοία. Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο το 1975, όσο και το 1985 καταγράφηκε στην κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων, γεγονός που υπονοεί ότι, η κατάταξή της το 1981 και το 1990 δεν συνδέεται με κάποια μόνιμα χαρακτηριστικά σε σχέση με το μέγεθος, αλλά, με κάποια συγκυριακά χαρακτηριστικά²⁵. Σε σχέση με τον δεύτερο τύπο μικτής τμηματοποίησης που καταγράφεται, κατά τον οποίο γίνεται συνδυασμός της λειτουργικής και της matrix τμηματοποίησης, αυτός αφορά μεγάλη επιχείρηση με διαφοροποιημένο στόλο. Κατά τον τύπο αυτό, στο εσωτερικό των διαφόρων λειτουργικών οργάνωσεων εφαρμόζεται η οργάνωση matrix, με στόχο την

²⁴ J.H.Donelly et all. ό.π. σ. 220.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

αποτελεσματικότερη κάθετη και οριζόντια επικοινωνία και την αποδοτική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων.

Η εικόνα που παρουσιάζουν οι ΕΝΕ σε σχέση με την τμηματοποίηση των εργασιών τους εμφανίζει ιδιαιτερότητες. Θεωρείται ότι η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης που βασίζεται στην τμηματοποίηση κατά λειτουργία, είναι δυνατόν, να δημιουργήσει προβλήματα ελέγχου και να αναγκάσει την επιχείρηση να οδηγηθεί στην τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή προϊόν²⁶. Αυτό το στοιχείο δεν επιβεβαιώθηκε στις ΕΝΕ, παρά το γεγονός ότι, μεταξύ του 1981 και του 1990, 12 επιχειρήσεις πέρασαν από την τρίτη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες. Ταυτόχρονα, ενώ το 1981 στις καταγεγραμμένες επιχειρήσεις περιλαμβάνονταν 14 μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ο αριθμός αυτός το 1990 αυξήθηκε στις 28. Παρά την σημαντική μεταβολή-αύξηση του μεγέθους μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων όμως, μόνο δύο επιχειρήσεις δήλωσαν ότι μετέβαλαν την μέθοδο τμηματοποίησης προς την μικτή τμηματοποίηση μεταξύ του 1981 και του 1990. Η κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης, δικαιολογείται και από τη στρατηγική ανταγωνισμού που εφάρμοζαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου. Όπως θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 6, στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, εφαρμοζόταν στρατηγική ανταγωνισμού, η οποία, στηριζόταν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών τους. Το στοιχείο αυτό, εξηγεί σε σημαντικό βαθμό την επιλογή των ΕΝΕ να εφαρμόζουν την λειτουργική τμηματοποίηση, καθώς έτσι, επιτύγχαναν αποτελεσματικότητα και μείωση του διοικητικού κόστους.

²⁵ Η συγκεκριμένη επιχείρηση συμμετείχε μετά τα μέσα της δεκαετίας του '80 σε pool, σε συνεργασία με άλλη ελληνόκτητη επιχείρηση. Η κίνηση αυτή καταγράφηκε σαν πρωτοποριακή για την ελληνόκτητη ναυτιλία την συγκεκριμένη περίοδο.

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία και η τμηματοποίηση κατά προϊόν θεωρείται ότι βασίζονται στις αρχές της κλασσικής θεωρίας της διοίκησης και ότι είναι σχεδιασμένες για να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένους στόχους, στοιχεία που τους αφαιρούν την ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες²⁷. Η μάτριξ τμηματοποίηση αντίθετα, θεωρείται ότι αυξάνει την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης και συναντάται σε επιχειρήσεις που χρειάζεται να ανταποκρίνονται σε ραγδαίες αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας τους. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της μάτριξ τμηματοποίησης πρέπει να είναι εκτεταμένη στη ναυτιλία. Πράγματι, στο διεθνή χώρο δύο είναι οι παράγοντες που έχουν οδηγήσει τις ναυτιλιακές εταιρίες στην ανάπτυξη της μάτριξ οργάνωσης. Ο πρώτος συνδέεται με το μέγεθος και τη διαφοροποίηση του στόλου τους και ο δεύτερος, με τον αυξημένο ανταγωνισμό που απαιτεί περισσότερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με το κόστος και την ποιότητα υπηρεσίας²⁸. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας όμως η θέση αυτή δεν φαίνεται να ισχύει. Προφανώς, αυτό δεν συνδέεται με το ότι το περιβάλλον λειτουργίας των ΕΝΕ διαφέρει, αφού λειτουργούν στο διεθνή χώρο. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξέλιξη αυτή θα πρέπει να αναζητηθούν σε τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη συνδέεται με τη δομή των επιχειρήσεων και την ειδίκευση του στόλου τους, η δεύτερη συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των ελλήνων εφοπλιστών και η τρίτη με την εκταση εφαρμογής καινοτομικών στρατηγικών.

²⁶ H.Koontz, H. Weihrich, ό.π. σ. 162.

²⁷ G.Morgan, ό.π., σ. 35.

²⁸ M.H.Smith, J.Roggema, ό.π. σ.259.

Οι περισσότερες ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμμετέχουν στις βασικές αγορές της μπάλκ ναυτιλίας²⁹. Οι αγορές αυτές καθορίζονται από τις τέσσερις κύριες ομάδες χύδην φορτίων, δηλαδή την αγορά των χύδην υγρών φορτίων (αργό πετρέλαιο, παράγωγα πετρελαίου κ.α.), την αγορά των πέντε βασικών χύδην ξηρών φορτίων (σιδηρομετάλλευμα, άνθρακας, σιτηρά, βωξίτες και αλουμίνα, και φωσφάτα), την αγορά των δευτερεύουσας σημασίας χύδην ξηρών φορτίων (χάλυβας, χημικά, ξυλεία, τσιμέντο, ορυκτά, ζωοτροφές, λιπάσματα, ζάχαρη, οχήματα, παλιοσίδερα κ.α.) και την αγορά των κατεψυγμένων φορτίων (κρέατα, αναλώσιμα τρόφιμα, φρούτα και λαχανικά)³⁰. Η διαφοροποίηση των στόλων, αφορά την ίδια βασική αγορά της μπάλκ ναυτιλίας και δεν σχετίζεται με τη ναυτιλία τακτικών γραμμών ή την επιβατηγό ναυτιλία, οι οποίες, απαιτούν διαφορετικής μορφής οργάνωση στην υποδομή της ξηράς. Με βάση λοιπόν το γεγονός ότι, ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει διαφοροποιημένος στόλος, η οργάνωση, με μικρές προσαρμογές, μπορεί να παραμένει ενιαία, δεν καθίσταται ανάγκη μεταβολής του τύπου της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Δεν καθίσταται δηλαδή αναγκαία η μετάβαση από τη λειτουργική, στην τμηματική ή την μάρτιζ τμηματοποίηση, από τη στιγμή μάλιστα που αυτό θα σήμαινε αύξηση των διοικητικών εξόδων άρα του κόστους παραγωγής³¹. Το χαρακτηριστικό αυτό συναντάται και στις βρετανικές

²⁹ Υπάρχουν βέβαια και επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πλοία κοντέινερ, οι περισσότερες από τις οποίες όμως χρονοναυλώνουν τα πλοία τους σε μεγάλους operator με αποτέλεσμα η διαχείριση τους να μην απαιτεί την οργάνωση μιας liner εταιρίας.

³⁰ M.Stopford, ό.π., σ. 219.

³¹ Στην ανάλυση δεν λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι οι ENE, όπως θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 5, εφάρμοζαν κατά μεγάλο ποσοστό την στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους (unrelated diversification), της επέκτασης δηλαδή και σε τομείς δραστηριότητας εκτός της ναυτιλίας. Η εξέταση της παραμέτρου αυτής, αν και θα ήταν ιδιαίτερης σημασίας καθώς, στις ENE παρατηρείται μια "δομική" δυσλειτουργία που συνδέεται με το ότι σε πολλές περιπτώσεις οι παράλληλες δραστηριότητες εκτελούνται από τα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

επιχειρήσεις, στις οργανωτικές δομές των οποίων κυριαρχούσε η λειτουργική τμηματοποίηση. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που εδραστηριοποιείτο στην μπάλκ ναυτιλία εφάρμοζε την λειτουργική τμηματοποίηση, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είχαν διαφοροποιημένες δραστηριότητες και εφάρμοζαν την τμηματοποίηση κατά τομέα³².

Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με την νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών για την διοίκηση των επιχειρήσεων τους και την αντίληψη τους για την μεταβίβαση της εξουσίας, καθώς και το οργανωτικό κλίμα και την οργανωτική κουλτούρα που δημιουργείται από αυτά³³. Τα στοιχεία αυτά με τη σειρά τους δημιουργούν τον χαρακτήρα της επιχείρησης στο οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο. Αναγνωρίζεται ότι οι επιχειρήσεις μπορεί με τον τρόπο αυτό να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το ποιο στοιχείο κυριαρχεί στην “κουλτούρα” τους³⁴. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην εξουσία (δύναμη), στους ρόλους που υπηρετούν τα άτομα στην οργανωτική δομή, στο προς εκτέλεση έργο και στα άτομα που απαρτίζουν την οργάνωση. Στην πλειοψηφία τους, οι ΕΝΕ κατά την διάρκεια της περιόδου εξέτασης ήταν επιχειρήσεις που βασίζονταν στην

ίδια στελέχη, δεν θα επιχειρηθεί γιατί αυτό θα απαιτούσε ιδιαίτερη έρευνα και ανάλυση, η οποία ξεφεύγει από τους σκοπούς της διατριβής αυτής.

³² Βλέπε, Hua Wan, "British and Chinese Shipping Companies: A comparative study of Organization and Management", PhD thesis, University of Wales, 1988, σσ.106-109

³³ Σαν οργανωτικό κλίμα εννοείται "το κλίμα" που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δημιουργείται στην επιχείρηση από τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τις ανταμοιβές, ενώ σαν οργανωτική κουλτούρα θεωρούμε τα ευρύτερα πρότυπα μιας επιχείρησης, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που κυριαρχούν σε αυτή. Για την συμβολή των διευθυντών μιας επιχείρησης στην δημιουργία οργανωτικού κλίματος και οργανωτικής κουλτούρας, βλέπε, Benjamin Schneider, Sarah Gunnarson and Kathryn Niles-Joly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer 1994, σσ.17-29.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

εξουσία του ιδιοκτήτη³⁵. Κουλτούρα που στηριζόταν στους ρόλους των ατόμων στην οργανωτική δομή, καταγράφηκε μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις. Στην κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία η επιχείρηση λειτουργεί σαν ιστός που η κίνηση του πραγματοποιείται μόνο από το κέντρο του. Το στοιχείο αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αντιδρά κατάλληλα στη μεταβολή των συνθηκών, της δίνει δηλαδή την απαραίτητη ευελιξία ακόμα και στην περίπτωση που εφαρμόζει λειτουργική τμηματοποίηση. Επιπλέον, καθώς βασίζεται στην αφοσίωση, την εμπιστοσύνη και την υπακοή των ατόμων που απαρτίζουν την οργάνωση, δεν αντιμετωπίζει πιέσεις για αλλαγή. Οι Έλληνες εφοπλιστές είναι επιχειρηματίες που επιδιώκουν να διατηρούν την εξουσία και να ασκούν τον απόλυτο έλεγχο στις επιχειρήσεις τους, όσο αυτό είναι δυνατό. Όπως θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 4, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πίστη των στελεχών τους και δεν επιτρέπουν την αμφισβήτηση της εξουσίας τους. Στη έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση εφοπλιστών που ήλεγχαν και το παραμικρό τέλεξ που έφευγε από το γραφείο. Μετάβαση από τη λειτουργική στην τομεακή ή την μάτριξ τμηματοποίηση θα οδηγούσε αναγκαστικά και στην εκχώρηση εξουσίας, άρα στη μείωση του ελέγχου των ιδίων. Αυτό όμως ήταν σε αντίθεση με το βασική τους νοοτροπία, άρα η εφαρμογή του ήταν ανεπιθύμητη. Βέβαια, από κάποιο σημείο και έπειτα, το μέγεθος της επιχείρησης και της οργανωτικής δομής επέβαλε την εκχώρηση εξουσίας, τουλάχιστον για τα λειτουργικά ζητήματα. Αυτό γινόταν όμως

³⁴ Roger Harrison, "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May-June 1972, σσ.119-128 και Charles Handy, *Understanding Organizations*, Penguin, Fourth Edition, 1993, First Published 1976, σσ. 181-191.

³⁵ Η κουλτούρα που βασίζεται στην εξουσία κυριαρχεί γενικά στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε σχετική έρευνα καταγράφηκε ότι τα διοικητικά στελέχη στο 39,4 των ελληνικών επιχειρήσεων ίσχυε κουλτούρα που βασιζόταν στην εξουσία, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες στην Ελλάδα, ήταν μόλις 17,4%. Βλ. Dimitris

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

μόνο σε στελέχη που δεν συνδέονταν με τους πλοιοκτήτες με απλή συμβατική σχέση, αλλά ήταν συγγενικά πρόσωπα ή μικρομέτοχοι των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια πληρούσαν το βασικό προσόν της πίστης και της αφορσίωσης στην επιχείρηση.

Ο τρίτος παράγοντας που συνέβαλε στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συνδέεται με τις στρατηγικές που εφαρμόζαν και το βαθμό ανταπόκρισής τους στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας θεωρείται ότι είναι περισσότερο κατάλληλη για περιβάλλοντα ευμετάβλητα, ενώ η τμηματοποίηση μάρτιξ, συνδέεται με επιχειρήσεις που είναι πρωτοποριακές και εφαρμόζουν στρατηγικές που στηρίζονται στην καινοτομία. Η μεταβολή από τη λειτουργική τμηματοποίηση στη τμηματοποίηση κατά τομέα, ή την τμηματοποίηση μάρτιξ, πραγματοποιείται όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος το επιβάλλουν ή όταν η στρατηγική της επιχείρησης μεταβάλλεται. Στην περίπτωση των ΕΝΕ όμως, όπως θα αναλυθεί στα κεφάλαια 5 και 6, οι στρατηγικές που εφαρμόζαν ήταν ενιαίες για το σύνολο της περιόδου και δεν μεταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, όταν οι συνθήκες στην αγορά μεταβλήθηκαν. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη επιχειρήθηκε μέσω της απόκτησης πλοίων χαμηλής ειδίκευσης και ο ανταγωνισμός μέσω της δυνατότητας παραγωγής με χαμηλό κόστος. Η καινοτομία δεν αποτέλεσε χαρακτηριστικό των στρατηγικών των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου. Η λειτουργική οργάνωση λοιπόν, εξυπηρετούσε τις στρατηγικές που εφαρμόζαν περισσότερο αποτελεσματικά από άλλες μορφές οργάνωσης, η εφαρμογή των οποίων, συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος. Φυσικά, όπως

αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο υπήρξαν και περιπτώσεις καινοτόμων εφοπλιστών και επιχειρήσεων, που αποτελούσαν όμως την μειοψηφία.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, μπορούμε να πούμε ότι η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων ήταν συνάρτηση των ειδικών χαρακτηριστικών της κάθε μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά που συνδέονταν με την ειδίκευση του στόλου τους, το μέγεθός τους, την φιλοσοφία διοίκησης των πλοιοκτητών τους και τον οργανωτικό χαρακτήρα που αυτή δημιουργεί καθώς και τον χαμηλό βαθμό προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης, οδήγησαν στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης, παρά το γεγονός ότι στοιχεία όπως η μεταβολή του μεγέθους ενός αριθμού επιχειρήσεων οδηγούσε σε διαφορετική κατεύθυνση³⁶.

3.3. Η εξειδίκευση της διοικητικής λειτουργίας στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια θα εξεταστεί ο βαθμός ανάπτυξης των διαφόρων λειτουργικών ειδικοτήσεων σε αυτόνομα τμήματα, δηλαδή, η έκταση της οργανωτικής δομής των ΕΝΕ. Οι ειδικοότητες σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση σχετίζονται με τρεις κύριους

³⁶ Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων που εφάρμοζαν την μικτή τμηματοποίηση, δεν καθιστά αναγκαία την χωριστή εξέταση των επιχειρήσεων του Πειραιά και των επιχειρήσεων που διατηρούσαν οργανωτικές δομές και σε άλλα κέντρα εκτός του Πειραιά. Πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι και οι τρεις επιχειρήσεις που εφάρμοζαν μικτή τμηματοποίηση ήταν επιχειρήσεις που διατηρούσαν οργανωτικές δομές και εκτός Πειραιά.

τομείς. Τον εμπορικό ή τον τομέα των πωλήσεων, τον τομέα της διαχείρισης και τον οικονομικό τομέα. Η ανάπτυξη των ειδικεύσεων στους τομείς αυτούς είναι συνήθως συνάρτηση του μεγέθους αλλά και της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί σε ποιο βαθμό οι λειτουργικές εξειδικεύσεις αποτελούσαν ανεξάρτητα τμήματα στις ΕΝΕ.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3., μόνο τρεις από τις 50 επιχειρήσεις εμφάνιζαν το 1990 ολοκληρωμένη οργανωτική δομή, δηλαδή είχαν αναπτύξει σε αυτόνομα τμήματα (ή ημιαυτόνομες ειδικότητες) το σύνολο των λειτουργικών εξειδικεύσεων³⁷. Και οι τρεις αυτές επιχειρήσεις ανήκαν στην πρώτη κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπήρχαν τα τμήματα ναυλώσεων (Ν), λειτουργικής διαχείρισης (Δ), τεχνικό (Τ), πληρωμάτων (Π), ασφαλίσεων (Α), προμηθειών (Πρ), νομικό (Νο), αγοράς και πώλησης πλοίων (Α&Π), διοίκησης (Δ), μηχανογράφησης (Μ), λογιστήριο (Λ) και ασφάλειας (Ασ) ή ελέγχου (Ε).

Οι παραπάνω ειδικότητες θεωρείται ότι καλύπτουν όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων μιας σύγχρονης ναυτιλιακής επιχείρησης³⁸. Η ύπαρξη τους όμως, είναι συνήθως συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν όλες οι ειδικότητες και να

³⁷ Ο όρος ολοκληρωμένη οργανωτική δομή αναφέρεται στο ότι, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, εμφανίζονταν το 1990 να έχουν τμηματοποιήσει τις λειτουργίες που θεωρήθηκαν ως οι απαραίτητες για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Φυσικά, η έκταση της οργανωτικής δομής είναι συνάρτηση και του μεγέθους. Υπό αυτή την έννοια, θεωρήθηκε ότι, μια επιχείρηση που μπορεί και επιτυγχάνει διοικητικές οικονομίες κλίμακας στη λειτουργία της, πρέπει, κατά κανόνα, να περιλαμβάνει στην οργανωτική της δομή τις παραπάνω λειτουργικές ειδικότητες, ανεξάρτητα από το εάν αυτές είναι τμήματα μιας λειτουργικής οργάνωσης ή ειδικεύσεις άλλων τμηματοποιήσεων (π.χ. κατά τομέα δραστηριότητας).

³⁸ Σε ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις είναι δυνατό να υπάρχουν και άλλα τμήματα, όπως για παράδειγμα το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Για αναλυτική παρουσίαση των τμημάτων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης βλέπε, Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, ο.π., κεφ. 5.

εκτελούνται εσωτερικά από στελέχη της επιχείρησης. Στις μικρές αντίθετα, είναι δυνατό να υπάρχουν και να εκτελούνται εσωτερικά μόνο οι βασικές λειτουργίες και οι υπόλοιπες, να ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιλογή μεταξύ της ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη ή της εκτέλεσης εσωτερικά (in house), είναι συνάρτηση του κόστους που συνεπάγεται η κάθε επιλογή, αλλά και της προτίμησης και της φιλοσοφίας διοίκησης του κάθε πλοιοκτήτη³⁹.

Η ειδίκευση των ναυλώσεων σαν αυτόνομο τμήμα δηλώθηκε σε 27 επιχειρήσεις, από τις οποίες όμως μόνο οι 4 ήταν μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι υπόλοιπες 22 ανήκαν στη μεσαία και μεγάλη κατηγορία. Η ύπαρξη τμήματος ναυλώσεων αποτελεί ένδειξη του γεγονότος ότι, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, διατηρούσαν διασυνδέσεις στις σχετικές ναυλαγορές και ήταν κατα κάποιο τρόπο αυτόνομες στο θέμα της εξεύρεσης απασχόλησης για τα πλοία τους. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι, μόνο τέσσερις μικρές επιχειρήσεις ανήκουν στην ομάδα αυτή, από τις οποίες, οι τρεις διατηρούσαν γραφεία και εκτός Πειραιά, τα οποία, ασχολούνταν με τις ναυλώσεις. Επιπλέον και οι τέσσερις λειτουργούσαν το 1990 για περισσότερα από 13 χρόνια. Πρέπει να αναφερθεί ότι με την λειτουργία αυτή συνδεόταν η ύπαρξη γραφείων-πρακτορείων σε κέντρα εκτός Πειραιά των περισσότερων επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας. Επιπλέον, για ορισμένες επιχειρήσεις, το τμήμα ναυλώσεων δεν διεκπεραίωνε μόνο τις ναυλώσεις της επιχείρησης λειτουργούσε ανταγωνιστικά στην αγορά και έκλεινε ναυλώσεις για πλοία τρίτων επιχειρήσεων. Σε κάποιες από τις παραπάνω επιχειρήσεις το τμήμα ναυλώσεων δεν ήταν ενταγμένο στην οργανωτική τους δομή, αλλά αποτελούσε τυπικά ανεξάρτητη μονάδα.

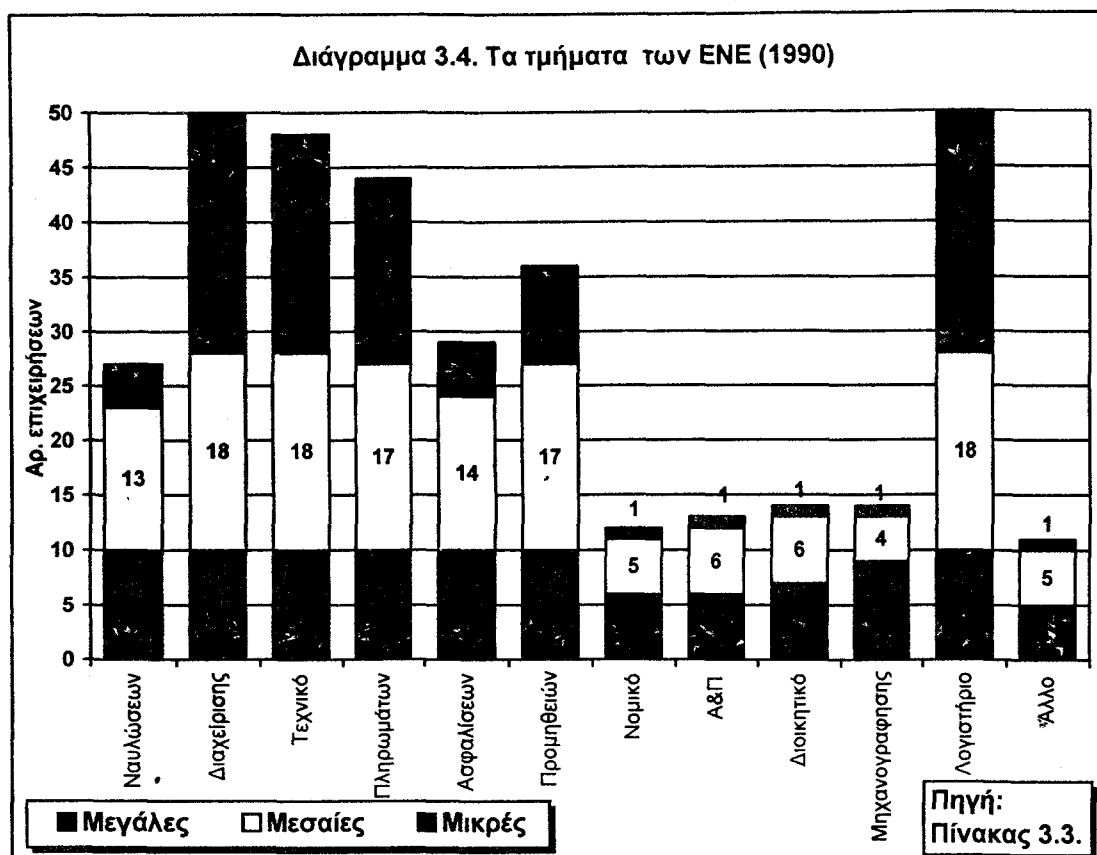
³⁹ John M. Downard, *Running Costs*, Ship Management Series, Fairplay Publications, 1994, σ. 82.

Πίνακας 3.3.
Τα τμήματα των ΕΝΕ (1990)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*	ΤΜΗΜΑΤΑ**											
	N	Δ	T	Π	A	Πρ	No	A&Π	Δι	M	Λογ	Λ
3 A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2 A	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
2 B	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
1 A - 2 B - 1 Γ	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
1 A - 1 B	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	
1 A - 1 B	+	+	+	+	+	+		+		+	+	
2 A - 1 B	+	+	+	+	+	+				+	+	
4 B - 3 Γ	+	+	+	+	+	+					+	
2 B	+	+	+	+		+					+	
1 B		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
2 B		+	+	+	+	+					+	+
1 Γ		+	+	+	+					+	+	+
1 B - 5 Γ		+	+	+		+					+	
7 Γ		+	+	+							+	
1 B - 3 Γ		+	+								+	
2 Γ		+									+	

* A=Μεγάλες, B=Μεσαίες Γ=Μικρές

** N=Ναυλώσεων, Δ=Διαχείρισης, T=Τεχνικό, Π=Πληρωμάτων, A=Ασφαλίσεων, Πρ=Προμηθειών, No=Νομικό, A&Π=Αγοράς και πώλησης πλοίων, Δι=Διοικητικό, M=Μηχανογράφησης, Λογ=Λογιστήριο, Λ=Λοιπά.



Το τμήμα λειτουργικής διαχείρισης ή επιχειρήσεων (operation) υπήρχε σε όλες τις επιχειρήσεις. Αποτελεί το βασικότερο τμήμα σε κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς, ασχολείται με την επίβλεψη της εκτέλεσης του μεταφορικού έργου της επιχείρησης. Έχει σαν έργο του την παρακολούθηση και το συντονισμό των κινήσεων των πλοίων της επιχείρησης και φροντίζει για την σωστή και έγκαιρη εκτέλεση των υποχρεώσεων των πλοίων έναντι των ναυλωτών τους. Το operation στελεχώνεται κυρίως από πρώην πλοιάρχους (αρχιπλοιάρχους) του εμπορικού ναυτικού και αποτελεί στην ουσία το τμήμα παραγωγής της κάθε επιχείρησης⁴⁰.

⁴⁰ Α.Μ.Γουλιέλμος, *Λειτουργική Διαχείριση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις J&J Hellas, Πειραιάς, 1996, σσ.17-20.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τεχνικό τμήμα λειτουργούσε αυτόνομα στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, με εξαίρεση δύο μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δήλωσαν ότι είχαν εξωτερικούς συνεργάτες. Το τεχνικό τμήμα ασχολείται με την συντήρηση και επισκευή των πλοίων της επιχείρησης και γενικότερα με την τεχνική διοίκησή τους. Αποτελεί, όπως και το operation, ένα από τα σπουδαιότερα τμήματα υποδομής της επιχείρησης αφού συνδέεται άμεσα με την παραγωγική δυνατότητα των πλοίων, αλλά και με τη διαμόρφωση του κόστους των μεταφορικών υπηρεσιών που παρέχουν. Τα στελέχη του τμήματος αυτού είναι αναγκασμένα να ταξιδεύουν συχνά προκειμένου να πραγματοποιούν ή να επιθεωρούν επισκευές που γίνονται στα πλοία⁴¹. Στελεχώνεται κυρίως από ναυπηγούς και πρώην μηχανικούς (αρχιμηχανικούς) του εμπορικού ναυτικού.

Το τμήμα πληρωμάτων δηλώθηκε ως ανεξάρτητο τμήμα σε 44 επιχειρήσεις, και δεν υπήρχε μόνο σε 5 μικρές και μια μεσαία επιχείρηση. Το τμήμα πληρωμάτων ασχολείται με την επιλογή των ναυτικών και τον χειρισμό των εργασιακών θεμάτων που τους αφορούν. Η σπουδαιότητα του τμήματος πληρωμάτων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό, είναι συνάρτηση της πολιτικής απασχόλησης ναυτικών που ακολουθείται. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση τριών επιχειρήσεων, οι οποίες, διατηρούσαν ειδικό γραφείο στη Χίο, με αρμοδιότητα την εξεύρεση ναυτικών και την διατήρηση επαφής με τα πληρώματα και τις οικογένειες τους.

⁴¹ Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση επιχείρησης μεσαίου μεγέθους που διαχειριζόταν στόλο που δεν ξεπέρασε τα 10 πλοία, η οποία διατηρούσε "ιπτάμενη ομάδα συντήρησης", που ταξίδευε οπουδήποτε στον κόσμο υπήρχαν πλοία της επιχείρησης που αντιμετώπιζαν τεχνικά προβλήματα. Το κόστος διατήρησης της ομάδας αυτής, όπως δηλώθηκε, ήταν σημαντικά μικρότερο από τις οικονομίες, δηλαδή τις μειώσεις του κόστους συντήρησης και επισκευών, που προέκυπταν από τη λειτουργία της.

Οι ασφαλίσεις αποτελούσαν ξεχωριστό τμήμα για 29 απο τις 50 επιχειρήσεις, από τις οποίες μόνο οι 5 ήταν μικρές επιχειρήσεις. Το τμήμα Ασφαλίσεων είναι υπεύθυνο για την ασφάλιση των πλοίων τόσο για το σκάφος και τη μηχανή όσο και για τις αστικές ευθύνες των πλοιοκτητών από βλάβες, ατυχήματα ή άλλη αιτία καθώς για την διεκπεραίωση των απαιτήσεων που δημιουργούνται. Το τμήμα ασφαλίσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα καθώς με τη λειτουργία του ελαχιστοποιούνται όλες οι απαιτήσεις τρίτων κατά της επιχείρησης, τοποθετούνται σε σωστή βάση οι απαιτήσεις (claims) της επιχείρησης κατά των ασφαλιστών έτσι ώστε με βάση το ασφαλιστήριο συμβόλαιο να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αποζημίωση, και τέλος μεθοδεύονται και αξιοποιούνται οι απαιτήσεις της επιχείρησης κατά τρίτων⁴²

Το τμήμα προμηθειών, είτε σαν αυτόνομο τμήμα, είτε σαν υποτμήμα του τεχνικού τμήματος, υπήρχε στις 37 από τις 50 επιχειρήσεις. Από τις 13 επιχειρήσεις που δεν είχαν τέτοιο τμήμα, οι 2 ήταν μεσαίου μεγέθους και οι 11 μικρού. Το τμήμα αυτό έχει σαν έργο να εξασφαλίζει ότι όλα τα πλοία έχουν επαρκή εξοπλισμό και εφόδια προκειμένου να μην επηρεάζεται η εκτέλεση του ταξιδιού ή να μην δημιουργείται κίνδυνος για το πλοίο, το πλήρωμα ή το φορτίο⁴³.

Το νομικό τμήμα σαν αυτόνομο τμήμα υπήρχε μόνο σε 12 επιχειρήσεις το 1990. Από τις επιχειρήσεις αυτές οι 2 ήταν μεσαίου μεγέθους, δύο ήταν μικρές και οι 8 μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά κανόνα, σαν αυτόνομο τμήμα λειτουργεί σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, στις περισσότερες περιπτώσεις ο ρόλος του νομικού τμήματος ήταν συμβουλευτικός, και η στελέχωση του ήταν περιορισμένη.

⁴² Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management*, ό.π., σ.190.

Οι αγοραπωλησίες των πλοίων σαν χωριστή λειτουργία, διεκπεραιώνονταν από ιδιαίτερο τμήμα σε 13 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, από τις οποίες, η μία ανήκε στην μικρή κατηγορία, και οι 6 στην μεσαία κατηγορία. Η αυτόνομη ύπαρξη του τμήματος αυτού συνδέεται με το μέγεθος του στόλου της επιχείρησης, αλλά και με την επενδυτική στρατηγική που ακολουθεί. Κατά κανόνα ο ρόλος του τμήματος περιορίζεται στην αναζήτηση των ευκαιριών και στην διεκπαιρέωση ορισμένων τεχνικών ή διαδικαστικών ζητημάτων που αφορούν την αγοραπωλησία, καθώς, οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τους πλοιοκτήτες.

Το τμήμα διοίκησης προσωπικού υπήρχε σε 14 από τις 50 επιχειρήσεις. Το τμήμα αυτό, καθώς ασχολείται με τα εργασιακά ζητήματα του προσωπικού της ξηράς, είναι απαραίτητο να υπάρχει μόνο στις επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού. Οι 14 επιχειρήσεις που διατηρούσαν αυτόνομο τμήμα προσωπικού ήταν στο σύνολο τους σχεδόν, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Τμήμα μηχανογράφησης διατηρούσαν το 1990 μόνο οι 14 από τις 50 επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις ξεκίνησαν τη λειτουργία του τμήματος την ίδια χρονιά, δηλαδή το 1990. Οι 9 από αυτές ήταν μεγάλες επιχειρήσεις, οι 4 μεσαίες και μόνο μία μικρή.

Λογιστήριο, όπως είναι λογικό, διατηρούσαν, ανεξάρτητα από το βαθμό οργάνωσης του και την έκταση των αρμοδιοτήτων του, όλες οι ΕΝΕ. Το τμήμα λογιστηρίου χειρίζεται λογιστικά τους λογαριασμούς της ναυτιλιακής επιχείρησης και παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις το λογιστήριο ήταν τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης.

⁴³ John M. Downard, ό.π. σ. 88.

Τμήματα πέρα από τα προαναφερόμενα, διατηρούσαν μόλις 11 επιχειρήσεις, από τις οποίες μόνο η μία ήταν μικρή. Η κατηγορία “λοιπά” αφορά τμήματα που βασίζονται σε δραστηριότητες που συνδέονται κυρίως με την ασφαλή και ποιοτική διαχείριση του στόλου και τον έλεγχο ως διοικητική λειτουργία.

Η έκταση της οργανωτικής δομής, συνδέεται, όπως φάνηκε ήδη από την προηγούμενη ανάλυση, με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης και αυτό συνδέεται στενά με την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και μείωσης του κόστους μέσω των οικονομιών κλιμακας⁴⁴. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, εμφανίζονται στην πλειοψηφία τους να διατηρούν περισσότερα τμήματα από ότι οι μεσαίες και οι μικρές. Αναφέρθηκε ήδη ότι μόνο τρεις από τις 50 επιχειρήσεις εμφανίζονται να διατηρούν όλα τα τμήματα που εξετάστηκαν στην έρευνα πεδίου. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.3., στις τρεις πρώτες σειρές, όπου υπάρχουν κατά σειρά τα περισσότερα τμήματα, εμφανίζονται μόνο μεγάλες επιχειρήσεις. Προς το τέλος του πίνακα, όπου εμφανίζονται οι επιχειρήσεις με τα λιγότερα τμήματα συναντώνται μικρές επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι 5 επιχειρήσεις που το 1990 καταγράφηκαν ως μοναχοβάπορες, εμφανίζονται στις τελευταίες σειρές του Πίνακα 3.3., οι δύο δε από αυτές, που εμφανίζονται στην τελευταία σειρά, διατηρούσαν το 1990 μόνο δύο τμήματα. Μπορούμε γενικά να πούμε ότι όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο και οι καταστάσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη λειτουργία της γίνονται περισσότερο σύνθετα, στοιχείο που την αναγκάζει να προχωρήσει στην

⁴⁴ Στην ανάλυση που ακολουθεί είναι σκόπιμο να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι το μέγεθος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μπορεί από έτος σε έτος να μεταβάλλεται ουσιαστικά. Αυτό όμως δεν έχει πάντα σαν συνέπεια και την μεταβολή της οργανωτικής δομής. Είναι δηλαδή δυνατό μια επιχείρηση το 1990 να είχε μειώσει το μέγεθός της και παρόλα αυτά στους πίνακες που ακολουθούν να εμφανίζει εκτεταμένη οργανωτική δομή, ενώ το μέγεθος δεν το δικαιολογεί. Πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι η μείωση μπορεί να αποτελούσε μια προσωρινή εξέλιξη.

αναπτυξη της δομής της, προκειμένου να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα της⁴⁵. Μια μικρή επιχείρηση διατηρώντας τμήματα που συνδέονται με τις βασικές λειτουργίες της, δηλαδή το operation, το τεχνικό και το λογιστήριο, μπορεί, σε βάρος συνήθως του χρόνου και της δημιουργικότητας του πλοιοκτήτη, να ανταποκριθεί στις ανάγκες λειτουργίας της. Βέβαια, σε μια ολιγοπρόσωπη οργάνωση αυτού του είδους υπάρχει ευελιξία, καθώς, ο όγκος της εργασίας επιτρέπει στον καθένα να έχει την πλήρη εικόνα του συνόλου των εργασιών. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν επιχειρήσεις που στο αρχικό τους στάδιο, όταν είχαν μικρό αριθμό πλοίων, ο πλοιοκτήτης, μια γραμματέας και ένας λογιστής ήταν το προσωπικό ξηράς. Όσο όμως αυξάνει το μέγεθος του στόλου της, είναι αναγκασμένη να αυξάνει, σε μικρότερη βέβαια αναλογία, το προσωπικό της. Η αύξηση του προσωπικού και η ανάγκη για αποδοτικότερη οργάνωση, οδηγεί αρχικά στον περιορισμό του εύρους της εργασίας του κάθε εργαζόμενου, και στη συνέχεια, στην αυτονόμηση ορισμένων ειδικεύσεων και στην μετατροπή τους σε τμήματα.

Η σχέση μεγέθους της επιχείρησης και έκτασης της οργανωτικής της δομής γίνεται περισσότερο φανερή από την εξέταση των οργανογραμμάτων ορισμένων

⁴⁵ Τους τελευταίους μήνες του 1995 ήταν σε εξέλιξη η υπόθεση της εταιρίας Adriatic Tankers, η οποία, σε σύντομο σχετικά διάστημα, αύξησε εντυπωσιακά το μέγεθος του στόλου της, σε βάρος από ότι φάνηκε στη συνέχεια της ρευστότητάς της. Μεταξύ των άλλων και το γεγονός αυτό της δημιούργησε προβλήματα που οδήγησαν τελικά στην κατάρρευσή της. Σχολιάζοντας το γεγονός αυτό κορυφαίος σύμβουλος χρηματοδοτήσεων παρατήρησε:

"Η εταιρία Adriatic βρέθηκε στη θέση να είναι αναγκασμένη να αντλεί κεφάλαια μόνο και μόνο για να χρηματοδοτήσει τη λειτουργία του τεράστιου στόλου της. Την ίδια στιγμή η οργάνωσή της δεν αναπτύχθηκε, με αποτέλεσμα τα στελέχη που υπήρχαν για την διαχείριση περίπου 20 πλοίων να αγωνίζονται να διαχειριστούν περίπου 100 πλοία. Αυτό ήταν μια συνταγή για την καταστροφή". *Seatrade Review*, December 1995, σ. 7.

επιχειρήσεων όπως καταγράφηκαν στην έρευνα πεδίου⁴⁶. Όπως προέκυψε από την έρευνα πεδίου, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν υπήρχε σχεδιασμένο οργανόγραμμα, ή υπήρχε και ήταν γνωστό μόνο στον πλοιοκτήτη⁴⁷. Στο Διάγραμμα 3.5. περιέχεται το οργανόγραμμα επιχείρησης-μοναχοβάπορου. Η επιχείρηση διαχειριζόταν πλοίο μπάλκ κάρριερ μεγέθους χάντυ και διατηρούσε ουσιαστικά μόνο δύο τμήματα, το τεχνικό και το λογιστήριο. Ο πλοιοκτήτης εκτελούσε ή είχε την επίβλεψη της εκτέλεσης από εξωτερικούς συνεργάτες των περισσότερων δραστηριοτήτων. Το πρότυπο αυτό, με μικρές διαφοροποιήσεις, ακολουθούσε το σύνολο των μοναχοβάπορων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου. Όπως αναφέρθηκε ήδη, στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μοναχοβάπορων επιχειρήσεων, οι οποίες διαχειρίζονταν πλοία γενικού φορτίου και διατηρούσαν μόνο τα τμήματα λειτουργικής διαχείρισης (operation) και λογιστήριο, ενώ για την τεχνική διοίκηση του πλοίου είχαν εξωτερικό συνεργάτη. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούσαν ουσιαστικά, εκτός από τον πλοιοκτήτη, ένα λογιστή και μια γραμματέα. Στα Διαγράμματα 3.6. και 3.7. περιέχονται τα οργανογράμματα μιας μικρής και μιας μεσαίας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούσαν αυτόνομα μόνο τα βασικά τμήματα. Η μικρή επιχείρηση, την περίοδο που ίσχυε το οργανόγραμμα διαχειριζόταν στόλο χαμηλής ειδίκευσης που αποτελούνταν από τρία έως πέντε πλοία και είχε τα τμήματα operation, τεχνικό, λογιστήριο, marine, που

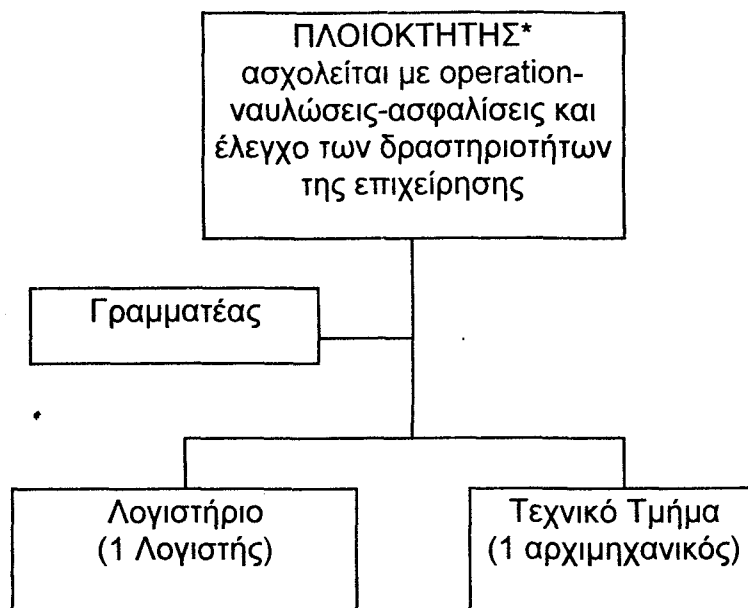
⁴⁶ Οργανογράμματα είναι οι σχηματικές απεικονίσεις του σκελετού μιας οργάνωσης, δηλαδή των τμημάτων και υποτμημάτων, των θέσεων εργασίας, καθώς και των γραμμών εξουσίας που τα συνδέουν. Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, (1992), ό.π., σ. 116.

⁴⁷ Αυτό ισχύει γενικά στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε έρευνα του 1985, καταγράφηκε ότι, οργανόγραμμα σχεδιασμένο και γνωστό στα στελέχη της επιχείρησης, είχε μόνο το 37% του αριθμού των επιχειρήσεων. Το αντίστοιχο ποσοστό των ξένων επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες στην Ελλάδα, ήταν 70%. Βλ. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, *Το Μανατζμεντ στην Ελλάδα*, Αθήνα, Δεκέμβριος 1986, σσ. 49-50.

ήταν στην ουσία υποτμήμα του operation, όπως και ένα ενοποιημένο τμήμα προμηθειών και πληρωμάτων. Ταυτόχρονα διατηρούσε και τυπικά ανεξάρτητη εταιρία ναυλώσεων, η οποία λειτουργούσε στον ίδιο χώρο με την επιχείρηση και χρησιμοποιούσε το προσωπικό της. Η μεσαία επιχείρηση διαχειριζόταν στόλο τεσσάρων πλοίων, γενικού φορτίου και μάλκ κάρριερ και διατηρούσε τμήματα operation, προμηθειών και πληρωμάτων ενοποιημένο, τεχνικό, το οποίο περιελάμβανε και ομάδα συντήρησης, ηλεκτρονικών υπολογιστών (μηχανογράφησης), και δημοσίων σχέσεων. Ταυτόχρονα οι γραμματείς δεν εντάσσονταν στα διάφορα τμήματα, αλλά σε χωριστό τμήμα γραμματείας. Η ύπαρξη Προέδρου και Διευθυντή, οφειλόταν στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης ήταν δύο. Στο Διάγραμμα 3.8. περιέχεται το οργανόγραμμα μεσαίας επιχείρησης, η οποία επιπλέον εφαρμόζε μικτή τμηματοποίηση. Η επιχείρηση αυτή διαχειριζόταν στόλο 14 πλοίων, οποίος αποτελείτο από πλοία γενικού φορτίου, μάλκ κάρριερ και δεξαμενόπλοια. Όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα, όλα τα τμήματα ήταν ενιαία, με εξαίρεση το operation και το τεχνικό, τα οποία υπήρχαν σαν τμήματα σε δύο διευθύνσεις ταυτόχρονα. Οι διευθύνσεις αυτές συνδέονταν με την ειδίκευση του στόλου (δεξαμενόπλοια και πλοία ξηρού φορτίου). Στο Διάγραμμα 3.9. τέλος, περιέχεται το οργανόγραμμα μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης, στην οποία καταγράφηκε η πληρέστερη από άποψη αριθμού τμημάτων οργανωτική δομή. Η επιχείρηση αυτή, την χρονική περίοδο που εφαρμοζόταν το οργανόγραμμα, διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο που ξεπερνούσε τα 35 πλοία. Είχε δηλαδή μέγεθος στόλου, η αποτελεσματική διαχείριση του οποίου, επέβαλε την ανάπτυξη ολοκληρωμένης οργανωτικής.

Διάγραμμα 3.5.

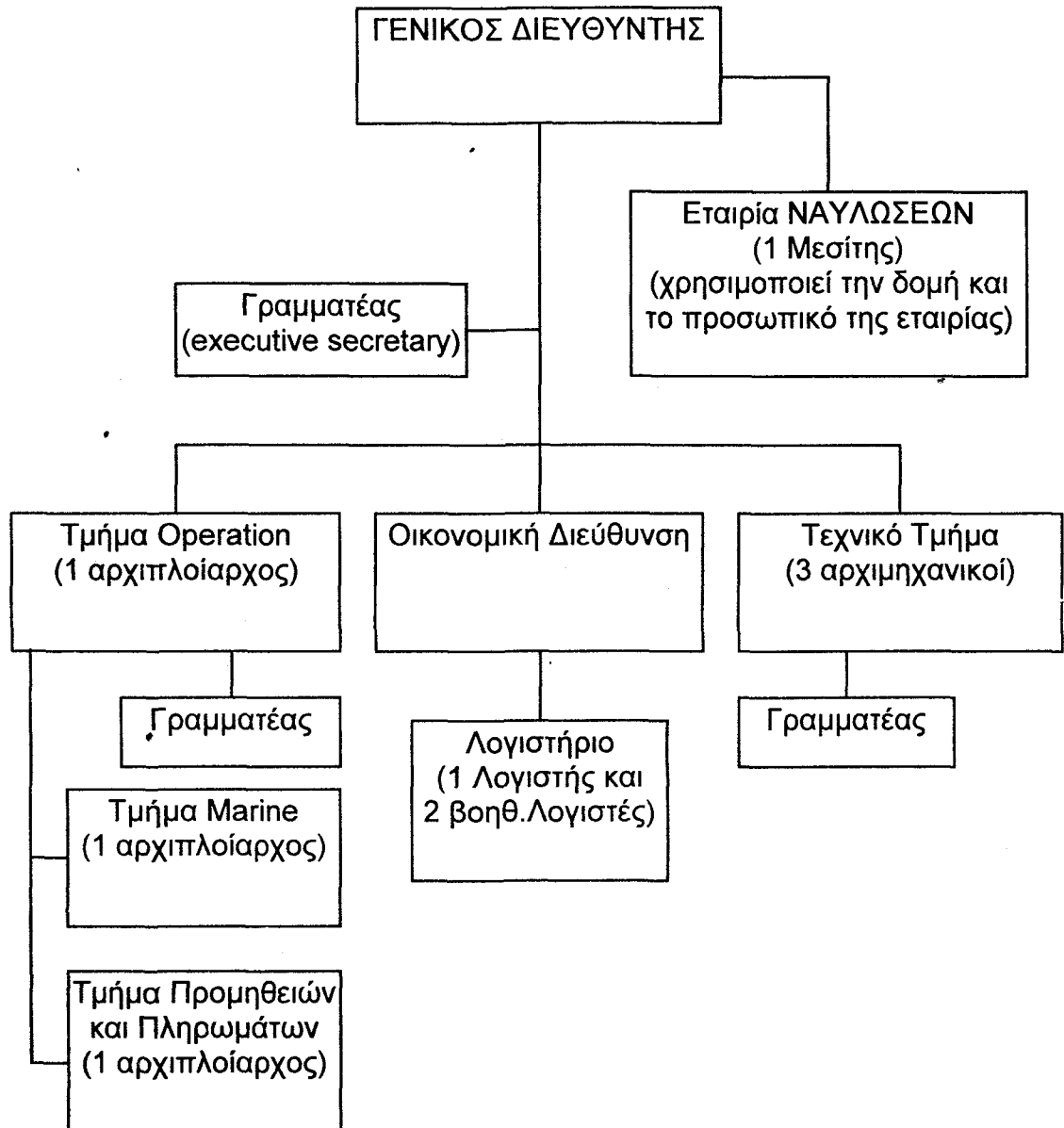
Οργανόγραμμα μοναχοβάτορης επιχείρησης



*Στην περίπτωση που ο πλοιοκτήτης είναι πλοίαρχος συνήθως ασχολείται με τα καθήκοντα αυτά. Στην περίπτωση που είναι μηχανικός είτε ασχολείται με τα καθήκοντα του τεχνικού τμήματος και απασχολεί αρχιπλοίαρχο για το operation, είτε ασχολείται και με τα δύο ταυτόχρονα.

Διάγραμμα 3.6.

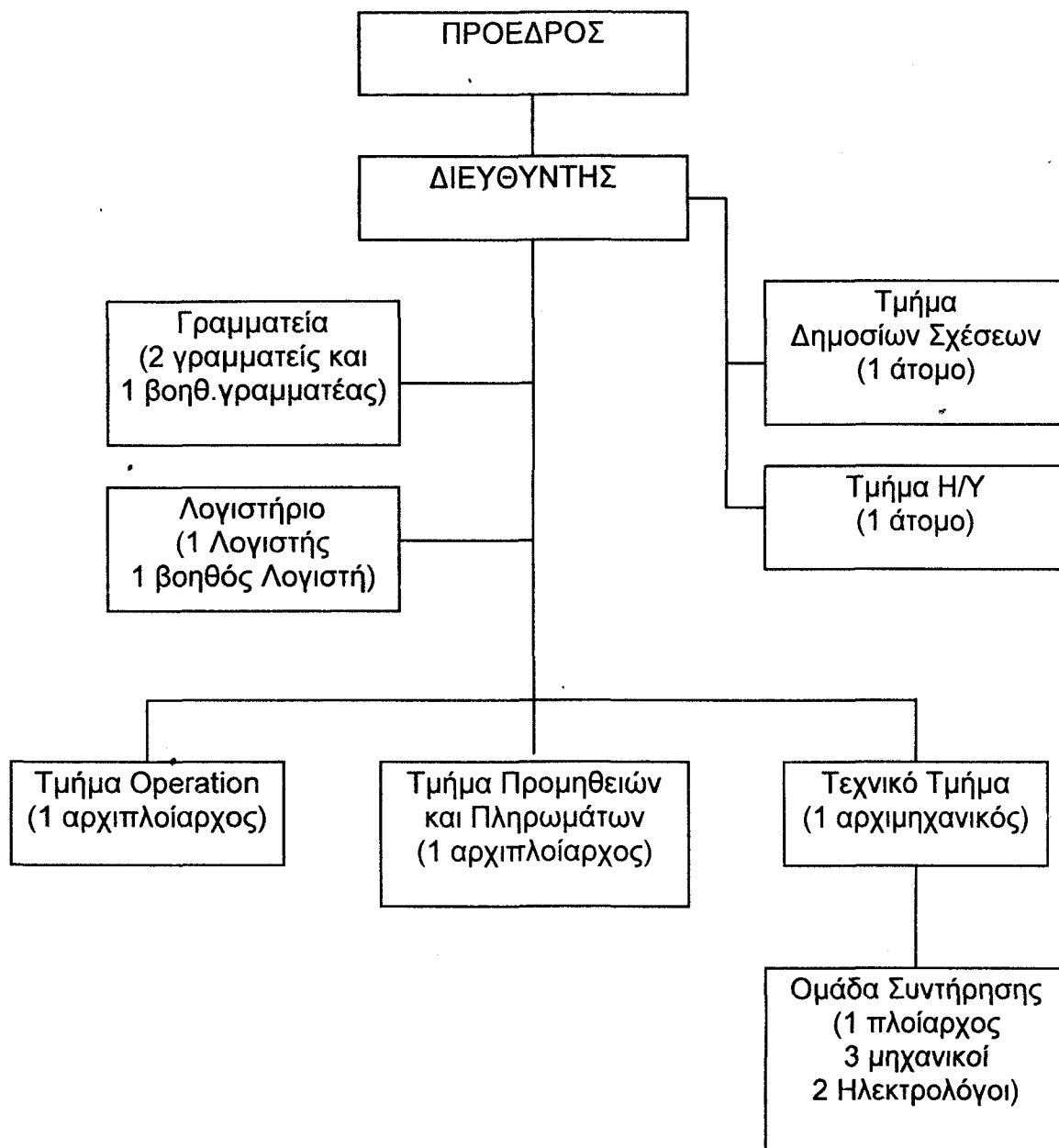
Οργανόγραμμα μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης*



* Η επιχείρηση την περίοδο που εφαρμοζόταν το οργανόγραμμα διαχειριζόταν στόλο χαμηλής ειδίκευσης, που αποτελείτο από τρία έως πέντε πλοία

Διάγραμμα 3.7.

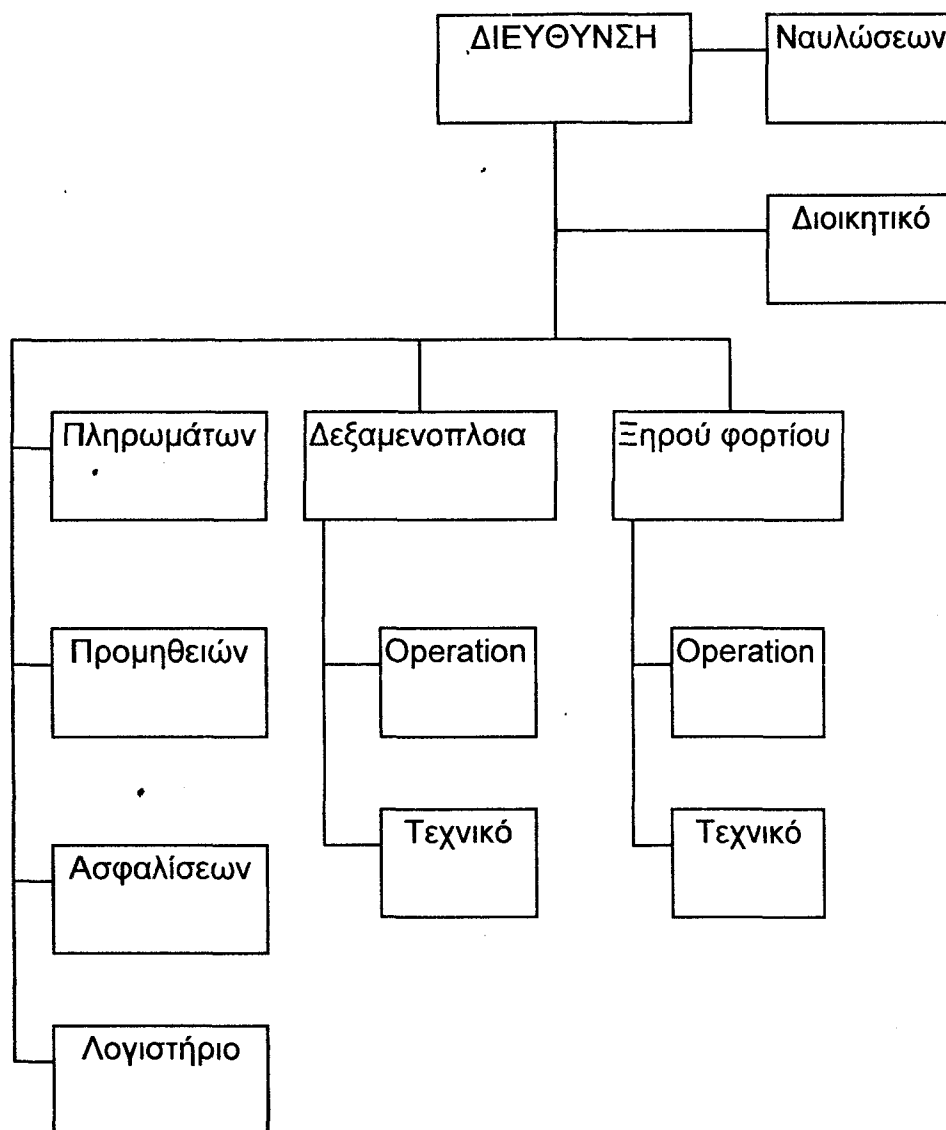
Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης*



* Η επιχείρηση διαχειριζόταν στόλο μπάλκ κάρριερ που αποτελείτο από 4 πλοία.

Διάγραμμα 3.8.

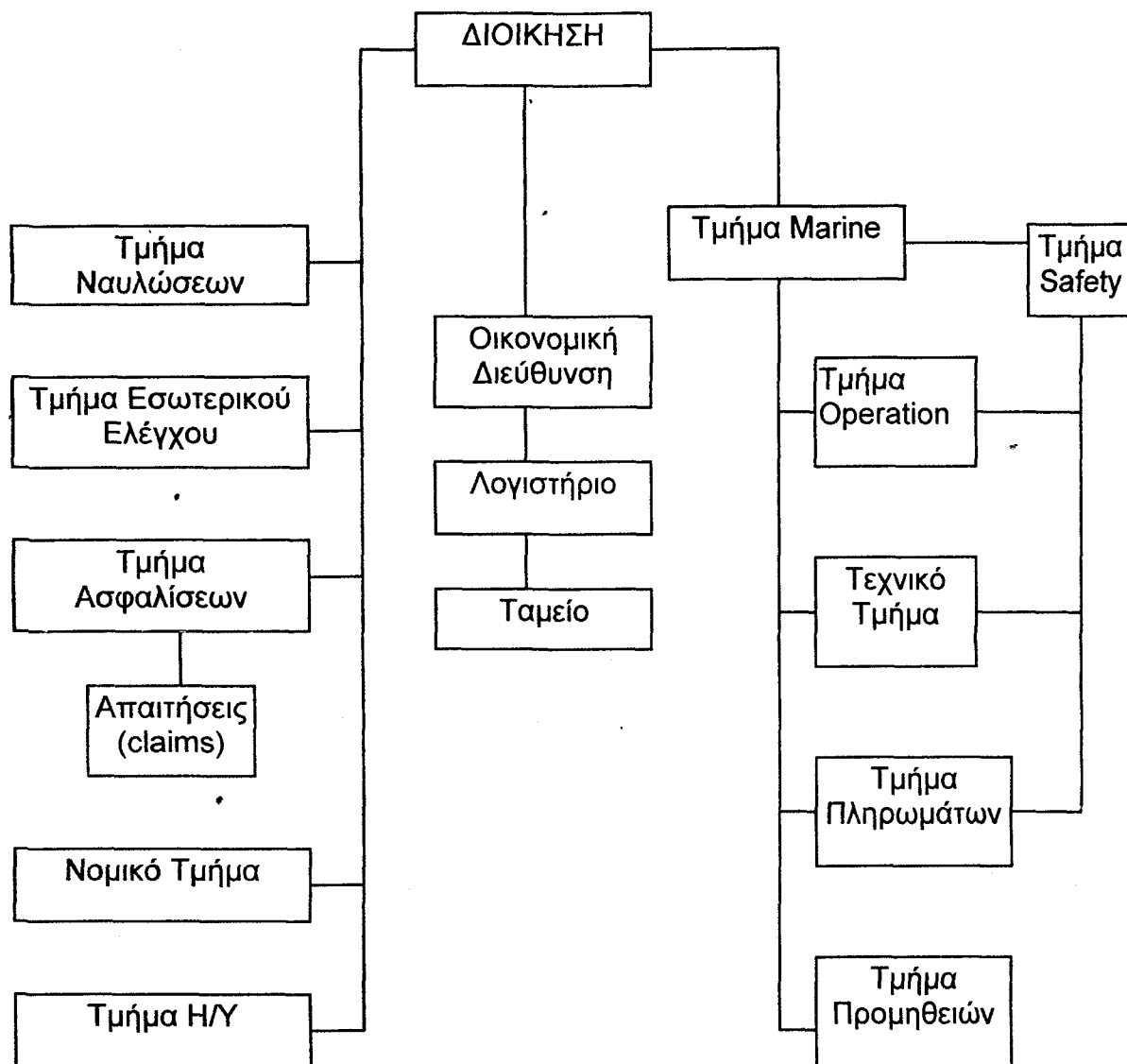
Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης
με μικτή τμηματοποίηση*



* Η επιχείρηση διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο 14 πλοίων που αποτελείτο από πλοία γενικού φορτίου, μπάλκ κάρριερ και δεξαμενόπλοια.

Διάγραμμα 3.9.

Οργανόγραμμα μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης*



* Η επιχείρηση διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο δεξαμενοπλοίων, μπάλκ κάρριερ και μεταλλευματοφόρων που ξεπερνούσε τα 35 πλοία. Διατηρούσε γραφεία σε τέσσερα διαχειριστικά κέντρα. Το οργανόγραμμα αφορά την οργανωτική δομή που λειτουργούσε στον Πειραιά, όπου απασχολούσε προσωπικό 85 ατόμων.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύθηκαν οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζουν οι μικρές επιχειρήσεις. Οι ιδιαιτερότητες αυτές σχετίζονται και με την οργάνωσή τους. Στο στάδιο της δημιουργίας και της επιβίωσης, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης ασχολείται με το σύνολο των εργασιών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης⁴⁸. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ιδιοκτήτες των νέων επιχειρήσεων έχουν εμπειρία σχετική με το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης τους. Στις μικρές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν λειτουργικές ειδικεύσεις, αλλά ειδικότητες εργαζομένων που επιβλέπονται και κατευθύνονται από τους ιδιοκτήτες. Αναγνωρίζεται ότι, ο ιδιοκτήτης μιας μικρής επιχείρησης μπορεί να είναι η μοναδική διοικητική πηγή, μέχρι το σημείο που η επιχείρηση θα ξεπεράσει τους δέκα εργαζόμενους. Απο εκείνο το σημείο και μετά, θα υπάρχει ανάγκη να προσλάβει εργαζόμενους το έργο των οποίων θα είναι η διοίκηση της εργασίας άλλων. Σε αυτό το σημείο ιδιοκτησία και μερικές πλευρές της καθημερινής διοίκησης διαχωρίζονται⁴⁹.

Αυτό παρατηρείται και στις ΕΝΕ, τουλάχιστον στο αρχικό στάδιο της δημιουργίας τους. Στα πρώτα χρόνια της δημιουργίας τους ή στο στάδιο της δημιουργίας και της επιβίωσης, διατηρούν μικρές οργανωτικές δομές, όπου, ο πλοιοκτήτης, είναι στην ουσία η επιχείρηση. Σε αυτό συμβάλλει το γεγονός ότι, το μεγαλύτερο μέρος των πλοιοκτητών είχε προηγούμενο επάγγελμα σχετικό με τη ναυτιλία. Είναι χαρακτηριστικό ότι, στο δείγμα των 50 επιχειρήσεων, 17 (34%) ανήκαν σε πρώην πλοιάρχους ή μηχανικούς του εμπορικού ναυτικού, και 11 (22%) σε πλοιοκτήτες που το προηγούμενο επάγγελμά τους είχε σχέση με τη ναυτιλία

⁴⁸ Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis, "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May-June 1983, σσ.31-33.

