

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΤΑΙΡΙΩΝ. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ REPAIR BROKERS**

Φαναριώτη Αθηνά Δανάη

Διπλωματική Εργασία

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

Πειραιάς

Σεπτέμβριος 2017

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

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

Τα μέλη της επιτροπής ήταν :

- Πελαγίδης Θεόδωρος (Επιβλέπων) – Βαλμά Ερασμία

- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος

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

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία με τίτλο, «ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ REPAIR BROKERS.» διεξήχθη για χρονικό διάστημα 2 ετών. Από τον Μάρτιο του 2015 έως και τον Μάρτιο του 2017. Η έρευνα ασχολείται με διάφορους τομείς της παγκόσμιας ναυτιλίας αλλά αναφέρεται πιο συγκεκριμένα στην Ελληνική αγορά, στους εφοπλιστές και στους τεχνικούς μεσίτες.

Η πραγματοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας δεν ήταν εύκολη. Υπήρχαν έννοιες οι οποίες ακόμα δεν έχουν βιβλιογραφία και αναζήτηση πληροφοριών ήταν περιορισμένη. Οι εταιρίες που ενεργοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο δεν ήταν όλες ανοιχτές σε μία ενδεχόμενη συνέντευξη εφόσον μιλάμε για στρατηγικές και δεν είναι ο κάθε επαγγελματίας ανοιχτός σε μία συζήτηση εκ βάθους. Παρ' όλες τις αντιξοότητες και του μεγάλου χρονικού διαστήματος που χρειάστηκα, το αποτέλεσμα είναι πολύ ικανοποιητικό και αξίζει περηταίρω διερεύνηση και ανάλυση.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνέβαλαν με κάθε τρόπο στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Τον Καθηγητή μου και επιβλέποντα, κύριο Πελαγίδη Θεόδωρο, για την ενθάρρυνση, υπομονή και την πίστη του σε μένα όλο αυτό το διάστημα της επικοινωνίας μας, έτσι ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Την τριμελή επιτροπή για τον χρόνο που αφιέρωσε στην ακρόασή μου και στην αξιολόγηση της εργασίας μου. Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στις τρεις εταιρίες και στους εκπρόσωπους αυτών για τις πληροφορίες και τις συνεντεύξεις που μου έδωσαν, καθιστώντας αυτή την έρευνα υπαρκτή. Τέλος, στην οικογένεια μου και τους φίλους μου, που με κάθε τρόπο συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η παρουσίαση και τεκμηρίωση του όρου Τεχνικού Μεσίτη (Repair Broker) στη ναυτιλία και πιο συγκεκριμένα στη Ελλάδα. Κύρια ερωτήματα που τέθηκαν ήταν, τι είναι αυτό που κάνει τον τεχνικό μεσίτη απαραίτητο, πως το κάνει και γιατί είναι απαραίτητος για τις ναυτιλιακές εταιρίες. Αναζητήθηκαν και διερευνήθηκαν τα στοιχεία και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα του Repair Broker μέσω 3 συνεντεύξεων εταιριών που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό. Η εργασία ταξιδεύει στο παρελθόν από την αρχή της ναυτικής εμπορικότητας στην Ελλάδα και φτάνει μέχρι τα σημερινά δεδομένα. Αναλύονται οι έννοιες των μεσιτών και του ναυπηγείου, όπως και ανάλυσης στρατηγικών που χρησιμοποιούνται. Χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος η οποία είναι ιδανική για την διερεύνηση συμπεριφορών, της εμπειρίας των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εγγράφεται. Συμπεραίνοντας, αναδεικνύεται ότι οι Τεχνικοί μεσίτες είναι ουσιαστικά ο κρίκος που συνδέει τους Εφοπλιστές – Διαχειριστές πλοίων με τα ναυπηγεία. Ο τεχνικός μεσίτης έχει την εξειδίκευση, την τεχνογνωσία, την εμπειρία, τις γνωριμίες και τα κατάλληλα μέσα για να εξυπηρετήσει τον πελάτη του με την καλύτερη εξυπηρέτηση, ταχύτητα, υψηλή ποιότητα εργασίας στο χαμηλότερο κόστος.

Λέξεις Κλειδιά: Εμπορικό πλοίο, Τεχνικός Μεσίτης, Ναυπηγείο, Στρατηγικό Πλεονέκτημα

ABSTRACT

The purpose of this thesis is the presentation and documentation of the term Repair Broker in shipping industry and most specific in the Greek region. What makes the Repair Broker necessary, how he accomplishes it and why he is essential for the shipping companies, were the main questions that arose. The data and strategic benefits of Repair Broker were searched and investigated through 3 interviews of companies currently active in this field. The thesis goes back to the past since the commercial beginning of shipping industry in Greece and ends up to modern times. The terms of broker and yard are analyzed as well as the strategic management that was used. The qualitative method was applied, which is ideal for investigating the attitudes, the experience of individuals and the subjective meanings that constitute it, always focusing on the wider context in which it is related to. In conclusion, it is demonstrated that the Technical Brokers are the link connecting Ship Owners – Managers to Shipyards. The technical broker has the expertise, the know-how, the experience, the acquaintances and all the appropriate means to serve his customer with excellent service, speed, high quality of work at the lowest cost.

Key words: Commercial Ship, Repair Broker, Shipyard, Strategic Advantage

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κύριος λόγος ενασχόλησης μου και της επιλογής της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, έχει να κάνει με την πηγαία μου ανάγκη να ερευνήσω και να κατανοήσω τον τρόπο λειτουργίας των Ναυτιλιακών Εταιριών στην Ελλάδα, των Ναυπηγείων σε παγκόσμια εμβέλεια και κατά συνέπεια, των ρόλο των Τεχνικών Μεσιτών στην Ελλάδα. Όντας παλαιότερα υπάλληλος σε τμήμα Repair Broker, με ενθουσίαζε και μου δημιουργούσε πολλά ερωτηματικά στο τι κάνει ένα Τεχνικό Μεσίτη επιτυχημένο και ποιο είναι το στρατηγικό πλεονέκτημα που θα τον κάνει απαραίτητο στις Ναυτιλιακές εταιρίες. Το μεταπτυχιακό στη Ναυτιλία μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με αυτό το θέμα και να απαντήσω στα κύρια ερωτήματα που τέθηκαν. Τι είναι αυτό το στοιχείο που καθιστά τον Τεχνικό Μεσίτη απαραίτητο, πως επιτυγχάνει να είναι απαραίτητος και τέλος γιατί είναι τόσο απαραίτητος στη συνεργασία του με τις Ναυτιλιακές Εταιρίες.

Είναι ουσιαστικά χωρισμένη σε 5 κομμάτια. Το πρώτο αναλύει ιστορικά την πρόοδο και εξέλιξη της ναυτιλίας στην Ελλάδα και τους λόγους που οδήγησαν στην εξέλιξη αυτή. Στη συνέχεια αναλύονται διεξοδικά οι τύποι εμπορικών πλοίων και τα ναυπηγεία σε παγκόσμια εμβέλεια. Στην Τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το Ελληνικό cluster , αναλύοντας όλους τους τύπους εταιριών που το απαρτίζουν , καταλήγοντας από το γενικό στο ειδικό, στον εξειδικευμένο μεσίτη για τις τεχνικές υπηρεσίες των εμπορικών πλοίων. Επιπρόσθετα, δόκιμη είναι η αναφορά στις στρατηγικές, από τι αποτελούνται, ποιοι είναι οι στόχοι τους και πως επιτυγχάνονται.

Στο επόμενο στάδιο, πριν παρουσιάσουμε την έρευνα και τα αποτελέσματά της, καταγράφεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, η οποία βασίστηκε στην ποιοτική έρευνα και στη λήψη συνεντεύξεων από τρεις εταιρίες του κλάδου , όπου και γίνεται η πρώτη γνωριμία με αυτές και το τι πραγματεύονται.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο τελευταίο και πέμπτο κομμάτι της διπλωματικής εργασίας όπου γίνεται η σύγκριση των εταιριών και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	iv
Περίληψη	v
Abstract	vi
Εισαγωγή	vii
1. Ιστορία και Χαρακτηριστικά Εξέλιξης της Ναυτιλίας στην Ελλάδα και Διεθνώς	1
1.1. Ιστορία της Ναυτιλίας στην Ελλάδα	1
1.2. Η Εξέλιξη της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας στην Ελλάδα	3
1.3. Η Εξέλιξη της Ελληνικής Ναυτιλίας διεθνώς	5
1.4. Μέθοδοι Οργάνωσης – Διοίκησης Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	14
2. Κατηγορίες Εμπορικών Πλοίων και Ναυπηγεία	19
2.1. Τύποι και Κατηγορίες Πλοίων που Εντοπίζονται στις Μέρες μας	19
2.2. Έννοια και Ορισμός του Ναυπηγείου	23
2.3. Περιοχές Ανάπτυξης Ναυπηγείων και τα Κριτήρια Επιλογής τους από τους Εφοπλιστές	24
2.3.1. Περιοχές της Ναυπηγοεπισκευαστικής Ζώνης	24
2.3.2. Εξέλιξη Τεχνολογίας, Ανάπτυξη και Μελέτη Αγοράς των Ναυπηγείων	26
2.3.2.1. Η Ναυπηγοεπισκευαστική Περιοχή της Κίνας	28
3. Χαρτογραφώντας την Ελληνική Ναυτιλία	30
3.1. Ελληνικό Ναυτιλιακό Cluster (Σύμπλεγμα Πυρήνα Επιχειρήσεων)	30
3.2. Ναυτικοί Πράκτορες – Port Agents	32

3.3. Ναυτικοί Μεσίτες – Τα Είδη και οι Ρόλοι τους	33
3.3.1. Ναυλομεσίτες	33
3.3.2. Dry Cargo and Tanker Chartering Brokers	34
3.3.3. Sale and Purchase Brokers	34
3.3.4. Ship Repair / Conversion Brokers	35
3.3.4.1. Κώδικας Δεοντολογίας Ναυτικών Πρακτόρων	36
3.4. Επίτευξη Ανταγωνιστού Πλεονεκτήματος και Διαμόρφωση Στρατηγικής	38
3.4.1. Διαχείριση Στρατηγικής (Strategic Management)	38
3.4.2. Το Βασικό Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	39
3.4.2.1. Η Ανίχνευση του Περιβάλλοντος	39
3.4.2.2. Διαμόρφωση της Στρατηγικής	40
3.4.2.3. Στόχοι	41
3.4.2.4. Επιλογή Στρατηγικής	41
4. Μεθοδολογία Έρευνας	43
4.1. Η Σημασία της Έρευνας και τα Χαρακτηριστικά της Ποιοτικής Έρευνας	43
4.2. Τρόπος Συλλογής Δεδομένων – Πρωτογενή και Δευτερογενή Δεδομένα	45
4.3. Θεωρητική και Ερευνητική Μεθοδολογική Προσέγγιση	46
4.4. Συλλογή Πρωτογενών Δεδομένων με Χρήση Ημιδομημένης Συνέντευξης	50
4.5. Τρόπος και Τόπος Διεξαγωγής Συνεντεύξεων	51
4.6. Ηθικά και Δεοντολογικά Ζητήματα	53

4.7. Περιορισμοί Έρευνας	53
4.8. Παρουσίαση Εταιριών Τεχνικών Μεσιτών της Έρευνας	54
5. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας	58
5.1. Αποτελέσματα Έρευνας με τη Χρήση Συνεντεύξεων	58
5.2. Συμπεράσματα	66
5.3. Επίλογος	69
Βιβλιογραφία	73
Παράρτημα Ι	78

1^ο Κεφάλαιο – Ιστορία και Χαρακτηριστικά Εξέλιξης της Ναυτιλίας στην Ελλάδα και Διεθνώς

1.1 Ιστορία της ναυτιλίας στην Ελλάδα

Οι Έλληνες, περισσότερο από κάθε άλλο λαό στον κόσμο, έχουν παραμείνει, παρά την πολύ μακρά ιστορία τους, ναυτικοί χωρίς διακοπή, που έχουν αγαπήσει τη θάλασσα, την έχουν διακρίνει ως ένα όμορφο στοιχείο, και πίστευαν ότι είχε θεϊκές δυνάμεις, ενώ άλλοι λαοί, όπως οι Φοίνικες και οι Ρωμαίοι, χρησιμοποιούσαν την θάλασσα ως ένα μέσο για να κατακτήσουν άλλους ανθρώπους/πολιτισμούς κ.α. Οι Έλληνες θεωρούσαν τη θάλασσα ένα φιλικό περιβάλλον και ήταν ευχαριστημένοι με τα «καπρίτσια» της (Χαρλαύτη, 2001).

Πολύ γρήγορα οι Έλληνες συνειδητοποίησαν ότι η θάλασσα θα μπορούσε να τους προσφέρει έναν τρόπο ζωής, μαζί με τη χαρά της ελευθερίας και μια αύξηση της ελευθερίας του πνεύματος. Η Ναυτική τέχνη ήρθε φυσικά με τους Έλληνες και αυτό είχε να κάνει με το τοπίο του περιβάλλοντός τους, τη γεωγραφική θέση της Ελλάδας, το κλίμα της και την ατελείωτη ακτογραμμή της.

Το τοπίο είναι ορεινό και η περιοχή καλλιέργειας περιλαμβάνει μόνο το ένα πέμπτο του συνόλου του έθνους και ως εκ τούτου δεν μπορεί να προσφέρει παρά μόνο μια κακή συγκομιδή. Έτσι, η θάλασσα ήταν μια διέξοδος. Η ατελείωτη ακτογραμμή η οποία καλύπτει το 92% των συνόρων στην Ελλάδα, διαθέτει φυσικά λιμάνια, βαθείς κόλπους, χρυσές αμμουδιές και τα εκατοντάδες γραφικά νησιά (Γουλιέλμος, 2003).

Ήταν φυσικό, ότι ένα τόσο όμορφο περιβάλλον θα εμπνεύσει τους Έλληνες και επίσης θα ενσταλάξει μέσα τους την αγάπη για τη θάλασσα. Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας ήταν ένα πλεονέκτημα, επειδή ήταν στη μέση περίπου της Αρχαίας Μεσογείου, μεταξύ της Ασίας και της Ιταλίας, κοντά στην Αίγυπτο και τη Λιβύη προς το Νότο και δίπλα στις άλλες βαλκανικές χώρες προς το Βορρά, ήταν στο σταυροδρόμι, οι πιο αρχαίες θαλάσσιες οδοί.

Οι αποστάσεις δεν ήταν μεγάλες και για χιλιάδες χρόνια οι ναυτικοί μας είχαν την πλοήγηση με καθαρό ουρανό, σχεδόν πάντα βλέποντας την ακτογραμμή. Το ελληνικό κλίμα, αν και είχε μεγάλη ποικιλία, υπόμεινε σπάνια τυφώνες ή πολύ ισχυρές θύελλες. Η θερμοκρασία

ήταν πάντα ευχάριστη, με γαλάζιο ουρανό, καθαρή ατμόσφαιρα και ο ήλιος σχεδόν μια μόνιμη πηγή φωτός.

Ένα τέτοιο περιβάλλον συντελεί πάντα σε ένα πιο ελεύθερο πνεύμα, ενισχύει τη φαντασία και κάνει τους ανθρώπους αισιόδοξους, φιλελεύθερους και τολμηρούς. Με άλλα λόγια, δημιούργησε τις αναγκαίες προϋποθέσεις για να γίνουν οι Έλληνες πολύ καλοί ναυτικοί.

Οι Κρητικοί ήταν ο πρώτοι που κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα σημαντικό ναυτικό και να κατακτήσουν την Μεσόγειο. Τα πλοία της Κρήτης άρχισαν να συμμετάσχουν στο θαλάσσιο εμπόριο και με το πέρασμα του χρόνου θα έπλεαν σε όλα τα λιμάνια της τότε γνωστού Μεσογείου. Το "Δαναός" και η "ΑΡΓΩ" είναι τα πρώτα πλοία της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας. Ήταν και τα δύο εξοπλισμένα με ιστία και 50 κουπιά. Το πρώτο πλοίο ανήκε στον Δαναό και το δεύτερο στον Ιάσωνα (Γουλιέλμος, 2004). Τα πλοία, φυσικά, δεν χρησιμοποιούνταν απλά για την μεταφορά φορτίων, αλλά και για περιπετειώδη ταξίδια προκειμένου να ανακαλύψουν νέα μέρη ή για αποστολές πολέμου και κατακτήσεων (Χαρλαύτη, 2001).

Η ελληνική ναυτιλία συνέχισε να προοδεύει κατά τη διάρκεια της περιόδου του Μεγάλου Αλεξάνδρου αλλά και αφού η χώρα κατακτήθηκε από την Ρωμαϊκή αυτοκρατορία. Αρχίζει και παρακμάζει μετά το 168 π.Χ. αλλά παραμένει παρόλα αυτά μια σημαντική ναυτική δύναμη. Μετά το 330 μ.Χ. είναι που η ελληνική ναυτιλία ακμάζει και πάλι λόγω του Βυζαντίου. Κατά τα χρόνια αυτά το λιμάνι της Κωνσταντινούπολης είναι μεγίστης σημασίας και θεωρείται μεγάλο εμπορικό κέντρο και στρατηγικής σημασίας.

Η ελληνική ναυτιλία παρακμάζει και πάλι, για λίγο, κατά την διάρκεια της Οθωμανικής αυτοκρατορίας και χρειάζονται αρκετά χρόνια προκειμένου να ανακάμψει. Με τον ελληνικό στόλο σχεδόν αφανισμένο, οι εμπορικοί στόλοι της Δύσης κυριάρχησαν στις θάλασσες. Το πλέον ελεύθερο ελληνικό κράτος, αναγνωρίζοντας τη σημασία της ναυτιλίας για το έθνος, προσπάθησε να βοηθήσει. Τα παλιά ναυπηγεία της Ύδρας, Σπετσών, Άνδρου, Σκιάθου και το Γαλαξίδι, επανεμφανίστηκαν με ανανεωμένο σθένος. Από το 1834, ξεκίνησε, το εμπορικό ναυτικό είχε ήδη 708 πλοία και μέχρι το 1851, 1437 πλοία των 237.000 τόνων μικτού φορτίου (Γουλιέλμος, 2003).

Ωστόσο αναφέρεται η σημαντική σημασία στην συνολική επίδραση του δικτύου της Χίου στην ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας ήταν ζωτικής σημασίας με τρεις τρόπους. Πρώτον, οργάνωσαν το εμπόριο και παρείχαν φορτία για ένα στόλου με ελληνική σημαία. Δεύτερον, το εμπορικό δίκτυο βοήθησε να δημιουργηθεί ένα δίκτυο ναυτιλίας που εκτεινόταν από τη Μαύρη Θάλασσα σε όλη τη Μεσόγειο μέχρι την Βόρεια Ευρώπη.

Αυτό το δίκτυο ναυτιλίας επίσης παρήγαγε την υποδομή για την ανάπτυξη των ελληνικών συμφερόντων στην ναυτιλία κατά τη διάρκεια του δέκατου ένατου αιώνα. Τρίτον, και πιο σημαντικό, άνοιξε πρόσβαση προς το Λονδίνο, το κορυφαίο ναυτιλιακό κέντρο του δέκατου ένατου και του εικοστού αιώνα.

1.2 Η Εξέλιξη της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας στην Ελλάδα

Αναφερόμενοι στην ανάπτυξη της ναυτιλιακής βιομηχανίας και επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, θα πρέπει να σημειωθεί πως η ελληνική ναυτιλία, στήριξε την ανάπτυξη της στον βασικό διαθέσιμο πόρο, το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι που απασχολούνται στη ναυτιλία διαθέτουν μια βάση γνώσης σχετικά με τη ναυτιλιακή διαχείριση, αλλά ταυτόχρονα, διαθέτουν την επιχειρηματικότητα η οποία επιτρέπει την αξιοποίηση αυτής της βάσης γνώσης (Γουλιέλμος, 2003).

Δεν είναι υπερβολή, δηλαδή, να αναφερθεί ότι αυτό που κατά κύριο λόγο συνέβαλε στη συγκρότηση και ανάπτυξη της ναυτιλίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, στηριζόμενο τόσο στη βάση γνώσης που διέθετε (ανθρώπινο κεφάλαιο), όσο και στην διάθεσή του να αναλάβει ρίσκο για την αξιοποίηση αυτής της γνώσης (επιχειρηματικότητα) (Χαρλαύτη, 2001).

Η αναφορά στην επιχειρηματικότητα, στην παρούσα ανάλυση, συνδέεται με την περιγραφή της μικρής επιχειρηματικής προσπάθειας, και σαν τέτοια, εννοείται κάθε επιχείρηση που ανήκει σε ιδιώτες, δεν είναι κυρίαρχη στον τομέα της και δεν εφαρμόζει κάποια καινοτομική πρακτική. 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 (Γουλιέλμος, 2004).

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 ταυτίζονται. 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).

Είναι βέβαια δεδομένο ότι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και “επιχειρηματίας” δεν είναι το ίδιο. Η ικανότητα να λειτουργήσει μια επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά προσόντα και ικανότητες από αυτά που απαιτεί η ιδιότητα του επιχειρηματία. Το πρώτο απαιτεί διοικητικές ικανότητες ενώ, το δεύτερο, απαιτεί καινοτομικές ικανότητες (Γουλιέλμος, 2004).

Οι επιχειρηματίες αναζητούν πάντα την αλλαγή, αντιδρούν σ’ αυτή και την εκμεταλλεύονται ως μια ευκαιρία. Βέβαια, αναγνωρίζεται ότι με εξαίρεση την ίδια τη δημιουργία της επιχείρησης ως έκφραση επιχειρηματικότητας, είναι σχετικά λίγοι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που εμφανίζονται να είναι συγχρόνως ιδιοκτήτες επιχειρηματίες και καινοτόμοι σε σημαντικό βαθμό. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορούν να συγκριθούν περισσότερο με διοικητικά στελέχη, παρά με επιχειρηματίες (Γουλιέλμος, 2004).

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, η εισαγωγή των supertankers τη δεκαετία του ‘50 από τον Α. Ωνάση ή η επέκταση της εταιρείας Costamare σε νέες αγορές με αξιοποίηση της υπάρχουσας στρατηγικής και της βάσης πόρων που διέθετε. 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 εφαρμοστεί (Χαρλαύτη, 2001).

Στην κατεύθυνση αυτή η υιοθέτηση των σημαιών ευκολίας και η απασχόληση 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 μεν ρίσκο, το οποίο όμως προσπάθησε

να ελαχιστοποιήσει με την εφαρμογή δοκιμασμένων στρατηγικών και μεθόδων (Γουλιέλμος, 2003).

Η παραπάνω σύντομη ανάλυση δεν σκοπεύει να αποδυναμώσει την σημασία αλλά και την αξία του παραδείγματος της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, το οποίο, μάλιστα, διεκδικεί και στοιχεία μοναδικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο: Πως σε μια διεθνή βιομηχανία καταγράφεται σημαντικός αριθμός νέων επιχειρήσεων με διάρκεια παρουσίας και διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις διεθνείς αγορές, οι οποίοι προέρχονται από συγκεκριμένο εθνικό χώρο, ο οποίος δεν εμφανίζει αντίστοιχες επιτυχίες σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας (Γουλιέλμος, 2004).

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που συνέβαλαν στην μοναδικότητα αυτή; Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση διακρίνεται για την ικανότητά της να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να λειτουργεί ενοποιημένα στο εσωτερικό της. Αυτό αφορά και τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η μοναδικότητα, ίσως, συνδέεται με το γεγονός ότι αφορά όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις, αλλά έναν ολόκληρο κλάδο.

Επιπλέον, μάλιστα, σε κλάδο του οποίου οι επιχειρήσεις λειτουργούν ανταγωνιστικά, αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται συγκροτώντας άτυπα δίκτυα. Στην ανάλυση που ακολουθεί η εξήγηση για αυτό θα αναζητηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που συνέβαλαν στην εσωτερική ενοποίηση και στις στρατηγικές των επιχειρήσεων που συνέβαλαν στην εξωτερική τους προσαρμογή.

1.3 Η Εξέλιξη της Ελληνικής Ναυτιλίας Διεθνώς

Η Ελλάδα έχει πλέον κερδίσει επάξια μια σημαντική θέση στην παγκόσμια ναυτιλία και έχει αναδειχθεί ως ο μεγαλύτερος εμπορικός ναυτικός στόλος στον κόσμο (1997). Αποτελείται από 3.246 πλοία, συνολικά 129,7 εκατομμυρίων dwt¹ αντιπροσωπεύοντας το 16,3% του συνολικού dwt παγκοσμίως. Η εικόνα 1.0 αναπαριστά τα συνολικά dwt σε χωρητικότητα, συγκεκριμένων χωρών, μεγάλων σε εμπορική ναυτιλιακή δραστηριότητα (αναλογία εισαγωγών-εξαγωγών) (Γουλιέλμος, 2003).

¹ Dwt= (deadweight tons) νεκρό βάρος ανά τόνο

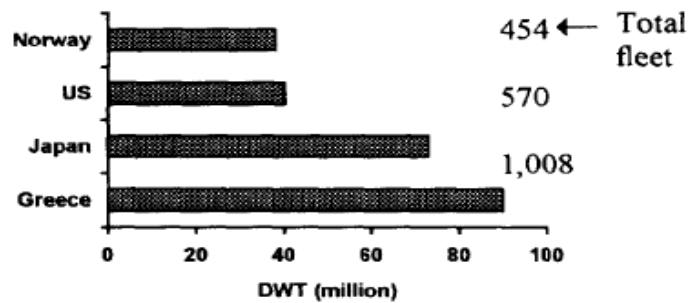


Figure 1 Total Deadweight Tonnage in Cargo Sector of Major Shipping Countries
(adapted from *The Economist*, 1996, pp. 91–92)

Εικόνα 1.3-1, Συνολική χωρητικότητα πλοίων ανά χώρες

Παρατηρούμε ότι η Ελλάδα κυριαρχεί των υπολοίπων, μεγάλων κατά τα άλλα, χωρών σε εμπορική δραστηριότητα καθώς υπερέχει και σε συνολικό στόλο αλλά και σε χωρητικότητα ανά dwt. Οι Έλληνες έχουν καταφέρει να διατηρήσουν την βιομηχανία της ναυτιλίας για παραπάνω από 200 χρόνια έχοντας υπηρετήσει ως ενδιάμεσοι σταθμοί στο παγκόσμιο εμπόριο, πρώτα ως μεσάζοντες μεταξύ της Δύσης και της Οθωμανικής αυτοκρατορίας και αργότερα ως μεταφορείς μιας πλειοψηφίας φορτίων πλοίων του παγκόσμιου εμπορίου (Χαρλαύτη, 2001).

Να σημειωθεί εδώ, ότι εφόσον η ναυτιλία στην Ελλάδα αποτελεί ένα τεράστιο κλάδο και μια βιομηχανία από μόνης της, συνεπώς, αποτελεί και ένα τεράστιο κομμάτι της Ελληνικής οικονομίας αφού αποφέρει σημαντικά έσοδα στα ταμεία του κράτους και θεωρείται μια από τις πιο βασικές βιομηχανίες του (Γραμμένος και Choi, 1999).

Πριν από δύο περίπου δεκαετίες, όταν ο Ελληνόκτητος στόλος έγινε ο πρώτος στόλος παγκοσμίως, οι πλοιοκτήτες ανέφεραν το γεγονός ως "*το Ελληνικό θαλάσσιο θαύμα*". Ήταν ένας δίκαιος χαρακτηρισμός του γεγονότος ότι μια χώρα 10 εκατομμυρίων έφθασε στην κορυφή της πυραμίδας μιας τόσο σημαντικής βιομηχανίας, όπως η ναυτιλία. Από τότε με κάποιες εξαιρέσεις ο Ελληνόκτητος στόλος συνεχίζει να μεγαλώνει διαρκώς (Γουλιέλμος, 2003).

Σύμφωνα με τα στοιχεία, η Ελληνόκτητη Ναυτιλία (πλοία υπό ελληνική και ξένη σημαία) στις 27 Φεβρουαρίου του 2005 έλεγχε 4.190 πλοία όλων των τύπων (άνω των 1.000gt), συνολικού deadweight (dwt) 172.613.935 και 102.195.100 gross tonnage (gt) συμπεριλαμβανομένων και 267 πλοίων υπό ναυπήγηση διάφορων κατηγοριών, συνολικού

tonnage 12.652.495. Διεθνώς σήμερα οι Έλληνες ελέγχουν το 9,2% του συνολικού αριθμού των πλοίων που υπάρχουν στην αγορά καθώς και των υπό ναυπήγηση, το 17,8% του παγκόσμιου στόλου σε dwt ή το 15,5% του παγκόσμιου στόλου εκφρασμένου σε gt (YEN, 2013).

Είναι γεγονός ότι ο Ελληνόκτητος στόλος μειώθηκε ελαφρά κατά το 2005 σε σχέση με το προηγούμενο έτος τόσο στον αριθμό των πλοίων, το deadweight όσο και στο tonnage. Αυτό μπορεί μερικώς να δικαιολογηθεί από τους πρόσφατους κανονισμούς και την σταδιακή απόσυρση των πλοίων με μονά τοιχώματα από την αγορά αλλά και από την γενική τάση για πώληση ή σκραπάρισμα των παλαιών πλοίων και αντικατάστασή τους με νεότερα ή νεότερα πλοία.

Από τα στατιστικά στοιχεία του YEN προκύπτει ότι στην Ελλάδα λειτουργούν 1.114 ναυτιλιακές εταιρίες, από τις οποίες οι 654 ασχολούνται με τη διαχείριση πλοίων και οι 460 με ναυλώσεις και άλλες ναυτιλιακές εργασίες. Από τις 1.084 εταιρίες εισήχθη και δραχμοποιήθηκε συνάλλαγμα της τάξεως των 1.221.557.083 δολαρίων παρουσιάζοντας αύξηση 4,9% έναντι του 2008. Για την κάλυψη διάφορων υποχρεώσεων (φορολογικών, μισθοδοτικών κ.ά.) οι εταιρίες αυτές δαπάνησαν το ποσό των 864.617.591 δολαρίων. Εξάλλου το εργατικό τους δυναμικό υπολογίζεται σε 11.090 άτομα. Συνολικά οι 654 διαχειρίστριες εταιρίες είχαν στον έλεγχο τους ένα στόλο από 3.749 πλοία. (YEN, 2013)

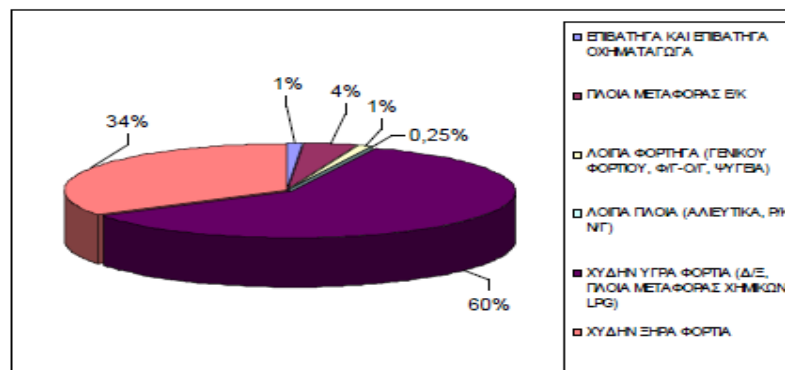
Η Ελληνική αγορά είναι αρκετά ομοιογενής, αφού βάση των στοιχείων της Petrofin, σχεδόν το 85% των Ελληνικών ναυτιλιακών εταιριών είναι εταιρείες που διαχειρίζονται λιγότερα από 8 πλοία, τα περισσότερα των οποίων δεξαμενόπλοια ξηρού χύδην φορτίου και πλοία διπλού καταστρώματος (tweendeckers). Από τις υπόλοιπες, οι 30-40 από αυτές αποτελούν τις εταιρείες στόχους των τραπεζών και συνεπώς η αγορά στόχος είναι προσανατολισμένη σε εταιρείες με τουλάχιστον 15 πλοία, αφού η ακτοπλοϊκή αγορά έχει συνενωθεί σε λίγες εταιρίες και η χρηματοδότηση των κοντεϊνεροπλοίων απαιτεί τεράστια κεφάλαια (YEN, 2013).

Τα στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι η Ελληνική ναυτιλιακή κοινότητα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των καιρών. Ενώ παλαιότερα οι έλληνες εφοπλιστές ήταν γνωστοί για την προτίμησή τους στα φθηνά και μεγάλης ηλικίας μεταχειρισμένα πλοία, τα τελευταία έτη έχουν προχωρήσει σε παραγγελίες ναυπηγήσεων. Τα στοιχεία του GSCC

αναφέρουν ότι οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν παραγγείλει το 14,2% των ναυπηγούμενων σήμερα πλοίων, το οποίο αντιπροσωπεύει το 26% της ναυπηγούμενης χωρητικότητας (YEN, 2013). Ως αποτέλεσμα της παραπάνω τάσης για ναυπηγήσεις και αγορά σχετικά νέων πλοίων ο μέσος όρος ηλικίας του ελληνόκτητου στόλου μειώθηκε το 2005 και σήμερα βρίσκεται στα 19,6 χρόνια αντί των 20,0 και 20,3 για το 2009 και το 2010 αντίστοιχα.

