

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ DISBURSEMENT
ACCOUNTS ΣΑΝ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ
ΝΑΥΛΟΣΥΜΦΩΝΟΥ ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΦΗΣ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΜΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Μίχας Νικόλαος

MN 15063 - 15ος κύκλος

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή , κ. Βλάχο Γεώργιο για την διαρκή καθοδήγησή του καθώς και την υποψήφια διδάκτωρ Μπακόλα Μαρία που με συμβούλεψε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την υπομονή ,την κατανόηση και την αγάπη τους καθώς επίσης και τους συνάδελφους μου για την παροχή πληροφοριών για τη συγγραφή της εργασίας.

Δήλωση Αυθεντικότητας και ζητήματα Copyright

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

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

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

Τα μέλη της Επιτροπής :

-Επιβλέπων καθηγητής : Γεώργιος Βλάχος

-Αναπληρωτής Καθηγητής : Γεώργιος Σαμιώτης

-Επίκουρος καθηγητής : Διονύσιος Πολέμης

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

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια ναυτιλιακή επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες που σχετίζονται με τον θαλάσσιο χώρο. Η ναυτιλιακή επιχείρηση λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον με συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού, παρέχοντας υπηρεσίες διεθνούς χαρακτήρα. Οι στόχοι στις επιχειρήσεις είναι το βασικό θεμέλιο για τον προγραμματισμό στις επιχειρήσεις. Οι στόχοι είναι μια κατάσταση που επιθυμεί η επιχείρηση να φτάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Τα Disbursement accounts έχουν μεγάλη σημασία για μια ναυτιλιακή εταιρεία . Καταρχάς επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό την βραχυχρόνια ρευστότητα της ναυτιλιακής εταιρείας σε πολλούς τομείς. Στην εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε κατά ποσό σημαντικό ρολό παίζουν στις διαπραγματεύσεις σύνταξης του ναυλοσύμφωνου και γενικά στην διαμόρφωση στρατηγικής μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

ABSRRACT

A shipping company provides services related to marine space. A Shipping company operates in a global environment with full competition, providing services of an international nature. Business goals are the basic foundation for business planning. Goals are a situation the business wants to achieve or a result to achieve. The Disbursement are of great importance for a shipping company. In the first place, they affect to the maximum extent the short-term liquidity of the shipping company in many sectors. In this project, we will try to study the amount of important role played in the charter negotiations and generally in the formation of a shipping company's strategy.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....12

1.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑ ΤΗΣ.....12

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....20

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ.....20

2.2 ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....21

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....22

2.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ.....25

2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....40

2.6 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....41

2.7 ΜΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΥΝΑΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....44

2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΝΑΥΛΩΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΚΤΗΤΗ.....	45
2.9 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ.....	49
2.10 ΣΗΜΑΙΕΣ ΠΛΟΙΩΝ.....	50
2.11 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΑΙΑΣ.....	40

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ DISBURSEMENT ACCOUNTS ΩΣ
ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΑΣ.....56**

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ DISBURSEMENT ACCOUNTS. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ.....	56
3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	57
3.3 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	62
3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ.....	63
3.5 ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	65
3.6 ΝΑΥΛΟΣΥΜΦΩΝΟ.....	68
3.7 ΕΙΔΗ ΝΑΥΛΩΣΗΣ.....	72
3.8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ.....	73
3.9 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ.....	74
3.10 ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	77

3.11 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΝΑΥΛΩΣΕΙΣ.....	79
---	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....89**

4.1 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ DISBURSEMENT ACCOUNTS ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	89
--	----

4.2 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΗΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ.....	90
--	----

4.3 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΡΙΣΚΟ.....	92
---------------------------	----

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....94

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....106

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Disbursement accounts έχουν μεγάλη σημασία για μια ναυτιλιακή εταιρεία .Επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό την βραχυχρόνια ρευστότητα της ναυτιλιακής εταιρείας σε πολλούς τομείς. Ο λογαριασμός που παρέχεται από έναν πράκτορα του πλοίου σε λιμένα προς τον εφοπλιστή για όλα τα ποσά που καταβάλλονται για την κλήση του πλοίου στο λιμάνι, όπως η πλοήγηση, η ρυμούλκηση, οποιαδήποτε πρόβλεψη μετρητών στον πλοίαρχο, προμήθεια προμηθειών και καταστημάτων και το τέλος γραφείου επηρεάζουν άμεσα την ρευστότητα της ναυτιλιακής εταιρείας. Σε κάποιες περιπτώσεις πρέπει άμεσα να εκταμιευθεί ένα ποσό για το πλοίο και έτσι ένας disbursement Account πρέπει να γράφεται ξεκάθαρα στο ναυλοσύμφωνο σαν στοιχείο του ναυλοσυμφώνου Τι θα περιλαμβάνει , ποιος θα πληρώσει τι κλπ . Σαφώς και υπάρχει επίδραση στην ανταγωνιστικότητα μιας ναυτιλιακής εταιρείας και αυτό θα είναι το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής. Θα εξετασθούν ποιοι παράγοντες και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την άνωθεν συσχέτιση .

Η Εμπορική Ναυτιλία αποτελεί τον κλάδο των μεταφορών που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών για τη μεταφορά προϊόντων και αγαθών δια θαλάσσης. Η Ναυτιλιακή Αγορά είναι ένα σύνολο ξεχωριστών αγορών που διαφοροποιούνται ως προς τα εξής:

- Τύπος του μεταφερόμενου φορτίου και του πλοίου.
- Απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών.
- Γεωγραφικό καταμερισμό.

Παρόλα αυτά υπό μία έννοια και κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αποτελεί μία ενιαία οικονομική μονάδα. Η Ναυτιλία είναι μια βιομηχανία περίπλοκη στην οποία οι συνθήκες που καθορίζουν τις διαδικασίες σε έναν τομέα της δεν εφαρμόζονται και σε άλλο. Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις μπορεί να θεωρηθεί σαν

ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενες βιομηχανίες. Τα θεμελιώδη στοιχεία της, τα πλοία, διαφέρουν σε μέγεθος και τύπο, τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες μεταφοράς για μεγάλη ποικιλία φορτίων που μεταφέρονται σε μακρινές ή κοντινές θαλάσσιες αποστάσεις.

Στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας αν και μπορούμε να διαχωρίσουμε τομείς και αγορές δεν μπορούμε να παραγνωρίσουμε την αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτησή τους. Επιπροσθέτως πρέπει σημειωθεί ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία, στο μεγαλύτερο μέρος της, ασχολείται με την εκτέλεση του διεθνούς εμπορίου και επομένως λειτουργεί σε ένα περίπλοκο παγκόσμιο πλαίσιο με οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συμφωνίες ανάμεσα σε ναυτιλιακές εταιρίες, φορτωτές, κυβερνητικές οργανώσεις και άλλα εμπλεκόμενα μέρη.

Είναι πολύ σημαντικό να δοθεί έμφαση στην αναγνώριση των εμπορικών και οικονομικών διαφορών μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της ναυτιλιακής αγοράς, για παράδειγμα οι υπηρεσίες της ναυτιλίας γραμμών είναι τελείως διαφορετικές από αυτές της ναυτιλίας μεταφοράς φορτίων και υπάρχει διαφορετική οικονομική δομή καθόσον μεταφέρονται διαφορετικοί τύποι φορτίων.

Η ναυτιλιακή αγορά δέχεται ότι αποτελεί μία ενιαία βιομηχανία προσφοράς θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών εφόσον η ναυτιλιακή εταιρία έχει τη δυνατότητα να ενεργοποιείται τόσο στην αγορά γραμμών όσο και στην αγορά μεταφοράς φορτίων καθόσον πολλά πλοία είναι σχεδιασμένα για να δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία ναυτιλιακές αγορές. Σε περιπτώσεις ύφεσης της ναυλαγοράς, οι πλοιοκτήτες μεταφέρουν τα πλοία τους από μία αγορά σε άλλη προσδοκώντας τον περιορισμό του κινδύνου ζημιάς. Έτσι όμως, ενδεχόμενη ανισορροπία προσφοράς – ζήτησης πλοίων σε ένα τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς είναι δυνατόν να επηρεάζει αντίστοιχα την ισορροπία και τους ναύλους σε ένα άλλο τμήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑ ΤΗΣ

Μια ναυτιλιακή επιχείρηση (ΝΕ) παρέχει υπηρεσίες που σχετίζονται με τον θαλάσσιο χώρο. Η ΝΕ λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον με συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού, παρέχοντας υπηρεσίες διεθνούς χαρακτήρα.

Ως ναυτιλιακή επιχείρηση λέμε μια οικονομική μονάδα η οποία είναι αυτοτελής και κάνει υπεύθυνη οργάνωση των παραγωγικών της συντελεστών συνδυάζοντας με τον ορθολογικότερο τρόπο, το κεφάλαιο και την εργασία με σκοπό το κέρδος. Η παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών δεν περιορίζεται σε σύνορα αλλά λειτουργεί σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον. Οι δραστηριότητες της ναυτιλιακής επιχείρησης αναπτύσσονται σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη και οι χρήστες των υπηρεσιών της εναλλάσσονται μεταξύ των κρατών. Η λειτουργία της ναυτιλιακής επιχείρησης επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες όπως οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς καθώς και από έκτακτα γεγονότα όπως πόλεμοι, αποκλεισμοί κλπ.

Η ναυτιλιακή εταιρία επειδή ακριβώς επηρεάζεται από καταστάσεις που είναι απρόβλεπτες και λαμβάνουν χώρα σε διεθνές επίπεδο πρέπει να διακρίνεται για την καλή οργάνωση και λειτουργία της. Βεβαίως, η οργάνωση της ναυτιλιακής επιχείρησης εξαρτάται από το είδος των υπηρεσιών που παρέχει, από το μέγεθος του στόλου των πλοίων της, από την έδρα της εταιρίας και από το στελεχιακό δυναμικό της. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να προσαρμόζεται στις συνθήκες του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος που συνεχώς μεταβάλλεται.

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

υφίσταται ένα συνεχή ανταγωνισμό που λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο και δεν υπόκειται σε κρατικές παρεμβάσεις¹. Το κόστος των υπηρεσιών της ναυτιλιακής επιχείρησης δεν είναι δυνατό να προϋπολογισθεί με ακρίβεια διότι τα στοιχεία που το συνθέτουν (πχ καύσιμα, εφόδια, λιμενικά τέλη, δαπάνες φορτοεκφόρτωσης), υπόκεινται σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις, τόσο χρονικά όσο και τοπικά. Επιπλέον, ο ναύλος δηλαδή το κόμιστρο που καταβάλλεται για τη θαλάσσια μεταφορά, δεν εξαρτάται από το κόστος της αλλά διαμορφώνεται διεθνώς ανάλογα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης.

Η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής επιχείρησης θα πρέπει σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προβλέπει το ποιος πρόκειται να εκτελέσει ένα έργο και ποιο έργο, να προβλέπει ποιος είναι ο υπεύθυνος και για ποια αποτελέσματα, να αντιμετωπίζονται τα εμπόδια που προκαλούνται στην απόδοση της Ν.Ε. εξαιτίας πιθανής σύγχυσης και αβεβαιότητας του καθήκοντος και τέλος να προσφέρει δίκτυα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων που να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους της Ν.Ε.².

Η ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης βασίζεται σε τρεις κύριες λειτουργίες, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την ελαχιστοποίηση των επιδράσεων από την πιθανή μεταβολή των ατόμων στην Ν.Ε. και τέλος από το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης³. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα ταυτόχρονης επίδρασης πολλών παραγόντων.

¹ **Ι Παπαδοπούλου – (2001)- Ιδιομορφίες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Καβάλα**

² **Harold Koontz, (1990), Essentials of management, Management series McGraw-Hill series in management schaums outline series in accounting, business and economics, σελ. 134**

³ **Richard.H.Hall, (1996), organizations: structures, processes and outcomes 6th ed., Englewood cliffs, NJ Prentice hall, σελ.49**

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην οργανωτική δομή μιας Ν.Ε., μπορούν να εκφραστούν ως εξής:

- αβεβαιότητα του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης
- το μέγεθος της Ν.Ε.
- το στάδιο του κύκλου ζωής της Ν.Ε.
- το ιδιοκτησιακό καθεστώς της Ν.Ε.
- το επίπεδο τεχνολογίας της
- η εφαρμοζόμενη στρατηγική της
- η επίδραση των πολιτισμικών συμπεριφορών που κυριαρχούν στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης⁴.

Στόχος της οργάνωσης είναι η πιο ορθολογική εκμετάλλευση των πλοίων της επιχείρησης. Συνεπώς, με βάση το κριτήριο της χωρητικότητας και αν ληφθούν υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά του ελληνόκτητου στόλου, όπως το μέσο μέγεθος των πλοίων, η ειδίκευση τους και ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να υπηρετήσει με ικανοποιητικό τρόπο μια τέτοια ανάλυση τμηματοποίησης κατά λειτουργία, που είναι και η παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως φαίνεται παρακάτω⁵.

Το τμήμα της Γραμματείας: έχει το γενικό αρχείο της εταιρίας, την διαχείριση της επικοινωνίας, διεκπεραιώνει την αλληλογραφία της εταιρίας και φροντίζει για την έγκαιρη αποστολή των εντύπων στα πλοία.

Το Τεχνικό τμήμα: παρακολουθεί τα πλοία της επιχείρησης από τεχνική άποψη ώστε αυτά να είναι πάντα σε επιχειρησιακή ετοιμότητα. Ενώ, παράλληλα, παρακολουθεί την συντήρηση και την επισκευή των πλοίων.

Το τμήμα Προμηθειών: ασχολείται με τον εφοδιασμό των πλοίων σε τρόφιμα, αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά.

⁴ John Child, (1981), international management: The challenge of cross-national Inquiry, Leadership & organization development journal, σελ. 347-351

⁵ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, (2002), Διοίκηση προσωπικού- Ανθρώπινου δυναμικού θεωρία και πράξη, Αθήνα

Το τμήμα των Ασφαλίσεων: ασχολείται με την ασφάλιση του πλοίου και με τη διεκπεραίωση όλων των ασφαλιστικών διεκδικήσεων.

Το Λογιστήριο: παρακολουθεί και καταγράφει την οικονομική κατάσταση της εταιρίας.

Το τμήμα των Πληρωμάτων: επιλέγει τους ναυτικούς για την στελέχωση των πλοίων.

Το τμήμα Προσωπικού: ασχολείται με την εποπτεία και τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων της εταιρίας.

Το τμήμα Ναυλώσεων: ασχολείται με την εξεύρεση ναύλων για τα πλοία της επιχείρησης.

Το Νομικό τμήμα: έχει την εποπτεία και τον προσδιορισμό των νομικών ζητημάτων σε όλα τα τμήματα και τις αμοιβαίες σχέσεις τους.

Το τμήμα Επιχειρήσεων – Operations : θεωρείται πολύ βασικό τμήμα σε μια ναυτιλιακή εταιρία και συνήθως δεν διαχωρίζεται από το τμήμα ναυλώσεων, πληρωμάτων και αρχιπλοιάρχων. Ασχολείται κατά κύριο λόγο με την αποτελεσματική διαχείριση των πλοίων δηλαδή την επιλογή σημαίας και των πληρωμάτων των πλοίων καθώς και με τους ναύλους αυτών και συχνά απαιτείται συνεργασία του τμήματος αυτού με όλα τα άλλα τμήματα της εταιρείας.⁶

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

⁶ Γ Θεοτοκάς – (2011) 'Οργάνωση και Διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων-Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα

1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ Η ΔΙΑΤΥΠΩΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

Η επιζήτηση του κέρδους (απόλυτο ποσό σε € κέρδους ή σε ποσοστό επί τοις % της απόδοσης πάνω στο επενδυμένο κεφάλαιο)

Η αποτελεσματικότητα της Ν.Ε.

Η οικονομική σταθερότητα, που πρέπει να ιεραρχηθεί πιο υψηλά.⁷

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

Ειδικότερα σε ότι αφορά την ρύπανση της θάλασσας, υπάρχει μια τεράστια σε όγκο διεθνής νομοθεσία, που αναγκάζει τα πλοία και τις επιχειρήσεις αυτών σε συμμόρφωση. Επίσης, μερικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, που αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα, έχουν ως στόχο και την ευημερία των εργαζομένων ή τουλάχιστον των κυριότερων στελεχών τους. Ο παρακάτω πίνακας που ακολουθεί είναι μια υπόθεση της απόδοσης του κάθε στόχου από τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.⁸

Πίνακας 2. 1 Στόχοι των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

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

⁷ Γουλιέλμος Α.Μ (2004), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

⁸ Γουλιέλμος, (1999), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

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

Πηγή: Robbins & Γουλιέλμος (1999)

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

Οι στόχοι μιας τέτοιου είδους επιχείρησης είναι ο καλύτερος δυνατός συντονισμός των λειτουργιών της εταιρίας, ο έλεγχος και η αποδοτική προώθηση των εργασιών της.⁹ Επίσης, έχει δοθεί ιδιαίτερη βάση στη στελέχωση και αναδιοργάνωση της μηχανογράφησης και στην εγκατάσταση συστημάτων πληροφόρησης της διοίκησης με

⁹ ΧΠ Ευθυμιάδου, (2006), Η εταιρική διακυβέρνηση και ο ρόλος της στην απόδοση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Χίος

σκοπό την αναβάθμιση, την γρηγορότερη επεξεργασία των στοιχείων και την αμεσότερη λήψη αποφάσεων αντίστοιχα.

Σχετικά με την οργανωτική δομή της εταιρείας, μπορούμε να αναφέρουμε ότι την χαρακτηρίζει η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας. Ακόμη βάση έχει δοθεί και στην αποδοτικότερη δυνατή χρήση των εστιατορίων, των μπαρ, των καζίνων, των ηλεκτρονικών μηχανημάτων και των καταστημάτων αφορολόγητων ειδών (duty free) . Βέβαια οι συγκεκριμένοι στόχοι δεν εντοπίζονται στις ποντοπόρες ναυτιλιακές εταιρείες. Η διοίκηση της εταιρείας έχει γνώση του ανταγωνισμού, του εκσυγχρονισμού των πλοίων που απαιτείται και της βελτίωσης των υπηρεσιών που είναι ανάγκη να προσφέρονται στο επιβατικό κοινό.

Πραγματικός στόχος όλων αυτών των εταιρειών είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Όμως η εταιρεία πρέπει να πιστεύει στα εξειδικευμένα στελέχη και στις καλές εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού¹⁰. Οι στόχοι της εταιρείας φαίνεται ότι υλοποιούνται μέσα από την δυναμική και την σωστή στρατηγική της εταιρείας, τον κατάλληλο σχεδιασμό των δρομολογίων και την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των πλοίων στις γραμμές που δείχνουν τη μεγαλύτερη επιβατική κίνηση. Ακόμα επιπλέον στόχοι της εταιρείας, γενικοί ή πιο συγκεκριμένοι, είναι:

- Η εδραίωση της εταιρείας
- Η ανάπτυξη και σε διαφορετικούς τομείς των τουριστικών δραστηριοτήτων
- Η ακολουθία από το μάνατζμεντ να συνειδητοποιεί έγκαιρα και να αναλύει σωστά τις επιχειρηματικές προοπτικές
- Η ορθή χρονικά διασφάλιση των απαιτούμενων επιχειρηματικών κεφαλαίων σε συμφέροντες όρους
- Η συνεχής βελτίωση των εγκαταστάσεων των επιβατικών πλοίων

¹⁰ Γουλιέλμος, (2004), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

- Η πρόβλεψη και η ενημέρωση σχετικά με τις κινήσεις του ανταγωνισμού και η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας
- Ο συνεχής εκσυγχρονισμός των πλοίων και η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Πχ εστιατόριο, μπαρ, άνετη διαμονή στο πλοίο κ.τ.λ.
- Η δυναμική προετοιμασία για το μέλλον
- Η εκμετάλλευση των ευκαιριών του γενικότερου χώρου της ναυτιλίας για την πλήρη αξιοποίηση των εξελίξεων της αγοράς και της τεχνολογίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Μια σαφής κατανόηση του ανταγωνισμού είναι το κλειδί για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Ακόμη και αν το προϊόν ή η υπηρεσία γεμίζει μια μοναδική θέση στην αγορά, υπάρχουν πάντα άλλες εταιρείες που προσφέρουν κάτι παρόμοιο, ή υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη. Ο ανταγωνισμός δεν είναι απλά μόνο οι άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις ή προϊόντα, αλλά οτιδήποτε είναι δυνατό να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη. Για παράδειγμα οι εφημερίδες είχαν βασικό ανταγωνισμό τις άλλες εφημερίδες, μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι και το Διαδίκτυο αποτελούσε γι' αυτούς ανταγωνισμό και μάλιστα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να ανταγωνιστούν αυτόν τον πάροχο ειδήσεων που ήταν άμεσος και δωρεάν. Το κλειδί για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων είναι η κατανόηση του πελάτη και για ποιους λόγους θα επιλέξει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από ένα άλλο.

Οι κύριες κατηγορίες ανταγωνισμού μπορεί να είναι είτε άμεσος ανταγωνισμός, που αφορά τα ίδια προϊόντα, είτε έμμεσος ανταγωνισμός, που αφορά την ίδια αγορά. Η ένταση του ανταγωνισμού αυτού, είτε άμεσα είτε έμμεσα, θα επηρεάσει το συνολικό δυναμικό για την επιτυχία της επιχείρησής .¹¹ Γι' αυτό είναι σημαντικά όλα τα είδη του ανταγωνισμού, κατά το σχεδιασμό της επιχείρησής, για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι έχει το πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι στρατηγικές που θα ξεχωρίσουν έναντι των ανταγωνιστών στο μυαλό των πελατών. Είτε ένας μισθωτός, μια επιχείρηση ή μια χώρα, θα πρέπει να έχει ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα γνωρίζουν οι πελάτες.

