



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΠΕΛΑΓΙΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ-ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΟΝΤΟΣ
10^{ΟΣ} ΚΥΚΛΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**



ΣΥΝΟΨΗ

Αποτελεί κοινό τόπο ότι η ναυτιλία την τελευταία δεκαετία βιώνει μία από τις σημαντικότερες, ίσως τη σημαντικότερη, κρίση της μακρόχρονης ιστορίας της. Στο πλαίσιο αυτό οι ναυτιλιακές εταιρείες προσπάθησαν και προσπαθούν, μιας και είναι συνεχής και ιδιαίτερα δύσκολη προσπάθεια, να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές, αλλά και να ενσωματώσουν καινούριες στις ήδη υπάρχουσες τους, ώστε όχι μόνο να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση, αλλά και να μεταβούν σε καθεστώς κερδοφορίας, ακόμη και σε μικρότερο ποσοστό από ότι είχαν συνηθίσει τα προηγούμενα χρόνια. Αυτές οι στρατηγικές και τα αποτελέσματα τους είναι που θα ξεχωρίσουν τις πραγματικά υγιείς επιχειρήσεις και θα τις οδηγήσουν στο ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον που μέρα με τη μέρα μεταβάλλεται. Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στο να μελετήσει όλες αυτές τις στρατηγικές, αυτές που προϋπήρχαν της κρίσης, αλλά και αυτές που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης ώστε και να τις αναλύσει και να μελετήσει την αποτελεσματικότητά τους, αλλά και να δείξει τη συμπεριφορά των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, την προσαρμοστικότητα τους, την ευελιξία τους, το πλάνο τους και την αποτελεσματικότητά τους.

Αρχικά δόθηκε ο ορισμός γενικότερα της στρατηγικής στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και διερευνήθηκαν οι στρατηγικές των ναυτιλιακών εταιρειών πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης που συνεχώς εξελίσσεται και δυσχεραίνει τις προσπάθειες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ακόμα και για την επιβίωση τους. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ναυτιλιακές εταιρίες με αντικείμενο τις στρατηγικές που ακολουθούσαν αυτές και πριν και μετά την οικονομική κρίση προκειμένου να εξαχθούν τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας και να μελετηθεί η συμπεριφορά τους.

Στο τέλος εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα από τη διεξαγωγή ερωτηματολογίου ανάμεσα σε στελέχη, ανώτερα και κατώτερα, ναυτιλιακών και παραναυτιλιακών επιχειρήσεων με σκοπό να αναλυθεί και η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και ποσό αυτή επηρεάζει, αλλά και εξαρτάται από την στρατηγική συμπεριφορά της επιχείρησης. Συγκεκριμένα να εξεταστεί σε τι

περιβάλλον κινείται και εάν από μόνος του εξελίσσεται και δραστηριοποιείται ώστε ο ίδιος και κατ' επέκταση η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους τους, εάν αυτοί οι στόχοι ταυτίζονται και τελικά εάν οι ναυτιλιακές αξιοποιούν τα στελέχη τους, στην στεριά και στη θάλασσα, εάν επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα ως μία από τις στρατηγικές τους.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε πως οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε αυτές που πραγματικά έχουν στρατηγικό πλάνο και σε αυτές που βαδίζουν τυχαία προσπαθώντας να εκμεταλλευτούν καταστάσεις. Ένα πρώτο και βασικό κριτήριο αυτού του διαχωρισμού είναι ο πλοιοκτήτης τους και κατά συνέπεια το budget τους και ο στόλος τους (αριθμός, χωρητικότητα, κατάσταση πλοίων). Οι πρώτες έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες όχι μόνο να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση, αλλά και να είναι κερδοφόρες σε βάθος χρόνου κάτι ιδιαίτερα σημαντικό και για τις ίδιες και για τους ανθρώπους που την στελεχώνουν και κατά συνέπεια για την ίδια τη χώρα. Αντιθέτως οι δεύτερες στο τόσο ανταγωνιστικό και κάποιες φορές μη λειτουργικό περιβάλλον που δρουν μπορεί παροδικά και βραχυχρόνια τουλάχιστον να έχουν ισοσκελισμένο ισοζύγιο, όμως μακροχρόνια δε θα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στις ολοένα και πιο δύσκολες συνθήκες που επικρατούν. Κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που πρέπει συνεχώς να εξελίσσεται, να μεταβάλλεται και να προσαρμόζεται στον ανταγωνισμό και στην αγορά τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, φιλοδοξεί να αποτελέσει εφαλτήριο για τη διεξαγωγή παρόμοιων ερευνών τόσο στο εσωτερικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων όσο και στα υπόλοιπα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο, ώστε να προκύψουν πιο αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα των στρατηγικών που ακολουθούν και χαράσσουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Όσο πιο σύντομα ο κλάδος της ναυτιλίας, ολόκληρος, αξιοποιήσει τις στρατηγικές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μπροστά του και πάντα με τη συνεργασία του κρατικού μηχανισμού τόσο πιο σύντομα θα επέλθει η πολυπόθητη οικονομική ανάπτυξη και των δύο και θα αντιμετωπιστεί το μείζον ζήτημα της κρίσης, της ανεργίας, της ανάπτυξης και της ευημερίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

Σύνοψη.....	ii
Περιεχόμενα.....	iv
Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων.....	vi
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	vi
Κεφάλαιο 1 ^ο – Εισαγωγή	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	1
Κεφάλαιο 2 ^ο – Ναυτιλία και κρίση	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ναυτιλία	3
2.3 Οικονομική κρίση και ναυτιλία.....	4
2.4 Στόχοι των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	6
2.5 Αντίδραση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην κρίση.....	7
2.6 Χρηματοδότηση της ναυτιλίας πριν και μετά την κρίση	11
Κεφάλαιο 3 ^ο – Στρατηγική των επιχειρήσεων.....	16
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Στρατηγικό Management και ανάλυση στρατηγικού συστήματος	18
3.3 Στρατηγικές ναυτιλιακών επιχειρήσεων	21
Κεφάλαιο 4: Στρατηγική ναυτιλιακών επιχειρήσεων πριν και κατά την διάρκεια της κρίσης.....	22

4.1	Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πριν την κρίση	22
4.1.1	Στρατηγική σταθερότητας	24
4.1.2	Στρατηγική ανάπτυξης	25
4.1.3	Στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής	28
4.2	Ναυτιλιακές επιχειρήσεις στα χρηματιστήρια του κόσμου	29
4.2.1	OSG Ship Management (ex Stelmar)	29
4.2.2	Aegean Marine Petrol Networking	30
4.2.3	Capital Product Partners LP	30
4.2.4	Costamare	30
4.2.5	Danaos Corporation	31
4.2.6	Diana Containerships INC	31
4.2.7	Excel Maritime	32
4.2.8	Freeseas INC	32
4.2.9	Globus Maritime LTD	32
4.2.10	StealthGas INC	33
4.2.11	TEN	33
4.3	Ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο ελληνικό χρηματιστήριο	34
4.4	Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της κρίσης	35
4.4.1	Χρήση LNG στην Ναυτιλία	36
4.4.2	Βελτίωση/καινοτομία τεχνολογίας	39
4.4.3	Εξοικονόμηση καυσίμων	41
4.4.4	Ναυτική εκπαίδευση και προσέλκυση ανέργων	44
4.4.5	Επενδύσεις ελλήνων εφοπλιστών σε νέα πλοία	49
4.4.6	Προσέλκυση πλοίων στην Ελληνική σημαία	53
Κεφάλαιο 5: Μελέτες περίπτωσης – Έρευνα		55
5.1	Η εταιρία Costa Mare	55
5.2	Navios maritime holdings	58
5.3	Capital Product Partners	59
5.4	Μεθοδολογία ερωτηματολογίου	60
5.5	Αποτελέσματα έρευνας	63
5.5.1	Δημογραφικά στοιχεία	64
5.5.2	Περιβάλλον Επιχείρησης	66
5.5.3	Στρατηγικός Προσανατολισμός	68

5.5.4 Ανταγωνιστικότητα	74
5.5.5 Στρατηγική και καινοτομία	77
5.5.6 Στρατηγική και Εκπαίδευση.....	79
5.5.7 Στρατηγική και Πιέσεις.....	84
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Συζήτηση.....	89
Βιβλιογραφία	92
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	92
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	93
Πηγές από το διαδίκτυο από εφημερίδες και μελέτες Υπουργείων και Οικονομικών φορέων	94
Παράρτημα I - Ερωτηματολόγιο	95

Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων

Πίνακας 1: Τράπεζες με την μεγαλύτερη έκθεση τους στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες.....	15
Πίνακας 2: Μοντέλο συστηματικής προσέγγισης	19
Πίνακας 3: Κλάδοι που επηρεάζονται θετικά από την ελληνική εμπορική ναυτιλία σε ότι αφορά την απασχόληση	45
Σχήμα 1: Τραπεζική χρηματοδότηση και ναυτιλία	14
Σχήμα 2: Κατασκευή πλοίων που χρησιμοποιούν το LNG ως καύσιμο	37
Σχήμα 3: Συγκριτικό κόστος καυσίμων μεταξύ μαζούτ και LNG.....	38

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων	65
Γράφημα 2: Ηλικία ερωτηθέντων.....	65

Γράφημα 3: Επαγγελματική ιδιότητα ερωτηθέντων.....	66
Γράφημα 4: Χρόνια εμπειρίας στον ναυτιλιακό κλάδο	66
Γράφημα 5: Δυνάμεις εξωτερικού περιβάλλοντος με την μεγαλύτερη βαρύτητα	67
Γράφημα 6: Λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο οικονομικός τομέας	68
Γράφημα 7: Έννοια που συνδέεται με τον στρατηγικό προσανατολισμό	69
Γράφημα 8: Όραμα για την επιχείρηση	69
Γράφημα 9: Σύνδεση της στρατηγικής της ναυτιλιακής επιχείρησης με τους πόρους.....	70
Γράφημα 10: Πόροι που στηρίζουν την στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	71
Γράφημα 11: Συχνότητα αλλαγής στρατηγικής κατά την διάρκεια του έτους.....	71
Γράφημα 12: Γνώση επιχειρησιακών στρατηγικών	72
Γράφημα 13: Γνώση στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	73
Γράφημα 14: Γνώση στρατηγικών ανάπτυξης	73
Γράφημα 15: Γνώση στρατηγικών διεθνοποίησης	74
Γράφημα 16: Γνώση του μοντέλου ανταγωνισμού	76
Γράφημα 17: Γνώση των στρατηγικών που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός.....	77
Γράφημα 18: Η ναυτιλιακή επιχείρηση που εργάζεστε εστιάζει στην τεχνολογία και την καινοτομία?	78
Γράφημα 19: Γνώση της έννοιας της στρατηγικής.....	80
Γράφημα 20: Γνώση για εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στην στρατηγική	81
Γράφημα 21: Συμμετοχή σε κάποιο από τα εκπαιδευτικά προγράμματα	82
Γράφημα 22: Πόσα βιβλία διαβάζεται τον χρόνο που έχουν να κάνουν με την στρατηγική.	83
Γράφημα 23: Πιστεύεται πως η γνώση των στρατηγικών θα βοηθούσε να ξεπεράσετε ευκολότερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζεται	86
Γράφημα 24: Πιστεύετε ότι η στρατηγική βοήθησε και θα βοηθήσει στο μέλλον τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν εξωτερικές πιέσεις	86
Γράφημα 25: Έννοιες με τις οποίες είναι συνδεδεμένη η στρατηγική.....	87
Γράφημα 26: Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι ναυτιλιακές εταιρείες εισήλθαν σε νέες αγορές και πέτυχαν καινούριους στόχους	88

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος της ναυτιλίας ήταν πάντα από τους πιο ανταγωνιστικούς για την Ελλάδα. Ουσιαστικά αποτέλεσε σημείο αιχμής για την ελληνική οικονομία και σε επίπεδο κερδών αλλά και σε επίπεδο δυναμικής της στις ξένες αγορές. Σήμερα η ναυτιλία έχει επηρεαστεί και αυτή από την οικονομική κρίση, οι εφοπλιστές επιδιώκουν να βρουν στρατηγικές λύσεις αντιμετώπισης της κρίσης και ευρύτερα λύσεις οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ενισχυθεί ξανά η θέση τους στη παγκόσμια αγορά. Στη παρούσα μελέτη θα ερευνηθεί η στρατηγική των ναυτιλιακών κατά τη περίοδο της κρίσης, η δυναμική τους και ευρύτερα τα μέσα που χρησιμοποιούν για να επιβιώσουν.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι να δοθεί ο ορισμός γενικότερα της στρατηγικής και να διερευνηθούν οι στρατηγικές των ναυτιλιακών εταιριών. Από εκεί και πέρα θα γίνει διερεύνηση των στρατηγικών που ακολουθούσαν οι ναυτιλιακές εταιρίες πριν την κρίση και κατά την διάρκεια της. Επιπροσθέτως, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ναυτιλιακές εταιρίες με αντικείμενο τις στρατηγικές που ακολουθούσαν αυτές προκειμένου να εξαχθούν τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι τα ακόλουθα:

1. Πώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει το κλάδο της ναυτιλίας στην Ελλάδα.
2. Ποιες οι προοπτικές του κλάδου και πως θα μπορέσει να αντιμετωπιστεί η κρίση από της ναυτιλιακές.
3. Ποιες στρατηγικές ακολουθούν σήμερα οι ναυτιλιακές εταιρίες.
4. Πως οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τις στρατηγικές των ναυτιλιακών.

Οι υποθέσεις της μελέτης είναι οι ακόλουθες:

1. Είναι σημαντικές οι στρατηγικές σε καιρό κρίσης,
2. Η ναυτιλία περνάει κρίση, χρειάζονται στρατηγικές για έξοδο από την κρίση.
3. Αν εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι στρατηγικές από τις ναυτιλιακές θα μπορέσουν να παραμείνουν κερδοφόρες.
4. Αν αναγνωριστούν οι διαφορές της στρατηγικής πριν και μετά τη κρίση μπορούν να υπάρξουν ασφαλή συμπεράσματα για την ανάπτυξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2^ο – Ναυτιλία και κρίση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα δοθούν γενικά στοιχεία για τη λειτουργία της στρατηγικής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης. Στόχος του κεφαλαίου, είναι η ουσιαστική παρουσίαση της πορείας του κλάδου αλλά και των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων που υπήρξαν στις διάφορες εταιρίες ανάλογα με τη στρατηγική την οποία ανέπτυξαν.

2.2 Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ναυτιλία

Με δεδομένο ότι η ελληνική οικονομία ακολουθεί μια συνεχή και πτωτική πορεία, φαίνεται ότι η μοναδική διέξοδος που υπάρχει είναι της ναυτιλίας. Περισσότερα από 140 δισεκατομμύρια ευρώ σε εισπράξεις από ξένο συνάλλαγμα στην Ελλάδα, συνεισέφερε η ναυτιλία τη δεκαετία 2000-2010. (Σπύρου,2012)

Ωστόσο, περίπου το μισό από αυτό, επανετέθη στο εξωτερικό, καθώς οι εταιρείες πληρώνουν για υπηρεσίες παρεχόμενες σε άλλες χώρες και το ελληνικό κράτος αδυνατεί να τους προστατέψει παίρνοντας τα αναγκαία μέτρα προκειμένου να συγκρατήσει το μεγαλύτερο μέρος από αυτό. (Σπύρου,2012)

Με βάση την Ένωση Εφοπλιστών Ελλάδος(2011), το ποσό από το ξένο συνάλλαγμα που εισέρρευσε στην Ελλάδα, αντιστοιχεί στο ήμισυ του συνολικού δημόσιου χρέους της χώρας που ισοδυναμούσε με 280 δισ. ευρώ, ήτοι 3,5 φορές των εισπράξεων της Ελλάδας από την ΕΕ για την

περίοδο 2000-2013, που ανέρχεται σε 46 δισ. ευρώ (26 δισ. ευρώ από το Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και 20 δισ. ευρώ από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Στην έκθεση αναφέρεται επίσης ότι το 2010 τα οικονομικά στοιχεία της ελληνικής σημαίας ήταν πολύ ικανοποιητικά. Σήμερα το ελληνικό νηολόγιο αριθμεί 2.096 πλοία, ενώ η ελληνόκτητη ναυτιλία βρέθηκε στην πρώτη θέση διεθνώς με 3.185 πλοία.

Ο ελληνόκτητος στόλος ελέγχει το 22,54% του παγκόσμιου στόλου δεξαμενοπλοίων και το 16,80% του παγκόσμιου στόλου φορτηγών μεταφοράς φορτίων χύδην. Το συγκεκριμένο επίτευγμα είναι αξιοσημείωτο σε ένα έτος αβεβαιότητας για την παγκόσμια ναυτιλία όπου το παγκόσμιο εμπόριο συρρικνώθηκε κατά 4,50% αγγίζοντας επίπεδα χαμηλότερα του 2007. Επίσης αναφέρεται ότι οι παραγγελίες νεότευκτων πλοίων ελληνικών συμφερόντων ανήλθαν σε 490 πλοία.