Σημείωσε ακόμα περισσότερη μείωση σε όρους GT φτάνοντας τα 15,9 χρόνια αντί των 18,1 και 18,6 για το 2005 και το 2006 αντίστοιχα. Τώρα σε όρους DWT βρίσκεται σήμερα στα 16,4 χρόνια αντί των 16,8 και 18,2 για το 2009 και 2010 αντίστοιχα. Η μείωση αυτή αναμένεται να ενταθεί ακόμα περισσότερο στο προσεχές μέλλον. Είναι άξιο μνείας το γεγονός ότι για πρώτη φορά ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου των tankers (19,8 χρόνια) είναι μικρότερος από τον μέσο όρο του παγκόσμιου στόλου (που είναι 20,1 έτη) (Γουλιέλμος, 2004).

Την τέταρτη θέση στον κόσμο καταλαμβάνει η Ελλάδα, με βάση τη χωρητικότητα του στόλου της. Σύμφωνα με στοιχεία του Lloyd's για το 2010, που έδωσε στη δημοσιότητα το YEN, ο υπό ελληνική σημαία στόλος φτάνει τα 1.529 πλοία με χωρητικότητα 28.778.240 gt. Επίσης, σύμφωνα με τα στοιχεία του Institute of Shipping Economics & Logistics της Βρέμης, που αφορούν πλοία άνω των 300 gt, την 1/1/2010 η Ελλάδα κατείχε την τρίτη θέση παγκοσμίως όσον αφορά τη χωρητικότητα των πλοίων. Ειδικότερα σύμφωνα με το Ινστιτούτο της Βρέμης την 1/1/2010 η ελληνική σημαία ήταν υψωμένη σε 1.102 πλοία με χωρητικότητα 43.365.00 dwt (YEN, 2013).



Εικόνα 1.3-2, Κατανομή ελληνικού στόλου ανά τύπο πλοίου (με βάση το dwt)

Πηγή: Lloyd's, World Fleet Statistics 2011

Το 2011, 113 πλοία -με μέσο όρο ηλικίας τα 4,5 έτη- ύψωσαν την ελληνική σημαία. Το στοιχείο της νεότητας των πλοίων αναμένεται να αποτελέσει τον κύριο άξονα των μέτρων που προετοιμάζει το YEN προκειμένου μέσα στο 2013 να σημειωθεί ένα νέο κύμα εγγραφών πολύ μεγαλύτερο από εκείνο του 2012. Η ηγεσία του YEN αναμένεται να προτάξει αυτό το στοιχείο το οποίο θα δηλώσει ότι θα «επενδύσει» άμεσα με μέτρα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας σε τρία επίπεδα που θα αφορούν: τη φορολογία ειδικά για τα νεότευκτα πλοία που για πρώτη φορά θα εισέρχονται στο ελληνικό νηολόγιο, την προώθηση των επενδύσεων για την ανανέωση των μικρών μεσογειακών πλοίων και τέλος το ανθρώπινο δυναμικό με παρεμβάσεις που θα κλιμακώνονται ανάλογα με την ηλικία του πλοίου (Γουλιέλμος, 2004).

Εκτός από των τομέα των τραπεζών, κεφάλαια μπορούν να αντλήσουν οι ναυτιλιακές εταιρείες και από το Χρηματιστήριο, ήδη από το 1995 στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ) έχουν εισέλθει ακτοπλοϊκές εταιρείες, ενώ τελευταία πέραση ένας νόμος για την χρηματοδότηση και εταιρειών της ποντοπόρου ναυτιλίας. Μετά από μεγάλες καθυστερήσεις οι διοικητικές αρχές του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών έδωσαν την 1η Απριλίου του 2002 το πράσινο φως για την είσοδο ποντοπόρων πλοίων στη Σοφοκλέους, ανακοινώνοντας το τελικό κανονιστικό πλαίσιο της διαδικασίας.

Το κλίμα στο ΧΑΑ την εποχή που έγινε η ανακοίνωση δεν ήταν ευνοϊκό αλλά όλοι αναμένουν κινήσεις βελτίωσης και με δεδομένο ότι το νομικό πλαίσιο είναι έτοιμο, δεν αποκλείεται στους επόμενους μήνες να δημιουργηθούν Εταιρείες Επενδύσεων στην Ποντοπόρο Ναυτιλία. Το νέο αυτό πλαίσιο, αφενός ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, αφετέρου διασφαλίζει αποτελεσματικότερα την προστασία των επενδυτών με την καθιέρωση αυστηρότερων κανόνων ως προς τη διαφάνεια της Ε.Ε.Π.Ν. (YEN, 2013)

Είναι άγνωστες ακόμα οι προθέσεις των Ελλήνων εφοπλιστών, καθώς η παραδοσιακή μυστικοπάθεια τους, ίσως δημιουργήσει εμπόδια στην είσοδο τους στο ΧΑΑ, ενώ περαιτέρω εμπόδια δημιουργούν τα υψηλά έξοδα για την είσοδο τους στο ΧΑΑ και ο περιορισμός της επιχειρηματικής τους ευελιξίας. Πρόβλημα ίσως δημιουργήσει και το γεγονός ότι για την είσοδο τους τα 2/3 του στόλους τους να είναι υπό την Ελληνική (Ευρωπαϊκή) σημαία και το υπόλοιπο 1/3 να είναι συμβεβλημένο με το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (NAT) (YEN, 2013).

Στις μέρες μας αν και ο ελληνόκτητος στόλος ελέγχει σήμερα περίπου το 15% της

χωρητικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεχίζοντας να κρατά τα «σκήπτρα» του κλάδου, αρκετά πλοία του εμπορικού στόλου υποστέλλουν την ελληνική σημαία. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Βρετανικό Νηογνώμονα Lloyd's Register of Shipping και το Fairplay, η «διαρροή» πλοίων από το εθνικό νηολόγιο το τελευταίο έτος, αποδίδεται κατά κύριο λόγο στις παλινωδίες της κυβέρνησης που αφορούν τον διοικητικό φορέα στήριξης της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας, δηλαδή το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και το Λιμενικό Σώμα (Γουλιέλμος, 2004).

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία της ετήσιας έκθεσης του Lloyd's που δημοσιοποιούνται κάθε Μάρτιο και αφορούν πλοία άνω των 1000 gt, ο υπό ελληνική σημαία στόλος αριθμεί 917 πλοία, χωρητικότητας 79.712.050dwt, συμπεριλαμβανομένων 127 πλοίων υπό παραγγελία. Την ίδια περίοδο πέρυσι στο νηολόγιο της χώρα ήταν εγγεγραμμένα 969 πλοία, χωρητικότητας 80.502.206dwt συμπεριλαμβανομένων 189 πλοίων υπό παραγγελία για το 2010. Η «εξέλιξη» του ελληνόκτητου στόλου ήταν σαφώς διαφορετική αφού αν και σημειώθηκε μείωση του αριθμού των πλοίων, καταγράφεται ταυτόχρονα αύξηση της χωρητικότητας.

Έτσι τον Μάρτιο υπό τον έλεγχο Ελλήνων εφοπλιστών ήταν 3.848 πλοία, χωρητικότητας 261.675.981dwt στα οποία περιλαμβάνονται 621 νεότευκτα υπό παραγγελία, έναντι την ίδια περίοδο πέρυσι 3.996 πλοίων χωρητικότητας όμως 258.121.989dwt. Από τα 3.848 πλοία τα περισσότερα, 1.747 είναι bulk carriers (YEN, 2013).

Ο υπό ελληνική διαχείριση στόλος αντιστοιχεί σήμερα στο 14,6% του παγκόσμιου σε επίπεδο χωρητικότητας σε dwt και το 7,7% σε αριθμό πλοίων. Στο μεταξύ ο ελληνικός στόλος είναι «κατακερματισμένος» σε συνολικά 40 εθνικά νηολόγια με πρώτο το ελληνικό, 25% ενώ ακολουθούν η Λιβερία με 16%η Μάλτα με 19%, τα Νησιά Μάρσαλ με 12%, ο Παναμάς με 11% κα. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι ο Παναμάς «έχασε» μέσα σε μια χρονιά 117 ελληνικά πλοία που ήταν εγγεγραμμένα στο νηολόγιο του και δυστυχώς δεύτερη είναι η Ελλάδα από το νηολόγιο της οποίας διαγράφηκαν Σε ο,τι αφορά το νηολόγιο που επιλέγουν οι Έλληνες εφοπλιστές για τα πλοία (YEN, 2013).

Παράλληλα η μέση «ηλικία» του ελληνόκτητου στόλου μειώθηκε περαιτέρω κατά 1,8 χρόνια κάτω από το μέσο όρο του παγκόσμιου στόλου και έτσι σήμερα ο ελληνόκτητος στόλος είναι κατά μέσο όρο 11ετών έναντι 20,3 το 2000 γεγονός που αποδίδεται στη διαρκή ναυπήγηση

νέων πλοίων. Αντιθέτως ο ελληνικός στόλος έχει μέσο όρο ηλικίας τα 11,2 έτη έναντι 10,7 το 2012. Τέλος ο Lloyd's Register είναι ο νηογνώμονας που παρακολουθεί τα περισσότερα ελληνόκτητα πλοία, 876 και ακολουθούν ο αμερικανικός ABS με 713 πλοία, ο γαλλικός Bureau Veritas με 554 πλοία κα.

Με την απλοποίηση των διαδικασιών για την προσέλκυση πλοίων στο ελληνικό νηολόγιο, που παρουσιάσαμε πριν από λίγες μέρες, στέλνουμε ένα ισχυρό μήνυμα ενίσχυσης του ελληνικού εμπορικού στόλου και της ελληνικής σημαίας. Αυτά δήλωνε πριν από μερικές μέρες ο υπουργός Ναυτιλίας, λίγο πριν αναχωρήσει για τη Ν. Κορέα όπου παραβρέθηκε στην τελετή παραλαβής ονομασίας και υψώσεως της ελληνικής σημαίας στα δύο πρώτα δεξαμενόπλοια τύπου D.P. Shuttle Tanker που εντάχθηκαν στο ελληνικό νηολόγιο (YEN, 2013).

Μια αισιοδοξία που δεν φαίνεται να έχει βάση, καθώς άλλα δείχνουν τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛΣΤΑΤ) που ανακοινώθηκαν χθες για τη δύναμη του ελληνικού εμπορικού στόλου, τον Ιανουάριο του 2013. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά, 69 πλοία αποχώρησαν από το ελληνικό νηολόγιο, συγκριτικά με τον Ιανουάριο του 2012, με αποτέλεσμα από 2.002 πλοία που είχαν την ελληνική σημαία τον Ιανουάριο του 2012, να φτάσουν στα 1.933. Οι περισσότερες αποχωρήσεις έγιναν στα επιβατηγά, καθώς 41 από αυτά άλλαξαν σημαία, φτάνοντας τα 645, ακολούθησαν τα φορτηγά με 15 αποχωρήσεις φτάνοντας τα 520, αλλαγή σημαίας έγινε σε οκτώ δεξαμενόπλοια και σε πέντε από διάφορες κατηγορίες (YEN, 2013).

Όσον αφορά τα νηολόγια που προτιμούν οι Έλληνες να εγγράφουν τα πλοία τους τις μεγαλύτερες απώλειες σημείωσαν οι Μπαχάμες που έχασαν 55 πλοία και ακολουθεί η Ελλάδα με 33 πλοία και ο Παναμάς με 20. Αντιθέτως η Μάλτα είδε τα ελληνικών συμφερόντων πλοία που πήγαν στο νηολόγιό της να αυξάνουν κατά 38, τα Marshall Islands κατά 28 και η σημαία της Λιβερίας κατά 12. Στο ελληνικό νηολόγιο είναι εγγεγραμμένα 829 πλοία χωρητικότητας 73,4 εκατ. τόνων, και ακολουθούν η Μάλτα με 561 και 41,5 εκατ. τόνους, τα Marshall Islands με 519 και 36,5 εκατ. τόνους, ο Παναμάς με 388 πλοία και 23 εκατ. τόνους, οι Μπαχάμες με 238 και 16,2 εκατ. τόνους και η Κύπρος με 235 πλοία και 15,5 εκατ. τόνους (YEN, 2013).

Η μέση ηλικία του ελληνόκτητου στόλου μειώθηκε ακόμη περισσότερο κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους και βρίσκεται τώρα κατά 2,35 χρόνια κάτω από το μέσο όρο ηλικίας του παγκοσμίου στόλου. Ο μέσος όρος ηλικίας του ελληνόκτητου στόλου είναι τα 10,2 χρόνια.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2000 ο μέσος όρος ηλικίας του ελληνόκτητου στόλου ήταν τα 20,3 χρόνια. Ο μέσος όρος ηλικίας του υπό ελληνική σημαία στόλου παρέμεινε στα 11,3 χρόνια έως το 2012 (YEN, 2013).

Βάση όλων των παραπάνω, θα λέγαμε πως σχετικά με το προφίλ του Έλληνα εφοπλιστή και τις αποφάσεις του εντός της ναυτιλιακής αγοράς, οι ίδιοι αναφέρονται ως μακράν οι πρωταγωνιστές στην δευτερογενή αγορά ποντοπόρων πλοίων αλλά και στις νέες ναυπηγήσεις αναδεικνύονται καθώς στο πρώτο πεντάμηνο του έτους 2013, βρίσκονται στην κορυφή των σχετικών καταλόγων όλων των ναυλομεσιτικών οίκων (YEN, 2013).

Με τις τιμές των πλοίων να έχουν υποχωρήσει σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα τοποθετούνται μαζικά αν και με ηπιότερου ρυθμούς από ό,τι το αντίστοιχο διάστημα του περασμένου έτους εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που αναδύονται για την απόκτηση ποιοτικού τονάζ σε χαμηλές τιμές.

Τα στοιχεία που ανακοίνωσε ο ναυλομεσιτικός οίκος Intermodal Research & Valuations για τις ελληνικές επενδύσεις είναι χαρακτηριστικά. Οι Έλληνες εφοπλιστές το πρώτο πεντάμηνο του 2013 πούλησαν στη δευτερογενή αγορά 27 πλοία έναντι συνολικών εσόδων της τάξης των 348,47 εκατ. δολ και αγόρασαν 140 ποντοπόρα επενδύοντας 1,862,13 εκατ. δολ. Παράλληλα τοποθέτησαν παραγγελίες σε ναυπηγεία για 48 νεότευκτα έναντι 357 εκατ. δολ. Ήτοι, δρομολόγησαν συνολικά επενδύσεις 2,2 δισ. δολ. Και αυτά επιπλέον, βέβαια, των κεφαλαίων της τάξης των 8 δισ. δολ. περίπου τα οποία δαπάνησαν για αγορές πλοίων το 2012.

Την ίδια ώρα Ιάπωνες και Γερμανοί ήταν οι μεγαλύτεροι πωλητές με 57 και 35 πλοία αντίστοιχα ενώ δεύτερη στις τάξεις των αγοραστών ήταν η Κίνα, τρίτη η Ινδονησία και τέταρτες οι ΗΠΑ. Στις ναυπηγήσεις, μετά την Ελλάδα, ακολουθεί η Νότιος Κορέα, ενώ πολύ μεγάλος αριθμός παραγγελιών από το ευρισκόμενο στην κορυφή πριγκιπάτο του Μονακό αποδίδεται σε ελληνικά συμφέροντα που λειτουργούν από εκεί. Πρόκειται για ένα μεγάλο στοίχημα στην προοπτική ανάκαμψης των ναυλαγορών καθώς μεγάλο ποσοστό του νεοαποκτηθέντος στόλου αναμένεται να ανατιμηθεί δραστικά εφόσον η αγορά των διεθνών θαλασσιών μεταφορών αναζωογονηθεί. Και με τις ενδείξεις για επιτάχυνση των ρυθμών ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας να πληθύνουν οι πιθανότητες να κερδηθεί το στοίχημα ενισχύονται.

Η πραγματικότητα αυτή άλλωστε εξηγεί και το πώς ονόματα που παραδοσιακά δραστηριοποιούνταν αυστηρά σε έναν κλάδο, όπως τα τάνκερ ή τα φορτηγά εμφανίζονται να μπαίνουν τώρα και σε άλλους κλάδους όπως τα boxships. Η σωρευμένη στο παρελθόν ρευστότητα σε μεγάλο μέρος του ελληνικού εφοπλισμού και η εμπιστοσύνη στο ελληνικό ναυτιλιακό management την οποία έχουν ξένες τράπεζες και επενδυτικά σχήματα αλλά και κρατικοί οργανισμοί από την Ασία λύνει για πολλούς Έλληνες το τεράστιο πρόβλημα της χρηματοδότησης αυτών των επενδύσεων.

Και αυτό την ώρα που ξένοι ανταγωνιστές τους όπως Γερμανοί επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν καθημερινά μεγάλες πιέσεις από τις πιστώτριες τράπεζες και προβαίνουν σε πωλήσεις πλοίων. Και είναι και από αυτό το μέτωπο, των distressed sales, που προκύπτουν ευκαιρίες, αναφέρουν ναυτιλιακοί κύκλοι. Σύμφωνα με έναν εκ των μεγαλύτερων ξένων ναυλομεσιτικών οίκων, την Clarkson Research Services Limited, οι Έλληνες εφοπλιστές ξεχωρίζουν για την ένταση και το εύρος της δραστηριότητά τους στην δευτερογενή αγορά πλοίων αλλά και τις ναυπηγήσεις. Υπογραμμίζει δε την επιθετικότητα των αγορών των Ελλήνων την ώρα που ο έτερος μεγαλύτερος εθνικός εφοπλισμός, ο Ιαπωνικός εμφανίζεται να είναι ο μεγαλύτερος πωλητής.

Με δεδομένο ότι οι δύο αυτές εθνικές πλοιοκτησίες ελέγχουν το 40% της παγκόσμιας μεταφορικής δυναμικότητας η αναδιάρθρωση των μεταξύ τους ισορροπιών προς όφελος της Ελλάδας σε μια περίοδο που η κρίση σοβεί τόσο στις ναυλαγορές όσο και στην ελληνική οικονομία έχει προσελκύσει τον θαυμασμό ακόμα και των πλέον δύσπιστων απέναντι στην ελληνική ναυτιλιακή διαχειριστική δεινότητα και ευθυκρισία (YEN, 2013).

Buyer Statistics	2013						2012		
	UNITS	%	OUTLAY (\$)	%	DWT	%	UNITS	OUTLAY (\$)	DWT
Greece	140	23.0%	\$1,862.13m	26.8%	10,556,154	35.8%	204	\$3,666.56m	16,776,190
China	48	7.9%	\$368.82m	5.3%	2,620,726	8.9%	113	\$830.60m	5,912,070
Indonesia	25	4.1%	\$163.50m	2.4%	682,557	2.3%	47	\$282.25m	1,097,643
U. S. A.	24	3.9%	\$458.45m	6.6%	1,118,550	3.8%	34	\$519.65m	859,362
Norway	21	3.4%	\$737.50m	10.6%	1,030,654	3.5%	21	\$477.23m	797,936
Singapore	17	2.8%	\$414.65m	6.0%	2,011,605	6.8%	37	\$473.95m	2,187,869
S. Korea	17	2.8%	\$149.60m	2.2%	581,066	2.0%	49	\$1,089.39m	6,470,949
Hong Kong	14	2.3%	\$123.75m	1.8%	745,721	2.5%	8	\$74.90m	270,422
Turkey	12	2.0%	\$245.45m	3.5%	259,888	0.9%	39	\$346.83m	1,095,537
Nigeria	12	2.0%	\$63.40m	0.9%	252,887	0.9%	12	\$55.45m	250,215
undisclosed	169	27.8%	\$1,152.32m	16.6%	4,825,790	16.4%	250	\$1,670.88m	7,010,281
all other	110	18.1%	\$1,215.09m	17.5%	4,781,632	16.2%	377	\$4,493.67m	12,571,528
TOTAL	609	100.0%	\$6,954.66m	100.0%	29,467,230	100.0%	1,191	\$13,981.35m	55,300,002

Source: Intermodal Research & Valuations

Εικόνα 1.3-3, Διεθνή Στατιστικά για τις αγοροπωλησίες πλοίων 2012-2013

1.4 Μέθοδοι Οργάνωσης – Διοίκησης Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

Ο όποιος ερευνητής της ελληνικής και ελληνόκτητης ναυτιλίας, θα διαπιστώσει ότι ο χώρος συγκροτείται από ένα μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων. Το πρότυπο ελληνικής ναυτιλιακής επιχείρησης είναι μια μικρού ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, που έχει ιδρυθεί από κάποιον επιχειρηματία που είχε προηγούμενη ανάμειξη και εμπειρία στη ναυτιλιακή βιομηχανία, ο οποίος είναι και ο στρατηγικός ηγέτης της. Η επιχείρηση λειτουργεί σαν οικογενειακή και τα μέλη της οικογένειας του ιδρυτή κατέχουν κρίσιμες θέσεις στη διοικητικής της ιεραρχία (Γουλιέλμος, 2003).

Αυτό το πρότυπο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποδείχθηκε επιτυχημένο στο πλαίσιο των διεθνών ναυλαγορών της χύδην φορτηγού ναυτιλίας και επιβιώνει και στις μέρες μας, παρά το γεγονός ότι η τάση για συγκέντρωση και γιγαντισμός καταγράφεται ισχυρή. Αυτή η διάρκεια οφείλεται σε συγκεκριμένα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τα οποία συνέβαλαν στη μορφοποίηση των τρόπων οργάνωσης και διοίκησης τους (Γουλιέλμος, 2004).

Αυτά συνδέονται κυρίως με τον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων, την

τεχνογνωσία των ελλήνων εφοπλιστών στη ναυτιλιακή διαχείριση, την επιχειρηματική φιλοσοφία των εφοπλιστών, την τάση διάσπασης των επιχειρήσεων και την επιχειρηματική δικτύωση. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύονται στη συνέχεια ως εξής (Γουλιέλμος, 2004).

Οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε ήδη, η μεγάλη πλειοψηφία των ελληνοκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Ιδρύθηκαν από κάποιον επιχειρηματία, ο οποίος παραμένει και ο στρατηγικός τους ηγέτης διατηρώντας των πλήρη έλεγχο όλων των αποφάσεων, αλλά στην πορεία μετατράπηκαν σε όχημα απασχόλησης των μελών της οικογένειάς του. Οι επιχειρήσεις ξεκινούν σαν μικρές μοναχοβάπορες, μέσω της απόκτησης μεταχειρισμένου πλοίου σχετικά μεγάλης ηλικίας και ακολουθούν την πορεία ανόδου μέχρι τη στιγμή της εγκαθίδρυσής τους.

Όμως, η πορεία ανόδου δεν συνδέεται απαραίτητα και με την αύξηση του στόλου τους και την ανάπτυξη του μεγέθους τους. Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούνται εγκαθιδρυμένες και έχουν ξεπεράσει με επιτυχία μακροχρόνιες κρίσεις στις ναυλαγορές, οι οποίες παραμένουν μικρές σε μέγεθος, καθώς αυτό αποτελεί συνειδητή στρατηγική τους επιλογή (Γουλιέλμος, 2004).

Τεχνογνωσία στη ναυτιλία

Η πλειοψηφία των νέων εφοπλιστών υπήρξαν εργαζόμενοι στη ναυτιλία, είτε σαν αξιωματικοί των πλοίων, είτε σαν στελέχη των ναυτιλιακών ή παραναυτιλιακών γραφείων. Σε ένα δείγμα 79 εφοπλιστών πρώτης γενιάς ποσοστό 39% υπήρξαν αξιωματικοί πλοίων και ποσοστό 28% εργαζόμενοι σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις πριν ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση. Για αυτής της κατηγορίας τους εργαζόμενους, η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στη ναυτιλία, μέσω της απόκτησης πλοίου, ήταν η μοναδική επιλογή που θα τους επέτρεπε να αξιοποιήσουν τον βασικό πόρο που κατείχαν, τη βάση γνώσης σχετικά με τη ναυτιλιακή διαχείριση. Αυτή η βάση γνώσης είναι που συνέβαλλε στην επικερδή λειτουργία των πλοίων μεγάλης ηλικίας που αποκτούσαν, τα οποία οι προηγούμενοι πλοιοκτήτες τους πουλούσαν ακριβώς γιατί λόγω του υψηλού λειτουργικού τους κόστους δεν ήταν ανταγωνιστικά (Γουλιέλμος, 2004).

Αυτή η γνώση διαφοροποιεί την ομάδα αυτή από τους λοιπούς νεοεισερχόμενους στον εφοπλισμό, δηλαδή τους εμπόρους (6%), τους βιομηχάνους (8%) και τους άλλους επιτυχημένους επαγγελματίες που επένδυσαν στη ναυτιλία κέρδη από άλλες δραστηριότητες. Φυσικά, καταγράφεται και ένας αριθμός επιχειρήσεων, σχεδόν αποκλειστικά μεγάλου μεγέθους οι οποίες ανήκουν σε ομίλους με διαφοροποιημένες επενδύσεις που λειτουργούν σαν διευθυντικές. Όμως, δεν είναι αυτές που δίνουν τον τόνο στη λειτουργία της ελληνικής ναυτιλίας (Γουλιέλμος, 2003).

Στρατηγικές των επιχειρήσεων

Ο δεύτερος παράγοντας που έχει οδηγήσει στην διατήρηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην κορυφή της παγκόσμιας ιεραρχίας τα τελευταία 30 χρόνια είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις απειλές που προέρχονται από το επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Αυτό αποδίδεται στις επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων. Στην ενότητα αυτή η ανάλυση εντοπίζεται στις στρατηγικές των ελληνικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα αυτές που συνδέονται με την εξειδίκευση του στόλου τους, την ανταγωνιστική στρατηγική της ηγεσίας κόστους και τις επενδυτικές στρατηγικές (Γουλιέλμος, 2004).

Εξειδίκευση στόλου

Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν και παραμένουν ειδικευμένες στη διαχείριση των βασικών τύπων της χύδην φορτηγού ναυτιλίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πλοίων αποτελούν τα δεξαμενόπλοια και τα bulk carriers. Η διαφοροποίηση από αυτό τον κανόνα αναφέρεται μόνο στην επέκταση μικρού ποσοστού επιχειρήσεων προς τις πιο εξειδικευμένες αγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, όπως τα χημικά και τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου, κατά τα τελευταία χρόνια. Η επιλογή αυτή αρχικά υπαγορεύτηκε από τους διαθέσιμους πόρους των επιχειρήσεων (Γουλιέλμος, 2004).

Η δραστηριοποίηση στη χύδην φορτηγό ναυτιλία δεν απαιτούσε ίδιο ύψος επενδύσεων με αυτές της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, καθώς, αυτό που χρειαζόταν ήταν η απόκτηση του πλοίου και η δημιουργία μιας υποδομής στην ξηρά για τη διαχείρισή του. Το πλοίο μπορούσε να αποκτηθεί από την αγορά των μεταχειρισμένων με σχετικά χαμηλό κόστος, ενώ η υποδομή της ξηράς μπορούσε να στηρίζεται στον πλοιοκτήτη και τα μέλη της οικογένειά του, καθώς και σε

εξωτερικούς συνεργάτες (μεσίτες ναυλώσεων, ασφαλίσεων κ.α.).

Ένα βασικό στοιχείο της στρατηγικής των Ελλήνων, το οποίο όπως αναφέρθηκε ήδη συνδέεται με τους διαθέσιμους πόρους, είναι η είσοδος στην αγορά και η επέκταση μέσω της απόκτησης μεταχειρισμένων πλοίων. Αποκτούσαν πλοία σε χαμηλές τιμές και τα καθιστούσαν ανταγωνιστικά αξιοποιώντας το διαθέσιμο υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους ανθρώπινο δυναμικό. Τα τελευταία χρόνια που οι συνθήκες στην αγορά έχουν μεταβληθεί και η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρει το πλοίο είναι κάτι που συνδέεται και με την ηλικία του, οι έλληνες εφοπλιστές έχουν στραφεί και στις νέες ναυπηγήσεις (Γουλιέλμος, 2003).

Ηγεσία κόστους

Με βάση πλαίσιο των Sletmo και Holste (1993), το οποίο βασίζεται στο πλαίσιο ανταγωνιστικών στρατηγικών του Porter (1980), οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους στήριξαν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο χαμηλό κόστος και στη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η χύδην φορτηγός ναυτιλία είναι μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που λειτουργεί στη βάση της ελαχιστοποίησης του κατά μονάδα κόστους (Storford, 1997). Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων ήταν πάντα η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας. Για μια ναυτιλιακή επιχείρηση που καλύπτει τους βασικούς θαλάσσιους δρόμους με τα πλοία της, η μόνο ρεαλιστική στρατηγική είναι αυτή της ηγεσίας κόστους (Γουλιέλμος, 2004).

Η διαφοροποίηση που στηρίζεται στην ποιότητα των υπηρεσιών δεν οδηγεί ταυτόχρονα και στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να διεκδικήσουν μεγαλύτερο ναύλο και άρα να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους. Ακόμα και στις μέρες μας που η ποιότητα της υπηρεσίας είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας, δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια εταιρεία της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, αλλά μάλλον σαν ένας παράγοντας που συμβάλλει στην ενίσχυση του πλεονεκτήματος του χαμηλού κόστους (Γουλιέλμος, 2004).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν με επιτυχία στρατηγική ηγεσίας κόστους. Στήριξαν την ανάπτυξή τους κατά κύριο λόγο στην απόκτηση μεταχειρισμένων πλοίων που είχαν χαμηλό σταθερό κόστος αλλά υψηλό λειτουργικό κόστος. Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας

των ιδίων των πλοιοκτητών, των στελεχών του γραφείου και των ναυτικών των πλοίων συνέβαλλε στην διαχείριση των πλοίων με τρόπο που ελαχιστοποιούσε το λειτουργικό κόστος και επέτρεπε την κερδοφόρο λειτουργία, ακόμα και σε περιόδους κρίσεων στις ναυλαγορές. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό αυτό το χαρακτηριστικό, είναι αναγκαία η αναφορά στη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στο πλοίο και το γραφείο (Γουλιέλμος, 2004).

2^ο Κεφάλαιο – Κατηγορίες εμπορικών πλοίων και ναυπηγεία

2.1 Τύποι και κατηγορίες πλοίων που εντοπίζονται στις μέρες μας

Αφού μελετήσαμε την πορεία και την ανέλιξη της ελληνικής ναυτιλίας, θα πρέπει τώρα να ασχοληθούμε με τα είδη πλοίων που κυριαρχούν στη παγκόσμια αγορά της ναυτιλίας. Τα είδη πλοίων χωρίζονται σε 3 κύριες κατηγορίες. Σε Μπάλκ κάρριερ (bulk carrier) που αποτελεί το νεότερο τύπο Φορτηγού πλοίου, σε δεξαμενόπλοια (tanker vessels) και σε κοντέινερ πλοία (container ships).

Bulk carriers:

- Mini Bulk Carrier από 100 ως 130 μέτρα μήκος και από 3.000 έως 23.999 dwt. Απασχολούνται σε παράκτιο εμπόριο, χρησιμεύοντας ως πλοία τροφοδοσίας για μεγαλύτερα πλοία. Το κύριο εμπόριο τους συνίσταται από μικρά θαλάσσια δρομολόγια, μεταφέροντας περιορισμένες ποσότητες χύδην φορτίων γενικά σε μικρότερα λιμάνια, χωρίς περιορισμό όσον αφορά το μέγεθος των πλοίων.
- Handysize, είναι οι μεσαίοι μεταφορείς (αναλογικά σε μέγεθος) χύδην φορτίου, μεταξύ 24.000 και 25.000 dwt και από 130-150 μέτρα μήκος. Μπορούν να μεταφέρουν φορτία σε μεγάλο αριθμό λιμένων και μπορούν να φέρουν σημαντική ποικιλία και ποσότητα των χύδην φορτίων.
- Handymax, επίσης πλοία χύδην φορτίου μεταξύ 35.000 και 50.000 dwt και 150-200 μέτρα μήκος. Αυτά τα φορτηγά πλοία είναι κατάλληλα για μικρούς λιμένες με περιορισμούς στο μήκος και το βύθισμα του πλοίου, ή στα λιμάνια που στερούνται υποδομής μεταφόρτωσης. Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μεταφορά ξηρού φορτίου, όπως το σιδηρομετάλλευμα, άνθρακα, τσιμέντου, κατεργασμένου χάλυβα, λιπασμάτων και σπόρων.
- Supramax, ένα είδος πλοίου που απέκτησε μεγάλη φήμη ολοένα και περισσότερο μετά το 2001. Αυτά τα πλοία βρίσκονται συνήθως μεταξύ των 50.000 και 61.000 dwt και έχουν

συνήθως 5 αμπάρια φορτίου και γεραμούς καταστρωμάτων με ικανότητα ανύψωσης από 25mt (μετρικούς τόνους) έως 40mt.