¹¹ Κ Λαβτζής (1998), Το σήμα και η λειτουργία του στην επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, Καβάλα

2.2 ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ακριβώς επειδή η εταιρεία είναι ο ηγέτης της αγοράς σήμερα, δεν σημαίνει ότι έχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια εταιρεία μπορεί να μειώσει προσωρινά τις τιμές της για να κερδίσει μερίδιο της αγοράς, αλλά και το ανταγωνιστικό προβάδισμα της θα εξαφανιστεί όταν επαναφέρει τις τιμές αυτές σε επικερδές επίπεδο. Μια εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει σαφείς στόχους, τις στρατηγικές και ενέργειες για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος με την πάροδο του χρόνου. Η εταιρική κουλτούρα και οι αξίες των εργαζομένων πρέπει να είναι σε ευθυγράμμιση με τους στόχους αυτούς. Είναι δύσκολη η πραγματοποίηση των παραπάνω γι' αυτό και είναι πολύ λίγες οι εταιρείες που μπορούν να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης στοχεύει σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να ερευνά όλες τις οικονομικές πτυχές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δίνοντας βάση κυρίως στην έφεση της επιχείρησης να παράγει μεγαλύτερη απόδοση του κεφαλαίου και στη συσχέτιση της στρατηγικής της με τα οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.¹² Όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης να είναι εκείνο που της δίνει τη δυνατότητα να επιτύχει καλή απόδοση. Δίχως το πλεονέκτημα αυτό, η επιχείρηση είναι δύσκολο να έχει μέλλον, διότι ο οικονομικός λόγος ύπαρξης της θα είναι περιορισμένος. Αυτό συμβαίνει γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά και ο λόγος ύπαρξής της. Επομένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να είναι ο νούμερο ένα στόχος κάθε επιχείρησης.¹³

Ακόμη, πρέπει να τονιστεί πως τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν είναι μόνο μιας μορφής, και είναι πιθανό μια επιχείρηση να διαθέτει διάφορα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διαφορετικούς τομείς. Εμείς εδώ παραθέτουμε κάποιους τομείς

¹² Κ Λαβτζής (1998), Το σήμα και η λειτουργία του στην επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, Καβάλα

¹³ ΣΚ Παπασπύρου (2009), Στρατηγική των επιχειρήσεων και διοίκηση ολικής ποιότητας Πειραιάς

μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν τόσο να ξεχωρίζουν όσο και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους

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

2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο κάθε τομέας δραστηριότητας ονομάζεται Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit, στο εξής SBU) και λειτουργεί ως αυτόνομη επιχείρηση. Στα πλαίσια λοιπόν μιας αυτόνομης επιχείρησης, όπως είναι το πλοίο, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης μιας επιχειρησιακής στρατηγικής:

- Το εταιρικό επίπεδο
- Το επίπεδο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων
- Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης

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

Σε γενικές γραμμές, η εταιρική στρατηγική αποσκοπεί στο συντονισμό και στην καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των SBUs.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής, αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε μια από τις SBUs προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή αποκαλείται ανταγωνιστική στρατηγική ή αλλιώς στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁴

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

Σύμφωνα με τον Porter¹⁵ υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

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

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

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

¹⁴ AK Gupta , SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation Academy of Management journal, 1987

¹⁵ Porter, M., E., “Competitive Advantage”, New York, Free Press, 1985

- Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
- Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

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

Οι επιλογές στρατηγικών ανταγωνισμού που είναι διαθέσιμες στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις της χύδην φορτηγού ναυτιλίας καθορίζονται από τα δομικά χαρακτηριστικά των ναυλαγορών στις οποίες συμμετέχουν. Με βάση το πλαίσιο των Stelmo και Holste¹⁶ οι επιλογές της ναυτιλιακής επιχείρησης σε σχέση με την στρατηγική ανταγωνισμού είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η ανταπόκριση σε ειδικές απαιτήσεις των ναυλωτών. Για την πλειοψηφία των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, η βασική στρατηγική ανταγωνισμού είναι αυτή της ηγεσίας κόστους. Η χύδην φορτηγός ναυτιλία είναι μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που λειτουργεί στην βάση της ελαχιστοποίησης του ανά μονάδα κόστους¹⁷. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν με επιτυχία στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Τα έξι συστατικά στοιχεία της στρατηγικής παρουσιάζονται παρακάτω:

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

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

¹⁶ G.K. Sletmo and S. Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international registers", *Maritime Policy and Management*, 20,3 ,1993 σελ. 243-255. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί προσαρμογή στην ναυτιλία του αντίστοιχου πλαισίου του Porter - "*Competitive Advantage*", *New York, Free Press, 1985*σελ. 39

¹⁷ Stopford, *Maritime Economics*

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

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

Ε. Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας διαχείρισης πλοίων του ανθρώπινου δυναμικού

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

Πίνακας 3. ΙΣτρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

	ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
ΕΣΤΙΑΣΗ	Εστίαση με	Ηγεσία Εστίαση με διαφοροποίηση
ΤΜΗΜΑΤΑ	Κόστους	

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

2.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ

Η επιβίωση μιας επιχείρησης σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία και σ' έναν συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό είναι στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητά της να βελτιώνει την αποδοτικότητα και να μειώνει παράλληλα το λειτουργικό κόστος. Χρειάζεται μια πρωτοποριακή επιχειρηματική στρατηγική, για να καλυφθούν τα κενά, οι δυσλειτουργίες και για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η χρήση στρατηγικών μοντέλων και καινοτόμων στρατηγικών είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιχείρηση. Πρέπει ακόμη να τονιστεί ότι οι έννοιες της

στρατηγικής και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας δεν είναι ούτε ταυτόσημες, ούτε συμπληρωματικές αλλά ούτε και υποκατάστατες.

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

Η στρατηγική θεώρηση που περιγράφεται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ιδιαίτερο σημαντικό θέμα για τους λήπτες των αποφάσεων. Είναι ανάγκη να ξεκαθαριστεί εάν πρέπει η επιχείρηση να προσεγγίσει το μοντέλο περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης που αναφέρεται στην προσαρμογή των αποφάσεων στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή το μοντέλο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, το οποίο υποστηρίζει ότι η οικονομική μονάδα οφείλει να εκμεταλλεύεται και να γιγαντώνει τις θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους της ή το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης, όπου σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad η εταιρεία πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να το πραγματοποιεί πριν από τους ανταγωνιστές της.¹⁸

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

¹⁸ Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994) , Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. Strategic management journal, 15(S2), 5-16.

ανταγωνιστών. Αντιθέτως ασχολείται με την αυξανόμενη ζήτηση και την απόδραση από τον ανταγωνισμό»¹⁹

Από την στιγμή που θα αποφασιστεί ποια από τις ανωτέρω τρεις θεωρήσεις σχεδιάζουν να εφαρμόσουν οι λήπτες των αποφάσεων, ακολουθεί η επιλογή της εταιρικής στρατηγικής η οποία αποτελεί την πεμπτούσια του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού αυτή προσδιορίζει την διαδικασία των στόχων της επιχείρησης. Οι εταιρικές στρατηγικές αναφορικά διακρίνονται σε:

1. Στρατηγικές σταθεροποίησης (stability, strategies)
2. Στρατηγικές μεγέθυνσης-ανάπτυξης (growth strategies)
3. Στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής (turnaround strategies)

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

Οι Στρατηγικές σταθεροποίησης (stability, strategies)

Οι Στρατηγικές σταθεροποίησης συνήθως χωρίζονται ως εξής:

- Στρατηγική των μηδενικών αλλαγών (no change strategy).

Αφορά σε επιχειρήσεις συντηρητικές, που δεν ευνοούν κινήσεις υψηλού ρίσκου, και οι οποίες είναι ικανοποιημένες από την ως τώρα πορεία τους είτε δεν μπορούν να προβούν σε καμιά αλλαγή λόγω ελλειπών υποδομής, σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Στην περίπτωση αυτή η στοχοθεσία στηρίζεται στα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους, ενώ δεν υπάρχει πρόβλεψη για διαφορετική προσέγγιση των πραγμάτων στο ή στα χρόνια που έπονται.

- Στρατηγική κέρδους (profits strategy)

Η στρατηγική κέρδους υιοθετείται από οικονομικές μονάδες που θυσιάζουν τα μακροχρόνια αποτελέσματα για βραχυχρόνια κέρδη. Είναι ευκαιριακή στρατηγική, η οποία στηρίζεται στην αδυναμία ή στην ανυπαρξία μηχανισμών πρόβλεψης των

¹⁹Chankin , W., Mauborgne, R., (2006), **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**, Harvard business school press

μελλοντικών καταστάσεων, ενίοτε και στις παραδοσιακές αντιλήψεις του Έλληνα επιχειρηματία.

➤ Η στρατηγική προσωρινής παύσης (pause strategy)

Αυτή η στρατηγική προβλέπει ένα διάστημα περισυλλογής και ανασύνταξης μετά από μια εξαιρετικά επιτυχημένη. Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στη διαχείριση των επιτευχθέντων. Σε πολλές περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη, διότι μετά από μια τέτοια πορεία χρειάζεται ανασύνταξη των δυνάμεων, ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που έχει δημιουργήσει η ίδια τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον, αλλά για την υιοθέτηση βελτιωτικών αλλαγών.

➤ Στρατηγική προσοχής (caution strategy)

Η στρατηγική προσοχής επικεντρώνεται στην ενδελεχή μελέτη των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ειδικοί και στελέχη θεωρούν ότι είναι το απαραίτητο βήμα υιοθέτησης στρατηγικών μεγέθυνσης. Αφορά την προσεκτική μελέτη των νέων δεδομένων που διαμορφώνονται, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πλήρως και επιτυχώς.

Οι Στρατηγικές μεγέθυνσης ή ανάπτυξης (growth strategies)

Συνήθως οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται σε υπάρχουσες επιχειρήσεις.²⁰

Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)

Όταν λέμε ότι μία επιχείρηση συμμετέχει στην στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, εννοούμε ότι είναι υπεύθυνη για τα στάδια της μεταποίησης ή των διαδικασιών της αλυσίδας αξίας. Η μεταποίηση ή οι διαδικασίες της αλυσίδας αξίας αποτελούν μία σειρά μετασχηματισμών όπου μία ή και περισσότερες πρώτες ύλες επεξεργάζονται ώστε να μετατραπούν σε τελικό προϊόν. ²¹Υπό την έννοια αυτή λοιπόν έχουμε τρεις μορφές καθετοποίησης:

- Την ολοκλήρωση προς τα πίσω

²⁰ D Rodrik ,(2005) , Growth strategies, Handbook of economic growth

²¹ S Balakrishnan, B Wernerfelt - Technical change, competition and vertical integration, Strategic Management Journal, 1986

- Την ολοκλήρωση προς τα εμπρός
- Την πλευρική ολοκλήρωση

Στην πράξη όμως, πολλές φορές είναι δύσκολο να διακρίνει κανείς την πλευρική ολοκλήρωση από την ολοκλήρωση προς τα πίσω και πολλές φορές η στρατηγική που ακολουθείται εστιάζει είτε στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός είτε στην ολοκλήρωση προς τα πίσω. Ως εκ τούτου, για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα αυτό, συχνά θα θεωρείται η έννοια της πλευρικής ολοκλήρωσης, ως η ολοκλήρωση προς τα πίσω. Στην ουσία εάν τα στελέχη της εταιρείας προτείνουν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση θα στοχεύει στην αγορά προς τα πίσω ή προς τα μπρος. Η αγορά προς τα πίσω σημαίνει κίνηση της επιχείρησης για εξαγορά των προμηθευτών της. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζει σημαντικά την πηγή εύρεσης πρώτων υλών από τους ανταγωνιστές της. Με την επιθετική αλλαγή - αγορά προς τα εμπρός- η επιχείρηση προβαίνει σε κινήσεις εξαγοράς των διανομέων της. Με αυτόν τον τρόπο ελέγχει την διανομή, μειώνει το κόστος και διασφαλίζει στο πλαίσιο του δυνατού την ποιότητα των μεταφερόμενων αγαθών.

Συνεπώς, η ολοκλήρωση προς τα πίσω οδηγεί την επιχείρηση στην ίδια παραγωγή των προϊόντων που μέχρι τώρα αγόρασε από τους προμηθευτές της. Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός θεωρεί ότι η επιχείρηση πλέον παράγει αυτό που οι καταναλωτές της συνήθιζαν να αγοράζουν.²²

Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

1. υπάρχουν λίγοι ή αναξιόπιστοι προμηθευτές προϊόντων
2. δεν είναι απαγορευτική η άριστη παραγωγική δυναμικότητα
3. υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου με καλές προοπτικές
4. υπάρχει διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματικών πόρων και ικανοτήτων διοίκησης των μονάδων που αποκτώνται

²² KR Harrigan (1984) , Formulating vertical integration strategies - Academy of management review

5. υπάρχει σταθερή παραγωγή που αυξάνει την πρόβλεψη της ζήτησης (αποφυγή εποχικότητας)
6. μειώνεται σημαντικά το κόστος διανομής και αποθήκευσης
7. επιφέρει απόκτηση τεχνολογίας και βελτίωση του marketing (μεταφορά πόρων και ικανοτήτων προς την επιχείρηση)
8. δημιουργεί εμπόδια σε ανταγωνιστές

Μία επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης κυρίως για την προστασία της ποιότητας των προϊόντων της. Σε περίπτωση που υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές, οι οποίοι να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και ταυτόχρονα υπάρχει υψηλός αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να έχει πολύ σημαντικά οφέλη, με την παρουσία της στο συγκεκριμένο πεδίο παραγωγής²³. Ακόμη για την ύπαρξη ακριβών προμηθευτών ή διανομέων. Επίσης για την ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά. Για παράδειγμα στην απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας, η οποία θα μειώσει το κόστος παραγωγής ή θα βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος τους από αυτό των ανταγωνιστών. Επιπλέον για τη δημιουργία φραγμών εισόδου ανταγωνιστών, δηλαδή προχωρώντας σε καθετοποίηση, είτε προς τα μπροστά για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο των πρώτων υλών, μία επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά. Τέλος για την ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής, δηλαδή με την κάθετη ολοκλήρωση οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση και έτσι πραγματοποιείται ευκολότερα ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής²⁴.

Τα μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης μπορούμε να πούμε ότι είναι:

1. Το εσωτερικό κόστος της επιχείρησης

²³ K Rudie Harrigan - A framework for looking at vertical integration , Journal of Business Strategy, 1983

²⁴ Stuckey J. and White D. (1993), When and when not to vertically integrate. a strategy as risky as vertical integration can only success when it is chosen for the right reasons , Mckinsey Quarterly

2. Η αποτυχία επίτευξης συνεργασιών διότι είναι δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και η απόκτηση θεμελιωδών ικανοτήτων στη διαχείριση τους
3. Η δυσκολία εξόδου της επιχείρησης από το συγκεκριμένο κλάδο εξαιτίας του υψηλού βαθμού δέσμευσης και κινδύνου
4. Ο κίνδυνος απαξίωσης της καθετοποιημένης μονάδας προς τα πίσω ή προς τα εμπρός από την εμφάνιση νέας τεχνολογίας καθώς συχνά συναντάται η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών²⁵

Επιπλέον, στην κάθετη ολοκλήρωση συναντάμε και εναλλακτικές στρατηγικές όπως:

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

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

²⁵ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, 5^η έκδοση, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα, σελ.30-45

που προκύπτει ότι η κάθετη ολοκλήρωση παρέχει ένα σαφές πλεονέκτημα για την επιχείρησή, μπορούμε να προβούμε στην ανάπτυξή της.

Τα δεδομένα μας δείχνουν πως η κάθετη ολοκλήρωση δεν επιλέγεται πλέον ως στρατηγική ιδίως για τις μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Η ιδέα αυτή βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας έχουν μειώσει αρκετά το κόστος συναλλαγής μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών και πελατών τους. Ως εκ τούτου, με την εφαρμογή κάθετης ολοκλήρωσης δεν θα επέλθει μείωση του κόστους, αλλά θα συμβεί το αντίθετο. Αυτό που παρατηρείται από τα τέλη του 20ου αιώνα, είναι η αύξηση της κάθετης αποσύνθεσης των επιχειρήσεων. Κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές που προτείνονται για την κάθετη ολοκλήρωση είναι: συμφωνίες δικαιόχρησης (Franchise), κοινοπραξίες, συστέγαση των εγκαταστάσεων, σύμπραξη-συνεργασία, μακροπρόθεσμη εταιρική σχέση ή συμβόλαια. Η εφαρμογή κάθετης ολοκλήρωσης μπορεί να αποτελέσει μια πολύτιμη λύση για την επιχείρηση, και οι προτεινόμενες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ενδιάμεσα για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

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

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

Τέλος , είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμή της επιχείρησης καθώς «η παραγωγή επαφίεται στα άτοκά²⁶» Συνεπώς οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία κι οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού παίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και αποδοτικότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, ειδικότερα σε κομβικές θέσεις του πλοίου, όπως του πλοιάρχου ή των επικεφαλής των τμημάτων. Για την επίτευξη αυτών απαραίτητη θεωρείται η συνεχής εκπαίδευση καθώς πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις όποιες αλλαγές πιθανόν θέτουν τα αρμόδια ναυτιλιακά όργανα και οργανισμοί οι οποίες και δύναται να επηρεάσουν τον επιχειρησιακό τομέα και το μέλλον της εταιρείας. Πολύ σημαντικό ακόμη για την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θεωρείται η παροχή κατάλληλων κινήτρων τέτοιων ώστε να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό το οποίο διακατέχεται από αίσθημα ευθύνης για την εκπλήρωση των εργασιών του ασχέτως του φόρτου εργασίας.

Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου για παράδειγμα μια μεγάλη ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να ανοίξει γραφείο πληρωμάτων σε κάποιες χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό και επειδή οι ναυτικοί ενός πληρώματος είναι εξαιρετικά σημαντικό να είναι καλοί και ταλαντούχοι, βρίσκουν φθηνά πληρώματα και τα εκπαιδεύουν με σκοπό να μπορούν να ανταποκριθούν στις δύσκολες συνθήκες του πλοίου. Βέβαια αυτό είναι εξαιρετικά σπάνιο αλλά δεν παύει να αποτελεί ένα καλό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης και μάλιστα ένα πολύ πρόσφατο παράδειγμα τέτοιου είδους αποτελεί η εταιρία Seanergy σύμφωνα με δημοσίευση άρθρου στην ηλεκτρονική εφημερίδα elnavi .²⁷

Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)

²⁶ Α.Μ. Γουλιέλμος & Κ. Γκιζιάκης (2001), Έλεγχος ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο, εκδόσεις Σταμούλη

²⁷ www.elnavi.eu (Πρωταγωνιστές της χρονιάς 2015)

Οριζόντια ολοκλήρωση συναντάμε όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή ακόμη και δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο ακριβώς στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.²⁸ Η οριζόντια ολοκλήρωση στοχεύει στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων κάποιας συγκεκριμένης αγοράς, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής, μία επιχείρηση μπορεί να αυξάνει τα μερίδια αγοράς της, να δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και να αναπτύσσει συνεργασίες.²⁹ Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ακολουθούν στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μακροπρόθεσμα δεσμεύονται με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, σήμερα κυριαρχεί έναντι των άλλων στρατηγικών των επιχειρήσεων. Άλλωστε, οι τομείς στους οποίους παρατηρούμε τις εντυπωσιακότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι συνήθως και εκείνοι που είναι ενδεχόμενο να υποστούν αλλαγές του περιβάλλοντος σε τέτοιο μέγεθος και συχνότητα, που η οριζόντια ολοκλήρωση να θεωρείται απαραίτητη ώστε να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα και η επιβίωση τους³⁰.

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

²⁸ AC Hax, NS Majluf - *The strategy concept and process: a pragmatic approach*, 1996

²⁹ Ι. Κυρλαγκίτση, (2012), *Εξαγορές και συγχωνεύσεις σε σχέση με τη μορφή αγοράς και τον ανταγωνισμό*, Θεσσαλονίκη

³⁰ Παπαδάκης Μ.Β. (2007)

Μερικά από τα οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι:

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

Γενικότερα η επιχείρηση αποκτά μια ισχυρή παρουσία στην αγορά αναφοράς .Οι Στρατηγικές αυτές επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα οι Εξαγορές , οι Συγχωνεύσεις και οι Στρατηγικές Συμμαχίες.

Οι Στρατηγικές συμμαχίες σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση (Liner shipping), δηλαδή οι συμμαχίες που διαδραματίζονται μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, παίρνουν ποικίλες μορφές. Το βασικότερο είδος συμμαχιών θεωρούνται οι καθολικές συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν ένα θεωρητικά νέο είδος συμφωνιών συνεργασίας για τη ναυτιλία θαλάσσιων μεταφορών³¹.