(μεσίτες, στελέχη επιχειρήσεων, ναυπηγοί, συνεταίροι σε επιχειρήσεις). Οι πλοιοκτήτες αυτοί, είχαν τη γνώση του αντικειμένου, γεγονός που τους επέτρεπε να έχουν την άμεση εποπτεία του συνόλου των δραστηριοτήτων και να έχουν την ανάγκη μόνο βοηθητικού προσωπικού στα πρώτα στάδια, όταν η επιχείρηση ήταν ακόμα μικρή.

Σε ένα αριθμό μικρών ΕΝΕ οι ειδικότητες των λίγων εργαζομένων τους δηλώθηκαν ως τμήματα. Στην ουσία όμως, δεν επρόκειτο για κάποιες λειτουργικές δομές, καθώς, το προσωπικό που δηλώνε φορέας του αντίστοιχου τμήματος, δεν είχε εξουσία και ευθύνη για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα, αλλά επιτελούσε καθαρά εκτελεστική εργασία. Αποφασιστικό ρόλο τόσο για τις στρατηγικές, όσο και για τις λειτουργικές αποφάσεις είχε μόνο ο πλοιοκτήτης. Πρόκειται λοιπόν όχι για λειτουργική, αλλά για επιχειρηματική δομή (*entrepreneurial structure*), όπως έχει περιγραφεί παραπάνω. Παρέμεινε δε τέτοια, μέχρι τη στιγμή που δόθηκε εξουσία για την λήψη και υλοποίηση ορισμένων λειτουργικών αποφάσεων στο προσωπικό που εκτελούσε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι έξι επιχειρήσεις που εμφανίζονται στις τελευταίες θέσεις του Πίνακα 3.1.. Ανάμεσα σε αυτές υπάρχει και μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση αναπτύχθηκε σε μέγεθος λίγο καιρό πριν, ενώ ανήκε σε δύο πλοιοκτήτες, οι οποίοι, τη δεδομένη χρονική στιγμή ασχολούνταν ενεργά με την επιχείρηση, στοιχείο που περιόριζε τις ανάγκες σε προσωπικό.

Εκτός από το μέγεθος της επιχείρησης όμως, η έκταση της οργανωτικής της δομής καθοριζόταν και από την φιλοσοφία διοίκησης που επικρατούσε στις επιχειρήσεις. Στην παράγραφο 3.2.1. αναλύθηκαν η νοοτροπία των Ελλήνων

⁴⁹ Kevin Keasy & Robert Watson, *Small Firm Management. Ownership, Finance and Performance*, Blackwell, 1993, σ. 196.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

εφοπλιστών, η αντίληψη τους για την μεταβίβαση της εξουσίας, καθώς και το οργανωτικό κλίμα και η οργανωτική κουλτούρα που δημιουργούνται από αυτά. Η ανάλυση αυτή έχει εφαρμογή και στο σημείο αυτό. Η έκταση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση της νοοτροπίας και της αντίληψης του ιδιοκτήτη της και της οργανωτικής κουλτούρας που επικρατεί στην επιχείρηση. Στην κουλτούρα που στηρίζεται στην δύναμη-εξουσία, το μέγεθος είναι κρίσιμος παράγοντας για τη διατήρησή της. Στα πλαίσια αυτά, είναι αναμενόμενο οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στην κουλτούρα αυτή να διατηρούν μικρές και ευέλικτες οργανωτικές δομές, επί των οποίων οι πλοιοκτήτες ασκούν τον απόλυτο έλεγχο. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αντίθετα, όπου καταγράφηκε κουλτούρα που στηριζόταν στους ρόλους που επιτελούν τα άτομα, η έκταση της οργανωτικής τους δομής, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3. ήταν μεγαλύτερη. Όπως θα υποστηριχθεί στο κεφάλαιο 4, η κουλτούρα οργάνωσης που στηριζόταν στην εξουσία, βασιζόταν σε σημαντικό βαθμό στον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων και στην επιλογή του προσωπικού. Τα μέλη της οικογένειας των πλοιοκτητών συμμετείχαν ενεργά στη διοίκηση των επιχειρήσεων, στοιχείο που περιορίζει τις ανάγκες σε διοικητικό προσωπικό. Παράλληλα, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η επιλογή του προσωπικού γινόταν με βάση τα κριτήρια της πίστης και της αφοσίωσης στον πλοιοκτήτη. Τα μέλη της οικογένειας των πλοιοκτητών και οι “πιστοί” συνεργάτες, με ωράριο εργασίας που κατά κανόνα “προσαρμοζόταν” στις ανάγκες που υπήρχαν, εξασφάλιζαν την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης υπό τη δεδομένη οργανωτική δομή.

Αν όμως ο αριθμός και η έκταση των τμημάτων ήταν απόλυτη συνάρτηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και της φιλοσοφίας διοίκησης που επικρατούσε σε αυτές, η εικόνα θα ήταν λογικά διαφορετική από αυτή που δίνει ο πίνακας 3.1.. Στις πρώτες θέσεις θα έπρεπε να εμφανίζονται μόνο μεγάλες επιχειρήσεις, στις μεσαίες σειρές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

μόνο μεσαίες επιχειρήσεις και στο τέλος του πίνακα μόνο μικρές επιχειρήσεις. Η πραγματική εικόνα όμως είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη τμηματοποίηση, που εμφανίζεται στην τέταρτη σειρά του πίνακα 3.3., υιοθετήθηκε και από τις τρεις κατηγορίες μεγέθους επιχειρήσεων, ενώ αντιστοίχα, περιορισμένη δομή όπως αυτή της έβδομης σειράς υιοθετήθηκε και από μεγάλες επιχειρήσεις. Φαίνεται δηλαδή ότι, δεν υπήρχε απόλυτα γραμμική σχέση μεγέθους και έκτασης της οργανωτικής δομής, αλλά η τελευταία, μπορεί να καθοριζόταν και από άλλους παράγοντες.

Προκειμένου να διερευνηθεί αυτό το στοιχείο, θα πρέπει να εξεταστούν μεμονωμένα οι επιχειρήσεις που φαίνεται να διαφοροποιούν την εικόνα τους. Η εξέταση των επιχειρήσεων που εμφανίζονταν με ανεπτυγμένη οργανωτική δομή, ενώ το μέγεθος τους δεν το δικαιολογούσε, δείχνει ότι, επρόκειτο για επιχειρήσεις που είτε συμμετείχαν σε εξειδικευμένες αγορές, είτε συμμετείχαν στην περισσότερο απαιτητική αγορά των δεξαμενοπλοίων. Μια επιχείρηση που διαχειρίζεται πλοία μεταφοράς χύδην φορτίων, συμμετέχει σε μια αγορά το περιβάλλον της οποίας διαφέρει από το αντίστοιχο άλλης επιχείρησης, με τα ίδια κατά τα άλλα χαρακτηριστικά, που διαχειρίζεται πλοία-ψυγεία. Η πρώτη είναι μια αγορά που λειτουργεί σε συνθήκες σχεδόν τέλειου ανταγωνισμού, ενώ η δεύτερη είναι αγορά που κυριαρχείται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων⁵⁰, όπου η τακτικότητα στην παροχή των υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ποιότητα τους καθορίζουν την θέση του κάθε πλοιοκτήτη. Είναι λογικό κατά συνέπεια η επιχείρηση των πλοίων-ψυγείων να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στο θέμα της οργάνωσης, τόσο μέσα στο πλοίο, όσο και στην υποδομή της ξηράς.

⁵⁰ M.Stopford, ο.π. σ. 248.

Το συμπέρασμα αυτό για τη σχέση μεταξύ της δομής και των χαρακτηριστικών της αγοράς που συμμετέχει μια επιχείρηση και της έκτασης της οργανωτικής δομής της, ενισχύεται από την εξέταση όλων των επιχειρήσεων που εμφανίζονταν να συμμετέχουν σε εξειδικευμένες αγορές. Οι επιχειρήσεις της τρίτης σειράς διατηρούσαν το 1990 όλα τα τμήματα εκτός από το τμήμα μηχανογράφησης. Η μία από τις δύο επιχειρήσεις της τρίτης σειράς διαχειριζόταν υγραεριοφόρα πλοία, πρέπει δε να σημειωθεί ότι τη συγκεκριμένη περίοδο, μέρος των εργασιών της ήταν μηχανογραφημένο, δεν υποστηριζόταν όμως από ειδικό τμήμα. Στην δέκατη σειρά εμφανίζεται επιχείρηση μεσαίου μεγέθους, που διατηρούσε όλα τα τμήματα εκτός από τα σχετικά με τις ναυλώσεις και τις αγοραπωλησίες. Αν ληφθεί όμως υπόψη ότι η εταιρία αυτή που συμμετέχει στην αγορά των πλοίων ψυγείων, ναύλωνε τα πλοία της με μακροχρόνια συμβόλαια, σε μεγάλους μεταφορείς της αγοράς, και κατά συνέπεια δεν χρειαζόταν σε τέτοιο βαθμό τις υπηρεσίες ενός ανταγωνιστικού τμήματος ναυλώσεων, βλέπουμε ότι ουσιαστικά δεν διατηρούσε μόνο το τμήμα αγοραπωλησιών. Αυτό όμως ήταν στοιχείο που συνδεόταν με την ιδιοσυγκρασία και τον τρόπο διοίκησης του εφοπλιστή, καθώς, δηλώθηκε ότι είχε αναλάβει προσωπικά τον τομέα αυτό⁵¹. Η ίδια ανάλυση ισχύει τόσο για τις δύο εταιρίες που διαχειρίζονταν πλοία κοντέινερς όσο και για την εταιρία που διαχειριζόταν πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων και πλοία ψυγεία.

Η αναλυτική εξέταση επιβεβαιώνει επίσης το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν δεξαμενόπλοια, εμφανίζονταν να υιοθετούν πιο εκτεταμένη

⁵¹ Δέν είναι ασφαλώς τυχαίο το γεγονός ότι τόσο η συγκεκριμένη εταιρία, όσο και η προαναφερθείσα εταιρία διαχείρισης υγραεριοφόρων πλοίων ήταν από τις πρώτες που προχώρησαν στην διαδικασία πιστοποίησης ασφαλούς διαχείρισης που προβλέπει ο Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού. Το στοιχείο αυτό

τμηματοποίηση σε σχέση με αντίστοιχου μεγέθους επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν πλοία χύδην ξηρών φορτίων. Αρκεί ενδεικτικά να αναφερθεί ότι, οι 19 επιχειρήσεις που εμφανίζονται στις τέσσερις τελευταίες σειρές του πίνακα, στις οποίες υπήρχαν μόνο κάποια βασικά τμήματα, διαχειρίζονταν όλες πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων.

Εκτός όμως από την φύση και τη συνθετότητα της αγοράς, η έκταση της οργανωτικής δομής φαίνεται να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως δείχνει η θέση ορισμένων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (Πίνακας 3.3). Οι επιχειρήσεις αυτές διαχειρίζονταν πλοία ξηρού φορτίου και εμφανίζονταν να διαθέτουν εκτεταμένη οργανωτική δομή, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, ιδίων χαρακτηριστικών. Το στοιχείο αυτό φαίνεται να συνδέεται με την στρατηγική των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, καταγράφηκαν επιχειρήσεις που μέσα σε διάστημα λίγων ετών ή και λίγων μηνών εμφάνισαν διακυμάνσεις στο μέγεθός τους, εξαιτίας της δραστηριοποίησής τους στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων. Οι επιχειρήσεις αυτές, απέκτησαν αριθμό νέων πλοίων που τις οδήγησαν στο να επεκτείνουν τη οργανωτική δομή τους, προκειμένου να μπορέσουν να τα διαχειριστούν. Το στόλο αυτό εκποίησαν στη συνέχεια, χωρίς να μεταβάλλουν σημαντικά την οργανωτική τους δομή⁵², ίσως γιατί αυτό αποτελούσε μια προσωρινή

αποκτά πρόσθετη βαρύτητα αν ληφθεί υπόψη ότι η κίνηση αυτή έγινε σημαντικό χρονικό διάστημα πριν την υποχρεωτική εφαρμογή του Κώδικα.

⁵² Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση επιχείρησης που αν και είχε μειώσει το στόλο της διατηρούσε τον αριθμό του προσωπικού της αμετάβλητο, ενώ αναφέρθηκαν και οι περιπτώσεις εταιριών που διατηρούσαν ακέραιη την οργανωτική τους δομή ακόμα και σε σύντομες περιόδους που έμειναν χωρίς πλοίο υπό τη διαχείρισή τους. Η επιχείρηση Pateras Bros για παράδειγμα, στα μέσα της δεκαετίας του 1980 διαχειριζόταν στόλο δύο handysize bulk carriers, τα οποία πώλησε για διάλυση το 1986. Για χρονικό διάστημα έξι μηνών δεν είχε πλοία υπό τη διαχείρισή της, διατηρούσε όμως το προσωπικό των 12 ατόμων που απασχολούσε μέχρι τότε. Βλ. *Tradewinds*, November 24 1995.

εξέλιξη, την χρονική έκταση της οποίας, όπως φάνηκε μετά το 1992, καθόρισε η διακύμανση της αγοράς.

Εκτός από τη γενικότερη στρατηγική που συνδέεται με τις αγοραπωλησίες πλοίων, καταγράφηκαν και τακτικές που επίσης απαιτούσαν ανάπτυξη της οργανωτικής τους δομής. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση μικρής εταιρίας, που καταγράφεται στην τέταρτη σειρά του πίνακα, η οποία στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του '80, είχε αναλάβει τη διαχείριση πλοίων που είχαν περάσει υπό τον έλεγχο δύο τραπεζών. Το ίδιο συνέβη και με άλλη μεσαία εταιρία που καταγράφηκε στην τρίτη σειρά του Πίνακα για την οποία μάλιστα, το γεγονός αυτό, αποτέλεσε την αφορμή για την επέκταση της στην αγορά των δεξαμενοπλοίων. Φαίνεται έτσι, ότι, εκτός από 'το μέγεθος και την αγορά στην οποία συμμετέχει η κάθε επιχείρηση, η στρατηγική της αλλά και η τακτική της, αποτελούν ένα ακόμα παράγοντα που καθορίζει ως ένα βαθμό την έκταση και τη μορφή της οργανωτικής της δομής.

Η ανάλυση της έκτασης της οργανωτικής δομής μέχρι τώρα είναι στατική, καθώς εξετάζει μόνο μια συγκεκριμένη περίοδο, το 1990. Η σύγκριση των οργανωτικών δομών του 1981 και του 1990 όμως για το σύνολο του δείγματος θα απαιτούσε την εξέταση κάθε επιχείρησης χωριστά. Στο βαθμό όμως που η εξέταση αυτή θα επιβεβαίωνε την παραδεκτή σχέση μεγέθους επιχείρησης, φιλοσοφίας διοίκησης και έκτασης οργανωτικής δομής⁵³, η σύγκριση θα επιχειρηθεί μόνο για

⁵³ Για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ίσχυσε η θέση ότι με την ανάπτυξη του μεγέθους αναπτύχθηκε και η οργανωτική τους δομή, και το αντίστροφο. Όταν το μέγεθος του στόλου μειωνόταν, το ίδιο συνεβaine και με την έκταση της οργανωτικής δομής. Είναι χαρακτηριστική η περίπτωση μιας επιχείρησης που μεταξύ του 1981 και του 1990 μείωσε τη χωρητικότητα της και πέρασε από την δεύτερη κατηγορία μεγέθους στην τρίτη, χωρίς όμως να μεταβάλλει την ειδικότητά της. Το 1981 η εταιρία διατηρούσε οργανωτική δομή η οποία περιελάμβανε επτά τμήματα. Συγκεκριμένα, διατηρούσε τα τμήματα ναυλώσεων, διαχείρισης, τεχνικό, πληρωμάτων, προμηθειών, νομικό και λογιστήριο, ενώ με τις αγοραπωλησίες πλοίων

ορισμένες επιχειρήσεις. Πρόκειται για τις επιχειρήσεις η εξέταση των οποίων, οδήγησε στη συσχέτιση μεταξύ της συνθετότητας της αγοράς στην οποία συμμετείχαν και της στρατηγικής που εφαρμόζαν, με την έκταση της οργανωτικής τους δομής.

Αρχικά θα επιχειρηθεί η σύγκριση της δομής μιας εταιρίας που το 1990 διαχειριζόταν πλοία κοντέινερς, αλλά το 1981 διαχειριζόταν πλοία γενικού φορτίου. Το 1981 υπήρχαν τέσσερα κύρια τμήματά, το operation, το τεχνικό, των πληρωμάτων και το λογιστήριο. Ο πλοιοκτήτης ήταν υπεύθυνος για τις ναυλώσεις, το τεχνικό τμήμα, τις προμήθειες και τις αγοραπωλησίες πλοίων. Το 1990, η εταιρία διαχειριζόταν πλοία κοντέινερς και είχε αυξηθεί σε μέγεθος ανερχόμενη στην πρώτη κατηγορία. Εκτός από εταιρία που ασχολείτο με τις ναυλώσεις και λειτουργούσε ανταγωνιστικά έχοντας έδρα σε κέντρο του εξωτερικού, η οποία φυσικά ασχολείτο αποκλειστικά με τις ναυλώσεις της εταιρίας, λειτουργούσαν σαν ανεξάρτητα τμήματα 7 ειδικεύσεις. Συγκεκριμένα υπήρχαν τα εξής τμήματα: operation, τεχνικό, πληρωμάτων, ασφαλίσεων, προμηθειών, μηχανογράφησης και Λογιστήριο. Ο πλοιοκτήτης, εκτός από την τελική ευθύνη των ναυλώσεων, ασχολείτο και με τις αγοραπωλησίες των πλοίων. Η αύξηση των τμημάτων φαίνεται να συνδέεται τόσο με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης όσο και με την μεταβολή της ειδίκευσης

ασχολείτο ο πλοιοκτήτης. Την περίοδο αυτή η επιχείρηση είχε υπό τη διαχείριση της 9 πλοία γενικού φορτίου. Το 1990, ο στόλος της είχε μειωθεί στο ένα πλοίο και η οργανωτική της δομή είχε επίσης περιοριστεί στα τέσσερα βασικά τμήματα, δηλαδή, τη διαχείριση, το τεχνικό, τα πληρώματα και το λογιστήριο.

Όπως και το 1990, η λειτουργική δομή κυριαρχεί, είναι όμως αδιευκρίνιστο προκειμένου για τις μικρές επιχειρήσεις, ποιά τα όρια μεταξύ επιχειρηματικής και λειτουργικής δομής. Το 1981 6 μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται να ελέγχονται απόλυτα από τους πλοιοκτήτες τους και δεν υπήρχε σαφής λειτουργική τμηματοποίηση. Οι δύο από αυτές τις επιχειρήσεις διατήρησαν την δομή αυτή μέχρι το 1990, ενώ οι υπόλοιπες, που αυξήθηκαν σε χωρητικότητα και πέρασαν σε μεγαλύτερη κατηγορία, εμφάνισαν σαφή λειτουργική δομή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

του στόλου τους και κατά συνέπεια με τους όποιους περιορισμούς αυτή η μεταβολή έθετε.

Η επόμενη επιχείρηση που θα εξεταστεί, το 1981 διαχειριζόταν πλοία ξηρού φορτίου, στα οποία το 1990 προστέθηκαν και δεξαμενόπλοια. Το 1981 6 ειδικεύσεις αποτελούσαν τμήματα της δομής της (operation, τεχνικό, πληρωμάτων, ασφαλίσεων, προμηθειών και λογιστήριο), ενώ οι δύο συμπλοιοκτήτες της επιχείρησης ασχολούνταν αποκλειστικά με ορισμένα από τα τμήματα αυτά. Το 1990 υπήρχαν 11 τμήματα, σχεδόν όλα όσα αναφέρονται και στον πίνακα 3.3. Στο διάστημα αυτό η επιχείρηση από την τρίτη κατηγορία μεγέθους πέρασε στη δεύτερη. Επιπλέον, η επιχείρηση διαχειρίστηκε και τρίτα πλοία που ανήκαν σε τράπεζα. Η ανάλυση δείχνει ότι η επέκταση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης μπορεί να συσχετιστεί και με την αύξηση του μεγέθους, αλλά και με την διαφοροποίηση του στόλου της και την τακτική της σε σχέση με τη διαχείριση πλοίων τρίτων.

Η εξέταση που προηγήθηκε, επιβεβαίωσε το συμπέρασμα που διατυπώθηκε στην ανάλυση της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων κατά το 1990, σχετικά με τους παράγοντες που καθορίζουν την έκταση της δομής. Συγκεκριμένα επιβεβαιώθηκε ότι το μέγεθος συμβάλλει σημαντικά στον καθορισμό της έκτασης της δομής, καθώς κατά κανόνα, όσο μια επιχείρηση αυξάνει το μέγεθος της αντιμετωπίζει περισσότερο σύνθετα προβλήματα, τα οποία επιβάλλουν την ανάπτυξη της οργανωτικής της δομής. Εκτός από το μέγεθος όμως, ο καθορισμός της οργανωτικής δομής είναι συναρτηση τεσσάρων ακόμα παραγόντων.

- της φιλοσοφίας διοίκησης και της κουλτούρας οργάνωσης που επικρατούν στην επιχείρηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- της συνθετότητας της αγοράς στην οποία συμμετέχει η κάθε επιχείρηση, παράγοντας που αφορά κυρίως τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε εξειδικευμένες αγορές ή διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους
- της στρατηγικής και των τακτικών που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση,
- του σταδίου του κύκλου ζωής που βρίσκεται η κάθε επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα αυτά, δεν διαφοροποιούνται από την εξέταση των επιχειρήσεων με βάση το κέντρο διαχείρισης στο οποίο ήταν εγκατεστημένες. Στις επιχειρήσεις του δείγματος που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, η εφαρμογή της λειτουργικής τμηματοποίησης ήταν απόλυτη. Διαφοροποίηση σε σχέση με το σύνολο του δείγματος όμως εμφανιζόταν στην έκταση της οργανωτικής τους δομής, η οποία όμως συνδέεται περισσότερο με τα γενικότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, παρά με το κέντρο διαχείρισης στο οποίο λειτουργούσαν. Οι επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής, ήταν στην πλειοψηφία τους μικρού μεγέθους, και όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 2, ο στόλος τους ήταν κατά το μεγαλύτερο μέρος του χαμηλής ειδίκευσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται και οι πέντε μοναχοβάπορες επιχειρήσεις που καταγράφηκαν για το 1990. Έτσι, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 3.4., η έκταση των οργανωτικών τους δομών ήταν περιορισμένη σε σχέση με τις ΕΝΕ. Καμμία επιχείρηση δεν διατηρούσε το 1990 ολοκληρωμένη οργανωτική δομή, ενώ η συχνότητα ύπαρξης τμημάτων όπως της μηχανογράφησης, που φανερώνουν την ύπαρξη ανεπτυγμένης δομής, είναι σαφώς μικρότερη από ότι στο σύνολο των 50 επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, η περιορισμένη ύπαρξη τμημάτων ναυλώσεων, φανερώνει ένα ακόμα χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας. Ήταν στην πλειοψηφία τους μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες επιπλέον δεν είχαν εδραιώσει τη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

θέση τους στην αγορά, σε τομείς κρίσιμους όπως οι ναυλώσεις, και που η λειτουργία τους σε αυτό το επίπεδο ήταν εξαρτημένη. Στις πρώτες σειρές του πίνακα εμφανίζονται οι μεγάλες και οι μεσαίες επιχειρήσεις και στις τελευταίες οι μικρές. Το σύνολο των επιχειρήσεων που όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο διατηρούσαν επιχειρηματική δομή (entrepreneurial structure) περιέχεται στις τελευταίες σειρές του πίνακα. Και οι έξι επιχειρήσεις αυτής της ομάδας ήταν επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά.

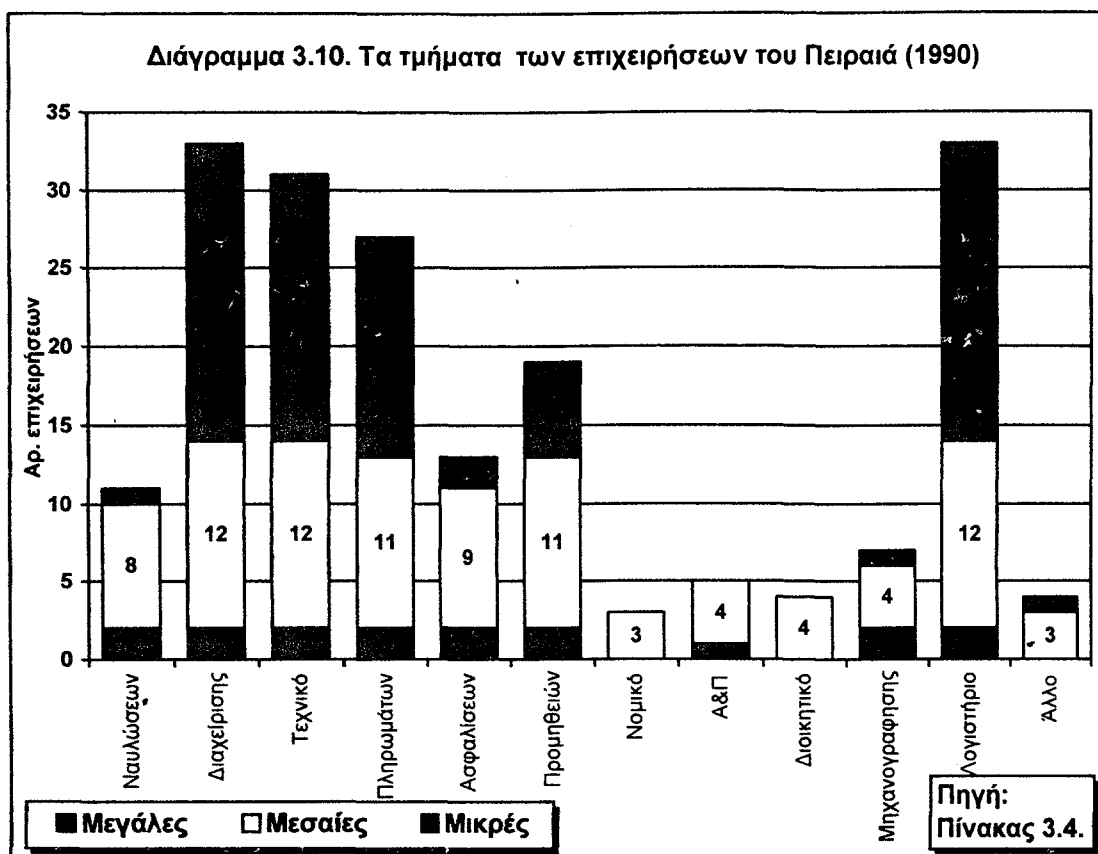
Πίνακας 3.4.

Τα τμήματα των επιχειρήσεων του Πειραιά (1990)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*	ΤΜΗΜΑΤΑ**											
	N	Δ	T	Π	A	Πρ	No	A&Π	Δι	M	Λογ	Λ
1 B	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
1 B	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
1 B	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	
1 A - 1 B	+	+	+	+	+	+		+		+	+	
1 A - 1 B	+	+	+	+	+	+				+	+	
2 B - 1 Γ	+	+	+	+	+	+					+	
1 B	+	+	+	+		+					+	
1 B		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
1 B		+	+	+	+	+					+	+
1 Γ		+	+	+	+					+	+	+
1 B - 5 Γ		+	+	+		+					+	
7 Γ		+	+	+							+	
1 B - 3 Γ		+	+								+	
2 Γ		+									+	

* A=Μεγάλες, B=Μεσαίες Γ=Μικρές

** N=Ναυλώσεων, Δ=Διαχείρησης, T=Τεχνικό, Π=Πληρωμάτων, A=Ασφαλίσεων, Πρ=Προμηθειών, No=Νομικό, A&Π=Αγοράς και πώλησης πλοίων, Δι=Διοικητικό, M=Μηχανογράφησης, Λογ=Λογιστήριο, Λ=Λοιπά.



Αντίθετα από τις επιχειρήσεις του Πειραιά, οι 17 επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εκτός από τον Πειραιά, είχαν οργανωτικές δομές μεγαλύτερης έκτασης (Πίνακας 3.5.). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι τρεις επιχειρήσεις που εφαρμόζαν μικτή τμηματοποίηση. Στην πλειοψηφία τους ήταν μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, που μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας σε διοικητικό επίπεδο και να αναπτύξουν λειτουργικές ειδικεύσεις σε αυτόνομα τμήματα.

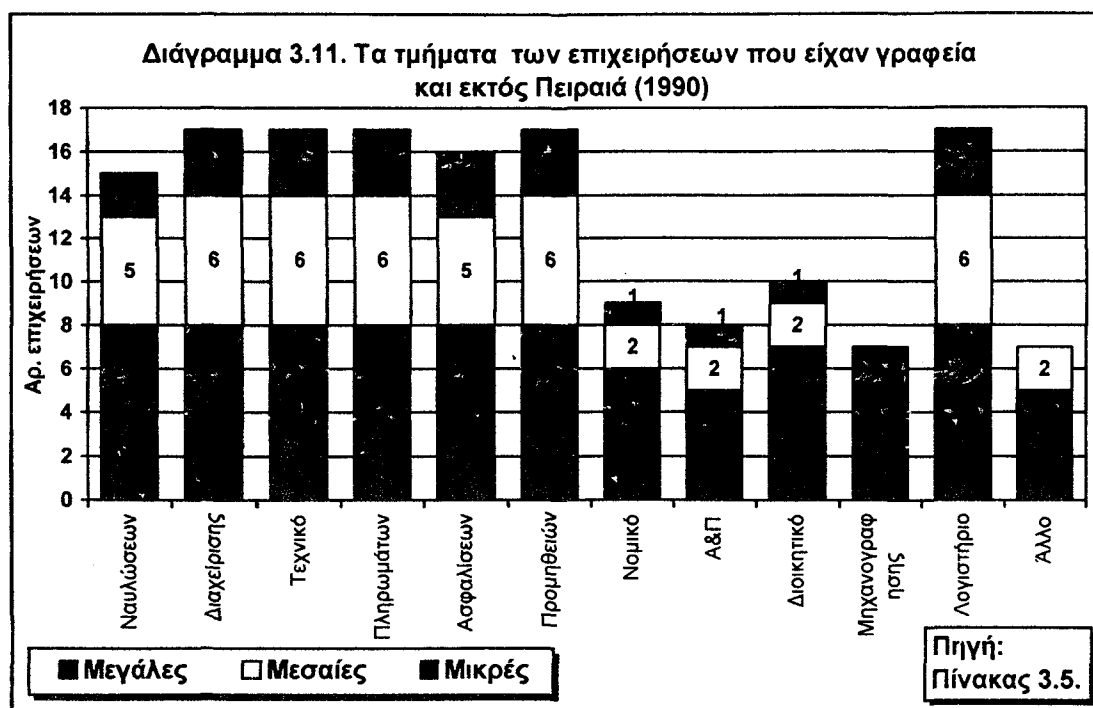
Πίνακας 3.5.

Τα τμήματα των επιχειρήσεων
που διατηρούσαν οργανωτικές δομές και εκτός Πειραιά (1990)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*	ΤΜΗΜΑΤΑ**											
	N	Δ	T	Π	A	Πρ	No	A& Π	Δι	M	Λ	Αλ
3 A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2 A	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
1 B	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
1 A - 1 B - 1 Γ	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
1 A	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	
1 A 5	+	+	+	+	+	+				+	+	
2 B - 2 Γ	+	+	+	+	+	+					+	
1 B	+	+	+	+		+					+	
1 B		+	+	+	+	+					+	+

* A=Μεγάλες, B=Μεσαίες Γ=Μικρές

** N=Ναυλώσεων, Δ=Διαχείρισης, T=Τεχνικό, Π=Πληρωμάτων, A=Ασφαλίσεων,
Πρ=Προμηθειών, No=Νομικό, A&Π=Αγοράς και πώλησης πλοίων, Δι=Διοικητικό,
M=Μηχανογράφησης, Λ=Λογιστήριο, Αλ=Άλλο.



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο, δηλαδή συμμετείχε σε περισσότερες από μια ναυλαγορές, στοιχείο που επίσης επέβαλε την ανάπτυξη της οργανωτικής δομής. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.5., οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας ήταν μεγαλύτερης έκτασης από ότι οι αντίστοιχες των επιχειρήσεων του Πειραιά. Στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις της κατηγορίας είναι η ύπαρξη στο σύνολο σχεδόν τμημάτων όπως το τμήμα ναυλώσεων, που δείχνουν μια πληρότητα και την ύπαρξη προσβάσεων στην αγορά, στοιχείο που συνδέεται και με τον χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και με τη στρατηγική της. Η επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξή της, επενδύει σε μεγαλύτερο βαθμό στην εδραίωση της θέσης της στην αγορά, σε σχέση με την επιχείρηση που δημιουργείται για να εκμεταλλευτεί την συγκυρία στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό, ότι, για τις εννέα από τις 17 επιχειρήσεις, το εκτός Πειραιά γραφείο συνδεόταν με τις ναυλώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Για τις τέσσερις από αυτές δε, η επέκταση σε άλλο κέντρο, πραγματοποιήθηκε για αυτό το σκοπό.

3.4. Σχέση αριθμού εργαζομένων και αριθμού πλοίων

Αν και αναγνωρίζεται ότι και για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος οργάνωσης, αλλά αυτός είναι συνάρτηση του περιβάλλοντος λειτουργίας και των χαρακτηριστικών της κάθε επιχείρησης, θεωρείται γενικά ότι, σε κάθε οργανωτική δομή, το μέγεθος των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν είναι δεδομένο. Όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης, τόσο αυξάνει και ο όγκος των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν άρα και οι ανάγκες για προσωπικό. Η σχέση των δύο όμως δεν είναι ανάλογη. Οι οικονομίες κλιμακας σε διοικητικό επίπεδο έχουν εφαρμογή και στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Το καθοριστικό στο σημείο αυτό δεν είναι το μέγεθος της χωρητικότητας αλλά ο αριθμός των πλοίων που διαχειρίζεται η κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση με έξι πλοία μπάλκ κάρριερ μεγέθους παναμαξ, που διαχειρίζεται χωρητικότητα 200.000 κόρων περίπου, έχει διαφορετικές διοικητικές ανάγκες σε σχέση με μια άλλη που διαχειρίζεται τρία cape size μπάλκ κάρριερ, αν και οι δύο μπορεί να έχουν την ίδια συνολική χωρητικότητα υπό τη διαχείριση τους. Ο αριθμός προσωπικού που απαιτείται για τις δύο αυτές επιχειρήσεις διαφέρει σημαντικά.

Ο διπλασιασμός του αριθμού των πλοίων δεν συνεπάγεται και διπλασιασμό του προσωπικού, και στο σημείο αυτό εμφανίζεται η οικονομία που προκύπτει από το

μέγεθος⁵⁴. Υποστηρίζεται η άποψη ότι, μια επιχείρηση που διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα στόλο τεσσάρων πλοίων, δεν χρειάζεται πολύ περισσότερο προσωπικό για να διαχειριστεί το ίδιο αποτελεσματικά στόλο 10 πλοίων⁵⁵. Κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου καταγράφηκε σαν κυρίαρχη η άποψη ότι ένας operator δεν μπορεί να διαχειριστεί αποδοτικά περισσότερα από 4-5 πλοία. Για το σύνολο της επιχείρησης όμως, ο αριθμός του προσωπικού είναι συνάρτηση όχι μόνο του αριθμού των πλοίων, αλλά των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και των στρατηγικών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που δίνει έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά είναι δυνατόν στο τεχνικό της τμήμα να απασχολεί περισσότερο προσωπικό από το ελάχιστο που απαιτείται για την λειτουργία των πλοίων. Επίσης μια επιχείρηση που λειτουργεί με σύγχρονα πρότυπα οργάνωσης, θα απασχολεί επιπλέον προσωπικό. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση που έχει σαν κυρίαρχη στρατηγική την αντιμετώπιση του πλοίου σαν κεφαλαιακού στοιχείου και όχι σαν παραγωγικής μονάδας, είναι δυνατό να μὴν διατηρεί τον αριθμό του προσωπικού που θα απαιτούσε το ποιοτικό trading των πλοίων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, δεν είναι δυνατόν να υπάρξει κάποια μοναδική σχέση αριθμού εργαζομένων και αριθμού πλοίων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η οποία να έχει καθολική εφαρμογή. Οι εξελίξεις που θα ακολουθήσουν τα επόμενα χρόνια, όταν η εφαρμογή του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) καταστεί υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις, αναμένεται να οδηγήσουν σε ενιαία πρότυπα οργάνωσης και τρόπους εκτέλεσης των εργασιών, άρα και σε ενιαία σχέση αριθμού πλοίων και αριθμού προσωπικού ξηράς.

⁵⁴ Β. Μεταξάς, *Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής*, Εκδόσεις Παπαζήση, σσ. 168-171.

⁵⁵ J. Sruyt, *Shipping Management*, Lloyds of London Press, 1990, σσ. 43-44.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η σχέση αριθμού πλοίων και αριθμού προσωπικού, δηλαδή ο μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο, όπως καταγράφηκε στις ΕΝΕ στην έρευνα πεδίου. Οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, όπως έχει μέχρι τώρα αναλυθεί, εφάρμοζαν κοινές στρατηγικές και κοινά πρότυπα στην οργάνωση τους. Το στοιχείο αυτό οδήγησε και σε κοινά πρότυπα στη σχέση προσωπικού και πλοίων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.6. η σχέση ήταν περίπου ίδια το 1981 και το 1990. Το 1981 ο μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο ήταν τρεις εργαζόμενοι, ενώ το 1990 αυξήθηκε στο 3.2. Όμως ενώ το 1990 ο μέσος όρος ήταν ίδιος και για τις τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, το 1981 δεν συνέβαινε το ίδιο. Στις μεσαίες επιχειρήσεις η αναλογία ήταν μικρότερη από ότι στις μικρές και τις μεγάλες.

Πίνακας 3.6.

Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις ΕΝΕ, 1981-1990

Κατηγορία	1981	1990
Μεγάλες	3.2	3.2
Μεσαίες	2.9	3.2
Μικρές	3	3.2
Σύνολο	3	3.2

Η καταγραφή στις επιχειρήσεις του Πειραιά (πίνακας 3.7.) είναι ελαφρά διαφορετική. Τόσο το 1981 όσο και το 1990 ο μέσος όρος απασχόλησης ήταν ίδιος. Σε κάθε πλοίο αντιστοιχούσαν 3 εργαζόμενοι. Η διαφοροποίηση όμως ανα κατηγορία επιχειρήσεων είναι σημαντική. Και τις δύο χρονιές, οι μικρές επιχειρήσεις εμφάνιζαν μεγαλύτερη αναλογία από ότι οι μεσαίες και οι μεγάλες, με εξαίρεση το 1981, οπότε η υψηλή αναλογία στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

καθώς αφορά μόνο μία επιχείρηση. Φαίνεται δηλαδή για τις επιχειρήσεις του Πειραιά, το μέγεθος δημιουργούσε οικονομίες σε διοικητικό επίπεδο. Οι μικρές επιχειρήσεις ήταν αναγκασμένες να απασχολούν περισσότερο αναλογικά προσωπικό από ότι οι μεσαίες και οι μεγάλες.

Πίνακας 3.7.

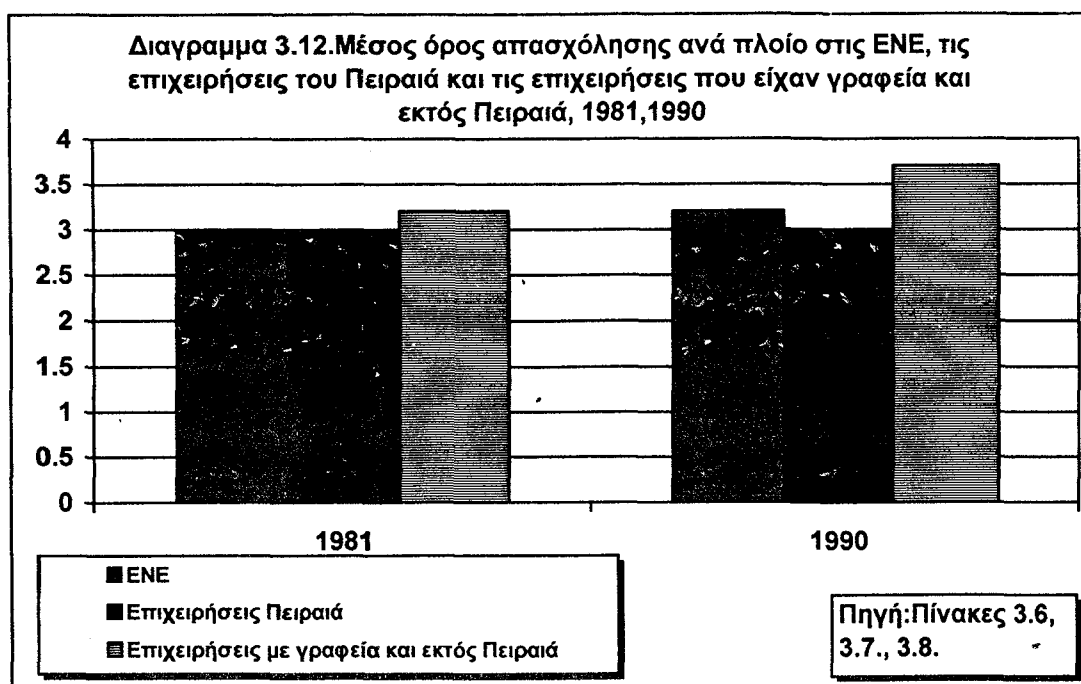
Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο
στις επιχειρήσεις του Πειραιά, 1981-1990

Κατηγορία	1981	1990
Μεγάλες	4	2.3
Μεσαίες	2.4	2.9
Μικρές	3	3.2
Σύνολο	3	3

Πίνακας 3.8.

Μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο στις επιχειρήσεις που είχαν γραφεία και
εκτός του Πειραιά, 1981-1990

Κατηγορία	1981	1990
A	3.1	3.5
B	3.4	3.8
Γ	3.1	3.7
Σύνολο	3.2	3.7



Στις επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εκτός του Πειραιά, η εικόνα εμφανίζεται διαφορετική και τις δύο χρονιές. Το 1981 ο μέσος όρος απασχόλησης ανά πλοίο ήταν 3.2, ενώ το 1990, αυξήθηκε στο 3.7 (πίνακας 3.8.). Η διαφορά αυτή οφείλεται βέβαια στην ύπαρξη παράλληλων δομών και στις αυξημένες ανάγκες προσωπικού εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού. Ταυτόχρονα οφειλόταν και στο γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις αυτές διαχειρίζονταν είτε διαφοροποιημένους στόλους, είτε στόλους υψηλής εξειδίκευσης, στοιχείο που αύξανε τις ανάγκες σε προσωπικό. Στην κατηγορία αυτή, αντίθετα από τις επιχειρήσεις του Πειραιά, δεν εμφανίζεται σαφής σχέση μεγέθους και οικονομίας στις διοικητικές δαπάνες. Αυτό θα πρέπει να αποδοθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, σε μια μεσαία επιχείρηση καταγράφηκε η απασχόληση έξι ατόμων ανά πλοίο, αναλογία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

πολύ μεγαλύτερη άλλων επιχειρήσεων της κατηγορίας, και αυτό αποδόθηκε σε συναισθηματικούς λόγους. Η επιχείρηση αυτή στα μέσα της δεκαετίας του '80 είχε αριθμό πλοίων που δημιουργούσαν αναλογία τριών εργαζομένων ανά πλοίο. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, εκμεταλλεύτηκε τη συγκυρία και πούλησε τα μισά πλοία του στόλου της, χωρίς όμως να μειώσει το προσωπικό της. Όπως ειπώθηκε χαρακτηριστικά από τον πλοιοκτήτη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης “τους εργαζόμενους που σου έχουν συμπαράταθεί σε περίοδο κρίσης, δεν δικαιούσε να τους ανταμοίβεις με απόλυση, ειδικά όταν οι αποδόσεις τους είναι ικανοποιητικές”.

Στην εκτίμηση της αναλογίας πλοίων και προσωπικού στις ΕΝΕ, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο σημεία. Το πρώτο συνδέεται με την στρατηγική των επιχειρήσεων και το δεύτερο με την συμμετοχή του πλοιοκτήτη και της οικογένειας του στην διοίκηση της επιχείρησης. Όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο, μεγάλο μέρος των ΕΝΕ εφάρμοζε κατά τη διάρκεια της περιόδου την στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης, της επέκτασης των δραστηριοτήτων δηλαδή και εκτός ναυτιλίας. Σε πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις δεν καταγράφηκε η ύπαρξη χωριστής επιχείρησης η οποία να διαχειρίζεται τις εκτός ναυτιλίας δραστηριότητες. Αυτό γινόταν συνήθως μέσω της ναυτιλιακής επιχείρησης και των στελεχών που ασχολούνταν και με την κύρια δραστηριότητα, δηλαδή τη ναυτιλία. Είναι λοιπόν δυνατό, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις να απασχολούσαν προσωπικό, το οποίο αν και δεν είχε σαν μοναδική ή σαν κύρια απασχόληση τη ναυτιλία, καταγραφόταν στο συνολικό προσωπικό της και αύξανε την αναλογία πλοίων και προσωπικού. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε ήδη, σε κάποιες επιχειρήσεις, μπορεί να καταγράφεται υψηλή αναλογία εργαζομένων ανά πλοίο, αυτό όμως να συνδέεται με τη συγκυρία και την επενδυτική στρατηγική των επιχειρήσεων.

Ένα ακόμα στοιχείο, το οποίο συμβάλλει στη διαμόρφωση της σχέσης που καταγράφηκε, συνδέεται με την απασχόληση στην διοίκηση της επιχείρησης τόσο του πλοιοκτήτη όσο και μελών της οικογένειας του. Το χαρακτηριστικό αυτό, κατά κανόνα, οδηγεί στη μείωση των αναγκών σε προσωπικό. Πρόκειται όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια για ένα δομικό χαρακτηριστικό των ΕΝΕ, που επηρεάζει και τον τρόπο διοίκησης τους. Συνολικά στις 40 από τις 50 επιχειρήσεις που εξετάστηκαν (80%) απασχολούνταν εκτός από τον πλοιοκτήτη ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειάς του.

Στον καθορισμό της σχέσης αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο συμβάλλουν ταυτόχρονα και άλλοι παράγοντες που συνδέονται με την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Υποστηρίζεται για παράδειγμα ότι μια τυπική σχέση αριθμού ατόμων και πλοίων μπορεί να είναι 4:1 και εκφράζεται η άποψη ότι το μέγεθος της στελέχωσης μιας επιχείρησης εξαρτάται “από την πολιτική των πλοιοκτητών σε σχέση με τον βαθμό του Ελέγχου που επιθυμούν να έχουν, από τον τρόπο που επιδιώκεται να εκτελείται η διαδικασία στο Τμήμα Προμηθειών, από τη φύση του συστήματος του Η/Υ και από το βαθμό ενεργούς διοίκησης που επιζητείται στην καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων της επιχείρησης”⁵⁶.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι, αν και η ταύτιση χαρακτηριστικών και στρατηγικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο περιβάλλον μπορεί να οδηγεί σε ενιαία πρότυπα στην εκτέλεση του διοικητικού έργου άρα και του προσωπικού που το εκτελεί, δεν είναι δυνατό να υποτεθεί ότι υπάρχει μια άριστη σχέση που μπορεί να είναι καθολικής εφαρμογής. Παρ’ όλο ότι εμφανίζονται ορισμένες διοικητικές οικονομίες κλίμακας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, το τεχνολογικό επίπεδο του στόλου της, η έμφαση στην παραγωγική της

δραστηριότητα ή η έμφαση στην ποιότητα, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές της και τις ιδιαιτερότητες στη διοικητική της λειτουργία, είναι δυνατόν να οδηγούν σε διαφοροποιήσεις. Τέτοιες διαφοροποιήσεις καταγράφηκαν και στις τρεις ομάδες των ΕΝΕ, είτε στο εσωτερικό τους είτε συνολικά.

3.5. Η θέση του πλοίου στην οργανωτική δομή.

Βασικό χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, το οποίο τις διαφοροποιεί από τις αντίστοιχες της ξηράς, αποτελεί η ύπαρξη παράλληλων οργανωτικών δομών στην ξηρά και στη θάλασσα. Η ναυτιλιακή επιχείρηση αποτελεί μια περίπλοκη μορφή οργάνωσης⁵⁷ στην οποία συνυπάρχουν δύο κέντρα εξουσίας: το γραφείο στην ξηρά και το πλοίο. Τα πλοία, εκτός από παραγωγικές μονάδες, αποτελούν οργανωτικές δομές με δική τους υπόσταση. Η ιδιομορφία όμως συνίσταται και στο γεγονός ότι οι δομές αυτές δεν είναι αυτόνομες, αλλά καθορίζονται από την οργανωτική δομή της ξηράς. Το πλοίο αποτελεί κεφαλαιακή μονάδα μεγάλης αξίας που η απόδοσή της, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον πλοίαρχο και τους ναυτικούς που το επανδρώνουν. Ο πλοίαρχος είναι ο απόλυτος ηγέτης του πλοίου, η εξουσία που έχει όμως, αφορά μόνο διαδικαστικά ζητήματα, σε σχέση με την οργανωτική δομή. Οι αποφάσεις σχετικά με την κίνηση, επάνδρωση, συντήρηση, ταχύτητα και άλλα λειτουργικά ζητήματα, κατά κανόνα λαμβάνονται από την οργανωτική δομή της

⁵⁶ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management*, ό.π., σσ. 300-301.

ξηράς. Οι επιχειρήσεις επεξεργάζονται κανόνες και διαδικασίες για την λειτουργία και συντήρηση των πλοίων τους και ζητούν λεπτομερή αναφορά έτσι ώστε να λαμβάνονται οι αποφάσεις και να ασκείται έλεγχος από το προσωπικό της ξηράς⁵⁸. Στο πρότυπο αυτό βέβαια καταγράφονται διαφοροποιήσεις. Η οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πέρασε από διάφορες φάσεις, στις οποίες η θέση του πλοίου διέφερε. Από την κυριαρχία του πλοίου έγινε η μετάβαση στην κυριαρχία του γραφείου, και τα τελευταία χρόνια γίνεται η μετάβαση προς μια ενδιάμεση κατάσταση, αυτή της αποκεντρωμένης διαχείρισης⁵⁹. Οι αλλαγές αυτές ακολουθούν αντίστοιχες που προηγούνται στην οργανωτική δομή της ξηράς. Η τάση αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων και εκχώρησης εξουσίας στα πλοία καταγράφεται αυξητικά τα τελευταία χρόνια στην διεθνή ναυτιλία⁶⁰. Η αποκέντρωση των αποφάσεων συνδέεται εκτός των άλλων και με το κόστος παραγωγής, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται η μείωση του προσωπικού στην υποδομή της ξηράς. Θεωρείται όμως ότι προϋπόθεση για μια τέτοια κίνηση αποτελεί η ύπαρξη αξιωματικών κατάλληλα εκπαιδευμένων. Γενικά ο βαθμός αποκέντρωσης στη σχέση εταιρίας-πλοίου, είναι συνάρτηση εκτός των άλλων, του τεχνολογικού επιπέδου των πλοίων και της ειδίκευσης του πληρώματος⁶¹. Στόχος της ανάλυσης που ακολουθεί

⁵⁷ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, ό.π. σ. 126.

⁵⁸ M.H.Smith, J.Roggema, ό.π. σ. 257.

⁵⁹ Για τις διάφορες φάσεις οργάνωσης και τη θέση του πλοίου βλέπε Α.Μ.Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Πειραιάς 1996, σσ.127-144.

⁶⁰ Σε έρευνα του 1989 καταγράφηκε ότι το 72% των επιχειρήσεων είχαν παραδοσιακό και συγκεντρωτικό μάνατζμεντ, ενώ το 15% είχε αποκεντρωτικό και το 13% δούλευε προς αυτή την κατεύθυνση. Δύο χρόνια αργότερα, το 1991, τα ποσοστά αυτά είχαν διαμορφωθεί στο 66%, 15% και 19% αντίστοιχα. Βλέπε Stephen E. Chapman, "Ship management under pressure" στο *International Ship Management-4*, Lloyd's of London Press, 1994, σ.8.

⁶¹ John M. Downard, *Managing Ships*, Fairplay Publications, 1990, σσ. 23-25.

είναι να διευκρινιστεί η θέση της οργανωτικής δομής του πλοίου στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων στα πλαίσια των ΕΝΕ.

Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο τμήμα, στις ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου κυριάρχησε η λειτουργική δομή. Γενικά, η λειτουργική δομή ταυτίζεται με την συγκεντρωτική λειτουργία. Το στοιχείο αυτό θα οδηγούσε στο συμπέρασμα ότι η αποκέντρωση της εξουσίας στα πλοία θα είχε για τις ΕΝΕ περιορισμένη εφαρμογή κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης. Παράγοντας που συμβάλλει στην εφαρμογή της αποκεντρωτικής λειτουργίας αναγνωρίζεται ότι είναι η ποιότητα των πληρωμάτων και ειδικά των αξιωματικών. Η ποιότητα των ελλήνων ναυτικών, αξιωματικών και κατώτερου πληρώματος, έχει αναγνωριστεί σαν καθοριστικός παράγοντας για την πορεία ανάπτυξης της ελληνόκτητης ναυτιλίας και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνόκτητων πλοίων⁶². Το στοιχείο αυτό επιβάλλει την εξέταση του βαθμού εφαρμογής της αποκεντρωτικής διαδικασίας στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, του βαθμού δηλαδή που οι Έλληνες αξιωματικοί συμμετέχουν ή συναποφασίζουν για ζητήματα που αφορούν την οργανωτική δομή για την οποία τυπικά είναι υπεύθυνοι.

Η απάντηση αναζητήθηκε με την ερώτηση για ποιά στοιχεία του κόστους παραγωγής του πλοίου αποφασίζει ο πλοίαρχος του πλοίου, και αφορούσε το τέλος της περιόδου, το έτος 1990. Οι απαντήσεις καταγράφονται στον Πίνακα 3.9. Στην πλειοψηφία τους, οι ΕΝΕ διατηρούσαν στην οργανωτική δομή της ξηράς την εξουσία για το σύνολο των στοιχείων του κόστους του πλοίου. Από τις 50 επιχειρήσεις, οι 40 δεν παρείχαν καμμία εξουσία στον πλοίαρχο για στοιχεία του κόστους παραγωγής του πλοίου. Στις δεκα επιχειρήσεις (20%) που καταγράφηκε η ύπαρξη

⁶² Βλ. G.Harlaftis, *A History of Greek-Owned Shipping. The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day*, Routledge, 1996, σ. 282.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

εξουσιοδότησης, αυτή αφορούσε την τροφοδοσία του πλοίου, τις υπερωρίες των ναυτικών ή και τα δύο. Αυτή η εικόνα διαφοροποιείται σημαντικά κατά κατηγορία επιχειρήσεων. Ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις μόνο σε δύο (20%) καταγράφηκε εξουσιοδότηση στον πλοίαρχο σχετικά με την τροφοδοσία του πλοίου και τις υπερωρίες του πληρώματος, στις μεσαίες, οι πέντε από τις 18 επιχειρήσεις (27.8%) είχαν παραχωρήσει εξουσία στον πλοίαρχο, ενώ στις μικρές αυτό καταγράφηκε σε τέσσερις από τις εικοσιδύο επιχειρήσεις (18,2%). Δεν φαίνεται δηλαδή να υπήρχε απόλυτη σχέση μεγέθους της επιχείρησης και βαθμού εκχώρησης της εξουσίας. Παράλληλα, αν και αναγνωρίζεται ότι, ο βαθμός εφαρμογής της αποκεντρωτικής λειτουργίας είναι συνάρτηση της συνθετότητας της οργανωτικής δομής και της τμηματοποίησης που εφαρμόζεται, στην περίπτωση των ΕΝΕ αυτό δεν ίσχυε. Στις δύο από τις τρεις επιχειρήσεις που δηλώθηκε μικτή τμηματοποίηση, μια μεγάλη και μια μεσαία, δεν δινόταν καμμία εξουσία στον πλοίαρχο του πλοίου.

Αναγνωρίζεται γενικά ότι στην εφαρμογή οποιουδήποτε τύπου αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων στη ναυτιλία υπάρχει ένα βασικό πρόβλημα, το οποίο την διακρίνει από τις άλλες βιομηχανίες, και αυτό συνδέεται με την σταθερότητα των πληρωμάτων. Η αποκέντρωση μπορεί να εφαρμοστεί μόνο με σταθερό προσωπικό, ειδικά αξιωματικούς⁶³. Το σημείο αυτό αφορά και τις ΕΝΕ και εξηγεί ως ένα βαθμό την μικρότερη καταγραφή των μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μεσαίες στο θέμα αυτό. Οι μικρές επιχειρήσεις, δεν μπορούν να έχουν μεγάλη δυνατότητα επιλογής ελλήνων αξιωματικών. Ο βασικότερος λόγος είναι η αδυναμία ανακύκλωσης των πληρωμάτων και προσφοράς μόνιμης απασχόλησης. Η εκχώρηση εξουσίας συνδέεται με την ποιότητα των αξιωματικών, και ειδικά του πλοίαρχου, και με την σχέση τους με την εταιρία. Όταν αυτή δεν έχει μονιμότερο χαρακτήρα,

είναι δύσκολο για την επιχείρηση να παραχωρήσει τον έλεγχο στοιχείων του κόστους. Αντίθετα, η προσπάθεια επικεντρώνεται στον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο έλεγχο του πλοιάρχου και του πλοίου συνολικά.

Ένα στοιχείο που συμβάλλει στην μικρή εκχώρηση εξουσίας στο πλοίο συνδέεται με την στρατηγική ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου εφάρμοζαν στρατηγική ανταγωνισμού με βάση το κόστος παραγωγής. Η στρατηγική αυτή επέβαλε τον στενό-προληπτικό έλεγχο όλων των στοιχείων του κόστους, τη διατήρηση δηλαδή των αποφάσεων (εξουσίας) στις οργανωτικές δομές της ξηράς. Έτσι, ακόμα και στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων που διατηρούσαν μόνιμα πληρώματα, η εκχώρηση εξουσίας (αποκέντρωση) ήταν περιορισμένη, ακριβώς γιατί αυτό θα ήταν σε αντίθεση με την κύρια στρατηγική της επιχείρησης.

Από τις επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, μόνο το 15,2% είχε παραχωρήσει εξουσία στους πλοιάρχους για στοιχεία του κόστους που συνδέονταν με τις υπερωρίες και την τροφοδοσία (πίνακας 3.10.). Από τις 32 συνολικά επιχειρήσεις, μόνο σε πέντε καταγράφηκε εκχώρηση εξουσίας στο πλοίο. Η μία από αυτές ήταν μεγάλη, η μία ήταν μεσαία και οι τρεις ήταν μικρές επιχειρήσεις.

⁶³ John M. Downard, ό.π. σ. 6.

Πίνακας 3.9.

Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου στις ΕΝΕ (1990)

Κατηγορία	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Κανένα	8	13	18	39	78
Τροφοδοσία	1	2	1	4	8
Υπερωρίες	1	1	1	3	6
Τροφοδοσία-Υπερωρίες	-	2	2	4	8
Σύνολο	10	18	22	50	

Πίνακας 3.10.

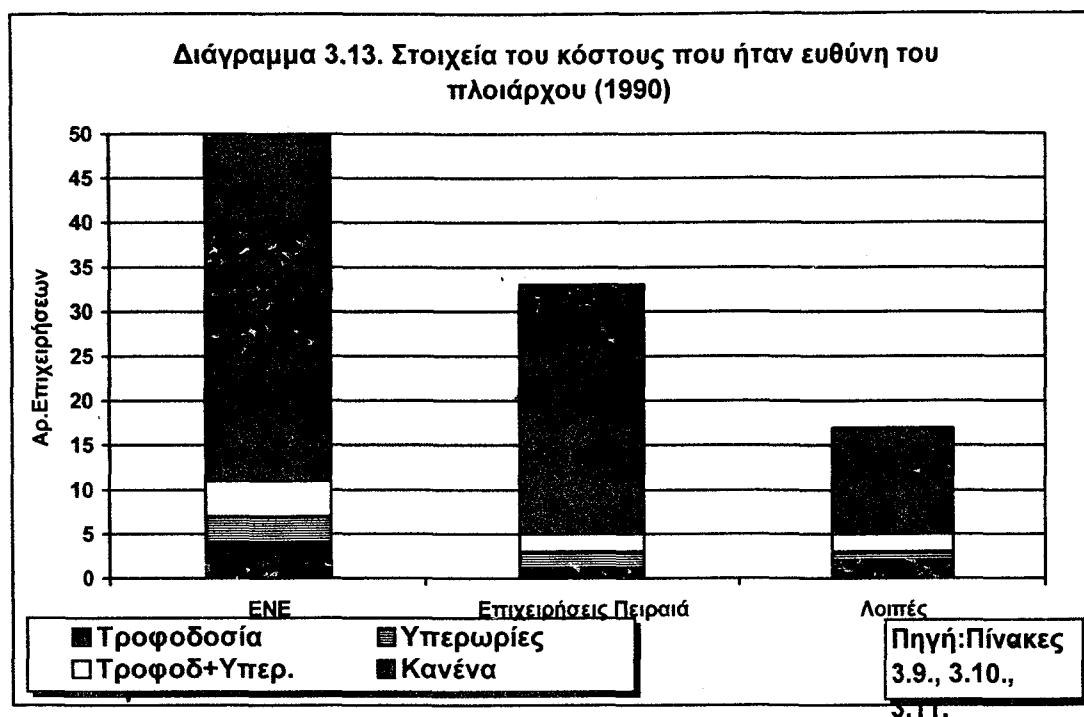
Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου στις ΕΝΕΠ (1990)

Κατηγορία	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Κανένα	1	11	16	28	84.8
Τροφοδοσία	-	-	1	1	3.
Υπερωρίες	1	-	1	2	6.1
Τροφοδοσία-Υπερωρίες	-	1	1	2	6.1
Σύνολο	2	12	19	33	

Πίνακας 3.11.

Στοιχεία του κόστους που ήταν ευθύνη του πλοιάρχου
στις επιχειρήσεις που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά (1990)

Κατηγορία	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Κανένα	7	3	2	12	70.5
Τροφοδοσία	1	1	-	2	11.8
Υπερωρίες	-	1	-	1	5.9
Τροφοδοσία-Υπερωρίες	-	1	1	2	11.8
Σύνολο	8	6	3	17	



Στις επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα αντίθετα, η καταγραφή της αποκεντρωτικής διαδικασίας ήταν μεγαλύτερη. Συγκεκριμένα, σε 5 από τις 17 επιχειρήσεις (29.5%) δηλώθηκε ότι στον πλοίαρχο είχε παραχωρηθεί το δικαίωμα να αποφασίζει σχετικά με την τροφοδοσία και τις υπερωρίες του πληρώματος (πίνακας 3.11.). Εδώ, οι τρεις από τις πέντε επιχειρήσεις ήταν μεσαίου μεγέθους μία μεγάλη και μία μικρού μεγέθους. Φαίνεται δηλαδή και εδώ να μην υπάρχει σχέση μεγέθους επιχείρησης και αποκέντρωσης. Αντίθετα, η εξήγηση θα πρέπει να αναζητηθεί σε υποκειμενικούς παράγοντες που συνδέονται με την αντίληψη των πλοιοκτητών για την εκχώρηση εξουσίας και την αποκέντρωση της λήψης των αποφάσεων όπως και παράγοντες που συνδέονται με την ποιότητα των αξιωματικών και τη σχέση τους με την εταιρία, λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανεξάρτητα πάντως από τις διαφοροποιήσεις κατά μέγεθος και κατά ομάδες επιχειρήσεων, πρέπει να παρατηρηθεί ότι ο έλεγχος του πλοίου από την οργανωτική δομή της ξηράς ήταν στενός και μόνο περιορισμένα, και για στοιχεία του κόστους που καταγράφονται σαν μικρής σημασίας παραχωρήθηκε εξουσία στους πλοιάρχους των πλοίων. Η καταγραφή αυτή είναι αποτέλεσμα της στρατηγικής ανταγωνισμού των ΕΝΕ, που βασιζόταν στο κόστος παραγωγής, και των οργανωτικών δομών που υλοποιούσαν αυτή τη στρατηγική, οι οποίες στο σύνολο τους σχεδόν, ήταν λειτουργικές και συγκεντρωτικές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συνδέονται με τον τρόπο διοίκησης (management style) των Ελλήνων εφοπλιστών και μέχρι ένα βαθμό, συμβάλλουν στον καθορισμό του. Συγκεκριμένα, εξετάζονται το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ΕΝΕ, η τοποθέτηση των Ελλήνων εφοπλιστών στην διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων, η θέση της οικογένειας του ή των πλοιοκτητών στην επιχείρηση και η κουλτούρα και νοοτροπία που επικρατεί σε σχέση με την διοίκηση των επιχειρήσεων, καθώς και η πολιτική επιλογής προσωπικού που ακολουθούσαν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστούν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, που συνέβαλαν κατά τη διάρκεια της περιόδου στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και ταυτόχρονα, να επισημανθούν κάποιοι περιορισμοί που δημιουργούνται από αυτά.