Εικόνα 2.1- 1 – Τύπος Πλοίου Bulk carrier

- Panamax, ο όρος αυτός δόθηκε στο συγκεκριμένο πλοίο λόγω των περιορισμών στο σχεδιασμό του μεγέθους που δέχτηκε εξαιτίας τω υδατοφραχτών της διώρυγας του Παναμά και ο όρος υιοθετήθηκε από την παγκόσμια κοινότητα της ναυτιλίας. Με μήκος 200-230 μέτρα το φορτίο του δε θα πρέπει να ξεπερνά τους 80.000 τόνους dwt. Γενικώς, μεταφέρει σιτηρά, άνθρακα και σιδηρομεταλλεύματα από Αμερικανικά λιμάνια.
- Suezmax, είναι το μεγαλύτερο πλοίο που μπορεί να διασχίσει την διώρυγα του Σουέζ. Το μέγιστο βύθισμα (πλοίου) που επιτρέπεται στην διώρυγα του Σουέζ είναι 18,90 μέτρα.
- Capesize bulk carriers, με μήκος 230 έως 270 μέτρα και από 80,000 έως 199,000 τόνους dwt, είναι πολύ μεγάλα έτσι ώστε να διασχίσουν την διώρυγα του Παναμά και εμπορεύονται φορτία από τον Ατλαντικό και γύρω από το Ακρωτήριο της Καλής Ελπίδας.
- Very Large Bulk Carriers (VLBC), 270 μέτρων και πλέον και άνω των 180,000 dwt. Είναι αρκετά εξειδικευμένα, και ναυπηγημένα για συγκεκριμένο είδος εμπορίου.
- Seawaymax, 226 μέτρων και 28,000 dwt μέγιστα. Είναι το μεγαλύτερο πλοίο που μπορεί να διασχίσει το θαλάσσιο πέρασμα του Saint Lawrence.

- Malaccamax, 330 μέτρων κατά προσέγγιση και 300.000 dwt. Είναι το μεγαλύτερο πλοίο που μπορεί να διασχίσει τα Στενά της Μαλάκας.
- Setouchmax, με μέγιστο όριο 229 μέτρων και 300,000 dwt το πλοίο αυτό συνήθως κατευθύνεται σε λιμάνια της θάλασσας Setouch Ιαπωνία.
- Dunkirkmax, με μέγιστο 289 μέτρα και 175,000 dwt.
- Kamsarmax, με μέγιστο 229 μέτρα μήκος και 82,000 dwt.
- Newcastlemax, με 185,000 dwt κατά προσέγγιση.

Tanker Vessels (δεξαμενόπλοια):

- Coastal: Μέγεθος: 3,001 dwt - 10,000 dwt. Αυτά είναι τα μικρότερα δεξαμενόπλοια και χρησιμοποιούνται συνήθως σε παράκτια ύδατα που απαιτούν πιο ρηχά πλοία. Αυτά τα δεξαμενόπλοια φέρουν συνήθως κηροζίνη, πετρέλαια θέρμανσης, καύσιμα και χημικά προϊόντα.
- Small: Μέγεθος: 10,001 dwt - 19,000 dwt. Αυτό είναι το επόμενο σε μέγεθος δεξαμενόπλοιο και επίσης χρησιμοποιείται συχνά σε παράκτια ύδατα. Φέρουν και αυτά συνήθως κηροζίνη, πετρέλαιο θέρμανσης, καύσιμα και χημικά προϊόντα.
- Handy/Handysize: Μέγεθος: 19,001 dwt - 25,000 dwt. Αυτό είναι ένα δημοφιλές μεγέθους δεξαμενόπλοιο, αλλά συνήθως δεν χρησιμοποιείται σε πολύ μακρινά ταξίδια.
- Medium/Handymax: Μέγεθος: 25,001 dwt - 45,000. Πρόκειται για ένα μεγαλύτερο είδος handy/handysize πλοίου.
- Large/Long Range One (LRI): Μέγεθος: 45,001 - 70,000 dwt.
- Large/Long Range Two (LRII): Μέγεθος: 70,001 - 100,000+ dwt.
- Very Large Crude Carrier (VLCC): Μέγεθος: 150,000 - 320,000 dwt. Αυτά είναι πολύ μεγάλα πλοία μεταφοράς αργού πετρελαίου που μεταφέρουν αργό πετρέλαιο από τον Περσικό Κόλπο, τη Δυτική Αφρική, τη Βόρεια Θάλασσα και τον κόλπο Prudhoe σε

προορισμούς στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Μεσογειακή Ευρώπη και την Ασία. Παρά το γεγονός ότι τα VLCCs είναι πολύ μεγάλα πλοία, είναι δυνατόν να ερματίσουν (ballast) τα πλοία έτσι ώστε να μπορέσουν να διασχίσουν τη διώρυγα του Σουέζ.

- Ultra Large Crude Carrier (ULCC): Μέγεθος: 321,000+ dwt. Αυτά είναι τα μεγαλύτερα τεχνητά πλοία που κινούνται. Σήμερα, το μεγαλύτερο ULCC είναι 564.939 dwt. Αυτά τα πλοία πλέουν τις μεγαλύτερες διαδρομές, συνήθως από τον Περσικό Κόλπο στην Ευρώπη, τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ασία. Είναι τόσο μεγάλα που απαιτούν ειδικά προσαρμοσμένους τερματικούς σταθμούς για την φόρτωση και την εκφόρτωση.

Container Πλοία:

Το μέγεθος ενός εξειδικευμένου πλοίου εμπορευματοκιβωτίων (container ships) μετριέται σε TEU², δηλαδή σε εμπορευματοκιβώτια 20 ποδιών. Αυτά τα πλοία είναι σχεδιασμένα για να μεταφέρουν αποκλειστικά εμπορευματοκιβώτια. Γι' αυτό το λόγο, το σχέδιο τους είναι προσαρμοσμένο στις προκαθορισμένες (στάνταρ) διαστάσεις εμπορευματοκιβωτίων, διαθέτοντας πλατιά ανοίγματα αμπαριών (wide hatches) και οδηγούς κυβελών (cell guides) στα αμπάρια και μερικές φορές στο κατάστρωμα (Peters, 2003).

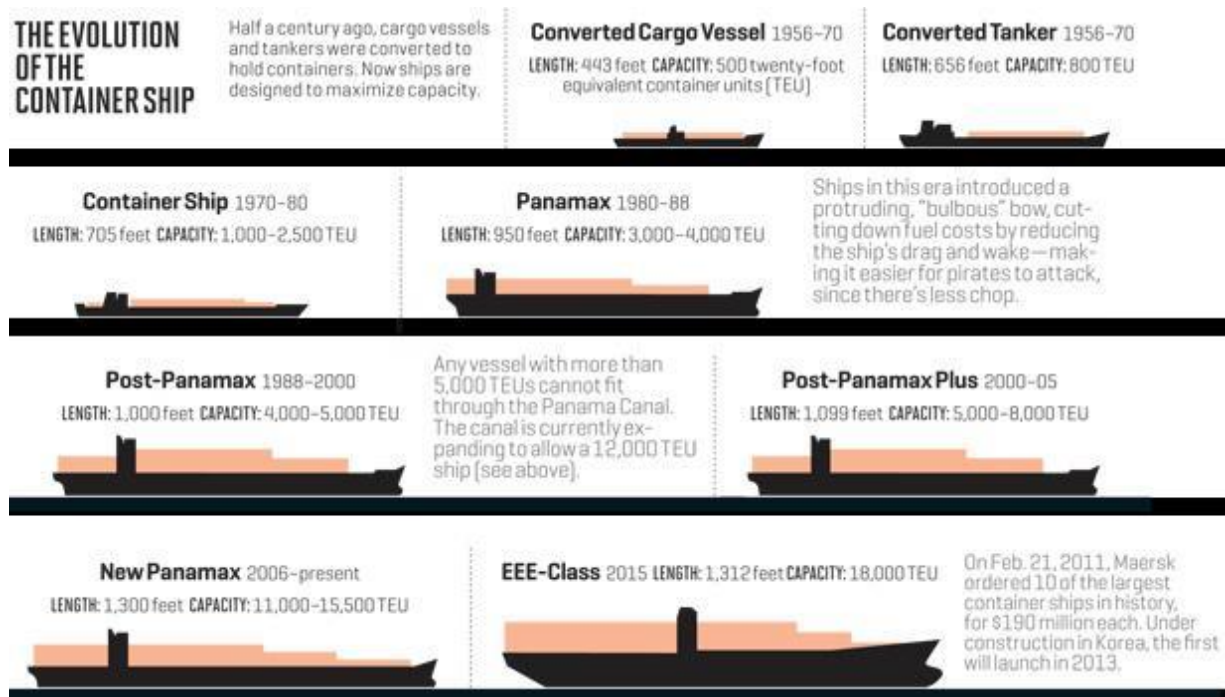
Feeder και Feedermax:

Αποτελούν τα μικρότερα πλοία της αγοράς με μέγεθος κάτω των 1.000 TEU. Τα Feeder (0-499 TEU) και Feedermax (500-999 TEU) απασχολούνται σε κοντινές αποστάσεις, συχνά ακτοπλοϊκές, συνδέοντας τα μεγάλα εμπορευματικά κέντρα μιας περιφέρειας με τα δευτερεύοντα μικρότερα λιμάνια της. Τα πλοία αυτά έχουν την δυνατότητα να προσεγγίζουν σε λιμάνια, όπου τα μεγαλύτερα πλοία δεν μπορούν να εισέλθουν λόγω των διαστάσεων τους (Peters, 2003).

Τα μεγαλύτερα πλοία της αγοράς, άνω των 2.000 TEU, χρησιμοποιούνται στις γραμμές μακρινών αποστάσεων και ξοδεύουν το 80% του χρόνου τους στη θάλασσα. Διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, τα Sub-panamax (2.000-2999 TEU), τα Panamax (3.000-3.999 TEU) και τα Post-panamax (άνω των 4.000 TEU)” (Γκιζιάκης και Παπαδόπουλος et al., 2006).

² Twenty-Foot Equivalent Units

- Post-Panamax Plus: με μήκος 334 μέτρα και από 5.000-8.000 TEU.
- New Panamax: με μήκος 396 μέτρα και από 11.000-15.500 TEU.
- EEE-Class: με μήκος 399 μέτρα και χωρητικότητα 18.000 TEU.



Εικόνα 2.1- 2 – Τύποι Πλοίων Container carrier

2.2 Έννοια και ορισμός του Ναυπηγείου

Οι Καθώς η κύρια μελέτη μας αφορά τους Repair Brokers, θα ήταν αδύνατο λοιπόν να παραλείψουμε τον ορισμό και τη χρησιμότητα του ναυπηγείου, καθώς είναι το 50% της εργασίας μας.

-Ναυπηγείο (shipyard) λέγεται ένα μέρος με εγκαταστάσεις για την κατασκευή, τη συντήρηση και την επισκευή των πλοίων.

Τα ναυπηγεία έχουν 3 σημαντικούς ρόλους. Πρώτον, είναι το μέρος όπου “γεννιούνται” (New Building) και κατασκευάζονται τα πλοία, δεύτερον, είναι υπεύθυνα για τη συντήρησή τους (Dry Dock κάθε 2,5έτη και Special Survey κάθε 5έτη) και, συνεπώς, τρίτον, υπεύθυνα για την οποιαδήποτε επισκευή/επιδιόρθωση χρειάζεται ένα πλοίο (repair).

Εμείς, θα ασχοληθούμε κυρίως με το κομμάτι της επισκευής του πλοίου (ship repair), και αντίστοιχα την εργασία του ναυπηγείου, καθώς η εργασία εστιάζει στην βιομηχανία της επισκευής (ship-repairing, technical brokers).

2.3 Περιοχές ανάπτυξης ναυπηγείων και κριτήρια επιλογής από τους Εφοπλιστές

Η επισκευή πλοίων διεξάγεται σε διάφορες βαθμίδες σε όλα σχεδόν τα παράκτια έθνη. Από τη φύση της καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων σε κάθε πιθανό είδος πλοίου. Η περιοδική συντήρηση του παγκόσμιου στόλου μεταφοράς φορτίου ήταν μέχρι τη δεκαετία του 1950 σε μεγάλο βαθμό συγκεντρωμένη στα τότε ναυτικά έθνη του κόσμου, κυρίως στην Ευρώπη.

Με την ανάπτυξη των σημαιών ανοικτού μητρώου και τη διεθνοποίηση της κυριότητας των εμπορικών στόλων που επιταχύνθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1950 και του 1960, τα πλοία έχασαν την έδρα τους, όπως ήταν μέχρι τότε, η επισκευή και η συντήρησή τους διαμορφώθηκε σύμφωνα με το εκάστοτε πρόγραμμα λειτουργίας τους.

Η οικονομική ανάπτυξη της Ιαπωνίας και της Κίνας και η ανάπτυξη της ναυπηγικής βιομηχανίας της ήταν ιδιαίτερης σημασίας. Άλλα έθνη, όπως η Κορέα, έχουν χρησιμοποιήσει τις βιομηχανίες ναυπηγικής και της επισκευής πλοίων με σκοπό τη μεταφορά τεχνογνωσίας από περισσότερο βιομηχανικές χώρες.

2.3.1 Παροχές της ναυπηγοεπισκευαστικής ζώνης

Θα παρουσιάσουμε ακολούθως τις παροχές που προβλέπονται από τη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη.

-Drydock/Floating Dock / Synchrolift / Slip / Marine Railways για υποθαλάσσιες επιδιορθώσεις.

- Quays ή piers κατάλληλο για επιπλέον επιδιορθώσεις .
- Τα καταστήματα και χώρους για την εκτέλεση διαφόρων ειδών εργασίας, όπως: steel marking, κοπής και διαμόρφωσης, χάλυβας συναρμολόγηση, την προετοιμασία των επιφανειών και επικαλύψεις, σωληνώσεις, λαμαρίνες, επισκευή μηχανημάτων, ηλεκτρικές επισκευές, σφυρηλάτηση και χύτευση, ξυλουργικές εργασίες, γερανούς και κινητά μηχανήματα για την επισκευή και τη συντήρηση, αποθήκη, πτέρυγα διοίκησης.

Ένα ναυπηγείο πρέπει επίσης να παρέχει υπηρεσίες όπως ύδρευση, ρεύμα και φως, πεπιεσμένο αέρα, αγκυροβόλια, πυρόσβεση και ιατρικές παροχές, ασφάλεια των εγκαταστάσεων και του πληρώματος του πλοίου ενώ αυτό είναι ακινητοποιημένο προκειμένου να επισκευαστεί .

Κάποιες απ' τις εργασίες που λαμβάνουν χώρο στην διαδικασία επισκευής ενός πλοίου είναι οι εξής:

- Αξιολόγηση/γνωμάτευση από πραγματογνώμονες, χρονοδρομολόγηση, σχεδιασμός και σχεδιασμός τεχνικής.
- Προκατασκευή εάν είναι απαραίτητο, παραγγελία ανταλλακτικών και υλικών, οργάνωση ναυπηγείου.
- Προετοιμασία διαδικασίας πλευρίσματος πλοίου.
- Εργασία προετοιμασίας, αποσυναρμολόγηση, καθάρισμα σκελετού πλοίου και μηχανών.
- Υπηρεσίες ξηρού δεξαμενισμού πλοίων (dry docking) και προετοιμασία πλοίου, σταδιοποίηση, υποβρύχιες επιθεωρήσεις ρουτίνας, επισκευές, βάνιμο σκελετού.

- Καταμέτρηση ζημιών και επείγουσες επισκευές και συντήρηση του πλοίου στη θάλασσα (afloat) αλλά και στην ξηρά (dry dock).
- Επανασυναρμολόγηση
- Επιθεώρηση, δοκιμή και πιστοποίηση
- Προετοιμασία για πλεύση και αποσύνδεση από προκυμαία/αποβάθρα.

2.3.2 Εξέλιξη τεχνολογίας , ανάπτυξη και μελέτη αγοράς ναυπηγείων

Καθώς η τεχνολογία ολοένα και εξελίσσεται υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξη/πρόοδο ενός ναυπηγείου. Ένα ναυπηγείο πρέπει να λαμβάνει, για παράδειγμα, πάντα υπ' όψιν του, τα έξοδα των υλικών πόρων και των υπηρεσιών που καταναλώνει και χρησιμοποιεί.

Υπάρχουν όμως και αρκετοί τρόποι έτσι ώστε ένα ναυπηγείο να προοδεύσει και να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Αυτό, είναι πάντα σε συνάρτηση με την σχέση ζήτησης και προσφοράς της αγοράς. Συνεπώς, όσο αυξάνεται η ζήτηση, αντιστοίχως αυξάνονται και οι απαιτήσεις από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ενός ναυπηγείου. Η ανάπτυξη σύγχρονων τεχνικών επισκευής πλοίων περιλαμβάνει βελτιστοποιημένες τεχνικές θερμοσυγκόλλησης και αυξανόμενη χρήση ηλεκτρικών εργαλείων, βελτιωμένο καθαρισμό του κύτους και μεθόδων βαψίματος, βελτιωμένη απελευθέρωση αερίου (gas) και εγκαταστάσεων καθαρισμού δεξαμενών, ευρύτερη χρήση κινητού και αυτοματοποιημένου μηχανικού εξοπλισμού στην επισκόπηση, επισκευή και συντήρηση του πλοίου, προκατασκευή και βελτιωμένη προετοιμασία του περιβάλλοντος εργασίας για λόγους εξοικονόμησης χρόνου, εκσυγχρονισμός εξοπλισμού και μεθόδων για τον καλύτερο σχεδιασμό των πλοίων, του μηχανικού και γενικού εξοπλισμού, βελτιωμένα γραφεία σχεδιασμού και τεχνικών σχεδιασμού (CAD/CAM systems) κ.α.

Προκειμένου να μελετήσουμε την αγορά πρέπει να αναφέρουμε τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα επισκευής πλοίων (ship-repair industry). Η βιομηχανία, χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστική και υψηλής έντασης εργατικού

δυναμικού. Η ευημερία της βιομηχανίας ακολουθεί και συμβαδίζει πάντα με την ναυτιλιακή οικονομία (ναυτιλιακό οικονομικό κύκλο). Γενικώς, χαρακτηρίζεται από μια πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Έχει μια στρεβλή διάρθρωση του κόστους λόγω άμεσων ή έμμεσων επιρροών από κυβερνήσεις. Σε σχέση με το παρελθόν, είναι πλέον κατώτερης σημασίας στην ιεραρχία της βιομηχανίας της ναυτιλίας. Είναι πάντα υποκείμενη σε γεωγραφικές και εποχιακές διακυμάνσεις. Η ανάθεση εργασίας σε τρίτους (υπεργολαβία) και οι παρεχόμενες υπηρεσίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ευπορία της. Στα πιο χαμηλά στρώματα της, η βιομηχανία τείνει να γίνει πιο ανεπιτήδευτη και απαιτούνται συγκεκριμένες βαριές δεξιότητες συναρμολόγησης, όμως στα υψηλότερα στρώματα απαιτείται τεχνογνωσία και εξειδίκευση, στο αντικείμενο, η οποία θα πρέπει πάντα να συμβαδίζει με την πρόοδο και εξέλιξη της τεχνολογίας και της υπόλοιπης βιομηχανίας.

Στην εποχή μας βέβαια ακόμη και τα ναυπηγεία που συνήθιζαν να έχουν χαμηλού επιπέδου εργάτες, όπως η Κίνα, έχουν αρχίσει να εκπαιδεύουν και να καταρτίζουν το προσωπικό τους. Γεγονός που συντελεί στην αύξηση της ποιότητας του ναυπηγείου. Ενώ, γενικά, υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα στον κόσμο της βιομηχανίας, υπάρχει ζήτηση για εγκαταστάσεις επισκευών σε στρατηγικά σημεία ανά τον κόσμο, σε χαμηλό κόστος. Ενώ έως πρόσφατα, οι εγκαταστάσεις επισκευής πλοίων ήταν άρρηκτα συνδεδεμένες με την ναυπηγική και την κατασκευή νέων πλοίων, η σύγχρονη ναυπηγοεπισκευαστική βιομηχανία τείνει να καταστεί αυτόνομη και αυτοτροφοδοτούμενη.

Η βιομηχανία της ναυπηγοεπισκευαστικής είναι πλέον παγκόσμιας τάξης και συνεπώς, όπως σε όλες τις παγκόσμιες βιομηχανίες, υπάρχουν συγκεκριμένα εμπορικά κέντρα ανά τον κόσμο, που υπερτερούν άλλων και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την υπόλοιπη βιομηχανία, για παράδειγμα, όσον αφορά τις τιμές/κόστος εργασίας.

Συνήθως, τα πλοία θα σταματήσουν/δεξαμενίσουν για την επισκευή τους σε σημεία όπου τους επιτρέπει η θαλάσσια πορεία στην οποία εμπορεύονται.

Παρόλα αυτά ένας πλοιοκτήτης θα προτιμήσει να στείλει το πλοίο του για επισκευή στην πιο οικονομική λύση, συνεπώς, και στην πιο οικονομική περιοχή. Εφόσον του το επιτρέπει η διαδρομή του (ship's trade).

Όπως σε κάθε τομέα, έτσι και σε αυτήν της επισκευής πλοίων, υπάρχουν «φθηνότερες» περιοχές: Στη Βόρεια Ευρώπη οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν την Πολωνία, τα κράτη της Βαλτικής (Εσθονία, Λιθουανία και Λετονία), και τη Ρωσία. Στη Μεσόγειο / Νότια Ευρώπης περιοχή υπάρχουν η Τουρκία και τα Βαλκανικά κράτη. Και στην Άπω Ανατολή υπάρχει η ηπειρωτική Κίνα - όπου σήμερα και χωρίς αμφιβολία, είναι η φθηνότερη περιοχή, στην οποία μπορεί να επισκευαστεί ένα πλοίο, σε όλο τον κόσμο.

Για τις δύο τελευταίες δεκαετίες, η περιοχή της Σιγκαπούρης έχει διατηρήσει τη θέση της ως κορυφαίο κέντρο επισκευής πλοίων στον κόσμο. Ωστόσο, φθηνότερες τιμές επισκευής από την ηπειρωτική Κίνα έχουν οδηγήσει σε πολλές γενικές συμβάσεις επισκευής που τοποθετούνται σε κινεζικά ναυπηγεία, αντί της περιοχής της Σιγκαπούρης.

Η διαφορά τιμής είναι σημαντική. Οι τιμές σιδήρου (steel) στην ηπειρωτική Κίνα είναι σήμερα αρκετά κάτω από US \$ 0.80/tonne σε σύγκριση με πάνω από \$2,00 δολάρια στη Σιγκαπούρη, και αυτό το επίπεδο τιμών στη Σιγκαπούρη ήταν πριν από ένα χρόνο, όταν ήταν πιο κοντά στα \$ 2.50 και στην Τουρκία \$2.00/tonne.

Τα καλύτερα διεθνώς γνωστά κινεζικά ναυπηγεία είναι πιο κοντά στο \$ 1.00/tonne, αλλά τα μικρότερα ναυπηγεία, σε μια προσπάθεια να κερδίσουν τις διεθνείς επιχειρήσεις, είναι κάτω από τα 75 σεντς/tonne. Ωστόσο, η ποιότητα του σιδήρου που χρησιμοποιούν πρέπει να τίθεται υπό αμφισβήτηση.

2.3.2.1 Η ναυπηγοεπισκευαστική περιοχή της Κίνας

Εφόσον η Κίνα σήμερα αναλαμβάνει περίπου το 75% των επισκευών, θα ήταν αδύνατο να μην επικεντρωθούμε σ' αυτήν. Μετά από περισσότερα από 30 χρόνια ανάπτυξης, η Κίνα έχει γίνει πια μια σημαντική χώρα τον τομέα επισκευής πλοίων. Μετά τις μεταρρυθμίσεις και το άνοιγμα, οι

επιχειρήσεις επισκευής πλοίων σε Liaoning, Tianjin, Shandong, Jiangsu, Zhejiang, Fujian και Guangdong, Cosco, Chengxi, Beihai κλπ. επεκτείνονται και ενισχύονται συνεχώς. Ο περιφερειακός ανταγωνισμός της κινεζικής βιομηχανίας επισκευής πλοίων επικεντρώνεται σε τρεις περιοχές - η Bohai Bay Rim με κέντρο την Dalian (Βορρά), το Δέλτα του ποταμού Yangtze με κέντρο την Zhoushan (Κέντρο) και το Δέλτα του ποταμού Περγλ με κέντρο το Guangzhou (Νότο).

Επηρεασμένη από την οικονομική κρίση, η κινεζική βιομηχανία επισκευής πλοίων υπέφερε την οικονομική ύφεση του 2009. Συγκεκριμένα, ο όγκος των πλοίων για την επισκευή αυξήθηκε, ενώ η επιχείρηση επισκευής μονάδων πλοίων υπέστη δραστική μείωση με σημαντική παράλληλη μείωση των τιμών. Η μέση τιμή για plate renewing μειώθηκε από 2,800-2,900 δολάρια / τόνο στα τέλη Σεπτεμβρίου του 2008 σε 1.000 USD / τόνο ή ακόμη και 900 δολάρια / τόνο, πλησιάζοντας το χαμηλότερο ιστορικά. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι πολλές επιχειρήσεις συναγωνίστηκαν για παραγγελίες σε χαμηλότερες τιμές.

Το 2009, το μέγεθος της αγοράς της κινεζικής βιομηχανίας επισκευής πλοίων ήταν περίπου 9.31 δισεκατομμύρια (U.S. dollars), με πτώση κατά περίπου 5% σε ετήσια βάση.

3^ο Κεφάλαιο – Χαρτογραφώντας την Ελληνική Ναυτιλία

3.1 Ελληνικό ναυτιλιακό Cluster (Σύμπλεγμα πυρήνα επιχειρήσεων)

Πολύ σημαντικό να αναφέρουμε όχι μόνο το Global Shipping Cluster αλλά και αυτό της Ελλάδας, εφόσον σ' αυτό συμπεριλαμβάνονται οι Repair Broker, με τους οποίους και θα ασχοληθούμε.

Οι κύριοι χαρακτήρες του Cluster είναι οι εξείς :

1) Cluster/ Σύμπλεγμα πυρήνα - 800-900 επιχειρήσεις: Το ελληνικό ναυτιλιακό σύμπλεγμα αποτελείται κυρίως από ιδιοκτήτες και διαχειριστές φορτηγών πλοίων χύδην φορτίου και πετρελαιοφόρων . Από τις περισσότερες από τις 800 εταιρείες στον πυρήνα του συμπλέγματος, οι τέσσερις μεγαλύτεροι «παίκτες» έχουν ένα μερίδιο αγοράς μόλις 19%. Η αγορά είναι συνεπώς άκρως ανταγωνιστική, με πλήθος από μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις . Τα δύο τρίτα του στόλου λειτουργούν υπό την ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, του μεγαλύτερου λιμανιού στην Ελλάδα που βρίσκεται εντός της αστικής περιοχής της Αθήνας.

2) Θαλάσσιες/Ναυτικές υπηρεσίες - πάνω από 1200 εταιρείες: Υπάρχει μια μεγάλη συγκέντρωση τεχνικών γραφείων ή μεμονωμένων επιχειρήσεων που ειδικεύονται στην παροχή τεχνικών συμβουλών, σχεδιασμό πλοίων και αξιολόγησης στον Πειραιά. Συνολικά, υπάρχουν τουλάχιστον 168 συμβουλευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, απευθυνόμενες κυρίως την ζήτηση που δημιουργείται από τις ναυτιλιακές εταιρίες που βρίσκονται στην περιοχή.

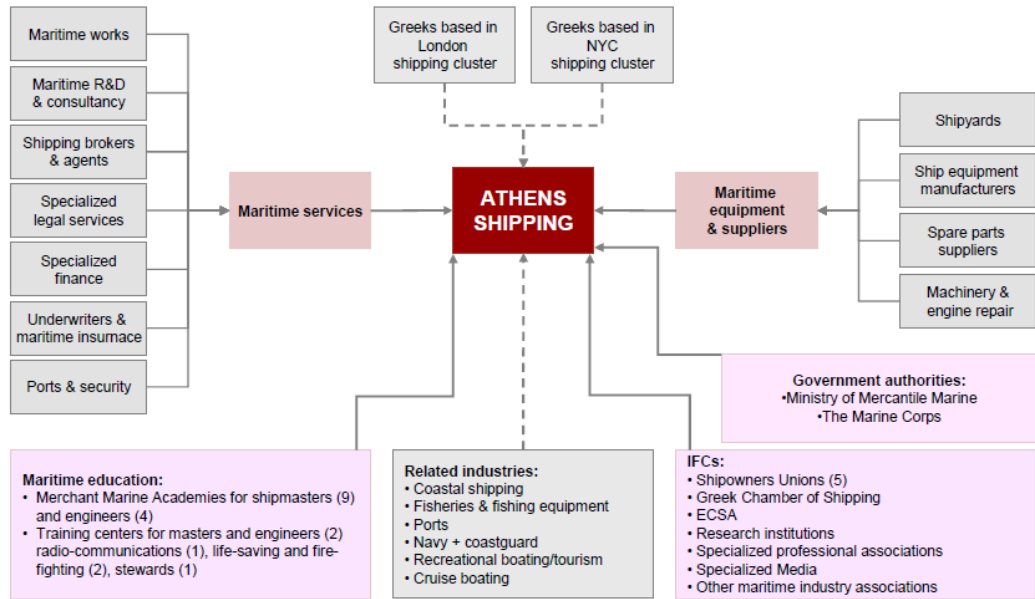
Οι ναυτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνουν ναυλομεσίτες (brokers) και ναυτικούς πράκτορες (port agents) (290 επιχειρήσεις), εξειδικευμένες νομικές υπηρεσίες (μεγάλες επιχειρήσεις και μεμονωμένους δικηγόρους, μετρώντας πάνω από 100 δικηγόρους στην κεντρική περιοχή του Πειραιά), εξειδικευμένη χρηματοδότηση (financing) (πάνω από 210 τράπεζες και εταιρείες που ειδικεύονται στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών για το ναυτιλιακό τομέα στον Πειραιά, περιλαμβανομένων των τοπικών τραπεζών και των επιχειρήσεων, καθώς και διεθνών

οργανισμών, με πιο γνωστές τις Royal Bank of Scotland και HSBC, ασφαλιστές και τις ναυτικές ασφαλιστικές εταιρείες, καθώς και οι λιμενικούς φορείς ασφαλείας.

3) Ναυτιλιακός εξοπλισμός και προμηθευτές (suppliers) ~600 επιχειρήσεις: Αυτή η ομάδα των εταιρειών περιλαμβάνει κατασκευαστές εξοπλισμού πλοίων και προμηθευτές ανταλλακτικών (400 επιχειρήσεις), καθώς και μηχανήματα και εταιρείες επισκευής κινητήρων (160). Κάποιες από τις τοπικές επιχειρήσεις παράγουν ανταλλακτικά, αν και οι περισσότεροι λειτουργούν ως πράκτορες διεθνών κατασκευαστών, συντονίζοντας την παράδοση των ανταλλακτικών στους διεθνείς λιμένες. Αυτό το σύμπλεγμα περιλαμβάνει επίσης εταιρείες που ασχολούνται άμεσα με τις επισκευές πλοίων και άλλων μηχανικών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν διεθνή εμβέλεια, και ειδικοί εμπειρογνώμονες αποστέλλονται σε καθορισμένα λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Αυτό το μέρος του συμπλέγματος παράγει χαμηλότερο επίπεδο απασχόλησης σε σχέση με τον πυρήνα του συμπλέγματος.

4) Brokers / Ναυλομεσίτες

Οι ναυτικοί πράκτορες και οι μεσίτες απαντώνται σε διάφορα είδη και πολλές κατηγορίες. Από τους μεγάλους παγκόσμιους ναυτικούς παρόχους υπηρεσιών με αντιπροσώπους σε όλα τα μεγάλα λιμάνια του κόσμου, στις ανησυχίες των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, ο ρόλος του ναυτικού πράκτορα είναι να εκπροσωπεί τα συμφέροντα του πλοιοκτήτη ή του ναυλωτή, ενώ το πλοίο βρίσκεται στο λιμάνι, παρέχοντας βοήθεια ή συμβουλές. Η ναυλομεσιτική δραστηριότητα μπορεί επίσης να διεκπεραιωθεί από ναυτικούς πράκτορες, αλλά ο ρόλος του ναυτικού μεσίτη είναι να ενεργεί ως μεσάζων μεταξύ του πλοιοκτήτη / ναυλωτή ή των αγοραστών και των πωλητών των πλοίων. Ο μεσίτης εμπλέκεται σε πολλά στάδια μιας συμφωνίας: παρουσίαση της επιχείρησης σε πιθανούς πελάτες, η διαπραγμάτευση των βασικών όρων της σύμβασης/συμβολαίου ή την πώληση, την οριστικοποίηση των λεπτομερειών της σύμβασης και την εγγύηση της σύναψης της συμφωνίας έως και την ολοκλήρωσή της. Ολοένα και περισσότερο, οι ναυλομεσίτες, παρέχουν πλέον στους πελάτες τους ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών όσον αφορά την τεχνογνωσία και την παροχή συμβουλών.