Οι εν λόγω διευθετήσεις εμφανίστηκαν περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με σκοπό να καθιερωθεί μια συνεργασία μεταξύ των μελών σε παγκόσμια κλίμακα. Η συνεργασία αυτή των μελών με την σειρά της, αποσκοπεί στην αξιοποίηση κι εκμετάλλευση των πλοίων για συγκεκριμένες διαδρομές, συμπεριλαμβανομένων του τύπου και του μεγέθους του πλοίου, των προγραμμάτων και των διαδρομών ναυσιπλοΐας, της

³¹Midoro&Pitto, (2000), A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping, Taylor & Francis Group

χρησιμοποίησης κοινών τερματικών και του συντονισμού των εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Συμμετέχοντας σε μια συμμαχία λοιπόν, τα μέλη της υπόκεινται σε περιορισμούς σχετικά με την εκμετάλλευση μεταφορέων εκτός της συμμαχίας

Ακόμη, οι στρατηγικές (οριζόντιες) συμμαχίες αντιστοιχούν, συνήθως, σε πενταετείς συμβάσεις. Οι συμβάσεις αυτές, έχουν συγκεκριμένες προβλέψεις σχετικά με την αποχώρηση και τις αλλαγές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κατά την πενταετία. Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποσκοπούν σε καθορισμό των τιμών, αλλά στην ενσωμάτωση των υπηρεσιακών δυνατοτήτων όλων των επιμέρους μελών σε ένα ενιαίο σύνολο.³²

Γενικότερα, στο πλαίσιο των καθολικών συμμαχιών, έχουν διαμορφωθεί πολλά ακόμα είδη συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ των μεταφορέων. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται τόσο συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση των πλοίων όσο και συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση των δικαιωμάτων.³³ Για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης δικαιωμάτων απαιτείται μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό της μεταφορικής ικανότητας του πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα. Αυτό το είδος διευθετήσεων συνήθως ενδείκνυται για συνεταιρικές επιχειρήσεις με πλοία τα οποία ακολουθούν μεν τις ίδιες διαδρομές αλλά με διαφορετικά χρονοδιαγράμματα αναχωρήσεων. Βέβαια για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων συνεπάγεται ότι οι συνεργαζόμενες εταιρείες θα πρέπει να εργάζονται από κοινού ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση σε συγκεκριμένες εμπορικές διαδρομές, βελτιστοποιώντας τις ώρες αναχώρησης των πλοίων, μοιραζόμενες τα πλοία τους και την ανάθεση φορτωτικών στα πλοία.

Επιπρόσθετα, οι μεταφορείς μοιράζονται τα κέρδη τους, το λειτουργικό τους κόστος και συνεργάζονται με βάση τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν μεταξύ τους όσον αφορά τη

³² MacMillan, Hambrick & Pennings, 1986, **Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: two views of the backward integration decision**

³³ Gilson, Sabel & Scott, 2009, "Contracting for innovation: vertical disintegration and interfirm collaboration". Gilley & Rashid, 2000, "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance"

ζήτηση³⁴. Επίσης κάποιες άλλες εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών λειτουργούν ως μονοπωλιακές. Συνήθως τέτοιες εταιρείες διαθέτουν μεγάλο στόλο κι ευρύ δίκτυο υπηρεσιών. Δεδομένου ότι οι εταιρίες αυτές διαθέτουν σημαντικά μέσα, μπορούν να επιτύχουν οι ίδιες από μόνες τους οικονομίες κλίμακας χωρίς να απαιτείται η συνεργασίας τους με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες. Εκτός από την οριζόντια μεταξύ τους συνεργασία, οι συγκεκριμένες ναυτιλιακές εταιρείες, έχουν προσπαθήσει να αποκομίσουν λειτουργικά οφέλη σχετικά με την απόδοσή τους αναπτύσσοντας τα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Τα δίκτυα τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών, σύμφωνα με τους Lu, Lai&Cheng(2009), είναι ένα είδος συνεργασίας του συγκεκριμένου κλάδου όπου οι εμπλεκόμενες εταιρίες, μοιράζονται τα μέσα που διαθέτουν και αναπτύσσουν στρατηγικές που είναι επωφελείς για όλους. Πιο αναλυτικά, η ανάπτυξη δικτύων τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών δύναται να επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους σε τομείς όπως είναι η διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων και οι υπηρεσίες διατοπικής τροφοδότησης³⁵. Ακόμη δύναται να διευρύνει το φάσμα όλων των δυνατών προορισμών³⁶ καθώς και να οδηγήσει σε πιθανή μείωση του λειτουργικού κόστους όπως επίσης και να συμβάλει στη διαμόρφωση οικονομιών κλίμακας³⁷.

Όσον αφορά τώρα τους στόχους της δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών των θαλάσσιων μεταφορών, Ο Porter (1985) εισήγαγε μια νέα έννοια της αλυσίδας αξιών. Η έννοια αυτή διακρίνει τις στρατηγικές συνεργασίες με βάση το είδος των μέσων που συνεισφέρουν τα εμπλεκόμενα συνεταιρικά μέλη³⁸. Τα μέλη μιας

³⁴ Heaver, Meersman & Van de Voorde, (2005), *Co-operation and competition in international container transport: strategies for ports*, Taylor & Francis Group

³⁵ Midoro & Pitto, (2000) , *A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping*, Taylor & Francis Group

³⁶ Bergantino & Veenstra, (2002), *interconnection and coordination: an application of network theory to liner shipping*, *Int. J. Marit Econ* pp 230-246

³⁷ Heaver, Meersman & Van de Voorde, (2001), *Co-operation and competition in international container transport: Strategies for ports, Maritime policy and management*

³⁸ Lorange Peter & Roos Johan ,(1992) *Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution* ,Blackwell

συμμαχίας μπορούν να συνεισφέρουν παρόμοια μέσα ή συμπληρωματικά μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να μοιραστούν τους κινδύνους ή να ενισχύσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους και να πετύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αντίστοιχα.

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

Συνεπώς, η δημιουργία των στρατηγικών συμμαχιών ή η αποχώρηση από αυτές και η εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών όπως είναι για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, γίνονται τόσο για την επιθυμία του πλούτου όσο και προς την ικανοποίηση ανάγκης επίτευξης ορισμένων εταιρικών στόχων³⁹.

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

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

οι οικονομικοί στόχοι που είναι:

- Η μείωση κόστους

³⁹ Panayides Photis M. (2001), *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*, United Kingdom: Ashgate, Taylor & Francis Ltd

- Οι οικονομίες κλίμακας

και τέλος οι στρατηγικοί στόχοι που είναι :

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

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

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

Οι ανησυχίες που προέρχονται από τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχουν να κάνουν, κυρίως, με θέματα μονοπωλίου, που προκύπτουν στη περίπτωση που έχουμε μεγάλη συγκέντρωση του κλάδου, αλλά και με το εάν τα προσδοκώμενα κέρδη πραγματοποιηθούν. Πριν επιλέξει μια επιχείρηση να επεκταθεί μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης η διοίκηση θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι τα οφέλη που φαντάζεται είναι πραγματικά.⁴⁰

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

⁴⁰ W Lafferty, E Hovden - Environmental policy integration: towards an analytical framework- Environmental politics, 2003

είναι μονοπωλιακή. Αυτό μπορεί να συμβαίνει όταν η επιχείρηση οδηγείται σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και τεχνική αποτελεσματικότητα λόγω του χαμηλότερου μοναδιαίου κόστους, το οποίο συνήθως προκύπτει από την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.

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

Πίνακας 3. 2 Συγκεντρωτικός πίνακας στρατηγικών ανταγωνισμών

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

2.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων περιλαμβάνει πολλές τεχνικές κατά τις οποίες βελτιώνονται οι πελατειακές σχέσεις και προσελκύονται νέες αγορές. Κατά πρώτον πραγματοποιείται αξιολόγηση της εκάστοτε επιχείρησης και έπειτα ξεκινά η προσαρμογή μεθόδων προς υλοποίηση. Είναι χαρακτηριστικό πως δεν επιφέρει άμεσα αποτελέσματα αλλά σε βάθος χρόνου επιτυγχάνονται οι στόχοι. Βασικότερος λοιπόν σκοπός είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας, πρέπει η στρατηγική να είναι αδιάκοπη και βαθμιαία.

Η στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης προϋποθέτει την αναγνώριση των κινδύνων, των αδυναμιών της και το κόστος κάθε απόφασης, δεν είναι απαραίτητη η ύπαρξη συμβούλων καθώς οι ιδέες, τα αγαθά και οι πόροι βρίσκονται στην υπάρχουσα εταιρία. Για να λειτουργήσει ορθά μια τέτοια στρατηγική απαιτείται η εξέλιξη επενδυτικών προγραμμάτων μελέτη και ανάλυση βιωσιμότητας και τέλος η ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

1. έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση, αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
2. Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, αν το προϊόν της επιχείρησης, είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για αυτούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι πελάτες είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση και το προϊόν της. Σε αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.
3. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Αρκετές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ευχαριστημένοι⁴¹ από τη συνεργασία τους με την επιχείρηση και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

2.6 Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μία ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μία επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις

⁴¹ Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.

άλλες επιχειρήσεις.⁴² Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Ο προσδιορισμός της έντασης του ανταγωνισμού εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

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

⁴² ΑΕ Μωραϊτάκη, Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μια νέα μέθοδος θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης - 2007

5. Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, συμβάλλει στην ένταση ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν «πόλεμο τιμών» ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

6. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο πραγματικός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

7. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή συναισθηματικό-ψυχολογικό. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά⁴³.

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

Βέβαια, οι επιχειρήσεις πολλές φορές καταφεύγουν και σε αθέμιτες μεθόδους. Στον αντίποδα υπάρχουν οι εναρμονισμένες πρακτικές των εταιριών, δηλαδή οι συμφωνίες μεταξύ τους, οι οποίες ουσιαστικά «νοθεύουν» τον ανταγωνισμό. Οι τάσεις μεγέθυνσης των επιχειρήσεων έχουν οδηγήσει πολλούς κλάδους σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις. Στις

⁴³Παπαδάκης Μ.Β. (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, εκδόσεις : Μπένου Ε.

περιπτώσεις αυτές, οι καταναλωτές συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με καρτέλ, δηλαδή με οργανωμένα ολιγοπώλια τα οποία συνεννοούνται και καθορίζουν τις τιμές με εναρμονισμένες πρακτικές τιμολόγησης.

Στην Ελλάδα, πολλοί κλάδοι έχουν κατά καιρούς βρεθεί το επίκεντρο της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την υποψία της συνεννόησης μεταξύ τους για τιμές που είναι υψηλότερες των μέσων ευρωπαϊκών τιμών. Μερικά παραδείγματα αποτελούν η τραπεζική αγορά, η ζυθοποιία, η κινητή τηλεφωνία, τα εισιτήρια ακτοπλοΐας και ο κλάδος των καυσίμων⁴⁴. Ας αναλυθεί η χαρακτηριστική περίπτωση του τραπεζικού κλάδου. Στην Ελλάδα σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, η διαφορά μεταξύ επιτοκίων δανεισμού και καταθέσεων είναι συχνά δύο και τρεις φορές υψηλότερο από το μέσο κοινοτικό. Δυστυχώς, σε περιπτώσεις που ο ανταγωνισμός δε λειτουργεί αποτελεσματικά το τίμημα πληρώνεται από τους καταναλωτές.

2.7 ΜΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μία επιπλέον δύναμη, η οποία είναι τα συμπληρωματικά προϊόντα. Συμπληρωματικό προϊόν καλείται ένα προϊόν, το οποίο για να λειτουργήσει χρειάζεται και ένα δεύτερο προϊόν. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το αυτοκίνητο, το οποίο χωρίς βενζίνη δε μπορεί να λειτουργήσει. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι οι εξής:

1. Ζήτηση για τα συμπληρωματικά αγαθά. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά αγαθά. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα.
2. Επίδραση της τεχνολογίας. Οι τεχνολογικές επιδράσεις ανατροπή των υφιστάμενων

⁴⁴ Χριστοδουλάκης Α., Χαροντάκης Δ. (2006), Άρθρο: «Ο εικονικός ανταγωνισμός διατηρεί υψηλά τις τιμές στα βασικά είδη», Εφημερίδα: Το Βήμα

2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΝΑΥΛΩΤΗ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΚΤΗΤΗ

Στόχος του υποκεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιάσει την έννοια της ανταγωνιστικότητας στο ελεύθερο πλοίο α) από την πλευρά του ναυλωτή β) από την πλευρά του πλοιοκτήτη. Σχετικά με τον ναυλωτή, είναι ο απόλυτος κριτής της ανταγωνιστικότητας, διότι ανταγωνιστικό είναι το προτιμητέο πλοίο, το πλοίο το οποίο θα διαλέξει για την μεταφορά.⁴⁵ Οι παράγοντες με βάση τους οποίους αξιολογεί ο ναυλωτής παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3 κατά σειρά σημαντικότητας, με υποκειμενική προσέγγιση. Στην ναυτιλία τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά όταν αλλάζει η οπτική γωνία.

Πίνακας 3. 3 Παράγοντες αξιολόγησης ναυλωτή

Παράγοντες	Λεπτομέρειες
1. Ηλικία	Οι ναυλωτές προτιμούν να ναυλώνουν πλοία μικρής ηλικίας για καλύτερη απόδοση και χαμηλότερο κόστος ασφάλισης του φορτίου.
2. Ναύλος	Ο ναύλος προσθέτει στο κόστος του εξαγόμενου προϊόντος, δρα μειωτικά στην ζητούμενη ποσότητα. Παίζει καθοριστικό ρόλο στην προτίμηση του ναυλωτή εκτός αν υπάρχουν άλλοι παράγοντες όπως το παραδοθεί το φορτίο εντός συγκεκριμένων ημερομηνιών. Στα φορτηγά πλοία η σημασία του φθηνού

⁴⁵ Άλκης Ι. Ε. Κορρές, Γιάννης Ν. Θανόπουλος «Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας», Εκδόσεις Interbooks 2005, σελ. 146

	ναύλου είναι μεγαλύτερη.
3. Κλάση IACS/ International Group member P +I	Η συμμετοχή ενός νηογνώμονα στον IACS θεωρείται στην αγορά ως μια εξασφάλιση ότι το πλοίο παρακολουθείται από ένα αναγνωρισμένο οργανισμό, ο οποίος κατά κάποιο τρόπο εγγυάται τη καλή κατάσταση του πλοίου. (επέκταση του Port State Control και η καθολική εφαρμογή του Enhanced Survey Programme ,τα τελευταία χρόνια). Η συμμετοχή του πλοίου σε ένα από τα πρώτης τάξεως P +I clubs αποτελεί όντως εγγύηση για αξιοπρεπή κάλυψη πλοίου και φορτίου.
4. Βύθισμα και λοιπές διαστάσεις	Αφού φορτώσει, είναι ο παράγοντας εκείνος που θα καθορίσει αν μπορέσει να προσεγγίσει κάποιο ρηχό λιμάνι και πόσο θα φορτώσει. Το μήκος επίσης είναι μια σημαντική διάσταση λόγω περιορισμένου μήκους προβλήτας αλλά και ύψος του από την επιφάνεια της θάλασσας “air draft”, όταν υπάρχει πέρασμα από γέφυρες. Τέλος, το πλάτος του πλοίου είναι σημαντικό. (από την διώρυγα του Παναμά, δεν διέρχεται πλοίο πλατύτερο από 32, 2 μέτρα).
5. Χωρητικότητα	Η κυβική χωρητικότητα του πλοίου, δίνει στο ναυλωτή μια σαφή ιδέα πόση ποσότητα μπορεί να φορτώσει από το

	συγκεκριμένο φορτίο. Τα φορτία υπολογίζονται σε μετρικούς τόνους, ο υπολογισμός των τόνων οδηγεί στον υπολογισμό του ναύλου.
6. Ταχύτητα / κατανάλωση	Η ταχύτητα είναι σε συνάρτηση με την κατανάλωση και είναι ο συνηθέστερος τόπος αμφισβητήσεων στις χρονοναυλώσεις – όπου ο πλοιοκτήτης εγγυάται τη ταχύτητα/ κατανάλωση του πλοίου σε διάφορες καταστάσεις της δύναμης του ανέμου.
7. Μέσα φορτοεκφόρτωσης	Οι γερανοί (κρένια) και οι μπίγκες επιτρέπουν στο βαπόρι να ξεφορτώνει με συγκεκριμένο ρυθμό στα λιμάνια με ίδια μέσα. Σε πολλά λιμάνια του τρίτου κόσμου ο εξοπλισμός του φορτηγού πλοίου με τέτοια μέσα του επιτρέπει να διεκδικήσει υψηλό ναύλο λόγω ανυπαρξίας άλλων μέσων στο λιμάνι.

Για το πλοιοκτήτη, ανταγωνιστικό είναι το πλοίο που θα του προσφέρει καλύτερα περιθώρια εκμετάλλευσης, και δεν είναι υποχρεωτικά το πιο νέο ή το πιο μεγάλο. Ο πλοιοκτήτης έχει άλλη οπτική γωνία από το ναυλωτή, όπως επίσης επιδιώκει διαφορετικούς στόχους. Στο πίνακα 3.4 παρουσιάζονται οι παράγοντας που καθιστούν ένα πλοίο ανταγωνιστικό για το πλοιοκτήτη.

Πίνακας 3. 4 Παράγοντες αξιολόγησης πλοιοκτήτη

Παράγοντες	Λεπτομέρειες
1. Τιμή κτήσεως	Η τιμή στην οποία αγοράζεται ένα πλοίο μαζί με την τιμή στην οποία μεταπωλείται καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία του επενδυτικού εγχειρήματος Εκμετάλλευση του κύκλου και αγορά στα χαμηλά – πώληση στα ψηλά.
2. Προσόντα για συνεχή απασχόληση	« όλα τα πλοία δεν αρέσουν το ίδιο στους ναυλωτές», Σπ. Αλεξανδράτος. Το βαπόρι πρέπει να αρέσει στον υποψήφιο πελάτη και τα πράγματα που το κάνουν να αρέσει είναι απτά και συγκεκριμένα: Α) ο κυβισμός των αμπαριών, ιδιαίτερα αν πρόκειται για ελαφριά φορτία Β) το μικρό βύθισμα στα ρηγά λιμάνια Γ) η μικρή κατανάλωση σε δεδομένη ταχύτητα στις χρονοναυλώσεις Δ) η μικρή καθαρή χωρητικότητα για χαμηλές χρεώσεις στα λιμάνια Ε) τα καθαρά και καλοβαμμένα αμπάρια που περνούν εύκολα τους ελέγχους καταλληλότητας της SGS και τον άλλων αναγνωρισμένων surveyors.
3. Ημερήσια Έξοδα	Τα χαμηλά ημερήσια έξοδα, αυξάνουν τα κέρδη σε επίπεδα ναύλων, που οι

	<p>ανταγωνιστές πραγματοποιούν ζημιές. Αυτή είναι η συγκριτική επιβιωσιμότητα και αποτελεί μεγάλη υπόθεση όταν η αγορά είναι χαμηλή.</p>
4. Ναύλος	<p>Τα ανταγωνιστικά πλοία δείχνουν την αξία τους κατεξοχήν σε δύσκολες περιόδους που τα φορτία είναι λιγοστά σε σχέση με τα πλοία και οι ναύλοι είναι χαμηλοί.</p>
5. Ευχέρεια και τιμή μεταπώλησης	<p>Έχει σχέση με τα προσόντα του πλοίου και τη ζητούμενη τιμή. Ένα φθινό πλοίο θα πωληθεί ακόμη και με πενιχρά προσόντα, ενώ ένα ακριβό πιθανότατα δεν θα πωληθεί ακόμη και με σημαντικά προσόντα. Η διαφορά παίζεται στο όριο. Όλα αυτά <i>ceteris paribus</i>.</p>

2.9 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ

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

Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταβολές αυτών των μεταβλητών καθορίζουν και την κυκλικότητα του ναυτιλιακού κύκλου. Η κυκλικότητα αυτή, που στην ουσία έχει τη μορφή ημιτονοειδούς καμπύλης, χαρακτηρίζεται από ανοδικές και καθοδικές κινήσεις με αντίστοιχα υψηλά και χαμηλά επίπεδα τιμών. Όπως ο οικονομικός, έτσι και ο ναυτιλιακός κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια (Stopford 1997), α) την ανάπτυξη, β) την ύφεση, γ) την κατάρρευση και δ) την ανάκαμψη.

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

Η εξέλιξη των ναυτιλιακών κύκλων είναι στην ουσία εξέλιξη της αγοράς ναύλων. Η ναυλαγορά είναι η κυρίαρχη αγορά, που επιδρά σε μεγάλο και καθοριστικό βαθμό στις υπόλοιπες τρεις αγορές. Το κόστος ναυπήγησης ενός νέου πλοίου, η αγορά ή η πώληση

ενός μεταχειρισμένου πλοίου, η διάλυσή του, καθώς και οι τρέχουσες προσδοκίες για τη μελλοντική απόδοση των διαφόρων κεφαλαιουχικών στοιχείων επηρεάζονται από το σημείο του ναυτιλιακού κύκλου, στο οποίο βρίσκεται η ναυλαγορά.

2.10 ΣΗΜΑΙΕΣ ΠΛΟΙΩΝ

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

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

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

Η εγγραφή (register) είναι μια διαδικασία καταχώρησης της ιδιοκτησίας ενός πλοίου που γίνεται σύμφωνα με τις αρχές που ορίζει κάθε χώρα. Κατά την διαδικασία εγγραφής υποβάλλονται λεπτομερείς στοιχεία σχετικά με τους ιδιοκτήτες ή τον ιδιοκτήτη του πλοίου και σχετικά με σχέδια και λεπτομέρειες που αφορούν το πλοίο. Στα στοιχεία του πλοίου, υποβάλλονται και μετρήσεις σχετικές με το πλοίο και την χωρητικότητά του. Εν συνεχεία, καταχωρείται το όνομα και το λιμάνι νηολόγησης ή εγγραφής του πλοίου και έπειτα τα στοιχεία αυτά αναγράφονται με χρώμα πάνω στο πλοίο.