4.1. Σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης στις επιχειρήσεις

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων επηρεάζει και τον τρόπο της διοίκησης τους, δεν μεταβάλλει όμως τον χαρακτήρα τους. Στις περιπτώσεις που φορείς ιδιοκτησίας και διοίκησης μιας επιχείρησης είναι τα ίδια πρόσωπα, η τυπική και η οικονομική ιδιοκτησία (ιδιοποίηση) της επιχείρησης ανήκουν σε αυτά. Όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης δεν ασκούνται από τα ίδια πρόσωπα, η τυπική ιδιοκτησία της επιχείρησης μπορεί να μὴν ανήκει στους επιχειρηματίες, η οικονομική ιδιοκτησία (ιδιοποίηση) όμως ανήκει πάντα σε αυτούς¹. Στην περίπτωση αυτή ο τρόπος διοίκησης των ιδιοκτητών της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει από τον τρόπο διοίκησης των έμμισθων διοικητών-μάνατζερς οι οποίοι, επιδιώκουν την μακροχρόνια ανάπτυξη των επιχειρήσεων και βασίζονται σε ορθολογικές μεθόδους διοίκησης για την αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με αυτή². Οι διαφορές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων δεν οφείλονται σε σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους ιδιοκτήτες και τους μάνατζερς, αλλά σε διαφορές τακτικής στα πλαίσια μιας κοινής στρατηγικής³. Η διευθυντική λειτουργία δεν μεταβάλλει αυτούς

¹ Νίκος Πουλαντζάς, "Το πρόβλημα του κεφαλαιοκρατικού κράτους" στο Νίκος Πουλαντζάς, Ρόλφ Μίλιμπαντ, Ζαν Πιέρ Φάυ, *Προβλήματα του Συγχρονου Κράτους και του Φασιστικού Φαινομένου*, Εκδόσεις Θεμέλιο, γ' έκδοση, 1984, σσ. 17-18.

² Stewart Clegg and David Dunkerley, *Organization, Class and Control*, Routledge, 1990, σσ. 477 & 536-37.

³ Ρόλφ Μίλιμπαντ, *Το Κράτος στην καπιταλιστική κοινωνία*, Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα 1984, σσ. 75-87.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

που την ασκούν, από εκείνους, στο όνομα των οποίων την ασκούν. Τα συμφέροντα και των δύο στην μακροπρόθεσμη περίοδο είναι κοινά⁴.

Έχει επισημανθεί ότι κυρίαρχη εξέλιξη του τρόπου διοίκησης των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, η οποία χαρακτηρίζει τον σύγχρονο καπιταλισμό, είναι η μετάβασή τους από το επιχειρηματικό-οικογενειακό ή χρηματοδοτικό στάδιο στο διοικητικό στάδιο (managerial enterprise). Στο επιχειρηματικό-οικογενειακό στάδιο οι επιχειρήσεις διοικούνται είτε από τον ιδιοκτήτη τους ή την οικογένεια του είτε από τους χρηματοδότες τους, ενώ στο διοικητικό στάδιο οι έμμισθοι διοικητές έχουν την ευθύνη για τη σταθερότητα και μακροχρόνια ανάπτυξη τους⁵. Αυτό συνέβη γιατί καμία οικογένεια ή χρηματοδοτικός οργανισμός δεν ήταν αρκετά μεγάλοι ώστε να καλύψουν τις διοικητικές θέσεις που απαιτούσαν οι επιχειρήσεις, όταν στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στις συνθήκες της ζήτησης και να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, προχωρούσαν στη μαζική παραγωγή. Αντίθετα οι επαγγελματίες μανατζερς είχαν την τεχνογνωσία και την ικανότητα να αντλούν τ' απαραίτητα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων κεφάλαια. Καθοριστικό στοιχείο για την μετάβαση στο διοικητικό στάδιο είναι το μέγεθος της επιχείρησης το οποίο, κατά κανόνα, καθορίζει και τις κεφαλαιακές της ανάγκες άρα και τη δυνατότητα του ιδιοκτήτη της να διατηρήσει τον έλεγχό της.

Η συνύπαρξη στην ίδια βιομηχανία επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών σημαίνει ότι ο βαθμός χωρισμού της ιδιοκτησίας από την διοίκηση και κατα συνέπεια οι τρόποι διοίκησης των επιχειρήσεων θα ποικίλλουν. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία συνυπάρχουν

⁴ Stewart Clegg and David Dunkerley, ό.π., σ. 477.

⁵ A.D. Chandler, Jr, "Managerial Hierarchies" στο D.S. Pugh, *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, third edition, 1990, σσ. 96-100.

μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις⁶ με δραστηριότητες σε περισσότερες από μία ναυλαγορές ή με δραστηριότητες εκτός ναυτιλίας, όπως και μεγάλες επιχειρήσεις που προέκυψαν από την συγχώνευση επιχειρήσεων⁷. Για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας, η μετάβαση από τον έλεγχο της οικογένειας στον έλεγχο των έμμισθων μάντζερς φαίνεται να ισχύει, καθώς το μέγεθός τους και η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους επιβάλλει την ύπαρξη της διοικητικής ιεραρχίας. Η οικονομική ιδιοκτησία των επιχειρήσεων αυτών μπορεί να ανήκει στην οικογένεια του ιδρυτή τους, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της νορβηγικής Stolt Nielsen⁸, ή να είναι διεσπαρμένη σε μεγάλο αριθμό μετόχων, όπως η βρετανική P&O και η γερμανική Harpag-Lloyd. Υπάρχουν ταυτόχρονα και μικρού μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες, λειτουργούν ανταγωνιστικά με τις μεγάλες πολυμετοχικές επιχειρήσεις. Η συνύπαρξη αυτή συνδέεται με μια ιδιαιτερότητα της ναυτιλιακής βιομηχανίας και ειδικότερα της μάλκ ναυτιλίας, η οποία, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, συνέβαλε στον καθορισμό της σχέσης ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις: ενώ σε μια διεθνοποιημένη βιομηχανία της ξηράς το μέγεθος είναι προϋπόθεση για την ανταγωνιστική συμμετοχή στην διεθνή αγορά, στη μάλκ ναυτιλία δεν συμβαίνει το ίδιο⁹. Το μέγεθος είναι στοιχείο που

⁶ Η εταιρία Harpag Lloyd AG, που προήλθε από την συνένωση το 1970 των εταιριών Harpag και Nordlloyd, είχε στόλο 102 πλοίων και απασχολούσε 12.874 άτομα. Βλ. Lloyd's Ship Manager, April 1981, σ. 44. Η εταιρία Kawasaki διαχειριζόταν το 1980 59 πλοία όλων των κατηγοριών και απασχολούσε 3.560 άτομα. Βλέπε Lloyd's Ship Manager, September 1980, σ. 46.

⁷ Για τις συγχωνεύσεις και την τάση συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης του κεφαλαίου στη ναυτιλία, βλέπε κεφάλαιο 2, παράγραφο 2.2.

⁸ Lloyd's List International, "Stolt-Nielsen 1981-1991" February 1991.

⁹ Αυτό δεν αναιρεί την δυνατότητα ύπαρξης μικρών επιχειρήσεων που λειτουργούν ανταγωνιστικά σε συγκεκριμένες διεθνείς αγορές. Συνήθως όμως οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και καταλαμβάνουν μια συγκεκριμένη γωνιά (niche) στην αγορά. Βέβαια στα πλαίσια μιας διεθνοποιημένης αγοράς λειτουργούν και μικρές

μπορεί να προσθέσει ανταγωνιστικότητα καθώς συμβάλλει στην διαμόρφωση του κόστους, μέσω της εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας, όπως όμως έχει αναφερθεί ήδη, δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την συμμετοχή μιας επιχείρησης στην αγορά. Οι επιχειρήσεις της μάλκ ναυτιλίας ανεξάρτητα από το μέγεθος τους μπορούν να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της διεθνοποιημένης αγοράς και να αποκομίζουν οφέλη αντίστοιχα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων της ξηράς¹⁰. Η μάλκ ναυτιλία εξακολουθεί να είναι ο περισσότερο πρόσφορος τομέας δράσης της μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης¹¹. Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών ελληνόκτητων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται με επιτυχία μεγάλες ελληνόκτητες ή άλλες επιχειρήσεις είναι ενδεικτική της ιδιαιτερότητας αυτής. Ασφαλώς η ιδιαιτερότητα αυτή της μάλκ ναυτιλίας δεν επαρκεί για την ερμηνεία της έκτασης του φαινομένου “μικρές επιχειρήσεις” στα πλαίσια του ελληνόκτητου στόλου, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, οπότε οι δομικές αλλαγές που

επιχειρήσεις που καλύπτουν συγκεκριμένη ζήτηση τοπικού ή εθνικού χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις αυτές όμως δεν ανταγωνίζονται ευθέως τις μεγάλες επιχειρήσεις της αγοράς. Βλ. M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, 1990, σ. 62. Τα παραπάνω ισχύουν και για τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας, στους οποίους το μέγεθος είναι προϋπόθεση συμμετοχής. Για παράδειγμα, η μικρή για τα δεδομένα της ναυτιλίας τακτικών γραμμών ελληνόκτητη εταιρία Sarlis Container Services που διαχειρίζεται στόλο πλοίων μεταφοράς container, συμμετέχει στη διεθνοποιημένη αγορά καλύπτοντας συγκεκριμένη ζήτηση περιφερειακού χαρακτήρα και δεν ανταγωνίζεται ευθέως μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Harpag Lloyd. Αντίθετα, μια μικρή μοναχοβάπορη επιχείρηση που διαχειρίζεται ένα πλοίο 12.000 τ.ν.β., ανταγωνίζεται ευθέως όλες τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται αντίστοιχα πλοία.

¹⁰ Τα οφέλη αυτά συνδέονται κυρίως με την εκμετάλλευση της κινητικότητας των συντελεστών της παραγωγής σε διεθνή βάση, την αποφυγή οικονομικών και πολιτικών εμποδίων στη δραστηριότητα τους και τη συμμετοχή στη διεθνή αγορά. Βλ. Ch. Carvounis, “Efficiency and contradictions of multinational activity: the case of Greek shipping”, PhD Thesis, New School for Social Research, 1979, σ. 94.

¹¹ Ελευθέριου Γεωργαντόπουλου, *Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική*, ΟΕΔΒ, Αθήνα 1984, τόμοι 2, σ. 170.

σημειώθηκαν στη ναυτιλιακή βιομηχανία οδήγησαν στην συγκέντρωση του κεφαλαίου και στη μπάλκ ναυτιλία ¹². Στην ανάλυση που ακολουθεί επιχειρείται η επισήμανση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που επέτρεψαν στις ΕΝΕ, και ειδικότερα στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους να συμμετέχουν ανταγωνιστικά στη διεθνοποιημένη ναυτιλιακή αγορά.

Οι επιχειρήσεις περνώντας από τα διάφορα στάδια ανάπτυξής τους, μεταβάλλουν και τα διάφορα χαρακτηριστικά τους, κυρίως ως προς τον τρόπο διοίκησης. Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης το διοικητικό έργο είναι περισσότερο απλό και η εποπτεία του γίνεται εύκολα από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ειδικά στην περίπτωση που διαθέτει προηγούμενη εμπειρία. Στα στάδια αυτά η οργανωτική της δομή μπορεί να είναι η επιχειρηματική (*entrepreneurial structure*) όπως αναλύθηκε στο τρίτο κεφάλαιο και ο επιχειρηματίας αποτελεί την μοναδική διοικητική πηγή της επιχείρησης. Όσο η επιχείρηση αναπτύσσεται και το μέγεθός της αυξάνεται, τόσο το διοικητικό της έργο γίνεται περισσότερο πολύπλοκο και τα ιεραρχικά επίπεδα αυξάνονται. Στο στάδιο αυτό καθίσταται αναγκαία η απασχόληση στελεχών που έργο τους είναι η εποπτεία άλλων εργαζομένων. Ο επιχειρηματίας όμως είναι δυνατό να εξακολουθεί να ασκεί τον έλεγχο και να διοικεί την επιχείρηση. Όταν το μέγεθος και οι δραστηριότητες της επιχείρησης αυξηθούν σε σημαντικό βαθμό η εποπτεία που μπορεί να έχει ο ιδιοκτήτης της περιορίζεται και ουσιαστικά διοικητικά καθήκοντα ανατίθενται σε διοικητικά στελέχη διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας¹³. Η λειτουργική διοίκηση της επιχείρησης φεύγει από τις αρμοδιότητες του ιδιοκτήτη της και η

¹² Βλ. Arnljot Stromme Svendsen, "Prosperity or prostration? An outlook of seaborne trade and shipping", Άρθρο στον τόμο προς τιμή του καθηγητή Βασίλη Μεταξά, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997, (υπό έκδοση).

¹³ Neil C. Churchill and Virginia Lewis, "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May-June 1983, σσ. 31-42.

διάκριση ανάμεσα στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση αρχίζει να γίνεται φανερή. Ο ιδιοκτήτης διατηρεί το ρόλο του ηγέτη της επιχείρησης και τα κορυφαία διοικητικά στελέχη την τρέχουσα διοικητική λειτουργία. Στο στάδιο αυτό πλέον η επιχείρηση έχει αναπτυχθεί τόσο σε μέγεθος, που μπορεί να θεωρηθεί μεγάλη, στοιχείο που την διαφοροποιεί από την μέχρι τότε πορεία της.

Στην εξέταση της σχέσης ιδιοκτησίας και διοίκησης σε μια επιχείρηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, εκτός από το μέγεθος, ο παράγοντας χρόνος ζωής της επιχείρησης. Η σχέση που καταγράφεται στις επιχειρήσεις με μικρή διάρκεια ζωής μπορεί να διαφέρει από την αντίστοιχη των ώριμων επιχειρήσεων που λειτουργούν για περισσότερες από μία γενιές. Επιπλέον, θα πρέπει η ανάλυση να στηρίζεται και σε ορισμένους άλλους παράγοντες, όπως η εθνική κουλτούρα και η κοινωνική πραγματικότητα που επηρεάζει την λειτουργία της κάθε επιχείρησης, οι ιδιαιτερότητες της αγοράς στην οποία συμμετέχει καθώς και η ιδιαίτερη κουλτούρα των ιδιοκτητών της. Υποστηρίζεται για παράδειγμα ότι ένας από τους λόγους που η μετάβαση των επιχειρήσεων από τον έλεγχο της οικογένειας στο έλεγχο των έμμισθων διοικητών καθυστέρησε να συμβεί στη Δ.Ευρώπη, σε σχέση με τις ΗΠΑ, είναι ότι, η ταξική διαστρωμάτωση στην Ευρώπη οδηγούσε τις οικογένειες στο να παραμένουν πιο κοντά στις επιχειρήσεις τους γιατί τους παρείχαν εισόδημα και τους εξασφάλιζαν κοινωνική θέση¹⁴.

Στην ανάλυση που ακολουθεί εξετάζεται η σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, προκειμένου στη συνέχεια να επισημανθούν τα δομικά χαρακτηριστικά που καθόρισαν και τον τρόπο διοίκησης.

¹⁴ A.D. Chandler, Jr., ο.π., σ. 122.

4.1.1. Σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Στην μεγάλη τους πλειοψηφία οι ΕΝΕ και κατά τη διάρκεια της περιόδου ανήκαν σε ανεξάρτητους πλοιοκτήτες. Ο όρος “ανεξάρτητος πλοιοκτήτης”, έχει περιγραφεί με γλαφυρότητα από Έλληνα εφοπλιστή:

...”Το ξεκίνημα του ανεξάρτητου πλοιοκτήτη είναι ταπεινό. Το κεφάλαιο του είναι πάντα μικρό για το ξεκίνημα και η αύξηση της χωρητικότητάς του επιτυγχάνεται με την απόλυτη αποτελεσματικότητα, την οικονομία και την σκληρή δουλειά. Συνήθως το πρώτο πλοίο είναι αρκετά παλιό που ανήκει σε μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία το ξεφορτώνεται εξαιτίας της ηλικίας του και των επερχόμενων επιθεωρήσεων. Στα επόμενα χρόνια το πρώτο πλοίο απεικονίζεται στοργικά στο γραφείο του προέδρου της επιχείρησης και περιβάλλεται με στοργή και ευγνωμοσύνη. Το δεύτερο, το τρίτο, το τέταρτο και το πέμπτο πλοίο είναι επίσης μεταχειρισμένα και περίπου της ίδιας ηλικίας με το πρώτο και όταν τα δάνεια για την αγορά τους αποπληρωθούν, μέσω ορισμένων καλών περιόδων στη ναυλαγορά, ακολουθούνται από τη δημιουργία ενός γραφείου, την πρόσληψη ενός υπαλλήλου για τις ναυλώσεις, ενός λογιστή και μιας δακτυλογράφου και πιθανόν ενός καλού αρχιμηχανικού. Από αυτό το σημείο και έπειτα η ανάπτυξη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ναυλαγορά, αλλά και από το πλεονέκτημα που μπορεί να αντλεί η επιχείρηση από τα χαμηλά διοικητικά έξοδα, τη σκληρή οικονομία, την προσωπική εποπτεία και τη σκληρή δουλειά. Και φτάνει η στιγμή που η επιχείρηση πραγματοποιεί την πρώτη της ναυπήγηση και το πρώτο μπουκάλι σαμπάνιας ρίχνεται στη μάσκα του πλοίου. Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό στη ζωή του πλοιοκτήτη. Παρά το βάρος ενός σημαντικού τραπεζικού δανείου, ο ανεξάρτητος πλοιοκτήτης θεωρεί τον εαυτό του φτασμένο”¹⁵...

¹⁵ D.J.Handris, "The Independent Shipowner in 1978", *The Chartered Institute of Transport Journal*, July 1978, σ. 131.

Αν και δεν αναφέρεται ρητά στους Έλληνες πλοιοκτήτες, το παραπάνω κείμενο τους περιγράφει με ρομαντική διάθεση. Όπως σε αρκετά σημεία του κειμένου έχει τονιστεί μέχρι τώρα βέβαια, η δημιουργικότητα, η σκληρή δουλειά και η τύχη των Ελλήνων εφοπλιστών, δεν αρκούν για την ερμηνεία της δημιουργίας και της ανάπτυξης των ΕΝΕ. Το απόσπασμα αυτό όμως είναι ενδεικτικό της κουλτούρας και της νοοτροπίας των Ελλήνων εφοπλιστών ως επιχειρηματιών.

Στην εξέταση της σχέσης ιδιοκτησίας και διοίκησης, του βαθμού διαφοροποίησης δηλαδή της ιδιοκτησίας από το διοικητικό έργο, πρέπει όπως έχει ήδη αναφερθεί να λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από παράγοντες που συμβάλλουν στον καθορισμό της. Οι βασικότεροι σχετίζονται με το μέγεθος και το στάδιο ζωής της επιχείρησης. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης στην πλειοψηφία τους επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με μικρό χρόνο δραστηριοποίησης στην αγορά, στις οποίες η ιδιοκτησία και η διοίκηση ταυτίζονταν. Το χαρακτηριστικό αυτό οφειλόταν στην είσοδο στην αγορά μεγάλου αριθμού νέων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα όμως οφειλόταν και στην τάση πολυδιάσπασης των επιχειρήσεων, η οποία, ήταν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο προσέγγιζαν την ναυτιλιακή δραστηριότητα οι έλληνες εφοπλιστές.

Στην ελληνόκτητη ναυτιλία διακρίνονται δύο κατηγορίες εφοπλιστών, ανάλογα με τον χρόνο δραστηριοποίησης τους στην αγορά. Οι παραδοσιακοί, οι οικογένειες των οποίων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ήταν τουλάχιστον δεύτερης γενιάς εφοπλιστές και οι μή παραδοσιακοί, που είναι οι εφοπλιστές πρώτης γενιάς¹⁶. Η λειτουργικότητα της διάκρισης αυτής περιορίζεται αν στην ανάλυση δέν ληφθεί υπόψη ο φορέας ιδιοκτησίας της επιχείρησης, αλλά η ίδια η επιχείρηση, αν δηλαδή

¹⁶ βλ. G.Harlaftis, *Greek Shipowners & Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, The Athlone Press, 1993, chapter 1.

εξεταστεί ο χρόνος δραστηριοποίησης των ΕΝΕ. Ενώ καταγράφεται ένας σημαντικός αριθμός παραδοσιακών εφοπλιστών, δεν καταγράφεται αντίστοιχα σημαντικός αριθμός παραδοσιακών επιχειρήσεων, επιχειρήσεων δηλαδή που να υπάρχουν για χρόνο μεγαλύτερο από το χρόνο ζωής των ιδρυτών τους. Με εξαίρεση μικρό ποσοστό επιχειρήσεων, που διατηρούν την ίδια ονομασία και την ίδια οργανωτική δομή από τη στιγμή της δημιουργίας τους, το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων που ανήκουν σε παραδοσιακούς εφοπλιστές είναι αποτέλεσμα ανεξαρτητοποίησης των μελών μιας παραδοσιακής εφοπλιστικής οικογένειας. Έτσι στους ετήσιους οδηγούς της ελληνόκτητης ναυτιλίας περιέχονται επιχειρήσεις που ανήκουν σε μέλη της ίδιας οικογένειας, που όμως δεν εμφανίζουν σχέση μεταξύ τους. Αυτό παρά το γεγονός ότι η ίδια οικογένεια μπορεί πριν από ορισμένες δεκαετίες να συμμετείχε στην αγορά υπό κοινό επιχειρηματικό σχήμα. Παραδείγματα επιχειρήσεων που διατηρούν την ίδια ονομασία και την ίδια οργανωτική δομή από την εποχή της δημιουργίας τους είναι η S. Livanos Hellas, της οικογένειας Λιβανού και η Andriaki Shipping της οικογένειας Γουλανδρή. Αντίθετα παραδείγματα οικογενειών που στην ιδιοκτησία μελών τους ανήκουν περισσότερες από μια επιχειρήσεις, ενώ πριν δραστηριοποιούνταν στην ίδια επιχείρηση, είναι οι οικογένειες Περατικού (Aran Shipping and Trading και Pleiades Shipping Agents), Ξυλά (Astron Maritime και Pyrsos Managing) και οι διάφοροι κλάδοι των οικογενειών Λαιμού και Πατέρα, τα μέλη των οποίων ελέγχουν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Το φαινόμενο αυτό της διάσπασης των επιχειρήσεων δεν αφορά μόνο τις παραδοσιακές επιχειρήσεις και τις παραδοσιακές εφοπλιστικές οικογένειες. Σημειώνει σημαντική καταγραφή και στους κύκλους των μη παραδοσιακών εφοπλιστών, όπου παρατηρείται το φαινόμενο, οι απόγονοι εφοπλιστών πρώτης γενιάς που εξακολουθούν να δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία να προχωρούν ο

καθένας στη δημιουργία ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή η πολυδιάσπαση είναι φαινόμενο μεγαλύτερης σχετικά σπουδαιότητας καθώς αρκετές από τις οικογένειες χώρισαν ενώ οι ιδρυτές των επιχειρήσεων συνέχιζαν την δραστηριοποίηση τους. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν για παράδειγμα οι επιχειρήσεις Ermis Maritime, Seaways Shipping Enterprises και Stelmar Tankers, οι οποίες ανήκουν σε απογόνους μή παραδοσιακών εφοπλιστών, οι οποίοι εξακολουθούν να διατηρούν τις δικές τους επιχειρήσεις. Αναγνωρίζεται ότι το χρονικό σημείο στο οποίο εμφανίζονται οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις σχετικά με την διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτό κατά το οποίο πραγματοποιείται η μετάβαση από την πρώτη στη δεύτερη γενιά ιδιοκτητών¹⁷. Εκτιμάται ότι μόνο τρεις στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις κάνουν επιτυχώς την μετάβαση στη δεύτερη γενιά και μόνο μία στις δέκα στην τρίτη γενιά¹⁸.

Αντίστοιχο φαινόμενο παρατηρείται και σε επιχειρήσεις που δεν ελέγχονται από ένα μόνο άτομο αλλά είναι πολυμετοχικές. Η μέθοδος της συμπλοιοκτησίας που αποτέλεσε το σχήμα για την είσοδο στην αγορά νέων εφοπλιστών σε όλη την ιστορική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας¹⁹, καταγράφηκε σε μεγάλη έκταση και κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε το φαινόμενο, από επιχειρήσεις που ξεκινούν ως συμπλοιοκτησίες, λίγα χρόνια μετά την ίδρυση τους, να προκύπτουν νέες επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό

¹⁷ Louis B. Barnes and Simon A. Hershon, "Transferring Power in the family business", *Harvard Business Review*, July-August 1976, σ.105.

¹⁸ Manfred F.R. Kets de Vries, "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, σ.60.

¹⁹ Βλ., Τζερίνα Χαρλαύτη, *Έλληνες Ναυτικοί και Ελληνικά Ατμόπλοια στις παραμονές του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου*, Ναυτικό Μουσείο Αιγαίου, 1994, σσ. 64-66, και Κωνσταντίνος Χλωμούδης, "Η ελληνική εμπορική ναυτιλία 1910-1939. Συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων

ότι από τις 50 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, οι 13 (26%) είτε ξεκίνησαν ως συμπλοιοκτησίες, οικογενειακές ή όχι, και κατέληξαν το 1990 να ανήκουν σε ένα μόνο πλοιοκτήτη, είτε δημιουργήθηκαν από πλοιοκτήτες που αποχώρησαν από τις επιχειρήσεις στις οποίες ήταν συμπλοιοκτήτες. Αντίθετα ο αριθμός των επιχειρήσεων που ήταν οικογενειακές και παρέμειναν έτσι μέχρι το 1990 ήταν έξι, ενώ ταυτόχρονα πέντε επιχειρήσεις που ξεκίνησαν κατά τη διάρκεια της περιόδου ως συμπλοιοκτησίες παρέμειναν έτσι μέχρι το 1990. Σε ένα σύνολο 24 επιχειρήσεων που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο ενέπλεκαν περισσότερα από ένα άτομα στην ιδιοκτησία τους, οι 13, δηλαδή ποσοστό 54,2%, κατέληξαν στο τέλος να ανήκουν σε ένα μόνο πλοιοκτήτη. Αυτό το χαρακτηριστικό εξηγεί ως ένα βαθμό και την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στα πλαίσια του ελληνόκτητου στόλου.

Οι λόγοι για τους οποίους ένας εφοπλιστής μπορεί να οδηγηθεί στην απόφαση για ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριοποίηση μπορεί να ποικίλλουν. Σε ορισμένες περιπτώσεις προβλήθηκε σαν λόγος είτε η διαφωνία για το μέλλον της επιχείρησης είτε η αντισυμβατική συμπεριφορά κάποιων από τους συμπλοιοκτήτες. Σε άλλες περιπτώσεις ως αιτία χωρισμού καταγράφηκαν ενδοοικογενειακές ιδιαιτερότητες ή αντιθέσεις. Σε κάθε περίπτωση πάντως, λόγοι που συνδέονταν με την σύγκρουση συμφερόντων και εξουσίας και την κυριαρχία της μιας πλευράς επί της άλλης είχαν καθοριστική επίδραση. Από τη στιγμή που μια επιχείρηση πάψει να ελέγχεται από ένα άτομο, η ύπαρξη συγκρουόμενων στόχων μεταξύ των ιδιοκτητών είναι πιθανή²⁰.

παραγωγής", Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 1991, σσ. 72 και 80-83.

²⁰ Kevin Keasy & Robert Watson, *Small Firm Management. Ownership, Finance and Performance*, Blackwell, 1993, σσ.196-197.

Τελικά η εξουσία/δύναμη είναι το μέσο με το οποίο οι αντιθέσεις επιλύονται²¹ Η τάση ανεξαρτητοποίησης των ελλήνων εφοπλιστών και πολυδιάσπασης των επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο τμήμα, διευκολύνθηκε από τη δομή της μπάλκ ναυτιλίας, η οποία, δεν καθιστούσε το μέγεθος της επιχείρησης καθοριστικό παράγοντα για την συμμετοχή στην αγορά. Το μέλος της οικογένειας ή ο μέτοχος που αποχωρούσε μπορούσε να ξεκινήσει την δραστηριοποίηση στην αγορά με την απόκτηση ενός μόνο πλοίου.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των Ελλήνων εφοπλιστών, το οποίο συμβάλλει στην πολυδιάσπαση των επιχειρήσεων, είναι ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζουν τη ναυτιλιακή δραστηριότητα. Δεν λειτουργούν ως επενδυτές αλλά ως επιχειρηματίες και δεν αντιμετωπίζουν τη ναυτιλία αποκλειστικά ως πηγή εισοδήματος, αλλά ως επαγγελματικό στίβο. Στην διατήρηση αυτού του χαρακτηριστικού συνέβαλε κατά τη διάρκεια της περιόδου η προηγούμενη επαγγελματική προέλευση σημαντικού ποσοστού των Ελλήνων εφοπλιστών. Το 56% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, ανήκαν είτε σε πρώην αξιωματικούς του εμπορικού ναυτικού (πλοιάρχους και μηχανικούς) είτε σε άτομα που είχαν προϋπηρεσία στη ναυτιλία (μεσίτες, ναυπηγοί, στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων κ.λ.π.). Οι Έλληνες εφοπλιστές διατηρούν, ή επιδιώκουν να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο των επιχειρήσεων τους και λαμβάνουν οι ίδιοι τόσο τις στρατηγικές όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις²². Όταν αυτή η δυνατότητα περιορίζεται ή παύει να υπάρχει,

²¹ Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, 1986, σ. 158.

²² "Ο επιτυχημένος Έλληνας εφοπλιστής είναι αυτός που λαμβάνει ακριβή και απόλυτα έγκαιρη πληροφόρηση, γνωρίζει όλα τα πλοία που βρίσκονται και τι μπορούν να κάνουν, γνωρίζει τους πλοιάρχους του και μπορεί να πάρει τελείως άμεσες ή σχεδόν στιγμιαίες αποφάσεις". Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1996, σ.101.

ανεξαρτητοποιούνται από το κοινό επιχειρηματικό σχήμα και δημιουργούν νέες επιχειρήσεις.

Υποστηρίζεται ότι μια μέθοδος για το ξεπέρασμα των αντιθέσεων και των συγκρούσεων που οδηγούν στην διάσπαση των οικογενειακών επιχειρήσεων -και γενικότερα των επιχειρήσεων με περισσότερους από ένα ιδιοκτήτες, είναι η ανάμειξη στη διοίκηση των επιχειρήσεων των επαγγελματιών μάντζερς, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την τρέχουσα διαχείρισή τους. Αυτό προϋποθέτει τον περιορισμό των μελών των οικογενειών που κατέχουν την επιχείρηση ή των διαφόρων ιδιοκτητών της σε ζητήματα επιλογής στρατηγικής και πολιτικής των επιχειρήσεων²³. Στις ΕΝΕ η ύπαρξη έμμισθων μάντζερς που να έχουν την ευθύνη της τρέχουσας διαχείρισης των επιχειρήσεων καταγράφηκε σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων μεγάλου κυρίως μεγέθους, καθώς και σε επιχειρήσεις που δεν είχαν σαν αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας τη ναυτιλία. Αναφέρθηκε ήδη η ύπαρξη ενός μικρού αριθμού επιχειρήσεων που αποτελούσαν τμήματα ευρύτερων επιχειρηματικών ομίλων. Οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω των αντικειμενικών συνθηκών βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην ύπαρξη των διοικητικών στελεχών και οι επιχειρηματίες περιορίζονται στα ζητήματα στρατηγικής τους. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση μιας τέτοιας επιχείρησης, που αποτελούσε τμήμα ενός επιχειρηματικού ομίλου του οποίου η κύρια δραστηριοποίηση του ήταν το εμπόριο και οι εισαγωγές. Στην επιχείρηση αυτή ο πλοιοκτήτης ασχολείτο μόνο με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, ενώ η διοίκηση της ήταν έργο διοικητικού στελέχους του ομίλου με μακροχρόνια προυπηρεσία. Στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στις οποίες το μέγεθος της οργανωτικής δομής ήταν περιορισμένο και το διοικητικό έργο λιγότερο

²³ Harry Levinson, "Conflicts that plague family business" *Harvard Business Review*, March-April 1971, σσ.90-98.

σύνθετο, καταγράφηκε η ισχυρή ανάμειξη των εφοπλιστών στο σύνολο της διαχειριστικής λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ειδικά στις περιπτώσεις που οι πλοιοκτήτες προέρχονταν από επάγγελμα που σχετιζόταν με τη ναυτιλία, κατείχαν δηλαδή την απαραίτητη τεχνογνωσία, η ιδιοκτησία και η διοίκηση των επιχειρήσεων ταυτίζονταν απόλυτα. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι, το χαρακτηριστικό αυτό δεν αφορά αποκλειστικά τις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αλλά αντίθετα καταγράφεται να αποτελεί κυρίαρχο χαρακτηριστικό συνολικά των ελληνικών επιχειρήσεων. Όπως παρατηρείται σε σχετική έρευνα, “στην Ελλάδα, εκ των πραγμάτων, η διαδικασία μετάβασης από το καθεστώς διοίκησης του επιχειρηματία-δημιουργού στον αποκλειστικά επγγελματικό τρόπο διοίκησης εμφανίζει μια χρονική υστέρηση με αποτέλεσμα να υπάρχει ακόμα αρκετός δρόμος να διανυθεί”. Επισημαίνεται δε ότι η κρίση των ελληνικών παραδοσιακών επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της δυσκολίας μετάβασης από το καθεστώς του “επιχειρηματία-δημιουργού” στο καθεστώς του “επαγγελματία μάνατζερ”²⁴.

Η απροθυμία μερίδας των ελλήνων εφοπλιστών για χρησιμοποίηση των υπηρεσιών επαγγελματιών μάνατζερς στη διοίκηση των επιχειρήσεών τους, καταγράφηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου σε ένα αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν και σε χώρους εκτός ναυτιλίας. Όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων αναφέρθηκε σαν λόγος επέκτασης σε μή ναυτιλιακές δραστηριότητες το κενό ηγεσίας που αντιμετώπιζαν και η απροθυμία των απογόνων του πλοιοκτήτη να ασχοληθούν με την επιχείρηση. Σε καμμία από τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας δεν δηλώθηκε οποιαδήποτε

²⁴ Βλέπε Σπύρου Μακρυδάκη, Λευτέρη Παπαγιαννάκη, Γιάννη Καλογήρου, *Το Ελληνικό Μόνατζμεντ. Εξελίξεις, Τόσεις, Προοπτικές*, Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1996, σσ.47 και 146.

προσπάθεια για εμπλοκή επαγγελματιών μανάτζερς στη διοίκησή τους, οι οποίοι να αναλάβουν την ευθύνη για την σταθερότητα και την μακροχρόνια ανάπτυξή τους. Οι εφοπλιστές-ιδρυτές των επιχειρήσεων δεν επιθυμούσαν να μεταβάλουν τους διαδόχους τους σε επενδυτές και την επιχείρηση σε πηγή εισοδήματος. Αντίθετα δηλώθηκε προσπάθεια αποσύνδεσης των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων από τη ναυτιλία και είσοδος σε δραστηριότητες, για τις οποίες, οι απόγονοί τους είχαν προσωπικό ενδιαφέρον.

Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να οδηγήσει στην απασχόληση έμμισθων μανάτζερς είναι η γεωγραφική εξάπλωση των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που διατηρούν γραφεία σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα, είναι λογικό ότι η δυνατότητα προσωπικής εποπτείας του πλοιοκτήτη περιορίζεται. Στις επιχειρήσεις αυτές θα ήταν αναμενόμενο να απασχολούνται διοικητικά στελέχη για την εκτέλεση του λειτουργικού διοικητικού έργου, τουλάχιστον στα γραφεία-πρακτορεία (δευτερεύουσες οργανωτικές δομές). Αυτό όμως δεν πρέπει να θεωρηθεί ως μια προσπάθεια εκχώρησης εξουσίας από την πλευρά των πλοιοκτητών, αλλά σαν μια αναγκαστική επιλογή που προκύπτει από την γεωγραφική απόσταση των διαφόρων γραφείων. Σαν εκχώρηση εξουσίας θα πρέπει να καταγραφεί μόνο στο βαθμό που τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν την ευθύνη για την λειτουργία των οργανωτικών δομών, βασίζοντας τις δράσεις τους στις πολιτικές και τη φιλοσοφία διοίκησης της επιχείρησης και δεν δέχονται παρεμβάσεις ή στενή εποπτεία στο έργο τους. Στις ΕΝΕ που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου όμως, δεν καταγράφηκε τέτοια περίπτωση. Οι δευτερεύουσες οργανωτικές δομές των ΕΝΕ επιτελούσαν αποκλειστικά διεκπεραιωτικό έργο και τα περιθώρια πρωτοβουλίας που δίνονταν στους επικεφαλείς ήταν εξαιρετικά περιορισμένα. Στις περιπτώσεις δε που είχαν ουσιαστικό έργο να επιτελέσουν, την διοίκησή τους ασκούσε μέλος της οικογένειας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

του πλοιοκτήτη. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι στην εξέταση της σχέσης ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ΕΝΕ, η ύπαρξη παράλληλων οργανωτικών δομών σε αρκετές από αυτές δεν αποτελεί αναγκαστικά παράγοντα διαφοροποίησης.

Ο παράγοντας στρατηγική των επιχειρηματιών, ως ένα βαθμό, συμβάλλει στον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης. Ο επιχειρηματίας που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης των επενδύσεών του και κατέχει επιχειρήσεις σε άσχετους μεταξύ τους κλάδους, αντιμετωπίζει αντικειμενικούς περιορισμούς στον άμεσο έλεγχό τους. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να αναγκαστεί να διαχωρίσει την ιδιοκτησία από την διοίκηση του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών του μονάδων. Στην περίπτωση των ΕΝΕ που δραστηριοποιούνταν και σε κλάδους εκτός ναυτιλίας θα ήταν αναμενόμενο να καταγραφεί ο παραπάνω διαχωρισμός. Όμως το μεγαλύτερο ποσοστό των 25 εφοπλιστών που είχαν διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο, διατηρούσαν την διοίκηση και τον αποκλειστικό έλεγχο των ναυτιλιακών τους επιχειρήσεων. Σε 10 επιχειρήσεις καταγράφηκε ότι οι ιδιοκτήτες τους δεν ασχολούνταν αποκλειστικά με την διοίκηση της επιχείρησής τους. Σε καμία όμως από αυτές δεν καταγράφηκε η ύπαρξη έμισθου μάνατζερ που να έχει σαν αποκλειστική του ευθύνη την τρέχουσα διαχείριση της επιχείρησης και στο έργο αυτό να μὴν παρεμβαίνει ο πλοιοκτήτης. Σε ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων καταγράφηκε η ύπαρξη διευθυντών που ασκούσαν την λειτουργική διοίκηση της επιχείρησης, σε όλες όμως τις περιπτώσεις επρόκειτο είτε για άμεσο συγγενή του πλοιοκτήτη είτε για μικρομέτοχο της επιχείρησης.

Ένας ακόμα παράγοντας που θα μπορούσε να συμβάλλει σε κάποιο ποσοστό στον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης στις ΕΝΕ ήταν η διαφοροποίηση του τόπου μόνιμης κατοικίας του πλοιοκτήτη και του τόπου λειτουργίας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στην περίπτωση αυτή η εποπτεία που μπορούν να ασκούν οι πλοιοκτήτες περιορίζεται και δημιουργείται η ανάγκη απασχόλησης ατόμων που να ασκούν το λειτουργικό διοικητικό έργο. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο επιχειρήσεων, των οποίων οι ιδιοκτήτες κατοικούσαν στο Λονδίνο ενώ οι επιχειρήσεις ήταν εγκατεστημένες στον Πειραιά, από όπου εκτελείτο το μεγαλύτερο μέρος των διαχειριστικών λειτουργιών. Η λειτουργική διοίκηση των επιχειρήσεων αυτών δεν γινόταν από τους πλοιοκτήτες τους αλλά από τους επικεφαλής των γραφείων του Πειραιά. Καί στις δύο επιχειρήσεις όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι επρόκειτο για διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης καθώς οι διευθυντές δεν συνδέονταν με τις επιχειρήσεις με μια απλή συμβατική σχέση όπως στην περίπτωση των έμμισθων μάνατζερς. Στη μία επιχείρηση την διοίκηση ασκούσαν τα αδέρφια του πλοιοκτήτη και στη δεύτερη μικρομέτοχος της επιχείρησης. Καί στις δύο περιπτώσεις ο έλεγχος των πλοιοκτητών ήταν στενός.

Με εξαίρεση όπως αναφέρθηκε παραπάνω μια επιχείρηση που αποτελούσε μέλος ενός διαφοροποιημένου επιχειρηματικού όμιλου και μια επιχείρηση που ανήκε σε ίδρυμα, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, η διοίκηση ασκείτο από τους ίδιους τους πλοιοκτήτες. Η ιδιοκτησία και η διοίκηση των επιχειρήσεων για το μεγαλύτερο ποσοστό των ΕΝΕ ταυτιζόταν κατά τη διάρκεια της περιόδου. Στις περιπτώσεις δε που καταγράφηκε έστω και ελάχιστος διαχωρισμός, ο μάνατζερ και ο ιδιοκτήτης δεν συνδέονταν μόνο με μια απλή συμβατική σχέση.

Τόσο η τάση διάσπασης των επιχειρήσεων που σε μεγάλο βαθμό ήταν αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο προσέγγιζαν την ναυτιλιακή δραστηριότητα οι έλληνες εφοπλιστές, όσο και η νοοτροπία τους σχετικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων τους, λειτούργησαν θετικά για την ελληνόκτητη ναυτιλία κατά τη

διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδήγησαν στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, την ανανέωση του εφοπλιστικού επαγγέλματος και την συνολική ανάπτυξη της ναυτιλίας. Ταυτόχρονα όμως δημιούργησαν και περιορισμούς, καθώς, συνέβαλαν στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων για τις οποίες οι συνθήκες κατά τη διάρκεια της περιόδου δεν ήταν πάντα ευνοϊκές. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαρθρωτικά προβλήματα, τόσο σε σχέση με τις δυνατότητες ανάπτυξής τους, όσο και με τη διοίκησή τους. Από την ανάλυση του δεύτερου κεφαλαίου έγινε φανερό ότι, οι επιχειρήσεις αυτές χτυπήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις κρίσεις στις ναυλαγορές εξαιτίας της περιορισμένης δυνατότητας άντλησης κεφαλαίων και του χαμηλού τεχνολογικού επιπέδου του στόλου τους. Παράλληλα, όπως θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 5, το μικρό μέγεθος της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων εμποδίζει την εφαρμογή στρατηγικών για τη μείωση του κινδύνου μέσω της απόκτησης διαφορετικών τύπων πλοίων και της δραστηριοποίησης σε περισσότερες από μία ναυλαγορές. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι έλληνες εφοπλιστές στις περισσότερες περιπτώσεις κατείχαν την τεχνογνωσία της αγοράς, δεν σήμαινε αυτόματα ότι είχαν και τις διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση της επιχείρησης.

Η διάσπαση και το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και η νοοτροπία της πλειοψηφίας των ελλήνων εφοπλιστών, αναμένεται ότι θα δημιουργήσουν περισσότερα προβλήματα στο άμεσο μέλλον. Αυτό γιατί όπως δείχνουν οι εξελίξεις των τελευταίων ετών σε σχέση με την πιστοποίηση της ασφαλούς και ποιοτικής διαχείρισης των πλοίων (ISM Code, ISO 9002), η ναυτιλιακή βιομηχανία οδηγείται προς ενιαία πρότυπα οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, τα οποία αναμένεται ότι θα οδηγήσουν στην αναγκαστική μεταβολή του τρόπου οργάνωσης

και διοίκησης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, θα επιβαρύνουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, δημιουργώντας έτσι ερωτηματικά σχετικά με τη δυνατότητα επιβίωσης τους στις νέες συνθήκες.

4.2. Οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων και τρόπος διοίκησης

Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου αποτελούσαν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους επιχειρήσεις που ανήκαν σε μία ή περισσότερες οικογένειες, είτε αυτές συνδέονταν με συγγενικό δεσμό είτε όχι. Το γεγονός ότι αναφέρονται σαν οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλεται στο ότι ανήκαν σε οικογένειες και όχι σε ένα αριθμό ανεξάρτητων μετόχων και ότι, σε μεγάλο ποσοστό, τα μέλη των οικογενειών των πλοιοκτητών συμμετείχαν στην διοίκηση των επιχειρήσεων, συνήθως σε καίριες διοικητικές θέσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν συναντώνται μόνο στη δεύτερη μεταπολεμική περίοδο αλλά αντίθετα παρουσιάζονται σαν κυρίαρχα και καθοριστικά σε όλη σχεδόν την ιστορική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας²⁵.

Το πρώτο χαρακτηριστικό έδινε στους έλληνες πλοιοκτήτες επιχειρηματική ευελιξία και τους επέτρεπε να ανταποκρίνονται με άμεσο τρόπο στις μεταβολές και

²⁵ Βλ. Gelina Harlaftis, *A History of Greek-Owned Shipping. The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day*, Routledge, 1996, σσ. 203-4 και 274-277.

τις ευκαιρίες της αγοράς. Η εφαρμογή στρατηγικών που ήταν προσανατολισμένες στην εκμετάλλευση της συγκυρίας, όπως οι αγοραπωλησίες των πλοίων, είναι ενδεικτική της δυνατότητας αυτής. Επιπλέον, τους επέτρεπε να λειτουργούν αυτόνομα και να μὴν ετεροκαθορίζονται. Είναι χαρακτηριστική η άποψη του εφοπλιστή Ι.Μ.Καρρά για τον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων και τα πλεονεκτήματά του: "Εάν υποπέσεις σε κάποιο λάθος, δεν είναι ανάγκη να παρουσιασθείς εμπρός εις τους μετόχους της εταιρίας σου και να δώσεις εξηγήσεις. Αυτός εις τον οποίο θα εξηγήσεις το θέμα ημπορεί να είναι απλώς ο πεθερός σου"²⁶. Όπως αναφέρθηκε από ένα αριθμό πλοιοκτητών και στελεχών για τις επιχειρήσεις τους και τον τρόπο που διοικούνται στην έρευνα πεδίου, πρόκειται για "one man show". Το χαρακτηριστικό αυτό διαμόρφωνε μια κυρίαρχη κουλτούρα²⁷ στο εσωτερικό της επιχείρησης που επηρέαζε άμεσα την διοικητική της λειτουργία²⁸. Ο παραδοσιακός εφοπλιστής Ματθαίος Δ. Λώ δίνει με πληρότητα την βάση της κυρίαρχης αυτής κουλτούρας.

"Καθίσταται λοιπόν φανερό ότι ελληνική εφοπλιστική επιχείρηση δεν χωρούν οι δημοκρατικές μὲν αλλά χρονοβόρες διαδικασίες της λήψεως αποφάσεων στα Διοικητικά Συμβούλια και τις Γενικές Συνελεύσεις. Ισχύει η Δικτατορία του ενός ή η ολιγαρχία των ικανών της

²⁶ Αργώ, Δεκέμβριος 1974, σ. 58

²⁷ Κυρίαρχη κουλτούρα είναι ένας πυρήνας αξιών, ο οποίος είναι κοινός για την πλειοψηφία των μελών της επιχείρησης. Βλ. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hil, 1995, (first edition 1973), σσ.498-99.

²⁸ Αν και ο ρόλος των επιχειρηματιών-ιδρυτών στον σχηματισμό της κυρίαρχης κουλτούρας της επιχείρησης δεν αμφισβητείται, διατυπώνονται αμφιβολίες για το κατά πόσο είναι κυρίαρχος ή σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες. Για τις δύο αυτές απόψεις, βλέπε, Andrew M. Pettingrew, "On Studying Organizational Cultures", στο John Van Maanen (ed.), *Quantitative Methodology*, Sage Publications, 1983, σσ. 91-101, και Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, 1986, σ. 139.

οικογενείας, που με γνώμονα την πείρα και τη διάισηση στα θαλάσσια έργα χαράσσουν την πορεία της επιχειρήσεως" ²⁹.

Όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, αναγνωρίζεται ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ποίο στοιχείο κυριαρχεί στην "κουλτούρα" τους³⁰. Στην κάθε μία από αυτές της κουλτούρες έχει δοθεί ένα ελληνικό όνομα προκειμένου να τις χαρακτηρίσει. Έτσι η κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία (δύναμη) ονομάζεται Δίας και απεικονίζεται σαν ιστός, η κουλτούρα που στηρίζεται στους ρόλους που έχουν τα άτομα ονομάζεται Απόλλων και απεικονίζεται σαν αρχαίος ναός, η κουλτούρα που στηρίζεται στο έργο που επιτελούν τα άτομα ονομάζεται Αθηνά και απεικονίζεται σαν πλέγμα και τέλος η κουλτούρα που στηρίζεται στα άτομα ονομάζεται Διόνυσος και απεικονίζεται σαν κυψέλη³¹ (Διάγραμμα 4.1).

Στην πλειοψηφία των ΕΝΕ καταγράφηκε κουλτούρα που στηριζόταν στην εξουσία του ιδιοκτήτη³². Στην κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία η επιχείρηση μοιάζει με ιστό που η κίνηση του πραγματοποιείται μόνο από το κέντρο του και έχει την δυνατότητα να κινείται γρήγορα και να αντιδρά κατάλληλα στις απειλές και τους

²⁹ Ματθαίος Δ.Λώς, *Ναυτιλία 1980-1990. Κρίσεις και αποκρίσεις μιας πολυκύμαντης δεκαετίας*, Εκδόσεις Ακρίτας, 1990, σ. 64.

³⁰ Βλ. Roger Harrison, "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May-June 1972, σσ. 181-191.

³¹ Charles Handy, *Understanding Organizations*, Penguin, Fourth Edition, 1993, First Published 1976, σσ.183-191.

³² Η εκτεταμένη καταγραφή της κουλτούρας που στηρίζεται στην εξουσία, αλλά και η αποδοχή της από τα μέρη που εμπλέκονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων δεν είναι άσχετη με τη γενικότερη καταγραφή της αποδοχής της εξουσίας στην Ελλάδα. Σε έρευνα σχετική με αυτό το θέμα σε 40 χώρες, η Ελλάδα κατατάσσεται στις χώρες με υψηλή αποδοχή της εξουσίας, υψηλή ροπή για αποφυγή της αβεβαιότητας και μεγάλη συλλογικότητα. Βλ. G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Adroad? στο D.S.Pugh, *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, third edition, 1990, σσ.473-499.

κινδύνους³³. Οι πλοιοκτήτες αποτελούσαν το κέντρο του ιστού που σχηματιζόταν γύρω από αυτούς. Οι ίδιοι αποτελούσαν την πηγή της εξουσίας/δύναμης. Το μέγεθος όμως είναι ο κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση της κουλτούρας αυτής. Όταν η επιχείρηση ξεπεράσει ένα ορισμένο μέγεθος ο ιστός δεν μπορεί να λειτουργήσει ικανοποιητικά και τότε η επιχείρηση αναγκάζεται να μεταβάλλει την κουλτούρα της. Στην περίπτωση των ΕΝΕ, όπως καταγράφηκε σε ένα αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων, η μεταβολή ήταν προς την κατεύθυνση της κουλτούρας που βασίζεται στους ρόλους που επιτελεί το κάθε μέλος της επιχείρησης, της θέσης δηλαδή που κατέχει στην διοικητική λειτουργία. Στην περίπτωση αυτή η διοικητική λειτουργία στα διάφορα επίπεδα αποκτά ένα γραφειοκρατικό χαρακτήρα και βασίζεται περισσότερο σε κανόνες και διαδικασίες. Η τάση διάσπασης των επιχειρήσεων, που σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό εισόδου νέων εφοπλιστών στην αγορά οδήγησε στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων μικρού μεγέθους, ήταν αποτέλεσμα και της επιδίωξης ενός ποσοστού των Ελλήνων εφοπλιστών για διατήρηση της κουλτούρας που στηρίζεται στην εξουσία και επιτρέπει τον απόλυτο έλεγχο επί του συνόλου της διοικητικής λειτουργίας. Στις συμπλοιοκτησίες ή στις οικογενειακές επιχειρήσεις όταν η μία πλευρά καταφέρνει να διατηρεί τη εξουσία/δύναμη και να παραμένει κυρίαρχη στο κέντρο του ιστού επιβάλλεται επί των υπολοίπων, οι οποίοι είτε συμβιβάζονται με αυτή την εξέλιξη είτε αποχωρούν δημιουργώντας νέες επιχειρήσεις. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση πέντε επιχειρήσεων στις οποίες δηλώθηκε ότι επιδίωξη ήταν η διατήρηση του μεγέθους τους, καθώς οι πλοιοκτήτες τους έκριναν ότι ήταν το άριστο προκειμένου να διατηρούν οι ίδιοι τον απόλυτο έλεγχό τους.

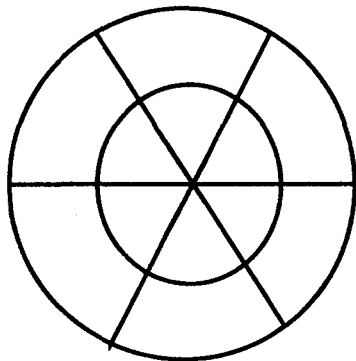
³³ Charles Handy, ό.π., σσ. 183-4.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των ΕΝΕ σε σχέση με τον οικογενειακό τους χαρακτήρα αφορά την συμμετοχή των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, μέλη της οικογένειας του ή των πλοιοκτητών είχαν ενεργή συμμετοχή στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Το χαρακτηριστικό αυτό καταγράφηκε ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, το χρόνο λειτουργίας της και την κουλτούρα στην οποία βασιζόταν η οργάνωση και η διοίκησή της. Το 1990 στις 39 από τις 50 ΕΝΕ, δηλαδή σε ποσοστό 78% καταγράφηκε συμμετοχή μελών της οικογένειας του ή των πλοιοκτητών στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Σε κάποιες δε από 11 επιχειρήσεις στις οποίες δεν καταγράφηκε το χαρακτηριστικό αυτό, οι λόγοι συνδέονταν με την απουσία ή την ηλικία των παιδιών ή άλλων μελών που θα μπορούσαν να το πράξουν, άρα όχι με μια συνειδητή αρνητική θέση. Είναι χαρακτηριστική στο σημείο αυτό η άποψη του εφοπλιστή δεύτερης γενιάς Γ. Αγγελικούση, ο οποίος, αναφερόμενος στον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων και στο μέλλον της επιχείρησης του σε σχέση με την κόρη του και τα τρία ανήψια του, δηλαδή την τρίτη γενιά, δήλωνε:

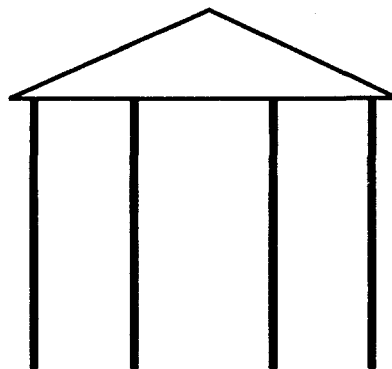
... “ελπίζω ότι όταν θα φθάσουν στην κατάλληλη ηλικία, η εταιρία θα είναι αρκετά μεγάλη και θα χρειάζεται πολλούς ανθρώπους. Δεν πιστεύω απαραίτητα στον νεποτισμό αλλά νομίζω ότι στην Ελλάδα, και σε μεγάλο βαθμό σε κάθε επιτυχημένη εφοπλιστική κουλτούρα - Σκανδιναβία, Χονγκ Κονγκ, Σιγκαπούρη, (η Ιαπωνία είναι η μόνη εξαίρεση), η ναυτιλία είναι στα χέρια των οικογενειών.”³⁴

³⁴ *Surveyor*, March 1992, σ.18.

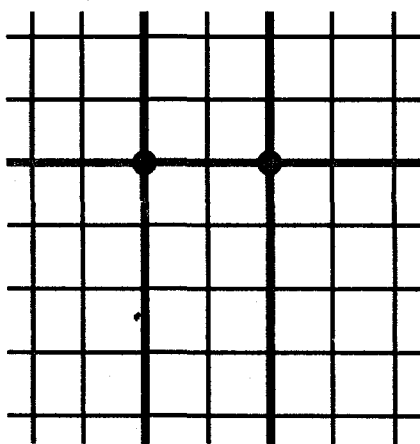
Διάγραμμα 4.1. Τα τέσσερα είδη κυρίαρχης κουλτούρας



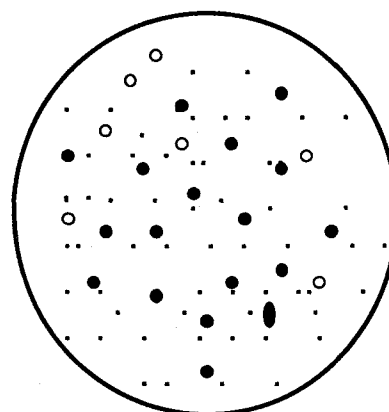
Α. Κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία ΔΙΑΣ (Power culture)



Β. Κουλτούρα που στηρίζεται στους ρόλους που έχουν τα άτομα ΑΠΟΛΛΩΝ (Role culture)



Γ. Κουλτούρα που στηρίζεται στο έργο που πρόκειται να εκτελεστεί ΑΘΗΝΑ (Task culture)



Δ. Κουλτούρα που στηρίζεται στα άτομα και τις επιδιώξεις τους ΔΙΟΝΥΣΟΣ (Person culture)

Πηγή: Charles Handy, *Understanding Organizations*, Penguin, 1993, σσ. 183-191.

Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση μιας επιχείρησης προσθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, καθώς τα μέλη της οικογένειας αποκτούν μέσω αυτής γνώση του αντικειμένου και εξειδίκευση³⁵. Η συμμετοχή των διαδόχων του ιδρυτή από μικρή ηλικία στην επιχείρηση παρείχε, σε όλη την σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας, την ευκαιρία για εκπαίδευση γύρω από το αντικείμενο της επιχείρησης³⁶. Η ναυτολόγηση στα πλοία κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και η “απασχόληση” στο γραφείο τους υπόλοιπους μήνες ήταν το πρότυπο της εκπαίδευσης των νέων ελλήνων εφοπλιστών. Η συλλογή πληροφοριών και απόψεων και η παρακολούθηση των κινήσεων των μεγαλύτερων ή των ιδίων των πλοιοκτητών αποτελούσε ασφαλή μέθοδο για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη ναυτιλιακή αγορά³⁷. Η γνώση της ναυτιλιακής αγοράς είναι απόθεμα που χρησιμοποιείται είτε οι διάδοχοι παραμείνουν στην εταιρία στη συνέχεια, είτε δραστηριοποιηθούν ανεξάρτητα. Το στοιχείο αυτό εξηγεί το γεγονός ότι, τα μέλη των οικογενειών που αποχωρούν από τις οικογενειακές επιχειρήσεις, συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία.

Επιπλέον, ο στενός έλεγχος της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης από τον πλοιοκτήτη μέσω των μελών της οικογένειας, προσέδιδε περαιτέρω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς, εξασφάλιζε τον προσανατολισμό της λειτουργίας της στον έλεγχο των στοιχείων του κόστους και μέσω αυτού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των πλοίων. Ταυτόχρονα, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, μείωνε τις ανάγκες της σε προσωπικό. Στην έρευνα πεδίου

³⁵ Manfred F.R. Kets de Vries, ό.π., σ.63.

³⁶ G.Harlaftis, ό.π., σσ. 275-76.

³⁷ “Ποτέ δεν πέρασα από όλα τα τμήματα της εταιρίας, πράγμα που πιθανόν να έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του, αλλά ήμουν δίπλα στον πατέρα μου όταν ήταν στο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

καταγράφηκε η περίπτωση μοναχοβάτορης επιχείρησης με προσωπικό ξηράς τριών ατόμων: τον πλοιοκτήτη και τα δύο παιδιά του. Στις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας μπορεί να θεωρηθεί ότι το κόστος εργασίας δεν αποτελεί ανελαστικό κόστος στο σύνολό του, καθώς, οι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες της επιχείρησης συνεχίζουν να προσφέρουν την εργασία τους ακόμα και στην περίπτωση που δεν αμοιβονται γι' αυτό. Το στοιχείο αυτό ασφαλώς παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης σε περιόδους κρίσεων στην αγορά, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ανελαστικό κόστος εργασίας.

Έτσι, αν στην περίοδο πριν το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο καταγράφεται συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής η οποία αφορούσε περισσότερο την οργάνωση και την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας στην ίδια την παραγωγική μονάδα, δηλαδή το πλοίο, στην περίοδο εξέτασης μπορεί να θεωρηθεί ότι, καταγράφεται, αν όχι συνύπαρξη επιχειρήσεων με διαφορετικούς τρόπους παραγωγής, ένας επιχειρηματικός δυισμός, ο οποίος, αφορά πλέον την υποδομή της ξηράς, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και εκτελείται η παραγωγική διαδικασία από το γραφείο. Καί στη μιά και στην άλλη περίπτωση πάντως, ισχύει ότι οι επιχειρήσεις αυτού του είδους εξακολουθούν να επιβιώνουν ακόμα και στην περίπτωση που πραγματοποιούν ζημιές, οι οποίες δεν οδηγούν σε αποδοτικότερη τοποθέτηση των κεφαλαίων³⁸.

Η σπουδαιότητα και η αξία της συμμετοχή των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη στη διοίκηση της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων μελών. Σε μια

Λονδίνο και έτσι γνώριζα πρακτικά οτιδήποτε συζητιόταν ή σχεδιαζόταν". Γ. Αγγελικούσης, *Surveyor*, March 1992.

μοναχοβάπορη επιχείρηση, όπου η συνθετότητα του διοικητικού έργου είναι μικρή και ο πλοιοκτήτης μπορεί να έχει την απόλυτη εποπτεία, η απασχόληση κάποιου μέλους της οικογένειάς του έχει μικρή σημασία και συνδέεται περισσότερο με την μείωση των διοικητικών εξόδων παρά με την ανάγκη ελέγχου. Σε μια μεσαία ή μεγάλη επιχείρηση αντίθετα, στην οποία λειτουργούν περισσότερα αυτόνομα τμήματα και το διοικητικό έργο είναι περισσότερο σύνθετο, η απασχόληση μελών της οικογένειας στα ζωτικής σημασίας τμήματα, περιορίζει την αναγκαιότητα απασχόλησης σε επιτελικές θέσεις τρίτων προσώπων και αυξάνει την δυνατότητα ελέγχου και εποπτείας του πλοιοκτήτη. Επιπλέον, η απασχόληση στις επιτελικές θέσεις μελών που, κατά κανόνα, μοιράζονται τις ίδιες απόψεις και αξίες με τον πλοιοκτήτη, δυναμώνει την κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης και συμβάλλει στην διατήρηση του τρόπου διοίκησης που κυριαρχεί σε αυτή.