Εικόνα 3.1-1 – Ελληνικό Maritime Cluster

3.2 Ναυτικοί Πράκτορες – Port Agents

Οι βασικοί ρόλοι των Ναυτικών Πρακτόρων:

- Κλείσιμο του σκάφους μέσα και έξω από το λιμάνι, καθώς και την οργάνωση της πλοτικής (pilot) και υπηρεσίες ρυμούλκησης (tug).
- Παροχή πληροφοριών σχετικά με το πλήρωμα και τους τυχόν επιβάτες στις τοπικές αρμόδιες αρχές μετανάστευσης (clearance).
- Εξασφάλιση των τεκμηρίων του πλοίου που θα πρέπει να συμφωνούν με τους διεθνείς κανονισμούς πριν τον τελωνειακό έλεγχο (customs).
- Προετοιμασία καραντίνας πριν από την άφιξη έκθεσης (Quarantine Pre-Arrival Report), η οποία παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με το πλήρωμα, την προηγούμενη διαδρομή του πλοίου και τυχόν θανάτους ή ασθένειες που μπορεί να έχουν συμβεί κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.
- Συμβουλές Τελωνείων από την άφιξη του πλοίου και την υποβολή εκθέσεων του φορτίου επί του σκάφους.
- Εργασίες λογιστικών που εμπλέκονται με τις προμήθειες και τα καύσιμα.

- Παροχή του φορτωτή με τον κατάλογο των εμπορευμάτων που βρίσκονται πάνω στο πλοίο (Δηλωτικό Πλοίου) που παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το φορτίο που πρέπει να εμπορευτεί .
- Επαφές με φορτοεκφορτωτές και διαχειριστές τερματικών σταθμών όσον αφορά την ασφαλή διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων, χύδην φορτίου και χύδην υγρών, και διασφαλίζεται ότι ο πλοίαρχος του πλοίου έχει επίγνωση των απαιτήσεων της ξηράς.
- Οργάνωση τυχόν αλλαγών του πληρώματος, και οποιαδήποτε σχετικής τεκμηρίωσης εγγράφων μετανάστευσης και ρυθμίσεις όπως κράτηση θέσεων σε πτήσεις.
- Μεταφορά χρημάτων στο πλοίο (Cash to Master).
- Υπηρεσίες φόρτωσης και εκφόρτωσης πλοίων συμπεριλαμβάνοντας τις επισκευές και την συντήρηση.

3.3 Ναυτικοί Μεσίτες – Τα είδη και οι ρόλοι τους

3.3.1 Ναυλομεσίτες

Οι ναυλομεσίτες υπάγονται σε έναν από τους ακόλουθους τομείς:

- Οι ιδιοκτήτες μεσίτες (in-house) διορίζονται από τους πλοιοκτήτες να εξασφαλίσουν φορτία για τα πλοία τους. Το κύριο μέλημά τους είναι να ευνοούν και να προστατεύουν τα συμφέροντα του ιδιοκτήτη μέσω των διαπραγματεύσεων των όρων.
- Οι ναυλωτές μεσίτες εργάζονται υπό τις οδηγίες του ναυλωτή και καθήκον τους είναι να διαπραγματεύονται την παραγγελία του ως προς την χωρητικότητα του πλοίου για να εξασφαλίσει την πιο ευνοϊκή διάταξη για τα συμφέροντα του φορτίου.
- Οι ανεξάρτητοι μεσίτες παρέχουν τις υπηρεσίες τους τόσο στους ιδιοκτήτες όσο και στους ναυλωτές χωρίς προκαθορισμένη τιμή παρά μόνο εφόσον η δουλειά αποβεί επιτυχής.

- Οι μεσίτες αγοράς και πώλησης αντιπροσωπεύουν το ένα μέρος σε μια συμφωνία στην οποία κάποιος θα αγοράσει η πωλήσει καινούργια ή μεταχειρισμένα πλοία. Αναφερόμενοι σχετικά στην οριοθέτηση της Δ.Ο.Π. στο χώρο της Ναυτιλίας, θα λέγαμε πρώτιστα πως η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια προοπτική στην οποία αναφέρονται πολλοί τρόποι εφαρμογής Ποιότητας εντός των επιχειρήσεων, όπως (Mohammad, 2004)

3.3.2 Dry Cargo and Tanker Chartering Brokers

Οι Dry Cargo και Tanker Charterers είναι ναυλομεσίτες όπου ναυλώνουν φορτηγά πλοία και tankers αντίστοιχα. Έχουν διοριστεί να ενεργούν είτε για τον ιδιοκτήτη του πλοίου που αναζητεί απασχόληση σε ένα πλοίο, ή για έναν ναυλωτή με φορτίο που πρέπει να αποσταλεί. Οι Dry Cargo brokers διατηρούν μεγάλες βάσεις δεδομένων που εντοπίζουν τις θέσεις των πλοίων, τα φορτία κ.α.. Συμβουλεύουν τους πελάτες τους με ακρίβεια σχετικά με το πώς να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη ή την ελαχιστοποίηση των εξόδων.

3.3.3 Sale and Purchase Brokers

Οι μεσίτες αγοραπωλησίας (Sale and purchase) χειρίζονται την αγορά και την πώληση των υφιστάμενων ή νέων πλοίων. Οι S & P μεσίτες συζητούν ευκαιρίες και τάσεις της αγοράς με τους πλοιοκτήτες, εκθέσεις για τις πωλήσεις, αξίες πλοίων, υπολογίζουν τα κέρδη εμπορευματικών μεταφορών, την παροχή συμβουλών σχετικά με τη χρηματοδότηση και προσπαθούν να βρουν πλοία για συγκεκριμένες ευκαιρίες απασχόλησης. Όταν ένα πλοίο πωλείται, οι μεσίτες συνήθως διαπραγματεύεται για λογαριασμό του αγοραστή και του πωλητή για την τιμή και τους όρους και προτείνουν επίσης εναλλακτικές για την επίλυση τυχόν διαφορών που μπορεί να προκύψουν. Μερικοί S & P μεσίτες ειδικεύονται στην πώληση των πλοίων με προορισμό την διάλυσή τους (scrap), η οποία απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο δεξιοτήτων.

3.3.4 Ship Repair / Conversion Brokers

Τέλος, εισάγουμε την έννοια των Ship Repair/Conversion Brokers , η οποία ιδέα ανήκει στην Ελληνική βιομηχανία και είναι σχετικά καινούργια, μετρώντας περίπου 25-30 χρόνια ύπαρξης.

Ο Repair Broker, ορίζεται από τον πλοιοκτήτη. Εκπροσωπεί τον πλοιοκτήτη στο ναυπηγείο ανάλογα με την περιοχή που ορίζει ο πλοιοκτήτης που είναι το trade του πλοίου. Παίρνει προσφορές (Inquiries) από πλοιοκτήτες για το τί ζητάει το κάθε πλοίο ανάλογα με το specification του πλοίου (repair & conversion). Το ναυπηγείο με τη σειρά του απαντάει με την προσφορά (quotation) παρουσιάζοντας αναλυτικά τις δουλειές και τις τιμές τους.

Ο Repair Broker είναι υπεύθυνος για τους λογαριασμούς (accounts), υπεύθυνος για ανταλλακτικά (spare parts), για το χρόνο που θα μείνει το πλοίο στο ναυπηγείο, επίλυση ζητημάτων, για παράδειγμα αν υπάρχει φόρτος εργασίας στο ναυπηγείο ,ο πελάτης περιμένει το πλοίο έτοιμο προσυμφωνημένη μέρα.

Πληρώνεται από το ναυπηγείο κ όχι από το πλοιοκτήτη με ποσοστό προσυμφωνημένο. Το ποσοστό αυτό περίπου ανέρχεται στο 3-5% του τελικού τιμολογίου.

Ο Repair Broker φέρνει σε επαφή τον πλοιοκτήτη / Ship Manager – Ship Owner με το εκάστοτε ναυπηγείο. Ελέγχει τα quotation ότι είναι σωστά και συμμετέχει στις διαπραγματεύσεις με το ναυπηγείο (discounts).

Ο Repair Broker είναι ο εκπρόσωπος του πλοίου στο ναυπηγείο και ο συνδεδεμένος κρίκος του. Από τη στιγμή που θα αναλάβει μία δουλειά, παρευρίσκεται στο ναυπηγείο και ελέγχει ότι όλα κυλούν σύμφωνα με το αρχικό συμβόλαιο (contract). Ελέγχει τυχόν καθυστερήσεις και προσπαθεί να αποτρέψει / προβλέψει / διορθώσει τυχόν προβλήματα. Στο τελικό κλείσιμο των λογαριασμών, με την ολοκλήρωση των εργασιών, συμβουλεύει και βοηθά τον απεσταλμένο του πλοιοκτήτη (Technical Manager - Superintendent).

Παράλληλα όμως, δρα και υπέρ του ναυπηγείου καθώς είναι υπεύθυνος να παρακολουθεί όλες τις εναπομείναντες πληρωμές να γίνονται στην ώρα τους. Σε περίπτωση

καθυστερήσης ή άρνησης πληρωμής μπορεί να μεσολαβήσει για να γίνει arrest το πλοίο. Άρα, ο Repair Broker είναι το Α και το Ω πριν, κατά τη διάρκεια και στο τέλος της επισκευής.

3.3.4.1 Κώδικας Δεοντολογίας Ναυτικών Πρακτόρων

Όπως σε όλα τα ήδη πρακτόρων (Chartering , SnP, Port Agents), και όχι μόνο, υπάρχει κώδικας ηθικής/δεοντολογίας, έτσι υπάρχει και στους Repair Broker. Αυτοί οι κανόνες τηρούνται ανεξάρτητα, λόγω ευγενούς άμιλλας.

Ο IASA (International Association of Shiprepair Agents) τους παρουσιάζει και όποιος δεν τους τηρεί, δεν είναι άξιος να παραμείνει στην αγορά και η ποινή του είναι όχι μόνο η έξοδος από την αγορά λόγω κακής φήμης αλλά και ηθικής.

Ο IASA είναι μια ιδιωτική οργάνωση, η οποία ιδρύθηκε το 2003. Τα μέλη της έχουν ελεγχθεί και προταθεί από άλλα 2 μέλη πριν ενταχθούν σ' αυτήν. Όλα τα μέλη, ανεξαιρέτως, είναι επαγγελματίες Ship Repair Agents, όπου η κύρια μορφή επιχείρησής τους είναι η εκπροσώπηση των ναυπηγείων και οι τεχνικές υπηρεσίες.

Αναλυτικά ακολουθούν οι κανόνες, σύμφωνα με τον Διεθνή Συνεταιρισμό Ναυτικών Πρακτόρων (I.A.S.A.)



Εικόνα 3.3.4.1-1, λογότυπο IASA

Κανόνας 1. Δικαιοσύνη

Όλα τα μέλη πρέπει να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον συναδελφικά σεβόμενοι την τήρηση όλων των κοινών κανόνων ευπρέπειας και καλής επιχειρηματικής πρακτικής.

Κανόνας 2. Αποκλειστικότητα

Όλα τα μέλη θα σέβονται τις συμφωνίες μεταξύ ενός μέλους και μιας Εταιρίας και οποιασδήποτε αποκλειστικότητας και εδαφικών ορίων που παραχωρούνται μέσω μιας τέτοιας συμφωνίας. Αυτό μπορεί να διαμορφωθεί κατά περίπτωση με τη συμφωνία και των δύο μερών.

Κανόνας 3 Ανταγωνισμός

Όλα τα μέλη θα απέχουν από το να επιδιώκουν να αποκτήσουν συμφωνία που έχει ήδη κατοχυρωθεί από άλλο πράκτορα/γραφείο, εκτός εάν η εν λόγω Εταιρία το έχει ήδη κοινοποιήσει στον πράκτορα.

Κανόνας 4. Μάρκετινγκ

Όλα τα μέλη θα απέχουν από την σκόπιμη παραπλάνηση των πελατών τους σχετικά με τις δυνατότητες της Εταιρίας.

Κανόνας 5. Δυσφήμιση των Μελών

Όλα τα μέλη θα απέχουν από την δυσφήμιση άλλο μέλους ή της Εταιρίας του.

Κανόνας 6. Οι εργαζόμενο προσωπικό των μελών

Όλα τα μέλη θα απέχουν από την πρόσληψη υπαλλήλων των άλλων μελών χωρίς αμοιβαία συμφωνία.

Κανόνας 7. Προστασία των συμφερόντων της Εταιρίας

Όταν δύο Εταιρίες που αντιπροσωπεύονται από ένα μέλος θεωρούν τους εαυτούς τους να είναι ανταγωνιστές το μέλος θα λάβει τη συγκατάθεση και των δύο μερών πριν επιδιώξει συνεργασία.

Κανόνας 8. Διαφάνεια

Τα μέλη θα πρέπει να κρατούν ενήμερα ο ένας τον άλλον, μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου, αναφορικά με τις αλλαγές στην οικονομική κατάσταση των Εταιριών και των πελατών, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ένα άλλο μέλος.

Κανόνας 9. Υποχρέωση Γνωστοποίησης/Πληροφόρησης

Όλα τα μέλη θα ενημερώνουν τον Γενικό Γραμματέα του IASA για τυχόν αντιεπαγγελματική συμπεριφορά των εταιρειών επισκευής πλοίων μέσω της διεύθυνσας ή με άλλο τρόπο, έτσι ώστε να μπορεί να γνωστοποιηθεί και σε άλλα μέλη, εφόσον κρίνεται αναγκαίο από την επιτροπή.

3.4 Επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Διαμόρφωση Στρατηγικής

3.4.1 Διαχείριση Στρατηγικής (Strategic Management)

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου ενασχολήσεως, δραστηριοποιούνται σ' ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, βάση με το οποίο, αναπτύσσονται, εξελίσσονται ή εξαφανίζονται. Όλων των τύπων οι αλλαγές, είτε είναι τεχνολογικές, είτε κοινωνικές είτε οικονομικές ή πολιτικές, συμβαίνουν σε καθημερινή δράση και σε παγκόσμια εμβέλεια και επηρεάζουν διαφορετικά κάθε κράτος - χώρα - επιχείρηση. Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επιβίωση και η αύξηση του κέρδους τους. Αυτό γίνεται εφικτό, ακολουθώντας στρατηγικές. Η σωστή και ορθή υλοποίηση της στρατηγικής, οδηγούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία.

Έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής, κάποιιοι εκ των οποίων είναι οι εξής:

“Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι” (Chandler, 1972)

“Στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού” (Johnson & Scholes, 1999)

“Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και ο στόχος ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, μέσω του οποίου επιτυγχάνει πλεονέκτημα με την διαμόρφωση των διαθέσιμων πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών” (Johnson & Scholes, 1999)

Η στρατηγική συνεπώς περιλαμβάνει τα εξής:

- Τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση ενός οργανισμού
- το πεδίο ή τα πεδία των δραστηριοτήτων του
- την προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- την στρατηγική ταύτιση με το επιχειρηματικό περιβάλλον
- την εκμετάλλευση των εταιρικών πόρων και ικανοτήτων

3.4.2 Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από 4 βασικά στοιχεία: (1) την ανίχνευση του περιβάλλοντος (2) τη διαμόρφωση στρατηγικής, (3) την υλοποίηση της στρατηγικής, και (4) την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Το μάνατζμεντ ανιχνεύει το εξωτερικό περιβάλλον για πιθανές ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Οι παράγοντες που είναι πιο σημαντικοί για το μέλλον της εταιρίας ονομάζονται στρατηγικοί παράγοντες: τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές.

Εφόσον παρουσιάσουμε το στρατηγικό μάνατζμεντ ως θεωρία για να κατανοήσουμε, θα κάνουμε την ίδια ανάλυση στις 3 κυρίαρχες εταιρίες στο χώρο τους.

3.4.2.1 Η Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

Αρχικά, ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς πρόσωπα- κλειδιά μέσα στηχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες και

απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές απαρτίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που δρουν μέσα στο συγκεκριμένο λειτουργικό περιβάλλον ενός οργανισμού – που συχνά είναι ο κλάδος στον οποίο αυτός συχνά ανήκει.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία) που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συνήθως δεν είναι κάτω από βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης.

Οι μεταβλητές αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες εργασίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η δομή της εταιρίας, η κουλτούρα και οι πόροι.

3.4.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

“Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, κάτω από το φως των δυνατών και αδύνατων σημείων της εταιρίας. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της εταιρίας, την υιοθέτηση και επίτευξη των στόχων της. Την ανάπτυξη στρατηγικών και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής”.

Δε θα μπορούσαμε σαφώς, να μην αναφέρουμε ένα από τα βασικότερα, την αποστολή της επιχείρησης, το σκοπό για τον οποίο λειτουργεί και τις υπηρεσίες που παρέχει.

«Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός του ή ο λόγος της ύπαρξης του. Αναφέρει αυτό που η εταιρία προσφέρει στην κοινωνία». [...] «Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που κάνει αυτήν την εταιρία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της και προσδιορίζει το αντικείμενο της λειτουργίας της εταιρίας όσον αφορά τα προϊόντα (και τις υπηρεσίες) που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί».

3.4.2.3 Στόχοι

Στόχοι είναι τα τελικά αποτελέσματα μια προγραμματισμένης δραστηριότητας . Οι στόχοι δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί, μέχρι πότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένη όσο είναι δυνατόν. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρίας

«Συχνά επικρατεί σύγχυση ανάμεσα στους όρους ‘σκοπός’ και ‘στόχος’. Ο σκοπός σε αντίθεση με τον στόχο, είναι μια ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πετύχει, χωρίς να ποσοτικοποιείται αυτό που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά ούτε και να ορίζεται χρονικό πλαίσιο για την πραγματοποίησή του».

Μερικοί από τους τομείς στους οποίους μπορεί να θέσει στόχους μια εταιρία είναι οι εξής:

- Κερδοφορία (καθαρά κέρδη)
- Αποτελεσματικότητα (χαμηλό κόστος κλπ.)
- Ανάπτυξη (αύξηση του συνολικού ενεργητικού, των πωλήσεων, κ.α.)
- Αξιοποίηση των πόρων (απόδοση ιδίων ή υπενδεδυμένων κεφαλαίων)
- Ηγεσία στην αγορά (μερίδιο αγοράς) μεταξύ άλλων.

3.4.2.4 Επιλογή Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας εταιρίας είναι μία διαδικασία συντονισμού και οργάνωσης, η οποία δίνει απάντηση σ' όλα τα κυρίαρχα ερωτήματα μιας επιχείρησης, όπως το που είναι σήμερα, τι επιδιώκει για το μέλλον και το χρονικό διάστημα για να επιτευχθεί αυτό.

«Η στρατηγική μιας εταιρίας είναι ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Η στρατηγική μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα».

Μια τυπική επιχείρηση εξετάζει συνήθως τρεις τύπους στρατηγικής: την εταιρική, την επιχειρηματική και τη λειτουργική.

1. Η εταιρική στρατηγική είναι πολύ σημαντική, καθώς θα πρέπει να συμβαδίζει με την εικόνα της επιχείρησης και να προσδιορίζει το σκοπό της ύπαρξής. Η εταιρική στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρίας σε σχέση με τη γενική στάση της απέναντι στην ανάπτυξη και το μανάτζμεντ των διάφορων δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων. Η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει τη στρατηγική κατεύθυνσης, την ανάλυση χαρτοφυλακίου και τη στρατηγική της μητρικής εταιρίας. Η εταιρική στρατηγική κατεύθυνσης ορίζεται με βάση τη σταθερότητα, την ανάπτυξη και την περικοπή δαπανών. [..]

2. Η επιχειρηματική στρατηγική παρατηρείται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρίας στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς που αυτή η επιχειρηματική μονάδα εξυπηρετεί. Εστιάζεται στη βελτίωση των υπηρεσιών μιας επιχείρησης (ανταγωνιστική - συνεργατική - ή και τα δύο). Οι επιχειρηματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις ανταγωνιστικές και τις συνεργατικές στρατηγικές. [..]

3. Η λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που υιοθετεί ένας λειτουργικός τομέας, όπως το τμήμα μάρκετινγκ ή το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρίας και της επιχειρηματικής μονάδας με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας για να εξασφαλίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη εταιρία ή σε μια επιχειρηματική μονάδα».

4. Κεφάλαιο 4^ο : Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Η Σημασία της Έρευνας και τα Χαρακτηριστικά της Ποιοτικής Έρευνας

Για την έρευνα έχουν κατά καιρούς δοθεί ποικίλοι ορισμοί (Jankowich, 2004). Συνοψίζοντας τα κοινά σημεία αυτών των ορισμών, θα ορίζαμε ως έρευνα τη σκόπιμη και συστηματική διαδικασία, η οποία ακολουθείται για τη διερεύνηση ενός θέματος με σκοπό τη συλλογή ελεγχόμενων δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν και να μελετηθούν συστηματικά, έτσι ώστε να επιτρέπουν την ανάπτυξη αρχών, θεωριών, προγραμμάτων και να προάγουν έτσι τη γνώση (Sokolowski, 2003). Οι σκοποί της έρευνας σύμφωνα με τον/την Zikmund (2000) θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους εξής:

- Συνεχής και συστηματική διερεύνηση θεμάτων και προβλημάτων με σκοπό την ανακάλυψη νέων γνώσεων και θεωριών.
- Διερεύνηση της ισχύος των υφιστάμενων γνώσεων και θεωριών.
- Επισήμανση και καταγραφή προβλημάτων και αναζήτηση λύσεων για την καλύτερη αντιμετώπισή τους.

Σύμφωνα με τον Zikmund (2000), μερικά από τα βασικά γνωρίσματα μίας ολοκληρωμένης έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Η συστηματική διερεύνηση και μελέτη ενός θέματος, για το οποίο δεν υπάρχουν σαφείς και επαρκείς πληροφορίες. Ιδιαίτερα, την ενδιαφέρει η διερεύνηση των σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος, ανάμεσα στις μεταβλητές που μελετά.
- Η στήριξη σε δεδομένα, τα οποία μπορούν να παρατηρηθούν και να επαληθευτούν. Η συστηματική αποφυγή του δογματισμού.
- Η ακριβής παρατήρηση, καταγραφή, περιγραφή, παρουσίαση, ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που συλλέγει.
- Η χρήση έγκυρων μέσων και διαδικασιών για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.
- Η συλλογή των δεδομένων από πρωτογενείς πηγές.
- Οι προσεκτικά σχεδιασμένες δραστηριότητες.

Σχετικά με την έννοια της Ποιοτικής Έρευνας, θα λέγαμε πως μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις (Jankowich, 2004).

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες (Sokolowski, 2003).

Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση. Η συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους είναι μια πολύπλευρη διαδικασία με τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: (α) ο σκοπός είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας, (β) δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν, (γ) χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, (δ) τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ξανά ότι οι μέθοδοι που περιγράφονται παρακάτω δεν είναι ανεξάρτητες από τον ερευνητή (Jankowich, 2004).

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες τεχνικές συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται σε έρευνες ποιοτικής μεθοδολογίας. Ο χώρος και ο σκοπός του κεφαλαίου δεν επιτρέπουν κάτι περισσότερο από μια επιφανειακή παρουσίαση. Δύο πολύ χρήσιμα και διαδεδομένα βιβλία που αναλύουν σε βάθος το "πώς" αυτού του είδους ερευνών είναι αυτά των Goetz και LeCompte (1984) και των Reason και Rowan (1981).

4.2 Τρόπος Συλλογής Δεδομένων – Πρωτογενή και Δευτερογενή Δεδομένα

Με σκοπό να πραγματοποιηθεί η επιλογή της έρευνας και ο τρόπος συλλογής δεδομένων για την ολοκλήρωση της παρούσης πτυχιακής εργασίας, θα πρέπει να σημειωθεί πως τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται δεν είναι μόνο τεχνικά, αλλά για να γίνει η επιλογή των στοιχείων, λαμβάνεται υπόψη το είδος και η καταλληλότητα της έρευνας ώστε να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Μάλιστα, συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από κάθε μία έρευνα, μπορεί να γίνει συνθετική χρήση των ερευνών. Πιο συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα αποτελεί ουσιαστικά την βάση επεξήγησης, που στοχεύει κύρια στη συλλογή, ανάλυση και επεξήγηση των στοιχείων, προκειμένου να προσεγγιστεί παραγωγικά η σχέση ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη.

Μια έρευνα για να είναι αποτελεσματική, συλλέγει ποσοτικά στοιχεία από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού-στόχου, μέσω του δομημένου ερωτηματολογίου ή της χρήσης ημι-δομημένης συνέντευξης. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο με τους ερωτώμενους, οι προσωπικές συνεντεύξεις σε κεντρικά σημεία, στο δρόμο, στο χώρο εργασίας, αλλά και οι τηλεφωνικές, οι ταχυδρομικές έρευνες και συνεντεύξεις μέσω Internet.

Μια ποιοτική έρευνα είναι η πλέον κατάλληλη, όταν οι παράγοντες που πρέπει να ελεγχθούν είναι λίγοι και συγκεκριμένοι, όπως είναι για παράδειγμα η εύρεση σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Η ποιοτική έρευνα είναι περισσότερο χρήσιμη όταν πρέπει να γίνει έρευνα για εμπειρίες, συναισθήματα, κίνητρα, ακόμη και αντιλήψεις ή στάσεις των ατόμων.

Συνεπώς, είναι αναγκαίο να σημειωθεί πως ο τρόπος συλλογής δεδομένων για την ολοκλήρωση της παρούσης μελέτης, σχετίζεται με τις ημι-δομημένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν σε τρία άτομα, στελέχη πρακτορικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τα συγκεκριμένα στελέχη ερωτούνται και απαντούν ειδικότερα με την διερεύνηση και ανάλυση των

καθοριστικών στρατηγικών πλεονεκτημάτων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στα τμήματα των Repair Brokers.

Στην ποιοτική έρευνα ωστόσο, είναι χρήσιμο να επιλέγονται σκόπιμα οι πληροφορητές. Ως περισσότερο ενδεδειγμένη μέθοδος για την δική μας την έρευνα, ήταν η δειγματοληψία χιονοστιβάδας (snowball or chain sampling). Δηλαδή η επιλογή πληροφορητών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Προτίμησα ανθρώπους οι οποίοι έχουν ζήσει πολλά χρόνια στην Ελλάδα και γνωρίζουν την ναυτιλιακή πραγματικότητα, προκειμένου να έχουν μια ευρεία γκάμα εμπειριών στο συγκεκριμένο χώρο. Κατά προτίμηση ήθελα ηλικιακό target group, ανάμεσα σε 25-45 περίπου, χωρίς να είναι απόλυτο. Αυτό το κριτήριο της ηλικίας δεν είναι τυχαίο.

Δύο ακόμα βασικά κριτήρια επιλογής ήταν, η επιθυμία συμμετοχής στην έρευνα και η όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση της ελληνικής ναυτιλιακής πραγματικότητας, προκειμένου να μπορώ να συνεννοηθώ σε ενδεχόμενη απουσία των μεταφραστών, αλλά και γιατί δεν ήθελα να χαθούν σημαντικές πληροφορίες στην μετάφραση.

4.3 Θεωρητική και Ερευνητική Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η θεωρητική μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσης εργασίας, αναφέρεται στον θεωρητικό σχεδιασμό της έρευνας και όπου στο πρώτο μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο αυτής, το οποίο περιλαμβάνει τρία βασικά κεφάλαια. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, όπου επιχειρείται η καταγραφή και ανάλυση στοιχείων για τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω στοιχείων.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας, περιλαμβάνει την ερευνητική προσέγγιση. Στο μέρος αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική διαδικασία που ακολουθείται. Αναλυτικότερα, περιγράφεται η ερευνητική μέθοδος και οι τεχνικές συλλογής των δεδομένων, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο που είναι η χρήση των συνεντεύξεων. Περιγράφεται το δείγμα της έρευνας και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων (μέθοδος επεξεργασίας ερευνητικών δεδομένων/ κατηγοριοποίηση, ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων).

Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των δεδομένων, όπως ερμηνεύονται από το φοιτητή, στα πλαίσια του θεωρητικού προβληματισμού που παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας. Τέλος, το τρίτο μέρος αποτελεί το «κλείσιμο» της εργασίας. Παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και τυχόν ερευνητικές προτάσεις που θα προκύψουν. Επίλογο θα αποτελέσει ο κριτικός αναστοχασμός του ερευνητή, όπως θα προκύψει και θα καταγραφεί από τον ίδιο στο τέλος της ερευνητικής διαδικασίας.

Μια μελέτη περίπτωσης αποτελεί ένα συγκεκριμένο επιστημονικό παράδειγμα το οποίο σχεδιάζεται προκειμένου να σκιαγραφήσει μια γενικότερη κατάσταση με την διερεύνηση και ανάλυση των καθοριστικών στρατηγικών πλεονεκτημάτων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Συνιστά ένα μοναδικό παράδειγμα προσώπων σε πραγματικές καταστάσεις, δίνοντας τη δυνατότητα στους αναγνώστες, να κατανοήσουν έννοιες ποιο ξεκάθαρα έναντι μιας απλής παρουσίασής τους εννοιών, αφηρημένων θεωριών ή αρχών.

Οι μελέτες περίπτωσης, αποτελούν την ποιο ενδεδειγμένη μορφή σε ποιοτικές έρευνες καθόσον, ο ερευνητής διεισδύει σε καταστάσεις και χώρους που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν αδύνατον να μελετηθούν. Κυρίως όμως εξυπηρετούν καθώς δεν εξάγονται γενικά συμπεράσματα για κάποια κοινωνικά φαινόμενα, αλλά κυρίως βασιζόμενες σε ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων που ερευνώνται εις βάθος και εν συνεχεία εντοπίζονται και συσχετίζονται τα κοινά τους σημεία, γεγονός που εξυπηρετεί την ερμηνεία των φαινομένων μέσω μιας ή περισσοτέρων θεωριών.

Επέλεξα την ποιοτική μέθοδο έρευνας γιατί, εστιάζει στο πως ερμηνεύονται τα κοινωνικά φαινόμενα από τα ίδια τα υποκείμενα της έρευνας, ανάλογα με το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται. Βασική συνιστώσα των ποιοτικών μεθόδων αποτελεί η εξήγηση του «πως» γίνεται κάτι στην κοινωνία και ποια η ερμηνεία από τα ίδια τα δρώντα υποκείμενα.

Στην έρευνα ακολουθήθηκε ένα «ευέλικτο σχέδιο» ποιοτικής μελέτης. Πρόκειται για έρευνα η οποία στηρίχθηκε στον πραγματικό κόσμο, συνδυάζοντας χαρακτηριστικά τόσο «εθνογραφικής μελέτης», όσο και «μελέτης περίπτωσης». Επίσης η κύρια βιβλιογραφία για να πραγματοποιηθεί η παραπάνω περιγραφή και ερμηνεία προέρχεται από την Κοινωνική Ανθρωπολογία. Ακόμη η συλλογή των δεδομένων και η παραγωγή της θεωρίας της παρούσας εργασίας, υλοποιήθηκε παράλληλα και κυρίως μετά την πρωταρχική παρατήρηση και την λήψη των συνεντεύξεων, ύστερα από εκτενή περίοδο παραμονής στο πεδίο της έρευνας.

Προκειμένου να πετύχω στην μελέτη μου, ακολούθησα τις πέντε (5) γενικές δεξιότητες³ τις οποίες οφείλει να ακολουθεί κάθε ερευνητής, όταν διεξάγει ποιοτική έρευνα με γνώμονα ένα ευέλικτο σχέδιο. Ειδικότερα:

α) Όταν βρέθηκα στο πεδίο της έρευνας, έθετα ερωτήσεις τόσο στον εαυτό μου όσο φυσικά και στους πληροφορητές μου.

β) Ήμουν «καλός» ακροατής. Μιλούσα πολύ λίγο και άκουγα πολύ. Είχα στο μυαλό μου ότι όσο ποιο πολύ μιλάς, τόσο λιγότερα ακούς, άρα και πολύ λιγότερα μαθαίνεις. Ήμουν όμως καλός ακροατής και με την ευρεία έννοια. Δηλαδή παρατηρούσα τα πάντα με όλες μου τις αισθήσεις και όχι μόνο με την ακοή. Ήμουν αμερόληπτος, σημειώνα τα ακριβή λόγια των πληροφορητών μου, εκλάμβανα υπόψη μου τη διάθεσή τους, τα συναισθήματά τους, τον θυμό τους και φυσικά εκτιμούσα το πλαίσιο στο οποίο μου μιλούσε ο κάθε πληροφορητής. Είχα ανοιχτά τόσο τα μάτια μου όσο και την καρδιά μου.