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

2.11 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΑΙΑΣ

Η ανταγωνιστικότητα μιας σημαίας αποτελείται από δύο παράγοντες:

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

Αυτές οι δύο συνιστώσες είναι στην πραγματικότητα αλληλεξαρτώμενες και υπάρχει ισχυρή σύνδεση μεταξύ τους. Για να είναι μια σημαία ανταγωνιστική πρέπει αυτοί οι

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

Παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την επιλογή σημαίας

Η σημαία του πλοίου είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του, γιατί αυτό είναι που καθορίζει το δίκαιο που ισχύει και εφαρμόζεται στο πλοίο και το πλήρωμα σύμφωνα με το Διεθνές Δίκαιο. Πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι το πλοίο θεωρείται ως ένα πλωτό τμήμα του εδάφους της Χώρας της οποίας φέρει τη σημαία. Η επιλογή της σημαίας που θα υψώσει ένα πλοίο, δεν είναι μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί εύκολα με οδηγό το συναίσθημα και με πατριωτικό σκεπτικό , αλλά αντίθετα πρέπει να ληφθούν πολλές και διαφορετικές παράμετροι υπόψιν. 46

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

1) Επιβολή νόμων: κάποιες χώρες είναι πιο ελαστικές στην τήρηση των νόμων των πλοίων που είναι εγγεγραμμένα στο νηολόγιο.

2) Ασφάλεια: δεν έχουν όλα τα νηολόγια την ίδια αποτελεσματικότητα όσον αφορά την επιβολή των διεθνών κανονισμών και συμβάσεων.

⁴⁶ Α Ζαρογιαννοπούλου , Παράγοντες & κριτήρια επιλογής σημαίας νηολόγησης - 2015

3) Οργανώσεις και απασχόληση: οι νομοί της χώρας νηολόγησης που αφορούν την απασχόληση είναι πολύ σημαντικοί για πολλούς λόγους που αφορούν τη λειτουργία του πλοίου και την απασχόληση του πληρώματος.

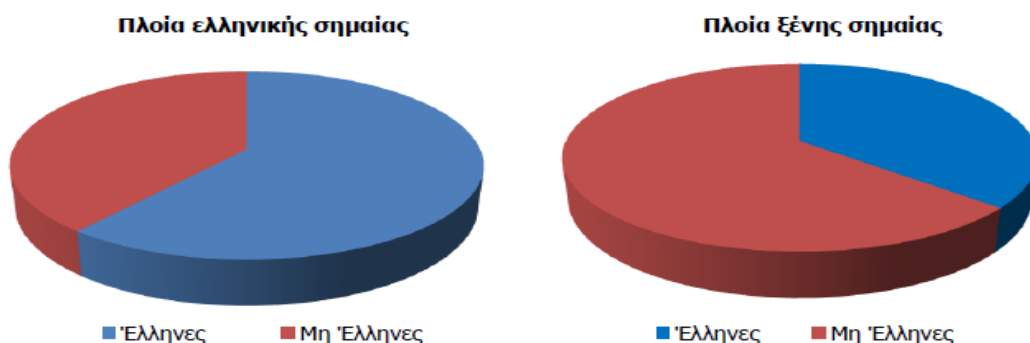
4) Port State Control: πολλές φορές δημιουργείται πρόβλημα λόγω της ύπαρξης σημαίων - στόχων για τα μνημόνια συνεννόησης και τις τοπικές λιμενικές αρχές.

5) Κόστος : είναι πασιφανές πως η σημαία που θα περιλαμβάνει τα λιγότερα έξοδα όσον αφορά τη φορολόγηση και το νηολόγιο έχει πρώτη θέση στη διαδικασία επιλογής από τον πλοιοκτήτη. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή παίζει το κόστος του πληρώματος.

6) Χρηματοδότηση : σε ορισμένα νηολόγια είναι πιο εύκολη η συνεργασία και ο τραπεζικός δανεισμός απ' ότι σε άλλα.

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

Διάγραμμα 5. 1 Κατανομή Ελλήνων/μη Ελλήνων ενεργών Ναυτικών σε Ελληνόκτητα πλοία



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

Η δημιουργία και ανάπτυξη του θεσμού των σημαίων ευκαιρίας αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο βήμα για τη διεθνοποίηση της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οι σημαίες ευκαιρίας μείωσαν τη σημασία των εθνικών ναυτιλιών και των συντελεστών της παραγωγής στα πλαίσια ενός κράτους, τονίζοντας τη σπουδαιότητα για αντιμετώπιση της ναυτιλιακής αγοράς ως διεθνούς. ⁴⁷

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

Φόροι. Δεν υπάρχουν γενικά φόροι επί των κερδών ή φόροι από οικονομικούς ελέγχους. Ο μόνος φόρος είναι ο φόρος επί των καθαρών καταγεγραμμένων τόπων.

Πλήρωμα. Η κάθε εταιρία έχει απόλυτη ελευθερία στην επιλογή του πληρώματος.

Εταιρικό δίκαιο. Κατά κανόνα η εταιρία έχει σχετική ελευθερία αναφορικά με τις δραστηριότητές της. Γενικά υπάρχουν λίγοι κανονισμοί σχετικά με το διορισμό των στελεχών της εταιρίας.

⁴⁷ Π Γεώργιος , Οι σημαίες ευκολίας σχετικά με το ιδιωτικό και κοινωνικό κόστος της ναυτιλίας. - 1997

Κριτήρια ασφαλείας. Οι open register διεθνώς διαφέρουν στον τρόπο που επιβάλλουν τα κριτήρια ασφαλείας για τα νηολογημένα πλοία. Κάποιοι έχουν αυστηρά κριτήρια και κάποιοι άλλοι το αφήνουν εντελώς στη κρίση του πλοιοκτήτη.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ DISBURSEMENT ACCOUNTS ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΑΣ

3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ DISBURSEMENT ACCOUNT

Το Disbursement Account είναι ο λογαριασμός εξόδων του πλοίου στο λιμάνι και συμπεριλαμβάνει και την προμήθεια του πράκτορα. Στην συνέχεια περιγράφει τις συνθήκες που θα υπολογίζονται οι σταλιές. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα δηλώνει ότι εάν ο καιρός είναι κάλος όλες οι μέρες εξαιρούμενων του Σάββατου, της Κυριακής και των αργιών ακόμα και εάν γίνει φορτοεκφόρτωση, θα εξαιρούνται στον υπολογισμό των σταλιών(L/D “Loading/Discharging”, PWWD “ Permitted weather working Days”, SSHEX EIU “Saturday Sunday Holidays Excluded Even If Used). Συνεχίζει δηλώνοντας το ποσό των επισταλιών που επιθυμεί εάν προκύψουν και θέτοντας το όρο FIXING στο τέλος της γραμμής δηλώνει ότι δεν δέχεται αντιπροσφορά για το συγκεκριμένο όρο. Τέλος, δηλώνει το χρονικό όριο καταβολής των επισταλιών, όπου η πληρωμή θα πρέπει να γίνει μέσα σε επτά εργάσιμες ημέρες μετά από την καταβολή από τον ίδιο των αυθεντικών εγγράφων που δηλώνει στο παράδειγμα αυτό.

FREE DA’S LDG PORT

L/D TTL PWWD OF 24 CONS HR AP SSHEX(FRI 17:00/MON 08:00 HRS) EIU
BENDS

-DEM USD 1700 PDPR/FDBENDS (FIXING)

-DEM IF ANY , TO BE PAID W/IN 7 DAYS AFTER PRESENTATION BY OWNR
RELEVANT DOCS AND ORIGINALS TO FOLLOW(SOF +NOR+CALCULATION)

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ

Στο παρακάτω παράδειγμα χρησιμοποιούνται πάρα πολλές συντομογραφίες λόγω του ότι πριν εφευρεθεί το fax και το email η ανταλλαγή τέτοιων μηνυμάτων πραγματοποιείτο με τηλεγραφία η οποία ήταν οικονομικά ασύμφορη. Οι συντομογραφίες αυτές χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα στην κοινή ναυτιλιακή πρακτική.

Cargo order – Ζήτηση προσφοράς για Πλοίο από τους Ναυλωτές

Ο ναυλομεσίτης εκ μέρους του ναυλωτή προτείνει φορτίο για ναύλωση έτσι ώστε να βρεθεί το κατάλληλο πλοίο για την μεταφορά του. Δίνονται επίσης τα λιμάνια φορτοεκφόρτωσης καθώς και η χρονική προθεσμία καταβολής της προσφοράς. Επίσης είναι σημαντικό να αναφέρεται και η προμήθεια του ναυλομεσίτη που στο παράδειγμα αυτό είναι δυο οι ναυλομεσίτες (1,25% για κάθε ναυλομεσίτη) επειδή η προμήθεια θα αφαιρεθεί από το συνολικό ναύλο.

OUR DIRECT CHRTRS XXXXXXXX READY TO FIX A CARGO ABT 569 MTS
STEEL PIPES – ABT 1108 CBM BALE

OPEN FOR A VOYAGE FROM RAVENNA 21/22 MAY 2016 TO BARCELONA 2,5% TOTAL
COMMISSION

PLEASE OFFER FIRM BY SEVENTEEN HUNDRED HOURS , LONDON TIME TODAY , 19 MAY 2016

Firm offer – Δεσμευτική Προσφορά από το Πλοιοκτήτη

Ο πλοιοκτήτης λαμβάνοντας το Cargo order κάνει δεσμευτική προσφορά, όπου οι ναυλωτές θα πρέπει να απαντήσουν εντός του χρονικού ορίου που ορίζει ο πλοιοκτήτης. Η Δεσμευτική αυτή προσφορά περιέχει πλήρως τα χαρακτηριστικά του πλοίου έτσι ώστε να δώσει στο ναυλωτή την ακριβή εικόνα του πλοίου. Τα χαρακτηριστικά του πλοίου είναι το πρώτο σημείο που θα καθορίσει εάν το πλοίο θα γίνει αποδεκτό ή όχι από το ναυλωτή, όπως στην περίπτωση που λόγω μεγέθους του πλοίου αυτό αδυνατεί να προσεγγίσει τα λιμάνια προορισμού. Επίσης τα χαρακτηριστικά του πλοίου θα καθορίσουν το επίπεδο ανταμοιβής, όπως το ύψος του ναύλου, όπου ο πλοιοκτήτης ενός νεότευκτου πλοίου θα ζητήσει υψηλότερο ναύλο από ένα πλοιοκτήτη παλιού πλοίου.

Τέλος, δίνονται οι πληροφορίες γεωγραφικής τοποθεσίας του πλοίου καθώς και ένα είναι ελεύθερο για υπηρεσία ή πότε θα είναι ελεύθερο .

OWS OFFER YOY FIRM FOR REPLY W/IN 20 MINS AS FOLL: M/V XXXXXXXX

ST-TYPE – DWT 1766 MTS – BLT 1992- CYPRUS FLAG –SID –FULL BOX –STL FLRD (5MT/M2) – GRLS- 77550 CBFT
GR/BLE –LOA/BEAM/DRAFT 83,11/12,0/2,99 –GRT/NRT 1715/639 – ONE HOLD 41,6 X 9,0 X 6,0 – 2 SLIDING
HATCHES 19,8 X 9,0 HO:36 TEUS – HA:18 TEU – LR CLASSED

- CALL SIGN V3UQ6 – GRAIN FITTED –IMO NUMBER:8870839 ELVENT:25

AC/HR

Συνεχίζοντας, περιγράφονται όλοι οι κύριοι και δευτερεύοντες όροι που επιθυμεί ο πλοιοκτήτης για το κλείσιμο αυτής της ναύλωσης. Ο πλοιοκτήτης πρέπει να δηλώσει ξανά το φορτίο καθώς και τα λιμάνια προορισμού για να σιγουρευτεί ότι είναι τα ορθά. Στο παράδειγμα αυτό ο πλοιοκτήτης δηλώνει ότι η φόρτωση θα πραγματοποιηθεί στην RAVENNA και θα πρέπει να γίνει σε ασφαλές λιμάνι που πρέπει να είναι πάντοτε προσβάσιμο και πλεύσιμο (GSP «Good Safe Port», AAAA «Always Afloat Always

Accessible»). Στην συνέχεια δίνεται η ημερομηνία έναρξης των σταλιών καθώς και η τελευταία μέρα ακύρωσης, όπου εάν το πλοίο δεν κατάπλευση στο λιμάνι φόρτωσης μέχρι της 23ης του Μάη τότε ο ναυλωτής θα έχει το δικαίωμα να ακυρώσει την ναύλωση.

Στην Συνέχεια, ο πλοιοκτήτης ζητά το ναύλο που επιθυμεί για το συγκεκριμένο ταξίδι. Σε αυτό το παράδειγμα ο πλοιοκτήτης ζητά \$27000 κατ'αποκοπή. Επίσης, ζητά η φορτοεκφόρτωση καθώς και η στοιβασία, ασφάλιση, επίστρωση και έχμαση του φορτίου να γίνει με έξοδα του ναυλωτή (FIOS L/S/D

«Free in-out stowed Lashed/Secured/Dunnaged»).

Μετά του δίνει δυο επιλογές καταβολής του ναύλου. Η πρώτη επιλογή είναι η καταβολή να γίνει όταν το φορτίο φορτωθεί επάνω στο πλοίο και υπογραφεί η φορτωτική και η δεύτερη επιλογή να καταβληθεί το ναύλο προκαταβολικά, αλλά του ξεκαθαρίζει ότι σε περίπτωση καταβολής του ναύλου προκαταβολικά τότε αυτός θεωρείται ότι κερδήθηκε με την υπογραφή της φορτωτικής και δεν επιστρέφεται.

Ο πλοιοκτήτης ξαναδηλώνει την προμήθεια των ναυλομεσιτών για σιγουριά και να δείξει ότι είναι σύμφωνος.

-ABT 569 MTS STEEL PIPES – ABT 1108 CBM

– RAVENNA 1GSPB AAAA ALL ENDS

– LAYCAN 21-23 MAY 2017

– FRT USD 27,000 LUMPSUM FIOS L/S/D ON B/L QTTY.PAYABLE WITHIN 3 BANKING DAYS FRM S/R BS/L TO CHRTRS OR NOMINEES BS/L TO BE RELEADED IMMY ON COMPLETION OF LOADING.IN CASE “FRT PREPAID BS/L ISSUED SAME TO BE RELEASED IMMY UPON CHRTRS BANK CONFIRM TO OWNS ORDER OR IRREVOCABLE REMITTANCE. FRT DEEMED EARNED ON COMPL OF LOAD AND SIGN BS/L

-2,5% TOTAL COMMISION

Counter offer from charterers - Αντιπροσφορά από τους Ναυλωτές

Η αντιπροσφορά ξεκίνα με το ACCOUNT που δηλώνει ότι οι ναυλωτές εκπροσωπούνται από ναυλομεσίτη και αυτός δηλώνει αντιπροσφορά εκ μέρους τους. Οι ναυλωτές χρησιμοποιούν μια έκφραση που δηλώνει ότι συμφωνούν με όλα εκτός από τους όρους που θα δηλώσουν(Charts Accept owners offer except). Αυτό γίνεται για να μην χρειάζεται κάθε φορά να επαναλαμβάνονται οι συμφωνημένοι όροι αλλά μόνο εκείνοι που είναι ακόμα διαπραγματεύσιμοι. Στο παράδειγμα μας, οι ναυλωτές κάνουν αντιπρόταση στο ζητούμενο ναύλο και στο χρονικό περιθώριο καταβολής των επισταλιών, ζητώντας και το τιμολόγιο στα τεκμήρια έγγραφα που πρέπει να δοθούν από το πλοιοκτήτη.

ACCOUNT XXXXX TKS OWNERS FIRM OFFER, FOR REPLY HERE WITHIN 20
MINS CHRYS XXXX ACCEPT OWNERS OFFER EXCEPT:

-- FRT USD 24,000 LUMPSUM FIOS L/S/D ON B/L QTTY

-DEMS IF ANY TO BE PAID W/I 15 DAYS AFTER PRESENTATION OF
RELEVANT DOCS BY EMAIL AND ORIGINALS TO
FOLLOW(SOF/NOR/CALCULATION + INVOICE)

-TIME NOT TO COUNT BEFORE 08:00 HRS OF 22 MAY 2017

-ALL SUBS TO BE LIFTED UPON CONFIRMATION OF CLEAN FIXTURE ALL
OTHER TERMS AND CONDITIONS AS PER GENCON94

Counter offer from Owner – Αντιπροσφορά από τον Πλοιοκτήτη

Αντιπροσφορά δευτερευόντων όρων από τον πλοιοκτήτη που ζητά δέκα ημέρες αντί το δεκαπέντε ημερών που πρότειναν οι ναυλωτές.

THANKS CHRTRS COUNTER WHICH OWS COUNTER ON A/E FOR REPLY W/IN 20 MINS AS FOLLG:

-DEM IF ANY TO BE PAID W/IN 10 DAYS AFTER PRESENTATION RELEVANET DOCS BY EMAIL AND ORIGINALS TO FOLLOW(SOF/NOR/CALCULATION + INVOICE)

3.3 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Στην διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης, εκτός από το πλοιοκτήτη που διαθέτει το πλοίο προς ναύλωση και τον ναυλωτή που διαθέτει το φορτίο προς μεταφορά εμπλέκονται και οι ναυλομεσίτες που ενεργούν για λογαριασμό τους.

Πλοιοκτήτης/Εφοπλιστής

Ο πλοιοκτήτης είναι ο ιδιοκτήτης του πλοίου και το εκμεταλλεύεται ο ίδιος με σκοπό το κέρδος. Ο εφοπλιστής είναι αυτός που εκμεταλλεύεται για λογαριασμό του το πλοίο αλλά η κυριότητα του ανήκει σε άλλο πρόσωπο.

Ναυλωτής

Είναι ο συμβαλλόμενος σε μια σύμβαση ναύλωσης, στο οποίο διατίθεται το πλοίο προς χρήση και απασχόληση. Είναι δυνατόν να ταυτίζεται με το φορτωτή, όταν είναι και ο ιδιοκτήτης του φορτίου.

Μεσίτες Πλοίων/Ναυλομεσίτες

Μεσίτες πλοίων είναι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στην ναυτιλιακή αγορά παρέχοντας ναυτιλιακές υπηρεσίες και μεσολαβώντας στις συναλλαγές μεταξύ προσφοράς και ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών. Διακρίνονται σε ναυλομεσίτες, μεσίτες αγοραπωλησίας πλοίων, μεσίτες ασφαλειών. Στην ναυτιλιακή αγορά ο μεσίτης πλοίων σχεδόν ταυτίζεται με την έννοια του ναυλομεσίτη. Ο Ναυλομεσίτης μεσολαβεί μεταξύ ενός πλοιοκτήτη που διαθέτει το πλοίο του για ναύλωση και ενός ναυλωτή που θέλει να ναύλωση το πλοίο για να πραγματοποιήσει μεταφορά φορτίου, ρυθμίζοντας τις σχετικές λεπτομέρειες στην σύναψη της συμφωνίας ναύλωσης έναντι προμήθειας.

3.4 ΣΤΑΔΙΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ

Η διαπραγμάτευση ναύλωσης αφορά τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το σύνολο των συνεννοήσεων και αποδοχών του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή προκειμένου να κλείσει μια ναύλωση και να υπογραφεί το ναυλοσύμφωνο.

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης χωρίζεται σε τρία στάδια.

Στάδιο της διερεύνησης - Stage of investigation

Το οποίο περιλαμβάνει την αναζήτηση του κατάλληλου φορτίου προς μεταφορά για το πλοιοκτήτη και του κατάλληλου πλοίου από την μεριά του ναυλωτή. Σε αυτό το στάδιο και οι δυο συμβαλλόμενοι εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους με την σύνταξη από πλευράς πλοιοκτήτη το Position list και από πλευράς ναυλωτή το Cargo order. Το Position list είναι λίστα που περιέχει μια μικρή περιγραφή του πλοίου και πληροφορίες για το που βρίσκεται και τότε αυτό θα είναι διαθέσιμο για νέα ναύλωση. Το Cargo order είναι μια περιγραφή εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον ναυλωτή για ένα συγκεκριμένο πλοίο που χρειάζεται να μεταφέρει το φορτίο του.

Στάδιο της διαπραγμάτευσης - Stage of negotiation

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει το σύνολο των προσφορών (offers) και αντιπροσφορών (counter offers) του ναυλωτή και του πλοιοκτήτη. Το στάδιο της διαπραγμάτευσης διαιρείται σε δυο φάσεις, τη φάση

της συζήτησης των κύριων όρων του ναυλοσύμφωνου και τη φάση της συζήτησης των λεπτομερειών που θα χρησιμοποιηθούν στο ναυλοσύμφωνο.

Στάδιο του Κλεισίματος - Follow up stage

Η Διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης ολοκληρώνεται με την σύνταξη και την υπογραφή του ναυλοσυμφώνου. Ο ναυλομεσίτης συνήθως είναι υπεύθυνος για την σύνταξη και αποστολή του ναυλοσυμφώνου στον ναυλωτή και στον πλοιοκτήτη για υπογραφή ή μπορεί να το υπογράψει ο ίδιος μετά από έγκριση από τα δυο συμβαλλόμενα μέρη.