Τέλος επισημαίνεται ότι σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης και έντονης ανεργίας η παρατεταμένη έλλειψη ναυτικών έχει λάβει ανησυχητικές διαστάσεις. Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, ο παγκόσμιος στόλος θα χρειασθεί περίπου 42.700 νέους αξιωματικούς, έως το 2013.

Σε επίπεδο θετικών αποτελεσμάτων, κερδισμένοι του 2011 στη ναυτιλία, ήταν ο Φράγκου, Οικονόμου, Βαφειάς. Μια χρονιά αισθητών διακυμάνσεων ήταν το 2011 για τους Έλληνες εφοπλιστές. Διακυμάνσεις, οι οποίες αποτυπώθηκαν και στα οικονομικά αποτελέσματα των εισηγμένων στη Wall Street, τα οποία δημοσιεύθηκαν στην Lloyd' s list, με τις περισσότερες να ακολουθούν τον κανόνα των ικανοποιητικών μεν εσόδων, αλλά με προβλήματα στην κερδοφορία τους. (Γουλιέλμος,2011)

2.3 Οικονομική κρίση και ναυτιλία

Η ναυτιλία αποτελεί βασική παραγωγός δραστηριότητα της εμπορικής, κατά συνέπεια δεν μπορεί να μην ακολουθήσει τις αλλαγές και

τάσεις της αγοράς και της οικονομικής συγκυρίας.

Είναι γνωστό σε όσους απασχολούνται στη ναυτιλία ότι με κορύφωση το 2008, η ναυτιλία γνώρισε μια πρωτόγνωρη στην ιστορία άνθιση, η οποία όμως σταμάτησε απότομα με το ξέσπασμα της κρίσης.

Όσες εταιρίες είχαν την κατάρτιση και την τεχνογνωσία ήταν προετοιμασμένες καθώς βλέπανε τους ρυθμούς ανάπτυξης της Κίνας να μειώνονται και φρόντισαν να εκμεταλλευτούν την αλλαγή του οικονομικού κύκλου.

Σήμερα η ναυτιλιακή αγορά έχει σταθεροποιηθεί, φυσικά σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από το 2008 και παρατηρείται κατά τομείς ανοδική πορεία.

Η ναυτιλία προσφέρει στην Ελλάδα χιλιάδες θέσεις εργασίας, μέσω των ναυτιλιακών αλλά και των υποστηρικτικών προς αυτές επιχειρήσεων.

Οι θέσεις εργασίας πληρώνονται με χρήματα από το εξωτερικό και όχι από τον κρατικό προϋπολογισμό. Ωστόσο μεγάλο μέρος των υπηρεσιών αλλά και του εξοπλισμού προς το πλοίο τα προμηθεύεται στο εξωτερικό, όπως και τα κέρδη του εφοπλισμού κατά κύριο λόγο παραμένουν εκεί.

Σήμερα είναι γνωστές οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν σε επίπεδο κράτους για τη ναυτιλία, αρχικά είναι απαραίτητο να γίνει συμφέρουσα για τους πλοιοκτήτες η ελληνική σημαία, η ανάγκη ενός δυνατού ελληνικού νηογνώμονα, η ανασύνταξη της ελληνικής ναυπηγοεπισκευαστικής βιομηχανίας, η ανταγωνιστική αναβάθμιση των λιμένων μας, τα κίνητρα εγκατάστασης/ επανεγκατάστασης των Offshore στην Ελλάδα και πολλά άλλα. Ωστόσο είναι σημαντικό το θέμα της εκπαίδευσης που πέραν της ποιότητας της, στη σημερινή εποχή είναι αναγκαία και η ευελιξία της. (Γαλάνη,2012)

Το Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (NEE) για χρόνια προτρέπει την δημιουργία της Ελλάδας ως διαμετακομιστικό κέντρο της Ανατολικής Μεσογείου πράγμα που προϋποθέτει καλές σιδηροδρομικές και οδικές προσβάσεις. Η σιδηροδρομική σύνδεση του Ικονίου με το Θριάσιο πεδίο,

μικρότερη από 20 χιλιόμετρα, 20 περίπου χρόνια τώρα έχει αρχίσει αλλά δεν τελειώνει. Αυτό ζημιώνει την Ελλάδα διότι της αποστερεί την εξυπηρέτηση των άλλων Βαλκανικών χωρών.

Οι μεταφορές Ασιατικών αγαθών μέσω της Ανατολικής Μεσογείου στην Ευρωπαϊκή και Ανατολική Ευρωπαϊκή ενδοχώρα, όπου προωθούνται κυρίως σιδηροδρομικώς, αυξάνουν με ρυθμό 7.7% ετησίως ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης μέσω Βορείου Ευρώπης είναι μόνο 4.6% ετησίως.

Αυτό ήταν αναμενόμενο διότι ο χρόνος μεταφοράς μέσω Ελλάδας θα ήταν 8 με 10 μέρες λιγότερος από το ταξίδι ως το Ρότερνταμ. Το ΝΕΕ το προέβαλε από τα τέλη της δεκαετίας του '90 σε «ώτα μη ακουόντων». Εφ' όσον υπάρξει καλή σιδηροδρομική σύνδεση, μέσω του Πειραιά επιτυγχάνεται η συντομότερη εξυπηρέτηση της Βαλκανικής ενδοχώρας.

Σήμερα αναπτύσσεται ραγδαία η Τεργέστη, που είναι περίπου 2 μέρες πλεύσης περισσότερες από ότι η Ελλάδα, πράγμα που δεν πιστεύεται να εξυπηρετεί τις βαλκανικές συνδέσεις. Πρέπει άμεσα να βελτιωθούν οι κατάλληλες υποδομές στην Ελλάδα πριν εδραιωθούν άλλοι.

2.4 Στόχοι των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Η βάση της στρατηγικής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης ήταν και είναι αποτέλεσμα ανάπτυξης συγκεκριμένων στόχων που αποτελούσαν και αποτελούν θεμέλιο του προγραμματισμού τους. Οι στόχοι για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα της στρατηγικής τους. Δίνουν τη βασική κατεύθυνση για όλες τις αποφάσεις που παίρνουν και αποτελούν βασικά κριτήρια με τα οποία θα γίνει αργότερα η σύγκριση με τα τελικά αποτελέσματα. Σε μια ναυτιλιακή οι στρατηγικοί στόχοι ήταν και είναι σύμφωνα και με τον Γουλιέλμο (2004):

1. Η επιδίωξη του κέρδους (απόλυτο ποσό σε € κέρδους ή % απόδοσης πάνω στο επενδυμένο κεφάλαιο)

2. Η αποτελεσματικότητα, και, η οικονομικής σταθερότητας, τα οποία λόγω της κρίσης ιεραρχούνται πολύ πιο ψηλά.

Πρόσθετο στρατηγικό στόχο ο οποίος χαρακτηρίζει τη στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι η ευελιξία η οποία επιτυγχάνεται από την προσαρμογή της στρατηγικής τους, αλλά και από την επιλογή διαφόρων τύπων πλοίων. Η ποιότητα της υπηρεσίας στη στρατηγική τους κυριαρχούσε πριν την οικονομική κρίση, λόγω των ενεργειακών κρίσεων, σήμερα κυριαρχεί η μείωση κόστους. Η κοινωνική ευθύνη δεν αποτελούσε και δεν αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό στόχο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, απλά αναγκάζονται να συμμορφώνονται με τις διεθνές οδηγίες. Πριν τη κρίση περισσότερο και κατά τη διάρκεια λιγότερο κάποιες λίγες σχετικά ναυτιλιακές επιχειρήσεις στόχευαν και στοχεύουν στην ευημερία των εργαζομένων τους (Γουλιέλμος,2004).