Τα μέλη της οικογένειας που συμμετείχαν στη διοίκηση των επιχειρήσεων ήταν κυρίως οι γιοί των πλοιοκτητών και σε μικρότερο βαθμό οι σύζυγοι, οι κόρες και τα αδέλφια. Γενικά καταγράφηκε μεγαλύτερη συμμετοχή των μελών της οικογένειας που ήταν αρσενικού γένους, και αυτό φαίνεται να αντανακλά ένα ακόμα χαρακτηριστικό των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων αλλά και του εφοπλιστικού επαγγέλματος γενικότερα, το οποίο δεν αφορά μόνο την περίοδο εξέτασης. Είναι επάγγελμα που απευθύνεται ή αποδέχεται σε μεγαλύτερο βαθμό τους άνδρες. Ο ανδρικός χαρακτήρας του εφοπλιστικού επαγγέλματος καθίσταται εμφανής από την εξέταση των συνθέσεων των διοικητικών συμβουλίων της Ενώσεων Ελλήνων Εφοπλιστών. Μεταξύ των 189 συμβούλων της περιόδου 1919-1991 υπήρχε μόνο μία γυναίκα, η Χριστίνα Ωνάση, η οποία εκλέχτηκε για πρώτη φορά σύμβουλος

³⁸ Για την συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής στην ελληνική εμπορική ναυτιλία την περίοδο του μεσοπολέμου βλ. Κωνσταντίνος Χλωμούδης, ό.π., κεφ. 2.

το 1982³⁹. Χαρακτηριστικό της απροθυμίας μιας μερίδας πλοιοκτητών για την ανάμειξη γυναικών στη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ότι, όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, σε τρεις επιχειρήσεις, δύο μεσαίες και μία μεγάλη οι πλοιοκτήτες των οποίων είχαν κόρη, δηλώθηκε ότι συμμετείχε στη διοίκηση ο σύζυγος της κόρης του πλοιοκτήτη και όχι η κόρη⁴⁰. Από το σύνολο των 50 επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου μόνο σε μία επιχείρηση καταγράφηκε στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας γυναίκα. Επρόκειτο για την ιδιοκτήτρια μιας μικρής επιχείρησης, η οποία, ήταν χήρα του πλοιοκτήτη. Στις υπόλοιπες 49, η ιδιοκτησία και η διοίκηση ανήκε σε άνδρες. Το ποσοστό αυτό (2%) εμφανίζεται να είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο που καταγράφεται σε βιομηχανίες της ξηράς στην Ελλάδα⁴¹.

³⁹ Για την ιστορία της Ε.Ε.Ε., βλ. Γ. Φουστάνος, *Πλούς 75 ετών. Το χρονικό της Ενώσεως Ελλήνων Εφοπλιστών 1916-1991*, Πειραιάς 1991.

⁴⁰ Η απάντηση που έδωσε ο μεγαλύτερος το 1990 Έλληνας εφοπλιστής Γ.Π.Λιβανός κατά τη διάρκεια συνέντευξης σε ερώτηση για τη συμμετοχή των παιδιών του στην επιχείρηση είναι ενδεικτική:

Ερ. Ο γιός σας είναι μέσα στην επιχείρηση;

Απ. Ναί.

Ερ. Ενεργά;

Απ. Ενεργά...

Ερ. Η κόρη σας;

Απ. Έχει παντρευτεί. Παντρεύτηκε κάποιον που δούλευε στην εταιρία, τον κ. Γεώργιο Κωλέττη.

Ερ. Μετέχει στην εταιρία;

Απ. Όχι! Η κυρία Κωλέττη είναι σύζυγος του κυρίου Κωλέττη. Ο άντρας της, Γιώργος Κωλέττης, μετέχει στην εταιρία...

Εφοπλιστής, Ιανουάριος 1994, σ. 55.

⁴¹ Σε έρευνα για τις εξελίξεις τις τάσεις και τις προοπτικές του ελληνικό μάντζμεντ που πραγματοποιήθηκε το 1993 σε επίπεδο γενικών διευθυντών επιχειρήσεων καταγράφηκε ποσοστό γυναικών γενικών διευθυντών 10%. Βλ. Σπύρου Μακριδάκη, Λευτέρη Παπαγιαννάκη και Γιάννη Καλογήρου, *ό.π.* σ.76.

Οι επιχειρήσεις που διοικούνται από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του, εμφανίζουν σημαντικές διαφορές με τις επιχειρήσεις που διοικούνται από επαγγελματίες μάνατζερς, σε σχέση με το μέγεθος, την ηλικία, την στρατηγική και τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου⁴². Οι δεύτερες τείνουν να αναπτύσσονται περισσότερο σε μέγεθος, να λειτουργούν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και να είναι περισσότερο εδραιωμένες, να αναλαμβάνουν μεγαλύτερο κίνδυνο και να εφαρμόζουν καινοτόμο και όχι αμυντική στρατηγική και τέλος, να βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στη χρήση εσωτερικού συστήματος ελέγχου της λειτουργίας τους. Οι ENE κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν στην πλειοψηφία τους οικογενειακά διοικούμενες επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και είχαν σχετικά μικρό χρόνο ζωής, που σε αρκετές περιπτώσεις, ταυτιζόταν με τη φυσική παρουσία του ιδρυτή τους. Ταυτόχρονα, εφάρμοζαν σε μεγαλύτερο βαθμό αμυντικές στρατηγικές ή στρατηγικές αντίδρασης σε σχέση με τη συγκυρία, όπως για παράδειγμα οι αγοραπωλησίες των πλοίων, ενώ στήριζαν σε μικρό βαθμό τη λειτουργία τους σε διαδικασίες και κανόνες.

Τα παραπάνω δομικά χαρακτηριστικά, που όπως αναλύθηκε μέχρι τώρα αποτέλεσαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ENE και κατά την περίοδο 1969-1990, είναι δυνατόν, υπό τις σημερινές μεταβαλλόμενες διεθνείς συνθήκες, να λειτουργήσουν στην αντίθετη κατεύθυνση. Η εμμονή στη διατήρηση του οικογενειακού χαρακτήρα και στο στενό έλεγχο του πλοιοκτήτη, τουλάχιστον ως προς τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να θέτει περιορισμούς

⁴² Catherine M. Daily and Marc J. Dollinger, "Alternative methodologies for identifying family - versus nonfamily-managed business", *Journal of Small Business Management*, 1993, vol.31, No.2, σσ. 79-90.

στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων⁴³. Αναφέρθηκε ήδη η περίπτωση επιχειρήσεων που επέλεξαν συνειδητά την στασιμότητα προκειμένου να διατηρήσουν το μέγεθος που επέτρεπε στους πλοιοκτήτες να ασκούν τον πλήρη έλεγχο. Επιπλέον, η συμμετοχή των ΕΝΕ σε μορφές συνεργασίας που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη τους, όπως είναι τα *pools*, στο βαθμό βέβαια που υπάρχουν οι προϋποθέσεις που συνδέονται με τα ποιοτικά και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του στόλου, καταγράφεται μικρή, μεταξύ των άλλων, εξαιτίας της απροθυμίας των πλοιοκτητών να εκχωρήσουν την αυτονομία τους στη λήψη των αποφάσεων και να παραχωρήσουν σε τρίτους την διαχείριση των πλοίων τους⁴⁴. Αυτό ισχύει όχι μόνο για επιθετικές στρατηγικές συνεργασίας όπως τα *pools*, αλλά και για συνεργασίες αμυντικού χαρακτήρα που συνδέονται με το κόστος και την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, όπως καταγράφηκε στην περίπτωση του Hellenic Marine Consortium, για το οποίο θα υπάρξει ειδική αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο.

Σε διοικητικό επίπεδο, η κυριαρχία της οικογένειας οδηγεί αναπόφευκτα στην ταύτιση των στόχων επιχείρησης και οικογένειας, γεγονός που σε πολλές περιπτώσεις, λειτουργεί ανασχετικά και περιορίζει τις προοπτικές της επιχείρησης, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην ταύτιση της πορείας της με την πορεία της οικογένειας. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση τριών επιχειρήσεων που διατηρούσαν στάσιμη τη ναυτιλιακή δραστηριότητα τους επειδή τα παιδιά των πλοιοκτητών δεν επιθυμούσαν να ασχοληθούν με τη ναυτιλία. Η διάρκεια ύπαρξης αυτών των επιχειρήσεων ταυτιζόταν με τον βιολογικό κύκλο των ιδρυτών τους.

⁴³ Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να κυριαρχούνται από ένα ισχυρό άτομο όπως ο ιδρυτής τους, το οποίο, είναι δυνατό να μην αφήνει την επιχείρηση να αναπτυχθεί σε σημείο που να ξεπερνά τις προσωπικές του ικανότητες. Ο.π. σ. 86.

⁴⁴ Βλ. Γ. Θεοτοκά - Ε. Θανοπούλου, "Pools στην ελληνόκτητη Bulk ναυτιλία", Report, 1994, σσ. 30-31.

Καθώς λειτουργούσαν στην ουσία με ημερομηνία λήξης, αναπόφευκτα είχαν χαμηλά αντανακλαστικά.

Η σύγχυση ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης και η προσωπική ενασχόληση της πλειοψηφίας των πλοιοκτών με το σύνολο σχεδόν των λειτουργικών ζητημάτων της επιχείρησης, τους μετατρέπει σε αρκετές περιπτώσεις από στρατηγικούς ηγέτες των επιχειρήσεων σε μανάτζερς. Η αδυναμία αξιοποίησης των στελεχών τους ή η άρνηση μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εξουσίας, έχει σαν αποτέλεσμα την υπερφόρτωση του πλοιοκτήτη με έργο ρουτίνας⁴⁵. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι η δυνατότητα αξιοποίησης των διοικητικών στελεχών και η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσίας από τους έλληνες εφοπλιστές, περιορίζεται εξαιτίας του βασικού στρατηγικού προσανατολισμού σημαντικού ποσοστού των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες σε μεγαλύτερο βαθμό ή αποκλειστικά στην εκμετάλλευση της συγκυρίας μέσω των αγοραπωλησιών των πλοίων, συνήθως μεταβάλλουν το μέγεθος της οργανωτικής τους δομής, άρα και τον αριθμό του προσωπικού τους. Καθώς λοιπόν δεν διατηρούν σταθερά το ίδιο προσωπικό, περιορίζεται η δυνατότητα τους να επενδύσουν σε αυτό και να το αξιοποιήσουν κατάλληλα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες κυρίως ή σε μεγαλύτερο βαθμό στην αξιοποίηση της παραγωγικής τους ικανότητας και δεν μεταβάλλουν ανάλογα με τη συγκυρία το μέγεθος της οργανωτικής τους δομής μπορούν να διατηρούν σταθερό προσωπικό και να επενδύουν σε αυτό.

Η άρνηση μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εξουσίας ίσως αποτελεί μια μέθοδο για την μείωση του κινδύνου και της αβεβαιότητας, αλλά παραμένει γεγονός, ότι, σε μια κουλτούρα όπως η ελληνική, όπου κυριαρχεί η συλλογικότητα, οι έλληνες

⁴⁵ Το χαρακτηριστικό αυτό δεν συναντάται μόνο στις ΕΝΕ αλλά καταγράφεται κυρίως και στις επιχειρήσεις της ξηράς. Βλ. Σπύρος Μακρυδάκης και λοιποί, ό.π. σ. 17.

εφοπλιστές, όπως και οι έλληνες μανάτζερς γενικότερα, τείνουν να συμπεριφέρονται με ατομιστικό τρόπο⁴⁶. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε, ειδικά σε μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις η περίπτωση πλοιοκτητών που προσερχόμενοι στο γραφείο τους ακόμα και τα σαββατοκύριακα, ήλεγχαν και το τελευταίο τέλεξ που λάμβανε ή έστελνε η επιχείρηση. Οι πλοιοκτήτες αυτοί λειτουργούσαν στην ουσία ταυτόχρονα ως γενικοί διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων, στοιχείο που αναγκαστικά περιόριζε την προοπτική της επιχείρησης, καθώς, η προσπάθεια τους επικεντρωνόταν περισσότερο στην διασφάλιση των δεδομένων.

4.3. Επιλογή προσωπικού

Στο τμήμα αυτό εξετάζεται η πολιτική που ακολουθούσαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο θέμα της επιλογής του προσωπικού τους. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο προσωπικό των γραφείων στην ξηρά και όχι στους ναυτικούς των πλοίων, η επιλογή των οποίων δεν συσχετιζόταν άμεσα με τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, ενώ επιπλέον, μπορεί να βασιζόταν σε διαφορετικά κριτήρια⁴⁷.

⁴⁶ Βλ. John F. Veiga, John N. Yanouzas, "Differences Between American and Greek Managers in Giving Up Control", *Organization Studies*, 1991, vol 12, no. 1, σ. 102-105.

⁴⁷ Οι μικρές επιχειρήσεις που δεν είχαν τη δυνατότητα να προσφέρουν μόνιμη εργασία στα πληρώματα που απασχολούσαν, γιατί δεν είχαν μέγεθος στόλου που να επιτρέπει την ανακύκλωσή τους, είχαν εκ των πραγμάτων πιο ευέλικτες πολιτικές επιλογής, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που απασχολούσαν αλλοδαπούς ναυτικούς, κατά κανόνα, συνεργάζονταν με ειδικά πρακτορεία, τα οποία είχαν και την ευθύνη της επιλογής.

Έργο της υποδομής ξηράς είναι η εξεύρεση απασχόλησης στο πλοίο και η παροχή του πλαισίου για την ανταγωνιστική του λειτουργία. Σημαντικό μέρος του έργου της αφορά το ίδιο το πλοίο και τις λειτουργίες του. Απαιτείται έτσι γνώση του πλοίου και ικανότητες τεχνικής φύσης, αντίστοιχες με τις ικανότητες του ναυτικού επαγγέλματος. Αντίστοιχα σημαντικό μέρος του διοικητικού έργου απαιτεί αναλυτικές ικανότητες και γνώση της ναυτιλιακής αγοράς, καθώς και εξειδικευμένες γνώσεις συγκεκριμένων τομέων όπως οι ασφαλίσεις των πλοίων ή η μηχανογράφηση. Γενικά, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, υπάρχουν τρεις διοικητικές περιοχές ή ομάδες διοικητικού έργου⁴⁸. Η πρώτη ομάδα ασχολείται με τη χάραξη της πολιτικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, η δεύτερη συνδέεται με τα έσοδα της επιχείρησης και η τρίτη με τις δαπάνες. Στις πρώτες δύο ομάδες υπάρχουν διοικητικά στελέχη με προηγούμενη εμπειρία από άλλες βιομηχανίες. Στην τρίτη είναι κυρίως πρώην ναυτικοί, χωρίς εμπειρία από άλλες βιομηχανίες. Τα διοικητικά στελέχη των δύο πρώτων ομάδων είναι θετικοί στις νέες ιδέες και προτάσεις, ενώ τα στελέχη της τρίτης κατηγορίας σπαταλούν χρόνο και ενέργεια υπερασπιζόμενοι παραδοσιακές πρακτικές⁴⁹. Το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί μια από τις αιτίες που εμποδίζουν την οργανωτική μεταβολή στις ναυτιλιακές εταιρίες⁵⁰. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση επιχείρησης στην οποία, την περίοδο της έρευνας, είχαν ξεκινήσει τις διαδικασίες πιστοποίησης του ISM Code. Από τον υπεύθυνο της επιχείρησης

⁴⁸ David H. Moreby, "The future of ship organizations", στο Dr. E. Rosenstein and A.M. Goldstein (eds.), *Organizational Changes in Shipping in Europe and Israel*, Israel Shipping Research Institute, 1983, σ.33

⁴⁹ ό.π..

⁵⁰ Ο περιορισμός της εφαρμογής των παραδοσιακών πρακτικών και η επικράτηση σύγχρονων οργανωτικών και διοικητικών προτύπων, είναι δυνατό να οδηγήσει ομάδες που θεωρούν ότι θίγονται στο να αντισταθούν στην αλλαγή. Βλ. Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος, *Μανατζμεντ*

δηλώθηκε σαν βασικό πρόβλημα αυτής της διαδικασίας η άρνηση συνεργασίας των αρχιμηχανικών της επιχείρησης και η προσπάθεια τους για υπονόμηση της. Η εκτίμηση που διατυπώθηκε για αυτή την συμπεριφορά ήταν ότι οφειλόταν στο φόβο των αρχιμηχανικών ότι οι νέες διαδικασίες θα τους αφαιρούσαν δραστηριότητες και τελικά θα αποδυνάμωναν τις θέσεις τους στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.

Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν στόχους που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, τείνουν να υιοθετούν κουλτούρα που βασίζεται στους ρόλους⁵¹. Σε ένα αριθμό μεγάλων ΕΝΕ καταγράφηκαν στόχοι αυτής της κατηγορίας και κουλτούρα οργάνωσης που στηριζόταν στους ρόλους που είχαν τα στελέχη της στην οργανωτική δομή⁵². Στις επιχειρήσεις αυτές, η διοικητική λειτουργία βασιζόταν σε μεγαλύτερο βαθμό σε κανόνες και διαδικασίες. Με βάση τα παραπάνω θα ήταν αναμενόμενο στις επιχειρήσεις αυτές να ίσχυε διαφορετική πολιτική επιλογής προσωπικού, σε σχέση με την πλειοψηφία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, στις οποίες επικρατούσε κουλτούρα που στηριζόταν στην εξουσία. Όμως, η πολιτική επιλογής προσωπικού, όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, ήταν ενιαία για το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων.

Βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας που στηρίζεται στην εξουσία είναι η επιλογή προσωπικού που να μπορεί να σκέφτεται και να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τις απόψεις του ή των ανθρώπων που βρίσκονται στο κέντρο της

Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες, International Publishing, Αθήνα 1990, σσ. 560-561.

⁵¹ Charles Handy, ό.π. σσ. 192-195.

⁵² Εξαίρεση αποτελούσε μια μεγάλη επιχείρηση, η οποία, προσπαθούσε να μεταβάλει την κουλτούρα οργάνωσης της έτσι ώστε να βασίζεται όχι στους ρόλους, αλλά στο έργο που πρόκειται να εκτελεστεί. Στην κατεύθυνση αυτή προωθούσε την δημιουργία ομάδων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (project teams).

κουλτούρας⁵³. Η επιλογή του προσωπικού είναι μια από τις βασικές μεθόδους για την διατήρηση και ενίσχυση της κουλτούρας οργάνωσης σε μια επιχείρηση⁵⁴. Με δεδομένη την απροθυμία των Ελλήνων εφοπλιστών για μεταβολή της κουλτούρας οργάνωσης των επιχειρήσεών τους, η επιλογή του προσωπικού εξυπηρετούσε αυτό το στόχο και βασίστηκε σε παραδοσιακές για την ελληνόκτητη ναυτιλία πρακτικές. Το βασικότερο κριτήριο για την επιλογή του προσωπικού ήταν η ικανότητα του να υπηρετήσει με συνέπεια αξίες όπως της “πίστης” και της “αφοσίωσης” στην επιχείρηση και στον πλοιοκτήτη⁵⁵. Αυτό είναι προϊόν μιας ιστορικής παράδοσης που συνδέεται με τους ναυτότοπους, οι οποίοι αποτελούσαν κοινούς τόπους καταγωγής του πλοιοκτήτη και των εργαζόμενων στο πλοίο ή το γραφείο⁵⁶. Κατά κανόνα, η προσωπική ή συγγενική σχέση προϋπήρχε της εργασιακής, ενώ ταυτόχρονα την καθόριζε.

Η αντοχή των αξιών αυτών στο χρόνο οφείλεται σε ένα βασικό χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Της ύπαρξης εσωτερικής αγοράς εργασίας, από την οποία αντλούσαν και εξακολουθούν να αντλούν τα στελέχη τους για το γραφείο. Η εσωτερική αγορά εργασίας αποτελείτο κυρίως από τους αξιωματικούς των πλοίων της επιχείρησης. Οι καλοί αξιωματικοί, που έδειχναν τις ικανότητες τους και την πίστη τους στην επιχείρηση όταν υπηρετούσαν στο πλοίο, συνήθως προάγονταν καταλαμβάνοντας θέση στο γραφείο⁵⁷. Οι ναυτικοί που

⁵³ Charles Handy, ό.π. σ.184.

⁵⁴ Fred Luthans, ό.π., σ. 506.

⁵⁵ Η πίστη και η αφοσίωση είναι αξίες που συνδέονται με την δέσμευση (commitment) αυτού που συμμετέχει στην επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες της. Βλ. Andrew M. Pettingrew, "On Studying Organizational Cultures", στο John Van Maanen (ed.), *Quantitative Methodology*, Sage Publications, 1983, σσ. 97-98.

⁵⁶ G.Harlaftis, ό.π., σσ. 274-77.

⁵⁷ ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

μετατίθονταν στο γραφείο σε ανταπόδοση της πίστης και της αφοσίωσης τους στην εταιρία, γίνονταν οι ίδιοι στη συνέχεια “οπαδοί” της επικράτησης των αξιών αυτών. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλιζόταν η αναπαραγωγή της οργανωτικής κουλτούρας των ΕΝΕ.

Το προσόν της πίστης και της αφοσίωση όμως δύσκολα μπορεί να ανιχνευτεί σε υποψήφιους που προέρχονται από την - εξωτερική - αγορά εργασίας, για τους οποίους η επιχείρηση γνωρίζει μόνο τα τυπικά ατομικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό, το μεγαλύτερο ποσοστό των ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, προσελάμβανε προσωπικό, που, είτε προέρχονταν από το περιβάλλον των επιτελών της επιχείρησης, είτε κατείχε συστάσεις τρίτων, αξιόπιστων για την επιχείρηση προσώπων. Επιδιώχθηκε δηλαδή με την πολιτική αυτή η ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας στην επιλογή σε σχέση με το βασικό προσόν. Σε μια μεγάλη επιχείρηση δηλώθηκε ότι η φιλοσοφία της στο θέμα της πρόσληψης προσωπικού ήταν να μην προσλαμβάνει ποτέ έτοιμα στελέχη, αλλά να τα δημιουργεί η ίδια. Το προσωπικό που προσελάμβανε ήταν πάντα νέο σε ηλικία και ξεκινούσε από τις πιο απλές θέσεις (π.χ. εξωτερικές εργασίες) και σταδιακά περνούσε σε πιο σοβαρές. Η προσπάθεια ήταν όλοι να περνούν από όλα τα τμήματα προκειμένου να έχουν την συνολική εικόνα της επιχείρησης. Όπως δηλώθηκε, η πολιτική αυτή εξυπηρετούσε τον εξής στόχο: τα στελέχη να δημιουργούνται και να μεγαλώνουν μαζί με την επιχείρηση προκειμένου να προσαρμόζονται απόλυτα στις ανάγκες της και να εξαρτούν το μέλλον τους από το μέλλον της επιχείρησης.

Στα πλαίσια αυτά, το κριτήριο της κοινής καταγωγής εξακολούθησε να εφαρμόζεται στην επιλογή του προσωπικού και κατά την διάρκεια της περιόδου. Καταγράφηκε έτσι το φαινόμενο, κυρίως σε επιχειρήσεις που ανήκαν σε εφοπλιστές που κατάγονταν από ναυτότοπους, όπως η Χίος, η Ανδρος και η Κεφαλονιά,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

σημαντικό ποσοστό του προσωπικού ξηράς, να έχει κοινή καταγωγή με τον πλοιοκτήτη. Το κριτήριο αυτό καταγράφηκε σε μεγαλύτερο βαθμό στις επιχειρήσεις που ανήκαν σε χιώτες εφοπλιστές. Σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση μεγάλου μεγέθους που απασχολούσε περισσότερους από 70 εργαζόμενους στα γραφεία της, δηλώθηκε ότι, το προσωπικό που καταγόταν από τη Χίο αποτελούσε το 60% του συνολικού αριθμού. Σε ορισμένες επιχειρήσεις δηλώθηκε προτίμηση στην απασχόληση συγγενών των διευθυντικών στελεχών ή των αξιωματικών των πλοίων της επιχείρησης. Με αυτή την τακτική εξασφαλιζόταν η “πίστη” και η “αφοσίωση” των νέων στελεχών, ενώ ταυτόχρονα, αυξανόταν η εξάρτηση προς την επιχείρηση των συγγενικών τους προσώπων. Σε μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση δηλώθηκε οι κόρες των καλών πλοιάρχων της επιχείρησης προσλαμβάνονταν ως γραμματείς. Η πολιτική αυτή λειτουργούσε σαν ένα επιπλέον κίνητρο για την παραμονή των πλοιάρχων στην επιχείρηση.

Η πρακτική αυτή είχε απόλυτη σχεδόν εφαρμογή στην επιλογή επιτελικών στελεχών και περιορισμένη εφαρμογή στην επιλογή βοηθητικού διοικητικού προσωπικού. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.1., σε καμμία από τις 50 επιχειρήσεις δεν καταγράφηκε πολιτική επιλογής προσωπικού αποκλειστικά μέσω αγγελιών. Καμμία επιχείρηση δηλαδή δεν συμμετείχε ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας προκειμένου να αντλήσει τα απαραίτητα στελέχη. Αντίθετα, για 36 επιχειρήσεις (72%) η αποκλειστική μέθοδος ήταν η επιλογή ατόμων που είτε προέρχονταν από τον κύκλο γνωριμιών του πλοιοκτήτη, είτε συστήνονταν από αυτόν, είτε τέλος είχαν συγγενική σχέση με άλλα στελέχη της επιχείρησης. Σε 14 επιχειρήσεις (28%) καταγράφηκε η εφαρμογή συνδυασμού των δύο παραπάνω μεθόδων, με προτίμηση όμως στη δεύτερη. Φαίνεται δηλαδή ότι, όταν εξαντλείτο ο κύκλος των συγγενών ή των

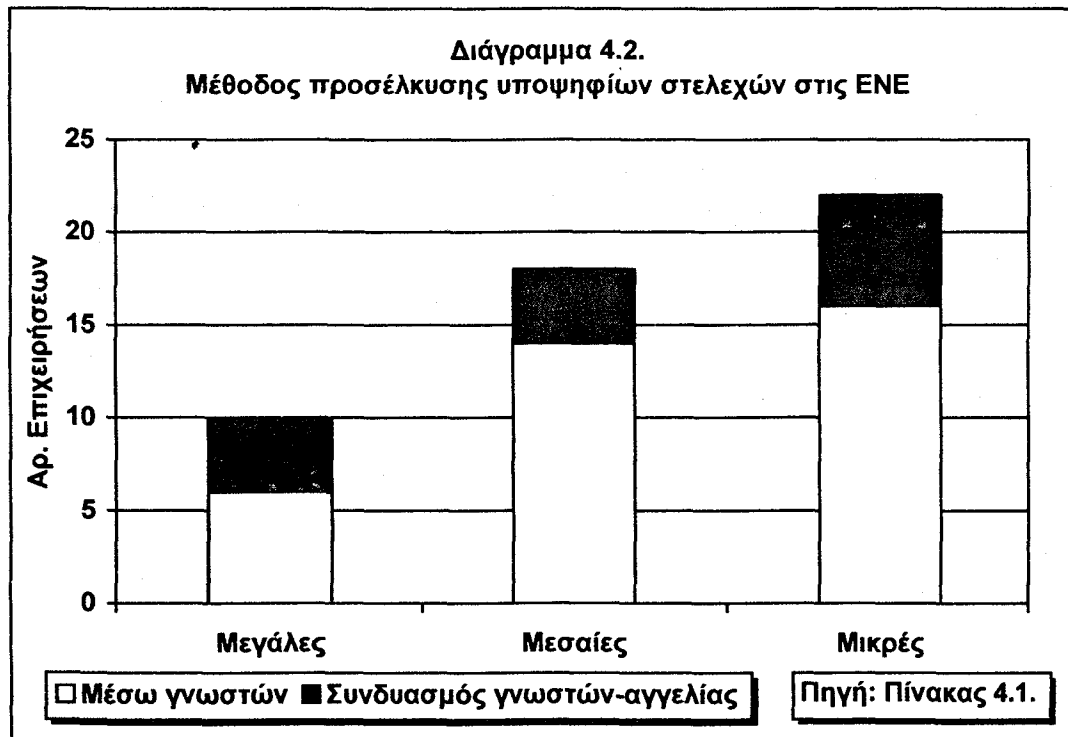
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

γνωστών, από όπου θα μπορούσε να αντληθεί προσωπικό, κατέφευγαν στην αγορά εργασίας.

Πίνακας 4.1.

Μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων στελεχών στις ΕΝΕ

	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μέσω γνωστών	6	14	16	36	72
Αγγελία	-	-	-	-	-
Συνδυασμός	4	4	6	14	28
Σύνολο	10	18	22	50	



Ταυτόχρονα, όπως αναφέρθηκε ήδη, εξακολούθησε και κατά τη διάρκεια της περιόδου 1969-1990 να εφαρμόζεται η μέθοδος της μετάθεσης αξιωματικών από τα πλοία στην οργανωτική δομή της ξηράς. Η μέθοδος αυτή καταγράφηκε κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό να διατηρούν και να ανακυκλώνουν τα πληρώματα τους. Είτε προέρχονταν από την επιχείρηση, είτε όχι, οι πρώην ναυτικοί αποτελούσαν κατά τη διάρκεια της περιόδου την κυρίαρχη ομάδα εργαζομένων στις ΕΝΕ. Παρά το ότι μεταξύ της αρχής και του τέλους της περιόδου καταγράφηκε ελαφρά διαφοροποίηση, γεγονός παραμένει ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιτελικών διοικητικών εργασιών εκτελείτο από πρώην ναυτικούς. Έιδικά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η καταγραφή δεν υποστηρίζει την διάκριση που προηγήθηκε σχετικά με τις διοικητικές περιοχές και τους εργαζόμενους που τις εκτελούν. Στο σύνολο σχεδόν των μικρών και στις περισσότερες μεσαίες επιχειρήσεις καταγράφηκε η απασχόληση μόνο πρώην ναυτικών, με εξαίρεση τους εργαζόμενους στο λογιστήριο. Στις μεγάλες επιχειρήσεις αντίθετα, όπου οι ειδικεύσεις είναι αναγκαστικά περισσότερες και η συνθετότητα του διοικητικού έργου διαφέρει, η εικόνα ήταν διαφορετική. Μόνο σε δύο επιχειρήσεις δηλώθηκε προτίμηση και επικράτηση των πρώην ναυτικών, ενώ στις υπόλοιπες 8 δηλώθηκε αντιστοιχία θέσης και προέλευσης των στελεχών.

Η κυριαρχία της ομάδας των πρώην ναυτικών δεν συνδέεται μόνο με τη φύση και τις απαιτήσεις των εργασιών αλλά και με ένα άλλο βασικό για τις ΕΝΕ χαρακτηριστικό: την επαγγελματική προέλευση των πλοιοκτητών αλλά και των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων στο βαθμό που έχουν αρμοδιότητες που συνδέονται με την πρόσληψη προσωπικού. Σημαντικό ποσοστό των ελλήνων εφοπλιστών ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους ως αξιωματικοί του εμπορικού

ναυτικού. Αναφέρθηκε ήδη ότι 17 από τις 50 ΕΝΕ (34%) που εξετάστηκαν στην έρευνα πεδίου, ανήκαν σε αυτή την κατηγορία. Η προσφώνηση “καπετάν” αποτελεί για πολλούς πλοιοκτήτες, πρώην ναυτικούς, τίτλο τιμής. Οι επιχειρηματίες που διατηρούν ισχυρή την κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία του ναυτικού, τείνουν να εμπιστεύονται άτομα με τα οποία μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα, καθώς, μοιράζονται τις ίδιες αξίες και την ίδια κουλτούρα. Από πλοιοκτήτη επιχείρησης μεγάλου μεγέθους δηλώθηκε ότι στην επιχείρηση δεν είχε αναπτυχθεί σύστημα ελέγχου γιατί ο ίδιος είχε απόλυτη εμπιστοσύνη στους άμεσους συνεργάτες του. Οι περισσότεροι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ήταν πρώην αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, τους οποίους γνώριζε προσωπικά από την εποχή που και ο ίδιος ήταν πλοίαρχος. Παράλληλα όμως δήλωσε ότι, την περίοδο εκείνη στην επιχείρηση ξεκινούσε η εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου. Οι λόγοι που το καθιστούσαν αναγκαίο συνδέονταν με την προετοιμαζόμενη μετάβαση κατ’αρχήν της διοίκησης και στη συνέχεια της ιδιοκτησίας της επιχείρησης στη δεύτερη γενιά, και με το γεγονός ότι οι αρχικοί συνεργάτες του πλοιοκτήτη κάποια στιγμή θα αποχωρούσαν από την επιχείρηση λόγω ηλικίας. Όπως είπε χαρακτηριστικά ο ίδιος “εγώ μπορώ να καταλάβω και να εμπιστευτώ ένα ναυτικό που τον γνωρίζω χρόνια και έχουμε περάσει τόσα μαζί. Τα παιδιά μου όμως δεν μπορούν γιατί έχουν διαφορετική κουλτούρα. Έχουν ανάγκη από συνεργάτες με τους οποίους να μπορούν να επικοινωνούν. Δεν θα υπάρχει όμως η ίδια σχέση εμπιστοσύνης. Πρέπει λοιπόν να μπορούν να τους ελέγχουν”.

Στην περίπτωση λοιπόν που οι πλοιοκτήτες είναι οι ίδιοι “φορείς” της “ναυτικής κουλτούρας”, δεν πείθονται εύκολα για την διάκριση των εργασιών και των ατόμων που θα τις εκτελέσουν, άρα την αναγκαιότητα απασχόλησης μη ναυτικών καθώς, αμφισβητώντας τις ικανότητες των πρώην ναυτικών σε σχέση με ορισμένες

εργασίες, αμφισβητούν στην ουσία και τις προσωπικές τους ικανότητες. Είναι ενδεικτικό ότι στις περισσότερες μεγάλες ή μεσαίες επιχειρήσεις που δηλώθηκε αντιστοιχία θέσης και επαγγελματικής προέλευσης των στελεχών, οι πλοιοκτήτες δεν προέρχονταν από το ναυτικό επάγγελμα.

Η αξία της θαλάσσιας προυπηρεσίας τονίστηκε βέβαια σε όλες τις ΕΝΕ. Ακόμα και στις εταιρίες που βασίζουν την στελέχωσή τους στις ανάγκες της κάθε εργασίας, δηλώθηκε σαν προσόν η θαλάσσια προυπηρεσία για το σύνολο σχεδόν των εργασιών της υποδομής ξηράς. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από πλοιοκτήτη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, *“συνήθως οι ναυτικοί δεν έχουν την απαιτούμενη ευρύτητα πνεύματος, αλλά έχουν την εμπειρία, ενώ αυτοί που έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση μπορεί να έχουν την απαιτούμενη ευρύτητα πνεύματος, αλλά, δεν έχουν την σχετική εμπειρία. Το ιδανικό θα ήταν αν κάποιος εργαζόμενος θα μπορούσε να συνδυάσει και τα δύο”*.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων δηλώθηκε ότι ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της ναυτιλιακής διαχείρισης επιβάλλει συνολικά διαφορετικό τρόπο λειτουργίας στο προσωπικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τα στελέχη στο γραφείο υπάρχουν για να εξυπηρετήσουν το πλοίο. Όταν λοιπόν το πλοίο αντιμετωπίζει πρόβλημα, το πρόβλημα αυτό αφορά και τα στελέχη του γραφείου. Για το λόγο αυτό, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συχνά, δεν υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο εργασίας. Το οκτάωρο συχνά μπορεί να γίνεται και δωδεκάωρο, ενώ η πενθήμερη εργασία μπορεί να γίνεται επταήμερη. Αν και η συνθήκη αυτή δεν είναι υποχρεωτική για τους εργαζόμενους, η αποδοχή της, δηλώθηκε στις περισσότερες επιχειρήσεις σαν προϋπόθεση πρόσληψης κάθε διοικητικού στελέχους. Και αν για τους πρώην ναυτικούς η αποδοχή της είναι εύκολη λόγω της προυπηρεσίας τους σε εργασία που ουσιαστικά δεν έχει ωράριο, δεν

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

συμβαίνει απαραίτητα το ίδιο και με τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη. Για το λόγο αυτό, τα προσόντα της πίστης και της αφοσίωσης αποκτούν μια πρόσθετη σπουδαιότητα. Οι εργαζόμενοι που τα καλύπτουν, ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευκολία και συνέπεια και στη συγκεκριμένη συνθήκη.

Συνολικά λοιπόν η πολιτική επιλογής του προσωπικού στις ΕΝΕ βασίστηκε σε παραδοσιακές πρακτικές. Η μετάθεση των καλών ναυτικών από το πλοίο στο γραφείο και η προσφυγή στο άμεσο περιβαλλον του εφοπλιστή για την άντληση διοικητικών στελεχών, εξασφάλιζαν την απασχόληση άμεσα ελεγχόμενων στελεχών με πίστη και αφοσίωση στην εταιρία. Το στοιχείο αυτό δεν εξασφάλιζε απλώς το αμετάβλητο της κυρίαρχης κουλτούρας οργάνωσης των επιχειρήσεων, αλλά συνέβαλε επιπλέον και στην ενδυνάμωσή της. Προυπόθεση για την ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας οργάνωσης σε μια επιχείρηση είναι η ύπαρξη ισχυρών ηγετών, η πεποίθηση των μελών του οργανισμού σε κοινές αξίες και η δέσμευση τους για την υπηρεσία αυτών των αξιών⁵⁸. Τα στελέχη που προσλαμβάνονταν με αυτή τη μέθοδο, ενστερνίζονταν στην ουσία τις αξίες που επικρατούσαν στην επιχείρηση και δεσμεύονταν να τις υπηρετήσουν.

Η πολιτική αυτή επιπλέον οδηγούσε στην σταθερότητα του προσωπικού, αφού, στις περισσότερες επιχειρήσεις καταγράφηκε μακροχρόνια υπηρεσία των βασικών στελεχών τους. Το χαρακτηριστικό αυτό λειτούργησε θετικά, καθώς, οι επιχειρήσεις αυτές, δεν αντιμετώπιζαν τις συνέπειες των συχνών αλλαγών των προσώπων στην οργανωτική τους δομή.

Ταυτόχρονα όμως, η πολιτική αυτή δημιουργούσε και περιορισμούς στις επιχειρήσεις. Η κάλυψη σημαντικού αριθμού θέσεων του γραφείου από ναυτικούς των επιχειρήσεων ενίσχυε την κυριαρχία των παραδοσιακών πρακτικών στη διοίκηση

τους⁵⁹. Η αναζήτηση προσόντων όπως η πίστη και η αξιοπιστία, δεν οδηγούσε πάντοτε στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού, καθώς, οδηγούσε στην υποβάθμιση άλλων ουσιαστικών προσόντων που θα έπρεπε να έχουν οι εργαζόμενοι (π.χ. εκπαίδευση, διοικητικές ικανότητες κ.α.). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που μεταβάλλονται σε φορείς της κουλτούρας που στηρίζεται στις αξίες της πίστης και της αφοσίωσης, αποτελούν συνήθως εστίες αντίστασης στην οποιαδήποτε αλλαγή. Σε ορισμένες επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι, οι αρχιπλοίαρχοι και αρχιμηχανικοί αρνούσαν στην ουσία να συνεργαστούν με νέους υπαλλήλους που είχαν πανεπιστημιακή μόρφωση και δεν προέρχονταν από τη θάλασσα, καθώς ένιωθαν ότι υπήρχε κίνδυνος στην πορεία να φανούν οι δικές τους αδυναμίες απέναντι στους νέους συνεργάτες τους. Προκειμένου λοιπόν να διατηρήσουν την αντίληψη που επικρατούσε στην επιχείρηση για τους ίδιους, προσπαθούσαν να δείξουν την “αδυναμία” των νέων υπαλλήλων να κατανοήσουν τις ανάγκες της θέσης τους.

⁵⁸ Fred Luthans, ό.π., σ. 500.

⁵⁹ Μεταξύ των περιορισμών που δημιουργούνται στην επιχείρηση από την εφαρμογή του συστήματος των εσωτερικών μεταθέσεων για την πλήρωση θέσεων, είναι η στέρηση της από νέες ιδέες και γνώσεις και η διακίνηση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών. Βλ. Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα 1991, σ.128.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολούθησαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου και αναζητούνται οι παράγοντες που συνέβαλαν στη μορφοποίηση τους. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι ΕΝΕ σε σχέση με την βασική τους δραστηριότητα, τη ναυτιλία, ενώ παράλληλα, εξετάζεται και ο βαθμός στον οποίο η ανάπτυξη τους συνδεόταν και με επενδύσεις σε μή ναυτιλιακές δραστηριότητες. Παράλληλα επιχειρείται η συσχέτιση και ερμηνεία των εφαρμοζόμενων στρατηγικών ανάπτυξης με χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως είναι το μέγεθος, το στάδιο του κύκλου ζωής τους, ο τύπος εγκατάστασης τους, αλλά και με την νοοτροπία και την αντίληψη των ελλήνων εφοπλιστών για τη δραστηριοποίηση τους στη ναυτιλία.

5.1. Η στρατηγική σαν μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού.

Η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού, η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, τον καθορισμό των στόχων του και τον προσδιορισμό των μέσων για την υλοποίησή τους. Σαν στρατηγική, ορίζεται ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και των κατευθύνσεων δράσης και ο καταμερισμός των διαθέσιμων πηγών για την επίτευξη των στόχων αυτών¹. Οι στρατηγικές μπορεί να μορφοποιούνται με τρεις τρόπους²:

(α) να σχεδιάζονται ορθολογικά και συστηματικά,

(β) να είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας του ηγέτη της επιχείρησης, και

(γ) να προκύπτουν στην πορεία, καθώς οι μάνατζερς προσαρμόζουν ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντός της.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε στο προηγούμενα κεφάλαια για την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι αναμενόμενο, ότι οι στρατηγικές στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου, μορφοποιήθηκαν, είτε από τους πλοιοκτήτες-ηγέτες τους, είτε προέκυψαν στην πορεία ή τέλος, με συνδυασμό των δύο παραγόντων. Εξαίρεση αποτέλεσε μικρό ποσοστό επιχειρήσεων, κυρίως μεγάλου μεγέθους, στις οποίες, η στρατηγική διαμορφωνόταν μετά από ορθολογική και συστηματική επεξεργασία των

¹ , H. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, McGraw Hill International Editions, 1990, (fifth ed.) σ. 88.

δυνατοτήτων τους και των συνθηκών του περιβάλλοντος, δηλαδή με προγραμματισμό.

Χωρίς να παραγνωρίζεται η σημασία της επιλογής της σωστής στρατηγικής και η συμβολή της στην επιτυχία μιας επιχείρησης, υποστηρίζεται ότι, αυτό που κάνει μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη, είναι η προσαρμογή της με την οργανωτική δομή και την διοικητική διαδικασία³. Επιχειρήσεις στις οποίες η προσαρμογή είναι περιορισμένη, απλώς επιβιώνουν. Επιχειρήσεις με πλήρη προσαρμογή μεταξύ των τριών συντελεστών, φθάνουν στην υπεροχή, ενώ επιχειρήσεις που κατορθώνουν πρώτες αυτή την προσαρμογή οδηγούνται στην διατήρηση της υπεροχής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, αν και η επιλογή της στρατηγικής προηγείται σαν λειτουργία της διοίκησης, η επιτυχία της είναι συνάρτηση και άλλων παραγόντων και της σχέσης που επιτυγχάνεται μεταξύ αυτών. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης των ΕΝΕ και εξετάζεται ο βαθμός προσαρμογής τους με τα οργανωτικά και διοικητικά πρότυπα που εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να εξεταστεί σε τρία επίπεδα⁴. Το πρώτο, είναι το εταιρικό επίπεδο (corporate strategy), στο οποίο η στρατηγική ασχολείται με τον σκοπό της επιχείρησης και την επιλογή των δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει για να τον υλοποιήσει. Το δεύτερο επίπεδο, είναι η ανταγωνιστική ή επιχειρησιακή στρατηγική (competitive or business strategy), η οποία αφορά τον

² J.L.Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993, σ. 474.

³ R.E.Miles, C.C.Snow, "Organizational Fit" στο D.S.Pugh (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, 1990, σ.124.

⁴ G.Johnson, "Corporate strategy and strategic management" στο P. Lawrence and K. Elliott, *Introducing Management*, Penguin, 1985, σ.420.

ανταγωνισμό της επιχείρησης στις συγκεκριμένες αγορές που δραστηριοποιείται. Τέλος, το τρίτο επίπεδο, αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies), οι οποίες ασχολούνται με το πώς οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης συνεισφέρουν στις εταιρικές στρατηγικές και τις στρατηγικές ανταγωνισμού.

5.2. Η εταιρική στρατηγική ανάπτυξης

Η εταιρική στρατηγική της επιχείρησης ασχολείται με την επιλογή των δραστηριοτήτων της και τον καθορισμό του σκοπού και των στόχων της. Αναλυτικά η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει⁵:

(α) απόφασεις σχετικά με τις δραστηριότητες και τις αγορές που είναι ελκυστικές για την επιχείρηση,

(β) αποφάσεις σχετικά με το κόστος ευκαιρίας και τα οφέλη από την χρήση των συντελεστών στην επιχείρηση,

(γ) αποφάσεις για την διανομή ή την επανεπένδυση της υπερβάλλουσας ρευστότητας,

(δ) επιλογή της δομής της επιχείρησης και των μεθόδων ελέγχου της,

(ε) επιλογή των μεθόδων χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων και

(στ) απόφαση για το πώς θα επιτευχθεί η ανάπτυξη και τί είδους θα είναι αυτή.

⁵ Cliff Bowman and David Asch, *Managing Strategy*, Macmillan Business, 1996, σ. 119.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει καθορίσει το σκοπό και τους στόχους της, το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει ποιές στρατηγικές ανάπτυξης θα ακολουθήσει για την υλοποίησή τους. Οι στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται κυρίως με δύο τρόπους. Είτε με καλύτερη επιτυχία αυτών που η επιχείρηση υλοποιεί τη δεδομένη στιγμή, είτε μέσω της αναζήτησης νέων δραστηριοτήτων⁶. Οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: στις στρατηγικές επέκτασης και στις στρατηγικές διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες σχετικές με το αρχικό της αντικείμενο, ενώ στη δεύτερη, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την είσοδο της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τις στρατηγικές αυτές συνδέεται με το μέγεθος του κινδύνου που συνεπάγεται η υλοποίησή τους⁷.

Σχήμα 5.1.

Πλέγμα επιλογής στρατηγικών ανάπτυξης

		Προϊόντα	
		Παρόντα	Νέα
Αγορές	Παρούσες	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

Πηγή: Stanford Research Institute. Περιέχεται στο C.A.Rich, "Corporate planning in shipping: relating theory to practice. Part 2:Corporate strategy" *Maritime Policy and Management*, 1978, vol. 5, p.41.

⁶ Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος, *Μανατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*, International Publishing, Αθήνα 1990, σ. 107.

⁷ C.A.Rich, "Corporate planning in shipping: relating theory to practice. Part 2:Corporate strategy" *Maritime Policy and Management*, 1978, vol. 5, σσ. 40-41..

Οι δυνατότητες επιλογής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με τις δύο βασικές επιλογές της επέκτασης και της διαφοροποίησης, όπως απεικονίζονται στο Σχήμα 5.1. είναι⁸:

- (α) να ακολουθήσουν στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά που ήδη δραστηριοποιούνται
- (β) να ακολουθήσουν στρατηγικές ανάπτυξης επεκτείνοντας τις αγορές τους
- (γ) να ακολουθήσουν στρατηγικές ανάπτυξης μέσω της παροχής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και
- (δ) να ακολουθήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης δηλαδή να αναπτύξουν και νέες δραστηριότητες

Η πρώτη στρατηγική της διείσδυσης μπορεί να επιτευχθεί, είτε με διατήρηση του μεριδίου που κατέχει η επιχείρηση σε μια ώριμη αγορά, είτε μέσω της αύξησης του μεριδίου της σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, για παράδειγμα, αυτό μπορεί να σημαίνει αύξηση του στόλου και των τοπομιλιών σε μια αναπτυσσόμενη αγορά ή διατήρηση των πλοίων σε κίνηση και αποφυγή παροπλισμού σε μία ώριμη ή συρρικνούμενη αγορά. Η δεύτερη στρατηγική επιτυγχάνεται με την ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων αγορών για το παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης. Στην περίπτωση της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, η στρατηγική αυτή έχει περιορισμένη εφαρμογή εξαιτίας του γεγονότος ότι, οι ναυλαγορές για τα πλοία χύδην φορτίου είναι διεθνείς, και οι μόνοι περιορισμοί που δημιουργούνται στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι αυτοί που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του κάθε πλοίου (π.χ. αδυναμία

προσέλκυσης ορισμένων λιμένων εξαιτίας της χωρητικότητας του ή αδυναμία χειρισμού ορισμένων φορτίων). Το ελεύθερο φορτηγό πλοίο κατά κανόνα ταξιδεύει όπου το επιτρέπουν οι δυνατότητες του και οι αποδόσεις που θα προκύψουν. Η τρίτη στρατηγική της ανάπτυξης νέων προϊόντων στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αφορά την εισαγωγή νέων τύπων πλοίων σε υπάρχοντες θαλάσσιους δρόμους. Αυτή η στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί και καινοτομική και είναι συνήθως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου και των εκτεταμένων κεφαλαιακών επενδύσεων. Τυπικό παράδειγμα είναι η εισαγωγή των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ή των mini bulk carrier.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης, επιτυγχάνεται μέσω της επέκτασης της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι ενδοτομεακή (related) ή εξωτομεακή (unrelated)⁹. Η ενδοτομεακή διαφοροποίηση, αφορά την επέκταση σε συγγενικές ή παρόμοιες δραστηριότητες, ενώ η εξωτομεακή, αφορά επέκταση σε νέες δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση δεν είχε προηγούμενη εμπειρία¹⁰. Στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, η ενδοτομεακή διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί με την δημιουργία διαφοροποιημένων στόλων και την εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε νέες ναυλαγορές, ενώ η εξωτομεακή διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί σε τομείς δραστηριότητας που δεν συνδέονται με την ναυτιλιακή δραστηριότητα. Παράλληλα με την ενδοτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, μια επιχείρηση είναι δυνατό να υλοποιεί στρατηγική

⁸ Ο.π..

⁹ Ευχαριστώ την Δρ. Ελένη Θανοπούλου για την απόδοση στα ελληνικά των όρων related diversification και unrelated diversification ως ενδοτομεακή και εξωτομεακή διαφοροποίηση αντίστοιχα.

¹⁰ G.Johnson, ό.π. σ.423.

καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας (vertical integration)¹¹, μέσω της επέκτασης σε τμήματα της αλυσίδας παραγωγής των ναυτιλιακών υπηρεσιών (ναυλώσεις, πρακτόρευση πλοίων κ.λ.π.). Μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην στρατηγική της διαφοροποίησης όταν η επέκταση προσφέρει ανεπαρκή ανάπτυξη, όταν η ρευστότητα είναι μεγαλύτερη από την απαιτούμενη εκταμίευση και οι αποδόσεις σε άλλες τοποθετήσεις δεν κρίνονται ικανοποιητικές, όταν η διαφοροποίηση υπόσχεται μεγαλύτερη κερδοφορία από ότι η επέκταση και τέλος όταν επιθυμεί να είναι εξασφαλισμένη απέναντι στις διακυμάνσεις των ναυλαγορών με το να μην έχει “όλα τα αυγά στο ίδιο καλάθι”¹². Η διαφοροποίηση, μέσω της συνέργιας, δηλαδή της δυνατότητας συνδυασμού πόρων με τρόπο ώστε να οφέλη που προκύπτουν να είναι μεγαλύτερα από αυτά που θα προέκυπταν αν οι πόροι αυτοί αξιοποιούνταν χωριστά ο καθένας, αποφέρει στην επιχείρηση οφέλη μεγαλύτερα από αυτά που θα της προσέφερε η κάθε δραστηριότητα χωριστά¹³. Η συνεργία προέρχεται από τον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής στους τομείς των πωλήσεων, της λειτουργίας, των επενδύσεων, του μάρκετινγκ και της χρηματοδότησης¹⁴.

Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα η επέκταση ναυτιλιακών κεφαλαίων σε άλλους τομείς της οικονομίας, αντιπροσωπεύει μια διαδικασία χαρακτηριστική των καπιταλιστικών επιχειρήσεων, η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη τους. Η διαδικασία αυτή καταγράφεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε βιομηχανίες που ενσωματώνουν υψηλό ρίσκο, όπως η ναυτιλιακή βιομηχανία, όπου οι κυκλικές διακυμάνσεις αφαιρούν κέρδη ακόμα και από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δεν περιορίζονται σε ένα

¹¹ Cliff Bowman and David Asch, ό.π., σσ. 122-123.

¹² C.A.Rich, ό.π. σσ. 43-44.

¹³ John L. Thompson, ό.π., σσ. 241-242.

τύπο ναυτιλιακής δραστηριότητας ή μόνο σε ναυτιλιακές δραστηριότητες έχουν περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης¹⁵.

5.3. Η στρατηγική επέκτασης και ενδοτομεακής διαφοροποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Στη συνέχεια, καταγράφονται και αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζαν οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, είτε μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους, είτε μέσω της ενδοτομεακής διαφοροποίησής τους. Στην πρώτη περίπτωση η επέκταση αφορά την ανάπτυξη του στόλου χωρίς αλλαγή της ειδίκευσής του, ενώ στη δεύτερη η διαφοροποίηση αφορά την ανάπτυξη του στόλου και της ειδίκευσής του, την διαχείριση δηλαδή διαφορετικών τύπων πλοίων. Προκειμένου να διαπιστωθεί η έκταση εφαρμογής των παραπάνω στρατηγικών από τις ΕΝΕ, θα εξεταστεί η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων σε δύο χρονικές περιόδους, το 1981 και το 1990. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, η στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης είναι δυνατό να υλοποιείται παράλληλα με την στρατηγική καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας, την επέκταση της επιχείρησης δηλαδή σε τμήματα της αλυσίδας παραγωγής και πώλησης της μεταφορικής υπηρεσίας. Ένας αριθμός ΕΝΕ, κυρίως μεγάλου μεγέθους προχώρησαν

¹⁴ C.A.Rich, ό.π., σσ. 45-46.

¹⁵ Βλ. I.Chrzanowski, M.Krzyzanowski, K.Luks, *Shipping Economics and Policy*, Fairplay, 1979, σ.118.

κατά τη διάρκεια της περιόδου στην μερική καθετοποίηση της διαδικασίας παραγωγής και πώλησης των υπηρεσιών των πλοίων τους. Ο βασικότερος τομέας επέκτασης, που καταγράφηκε σε 8 επιχειρήσεις, συνδέονταν με την πώληση των υπηρεσιών των πλοίων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούσαν τυπικά αυτόνομες ναυλομεσιτικές εταιρίες που είχαν σαν δραστηριότητα την εξεύρεση απασχόλησης για τα πλοία της επιχείρησης. Σε τέσσερις από αυτές τις επιχειρήσεις καταγράφηκε ότι οι ανεξάρτητες ναυλομεσιτικές εταιρίες λειτουργούσαν ανταγωνιστικά στην αγορά (competitive chartering) πουλώντας τις υπηρεσίες τους και σε πλοία άλλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Καθώς όμως η διαδικασία καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας δεν καταγράφηκε εκτεταμένα στην έρευνα πεδίου, δεν θα περιληφθεί στην ανάλυση της ενδοτομεακής διαφοροποίησης.

Η εξέταση της ειδίκευσης το 1981 και το 1990 κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να διερευνηθούν οι επιπτώσεις που τυχόν είχε η μεταβολή των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων (μέγεθος, τόπος εγκατάστασης, στάδιο κύκλου ζωής) στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης. Ταυτόχρονα μέσω της συγκριτικής ανάλυσης θα διευκρινιστούν οι επιπτώσεις που τυχόν είχαν οι παρατεταμένες κρίσεις της δεκαετίας του '80, η μεταβολή δηλαδή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων, στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης. Η ειδίκευση του στόλου μιας επιχείρησης, προκειμένου για τη ναυτιλιακή βιομηχανία, μπορεί να θεωρηθεί ασφαλής δείκτης της στρατηγικής ανάπτυξης που υλοποιεί. Μια επιχείρηση που διαχειρίζεται μόνο ένα τύπο πλοίων, ακόμα και αν αυτός είναι χαμηλής ειδίκευσης, όπως για παράδειγμα τα μπάλκ κάρριερς, συμμετέχει κατά βάση σε μία μόνο ναυλαγορά¹⁶. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση που διαχειρίζεται στόλο με

¹⁶ Είναι βέβαια δυνατόν ενίοτε το στοιχείο αυτό να αναιρείται καθώς η υποκατάσταση μεταξύ ορισμένων τύπων πλοίων (όπως για παράδειγμα των πλοίων μικτού φορτίου) επιτρέπει στους

περισσότερους από ένα τύπους πλοίων, μπορεί και συμμετέχει σε περισσότερες από μια ναυλαγορές, και μπορεί να θεωρηθεί ότι εφαρμόζει την στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της, μειώνοντας μακροχρόνια τον κίνδυνο της εξάρτησης μόνο από μία αγορά.

Από την ανάλυση της ειδίκευσης του στόλου των ENE στο δεύτερο κεφάλαιο, προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διαχειριζόταν στόλο χύδην φορτίων και συμμετείχε στις χύδην αγορές και στις εξειδικευμένες χύδην αγορές. Εξάιρεση αποτελούσε, το μικρό ποσοστό των πλοίων μεταφοράς κοντέινερς που καταγράφηκε την δεκαετία του '80. Τα χαρακτηριστικά της χύδην ναυτιλίας υγρών και ξηρών φορτίων και η δομή των ναυλαγορών τους, θέτουν περιορισμούς στην έκταση εφαρμογής των στρατηγικών επέκτασης που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων αγορών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, χωρίς όμως να αποκλείουν την εφαρμογή τους. Για το λόγο αυτό, στην ανάλυση που ακολουθεί, στην αναφορά στις στρατηγικές επέκτασης θα εννοείται η στρατηγική της διείσδυσης στην αγορά μέσω της αύξησης του στόλου και μόνο σε περιπτώσεις που η καταγραφή των πρωτογενών στοιχείων είναι σε διαφορετική κατεύθυνση αυτό θα προσδιορίζεται. Η εξέταση λοιπόν θα αφορά στην έκταση εφαρμογής των στρατηγικών διείσδυσης στην αγορά και διαφοροποίησης.

πλοιοκτήτες που τα διαχειρίζονται να συμμετέχουν σχεδόν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μία ναυλαγορές και να λειτουργούν όπως οι επιχειρήσεις με διαφοροποιημένους στόλους.

Το σημείο αυτό είναι συνάρτηση της φιλοσοφίας με την οποία προσεγγίζει την αγορά κάθε πλοιοκτήτης, η οποία μπορεί να επεκτείνει ή να περιορίσει τις δυνατότητες επιλογής. Αν στόχος είναι η ευελιξία και η δυνατότητα λειτουργίας του πλοίου σε περισσότερες από μια αγορές μπορεί να επιλεγεί π.χ. ένα πλοίο open hold bulk carrier που μπορεί να μεταφέρει χύδην ξηρά φορτία αλλά και κοντέινερς. Αν στόχος είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και το μικρότερο κόστος παραγωγής μπορεί να επιλεγεί ένα εξειδικευμένο πλοίο, το οποίο όμως θα προσφέρει λιγότερη ευελιξία, άρα και περισσότερο κίνδυνο. βλ. M. Stopford, *Maritime Economics*, Routledge, 1993, σσ. 250-251.

Η ανάλυση θα ξεκινήσει με την καταγραφή της ειδίκευσης των επιχειρήσεων του δείγματος το 1981, όπως περιέχεται στον πίνακα 5.1. Το 1981, καταγράφηκαν να δραστηριοποιούνται οι 40 από τις 50 επιχειρήσεις του δείγματος. Οι 24 από αυτές δηλαδή ποσοστό 60%, διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνταν από ένα τύπο πλοίων. Στην πλειοψηφία τους, δηλαδή στις 21 από τις 24, οι στόλοι ήταν χαμηλής ειδίκευσης και αποτελούνταν από μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου και δεξαμενόπλοια, ενώ για τις υπόλοιπες τρεις επιχειρήσεις η ειδίκευση διέφερε καθώς μία διαχειριζόταν υγραεριοφόρα και δύο πλοία-ψυγεία. Στις επιχειρήσεις με στόλους χαμηλής ειδίκευσης θα πρέπει να προστεθούν και οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν μπάλκ κάρριερ και πλοία γενικού φορτίου ταυτόχρονα, οι οποίες έφταναν τις οκτώ, καθώς για την διαχείριση του στόλου τους δεν απαιτείτο αλλαγή ή τροποποίηση στην οργανωτική δομή τους. Συνολικά, οι 32 από τις 40 επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 80% διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνταν από πλοία ιδίου ή περίπου ιδίου τύπου, η ειδίκευση των οποίων όμως διέφερε. Μόνο οκτώ επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 20%, εμφανίζονταν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους (Διάγραμμα 5.1.). Στους στόλους των επιχειρήσεων αυτών κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, τα μπάλκ κάρριερς και τα δεξαμενόπλοια, και σε μικρότερο ποσοστό τα μετελλευματοφόρα, τα πλοία ψυγεία και τα επιβατηγά πλοία.