3.5 ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Always to act with your authority

Ο ναυλομεσίτης αντιπροσωπεύει τον πλοιοκτήτη και το ναυλωτή και ενεργεί εκ μέρους τους, έχοντας εξουσιοδότηση να λάβει και να κάνει μια πρόσφορα μετά από έγκριση. Εάν ένας ναυλομεσίτης δεχτεί ή κάνει μια πρόσφορα χωρίς προηγούμενη έγκριση τότε θεωρείται νομικά υπεύθυνος.

Recommending a client

Ο ναυλομεσίτης έχει το δικαίωμα να προτείνει ένα πλοιοκτήτη ή ένα ναυλωτή με τον οποίο συνεργάστηκε προηγουμένως μαζί του έχοντας καλές σχέσεις εργασίας, προκειμένου να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση ναύλωσης.

Do not misrepresent

Ο ναυλομεσίτης είναι υπεύθυνος για την παροχή ακριβών πληροφοριών που αφορούν το πλοίο και το φορτίο.

Do not offer the same ship or cargo to more than one other party at the same time

Ένα πλοίο ή ένα φορτίο δεν επιτρέπεται να προσφέρεται δεσμευτικά δηλαδή να γίνετε μια πρόσφορα (firm offer) σε περισσότερο από ένα πρόσωπο την ίδια χρονική στιγμή. Ο λόγος είναι ότι εάν οι δεσμευτικές προσφορές γίνουν δέκτες από δύο η περισσότερα πρόσωπα τότε το πλοίο ή το φορτίο δεν θα μπορεί να διατεθεί ταυτόχρονα στους πολλούς ενδιαφερόμενους με αποτέλεσμα τα θιγόμενα μέρη να αξιώνουν αποζημιώσεις.

Negotiations need to be conducted with care and confidentiality

Οι προσφορές, οι αντιπροσφορές και οι συνεννοήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται με προσοχή και εχεμύθεια. Λόγω του διεθνούς χαρακτήρα της ναυτιλίας και για αποφυγή παρερμηνειών, οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να γίνονται στην αγγλική γλώσσα.

Take into consideration the timing

Όλες οι προσφορές και οι αντιπροσφορές πρέπει να υποβάλλονται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Όταν δηλωθούν αναφέρουν την χρονική προθεσμία που πρέπει να δοθεί η απάντηση από το άλλο μέρος καθώς και τον τόπο όπου συμβαδίζει το χρονικό όριο. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει απάντηση εντός της προθεσμίας, τότε το άλλο μέρος έχει το δικαίωμα να ξεκινήσει καινούργια διαπραγμάτευση με άλλο ενδιαφερόμενο.

Take into consideration the requirements of chartering negotiations

Τα δυο συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις προϋποθέσεις και τα στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρολό στην εξέλιξη των διαπραγματεύσεων. Ο ναυλωτής πρέπει να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του πλοίου ενώ ο πλοιοκτήτης πρέπει να εξετάσει το είδος του φορτίου, το είδος του ταξιδιού και τα λιμάνια προσέγγισης.

3.6 ΝΑΥΛΟΣΥΜΦΩΝΟ

Ναυλοσύμφωνο – Charter Party

Το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς ονομάζεται ναυλοσύμφωνο, το οποίο περιέχει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών και συνήθως διέπεται από το αγγλικό δίκαιο. Στην ουσία είναι η υπόσχεση του εκναυλωτή προς το ναυλωτή ότι θα του διαθέσει το πλοίο του για ένα ταξίδι η ταξίδια η για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο διατυπωμένο πάνω σε ένα έγγραφο. Το ναυλοσύμφωνο είναι ελεύθερα διαπραγματεύσιμο και είναι υποκείμενο των νόμων της προσφοράς και της ζήτησης. Εάν το ναυλοσύμφωνο ματαιωθεί τότε τα συμβαλλόμενα μέρη απαλλάσσονται από τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.

Όροι του Ναυλοσύμφωνου

Συμφώνα με το αγγλικό εθνικό δίκαιο οι όροι των ναυλοσυμφώνων ταξινομούνται ως παρακάτω:

Ρητοί και Υπονοούμενοι όροι – Express and implied terms

Οι ρητοί όροι περιγράφονται ρητά μέσα στα ναυλοσύμφωνα είτε στις τυποποιημένες φόρμες είτε στο πρόσθετο παράρτημα του.

Οι υπονοούμενοι όροι είναι αυτοί που δεν περιέχονται γραπτώς στο ναυλοσύμφωνο αλλά έχουν την ίδια βαρύτητα και ισχύ με τους ρητούς όρους π.χ. αξιοπλοΐα, δέουσα επιμέλεια εκτέλεσης της ναύλωσης κ.α.

Σε περίπτωση που υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ ρητού και υπονοούμενου όρου τότε ο ρητός όρος θα υπερισχύσει επειδή θεωρείται ότι δείχνει την πρόθεση των δυο συμβαλλόμενων μερών.

Περιγραφές – Representations

Είναι οι όροι που αφορούν στα στοιχεία που πρέπει να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων και αποτελούν υπόσχεση των συμβαλλόμενων μερών.

Σε περίπτωση παροχής ανακριβών στοιχείων, θα εξεταστεί η πρόθεση ή όχι και εάν έγινε παροχή ανακριβών στοιχείων με πρόθεση, το θιγόμενο μέρος έχει το δικαίωμα ακύρωσης του ναυλοσύμφωνου. Εάν η παροχή ανακριβών στοιχείων έγινε χωρίς πρόθεση τότε δημιουργείται η υποχρέωση καταβολής αποζημίωσης προς το θιγόμενο μέρος. Τα στοιχεία αυτά αφορούν τα χαρακτηριστικά του πλοίου και τα χαρακτηριστικά του φορτίου.

Προϋποθέσεις – Conditions

Είναι οι όροι που η παραβίαση τους από έναν εκ των δυο συμβαλλόμενων μερών δίνει το δικαίωμα στο άλλο μέρος να ακυρώσει την ναύλωση και να αξιώσει αποζημιώσεις. Εάν σε περίπτωση που ο θιγόμενος επιλέξει να μην ακυρώσει την σύμβαση αυτή θα συνεχίσει να ισχύει κανονικά και δεσμεύεται ώστε να μην μπορεί να ισχυριστεί αργότερα ότι το άλλο συμβαλλόμενο μέρος δεν εκτέλεσε τις υποχρεώσεις του. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι η αξιοπλοΐα του πλοίου, η γεωγραφική θέση του πλοίου, η καταβολή του ναύλου κ.α.

Εγγυήσεις – Warranties

Είναι οι όροι που η παραβίαση τους από το ένα συμβαλλόμενο μέρος δίνει το δικαίωμα στο άλλο να αξιώσει αποζημίωση όπως τα καύσιμα, η συντήρηση του πλοίου, η υποχρέωση του ναυλωτή να φέρει το φορτίο στο λιμάνι, η ταχύτητα κ.α.

Απροκαθόριστοι οροι – Innominate terms

Είναι οι όροι που αντιμετωπίζονται από το δικαστήριο άλλοτε ως προϋπόθεση και άλλοτε ως εγγύηση ανάλογα με την σοβαρότητα των συνεπειών που απορρέουν από την αθέτηση τους.

Τυποποιημένα και Προσχεδιασμένα Ναυλοσύμφωνα

Είναι κοινή πρακτική τα συμβαλλόμενα μέρη να επιλέγουν τυποποιημένες και προσχεδιασμένες μορφές ναυλοσυμφώνων ως βάση. Τα συμβαλλόμενα μέρη σε αυτά ναυλοσύμφωνα μπορούν να επισυνάπτουν και πρόσθετες ρήτρες αλλά και μπορούν να τροποποιήσουν ή να διαγράψουν τις τυποποιημένες ρήτρες που περιέχουν.

Ο σκοπός της χρήσης των πρότυπων ναυλοσυμφώνων είναι να τυποποιήσει ένα αριθμό ρητρών που χρησιμοποιούνται συχνά στις διάφορες μεταφορικές υπηρεσίες και εμπορικές διαδρομές. Με αυτό το τρόπο απαιτείται μόνο η συμπλήρωση ορισμένων στοιχείων η πρόσθεση ή αφαίρεση ορισμένων ρητρών γλυτώνοντας πολύτιμο χρόνο στην σύναψη του ναυλοσυμφώνου.

Πηγες έκδοσης των τυποποιημένων και προσχεδιασμένων ναυλοσυμφώνων προέρχονται από τους διεθνείς οργανισμούς που αναφερθήκαν στο κεφάλαιο δυο και τρία. Συναντώνται πάρα πολλά είδη τυποποιημένων και προσχεδιασμένων ναυλοσυμφώνων τα οποία απευθύνονται στα διάφορα είδη ναυλώσεων, στα διάφορα είδη φορτίων, σε συγκεκριμένες εμπορικές διαδρομές καθώς και μερικά έχουν ένα γενικότερο και ευρύτερο πλαίσιο εφαρμογής.

3.7 ΕΙΔΗ ΝΑΥΛΩΣΗΣ

Στη πράξη διακρίνονται πολλές μορφές ναυλώσεων σημαντικότερες των οποίων είναι:

Ναύλωση κατά ταξίδι, δηλαδή για ένα ταξίδι (μία μεταφορά)

Ναύλωση χρόνου ή Χρονοναύλωση. Πρόκειται στη πραγματικότητα για μίσθωση (ενοικίαση) του πλοίου μαζί με το υφιστάμενο πλήρωμα και τον εξοπλισμό του.

Ναύλωση σειράς ταξιδίων, λεγόμενη και μικτή ναύλωση. Πρόκειται για συνδυασμό των δύο προηγούμενων.

Ναύλωση ολική. Πρόκειται για ναύλωση όλης της χωρητικότητας του πλοίου.

Ναύλωση μερική. Πρόκειται για ναύλωση μέρους της ολικής ναυλώσιμης χωρητικότητας.

Ναύλωση κατά παραχώρηση, λεγόμενη και εκ του αγγλικού όρου ναύλωση γυμνή ή ακόμα και "ναύλωση γυμνού πλοίου". Στη περίπτωση αυτή ο ναυλωτής υποκαθιστά τον εκναυλωτή, επιλέγει ο ίδιος τον Πλοίαρχο και το πλήρωμα και αναλαμβάνει και την ασφάλιση του πλοίου. Αντ' αυτών καταβάλλει στον πλοιοκτήτη μίσθωμα όπως και στη χρονοναύλωση.

Ναύλωση κατ' αποκοπή. Πρόκειται για ναύλωση με καθορισμένο ναύλο ανεξάρτητα της ποσότητας του προς μεταφορά φορτίου.

Περισσότερο συνήθεις των παραπάνω είναι: η ναύλωση κατά ταξίδι (voyage charter), η χρονοναύλωση (time charter), η μικτή ναύλωση (mixed time charter), η ναύλωση κατά παραχώρηση (demise charter ή bareboat charter), η ναύλωση κατ' αποκοπή (lumpsum basis charter) και η ναύλωση επιβατική (ticket). Αντίστοιχα με όλα τα παραπάνω είδη είναι και τα επιμέρους ναυλοσύμφωνα όπως επίσης και ο εκάστοτε κατά περίπτωση ναύλος, π.χ. ναύλος κατά ταξίδι, ναύλος κατ' αποκοπή, κ.λπ. πλην της τελευταίας περίπτωσης όπου το εισιτήριο επέχει το αντίτιμο του ναύλου.

3.8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ

		Ναύλωση κατά	Χρονοναύλωση	Ναύλωση γυμνού
ΜΕΤΑΒΛΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Σταλίες • Εξόδα φορτοεκφόρτωσης • Στοιβαδόροι/Έχμαση /Στοιβασία/Ασφάλιση • Εξόδα Λιμανιών/ 	ΚΑΤΟΠΙΝ ΕΥΜΦΡΟΝΙΑΣ	ΝΑΥΛΩΤ ΣΕ	ΝΑΥΛΩΤ ΣΕ
	• Καύσιμα			
	• Λιπαντικά			
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Επάνδρωση • Εφόδια/Τρόφιμα • Ασφάλιση • Επισκευές • Συντήρηση • Επιθεωρήσεις • Εξόδα διαχείρισης 	ΠΑΟΙΟΚΤΗΤ ΣΕ	ΠΑΟΙΟΚΤΗΤ ΣΕ	
ΣΤΑΘΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Κεφάλαιο • Απόσβεση Δάνειου 			ΠΑΟΙΟΚΤΗΤΗΣ

3.9 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Στην διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης, εκτός από το πλοιοκτήτη που διαθέτει το πλοίο προς ναύλωση και τον ναυλωτή που διαθέτει το φορτίο προς μεταφορά εμπλέκονται και οι ναυλομεσίτες που ενεργούν για λογαριασμό τους.

Πλοιοκτήτης/Εφοπλιστής

Ο πλοιοκτήτης είναι ο ιδιοκτήτης του πλοίου και το εκμεταλλεύεται ο ίδιος με σκοπό το κέρδος. Ο εφοπλιστής είναι αυτός που εκμεταλλεύεται για λογαριασμό του το πλοίο αλλά η κυριότητα του ανήκει σε άλλο πρόσωπο.

Ναυλωτής

Είναι ο συμβαλλόμενος σε μια σύμβαση ναύλωσης, στο οποίο διατίθεται το πλοίο προς χρήση και απασχόληση. Είναι δυνατόν να ταυτίζεται με το φορτωτή, όταν είναι και ο ιδιοκτήτης του φορτίου.

Μεσίτες Πλοίων/Ναυλομεσίτες

Μεσίτες πλοίων είναι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στην ναυτιλιακή αγορά παρέχοντας ναυτιλιακές υπηρεσίες και μεσολαβώντας στις συναλλαγές μεταξύ

προσφοράς και ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών. Διακρίνονται σε ναυλομεσίτες, μεσίτες αγοραπωλησίας πλοίων, μεσίτες ασφαλειών. Στην ναυτιλιακή αγορά ο μεσίτης πλοίων σχεδόν ταυτίζεται με την έννοια του ναυλομεσίτη. Ο Ναυλομεσίτης μεσολαβεί μεταξύ ενός πλοιοκτήτη που διαθέτει το πλοίο του για ναύλωση και ενός ναυλωτή που θέλει να ναύλωση το πλοίο για να πραγματοποιήσει μεταφορά φορτίου, ρυθμίζοντας τις σχετικές λεπτομέρειες στην σύναψη της συμφωνίας ναύλωσης έναντι προμήθειας.

Στάδια Διαπραγμάτευσης Ναύλωσης

Η διαπραγμάτευση ναύλωσης αφορά τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το σύνολο των συνεννοήσεων και αποδοχών του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή προκειμένου να κλείσει μια ναύλωση και να υπογραφεί το ναυλοσύμφωνο.

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης χωρίζεται σε τρία στάδια.

Στάδιο της διερεύνησης - Stage of investigation

Το οποίο περιλαμβάνει την αναζήτηση του κατάλληλου φορτίου προς μεταφορά για το πλοιοκτήτη και του κατάλληλου πλοίου από την μεριά του ναυλωτή. Σε αυτό το στάδιο και οι δυο συμβαλλόμενοι εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους με την σύνταξη από πλευράς πλοιοκτήτη το Position list και από πλευράς ναυλωτή το Cargo order. Το Position list είναι λίστα που περιέχει μια μικρή περιγραφή του πλοίου και πληροφορίες για το που βρίσκεται και τότε αυτό θα είναι διαθέσιμο για νέα ναύλωση. Το Cargo order είναι μια περιγραφή εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον ναυλωτή για ένα συγκεκριμένο πλοίο που χρειάζεται να μεταφέρει το φορτίο του.

Στάδιο της διαπραγμάτευσης - Stage of negotiation

Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει το σύνολο των προσφορών (offers) και αντιπροσφορών (counter offers) του ναυλωτή και του πλοιοκτήτη. Το στάδιο της διαπραγμάτευσης διαιρείται σε δυο φάσεις, τη φάση της συζήτησης των κύριων όρων του ναυλοσύμφωνου και τη φάση της συζήτησης των λεπτομερειών που θα χρησιμοποιηθούν στο ναυλοσύμφωνο.

Στάδιο του Κλεισίματος - Follow up stage

Η Διαδικασία διαπραγμάτευσης ναύλωσης ολοκληρώνεται με την σύνταξη και την υπογραφή του ναυλοσυμφώνου. Ο ναυλομεσίτης συνήθως είναι υπεύθυνος για την σύνταξη και αποστολή του ναυλοσυμφώνου στον ναυλωτή και στον πλοιοκτήτη για υπογραφή ή μπορεί να το υπογράψει ο ίδιος μετά από έγκριση από τα δυο συμβαλλόμενα μέρη.

3.10 ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Always to act with your authority

Ο ναυλομεσίτης αντιπροσωπεύει τον πλοιοκτήτη και το ναυλωτή και ενεργεί εκ μέρους τους, έχοντας εξουσιοδότηση να λάβει και να κάνει μια πρόσφορα μετά από έγκριση. Εάν ένας ναυλομεσίτης δεχτεί ή κάνει μια πρόσφορα χωρίς προηγούμενη έγκριση τότε θεωρείται νομικά υπεύθυνος.

Recommending a client

Ο ναυλομεσίτης έχει το δικαίωμα να προτείνει ένα πλοιοκτήτη ή ένα ναυλωτή με τον οποίο συνεργάστηκε προηγουμένως μαζί του έχοντας καλές σχέσεις εργασίας, προκειμένου να ξεκινήσει η διαπραγμάτευση ναύλωσης.

Do not misrepresent

Ο ναυλομεσίτης είναι υπεύθυνος για την παροχή ακριβών πληροφοριών που αφορούν το πλοίο και το φορτίο.

Do not offer the same ship or cargo to more than one other party at the same time

Ένα πλοίο ή ένα φορτίο δεν επιτρέπεται να προσφέρεται δεσμευτικά δηλαδή να γίνετε μια πρόσφορα (firm offer) σε περισσότερο από ένα πρόσωπο την ίδια χρονική στιγμή. Ο λόγος είναι ότι εάν οι δεσμευτικές προσφορές γίνουν δέκτες από δύο η περισσότερα πρόσωπα τότε το πλοίο ή το φορτίο δεν θα μπορεί να διατεθεί ταυτόχρονα στους πολλούς ενδιαφερόμενους με αποτέλεσμα τα θιγόμενα μέρη να αξιώνουν αποζημιώσεις.

Negotiations need to be conducted with care and confidentiality

Οι προσφορές, οι αντιπροσφορές και οι συνεννοήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται με προσοχή και εχεμύθεια. Λόγω του διεθνούς χαρακτήρα της ναυτιλίας και για αποφυγή παρερμηνειών, οι διαπραγματεύσεις θα πρέπει να γίνονται στην αγγλική γλώσσα.

Take into consideration the timing

Όλες οι προσφορές και οι αντιπροσφορές πρέπει να υποβάλλονται μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Όταν δηλωθούν αναφέρουν την χρονική προθεσμία που πρέπει να δοθεί η απάντηση από το άλλο μέρος καθώς και τον τόπο όπου συμβαδίζει το χρονικό όριο. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει απάντηση εντός της προθεσμίας, τότε το άλλο μέρος έχει το δικαίωμα να ξεκινήσει καινούργια διαπραγμάτευση με άλλο ενδιαφερόμενο.

Take into consideration the requirements of chartering negotiations

Τα δυο συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις προϋποθέσεις και τα στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρολό στην εξέλιξη των διαπραγματεύσεων. Ο ναυλωτής πρέπει να εξετάσει τα χαρακτηριστικά του πλοίου ενώ ο πλοιοκτήτης πρέπει να εξετάσει το είδος του φορτίου, το είδος του ταξιδιού και τα λιμάνια προσέγγισης.

3.11 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΝΑΥΛΩΣΕΙΣ

1. ΒΑΛΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ (BALTIC EXCHANGE):

Το Βαλτικό Κέντρο είναι ένας ιδιωτικός οργανισμός και το σημαντικότερο διεθνές ναυτιλιακό κέντρο πληροφόρησης. Το Κέντρο είναι κατ' εξοχήν χρηματιστήριο ναύλων και φορτίων, αλλά εκεί "κλείνονται" επίσης συμφωνίες για αγοραπωλησίες και αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων.

Το Βαλτικό Κέντρο ιδρύθηκε το 1744 στο Λονδίνο και αρχικά είχε τη μορφή ενός καφενείου, στο οποίο οι έμποροι συναντούσαν τους καπετάνιους προκειμένου να μεταφερθούν τα εμπορεύματά τους δια θαλάσσης. Η συμμετοχή ως μέλος στο Βαλτικό Κέντρο ήταν απαραίτητη για τη λήψη κατάλληλης πληροφόρησης, η οποία αποτελούσε το κλειδί για την επιτυχή δραστηριότητα των εμπόρων, των καπετάνιων, των πρακτόρων κ.λ.π. Το 1823, το Βαλτικό Κέντρο πήρε τη μορφή ενός "club", όπου η είσοδος ήταν περισσότερο ελεγχόμενη, σε μία προσπάθεια αποκλεισμού της εισόδου πολλών ανταγωνιστών στο εμπόριο. Στο Βαλτικό Καφενείο, το δωμάτιο των μελών περιείχε εφημερίδες, δημοσιεύσεις και άλλη εμπορική πληροφόρηση στην οποία πρόσβαση είχαν μόνο τα μέλη.