2.5 Αντίδραση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην κρίση

Το 2011 ακόμη και για τις πιο ισχυρές εταιρίες του ελληνικού ναυτιλιακού τομέα, δεν ήταν εύκολη. Οι συνεχείς μεταπτώσεις των τιμών στους ναύλους σε μια παγκόσμια αγορά, που δε δείχνει να έχει ανακάμψει πλήρως από την οικονομική κρίση αποτέλεσε τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των μεγεθών των ναυτιλιακών ομίλων, αλλά και της στρατηγικής τους για την τρέχουσα χρονιά. (Σπύρου,2012)

Ως εκ τούτου, πολλοί πλοιοκτήτες ξαναμελέτησαν τις στρατηγικές τους, εστιάζοντας στο να «μαζέψουν» τις δανειακές τους υποχρεώσεις, ενώ την ίδια στιγμή επιδίδονταν σε αγορές πλοίων και νέες επενδύσεις, όπου έβλεπαν τις ευκαιρίες, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ναυτιλιακών κύκλων.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες το 2011 κινήθηκαν σε 3 στρατηγικές:

Οι εταιρείες που παρά την κρίση έμειναν σε κερδοφόρα τροχιά, εκείνες που τα κέρδη τους μειώθηκαν αλλά αντιμετώπισαν δυσκολίες και τέλος

όσες βρέθηκαν για ακόμη μία φορά στη δίνη της κρίσης και των ζημιών. Δέκα εισηγμένες στη Wall Street εξακολουθούν, σύμφωνα με τους οικονομικούς τους ισολογισμούς να πηγαίνουν καλά για το 2011.

Η αντίδραση της Ελληνικής ναυτιλίας στην οικονομική κρίση ήταν αρκετά σημαντική και αυτό φαίνεται και από την επίδραση της στην Ελληνική οικονομία. Θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς πως το χρονικό διάστημα 2000-2010 η ελληνική ναυτιλία συνεισέφερε στην ελληνική οικονομία το συνολικό ποσό των 140 δις ευρώ, ποσό ισοδύναμο με το 50% του δημόσιου χρέους της χώρας το 2009.

Η αντίδραση της Ελληνικής ναυτιλίας στην οικονομική κρίση έφερε τα ακόλουθα αποτελέσματα στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας και μπορεί να εντοπιστεί στους εξής επιμέρους τομείς :

- Στην εισροή ναυτιλιακού συναλλάγματος στη χώρα
- Στην ολοένα διευρυνόμενη συμμετοχή της στη διαμόρφωση του ΑΕΠ.
- Στις θέσεις εργασίας που δημιουργούνται τόσο στη θάλασσα, στο πλοίο, όσο και στη στεριά σε ναυτιλιακές και παραναυτιλιακές επιχειρήσεις, ναυπηγικές και επισκευαστικές μονάδες.
- Στα άμεσα έσοδα στο κράτος από τη φορολογία, και ειδικά των υπό την ελληνική σημαία πλοίων.
- Στην ενίσχυση μιας σειράς επιχειρήσεων οι οποίες κινούνται τόσο μέσα όσο και γύρω από τη ναυτιλία: τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, πρακτορεία, τεχνικά γραφεία κτλ.
- Στην επιρροή σε αλληλένδετους κλάδους της οικονομίας

Η Ελληνική ναυτιλία προσφέρει ποσοστό άνω του 7% στο ελληνικό ΑΕΠ

Η προσφορά της ελληνικής ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία θα μπορούσε να συνοψισθεί στους παρακάτω τομείς:

- **Θέσεις Εργασίας:** δημιουργούνται τόσο στη θάλασσα, στο πλοίο, όσο και στη στεριά σε ναυτιλιακές και παράναυτιλιακές επιχειρήσεις, ναυπηγικές και επισκευαστικές μονάδες

- **Ενίσχυση μιας σειράς επιχειρήσεων** οι οποίες κινούνται τόσο μέσα όσο και γύρω από τη ναυτιλία: τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, πρακτορεία, τεχνικά γραφεία κτλ
- **Ναυτιλιακό Συνάλλαγμα:** ως τέτοιο θεωρούνται οι μισθοί των ναυτικών, οι εισφορές προς το ΝΑΤ, οι φόροι προ το δημόσιο, όσο για επισκευές και μετασκευές
- **Διαπραγματευτική ισχύ σε διεθνούς οργανισμούς** απόρροια της πρώτης θέσης διεθνώς που κατέχει η ελληνική ναυτιλία
- **Στην ολοένα διευρυνόμενη συμμετοχή της στη διαμόρφωση του ΑΕΠ.**

Η ελληνική ναυτιλία, επίσης, αναπτύσσεται δυναμικά και αυτόνομα, με την έννοια ότι δεν απορροφά πόρους από την εγχώρια οικονομία αυτό σημαίνει ότι η ναυτιλία δεν απαιτεί την πλήρη εκροή συναλλάγματος από τη χώρα μας (για την πραγματοποίηση, για παράδειγμα επενδύσεων) όπως συμβαίνει στο ταξιδιωτικό συνάλλαγμα και στο συνάλλαγμα από εξαγωγές προϊόντων μεταποίησης. Οι μόνες εκροές από τη ναυτιλία είναι για την αντικατάσταση των παλαιότερων πλοίων και για τα λειτουργικά έξοδα των εταιρειών, για διακίνηση στο εξωτερικό (και αυτό αποτελεί πολύ μικρό ποσοστό σε σχέση με το εισαγόμενο συνάλλαγμα, γύρω στο 1-2%).

Ο Πειραιάς αποτελεί ένα σημαντικό κέντρο το οποίο επιλέγουν αλλοδαπές ναυτιλιακές εταιρείες (κυρίως ελληνικών συμφερόντων) για την άσκηση των δραστηριοτήτων τους. Ήδη σήμερα περίπου 1200 ναυτιλιακές εταιρείες έχουν εγκαταστήσει γραφείο τους στην Ελλάδα και διαχειρίζονται από τον Πειραιά το σύνολο του Ελληνόκτητου στόλου (πάνω από 3.200 ποντοπόρα πλοία με ελληνική σημαία) προσφέροντας παράλληλα απασχόληση, ως υπαλλήλους των γραφείων τους, σε πάνω από 12.300 άτομα. (YEN/ Διεύθυνση Ναυτιλιακής Πολιτικής και Ανάπτυξης, 2013)

Στις ανωτέρω μπορεί να προστεθούν άλλες 2500 εταιρείες οι οποίες εκμεταλλεύονται πλοία κάθε τύπου (Ε/Γ, Δ/Ε, Α/Κ, Μεσογειακά κλπ.) με βάση τις διατάξεις του νόμου 959/79, ενώ από τον Μάιο του 2004 λειτουργεί μια νέα εταιρική μορφή, οι Ναυτιλιακές Εταιρείες Πλοίων Αναψυχής που σκοπό έχουν τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη του θαλάσσιου

τουρισμού ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού πλοίου. Μέχρι σήμερα έχουν συσταθεί και λειτουργούν 680 τέτοιες εταιρείες.

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE (2013), από κάθε € 100 που παράγει ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών, τα € 53 προστίθεται στο ΑΕΠ της χώρας ως προστιθέμενη αξία, ενώ το υπόλοιπο (€ 47) αναλώνεται σε εισροές. Όσον αφορά τις αναλώσεις, € 21 για κάθε € 100 που παράγουν οι θαλάσσιες μεταφορές πηγαίνουν για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από το εξωτερικό, ενώ €3,48 εισπράττει το κράτος ως έμμεσους φόρους.

Σύμφωνα με την μελέτη του IOBE (2013) ο υπολογισμός της συμβολής της ελληνόκτητης ναυτιλίας και η αντίδραση αυτού στην οικονομική κρίση, χρησιμοποιώντας τα επίσημα δημοσιευμένα στοιχεία, ανέδειξε τη σημαντική καταγεγραμμένη συνεισφορά του κλάδου. Ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά των στοιχείων και ειδικά η αδικαιολόγητα χαμηλή απασχόληση στα πλοία με ξένη σημαία, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ανάλυση με τη χρήση των επίσημων στοιχείων υποτιμά την πραγματική συμβολή του κλάδου, στο βαθμό που υπάρχουν μη συμβεβλημένα με το NAT πλοία που διαχειρίζονται από εγχώρια ναυτιλιακά γραφεία.

Επιπλέον, τμήμα του ελληνόκτητου στόλου διαχειρίζεται από γραφεία εκτός της ελληνικής επικράτειας από εταιρείες που ανήκουν σε Έλληνες εφοπλιστές. Ένα μέρος αυτής της δραστηριότητας θα μπορούσε υπό τις κατάλληλες προϋποθέσεις, να αναληφθεί από τα γραφεία των εφοπλιστών στην Ελλάδα. Μαζί με την ενδεχόμενη προσέλκυση ξένων ναυτιλιακών εταιρειών και γραφείων στην επικράτεια, υπό προϋποθέσεις που παρουσιάζονται εκτενώς στο τελευταίο κεφάλαιο, αυτό θα οδηγούσε σε αύξηση των καταγεγραμμένων εξαγωγών για μεταφορικές υπηρεσίες, βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας και αυξημένη εγχώρια δραστηριότητα των ναυτιλιακών γραφείων, με ότι αυτό συνεπάγεται σε όρους εγχώριας προστιθέμενης αξίας, απασχόλησης και φορολογικών εσόδων του κράτους κατά το μήκος της αλυσίδας αξίας της ποντοπόρου ναυτιλίας. (Μελέτη IOBE,2013)

Η Γερμανική εφημερίδα Die Welt(2016) σημείωσε πως η αξία του ελληνικού εμπορικού στόλου ανέρχεται στα 90 δις. δολάρια και είναι κατά πολύ μεγαλύτερη της αξίας των εμπορικών στόλων άλλων κρατών.