γ) Ήμουν προσαρμοστικός και ευέλικτος. Οποιαδήποτε αναποδιά και αν συνέβαινε, το έβλεπα ως πρόκληση της έρευνάς μου και προσαρμοζόμουν αναλόγως, διατηρώντας μια στάση άλλοτε επιεική και άλλοτε αυστηρή. Πάντα όμως ανθρώπινη και ουδέτερη.

δ) Ήμουν απαλλαγμένος από προκαταλήψεις, στερεότυπα και δεισιδαιμονίες. Είχα αναστοχαστική στάση και πάντα ήμουν αμέτοχος οποτεδήποτε μου εξέφραζαν παράπονα για τις συνθήκες στο ναυτιλιακό χώρο.

ε) Είχα αντίληψη των ζητημάτων που ανέκυπταν και ερμήνευα τις πληροφορίες κατά την διάρκεια της μελέτης και δεν κατέγραφα απλά ότι άκουγα. Κατά την διάρκεια της έρευνας παράλληλα διάβαζα πολιτικές εφημερίδες και ενημερωνόμουν από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να έχω μια σφαιρική εικόνα των πολιτικών ζητημάτων που έτρεχαν, γιατί υπήρχε ο κίνδυνος να μου διαφύγουν σοβαρές πληροφορίες των πληροφορητών μου ή να υποτιμούσα κάποιες άλλες.

Η παρούσα έρευνα συνδυάζει την δεύτερη και τρίτη περίπτωση. Δηλαδή μέσα από την μελέτη των δεδομένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, θέλησα να εξάγω την θεωρία, παράλληλα

³ Robson, C. (2010), ο.π., σελ. 199.

όμως μέσα από τις συνεντεύξεις που ελήφθησαν και την τριβή που είχα με αυτούς τους ανθρώπους, απέκτησα μια σφαιρική εικόνα γι' αυτούς. Ο σχεδιασμός μιας μελέτης περίπτωσης, ξεκινά με την χάραξη ενός ερευνητικού προβλήματος. Τα υπόλοιπα βήματα είναι η συλλογή δεδομένων, η ανάλυσή τους, η άντληση συμπερασμάτων και η συγγραφή των συμπερασμάτων της μελέτης περίπτωσης.

Αυτή η διαδικασία παρέχει την δυνατότητα στον ερευνητή να δημιουργήσει τη θεωρία, μετά την συλλογή, την κατηγοριοποίηση και την ποιοτική ανάλυση των δεδομένων (θεμελιωμένη θεωρία/grounded theory). Η θεωρία δηλαδή δεν επιβάλλεται a priori στα δεδομένα, αλλά αναδύεται μέσα από τα γεγονότα και εξελίσσεται κατά την διάρκεια της έρευνας.

Σε αυτήν την περίπτωση ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να κάνει συγκρίσεις για κάποια γεγονότα, καταστάσεις, να συνδέει τα δεδομένα με τη θεωρία και έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα να επιχειρεί για την ανάδειξη γενικότερων κατηγοριών που αφορούν τη συγκεκριμένη ομάδα, που πιθανόν να είναι συμβατές και με άλλες παρόμοιες περιπτώσεις.

4.4 Συλλογή πρωτογενών δεδομένων με χρήση ημιδομημένης συνέντευξης

Η συλλογή των Πρωτογενών Δεδομένων με την χρήση των συνεντεύξεων, πραγματοποιείται με την μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης αντί του ερωτηματολογίου ώστε να δοθεί η δυνατότητα μεγαλύτερης εις βάθος έρευνας. Επιπρόσθετα ένας ακόμη λόγος που επιλέχθηκε η συνέντευξη, είναι ότι η συνέντευξη και συγκεκριμένα η ημιδομημένη συνέντευξη η οποία παρέχει περισσότερη ελευθερία και στον ερευνητή και στον ερευνώμενο, αποτέλεσε το καταλληλότερο εργαλείο για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι αποδέχτηκαν πρόθυμα να συμμετέχουν στην έρευνα μου, χωρίς να εκφράσουν καμία δυσαρέσκεια. Παράλληλα σε όλες τις περιπτώσεις δόθηκαν βεβαιώσεις ανωνυμίας και. Εχεμύθειας. Ωστόσο για δεοντολογικούς λόγους, τα πρόσωπα της

έρευνας μου δεν εμφανίζονται σε όλη την διαδικασία της συνέντευξης με την πραγματική ονομασία.

Κατά την διαδικασία της συνέντευξης για την καταγραφή των συνεντεύξεων μας χρησιμοποιήθηκε μαγνητόφωνο, έτσι ώστε να μη χάνεται πολύτιμος χρόνος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης λόγω των συνεχή διακοπών που θα απαιτούνταν για την γραπτή καταγραφή των απαντήσεων.

Η ποιοτική έρευνα δεν αποτελείται μόνο από αυτά που έχουν λεχθεί μέσα από την συνέντευξη, αλλά και από το πώς εκτυλίσσεται και διαμορφώνεται η συζήτηση. Διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο τόσο ο ερευνητής όσο και ο πληροφορητής. Η συνέντευξη είναι μια κοινωνική συνέντευξη, η οποία εξελίσσεται διαφορετικά, ανάλογα με τους συμμετέχοντες και τις συγκεκριμένες συνθήκες όπου διεξάγεται. Αυτό ήθελα να ζήσω και το πέτυχα.

Πρόκειται για την πιο ενδεδειγμένη μέθοδο έρευνας, καθώς ήθελα να αποκρυπτογραφήσω τα νοήματα που τα ίδια τα δρώντα υποκείμενα αποδίδουν στις πράξεις τους και πώς αυτά διαμορφώνουν αντίστοιχα τις πράξεις τους. Να διαπιστώσω εν ολίγοις αυτό που ονομάζει ο Goffman, «*συμβολική αλληλεπίδραση*». Ήθελα να καταγράψω τα συναισθήματά των πληροφορητών, τις κινήσεις τους, το βλέμμα τους.

Αναζητούσα διακαώς την διαπροσωπική επαφή μαζί τους, προκειμένου να αναπτύξουμε μια αλληλόδραση μεταξύ μας, μια διάδραση, μια μη λεκτική επικοινωνία. Χρησιμοποίησα όλες μου τις αισθήσεις, προκειμένου να συλλάβω και την παραμικρή λεπτομέρεια που θα με βοηθούσε στην έρευνά μου. Να προβώ σε μια «ανάγνωση πίσω από τις γραμμές» της συνέντευξης.

4.5 Τρόπος και τόπος διεξαγωγής συνεντεύξεων

Η επιλογή των μελών του δείγματος γίνεται με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία με τη μέθοδο χιονοστιβάδας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μελέτη περιθωριοποιημένων ομάδων, ή ομάδων στις οποίες υπάρχει δυσκολία πρόσβασης. Σε αυτή την περίπτωση εντοπίζονται αρχικά όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της ομάδας αυτής, τα οποία

δέχονται να λάβουν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια, τα άτομα αυτά έρχονται σε επαφή με άλλα άτομα της ομάδας και τα οποία 'στρατολογούν' στην έρευνα.

Θα λέγαμε λοιπόν πως η παρούσα έρευνα εντάσσεται στο πλαίσιο της ποιοτικής μεθοδολογίας. Ως ερευνητικό εργαλείο θα χρησιμοποιηθεί η ημιδομημένη συνέντευξη. Καταλάβαινα ότι θα αντιμετώπιζα προβλήματα στην έρευνά μου. Ωστόσο ήξερα ότι δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη συνταγή για να φτάσω στον στόχο μου, ούτε ήθελα να έχω μια παθητική στάση, υιοθετώντας μια θεωρία και να προσπαθήσω να την αποδείξω, όπως συμβαίνει στις ποσοτικές μεθόδους.

Δεν ήθελα να συμβιβαστώ με αρχές και κανόνες. Θα άφηνα την έρευνα να κυλήσει και η θεωρία να εξαχθεί από αυτήν την ζύμωση. Λειτουργούσα στρατηγικά, συνδυάζοντας τις διανοητικές, φιλοσοφικές ανησυχίες μου με τις εφευρετικές τεχνικές και πρακτικές δράσης μου, χωρίς να βλέπω την κάθε μια από αυτές ως ξεχωριστά «κουτάκια» και να τις κατακερματίζω. Πολλές φορές κατά την διάρκεια της έρευνας, έθετα ερωτήματα στον εαυτό μου και είχα μια αναστοχαστική και αυτοανακριτική στάση, προκειμένου να ελέγχω αν βαδίζω σωστά την έρευνά μου και εν συνεχεία έπαιρνα αποφάσεις για τον τρόπο δράσης μου.

Οι προκλήσεις τις οποίες είχα να αντιμετωπίσω στο πεδίο της έρευνας ήταν πολλές. Κατ' αρχάς η μη δυνατότητα σωστής ηχογράφησης, αυτομάτως δημιουργούσε πρόβλημα στην καταγραφή των δεδομένων και στην μετέπειτα περιγραφή αυτών. Προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε ατέλεια και ανακρίβεια κατέγραφα τα πάντα. Τα προβλήματα, τις δυσκολίες, τους προβληματισμούς μου, τους φόβους μου, τα τεχνάσματά μου.

Κρατούσα, όπως προανέφερα, σημειώσεις για όλα. Τις λεγόμενες «μεθοδολογικές σημειώσεις». Αυτές οι σημειώσεις ταξινομήθηκαν και αρχειοθετήθηκαν, σύμφωνα με την χρονολογική σειρά που έγινε το κάθε τι, όπως δηλαδή διαδραματίστηκαν στην πραγματικότητα και πως αυτές οι σημειώσεις παράλληλα με την λήψη συνεντεύξεων με οδήγησαν στον στόχο μου.

Σημείωνα πάντα τις απαντήσεις τους την στιγμή εκείνη της συνέντευξης. Κρατούσα «περιγραφικές σημειώσεις», παράλληλα με τις απαντήσεις. Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων παρατηρούσα και προσπαθούσα να καταγράψω τα πάντα και τα πιο απλά.

Στην συνέχεια τα τοποθετούσα στην σειρά προκειμένου να διαπιστώσω κατά πόσο επηρέασαν την συνομιλία μας. Οι ερωτήσεις αν και είχα το ερωτηματολόγιο, δεν είχαν προκαθορισμένη σειρά, ήταν γενικής φύσεως και η σειρά που τις έκανα μπορεί να άλλαζε ανάλογα με τον πληροφορητή.

Αξιολογούσα κάθε φορά την πορεία των απαντήσεων και της συζήτησης που έκανα και αναλόγως προσαρμοζόμουν. Οι ερωτήσεις προς τους πληροφορητές ήταν κατανοητές και σχετικές με τις εμπειρίες τους. Φρόντιζα να υπάρχει μια ροή διαδραστικής επικοινωνίας και τους ωθούσα να εστιάζονται σε ζητήματα και θέματα της ερευνητικής μου υπόθεσης. Ορισμένες φορές στεκόμουν σε κάποιες απαντήσεις τους και έδινα έμφαση σε ότι μου κέντριζε το ενδιαφέρον και τους ρωτούσα ξανά και ξανά για να μου δώσουν διευκρινήσεις, ενώ δεν ήταν λίγες οι φορές που έκανα παρεμβάσεις για να εκμαιεύσω πληροφορίες.

Τέλος, οι ερωτήσεις ήταν ανοικτές, σε κάποια σημεία διερευνητικές αλλά ποτέ δεν έκανα ερωτήσεις παρότρυνσης, καθώς δεν ήθελα να μου απαντήσουν κάτι που ήθελα να ακούσω. Ήθελα την δική τους γνώση, πηγαία απάντηση.

Η έρευνα διεξήχθη για χρονικό διάστημα ενός έτους. Από τον Μάρτιο του 2015 έως και τον Φεβρουάριο του 2016. Οι συνεντεύξεις δεν ελήφθησαν σύντομα ούτε και αμέσως. Υπήρξε μια χρονική καθυστέρηση έναρξης λήψης αυτών, περίπου για τέσσερις (4) μήνες. Ήθελα πρώτα να κερδίσω την εμπιστοσύνη των πληροφορητών μου και εν συνεχεία άρχισα να λαμβάνω τις συνεντεύξεις σταδιακά.

Η έρευνα χαρακτηριζόταν από μια «ημική» προσέγγιση. Πρόκειται για μια από τα μέσα μελέτη των ναυτιλιακών στελεχών σχετικά με την διερεύνηση και ανάλυση των καθοριστικών στρατηγικών πλεονεκτημάτων ναυτιλιακών επιχειρήσεων στα τμήματα Repair Broker. Αυτό συνεπαγόταν ότι όφειλα να αφουγκραστώ τα προβλήματά τους, τους φόβους τους, τις ανησυχίες τους, τα θέλω τους. Αυτό που έζησα ήταν κάτι μοναδικό.

4.6 Ηθικά και Δεοντολογικά Ζητήματα

Τα ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα της εν λόγω έρευνας με την χρήση των ημιδομημένων συνεντεύξεων, αναφέρονται σχετικά στην ανωνυμία των ερωτηθέντων αλλά

και στην μη δημοσιοποίηση των στοιχείων τους, αυτό όμως μετά από παρότρυνση δική τους δεν έγινε, εφόσον είχα τη συγκατάθεση όλων στο να αναφέρω ονόματα και τίτλους, τα οποία είναι δημοσιευμένα και τις διαδικτυακές σελίδες των εταιριών. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αισθάνονταν «απελευθερωμένοι» να εκφράσουν τις οποιεσδήποτε απόψεις και εμπειρίες τους για το υπο-διερεύνηση θέμα.

4.7 Περιορισμοί Έρευνας

Οι γενικοί περιορισμοί της έρευνας, αφορούν τον χρόνο που αφιερώνουν και την επιμέλεια που θα δείξουν στην διεξαγωγή των συνεντεύξεων οι συνεντευξιαζόμενοι, όπως και σε πιθανή έλλειψη πλήρους κατανόησης των ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επιπρόσθετα τίθεται το ερώτημα του περιορισμού αριθμού απαντήσεων προς επιλογή και του επηρεασμού του ερωτηθέντα από τυχόν συνεχείς ίδιες απαντήσεις που ίσως οδηγούν σε επιλογή άλλης, λιγότερο επιθυμητής και η οποία απάντηση μπορεί να αλλάξει τη σημασία των απαντήσεων σχετικά στην συνέντευξη.

4.8 Παρουσίαση Εταιριών Τεχνικών Μεσιτών της έρευνας

Εφόσον αναφέραμε τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε σε αυτήν τη διπλωματική εργασία, στην παράγραφο αυτή, θα παρουσιάσουμε τις εταιρίες που χρησιμοποιήθηκαν στην ερευνά μας.

Οι εταιρίες επιλέχθηκαν τυχαία, με βάση του όγκου και της φήμης τους. Η κάθε μία είναι ξεχωριστή και παρουσιάζει στοιχεία που αξίζουν ανάλυση και διερεύνηση.

Η πρώτη εταιρία είναι η ομάδα AP&A.



Εικόνα 4.8-1, λογότυπο εταιρίας AP&A Group

Η AP & A Group of Companies παρέχει εξειδικευμένες τεχνικές και εμπορικές υπηρεσίες σε κορυφαίους πλοιοκτήτες, διαχειριστές πλοίων και των υπεράκτιων τους πελατών μας σε όλο τον κόσμο.



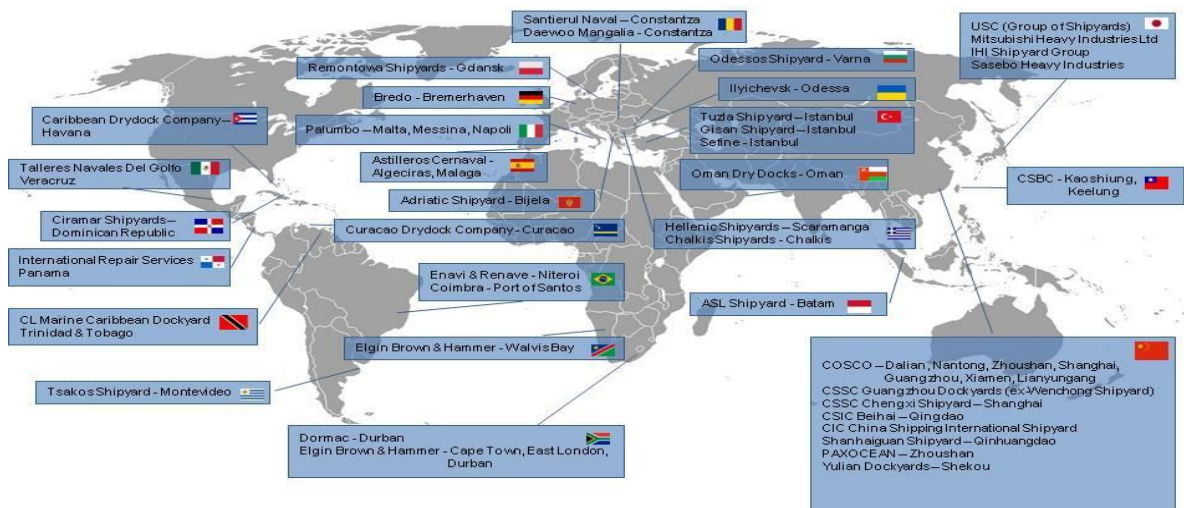
Εικόνα 4.8-2, Τμήματα και υπηρεσίες

Η επιτυχία τους έχει χτιστεί πάνω σε εξειδικευμένο προσωπικό και με οικονομικά αποδοτικές λύσεις. Κάθε υπηρεσία που παρέχουν σε κάθε μία από τις εταιρείες τους εποπτεύεται από ιδιαίτερα εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες της βιομηχανίας και παραδίδεται με τα υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών.

Το παγκόσμιο δίκτυο και το εύρος των υπηρεσιών τους, παρείχε τη δυνατότητα να είναι σε συνεχή επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες και τους συνεργάτες τους και είναι σε θέση να προσφέρει υποστήριξη πρώτης κατηγορίας και αξιόπιστες συμβουλές βιομηχανίας.

Έχουν γραφεία στην Αθήνα, στο Λονδίνο, στην Κύπρο, στην Πολωνία, στην Κίνα και στο Χονγκ Κονγκ.

AP&A Group Shipyard Representation: UK - Greece - Cyprus - Poland - China



Εικόνα 4.8-3, χάρτης ναυπηγείων ανά τον κόσμο

Στην Ιστοσελίδα τους αναφέρουν:

«Είμαστε περήφανοι να έχουμε διοριστεί ως αποκλειστικοί αντιπρόσωποι μιας σειράς από σημαντικά ναυπηγεία σε όλο τον κόσμο.»

Η δεύτερη εταιρία είναι η Marine Plus.



Εικόνα 4.8-4, λογότυπο εταιρίας Marine Plus

«Η κύρια ασχολία μας ήταν ανέκαθεν οι επισκευές και οι μετατροπές πλοίων.»

Η Marine Plus S.A. ιδρύθηκε το 1988 σαν προμηθευτής τεχνικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στην Ελληνική Ναυτιλιακή Βιομηχανία. Σήμερα, με περισσότερα από 30 χρόνια

εμπειρίας, η Marine Plus μπορεί αποτελεσματικά να παρέχει σχεδόν κάθε τεχνική υποστήριξη στα βαπόρια που πλέουν παγκοσμίως. Από dry dockings, conversions, new building contracting/supervision, , BWMS, ανταλλακτικά , τροφοδοσία, επιθεωρήσεις κα.

Έχουν πολύ στενή συνεργασία με ναυπηγεία στην Κίνα, η οποία χτίστηκε μετά από πολλά χρόνια δουλειάς και εμπιστοσύνης.

Έχουν γραφεία στην Αθήνα , τη Σιγκαπούρη , την Τουρκία και στο Χιούστον της Αμερικής.

Τέλος, η τρίτη και τελευταία εταιρία είναι η G. Moundreas & Company SA



Εικόνα 4.8-5, λογότυπο εταιρίας G. Moundreas SA

Ενώ η σύναψη συμβολαίων ναυπήγησης νέων πλοίων και η πώληση και η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων ήταν η αρχική ειδικότητα της εταιρείας , η διαχείριση κατανόησε σε πρώιμο στάδιο ότι οι πλοιοκτήτες έχουν ανάγκη από επαγγελματικές υπηρεσίες προκειμένου να διατηρήσουν τα πλοία τους σε ασφαλή και αποτελεσματική κατάσταση. Κατά συνέπεια, μια υπηρεσία επισκευής πλοίων ιδρύθηκε για να παρέχει στους πελάτες με άμεσες, αξιόπιστες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις ένα ευρύ φάσμα συντήρησης, επισκευής και μετατροπής πλοίων. Συνεργάζονται με τα πιο κατάλληλα και αξιόπιστα ναυπηγεία και διεξάγουν διαπραγματεύσεις για την υπογραφή της σύμβασης. Στη συνέχεια πάντα το έμπειρο προσωπικό παρακολουθεί εκ του σύνεγγυς το σύνολο των διαδικασιών επισκευής για την ικανοποίηση του πελάτη.

Οι μετατροπές είναι συχνά, ιδιαίτερα , πολύπλοκα και μεγάλα έργα που απαιτούν ειδική φροντίδα και επαγγελματισμό . Το προσωπικό της δεν υστερεί σε κανέναν τομέα όταν πρόκειται για το χειρισμό αυτών των μεγάλων και ευαίσθητων έργων.

Άλλοι τομείς δραστηριοτήτων είναι οι αγοροπωλησίες, οι ναυλώσεις και οι χρηματοδοτικές επενδύσεις.

5. Κεφάλαιο 5^ο : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

5.1 Αποτελέσματα Έρευνας με τη Χρήση των Συνεντεύξεων

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα γραφεία της AP&A στη Γλυφάδα από τον Ship Repair Broker Supervisor της εταιρίας. Τα περιβάλλον ήταν απλό, με γραφεία και κλειστούς χώρους για επαγγελματικά ραντεβού. Κυριαρχούσε το τεχνικό στοιχείο με εικόνες από πλοία , μηχανές και ναυπηγεία. Οι άνθρωποι με υποδέχτηκαν ευχάριστα, φροντίζοντας να είμαι άνετα και ξεκούραστα.

Ξεκινώντας τη συνέντευξη μου αποκαλύφθηκε ότι η εταιρία ξεκίνησε πριν από 25 χρόνια ως Τεχνικοί Υπεργολάβοι και όχι από κάποιο άλλο παραναυτιλιακό τμήμα, όπως για

παράδειγμα είναι το Chartering. Η AP&A προσφέρει τεχνικές υπηρεσίες στους πλοιοκτήτες. Όπως αναφέρεται, δεν ήταν η πρώτη εταιρία Ship Repair Broker στην Ελλάδα, και έχει μία ιστορία περίπου 20 ετών. Η καθημερινότητα ενός Repair Broker στο γραφείο έχει να κάνει συνήθως με ανταλλαγή αλληλογραφίας το πρωί και επαγγελματικών ραντεβού το απόγευμα με παλαιότερους ή με καινούργιους πλοιοκτήτες πελάτες. Βασικοί στόχοι της εταιρίας είναι η μονιμότητα των πελατών τους και η επέκταση του τρέχοντος πελατολογίου. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν με την καλή απόδοση, τη φήμη της εταιρίας και με τις πολύχρονες εμπειρίες και επαφές του Διευθυντή της εταιρίας. Το σημαντικότερο όμως που αναφέρεται είναι το θέμα της εμπιστοσύνης.

Στην ερώτηση στο γιατί ο πλοιοκτήτης να επιλέξει έναν Ship Repair Broker και να μην πάει μόνος του στο ναυπηγείο, δέχτηκε την απάντηση ότι ο πελάτης – πλοιοκτήτης, όσο μεγάλο στόλο και να έχει, δε μπορεί να αποκτήσει τις σχέσεις που έχει κάποιος Broker, του οποίου η δουλειά είναι να τροφοδοτεί τα ναυπηγεία με εργασίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, πηγαίνοντας μέσω ενός Τεχνικού Μεσίτη στο ναυπηγείο, η καλή σχέση και η συνεχής επαφή του μεσίτη με το ναυπηγείο θα συμβάλει στην καλύτερη δυνατή έκβαση στις εργασίες του πλοίου. Αντί να ψάχνει ο πλοιοκτήτης το ναυπηγείο που τον εξυπηρετεί, προσλαμβάνει τον Τεχνικό μεσίτη να το κάνει αυτό, συνδυάζοντας το καλύτερο μέρος, τον καλύτερο χρόνο και την καλύτερη τιμή. Υπάρχουν ναυτιλιακές εταιρίες κολοσσοί, οι οποίες έχουν ειδικό τεχνικό τμήμα που ασχολείται με τις επισκευές και τους δεξαμενισμούς των πλοίων τους στα ναυπηγεία, και δε χρειάζεται να μεσολαβήσει κάποιος μεσίτης για αυτό, αλλά αυτό συμβαίνει κυρίως στις ξένες εταιρίες, οι οποίες αποτελούνται από στόλο άνω των 150 πλοίων. Στην Ελλάδα αυτό δεν είναι εύκολο να γίνει αφού μία μέση εταιρία έχει περίπου 80 με 100 πλοία.

Συνεχίζοντας τη συνέντευξη, έθεσα την ερώτηση για το ποια αγορά ναυπηγείων είναι η καλύτερη σήμερα σε συνδυασμό κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης και καθυστερήσεων. Σύμφωνα με τον Ship Repair Broker Supervisor της AP&A, η κάθε αγορά έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως και κάθε επισκευή αλλά και κάθε ναυπηγείο. Η Κίνα είναι η φθηνότερη αλλά και όχι η καλύτερη ποιοτικά. Η Σιγκαπούρη στη συνέχεια έχει τάση ανάπτυξης αν και δεν είναι τόσο οικονομική όσο η Κίνα. Στη δική τους περίπτωση πάντως η

Κίνα έχει την πλειοψηφία των επισκευών του γραφείου τους και αυτό είναι κυρίως λόγω των εμπορικών δραστηριοτήτων των πλοίων σε εκείνη την περιοχή, όπως επίσης και λόγω του χαμηλού κόστους.

Η στρατηγική που ακολουθείται για τη δημιουργία καλής σχέσης πλοιοκτητών και ναυπηγείων, είναι οι προηγούμενες επιτυχημένες ολοκληρωμένες δουλειές, όπως τονίστηκε. Οι φήμη της εταιρίας προσελκύει τους επόμενους πελάτες όπως και η καλή απόδοση και η καλή τεχνική συμβουλευτική ομάδα που έχουν ως γραφείο. Η AP&A είναι υπέρ της αποκλειστικότητας ναυπηγείων. Έχουν αποκλειστικότητες στη Βραζιλία, μέσω του γραφείου της Αγγλίας και στη Γερμανία μέσω της Ελλάδας. Η αποκλειστικότητα μπορεί να είναι και θετική και αρνητική, αναλόγως την περίπτωση, αφού ο πελάτης μπορεί να περιοριστεί με αυτόν τον τρόπο αλλά επίσης μπορεί να αποκλειστεί και να αναγκαστεί να καταφύγει σε κάποιον άλλο μεσίτη ανταγωνιστή.

Φτάνοντας προς τη μέση της συνέντευξής μας, ήρθε η ώρα για μία αρκετά σημαντική ερώτηση. Η κρίση στον τομέα της ναυτιλίας και κατά πόσο έχει επηρεαστεί το γραφείο τους από αυτή. Οι επισκευές των πλοίων είναι υποχρεωτικές, μου είπε ξεκάθαρα και άρα δε μπορεί να της αποφύγει ο πλοιοκτήτης. Ο αριθμός των επισκευών δεν έχει μειωθεί σημαντικά. Έχει όμως μειωθεί ο όγκος των επισκευών και έχει ως αποτέλεσμα να μειωθούν και τα έσοδα. Είναι συνδυασμός δύο δεδομένων, αρχικά ότι οι πλοιοκτήτες δεν επενδύουν στην επισκευή και διατήρηση των πλοίων τους αλλά τα στέλνουν για διάλυση και στη συνέχεια, επειδή οι τιμές των ναυπηγείων έχουν μειωθεί, οι πλοιοκτήτες το βρίσκουν ως ευκαιρία και κατασκευάζουν καινούργια πλοία, τα οποία δε χρειάζονται επισκευές άμεσα. Κατέληξε μάλιστα λέγοντας ότι άλλα τμήματα της ναυτιλίας έχουν επηρεαστεί πολύ περισσότερο από τους Repair Brokers. Συνεχίζοντας, επόμενη ερώτηση ήταν ποιο είναι το στρατηγικό πλεονέκτημα και μειονέκτημα της AP&A. Μία απάντηση βγήκε αβίαστα και άμεσα, σαφώς οι καλές τους σχέσεις με τα ναυπηγεία και το γεγονός ότι η AP&A έχει μεγαλύτερο τεχνικό υπόβαθρο σε σχέση με τους άλλους Repair Broker. Ταυτόχρονα, παραδέχτηκε ότι το μειονέκτημα της εταιρίας είναι η μη παλαιότητα του γραφείου στην Ελλάδα, αφού ξεκίνησε στην Αγγλία και εδώ είναι μόνο λίγα χρόνια, πάντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τελειώνοντας τη συνέντευξη και εφόσον μου περιέγραψε κάποιες

εμπειρίες και ιδιαίτερες υποθέσεις , μου είπε ότι ο λόγος που η AP&A είναι προτιμητέα από τους υπόλοιπους Τεχνικούς Μεσίτες είναι γιατί έχουν και επιδιώκουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους και δεν αποφεύγουν να δώσουν τα τεχνικά φώτα τους σε κάποιο πλοιοκτήτη όταν τους ζητηθεί χωρίς να έχουν το κόστος στο μυαλό τους.

Τα δύο μεγαλύτερα γραφεία αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα και από άποψη εσόδων και από κλεισμένες δουλειές αριθμητικά (μέσος όρος 150/year) είναι η Marine Plus και ο Moundreas. Όλα τα υπόλοιπα είναι πολύ χαμηλότερα και δεν τίθεται σε άμεση σύγκριση (με 20-30 δουλειές / έτος).

Η δεύτερη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον Κύριο Πάνου , Marketing Manager της Marine Plus. Είναι το δεύτερο μεγαλύτερο γραφείο Repair Broker στην Ελλάδα. Θα παρατηρήσουμε στη συνέχεια μεγάλες διαφορές από την πρώτη συνέντευξη, όπου και θα συγκριθούν στο τελευταίο μέρος των αποτελεσμάτων συνολικά. Η συνέντευξη έλαβε χώρα στο Ostria Café στο Καλαμάκι και όχι στα γραφεία της εταιρίας στην Καλλιθέα, πράγμα το οποίο στην αρχή μου έκανε εντύπωση, αλλά στη συνέχεια κατάλαβα το λόγο. Η εταιρία αυτή βασίζεται, στο μεγαλύτερο ποσοστό της, στις εμπορικές – προσωπικές σχέσεις και όχι στο τεχνικό υπόβαθρο. Φρόντισε λοιπόν, ο κύριος Πάνου να μιλήσουμε σε ένα ήρεμο και ωραίο περιβάλλον, χωρίς τις παρεμβολές της δουλειάς. Ο Κύριος Βρανόπουλος, ο Managing Director της Marine Plus, εργαζόταν σε Τεχνικό τμήμα ναυτιλιακής εταιρίας και κάπως έτσι προέκυψε η ανάγκη – ιδέα για Repair Brokers. Το γραφείο ιδρύθηκε στο Λονδίνο το 1988 και μεταφέρθηκε στην Ελλάδα το 1990, άρα μετράει περίπου 30 έτη στο χώρο.

Η καθημερινότητα των Ship Repair Brokers στη Marine Plus είναι η συνηθισμένη διαδικασία τηλεφωνημάτων προς τους πελάτες τους, είτε για μία επαφή είτε για κάποια τρεχούμενη δουλειά. Σε περίπτωση που μια αντιπροσωπία ναυπηγείου έχει επισκεφτεί την Ελλάδα, αναλαμβάνουν να κλείσουν ραντεβού με όλους τους πελάτες τους για να τους γνωρίσουν προσωπικά. Όπως προανέφερα, η Marine Plus δεν έχει τεχνικό τμήμα και βασίζεται κυρίως στις εμπορικές σχέσεις και στις πωλήσεις, ο οποίος είναι και ο κύριος στόχος τους, Πολύ σημαντικό είναι ότι το προσωπικό της Marine Plus, οι πωλητές, δεν είναι όλοι ίδιοι, όπως χαρακτηριστικά μας είπε ο Κύριος Πάνου. Επενδύουν σε διαφορετικές

προσωπικότητες broker. Ο καθένας έχει το δικό του χαρακτήρα, το δικό του ρυθμό (στυλ) για να μπορούν να συνεργαστούν και να προσελκύσουν όλους τους τύπους ανθρώπων. Ο Βασικός τους στόχος μας είπε γελώντας είναι να κατακτήσουν την αγορά και να πάρουν «κομμάτι της πίτας» από τους ανταγωνιστές, πράγμα το οποίο γίνεται με γνωριμίες και δημόσιες σχέσεις.