Σημαντική όμως ήταν η διαφοροποίηση της ειδίκευσης των στόλων, κατά κατηγορία μεγέθους των επιχειρήσεων. Οι πέντε από τις επτά μεγάλες επιχειρήσεις διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους, που περιελάμβαναν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων και δραστηριοποιούνταν σε περισσότερες από μία ναυλαγορές και μόνο δύο επιχειρήσεις διαχειριζόταν στόλο παρόμοιας ειδίκευσης με πλοία γενικού φορτίου και μπάλκ κάρριερς. Στις μεσαίες επιχειρήσεις, διαφοροποιημένο στόλο είχε μόνο η μία από τις επτά, η οποία διαχειριζόταν πλοία μεταφοράς χύδην φορτίων και

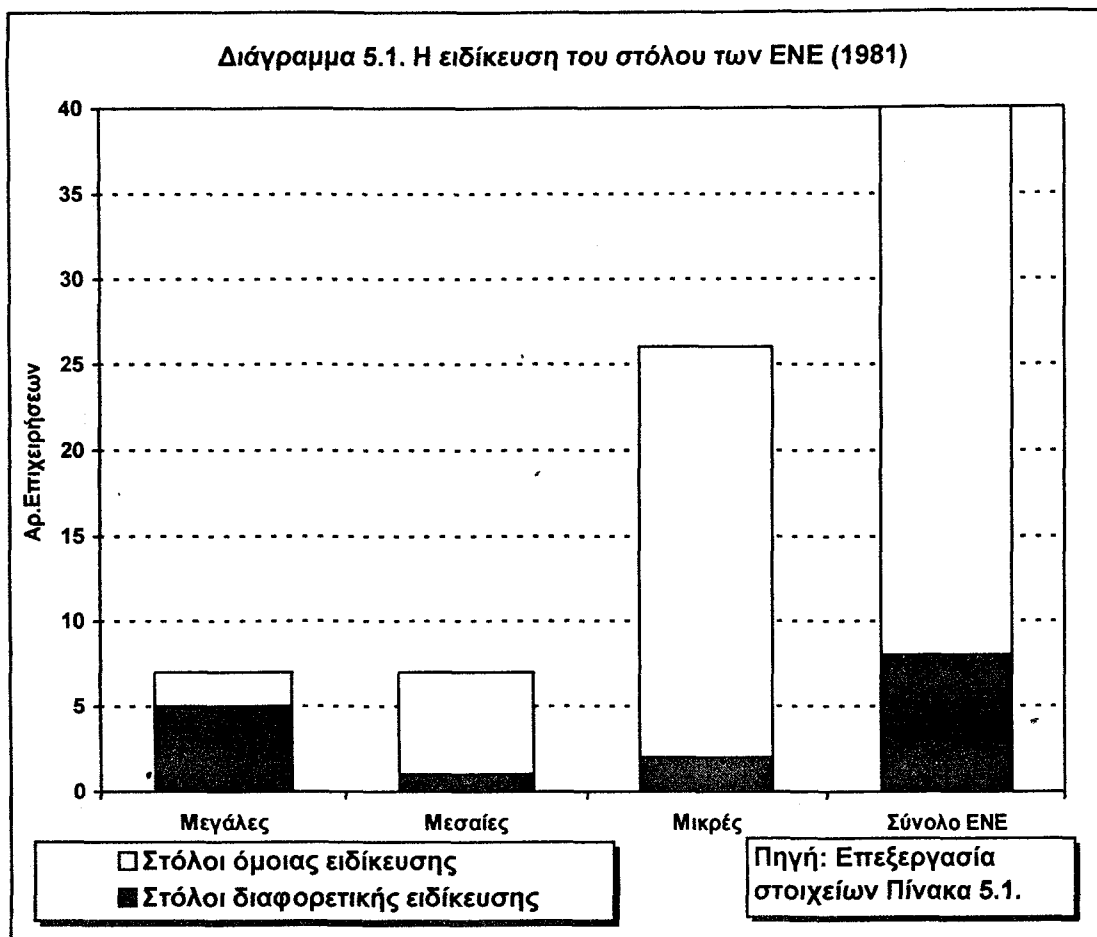
ψυγεία. Οι υπόλοιπες έξι διαχειρίζονταν στόλους ειδικευμένους. Την ίδια εικόνα εμφάνιζαν και οι μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες, μόνο δύο από τις εικοσιέξι συνολικά διαχειρίζονταν διαφοροποιημένο στόλο. Επιπλέον στην κατηγορία αυτή, με εξαίρεση δύο επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν στόλους με υψηλή εξειδίκευση που μπορούν να συμμετέχουν μόνο σε ειδικές ναυλαγορές, όπως αυτοί των υγραεριοφόρων και των πλοίων-ψυγείων, οι υπόλοιπες 22 διαχειρίζονταν πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, το 50% των οποίων ήταν πλοία γενικού φορτίου. Η εικόνα που παρουσιάζεται σε αυτό το σημείο είναι αντίστοιχη με αυτή των μικρών επιχειρήσεων του συνόλου του στόλου, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο.

Φαίνεται δηλαδή, να υπήρχε το 1981, συσχέτιση μεγέθους και επιπέδου ειδίκευσης ή διαφοροποίησης του στόλου των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια στρατηγικής επέκτασης στην αγορά ή ενδοτομεακής διαφοροποίησης. Οι μικρές επιχειρήσεις στο μεγαλύτερο τους ποσοστό διαχειρίζονταν στόλους χαμηλής ειδίκευσης με όμοιους ή παρόμοιους τύπους πλοίων, όπως και οι μεσαίες επιχειρήσεις, στις οποίες όμως το ποσοστό των εταιριών με διαφοροποιημένους στόλους ή στόλους υψηλής ειδίκευσης παρουσιαζόταν μεγαλύτερο, ενώ τέλος οι μεγάλες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους, διαχειριζόταν διαφοροποιημένους στόλους (Διάγραμμα 5.1.). Συνολικά πάντως, οι ΕΝΕ του δείγματος, ήταν το 1981 στην πλειοψηφία τους επιχειρήσεις με στόλους χαμηλής ειδίκευσης, προσανατολισμένες κατά κύριο λόγο στη ναυλαγορά των χύδην ξηρών φορτίων. Με βάση το γεγονός αυτό, έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί ποιά ήταν η εξέλιξη της ειδίκευσης των επιχειρήσεων το 1990, όταν, τόσο τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων (μέγεθος, χρόνος ζωής), όσο και οι συνθήκες στις κύριες ναυλαγορές που δραστηριοποιούνταν, είχαν μεταβληθεί.

Πίνακας 5.1.

Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1981)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ	1	1	5	7	17.5
Γενικού φορτίου		2	11	13	32.5
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου	1	1	6	8	20
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου-Ψυγεία		1		1	2.5
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια-μέταλλευματοφόρα	1			1	2.5
Δεξαμενόπλοια		1		1	2.5
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	1			1	2.5
Γενικού φορτίου - δεξαμενό-πλοια			1	1	2.5
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια	2			2	5
Ψυγεία		1	1	2	5
Υγραεριοφόρα			1	1	2.5
Άλλα	1		1	2	5
Σύνολο	7	7	26	40	



Στον Πίνακα 5.2. καταγράφεται η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, συνολικά και κατά κατηγορία μεγέθους για το 1990. Από τις 50 επιχειρήσεις, οι 31, δηλαδή ποσοστό 62% διαχειρίζονταν στόλους με ένα τύπο πλοίων. Στις 25 από αυτές, καταγράφηκε στόλος πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων δηλαδή, μάλκ κάρριερς ή πλοία γενικού φορτίου. Αντίθετα όμως από το 1981, οπότε κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, το 1990, στις 19 από τις 25 επιχειρήσεις καταγράφηκε στόλος μάλκ κάρριερ. Αν στις 31 επιχειρήσεις με ειδικευμένους στόλους διαφορετικού βεβαίως επιπέδου, προστεθούν και οι έξι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων χύδην ξηρών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

φορτίων, δηλ. μπάλκ κάρριερς και γενικού φορτίου, τότε οι επιχειρήσεις με ειδικευμένους και ομοειδείς στόλους φτάνουν τις 37, δηλαδή ποσοστό 74% (Διάγραμμα 5.2.). Το ποσοστό αυτό είναι ελάχιστα μικρότερο από το αντίστοιχο του 1981, στοιχείο που δείχνει ότι, κατά βάση οι ΕΝΕ παρέμειναν επιχειρήσεις με ειδικευμένους και ομοειδείς στόλους

Οι 13 επιχειρήσεις που εμφανίζονταν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους, αποτελούσαν το 26% του δείγματος, ποσοστό ελάχιστα υψηλότερο από το αντίστοιχο του 1981. Στο σημείο αυτό όμως εμφανίζεται μια ποιοτική κυρώς διαφορά, αφού το 1990 καταγράφονται περισσότεροι τύποι πλοίων από ότι το 1981. Συγκεκριμένα, εκτός από τα μπάλκ κάρριερς, τα πλοία γενικού φορτίου, τα μεταλλευματοφόρα, τα πλοία ψυγεία και τα επιβατηγά που καταγράφηκαν το 1981, το 1990 προστίθενται τα πλοία μεταφοράς κοντέινερς και μεταφοράς τσιμέντου, και τα πλοία μεταφοράς χημικών φορτίων, που περιλαμβάνονται μαζί με τα επιβατηγά στην κατηγορία “άλλα”. Συνολικά πάντως, τόσο το 1981 όσο και το 1990, οι διαφοροποιημένοι στόλοι περιλάμβαναν κυρίως πλοία μπάλκ κάρριερς, γενικού φορτίου και δεξαμενόπλοια.

Η ειδίκευση των στόλων των επιχειρήσεων στις τρεις κατηγορίες μεγέθους ήταν διαφορετική. Από τις 10 μεγάλες επιχειρήσεις, μόνο η μία διαχειριζόταν στόλο με εξειδικευμένα πλοία, ενώ οι υπόλοιπες εννιά διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι, ο στόλος της πρώτης επιχείρησης εμφάνιζε υψηλή εξειδίκευση καθώς αποτελείτο από δεξαμενόπλοια μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου (product carriers), στην πλειοψηφία τους νεοαναυπήγητα. Στις 18 μεσαίες επιχειρήσεις η εικόνα ήταν διαφορετική, καθώς οι δεκατέσσερις από αυτές διαχειρίζονταν εξειδικευμένους στόλους διαφορετικής βεβαίως έντασης στην ειδίκευσή τους, με την πλειοψηφία να διαχειρίζεται στόλο μεταφοράς χύδην ξηρών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

φορτίων, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους. Μεταξύ των 22 μικρών επιχειρήσεων δεν καταγράφηκε διαφοροποιημένος στόλος παρά μόνο σε μία επιχείρηση. Στις 20 επιχειρήσεις καταγράφηκε στόλος χαμηλής ειδίκευσης και μόνο σε μία επιχείρηση καταγράφηκε στόλος πλοίων κοντέινερς. Στην πλειοψηφία τους δε οι μικρές επιχειρήσεις, διαχειρίζονταν πλοία μάλκ κάρριερς.

Η συσχέτιση που παρατηρήθηκε το 1981 μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του επιπέδου διαφοροποίησης του στόλου της, εμφανίζεται να ισχύει και το 1990. Όσο αυξανόταν το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο αύξανε και η ροπή που εμφάνιζε για την ενδοτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, δηλαδή για την απόκτηση διαφοροποιημένου στόλου και τη συμμετοχή της σε περισσότερες από μία ναυλαγορές (Διάγραμμα 5.2.). Είναι χαρακτηριστικό ότι δύο από τις μεγάλες επιχειρήσεις του 1990, που το 1981 ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και διαχειρίζονταν στόλο πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, το 1990 είχαν διαφοροποιήσει το στόλο τους. Στις μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι διαφοροποιημένοι στόλοι, ενώ στις μικρές επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι στόλοι χαμηλής ειδίκευσης.

Η συσχέτιση μεγέθους και ειδίκευσης στόλου δεν αφορά μόνο τις ΕΝΕ και την ελληνοκτητη ναυτιλία. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στη Μεγάλη Βρετανία ή ήταν βρετανικές παρατηρήθηκε ότι οι μικρές επιχειρήσεις προσέφεραν μικρότερο εύρος υπηρεσιών από ότι οι μεγάλες και έτειναν να εξειδικεύονται στη διαχείριση συγκεκριμένων τύπων πλοίων. Στο βαθμό δε που στις μεγάλες επιχειρήσεις καταγράφηκαν ομοειδείς στόλοι, αυτοί, ήταν στόλοι υψηλής ειδίκευσης, που απαιτούσαν κατα συνέπεια και διαφορετικό μέγεθος επένδυσης, τόσο για τα πλοία, όσο και για το γραφείο. Στο σημείο αυτό, εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση

στρατηγικής και έκτασης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων. Όπως αναλύθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, όσο αυξανόταν το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη ήταν και η έκταση της οργανωτικής της δομής. Στις μικρές επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν είτε ένα πλοίο, είτε στόλο ίδιας ειδίκευσης, η οργανωτική δομή ήταν απλή και περιελάμβανε μόνο τα βασικά τμήματα. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες στο σύνολο τους σχεδόν, διαχειρίζονταν είτε στόλους με πλοία διαφορετικής ειδίκευσης, είτε στόλους υψηλής εξειδίκευσης, οι οργανωτικές δομές ήταν περισσότερο σύνθετες και ολοκληρωμένες.

Η χαμηλή καταγραφή της στρατηγικής της ενδοτομεακής διαφοροποίησης στις μικρές επιχειρήσεις, εξηγεί σε μεγάλο βαθμό αυτό που αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο για την δυνατότητα επιβίωσης τους σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Η ενδοτομεακή διαφοροποίηση, αν και η υλοποίηση της συνεπάγεται μεγαλύτερο κίνδυνο¹⁷ από ότι οι στρατηγικές επέκτασης, όταν εφαρμοστεί, αποτελεί εργαλείο ελαχιστοποίησης του κινδύνου που δημιουργούν οι διακυμάνσεις στις ναυλαγορές και η εξάρτηση από ένα τύπο πλοίων. Αυτό συμβαίνει γιατί η συσχέτιση των ναύλων μεταξύ διαφορετικών ναυλαγορών είναι μικρότερη από τη συσχέτιση τους σε μια συγκεκριμένη ναυλαγορά¹⁸. Οι μικρές επιχειρήσεις όμως, εφάρμοζαν στην πλειοψηφία τους στρατηγική ανάπτυξης που βασιζόταν στην ειδίκευση του στόλου τους. Υποστηρίζεται ότι, η προτίμηση ενός πλοιοκτήτη σε σχέση με το ρίσκο είναι

¹⁷ Αυτό συμβαίνει στο αρχικό στάδιο της υλοποίησης καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να δραστηριοποιηθεί σε αγορές άγνωστες για την ίδια μέχρι τη στιγμή εκείνη.

¹⁸ Βλ. Peter Lorange and Victor D. Norman, "Risk preference and shipping decisions" in Peter Lorange and Victor D. Norman, *Shipping Management, Proceedings from a seminar in Bergen August 23-26, 1972*, Institute for Shipping Research, Bergen, Norway, Maritime Research Centre, the Hague, Netherlands, σ.175.

συνάρτηση της ρευστότητας που διαθέτει¹⁹. Όταν οι πλοιοκτήτες έχουν καλή ρευστότητα δέχονται ν' αναλάβουν περισσότερο κίνδυνο. Όμως, στην περίπτωση των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, η θέση αυτή δεν φαίνεται να ισχύει. Η εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης στην αγορά με ένα τύπο πλοίου, η οποία δημιουργούσε μεγαλύτερο ρίσκο μακροχρόνια, δεν ήταν αποτέλεσμα της καλής ρευστότητάς τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, αλλά των αντικειμενικών αδυναμιών που αντιμετώπιζαν σε σχέση με την επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης που να στηρίζεται στη διαφοροποίηση του στόλου²⁰. Η ανάληψη κινδύνου δηλαδή, τουλάχιστον σε σχέση με την ναυτιλιακή τους δραστηριότητα, ήταν μια αναγκαστική επιλογή για τις μικρές επιχειρήσεις.

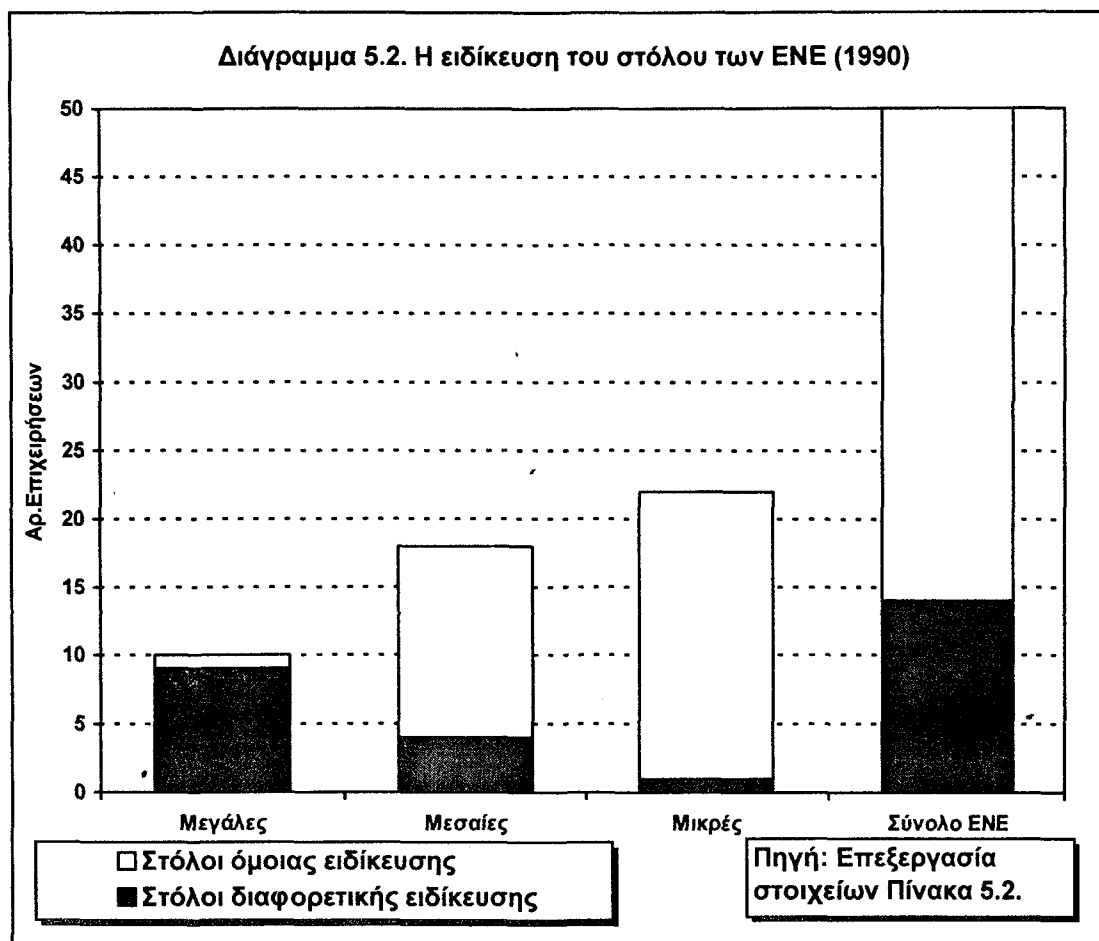
¹⁹ Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε από έρευνα σε δείγμα 17 νορβηγικών επιχειρήσεων. ό.π. ρ. 179. Η σχέση προτίμησης κινδύνου και ρευστότητας αντίθετα δεν επιβεβαιώθηκε σε μεταγενέστερη μελέτη σε δείγμα 95 επιχειρήσεων από τέσσερις διαφορετικές χώρες. Στη μελέτη αυτή διατυπώνεται η θέση ότι, η προτίμηση σε σχέση με τον κίνδυνο είναι συνάρτηση της χρησιμότητας. Βλ. Kevin Cullinane, "The utility analysis of risk attitudes in shipping", *Maritime Policy and Management*, 1991, vol. 18, no.3, σ.167.

²⁰ Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν τις απαραίτητες πηγές και την οργανωτική ευελιξία για να εφαρμόσουν στρατηγική διαφοροποίησης. Βλ. Einar Hope & Oystein Boe, "Investment Behaviour in Norwegian Bulk Shipping" στο Einar Hope (ed.), *Studies in Shipping Economics in Honour of Professor Arnljot Stromme Svendsen*, Bedriftsokonomens Forlag A/S, Oslo, σ.48. (Χ.Χ.)

Πίνακας 5.2.

Η ειδίκευση των ΕΝΕ (1990)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		6	13	19	38
Γενικού φορτίου		2	4	6	12
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		3	3	6	12
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	2
Μπάλκ κάρριερ-κοντέηνερ	1			1	2
Μπάλκ κάρριερ - μεταλλευμα- τοφόρα - γενικού φορτίου		1		1	2
Μπάλκ κάρριερ - μεταφοράς τσιμέντου	1			1	2
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια - μεταλλευματοφόρα	2			2	4
Μπάλκ κάρριερ - κοντέηνερ- δεξαμενόπλοια	1			1	2
Δεξαμενόπλοια	1	1		2	4
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	3		1	4	8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		2		2	4
Ψυγεία		1		1	2
Υγραεριοφόρα		1		1	2
Κοντέηνερ			1	1	2
Άλλα	1			1	2
Σύνολο	10	18	22	50	



Όμως, ακόμα και στην περίπτωση που τα απαραίτητα κεφάλαια για την επέκταση της επιχείρησης είναι διαθέσιμα, οι μικρές επιχειρήσεις, είναι δυνατόν, όπως θα φανεί στη συνέχεια, να μην επιλέγουν την διαφοροποίηση της ειδίκευσης του στόλου τους, αλλά να επιδιώκουν την μείωση του ρίσκου με επέκταση σε άλλες αγορές. Αυτό συμβαίνει γιατί, η αδυναμία εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας, τόσο σε επίπεδο παραγωγής, όσο και σε διοικητικό επίπεδο, οδηγεί σε μη άριστη εκμετάλλευση των παραγωγικών πόρων, στοιχείο που δημιουργεί με τη σειρά του μεγαλύτερο κίνδυνο βραχυχρόνια, τόσο σε σχέση με την απόδοση των κεφαλαίων, όσο και με την επιβίωση της επιχείρησης. Είναι λογικό λοιπόν να μην επιλέγεται αυτή η στρατηγική από τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, αλλά, όταν υπάρχει η

δυνατότητα, να επιλέγεται η στρατηγική διείσδυσης στην ναυλαγορά που συμμετέχουν και η ταυτόχρονη επέκταση σε μή ναυτιλιακές δραστηριότητες, όπως θα φανεί στη συνέχεια.

Η συσχέτιση μεγέθους και επιπέδου διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, καθώς και ενδοτομεακής διαφοροποίησης και μείωσης του κινδύνου, αφορά την παρατηρούμενη τάση και δεν αποτελεί κανόνα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή του κεφαλαίου η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να μορφοποιείται με τρεις τρόπους. Είτε ορθολογικά, είτε από τον ηγέτη της επιχείρησης, είτε να προκύπτει στην πορεία. Οι απόψεις, η νοοτροπία και η διαίσθηση του πλοιοκτήτη-ηγέτη της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν από τις αντίστοιχες του συνόλου και η στρατηγική που διαμορφώνει να είναι προσαρμοσμένη στις δικές του προτιμήσεις. Παράδειγμα στο σημείο αυτό, αποτελεί η επιχείρηση ‘Hellas Shipping’ του εφοπλιστή Βασίλη Παπαχρηστίδη, η οποία, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του ‘80 διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο μπάλκ κάρριερς και δεξαμενοπλοίων²¹. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή ο πλοιοκτήτης εκτίμησε ότι αυτό έθετε σε κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη την αλλαγή της δομής της ναυλαγοράς των δεξαμενοπλοίων, επέλεξε την ειδίκευση του στόλου της επιχείρησης σε αυτή τη ναυλαγορά²². Τη συγκεκριμένη περίοδο δε, ο ίδιος πλοιοκτήτης, καλούσε τους έλληνες πλοιοκτήτες να καλλιεργήσουν την εξειδίκευση και να εγκαταλείψουν την εικόνα των ταξιτζήδων των ωκεανών²³. Δέκα χρόνια αργότερα, το 1995, ασκούσε αυτοκριτική σε αυτή την επιλογή ευχόμενος να μην είχε γίνει, παραδεχόμενος όμως ότι, η εξειδίκευση επέτρεψε στην εταιρία του να

²¹ Ο εφοπλιστής Β. Παπαχρηστίδης περιλαμβάνονταν στον κατάλογο των 10 μεγαλύτερων ελλήνων εφοπλιστών σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

²² Βλ. *Lloyd's List*, 2 December 1995.

εκτιμάται από τους πελάτες της, σαν μια υπεύθυνη εταιρία διαχείρισης δεξαμενοπλοίων²⁴. Προφανώς, τη στιγμή που ο συγκεκριμένος πλοιοκτήτης προχωρούσε στην επιλογή αυτής της στρατηγικής, ήταν βέβαιος ότι έτσι θα επιτύγχανε την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν στη συνέχεια δεν δικαιώθηκε.

Εκτός από το μέγεθος, η υλοποίηση στρατηγικής ενδοτομεακής διαφοροποίησης, αλλά και γενικότερα η αλλαγή της αρχικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, φαίνεται να συνδέεται και με τον χρόνο λειτουργίας της²⁵. Μια επιχείρηση με μικρό διάστημα δραστηριοποίησης στην αγορά, είναι εκ των πραγμάτων δύσκολο να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης για την ανάπτυξη της. Οι λόγοι μπορεί να αναζητηθούν, είτε στην ανυπαρξία των απαραίτητων κεφαλαίων, είτε στην έλλειψη γνώσεων και στην ανασφάλεια των πλοιοκτητών, είτε τέλος, στην ανυπαρξία της κατάλληλης οργανωτικής δομής και του ανθρώπινου δυναμικού. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, οι μικρού χρόνου ζωής επιχειρήσεις, είναι κατά κανόνα και μικρού μεγέθους. Μια από τις αδυναμίες των μικρών επιχειρήσεων, είναι ο χαμηλός βαθμός προγραμματισμού της δράσης τους²⁶. Η αδυναμία αυτή, προκαλείται από τυπικά λειτουργικά χαρακτηριστικά των

²³ Βλ. *Naftiliaki*, Χειμώνας 1985, σελ. 112..

²⁴ *Lloyd's List*, ό.π.

²⁵ Υποστηρίζεται ότι ο χρόνος λειτουργίας μιας επιχείρησης επηρεάζει την απόφαση της επιχείρησης για αλλαγή της στρατηγικής της. Οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο χρόνο ζωής έχουν περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν την αρχική στρατηγική τους. Βλέπε Warren Boecker, "Strategic change: The effects of founding and history", *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 3, σ. 509.

²⁶ Peter Risseuw - Enno Masurel, "The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry", *Small Business Economics*, vol. 6, no. 4, 1994, σσ.313-322.

επιχειρήσεων και από την συμπεριφορά των ατόμων που τις διοικούν²⁷. Καθώς η στρατηγική διαφοροποίησης επιβάλλει συνήθως προσαρμογές σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της επιτυγχάνεται με προγραμματισμό. Η αδυναμία των μικρών επιχειρήσεων σε αυτό το σημείο, περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής της. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία όμως, ο μικρός βαθμός προγραμματισμού της δράσης των επιχειρήσεων, συνδέεται και με την περιορισμένη δυνατότητα προβλέψεων, λόγω των διακυμάνσεων στις ναυλαγορές.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας αποτελούν ουσιαστικά την περίοδο έναρξης της επιχείρησης²⁸. Στην περίοδο αυτή η επιχείρηση σαν νέος οργανισμός αντιμετωπίζει δύο προβλήματα. Το πρώτο συνδέεται με το "ξεπέταγμα" του και το δεύτερο με την εδραίωση του. Στρατηγικές για την μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη, μπορεί να εφαρμόσει μόνο όταν ξεπεράσει το πρώτο πρόβλημα. Η διάρκεια της περιόδου έναρξης, είναι συνήθως συνάρτηση του βαθμού μεταβλητότητας που παρουσιάζεται στην αγορά. Σε αγορές με υψηλή μεταβλητότητα, η διάρκεια είναι συνήθως μεγαλύτερη και συνδέεται με την φάση στην οποία βρίσκεται η αγορά τη στιγμή της εισόδου της επιχείρησης. Η ικανότητα επιβίωσης μιας νέας ναυτιλιακής επιχείρησης δεν μπορεί να εκτιμηθεί μόνο σε συνθήκες καλής ναυλαγοράς, αλλά και σε συνθήκες κρίσης. Το 1981 για παράδειγμα, ο συνολικός αριθμός των ΕΝΕ έφτανε τις 710. Το 1985, όταν η κρίση στις ναυλαγορές βρισκόταν ακόμα σε εξέλιξη, ο αριθμός είχε μειωθεί στις 516. Ανάμεσα στις 194 επιχειρήσεις που αποχώρησαν από την αγορά, οι οποίες ήταν στην μεγάλη τους πλειοψηφία μικρού μεγέθους, βρίσκονταν και επιχειρήσεις που διένυαν το πρωτο στάδιο της ζωής τους, αυτό της έναρξης, το οποίο

²⁷ H.Schollhammer, A.H.Kuriloff, *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Willey & Sons, 1979, σσ. 184-185.

όμως, λόγω της μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος, δεν μπόρεσαν να ολοκληρώσουν. Αν και τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει και τους στόχους που επιδιώκει να υλοποιήσει και όχι από τη χρονική τους διάρκεια, διατυπώνεται η άποψη ότι, στην περίπτωση των επιχειρήσεων της ελληνόκτητης ναυτιλίας, η περίοδος που συνδέεται με την ίδρυση και δημιουργία της επιχείρησης διαρκεί περίπου πέντε έτη²⁹. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση τεσσάρων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν πριν το 1981, οι οποίες διαφοροποίησαν τους στόλους τους την περίοδο μεταξύ του 1981 και του 1990. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν ιδρυθεί το 1974, το 1975, το 1976 και το 1981, και τη χρονική περίοδο που υλοποίησαν τη στρατηγική της διαφοροποίησης του στόλου τους, είχαν χρόνο ζωής μεγαλύτερο από πέντε έτη.

Η συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης και του χρόνου λειτουργίας μιας επιχείρησης, φαίνεται να μὴν επιβεβαιώνεται στην περίπτωση δύο επιχειρήσεων με διαφοροποιημένους στόλους, οι οποίες, είχαν το 1990 χρόνο ζωής μόλις τεσσάρων ετών, βρίσκονταν δηλαδή ουσιαστικά στο στάδιο της έναρξης. Ταυτόχρονα, και οι δύο επιχειρήσεις, σε σύντομο χρονικό διάστημα, αναπτύχθηκαν και αύξησαν το μέγεθος του στόλου τους. Μπορεί όμως να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν εξαίρεση, καθώς, η εντυπωσιακή ανάπτυξη που σημείωσαν οφείλεται στην εκμετάλλευση των συνθηκών στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων, είτε σαν αγοραστές, είτε σαν πωλητές. Σε αρκετές περιπτώσεις δηλαδή κίνητρο για την αγορά ενός πλοίου ήταν μόνο η τιμή του και όχι οι προοπτικές που δημιουργούσε στην επιχείρηση η διαχείριση του. Είναι

²⁸ Βλ. John R. Kimberly, "Issues in the Creation of Organizations: Imitation, Innovation and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, 1979, σ.441.

χαρακτηριστικό ότι η μία από αυτές στα εννέα χρόνια λειτουργίας της, όταν διαχειριζόταν στόλο 20 πλοίων, είχε συνολικά διαχειριστεί 39 πλοία, ενώ η δεύτερη, με στόλο 34 πλοίων, είχε συνολικά διαχειριστεί 45 πλοία, ορισμένα δε από αυτά για περίοδο μικρότερη του ενός έτους. Τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων λοιπόν, δεν ακυρώνουν την θέση που διατυπώθηκε παραπάνω, αλλά, καθιστούν αναγκαία τη συμπλήρωση της. Η συσχέτιση χρόνου ζωής και στρατηγικής ανάπτυξης αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες, τη στιγμή που υλοποιούν την στρατηγική αυτή, είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη της παραγωγικής τους ικανότητας (trading), χωρίς βεβαίως αυτό να αποκλείει την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά.

Η επιλογή εφαρμογής στρατηγικής ενδοτομεακής διαφοροποίησης, μπορεί να οφείλεται και σε τυχαίους παράγοντες, να μην προκύπτει δηλαδή από μια συνειδητή και σχεδιασμένη επιλογή και να μην είναι αποτέλεσμα υλοποίησης προγραμματισμού, εφόσον βέβαια ικανοποιούνται οι δύο συνθήκες που περιγράφηκαν παραπάνω, σε σχέση με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης. Στην έρευνα πεδίου, καταγράφηκε η περίπτωση επιχείρησης που υλοποίησε τέτοια στρατηγική έπειτα από πρόταση τραπεζών με τις οποίες συνεργαζόταν. Συγκεκριμένα, στα τέλη της δεκαετίας του '80 και ενώ ο στόλος της αποτελείτο μόνο από πλοία μπάλκ κάρριερς, δέχθηκε πρόταση από τράπεζες να αναλάβει την διαχείριση ενός στόλου δεξαμενοπλοίων που ανήκε σε αυτές. Έτσι, χωρίς να αναλαμβάνει η ίδια ουσιαστικό κίνδυνο, απέκτησε την τεχνογνωσία της αγοράς των δεξαμενοπλοίων. Κατά δήλωση του πλοιοκτήτη, αρχικά δέχθηκε την

²⁹ Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, 1996, σσ. 92-93.

πρόταση για να εξυπηρετήσει τις τράπεζες. Στη συνέχεια όμως δημιούργησε το δικό της διαφοροποιημένο στόλο³⁰.

Ένας ακόμα παράγοντας που φαίνεται να συμβάλλει στον καθορισμό της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, είναι οι δυνατότητες και οι περιορισμοί του διαχειριστικού κέντρου στο οποίο είναι εγκατεστημένες. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγεί η εξέταση της ειδίκευσης των στόλων που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά και των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα.

Στους πίνακες 5.3. και 5.4. καταγράφεται η ειδίκευση των στόλων που διαχειρίζονταν οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά το 1981 και το 1990. Το 1981 λειτουργούσαν 23 επιχειρήσεις, 18 μικρές, τέσσερις μεσαίες και μια μεγάλη. Στο σύνολο τους, οι επιχειρήσεις αυτές διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνταν από ένα τύπο πλοίου, ο βαθμός ειδίκευσης των οποίων διέφερε, ή στόλους με ομοειδείς τύπους πλοίων δηλαδή μπάλκ κάρριερς και πλοία γενικού φορτίου (Διάγραμμα 5.3.).

Ελαφρά διαφορετική εμφανίζεται η εικόνα το 1990. Στο σύνολο των 33 επιχειρήσεων του Πειραιά, οι 19 ήταν μικρού μεγέθους, οι 12 μεσαίου μεγέθους και οι δύο μεγάλοι. Τη χρονιά αυτή τρεις επιχειρήσεις καταγράφηκαν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους και 30 ειδικευμένους στόλους (Διάγραμμα 5.3.). Στην πρώτη κατηγορία ανήκαν οι δύο μεγάλες και μια μεσαία επιχείρηση ενώ στη δεύτερη 11 μεσαίες και το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων. Οι διαφοροποιημένοι στόλοι, περιελάμβαναν μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου, δεξαμενόπλοια και πλοία

³⁰ Η συγκεκριμένη επιχείρηση μερικά χρόνια αργότερα, το 1992, εγκατέλειψε τη στρατηγική της διαφοροποίησης και στράφηκε ξανά στη στρατηγική της ειδίκευσης και της διείσδυσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

μεταφοράς κοντέινερς, ενώ οι στόλοι με ένα ή παρόμοιους τύπους πλοίων, περιελάμβαναν μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου, πλοία μεταφοράς κοντέινερς, υγραεριοφόρα και πλοία-ψυγεία. Στόλους υψηλής ειδίκευσης, διαχειρίζονταν μόνο τρεις επιχειρήσεις. Όπως και στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος, έτσι και εδώ, ενώ το 1981 στους στόλους χαμηλής ειδίκευσης κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, το 1990 κυριαρχούν σε ποσοστό 53.2% τα μπάλκ κάρριερς. Η μεταβολή αυτή ήταν αποτέλεσμα ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στην τεχνολογική εξέλιξη και στη μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας, η οποία, δεν απαίτησε την αλλαγή της στρατηγικής τους.

Πίνακας 5.3.

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (1981)

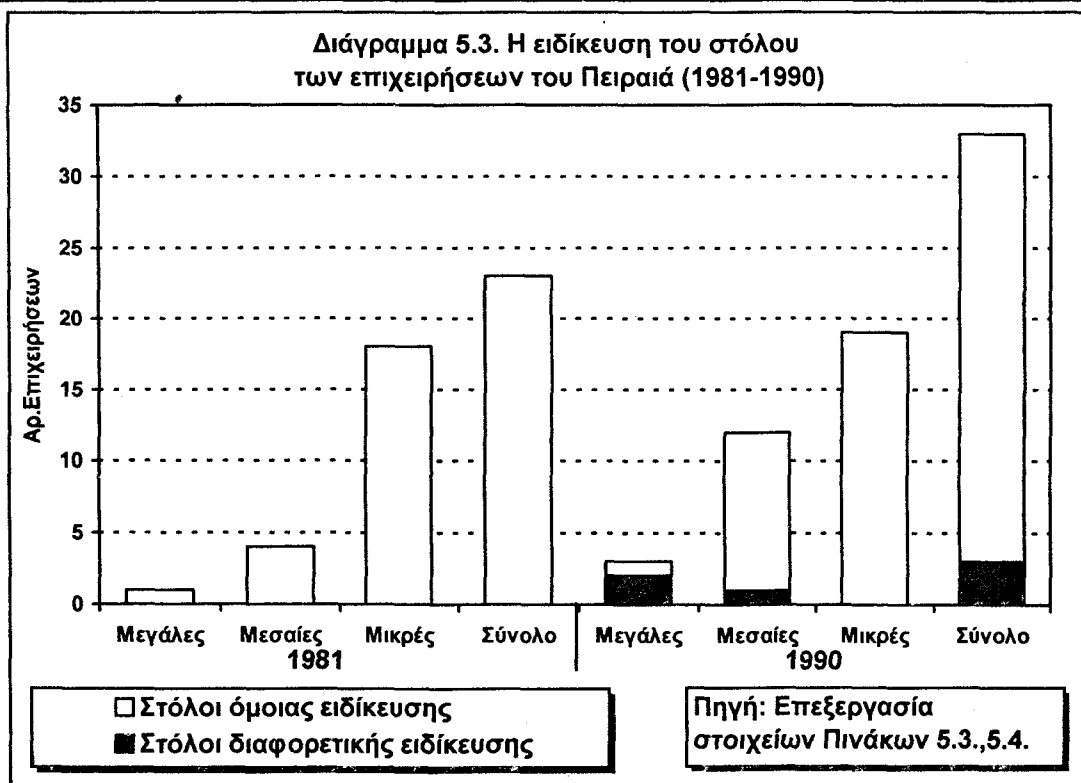
Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ	1		4	5	21.8
Γενικού φορτίου		2	9	11	47.8
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		1	3	4	17.4
Ψυγεία		1	1	2	8.7
Υγραεριοφόρα			1	1	4.3
Σύνολο	1	4	18	23	

στην αγορά, αυτή τη φορά όμως με στόλο δεξαμενοπλοίων, καθώς εκτίμησε ότι αυτό της έδινε περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Πίνακας 5.4.

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (1990)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		5	12	17	51.6
Γενικού φορτίου		2	4	6	18.3
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		2	2	4	12.1
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	1			1	3
Μπάλκ κάρριερ - κοντέηνερ-δεξαμενόπλοια	1			1	3
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		1		1	3
Ψυγεία		1		1	3
Υγραεριοφόρα		1		1	3
Κοντέηνερ			1	1	3
Σύνολο	2	12	195	33	



Η κυριαρχία των ειδικευμένων στόλων στις επιχειρήσεις του Πειραιά συνδέεται ασφαλώς με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Στην πλειοψηφία τους ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, για τις οποίες, στην επιλογή μεταξύ διαφοροποίησης και ειδίκευσης του στόλου τους ίσχυαν οι αντικειμενικοί περιορισμοί που αναφέρθηκαν ήδη και συνδέονται με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας. Ταυτόχρονα όμως, η κυριαρχία των πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων (γενικού φορτίου και μπάλκ κάρριερς) και η μικρή καταγραφή άλλων τύπων πλοίων, δεν μπορεί να εξηγηθεί μόνο με βάση το μέγεθος ή το χρόνο ζωής των επιχειρήσεων. Η δικαιολόγηση θα πρέπει να αναζητηθεί και σε άλλο παράγοντα, και συγκεκριμένα στις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζε ο Πειραιάς ως διαχειριστικό κέντρο κατά τη διάρκεια της περιόδου. Θεωρείται ότι αν μια χώρα επιθυμεί να συμμετέχει στη μακροχρόνια περίοδο ανταγωνιστικά στη ναυτιλία, πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο ναυτιλιακό περιβάλλον (*shipping milieu*), που να αποτελείται μεταξύ των άλλων από ένα δίκτυο ικανών και δραστήριων ανθρώπων, οι οποίοι να εργάζονται στη ναυτιλία³¹. Τα άτομα αυτά, αποτελούν ένα σύνολο συσσωρευμένης γνώσης, το οποίο δίνει το πλεονέκτημα στις διάφορες ομάδες που συμμετέχουν στην ναυτιλία. Ένα ακμαίο ναυτιλιακό περιβάλλον, αναπροσαρμόζεται και ανατροφοδοτείται από τις ίδιες τις ομάδες που το αποτελούν. Ο Πειραιάς ως διαχειριστικό κέντρο, αποτέλεσε κατά τη διάρκεια της περιόδου περιβάλλον λειτουργίας που αναπτύχθηκε με τον τρόπο αυτό. Αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο ότι, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη του Πειραιά, ήταν μια παράλληλη και ανατροφοδοτούμενη διαδικασία.

³¹ Arnljot Stromme Svedsen, "Shipping as human achievements and culture in economic and ecological context. On competitiveness in the long run" στο Siri Pettersen et.all. *Shipping*

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του Πειραιά ως περιβάλλοντος λειτουργίας, καθόριζαν, ως ένα βαθμό, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και αντίστροφα. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, η υποδομή του Πειραιά στο θέμα των μεσιτειών ναυλώσεων δεν μπορούσε να εξυπηρετήσει όλους τους τύπους και όλα τα μεγέθη των πλοίων. Ο Πειραιάς κατά το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου, αποτελούσε αγορά πλοίων ξηρού φορτίου και δεν μπορούσε να προσφέρει, τουλάχιστον υπηρεσίες ναυλώσεων, σε δεξαμενόπλοια³². Ήταν λοιπόν αναμενόμενο, η πλειοψηφία των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, να προτιμά τη διαχείριση πλοίων ξηρού φορτίου. Αυτό, όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, συνδεόταν με τις προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονταν μεταξύ των πλοιοκτητών και των μεσιτών τους και με το γεγονός ότι, για πολλούς μικρούς πλοιοκτήτες οι μεσίτες αποτελούσαν πηγές πληροφόρησης και συμβουλών³³, στις οποίες, όπως ήταν λογικό, βασιζόταν και η επιλογή της στρατηγικής τους. Θεωρείται λοιπόν ότι, τουλάχιστον για αυτή τη μερίδα μικρών πλοιοκτητών, οι περιορισμοί που έθετε η έλλειψη ναυλομεσιτών για άλλους τύπους πλοίων, εκτός των πλοίων ξηρού φορτίου, είχε επίπτωση στη στρατηγική ανάπτυξης που επέλεξαν³⁴. Με βάση το γεγονός ότι τα δεξαμενόπλοια και τα πλοία χύδην ξηρού φορτίου

Strategies and Bulk Shipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar Bergen 6-8 August 1989, Institute for Shipping Research, 1990, σσ. 3-12.

³² Το στοιχείο αυτό, προήλθε από συνεντεύξεις εκπροσώπων 4 ναυλομεσιτικών οίκων του Πειραιά.

³³ Σε δύο μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά, σαν βασική πηγή πληροφόρησης, δηλώθηκε η τακτική αναφορά που λάμβαναν από το μεσίτη ναυλώσεων με τον οποίο συνεργάζονταν.

³⁴ Την επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης, καθόρισε και το γεγονός ότι η απόκτηση άλλων τύπων πλοίων (π.χ. δεξαμενοπλοίων) θα τις υποχρέωνε να αναζητήσουν μεσίτες ναυλώσεων στο Λονδίνο ή σε άλλα διαχειριστικά κέντρα, γεγονός που θα αύξανε τα διοικητικά έξοδα της επιχείρησης, κυρίως μέσου του κόστους των τηλεπικοινωνιών. Αυτός ήταν ο λόγος που προβλήθηκε από την πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων του Πειραιά, για το γεγονός ότι, συνεργάζονταν αποκλειστικά με μεσίτες ναυλώσεων του Πειραιά.

αποτελούσαν για όλη την περίοδο ποσοστό που άγγιζε ή και ξεπερνούσε το 90% του ελληνόκτητου στόλου, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι, η επιλογή που είχε μια ναυτιλιακή επιχείρηση που ήθελε να εφαρμόσει τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης, δηλαδή τη διαχείριση διαφόρων τύπων πλοίων, ήταν να αποκτήσει πλοία ξηρού φορτίου και δεξαμενόπλοια. Το στοιχείο αυτό, επιβεβαιώθηκε και από την ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης των ΕΝΕ, όπου, οι εννιά από τις 13 επιχειρήσεις που εφάρμοζαν αυτή τη στρατηγική, περιελάμβαναν στους στόλους τους και δεξαμενόπλοια. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι, η επιλογή των επιχειρήσεων του Πειραιά να βασίσουν τη στρατηγική ανάπτυξης τους στη διείσδυση στην αγορά, με την απόκτηση συγκεκριμένων τύπων πλοίων (μεταφοράς γενικού φορτίου), καθορίστηκε και από τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου.

Η αναλυτική εξέταση των επιχειρήσεων που διατηρούσαν γραφεία στον Πειραιά και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα επιβεβαιώνει το συμπέρασμα σχετικά με την επιρροή του τόπου λειτουργίας στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Στους πίνακες 5.5 και 5.6. καταγράφεται η ειδίκευση των στόλων που διαχειρίζονταν αυτές οι επιχειρήσεις. Για αναλυτικούς λόγους, οι επιχειρήσεις που το 1981 λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά αλλά στη συνέχεια επεκτάθηκαν και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα, περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.5., το 1981 οι εννιά από τις 17 επιχειρήσεις διαχειρίζονταν στόλους με ένα μόνο τύπο πλοίων, ή με ομοειδείς τύπους, στους οποίους κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, τα μπάλκ κάρριερς και τα δεξαμενόπλοια. Συνολικά δηλαδή, οι επιχειρήσεις με τους στόλους όμοιας ή παρόμοιας ειδίκευσης αποτελούσαν το 52.8% της κατηγορίας. Στις οκτώ επιχειρήσεις με διαφοροποιημένους στόλους κυριαρχούν επίσης οι τρεις παραπάνω τύποι πλοίων, ενώ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

καταγράφονται και πλοία ψυγεία, πλοία μεταφοράς μεταλλευμάτων και επιβατηγά πλοία.

Πίνακας 5.5.

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1981)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		1	1	2	11.8
Γενικού φορτίου			2	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου	1		3	4	23.3
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια - μεταλλευματοφόρα	1			1	5.9
Δεξαμενόπλοια		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	1		1	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια	2			2	11.8
Άλλα	1		1	2	11.8
Σύνολο	6	3	8	17	

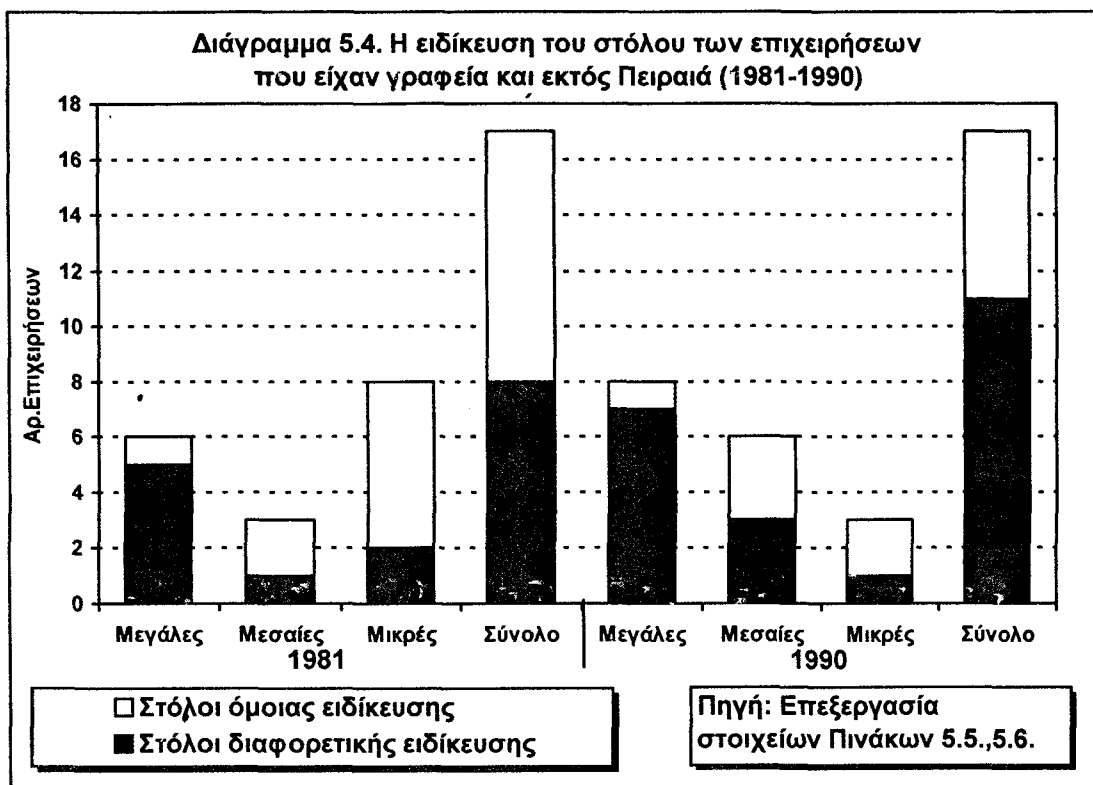
Πίνακας 5.6.

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1990)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		1	1	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		1	1	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - κοντέηνερ	1			1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - μεταλλευμα- τοφόρα - γενικού φορτίου		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - μεταφοράς τσιμέντου	1			1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια - μεταλλευματοφόρα	2			2	11.8
Δεξαμενόπλοια	1	1		2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	2		1	3	17.4
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		1		1	5.9
Άλλα	1			1	5.9
Σύνολο	8	6	3	17	

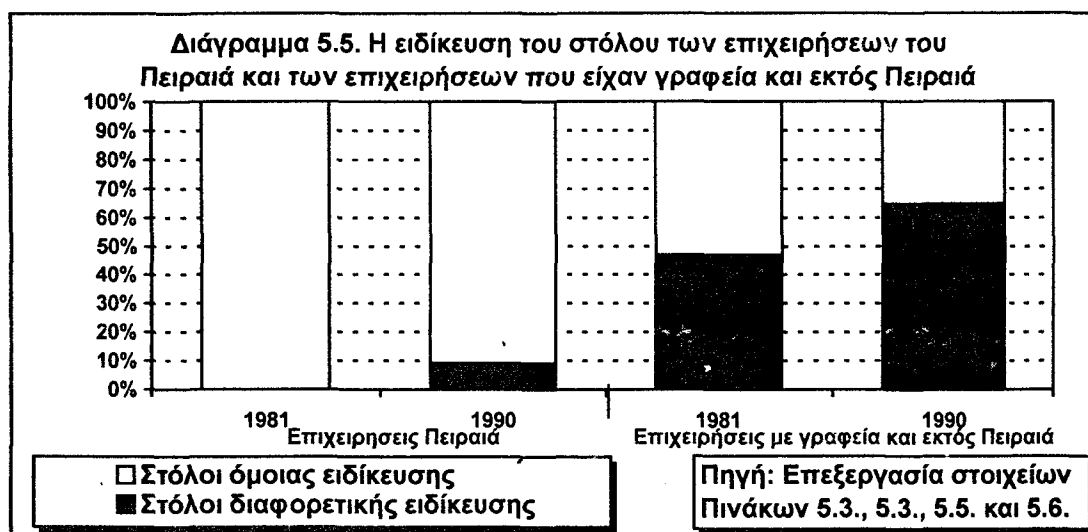
Η ειδίκευση κατά κατηγορία μεγέθους των επιχειρήσεων ήταν διαφορετική (Διάγραμμα 5.4.). Το μεγαλύτερο ποσοστό των οκτώ μικρών επιχειρήσεων (75%) και των τριών μεσαίων επιχειρήσεων (66.7%) διαχειριζόταν ειδικευμένους στόλους, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι διαφοροποιημένοι στόλοι σε ποσοστό

83.3%. Πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, οι έξι από τις οκτώ μικρές επιχειρήσεις, το 1981 ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι πέντε δε από αυτές είχαν ειδικευμένους στόλους.



Το 1990, όπως φαίνεται στον πίνακα 5.6., ο αριθμός των επιχειρήσεων με εξειδικευμένους στόλους μειώθηκε στις έξι, ή ποσοστό 35,3% και των επιχειρήσεων με διαφοροποιημένους στόλου αυξήθηκε στις 11, ή ποσοστό 64.7%. Στους ειδικευμένους στόλους κυριαρχούσαν τα μπάλκ κάρριερς, τα πλοία γενικού φορτίου και τα δεξαμενόπλοια, ενώ στους διαφοροποιημένους στόλους εκτός από τους παραπάνω τύπους καταγράφηκαν και πλοία-ψυγεία, μεταφοράς κοντέινερ, τσιμέντου, μεταλλευμάτων, χημικών φορτίων και επιβατηγά. Οι στόλοι των

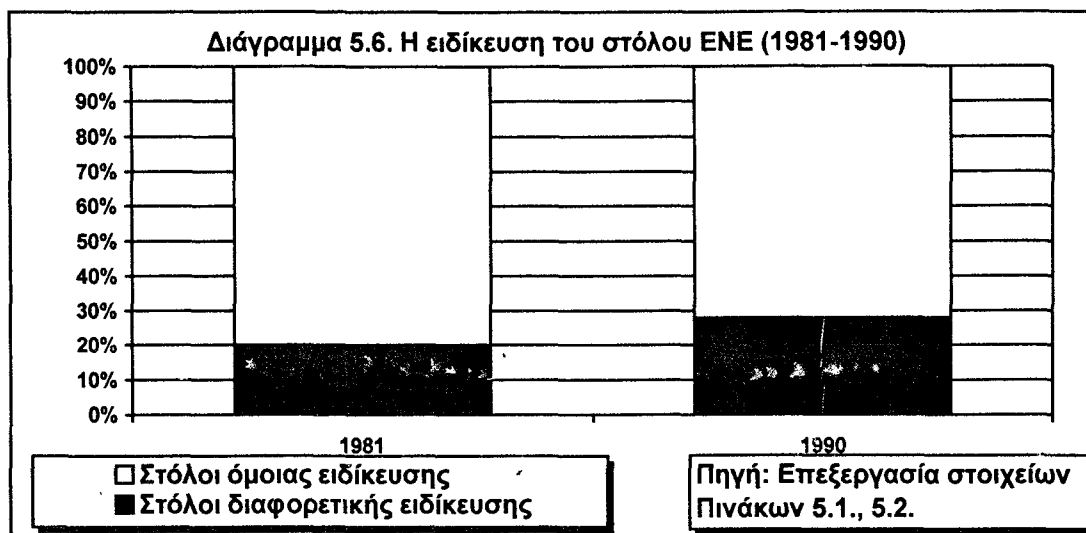
επιχειρήσεων αυτών αποτελούνταν από περισσότερους τύπους πλοίων, σε σχέση με τους στόλους των επιχειρήσεων που λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά. Τη χρονιά αυτή καταγράφηκαν μόνο τρεις μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι μεσαίες αυξήθηκαν από τις τρεις στις έξι και οι μεγάλες από τις έξι στις οκτώ. Ποσοστό 66.7% των μικρών επιχειρήσεων, 50% των μεσαίων επιχειρήσεων και 12% των μεγάλων επιχειρήσεων, διαχειρίζονταν εξειδικευμένους στόλους (Διάγραμμα 5.4). Τα ποσοστά αυτά, όπως και το 1981, είναι σημαντικά μικρότερα από τα αντίστοιχα των επιχειρήσεων του Πειραιά. Συνολικά στις επιχειρήσεις της ομάδας αυτής το ποσοστό των διαφοροποιημένων στόλων ήταν 47,2% και 64,7% για το 1981 και το 1990 αντίστοιχα, ενώ στις επιχειρήσεις του Πειραιά το ποσοστό κυμαινόταν από 0 έως 9%. Φαίνεται δηλαδή ότι, οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα εφαρμόζαν σε μεγαλύτερο βαθμό στρατηγική ανάπτυξης που βασιζόταν στη διαφοροποίηση των στόλων τους (Διάγραμμα 5.5.). Το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους ήταν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν ξεπεράσει το στάδιο της δημιουργίας συνέβαλε σε αυτή την εξέλιξη. Ταυτόχρονα όμως, στην ίδια κατεύθυνση λειτουργούσε και το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις αυτές, δεν αντιμετώπιζαν τις συνέπειες από τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου. Στις περισσότερες περιπτώσεις δε, η επέκταση σε άλλα διαχειριστικά κέντρα οφειλόταν σε αυτό. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι τέσσερις από τις πέντε μικρές επιχειρήσεις που το 1981 ήταν εγκατεστημένες μόνο στον Πειραιά και διαχειρίζονταν ειδικευμένους στόλους, το 1990 είχαν διαφοροποιήσει τους στόλους τους, προσθέτοντας οι τρεις από αυτές δεξαμενόπλοια και η μία πλοία μεταφοράς κοντέινερς.



Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, μια επιχείρηση με στόλο χαμηλής ειδίκευσης στα χύδην ξηρά φορτία, μπορούσε κατά τη διάρκεια της περιόδου, να ικανοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της από τις υπηρεσίες που προσέφερε ο Πειραιάς ως ναυτιλιακό κέντρο. Διαφοροποίηση του στόλου, σήμαινε, κατά κανόνα, επέκταση στην αγορά των δεξαμενοπλοίων, για τα οποία, η υποδομή του Πειραιά παρουσίαζε αδυναμίες. Σε πολλές περιπτώσεις λοιπόν διαφοροποίηση σήμαινε και επέκταση σε άλλα κέντρα, και κυρίως στο Λονδίνο ή και τη Νέα Υόρκη. Με εξαίρεση έξι εταιρίες που είχαν ιδρυθεί και ξεκινήσει τις δραστηριότητες τους στο Λονδίνο ή τη Νέα Υόρκη, οι υπόλοιπες 11 είχαν ιδρυθεί στον Πειραιά μετά το 1968 και επεκτάθηκαν σε άλλα διαχειριστικά κέντρα στη συνέχεια. Η αναγκαιότητα επέκτασης σε άλλα κέντρα προκύπτει και από το γεγονός ότι, οι τέσσερις από τις πέντε επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας που το 1981 ήταν εγκατεστημένες μόνο στον Πειραιά και είχαν ειδικευμένους στόλους, το 1990 είχαν διαφοροποιήσει τους στόλους τους και είχαν επεκταθεί και σε άλλα κέντρα. Οι τρεις από αυτές είχαν επεκταθεί στη διαχείριση δεξαμενοπλοίων και η μία στη διαχείριση πλοίων

κοντέινερς. Φαίνεται δηλαδή ότι για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων με στόλους χαμηλής ειδίκευσης διαφοροποίηση του στόλου σήμαινε ταυτόχρονα εγκατάσταση και σε άλλα κέντρα εκτός Πειραιά.

Συνολικά, η πλειοψηφία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης εφάρμοσε στρατηγική ανάπτυξης μέσω της διείσδυσης στην αγορά, δηλαδή μέσω της απόκτησης στόλου ιδίων ή παρόμοιων τύπων πλοίων. Τόσο το 1981, όσο και το 1990, ποσοστό επιχειρήσεων που κυμάνθηκε μεταξύ του 75% και 80%, ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική (Διάγραμμα 5.6.). Μπορεί λοιπόν να διατυπωθεί το συμπέρασμα, ότι, οι κρίσεις της δεκαετίας του '80, δεν επηρέασαν σημαντικά την επιλογή της στρατηγικής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων, επηρέασε περιορισμένα την επιλογή στρατηγικής, μόνο στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις. Αν και η επιλογή στρατηγικής μπορούσε να λειτουργήσει ως εργαλείο μείωσης του ρίσκου, η πλειοψηφία των ΕΝΕ, δεν μπορούσε να εκμεταλλευτεί τη δυνατότητα αυτή εξαιτίας των αντικειμενικών αδυναμιών που προκαλούσε το μικρό μέγεθός τους. Επιπλέον, το μικρό χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης τους στην αγορά και οι περιορισμοί που δημιουργούσε η υποδομή του Πειραιά, όπου στην πλειοψηφία τους ήταν αποκλειστικά εγκατεστημένες, περιόριζαν ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα αυτή.



χαρακτηρίζει τις καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση βιομηχανιών που εμφανίζουν μεγάλες διακυμάνσεις, όπως η ναυτιλιακή, η στρατηγική της διαφοροποίησης, στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου της εξάρτησης από μια μόνο βιομηχανία ή ένα μόνο τομέα. Στο τμήμα που ακολουθεί, εξετάζεται η έκταση εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Οι ΕΝΕ δεν ήταν μέλη ευρύτερων επιχειρηματικών ομίλων, αλλά όπως αναλύθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο, ήταν ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που ανήκαν σε ένα πλοιοκτήτη ή σε συμπλοιοκτήτες. Οι επενδύσεις σε άλλους τομείς δραστηριότητας, στην περίπτωση που πραγματοποιούνταν από τον μοναδικό πλοιοκτήτη της επιχείρησης, αφορούσαν και την ίδια. Στην περίπτωση που πραγματοποιούνταν από ένα μέλος της οικογένειας του πλοιοκτήτη ή από τον συμπλοιοκτήτη μιας επιχείρησης, δεν αφορούσαν άμεσα και την ίδια την επιχείρηση, καθώς μπορεί να αποτελούσαν προσωπική τους επιλογή και όχι κοινή δραστηριότητα. Μπορεί δηλαδή να αποτελούσαν εργαλείο για την ελαχιστοποίηση του προσωπικού του κινδύνου, και όχι του κινδύνου της επιχείρησης. Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης λοιπόν δεν επηρέαζε στον ίδιο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις, των οποίων οι πλοιοκτήτες την εφάρμοζαν.

Στην έρευνα πεδίου συμμετείχε επιχείρηση, που αποτελούσε μονάδα ενός διαφοροποιημένου ομίλου, που ασχολείτο με τη βιομηχανία, το εμπόριο και τις εισαγωγές. Στα πλαίσια των ΕΝΕ, όπως προσδιορίστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, καταγράφεται ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας, που αποτελούν μονάδες ευρύτερων επιχειρηματικών ομίλων. Οι επιχειρήσεις αυτές, είναι δυνατόν να λειτουργούν, είτε στα πλαίσια μιας στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του ομίλου στον οποίο ανήκουν, σαν μεταφορείς των πρώτων

υλών και των προϊόντων του ομίλου, είτε σαν ανεξάρτητες μονάδες-τμήματα μιας οριζόντιας ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του ομίλου τους. Για τις επιχειρήσεις αυτές είναι δυνατόν να μην ισχύουν όσα αναφέρθηκαν για τις δυνατότητες διαφοροποίησης των στόλων τους και για τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από αυτή. Ανήκουν όμως στην κατηγορία επιχειρήσεων, οι ιδιοκτήτες των οποίων, εφαρμόζουν στρατηγική εξωτομεακής διαφοροποίησης, υλοποιώντας κατα βάση την επιθετική στρατηγική που περιγράφηκε παραπάνω. Στο τμήμα αυτό ενδιαφέρει η ανάλυση των επιχειρήσεων, οι πλοιοκτήτες των οποίων έχουν σαν κύρια δραστηριότητα τη ναυτιλία, και σαν συμπληρωματική τις εκτός ναυτιλίας δραστηριότητες, ανεξάρτητα από το ποιά από τις δύο ξεκίνησε πρώτη.

Μεταπολεμικά, η ελληνόκτητη ναυτιλία έχει αποτελέσει πόλο επένδυσης για σημαντικά κεφάλαια που προέρχονταν από επιχειρήσεις της ξηράς, ταυτόχρονα όμως σημαντικά κεφάλαια που προέρχονταν από ναυτιλιακές δραστηριότητες επενδύθηκαν στον δευτερογενή και τριτογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας³⁵. Το ναυτιλιακό κεφάλαιο φυσικά δεν περιοριζόταν σε επενδύσεις αποκλειστικά στον ελληνικό χώρο, αλλά κινούνταν σε διεθνή βάση. Φαίνεται λοιπόν, ότι, η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, είχε εκτεταμένη εφαρμογή στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Το φαινόμενο της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων σε ναυτιλιακές και εξωναυτιλιακές, καταγράφηκε εκτεταμένα και στην έρευνα πεδίου. Συγκεκριμένα, σε

³⁵ Για τις επενδύσεις των ελλήνων εφοπλιστών στην οικονομία της χώρας βλέπε G.Harilaftis, *Greek Shipowners and Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, Athlone Press, 1993, κεφάλαια 5 και 6.