Χωρίς τον ελληνικό εμπορικό στόλο δεν μπορεί να λειτουργήσει το παγκόσμιο εμπόριο καθώς οι ελληνικές εταιρίες αγοράζουν πλοία και κατέχουν αυτή την στιγμή το 15% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου με τα 4500 εμπορικά πλοία που διαθέτουν.

Κατά την διάρκεια της κρίσης, οι ελληνικές εταιρίες αγοράζουν πλοία επειδή αυτή την εποχή είναι φθηνότερα όσο ποτέ και όπως σημειώνει και η Die Welt (2016) στο δημοσίευμα της, οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες από το 2014 έως και τον Μάιο του 2016 αγόρασαν 52 μεγάλα φορτηγά πλοία από γερμανικές εταιρίες.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες, αυτή την στιγμή κάνουν τις περισσότερες παραγγελίες στα ναυπηγεία και αυτή την στιγμή σύμφωνα και με την Βρετανική εταιρία Vessels Value έχουν γίνει συνολικά 404 παραγγελίες πλοίων, αξίας 21 δις δολαρίων.

Ο ελληνικός στόλος είναι ο πρώτος παγκοσμίως και ακολουθούν η Ιαπωνία, η Κίνα, η Γερμανία και η Σιγκαπούρη.

2.6 Χρηματοδότηση της ναυτιλίας πριν και μετά την κρίση

Στην σημερινή παγκόσμια οικονομική κρίση, η ναυτιλία αναπόφευκτα επηρεάζεται σε διάφορους λειτουργικούς τομείς της. Ο κυριότερος βέβαια είναι η χρηματοδότηση, καθώς, ως εξαιρετικά κεφαλαιοφόρος κλάδος, βασίζεται σε τεράστιο ποσοστό στην τραπεζική χρηματοδότηση για την ομαλή λειτουργία της. Το σύστημα ξέρει την σπουδαιότητα των τραπεζών και οι πρόσφατες επεμβάσεις των κυβερνήσεων αποδεικνύουν ακριβώς αυτό. Αυτό βέβαια που αναμένεται να γίνει μόλις ομαλοποιηθεί η κατάσταση είναι η εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων στην διαχείριση των τραπεζών, τις επενδύσεις τους και στην κεφαλαιακή τους επάρκεια.

Σύμφωνα με τις αναλύσεις της Petrofin, μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα όπως η Commerzbank-Deutsche Schiffsbank, η LBG, η Bank of Ireland, η Santander και η Natixis μειώνουν την συμμετοχή τους στη χρηματοδότηση της ναυτιλίας και σιγά-σιγά αποχωρούν από τη ναυτιλία. Το ίδιο συμβαίνει και με τις

ελληνικές τράπεζες όπου λόγω των συγχωνεύσεων και των αποχωρήσεων έχουν μειωθεί δραματικά. (Σταθόπουλος & Τσίλογλου,2014)

Η παγκόσμια οικονομία, έχοντας ανακάμψει το 2010 από τη διεθνή κρίση, όπως αναμενόταν επιβραδύνθηκε το 2011. Μια σειρά έκτακτων γεγονότων επέτειναν ωστόσο την επιβράδυνση αυτή. Αρχικά, η «Αραβική Άνοιξη» με τις αναταραχές και τις ένοπλες εξεγέρσεις, αφού οδήγησε σε πολιτική αστάθεια τη Μέση Ανατολή, προκάλεσε νέο γύρο ανόδου της διεθνούς τιμής του αργού πετρελαίου το πρώτο τετράμηνο του έτους, πλήττοντας την παγκόσμια βιομηχανική παραγωγή. Στη συνέχεια, οι μεγάλες φυσικές καταστροφές στην Ιαπωνία έπληξαν καίρια τις υποδομές και τις εξαγωγές της Ιαπωνίας, προκαλώντας πρόσκαιρες, πλην όμως σοβαρές ανωμαλίες στις εφοδιαστικές αλυσίδες πολλών κλάδων του διεθνούς εμπορίου. Ο κυριότερος παράγοντας επιδείνωσης του διεθνούς περιβάλλοντος ωστόσο ήταν η εκ νέου αύξηση της αβεβαιότητας στις διεθνείς αγορές λόγω της εντεινόμενης κρίσης χρέους στον ευρωπαϊκό νότο, αλλά και λόγω της έκδηλης πολιτικής αδυναμίας ως προς την έγκαιρη, αποτελεσματική και βιώσιμη διαχείριση της κρίσης αυτής. (Σταθόπουλος & Τσίλογλου,2014)

Το παγκόσμιο ΑΕΠ εκτιμάται ότι επιβραδύνθηκε το 2011 στο 3,7% από 5% το προηγούμενο έτος. Η επιβράδυνση έγινε περισσότερο αισθητή στις προηγμένες οικονομίες (1,5% από 2,8% το 2010) οι οποίες επλήγησαν περισσότερο από τα έκτακτα γεγονότα που προαναφέρθηκαν. Αντιθέτως, η οικονομική δραστηριότητα στις αναπτυσσόμενες και αναδύμενες οικονομίες, αν και επιβραδύνθηκε το 2011, παρέμεινε έντονη (6% από 7,3% το 2010), με κινητήρια δύναμη τις οικονομίες της Κίνας και της Ινδίας, το πραγματικό ΑΕΠ των οποίων αυξήθηκε κατά 9,2% και 7,5% αντιστοίχως το 2011.

Σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον, η Διεύθυνση Ναυτιλίας είχε στόχο τη στήριξη των υφιστάμενων πελατών της και τη διατήρηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου της. Ακολουθώντας τη γενικότερη πορεία του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, το ναυτιλιακό χαρτοφυλάκιο μειώθηκε κατά το 2011, παραμένοντας ωστόσο μεταξύ των βασικών χρηματοδοτών της ελληνικής

ναυτιλίας. Το πελατολόγιο των Τραπεζών στη ναυτιλία περιλαμβάνει κυρίως μεγάλους και μεσαίου μεγέθους ναυτιλιακούς ομίλους.

Για το 2012, λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν, η Διεύθυνση Ναυτιλίας προσπάθησε για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου της και την κατά περίπτωση χορήγηση νέων δανείων.

Δεδομένου ότι η εξεύρεση χρηματοδότησης δείχνει να είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ναυτιλιακές εταιρίες λόγω της κρίσης, η εισαγωγή σε κάποιο χρηματιστήριο για την άντληση κεφαλαίων σε χαμηλότερο κόστος, είναι μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική για μια ναυτιλιακή εταιρία που έχει διαγράψει μια αξιόλογη πορεία στο χώρο. (Σταθόπουλος & Τσίλογλου,2014)

Από την τελευταία έρευνα της Petrofin Research όπως την παρουσίασαν οι Σταθόπουλος και Τσίλογλου (2014) για τις τάσεις των χρηματοδοτήσεων στη ναυτιλία προκύπτουν ενδιαφέρουσες πληροφορίες. Όπως το ότι στα 500 bn \$ εκτιμάται ότι ανερχόταν το 2011 το παγκόσμιο ναυτιλιακό χαρτοφυλάκιο των τραπεζών. Από αυτά τα 420 bn \$ εκτιμάται πως έχουν εκταμιευθεί και τα υπόλοιπα 80 bn \$ είναι απλώς συμφωνημένα.

Το σύνολο του ναυτιλιακού χαρτοφυλακίου βρίσκεται στα χέρια 40 τραπεζών που δραστηριοποιούνται στη σύναψη ναυτιλιακών δανείων.

Το μεγαλύτερο χαρτοφυλάκιο διεθνώς ανήκει στη **HSH Norbank**, πρόκειται για **δάνεια ύψους 49 δις. δολαρίων**, στη δεύτερη θέση ακολουθεί η **DNB Nor** με **χαρτοφυλάκιο 35,5 δις. δολ.**, στην τρίτη θέση η **Commerzbank με 33,6 δις.**, **στην τέταρτη θέση η RBS με 22,6 δις.**, στην πέμπτη θέση η KfW με 18,4 δις. και στην έκτη θέση η Nordea με 18 δις. δολάρια.