Τη σημερινή μορφή του - "Baltic Mercantile & Shipping Exchange" - την πήρε το 1903 και από Βαλτικό Καφενείο αναδιοργανώθηκε σε Βαλτικό Κέντρο. Ο όρος "Baltic" δικαιολογείται γιατί, αρχικά πραγματοποιούνταν σε αυτό ναυλώσεις για τη Βαλτική Θάλασσα, ενώ αργότερα οι ναυλώσεις αφορούσαν όλο τον κόσμο. Από 300 μέλη στις αρχές του 1850 αριθμούσε 1534 μέλη το 1890. Το 1985, ιδρύθηκε από το Βαλτικό Κέντρο ένα διεθνές χρηματιστήριο παραγώγων συμβολαίων ναύλωσης, το επονομαζόμενο "Baltic International Freight Futures Exchange (BIFFEX)". Το 1992, το Βαλτικό Κέντρο καταστράφηκε ως αποτέλεσμα τρομοκρατικής ενέργειας, αλλά οι εργασίες του δεν διακόπηκαν αφού μεταφέρθηκε στους "Lloyds" του Λονδίνου. Το 1994, το Βαλτικό Κέντρο γιόρτασε τα 250 χρόνια από την ημέρα της ίδρυσής του.

Σήμερα, το Βαλτικό Κέντρο αποτελεί τόπο συνάντησης των ναυλωτών, ναυλομεσιτών και πλοιοκτητών. Εκεί, ναυλομεσίτες και πλοιοκτήτες συναντιούνται καθημερινά για μερικές ώρες (γύρω στο μεσημέρι) και συζητούν για την επικρατούσα κατάσταση της ναυλαγοράς ανταλλάσσοντας πληροφορίες. Οι μεσίτες των φορτωτών φέρνουν τις παραγγελίες των πελατών τους, ενώ οι μεσίτες των πλοιοκτητών προσφέρουν πληροφόρηση σχετική με τη ζήτηση και προσφορά πλοίων, τα μεγέθη και τους τύπους πλοίων, το κόστος λειτουργίας, τα έξοδα λιμένων, το κόστος διάβασης καναλιών, τις τιμές των καυσίμων και άλλες λεπτομέρειες. Οι διαπραγματεύσεις καθώς και τα "κλεισίματα" των ναυλώσεων πραγματοποιούνται στο Κέντρο.

Η επιτυχία του Βαλτικού Κέντρου βασίζεται στη ρήση - έμβλημά του "Our Word is Our Bond" (ο λόγος μας είναι συμβόλαιο), εφ' όσον οι συμφωνίες γίνονται πριν υπογραφούν τα ναυλοσύμφωνα και στηρίζονται στην καλή πίστη των συμβαλλομένων μερών. Οι δραστηριότητες του Βαλτικού Κέντρου είναι οι ακόλουθες:

- Ναυλώσεις όλων των ειδών ξηρού φορτίου.
- Αγορά και πώληση δημητριακών και άλλων εμπορευμάτων.
- Αγορές και πωλήσεις πλοίων. Το Βαλτικό Κέντρο πραγματοποιεί ετησίως πάνω από το 50% των αγοραπωλησιών πλοίων (νεότευκτων και μεταχειρισμένων) παγκοσμίως.
- Ναυλώσεις αεροπλάνων για φορτία και επιβάτες.
- Διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων με θέμα τις ναυλώσεις και την αγοραπωλησία πλοίων.
- Μηνιαία έκδοση ειδικών περιοδικών και ερευνών (magazines, newsletters and special focus issues), που αφορούν την εξέλιξη της ναυλαγοράς ανά τύπο πλοίου, ανά τύπο φορτίου και ανά γεωγραφική περιοχή.
- Συνεχή on-line επικοινωνία 24 ώρες την ημέρα μέσω του διαδικτύου (Internet). Στο διαδίκτυο παρουσιάζονται αναφορές σχετικά με την κατάσταση της ναυλαγοράς στατιστικοί πίνακες κ.ά.

Το Βαλτικό Κέντρο σήμερα έχει 750 εταιρείες μέλη και γύρω στους 2.500 αντιπροσώπους. Τα μέλη του Κέντρου διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στους "market members" και στους "non-market members".

Οι "market members"* μπορούν να κάνουν τις διαπραγματεύσεις τους στο Βαλτικό Κέντρο και συγκεκριμένα στην αίθουσα του κτιρίου που είναι γνωστή ως "floor". Τα πρόσωπα αυτά έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, ακολουθούν τις τεχνικές που εφαρμόζονται στο Βαλτικό Κέντρο και συμμορφώνονται με τους κανονισμούς του (Baltic Exchange Rules). Βασική προϋπόθεση εγγραφής τους είναι η πολύ καλή οικονομική τους κατάσταση, προκειμένου να βεβαιωθεί το Κέντρο ότι τα μέλη του έχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης των συμβολαίων που αναλαμβάνουν. Με άλλα λόγια, σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι πλοιοκτήτες (shipowners), οι ναυλωτές (charterers), οι ναυλομεσίτες (shipbrokers) και όλοι όσοι έχουν συμφέροντα επί του φορτίου (cargo interests).

Οι "non-market members"* δεν μπορούν να κάνουν τις διαπραγματεύσεις τους στο Βαλτικό Κέντρο, αλλά προσφέρουν τις ναυτιλιακές υπηρεσίες τους σε συνεργασία με το Βαλτικό Κέντρο, απολαμβάνοντας τις υπηρεσίες που αυτό τους προσφέρει. Σε αυτή την περίπτωση, το Βαλτικό Κέντρο δεν απαιτεί από τους ενδιαφερόμενους κατά την εγγραφή τους ιδιαίτερες πληροφορίες σχετικές με την οικονομική τους κατάσταση. Με άλλα λόγια, σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται οι ναυτιλιακοί οικονομολόγοι (maritime economists), ασφαλιστές (insurers), τραπεζίτες (bankers), νηογνώμονες (registries), δικηγόροι (lawyers) και άλλοι προμηθευτές ναυτιλιακής πληροφόρησης (maritime information providers).

Η διαδικασία εγγραφής περιλαμβάνει τη συμπλήρωση της κατάλληλης αίτησης (non-market / market membership application form), την έγκριση από τα υπόλοιπα μέλη του Κέντρου, τη γνωριμία με άλλα μέλη του Βαλτικού Κέντρου και τέλος την πληρωμή της συνδρομής (subscription fee). Η εκλογή ενός προσώπου ως μέλος του Βαλτικού

Κέντρου διαρκεί περίπου τέσσερις με έξι εβδομάδες. Τα οφέλη που προσφέρει το Βαλτικό Κέντρο στα μέλη του είναι τα ακόλουθα:

- Ικανότητα διεκπεραίωσης των εμπορικών συναλλαγών και διαπραγματεύσεων σε μία αυτόνομη αγορά (ability to conduct business in a self - regulated market).
- Βοήθεια επίλυσης ναυτιλιακών διαφορών (assistance to resolve commercial disputes).
- Πρόσβαση σε ένα μεγάλο ναυτιλιακό δίκτυο (access to a vast shipping network).
- Πληροφόρηση και συμβουλές μέσω τηλεφώνου, "fax" και διαδικτύου (market intelligence via telephone, fax, internet)
- Χρήση των κτιριακών εγκαταστάσεων του Βαλτικού Κέντρου (use of building and its facilities).
- Αποστολή ειδικών περιοδικών και ερευνών (bi-monthly magazines, newsletters and special focus issues).

2. BIMCO (BALTIC & INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL):

Ιδρύθηκε το 1905 στη Δανία από πλοιοκτήτες. Έγινε διεθνής οργανισμός το 1927 και είναι σήμερα ο μεγαλύτερος ιδιωτικός οργανισμός στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Η "BIMCO" έχει 2.650 μέλη σε 111 χώρες. Κάθε δύο χρόνια καλεί σε γενική συνέλευση. Οι κυριότερες δραστηριότητες της "BIMCO" είναι οι ακόλουθες:

- Ερμηνεία των όρων των ναυλοσυμφώνων (interpretation of charter party terms).
- Καθοδήγηση σε θέματα ναυτικού δικαίου (advice on maritime law).
- Χορήγηση συμβουλών και οδηγιών προκειμένου να λυθούν διαφωνίες και ναυτιλιακές διαφορές (opinions on disputes).

- Διεξαγωγή ειδικών ερευνών (π.χ. port cost estimates) που αφορούν την εξέλιξη της ναυτιλιακής αγοράς και των διαφόρων ναυλαγορών.
- Έκδοση ναυλοσυμφώνων και άλλων ναυτιλιακών εγγράφων (charter parties and contracts), καθώς και έγκριση ναυλοσυμφώνων που έχουν εκδοθεί από άλλους φορείς.
- Έκδοση ναυτιλιακών προγραμμάτων "Shipping Software" (T/C estimation system, fleet monitoring system, position system, laytime calculator, voyage estimator, port cost estimator, charter party editor).
- Συνεχή on-line επικοινωνία 24 ώρες την ημέρα μέσω "Internet" (BIMCO on-line round the clock and internet services).
- Ενημέρωση για την κατάσταση των πάγων σε λιμάνια και θαλάσσιες περιοχές.
- Έκδοση περιοδικών, επιθεωρήσεων, ερευνών κ.α. για την ενημέρωση των ναυτιλιακών επαγγελματιών (publications, newsletters, magazines and special focus issues).
- Τεχνική υποστήριξη (technical support).
- Διοργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων (courses and seminars in various countries).

3. LLOYDS OF LONDON:


Πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους ναυτιλιακούς οργανισμούς που δημιουργήθηκε στο τέλος του 17ου αιώνα στο Λονδίνο, από το καφενείο του Edward Lloyd. Ο Edward Lloyd μπόρεσε και τράβηξε τη ναυτιλιακή κοινότητα στο καφενείο του με το να διαμορφώσει ένα δίκτυο ναυτιλιακής πληροφόρησης σχετικά με τις κινήσεις των πλοίων, τα χαρακτηριστικά τους και την ποιότητα των καπετάνιων και πλοιοκτητών. Ήδη από τις αρχές του 18ου αιώνα το καφενείο είχε καθιερωθεί ως το κέντρο συνάντησης ασφαλιστών, εμπόρων και πλοιοκτητών για το κλείσιμο ασφαλίσεων φορτίων και πλοίων, αγοραπωλησιών πλοίων και άλλων υποθέσεων.

Σήμερα, οι "Lloyd's of London" αποτελούν ένα τεράστιο οργανισμό που προσφέρει υπηρεσίες σε τρεις κύριους τομείς:

- Τον τεχνικό τομέα που τον εκπροσωπεί ο μεγαλύτερος νηογνώμονας στον κόσμο, γνωστός ως "Lloyds Register of Shipping". Ο νηογνώμονας ιδρύθηκε το 1834 και μέχρι σήμερα έχει αναπτύξει ένα δίκτυο επιθεωρητών σε όλα τα κύρια λιμάνια του κόσμου με ανταποκριτές σε όλες τις χώρες. Διοικείται από Γενική Επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν ασφαλιστές, ναυπηγοί, πλοιοκτήτες, μηχανικοί κ.α. Ο νηογνώμονας συλλέγει πληροφορίες για όλα τα πλοία, τις οποίες παραθέτει ομοιόμορφα σε στήλες, στους τόμους και τις στατιστικές που εκδίδει ετησίως κάθε Ιούλιο. Ο νηογνώμονας είναι ο πιο αξιόπιστος διεθνής οργανισμός λεπτομερούς καταγραφής του παγκόσμιου στόλου και επιθεώρησης των πλοίων. Οι κανόνες και οι κανονισμοί του είναι μεταφρασμένοι στις γλώσσες των πιο σημαντικών ναυτιλιακών χωρών. Για ένα πλοίο, η απόκτηση της κλάσης 100 A1 των "Lloyd's", αποτελεί εγγύηση για χρηματοδότες, ασφαλιστές και φορτωτές.

- Το θαλασσοασφαλιστικό τομέα, που τον εκπροσωπεί ο κολοσσιαίος ασφαλιστικός οργανισμός "Lloyd's of London", ο οποίος δεν περιορίζεται πλέον μόνο στην ασφάλιση πλοίων. Η δουλειά του ασφαλιστή είναι να ορίσει το ύψος των ασφαλίσεων, να εκτιμήσει το ύψος του κινδύνου και να αποφασίσει το ποσοστό κινδύνου που θα καλύψει. Οι ασφαλιστικές καλύψεις από τους 6000 ασφαλιστές των "Lloyds", που είναι οργανωμένοι σε 300 περίπου συνδικάτα, γίνονται πάντα μέσω μεσιτών (brokers). Στην αίθουσα συναλλαγών εργάζονται περίπου 70 ασφαλιστές της ναυτιλίας, πάνω από 50 έξω-ναυτιλιακοί, ενώ υπάρχουν περισσότεροι από 1300 πράκτορες στον κόσμο.

- Τον τομέα των ναυτιλιακών εκδόσεων, που προσφέρουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες στους ναυτιλιακούς επιχειρηματίες.

1. Shipbroker		RECOMMENDED THE BALTIC AND INTERNATIONAL MARITIME COUNCIL UNIFORM GENERAL CHARTER (AS REVISED 1922, 1976 and 1994) (To be used for trades for which no specially approved form is in force) CODE NAME: "GENCON" 	
		Part I	
		2. Place and Date	
3. Owners/Place of business (Cl. 1)		4. Charterers/Place of business (Cl. 1)	
5. Vessel's name (Cl. 1)		6. GT/NT (Cl. 1) /	
7. DWT all told on summer load line in metric tons (abt.) (Cl. 1)		8. Present position (Cl. 1)	
9. Expected ready to load (abt.) (Cl. 1)			
10. Loading port or place (Cl. 1)		11. Discharging port or place (Cl. 1)	
12. Cargo (also state quantity and margin in Owners' option, if agreed; if full and complete cargo not agreed state "part cargo") (Cl. 1)			
13. Freight rate (also state whether freight prepaid or payable on delivery) (Cl. 4)		14. Freight payment (state currency and method of payment; also beneficiary and bank account) (Cl. 4)	
15. State if vessel's cargo handling gear shall not be used (Cl. 5)		16. Lay time (if separate laytime for load. and disch. is agreed, fill in a) and b). If total lay time for load. and disch., fill in c) only) (Cl. 6)	
17. Shippers/Place of business (Cl. 6)		(a) Lay time for loading	
18. Agents (loading) (Cl. 6)		(b) Lay time for discharging	
19. Agents (discharging) (Cl. 6)		(c) Total lay time for loading and discharging	
20. Demurrage rate and manner payable (loading and discharging) (Cl. 7)		21. Cancelling date (Cl. 9)	
		22. General Average to be adjusted at (Cl. 12)	
23. Freight Tax (state if for the Owners' account (Cl. 13 (c)))		24. Brokerage commission and to whom payable (Cl. 15)	
25. Law and Arbitration (state 19 (a), 19 (b) or 19 (c) of Cl. 19; if 19 (c) agreed also state Place of Arbitration) (if not filled in 19 (a) shall apply) (Cl. 19) (a) State maximum amount for small claims/shortened arbitration (Cl. 19)		26. Additional clauses covering special provisions, if agreed	
<p>It is mutually agreed that this Contract shall be performed subject to the conditions contained in this Charter Party which shall include Part I as well as Part II. In the event of a conflict of conditions, the provisions of Part I shall prevail over those of Part II to the extent of such conflict.</p>			
Signature (Owners)		Signature (Charterers)	

This document is a computer generated GENCON 1994 form printed by authority of BIMCO. Any insertion or deletion to the form must be clearly visible. In the event of any modification made to the pre-printed text of this document which is not clearly visible, the text of the original BIMCO approved document shall apply. BIMCO assumes no responsibility for any loss, damage or expense as a result of discrepancies between the original BIMCO approved document and this computer generated document.

First issued by
The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, in 1974
as "Barecon A" and "Barecon B", Revised and amalgamated 1989, Revised 2001


Copyright, published by
The Baltic and International Maritime Council (BIMCO), Copenhagen, issued November 2001

1. Shipbroker		BIMCO STANDARD BAREBOAT CHARTER CODE NAME: "BARECON 2001"	
		2. Place and date	
3. Owners/Place of business (Cl. 1)		4. Bareboat Charterers/Place of business (Cl. 1)	
5. Vessel's name, call sign and flag (Cl. 1 and 3)			
6. Type of Vessel		7. GT/NT	
8. When/Where built		9. Total DWT (abt.) in metric tons on summer freeboard	
10. Classification Society (Cl. 3)		11. Date of last special survey by the Vessel's classification society	
12. Further particulars of Vessel (also indicate minimum number of months' validity of class certificates agreed acc. to Cl. 3)			
13. Port or Place of delivery (Cl. 3)		14. Time for delivery (Cl. 4)	15. Cancelling date (Cl. 5)
16. Port or Place of redelivery (Cl. 15)		17. No. of months' validity of trading and class certificates upon redelivery (Cl. 15)	
18. Running days' notice if other than stated in Cl. 4		19. Frequency of dry-docking (Cl. 10(g))	
20. Trading limits (Cl. 6)			
21. Charter period (Cl. 2)		22. Charter hire (Cl. 11)	
23. New class and other safety requirements (state percentage of Vessel's insurance value acc. to Box 29)(Cl. 10(a)(ii))			
24. Rate of interest payable acc. to Cl. 11(f) and, if applicable, acc. to PART IV		25. Currency and method of payment (Cl. 11)	

Printed and sold by Fr. G. Knudtzons Bogtrykkeri A/S,
Vallejsbaekvej 61, DK-2625 Vallensbaek, Fax: +45 4366 0701

continued

Approved by Container Owners Association (COA)

1. Shipbroker	BIMCO STANDARD CONTRACT OF AFFREIGHTMENT FOR DRY BULK CARGOES CODE NAME: GENCOA	
3. Owners (indicate name, address and telex number)	2. Place and Date of Contract	
5. Description of Cargoes (Cl. 1)	4. Charterers (indicate name, address and telex number)	
6. Loading Port(s) or Range(s) (Cl. 1)	7. Discharging Port(s) or Range(s) (Cl. 1)	
8. Total Quantity/Number of Shipments (Cl. 2) If option (a) applies state min./max. quantities and at whose option: _____ OR If option (b) applies state number of shipments: _____	9. Period of Contract (state period, first layday for initial vessel and cancelling date for final vessel) (Cl. 3)	
10. Quantity per Shipment (state min./max. quantity at Owners' option) (Cl. 4)	11. Final Shipment (state min. quantity) (Cl. 5)	
12. Shipment Periods/Programme of Shipments/Scheduling/Nomination (Cl. 6 & 7)		
13. Performing Vessels/Description (Cl. 10)		

Copyright, published by BIMCO
Copenhagen, November 2004

continued

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ DISBURSEMENT ACCOUNTS ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Τα Disbursement accounts έχουν μεγάλη σημασία για μια ναυτιλιακή εταιρεία . Καταρχάς επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό την βραχυχρόνια ρευστότητα της ναυτιλιακής εταιρείας σε πολλούς τομείς . Άλλοι από αυτούς είναι σημαντικοί και άλλοι όχι. Σε κάποιες περιπτώσεις πρέπει άμεσα να εκταμιευθεί ένα ποσό για το πλοίο και έτσι ένας disbursement Account πρέπει να γράφεται ξεκάθαρα στο ναυλοσύμφωνο σαν στοιχείο του ναυλοσυμφώνου Τι θα περιλαμβάνει , ποιος θα πληρώσει τι κλπ . Σαφώς και υπάρχει επίδραση στην ανταγωνιστικότητα μιας ναυτιλιακής εταιρείας και αυτό θα είναι το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής. Θα εξετασθούν ποιοι παράγοντες και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την άνωθεν συσχέτιση .

Οι στόχοι του γραφείου στη διάρκεια της ναύλωσης σχετίζονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης δηλαδή

Τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση των οικονομικών ζημιών, ανάλογα με τη φάση του ναυτιλιακού κύκλου και τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία κινείται το πλοίο. Η στρατηγική των επενδύσεων που καθορίζει τα επίπεδα του σταθερού κόστους (κεφαλαίου και εν μέρει ασφάλισης⁴⁸), όπως και η γενική πολιτική ανθρώπινου δυναμικού εντός και εκτός των πλοίων - που καθορίζει και τα επίπεδα του κόστους πληρώματος - έχουν αποφασιστεί πριν την εκτέλεση μίας ναύλωσης στη ναυτιλία bulk και πριν τον προγραμματισμό των δρομολογίων στη ναυτιλία τακτικών γραμμών⁴⁹. Η απόφαση για την αγορά ή ναυπήγηση αφορά τη γενική στρατηγική

⁴⁸ Το σταθερό κόστος περιλαμβάνει παραδοσιακά το κόστος κεφαλαίου αλλά δεν πρέπει να αγνοείται ότι μέρος του κόστους ασφάλισης παραμένει ακόμα και σε κατάσταση παροπλισμού.

⁴⁹ Η πολιτική πληρώματος αποτελεί θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα στη Λειτουργική Διαχείριση II.

επενδύσεων της επιχείρησης και εμπλέκει εργαλεία της Ναυτιλιακής Οικονομικής και της Στρατηγικής.