25 επιχειρήσεις³⁶ από τις 50, δηλώθηκε ότι ο πλοιοκτήτης ή ένας από τους πλοιοκτήτες, το 1990 δεν είχε σαν αποκλειστική απασχόληση την διοίκηση της επιχείρησης, γιατί επέβλεπε ταυτόχρονα και εξωναυτιλιακές δραστηριότητες. Σε ορισμένες από αυτές αναφέρθηκε το αντικείμενο, σε άλλες όμως παρέμεινε αδιευκρίνιστο. Στις περισσότερες περιπτώσεις πάντως οι εξωναυτιλιακές επενδύσεις αφορούσαν ακίνητα, ενώ καταγράφηκαν και τρεις περιπτώσεις επενδύσεων σε ναυπηγεία³⁷, μία σε εισαγωγές, δύο σε χρηματιστηριακές δραστηριότητες, δύο στο τουρισμό και μία στα Μ.Μ.Ε.. Υποστηρίζεται ότι, η εξωτομεακή διαφοροποίηση, υλοποιείται συνήθως μέσω της απόκτησης-αγοράς μιας λειτουργούσας επιχείρησης και όχι με άμεσες επενδύσεις της επιχείρησης στον τομέα που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Βασικός λόγος γι' αυτό είναι η έλλειψη εμπειρίας της επιχείρησης για την δραστηριότητα που επιθυμεί να αναπτύξει³⁸. Περιπτώσεις εξωτομεακής διαφοροποίησης με απόκτηση-αγορά επιχείρησης καταγράφηκαν και στις ΕΝΕ και αφορούσαν δραστηριότητες που απαιτούν οργάνωση και προσβάσεις στην αγορά, όπως για παράδειγμα τα Μ.Μ.Ε..

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.7., οι οκτώ επιχειρήσεις ήταν μεγάλου μεγέθους και αποτελούσαν το 80% της κατηγορίας, έξι ή ποσοστό 33.3% της κατηγορίας ήταν

³⁶ Σε αυτές δεν περιλαμβάνεται η επιχείρηση που αναλύθηκε προηγούμενα, καθώς, αποτελούσε μονάδα ενός ευρύτερου ομίλου, και δεν ήταν η κύρια δραστηριότητα του πλοιοκτήτη της.

³⁷ Η επένδυση σε τομείς όπως η ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία, καθώς συνδέεται με το κόστος παραγωγής των ναυτιλιακών υπηρεσιών, συγκέντρωνε τις προτιμήσεις των Ελλήνων εφοπλιστών. Ειδικά κατά τις δεκαετίες '60 και '70, οι επενδύσεις των Ελλήνων εφοπλιστών στον ναυπηγοεπισκευαστικό τομέα ήταν εκτεταμένες. Οι μεγαλύτερες ναυπηγοεπισκευαστικές μονάδες της χώρας δημιουργήθηκαν, ή ανήκαν για κάποια περίοδο σε Έλληνες εφοπλιστές. Βλ. Γ.Π. Βλάχος, *Προβλήματα και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυπηγικής και Επισκευαστικής Βιομηχανίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996, σσ. 77-79.

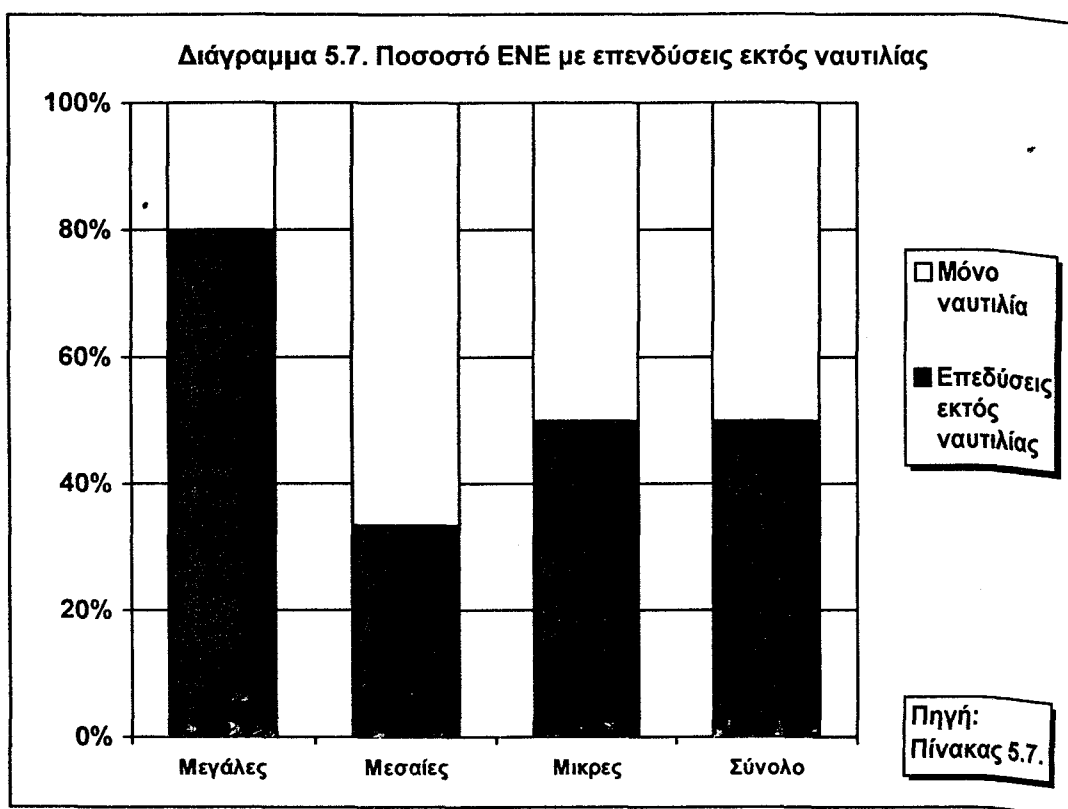
³⁸ J.G.Smith, *Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Anubis, γ' έκδοση, 1994, σ. 102.

μεσαίου μεγέθους και 11 ή ποσοστό 50% ήταν μικρού μεγέθους. Τα αποτελέσματα που εμφάνιζαν οι μεγάλες και ως ένα βαθμό και οι μεσαίες επιχειρήσεις είναι αναμενόμενα και αντίστοιχα της ανάλυσης του προηγούμενου τμήματος. Ο βαθμός διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων είναι συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που έχει επιτύχει ένα επίπεδο ανάπτυξης, είναι λογικό να μην επενδύει το σύνολο των κεφαλαίων της σε μια βιομηχανία με διακυμάνσεις στις αποδόσεις της, αλλά να επιλέγει την ταυτόχρονη επέκταση σε αγορές με περισσότερο σταθερές αποδόσεις, μειώνοντας έτσι το συνολικό της κίνδυνο. Το υψηλό ποσοστό που εμφανίζουν οι μικρές επιχειρήσεις όμως, θέτει σε αμφισβήτηση το συμπέρασμα που διατυπώθηκε παραπάνω σχετικά με την περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης από την κατηγορία αυτή. Σε κάποιες από τις μικρές επιχειρήσεις που προήλθαν από την μεταπήδηση του πλοιοκτήτη στη ναυτιλία, από κάποια άλλη δραστηριότητα, είναι λογικό να διατηρήθηκαν παράλληλα και οι δύο δραστηριότητες, στο βαθμό που οι αποδόσεις των επενδεδυμένων κεφαλαίων ήταν ικανοποιητικές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δύο μικρές επιχειρήσεις του δείγματος. Για τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις όμως, ποιά εξήγηση μπορεί να δοθεί στο βαθμό που υποτέθηκε ότι υπάρχει στενότητα πόρων και οργανωτική αδυναμία, στοιχεία που περιορίζουν την δυνατότητα εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης;

Πίνακας 5.7

Αριθμός ΕΝΕ με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

Μέγεθος επιχείρησης	1.Αριθμός	2.Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	8	10	80
Μεσαίες	6	18	33.3
Μικρές	11	22	50
Σύνολο	25	50	50



Η ναυτιλιακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μεγάλες περιόδους δυσπραγίας και σχετικά σύντομες περιόδους υψηλών αποδόσεων. Τα κέρδη που αντλούν οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη διάρκεια των τελευταίων και από την

ανταγωνιστικότητά τους. Οι διακυμάνσεις και η αβεβαιότητα σε σχέση με το μέλλον, επηρεάζουν τον τρόπο επένδυσης των κερδών αυτών. Όταν μια επιχείρηση επανεπενδύει τα κέρδη της στη ναυτιλία, επιβαρυνόμενη με δανειακές υποχρεώσεις, σε περιόδους δυσπραγίας είναι δυνατό να αντιμετωπίσει προβλήματα αν δεν διαθέτει επαρκή ρευστότητα³⁹. Η μεγάλη κινητικότητα στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων που σημειώθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, προφανώς συνδέεται με αυτό το σημείο. Επιχειρήσεις με υψηλή δανειακή επιβάρυνση σε συνθήκες κακής αγοράς, αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και αναγκάζονται να αποχωρήσουν από την αγορά. Σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων όμως, είτε επιβιώνει στην κατηγορία αυτή, είτε αναπτύσσεται και περνά σε μεγαλύτερη κατηγορία. Στο σημείο αυτό, ο ρόλος του ηγέτη της επιχείρησης είναι καθοριστικός στο θέμα της επιλογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Στην έρευνα πεδίου, καταγράφηκε η περίπτωση 12 μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων που το 1981 ήταν μικρές επιχειρήσεις. Στο βαθμό λοιπόν που η αδυναμία συγκέντρωσης των απαραίτητων για τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων κεφαλαίων, δεν αφορά το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων, αυτό που πρέπει να εξηγηθεί είναι, γιατί οι πλοιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών εφαρμόζουν στρατηγική διεύθυνσης στη ναυτιλιακή βιομηχανία την ίδια στιγμή που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης σε εξωναυτιλιακές επενδύσεις. Για ποιούς λόγους δηλαδή δεν επιλέγουν στρατηγική που να μειώνει μακροχρόνια τον κίνδυνο στην κύρια δραστηριότητα τους, αλλά επενδύουν σε συμπληρωματικές δραστηριότητες.

Μία εξήγηση συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν από τους στόχους που επικρατούν στις άλλες επιχειρήσεις της βιομηχανίας. Είναι δυνατό ένας επιχειρηματίας να μην επιθυμεί την ανάπτυξη της

³⁹ M.Stopford, ό.π. σσ. 95-97.

επιχείρησής του, είτε γιατί τα εισοδήματα που του αποφέρει είναι ικανοποιητικά, είτε γιατί θέλει να διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο της είτε γιατί θέλει να αποφύγει τον κίνδυνο⁴⁰. Το γεγονός ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν σαν συμπλοιοκτησίες συνεταίρων με συγγενικό ή όχι δεσμό και έπειτα από λίγο χρόνο διαλύονται και χωρίζονται ανάλογα με τον αριθμό των συνεταίρων είναι χαρακτηριστικό. Από τη στιγμή που η επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται και η λειτουργία της ξεφεύγει από τον έλεγχο και την εξουσία του κάθε συνεταίρου, αρχίζουν να αναπτύσσονται οι φυγόκεντρες τάσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι, στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν 13 επιχειρήσεις δηλαδή ποσοστό 26% που είτε είχαν ξεκινήσει ως συμπλοιοκτησίες είτε οι πλοιοκτήτες τους συμμετείχαν πριν σε άλλη εταιρία. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μικρών επιχειρήσεων, στις οποίες δηλώθηκε σαν στόχος η διατήρηση του μεγέθους της επιχείρησης που από τους πλοιοκτήτες τους κρίθηκε σαν άριστο. Και οι δύο επιχειρήσεις που διατύπωσαν αυτό το στόχο συγκαταλέγονται σε αυτές που διατηρούσαν και εξωναυτιλιακές δραστηριότητες, στοιχείο που δείχνει ότι η σταθερότητα δεν ήταν μια αναγκαστική, αλλά μια συνειδητή επιλογή. Τα κέρδη από τη ναυτιλιακή δραστηριότητα δεν επανεπενδύονταν στη ναυτιλία, αλλά επενδύονταν σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες με ικανοποιητικές απόδόσεις.

Η δεύτερη εξήγηση αφορά το χρονικό ορίζοντα της επιχείρησης και την ύπαρξη διάδοχης κατάστασης. Υπάρχουν επιχειρήσεις με αποδοτική λειτουργία, που όμως δεν εφαρμόζουν την στρατηγική ανάπτυξης μέσω της διείσδυσης στην αγορά ή της απόκτησης διαφοροποιημένου στόλου, αλλά, αρκούνται στην διατήρηση της θέσης που κατέχουν ήδη. Αυτό μπορεί να συνδέεται με τον χρονικό ορίζοντα με βάση

⁴⁰ Kevin Keasy & Robert Watson, *Small Firm Management. Ownership, Finance and Performance*, Blackwell, 1993, σ. 202.

τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τη δραστηριοποίηση της στην αγορά και την δυνατότητα διάδοχης κατάστασης σε ηγετικό επίπεδο. Μια βασική αιτία στασιμότητας και τελικά αποχώρησης από την αγορά μιας οικογενειακής επιχείρησης, όπως οι μικρές ΕΝΕ, είναι το κενό ηγεσίας ή η απουσία διάδοχης κατάστασης. Το κενό ηγεσίας σε μια επιχείρηση μπορεί να συνδέεται με την αδυναμία ή άρνηση των διαδόχων του ιδρυτή μιας επιχείρησης να ασχοληθούν με την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή η διάρκεια ζωής της επιχείρησης ταυτίζεται με το βιολογικό κύκλο του ιδρυτή της, ενώ οι διάδοχοι του ασχολούνται με άλλες δραστηριότητες. Στο σημείο αυτό λοιπόν, μπαίνει η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν τρεις μικρές επιχειρήσεις, που ανήκαν σε αυτή την κατηγορία. Καί στις τρεις, τα παιδιά των πλοιοκτητών δεν επιθυμούσαν να ασχοληθούν με τη ναυτιλία. Η ναυτιλιακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων παρέμενε στάσιμη, ενώ παράλληλα, οι πλοιοκτήτες επένδυαν σε τομείς εκτός ναυτιλίας, στους οποίους τα παιδιά τους επιθυμούσαν να δραστηριοποιηθούν. Και στις τρεις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι, τη στιγμή που αποφασίστηκε επέκταση σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες, είχε ταυτόχρονα αποφασιστεί ότι η ναυτιλιακή δραστηριότητα θα παρέμενε στάσιμη και κάποια στιγμή στο μέλλον θα σταματούσε, εκτός εάν η νεώτερη γενιά αποφάσιζε διαφορετικά. Η εξήγηση αυτή φυσικά μπορεί να αφορά κάθε μέγεθος οικογενειακής επιχείρησης που αντιμετωπίζει παρόμοιο πρόβλημα.

Η τρίτη εξήγηση, που βεβαίως αφορά συνολικά την ροπή που εμφανίζεται στις ΕΝΕ για διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων εκτός ναυτιλίας συνδέεται με την νοοτροπία μεγάλης μερίδας ελλήνων εφοπλιστών και την αντίληψη τους για την δραστηριοποίηση στη ναυτιλία. Νοοτροπία και αντίληψη που διαμορφώθηκε εμπειρικά και μεταβιβάστηκε από γενιά σε γενιά. "Φούριες στας επιχειρήσεις δεν

χρειάζονται. Όταν χάσω μιαν καλήν περίστασιν θα περιμένω άλλην περίστασιν, αρκεί να έχω την περιουσίαν μου προφυλαγμένην", έγραφε στα παιδιά του τον Ιανουάριο του 1942 ο εφοπλιστής Κ. Χατζηπατέρας⁴¹. Η αντίληψη των ελλήνων εφοπλιστών για τη δραστηριοποίηση στη ναυτιλία είναι αποτέλεσμα των έντονων διακυμάνσεων στη ναυτιλιακή βιομηχανία και του γεγονότος ότι, οι σύντομες περίοδοι υψηλών αποδόσεων, ακολουθούνται απο μακρές περιόδους δυσπραγίας. Στη Χίο και τις Οινούσσες παλαιότερες και νέες γενιές εφοπλιστών χρησιμοποιούν μια φράση που περιγράφει ακριβώς αυτή την αντίληψη: "κλέβε της θάλασσας"⁴². Υπάρχει η πεποίθηση ότι, ο σωστός εφοπλιστής, πρέπει να είναι εξασφαλισμένος σε κάθε περίπτωση και να μὴν επανεπενδύει το σύνολο των κερδών του στη ναυτιλία, αλλά να διατηρεί ρευστότητα και εισοδήματα για απρόβλεπτες καταστάσεις, ακόμα και αν οι αποδόσεις της ναυτιλίας είναι περισσότερο συμφέρουσες. Η αντίληψη αυτή βεβαίως, βρίσκει διαφορετική έκφραση σε κάθε πλοιοκτήτη. Για μιά μερίδα πλοιοκτητών εξασφάλιση μπορεί να είναι οι τραπεζικές καταθέσεις⁴³, ενώ για μια άλλη εξασφάλιση μπορεί να είναι η εξωτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Σε

⁴¹ Βλ. Κωνσταντίνου Ι. Χατζηπατέρα, *Γράμματα στα παιδιά του*, Αθήναι 1994, σ. 167. Στο βιβλίο αυτό, που εκδόθηκε με επιμέλεια των εγγονών του συγγραφέα, περιέχονται επιστολές που έστειλε ο Κ.Χατζηπατέρας στα παιδιά του και τα εγγόνια του από τη Χίο. Στις περισσότερες από αυτές υπάρχουν συμβουλές για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

⁴² Η φράση αυτή καταγράφηκε σε συζητήσεις με παλιούς και εν ενεργεία ναυτικούς στο νησί της Χίου, προκειμένου να περιγράψει την στρατηγική της διαφοροποίησης σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες που εφάρμοζαν και εφαρμόζουν οι πλοιοκτήτες με τους οποίους είχαν δουλέψει. Ευχαριστώ τον Π. Σκουρλέτη για την επισημάνση.

⁴³ Αυτό αφορά και επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών του δείγματος, στις οποίες δηλώθηκε με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα, ότι η εταιρία αγοράζει πλοία με αυτοχρηματοδότηση ή ότι μπορεί αν πάσα στιγμή να αγοράσει πλοία. Ενδεικτικό της έκτασης εφαρμογής αυτής της αντίληψης είναι το γεγονός ότι το 1991 οι καταθέσεις των Ελλήνων εφοπλιστών στις τράπεζες ξεπερνούσαν τα 40 εκ. δολ.. *Naftiliaki*, Winter 1991, σ. 172.

κάθε περίπτωση πάντως, η αντίληψη αυτή προσδίδει ένα αμυντικό χαρακτήρα στην στρατηγική της επένδυσης σε τομείς εκτός ναυτιλίας.

Αντίθετα από τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης, ο βαθμός εφαρμογής της εξωτομεακής διαφοροποίησης δεν συνδέεται με τον παράγοντα τόπος εγκατάστασης. Οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά εφαρμόζαν σε μικρότερη έκταση στρατηγική εξωτομεακής διαφοροποίησης (42.4%) ενώ οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εφαρμόζαν τη στρατηγική αυτή σε μεγαλύτερο βαθμό (64.7%) από ότι το σύνολο του δείγματος (50%) (Πίνακες 5.8. και 5.9.). Η διαφορά όμως δεν μπορεί να αποδοθεί στις ιδιαιτερότητες του τόπου εγκατάστασης, αλλά στο μέγεθος και στο χρόνο ζωής των επιχειρήσεων της κάθε κατηγορίας. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από την εξέταση ανα κατηγορία μεγέθους. Τα ποσοστά των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων είναι ακριβώς, ή περίπου ίδια, ανεξάρτητα από τον τόπο που ήταν εγκατεστημένες⁴⁴. Αντίθετα, τα ποσοστά που καταγράφουν οι μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά (36,8%) είναι μικρότερα, ενώ τα ποσοστά των μικρών επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες και εκτός Πειραιά (100%) είναι σημαντικά μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα του συνόλου των μικρών επιχειρήσεων (50%) (Διάγραμμα 5.8). Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι πρώτες είχαν μικρότερο χρόνο ζωής από τις δεύτερες και βρίσκονταν σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής τους.

⁴⁴ Τα ποσοστά των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν 100% και 75% αντίστοιχα, ενώ το συνολικό ποσοστό ήταν 80%. Πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη ότι το δείγμα ήταν μόνο δύο επιχειρήσεις.

Πίνακας 5.8.

Αριθμός επιχειρήσεων του Πειραιά με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

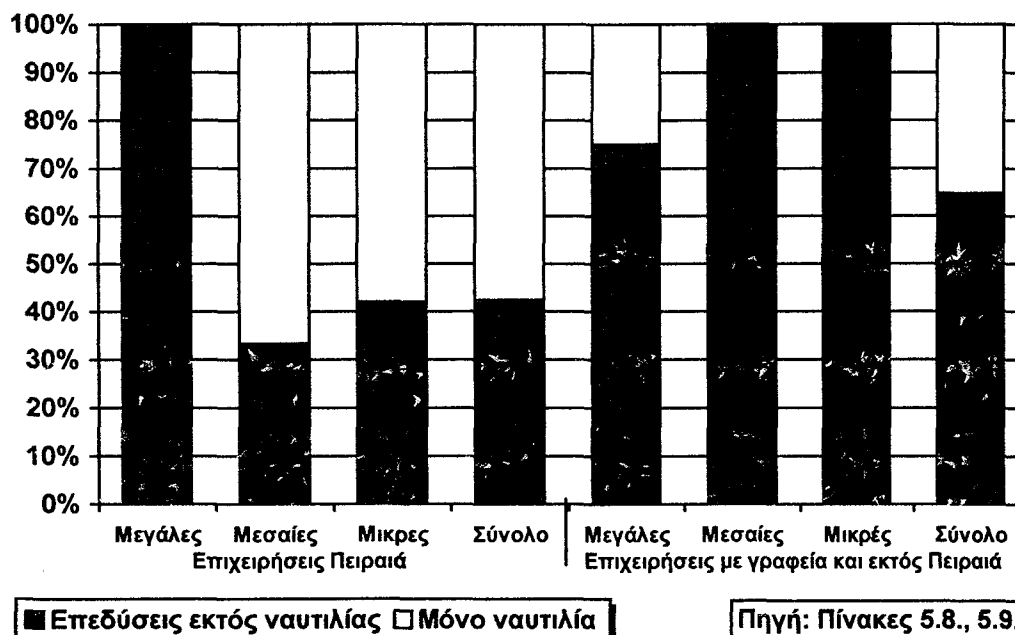
Μέγεθος επιχείρησης	1.Αριθμός	2.Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	2	2	100
Μεσαίες	4	12	33.3
Μικρές	8	19	36.8
Σύνολο	14	33	42.4

Πίνακας 5.9.

Αριθμός επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά, με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

Μέγεθος επιχείρησης	1.Αριθμός	2.Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	6	8	75
Μεσαίες	2	6	33.3
Μικρές	3	3	100
Σύνολο	11	17	64.7

Διάγραμμα 5.8. Ποσοστό επιχειρήσεων Πειραιά και επιχειρήσεων με γραφεία και εκτός Πειραιά, με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας



Συνολικά, η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης συνδέεται με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επαγγελματική προέλευση των εφοπλιστών, διαφοροποίηση στόχων, χρονικός ορίζοντας δραστηριοποίησης στη ναυτιλία και νοοτροπία συμμετοχής στην αγορά, είναι συνολικά οι παράγοντες που εξηγούν την υψηλή σχετικά έκταση εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης και την "αντίφαση" που παρατηρήθηκε στις μικρές επιχειρήσεις, να επιλέγεται για την κύρια δραστηριότητα η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά με στόλο ίδιας ειδίκευσης και ταυτόχρονα η επέκταση σε τομείς εκτός ναυτιλίας. Αν και όπως αναφέρθηκε ήδη η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης γενικά είναι συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης και από αυτή την άποψη τα ποσοστά που καταγράφουν οι μεγάλες και οι μεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να αποδοθούν σε αυτό, όλοι οι παραπάνω λόγοι, ισχύουν και για τις κατηγορίες αυτές.

Στην παράγραφο 5.3. υποστηρίχθηκε ότι η συσχέτιση μεγέθους και στρατηγικής εξωτομεακής διαφοροποίησης οδηγούσε τις μικρές ΕΝΕ στη διαχείριση εξειδικευμένων στόλων και τις μεγάλες ΕΝΕ στην διαφοροποίηση των στόλων τους. Για τις μικρές επιχειρήσεις αυτή η στρατηγική δημιουργούσε μακροχρόνια υψηλό κίνδυνο λόγω της εξάρτησης τους από μια αγορά με έντονες διακυμάνσεις, αλλά αυτό αποτελούσε αναγκαστική επιλογή που οφειλόταν στις αντικειμενικές τους αδυναμίες. Εκτός από το μέγεθος, παράγοντες που συνέβαλαν στην επιλογή της στρατηγικής, κυρίως των μικρών επιχειρήσεων, ήταν ο χρόνος δραστηριοποίησής τους στην αγορά και οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που δημιουργούσε ο τόπος στον οποίο ήταν εγκατεστημένες. Οι μικρές επιχειρήσεις είχαν στην πλειοψηφία τους μικρό χρόνο ζωής και αντιμετώπιζαν προβλήματα που συνδέονταν με την επιβίωση τους. Στρατηγικές διαφοροποίησης ακολουθούνται συνήθως όταν η επιχείρηση έχει

εδραιώσει τη θέση της στην αγορά. Παράλληλα, ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, ο οποίος αποτελούσε κέντρο διαχείρισης πλοίων ξηρού φορτίου, στοιχείο που οδηγούσε τις επιχειρήσεις στην απόκτηση τέτοιων πλοίων.

Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης εφαρμοζόταν σαν εργαλείο μείωσης του ρίσκου από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις αυτό ήταν λογικό με βάση τη συσχέτιση μεγέθους-διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων. Για τις μικρές επιχειρήσεις αυτό εξηγείται με βάση τόσο την νοοτροπία των ελλήνων εφοπλιστών, όσο και τα ορισμένα χαρακτηριστικά ή αδυναμίες που πηγάζουν από το μέγεθος τους. Συνολικά πάντως η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης, ειδικά σε δραστηριότητες που δεν απαιτούσαν επενδύσεις υποδομής, φάνηκε να λειτουργεί στην αντίθετη κατεύθυνση από τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης. Ενώ η δεύτερη ήταν επιθετική στρατηγική που δημιουργούσε ρίσκο τουλάχιστον στα αρχικά στάδια, η πρώτη, λειτούργησε μάλλον σαν αμυντικό ανακλαστικό. Οι χαμηλότερες αποδόσεις που απέφερε, αντισταθμίζονταν από την σταθερότητα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στό κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές ανταγωνισμού που εφάρμοσαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Όπως αναφέρθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, η στρατηγική ανταγωνισμού αποτελεί το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής σε μια επιχείρηση και ακολουθεί, μετά τον καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής (corporate strategy), δηλαδή του προσδιορισμού του σκοπού της και της επιλογή των δραστηριοτήτων-αγορών στις οποίες θα συμμετέχει. Η ανταγωνιστική ή επιχειρησιακή στρατηγική (business or competitive strategy) αποτελεί στην ουσία την προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτύξει ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε μία από τις δραστηριότητες της¹. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφάρμοσαν των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Παράλληλα εξετάζονται οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την επιλογή των σημαιών των πλοίων τους καθώς και οι επενδυτικές τους

¹ John L.Thompson, *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993, σ. 184.

στρατηγικές, και επιχειρείται η διερεύνηση της συμβολής τους στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ΕΝΕ.

6.1. Επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού

Αναγνωρίζεται ότι, δύο είναι τα βασικά σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της μια επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική της². Το πρώτο συνδέεται με την δομή της βιομηχανίας στην οποία θα δραστηριοποιηθεί και το δεύτερο με την τοποθέτησή της στο εσωτερικό της βιομηχανίας. Η δομή μιας αγοράς και ο τρόπος που μεταβάλλεται, είναι συνάρτηση πέντε παραγόντων: (1) Της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων σε αυτή, (2) της απειλής ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, (3) της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, (4) της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών και (5) του ανταγωνισμού που υπάρχει στο εσωτερικό της. Οι πέντε αυτοί παράγοντες, καθορίζουν την αποδοτικότητα της αγοράς καθώς διαμορφώνουν τις τιμές στις οποίες θα διαθέσει το προϊόν της η επιχείρηση, το κόστος που αντιμετωπίζει και τις επενδύσεις που απαιτούνται για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά. Σε σχέση με το δεύτερο στοιχείο, της τοποθέτησης της επιχείρησης στο εσωτερικό της βιομηχανίας, αυτό που κυρίως

² Μ.Ε. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, 1990, σσ.34-35.

καθορίζει την απόφαση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος³:

(1) το χαμηλό κόστος, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει να παράγει και να πουλά ένα συγκρίσιμο σε ποιότητα και τιμή προϊόν πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της,

(2) η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της σε τιμές ίδιες ή σχεδόν ίδιες με τους ανταγωνιστές της και να αντλεί τα κέρδη της από τη διαφορά στο κόστος παραγωγής. Αντίθετα, η διαφοροποίηση του προϊόντος, επιτρέπει την πώληση του σε υψηλότερες τιμές και την άντληση υψηλότερων κερδών, στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει με κόστος αντίστοιχο των ανταγωνιστών της.

Στον καθορισμό της στρατηγικής ανταγωνισμού της επιχείρησης συμβάλλει και το τμήμα ή ο τομέας της αγοράς στον οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, ειδικά στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται είναι χωρισμένες σε τμήματα⁴. Ο συνδυασμός του είδους του πλεονεκτήματος της επιχείρησης και του τομέα της αγοράς στον οποίο απευθύνεται, δημιουργεί ένα σύνολο στρατηγικών με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την καλύτερη απόδοση. Οι στρατηγικές προκύπτουν από ένα πλέγμα που όσον αφορά το είδος του πλεονεκτήματος περιλαμβάνει το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση, και όσον αφορά το τμήμα ή τον τομέα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση, περιλαμβάνει το σύνολο της αγοράς

³ ό.π., σ. 37.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

και τμήμα της. Με βάση το πλέγμα, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια ή περισσότερες από τις παρακάτω στρατηγικές:

(1) ηγετική θέση στο κόστος παραγωγής, κατά την οποία η επιχείρηση, με βάση τη δυνατότητα της να παράγει με χαμηλό κόστος, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς

(2) επικέντρωση στο κόστος, όπου, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τη δυνατότητα παραγωγής με χαμηλό κόστος αλλά απευθύνεται σε τμήμα της αγοράς

(3) διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, κατά την οποία, η επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένο προϊόν και απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς

(4) επικεντρωμένη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπου η επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένο προϊόν με το οποίο απευθύνεται σε τμήμα της αγοράς.

Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το πρώτο στάδιο για την επιτυχία της σχετικής στρατηγικής. Η μακροχρόνια επιτυχία απαιτεί την διαρκή βελτίωση και αναβάθμιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αγορές δεν είναι στατικές αλλά δυναμικές και μεταβαλλόμενες, στοιχείο που όπως αναφέρθηκε ήδη χαρακτηρίζει την ναυτιλιακή βιομηχανία. Οι μεταβολές, που προκύπτουν είτε από ενδογενείς παράγοντες (καινοτομία από τις επιχειρήσεις), είτε από εξωγενείς παράγοντες (νέες τεχνολογίες, νέες ειδικότητες στη βιομηχανία, κυβερνητικές ρυθμίσεις κ.α.), μπορεί να μειώνουν την ανταγωνιστικότητα που βασίζεται σε παλιά πλεονεκτήματα και να υπάρχει ανάγκη για δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων⁵.

Σε μια ανάλυση του ρόλου των διεθνών νηολογίων στη ναυτιλία και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των κρατών, υιοθετείται το πιο πάνω μοντέλο

⁴ ό.π. σ. 38.

επιλογής ανταγωνιστικής στρατηγικής και τροποποιείται προκειμένου να εφαρμοστεί στη ναυτιλία⁶. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό που απεικονίζεται στο Σχήμα 5.1., μια ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ουσιαστικά να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών:

- (1) του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος,
- (2) της διαφοροποίησης και
- (3) της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των πελατών της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση συμμετέχει με τα πλοία της στους βασικούς εμπορικούς δρόμους επιλέγει μεταξύ της στρατηγικής του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος ή της διαφοροποίησης του προϊόντος της, ενώ στην περίπτωση που απευθύνεται σε ειδικές κατηγορίες της αγοράς μπορεί να επιλέξει την εξειδικευμένη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της⁷. Η στρατηγική αυτή είναι δυνατό να εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, παράλληλα με άλλη στρατηγική, για ορισμένα μόνο από τα πλοία της. Η εταιρία Ceres Hellenic Shipping Enterprises, έπειτα από συμφωνία με την καναδική εταιρία διύλισης πετρελαιοειδών Ultramar Canada,

⁵ ό.π. σ. 45-53.

⁶ G.K.Sletmo and S.Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international ship registers", *Maritime Policy and Management*, 1993, vol. 20, no. 3, σελ.252.

⁷ Η στρατηγική αυτή είναι δυνατό να εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, παράλληλα με άλλη στρατηγική, για ορισμένα μόνο από τα πλοία της. Η εταιρία Ceres Hellenic Shipping Enterprises, έπειτα από συμφωνία με την καναδική εταιρία διύλισης πετρελαιοειδών Ultramar Canada, προχώρησε στην παραγγελία ναυπήγησης δύο suezmax δεξαμενοπλοίων 150.000 τ.ν.β., τα οποία πρόκειται να χρονοναυλώσει για μακρά περίοδο στη δεύτερη. Τα πλοία επρόκειτο να έχουν ειδικά χαρακτηριστικά, που να τους επιτρέπουν να ταξιδεύουν σε περιοχές με εξαιρετικά χαμηλές θερμοκρασίες, όπως η περιοχή του ποταμού St. Lawrence ο οποίος οδηγεί στα διυλιστήρια της Ultramar. Βλ. Αργώ, Οκτώβριος 1995, σ. 33. Η Ceres είναι τα τελευταία χρόνια η μεγαλύτερη ελληνόκτητη ναυτιλιακή επιχείρηση, με διαφοροποιημένο στόλο που περιλαμβάνει πολλούς τύπους πλοίων. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, την στρατηγική της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των πελατών της εφαρμόζει για τμήμα του στόλου της.

προχώρησε στην παραγγελία ναυπήγησης δύο suezmax δεξαμενοπλοίων 150.000 τ.ν.β., τα οποία πρόκειται να χρονοναυλώσει για μακρά περίοδο στη δεύτερη. Τα πλοία επρόκειτο να έχουν ειδικά χαρακτηριστικά, που να τους επιτρέπουν να ταξιδεύουν σε περιοχές με εξαιρετικά χαμηλές θερμοκρασίες, όπως η περιοχή του ποταμού St. Lawrence ο οποίος οδηγεί στα διυλιστήρια της Ultramar. Η Ceres είναι τα τελευταία χρόνια η μεγαλύτερη ελληνόκτητη ναυτιλιακή επιχείρηση, με διαφοροποιημένο στόλο που περιλαμβάνει πολλούς τύπους πλοίων, όπως μάλκ κάρριερς, δεξαμενόπλοια, πλοία μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου (product carriers), πλοία μεταφοράς χημικών (chemical tankers) και πλοία μικτού φορτίου. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, την στρατηγική της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των πελατών της εφάρμοζε για τμήμα του στόλου της.

Αναγνωρίζεται ότι, η στρατηγική της διαφοροποίησης της υπηρεσίας έχει μεγαλύτερη εφαρμογή στην περίπτωση της ναυτιλίας τακτικών γραμμών⁸ παρά στη χύδην φορτηγό ναυτιλία⁹. Καί σε αυτή την περίπτωση όμως, το κόστος παραγωγής εξακολουθεί να διατηρεί την σπουδαιότητα του σαν πρόσθετο στοιχείο ανταγωνισμού. Παράδειγμα αποτελεί η γερμανική εταιρία Harpag-Lloyd, η στρατηγική της οποίας στη ναυτιλία τακτικών γραμμών σύμφωνα με τον πρόεδρο της H.J.Kruse ήταν απλή: "προσπάθεια να κερδίσουμε χρήματα σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Η καλύτερη εγγύηση για το κέρδος, αν αυτό είναι δυνατό, είναι μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής με τον επηρεασμό όλων των στοιχείων του κόστους, περιλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου"... "προκειμένου να

⁸ Βλ. *Lloyd's Shipping Economist*, January 1989, σ. 30.

⁹ Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποσκοπεί στην μείωση του ανταγωνισμού με βάση την τιμή. Αυτή η αρχή δεν ισχύει στη ναυτιλία, καθώς οι επιχειρήσεις είναι price-takers. Με αυτή την έννοια το κίνητρο για διαφοροποίηση του προϊόντος εξασθενεί καθώς η τιμή της

εξασφαλιστεί ότι το κόστος παραγωγής είναι τόσο χαμηλό όσο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή μας που προσφέρει παρόμοια ή χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσία"

Διάγραμμα 6.1.

Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού στη ναυτιλία

Εύρος αγοράς	Στρατηγικές	
Βασικοί εμπορικοί δρόμοι	Απόλυτο πλεονέκτημα κόστους	Διαφοροποίηση
Ειδικές αγορές	Ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες των πελατών: πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, επικίνδυνων προϊόντων, υπηρεσίες τροφοδοσίας κ.λ.π.	

Πηγή: G.K.Sletmo and S.Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international ship registers", *Maritime Policy and Management*, 1993, vol. 20, no. 3, σελ.252.

Στο μοντέλο αυτό αναγνωρίζεται σαν σημαντικός ο ρόλος που επιτελεί το κράτος βάση της επιχείρησης στην δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλονεκτήματος για μια επιχείρηση και μια ναυτιλία σαν σύνολο. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, ο ρόλος του κράτους στην κατεύθυνση αυτή έχει σκιαγραφηθεί μέσα από την ανάλυση του πρώτου κεφαλαίου. Στη συνέχεια, με βάση το παραπάνω μοντέλο θα επιχειρηθεί η καταγραφή και ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνισμού που εφάρμοσαν οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου.

υπηρεσίας είναι δεδομένη. Βλ. Α.Μ. Γουλιέλμος, *Λειτουργική Διαχείριση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις J&J Hellas, Πειραιάς 1996, σσ. 157-164.

6.2. Οι στρατηγικές ανταγωνισμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνισμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου, δηλαδή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση το οποίο συμμετείχαν στην αγορά. Η ανάλυση θα επιχειρηθεί μέσω απαντήσεων που έμμεσα υπονοούν τις στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις την περίοδο αυτή. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε γιατί θεωρήθηκε ότι οι στρατηγικές δεν είναι αποτέλεσμα μόνο κάποιων προγραμματισμών σε εταιρικό επίπεδο, δηλαδή συνειδητές επιλογές, αλλά μπορεί να προκύπτουν και έμμεσα, μέσα από καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις, είτε για αντικατάσταση άλλων στρατηγικών που εγκαταλείπονται, είτε για κάλυψη αναγκών που δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί¹⁰. Η αναζήτηση των προγραμματισμένων στρατηγικών θα υποβάθμιζε ή και θα αγνοούσε την τυχόν ύπαρξη αναδυόμενων (emergent) στρατηγικών, οι οποίες φυσικά καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συγκυρία στην αγορά και στην ίδια την επιχείρηση.

Στα πλαίσια αυτά, στη συνέχεια εξετάζονται οι στρατηγικές των ΕΝΕ όπως αυτές προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν από όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, στο ερώτημα “ποιοί πιστεύετε ότι ήταν οι καθοριστικοί

¹⁰ Henry Mintzberg, "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 1978, σ. 945.

παράγοντες για την επιτυχία της εταιρίας σας;”. Μέσω των απαντήσεων επιδιώκεται η καταγραφή και αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι η μέθοδος αυτή αποκλείει την καταγραφή στρατηγικών που εφαρμόστηκαν μεν κάποια χρονική περίοδο, εγκαταλήφθηκαν όμως σαν αποτυχημένες στην πορεία. Αυτό όμως ακριβώς το στοιχείο μειώνει την αξία της καταγραφής τέτοιων περιπτώσεων καθώς στην ουσία, οι στρατηγικές αυτές δεν ήταν κυρίαρχες για την πορεία της επιχείρησης, απο την στιγμή που εγκαταλείφθηκαν. Αυτό που ενδιαφέρει εδώ είναι η καταγραφή των στρατηγικών που συνέβαλαν ή και καθόρισαν την πορεία των ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, και όχι η καταγραφή του συνόλου των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν, απόπειρα που θα απαιτούσε μακρύτερη χρονικά ερευνητική προσπάθεια από τα πλαίσια μιας διδακτορικής διατριβής.

Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαία μια επιπλέον διευκρίνηση. Στις στρατηγικές ανταγωνισμού δεν περιλαμβάνονται αυτές που αφορούν δραστηριότητες εκτός ναυτιλίας. Δεν εξετάζεται δηλαδή με ποιές στρατηγικές ανταγωνισμού υλοποιήθηκαν οι στρατηγικές της εξωτομεακής διαφοροποίησης, οι οποίες εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ανάλυση στρατηγικών αυτής της κατηγορίας θα απαιτούσε και ανάλυση της μορφής των αγορών στις οποίες αυτές απευθύνονται, όπως επίσης και ανάλυση των αποτελεσμάτων που η υλοποίηση τους απέφερε, στοιχεία που δεν θα ήταν δυνατό να συμπεριληφθούν στην παρούσα έρευνα.

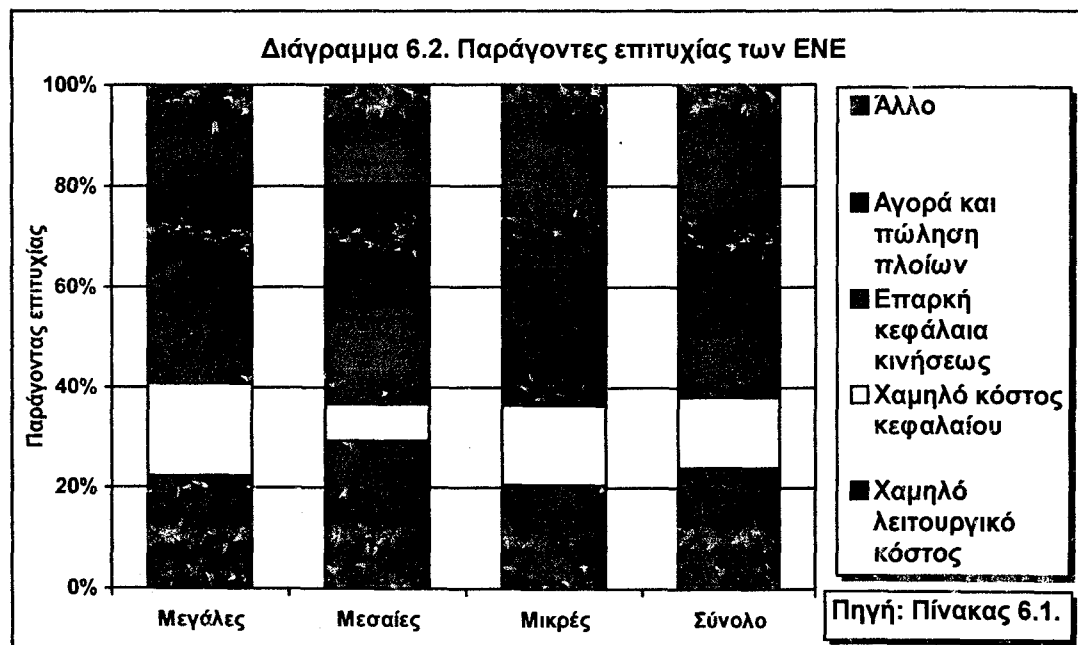
Στον πίνακα 6.1. καταγράφονται οι παράγοντες που ιεραρχήθηκαν σαν σημαντικοί για την πορεία των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις δηλώθηκαν περισσότεροι από ένα παράγοντες με αποτέλεσμα, το σύνολο των παραγόντων που δηλώθηκαν να ξεπερνά τον αριθμό των επιχειρήσεων. Συνολικά, καταγράφονται τέσσερις παράγοντες ενώ αυτοί που δηλώθηκαν σε μία μόνο

επιχείρηση ή πού δεν οδηγούν με σαφήνεια στη διατύπωση συμπερασμάτων περιλαμβάνονται στην κατηγορία άλλοι. Οι παράγοντες που κρίθηκαν ως καθοριστικοί για το σύνολο των επιχειρήσεων ήταν η αγορά και η πώληση πλοίων και το χαμηλό λειτουργικό κόστος. Στους πίνακες 6.2 και 6.3. καταγράφονται οι παράγοντες που κρίθηκαν ως καθοριστικοί για την επιτυχία τους στις επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά και στις επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα. Η καταγραφή των διαφόρων παραγόντων είναι αντίστοιχη με την καταγραφή του πίνακα 6.1, στοιχείο που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο τόπος εγκατάστασης δεν οδηγούσε στη διαφοροποίηση των στρατηγικών των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 6.5.). Εκτός από την αγορά και πώληση πλοίων και το χαμηλό λειτουργικό κόστος, σημαντική ήταν η καταγραφή των παραγόντων χαμηλό κόστος κεφαλαίου και επαρκή κεφάλαια κινήσεως. Οι τρεις τελευταίοι παράγοντες, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια συνδέονται άμεσα με το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων και υποδηλώνουν ότι βασική στρατηγική για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ήταν ο ανταγωνισμός με βάση το χαμηλό κόστος παραγωγής. Τόσο η στρατηγική του χαμηλού κόστους, όσο και η επενδυτική στρατηγική, στην οποία εντάσσονται και οι αγορές και πωλήσεις πλοίων εξετάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

Πίνακας 6.1.

Παράγοντες επιτυχίας των ΕΝΕ

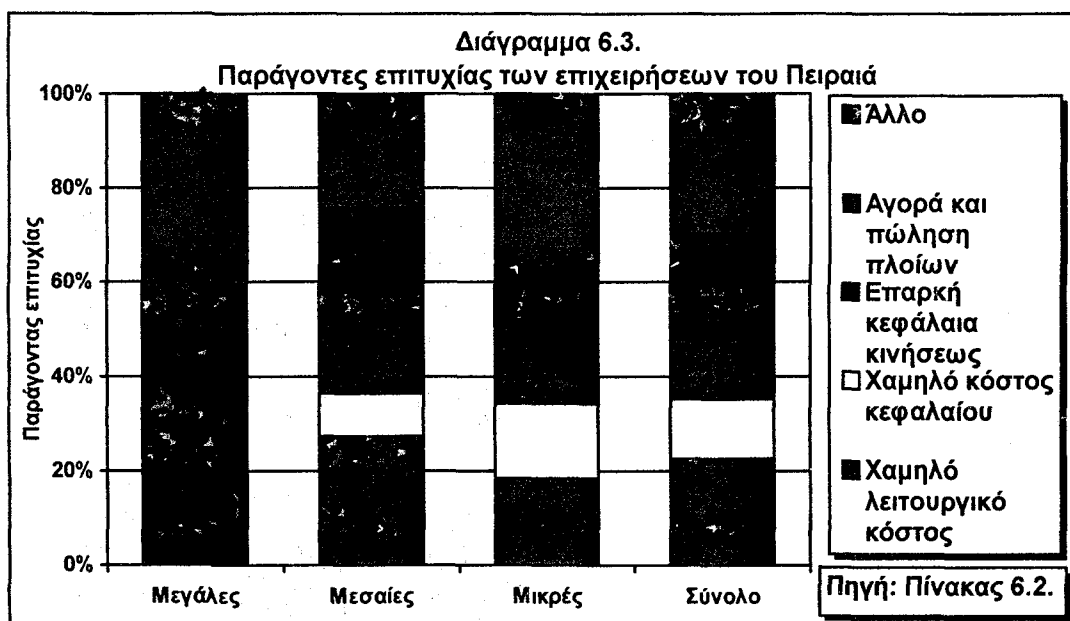
Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος	6	12	9	27
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου	5	3	7	16
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως	4	8	2	14
Αγορά και πώληση πλοίων	7	10	10	27
Άλλο	5	8	16	29
Σύνολο επιχειρήσεων	10	18	22	50



Πίνακας 6.2.

Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων του Πειραιά

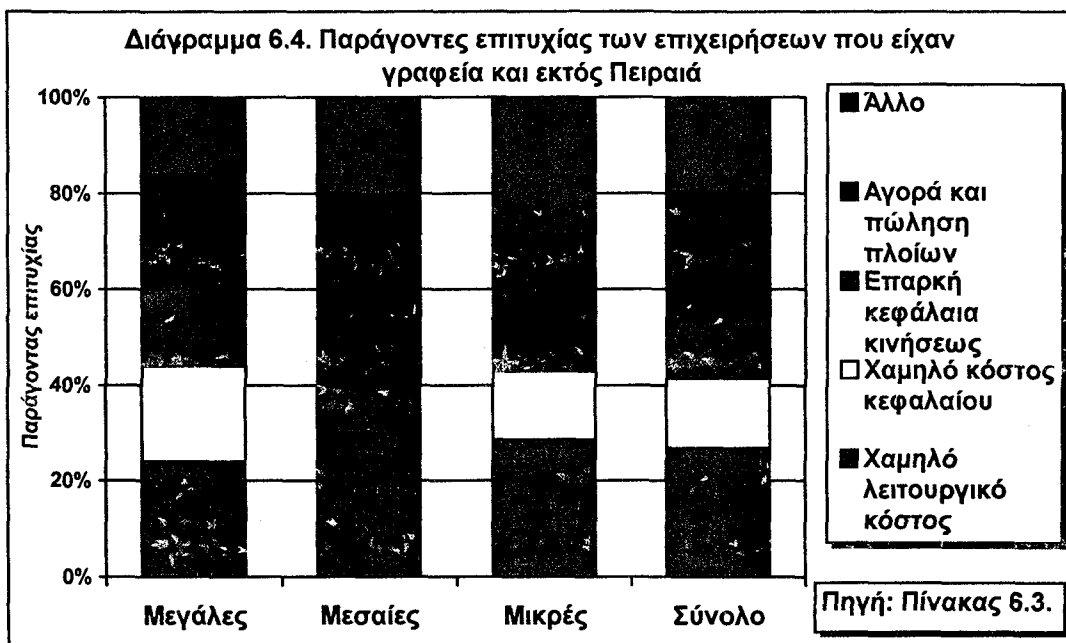
Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος		9	7	16
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου		3	6	9
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως		7	2	9
Αγορά και πώληση πλοίων	1	6	9	16
Άλλο	1	6	14	21
Σύνολο Επιχειρήσεων	2	12	19	33

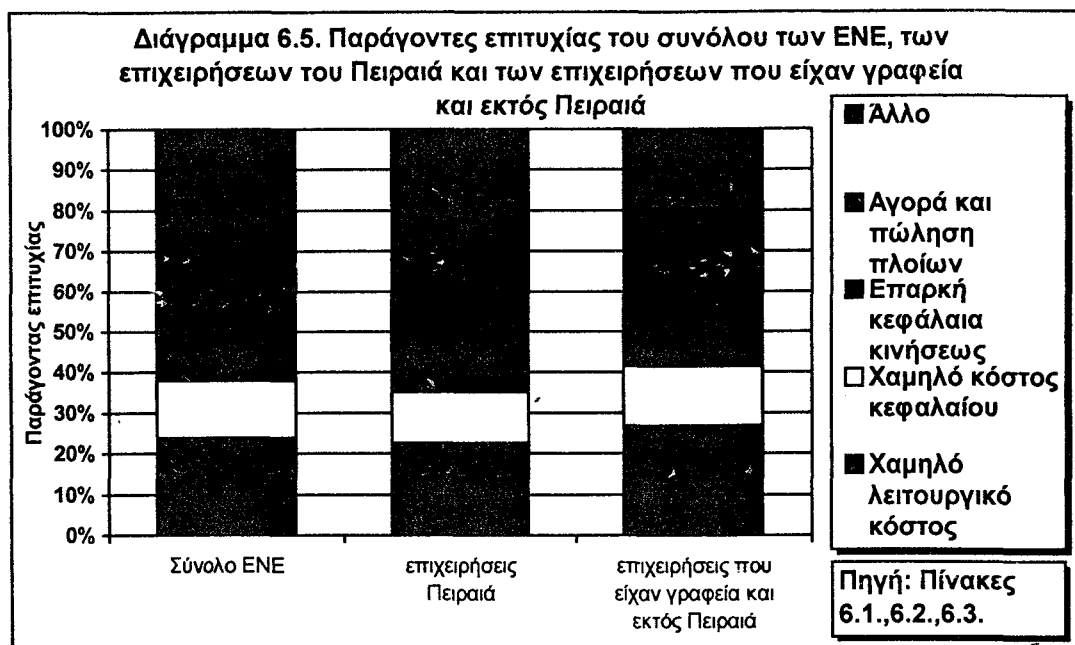


Πίνακας 6.3.

Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων
που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά

Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος	6	3	2	11
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου	5		1	6
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως	4	1		5
Αγορά και πώληση πλοίων	6	4	2	11
Άλλο	4	2	2	8
Σύνολο επιχειρήσεων	8	6	3	17





6.3. Στρατηγική του χαμηλού κόστους στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Οι διακυμάνσεις στη ναυτιλιακή αγορά θέτουν σε δοκιμασία τη δυνατότητα επιβίωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε περιόδους υψηλών αποδόσεων, το επίπεδο του κόστους παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών μπορεί να καθορίζει το επίπεδο των κερδών, ενώ σε περιόδους κρίσεων και χαμηλών αποδόσεων το επίπεδο του κόστους, σε σχέση με τον ναύλο, είναι δυνατό να οδηγεί σε ζημιές την επιχείρηση. Φυσικά το αν η επιχείρηση λειτουργεί με κέρδος ή με ζημιά δεν είναι συνάρτηση μόνο του κόστους της, αλλά και των εσόδων της, τα οποία καθορίζονται από το επίπεδο των ναύλων. Καθώς όμως η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί να

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

στηριχθεί στα έσοδα, λόγω των διακυμάνσεων τους, η προσοχή της επικεντρώνεται στην πλευρά του κόστους¹¹. Η επιχείρηση δηλαδή προσπαθεί να παρακολουθεί τη σχέση κόστους και ναύλου, και επιδιώκει να προσαρμόζει το κόστος παραγωγής της σε επίπεδο τέτοιο, που να της αποφέρει κέρδη.

Το χαμηλό λειτουργικό κόστος δηλώθηκε σαν σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία τους στις 27 από τις 50 επιχειρήσεις του δείγματος. Ο παράγοντας αυτός δείχνει ότι βασική στρατηγική των μισών σχεδόν επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η συμμετοχή στην αγορά με βάση το ανταγωνιστικό κόστος, στρατηγική που έχει περιγραφεί στην παράγραφο 6.1. σαν cost leadership ή στρατηγική του απόλυτου πλεονεκτήματος με βάση το κόστος. Το στοιχείο αυτό ενισχύεται και από την υψηλή συχνότητα καταγραφής των παραγόντων χαμηλό κόστος κεφαλαίου και επαρκή κεφάλαια κινήσεως, οι οποίοι αξιολογήθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο σαν βασικοί για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση της επιχείρησης αντίστοιχα. Αναφέρθηκε ήδη ότι βασικό πρόβλημα κυρίως για μια μικρή επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν η εξεύρεση κεφαλαίου με χαμηλό κόστος. Το γεγονός ότι ο παράγοντας αυτός αξιολογήθηκε σαν σημαντικός από επτά μικρές, τρεις μεσαίες και πέντε μεγάλες, δείχνει ότι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις βάσισαν την επιτυχία τους στη δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίων με χαμηλό κόστος. Αυτό επιβεβαιώνει τη θέση ότι όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση τόσο ευκολότερα μπορεί και αντλεί κεφάλαια, με σχετικά ευνοϊκούς όρους για την ίδια, ειδικά σε περιόδους κρίσης¹².

¹¹ John M. Downard, *Running Costs*, Ship Management Series, Fairplay Publications, 1994 (first published 1981), σ.114.

¹² Το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις επέλεξαν σε μεγαλύτερο βαθμό τον παράγοντα χαμηλό κόστος κεφαλαίου από ότι οι μεσαίες, δεν αναιρεί τη θέση αυτή. Όπως θα φανεί στο τμήμα 6.4., η καταγραφή στις μικρές επιχειρήσεις συνδέεται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο εισόδου στην αγορά που καταγράφηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου, το οποίο ακολουθήθηκε από ένα αριθμό μικρών επιχειρήσεων.

Σαν σημαντικός για την επιτυχία παράγοντας αξιολογήθηκε και η επάρκεια κεφαλαίων κινήσεως κυρίως από μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, στοιχείο που συνδέεται γενικά με την μεγαλύτερη δανειακή επιβάρυνση των μεγαλύτερων σε μέγεθος επιχειρήσεων και την ανάγκη εξασφάλισης από απρόβλεπτες καταστάσεις. Καθώς το κόστος παραγωγής στη βραχυχρόνια περίοδο είναι ανελαστικό ενώ τα έσοδα από τους ναύλους ελαστικά, για να μπορέσει ένα πλοίο που λειτουργεί με ζημιά να επιβιώσει στην αγορά, θα πρέπει να καλύπτει τη ζημιά αυτή με τα κέρδη που αποκομίζει στις περιόδους θετικών ναύλων, ή στην περίπτωση που υπάρχουν και άλλα πλοία στο στόλο της επιχείρησης, να επιδοτείται η ζημιά του πλοίου αυτού από τα πιθανά κέρδη των άλλων πλοίων¹³. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να διαθέτει επαρκή κεφάλαια κινήσεως. Στα πλαίσια αυτά οι επιχειρήσεις “προσπαθούν να αριστοποιήσουν την πρόσοδό τους σε περιόδους υψηλών ναύλων έτσι που να υπάρχουν αποθεματικά στην επιχείρηση για να αντιμετωπιστεί η επόμενη “κρίση”, με άλλα λόγια η εκτεταμένη περίοδος χαμηλών ναύλων”¹⁴. Όταν μια επιχείρηση σε απρόβλεπτες καταστάσεις δεν έχει επαρκή διαθέσιμα, αν αυτό δεν θέσει την ύπαρξη της σε κίνδυνο, θα μπορέσει να τα βρεί με υψηλό κόστος, στοιχείο που με τη σειρά του θα αυξήσει το συνολικό κόστος της σε εποχές που η μείωση του είναι προϋπόθεση επιβίωσης, όπως για παράδειγμα στις κρίσεις της δεκαετίας του ‘80. Φαίνεται δηλαδή ότι η επιβίωση σε συνθήκες κρίσης και η αποδοτική λειτουργία σε θετικές περιόδους κρίνονται στη μακροχρόνια περίοδο, μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί και σε συνθήκες κατά τις οποίες το μεταβλητό της

¹³ Βλ. Α.Μ. Goulielmos, “The behaviour of the State, of Shipowners and of Greek Shipping Foreign Exchange Inflow during 1981-1991, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, *Μελέτες προς τιμήν του Καθηγητού Φρίξου Λέτσα*, Πειραιάς 1993, σσ. 103 και 105, (ανάτυπο) .

¹⁴ Βασίλη Ν. Μεταξά, *Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1988, σ.341.

κόστος δεν καλύπτεται. Αυτό σημαίνει ότι στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η κερδοφορία, δηλαδή ο ρυθμός απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων¹⁵. Προυπόθεση βέβαια γι' αυτό είναι η ύπαρξη μακροχρόνιου προσανατολισμού στις επιχειρήσεις, κάτι που δεν ισχύει πάντα κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.

Ένας παράγοντας που συνέβαλε στην μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης τους. Όπως αναλύθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, οι ΕΝΕ διατηρούσαν στην πλειοψηφία τους μικρές και ευέλικτες οργανωτικές δομές, το διοικητικό κόστος των οποίων περιοριζόταν εξαιτίας της απασχόλησης των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές στην πλειοψηφία τους ασχολούνταν οι ίδιοι με τη διοίκηση της επιχείρησής τους και λάμβαναν τόσο τις στρατηγικές, όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις. Είτε προέρχονταν από το ναυτικό επάγγελμα είτε όχι, επιδίωκαν να γνωρίζουν με λεπτομέρεια τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των πλοίων που είχαν υπό τη διαχείρισή τους. Η απασχόληση των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη στο γραφείο σε καίριες διοικητικές θέσεις, καθώς και η απασχόληση έμπιστων και αφοσιωμένων προσώπων επέτρεπε στους πλοιοκτήτες να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησης. Μπορούσαν με τον τρόπο αυτό να γνωρίζουν πλήρως το κάθε στοιχείο του κόστους και να ελέγχουν την εξέλιξή του. Συνολικά δηλαδή η διοίκηση των επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένη στον έλεγχο του κόστους. Ενδεικτική του τρόπου διοίκησης είναι η καταγραφή που σημειώθηκε στην έρευνα πεδίου στην ερώτηση ποιά στοιχεία του κόστους ελέγχονται περισσότερο από την επιχείρηση. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η απάντηση αφορούσε όλα τα στοιχεία του κόστους και μόνο σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων δηλώθηκε ευελιξία σε

¹⁵ Βλ. E.G. Frankel, "Strategic planning applied to shipping and ports", *Maritime Policy and Management*, 1989, Vol. 16, No.2, σ.124.

σχέση με την αμοιβή ναυτικών και στελεχών γραφείου σε εποχές θετικών αποδόσεων. Στην κατεύθυνση αυτή, όπως αναλύθηκε ήδη στο τρίτο κεφάλαιο λειτουργούσε και ο στενός έλεγχος των πλοιάρχων των πλοίων, οι οποίοι διατηρούσαν ελάχιστες αρμοδιότητες σε σχέση με στοιχεία του κόστους λειτουργίας του πλοίου.

Η κυριαρχία της στρατηγικής του χαμηλού κόστους δικαιολογείται και από την ποιοτική εικόνα του ελληνόκτητου στόλου και το βαθμό ανταγωνιστικότητας του¹⁶. Τα υπερήλικα πλοία χαμηλής ειδίκευσης δεν έχουν άλλη επιλογή από την μείωση του κόστους λειτουργίας. Ενώ όμως το ποιοτικό αυτό στοιχείο, όπως φάνηκε στην ανάλυση που προηγήθηκε είναι περισσότερο έντονο για τις μικρές επιχειρήσεις, ο παράγοντας χαμηλό λειτουργικό κόστος επιλέγεται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.1. μόνο οι 9 από τις 22 μικρές επιχειρήσεις αναγνώρισαν το χαμηλό λειτουργικό κόστος ως παράγοντα της επιτυχίας τους. Αν σε αυτές προστεθούν και οι επτά επιχειρήσεις που αναγνώριζαν την σπουδαιότητα του χαμηλού κόστους κεφαλαίου και οι δύο που αναγνώριζαν την σπουδαιότητα της ύπαρξης κεφαλαίων κινήσεως, παρατηρείται ότι, συνολικά, παράγοντες που συνδέονται με το κόστος δεν αναγνωρίστηκαν ως καθοριστικοί και από τις 22 μικρές επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο παράγοντας κόστος δεν ήταν και δεν εξακολουθεί να είναι πρώτη προτεραιότητα, τόσο για τις μικρές επιχειρήσεις, όσο και για το σύνολο των ΕΝΕ. Σημαίνει μάλλον ότι ένα ποσοστό επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας την αδυναμία τους σε αυτό το επίπεδο, δεν βάσισε αποκλειστικά στο λειτουργικό κόστος το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Στο βαθμό που το λειτουργικό κόστος είναι και συνάρτηση του μεγέθους και των οικονομιών που προκύπτουν από αυτό, μπορούμε να πούμε ότι για μια μικρή επιχείρηση, πολλά στοιχεία του θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως

δεδομένα (π.χ. ανταλλακτικά ή λιπαντικά). Αυτό, είναι λογικό ως ένα βαθμό να οδηγεί τις μικρές επιχειρήσεις στο να μὴν επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους αποκλειστικά στην επίδιωξη του χαμηλού λειτουργικού κόστους από τη στιγμή που δεν έχουν τις αντικειμενικές δυνατότητες να την υλοποιήσουν, αλλά να αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε άλλα στοιχεία, που συνδέονται έμμεσα με το κόστος. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στις επιλογές των μικρών επιχειρήσεων οι άλλοι παράγοντες (όπως π.χ. το ανθρώπινο δυναμικό, η εργατικότητα του εφοπλιστή ή η διορατικότητα), εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Υποστηρίζεται ότι παράγοντας που βελτίωνε την ανταγωνιστικότητα του στόλου ήταν το χαμηλό σταθερό κόστος που προέκυπτε από την απόκτηση μεταχειρισμένων πλοίων και την επιμήκυνση του χρόνου οικονομικής αξιοποίησής τους¹⁷. Στο δεύτερο κεφάλαιο φάνηκε ότι υπήρχε συσχέτιση ποιοτικών χαρακτηριστικών του στόλου και μεγέθους της επιχείρησης. Οι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονταν κατα κανόνα στόλους μεγαλύτερης ηλικίας. Το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος που έκαναν την είσοδο τους στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου, ακολούθησαν τη μέθοδο της αγοράς πλοίου μεγάλης ηλικίας με χαμηλή τιμή αγοράς. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο σε μία επιχείρηση καταγράφηκε η είσοδος στην αγορά μέσω της αγοράς πλοίου που είχε χαρακτηριστεί ολική απώλεια, ενώ σε άλλη μέσω της αγοράς πλοίου από διαλυτή, στον οποίο είχε πουληθεί για σκράπ. Μπορεί λοιπόν να υποστηριχθεί ότι για σημαντικό αριθμό μικρών επιχειρήσεων η αδυναμία επίτευξης χαμηλού λειτουργικού κόστους αντισταθμιζόταν από το χαμηλότερο σταθερό κόστος.