Τον Μάρτιο του 2011 δημοσιεύτηκε η δέκατη ετήσια έρευνα της Petrofin (10th annual research report) σχετικά με τη τραπεζική χρηματοδότηση και τη ναυτιλία. Σύμφωνα με την έρευνα, οι επενδύσεις σε ναυτιλιακά δάνεια ελληνικών ναυτιλιακών αγγίζουν τα 66,2 bn \$ εμφανίζοντας *πτώση 1,17 %* σε σχέση με το 2009. Αντίστοιχα για τα έτη 2008 και 2009 η *πτώση άγγιξε το 8,48 %*, γεγονός που καταδεικνύει την αλλαγή στρατηγικής από τις τράπεζες στο θέμα των ναυτιλιακών δανείων που παρείχαν στα χρόνια πριν τη κρίση στη ναυτιλία. (Στρατάκης,2011)



Σχήμα 1: Τραπεζική χρηματοδότηση και ναυτιλία

Αξίζει να σημειωθεί βάσει της έρευνας ότι το ελληνικό loan book, δηλαδή ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες που είχαν δεχθεί δάνεια από μεγάλα τραπεζικά συγκροτήματα, παρουσίαζε ικανοποιητικό δείκτη loan repayment, γύρω στο 12 % κάθε χρόνο, περίπου δηλαδή 8 bn \$ σε return.

Κάποιες τράπεζες εμφανίστηκαν πιο ελαστικές απέναντι στην ελληνική ναυτιλία αφού είχαν στα χέρια τους απτές αποδείξεις για την ικανότητα των Ελλήνων πλοιοκτητών να ξεπερνούν τις όποιες κρίσεις ναυτιλιακές και οικονομικές αλλά και να επενδύουν τη κατάλληλη χρονική στιγμή. Έτσι λοιπόν, πεποίθησή τους είναι πως με μειωμένη χρηματοδότηση στο 60 %, και ταυτόχρονη κάλυψη των υποχρεώσεων των ναυτιλιακών εταιρειών από τα υπόλοιπα δανείων τους, οι μεγάλες τράπεζες πιστεύουν στη συνέχιση της καλής και διαχρονικής τους σχέσης με την ελληνική ναυτιλία.

Η έρευνα όπως την παρουσίασε ο Στρατάκης(2011) αναφέρει πως ο αριθμός των τραπεζών που έχουν σχέση με την ελληνική ναυτιλία και τη χρηματοδότηση της είναι 39. Οι πρώτες δέκα τράπεζες (top-10) καλύπτουν το **63,1 %** της αγοράς και με διάφορες μορφές εξαγορών ή συγχωνεύσεων καταφέρνουν να διατηρούν τη μερίδα του λέοντος. Παραδείγματα αποτελεί η συγχώνευση των χαρτοφυλακίων των Deutsche Schiffsbank και Commerzbank, Dresdner

bank, αλλά και της βελγικής Fortis Bank με τη BNP Paribas. **Οι ευρωπαϊκές τράπεζες** είχαν τη μερίδα του λέοντος το 2010, στις παροχές δανείων (ποσοστό 97 %) σε ελληνικές ναυτιλιακές. Στον παρακάτω πίνακα 1 παρουσιάζονται οι 8 τράπεζες με την μεγαλύτερη έκθεση τους στην ελληνική ναυτιλία από τον Στρατάκη(2011)

Τράπεζα	Συνολική «έκθεση» στην ελληνική ναυτιλία (δισ.δολάρια)
Royal Bank of Scotland	12,43
Deutsche Schiffsbank	5,55
Piraeus Bank	5,21
Credit Suisse	4,50
HSH Nordbank	3,12
National Bank of Greece	3
DNB Nor	2,87
Deutsche Bank	2,61

Πίνακας 1: Τράπεζες με την μεγαλύτερη έκθεση τους στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες

Κεφάλαιο 3^ο – Στρατηγική των επιχειρήσεων

3.1 Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην απεμπλοκή της εταιρείας σε σχέση με την οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματος της. Η στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (Jaunch et.all,1988).

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες:

1. Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρείας.
2. Καθορισμός μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού.
3. Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας.
4. Άξια στο πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
5. Κάλυψη απαιτήσεων των πελατών.
6. Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
7. Αποφυγή του ρίσκου μέσα από τη σωστή ανάπτυξης στρατηγικής φιλοσοφίας.
8. Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός επίτευξη στόχων.

Η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια προσπάθεια της εταιρείας ν' αυξήσει τις επιχειρησιακές της ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη στρατηγικού πλάνου. Ένα στρατηγικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από 6 βήματα σύμφωνα και με τον Tettenbaum (1998):

1. Το καθορισμό και ορισμός της αποστολής μιας εταιρείας.
2. Το καθορισμός των στόχων μιας εταιρείας.
3. Την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της εταιρείας.
4. Την αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων μιας εταιρείας.
5. Την εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάση των στόχων της εταιρείας.

Ιστορικά το 1970 καθορίστηκε ένα μοντέλο έξι βημάτων που καθόρισε την έννοια της στρατηγικής, το οποίο ονομάστηκε κλασσικό μοντέλο, στη πορεία καθορίστηκε και το λεγόμενο συστηματικό μοντέλο το οποίο αποτελείται από δέκα βήματα ανάπτυξης. Τα μοντέλα αυτά ορίζονται ως ακολούθως όπως τα παρουσιάζουν και οι Jaunch & Glueck (1988):

1. Κλασσικό Μοντέλο:

- Βήμα 1^ο : Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.
- Βήμα 2^ο : Δεδομένα κάλυψης της αποστολής μιας εταιρείας.
- Βήμα 3^ο : Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας.
- Βήμα 4^ο : Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).
- Βήμα 5^ο : Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης

επιχειρησιακών στόχων.

- Βήμα 6^ο : Εφαρμογή τακτικών με βάση τους στόχους μιας εταιρείας.

2. Συστηματικό Μοντέλο:

- Βήμα 1: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.
- Βήμα 2: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.
- Βήμα 3: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.
- Βήμα 4: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.
- Βήμα 5: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.
- Βήμα 6: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.
- Βήμα 7: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.
- Βήμα 8: Αξιολόγηση αποτελεσματικότητα στρατηγικής.
- Βήμα 9: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- Βήμα 10: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

3.2 Στρατηγικό Management και ανάλυση στρατηγικού συστήματος

Μια ποιο εξελιγμένη μορφή του κλασσικού μοντέλου στρατηγικής είναι συστηματική ανάλυση, η οποία είναι η προέκταση της κλασσικής μεθόδου ανάλυσης στρατηγικής. Ο σχεδιασμός συστήματος για πρώτη φορά εμφανίστηκε το 1960 και ουσιαστικά εστίασε πρώτων στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτυχιών και αποτυχιών μιας εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της και δεύτερον εστίασε στη μέτρηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, των πελατών και των νεοεισερχόμενων εταιρειών στο κλάδο. Σύμφωνα με τη συστηματική στρατηγική αναπτύχθηκε το παρακάτω μοντέλο όπως αυτό παρουσιάζεται στον πίνακα 2.

	Απειλή Νέων Εισόδων
Δύναμη Αγοραστών	
Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών εταιριών	
Δύναμη προμηθευτών	
	Δύναμη υποκατάστατων

Πίνακας 2: Μοντέλο συστηματικής προσέγγισης

Με βάση τον πίνακα 2 διαπιστώνεται πως η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια εταιρεία στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού.

Στο υπόδειγμα του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κυρίες δυνάμεις ανταγωνισμού.

- Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα αλλά και τη συστηματική στρατηγική η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε εταιρείας μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κ.λπ.

Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια εταιρεία πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω των παρακάτω παραγόντων

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές μα ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Αρχικά και προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση και ανάπτυξη της επιλεγμένης και εξεταζόμενης στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων θα μελετήσουμε στις επόμενες ενότητες γενικά όλες τις στρατηγικές ανάπτυξης, οι οποίες έχουν άμεσο και σχετικό αντικείμενο με την επιλεγμένη και προς ανάλυση στρατηγική.

Τέλος στη συστηματική στρατηγική ένα επιπρόσθετο μοντέλο ανάπτυξης είναι το PEST model. Το μοντέλο αυτό μελετά πως το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει την αγορά και πως επηρεάζει και την ευρύτερη στρατηγική που αναπτύσσει μέσα σ' αυτό μια εταιρεία.

3.3 Στρατηγικές ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Η βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την επιτυχημένη λειτουργία και πορείας κάθε μιας επιχείρησης και όχι μόνο τον υπό εξέταση ναυτιλιακών είναι η σωστή αντίδραση προς τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένης στρατηγικών συρρίκνωσης.