Τη λειτουργική επάρκεια του πλοίου και την ποιοτική εκπλήρωση των όρων της μεταφοράς Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση στη διάρκεια της ναύλωσης εστιάζεται σε δύο ειδικότερους στόχους: στην ελαχιστοποίηση απαιτήσεων (claims) και στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του ναυλωτή. Ο δεύτερος αυτός στόχος είναι γενικότερος και εμπερικλείει τον πρώτο. Παρόλα αυτά, η ελλιπής ή κακή εκτέλεση του μεταφορικού έργου που έχει αναλάβει η επιχείρηση –είτε στα πλαίσια ναύλωσης στη ναυτιλία χύδην είτε στα πλαίσια δρομολογίου και μεταφοράς με βάση τη φορτωτική. Στη ναυτιλία τακτικών γραμμών - μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερες επιπτώσεις. Αυτές μπορεί να φτάσουν ως την οικονομική δυσπραγία ή ακόμα και την οριστική παύση εργασιών μίας επιχείρησης ιδιαίτερα εάν η οικονομική απαίτηση απέναντι της συνδυαστεί με τρώση της αξιοπιστίας της σε θέματα λειτουργικής διαχείρισης και ειδικά με περιστατικό θαλάσσιας ρύπανσης. Είναι χαρακτηριστικό πάντως ότι παρόλη την προσπάθεια λειτουργικής αριστείας τα τελευταία χρόνια οι απαιτήσεις (claims) άνω των 5 εκατομμυρίων δολαρίων εξακολουθούν να αποτελούν μείζον πρόβλημα για τη ναυτιλία (Tradewinds, 10/5/2010).

4.2 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΗΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΦΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

Ανεύρεση των πραγματικών στοιχείων του κόστους .

Πρέπει να υπολογιστούν τα διαφορετικά κόστη που δημιουργεί ένας συγκεκριμένος συνδυασμός τερματικών σημείων δηλ.

χρόνος ο οποίος μεταφράζεται σε τόσες ημέρες Χ τόσο λειτουργικό κόστος την ημέρα

καύσιμα

κόστος παραμονής στα τερματικά σημεία φόρτωσης και εκφόρτωσης

Συγκρίνοντας επίπεδα του Worldscale και αποδόσεις

Αν και ιστορικά καταβαλλόταν προσπάθεια να ανταποκρίνεται το επίπεδο βάσης 100 για τον υπολογισμό των διαφόρων ναύλων στο πλήρες κόστος ενός πλοίου 75.000dwt που είναι η σημερινή βάση της κλίμακας για το συγκεκριμένο ταξίδι, ουσιαστικά -και στην πράξη - κανόνας δεν υφίσταται και δεν μπορεί να υφίσταται. Αν πχ. υπολογιστεί από την Worldscale Association ότι για ταξίδι Τζέντα-Γιοκοχάμα ο ναύλος που αντιστοιχεί στο WS 100 (για ένα πλήρες φορτίο του πλοίου 75000dwt που λαμβάνεται σαν βάση) είναι 8 δολάρια ενώ για το ταξίδι Τζέντα-Χιούστον το 100% του flat rate δηλαδή το WS 100 είναι 12 δολάρια, αυτό μπορεί τη στιγμή του υπολογισμού ή στην αρχή ενός μήνα να αντιστοιχεί σε κερδοφόρο επίπεδο και στο τέλος του ίδιου μήνα - με ένα άλμα της τιμής του πετρελαίου - να αντιστοιχεί σε ζημιογόνο επίπεδο ναύλου και η κερδοφορία για το τυπικό πλοίο-βάση να αρχίζει από τα WS130. Ειδικά με την γρήγορη μεταβολή των τιμών καυσίμων τα τελευταία χρόνια, κανείς από τους υπολογιζόμενους ναύλους για τα χιλιάδες ταξίδια που υπολογίζει η Worldscale Association δεν μπορεί να θεωρηθεί σε μία δεδομένη στιγμή σαν επικερδές επίπεδο ναύλου ή μη.

Όποιες και αν είναι οι διακυμάνσεις στις τιμές των καυσίμων πάντως η κλίμακα δεν χάνει ποτέ την αξία της σαν ένα εργαλείο σύγκρισης του πόσο περισσότερο συμφέρουσα είναι μία ναύλωση από μία άλλη. Οι αυξομειώσεις της τιμής των καυσίμων επηρεάζουν αναλογικά το ίδιο την απόδοση των πιθανών διαδρομών και δεν ακυρώνουν την χρησιμότητα της κλίμακας . Αυτό όμως αφορά την κύρια χρήση της κλίμακας σαν μέτρου σύγκρισης⁵⁰. Στις δευτερεύουσες χρήσεις, όπως πχ για τον υπολογισμό του επιπέδου παροπλισμού/ακίνητοποίησης του πλοίου χρειάζεται διαρκής επαγρύπνηση ώστε να υπολογίζεται - συνακόλουθα με τις μεταβολές στα στοιχεία του κόστους και το κρίσιμο επίπεδο της κλίμακας Worldscale σαν ποσοστό του flat rate.

⁵⁰ Η συγκρισιμότητα διατηρείται εκτός αν υπάρξει έκτακτη διαφοροποίηση του κόστους συγκεκριμένων τερματικών σημείων. Το τελευταίο αυτό ενδεχόμενο αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τις Worldscale Associations. (βλ. ιστοσελίδα, κάτω από τίτλο *Preamble*).

Εκτός από την απόφαση βραχυπρόθεσμα της επιλογής της πλέον αποδοτικής πρότασης ναύλωσης η κλίμακα Worldscale έχει και τη δυνατότητα να χρησιμεύσει για το γρήγορο προσδιορισμού του αποκλεισμού κάθε πρότασης! Σε οικονομικούς όρους, μέσα από τη γνώση του επιπέδου της κλίμακας στο οποίο το πλοίο παίρνει λιγότερο από τα μεταβλητά του κόστη για ένα ταξίδι (ή λιγότερο εν πάση περιπτώσει από ότι θεωρεί η εταιρία ότι πρέπει να εισπράξει το οποίο μπορεί ενίοτε να αποκλίνει από το ύψος του μεταβλητού κόστους) η επιχείρηση αυτομάτως μπορεί να αποκλείσει και όλες τις άλλες προτάσεις που αντιστοιχούν στο ίδιο επίπεδο Worldscale. Το επίπεδο αυτό όμως (WS 30, WS 80, WS 150 ανάλογα με το μέγεθος και την ανταγωνιστικότητα του πλοίου) μπορεί να αλλάξει αν αλλάξουν τα υποκείμενα κόστη που υπεισέρχονται στον υπολογισμό της κλίμακας.

Αντίθετα την περίπτωση της κύριας χρησιμότητας της κλίμακας δηλ. τη σύγκριση εναλλακτικών προτάσεων ναύλωσης, στην περίπτωση της δευτερεύουσας χρήσης του πρέπει κάθε στιγμή να γίνεται υπολογισμός του επιπέδου Worldscale στο οποίο είναι οικονομικά συμφέρον να αναληφθεί το ταξίδι και κάτω από το οποίο δεν πρέπει καν να συζητηθεί ναύλωση. Αυτό μπορεί να αντιστοιχεί και σε επίπεδα που μέχρι πριν λίγο να ήταν κερδοφόρα για το συγκεκριμένο πλοίο μίας επιχείρησης. Μπορεί για παράδειγμα η τιμή του αργού να ανέβει στα 500 δολάρια το βαρέλι και να συμπαρασύρει στα ύψη και τις τιμές του Heavy Fuel Oil (HFO) που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία της κλίμακας με βάση την τιμή των καυσίμων που ισχύει από όταν τεθεί στην αρχή κάθε έτους σε ισχύ η κλίμακα

4.3 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΡΙΣΚΟ

Ναυλωτων

Όταν οι ναυλωτές είναι σίγουροι για την ποσότητα του φορτίου που θα διακινήσουν τότε ίσως προχωρήσουν σε αγορά δικού τους (ιδιόκτητου στόλου).

Πλοιοκτητων

Οι πλοιοκτήτες αναλαμβάνουν το ναυτιλιακό ρίσκο να φέρνουν εις πέρας την μεταφορά έναντι προσυμφωνημένου αντιτίμου (ναύλος), χωρίς συνήθως να γνωρίζουν σε ποια επίπεδα θα κυμανθεί η ζήτηση για μεταφορά προϊόντων δια θαλάσσης στο μέλλον. Έτσι μπορούν να εκμεταλλεύονται τα πλοία τους στην ελεύθερη αγορά όπου οι διακυμάνσεις είναι μεγάλες αλλά οι ευκαιρίες για κερδοσκοπία μεγάλες ή να προτιμήσει την σιγουριά που του προσφέρει μια χρονοναύλωση ή ένα συμβόλαιο εργολαβικής μεταφοράς. Σε τέτοια περίπτωση ναυλώνει το πλοίο του για κάποιο χρονικό διάστημα έναντι συμφωνημένου ναύλου αλλά ρισκάρει με την έννοια ότι οι ναύλοι πιθανόν να ακολουθήσουν ανοδική πορεία και αυτός να έχει δεσμευτεί στα σταθερά έσοδα μιας χρονοναύλωσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ναυλαγορά είναι το σημείο συνάντησης της προσφοράς και της ζήτησης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών, στο οποίο καθορίζεται ο ναύλος, δηλαδή η τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας και κλείνεται η συμφωνία μεταφοράς, δηλαδή η ναύλωση. Η έννοια της ναυλαγοράς δεν συνδέεται με συγκεκριμένη γεωγραφική διάσταση. Η αγορά είναι ενιαία, ανεξάρτητα από τον γεωγραφικό τόπο που η προσφορά και η ζήτηση συναντώνται. Εννοούμε με αυτό ότι η τιμή της υπηρεσίας, δηλαδή ο ναύλος, δεν θα διαφοροποιηθεί με βάση τον τόπο στον οποίο κλείνεται η συμφωνία της μεταφοράς. Κατά κανόνα, δύο όμοια πλοία που πρόκειται να εκτελέσουν το ίδιο μεταφορικό έργο, θα λάβουν τον ίδιο ή παραπλήσιο ναύλο, ανεξάρτητα αν η συμφωνία κλείστηκε στο ίδιο γεωγραφικό σημείο ή όχι. Στο παρελθόν, ως ναυλαγορά εννοούνταν ο τόπος όπου οι ιδιοκτήτες των φορτίων και οι ιδιοκτήτες των πλοίων συναντιόνταν προκειμένου να κλειστεί η συμφωνία μεταφοράς. Τέτοιος τόπος ήταν, και εξακολουθεί σε σημαντικό βαθμό να είναι και σήμερα, το Baltic Exchange στο Λονδίνο. Σήμερα, με την πρόοδο των τηλεπικοινωνιών, ο πλοιοκτήτης και ο φορτωτής δεν χρειάζεται να συναντηθούν για να κλειστεί η συμφωνία.

Με βάση αυτό το χαρακτηριστικό διατυπώνεται η άποψη ότι η ναυλαγορά δεν έχει κάποια συγκεκριμένη γεωγραφική διάσταση. Παρ'όλα αυτά, η ναυλαγορά δεν είναι ενιαία, αλλά αποτελείται από πολλές επιμέρους ναυλαγορές, βασικό χαρακτηριστικό για τον χωρισμό των οποίων είναι ο τύπος των πλοίων που συμμετέχουν στην κάθε μία. Έτσι, υπάρχει ναυλαγορά για δεξαμενόπλοια, ναυλαγορά για Bulk Carriers κ.ο.κ.

Επιπλέον, οι αγορές αυτές χωρίζονται περαιτέρω ανάλογα με το μέγεθος των πλοίων. Διαφορετική είναι η ναυλαγορά για τα handysize bulk carriers σε σχέση με τα capesize, καθώς είναι διαφορετική και η μεταφορική τους ικανότητα. Ένα μικρής μεταφορικής ικανότητας πλοίο, λογικά, μπορεί να συμμετέχει σε όλες τις ναυλαγορές καθώς το μέγεθος του δεν δημιουργεί περιορισμούς σε σχέση κυρίως με τις λιμενικές

εγκαταστάσεις, όπως μπορεί να συμβαίνει με τα μεγαλύτερα πλοία. Ένα cape size bulk carrier δεν μπορεί να διασχίσει την διώρυγα του Σουέζ και είναι υποχρεωμένο να κάνει την περίπλου της Αφρικής. Αντίθετα, ένα handy size bulk carrier μπορεί. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι το δεύτερο μπορεί να συμμετέχει το ίδιο αποτελεσματικά στη μεταφορά φορτίων που διενεργεί το πρώτο. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με τις οικονομίες κλίμακας. Το cape size μπορεί να μεταφέρει τουλάχιστον πενταπλάσιο φορτίο από το handysize χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι λαμβάνει και πενταπλάσιο ναύλο ανά τόνο φορτίου, καθώς, όπως είναι ήδη γνωστό, δεν αντιμετωπίζει και πενταπλάσιο κόστος παραγωγής. Για να εκτελέσει το handysize bulk carrier το ίδιο έργο θα χρειαστεί να πραγματοποιήσει πέντε δρομολόγια.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό που οδηγεί στην παραπέρα διάκριση των ναυλαγορών είναι οι γεωγραφικοί τόποι στους οποίους κινούνται τα πλοία, χαρακτηριστικό που αναγκαστικά, στη βραχυχρόνια περίοδο, περιορίζει την ευελιξία τους. Ένα πλοίο που βρίσκεται στη θαλάσσια περιοχή της Ισπανίας, δεν μπορεί να δραστηριοποιηθεί στην βραχυχρόνια περίοδο στην περιοχή της Β. Ευρώπης, γιατί η αλλαγή της γεωγραφικής τους θέσης μπορεί να μην είναι οικονομικά συμφέρουσα. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα το πλοίο θα πρέπει να ταξιδέψει για αρκετές μέρες προκειμένου να αλλάξει γεωγραφική θέση. Καθώς όμως δεν είναι βέβαιο ότι θα μπορέσει να συνδυάσει το ταξίδι με κάποια ναύλωση, μπορεί να είναι υποχρεωμένο να ταξιδέψει υπό έρμα, οπότε στην περίπτωση αυτή ο πλοιοκτήτης επωμίζεται το σύνολο του κόστους, χωρίς πάντοτε να είναι σίγουρος ότι στη νέα γεωγραφική αγορά η απασχόληση του πλοίου θα είναι εξασφαλισμένη.

Ένα από τα πλέον πιεστικά προβλήματα της παγκόσμιας ναυτιλίας παραμένει η υπερχωρητικότητα, δεδομένου ότι η πορεία της απόσυρσης και της διάλυσης πλοίων δεν ακολουθεί τον αναμενόμενο επιθυμητό ρυθμό. Βέβαια ο κλάδος της ναυτιλίας είναι ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από την ένταση κεφαλαίου. Έτσι το να αποκτήσει κάποιος εφοπλιστής (πλοιοκτήτης) κάποιο καινούριο πλοίο δεν είναι και τόσο εύκολο. Άλλωστε τα στατιστικά δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό του παγκόσμιου εμπορικού

στόλου είναι κατασκευασμένο περίπου από το 1975 και μετά, πράγμα το οποίο δείχνει ότι πολλά πλοία είναι άνω των 20 χρόνων. Έτσι οι πλοιοκτήτες πρέπει πριν προβούν στην αγορά κάποιου καινούριου πλοίου να μελετήσουν αρκετά και σε βάθος την αναγκαιότητα αυτής της αγοράς και την περίπτωση διάλυσης κάποιου παλαιότερου πλοίου το οποίο θα αντικατασταθεί από το νεότευκτο.

Η υπερπροσφορά χωρητικότητας στην παγκόσμια ναυπηγική βιομηχανία παραμένει δομικά ένα βασικό πρόβλημα για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της διεθνούς ναυτιλίας. Υπάρχουν αμφιβολίες κατά πόσον η διατήρηση πολλών ναυπηγείων και η δημιουργία νέων μονάδων, ανταποκρίνονται στον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης και όχι σε άλλες ανάγκες. Αυτό το εκ πρώτης όψεως δυσεπίλυτο πρόβλημα μπορεί να λυθεί μόνο μέσω διεθνούς συμφωνίας, η οποία έως τώρα δεν έχει επιτευχθεί.

Η διεθνής ναυτιλία συνεχίζει να υποφέρει από μέτρα και πολιτικές που τροφοδοτούνται από ναυτικά ατυχήματα, τα οποία δεν λαμβάνουν υπ όψιν τους την ανάγκη για ισορροπημένο, σταθερό και μακροπρόθεσμο ρυθμιστικό περιβάλλον. Η ναυτιλία απαιτεί επιτακτική αναβάθμιση της εικόνας της και καλύτερη κατανόηση και εκτίμηση του ρόλου της από τους νομοθέτες και την ευρύτερη κοινή γνώμη. Το πρόβλημα αυτό με τα παλιά πλοία γίνεται ακόμα μεγαλύτερο εξαιτίας κάποιων ατυχημάτων που προξένησαν μεγάλες οικολογικές καταστροφές, πέρα από την απώλεια ανθρώπινης ζωής και του φορτίου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εδώ είναι αυτό της Axon και το πιο πρόσφατο του Prestige. Έτσι παγκόσμιοι οργανισμοί υποχρεώνουν πλέον τους πλοιοκτήτες να αποσύρουν τα παλιά πλοία (τα tankers) μονού τοιχώματος και να αντικαταστήσουν με άλλα διπλού τοιχώματος. Αυτό βέβαια συνεπάγεται ένα τεράστιο κόστος για τις ναυτιλιακές εταιρείες, γιατί όπως προαναφέραμε μιλάμε για καταστάσεις εντάσεως κεφαλαίου.

Ταυτόχρονα με το παραπάνω πρόβλημα της αντικατάστασης των tankers μονού τοιχώματος με άλλα πλοία διπλού, έρχεται να προστεθεί ακόμα ένα πρόβλημα το οποίο συνδέεται άμεσα όμως με την περιβαλλοντολογική ευαισθησία της παγκόσμιας κοινότητας. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για την ελαχιστοποίηση της μόλυνσης του περιβάλλοντος που προέρχεται από την ναυτιλιακή δραστηριότητα. Έτσι γίνεται προσπάθεια για την προστασία των θαλασσών και της υποβρυχίου ζωής, με την:

- i. Αύξηση των εγκαταστάσεων ευκολιών υποδοχής καταλοίπων στα λιμάνια
- ii. Ενίσχυση των υπαρχόντων σταθμών καταπολέμησης της ρύπανσης με προσωπικό και μέσα
- iii. Υποχρεωτική εφαρμογή από τα πλοία συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντολογικής προστασίας (ISM, ISO 14001). Αυτό όμως απαιτεί χρόνο και χρήμα για τις ναυτιλιακές εταιρείες, αφού πρέπει να αναπροσαρμόσουν τα πλοία τους σύμφωνα με παγκόσμιους κανόνες, να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους κ.α..

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια είναι αυτό της πειρατείας. Στοιχεία του BIMCO (Baltic and International Maritime Conference) επιβεβαιώνουν την έξαρση του φαινομένου σε διάφορες περιοχές όπως είναι η Ν.Α. Ασία, η Βραζιλία, η Δ. Αφρική, τα στενά της Σιγκαπούρης κλπ λόγω αυτής της έξαρσης γίνεται προσπάθεια ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την πάταξη ή τον περιορισμό του συγκεκριμένου προβλήματος. Έτσι τον τελευταίο καιρό γίνονται προσπάθειες για την εφαρμογή μια σειράς μέτρων που να αφορούν όχι μόνο την ασφάλεια του περιβάλλοντος και του φορτίου του πλοίου (safety), αλλά και για την ασφάλεια των ναυτικών και της περιουσίας του πλοίου (security).

Πάντως πρόσφατα στοιχεία για τους δείκτες της καταναλωτικής δαπάνης στις ΗΠΑ και το ποσοστό ανεργίας καθώς και για τους σύνθετους καίριους δείκτες στην περιοχή του ΟΟΣΑ, υποδεικνύουν ότι το χειρότερο μπορεί να αποτελεί πλέον παρελθόν από πλευράς οικονομικής ύφεσης διεθνώς. Αυτό το στοιχείο της συγκεκριμένης αισιοδοξίας αντανακλάται επίσης στους βελτιωμένους δείκτες των κυριοτέρων χρηματιστηρίων παγκοσμίως.

Τέλος ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο απασχολεί τη ναυτιλία στις μέρες μας είναι αυτό της χρηματοδότησης. Οι τράπεζες σε περιόδους κυρίως κρίσης της ναυλαγοράς είναι διστακτικές στο να δώσουν δάνεια στις ναυτιλιακές εταιρείες. Έτσι αυτές είναι αναγκασμένες στο να στηριχτούν στα Ίδια Κεφάλαια που διαθέτουν. Αυτά όμως πολλές φορές δεν επαρκούν, γι'αυτό βλέπουμε να στρέφονται σε άλλες μορφές δανεισμού, πέρα από την αυτοχρηματοδότηση και τον τραπεζικό δανεισμό.

Τα Disbursement accounts έχουν μεγάλη σημασία για μια ναυτιλιακή εταιρεία . Καταρχάς επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό την βραχυχρόνια ρευστότητα της ναυτιλιακής εταιρείας σε πολλούς τομείς . Άλλοι από αυτούς είναι σημαντικοί και άλλοι όχι. Σε κάποιες περιπτώσεις πρέπει άμεσα να εκταμιευθεί ένα ποσό για το πλοίο και έτσι ένας disbursement Account πρέπει να γράφεται ξεκάθαρα στο ναυλοσύμφωνο σαν στοιχείο του ναυλοσυμφώνου Τι θα περιλαμβάνει , ποιος θα πληρώσει τι κλπ . Σαφώς και υπάρχει επίδραση στην ανταγωνιστικότητα μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

Η σωστή διαχείριση της ρευστότητας μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια Ναυτιλιακή εταιρεία. Οι άνθρωποι της αγοράς, στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού, έχουν αναπτύξει διάφορες μεθόδους για να υπολογίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα. Με αυτήν, οι συνολικές πηγές και οι χρήσεις των κεφαλαίων προβάλλονται σε ένα επιθυμητό ορίζοντα προγραμματισμού, και τα ελλείμματα και τα πλεονάσματα ρευστότητας υπολογίζονται από την διαφορά μεταξύ των πηγών και των χρήσεων κεφαλαίων. Ειδικά για τις ναυτιλιακές εταιρείες που λειτουργούν σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον και χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια ώστε να γίνουν νέες επενδύσεις ο ρόλος της ρευστότητας είναι τεράστιος.