¹⁶ Βλέπε και κεφάλαια 1 και 2.

¹⁷ Ε. Θανοπούλου, (1984) ό.π. σ.152-153

Η αντικειμενική αδυναμία των μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με το λειτουργικό κόστος οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου σε κινήσεις υπέρβασης της μέσω συνεργασιών. Καθώς οι μικρές επιχειρήσεις ήταν στην πλειοψηφία τους εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι κινήσεις αυτές έγιναν από επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας. Η κατάληξή τους όμως φανερώνει και τη δυνατότητα ή τα όρια στο επίπεδο αυτό. Αρκετές επιχειρήσεις του Πειραιά, επιχείρησαν στο τέλος του '70 να εφαρμόσουν στον Πειραιά την πρωτοποριακή ιδέα που είχαν υλοποιήσει μια δεκαετία πριν οι συνάδελφοι τους του Λονδίνου, όταν ίδρυσαν την κοινοπραξία Oinousian Maritime¹⁸. Επιδίωξαν με την κίνηση αυτή να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Η κατάληξη της προσπάθειας αυτής όμως ήταν τελείως διαφορετική αυτής από την οποία εμπνεύστηκαν. Πρόκειται για τον συνασπισμό ή συνεργασία επιχειρήσεων με το όνομα Hellenic Marine Consortium (HMC), ο οποίος προέκυψε μέσω ενός δημόσιου διαλόγου για το θέμα από τις στήλες του περιοδικού *Αργώ*.

Η HMC ιδρύθηκε το 1978 από επιχειρήσεις που είχαν σαν κύρια ή αποκλειστική έδρα των δραστηριοτήτων τους τον Πειραιά. Στόχος των ιδρυτών της ήταν να ενσωματώσει όλες τις λειτουργίες της εφοπλιστικής και της ναυτιλιακής διεύθυνσης, “ώστε να μπορούν οι πλοιοκτήτες να συγκεντρωθούν σε πιο ουσιαστικά θέματα όπως ναυλώσεις, πωλήσεις και αγορές, δύο δραστηριότητες που πρέπει να

¹⁸ Κοινοπραξία 20 οινουσαιωτικών γραφείων που ιδρύθηκε το 1969 με σκοπό την κοινή πολιτική σε προμήθειες, πληρώματα, ναύλους. Αποτελείτο από 160 πλοία 2,6 εκ. κ.ο.χ. και 5.000 ναυτικούς. Βλ. G. Harlaftis, *Greek Shipowners and Greece. From Separate Development to Mutual Interdependence*, Athlone Press, 1993, σσ. 17-18. Η κοινοπραξία αυτή υπήρχε το 1990.

παραμένουν πάντοτε στα χέρια του κάθε πλοιοκτήτη”¹⁹. Στόχος δηλαδή ήταν η συνεργασία να μεταβληθεί σε μια shipmanagement company. Κύριο έργο της συνεργασίας ήταν οι κοινές προμήθειες, το κοινό γραφείο πληρωμάτων και η κοινή διαπραγμάτευση των ασφαλιστικών θεμάτων. Πληροφορίες του τύπου αλλά και δηλώσεις των ιδίων των μελών έδειχναν ότι σε ορισμένους τομείς η εξοικονόμηση στο κόστος έφτανε μέχρι και το 35%²⁰. Παρά τα θετικά όμως της συνεργασίας, ουσιαστικά διαλύθηκε²¹ λίγα χρόνια αργότερα. Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου σε έξι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτό ως μικρές τότε επιχειρήσεις, παρά τις οικονομίες στο κόστος, η εμπειρία τους ήταν από αδιάφορη έως και αρνητική, γεγονός που οδηγούσε σε αρνητική θέση για κάθε συνεργασία στο μέλλον. Αυτό αποδόθηκε στην καχυποψία, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την προσπάθεια των μεγαλύτερων εταιριών να επιδιώκουν την προώθηση των δικών τους συμφερόντων ή την άρνηση πολλών μελών να προτάξουν το συμφέρον της κοινοπραξίας από το εταιρικό τους συμφέρον²². Όπως δηλώθηκε από μέλη της κοινοπραξίας στην έρευνα

¹⁹ Δήλωση του οικονομικού διευθυντή του HMC Γ.Οικονομάκη, *Ναυτιλιακή*, Αύγουστος Σεπτέμβριος 1980.

²⁰ ό.π. Επιπλέον, αυτό προκύπτει και από τις δηλώσεις μελών του HMC που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου.

²¹ Υπάρχει και σήμερα αλλά λειτουργεί ουσιαστικά ως γραφείο ταξιδίων με ορισμένα από τα αρχικά μέλη.

²² Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτά καταγράφηκαν και στην Oinousian Maritime, δεν λειτούργησαν όμως διαλυτικά όπως στην περίπτωση του HMC. Σημαντικός στο σημείο αυτό βέβαια είναι ο ρόλος ενός ενοποιητικού στοιχείου, όπως για παράδειγμα η κοινή καταγωγή με ότι αυτό σημαίνει σε σχέση με τις αξίες, την ιδεολογία και γενικότερα την νοοτροπία συμμετοχής στην αγορά. Ο ιστορικός Α. Λαιμός χαρακτηρίζει την δημιουργία της Oinoussian Maritime σαν μια εκδήλωση της αλληλεγγύης των οινούσσιων εφοπλιστών, η οποία κατα τον ίδιο αποτελεί βασικό τους χαρακτηριστικό και οδηγό δράσης τους. βλ. Ανδρέα Γ. Λαιμού, *Ναυτιλιακά Θέματα*, Αθήνα 1970, σσ. 60-61.

Σε σχέση με την αρχική παρατήρηση πάντως είναι ενδεικτικό το εξής: Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν οι αποψεις του διευθυντή μιας μικρής εταιρίας, ο οποίος την εποχή της δημιουργίας της Oinousian εργαζόταν σε μεγάλο γραφείο του Λονδίνου. Συμμετείχε δε στο

πεδίου, υπήρξαν περιπτώσεις μελών που παρείχαν πλασματικά στοιχεία σχετικά με το κόστος τους γιατί δεν ήθελαν να γνωρίζει κανείς την πραγματική τους θέση. Τα στοιχεία αυτά οδήγησαν στην αποδυνάμωση της συνεργασίας με την σταδιακή αποχώρηση μελών. Η εξέλιξη του εγχειρήματος έδειξε ότι επρόκειτο για μια αναγκαστική σχεδόν κίνηση που επέβαλε η ανάγκη για μείωση του κόστους, η δυναμική της οποίας, τουλάχιστον για τα μεγαλύτερα μέλη της στα οποία ουσιαστικά στηριζόταν, εξαντλήθηκε μόλις η αναγκαιότητα εξέλειψε, όταν δηλαδή οι συνθήκες στις ναυλαγορές βελτιώθηκαν μετά το 1986.

Η περίπτωση του HMC είναι ενδεικτική της άποψης των ελλήνων πλοιοκτητών για την συνεργασία μεταξύ τους, η οποία συνδέεται με την νοοτροπίας τους για την διοίκηση των επιχειρήσεών τους. Οι επιχειρηματίες που επιδιώκουν να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο στις επιχειρήσεις τους και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πίστη και την αφοσίωση των ατόμων με τα οποία συνεργάζονται, είναι δύσκολο να αντιμετωπίσουν με ειλικρινή διάθεση τη συνεργασία, όταν μάλιστα δεν διατηρούν τη θέση του ισχυρού σε αυτή. Η υποκειμενική αντιμετώπιση των συνεργασιών από τους Έλληνες εφοπλιστές και η προσπάθεια τους να διατηρούν πάντα τη θέση του ισχυρού σε αυτές, είναι εμφανής και σε άλλους τομείς. Στην περίπτωση π.χ. των περισσότερων κοινοπραξιών (joint-ventures) που έχουν συσταθεί από Έλληνες εφοπλιστές, οι άλλοι εταίροι προέρχονται κυρίως από τις χώρες του πρώην ανατολικού μπλόκ²³. Η νοοτροπία αυτή προδιαγράφει το μέλλον οποιωνδήποτε

διοικητικό συμβούλιο της κοινοπραξίας εκπροσωπώντας την εταιρία αυτή, στα πρώτα στάδια της δημιουργίας της. Στη συνέχεια όμως σταμάτησε έπειτα από απόφαση του πλοιοκτήτη γιατί, όπως του είπε χαρακτηριστικά "δεν μπορούμε να γκρεμίζουμε εκκλησίες για να κτίσουμε σχολεία".

²³ Γ. Θεοτοκά-Ε. Θανοπούλου, "Pools στην ελληνόκτητη Bulk ναυτιλία", Report, σ.31.

προσπαθειών συνεργασίας επιχειρηθούν στο μέλλον, υπό το πρίσμα της πραγματικότητας που θα δημιουργήσει η υποχρεωτική εφαρμογή του ISM Code.

Βασικό στοιχείο του λειτουργικού κόστους του πλοίου αποτελεί το κόστος στελέχωσης. Το κόστος αυτό σε μεγάλο βαθμό ήταν συνάρτηση της σημαίας νηολόγησης των πλοίων²⁴. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιλογές των Ελλήνων εφοπλιστών σε σχέση με τις σημαίες που νηολογούσαν τα πλοία τους επηρέαζαν την διαμόρφωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων τους. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η εξέταση της στρατηγικής επιλογής σημαίας που εφάρμοσαν οι Έλληνες εφοπλιστές κατά τη διάρκεια της περιόδου.

6.3.1. Η επιλογή σημαίας νηολόγησης των πλοίων

Οι μεταβολές που καταγράφηκαν στις σημαίες του ελληνόκτητου στόλου στα κεφάλαια 1 και 2 δείχνουν ότι η επιλογή σημαίας από τους Έλληνες εφοπλιστές διέφερε κατά περιόδους²⁵. Υποστηρίζεται ότι τέσσερις ομάδες παραγόντων

²⁴ Το 1982 το κόστος στελέχωσης για ένα πλοίο bulk carrier μεγέθους Handy, αποτελούσε το 61% του λειτουργικού κόστους υπό την ελληνική σημαία και το 47% υπό σημαία ευκολίας. Βλ. David H. Moreby, "Crew costs", *Maritime Policy and Management*, 1985, vol. 12, no. 1, σσ.55-60.

²⁵ Πρέπει να αναφερθεί ότι όπως και στην πρώτη μεταπολεμική περίοδο, η απόφαση για την επιλογή της σημαίας, δεν ήταν πάντα απόφαση του πλοιοκτήτη. Σε πολλές περιπτώσεις αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια και της περιόδου αυτής, οι χρηματοδότες του κάθε πλοίου είχαν βαρύνοντα λόγο για την επιλογή της σημαίας, όχι μόνο στην περίπτωση εγκατάλειψης της ελληνικής σημαίας, παρά τη θέληση του πλοιοκτήτη, αλλά, όπως καταγράφηκε στην

επηρεάζουν την απόφαση του πλοιοκτήτη για την επιλογή της σημαίας που θα υψώσει στο πλοίο του²⁶. Οι παράγοντες αυτοί είναι οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί και ενδιαφέροντος τρίτων (τραπεζών, ασφαλιστών κ.α). Οι παράγοντες αυτοί επηρέαζαν την απόφαση για την επιλογή της σημαίας και στις ελληνόκτητες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου 1969-1990, η ιεράρχηση τους όμως διέφερε ανάλογα με την συγκυρία. Στην περίοδο πριν το 1981, όπως και κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, η επιλογή ήταν συνάρτηση των στρατηγικών ανάπτυξης που εφαρμόζαν²⁷.

Μετά το 1981 η απόφαση για επιλογή σημαίας βασίστηκε σε κριτήρια περισσότερο "αμυντικά", που στόχευαν στην μείωση του λειτουργικού κόστους, σαν προϋπόθεση για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των πλοίων²⁸. Με βάση την ανελαστικότητα βασικών κατηγοριών του λειτουργικού κόστους, η μείωση θα μπορούσε να προκύψει μόνο μέσω της μείωσης του κόστους στελέχωσης²⁹. Με την

έρευνα και στη περίπτωση παραμονής των πλοίων στην ελληνική σημαία, παρά την αντίθετη επιλογή του πλοιοκτήτη.

²⁶ Αλέξανδρος Γουλιέλμος, "Η ελληνική σημαία και οι λόγοι επιλογής της από τον Έλληνα πλοιοκτήτη", Πρακτικά Συνεδρίου *Με Ρότα το 2000*, Aiesec Πανεπιστημίου Πειραιώς, 1994, σ.18.

²⁷ Για την στρατηγική των Ελλήνων εφοπλιστών και την επιλογή σημαίας βλέπε G. Harlaftis, *Greek Shipowners and Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, The Athlone Press, London 1993, chapter 7, και Ελένη Θανοπούλου, *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας στη Ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994, κεφ. Α.3 και Β.4.

²⁸ Γ.Θεοτοκά-Ε. Θανοπούλου, ό.π., σ.40.

²⁹ Οι μειώσεις του κόστους επιτυγχάνονται κατά κανόνα στις επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν με την μέγιστη αποτελεσματικότητα. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούν αποτελεσματικά, οι μόνες μειώσεις του κόστους στη βραχυχρόνια περίοδο, μπορούν να προκύψουν από την αναβολή της συντήρησης του πλοίου. Βλ. John M. Downard, ό.π., σ.117. Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, η τακτική αυτή ακολουθήθηκε από το 80% του αριθμού των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης.

ελληνική σημαία όμως αυτό μόνο περιορισμένα μπορούσε να γίνει³⁰ γεγονός που καθιστούσε αναγκαστική επιλογή για τα σχετικά υψηλότερου λειτουργικού κόστους πλοία την καταφυγή στις σημαίες ευκολίας³¹. Η επιλογή σ.ε. μπορεί όμως να ήταν αναγκαστική και για μια άλλη κατηγορία πλοίων, ανεξάρτητα από την ηλικία τους και το νεκρό σημείο που λειτουργούσαν³². Πρόκειται για τα πλοία που ανήκαν σε μικρές εταιρίες καθώς και σε εταιρίες που εισέρχονταν ή εξέρχονταν από την αγορά ανάλογα με τη συγκυρία. Οι εταιρίες αυτές συνήθως δεν είχαν τη δυνατότητα να συνεργάζονται μόνιμα με ένα αριθμό ναυτικών, καθώς οι θέσεις εργασίας που δημιουργούσε ο στόλος τους δεν επέτρεπαν την ανακύκλωση των πληρωμάτων, στοιχείο που θα ανάγκαζε τους ναυτικούς μετά από κάθε διακοπή της θαλάσσιας υπηρεσίας τους να αναζητήσουν εργασία σε πλοία άλλης εταιρίας. Για να μπορεί μια επιχείρηση με μικρό στόλο να νηολογεί τα πλοία της στην ελληνική σημαία, θα πρέπει να στελεχώνει τα πλοία της με έλληνες ναυτικούς κατά το ποσοστό που προβλέπεται από την οργανική τους σύνθεση. Σε περιόδους κρίσεων και μείωσης της

³⁰ Κατά τη διάρκεια της κρίσης, το 1986, μειώθηκαν οι οργανικές συνθέσεις των πλοίων και αυξήθηκε το επιτρεπόμενο ποσοστό αλλοδαπών επι αυτών, μέτρα που δεν ανέκοψαν την τάση μείωσης.

³¹ Ε. Θανοπούλου, ό.π. κεφ.Β.4.2.

³² Νεκρό σημείο είναι το σημείο στο οποίο το συνολικό κόστος της επιχείρησης εξισώνεται με τα συνολικά της έσοδα. Είναι δηλαδή το επίπεδο παραγωγής και πωλήσεων μετά από το οποίο αρχίζει το πραγματικό κέρδος για την επιχείρηση. Βλ. Γ.Κ. Φιλιππάτος & Π.Ι.Αθανασόπουλος, *Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Διοικητική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1985, σσ.159-160. Στην περίπτωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, νεκρό σημείο είναι το επίπεδο των ναύλων που πρέπει να εισπράξει μια επιχείρηση για να καλύψει το σταθερό και το μεταβλητό της κόστος. Αν το νεκρό σημείο μιας επιχείρησης είναι σε επίπεδο ναύλων χαμηλότερο από το επίπεδο ναύλων που ισχύει στην αγορά, η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδος. Στην περίπτωση αυτή, η μείωση του κόστους δεν είναι προϋπόθεση επιβίωσης για την επιχείρηση, αλλά αύξησης του περιθωρίου κέρδους. Αν αντίθετα το νεκρό σημείο είναι σε επίπεδο ναύλων υψηλότερο από το επίπεδο ναύλων που ισχύει στην αγορά, η επιχείρηση λειτουργεί με ζημιά. Στην περίπτωση αυτή η αναζήτηση τρόπων μείωσης του κόστους (π.χ. αλλαγή σημαίας) είναι προϋπόθεση επιβίωσης για την επιχείρηση.

απασχόλησης, αυτό επιτυγχάνεται χωρίς δυσκολία. Σε περιόδους θετικών αποδόσεων όμως, οπότε η ζήτηση ναυτικών αυξάνεται, η δυνατότητα αυτή περιορίζεται για τις μικρές επιχειρήσεις, ειδικά για τα κατώτερα πληρώματα, ο αριθμός των οποίων μειώνεται συνεχώς από τα τέλη της δεκαετίας του '80. Στην περίπτωση αυτή οι μικρές επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίζουν την απασχόληση του απαραίτητου αριθμού ελλήνων ναυτικών θα πρέπει, είτε να κινούνται ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας των ναυτικών της κάθε κατηγορίας, προκειμένου να ανταγωνιστούν μεγάλες εταιρίες που διατηρούν σταθερές σχέσεις με ένα αριθμό ναυτικών τους οποίους ανακυκλώνουν στα πλοία τους, είτε να μην έχουν περιθώρια εκλογής για τους ναυτικούς που θα ναυτολογούν.

Τα οφέλη που προκύπτουν στους πλοιοκτήτες από την χρήση σημαιών ευκολίας αφορούν κυρίως στην δυνατότητα αποφυγής ρυθμίσεων και στην μείωση του κόστους από τη μειωμένη φορολογία και το κόστος στελέχωσης των πλοίων. Σε σχέση με το τελευταίο έχει παρατηρηθεί ότι η ύπαρξη διαφορών στο κόστος στελέχωσης μεταξύ παραδοσιακών σημαιών και σημαιών ευκολίας δεν συνδέεται με τον βαθμό εκμετάλλευσης της εργασίας (του ίδιου ναυτικού και στις δύο περιπτώσεις) αλλά με το γεγονός ότι ο εργοδότης σε παραδοσιακή σημαία έχει να απορροφήσει τις επιβαρύνσεις για κοινωνική ασφάλιση, ταμεία και άλλα σχετικά κόστη³³. Έτσι, η ύψωση σημαιών ευκολίας μειώνει το συνολικό κόστος ανά ναυτικό για τον διαχειριστή του πλοίου και ταυτόχρονα βελτιώνει την καθαρή αμοιβή του ναυτικού που δεν επιβαρύνεται με αυτά τα κόστη, στο βαθμό που τα κόστη για κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση κ.λπ., στην παραδοσιακή σημαία υπερβαίνουν το σύνολο των μικτών αμοιβών του ναυτικού κάτω από σημαίας ευκολίας. Στην

³³ G.N.Yannopoulos, "The economics of 'flagging out'", *Journal of Transport Economics and Policy*, May 1988, σσ.197-207.

περίπτωση που η ύψωση σημαιών ευκολίας συνδέεται με την δυνατότητα απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών, επιπλέον παράγοντας διαφοροποίησης τους από τις παραδοσιακές σημαίες, είναι η ετερογένεια της προσφερόμενης εργασίας στους δύο τομείς, καθώς το μέσο επίπεδο των ναυτικών στους δύο τομείς αναμένεται να διαφέρει³⁴. Η ποιοτική διαφορά σε βάρος των σημαιών ευκολίας οδηγεί σε χαμηλότερη αποτελεσματικότητα την διαχείριση στην κατηγορία αυτή, *ceteris paribus*. Αυτό είναι και το κυρίαρχο στοιχείο (εκτός από τις εξωτερικές επιβαρύνσεις) που επιτρέπει την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ σημαιών ευκολίας και παραδοσιακών σημαιών. Αν η επιλογή βασιζόταν αποκλειστικά στο κόστος, η προτίμηση στις σημαίες ευκολίας θα ήταν απόλυτη. Επιπλέον, το στοιχείο αυτό εξηγεί και την τακτική που ακολούθησαν οι Έλληνες εφοπλιστές σε σχέση με την στελέχωση των πλοίων που νηολογούσαν υπό σημαίες ευκολίας. Παρά το γεγονός ότι η μεταφορά των πλοίων σε αυτές τις σημαίες γινόταν κύρια για την μείωση του κόστους στελέχωσης, δεν εκμεταλλεύονταν στο έπακρο τη δυνατότητα αυτή, αλλά απασχολούσαν Έλληνες αξιωματικούς. Στο σύνολο των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου και είχαν πλοία υπό σ.ε. καταγράφηκε η απασχόληση δύο τουλάχιστον Ελλήνων αξιωματικών σε κάθε πλοίο.

Η αξία και η συνεισφορά των ελλήνων ναυτικών στην ανάπτυξη της ελληνόκτητης ναυτιλίας έχει από όλες τις πλευρές αναγνωριστεί, δεν έχει όμως μέχρι τώρα αποτιμηθεί συγκεκριμένα. Έχει αναφερθεί ότι "δεν υπάρχει οικονομετρικό μοντέλο που να μπορεί να μετρήσει την ποιότητα της δουλειάς των ναυτικών"³⁵ καθώς η παραγωγικότητα περιγράφει μια μόνο πτυχή του θέματος ποιότητα. Στην έρευνα πεδίου, καταγράφηκαν επιχειρήσεις που κατά τη διάρκεια της περιόδου

³⁴ ο.π.

εξέτασης διατηρούσαν το σύνολο του στόλου τους υπό την ελληνική σημαία, οι οποίες επιδίωκαν την απασχόληση ενός σταθερού αριθμού ναυτικών, τους οποίους ανακύκλωναν στα πλοία τους. Όπως δηλώθηκε από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων, αυτό δημιουργούσε πρόσθετο κόστος λόγω των ειδικών κινήτρων που παρέχονταν στους ναυτικούς προκειμένου να παραμείνουν στην επιχείρηση (π.χ. παροχή μέρους του μισθού την περίοδο που βρίσκονταν στην ξηρά). Το βασικό κίνητρο για την επιλογή αυτή αποτελούσε η καλύτερη μακροχρόνια απόδοση (performance) του πλοίου και αυτό σχετίζεται με την μείωση στο ελάχιστο των off hire ημερών του πλοίου, την καλή συντήρηση του, την ακριβή εκτέλεση των ναυλοσυμφώνων κ.α.. Αυτή η μακροχρόνια απόδοση υπερκάλυπτε το βραχυχρόνιο κόστος που γεννούσε η απασχόληση των ελλήνων ναυτικών, όπως αυτή οριζόταν από την κάθε φορά προβλεπόμενη οργανική σύνθεση. Καί στις δύο περιπτώσεις δηλαδή, η επιλογή σημαίας νηολόγησης συνδεόταν με το κόστος, στη μία το βραχυχρόνιο και στην άλλη το μακροχρόνιο.

Το στοιχείο αυτό εξηγεί την διατήρηση σχετικής ισορροπίας μεταξύ της ελληνικής σημαίας και των σ.ε. κατά την δεκαετία του '80, σε βάρος βέβαια της πρώτης. Ταυτόχρονα, εξηγεί και την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών από τους έλληνες εφοπλιστές στον τομέα αυτό. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν την παραμονή στην ελληνική σημαία -υπό την προϋπόθεση ότι επρόκειτο για δική τους επιλογή, ασφαλώς είτε λειτουργούσαν σε νεκρό σημείο κατώτερο από όσες αποχώρησαν από αυτή, είτε είχαν αποθεματικά που τους επέτρεπαν να χρηματοδοτούν προσωρινά την προκύπτουσα επιβάρυνση³⁶. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι εταιρίες αυτές

³⁵ G.Harlaftis, (1996) σ.282.

³⁶ Βλ. Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα- Πειραιάς 1996, σ. 59.

επιβαρύνονταν βραχυχρόνια με υψηλότερο λειτουργικό κόστος. Βέβαια, η υπερίσχυση κριτηρίων μακροχρόνιας προοπτικής σε βάρος της βραχυχρόνιας, δεν παρατηρείται συχνά στην ναυτιλία. Σε μια αγορά με ισχυρές κυκλικές διακυμάνσεις κάθε πολιτική που προσπαθεί να συνδέσει την ανάπτυξη της χωρητικότητας με τις μακροχρόνιες τάσεις, πρέπει τις περισσότερες φορές να έρχεται σε αντίθεση με τις βραχυχρόνιες τάσεις³⁷. Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναμενόμενο ότι, κατά τη διάρκεια των κρίσεων, ακόμα και πλοιοκτήτες που μπορούσαν να έχουν μακροχρόνια προοπτική, επέλεξαν τις βραχυχρόνιες λύσεις, οδηγώντας έτσι τα πλοία τους σε σ.ε. Καί στις δύο περιπτώσεις πάντως, οι πολιτικές αυτές αποδείχτηκαν ωφέλιμες σε συνολικό επίπεδο για τον ελληνόκτητο στόλο.

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, κυριάρχησαν οι βραχυχρόνιες επιλογές, καθώς κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, μετέφεραν τα πλοία τους από την ελληνική σημαία σε σημαίες ευκολίας. Σύμφωνα με την μέχρι τώρα ανάλυση, η κυριαρχία των βραχυχρόνιων επιλογών εξηγείται και από τα γενικότερα χαρακτηριστικά της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, με μικρό χρόνο ζωής, που βρίσκονταν στο πρώτο στάδιο της ζωής τους και δεν είχαν εδραιώσει τη θέση τους στην αγορά, ενδιαφέρονταν για την επιβίωσή τους. Η βραχυχρόνια προοπτική λοιπόν, είναι λογικό να κυριαρχούσε στις αποφάσεις τους. Παράλληλα όμως καταγράφηκε και η περίπτωση εταιριών, κυρίως μεγάλου μεγέθους, που εκτίμησαν ότι η μείωση του λειτουργικού τους κόστους θα επιτυγχανόταν υπό την ελληνική σημαία, την οποία διατήρησαν στα πλοία τους για όλη την περίοδο. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούσαν να

³⁷ M.Stopford, "Challenges and Pitfalls of Maritime Forecasting in a Corporate Environment" στο S.P.Stradenes, A.S.Svendsen, T.Wegerland (eds.), *Shipping Strategies and Bulk*

βασίζουν τις αποφάσεις τους στη μακροχρόνια προοπτική, καθώς, τόσο τα χαρακτηριστικά που συνδέονταν με το μέγεθός τους, όσο και η δυνατότητα διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους, μείωνε τον επιχειρηματικό κίνδυνο που αντιμετώπιζαν³⁸. Συνολικά όμως, και στην μία και στην άλλη περίπτωση, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, η επιλογή σημαίας γινόταν με γνώμονα τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

6.4. Η επενδυτική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Ο παράγοντας που καταγράφεται σαν πρώτος μαζί με το χαμηλό λειτουργικό κόστος στις προτιμήσεις των ΕΝΕ είναι οι σωστές αγορές και πωλήσεις πλοίων. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία τους ήταν οι επιτυχημένες αγοραπωλησίες, δηλαδή η επενδυτική στρατηγική που ακολούθησαν κατά τη διάρκεια της περιόδου. Η επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί σαν ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί προκειμένου να επιτύχει τους επενδυτικούς της στόχους μακροχρόνια³⁹.

Shipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar, Bergen 6-8 August 1989, Center for International Business, Bergen, 1990, σ.44.

³⁸ Βλέπε και κεφάλαιο 6.

³⁹ Einar Hope & Oystein Boe, "Investment Behaviour in Norwegian Bulk Shipping" στο Einar Hope, *Studies in Shipping Economics in Honour of Professor Arnliot Stromme Svendsen*, Bedriftsøkonomens Forlag A/S, Oslo, σ.45

Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών. Οι διακυμάνσεις δημιουργούν κίνδυνο, στοιχείο που καθιστά τον χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης καθοριστικής σημασίας. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του πλοίου ή και στην έξοδο από την αγορά. Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών για την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το “χτύπημα της αγοράς” με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη αφορά τη μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών⁴⁰. Στην πρώτη περίπτωση τα κέρδη προέρχονται κυρίως από τις αγορές και πωλήσεις των πλοίων και στη δεύτερη από την εκμετάλλευση της παραγωγικής-μεταφορικής τους ικανότητας.

Στην ανάλυση των επενδυτικών στρατηγικών στη ναυτιλία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες που προκαλούν διαφοροποιήσεις από τις αντίστοιχες της παραδοσιακής βιομηχανίας. Ο πρώτος όπως αναφέρθηκε ήδη συνδέεται με τις έντονες διακυμάνσεις της αγοράς, οι οποίες οδηγούν σε διακυμάνσεις των ναύλων και των τιμών των πλοίων. Ο δεύτερος συνδέεται με την δυνατότητα επένδυσης ή ρευστοποίησης με άμεση απόδοση, με το γεγονός δηλαδή ότι υπάρχει η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, η απόκτηση των οποίων σημαίνει την εκμετάλλευσή τους σε μικρό χρονικό διάστημα. Τρίτος παράγοντας είναι η ύπαρξη πολλών ναυλαγορών και η δυνατότητα άμεσης υλοποίησης στρατηγικής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων μέσω της επένδυσης σε μεταχειρισμένα πλοία.

Η επένδυση στη ναυτιλία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε νέα ναυπήγηση, είτε με αγορά μεταχειρισμένου πλοίου. Η επιλογή μεταξύ των δύο συνεπάγεται

⁴⁰ ό.π., σ.48

διαφορετικό κόστος και διαφορετικό κίνδυνο για την επιχείρηση⁴¹. Το νεοναυπήγητο πλοίο ενσωματώνει ανώτερη τεχνολογία, έχει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και έχει μεγαλύτερο χρόνο ζωής, ταυτόχρονα όμως, απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση ενώ συνεπάγεται και μεγαλύτερο κίνδυνο καθώς στο διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την παραλαβή του από το ναυπηγείο μπορεί να έχουν μεταβληθεί η συνθήκες στην αγορά. Το μεταχειρισμένο πλοίο αντίθετα, μπορεί να μην είναι τεχνολογικά εξελιγμένο και το λειτουργικό του κόστος να είναι μεγαλύτερο, προσφέρεται όμως για άμεση εκμετάλλευση και απαιτεί μικρότερες ποσότητες κεφαλαίου για την αγορά του. Επιπλέον η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο δίνει τη δυνατότητα ελαχιστοποίησης του κινδύνου, στην περίπτωση που η αξία του πλοίου πλησιάζει την τιμή διάλυσης του. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται σε αυτή την περίπτωση ισοδυναμεί με τη διαφορά μεταξύ τιμής αγοράς και τιμής διάλυσης του πλοίου (residual scrap value)⁴². Ένας παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και οι πηγές τους⁴³. Αν υπάρχει προσφορά χρηματοδότησης με συμφέροντες όρους, είναι δυνατό να προτιμηθεί η επιλογή νέας ναυπήγησης. Αν αντίθετα η δυνατότητα εξεύρεσης χρηματοδότησης είναι περιορισμένη, κατάσταση αρκετά συνηθισμένη για νέες επιχειρήσεις, τότε ο περιορισμός του διαθέσιμου κεφαλαίου οδηγεί στην επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου. Παράλληλα στην επιλογή αυτή οδηγείται μια επιχείρηση

⁴¹ Εκτός από το κόστος απόκτησης του πλοίου, άλλοι παράγοντες που διαμορφώνουν την επενδυτική συμπεριφορά των πλοιοκτητών είναι το επίπεδο των ναύλων (τη στιγμή της επένδυσης και στο μέλλον), η ηλικία των πλοίων, η τεχνολογική απαξίωση του πλοίου και η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς. Βλ. Αλεξ. Μ. Γουλιέλμος, ό.π. σ.66.

⁴² Βλ. Charles Drury and Peter Stokes, *Ship Finance: the credit crisis. Can the debt/equity balance be restored?*, A Lloyds Shipping Economist Study, σ. 155, (χ.χ.)

⁴³ Costas Th. Grammenos, *Bank Finance for Ship Purchase*, University of Wales Press, 1979, σ.10.

όταν στόχος της είναι η εκμετάλλευση της συγκυρίας στην αγορά, καθώς, το μεταχειρισμένο πλοίο προσφέρεται για άμεση εκμετάλλευση.

Η επιλογή μεταξύ της νέας ναυπήγησης και της αγοράς μεταχειρισμένου είναι συνάρτηση και της πηγής⁴⁴ στην οποία στηρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της η επιχείρηση ή η ναυτιλία γενικότερα, από την άποψη ότι θα είναι στην κατεύθυνση της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος αυτού. Αν το πλεονέκτημα βρίσκεται στο κόστος παραγωγής και είναι low-order, στηρίζεται δηλαδή σε συντελεστές όπως το χαμηλό κόστος εργασίας, τότε επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο με υψηλότερο λειτουργικό κόστος μπορεί να είναι βιώσιμη. Αν αντίθετα το πλεονέκτημα είναι high-order και το λειτουργικό κόστος έχει σημασία, η επένδυση πρέπει να εκμεταλλεύεται αυτό το πλεονέκτημα και κατά συνέπεια η επιλογή νεοναυπήγητου πλοίου είναι προτιμητέα. Βέβαια είναι δυνατόν μια επιχείρηση παρόλο ότι στηρίζεται σε πλεονέκτημα χαμηλής τάξης, να επιλέγει νεοναυπήγητο και τεχνολογικά αναβαθμισμένο πλοίο έτσι ώστε να ενισχύει περαιτέρω το πλεονέκτημα της⁴⁵.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η επιλογή της νέας ναυπήγησης συνδέεται και με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την προοπτική με την οποία αντιμετωπίζει την αγορά. Μια επιχείρηση που ναυπηγεί τα πλοία που διαχειρίζεται, είναι, κατά κανόνα, προσανατολισμένη στη μακροχρόνια πώληση των μεταφορικών της υπηρεσιών. Τα πλοία ναυπηγούνται προκειμένου να υπηρετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν μπορεί

⁴⁴ Αναγνωρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης ή μιας βιομηχανίας μπορεί να προκύψει από δύο πηγές. Να είναι χαμηλής τάξης (lower-order) και να στηρίζεται σε συντελεστές όπως χαμηλό κόστος εργασίας ή φθηνές πρώτες ύλες ή να είναι υψηλής τάξης (higher-order) και να στηρίζεται σε συντελεστές όπως προηγμένη τεχνολογία παραγωγής, διαφοροποίηση του προϊόντος, φήμη κ.α. Βλ. M.Porter, ό.π., σσ. 49-50.

ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται και τη συγκυρία στην αγορά, είτε στο χρονικό διάστημα που το πλοίο ναυπηγείται, είτε μετά την παραλαβή του. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μεγάλων επιχειρήσεων που είχαν ναυπηγήσει πλοία, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις, εκμεταλλεύτηκαν τη συγκυρία στην αγορά και πώλησαν συμβόλαια ναυπήγησης πλοίων αποκομίζοντας σημαντικά κέρδη. Η επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου αντίθετα, γίνεται προκειμένου να υλοποιηθούν περισσότεροι βραχυχρόνιοι στόχοι που μπορεί να συνδέονται με τον γενικότερο προγραμματισμό της επιχείρησης, μπορεί όμως να συνδέονται αποκλειστικά με τη συγκυρία και την τιμή του πλοίου.

Η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και η δυνατότητα εκμετάλλευσης του low-order πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, καθόρισαν τον τρόπο εισόδου ενός ποσοστού Ελλήνων εφοπλιστών στην αγορά. Καθώς μεγάλο ποσοστό των εφοπλιστών που εισήλθαν στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν πρώην αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, οι οποίοι δεν διέθεταν τα απαραίτητα για την αυτοχρηματοδότηση τους κεφάλαια, η προσφυγή στο δανεισμό ήταν απαραίτητη. Οι συνθήκες όμως για την εξασφάλιση της τραπεζικής δανειοδότησης, όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, δεν ήταν πάντοτε ευνοϊκές για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Αναζητήθηκε λοιπόν εναλλακτική μέθοδος χρηματοδότησης, η οποία στην πραγματικότητα δεν ήταν νέα, αλλά εφαρμοζόταν σε όλη σχεδόν την σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Η μέθοδος αυτή ήταν στην ουσία η χρηματοδότηση του νέου εφοπλιστή από τον πωλητή του πλοίου. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση επιχειρήσεων που αγόρασαν το πρώτο τους πλοίο με αυτό τον τρόπο καθώς και επιχειρήσεων που χρηματοδότησαν αγοραστές των πλοίων τους. Συγκεκριμένα, τέσσερις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της

⁴⁵ S.G. Sturmev, *British Shipping and World Competition*, Athlone Press, 1962, σ.275.

δεκαετίας του '70 χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια και δάνειο του πωλητή του πλοίου αγόρασαν το πρώτο τους πλοίο και ξεκίνησαν τη δραστηριοποίησή τους στην αγορά, ενώ από τέσσερις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι εφάρμοσαν τη μέθοδο αυτή στην πώληση πλοίων τους. Συνολικά δηλαδή η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε από το 16% του δείγματος των 50 ΕΝΕ που εξετάστηκαν.

Τα κίνητρα για την κάθε μια ομάδα ήταν διαφορετικά. Για παράδειγμα στις δύο από τις τεσσερις επιχειρήσεις που δάνεισαν τους αγοραστές των πλοίων τους δηλώθηκε ότι αυτό εφαρμόστηκε γιατί ήταν ο μοναδικός τρόπος να “διώξουν” εύκολα τα συγκεκριμένα πλοία. Για τις άλλες δύο αυτό ίσχυσε μόνο στην περίπτωση στελεχών της επιχείρησης που ξεκινούσαν τη δική τους επιχείρηση. Στην πλευρά των αγοραστών βεβαίως το κίνητρο ήταν ένα. Η είσοδος στην αγορά, ακόμα και εν γνώσει τους ότι το πλοίο που αγόραζαν ήταν “προβληματικό”. Σε κάθε περίπτωση όμως και στις έξι περιπτώσεις, υπήρχε προηγούμενη σχέση, είτε προσωπική είτε επαγγελματική μεταξύ του δανειστή και του δανειζόμενου.

Η μέθοδος αυτή χρηματοδότησης και εισόδου των νέων εφοπλιστών στην αγορά, οι οποίοι όμως προέρχονταν από τις τάξεις της ελληνόκτητης ναυτιλίας είτε σαν αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, είτε σαν στελέχη διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αποτελεί στην ουσία, μια στρατηγική του κλάδου που οδηγεί στην ανανέωσή του. Στις περιπτώσεις αυτές δε, καθώς πάντοτε μεσολαβούσε προσωπική ή επαγγελματική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών, οι προοπτικές για τον νέο εφοπλιστή ήταν περισσότερο ευνοϊκές, από ότι εάν τα κεφάλαια προέρχονταν από κάποια τράπεζα, καθώς, τα χρονικά περιθώρια για την αποπληρωμή παρατείνονταν όταν εμφανίζονταν δυσκολίες στην αγορά. Για τις επιχειρήσεις αυτές δηλαδή, το σταθερό κόστος, ήταν στην βραχυχρόνια περίοδο ελαστικό, γεγονός που συνέβαλε στη μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσής τους. Η ακριβής έκταση του πρότυπου αυτού

δεν μπορεί να εκτιμηθεί, στην έρευνα πεδίου όμως δηλώθηκε από σημαντικό αριθμό ερωτηθέντων η γνώση αντίστοιχων περιπτώσεων ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70. Η εφαρμογή του πάντως εξηγεί και το "παράδοξο" που καταγράφηκε στον πίνακα 6.1, σύμφωνα με το οποίο σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων εκτίμησαν σαν κρίσιμο παράγοντα για την πορεία τους το χαμηλό κόστος κεφαλαίου, παρά το γεγονός ότι η εξεύρεση κεφαλαίου με χαμηλό κόστος ήταν βασικό πρόβλημα των μικρών επιχειρήσεων γενικότερα.

Είναι γεγονός ότι από τις αγοραπωλησίες που βασίζονταν σε αυτή τη μέθοδο χρηματοδότησης, κερδισμένοι ήταν κυρίως οι πωλητές του πλοίου, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις, κατάφερναν να αποδεσμευτούν από πλοία μεγάλης ηλικίας και μικρής αποδοτικότητας. Στην ουσία δε, διατηρούσαν τα πλοία αυτά στο στόλο τους, χωρίς οι ίδιοι να επωμίζονται το υψηλό τους κόστος. Άλλωστε, χωρίς κάποιο ειδικό κίνητρο δεν θα αποφάσιζαν τη συναλλαγή αυτή. Οι νέοι πλοιοκτήτες, εξαιτίας και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των πλοίων, δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά, αλλά αντίθετα θα ήταν απαραίτητο να λειτουργήσουν συμπληρωματικά ή "εξαρτημένα" σε σχέση με την επιχείρηση-πωλητή. Παράλληλα, οι νέοι εφοπλιστές, μέσω της αγοράς των πλοίων αυτών, από τη μία έκαναν την είσοδο τους στην αγορά, και από την άλλη, εξασφάλιζαν την υποστήριξη των πωλητών τους, όχι μόνο γιατί υπήρχε προηγούμενη σχέση, αλλά γιατί επιπλέον ενδιαφέρονταν για την ολοκλήρωση της συναλλαγής και την αποπληρωμή των δανεισθέντων κεφαλαίων. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε καμμία από τις τέσσερις επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο δεν καταγράφηκε κάποιου είδους παράπονο ή δυσαρέσκεια για την συμπεριφορά ή τη στάση του πωλητή, αλλά, αντίθετα, αναγνωρίστηκε σε αυτούς ένα είδος "οφειλής".

Μία ακόμα μέθοδος χρηματοδότησης για την είσοδο στην αγορά που καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου και αφορά τη σχέση πωλητή-αγοραστή είναι αυτή κατά την οποία, ο πωλητής του πλοίου πωλούσε το πλοίο του σε κάποιο πλοίαρχο με μικρή ή καθόλου προκαταβολή, και στη συνέχεια το χρονοναύλωνε και κρατούσε το μεγαλύτερο μέρος του ναύλου μέχρι την αποπληρωμή του δανείου. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο επιχειρήσεων που αγόρασαν με αυτή τη μέθοδο πλοία από γερμανούς πλοιοκτήτες. Κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου καταγράφηκε η άποψη σε ένα αριθμό πλοιοκτητών ότι η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόστηκε εκτεταμένα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και τα πλοία που αγοράζονταν κυρίως από γερμανικές εταιρίες, ταξίδευαν κάτω από την ελληνική σημαία. Καταγράφηκε όμως η αμφισβήτηση του κατά πόσο το σύνολο των περιπτώσεων αυτών αφορούσαν πραγματικές αγοραπωλησίες και όχι εικονικές, προκειμένου να μπορέσουν τα συγκεκριμένα πλοία να μπορούν να εκμεταλλεύονται το ευνοϊκό καθεστώς που παρείχε η ελληνική σημαία. Στις δύο εταιρίες πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος δηλώθηκε ότι αποτέλεσε την ευκαιρία για την είσοδο και αδιάκοπη από τότε παραμονή τους στην αγορά.

Αναφέρθηκε προηγούμενα ότι η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο εξυπηρετεί κατά βάση βραχυχρόνιους στόχους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης. Η επενδυτική στρατηγική που δίνει προτεραιότητα στο "χτύπημα της αγοράς" με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις πλοίων είναι δυνατό να αποτελεί μέρος των γενικότερων στρατηγικών ανάπτυξης και ανταγωνισμού της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική και παράλληλα να συμμετέχει στην αγορά εκμεταλλεύμενη τη δυνατότητα της να παράγει μεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Μπορεί δηλαδή ο στρατηγικός προσανατολισμός

της να είναι η ανάπτυξη της μεταφορικής της ικανότητας, αλλά παράλληλα να πουλά τα πλοία της όταν το κρίνει συμφέρον. Οι δύο στρατηγικές μοιάζουν να είναι αντίθετες μεταξύ τους, όπως όμως θα φανεί στη συνέχεια, στην περίπτωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου λειτούργησαν συμπληρωματικά.

Είναι δυνατόν, όταν η στρατηγική μιας επιχείρησης εκφράζει την προοπτική της καί είναι σταθερή να συμβαίνουν αλλαγές στους σχεδιασμούς της χωρίς να διαταράσσεται η προοπτική της⁴⁶. Στην περίπτωση των ΕΝΕ η σταθερή προοπτική για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ήταν η συμμετοχή στην αγορά και η άντληση κέρδους μέσω της ανάπτυξης του στόλου τους και του ανταγωνισμού με βάση το κόστος. Οι αγοραπωλησίες αποτελούσαν απόκλιση από τη στρατηγική αυτή, όμως δεν την ακύρωναν αλλά αντίθετα την ενίσχυαν, καθώς συνέβαλαν στην μείωση του σταθερού κόστους ενώ ταυτόχρονα, εξασφάλιζαν ρευστότητα στην επιχείρηση. Άλλωστε είναι ενδεικτικό ότι μόνο 4 από τις 27 επιχειρήσεις δήλωσαν σαν μοναδικό παράγοντα που καθόρισε την επιτυχή πορεία τους κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης, τις αγορές και πωλήσεις πλοίων τους. Σε όλες τις υπόλοιπες ο παράγοντας αυτός συμπληρωνόταν και από άλλους.

⁴⁶ Henry Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall 1987, σ.19.

Πίνακας 6.4

Ενδεικτικές αποδόσεις αγοραπωλησιών των Ελλήνων εφοπλιστών*

Τύπος	Όνομα	Built	Dwt	Αγορά	Τιμή	Πώληση	Τιμή	Απόδο- ση%**
VLCC	Regima	1976	232616	11/85, Chandris	2,6	3/86, Sea- arland	5,45	330
TSH	Leon	1979	56963	9/85, Polem-bros	4,6	4/86, Misano	6,8	82
VLCC	Volere	1976	254819	7/86, Kulu- kundis	6,9	10/86, Iran	9,7	164
TSH	Iason	1975	124136	7/85, Mayamar	4,75	10/85, Yukong	6	105
VLCC	Free Enterprise	1972	254000	6/86, World Carriers	6,2	11/86, NITC	7,5	50
TSH	-	1972	164545	9/87, Trade& Transport	6,1	11/87, Norway	8	187
CSH	-	1972	19017	7/87	0,5	6/90, Έλλη-νες	2,5	133
BC	-	1977	53521	8/86	2,5	5/89, Έλλη-νες	10,8	121
BC	-	1972	62535	9/87	4,3	8/89, Έλλη-νες	7,8	42
BC	-	1971	29018	12/86	1,050	9/89, Έλλη-νες	4	102
BC	-	1976	23150	10/86	1,6	10/88, Έλλη-νες	5,5	122
BC	-	1971	35306	9/86	0,895	11/89	4,75	132

* Κάποια από τα πλοία που αναφέρονται στον πίνακα είχαν υποστεί ζημιές και πουλήθηκαν μετά την επισκευή τους.

** Ετήσιες αποδόσεις

Πηγή: Αποδόσεις υπολογισμένες με στοιχεία από το *Lloyd's Ship Manager*, διάφορα τεύχη και από στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στην έρευνα πεδίου.

Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την στρατηγική των αγοραπωλησιών, δεν αποχωρεί από την αγορά, αλλά απλώς αυξομειώνουν το στόλο τους ανάλογα με την συγκυρία. Πωλούν κάποια πλοία τους λίγο πριν ή κατά τη διάρκεια του “μπούμ” στις ναυλαγορές όταν οι τιμές των πλοίων απογειώνονται και αγοράζουν ξανά την περίοδο της ύφεσης στις ναυλαγορές όταν οι τιμές των πλοίων είναι στο ναδίρ τους. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 6.4., οι ετήσιες αποδόσεις που προέκυπταν από τις αγοραπωλησίες, επέτρεπαν τον τριπλασιασμό ή τετραπλασιασμό του κεφαλαίου σε σύντομο χρονικό διάστημα. Φαίνεται δε, ότι η στρατηγική αυτή σε κάποιες περιπτώσεις εφαρμοζόταν σε βάρος άλλων ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Η στρατηγική αυτή που έχει περιγραφεί σαν αντικυκλική, εφαρμόστηκε σε μεγάλη έκταση μετά το 1981⁴⁷.

Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν οι περιπτώσεις δύο μικρών εταιριών οι οποίες μετά το 1990 πούλησαν το σύνολο του στόλου τους και έμειναν εκτός ναυτιλίας για κάποιο χρονικό διάστημα για να επανέλθουν στη συνέχεια. Όμως αν και οι επιχειρήσεις αυτές επιβεβαιώνουν την ύπαρξη μιας μερίδας μικρών εφοπλιστών που αντιμετωπίζει την ναυτιλία σαν χρηματιστήριο, μπαίνοντας στην αγορά όταν οι τιμές των πλοίων είναι χαμηλές και αποχωρόντας όταν οι τιμές ανεβαίνουν⁴⁸, δεν μοιάζει να είναι αυτός ο κανόνας για την περίοδο εξέτασης. Είναι προφανές ότι για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας, η στρατηγική ανταγωνισμού δεν είναι απαραίτητα η παροχή μεταφορικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος. Αυτό που ενδιαφέρει είναι η διαφορά μεταξύ της τιμής αγοράς και της τιμής πώλησης του πλοίου και όχι τα κέρδη από την εκμετάλλευσή του.

⁴⁷ H.A. Thanopoulou, "Anticyclical Investment Strategies in Shipping: The Greek case", *World Transport Research, Proceedings of the 7th World Conference on Transport Research, Volume 4, Transport Management*, Pergamon, 1995, σσ. 214-215.

Ένα σημαντικό στοιχείο σε σχέση με τη στρατηγική που συνδεεται με την εκμετάλλευση του ναυτιλιακού κύκλου για την επιδίωξη κέρδους μέσω των αγοραπωλησιών πλοίων, το οποίο την διαφοροποιεί από την στρατηγική του χαμηλού κόστους, είναι ο τρόπος διαμόρφωσής της. Σε καμμία από τις επιχειρήσεις που δηλώθηκε σαν παράγοντας επιτυχίας δεν αναφέρθηκε ότι ήταν μια στρατηγική συνειδητή που υπήρχε από τη δημιουργία της επιχείρησης. Παράλληλα σε καμμία επιχείρηση δεν αναφέρθηκε ότι αποφασίστηκε στην πορεία, και στη συνέχεια ξεκίνησε η υλοποίησή της. Σε όλες τις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι αρχικά επρόκειτο για μια τακτική κίνηση, η οποία στη συνέχεια αποδείχθηκε εξαιρετικά αποδοτική για να μεταβληθεί σε μια συνειδητή στρατηγική. Σε ένα αριθμό επιχειρήσεων μάλιστα δηλώθηκε σαν μειονέκτημα το γεγονός ότι η στρατηγική δεν διαμορφώθηκε νωρίτερα, αλλά χρειάστηκε η επιχείρηση να πέσει θύμα της για να καταλάβει την αξία της: χρειάστηκε δηλαδή να αγοράσει ακριβά πλοία και να αναγκαστεί στη συνέχεια να τα πουλήσει φθηνά προκειμένου να διασώσει τον υπόλοιπο στόλο της. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι επρόκειτο για μια προκύπτουσα στρατηγική, η οποία με βάση όσα αναλύθηκαν προηγούμενα, διαμορφώθηκε από τους ηγέτες των επιχειρήσεων, σε μια προσπάθεια ανταπόκρισης στη μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι σε τέσσερις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι τη στιγμή που ξεκινούσαν την τακτική τότε και στρατηγική στη συνέχεια, δεν είχαν κατανοήσει το ότι τα κέρδη για μια ναυτιλιακή επιχείρηση ουσιαστικά δεν προκύπτουν από την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων, το trading, αλλά από την εκμετάλλευση τους ως περιουσιακών στοιχείων.

⁴⁸ G. Harlaftis, ό.π. σ. 281.

Η στρατηγική των βραχυχρόνιων αγορών και πωλήσεων πλοίων, ως μια προκύπτουσα ή αναδυόμενη στρατηγική που δεν είναι προϊόν στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι βραχυπρόθεσμης προοπτικής. Η εκτεταμένη εφαρμογή της είναι ενδεικτική του χρονικού ορίζοντα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, της προοπτικής δηλαδή με την οποία οι επιχειρήσεις συμμετείχαν στην αγορά. Η βραχυπρόθεσμη προοπτική των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, όπως εκφράζεται από τις βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις πλοίων, θεωρείται σαν ένας από τους παράγοντες που εμποδίζουν την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών συνεργασίας που οδηγούν στην ανάπτυξη της μεταφορικής-παραγωγικής τους ικανότητας, όπως είναι η συμμετοχή σε pools⁴⁹.

Στην ερμηνεία της εκτεταμένης εφαρμογής της στρατηγικής των βραχυχρόνιων αγορών και πωλήσεων πλοίων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κάποιος παράγοντας που έχει καθολική εφαρμογή και επηρεάζει το σύνολο των ΕΝΕ. Αυτός ο παράγοντας δεν είναι άλλος από την εθνική κουλτούρα. Θεωρείται γενικά ότι η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική σε μια επιχείρηση⁵⁰. Σε μια χώρα με αδυναμία προγραμματισμού και προσανατολισμό στις βραχυχρόνιες επιλογές είναι λογικό και η ναυτιλία να μην αποτελεί εξαίρεση. Το στοιχείο αυτό άλλωστε καταγράφεται να είναι κυρίαρχο όχι μόνο στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και στις επιχειρήσεις της ξηράς στις οποίες η προσοχή

⁴⁹ Βλ. Γ. Θεοτοκάς - Ε. Θανοπούλου, ό.π., σ. 31.

⁵⁰ Susan Schneider, "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, 1989, vol.10, No. 2, σσ. 149-168.

επικεντρώνεται στην επόμενη κρίση και στην προσπάθεια να επιτευχθούν τα μέγιστα με την παρούσα κατάσταση⁵¹.

Αναγνωρίζεται γενικά ότι οι αγοραπωλησίες αποτέλεσαν ένα από τους παράγοντες της επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής των Ελλήνων εφοπλιστών κατά τη διάρκεια του 20 αιώνα⁵². Το στοιχείο αυτό μοιάζει να ακυρώνει τη θέση ότι η στρατηγική των αγοραπωλησιών ήταν προκύπτουσα κατά τη διάρκεια της περιόδου, όμως δεν πρόκειται για αυτό. Σε καμμία από τις επιχειρήσεις της έρευνας πεδίου δεν δηλώθηκε ότι υπήρχε προγραμματισμός για το πότε θα πουλήσουν ένα πλοίο αλλά αυτό ήταν αποτέλεσμα εκτίμησης της συγκυρίας. Η εκτίμηση μπορεί να ήταν σωστή μπορεί και όχι. Άλλωστε πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν την στρατηγική αυτή σε βάρος άλλων ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Ο ρόλος της νοοτροπίας συμμετοχής στην αγορά και της γενικότερης “εφοπλιστικής κουλτούρας” συνδέεται με το γεγονός ότι οδηγεί στην ίδια αντίδραση όταν αντιμετωπίζονται ίδιες καταστάσεις, χωρίς στο σημείο αυτό να αγνοείται ο παράγοντας μίμηση. Η νοοτροπία συμμετοχής και η κουλτούρα δίνουν το πλαίσιο για την σωστή εκτίμηση της κατάστασης και όχι για την τέλεση της κάθε ενέργειας.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι φανερό ότι η στρατηγική των επιτυχημένων αγοραπωλησιών, μέχρι κάποιο βαθμό, αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής του χαμηλού κόστους. Το κίνητρο για την αγορά ή πώληση ενός πλοίου μπορεί να είναι το κέρδος. Στην πράξη όμως, αυτό οδηγεί στην απόκτηση ενός πλοίου σε χαμηλή τιμή, με μικρή ή μηδενική δανειακή επιβάρυνση, άρα με χαμηλό σταθερό κόστος, ενώ στην περίπτωση της πώλησης του πλοίου, οδηγεί στην αύξηση της

⁵¹ Σπύρου Μακρυδάκη, Λευτέρη Παπαγιαννάκη και Γιάννη Καλογήρου, *Το Ελληνικό Μάνατζμεντ: Εξελίξεις, Τάσεις, Προοπτικές*, Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, Αθήνα 1996, σσ. 153-4.

ρευστότητας της επιχείρησης. Τόσο το χαμηλό σταθερό κόστος, όσο και η υψηλή ρευστότητα⁵³, οδηγούν τελικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Το χαμηλό σταθερό κόστος, οδηγεί όπως αναφέρθηκε ήδη σε χαμηλό κόστος παραγωγής⁵⁴ και επιτρέπει στην επιχείρηση να βασίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο κόστος παραγωγής. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη επαρκών διαθέσιμων μπορεί να προστατεύσει αποτελεσματικά την επιχείρηση σε μια μελλοντική μεταβολή 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 δεν είναι δυνατή.

Από τα στοιχεία του πίνακα 6.1. προκύπτει ότι ο παράγοντας αγορές και πωλήσεις πλοίων δεν δηλώθηκε σαν καθοριστικός για την πορεία της επιχείρησης στον ίδιο βαθμό σε όλες τις κατηγορίες μεγέθους των επιχειρήσεων. Οι επτά από τις 10 μεγάλες επιχειρήσεις (70%), οι δέκα από τις δεκαοκτώ μεσαίες (56%) και οι δέκα από τις 22 μικρές επιχειρήσεις (45%) δήλωσαν σαν καθοριστικό τον παράγοντα αυτό. Φαίνεται δηλαδή να υπάρχει συσχέτιση μεγέθους και στρατηγικής επενδύσεων που βασιζόταν στο “χτύπημα της αγοράς”. Οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις είχαν μέγεθος στόλου και ρευστότητα ή δανειοληπτική ικανότητα, που τους επέτρεπαν να αγοράζουν ή να πωλούν πλοία, χωρίς να διακινδυνεύουν τη θέση τους στην αγορά.

⁵² G. Harlaftis, (1996), ό.π., σ. 281.

⁵³ Υποστηρίζεται ότι, αυτό που διαφοροποιεί τους νικητές από τους χαμένους στη ναυτιλία, είναι η ισχυρή ρευστότητα. Βλ. M.Stopford, *Maritime Economics*, Routledge, 1992, (first published 1988), σ. 93.

⁵⁴ Το χαμηλό σταθερό κόστος αναγνωρίζεται μαζί με την ειδίκευση, το τεχνολογικό επίπεδο και το μεταβλητό κόστος σαν ένας από τους τέσσερις παράγοντες που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα ενός στόλου. Αναγνωρίζεται δε η συμβολή του στην διαμόρφωση της

Επιπλέον, καθώς στην πλειοψηφία τους ήταν εγκατεστημένες σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα, είχαν καλύτερες διασυνδέσεις στην αγορά, άρα και καλύτερη πληροφόρηση, γεγονός που τους επέτρεπε να εκτιμούν καλύτερα τις συνθήκες και τις τάσεις της αγοράς. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις αντίθετα, στερούνταν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ενώ επιπλέον, στην πλειοψηφία τους διέθεταν πλοία με ποιοτικά χαρακτηριστικά, που περιόριζαν τη δυνατότητα μεταπώλησής τους με σκοπό την άντληση κέρδους. Τα παραπάνω, ίσχυαν σε μεγαλύτερο βαθμό για τις μοναχοβάπορες επιχειρήσεις. Η αδυναμία σημαντικής μερίδας των μικρών επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τη συγκυρία αγοράζοντας ή πουλώντας πλοία, εξηγεί και την μικρότερη δυνατότητα επιβίωσης που εμφάνιζαν, ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80.

6.5. Επίπεδο διαφοροποίησης στόλων και ανταγωνιστική στρατηγική στις ελληνόκτητες γαυτλιακές επιχειρήσεις

Ο στόλος των ΕΝΕ, διαφοροποιημένος ή όχι, στην πλειοψηφία τους ήταν στόλος χαμηλής ειδίκευσης. Η ανάλυση που προηγήθηκε έδειξε ότι για τις επιχειρήσεις αυτές η στρατηγική ανταγωνισμού βασιζόταν στο κόστος παραγωγής. Για το μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που διαχειρίζονταν στόλους υψηλής εξειδίκευσης όμως η ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να διέφερε. Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν ειδικευμένους στόλους δήλωσαν σαν καθοριστικό για την

ανταγωνιστικότητας του ελληνόκτητου στόλου, μέσω της μείωσης του συνολικού κόστους. βλ. Ε. Θανοπούλου, *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία*, σσ. 144-161, και G. Harlaftis, ό.π. σ. 282.

επιτυχία τους παράγοντα την επιλογή αυτή. Αυτό όμως δεν μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι εφάρμοζαν στρατηγική διαφοροποίησης των μεταφορικών υπηρεσιών που προσέφεραν.

Οι ΕΝΕ που διαχειρίζονταν πλοία μεταφοράς κοντέινερς, πλοία-ψυγεία ή πλοία μεταφοράς χημικών και συμμετείχαν σε εξειδικευμένες αγορές μπορούσαν να επιδιώξουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης της παρεχόμενης υπηρεσίας τους. Σε καμία από τις επιχειρήσεις αυτές όμως δεν καταγράφηκε παροχή υπηρεσίας διαφοροποιημένη και διακριτή, με την έννοια ότι είχε ειδικά χαρακτηριστικά και ανώτερη ποιότητα που επέτρεπαν την διαφοροποίηση της τιμής (ναύλου) με την οποία παρεχόταν στους ναυλωτές. Σε ορισμένες επιχειρήσεις πραγματικά υπήρχε διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, αυτό όμως τις διαφοροποιούσε από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις μόνο από την άποψη ότι τους επέτρεπε να εκτιμώνται με βάση το χαρακτηριστικό αυτό από αξιόπιστους ναυλωτές και να διατηρούν μονιμότερες συνεργασίες με αυτούς. Τα στοιχεία αυτά εκτιμήθηκαν σαν πλεονέκτημα από μια επιχείρηση που διαχειριζόταν το 1990 στόλο πλοίων μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου με διακριτά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Προυπόθεση όμως για την διατήρηση των μονιμότερων συνεργασιών με τους ναυλωτές ήταν η παροχή των υπηρεσιών τους με ανταγωνιστικούς ναύλους. Καί οι επιχειρήσεις αυτές δηλαδή ήταν αναγκασμένες να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο κόστος παροχής της υπηρεσίας τους. Αυτό που τις διαφοροποιούσε από το σύνολο των ελληνόκτητων επιχειρήσεων ήταν η μακροχρόνια προοπτική με την οποία αντιμετώπιζαν τη συμμετοχή τους στην αγορά, στοιχείο που επηρέαζε και τις επιλογές τους σε σχέση με το κόστος παραγωγής των υπηρεσιών τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εξειδικευμένοι στόλοι ήταν στην πλειοψηφία τους νηολογημένοι στην ελληνική σημαία, σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '80.