Οι κινήσεις αυτές μπορούν και πρέπει να καλύπτουν βραχυπρόθεσμους στόχους. Τέτοιες κινήσεις μπορεί να είναι η αναπροσαρμογή των ναύλων, η αλλαγή στη πολιτική της χρονικής διάρκειας των ναυλώσεων. Αν για παράδειγμα οι ναύλοι είναι χαμηλοί τα καράβια επιλέγουν τη spot αγορά με στόχο να εκμεταλλευτούν ορισμένες αλλαγές στη συγκεκριμένη αγορά, όταν οι ναύλοι είναι υψηλοί, τότε οι ναυτιλιακές επιλέγουν η στρατηγική τους να εστιάσει σε μεγάλης διάρκειας time charter agreement.

Περεταίρω στρατηγικές δράσεις είναι η διαπραγμάτευση ενός χρέους, η μείωση των δρομολογίων και γενικά οι στρατηγικές μείωσης κόστους, που όπως θα μελετηθεί στο επόμενο κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο και προσπαθώντας να οριστούν οι στρατηγικές των ναυτιλιακών πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης θα καθοριστούν οι βασικές εταιρικές στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συνήθως είναι μακροπρόθεσμες. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών είναι οι ακόλουθες:

1. Στρατηγικές σταθερότητας.
2. Στρατηγικές ανάπτυξης.
3. Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής

Κεφάλαιο 4: Στρατηγική ναυτιλιακών επιχειρήσεων πριν και κατά την διάρκεια της κρίσης

4.1 Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πριν την κρίση

Ο παράγοντας που τα προηγούμενα χρόνια βοήθησε τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να βρίσκονται στη κορυφή είναι η ικανότητά τους, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να μπορούν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν τις επερχόμενες απειλές οι οποίες προέρχονταν από το εξωτερικό τους περιβάλλον.(Θεότοκας,2007)

Η ικανότητα αναγνώρισης των απειλών αλλά και της εκμετάλλευσής των ευκαιριών αναφερόταν στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών.

Στη παρούσα ενότητα εντοπίστηκαν και αναλύονται οι στρατηγικές των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα αυτές που συνδέονταν με την εξειδίκευση του στόλου τους, την ανταγωνιστική τους στρατηγική και τις επενδυτικές τους στρατηγικές. Συγκεκριμένα οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες σύμφωνα και με τον Θεοτοκά(2007):

1. Εξειδίκευση στόλου: Το πιο μεγάλο ποσοστό των караβιών είναι τα επιβατικά και τα οχηματαγωγά. Η διαφοροποίηση από τον κανόνα αναφέρεται στην επιλογή κάποιων σε μικρό ποσοστό επιχειρήσεων προς πιο εξειδικευμένες αγορές. Η διαφοροποιημένη αυτή επιλογή σχετίστηκε με τους διαθέσιμους πόρους των επιχειρήσεων. Ένα στοιχείο της στρατηγικής των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων το οποίο αναπτύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια, αλλά ισχύει και σήμερα μέσα στη κρίση είναι λόγω της διαθεσιμότητας των πόρων, η τάση για απόκτηση μεταχειρισμένων караβιών σε καλή τιμή και η άμεση απόσβεση της αγοράς τους μέσα από τη χρήση τους για τη μεταφορά αγαθών. Η στρατηγική αυτή κατέστησε πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εύρωστες. Οι

Έλληνες αποκτούσαν και αποκτούν καράβια σε χαμηλές τιμές και τα καθιστούσαν ανταγωνιστικά αξιοποιώντας τη διαθέσιμη υψηλή ποιότητα και το χαμηλό εργατικό κόστος.

2. Ηγεσία κόστους: Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στη πλειοψηφία τους ανέπτυξαν μια στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία εστίασε στο χαμηλό κόστος και συγκεκριμένα στην ηγεσία κόστους. Οι ναυτιλιακές εστίασαν στη λειτουργία με βάση την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας τους. Όταν μια ναυτιλιακή επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένους βασικούς θαλάσσιους δρόμους, η βασική ρεαλιστική στρατηγική για αυτές είναι η ηγεσία κόστους. Από την άλλη η προσπάθεια για ανάπτυξη στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, δεν βοήθησε όσες ναυτιλιακές την εφάρμοσαν να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα τους.
3. Επενδυτική στρατηγική: Η επενδυτική στρατηγική μιας ναυτιλιακής επιχείρησης πριν τη κρίση αποτελούσε παράγον που καθόριζε τη πορεία της, μια και οι διακυμάνσεις των τιμών της αλλά και των τιμών των πλοίων καθιστούσε κρίσιμο παράγον τα λεφτά που θα επένδυε ένας εφοπλιστής για να αποκτήσει ένα καράβι είτε νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένο αλλά και το χρόνο υλοποίησης της επένδυσης. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στη πλειοψηφία τους αναπτύσσουν τη στρατηγική της μακροχρόνιας πώλησης υπηρεσιών, ως μια ουσιαστική στρατηγική ενώ ταυτόχρονα αξιοποιούν τη συγκυρία απόκτησης κερδών από την πώληση των πλοίων τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές ήταν και είναι διαχειριστές πλοίων, όμως αντιμετωπίζουν το καράβι και ως περιουσιακό στοιχείο, από το οποίο έχουν την ικανότητα να αντλούν μικρές αποδόσεις. Ο στρατηγικός προσανατολισμός τους είναι να μπορούν να αναπτύσσουν τη μεταφορική ικανότητα ενώ παράλληλα να πωλούν κάποια από τα πλοία όταν το κρίνουν συμφέρον. Οι αγοραπωλησίες αποτέλεσαν έναν από τους παράγοντες της επιτυχημένης στρατηγικής των Ελλήνων πριν από τη κρίση αλλά και σήμερα μέσα στη κρίση, λόγω της ύπαρξης περισσότερων ευκαιριών οι Έλληνες εφοπλιστές προβαίνουν στην αγορά καραβιών τα οποία

εκμεταλλεύονται επιτυχώς.

4.1.1 Στρατηγική σταθερότητας

Η στρατηγική σταθερότητας είναι μια στρατηγική που εύκολα διακρίνεται αφού ουσιαστικά καμία παρακινδυνευμένη αλλαγή δεν συμβαίνει στην επιχείρηση. Εφαρμόζεται σε εταιρείες που έχουν μία **συγκεκριμένη κουλτούρα**, μια συγκεκριμένη φιλοσοφία και σταθερότητα όλες τις δεκαετίες της ύπαρξης τους. Όπως επίσης, εφαρμόζεται σε εταιρείες που είναι leaders ενός κλάδου και δεν κινδυνεύουν άμεσα από ανταγωνιστές και γενικότερα από στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τους.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι τα εξής :

- *Συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα*
- *Συγκομιδή συγκεκριμένου ύψους κερδών*
- *Στρατηγική προσεκτικών βημάτων*

Στη ναυτιλία μπορούμε να βρούμε αρκετά παραδείγματα εταιρειών, ελληνικών και ξένων που εφαρμόζουν στρατηγική σταθερότητας σύμφωνα με τον Στρατάκη(2011), όπως :

- Η αμερικάνικη εταιρεία δεξαμενοπλοίων OSG, η οποία από την αρχή της ίδρυσης της πορεύεται βάσει ενός συγκεκριμένου μοντέλου στρατηγικής και ανάπτυξης στον τομέα των product-crude tankers, χωρίς να εφαρμόζει διαφοροποίηση σε άλλες αγορές της ναυτιλίας
- Η ελληνική εταιρεία πλοίων LPG, Stealthgas Inc, έχει έναν στόλο από 39 πλοία και ένα συγκεκριμένο διοικητικό μοντέλο που το εφαρμόζει χρόνια.
- Επίσης οι μεγάλες εταιρείες containerships Costamare και Danaos Corporation, έχουν δημιουργήσει μεγάλους στόλους τους οποίους

λειτουργούν με αρκετά προσεκτική διαχείριση και δεν έχουν εφαρμόσει diversification.

Σαφώς και οι παραπάνω εταιρείες έχουν ένα πλάνο ανάπτυξης, καθώς πραγματοποιούν επενδύσεις όποτε αυτό χρειαστεί. Προς αυτή τη κατεύθυνση συμβάλλει πάντα και η ρευστότητα που μπορεί να έχει κάθε μία εταιρεία. Διοικητικές αποφάσεις όμως που στηρίζονται σε χρηματοοικονομικά μοντέλα, θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια.