Στην πράξη η έννοια του «κεφαλαίου κίνησης» αναφέρεται στα χρηματικά ποσά που ενδεχομένως δανείζεται η επιχείρηση από πιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες κ.λπ.), ή εξοικονομεί από μη διανομή κερδών, ή συγκεντρώνει από αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της. Σε κάθε περίπτωση, ο «δείκτης» Κεφάλαιο Κίνησης, όπως καταρτίζεται από τον συνδυασμό στοιχείων του Ενεργητικού και του Παθητικού, είναι το σημείο που θα καθορίσει τα δεδομένα για την λήψη της απόφασης χρηματοδότησης της επιχείρησης.

Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί επαρκείς χρηματικούς πόρους για να πληρώνει τους λογαριασμούς που εμφανίζονται. Όταν η επιχείρηση δεν τα καταφέρει στον τομέα αυτό σημαίνει ότι έχει εξαντλήσει τη ρευστότητα της και βρίσκεται σε πολύ δύσκολη χρηματοοικονομική κατάσταση. Η ειρωνεία είναι ότι κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει ακόμη και όταν η επιχείρηση αποφέρει ικανοποιητικά κέρδη κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Όταν εξαντλούνται τα μετρητά, το μάνατζμεντ της εταιρείας χάνει τη δύναμη ν' αποφασίζει ελεύθερα και ανεξάρτητα. Κάποιος εξωτερικός παράγοντας, όπως κάποιος ανικανοποίητος πιστωτής ή μια τράπεζα που δεν έχουν εξοφληθεί τα δάνειά της, θ' αποφασίσουν για την τύχη της εταιρείας.

Η τύχη της μπορεί να είναι πτώχευση, αναγκαστική ανασυγκρότηση ή συνέχιση των δραστηριοτήτων της με διαφορετική μορφή. Η πραγματικότητα είναι ότι η διοίκηση έχει χάσει την εξουσία. Είναι επίσης πιθανό οι ιδιοκτήτες να έχουν χάσει ολόκληρη την επένδυσή τους.

Το (σημαντικά) θετικό Κεφάλαιο Κίνησης υποδηλώνει την επάρκεια και σε ένα βαθμό, την ανεξαρτησία της ύπαρξης των κυκλοφοριακών στοιχείων, σε ότι αφορά βέβαια, τον βραχυχρόνιο δανεισμό και την δυνατότητα εξυπηρέτησης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Περαιτέρω, η εμφάνιση θετικού Κεφαλαίου Κίνησης, θεωρητικά τουλάχιστον, «επιτρέπει» την άμεση εξόφληση όλων των υποχρεώσεων που «πιέζουν», κατά την τρέχουσα περίοδο.

Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις θα προστεθεί η τοκοχρεολυτική δόση, ή το ποσό των τόκων για την εξυπηρέτηση του δανείου, κατά την τρέχουσα περίοδο και θα επηρεάσει ελάχιστα τον υπολογισμό του Κεφαλαίου Κίνησης, ενώ από το προϊόν της χρηματοδότησης θα καλυφθούν άμεσες υποχρεώσεις.

Η αύξηση της ρευστότητας από την καταβολή νέων εισφορών στο κεφάλαιο της οικονομικής μονάδας, δεν δημιουργεί μελλοντικές υποχρεώσεις, αφού οι ίδιοι οι φορείς καθίστανται και μακροχρόνιοι δανειστές, ρόλο που ούτως ή άλλως, διαθέτουν.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ποσό σημαντικό είναι να υπάρξει ρευστότητα σε μια Ναυτιλιακή εταιρεία όπως και σε κάθε επιχείρηση.

Η διαπραγμάτευση των ειδικών ορών του Ναυλοσύμφωνου και η σημασία το να κλείσει μια συμφέρουσα διαπραγμάτευση προς όφελος της Ναυτιλιακής εταιρείας μελετήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Δείξαμε αναλυτικά ένα πραγματικό παράδειγμα διαπραγμάτευσης ναύλωσης.

Για να πετύχει κάποιος το τέλειο αποτέλεσμα στην διάρκεια διαπραγματεύσεων μιας ναύλωσης πρέπει

να γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της διοίκησης των πλοίων σαν παραγωγικών μονάδων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

να κατανοεί τις επιπτώσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πλοίων και των φορτίων στην εμπορική πρακτική στο χώρο της ναυτιλίας

να αναλύει τις επιπτώσεις των εξελίξεων του θεσμικού πλαισίου της ναυτιλίας σε θέματα διοίκησης πλοίου και διαχείρισης φορτίου

Η σχέση του πλοίου-μεταφορέα με τα φορτία δεν τελειώνει απαραίτητα με την εκφόρτωση ειδικά στην περίπτωση φορτίων όπου υπάρχει πιθανότητα να εμφανίσουν αλλοιώσεις και μετά την απομάκρυνση τους από το πλοίο. Ο τελευταίος αυτός παράγοντας έχει σημασία τόσο για την Διοίκηση πλοίου-Διαχείριση φορτίου, που διαπραγματεύεται τις ιδιαιτερότητες των φορτίων, όσο και για το πλέον σύνθετο καθήκον της λειτουργικής διαχείρισης χωρητικότητας. Σημειώνεται ότι στη σημερινή εποχή της αυξημένης περιβαλλοντικής επαγρύπνησης και συνείδησης.

Κεντρικό και πρωταρχικό άξονα για τον τρόπο διοίκησης του πλοίου αποτελεί -και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια- η ασφάλεια. Στη σημερινή εποχή, οι δυνατότητες επικοινωνίας και οι θεσμικές προβλέψεις (μέσω του ISM Code κυρίως), καθιστούν την άμεση λειτουργική διοίκηση του πλοίου αντικείμενο και υποχρέωση μίας ευρύτερης ομάδας που περιλαμβάνει εκτός από τον πλοίαρχο και τους αξιωματικούς στο πλοίο, στελέχη του γραφείου, όπως το οριζόμενο στέλεχος Designated Person Ashore (DPA) με τα καθοριζόμενα από τον ISM καθήκοντα και το δικό του προσωπικό υποστήριξης στο γραφείο. Η άμεση λειτουργική διοίκηση του πλοίου ασκείται σήμερα σε συνεργασία γραφείου και διοίκησης του πλοίου με καταγεγραμμένα καθήκοντα και διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαίρεση -λειτουργική όπως και ιεραρχική- των πληρωμάτων.

Ο κάθε τομέας δραστηριότητας ονομάζεται Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit, στο εξής SBU) και λειτουργεί ως αυτόνομη επιχείρηση. Στα πλαίσια λοιπόν μιας αυτόνομης επιχείρησης, όπως είναι το πλοίο, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης μιας επιχειρησιακής στρατηγικής:

Το εταιρικό επίπεδο

Το επίπεδο των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων

Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης

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

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής, αφορά τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε μια από τις SBUs προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή αποκαλείται ανταγωνιστική στρατηγική ή αλλιώς στρατηγική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁵¹

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

⁵¹ AK Gupta, SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation Academy of Management journal, 1987

Η επιβίωση μιας επιχείρησης σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία και σ' έναν συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό είναι στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητα της να βελτιώνει την αποδοτικότητα και να μειώνει παράλληλα το λειτουργικό κόστος. Χρειάζεται μια πρωτοποριακή επιχειρηματική στρατηγική, για να καλυφθούν τα κενά, οι δυσλειτουργίες και για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η χρήση στρατηγικών μοντέλων και καινοτόμων στρατηγικών είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιχείρηση. Πρέπει ακόμη να τονιστεί ότι οι έννοιες της στρατηγικής και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας δεν είναι ούτε ταυτόσημες, ούτε συμπληρωματικές αλλά ούτε και υποκατάστατες.

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

Η στρατηγική θεώρηση που περιγράφεται στο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα ιδιαίτερο σημαντικό θέμα για τους λήπτες των αποφάσεων. Είναι ανάγκη να ξεκαθαριστεί εάν πρέπει η επιχείρηση να προσεγγίσει το μοντέλο περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης που αναφέρεται στην προσαρμογή των αποφάσεων στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή το μοντέλο της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, το οποίο υποστηρίζει ότι η οικονομική μονάδα οφείλει να εκμεταλλεύεται και να γιγαντώνει τις θεμελιώδεις ικανότητες και τους πόρους της ή το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης, όπου σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad η εταιρεία πρέπει να οραματίζεται το μέλλον και να το πραγματοποιεί πριν από τους ανταγωνιστές της.⁵²

Η απόφαση για το ποια από τις τρεις θεωρήσεις θα υιοθετηθεί οριοθετεί και καθορίζει τον τρόπο δράσης της επιχείρησης και στηρίζει τις επιλογές της. Οι περιστάσεις

⁵² Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994) , *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.

καθορίζουν τις αποφάσεις, αλλά και οι αποφάσεις των στελεχών επηρεάζουν (σε μικρότερο βαθμό ίσως τις περιστάσεις). Η σημερινή εποχή είναι ευδιάκριτο ότι θυμίζει το νεολογισμό των Chankin και Mauborgne (2006) «γαλάζιοι ωκεανοί» και πιο συγκεκριμένα την άποψη ότι «η στρατηγική δεν έχει να κάνει με τον τεμαχισμό τη υπάρχουσας - και συχνά συρρικνωμένης - ζήτησης και με τη συγκριτική αξιολόγηση με κριτήριο τις υψηλές αποδόσεις των ανταγωνιστών. Αντιθέτως ασχολείται με την αυξανόμενη ζήτηση και την απόδραση από τον ανταγωνισμό»

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

Οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες μεταβολές αυτών των μεταβλητών καθορίζουν και την κυκλικότητα του ναυτιλιακού κύκλου. Η κυκλικότητα αυτή, που στην ουσία έχει τη μορφή ημιτονοειδούς καμπύλης, χαρακτηρίζεται από ανοδικές και καθοδικές κινήσεις με αντίστοιχα υψηλά και χαμηλά επίπεδα τιμών. Όπως ο οικονομικός, έτσι και ο ναυτιλιακός κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια (Stopford 1997), α) την ανάπτυξη, β) την ύφεση, γ) την κατάρρευση και δ) την ανάκαμψη.

Αυτά τα τέσσερα στάδια ακολουθούν την πορεία των ανοδικών και καθοδικών κινήσεων ανά τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως να είναι γνωστό και κυρίως προβλέψιμο, η χρονική διάρκεια του κάθε σταδίου. Αυτό που είναι γνωστό και

αποδέχεται η οικονομική επιστήμη είναι ότι υπάρχει ένας βαθμός κανονικότητας στη χρονική αλληλουχία, διάρκεια και συχνότητα αυτών των τεσσάρων σταδίων.

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

Οι στόχοι του γραφείου στη διάρκεια της ναύλωσης σχετίζονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης δηλαδή :

Τη μεγιστοποίηση του κέρδους ή την ελαχιστοποίηση των οικονομικών ζημιών, ανάλογα με τη φάση του ναυτιλιακού κύκλου και τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία κινείται το πλοίο. Η στρατηγική των επενδύσεων που καθορίζει τα επίπεδα του σταθερού κόστους (κεφαλαίου και εν μέρει ασφάλισης⁵³), όπως και η γενική πολιτική ανθρώπινου δυναμικού εντός και εκτός των πλοίων - που καθορίζει και τα επίπεδα του κόστους πληρώματος - έχουν αποφασιστεί πριν την εκτέλεση μίας ναύλωσης στη ναυτιλία bulk και πριν τον προγραμματισμό των δρομολογίων στη ναυτιλία τακτικών γραμμών⁵⁴. Η απόφαση για την αγορά ή ναυπήγηση αφορά τη γενική στρατηγική επενδύσεων της επιχείρησης και εμπλέκει εργαλεία της Ναυτιλιακής Οικονομικής και της Στρατηγικής.

Τη λειτουργική επάρκεια του πλοίου και την ποιοτική εκπλήρωση των όρων της μεταφοράς Σε κάθε περίπτωση, η διαχείριση στη διάρκεια της ναύλωσης εστιάζεται σε δύο ειδικότερους στόχους: στην ελαχιστοποίηση απαιτήσεων (claims) και στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του ναυλωτή. Ο δεύτερος αυτός στόχος είναι γενικότερος και εμπερικλείει τον πρώτο. Παρόλα αυτά, η ελλιπής ή κακή εκτέλεση του μεταφορικού έργου που έχει αναλάβει η επιχείρηση –είτε στα πλαίσια ναύλωσης στη

⁵³ Το σταθερό κόστος περιλαμβάνει παραδοσιακά το κόστος κεφαλαίου αλλά δεν πρέπει να αγνοείται ότι μέρος του κόστους ασφάλισης παραμένει ακόμα και σε κατάσταση παροπλισμού.

⁵⁴ Η πολιτική πληρώματος αποτελεί θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα στη Λειτουργικής Διαχείριση II.

ναυτιλία χύδην είτε στα πλαίσια δρομολογίου και μεταφοράς με βάση τη φορτωτική. Στη ναυτιλία τακτικών γραμμών - μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερες επιπτώσεις. Αυτές μπορεί να φτάσουν ως την οικονομική δυσπραγία ή ακόμα και την οριστική παύση εργασιών μίας επιχείρησης ιδιαίτερα εάν η οικονομική απαίτηση απέναντι της συνδυαστεί με τρώση της αξιοπιστίας της σε θέματα λειτουργικής διαχείρισης και ειδικά με περιστατικό θαλάσσιας ρύπανσης. Είναι χαρακτηριστικό πάντως ότι παρόλη την προσπάθεια λειτουργικής αριστείας τα τελευταία χρόνια οι απαιτήσεις (claims) άνω των 5 εκατομμυρίων δολαρίων εξακολουθούν να αποτελούν μείζον πρόβλημα για τη ναυτιλία (Tradewinds, 10/5/2010).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνόγλωσση

1. Αλεξόπουλος Α. - Φουρναράκης Ν. (2003), Διεθνείς συμβάσεις - κανονισμοί – κώδικες, Εκδόσεις Ίδρυμα Ευγενίδου, Αθήνα
2. Βλάχου Γ.- Αλεξόπουλου Α. (1995), Τεχνικο-οικονομικές Απόψεις της Θαλάσσιας Διακίνησης των Αγαθών και της Προστασίας του Θαλασσίου Περιβάλλοντος, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα σελ. 100-103 και 109-113.
3. Βλάχος Γ.- Αλεξόπουλος Α. (1996), Διεθνείς Οργανισμοί και Ναυτιλιακή Πολιτική, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Πειραιάς
4. Βλάχος Γ.Π. – Γεωργαντόπουλος (2003), Ναυτιλιακή Οικονομική», Εκδόσεις Τζέι&Τζέι Ελλάς, Πειραιάς
5. Βλάχος Γ. Π. (2007), Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα
6. Γεωργαντόπουλος, Ε. (2003), Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική, Εκδόσεις Τζέι&Τζέι ΕΛΛΑΣ, Αθήνα
7. Κορρές Ά.- Θανόπουλος Ι. (2005), Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ανάπτυξης, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
8. STCW 95, Διεθνής σύμβαση για τα πρότυπα της εκπαίδευσης της πιστοποίησης και της εκτέλεσης βαρδιών για τους ναυτικούς, όπως τροποποιήθηκε το 1995 (Σύμβαση STCW) Κώδικας εκπαίδευσης πιστοποίησης και εκτέλεσης βάρδιας των ναυτικών (Κώδικας STCW), Εκδοτικός Οίκος Σταυριδάκη
9. Κορρές Ι.Ε. Άλκης και Θανόπουλος Ν. Γιάννης (), «Ναυτιλιακή θεωρία και επιχειρηματικότητα στην εποχή της ποιότητας», εκδόσεις Interbooks
10. Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος (), «Χρηματοδότηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Α. Σταμούλης. Αθήνα
11. Γεωργαντόπουλος Ελ. Και Βλάχος Γ.Π., «Ναυτιλιακή Οικονομική», εκδόσεις J+J Ελλάς.

12. Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος (), «Η διοίκηση της διαχείρισης και της παραγωγής στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις», εκδόσεις Α. Σταμούλης. Αθήνα
13. Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος (), «Management Ναυτιλιακών επιχειρήσεων», 1^η έκδοση , 2^η έκδοση, 3^η έκδοση -Α και Β τόμος- εκδόσεις Α. Σταμούλης. Αθήνα
14. Μεταξάς Ν. Βασίλης(), «Αρχές Ναυτιλιακής Οικονομικής», εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα
15. Γεωργαντόπουλος Ελ. (), «Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική», εκδόσεις Λιόντης. Πειραιάς
16. Γκιζιάκης Κ. , Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε.(), “Εισαγωγή Στις Ναυλώσεις”, εκδόσεις Α. Σταμούλης. Αθήνα
17. Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος(), «Λειτουργική διαχείριση Ναυτιλιακών επιχειρήσεων», εκδόσεις J+J Ελλάς. Πειραιάς
18. Γουλιέλμος Μ. Αλέξανδρος & Γκιζιάκης Κ., “Έλεγχος της ποιότητας στη ναυτιλιακή επιχείρηση και στο πλοίο, εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα
19. Δεληγιάννης, Χ.Α., Εγχειρίδιο Ναυτολογίας, Ποινικό & Πειθαρχικό Δίκαιο στη Ναυτική Εργασία, Mg Books, J&J Hellas, 2007. Πειραιάς
- 20. Μαλέρμπας. Μ., «Ναυτικά Έγγραφα Πλοίων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1999**
21. Μυλωνόπουλος, Δ. Αλεξόπουλος Α., Μυλωνοπούλου, Μ. , Ναυτιλιακές Γνώσεις, έκδοση ΟΕΔΒ.

B. Ξενόγλωσση

1. Abecassis D. - Jarashow R. (1985), Oil Pollution from Ships, p. 62.,
2. Bennett (1996), The Law of the Marine Insurance, p. 362-66
3. Boehmer-Christiansen, S. (1981), Marine Pollution Control. UNCLOS III as the Partial Codification of International Practice, Environmental Law and Policy 7, p. 71.
4. Hooke, N. (1989), Modern Shipping Disasters 1963-1987, p.54.

5. Grounded Tanker Braer breaks off Shetland Coast, Colob's Oil Pollution Bulletin (1993)
6. Loyd's List (1990), Improve Staff Quality before Mega-Disaster, March 8, 1990
7. Marine Pollution and International Law, (1993), p. 250
8. Mikelis N., (1992), A Simple Question that the MARPOL Regulator seems to have missed, Lloyd's List
9. Ocean Development and International Law, Vol. 16, No 4, p. 317-319
10. Documentation Requirements in Maritime Transport, Trust Fund for Trade Facilitation Negotiations, Technical Note No. 9, April 2008
11. GESAMP (IMO/FAO/UNESCO-IOC/WMO/WHO/IAEA/UN/UNEP Joint Group of Experts on the Scientific Aspects of Marine Environmental Protection), 2002. *Revised GESAMP Hazard Evaluation Procedure for Chemical Substances Carried by Ships*. Rep. Stud. GESAMP No. 64
12. I:\CIRC\FAL\02\87.doc, FAL.2/Circ.87 MEPC/Circ.426 MSC/Circ.1151
13. International Maritime Solid Bulk Cargoes (IMBSC) Code and Supplement, 2009 Edition
14. Pallis, A.A., "Regulating Maritime Transportation in Europe", in: Theodoropoulos S. (ed) *Regulatory Policies: Special Issues*, Gutenberg: Athens, pp. 33-54, (in Greek), 2007.
15. Paris Memorandum of Understanding on Port State Control Annex 10 Examination of certificates and documents, (<https://www.parismou.org/Content/PublishedMedia/f5e82ca7-124e-4430-afec-4f53dee51093/Paris%20MoU%20Annex%2010%20Examination%20of%20certificates%20and%20documents.pdf>)

Ιστότοποι:

1. http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/pdf/facts_fig_en_bat_060523.pdf
2. http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/pdf/thematic_factsheets/shipping_el.pdf

3. <http://www.marisec.org/shippingfacts/worldtrade/volume-world-trade-sea.php>
4. http://www.unctad.org/en/docs/rmt2010_en.pdf
5. <http://www.axiaplus.gr/Default.aspx?id=134949&nt=108&lang=1>
6. <http://www.safety4sea.com/page/1895/9/maritime-companies-move-to-e-documents>
7. <http://www.pepen.gr/pagesgr/IMO%20FAL%2032%20ICS%20submission%20on%20ship%20certificates.pdf>
8. <http://www.liscr.com/liscr/Portals/0/Deputy%20Commissioner.pdf>
9. <http://www.naftikachronika.gr/index.asp?pid=1&ArticleID=3639&lang=gr&cat=23>
10. <http://www.imo.org/OurWork/Environment/PollutionPrevention/ChemicalPollution/Pages/IBCCode.aspx>
11. <http://www.imo.org/Publications/IMDGCode/Pages/Default.aspx>
12. <http://www.marineengineering.org.uk/Regs/certindex.htm>
13. <http://www.maritimeknowhow.com/English/Know-How/Ship's Documents/Required by Law/all %20ships.htm>
14. <http://www.mcga.gov.uk/c4mca/mcga-mnotice.htm?textobjid=B2B234EA1FF26B9D>
15. <http://regs4shipsdemo.co.uk/chevron/solas/appendix/annex2.htm>
16. http://www.ma.gov.sg/sites/circulars_and_notices/pdfs/shipping_circulars/sc05-14.pdf