Σύμφωνα με την Marine Plus, ο πλοιοκτήτης πηγαίνοντας σε έναν broker κάνει καλύτερα και γρηγορότερα τη δουλειά του με χαμηλότερο κόστος και υψηλή ποιότητα. Το ναυπηγείο παραμένει το ίδιο είτε κάποιος πάει μέσω ενός μεσίτη είτε μόνος. Ο Repair Broker έχει αναπτύξει τις καλύτερες σχέσεις και δίνει περισσότερη δουλειά στο ναυπηγείο ανά έτος. Ο μεσίτης πηγαίνει σε πολλούς πελάτες και απαραίτητα λύνει το πρόβλημα του εφοπλιστή. Επίσης, όσο περισσότερη παραγωγή τόσο μεγαλύτερη έκπτωση μπορεί να κερδίσει ο πελάτης.

Στη ερώτηση ποιά είναι η καλύτερη αγορά ναυπηγείων στις μέρες μας, πήρα την απάντηση, ότι οι δύο καλύτερες αγορές για εκείνους είναι η Κίνα και η Τουρκία. Τα πλεονεκτήματα της Κίνας είναι σαφώς η πολύ χαμηλή τιμή, το φθινό και πλούσιο εργατικό δυναμικό, το οποίο τελευταία είναι εκπαιδευμένο και καταρτισμένο, καθώς έχει ανέβει η τεχνογνωσία και η εμπειρία των εργατών και αυτό επιφέρει ποιότητα στην παραγωγή. Το μειονεκτήματα στην Κίνα είναι η τοποθεσία, εφόσον τα περισσότερα ναυπηγεία βρίσκονται μακριά από πόλεις με μεγάλη δυσκολία πρόσβασης. Πάντως, ανέφερε ότι το 80% των συμφωνιών της εταιρίας είναι στο ναυπηγείο Chengxi στην Κίνα. Όσον αφορά στην Τουρκία, τα πλεονεκτήματα είναι η οργάνωση των ναυπηγείων, το προσωπικό έχει γνώσεις, εξαιρετική ποιότητα, με συνεχώς καινούργια ναυπηγεία, κυρίως στην περιοχή της Υαλονα. Λόγω της περιοχής που είναι στρατηγικό σημείο, Μεσογείου – Μαύρης Θάλασσας, είναι πέρασμα για πολλά πλοία. Επίσης, η περιοχή είναι κοντά σε μεγάλα κέντρα, πόλεις και πολύ κοντά στην Ελλάδα. Το βασικό μειονεκτήματα είναι το πολύ αυξημένο κόστος.

Δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στις δημόσιες σχέσεις της εταιρίας. Είναι φανερά η βασική στρατηγική της. Ο Κύριος Βρανόπουλος, χαρακτηριστικά ειπώθηκε ότι είναι πολύ γνωστός και δημοφιλής στον κόσμο των εφοπλιστών και κρατάει γερές βάσεις στη συνεργασία τους, εφόσον τον διέπει η συνέπεια και το ήθος. Η εταιρία επενδύει πολύ στις

δημόσιες σχέσεις , οργανώνουν πολύ συχνά δεξιώσεις, παραθέτουν δείπνα και είναι μέλος φιλανθρωπικών σωματείων και κάνουν ποικίλες δωρεές.

Ίδια απάντηση έλαβα και από την Marine Plus, είναι υπέρ της αποκλειστικότητας των ναυπηγείων και αυτό φαίνεται διότι έχουν διάφορα αποκλειστικά ναυπηγεία μέσω των γραφείων τους ανά τον κόσμο. Η αποκλειστικότητα όπως ανέφερε «θα μοίραζε την πίτα καλύτερα», αλλά δε συμφέρει τα ναυπηγεία αφού θα περιόριζε την πελατεία τους. Υπάρχουν και κάποιοι αποκλειστικοί πλοιοκτήτες, χωρίς υπογεγραμμένα συμβόλαια βέβαια, αλλά βασίζονται στις καλές και μακροχρόνιες σχέσεις τους με το γραφείο. Πολύ ενδιαφέρον σημείο είναι όταν ειπώθηκε ότι η κρίση δεν προσφέρει ευκαιρίες. Έχουν σα γραφείο τον ίδιο αριθμό επισκευών με παλαιότερα αλλά με μικρότερο όγκο δουλειάς, αναφερόμενος και εκείνος στην παγκόσμια ανανέωση του στόλου αφού πολλοί πλοιοκτήτες διαλύουν τα βαπόρια τους και φτιάχνουν καινούργια.

Στο τέλος κάθε χρόνου προγραμματίζουν και θέτουν τους στόχους τους για τον επόμενο χρόνο. Γενική τακτική της εταιρίας είναι να προσελκύσει παλαιότερα χαμένους πελάτες της. Στρατηγικό πλεονέκτημα της εταιρίας μας είπε ο Κύριος Πάνου, είναι το θέμα της ειλικρίνειας και της ίσης μεταχείρισης και των πελατών αλλά και του ναυπηγείου όπως επίσης και οι μακροχρόνιες σχέσεις τους με τα ναυπηγεία. Αναφορικά με το μειονέκτημά τους, είπε ότι δε βρίσκει κάποιο , εφόσον είναι στην αγορά από τους πρώτους, ίσως οι ανταγωνιστές να έχουν περισσότερες γνωριμίες από εκείνους. Ο λόγος τους, μας είπε , είναι πολύ ισχυρός στα ναυπηγεία και αυτό μετράει. Υπάρχουν άνθρωποι από το γραφείο που παρακολουθούν από κοντά τους δεξαμενισμούς και κρατάνε τον πελάτη πάντα ενημερωμένο.

Τελειώνοντας τη συνέντευξη, μου είπε ότι ενδεχόμενοι άμεσοι φόβοι και απειλές για την εταιρία είναι η παγκόσμια κρίση, οι κακές κυβερνητικές πολιτικές (φόροι) και μία ενδεχόμενη κακή συνεργασία με κάποιο ναυπηγείο που μπορεί να μη φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πάντως η αυτοπεποίθηση ξεχειλίζει και το γεγονός αυτό επάξια φέρνει τη Marine Plus ανάμεσα στους δύο καλύτερους.

Τρίτη και τελευταία συνέντευξη ήταν με τον Κύριο Καραϊνδρο Χρήστο, Manager of Repair and Conversions Department της εταιρίας G. Moundreas & Company SA. Η συνέντευξη έγινε στα γραφεία της G. Moundreas & Company SA στον Πειραιά. Σε σύγκριση με τις προηγούμενες συνεντεύξεις, η G. Moundreas συνδύαζε κοινά στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες, αλλά έχει και αρκετά που την έκαναν ξεχωριστή. Το γραφείο τους βρίσκεται σε πολλούς ορόφους και το ύψος της εταιρίας όπως και των ανθρώπων της ήταν κοινό. Το αυστηρό, επαγγελματικό στοιχείο επικρατούσε, με βαριά έπιπλα και εικόνες πλοίων, μηχανών, χαρτών και ναυπηγείων στο προσκήνιο. Οι υπάλληλοι, όλοι, ευγενικοί και συνάμα πολύ σοβαροί με επαγγελματικό ντύσιμο. Εφόσον καθίσαμε σε μία αίθουσα συνεδριάσεων αρχίσαμε την κουβέντα, η οποία αποδείχθηκε πολύ παραγωγική και επιβεβαιώνει τη φήμη τους.

Η G. Moundreas & Company SA είναι η παλαιότερη εταιρία με τμήμα Repair Brokers που υπάρχει στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1919 και εκτός από πλοιοκτήτρια, έχει τμήματα αγοροπωλησιών, ναυλομεσιτών, επενδύσεων και το 1970 εγκαινιάστηκε το τμήμα των Τεχνικών Μεσιτών. Ο λόγος είναι, όπως μας εξομολογήθηκε ο κος. Καραϊνδρος, να παρέχουν «one stop service» στους πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα θέλουν να συνδυάσουν όλα τα τμήματα που έχουν και να προσφέρουν ένα πλήρες πακέτο στους εφοπλιστές, από τεχνικές υπηρεσίες, ναυλομεσιτικές έως επενδυτικές προτάσεις. Η ιδέα αυτή μου ακούστηκε πολύ καινοτόμα και ενδιαφέρουσα.

Συνεχίζουμε περιγράφοντας μία μέρα ενός μεσίτη του γραφείου τους, υπάρχουν σαφώς κοινά στοιχεία με όλες τις εταιρίες εφόσον παρέχουν ίδιες υπηρεσίες. Στην καθημερινότητά τους, λοιπόν, επικοινωνούν τηλεφωνικά ή κανονίζουν κάποια εξωτερική συνάντηση με τους πελάτες τους για επαγγελματικές συζητήσεις, κάνοντας παράλληλα έρευνα για το τι χρειάζονται ώστε να είναι σε θέση να το προσφέρουν άμεσα. Επίσης, έχουν καθημερινή επαφή με τα συνεργαζόμενα ναυπηγεία, κάτι το οποίο έως τώρα δεν είχε ακουστεί. Εάν υπάρχει ναυπηγείο στην Ελλάδα για επίσκεψη, πηγαίνουν μαζί τους σε όλους τους πελάτες σε προκαθορισμένα ραντεβού. Τέλος, φροντίζουν να είναι πάντα ενήμεροι για τα τεκταινόμενα μέσω των εφημερίδων και του διαδικτύου. Όπως μας ανέφερε, καθήκον του Repair Broker της εταιρίας τους είναι να ικανοποιήσουν όσο μπορούν τις ανάγκες του

πελάτη τους, πριν , κατά τη διάρκεια και στο τέλος της συνεργασίας τους και να τους ενημερώνουν με τα τελευταία νέα και τις τελευταίες τάσεις της αγοράς των ναυπηγείων.

Ξεκάθαροι στόχοι της G. Moundreas, είναι να συνεχίσουν να είναι οι ηγέτες της αγοράς στον τομέα τους, όπως επίσης να διευρύνουν όχι μόνο το Ελληνικό πελατολόγιό τους αλλά και το ξένο, από εταιρίες του εξωτερικού. Τέλος, να αναπτύξουν τη λίστα με τα ναυπηγεία τους προσθέτοντας καινούργια με υψηλή ποιότητα κι οργάνωση.

Ο πλοιοκτήτης χρειάζεται τον τεχνικό μεσίτη για να πετύχει καλύτερες τιμές και καλύτερη επικοινωνία αντί να πάει κατ' ευθείαν στο ναυπηγείο. Ο σωστός μεσίτης, μας υπογραμμίζει, είναι πάντα ενημερωμένος, σε πραγματικό χρόνο, για την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά και στα ναυπηγεία και είναι σε θέση να συμβουλέψει τον εφοπλιστή που να πάει και πότε. Τέλος, σε οποιοσδήποτε δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν , ο μεσίτης εμπλέκεται και τις επιλύει άμεσα.

Για την G. Moundreas, η κάθε αγορά ναυπηγείων είναι καλή αναλόγως της κατάστασης. Δουλεύουν παντού και γι' αυτό μας παρέθεσε τα χαρακτηριστικά της κάθε μίας. Η Σιγκαπούρη είναι αρκετά ακριβή αλλά πολύ καλή από άποψη ποιότητας και συνήθως τα δεξαμενόπλοια πηγαίνουν εκεί για τις επισκευές – συντηρήσεις τους. Η Μεσόγειος, η οποία περιλαμβάνει και τη Μαύρη Θάλασσα, Τουρκία – Βουλγαρία – Ρουμανία, είναι πολύ κομβικό σημείο , λόγω των θαλάσσιων εμπορικών δρόμων των πλοίων και είναι πιο φθηνή από τη Σιγκαπούρη. Τέλος , η Κίνα επικρατεί στις προτιμήσεις των πελατών της, καθώς έχει το 60% τον κλεισιμάτων του Ελληνικού πελατολογίου της , καθώς συνδυάζει την καλή ποιότητα, την ταχύτητα και την καλύτερη τιμή.

Ο Κος. Καραϊνδρος, μας είπε ότι δεν ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική , εκτός από το να είναι δίκαιοι και ευθείς και με τον πελάτη τους και με το ναυπηγείο. Επίσης, κάτι το οποίο ακούστηκε πρώτη φορά, σε αυτήν τη συνέντευξη, είναι ότι δίνεται μεγάλη σημασία στα ναυπηγεία. Μην ξεχνάμε ότι από εκεί πληρώνεται ο μεσίτης και όχι από τους πλοιοκτήτες. Μία καλή σχέση με τα ναυπηγεία είναι το Α και το Ω στις επιτυχημένες συνεργασίες, εφόσον φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και στον εφοπλιστή και στο ναυπηγείο και επομένως στο μεσίτη.

Όσον αφορά στις αποκλειστικότητες με τα ναυπηγεία, δεν είναι υπέρ μας εξηγεί, αναλόγως την περιοχή βέβαια. Δε θέλουν να δεσμεύονται, γιατί εάν το ναυπηγείο ρίξει την ποιότητα ή από κάποιον άλλο παράγοντα, δεν το κάνει τόσο ανταγωνιστικό, δε θέλουν να υπάρχουν συμφωνίες που δεσμεύουν την εταιρία τους. Προσπαθούν να έχουν καλές σχέσεις με όλους για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους όσο καλύτερα γίνεται.

Η συζήτησή μας συνεχίστηκε στον παράγοντα κρίση και πώς αυτό έχει επηρεάσει την εταιρία τους. Η απάντηση που έλαβα ήταν ότι η κρίση έβγαλε από το προσκήνιο κάποιους μικρούς μεσίτες. Επίσης επηρεάστηκαν από την ανανέωση του παγκόσμιου στόλου, αλλά σε γενική ομολογία δεν έχουν πληγεί. Η κρίση, μας είπε, προσφέρει ευκαιρίες στον εδραιωμένους μεσίτες, γιατί όσο είναι δύσκολη και πιεσμένη η κατάσταση, ο πλοιοκτήτης θέλει δίπλα του έναν έμπιστο και αξιόπιστο σύμβουλο που θα τον καθοδηγήσει σωστά.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να επικεντρώσουμε σε κάτι καινοτόμο, η μελλοντική στρατηγική της εν λόγω εταιρίας έχει σαφώς να κάνει με την ενδυνάμωση του πελατολογίου της, είτε με καινούργιους είτε με την αναθέρμανση των σχέσεων με παλαιότερους, αλλά κυρίως με την υπογραφή Fleet Repair Agreements, δηλαδή τα ετήσια ή διετή συμβόλαια με τους πελάτες τους, τα οποία τους δεσμεύουν να κάνει για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όλες τις επισκευές των πλοίων που έχει με ένα συγκεκριμένο ναυπηγείο. Αυτό, όπως καταλαβαίνουμε ικανοποιεί και το μεσίτη αλλά και το ίδιο το ναυπηγείο.

Το στρατηγικό πλεονέκτημα της εταιρίας είναι, όπως μας εξομολογήθηκε ο Κος. Καραϊνδρος, «είμαστε μηχανικοί στο εμπορικό κομμάτι». Συνδυάζουν δηλαδή την τεχνογνωσία με τις δημόσιες σχέσεις. Αυτό το κομμάτι και μόνον την ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Η καλή και μακροχρόνια φήμη της οικογένειας Μουνδρέα, σαφώς και παίζει κυρίαρχο ρόλο, όπως επίσης η εμπειρία και η καλές σχέσεις που έχουν με τα ναυπηγεία. Το μειονέκτημα που ενδεχομένως έχουν, μου ομολογεί, είναι ότι δεν είναι εύκολο να δουν όλοι τη Διεύθυνση. Λόγω της δομής και ιεραρχίας της εταιρίας δεν είναι εφικτό να έχουν επαφή όλοι με «τον αρχηγό». Είναι ειλικρινείς και αυτό είναι σεβαστό από τους πελάτες τους.

Φτάνοντας προς το τέλος της συνέντευξης, αναφερθήκαμε στους στόχους που θέτουν. Με εξέπληξε λέγοντας μου ότι ενώ σαφώς έχουν εικόνα του συνολικού ετήσιου κέρδους τους, δεν είναι αποκλειστικότητα τα νούμερα. Παρ' όλο που είναι μία μεγάλη εύρους εταιρία, κυριαρχεί ο οικογενειακός χαρακτήρας. Εφόσον υπάρχει συνεχής βελτίωση και άνοδος δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας. Από τις 40 δουλειές που ξεκίνησαν, ετησίως, έχουν φτάσει σε μία δεκαετία στις 200. Μία πρόσφατη βελτίωση που έγινε, ήταν ότι, παρά το κόστος , προσέλαβαν και άλλο άτομο στο γραφείο για να αναλάβει την καθημερινή αλληλογραφία και έτσι οι Repair Brokers να βγαίνουν περισσότερο έξω και να κάνουν δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες τους. Τέλος, ένας λόγος που έγινε η σημερινή συνέντευξη μου είπε κλείνοντας , είναι ότι όσο περνάει από το χέρι τους δε θέλουμε να έχουμε κανέναν απογοητευμένο. Θέλουμε να δημιουργούμε μελλοντικούς φίλους και συνεργάτες, όχι εχθρούς.

5.2 Συμπεράσματα

Έχοντας αναλύσει και μελετήσει διεξοδικά όλα τα κομμάτια που χρειάστηκαν για να δημιουργηθεί αυτή η διπλωματική εργασία, θεωρητικά και πρακτικά, στο παρακάτω και τελευταίο κομμάτι θα συγκρίνουμε άμεσα τις εταιρίες των Τεχνικών Μεσιτών που διερευνήθηκαν και θα καταλήξουμε στα συμπεράσματα και στις απαντήσεις που θέσαμε στην αρχή . Πιο συγκεκριμένα στο τι , πως και γιατί είναι ο Repair Broker απαραίτητος στις Ναυτιλιακές Εταιρίες.

Ξεκινώντας από την AP&A, η εταιρία έχει τα λιγότερα χρόνια στον κλάδο των Repair Brokers και άρα την καθιστά τη λιγότερο έμπειρη σε σχέση με τις υπόλοιπες, με μόνο 20 έτη, και αυτό είναι ένα από τα μειονεκτήματά της. Βασικός στόχος της εν λόγω εταιρίας, είναι η απόκτηση μονίμων πελατών και αναζήτηση καινούργιων. Αυτό, βασίζεται στην καλή συνεργασία και απόδοση, στις γνωριμίες και στην εμπιστοσύνη. Δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε ότι δεν είναι αυτό ένα στοιχείο το οποίο θα την έκανε ξεχωριστή, εφόσον είναι λογικό όλες οι εταιρίες να θέτουν και να επιδιώκουν τέτοιους στόχους. Στην παρούσα εργασία αναζητάμε την καινοτομία και το διαφορετικό που κάνει τις εταιρίες να πρωτοστατούν και να ξεχωρίζουν.

Η AP&A είναι υπέρ της αποκλειστικότητας των ναυπηγείων. Έχοντας κάποιον ως «αποκλειστικό», άμεσα δεσμεύεις όλους τους υπόλοιπους να σε ακολουθήσουν. Τέλος, το στρατηγικό τους πλεονέκτημα, σύμφωνα με την εταιρία, είναι ότι έχουν τεχνικό υπόβαθρο και αυτό αρκεί, αφού ασχολούνται με τεχνικές υπηρεσίες. Σαφώς αυτό είναι αρκετό για να έχεις ένα βασικό πελατολόγιο, κυρίως μικρού μεγέθους ναυτιλιακών εταιριών. Για να γίνει όμως διεύρυνση του πελατολογίου και του κύκλου της εταιρίας χρειάζονται και οι δημόσιες σχέσεις.

Συνεχίζοντας με την εταιρία Marine Plus, η οποία έχει περίπου 30 έτη προϋπηρεσίας ως Repair Broker, θα λέγαμε ότι την κάνει αρκετά έμπειρη και την κατατάσσει στο μέσο όρο των εταιριών τεχνικών μεσιτών στην Ελλάδα. Βασικός στόχος της είναι η κατάκτηση της αγοράς, κάτι που δηλώνει αισιοδοξία, δύναμη και θέληση. Αυτό αποδεικνύεται από τις κινήσεις της εταιρίας, η οποία βρίσκεται στα υψηλότερα σκαλιά της προτίμησης των εφοπλιστών για τις επισκευές των πλοίων τους αλλά όχι στην πρώτη. Η κύρια διαφορά με την AP&A, κάτι που τις κάνει και στρατηγικές αντίθετες, είναι το γεγονός ότι η Marine Plus δεν έχει τεχνικό υπόβαθρο, βασίζεται στο commercial κομμάτι, δηλαδή στις δημόσιες σχέσεις. Κύριες ασχολίες της είναι οι γνωριμίες και οι τρόποι που τις επιτυγχάνουν, με δείπνα, cocktail party, φιλανθρωπίες και οι άνθρωποί της είναι εξειδικευμένοι στην προσέγγιση και στο χειρισμό του κάθε πελάτη. Αυτό σαφώς επιβεβαιώνεται λόγω της καλής φήμης που υπάρχει στην εταιρία, καθώς βασίζεται στην ειλικρίνεια, στο ήθος και στην ισότητα ανάμεσα στο εφοπλιστή και στο ναυπηγείο. Ευνόητο είναι ότι βάση και στόχος γίνεται η πλαισίωση του πλοιοκτήτη.

Την ίδια άποψη συμερίζεται και η Marine Plus όσον αφορά στην αποκλειστικότητα των ναυπηγείων και είναι υπέρ αυτής. Η μελλοντική στρατηγική της εταιρίας διαμορφώνεται στο τέλος κάθε έτους για το επόμενο και περιορίζεται ανάκτηση παλαιότερων πελατών και στην απόκτηση νέων κερδίζοντάς τους από τους ανταγωνιστές. Αυτό δείχνει ανταγωνιστική στρατηγική και τη κάνει άμεσα πιο απειλητική για τους υπόλοιπους του κλάδου. Το στρατηγικό πλεονέκτημα της διαφέρει από την προηγούμενη και είναι η ειλικρίνεια και οι μακροχρόνιες σχέσεις που έχουν με τις ναυτιλιακές εταιρίες. Κατά την άποψη μου αυτό είναι

σεβαστό, αλλά δεν είναι κάτι το οποίο θα σε φέρει στην πρώτη θέση. Δεν υπάρχει κάποιο μειονέκτημα, απλά θεωρούν ότι λόγω συγκυριών κάποια άλλη εταιρία βρίσκεται πιο υψηλά.

Ολοκληρώνοντας τη σύγκριση, η εταιρία G. Moundreas, είναι η παλαιότερη εταιρία Repair Broker στην Ελλάδα καθώς μετράει 40 έτη εμπειρίας. Η εταιρία αυτή βρίσκεται στην πρώτη θέση ετήσιων κλεισιμάτων συμφωνιών με ναυτιλιακές εταιρίες στην Ελλάδα και όχι μόνον. Δεν είναι τυχαίο καθώς έχει πολλά χαρακτηριστικά από τις προηγούμενες δύο και σε συνδυασμό με την καινοτομία, την κάνει πρωταγωνιστή. Στόχος της εταιρίας είναι να παρέχει όλες τις υπηρεσίες σε έναν πλοιοκτήτη, από SNP, ναυλώσεις, Finance και σε Repairs. Να προσφέρουν «one stop service». Επίσης, επιθυμούν το πελατολόγιό τους να επεκταθεί εκτός των ελληνικών συνόρων, προσελκύοντας ξένες εταιρίες. Η εταιρία αυτή, συνδυάζει το τεχνικό υπόβαθρο, επειδή όλοι οι μεσίτες είναι ναυπηγοί και το εμπορικό κομμάτι. Δε βασίζονται σε ένα από τα δύο, όπως οι προηγούμενες εταιρίες.

Ο Moundreas δεν είναι υπέρ της αποκλειστικότητας, γιατί δε συμφέρει ο περιορισμός της εταιρίας και η δέσμευσή τους με ένα ναυπηγείο. Οι πελάτες πρέπει να έχουν το προνόμιο να επιλέξουν που θα πάνε και ο μεσίτης να είναι σε θέση να το καταφέρει. Έχουν επιθετική στρατηγική, χρησιμοποιώντας τη μακρά ιστορία τους, την τεχνογνωσία, προσφέροντας αξιόπιστη υπηρεσία και των καλών τους σχέσεων με τα ναυπηγεία.

Δίνεται μεγάλη βάση στα ναυπηγεία και όχι τόσο στον πλοιοκτήτη – τεχνικό διευθυντή. Έχοντας το ναυπηγείο υπέρ τους, οι ναυτιλιακές εταιρίες νιώθουν πιο άνετα και εμπιστεύονται το μεσίτη, ότι η υπηρεσία που θα τους παρέχουν θα είναι η καλύτερη δυνατή. Στρατηγικό πλεονέκτημα, είναι η φήμη, το τεχνικό υπόβαθρο, η συνέπεια και η ιστορία τους ως τεχνικοί μεσίτες και η τεχνογνωσία.

5.3 Επίλογος

Η έρευνα με την οποία ασχολήθηκα, δεν ήταν εύκολη. Η έννοια του Ship Repair Broker είναι σχετικά καινούργια και δεν υπάρχει καθαρή βιβλιογραφία ούτε παρελθόν. Η έρευνα βασίστηκε στην ανάλυση των εταιριών σύμφωνα με την καθημερινότητα, τα αποτελέσματα, τη φήμη στην αγορά και την προσωπική εμπειρία. Δεν ήταν δυνατό να

χρησιμοποιηθεί ποσοτική μέθοδος, αφού δε δημοσιοποιούνται οι λογαριασμοί των εταιριών αυτών και δεν υπάρχουν αντίστοιχες στατιστικές και αριθμητικά δεδομένα, αλλά η ποιοτική μέθοδος, η οποία είναι ιδανική για την διερεύνηση συμπεριφορών, της εμπειρίας των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο πολιτισμικό και κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο εγγράφεται. Όντας Repair Broker, σε άλλη εταιρία μικρού μεγέθους, και γνωρίζοντας τον τρόπο λειτουργίας, με ενθουσίαζε αυτός ο ρόλος. Όπως υπάρχουν μεσίτες για τις αγοροπωλησίες πλοίων, όπως υπάρχουν ναυλομεσίτες, έτσι θα έπρεπε να οργανωθεί το κομμάτι των τεχνιτών μεσιτών. Τα ποσά που διακυβεύονται για τη συντήρηση και την επισκευή των πλοίων είναι πολύ μεγάλα. Ο πλοιοκτήτης και ο διαχειριστής χρειάζεται έναν άνθρωπο που να μπορεί να του εμπιστευτεί την περιουσία του και να την παραδώσει στον καλύτερο χρόνο, στο καλύτερο μέρος, χρησιμοποιώντας την καλύτερη ποιότητα υλικών και την τεχνογνωσία των εργατών, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πιο αποδοτική εταιρία είναι η τρίτη. Σαφώς, όλες οι εταιρίες έχουν κοινά χαρακτηριστικά και δρουν με κοινό τρόπο. Η συγκεκριμένη εταιρία ξεχωρίζει, γιατί συντονίζει και συνδυάζει την τακτική των άλλων δύο. Έχει έμπειρους ναυπηγούς, οι οποίοι κάνουν marketing και δημόσιες σχέσεις. Όλο το ύψος της εταιρίας είναι αυστηρό, σοβαρό και επιβλητικό κάνοντας σε να τους εμπιστευθείς. Η ποικιλομορφία, η μακροβιότητα και η φήμη της εταιρίας παίζουν ρόλο, καθώς είναι γνώστες πολλών αντικειμένων. Η καινοτομία και ο τρόπος που εξελίσσονται είναι δείγματα εταιρίας που είναι συνετή και εγκλιματίζεται σε όλες τις καταστάσεις, είτε σε περιόδους ανθοφορίας είτε σε περιόδους κρίσης.

Αυτό δε σημαίνει ότι κάποια άλλη εταιρία δε μπορεί να το καταφέρει καθώς δεν προωθούμε τη συγκεκριμένη εταιρία, αλλά ερευνούμε το σωστό τρόπο και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της κάθε μίας, βγάζοντας συμπεράσματα και απαντώντας στο αρχικό μας ερώτημα.

Τι, πως και γιατί, ο Repair Broker είναι απαραίτητος στις ναυτιλιακές εταιρίες.

Ξεκινώντας με το τι κάνει:

Έχει την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία. Ο Repair Broker είναι καταρτισμένος τεχνικός αναλυτής, που είναι σε θέση να κατανοήσει, να αναλάβει και να διεκπεραιώσει τις τεχνικές ανάγκες του πλοιοκτήτη για τις επισκευές, συντηρήσεις (dry docking, special survey), διαμορφώσεις (single to double bottom) του στόλου του. Συνήθως είναι ναυπηγοί, υπάλληλοι τεχνικού τμήματος ναυτιλιακών εταιριών ή και επιβλέποντες σε ναυπηγεία ομάδων νεότευκτων πλοίων (New Buildings).

Ο όγκος των παλαιότερων επιτυχημένων συμφωνιών καθιστά τον τεχνικό μεσίτη όλο και πιο έμπειρο και ικανό να αντεπεξέλθει και να επιλύσει κάθε πιθανό πρόβλημα. Έχει αντιμετωπίσει κάθε είδους καταστάσεις. Όσο μεγάλος και να είναι ο στόλος κάποιας ναυτιλιακής εταιρία, δεν την κάνει τόσο έμπειρη σε σχέση με έναν μεσίτη, ο οποίος κάνει μόνο αυτό και το γνωρίζει καλύτερα απ' όλα.

Είναι γνώστης των ναυπηγείων και του τρόπου που δουλεύουν. Κάθε εμπορικό και μη, πλοίο έχει το δικό του τύπο (Tanker, Dry cargo, Container), το δικό του μέγεθος (small, panamax, aframax etc), το δικό του τύπο μηχανών, την περιοχή δραστηριότητας του κλπ. Χρειάζεται, λοιπόν, ένα ναυπηγείο που να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του, σε ένα συγκεκριμένο χρόνο, στο κατάλληλο σημείο, με την καλύτερη ποιότητα και το χαμηλότερο δυνατόν κόστος. Ο τεχνικός μεσίτης είναι ο ιδανικός άνθρωπος που ανά πάσα στιγμή γνωρίζει όλα τα ναυπηγεία ανά τον κόσμο και είναι σε θέση να προσφέρει την ιδανική λύση στη ζήτηση του πλοιοκτήτη.

Συνεχίζοντας, με το πώς το κάνει:

Οι δημόσιες σχέσεις είναι το κυρίαρχο μέσο επίτευξης της δουλειάς του Τεχνικού Μεσίτη. Όλο το κομμάτι μετά τις γνώσεις βασίζεται στο marketing και στις καλές σχέσεις με τους πλοιοκτήτες – διαχειριστές για να είναι σε θέση να θέλουν να βοηθήσουν και να εμπιστευτούν τις επισκευές των πλοίων τους. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, η φήμη, η αξιοπιστία της εταιρίας και η ειλικρίνεια ωθούν προς αυτές τις συνεργασίες.

Η καλή σχέση με τα ναυπηγεία. Ο καλός μεσίτης γνωρίζει τις εγκαταστάσεις των ναυπηγείων, τον όγκο δουλειάς τους και τα στελέχη που τα απαρτίζουν. Έχουν επισπευτεί τα

ναυπηγεία και έχουν φιλοξενήσει τους εκπροσώπους τους στη χώρα μας , γνωρίζοντας τους με τους μελλοντικούς τους πελάτες. Εφόσον ξεκαθαρίσαμε ότι η αποκλειστικότητα συναντάται σπάνια και δεν προτιμάται γιατί στενεύει τα περιθώρια δράσης και την ανεξαρτησία επιλογών, τι πιο ιδανικό από μια καλή σχέση με αυτόν που θα σου παρέχει την υπηρεσία και θα σε προτιμήσει σε περίπτωση διπλής διεκδίκησης.

Κλείνοντας, στο τελευταίο και πιο σημαντικό ερώτημα, το γιατί ο Repair Broker είναι απαραίτητος.

Ο Τεχνικός Μεσίτης είναι ο συνδετικός κρίκος που ενώνει τον εφοπλιστή με το ναυπηγείο.

Ο πλοιοκτήτης έχει καλύτερη επικοινωνία με το ναυπηγείο μέσω του μεσίτη. Χρειάζεται κοντά του συνεργάτες που να τους γνωρίζει και να τους εμπιστεύεται. Παίζει σαφώς ρόλο η ίδια γλώσσα, εθνικότητα, τρόπος ζωής, τα ήθη και τα έθιμα.