Φαίνεται δηλαδή ότι το σύνολο σχεδόν των ΕΝΕ του δείγματος κατά τη διάρκεια της υπο εξέταση περιόδου βάσισαν τη στρατηγική ανταγωνισμού στην δυνατότητα τους να παράγουν μεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος. Ο τρόπος διοίκησης των Ελλήνων εφοπλιστών και η στρατηγική που εφάρμοσαν για την επιλογή της σημαίας των πλοίων τους, συνέβαλαν σε αυτό. Στην ίδια κετεύθυνση λειτούργησε και η επενδυτική στρατηγική των επιχειρήσεων καθώς εξασφάλιζε χαμηλό σταθερό κόστος και αύξηση της ρευστότητας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύριος σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η ανάλυση και ερμηνεία της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και των στρατηγικών των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με την πορεία ανάπτυξής τους κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου (1969-1990). Από την ανάλυση που προηγήθηκε έγινε σαφές ότι, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμμετείχαν ανταγωνιστικά στις διεθνείς ναυλαγορές, αυξάνοντας τον αριθμό και το μέγεθός τους, διατηρώντας τον ελληνόκτητο στόλο στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλίας για το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου. Η επιτυχία τους αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα οργανωτικά και διοικητικά τους πρότυπα καθώς και στις στρατηγικές που εφάρμοσαν. Η νοοτροπία των ελλήνων εφοπλιστών για τη συμμετοχή τους στην αγορά, ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης και η οργανωτική κουλτούρα που τα χαρακτηριστικά αυτά διαμόρφωναν προσέθεταν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ενώ παράλληλα τους επέτρεπαν να συμμετέχουν σε μια διεθνοποιημένη ναυτιλιακή αγορά διατηρώντας τον ιδιαίτερο χαρακτήρα τους. Παράλληλα όμως, έγινε σαφές ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αποτελούσαν ένα ενιαίο σύνολο επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Οι ΕΝΕ ήταν στην πλειοψηφία τους επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που εμφάνιζαν κοινά οργανωτικά και διοικητικά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

χαρακτηριστικά με τις μικρές επιχειρήσεις της ξηράς, οι οποίες όμως εκμεταλλεύτηκαν τα παραπάνω δομικά χαρακτηριστικά μετατρέποντας τα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις αυξήθηκαν σημαντικά σε αριθμό και σε χωρητικότητα. Το 1969 υπήρχαν 369 επιχειρήσεις με χωρητικότητα που έφτανε τα 27,8 εκ. κ.ο.χ. ενώ το 1990 οι επιχειρήσεις είχαν αυξηθεί στις 548 και η χωρητικότητά τους στα 52 εκ. κ.ο.χ. Στην πλειοψηφία τους οι ΕΝΕ εξακολούθησαν να συμμετέχουν στις αγορές της ναυτιλίας χύδην φορτίων (bulk shipping) κατά κανόνα με μεταχειρισμένα πλοία η μέση ηλικία των οποίων έφτανε το 1990 τα 16,3 έτη. Η ειδίκευση τους παρέμεινε αμετάβλητη παρά το γεγονός ότι η ανταπόκριση στις συνθήκες της αγοράς και στις τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησε σε προσαρμογές σε αυτό το επίπεδο. Οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους αποτελούσαν την πλειοψηφία του αριθμού των ΕΝΕ και διαχειρίζονταν στόλο που διέφερε ποιοτικά από το στόλο των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Το ποσοστό τους σε όλη τη διάρκεια της περιόδου κυμάνθηκε από 65.9% έως 72.6% του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ. Σημαντικό ποσοστό του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ, με σαφή αυξητική τάση, αποτελούσαν οι μοναχοβάπορες επιχειρήσεις (30.3% το 1990), οι οποίες αποτελούσαν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων με διακριτά χαρακτηριστικά.

Η σημαντική μεταβολή που σημειώθηκε κατά τη διάρκεια της περιόδου αφορούσε τα κέντρα διαχείρισης του ελληνόκτητου στόλου. Ο Πειραιάς μεταβλήθηκε σε βασικό κέντρο διαχείρισης του στόλου και αυτό ήταν αποτέλεσμα τόσο της “επιστροφής” επιχειρήσεων που διαχειρίζονταν τα πλοία τους από διαχειριστικά κέντρα του εξωτερικού, όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη, όσο και της δημιουργίας μεγάλου αριθμού νέων επιχειρήσεων από τους “μή-παραδοσιακούς” εφοπλιστές που

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

έκαναν την είσοδο τους στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά αποτελούσαν μια ιδιαίτερη κατηγορία στα πλαίσια των ΕΝΕ, καθώς, οι στόλοι τους εμφάνιζαν ποιοτικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούσε από το σύνολο των ΕΝΕ, στοιχείο που σε ένα βαθμό συνδεόταν με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου. Ο δυναμισμός που εμφάνισε η ανάπτυξη των επιχειρήσεων του Πειραιά όμως, οδήγησε στην σταδιακή μείωση των διαφορών αυτών.

Στην ανάλυση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων βασιστήκαμε στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα πεδίου που πραγματοποιήσαμε σε αντιπροσωπευτικό αριθμό 50 επιχειρήσεων. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών επέτρεψε την επισήμανση των βασικών δομικών χαρακτηριστικών των ελλήνων εφοπλιστών και των ελληνικών επιχειρήσεων. 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 οποιωνδήποτε προτάσεων αφορούν αυτά τα ζητήματα.

Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου ήταν στο σύνολό τους σχεδόν επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα στις οποίες η διοίκηση και η ιδιοκτησία ταυτιζόταν. Ο πλοιοκτήτης ή οι πλοιοκτήτες της επιχείρησης διατηρούσαν τον απόλυτο έλεγχο της και είχαν την

απόλυτη ευθύνη για την διοίκηση της. Αυτό συνδέεται με ένα βασικό χαρακτηριστικό των ελλήνων εφοπλιστών. Οι έλληνες εφοπλιστές στην μεγάλη πλειοψηφία τους, αντιλαμβάνονταν τη ναυτιλία ως επαγγελματικό στίβο μακροχρόνιας παρουσίας και όχι ως μια απλή πηγή εισοδήματος, σε αντίθεση μάλιστα με ότι ισχύει για πολλούς επιχειρηματίες άλλων κλάδων της οικονομίας. Το χαρακτηριστικό αυτό μάλιστα οδηγούσε σε μια αντίφαση: η μακροχρόνια δέσμευση στη ναυτιλία να μην συνδέεται απαραίτητα με στρατηγικές μακροπρόθεσμης στόχευσης, αλλά αντίθετα να συνδυάζεται με στρατηγικές και επιλογές βραχυχρόνιας στόχευσης. Συμμετείχαν στη ναυτιλιακή αγορά σαν επιχειρηματίες και ενδιαφέρονταν για την καταξίωση τους σε αυτή, και όχι σαν απλοί επενδυτές που προσδοκούν απλώς αποδόσεις από τα επενδεδυμένα κεφάλαια τους. Στην περίπτωση που αυτό δεν μπορούσε να εξασφαλιστεί (λ.χ. γιατί οι διάδοχοί τους δεν ήθελαν να ασχοληθούν με τη ναυτιλία), προτιμούσαν την αποχώρηση από την αγορά παρά την εκχώρηση της εξουσίας σε έμμισθους μανάτζερς και την διατήρηση από τους ίδιους ή τις οικογένειες τους της ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά, ασκούσαν οι ίδιοι την διοίκηση των επιχειρήσεών τους και διατηρούσαν τον απόλυτο έλεγχο σε κάθε πτυχή της διοικητικής τους λειτουργίας. Η νοοτροπία αυτή οδηγούσε ένα αριθμό εφοπλιστών στην επιλογή της παραμονής των επιχειρήσεών τους στο “άριστο μέγεθος”, προκειμένου να μην απωλεσθεί αυτή η δυνατότητα του απόλυτου ελέγχου τους από τους ίδιους. Προτιμούσαν δηλαδή να θυσιάσουν τις δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης παρά να διακινδυνεύσουν την απώλεια του απόλυτου ελέγχου της. Στο πλαίσιο αυτό ήταν αρνητικοί στην ιδέα της εκχώρησης εξουσίας σε στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων, όχι μόνο σε επίπεδο στρατηγικής, αλλά και σε λειτουργικό επίπεδο. Με τη νοοτροπία αυτή συνδέεται και το γεγονός ότι, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων που απασχολούσαν διοικητικά

στελέχη στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, στα οποία είχαν εκχωρήσει εξουσίες, τα στελέχη αυτά δεν συνδέονταν με τους πλοιοκτήτες με μια απλή συμβατική σχέση, αλλά ήταν είτε συγγενικά τους πρόσωπα, είτε μικρομέτοχοι των επιχειρήσεων.

Η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης των επιχειρήσεων αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελλήνων εφοπλιστών οδηγούσαν στην διαμόρφωση μιας κυρίαρχης κουλτούρας οργάνωσης η οποία επηρέαζε άμεσα και τη διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων. Καθώς στον σχηματισμό της οργανωτικής κουλτούρας μιας επιχείρησης ο ρόλος του ιδρυτή της είναι κυρίαρχος, επιχειρηματίες όπως οι έλληνες εφοπλιστές, λόγω των χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν παραπάνω, συνέβαλαν στο σχηματισμό “ισχυρής” κουλτούρας στις επιχειρήσεις τους. Φρόντιζαν δε με τις στρατηγικές τους να την ενισχύουν περαιτέρω. Με εξαίρεση ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις, των οποίων η κουλτούρα οργάνωσης βασιζόταν στους ρόλους που επιτελούσαν τα άτομα στις οργανωτικές δομές, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, κυριαρχούσε κουλτούρα που βασιζόταν στην εξουσία ή και δύναμη των πλοιοκτητών. Οι πλοιοκτήτες αποτελούσαν το κέντρο ενός ιστού που σχηματιζόταν γύρω από αυτούς. Η πηγή της εξουσίας/δύναμης ήταν αποκλειστικά οι ίδιοι. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις διατηρούσαν την ευελιξία τους και μπορούσαν να ανταποκρίνονται με ταχύτητα στις μεταβολές του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούσαν. Αυτό το βασικό δομικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων επηρέαζε κάθε στοιχείο που συνδέονταν με την οργανωτική και διοικητική τους λειτουργία.

Στο σύνολό τους σχεδόν, οι επιχειρήσεις διατηρούσαν οργανωτικές δομές που στηρίζονταν στη λειτουργική τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων τους και μόνο μικρό ποσοστό επιχειρήσεων στήριζαν τις οργανωτικές τους δομές σε ένα είδος

μικτής τμηματοποίησης. 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 εφαρμόζαν.

Η κυριαρχία οργανωτικής κουλτούρας που στηριζόταν στην εξουσία/δύναμη των πλοιοκτητών επηρέασε πολλαπλά την πορεία των επιχειρήσεων. Αναφέρθηκε ήδη ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν στην πλειοψηφία τους οικογενειακές επιχειρήσεις που ανήκαν σε μία ή περισσότερες οικογένειες. Οι έλληνες εφοπλιστές που συμμετείχαν σε οικογενειακές επιχειρήσεις ή συμπλοιοκτήσιες, επεδίωκαν να διατηρούν τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Όταν δεν κατάφερναν να έχουν οι ίδιοι τον απόλυτο έλεγχο των επιχειρήσεων διατηρώντας την εξουσία/δύναμη, αλλά μεταβάλλονταν σε απλούς μετόχους τους, αποχωρούσαν και δημιουργούσαν νέες επιχειρήσεις. Το χαρακτηριστικό αυτό καταγράφεται με μεγάλη συχνότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις που κάνουν την μετάβαση από τη μια γενιά πλοιοκτητών στην άλλη. Στο στοιχείο αυτό αποδίδεται το γεγονός ότι ενώ στην ελληνόκτητη ναυτιλία καταγράφεται σημαντικός αριθμός “παραδοσιακών” εφοπλιστών, δεν καταγράφεται αντίστοιχα και σημαντικός αριθμός “παραδοσιακών” επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που διατηρούσαν την ίδια οργανωτική δομή και ονομασία από την ίδρυσή τους και έκαναν επιτυχή μετάβαση από τη μια γενιά πλοιοκτητών στην άλλη, αποτελούσαν την μειοψηφία στα πλαίσια των ΕΝΕ. Παράλληλα, το χαρακτηριστικό αυτό δεν αφορά μόνο παραδοσιακές επιχειρήσεις και παραδοσιακούς εφοπλιστές. Σημαντικός αριθμός νέων επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί από διαδόχους εφοπλιστών πρώτης γενιάς οι οποίοι, τη στιγμή της αποχώρησης των παιδιών τους εξακολουθούσαν να λειτουργούν και να ελέγχουν την

επιχείρησή τους. Η τάση διάσπασης διευκολυνόταν από το γεγονός ότι αυτοί που αποχωρούσαν από τις επιχειρήσεις, κατείχαν μέσω της συμμετοχής τους σε αυτές την τεχνογνωσία της αγοράς.

Εκτός από τις επιχειρήσεις που ανήκαν σε μία οικογένεια, η τάση διάσπασης καταγράφηκε έντονη και στις επιχειρήσεις που ανήκαν σε συμπλοιοκτήτες. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων ξεκινούσαν τη λειτουργία τους ως συμπλοιοκτησίες αλλά κατέληγαν στο τέλος να ανήκουν μόνο σε ένα από τους αρχικούς συμπλοιοκτήτες. Ενδεικτικό της έκτασης του φαινομένου αυτού είναι το γεγονός ότι σε ένα σύνολο 24 επιχειρήσεων των οποίων η ιδιοκτησία ανήκε σε περισσότερα από ένα πρόσωπα, οι 13 (54,2%) κατέληξαν στην πορεία να ανήκουν μόνο σε ένα πλοιοκτήτη. Η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία των νέων εφοπλιστών, που στην πλειοψηφία τους συνδεόταν με το ναυτικό επάγγελμα ή τη ναυτιλία γενικότερα, τους εξασφάλιζε την τεχνογνωσία της αγοράς και συνέβαλε στην τάση διάσπασης των επιχειρήσεων. Το 56% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου ανήκαν είτε σε πρώην αξιωματικούς του εμπορικού ναυτικού είτε σε άτομα που είχαν προϋπηρεσία στη ναυτιλία (μεσίτες, ναυπηγοί κ.α.).

Στο σύνολο των επιχειρήσεων καταγράφηκε ισχυρή ανάμειξη των οικογενειών στη διοίκησή τους. Οι διάδοχοι ή τα στενά συγγενικά πρόσωπα των πλοιοκτητών συμμετείχαν στη διοίκηση των επιχειρήσεων, συνήθως σε κορυφαίες διοικητικές θέσεις. Το στοιχείο αυτό προσέδιδε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις καθώς περιόριζε τις ανάγκες απασχόλησης διεθντικών στελεχών στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, ενώ ταυτόχρονα συνέβαλε στην διατήρηση του ελέγχου των επιχειρήσεων από τους πλοιοκτήτες. Παράλληλα, η συμμετοχή στη διοίκηση των επιχειρήσεων παρείχε γνώση και εξειδίκευση στα μέλη των οικογενειών των πλοιοκτητών και τους μετέδιδε την νοοτροπία των πλοιοκτητών

για τη συμμετοχή στην αγορά. Επιπλέον εξασφάλιζε τον προσανατολισμό της διοικητικής λειτουργίας στον έλεγχο του κόστους, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις συνέβαλε στον περιορισμό του διοικητικού κόστους των επιχειρήσεων. Ειδικά στις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, ο πλοιοκτήτης και οι στενοί συγγενείς του εκτελούσαν το σύνολο σχεδόν του διοικητικού έργου, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις στελέχωναν αποκλειστικά την επιχείρηση.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά λειτούργησαν θετικά για την ελληνόκτητη 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 για τις οποίες οι συνθήκες δεν ήταν πάντα ευνοϊκές κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης. Ταυτόχρονα η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης δημιουργούσε 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 που θα επιφέρει η πλήρης εφαρμογή του “Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης” (ISM Code). Η καθιέρωση ενιαίων προτύπων στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων παγκόσμια θα οδηγήσουν στην αναγκαστική μεταβολή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της πλειοψηφίας των ΕΝΕ. Ταυτόχρονα θα θέσουν σε αμφιβολία τη δυνατότητα επιβίωσης των μικρών επιχειρήσεων καθώς αναμένεται ότι θα οδηγήσουν στην αύξηση του κόστους λειτουργίας τους. Στην κατεύθυνση αυτή ο εκφράζεται

προβληματισμός για την χρησιμότητα των παραπάνω χαρακτηριστικών, τα οποία εκτός των άλλων περιορίζουν και τις δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όπως φάνηκε στην περίπτωση της κοινοπραξίας των επιχειρήσεων του Πειραιά “Hellenic Marine Consortium”. Παράλληλα, η απροθυμία εκχώρησης εξουσίας από την πλευρά των πλοιοκτητών και η εμμονή τους να διατηρούν τη θέση του ισχυρού σε κάθε συνεργασία, οδηγεί στην αδυναμία εκμετάλλευσης στρατηγικών ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή σε επιχειρηματικές ενώσεις τύπου “pools”.

Το γεγονός ότι οι ΕΝΕ αποτελούσαν στην πλειοψηφία τους οικογενειακές επιχειρήσεις στη διοίκηση των οποίων συμμετείχαν ενεργά τα μέλη των οικογενειών των πλοιοκτητών, παρ’ότι προσέφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, είχε ταυτόχρονα και αρνητικές επιπτώσεις. Η κυριαρχία της οικογένειας οδήγησε σε ορισμένες περιπτώσεις στην ταύτιση των στόχων της επιχείρησης και της οικογένειας και λειτούργησε ανασχετικά περιορίζοντας τις προοπτικές της επιχείρησης. Παράλληλα η σύγχυση ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης και η προσωπική ενασχόληση των πλοιοκτητών με το σύνολο των λειτουργικών ζητημάτων της επιχείρησης τους μετέτρεπε από στρατηγικούς ηγέτες της επιχείρησης σε απλούς μάνατζερς.

Ένα ακόμα στοιχείο που λειτουργούσε τόσο στην κατεύθυνση της διατήρησης του ελέγχου της επιχείρησης από τον πλοιοκτήτη όσο και στην κατεύθυνση της περαιτέρω ενίσχυσης της κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης ήταν η πολιτική που ακολουθούσαν οι ΕΝΕ για την επιλογή του προσωπικού τους. Προϋπόθεση για την διατήρηση αλλά και περαιτέρω ενίσχυση της κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί η απασχόληση προσωπικού που σκέφτεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τις απόψεις τού ή των ατόμων που βρίσκονται

στο κέντρο της οργάνωσης, ενώ παράλληλα δεσμεύεται να υπηρετήσει τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης. Στο σύνολό τους σχεδόν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις βάσιζαν την επιλογή του προσωπικού στην ύπαρξη των αξιών της “πίστης” και της “αφοσίωσης” προς τον πλοιοκτήτη και την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό αντλούσαν στελέχη από την εσωτερική αγορά εργασίας της επιχείρησης, που στη συγκεκριμένη περίπτωση ήταν οι αξιωματικοί των πλοίων της επιχείρησης, αλλά και από τον ευρύτερο προσωπικό κύκλο του πλοιοκτήτη ή των στελεχών της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλιζόταν η ύπαρξη των αξιών της πίστης και της αφοσίωσης προς την επιχείρηση και τον πλοιοκτήτη. Αντίθετα, η επιλογή στελεχών από την εξωτερική αγορά εργασίας δεν μπορούσε να υπηρετήσει τον ίδιο στόχο, καθώς οι αξίες αυτές ήταν δύσκολο να ανιχνευτούν στους υποψήφιους που προσφέρονταν για εργασία. Για το λόγο αυτό μικρό μόνο ποσοστό επιχειρήσεων (28%) και σε συμπληρωματική βάση, όταν δηλαδή οι δύο κύριες πηγές δεν επαρκούσαν, κατέφευγαν στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Ένα στοιχείο με ιδιαίτερη σημασία για την κατανόηση των οργανωτικών προτύπων, που συνδέεται με το παραπάνω, είναι η κυριαρχία των πρώην αξιωματικών του εμπορικού ναυτικού στις διοικητικές θέσεις της ξηράς. Παρ’όλο ότι μεταξύ της αρχής και του τέλους της περιόδου το ποσοστό των πρώην ναυτικών μειώθηκε, γεγονός παραμένει ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιτελικών διοικητικών εργασιών εκτελείτο από αυτή την κατηγορία προσωπικού, ειδικά στις μεσαίες και τις μικρές επιχειρήσεις. Το στοιχείο αυτό δεν συνδέεται μόνο με την φύση και τις απαιτήσεις των διαφόρων εργασιών, αλλά και με ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των ΕΝΕ: την επαγγελματική προέλευση των πλοιοκτητών. Καθώς σημαντικό ποσοστό των ελλήνων πλοιοκτητών ξεκίνησαν τη σταδιοδρομία τους σαν αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού (το 34% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν

στην έρευνα πεδίου ανήκαν στην κατηγορία αυτή), διατηρούσαν ισχυρή την κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία του ναυτικού και εμπιστεύονταν άτομα με τα οποία μπορούσαν να επικοινωνούν καλύτερα καθώς μοιράζονταν τις ίδιες αξίες και την ίδια κουλτούρα. Οι πλοιοκτήτες αυτής της κατηγορίας, κατά κανόνα, δεν πείθονταν εύκολα για την αναγκαία διάκριση των εργασιών και των ατόμων που θα τις εκτελέσουν, άρα και την αναγκαιότητα απασχόλησης σε ορισμένες τουλάχιστον θέσεις μή ναυτικών. Αυτό δεν οφείλεται μόνο στο γεγονός ότι με τους πρώην ναυτικούς μοιράζονταν την ίδια κουλτούρα και μπορούσαν να επικοινωνούν καλύτερα. Οφείλεται στο ότι η αμφισβήτηση της ικανότητας των πρώην ναυτικών, θα οδηγούσε αυτόματα και στην αμφισβήτηση των προσωπικών τους ικανοτήτων, κατ'αρχήν από τους ίδιους, και στη συνέχεια από τους συνεργάτες τους.

Ανεξάρτητα πάντως από την προέλευση του προσωπικού, η πολιτική που εφαρμοζόταν 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 επιχείρηση. 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 προυπηρεσία του. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες ειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού που λειτουργούσε κατά βάση ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας. Η κυριαρχία των πρώην ναυτικών στις διοικητικές θέσεις της ξηράς συνέβαλε στη διατήρηση και ενίσχυση παραδοσιακών πρακτικών στη διοίκηση τους. Παράλληλα, καθώς οι

εργαζόμενοι μεταβάλλονταν οι ίδιοι σε φορείς της κουλτούρας που στηρίζεται στην πίστη και την αφοσίωση, αποτελούσαν συνήθως εστίες αντίστασης στην οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί δυνητικά να απειλήσει την κουλτούρα αυτή, είτε σε οργανωτικό είτε σε διοικητικό επίπεδο. Το χαρακτηριστικό αυτό καταγράφηκε να δημιουργεί προβλήματα σε ένα αριθμό επιχειρήσεων, στις οποίες ήταν σε εξέλιξη η διαδικασία πιστοποίησης που ορίζει ο “Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης” (ISM Code).

Αν και τα παραπάνω στοιχεία ήταν κοινά για το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις δεν αποτελούσαν κατά τη διάρκεια της περιόδου ενιαίο σύνολο. Η ελληνόκτητη ναυτιλία αποτελείτο από επιχειρήσεις δύο κατηγοριών: τις μεγάλου και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που είχαν εδραιωμένη θέση στην αγορά και μπορούσαν να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του μεγέθους τους και τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, οι οποίες βρίσκονταν συνήθως στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής τους και αντιμετώπιζαν προβλήματα που συνδέονταν περισσότερο με την επιβίωση τους παρά με την εδραίωση της θέσης τους στην αγορά. Η πρώτη ομάδα επιχειρήσεων διαχειριζόταν το μεγαλύτερο ποσοστό της χωρητικότητας του ελληνόκτητου στόλου, αλλά αποτελούσαν μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις αντίθετα, αν και διαχειρίζονταν μικρό ποσοστό της χωρητικότητας, αποτελούσαν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Η σπουδαιότητα τους για τον ελληνόκτητο στόλο ήταν μεγάλη, γιατί επιπλέον, αποτελούσαν τον τροφοδότη των άλλων δύο κατηγοριών και το φυτώριο της ελληνόκτητης ναυτιλίας.

Στη διατριβή αυτή υποστηρίζουμε ότι 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 ΕΝΕ 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. Το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά της μπάλκ ναυτιλίας δεν καθιστούν το μέγεθος σαν προϋπόθεση για τη συμμετοχή μιας επιχείρησης στην αγορά, δεν αρκεί για να εξηγηθεί το πως οι μικρές οικογενειακές μονάδες συμμετέχουν ανταγωνιστικά στην διεθνοποιημένη ναυτιλιακή αγορά διατηρώντας μάλιστα τη δυναμικότητά τους σε μια περίοδο κρίσεων και διαρθρωτικών μεταβολών στην αγορά. Προκειμένου να επισημανθούν οι ιδιαιτερότητες αλλά και τα προβλήματα των μικρών επιχειρήσεων, η ανάλυση βασίστηκε επιπλέον σε παράγοντες όπως το μέγεθος, ο τόπος εγκατάστασης, το στάδιο του κύκλου ζωής, ο χρονικός ορίζοντας δράσης των επιχειρήσεων.

Η κυριαρχία των μικρών επιχειρήσεων, ήταν αποτέλεσμα ορισμένων δομικών χαρακτηριστικών της ελληνόκτητης ναυτιλίας και των ελλήνων εφοπλιστών για τα οποία έγινε αναφορά προηγούμενα και συνδέονται με την φιλοσοφία των εφοπλιστών για τη συμμετοχή τους στην αγορά, τον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων την ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης και την οργανωτική κουλτούρα που δημιουργείται από αυτά, χαρακτηριστικά που οδηγούν στη διάσπαση των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η εφαρμογή ενδοτομεακών στρατηγικών ανανέωσης του εφοπλιστικού επαγγέλματος, όπως η χρηματοδότηση νέων εφοπλιστών από τους πωλητές των πλοίων και το πρότυπο της μετάβασης από το ναυτικό επάγγελμα στον εφοπλισμό, οδήγησαν στην εντυπωσιακή αύξηση του αριθμού των νέων, μικρού μεγέθους επιχειρήσεων

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. Το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που έκαναν κατά τη διάρκεια της περιόδου την είσοδό τους στην αγορά, παρέμειναν μοναχοβάπορες για μια χρονική περίοδο και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν. Παράλληλα, ένας αριθμός επιχειρήσεων που για αναγκαστικούς ή μή λόγους συρρίκνωναν το μέγεθος τους, πρίν 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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας καθώς σε αρκετές περιπτώσεις περιορίζε 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. Το 95,5% των μικρών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου διατηρούσαν στόλους χαμηλής ειδίκευσης. Η δυνατότητα εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης των στόλων από τις μικρές επιχειρήσεις οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στα περιορισμένα κεφάλαιά τους και στην αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παραγωγής.

Ενώ όμως η στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης οδηγούσε στην μείωση του κινδύνου, οδηγούσε ταυτόχρονα στην αύξηση του σταθερού κόστους των μεγάλων επιχειρήσεων. Αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις με τα πλοία χαμηλής ειδίκευσης, που ήταν κατά κανόνα μεγάλης σχετικά ηλικίας, αντιμετώπιζαν χαμηλότερο σταθερό κόστος, στοιχείο που αύξανε την ανταγωνιστικότητά τους.

Το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά λειτούργησε θετικά καθώς η ύπαρξη υποδομής σε συνδυασμό με τα άλλα χαρακτηριστικά του διαχειριστικού κέντρου (χαμηλό κόστος εγκατάστασης, πρόσβαση στο συντελεστή εργασία κ.α.) δημιουργούσε εξωτερικές οικονομίες κλίμακας στις επιχειρήσεις και μείωνε το μακροχρόνιο μέσο κόστος τους. Την ίδια στιγμή όμως δημιουργούσε περιορισμούς στις επιλογές τους, καθώς ο Πειραιάς αποτελούσε κατά τη διάρκεια της περιόδου κέντρο διαχείρισης με υποδομή ναυλώσεων που μπορούσε να εξυπηρετήσει μόνο πλοία ξηρού φορτίου. Η εξάρτηση των μικρών πλοιοκτητών από τους μεσίτες ναυλώσεων του Πειραιά, είτε γιατί αποτελούσαν την κύρια πηγή πληροφόρησης γι' αυτούς, είτε γιατί το διοικητικό κόστος καθιστούσε απαγορευτική τη συνεργασία με μεσίτες ναυλώσεων διαχειριστικών κέντρων του εξωτερικού, συνέβαλε στον καθορισμό των στρατηγικών ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι, το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που αναπτύχθηκαν εφαρμόζοντας τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης και την απόκτηση διαφοροποιημένου στόλου, επεκτάθηκαν ταυτόχρονα και σε διαχειριστικά κέντρα του εξωτερικού, όπου ίδρυσαν γραφεία-πρακτορεία.

Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης και της επέκτασης και σε μη ναυτιλιακές δραστηριότητες εφαρμοζόταν σε μεγαλύτερο βαθμό από τις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και από σημαντικό ποσοστό των μικρών επιχειρήσεων και αποτελούσε ουσιαστικά εργαλείο για τον περιορισμό του κινδύνου. Το 80% των μεγάλων επιχειρήσεων, το 33% των μεσαίων και το 50% των μικρών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου διατηρούσαν και μη ναυτιλιακές δραστηριότητες. Αυτό συνδεόταν με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης που οδηγούσαν στη διαφοροποίηση των στόχων της καθώς και με τον

χρονικό της ορίζοντα και την ύπαρξη διάδοχης κατάστασης. Για παράδειγμα η επιθυμία μιας κατηγορίας πλοιοκτητών για διατήρηση του “άριστου” μεγέθους της επιχείρησης ή η άρνηση των διαδόχων των πλοιοκτητών να ασχοληθούν με τη ναυτιλία, οδηγούσε σε ανάπτυξη εξωναυτλιακών δραστηριοτήτων. Στην εκτεταμένη εφαρμογή στρατηγικής εξωτομεακής διαφοροποίησης συνέβαλε και η νοοτροπία των ελλήνων εφοπλιστών σχετικά με την προστασία τους από τις διακυμάνσεις της ναυτιλίας. Η νοοτροπία αυτή που μπορεί να συνοψιστεί στην παραδοσιακή φράση “κλέβε της θάλασσας”, επέβαλε το να μην επανεπενδύεται το σύνολο των κερδών στη ναυτιλία, αλλά να διατηρείται ρευστότητα και να υπάρχουν εισοδήματα για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων, ακόμα και στην περίπτωση που οι αποδόσεις στη ναυτιλία είναι συμφέρουσες. Ειδικά στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων η εκτεταμένη εφαρμογή της εξωτομεακής διαφοροποίησης συνδεόταν με την περιορισμένη δυνατότητα διαφοροποίησης των στόλων τους και με την μείωση του κινδύνου που δημιουργούσε η εξάρτηση από μια μόνο ναυλαγορά. Συνολικά, η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης, ειδικά σε δραστηριότητες που δεν απαιτούσαν επενδύσεις υποδομής, λειτουργούσε σε αντίθετη κατεύθυνση από την στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης. Ενώ η δεύτερη ήταν επιθετική στρατηγική που δημιουργούσε κίνδυνο τουλάχιστον στα αρχικά στάδια, η πρώτη λειτουργήσε μάλλον σαν αμυντικό ανακλαστικό. Οι χαμηλότερες αποδόσεις που μπορεί να απέφερε, αντισταθμίζονταν από την σταθερότητά τους.

Η στρατηγική του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων βασιζόταν στη δυνατότητά τους να παράγουν τη μεταφορικές τους υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Ο τρόπος διοίκησης του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένος στον έλεγχο όλων των στοιχείων του κόστους. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 78% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου δεν είχαν παραχωρήσει την

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

παραμικρή εξουσία στους πλοιάρχους για λήψη αποφάσεων σχετικά με στοιχεία του κόστους λειτουργίας των πλοίων. Στόχος του συνόλου των επιχειρήσεων ήταν η μείωση του λειτουργικού κόστους. Οι μικρές επιχειρήσεις όμως είχαν περιορισμένες δυνατότητες σε σχέση με τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, οι οποίες οδηγούσαν στην κυριαρχία επιλογών βραχυχρόνιας στόχευσης. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις προέκυπταν μειώσεις από την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, οι οποίες όμως αντισταθμίζονταν μερικά από το αυξημένο διοικητικό κόστος που δημιουργούσε η εκτεταμένη υποδομή ξηράς, ενώ αντίθετα, για τις μικρές επιχειρήσεις, για τις οποίες ορισμένα στοιχεία του λειτουργικού κόστους ήταν ανελαστικά (λ.χ. κόστος συντήρησης), η δυνατότητα μείωσης του συνδεόταν με την εφαρμογή τακτικών που σε πολλές περιπτώσεις ήταν στα όρια της νομιμότητας και φανέρωναν την βραχυχρόνια οπτική των επιχειρήσεων αυτών. 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.

Η επενδυτική στρατηγική των ΕΝΕ λειτούργησε στην κατεύθυνση της ενίσχυσης του πλεονεκτήματος που συνδεόταν με το κόστος. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ακολούθησε τη στρατηγική του “χτυπήματος της αγοράς” με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις πλοίων στόχως των οποίων ήταν η εκμετάλλευση της συγκυρίας στις ναυλαγορές και η άντληση κερδών. Η στρατηγική αυτή που ήταν βραχυχρόνιας στόχευσης, λειτούργησε συμπληρωματικά με τη στρατηγική ανταγωνισμού με βάση το χαμηλότερο κόστος παραγωγής καθώς εξασφάλιζε χαμηλό σταθερό κόστος και αύξηση της ρευστότητας στις επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις εφάρμοζαν σε μικρότερο βαθμό τη στρατηγική των βραχυχρόνιων αγοραπωλησιών εξαιτίας του μεγέθους τους, της περιορισμένης πληροφόρησης και του σταδίου του κύκλου ζωής τους.

Στοιχείο που ενίσχυε την ανταγωνιστικότητα ενός αριθμού μικρών επιχειρήσεων, καθώς μείωνε την ανελαστικότητα του σταθερού κόστους, ήταν οι εναλλακτικές μέθοδοι χρηματοδότησης που ακολουθούσαν, στις οποίες εμπλέκονταν μόνο οι αγοραστές και οι πωλητές των πλοίων. Οι μέθοδοι αυτές ήταν αποτέλεσμα μιας ενδοκλαδικής στρατηγικής που οδηγούσε στην ανανέωση του εφοπλισμού καθώς παρείχαν μεγαλύτερη προστασία και εξασφάλιση στους νέους εφοπλιστές. Ταυτόχρονα ήταν συμφέρουσες και για τους πωλητές των κατά κανόνα υπερήλικων πλοίων, αφού με τον τρόπο αυτό διατηρούσαν ουσιαστικά τα πλοία στο στόλο τους χωρίς όμως να επωμίζονται οι ίδιοι το υψηλό τους κόστος.

Με βάση τα παραπάνω, υποστηρίζεται ότι, οι παράγοντες που οδηγούσαν στην ομογενοποίηση των επιχειρήσεων ήταν ο οικογενειακός τους χαρακτήρας, η νοοτροπία των ελλήνων εφοπλιστών για τη συμμετοχή τους στην αγορά, η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης και η κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα και ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων, ενώ οι παράγοντες που συντελούσαν στην

διαφοροποίηση τους ήταν το μέγεθος τους, ο τύπος εγκατάστασης και λειτουργίας τους, ο χρονικός τους ορίζοντας, και το στάδιο ζωής στο οποίο βρίσκονταν.

Η συνολική εξέταση των χαρακτηριστικών που συνδέονται με τις στρατηγικές, την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης που εφάρμοσαν κατά τη διάρκεια της περιόδου, οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και η συσχέτιση τους με την πορεία ανάπτυξης που ακολούθησαν, οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι τα χαρακτηριστικά αυτά, συνέβαλαν καθοριστικά στην δημιουργία πλεονεκτήματος και στην ανταγωνιστική συμμετοχή των ΕΝΕ στην αγορά και τελικά στην παραμονή του ελληνόκτητου στόλου στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλίας για το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου. Σε ποιό βαθμό η κυριαρχία αυτή θα συνεχιστεί και στο μέλλον; Σε ποιό βαθμό δηλαδή τα χαρακτηριστικά αυτά θα εξακολουθήσουν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ΕΝΕ;

Στην ανάλυση που προηγήθηκε δείξαμε την αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Στα πλαίσια αυτά υποστηρίζουμε ότι η επιτυχία των ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου συσχετίζεται με τη συγκεκριμένη συγκυρία στις διεθνείς ναυλαγορές. Τα οργανωτικά και διοικητικά πρότυπα και οι στρατηγικές των επιχειρήσεων προσέδωσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόστηκαν. Είναι δυνατόν όμως υπό διαφορετικές συνθήκες να λειτουργήσουν στην αντίθετη κατεύθυνση.

Οι εξελίξεις σε σχέση με το ρυθμιστικό καθεστώς της ναυτιλίας τα τελευταία χρόνια, έχουν ήδη επιφέρει μεταβολές στο περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η ναυτιλιακή βιομηχανία οδηγείται προς ενιαία πρότυπα λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Στα πλαίσια αυτά, κρίνεται αμφίβολη η αποτελεσματικότητα χαρακτηριστικών όπως η διάσπαση των επιχειρήσεων, η

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

προσκόληση σε παραδοσιακές αξίες, ο συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων, η μονομερής επικέντρωση στον έλεγχο του κόστους, η αδυναμία εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων στελέχωσης που παρέχει η αγορά εργασίας και η βραχυχρόνια προοπτική. Ο βαθμός συνειδητοποίησης των παραπάνω, ιδιαίτερα από την πλειοψηφία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, στις οποίες τα χαρακτηριστικά αυτά καταγράφηκαν ως κυρίαρχα, είναι κάτι που μένει να αποδειχθεί και στην καθημερινή πρακτική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Κατάλογος Επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου

1. All Trust Shipping Co. S.A.
2. Anpo Shipping Co. Ltd.
3. Archipelago Shipping S.A.
4. Arenamar Comp. Nav. S.A.
5. Atlantis Management Inc.
6. August Marine Ltd.
7. Baru Lama Inc.
8. Blue Flag Navigation Ltd.
9. Blue Marine S.A.
10. Byzantine Maritime Corp.
11. Ceres Hellenic Shipping Enterprises Ltd.
12. Common Progress Compania Naviera S.A.
13. Costamare Shipping Co. S.A.
14. Daglia Maritime S.A.
15. Dalnave Navigation Inc.
16. Danaos Shipping Co. Ltd.
17. Diana Shipping Agencies S.A.
18. Dileship Co. Ltd.
19. Drytank S.A.
20. Eletson Corporation
21. Estamar Ship Management Inc.
22. Enterprises Shipping & Trading S.A.
23. Eureka Shipping Co.
24. Fairsky Shipping & Trading S.A.
25. Forum Maritime S.A.
26. Geomar Shipping Co.
27. Glafki Hellas Maritime Company
28. Golden Union Shipping Co. S.A.
29. Grecomar Shipping Agency Ltd.
30. Interforum Shipping Co. Ltd.
31. Intertrans Shipping Ltd.
32. Kappa Shipping Co. Ltd.
33. Kasma S. Bros Ltd. Piraeus
34. L. & W. Shipping Agency S.A.
35. Link Line Ltd.
36. Multi Trading Shipmanagement Ltd.
37. Naftomar Shipping & Trading Co. Ltd.
38. Navarone S.A. Marine Enterprises
39. Navitrans Maritime Inc.
40. Neomare Shipping Co. S.A.
41. Orionis Shipping Co. Ltd.
42. Project Shipping Inc.

43. Rigos John J. Marine Enterprises S.A.
44. Seastar Navigation Ltd.
45. Seaworld Management & Trading Inc.
46. Springfield Shipping Co. Panama S.A.
47. Thenamaris (Ships Management) Inc.
48. Transca Shipping & Trading S.A.
49. Transman Shipping Enterprises S.A.
50. Tsakos Shipping & Trading S.A.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Οδηγός ερωτήσεων για τη διενέργεια των συνεντεύξεων

1. Χαρακτηριστικά επιχείρησης

- Ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Έτος ίδρυσης
- Τόπος ίδρυσης
- Τόποι λειτουργίας
- Αριθμός πλοίων
- Τύποι πλοίων
- Σημείες πλοίων
- Σύνολο πλοίων που διαχειρίστηκε η επιχείρηση τα χρόνια λειτουργίας της

2. Στοιχεία σχετικά με τον/τους πλοιοκτήτη/τες

- Καταγωγή πλοιοκτήτη
- Προηγούμενη επαγγελματική δραστηριότητα
- Άλλες δραστηριότητες του πλοιοκτήτη
- Κατά πόσο η διοίκηση της επιχείρησης αποτελούσε την αποκλειστική του απασχόληση
- Βαθμός συμμετοχής στην λειτουργική διαχείριση της επιχείρησης
- Αντιλήψεις σχετικά με την εκχώρηση εξουσίας
- Μέλη οικογένειας του πλοιοκτήτη που εργάζονταν στην επιχείρηση και θέση που κατείχαν
- Μελλοντικοί στόχοι

3. Πειραιάς ως ναυτιλιακό κέντρο

- Λόγοι εγκατάστασης στον Πειραιά
- Σύγκριση Πειραιά με άλλα διεθνή ναυτιλιακά κέντρα
- Υποδομή του Πειραιά

4. Οργανωτική δομή

- Μέθοδος τμηματοποίησης
- Τμήματα επιχείρησης
- Παράγοντες που καθόριζαν την μετατροπή των λειτουργικών ειδικοτήσεων σε αυτόνομα τμήματα
- Επικοινωνία τμημάτων επιχείρησης και πλοίου
- Βαθμός εκχώρησης εξουσίας για τη λήψη αποφάσεων
- Βαθμός εκχώρησης εξουσίας στο πλοίο

5. Διοίκηση προσωπικού

- Αριθμός εργαζομένων στα γραφεία
- Καταγωγή εργαζομένων στα γραφεία
- Επίπεδο εκπαίδευσης ανώτερου προσωπικού
- Καταγωγή ναυτικών
- Μέθοδος προσλήψεων προσωπικού
- Μέθοδος επιλογής ναυτικών
- Μέθοδος εκτίμησης της απόδοσης του προσωπικού

- Μέθοδος προαγωγής προσωπικού γραφείων
- Ρόλος των πρώην ναυτικών στην λειτουργία των γραφείων

6. Λειτουργική διαχείριση της επιχείρησης

- Κριτήρια επιλογής της σημαίας του πλοίου
- Μορφές ναύλωσης των πλοίων της επιχείρησης
- Παράγοντες που καθόριζαν την επιλογή της μορφής ναύλωσης
- Ποιός λάμβανε την απόφαση για τη μορφή ναύλωσης
- Συνεργαζόταν με μεσίτες ναυλώσεων του Πειραιά ή άλλων διαχειριστικών κέντρων
- Στοιχεία του κόστους που ήταν κρίσιμα για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης
- Κατά πόσο η διαχείριση των στοιχείων αυτών σχετιζόταν με τη φάση της ναυλαγοράς
- Στοιχεία του κόστους του πλοίου για τα οποία αποφάσιζε ο πλοίαρχος

7. Στρατηγικές της επιχείρησης

- Κριτήρια επιλογής της ειδίκευσης του στόλου
- Επενδύσεις σε τομείς εκτός ναυτιλίας
- Λόγοι επέκτασης σε μή ναυτιλιακούς τομείς
- Σχέση ναυτιλιακής επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις του ομίλου
- Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης
- Παράγοντες που επηρέαζαν την απόφαση για επένδυση σε νέα πλοία
- Παράγοντες που επηρέαζαν την απόφαση για την πώληση πλοίων
- Ποιός λάμβανε την απόφαση για αγορά ή πώληση πλοίων
- Χρηματοδότηση πρώτου πλοίου
- Χρηματοδότηση επενδύσεων σε νέα πλοία
- Ρόλος των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων
- Συνεργασίες που έκανε η επιχείρηση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βλάχος, Γ.Π., *Η διακίνηση των αγαθών και η ρύπανση του θαλασίου περιβάλλοντος*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1995

Βλάχος, Γ.Π., *Προβλήματα και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυπηγικής και Επισκευαστικής Βιομηχανίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα 1996.

Βλάχος, Γ.Π., Αλεξόπουλος, Α.Β., *Τεχνικο-Οικονομικές Απόψεις της Θαλάσσιας Διακίνησης των Αγαθών και της Προστασίας του Θαλασσίου Περιβάλλοντος*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα-Πειραιάς 1995.

Γεωργαντόπουλος, Ε., *Η εμπορική ναυτιλία ως παράγων της οικονομικής ζωής της χώρας*, Αθήνα, 1961.

Γεωργαντόπουλου, Ελευθέριου, *Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική*, ΟΕΔΒ, Αθήνα 1984, τόμοι 2.

Γκαμαλέτσος, Θεόδωρος, *Θεωρητική Οικονομική*, Εκδόσεις Καραμπερόπουλος, Αθήνα 1980, (Γ' έκδοση), τόμοι 2.

Γουλιέλμος, Α.Μ., *Ποιοτικός Έλεγχος στην Ναυτιλία*, Πειραιάς 1996.

Γουλιέλμος, Αλέξανδρος "Η ελληνική σημαία και οι λόγοι επιλογής της από τον Έλληνα πλοιοκτήτη", Πρακτικά Συνεδρίου *Με Ρότα το 2000*, Aiesec Πανεπιστημίου Πειραιώς, 1994.

Γουλιέλμος, Άλεξ.Μ., *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 1993.

Γουλιέλμος, Α.Μ., *Λειτουργική Διαχείριση των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις J&J Hellas, Πειραιάς, 1996.

Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, *Το Μανατζμεντ στην Ελλάδα*, Αθήνα, 1986.

Ζαχαρέας, Αι., *Η Αριστερά και η Οικονομική Κρίση*, Εκδόσεις Παρατηρητής.

Θανοπούλου, Ελένη, *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας στη Ναυτιλία, Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994.

Θεοτοκά, Γ. - Θανοπούλου, Ε., "Pools στην ελληνόκτητη Bulk ναυτιλία", Report, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1994.

Κανελλόπουλος, Χ.Κ., *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1991.

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ., *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα 1991

Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος Κ., *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα 1991.

Κανελλόπουλος, Χ., *Μανατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση Σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς και Υπηρεσίες*, International Publishing, Αθήνα 1990.

Λαιμού, Ανδρέα Γ., *Ναυτιλιακά Θέματα*, Αθήνα, 1970.

Λώς, Ματθαίος Δ., *Ναυτιλία 1980-1990. Κρίσεις και αποκρίσεις μιας πολυκύμαντης δεκαετίας*, Εκδόσεις Ακρίτας, 1990.

Μακρυδάκη, Σπύρου, Παπαγιαννάκη, Λευτέρη και Καλογήρου, Γιάννη, *Το Ελληνικό Μόνατζμεντ: Εξελίζεις, Τόσεις, Προοπτικές*, Εταιρία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων, Αθήνα 1996.

Μεταξά, Βασίλη Ν., *Αρχές Ναυτιλιακής Πολιτικής*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1988.

Μεταξά, Βασίλη Ν., *Η Οικονομική των Σημαιών Ευκολίας*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1985.

Μίλλιμπαντ, Ράλφ, *Το Κράτος στην καπιταλιστική κοινωνία*, Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα 1984.

Μπουραντάς, Δημήτρης, *Μανατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα 1992.

Ντράκερ, Πήτερ, *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Ασε Α.Ε., 1990.

Παπαδόπουλου, Δ.Α., *Εισαγωγή στη Γενική Οικονομική των Επιχειρήσεων*, τόμος Α', Εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 1983.

Πουланτζάς, Νίκος, "Το πρόβλημα του κεφαλαιοκρατικού κράτους" στο Πουλαντζάς, Νίκος, Μίλλιμπαντ, Ράλφ, Φάν, Ζόν Πιέρ *Προβλήματα του Σύγχρονου Κρατους και του Φασιστικού Φαινομένου*, Εκδόσεις Θεμέλιο, γ' έκδοση, 1984.

Πουланτζάς, Νίκος, Μίλμπαντ, Ράλφ, Φάυ, Ζόν Πιέρ, *Προβλήματα του Σύγχρονου Κρατους και του Φασιστικού Φαινομένου*, Εκδόσεις Θεμέλιο, γ' έκδοση, 1984.

Πουρναράκης, Ε., *Διεθνή Οικονομικά. Μια Εισαγωγική Προσεγγιση*, Εκδόσεις Σμπύλιας "Το Οικονομικό", Αθήνα 1991.

Σακελλαρόπουλος, Θεόδωρος, (επ.), *Οικονομία και Πολιτική στη Σύγχρονη Ελλάδα*, Τόμος Α', Πληροφόρηση, Αθήνα 1992.

Samuelson, Paul A., *Οικονομική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1975.

Smith, J.G., *Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Anubis, γ' έκδοση, 1994.

Σπαρτιώτη, Γεώργιου Ε., *Ναυτιλιακές εταιρείες Α.Ν.89/67*, Εκδόσεις Σταυριδάκη, Πειραιάς, (χ.χ.).

Φύλιππάτος, Γ.Κ. & Αθανασόπουλος, Π.Ι., *Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Διοικητική*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1985.

Φουστάνος, Γ., *Πλούς 75 ετών. Το χρονικό της Ενώσεως Ελλήνων Εφοπλιστών 1916-1991*, Πειραιάς 1991.

Χαρλαύτη, Τζελίνα, "Κράτος και εφοπλιστές στην Ελλάδα (1945-1975). Μια άρρηκτη σχέση", στο Σακελλαρόπουλος, Θεόδωρος, (επ.), *Οικονομία και Πολιτική στη Σύγχρονη Ελλάδα*, Τόμος Α', Πληροφόρηση, Αθήνα 1992.

Χαρλαύτη, Τζελίνα, *Ελληνες Ναυτικοί και Ελληνικά Ατμόπλοια στις παραμονές του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου*, Ναυτικό Μουσείο Αιγαίου, 1994.

Χατζηπατέρα, Κωνσταντίνου Ι., *Γράμματα στα παιδιά του*, Αθήναι 1994.

Χλωμούδης, Κωνσταντίνος, "Η ελληνική Εμπορική Ναυτιλία, 1910-1939. Συνύπαρξη διαφορετικών τρόπων παραγωγής" Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1991.

Χολέβα, Ιωάννου Κ. *Μέτρα Ναυτιλιακής Πολιτικής Αηφθέντα από 20-6-68 έως 24-8-71. (Απολογισμός-Αιτιολόγησις-Ερμηνεία)*, Πειραιεύς, 1973.

Περιοδικά

Αργώ

Ναυτικά Χρονικά

Ναυτιλιακή

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Barnes, Louis B, and Hershon, Simon A., "Transfiring Power in the family business", *Harvard Business Review*, July-August 1976, 105-114.

Bennett, Roger, "How is management research carried out?" in N.Craig Smith and Paul Dainty, (ed.), *The management research handbook*, Routledge, 1991

Beth, Hans Ludwig, Hader, Arnulf and Kappel, Robert, *25 Years of Shipping*, Fairplay Publications, London, 1984.

Boecker, Warren, "Strategic change: The effects of founding and history", *Academy of Management Journal*, 1989, Vol. 32, No. 3, 489-515.

Bourantas, Dimitris, Anagnostelis, John, Mantes, Yiorgos, Kefalas, Asterios G., "Culture Gap in Greek Management", *Organization Studies*, 1990, Vol. 11, No.2, 261-283.

Bowman, Cliff and Asch, David, *Managing Strategy*, Macmillan Business, 1996.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R., Carland, J.A.C., "Diferrentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9. No. 2., 354-359.

Carvounis, Ch., "Efficiency and contradictions of multinational acticity: the case of Greek shipping", PhD Thesis, New School for Social Research, 1979.

Casson, Mark, "The role of vertical integration in the shipping industry", *Journal of Transport Economics and Policy*, January 1986, 7-29.

Chandler, A.D.Jr, "Managerial Hierarhies" στοD.S. Pugh, *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, third edition, 1990.

Chapman, Stephen E. "Ship management under pressure" στο *International Ship Management-4*, Lloyd's of London Press, 1994.

Frankel, E.G., "Strategic planning applied to shipping and ports", *Maritime Policy and Management*, 1989, Vol. 16, No.2, 123-132.

Goulielmos, A.M., "The behaviour of the state, of shipowners and of Greek shipping foreign exchange inflow during 1981-1991", Πανεπιστήμιο Πειραιώς, *Μελέτες προς τιμήν του Καθηγητού Φρίζου Α. Λέτσα*, Πειραιάς 1993, Ανάτυπο, 92-112.

Grammenos, Costas Th., *Bank Finance for Ship Purchase*, University of Wales Press, 1979,

Greek Shipping Directory 1970, Greek Shipping Publications.

Greek Shipping Directory 1976, Greek Shipping Publications.

Greek Shipping Directory 1982, Greek Shipping Publications.

Greek Shipping Directory 1986, Greek Shipping Publications.

Greek Merchant Marine Directory 1991, Skolarikos Publications.

Hall, R.H., *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall International, 1996, sixth edition.

Hampton, Michael J., *Long and Short Shipping Cycles. The Rhythms and Psychology of Shipping Markets*, A Cambridge Academy of Transport Monograph, 1991, third edition.

Handris, D.J., "The Independent Shipowner in 1978", *The Chartered Institute of Transport Journal*, July 1978, 131-133.

Handy, Charles, *Understanding Organizations*, Penguin, Fourth Edition, 1993, First Published 1976.

Haralambides, Hercules, "The shipping account in the balance of payment: the case of Greece" PhD thesis, UWIST 1985

Harlaftis, Gelina, *A History of Greek-Owned Shipping. The Making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day*, Routledge, 1996.

Harlaftis, Gelina, *Greek Shipowners and Greece 1945-1975. From Separate Development to Mutual Interdependence*, The Athlone Press, London 1993.

Harrison, Roger, "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, May-June 1972, 119-128.

Hofstede, G., "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Adroad? στο Pugh, D.S., *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, third edition, 1990.

Hope, Einar & Boe, Oystein, "Investment Behaviour in Norwegian Bulk Shipping" στο Hope, Einar, (ed.), *Studies in Shipping Economics in Honour of Professor Arnljot Stromme Svendsen*, Bedriftsokonomens Forlag A/S, Oslo, (χ.χ.).

Hope, Einar (ed.), *Studies in Shipping Economics in Honour of Professor Arnljot Stromme Svendsen*, Bedriftsokonomens Forlag A/S, Oslo, (χ.χ.).

Jobber, David, "Choosing a survey method in management research" in Smith, Graig N., and Dainty, Paul, (ed.), *The management research handbook*, Routledge, 1991.

Johnson, G., "Corporate strategy and strategic management" στο Lawrence, P., and Elliott, K., (ed.), *Introducing Management*, Penguin, 1985.

Kast, F.E., Rosenzweig, J.E, *Organization & Management. A System and Contingency Approach*, McGraw-Hill, Forth Edition, 1985.

Keasey, K., Watson, R., *Small Firm Management. Ownership, Finance and Performance*, Blackwell Business, 1993.

Kets de Vries, Manfred F.R., "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, 59-71.

Kimberly, J.R., "Organizational size and the structuralist perspective: A review critique and proposal", *Administrative Science Quarterly*, December 1976, Vol.21, 571-597.

Kimberly, John R., "Issues in the Creation of Organizations: Imitation, Innovation and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, 1979., 437-457.

Koontz, H., Weihrich, H., *Essentials of Management*, McCraw-Hill, 1990.

Lawrence, P., and Elliott, K., (ed.), *Introducing Management*, Penguin, 1985.

Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W., "High Performing Organizations in Three Environments" στο Pugh D.S., (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin Books, 1990, third edition.

Levinson, Harry, "Conflicts that plague family business" *Harvard Business Review*, March-April 1971, 90-98.

Lloyd's List International, "Stolt-Nielsen 1981-1991" February 1991

Lloyd's Register, *Statistical Tables*, διαφόρων ετών.

International Ship Management - 4, Proceedings of the 4th International Shipmanagement Conference, Lloyd's of London Press, 1994.

London Business School, The City Research Project, *The competitive advantage of the shipping industry in the City of London*, Corporation of London, 1994.

Lorange, Peter, and Norman, Victor D., "Risk preference and shipping decisions" in Lorange, Peter, and Norman, Victor D., (ed.), *Shipping Management, Proceedings from a seminar in Bergen August 23-26, 1972*, Institute for Shipping Research, Bergen, Norway, Maritime Research Centre, the Hague, Netherlands.

Lorange, Peter, and Norman, Victor D., (ed.), *Shipping Management, Proceedings from a seminar in Bergen August 23-26, 1972*, Institute for Shipping Research, Bergen, Norway, Maritime Research Centre, the Hague, Netherlands.

Luthans, Fred, *Introduction to Management. A Contingency Approach*, McGraw-Hill, 1976.

Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1995, (first edition 1973).

Metaxas, B., *The Economics of Tramp Shipping*, The Atholne Press, London 1971.

Miles, R.E., Snow, C.C., "Organizational Fit" στο Pugh, D.S. (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin, 1990.

Mintzberg, Henry, "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, 1978, 934-948.

Mintzberg, Henry, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, Fall 1987, 11-31.

Moreby, David H., "The future of ship organizations", στο Rosenstein E. and Goldstein A.M., (eds.), *Organizational Changes in Shipping in Europe and Israel*, Israel Shipping Research Institute, 1983.

Moreby, David H., "Crew costs", *Maritime Policy and Management*, vol. 12, no. 1., 1985, 55-60.

Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications, 1986.

OECD, *Maritime Transport 1990*,

Ostensjo, Pernille, *A Competitive Norway. Chemicals Shipping*, SNF, Bergen 1992.

Packard, W.V., *Shipping Pools* Lloyd's of London Press, 1989,

Pettingrew, Andrew M., "On Studying Organizational Cultures", στο Van Maanen, John, (ed.), *Quantitative Methodology*, Sage Publications, 1983, 97-99.

Pickle, Hal B., - Abrahamson, Royce L., *Small Business Management*, John Wiley & Sons, 1986, Fourth edition.

Policy Research Corporation N.V., *Executive Summary of the book: The future of the Dutch shipping sector. Economic Impact Study (EIS) and policy analysis*, Delft University Press, 1994.

Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press, 1990.

Pugh, D.S., (ed.), *Organization Theory. Selected Readings*, Penguin Books, 1990, third edition.

Rich, C.A., "Corporate planning in shipping: relating theory to practice. Part 2: Corporate strategy" *Maritime Policy and Management*, 1978, vol. 5, 39-50.

Risseuw, Peter, - Masurel, Enno, "The Role of Planning in Small Firms: Empirical Evidence from a Service Industry", *Small Business Economics*, vol. 6, no. 4, 1994, pp. 313-322.

Rosenstein, E., and Goldstein, A.M., (eds.), *Organizational Changes in Shipping in Europe and Israel*, Israel Shipping Research Institute, 1983.

Schneider, Susan, "Strategy Formulation: The Impact of National Culture", *Organization Studies*, 1989, vol.10, No. 2., 149-168.

Schneider, Benjamin, Gunnarson, Sarah, and Niles-Joly, Kathryn, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, Summer 1994, 17-29.

Schollhammer, H., Kuriloff, A.H., *Entrepreneurship and Small Business Management*, John Wiley & Sons, 1979.

Siropolis, Nicholas, *Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship*, Houghton Mifflin, 1994.

Sletmo, Gunnar K., "Shipping's fourth wave: ship management and Vernon's trade cycles", *Maritime Policy and Management*, 1989, vol. 16, no. 4, 293-303.

Sletmo, G.K., and Hostle, S., Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international registers, *Maritime Policy and Management*, 1993, vol.20, no. 3, 243-255.

Smith, Craig N., and Dainty, Paul, *The management research handbook*, Routledge, 1991.

Smith, M.H., Roggema, J., "Emerging organizational values in shipping: Part 4. Decentralization - the redefinition of authority in shipping company organization" *Maritime Policy and Management*, 1980, Vol.7. No.4, 255-269.

Sohmen, H., *Profitability in Shipping*, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tubingen, 1983.

Sruyt, J., *Shipping Management*, Lloyds of London Press, 1990.

Stopford, M., *Maritime Economics*, Routledge, First Published 1988, Reprinted 1992.

Stopford, M., "Challenges and Pitfalls of Maritime Forecasting in a Corporate Environment" στο Stradenes, S.P., Svendsen, A.S., Wegerland, T., (eds.), *Shipping Strategies and Bulk Shipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar, Bergen 6-8 August 1989*, Center for International Business, Bergen, 1990.

Stradenes, S.P., Svendsen, A.S., Wegerland, T., (eds.), *Shipping Strategies and Bulk Shipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar, Bergen 6-8 August 1989*, Center for International Business, Bergen, 1990.

Svendsen, Arnljot Stromme, "Shipping as human achievements and culture in economic and ecological context. On competitiveness in the long run" στο Stradenes, S.P., Svendsen, A.S., Wegerland, T., (eds.), *Shipping Strategies and Bulk Shipping in the 1990s. Proceedings from the International Shipping Seminar Bergen 6-8 August 1989*, Institute for Shipping Research, 1990.

Svendsen, A. Stromme, *The concentration of capital in shipping and the optimum size of shipping companies*, (reprinted from *Geojournal*, Wiesbaden no.2.2.1978) Institute for Shipping Research, Norwegian School of Economics, Bergen, 1978.

Svendsen, Arnljot Stromme, "Prosperity or prostration? An outlook of seaborne trade and shipping", Τόμος προς τιμή του καθηγητή Βασίλη Μεταξά, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997, (υπό έκδοση)

Sturmey, S.G., *British Shipping and World Competition*, Athlone Press, 1962.

Thanopoulou, Helen A., "The growth of fleets registered in the newly-emerging maritime countries and maritime crisis", *Maritime Policy and Management*, 1995, Vol. 22, No. 1, 51-62.

Thanopoulou, H.A., "Anticyclical Investment Strategies in Shipping: The Greek case", *World Transport Research, Proceedings of the 7th World Conference on Transport Research, Volume 4, Transport Management*, Pergamon, 1995, 209-219.

Thompson, J.L., *Strategic Management. Awareness and Change*, Chapman & Hall, 1993.

Van Maanen, John, (ed.), *Quantitative Methodology*, Sage Publications, 1983, 97-99.

Veiga, John F., Yanouzas, John N., "Differences Between American and Greek Managers in Giving Up Control", *Organization Studies*, 1991, vol 12, no. 1, 95-108.

Vlachos, Georges, "Marine Merchande Hellenique: Developement, problemes actuels et perspectives possibles" These, Unversite de Paris I, Pantheon-Sorbonne, 1979.

Vlachos, G.P. - Zois, K., "Assessment of Greek Maritime Policy from the Post-War Period to Present", *Archives of Economic History*, January-September 1997.

Wan, H., "British and chinese shipping companies: A comparative study of organization and management", A thesis submitted for the Degree of Philosophiae Doctor of the University of Wales, Department of Maritime Studies, University of Wales College of Cardiff, 1988.

World Transport Research, *Proceedings of the 7th World Conference on Transport Research, Volume 4, Transport Management*, Pergamon, 1995.

Yannopoulos, G.N, "The economics of 'flagging out'", *Journal of Transport Economics and Policy*, May 1988, 197-207.

Περιοδικά και Ημερήσιος Τύπος

Lloyd's List

Lloyd's Ship Manager

Lloyd's Shipping Economist

Seatrade

Surveyor