Εξασφαλίζεται καλύτερη εξυπηρέτηση, ταχύτητα και υψηλή ποιότητα, καθώς ο μεσίτης δίνει στο ναυπηγείο μεγαλύτερο όγκο δουλειάς, το ναυπηγείο λοιπόν θα εξυπηρετήσει πρώτα τον καλύτερο πελάτη του και στη συνέχεια τους μεμονωμένους πελάτες.

Πηγαίνοντας μέσω ενός τεχνικού μεσίτη, εξασφαλίζονται καλύτερες τιμές και μεγαλύτερο ποσοστό έκπτωσης στο τελικό τιμολόγιο. Αυτό συνδέεται άμεσα με το προηγούμενο γιατί ένας πελάτης έχει περιορισμένο αριθμό επισκευών κάθε χρόνο, ενώ ο μεσίτης, λόγω εξειδίκευσης κλείνει πολύ πληθώρα συμβολαίων με διαφορετικούς πελάτες.

Τέλος, ειδικά σε περιόδους κρίσης, ο εφοπλιστής – διαχειριστής, αναζητά την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία ενός εδραιωμένου Τεχνικού Μεσίτη για να τον διευκολύνει οικονομικά και να του επιλύσει άμεσα ενδεχόμενα προβλήματα που εμφανίζονται.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ❖ Γουλιέλμος Αλ. Μ. (2003). “Οργάνωση & Διοίκηση ναυτιλιακών Επιχειρήσεων”, Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Γιωγγάρας Γ. (1999). “Διαμεταφορά ναυτιλιακών γραμμών”, Γιωγγάρας.
- ❖ Γουλιέλμος Α.Μ. (2004). “Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων”, Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Ιωσηφίδης, Θ. (2003), Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

- ❖ Ιακώβου Ε., Κάπρος Σ., Σιαμάς Ι., Τσαμπούλας Δ., Βαμβακόπουλος Δ., Ιούλιος 2009. Ανάπτυξη εξειδικευμένων υποδομών εφοδιαστικής, Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων, Αθήνα
- ❖ Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, (ΚΕΠΕ), 2008. Μελέτη για τα κλειστά επαγγέλματα, Αθήνα
- ❖ ProMIS «Κωνσταντίνος Κουντούρης και ΣΙΑ ΟΕ». Σχέδιο προσδιορισμού προϋποθέσεων βελτίωσης των επιβατικών μεταφορών που εκτελούν τα ταξί της χώρας και η αξιοποίηση της Ευρωπαϊκής εμπειρίας, 1^ο παραδοτέο : Η υφιστάμενη κατάσταση των επιβατικών δημόσιας χρήσης των φορτηγών ιδιωτικής χρήσης στην Ελλάδα, Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Μεταφορών Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δίκτυο, Αθήνα, 2012
- ❖ Οργανισμός Ρυθμιστικού Σχεδίου και Προστασίας Περιβάλλοντος Αθηνών- ΔΠΘ, Συνδυασμένες Μεταφορές – Δίκτυα και Ρυθμιστικό Σχέδιο Αττικής Αθήνα 2011
- ❖ Προφυλλίδης Β, Οικονομική των Μεταφορών, Πανεπιστήμιο Αθήνα 2008
- ❖ Στρατηγικό Πλαίσιο Επενδύσεων Μεταφορών 2014-2025
- ❖ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.
- ❖ Τζωρτζάκης. Κ., και Τζωρτζάκη. Α., 1999. Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα. 2^η Έκδοση, Αθήνα, Rosili
- ❖ Κόγκας, Δ. 2007. Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση. έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Παπαδάκης, Β. 2002. Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. 4^η Έκδοση, Ε. Μπένου
- ❖ Θανοπούλου Ε., (2008), Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία, Εκδόσεις Αλεξάνδρα Βοβολίνη -Λασκαρίδη
- ❖ Σαμπράκος Ε., 2008. Ο τομέας των εμπορευματικών μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές, Πειραιάς
- ❖ Τασσόπουλος Ευγ., Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα –Αποτελεσματική Αξιολόγηση της Βιωσιμότητας Έργων Υποδομής του Δημοσίου και Χρηματοδότηση, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2013

- ❖ Χαρλαύτη Τζ. (2001). “Ιστορία της Ελληνόκτητης Ναυτιλίας 19^{ος} - 20^{ος} αιώνας”, Νεφέλη.
- ❖ Χολέβας. Γ., 1997. Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο. Εκδόσεις Interbooks
- ❖ Χολέβας. Γ., 1995. Οργάνωση και Διοίκηση. εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- ❖ Ψαραύτης Χ.Ν., Παναγάκος Γ., Δεσύπρης Ν., Βεντικός Ν.Π., "Ανάλυση των Παραγόντων Ρίσκου στις Θαλάσσιες Μεταφορές", Συνέδριο ISOPE, Μόντρεαλ, Καναδάς, Μάιος, 2005.
- ❖ Υπουργείο Μεταφορών και Υποδομών, (2014), Στοιχεία για την Ανάπτυξη Υποδομών Μεταφορών στην Ελλάδα
- ❖ Robson, K. (2007), Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, Αθήνα, Gutenberg
- ❖ Howard K., Sharp J., (2001), Η επιστημονική μελέτη, Οδηγός σχεδιασμού και διαχείρισης πανεπιστημιακών ερευνητικών εργασιών, Gutenberg, Αθήνα
- ❖ Mason J., (2003), Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, έκδοση ελληνικά γράμματα

Αγγλική Βιβλιογραφία

- ❖ Amit R., Shoemaker P., Managing Across Borders: The Transnational solution, Harvard Business School Press: Boston, 1993.
- ❖ Lorange P., Strategic re-thinking in shipping companies, Maritime Policy and Management, Vol. 28, no.1, 2009.
- ❖ Alderton and Patrick, 1999, “Port Management and Operations”, LLP Publications
- ❖ Alderton, T. and Winchester, N., 2002, “Globalization and Deregulation in the Maritime Industry”, Marine Policy 26 (1)

- ❖ Alderton, Patrick, 2004 “Transport, Operations and Economics”, Adlard Coles Nautical
- ❖ Bloor, M., Thomas, M. and Lane, T., 2000, “Healthy Risks in the Global Shipping Industry: An Overview”, Health, Risk and Society 2 (3) Shore staff for the ISM Code”, BIMCO Bulletin, Volume 92, No. 2
- ❖ Chrzanowski, I., 2002, “An Introduction to Shipping Economics”, London, Fairplay Publications.
- ❖ Huges, L., 2002, “The Shipping Transport”, Chapman and Hall
- ❖ Ignary, T., 2001, “Introduction to Shipping Economics”, London, Professional Books
- ❖ Kemp P., 2003, ”History of ships”, New York, Books for Shipping
- ❖ Lloyd’s Register of Shipping – Fairplay, 2007, Lloyd’s Register of Shipping – Fairplay, 2010
- ❖ McConville M., (2006), “Economics of Maritime Transport”, First Edition, Wetherby Editions
- ❖ Michael, G., 2002, “Economics of Shipping”, Thomas Reed Publications
- ❖ Metaxas, B., 1996, “The Economics of Shipping”. London, Athlone Press.
- ❖ Metaxas, B., 1998, “The Economics of Tramp Shipping”. London, Athlone Press.
- ❖ Peters, H., 2003, "Seatrade, Logistics, and Transport", PRE Policy and Research Series, Report No. 6, Washington, D.C., World Bank.
- ❖ UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2011, Shipping Transports 2006-2010
- ❖ Sletmo, G. and E. Williams., 2003, “Liner Conferences in the Container Age”, New York: McMillan.
- ❖ Stopord, M., 2000, “Maritime Economics”, 2nd, Routledge
- ❖ Eurostat, Economic Recession, 2011
- ❖ Κυριαζόπουλος Π., Σαμαντά Ε. 2011, Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- ❖ Jankowich, 2004, Research Methods for studies and projects, London: Macmillan Press Ltd.
- ❖ Sekaran, U., 1992, Research Methods for Business, A Skill Building Approach. New York: John Wiles and Sons Inc.

- ❖ Sokolowski, R. 2003, Εισαγωγή στη Φαινομενολογία, Πάτρα, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών.
- ❖ Zikmund, W.G., 2000, Business Research Methods. London: Harcourt college publishers.

Πηγές από το Διαδίκτυο

- ✓ www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/29/1610735.htm - 58k -, Επιμονή Υπομονή για την Ανάπτυξη της Ελληνικής Ναυτιλίας, 2007
- ✓ www.express.gr/news/shipping/22918oz_2008051022918.php3 - 212k -, Ο Ρόλος του N.E.E. στις Μέρες μας, 2006
- ✓ www.mediashipping.gr/?q=node/226 - 47k -, Προοπτικές για την Ελληνική Ναυτιλία, 2005
- ✓ www.yen.gr - Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας

- ✓ United Nations Conference on Trade and Development που περιλαμβάνονται στην ετήσια έκδοση της Θαλάσσιας Μεταφοράς-Review of Maritime Transport-2007
- ✓ Εφημερίδα “Ναυτεμπορική”, άρθρο Γ. Θωμόπουλου, Ετήσιες Έρευνες στην Λειτουργία των Διαμεταφορικών Εταιρειών και την Εισαγωγή Εμπορευματοκιβωτίων από τις χώρες της Ευρώπης, Κίνας και Άπω Ανατολής, Έκδοση 18 Μαΐου 2008, Αθήνα
- ✓ Εφημερίδα “Ναυτεμπορική”, άρθρο Γ. Καϊταρτζή, Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις και Ελληνική Αγορά, Έκδοση 21 Ιουνίου 2007, Αθήνα
- ✓ Στοιχεία ΟΛΠ Α.Ε., Λειτουργία και Χαρακτηριστικά Λιμένος Πειραιώς, 2012
- ✓ Cosco Hellas, Λειτουργία και Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης, 2012
- ✓ www.umex.com, 2012
- ✓ www.apmterminals.com, 2012
- ✓ <http://www.marinelog.com/DOCS/PRINT/aat1.html>
- ✓ http://www.researchandmarkets.com/reports/1265710/research_report_on_chinese_ship_repair_industry
- ✓ <http://www.shiprepairagents.org/resources/code-ethics/>
- ✓ <http://www.apanda.com/ShipyardRepairsConversions.aspx>
- ✓ <http://www.marineplus.gr/contact/>
- ✓ http://www.gmoundreas.gr/moundreas/departments/repairs_conversions

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

QUESTIONNAIRE AP&A

UNIPI MASTER IN SHIPPING

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.**

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ REPAIR BROKERS.

1) ΠΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΑΣ REPAIR BROKER? ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ? ΠΡΟΥΠΗΡΧΑΝ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ? ΥΠΗΡΧΑΝ ΗΔΗ ΑΛΛΟΙ REPAIR BROKERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ?

Η εταιρία πριν 25 χρόνια ξεκίνησε με κάποιες επισκευές σαν εργολάβος και ας πούμε συνέχισε έτσι. Αλλά δεν ξεκίνησε από chartering ή snp. Ξεκίνησε από το τμήμα των repairs αλλά σε άλλη μορφή, από το τεχνικό κομμάτι και όχι το εμπορικό (commercial). Επειδή ξέρεις τη δουλειά, αυτό που κάνουμε εμείς, προσφέραμε τεχνικές υπηρεσίες, στέλναμε ομάδες τεχνικές και στη συνέχεια αναπτύχθηκε το repair όπως είναι ουσιαστικά, ότι θα σε πάω στο ναυπηγείο αλλά αναλαμβάνω και εγώ σαν AP&A κάποιες δουλειές σαν υπεργολάβος ... αυτό. Ακόμα και τώρα το κάνουμε αυτό, δεν είμαστε μόνο repair. Κάναμε το Γενάρη τέτοια επισκευή. Ήμασταν agents και εργολάβοι ταυτόχρονα

ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΜΗΠΩΣ ΑΝ ΗΤΑΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ REPAIRS ΠΟΥ ΕΙΣΗΓΑΓΑΝ ΤΟΝ REPAIR BROKER;

Ίσως ήταν ο Bogdanos ο πρώτος που το έκανε η ο Gianridis. Η Marine Plus άρχισε το 1990 περίπου.

Ο Bogdanos από τους πρώτους. Εμάς ξεκίνησε πριν από το '90, '88-'90 εκεί περίπου ξεκίνησε η AP&A το πράγμα. Υπάρχει δηλαδή μία ιστορία περίπου 20 ετών.

Άλλα τμήματα υπάρχουν (see our site).

2) ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΜΟΥ ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΕΝΟΣ REPAIR BROKER.

- ΡΟΛΟΣ

- ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

Το πρωί είναι correspondence και το απόγευμα meeting. Κάπως έτσι. Είτε από καινούργιους πελάτες, είτε από ήδη παλαιότερους.

3) ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ?

Οι στόχοι είναι να αποκτήσουμε permanent πελάτες, ο στόχος είναι ουσιαστικά να κάνουμε expand και να διατηρήσουμε αυτό που έχουμε. Να διατηρήσεις τους πελάτες και expand για permanent σχέσεις. Έχουμε τέτοιους πελάτες πολλά χρόνια.

ΚΑΙ ΑΥΤΟ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΚΥΡΙΩΣ ;

Βασίζεται στο good cooperation και στα χρόνια που υπάρχει η εταιρία, good performance, φήμη και κυρίως ο Κύριος Παπαδάκης πολλά χρόνια έχει γνωριμίες από το χώρο και ο καθένας από μας τους brokers, όσο μπορεί προσθέτει στο πελατολόγιο. Λίγο – πολύ όλοι συμβάλουμε , με κύριο τον ίδιο τον Παπαδάκη. Σε γενικές γραμμές μπορείς να πεις πάντως ότι είναι θέμα εμπιστοσύνης.

4) ΤΙ ΨΑΧΝΕΙ Ο ΠΛΟΙΚΤΗΤΗΣ? ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ BROKER ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΕΙ ΜΟΝΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ?

Δε μπορεί ένας πελάτης να αποκτήσει τις σχέσεις που έχει ένας broker γιατί όσο μεγάλος να είναι, έχει ένα περιορισμένο αριθμό επισκευών κάθε χρόνο. Εννοώ οι brokers, αυτή είναι η δουλειά τους, θα τους πάνε περισσότερη πελατεία και έτσι υπάρχουν καλύτερες σχέσεις. Οι σχέσεις του broker με τα ναυπηγεία.

ΟΠΟΤΕ ΘΑ ΤΟΥ ΓΙΝΕΙ Κ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ;

Ναι, γιατί εμείς αντιμετωπίζουμε κάθε μέρα 10-15 cases, μπορεί και 20, άρα όσο μεγάλος Owner να είναι , δεν έχει τόσα πολλά. Και τεράστιες να είναι οι πλοιοκτήτριες και πάλι δε μπορούν να δώσουν τη δουλειά που θα δώσει ο broker σε ένα ναυπηγείο. Αντί να ψάχνει ο πλοιοκτήτης ανά τον κόσμο το ναυπηγείο που τον εξυπηρετεί, τα δίνει στον broker και γίνεται καλύτερα η δουλειά του. Επίσης, μια μεγάλη εταιρία, όπως είναι η V-ships, έχει κάνει τμήμα repair broker in house και δε βάζει εξωτερικούς.

ΟΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΓΙΑ ΤΟ CHARTERING;

Ναι, αλλά μιλάμε ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν τέτοιοι κολοσσοί.

Σε μια average κατάσταση, ένας πλοιοκτήτης με 80-100 vsls, και 4 επισκευές να κάνει μέσα στο χρόνο και να τις δώσει στο ίδιο ναυπηγείο, στην ίδια περιοχή, είναι γενικά πολύ δύσκολο να συμπέσουν όλα αυτά, να είναι στην ίδια περιοχή κλπ. Ενώ οι brokers τα μαζεύουμε και δίνουμε σε ένα ναυπηγείο δουλειές μέσα στο χρόνο από διάφορες πλοιοκτήτριες εταιρίες. Οπότε κάπως έτσι αποκτάς με το ναυπηγείο καλύτερες σχέσεις.

5) ΠΟΙΑ ΑΓΟΡΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? (ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ, ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ)

Πρέπει να μας προσδιορίσετε τι εννοείτε με τον όρο καλύτερη.

ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ, Η ΜΑΛΛΟΝ ΣΕ ΣΥΝΔΙΑΣΜΟ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΞΗΠΥΡΕΤΗΣΗΣ – ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ (ΠΟΛΥ ΒΑΣΙΚΟ).

Κάθε αγορά έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, κάθε επισκευή όπως και κάθε ναυπηγείο. Δηλαδή η Κίνα είναι φθηνότερη αλλά ξέρουμε ότι σιγά σιγά αρχίζουν και βελτιώνονται και ποιοτικά, μέχρι πρότινος δεν ήταν τόσο καλά ποιοτικά. Η Κίνα είναι η φθηνότερη αγορά στις επισκευές ανά τον κόσμο, τώρα, παρόλο της κρίσης, προτιμάται.

Ανεβαίνει και η Σιγκαπούρη παρόλο που παλιότερα είχε επενδύσει στα off shore – που δεν αποτελούνταν μόνο από repairs – αλλά τώρα τελευταία ανεβαίνει και αυξάνει τα facilities της. Αλλά πάντα είναι πολύ ακριβότερη από την Κίνα και παίζει ρόλο το κόστος.

Η Κίνα με διαφορά είναι φθηνότερη ανά τον κόσμο και πολλά πλοία κινούνται προς την περιοχή της μεταφέροντας φορτία. Ή να αξίζει ένα deviation 2 ημερών για να πάει προς τα εκεί – ανάλογα με τα ναύλα. Η πλειοψηφία των δουλειών μας είναι στην Κίνα.

6) ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΑΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕΤΑΞΥ SHIPOWNERS-SHIPYARDS?

ΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ?

Ship-owners. Στρατηγική : καλές σχέσεις με τα ναυπηγεία , οι προηγούμενες καλές μας δουλειές που έχουμε κάνει με άλλους owners, το reference που έχουμε σαν εταιρεία. Και για να κρατήσουμε τον πλοιοκτήτη είναι το καλό performance και η σωστή προσέγγιση σε ότι ζητήσει ο πλοιοκτήτης. Πολλές φορές θέλει να ενημερωθεί για διάφορα και εμείς πρέπει να up to date ενημερωμένοι και να τον συμβουλέψουμε ανάλογα. Γιατί πολλές φορές έχει χρειαστεί (ρωτώντας κάποιον πιο έμπειρο) να συμβουλέψουμε τον πλοιοκτήτη για την κατάσταση. Να πούμε για τα υπέρ και τα κατά της κατάστασης, να έχει ο άλλος πλήρη γνώση για να μη γυρίσει boomerang και βγούμε και εμείς ζημιωμένοι.

7) ΕΧΕΤΕ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΥΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ (EXCLUSIVES)? ΕΙΤΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΙΤΕ ΠΛΟΙΚΤΗΤΕΣ. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΑΥΤΟ?

Στη Βραζιλία από το γραφείο της Αγγλίας. Εμείς στην Ελλάδα έχουμε ένα exclusivity στη Γερμανία μόνο. Μέσω της Αγγλίας έχουμε exclusivity COSCO , REMONTOWA, TUZLA, ASL SHIPYARD.

ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΝΑΣ BROKER ΝΑ ΕΧΕΙ EXCLUSIVE ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ;

Ναι, βοηθάει, έχει και τα συν κατά πλην. Αποκλείοντας κάποιο άλλο ναυπηγείο στην περιοχή γιατί εσύ έχεις αποκλειστικότητα. Ενώ ο owner να θέλει να πάει ή να πάρει προσφορές και από αλλού. Εσύ έτσι τον περιορίζεις. Ή το ναυπηγείο να μην είναι available και έτσι να μην μπορείς να του προσφέρεις προϊόν. Υπάρχουν δικλίδες βέβαια αν δεν είναι available το ναυπηγείο να πάμε τον πελάτη μας σε άλλο. Αλλά αν συνεργαζόμαστε με έναν, το άλλο ναυπηγείο μπορεί να είναι δύσκολο να προσεγγιστεί.

8) Η ΚΡΙΣΗ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ REPAIR BROKER? ΓΙΑΤΙ? ΕΧΕΙ ΠΕΣΕΙ Η ΕΧΕΙ ΑΝΕΒΕΙ Η ΚΙΝΗΣΗ?

Δεν μπορείς σαφώς να αποφύγεις τις επισκευές των πλοίων γιατί είναι υποχρεωτικές. Ο αριθμός των επισκευών δεν έχει μειωθεί σημαντικά. Έχει όμως μειωθεί το volume των επισκευών (δε θα κάνει τόσες δουλειές όσες θα έκανε παλιότερα). Και όπως καταλαβαίνεις το volume και τα έσοδα και όλα είναι πεσμένα. Είναι συνδυασμός βασικά. Έχει πέσει βασικά. Επειδή πουλάνε βαπόρια λόγω χάριν, αλλά δεν έχει πέσει τόσο δραματικά. Έχει πέσει για 2 λόγους, και γιατί τα παλιά πλοία δεν μπαίνουν στον κόπο να τα επισκευάσουν (scrap), και ο άλλος λόγος είναι ακριβώς επειδή έχουν πέσει οι τιμές στα N/B ναυπηγεία πολλοί πλοιοκτήτες βρήκαν ευκαιρία να χτίσουν πλοία. Οπότε έχουμε μεγάλο ποσοστό καινούργιων πλοίων, έχει γίνει ανανέωση στόλου.

Γενικά είναι σχετικά αντίστροφα, στην κρίση των N/B παλιά είχε σταματήσει τελείως η δουλειά τους και ανέβαινε το repairs. Τώρα έχουν αυξηθεί τα N/B και παραμένει σχετικά στάσιμο το repairs. Αλλά ποτέ δε σταματάνε τελείως. Αυτή είναι η διαφορά. Κάποια γραφεία π έχουν και N/B και repairs δε σταμάτησαν. Έπεφτε το ένα, ανέβαινε το άλλο. Το κυριότερο είναι ότι μειώθηκε ο όγκος των επισκευών

Δεν έχουμε πληγεί, άλλα τμήματα – τομείς – έχουν πληγεί περισσότερο, και ποσοτικά δεν έχουμε πληγεί, πάντα θα γίνονται επισκευές.

9) ΣΗΜΕΡΑ Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ REPAIRS? ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ/ΠΡΟΣΦΟΡΑ? ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT (ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΣ).

ΕΧΟΥΝ ΒΓΕΙ ΠΟΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ REPAIR BROKE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;

Λόγω της κρίσης των άλλων τμημάτων, έχουν βγει πολλοί repair brokers. Τα repairs είχαν κάποια δουλειά την περίοδο των κρίσεων ήταν ευκαιρία να ανοίξουν περισσότερα.

Υπάρχουν και μερικά ναυπηγεία – όχι πολλά – που έχουν φτιάξει γραφείο εδώ – κυρίως κοντά – Τούρκικα – αλλά όχι πολλά.

ΕΙΝΑΙ ΑΠΕΙΛΙΤΙΚΟ ΑΥΤΟ;

Απειλητικό;

ΑΝ ΕΡΘΕΙ Η COSCO Π.Χ. ΚΑΙ ΚΑΝΕΙ ΕΔΩ ΓΡΑΦΕΙΟ (ΕΧΕΙ ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ, ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ EXPAND) ΚΑΙ ΘΑ ΠΕΙ ΟΤΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΘΑ ΕΡΧΕΣΤΕ ΟΛΟΙ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΟΥ, ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΠΕΙΛΙΤΙΚΟ;

Ίσως στο μέλλον, αλλά στο άμεσο μέλλον είναι δύσκολο να φτιαχτεί κάτι τέτοιο. Και τα ναυπηγεία που έκαναν εδώ γραφεία, ουσιαστικά τους ενσωματώσανε τους ντόπιους brokers. Στο απώτερο μέλλον ναι, αλλά άμεσα δε μπορεί να έρθει κάποιος ξεκάρφωτος να ανοίξει γραφείο εδώ. Ακόμα και για την COSCO θα ήταν δύσκολο. Στο N/B έχει γίνει σε κάποιο κομμάτι Samsung , Daewoo. Στο άμεσο μέλλον δε θα γίνει αυτό.

10) ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΑΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ.

Καλές σχέσεις των ναυπηγείων και ότι έχει πιο μεγάλο υπόβαθρο από τους άλλους broker. Έχει και κάποιο τεχνικό. Σε σχέση με τις πιο καινούργιες. Επειδή, εδώ , εμείς ξεκινήσαμε να κάνουμε το τεχνικό κομμάτι, δεν είμαστε μόνο agents , δεν κάνουμε μόνο το commercial, έτσι ξεκίνησε άλλωστε και αυτό δεν έχει χαθεί. Γι' αυτό εξακολουθούμε να δουλεύουμε ως εργολάβοι τον Ιανουάριο και πριν 1,5 χρόνο. Δεν είναι αποκλειστική η δουλειά μας αλλά συνδυάζεται γιατί μπορούμε να το κάνουμε. Τεχνική προσέγγιση σε σχέση με άλλες εταιρίες. Και μπορούμε να δίνουμε τεχνικές συμβουλές ανεξάρτητα αν κάνουμε τη δουλειά ή όχι. Καλύτερο servise στον πελάτη. Στέλνουμε και δικούς μας ανθρώπους να είναι από κοντά. Είχα καλό πελάτη και μαζί 3 πλοία τον Ιούλιο και στείλαμε δικό μας άνθρωπο εκεί, από εδώ. Έχουμε και ένα μικρό γραφείο στην Κίνα.

- ΜΕΙΩΝΕΚΤΗΜΑ

Ναι, επειδή το γραφείο άρχισε στην Αγγλία και είναι λίγα χρόνια στην Ελλάδα, δεν είναι τόσο παλιό.

11) ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΕΡΘΩ ΣΕ ΣΑΣ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΩ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΣΑΣ?

Έχουμε – επιδιώκουμε – μακροχρόνιες σχέσεις με τον πελάτη, του δίνουμε ακόμα κάποιο τεχνικό υπόβαθρο και κάποια τεχνική συμβουλή, σε κάποια ναυπηγεία (είτε με τα exclusivities που έχουμε στην Αγγλία) έχουμε καλύτερες σχέσεις από τους άλλους.

12) ΑΜΕΣΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ? ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΛΗΞΕΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ? (ΚΡΙΣΗ,ΦΗΜΗ,ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ,ΤΙΜΕΣ)

(Από πριν : απεσταλμένοι από τα ίδια τα ναυπηγεία να κάνουν γραφεία στην Ελλάδα). Δεν υπάρχει κάποια απειλή ιδιαίτερη, το κακό performance και μία αποτυχημένη επισκευή, πάντα είναι στους φόβους μας. Δε μπορούν αν περάσουν όλα από μας γιατί δεν είμαστε το ναυπηγείο. Υπάρχει περίπτωση να μας κρεμάσει το ναυπηγείο. Είμαστε ένας κρίκος στην αλυσίδα, αλλά μπορεί κάποιος άλλος κρίκος για άλλους λόγους να έχει πρόβλημα και να επηρεάσει και εμάς. (πχ. Σε κάποιο ναυπηγείο κάποιος project manager να μην κάνει σωστά τη δουλειά του και να επωμιστούμε και εμείς την ευθύνη. Και να μην μπορούμε να κάνουμε και πολλά πράγματα).

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΕΝΑ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΤΑΝ ΕΝΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ STEEL ΣΤΗΝ ΚΙΝΑ, ΚΛΕΙΝΕΙ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΠΑΡΕΙ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥ ΚΑΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΑΚΡΙΒΟ, ΠΙΟ ΑΚΡΙΒΟ ΣΙΔΕΡΟ, ΑΝΕΒΑΙΝΟΥΝ ΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ STEEL ΤΟΥ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤ' ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΑ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΜΑΣ. ΑΥΤΟ ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΕΣΑΣ; ΕΦΟΣΟΝ ΕΡΧΕΤΑΙ Ο ΠΛΟΙΟΚΤΙΤΗΣ ΚΑΙ ΛΕΕΙ ΠΡΙΝ ΑΠΟ 4 ΜΗΝΕΣ ΗΤΑΝ Χ ΤΙΜΕΣ ΚΑΙ ΤΩΡΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΥΨΗΛΕΣ. ΤΙ ΘΑ ΚΑΝΑΤΕ; ΘΑ ΠΡΟΣΠΑΘΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΚΑΝΛΥΨΕΤΕ ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΡΑΤΗΣΕΤΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ; ΓΙΑΤΙ ΚΑΙ ΑΥΤΟΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΥ ΟΥΤΕ ΕΣΕΙΣ ΕΧΕΤΕ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ, ΟΥΤΕ ΤΟ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ.

Δε θα το καλύψουμε, γιατί τα κόστη των επισκευών είναι μεγάλα. Δεν είναι ιδιαίτερη περίπτωση, παλιότερα γινόταν συχνά και υπήρχε clause στο contract. Όταν ήταν οι καλές εποχές και υπήρχε πληθώρα δεξαμενισμών και υψηλή αξία του steel, υπήρχε, λοιπόν, clause που έλεγε που έλεγε, όταν ανεβαίνει η τιμή του steel (σαν χρηματιστήριο) και η άνοδος της τιμής του raw material υπήρχε άνοδος και στην τιμή των τιμολογίων. Σε περίοδο μεγάλων αλλαγών, αν υπάρχει στο συμβόλαιο, δε μπορούν να αλλάξουν οι τιμές και θα μπει μέσα το ναυπηγείο. Υπήρχαν όμως περίοδοι με μεγάλη άνοδο της τιμής steel που τα ναυπηγεία για να καλύψουν την άνοδο έβαζαν ειδικό clause “προστασίας”. Τώρα πλέον δε γίνεται. Όταν υπάρχει contract, ακολουθούμε τις τιμές.

ΤΙ COMMOSSION ΠΑΙΡΝΕΙ Ο REPAIR BROKER; ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΠΕΡΙΠΟΥ;

Ανάλογα με το agreement και το ποσό της δουλειάς. Και το ναυπηγείο. Περίπου 3-5% επί των συνολικών τιμολογίων. Δεν είναι standard όμως. Payment only from shipyard. Έτσι είθισται.

13) ΥΣΤΕΡΕΙΤΕ Η ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΠΛΕΟΝΑΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΦΗΜΗ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ?

N/A

14) ΕΝΑ CASE ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΑΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ. ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΕΙΨΟΥΝ? ΠΩΣ ΕΠΙΛΥΟΝΤΑΙ?

Εκμεταλλευόμαστε τη γνωριμία και τη σχέση που έχουμε με το ναυπηγείο. Κοιτάζοντας και την κατάσταση βέβαια. Λάθος μπορεί να έχει και ο owner. Δε φταίει πάντα και το ναυπηγείο. Προσπαθούμε σε κάθε περίπτωση να κάνουμε το καλύτερο δυνατόν.

ΑΝ ΔΕ ΓΙΝΕΙ ΣΩΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ;

Προσπαθούμε να στείλουμε feedback το ναυπηγείο με τα προβλήματά του έτσι ώστε την επόμενη φορά να αποφευχθούν.

ΕΧΕΙ ΤΥΧΕΙ ΝΑ ΑΠΟΚΛΗΣΕΤΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗ ΧΑΝΑΣΥΝΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ;

Μία φορά μόνο. Αλλά αν είναι τόσο κακό το ναυπηγείο, δεν περιμένει από μας , θα κλείσει από μόνο του.

Εμείς ενημερώνουμε τους πελάτες μας για την ποιότητα , την τιμή, τι προσφέρει το ναυπηγείο, και από κει και πέρα, είναι απόφαση του owner.

Ξεκινάμε από το πρώτο inquiry που κάποιος ψάχνει ναυπηγείο και καταλήγουμε μέχρι το τελευταίο payment γιατί πρέπει να βοηθήσουμε το ναυπηγείο να πάρει τα χρήματά του. Και αυτό δουλειά μας είναι αν υπάρχει πχ καθυστέρηση στην πληρωμή, πρέπει να κάνουμε ένα involvement, ένα follow up να βοηθήσουμε. Ο broker είναι στη μέση και πρέπει να καλύψει και τις δύο πλευρές.

QUESTIONNAIRE – MARINE PLUS

UNIPI MASTER IN SHIPPING

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ REPAIR BROKERS.

Συνέντευξη με Κ. Γιώργο Πάνου – Marketing Manager Marine Plus.

Ostria café – Καλαμάκι, 19/09/14 19:00 – 20:30.

1) ΠΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΑΣ REPAIR BROKER? ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ? ΠΡΟΥΠΗΡΧΑΝ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ? ΥΠΗΡΧΑΝ ΗΔΗ ΑΛΛΟΙ REPAIR BROKERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ?

Το γραφείο ξεκίνησε από Repairs το 1988 στο Λονδίνο. Το 1990 μεταφέρθηκε στην Ελλάδα. Ο κος. Βρανόπουλος εργαζόταν σε Ship Owner in Technical Dept. και κάπως έτσι προέκυψε η ιδέα / ανάγκη για Repair Brokers.

Τη στιγμή που άνοιξε το γραφείο της Marine Plus στην Ελλάδα υπήρχαν και άλλοι στην αγορά.

2) ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΜΟΥ ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΕΝΟΣ REPAIR BROKER.

- ΡΟΛΟΣ

- ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

Οι καθημερινότητα στο γραφείο χωρίζεται σε δύο είδη. Τις ημέρες που έχουμε ένα delegation ενός ναυπηγείου στην Ελλάδα και στις απλές μέρες.

Όταν έχουμε delegation όλη η μέρα η και δύο είναι αφιερωμένες σ' αυτούς. Ο κάθε broker ανάλογα με την εταιρία που έχει, επισκέπτεται τους πελάτες του με τον εκπροσώπου του ναυπηγείου.

Ο κάθε broker έχει το πελατολόγιο του, το οποίο ανανεώνεται και επιδιώκουμε (εκτός από τους σταθερούς) να λειτουργούμε και κυκλικά, αλλάζοντας το πελατολόγιο ανά διαστήματα. Έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν όλους. Η Marine Plus δεν έχει τεχνικό τμήμα και βασίζεται κυρίως στα sales (commercial). Κατά κύριο λόγο οι υπάλληλοι είναι ναυπηγοί, για να έχουν ιδέα της δουλειάς και του σκοπού αλλά κύριος σκοπός μας είναι η πώληση.

Σε καθημερινή βάση, κυνηγάμε τα inquiries – συντηρούμε το υπάρχον πελατολόγιο και προσπαθούμε να το αναπτύξουμε. Τηλεφωνικά κυρίως. Επίσης, κανένας από μας δεν είναι

ίδιος, επενδύουμε σε διαφορετικές προσωπικότητες broker. Ο καθένας έχει το δικό του style – προσωπικότητα και έτσι πιάνουμε όλους τους τύπους, τους χαρακτήρες ανθρώπων.

3) ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ?

Να κατακτήσουμε την αγορά (γέλια). Διατήρηση πελατολογίου και ανάπτυξη αυτού. Να πάρουμε κομμάτι τις πίτσας από ανταγωνιστές.

- ΠΩΣ «ΠΑΙΡΝΩ» ΠΕΛΑΤΗ ΑΠΟ ΑΛΛΟΝ?

Με γνωριμίες εννοείται και πολλά PR.

4) ΤΙ ΨΑΧΝΕΙ Ο ΠΛΟΙΚΤΗΤΗΣ? ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ BROKER ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΕΙ ΜΟΝΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ?

Ο πλοιοκτήτης πηγαίνοντας σε έναν broker κάνει καλύτερα και γρηγορότερα τη δουλειά του με χαμηλότερο κόστος και υψηλή ποιότητα. Το ναυπηγείο είτε πας μόνος είτε με broker είναι το ίδιο. Ο broker έχει αναπτύξει τις καλύτερες σχέσεις και δίνει περισσότερη δουλειά στο ναυπηγείο ανά έτος. Ο broker πηγαίνει σε πολλούς πελάτες και απαραίτητα λύνει το πρόβλημα του ιδιοκτήτη. Όσο περισσότερη παραγωγή τόσο μεγαλύτερο discount μπορεί να κερδίσει ο πελάτης. Επίσης ο broker εγγυάται για τον πλοιοκτήτη ότι θα τον πληρώσει και επίσης θα του φέρει κ επόμενες δουλειές.

5) ΠΟΙΑ ΑΓΟΡΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? (ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ, ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ)

Οι δύο καλύτερες αγορές για εμάς, χωρίς να αποκλείουμε κάποια είναι η Κίνα και η Τουρκία.

Κίνα:

Πλεονεκτήματα: πολύ χαμηλή τιμή, φθηνό και πλούσιο εργατικό δυναμικό, το οποίο τελευταία είναι κ εκπαιδευμένο και καταρτισμένο, έχει ανέβει η τεχνογνωσία και η εμπειρία

των εργατών άρα έχουμε καλύτερη ποιότητα στην παραγωγή.

Μειονεκτήματα: Location , μακριά από πόλεις – δυσκολία πρόσβασης.

Το 80% των κλεισιμάτων μας είναι στην Chengxi (Κίνα).

Τουρκία:

Πλεονεκτήματα: η οργάνωση των ναυπηγείων είναι πολύ καλή , το προσωπικό έχει γνώσεις, ποιότητα εξαιρετική, συνεχώς καινούργια ναυπηγεία (στην Yalova κυρίως). Λόγω της περιοχής που είναι στρατηγικό σημείο, Μεσογείου – Μαύρης Θάλασσας, είναι πέρασμα για πολλά πλοία. Επίσης η περιοχή είναι κοντά σε μεγάλα κέντρα – πόλεις και πολύ κοντά στην Ελλάδα.

Μειονεκτήματα: πολύ αυξημένο κόστος.

6) ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΑΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕΤΑΞΥ SHIPOWNERS-SHIPYARDS? ΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ?

Ξεκινήσαμε με φίλους από το περιβάλλον της ναυτιλίας. Ο Κος. Βρανόπουλος είναι πολύ γνωστός και δημοφιλής στον κύκλο των πλοιοκτητών και τον διέπει η συνέπεια και το ήθος. Στη συνέχεια με καλές δημόσιες σχέσεις (PR).

- Receptions
- Dinners
- Charity
- Donations
- Μέλος σωματείων (όπως η Αργώ, κλπ)
- Press
- Advertisements

Επίσης, είμαστε πάντα faire, δε λέμε ποτέ ψέματα. Είναι αρχή μας ποτέ να μην κατηγορούμε τους ανταγωνιστές. Μ' αυτόν τον τρόπο διατηρούμε τις σχέσεις μας. We serve both sides equally.

7) ΕΧΕΤΕ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΥΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ (EXCLUSIVES)? ΕΙΤΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΙΤΕ ΠΛΟΙΚΤΗΤΕΣ. ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΑΥΤΟ?

Από κάθε γραφείο που έχουμε στην κόσμο, έχουμε και διαφορετικές αποκλειστικότητες. Από το γραφείο της Σιγκαπούρης έχουμε την Oman Drydocks. Από το γραφείο του Παναμά, μία άλλη αποκλειστικότητα. Κλπ

Είναι καλό να υπάρχει αποκλειστικότητα. Θα μοίραζε την πίτα καλύτερα. Αλλά δε συμφέρει τα ναυπηγεία. Έτσι περιορίζεται η πελατεία του.

Από την πλευρά πλοιοκτητών, έχουμε κάποιους «ταγμένους» σε μας, αυτοί βασίζονται κυρίως σε φιλίες και παλιότερης καλής εξυπηρέτησης και εμπιστοσύνης.

8) Η ΚΡΙΣΗ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ REPAIR BROKER? ΓΙΑΤΙ? ΕΧΕΙ ΠΕΣΕΙ Η ΕΧΕΙ ΑΝΕΒΕΙ Η ΚΙΝΗΣΗ?

Η κρίση δεν προσφέρει ευκαιρίες. Υπάρχει ο ίδιος αριθμός επισκευών, αλλά έχει πέσει το volume της επισκευής. Επίσης, πολλοί πλοιοκτήτες, λόγω κάποιων ευκαιριών, διέλυσαν τα βαπόρια τους (scrap) και αγόρασαν καινούργια, και άρα ανανεώθηκε ο παγκόσμιος στόλος. Τα καινούργια πλοία δεν θέλουν ούτε άμεσα επισκευή, ούτε μεγάλη ποσότητα steel.

Επίσης, σε περίοδο κρίσης κυρίως, είναι πολύ χαμηλά τα ναύλα και όλοι ζητάνε περισσότερη έκπτωση.

9) ΣΗΜΕΡΑ Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ REPAIRS? ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ/ΠΡΟΣΦΟΡΑ? ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT (ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΣ).

Μελλοντικά: Δεν ξέρουμε βασικά προς τα πού οδεύει η κατάσταση... στο τέλος κάθε χρόνου προγραμματίζουμε πως θα κινηθούμε τον επόμενο. Γενικότερα προσπαθούμε να κερδίσουμε παλιότερους χαμένους πελάτες.

10) ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΑΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ.

Πλεονέκτημα: Είμαστε πάντα ειλικρινείς. Ο κος. Βρανόπουλος είναι πολύ αυστηρός μ' αυτό το θέμα. Επίσης έχουμε long term (χωρίς διακοπές) relationships με τα ναυπηγεία.

- ΜΕΙΩΝΕΚΤΗΜΑ

Δε βρίσκω κάποιο... Είμαστε γενικότερα στην αγορά από τους πρώτους. Απλά, ίσως ο Moundreas έχει περισσότερες γνωριμίες.

11) ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΕΡΘΩ ΣΕ ΣΑΣ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΩ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΣΑΣ?

Κάνουμε περισσότερες επισκευές, έχουμε μεγαλύτερη δύναμη. Είναι πολύ ισχυρός ο λόγος μας στο ναυπηγείο και μετράει. Στέλνουμε δικούς μας ανθρώπους στην επισκευή να επιβλέπουν. Αρχή μας είναι: η επισκευή αρχίζει με το που παίρνεις το firm booking. Είμαστε σε συνεχή επικοινωνία με ναυπηγείο – πελάτη και always up-to-date.

12) ΑΜΕΣΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ? ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΛΗΞΕΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ? (ΚΡΙΣΗ, ΦΗΜΗ, ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ, ΤΙΜΕΣ)

Παγκόσμια κρίση, κακή κυβερνητική πολιτική (φόροι) και εννοείται μία κακή επισκευή (After repair ends).

13) ΥΣΤΕΡΕΙΤΕ Η ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΠΛΕΟΝΑΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΦΗΜΗ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ?

Είμαστε στους 2 καλύτερους οπότε αυτό νομίζω δείχνει από μόνο του.

14) ΕΝΑ CASE ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΑΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ. ΤΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΚΕΙΨΟΥΝ? ΠΩΣ ΕΠΙΛΥΟΝΤΑΙ?

Μπορούν να προκύψουν πολλά και ποικίλα προβλήματα. Όπως να μην υπάρχει security στο ναυπηγείο και αναφερθούν κλοπές, προβλήματα με τους λογαριασμούς κλπ κλπ

Ανάλογα με την περίπτωση, δρούμε και προσπαθούμε να λύσουμε τα προβλήματα άμεσα και ήρεμα και υπερασπιζόμαστε αυτόν που έχει το δίκιο.

QUESTIONNAIRE

UNIPI MASTER IN SHIPPING

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ ΝΑΥΤΙΑΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ REPAIR BROKERS.

1) ΠΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΑΣ REPAIR BROKER? ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ? ΠΡΟΥΠΗΡΧΑΝ ΑΛΛΑ

ΤΜΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ? ΥΠΗΡΧΑΝ ΗΔΗ ΑΛΛΟΙ REPAIR BROKERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ?

- Company established 1919
- Exclusive for all the Chinese shiprepair yards
- Snp-n/b-chartering-finance
- 1970's shiprepair business
- To offer if possible "one stop service" to the managers

2) ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΜΟΥ ΜΙΑ ΜΕΡΑ ΕΝΟΣ REPAIR BROKER.

- ΡΟΛΟΣ

- Know the customers' needs
- Follow up the customer needs on regular basis
- Meet with the customer on regular basis
- Meet shipyards delegations
- Monitoring ship repairs
- Communicate with shipyards/customers for favorable outcome
- Follow up open cases
- Follow up vessel's under repairs
- Meet with clients coffee/lunch
- Updated through newspapers, magazines, internet

- ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

- To satisfy as much as possible managers requests, before/during and after the repairs, as well as up-to-date them with shipyard's developments as well as ship repair market trends.

3) ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΑΣ?

- To continue be the leaders in ship repair business world wide
To expand our network with new clients/new shipyards/foreigners clients

4) ΤΙ ΨΑΧΝΕΙ Ο ΠΛΟΙΚΤΗΤΗΣ? ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ BROKER ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΕΙ ΜΟΝΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ?

- Better prices
- Better communication
- The right broker is fully up-to-date in real time how is the situation to each shipyard worldwide (capacity/capability etc)
 - Due to volume of works, the managers can have better results by pressing the shipyard for smooth repairs and timely completion through the right broker.
 - Extra support for the difficulties

5) ΠΟΙΑ ΑΓΟΡΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΩΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ? (ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ, ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ)

- Singapore better quality but expensive (more convenient for Tanker vessels)
- Mediterranean (Turkey, Bulgaria, Romania) hot market for repairs and chartering. Less expensive than Singapore
- China: 60% of the Greek repairs are carried out through Chinese shipyards
- Good quality/fast/ cheapest in the world.
- Dubai & Singapore due to offshore business (conversion, NBs, etc) (but not coming from the Greek Market).

6) ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΑΤΕ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕΤΑΞΥ SHIPOWNERS-SHIPYARDS? ΠΟΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ?

- Long history
- Trust worthy service

Είναι λίγο γενικό, είμαστε από το 1919 στον τομέα, κάτι από το NB, κάτι από το SNP, κάτι από το Chartering και πλοιοκτησία. Το Repairs είναι 40 χρόνια τέλος του 60 αρχές του 70. Κάναμε κάποια στιγμή επισκευές του Ρώσικου fleet στο Σκαραμαγκά, μετά ασχοληθήκαμε με τις επισκευές των δικών μας βαποριών και από κει και πέρα στα μέσα του 70 και κυρίως με Κίνα, ξεκίνησε η σχέση με τις επισκευές. Υπήρχε μια πελατεία από τα άλλα τμήματα, ανάπτυξη του πελατολογίου, οπότε σιγά σιγά τους παίρνουμε και στο Repairs. Επίσης, στα ναυπηγεία βάζεις συμβόλαια NB έχεις τη σχέση και γνωρίζουν το όνομά σου. Αρχικά στην Ελλάδα, στη συνέχεια Ευρώπη , Κορέα και Κίνα όπως εξελίχθηκαν οι νέες κατασκευές και επισκευές.

Στρατηγική δεν υπάρχει, προσπαθείς να είσαι fair και straight και με τους δύο. Και με τα ναυπηγεία γιατί από κει πληρώνεσαι από την άλλη πλευρά βέβαια οι πελάτες σου είναι οι Ελληνικές – πλοιοκτήτριες εταιρίες και έτσι προσπαθείς να είσαι fair με τα ναυπηγεία, ξέρουν και αυτοί τι κάνει ο ατζέντης και προς τους πελάτες να είσαι από κοντά τους.

ΔΙΝΕΙΣ ΠΙΟ ΠΟΛΥ ΒΑΣΗ ΣΤΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ?

Θέλει ένα βάρος στα ναυπηγεία αφού από κει πληρώνεσαι κ έχει να κάνει πάντα case by case. Αλλά χωρίς αυτούς δεν έχεις πελάτες και αντίστοιχα.

Στρατηγική υπάρχει σε στη σχέση εμάς και ναυπηγείο και σε εμάς και τον πελάτη και στη συνέχεια είμαστε ο συνδετικός κρίκος να ενώσει ναυπηγείο και πελάτη. Πως να διατηρήσεις τη σχέση π έχεις με τα ναυπηγεία . Τροφοδοτώντας με δουλειές και την ίδια στιγμή να κρατήσεις τους υπάρχοντες πελάτες και να φέρεις μερικούς ακόμα. Τέτοιου είδους στρατηγική.

7) ΕΧΕΤΕ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΥΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ(EXCLUSIVES)? ΕΙΤΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΙΤΕ ΠΛΟΙΚΤΗΤΕΣ. ΠΟΥ? ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΑΥΤΟ? ΕΙΣΤΕ ΥΠΕΡ Η ΚΑΤΑ?

Κατά καιρούς υπάρχουν διάφορα preferences π έχουν να κάνουν με το που βρίσκεται το κάθε ναυπηγείο. Δηλαδή, υπάρχουν περίοδοι π κάποια ναυπηγεία πηγαίνουν καλά και κάποιες π δεν πηγαίνουν καλά και αποτραβιόμαστε λίγο. Κίνα είναι το 50% αυτή τη στιγμή,

ο αριθμός ήταν ίδιος κάθε χρόνο, 90-100 βαπόρια τα τελευταία 5 χρόνια, Τουρκία 20 ανά έτος και στο Ομάν στον Κόλπο είμαστε αποκλειστικοί στόχος να κάνουμε 40-50 επισκευές το χρόνο. Το γραφείο έχει αναπτυχτεί, έχουμε φτάσει από 80 επισκευές το 2002 έχουμε φτάσει τις 200 σε μια δεκαετία.

Υπάρχουν exclusivities π είσαι υπέρ αλλά εξαρτάται που και ποιά είναι η γιάρδα. Στρατηγικά τα κοιτάμε, δεν υπάρχει περίπτωση να πας κάπου στην Κίνα και να είσαι αποκλειστικός τουλάχιστον το δικό μας γραφείο δεν υπάρχει περίπτωση να δεσμευτεί. Έχουμε δεχτεί προτάσεις αλλά δε δεσμεύεσαι. Δε γίνεται να είσαι αποκλειστικός προσπαθείς να είσαι φιλικός μαζί τους αλλά δε γίνεται. Τώρα Σιγκαπούρη, θα μπορούσαμε άνετα, θέλουμε ας πούμε την Jurong. Στον Κόλπο π είναι 4 ναυπηγεία πήραμε το Ομάν, πάει καλά. Είχαμε γραφείο στη Ρωσία για πολλά χρόνια, στην Κίνα το 2004-2010. Εμείς έχουμε αποκλειστικότητες μόνο από το γραφείο της Ελλάδας, όχι από άλλα εξωτερικού, αν μιλάς για την AP&A π εκεί πάει το μυαλό μου δλδ. Εμείς δεν κοροϊδεύουμε ναυπηγεία ούτε πελάτες. Μπορούμε να κάνουμε κάτι θα το κάνουμε. Δεν έχουμε κύριε αποκλειστικότητα σ' αυτό το ναυπηγείο ...αλλά έχουμε καλή σχέση και μπορούμε να βοηθήσουμε.

8) Η ΚΡΙΣΗ ΕΧΕΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ REPAIR BROKER? ΓΙΑΤΙ? ΕΧΕΙ ΠΕΣΕΙ Η ΕΧΕΙ ΑΝΕΒΕΙ Η ΚΙΝΗΣΗ?

Ένα κομμάτι π έχω νιώσει είναι ότι κάποιοι μικροί brokers έφυγαν από τη μέση. Σε καλή αγορά ο οποιοσδήποτε έχει μια γνωριμία με μία ναυτιλιακή και κάνει δουλειά. Τώρα π έχει σφίξει η αγορά ο καθένας μαζεύτηκε στο κομμάτι του. Τι έκανα παλιά? Spares, consulting etc... Εκεί έχει ξεκαθαρίσει ένα κομμάτι, παρόλοπ έχει έρθει ο PPCO , ένα καινούργιο μαγαζί από κάπου αλλού αλλά κάνει καθαρά Ship repair agency και έχει μπει δυναμικά. Δεν μπορώ να πω λοιπόν ότι προσφέρει ευκαιρίες. Μίκρυναν τα budget, πιέζει πολύ ο πλοιοκτήτης με συνέπεια τα έσοδα να είναι χαμηλότερα. Κατά μέσο όσο είμαστε κάτω από το μισό. – 40% απ' όταν ήσουν στο τοπ. Έχει μία δυσκολία, από την άλλη πλευρά έχει ανέβει η κίνηση καθώς υπάρχουν περισσότερα πλοία τώρα και υπάρχει πολύ δουλειά. Τώρα είναι περισσότερα να ελληνοκτητα βαπόρια. Είναι καινούργια τα παλιά πάνε για scrap η τα κρατάνε κ τα επισκευάζουν. Του χρόνου θα έχει πολύ δουλειά αφού όλα τα βαπόρια του 2009 (καλή εποχή) είναι τώρα due for SS. Μικρές αλλά γρήγορες δουλειές, όμως δουλειές.

Ευκαιρίες η κρίση προσφέρει στους established broker, γιατί είναι δύσκολα τα πράγματα και ο πλοιοκτήτης θέλει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία ενός έμπειρου broker.

9) ΣΗΜΕΡΑ Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ REPAIRS? ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΖΗΤΗΣΗ/ΠΡΟΣΦΟΡΑ?

Το προαναφέραμε, βγαίνουν τα βαπόρια τα προ πενταετίας κ έχουμε πολύ κίνηση. Έχουν μεγαλώσει και τα μεγέθη και αυξάνεται το volume των επισκευών.

9^α) Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙΤΑΙ ΚΑΙ Η ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΣ. ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ? (ΟΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ).

Κοιτάμε τους παλιότερους πελάτες που ‘χει χαθεί λίγο η σχέση να την αναθερμάνουμε. Και με μεγαλύτερους πελάτες να κάνουμε τα λεγόμενα fleet Repair agreements δλδ τις ετήσιες – η διετή συμβόλαια με πελάτες π τον δεσμεύεις να κάνει όλες τις επισκευές μ’ ένα ναυπηγείο. Διασφαλίζεις έτσι τον πελάτη ότι δε θα μπει άλλος μεσίτης στη μέση.

10) ΠΟΙΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΑΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ.

- ΜΕΙΩΝΕΚΤΗΜΑ

Είμαστε ένα παλιό και respectable όνομα κα έχουμε τα άλλα τμήματα π παίρνουμε τον πελάτη και τον πάμε από το ένα τμήμα στο άλλο. Εκεί είναι ένα πλεονέκτημα π έχεις. Ένα άλλο θεωρώ είναι όλοι οι δικοί μας ναυπηγοί. Το προσέχουμε πολύ αυτό. Και ο Μουνδρέας ο ίδιος είναι ναυπηγός. Είναι πιο ακριβό αλλά αξίζει τον κόπο. Μειονέκτημα, θα έλεγα ότι λόγω μεγέθους οι πελάτες μας δεν βλέπουν τον ίδιον τον Μουνδρέα. Δε βλέπουν τον τοπ. Βέβαια στην πορεία της εργασίας αντιλαμβάνονται ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο. Οι άλλοι κάνουν βοηθητικό η δευτερεύον μάρκετινγκ εμάς είναι τέτοιος ο όγκος της δουλειάς π δεν επιτρέπεται στον κ. Μουνδρέα να εμφανίζεται κ να τους γνωρίζει όλους.

Όταν υπάρχει κάποιο θέμα λένε κάποια να μιλήσω στο αφεντικό να μιλήσω στο Μουνδρέα χωρίς να γνωρίζουν τη σύσταση της εταιρίας.

11) ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΕΡΘΩ ΣΕ ΣΑΣ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΩ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ ΣΑΣ?

Έχουμε αρκετό κόσμο μέσα δηλ με 6-7 άτομα ο κάθε broker βλέπει 60-70 πελάτες. έχεις έναν άνθρωπο έμπειρο και όλοι αυτοί οι 6-7 μαζί με την οικογένεια Μουνδρέα έχουμε ένα πολύ δυνατό πελατολόγιο που το θέλουν τα ναυπηγεία. Θέλουν τη σχέση μαζί μας. Την αναπτύσσουμε τη σχέση καθημερινά μιλώντας με τις γιάρδες. Είμαστε ένας ζωντανός οργανισμός με συνέπεια να έχουμε καλή σχέση μαζί τους. Έχουν περάσει χρόνια γνωριμίας. Ο πελάτης θέλει κάποιον που τον καταλαβαίνει και να προασπίζει τα συμφέροντα του να μην πάει μόνος στο ναυπηγείο. Όγκος – παλαιότητα κα τεχνογνωσία προς τον πελάτη.

12) ΟΛΟΣ Ο ΧΩ ΡΟΣ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Κ Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΣΑΣ ΒΓΑΖΕΙ ΚΑΤΙ ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ. ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ?

Προσπαθούμε να είμαστε ναυπηγοί κα έχουμε και έναν άνθρωπο στο τιμόνι το Γιώργο το Μουνδρέα με 50 χρόνια εμπειρία. Πολλές γιάρδες έρχονται σε μας για να τους λύσουμε προβλήματα που δεν ήμασταν εμείς οι agents. Έχουν κάποιο πρόβλημα με τον πελάτη μέσω άλλου ατζέντη και δεν μπορεί να ξεπεραστεί. 2-3 φορές το χρόνο έχουμε τέτοια cases. Ξέρουμε τον πλοιοκτήτη και μας εμπιστεύεται και το ναυπηγείο. Κυρίως είναι χρηματικό το θέμα. Υπάρχει εμπειρία δηλαδή από μέρους μας και μας εμπιστεύονται πριν προχωρήσουν σε δικαστήρια και κατασχέσεις να επέμβουμε εμείς. Το ότι είμαστε 90 χρόνια δηλώνει ότι υπάρχει εμπειρία. Έχουμε ένα όνομα και το διατηρούμε αυτό σημαίνει. Επαγγελματίες είναι οι περισσότεροι αλλά δε θα κάνουν τις υπερβάσεις κάποιων άτυπων κανόνων, θα πάνε by the book.

13) ΥΣΤΕΡΕΙΤΕ Η ΕΙΣΤΕ ΣΕ ΠΛΕΟΝΑΖΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΦΗΜΗ ΣΑΣ ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΑΣ? Ν/Α

14) ΑΜΕΣΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ? ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΛΗΞΕΙ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ? (ΚΡΙΣΗ,ΦΗΜΗ,ΝΑΥΠΗΓΕΙΟ,ΤΙΜΕΣ)

Έχουν φύγει 4-5 άτομα σ' ένα χρόνο από την εταιρεία αυτό είναι απειλή. Πήραν τεχνογνωσία, κάποιους πελάτες, αυτό εμάς μας τραυμάτισε αρκετά. Πάνε στον ανταγωνισμό, μεταφέρουν το πελατολόγιο, το know how.. Έχουν φύγει 3 δικό μου και πήγαν στην AP&A και λένε ότι έχει γίνει ο μικρός Μουνδρέας και προσπαθούν να δουλέψουν την εταιρία όπως εμείς εδώ.

Προχθές σκεφτόμουν στο Χονγκ Κόνγκ, η επανάσταση της ομπρέλας. Αλλά αν στραβώσει και προχωρήσει προς το main land μέσα... και ξεφύγει το πράγμα μπορεί να έχουμε μία κρίση άμεση να μη θέλει να πάει ο κόσμος εκεί για τους επόμενους 6 μήνες. Όπως τότε με το Σαρς, τη νόσο των κοτόπουλων, εδώ η δουλειά για κανά 4μηνο ήταν μηδαμινή. Επίσης, το πυρηνικό στην Ιαπωνία, είχαμε κόσμο που δεν ήθελε να πάει προς Βόρεια Κίνα. Αυτοί είναι κάποιοι αστάθμητοι παράγοντες. Αν πάει λοιπόν προς την Κίνα αυτό το κομμάτι του ξεσηκώματος, τα πιο πολλά ναυπηγεία είναι κρατικά, οι μισθοί έχουν κρατηθεί χαμηλά, λειτουργούν με χασούρα ήδη τα ναυπηγεία. Μπορεί να αλλάξει το σύστημα κ να γίνει τούμπα. Να κλείσουν ναυπηγεία, να ακριβύνουν οι τιμές από πολιτικούς λόγους. Να αλλάξει το σύστημα το δημοκρατικό που έχουν τώρα το Κινέζικο που υπάρχει και να μην διατηρήσουν τόσα ναυπηγεία, να αλλάξουν αυτοί που κάνουν κουμάντο τώρα, δλδ να είναι πολιτικά τα συμφέροντα.

Η κρίση επίσης το 2009 που σταμάτησε το παγκόσμιο εμπόριο μετά τα Lehman Brothers, και δεν έβγαιναν καθόλου letters of credit. Τα βαπόρια δεν κουνιόντουσαν, φορτία δεν κινούνταν άρα επισκευές δε γινόντουσαν. Μία περίοδο που κοιτάγαμε σαν Ελλάδα αν θα πτωχεύσουμε η όχι, υπήρχαν κάποια ναυπηγεία που δε θέλανε να συνεργαστούν παρά μόνο 100% και εκεί περάσαμε 1-2 μήνες κάποιες δυσκολίες με ναυπηγεία που δεν ήθελαν συνεργασία με τους έλληνες.

Η φήμη δύσκολα θα μας βλάψει έτσι όπως κινούμαστε, πχ παλιότερα κάποιοι έβγαλαν ότι λόγω συνταξιοδότησης 2 παλιών στελεχών, ότι κλείνει ο Μουνδρέας.... αλλά δεν έπιασε αυτό.

Οι τιμές δε μας επηρεάζουν ως ιδιωτική εταιρία μπορείς να συρρικνωθείς ή να αναπτυχθείς ανάλογα. Δηλαδή αν ο τζίρος συρρικνωθεί, όπως για παράδειγμα το 2008, είμασταν 8 άτομα και πήραμε την απόφαση το 25% του κόσμου να περιοριστεί.

15) ΜΠΟΡΕΙ Η COSCO ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΝΑ ΑΝΟΙΞΕΙ ΕΔΩ ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΑΙ ΝΑ ΠΑΡΕΙ ΠΕΛΑΤΕΙΑ?

Έχει γίνει παλιότερα με μικρή γιάρδα την Daewoo in Vietnam, άνοιξε εδώ γραφείο και έπρεπε να περνάς μόνο από αυτούς. Αλλά είναι μία μικρή γιάρδα, δε μας επηρέασε δεν πήρε στο σύνολο πάνω από 10 βαπόρια Ελληνικά. Κατά καιρούς ανοίγουν και κλείνουν γραφεία, δεν προχωράνε γιατί έχει μία ιδιαιτερότητα η ελληνική αγορά. Συνήθως οι υπάλληλοι των γραφείων αυτών είναι ξένοι (κινέζοι, τούρκοι..) και ο πλοιοκτήτης θέλει έναν άνθρωπο ο οποίος να μην είναι γιάρδα, έτσι ώστε να μην υποστηρίζουν τα συμφέροντα της γιάρδας. Οι local εδώ, δεν είναι της γιάρδας άρα είμαστε εδώ και για τον πλοιοκτήτη και θα ακολουθήσουμε αυτό το επιχείρημα προς αυτούς. Έχεις πάντα την ανησυχία να σου πάρει 1-2 πελάτες το χρόνο αλλά έχουμε μια εμπιστοσύνη και αισιοδοξία γιατί κατά καιρούς με το που ανοίγουν ...κλείνουν και τα έχουμε ξεπεράσει όλα με μία δυναμικότητα. Αν δεν είναι από την αρχή αποκλειστικοί 100% κ σου αφήνουν το περιθώριο να κάνεις κ εσύ μάρκετινγκ, το ξεπερνάν.

16) ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΕ Χ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ, ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΤΟ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ FEEDBACK ΣΤΟ MANAGEMENT ΕΤΣΙ ΩΣΤΕ , ΟΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΜΕΤΡΑ. ΤΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΑΡΘΟΥΝ (ΤΩΡΑ)? DO YOU MEET AT THE TIME BEING THE POINT? YOUR GOALS? OR HOW CAN YOU ACHIEVE THAT.

Εμείς παρόλο που είμαστε μια αρκετά μεγάλη εταιρία, είμαστε οικογενειακή, δεν έχουμε στόχους π να πιάνουμε τον κάθε υπάλληλο γιατί δεν έπιασες το στόχο κλπ. Δεν υπάρχει τόσο close monitoring με τα νούμερα, υπάρχει η με το χρόνο ανάπτυξη του τμήματος και αυτό έχει φανεί, ξεκινήσαμε με 40 επισκευές το έτος και έχουμε φτάσει τις 200. Σαφέστατα υπάρχει βελτίωση δεν υπάρχει όμως αυτό που λέμε στόχος και δεν υπάρχει και ανάλογος τρόπος να παρακολουθείται αυτό. Αν πέσουμε ξαφνικά στο 70% του τζίρου, θα αναρωτηθούμε γιατί γίνεται αυτό. Αλλά ως εκεί.

Μία βελτίωση που κάναμε ήταν να μη περνάει ο broker πολύ καιρό μέσα στην εταιρία στέλνοντας e-mail και απαντώντας σ αυτά και έτσι πήραμε μία δεύτερη γραμματέα φέτος, παρόλο το έξτρα κόστος, για να βοηθήσει σ' αυτό το κομμάτι. Οι Brokers πρέπει να είναι έξω στο δρόμο με τους πελάτες να πίνουν ποτά και όχι να στέλνουν e-mail. Επίσης διευρύνουμε το ωράριο και προσπαθούμε να χαλαρώσουμε τους Broker να κουτσομπολεύουν περισσότερο. Να κάνουν sales – προώθηση – marketing. Είμαστε μηχανικοί, οι οποίοι στην ουσία είμαστε στο εμπορικό κομμάτι. Εννοείται ότι έχουμε μάρκετινγκ. Το οτι είμαστε εδώ ήμερα μαζί... θέλαμε στην εταιρία που είσαι να υπάρχει ένας ικανοποιημένος άνθρωπος από το Μουνδρέα. Δε θα θέλαμε να κάνουμε έναν εχθρό, προτιμήσαμε να κάνουμε ένα φίλο.