4.1.2 Στρατηγική ανάπτυξης

Αποτελεί τη πιο διαδεδομένη πολιτική στρατηγικής. Ακολουθείται από επιχειρήσεις που δεν είναι leaders στον κλάδο τους αλλά θέλουν να ανέβουν γρήγορα ή ακόμα και από τις παραδοσιακές δυνάμεις του χώρου, οι οποίες θέλουν να δημιουργήσουν και να θέσουν **αυτές** τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Αποτελέσματα αυτής της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη των πωλήσεων, των εσόδων και των κερδών. (Στρατάκης, 2011)

Ο Lorange (2005) σημειώνει πως υπάρχουν έξι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξη και οι οποίες εφαρμόζονται στη ναυτιλία. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Κάθετη ολοκλήρωση.
2. Οριζόντια ολοκλήρωση.
3. Διαφοροποίηση.
4. Συγκέντρωση αγοράς.
5. Ανάπτυξη αγοράς.
6. Ανάπτυξη προϊόντων.

Σε σχέση με τον ναυτιλιακό κλάδο οι συγκεκριμένες στρατηγικές που ακολουθούνται είναι οι ακόλουθες:

Στρατηγική Κάθετης ολοκλήρωσης: Κάθετη ολοκλήρωση εφαρμόζεται όταν μια εταιρία επιλέγει να επεκταθεί σε στάδια της παραγωγικής διαδικασίας διαφορετικά από αυτά στα οποία λαμβάνει μέρος. Η στρατηγική αυτή επιφέρει μείωση κόστους και καλύτερη διαχείριση των φάσεων της παραγωγής τους. Στη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν επενδύσει πολλές ναυτιλιακές εταιρίες μεταφοράς. Προϊόν στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το εμπορευματοκιβώτιο και η παραγωγική διαδικασία εμπεριέχει όλα τα στάδια μεταφοράς του τα οποία είναι η χερσαία μεταφορά από το εργοστάσιο παραγωγής, η άφιξη στο λιμάνι, η φόρτωση στο καράβι, η θαλάσσια μεταφορά μέχρι το λιμάνι προορισμού, ασφαλή εκφόρτωση από το καράβι. Ο βασικός λόγος εφαρμογής της παρούσας στρατηγικής από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι η ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης της κύριας δραστηριότητας, δηλαδή η μεταφορά των containerships και εισροή εσόδων από τη διαδικασία. Επιπρόσθετοι λόγοι είναι η προστασία της ποιότητας, οι επενδύσεις που θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα τα καράβια της COSCO έχουν προτεραιότητα στο λιμάνι του Πειραιά, πράγμα που περιορίζει τη δράση των ανταγωνιστών.

Στρατηγική Οριζόντιας ολοκλήρωσης: Σύμφωνα με τη παρούσα στρατηγική, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξαπλωθούν οριζόντια είτε μέσω εξαγορών είτε μέσω συγχωνεύσεων άλλων επιχειρήσεων που εντάσσονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Στη ναυτιλία πριν τη κρίση είχαν γίνει πολλές εξαγορές, όμως και κατά τη διάρκεια της κρίσης πολλές επιχειρήσεις βρήκαν την ευκαιρία να εξαγοράσουν εταιρίες που αποδυναμώθηκαν και έτσι να αναπτυχθούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Ένα παράδειγμα συγχώνευσης στη ναυτιλιακή αγορά, είναι η συγχώνευση των εταιριών δεξαμενόπλοιων Crude και Capital που όταν θα συμβεί θα ξεπερνά τα 800 εκατομμύρια δολάρια.

Διαφοροποίηση: Η διαφοροποίηση αποτελεί μια εκ των βασικότερων στρατηγικών στο ναυτιλιακό κλάδο. Πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν ένα συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δρουν σήμερα. συγχρόνως όμως επιλέγουν να κινηθούν και σε ένα δεύτερο. Μέσα από τη διαφοροποίηση μια ναυτιλιακή εταιρία πετυχαίνει να παρέχει ένα εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ συνάμα αποκομίζει και κέρδη σε συγκεκριμένη στιγμή που ο κλάδος αναπτύσσεται. Το 2010 για παράδειγμα που τα πράγματα στην αγορά ήταν πιο καλά, πολλές ελληνικές εταιρίες στράφηκαν στον containership sector. Η διαφοροποίηση ως στρατηγική χρησιμοποιείται κατά κόρον από τις ναυτιλιακές, αν και λόγω της οικονομικής κρίσης, υπάρχει μια πιο συγκροτημένη τάση στην εφαρμογή της.

Συγκέντρωση αγοράς: Η συγκεκριμένη στρατηγική επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από συνεργασίες-συμμαχίες των ναυτιλιακών εταιριών, με στόχο να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, ή μέσα στη κρίση να επιβιώσουν. Παλαιότερα είχε τη μορφή τραστ, στη πορεία όμως εξελίχθηκε στη σημερινή του μορφή. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών είναι οι NYC, OOCL, Harag-Lloyds.

Ανάπτυξη αγοράς: Την ακολουθούν οι ναυτιλιακές οι οποίες θέλουν να προωθήσουν προϊόντα τους σε νέες αγορές. Η νέα αγορά δημιουργείτε με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Μπορεί να δημιουργηθεί λόγω ενός σημαντικού γεγονότος.
2. Έμμεση δημιουργία της αγοράς: Αυτό αναπτύσσεται όταν ο πλοιοκτήτης αναγνωρίζει μια ευκαιρία στην αγορά που οι ανταγωνιστές του αδυνατούν να κατανοήσουν και να αναπτύξουν.

Ανάπτυξη προϊόντων: Η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στην ανάπτυξη προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές. Η συγκεκριμένη στρατηγική αναπτύχθηκε στην ναυτιλία λόγω της ναυπηγικής τάσης μια και στη ναυτιλία προϊόντα είναι τα καράβια και οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Δηλαδή η συνεχή παραγωγή νέων και μεγαλύτερων караβιών έκανε αναγκαία την

εφαρμογή της παρούσας στρατηγικής. Ως παραδείγματα μπορούν να δοθούν, η αύξηση της χωρητικότητας των πλοίων μεταφοράς, η γιγάντωση των φορτηγών πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων και ο γιγαντισμός στα δεξαμενόπλοια. Η συγκεκριμένη στρατηγική στη ναυτιλία εστιάζει από τη μια στη μείωση κόστους, η οποία εφαρμόζεται σήμερα μέσα στην οικονομική κρίση και στην ανάπτυξη της καινοτομίας.

4.1.3 Στρατηγικές διάσωσης και αναστροφής

Η στρατηγική διάσωσης και αναστροφής έχει εφαρμογή και στη ναυτιλία. Οι κινήσεις που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη στρατηγική προκειμένου να σωθεί μια ναυτιλιακή εταιρία που επλήγη από την κρίση θα αναλυθούν παρακάτω. (Σταθόπουλος & Τσίτογλου,2014)

Η κρίση στη ναυτιλία, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις ναυτιλιακές εταιρείες. Όπως θα δούμε παρακάτω, η πτώση ήταν γενική και περιελάμβανε μειώσεις στη τιμή της μετοχής, στα revenues από τη λειτουργία των πλοίων και των ναύλων, των καθαρών κερδών των ναυτιλιακών εταιρειών. Η αναιμική ζήτηση σε υπερβάλλουσα προσφορά, οδήγησαν στην ελεύθερη πτώση των ναύλων.

Η στρατηγική διάσωσης αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

- **Το στάδιο της συρρίκνωσης (downsizing)**, εδώ λοιπόν είναι απαραίτητη η συγκράτηση των χρηματικών ροών (cash flows) της εταιρείας και οι περικοπές των εξόδων. Η εταιρεία πρέπει να παύσει τη λειτουργία projects που δεν της αποφέρουν πλέον κέρδη.
- **Το στάδιο της ρευστοποίησης**, στάδιο κατά το οποίο η εταιρεία πουλάει τα καράβια τα οποία υπολειτουργούν, ή αυτά που έχουν κάποια παλαιότητα στο second hand market, εξασφαλίζοντας έτσι κάποια κεφάλαια για να καλύψει βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Το ίδιο θα μπορούσαμε να πούμε και για τις περιπτώσεις scrapping, όπου αποδεικνύονται – ειδικά αυτή τη περίοδο όπου η τιμή για διάλυση πλοίου που δίνουν τα διαλυτήρια είναι πάνω από 400 \$ τον τόνο. Στο παρελθόν η

τιμή για διάλυση των πλοίων είχε φτάσει και τα 500 \$ τον τόνο (Λογοθέτης,2015)

- **Το στάδιο της σταθεροποίησης (stabilization)**, κατά το οποίο η εταιρεία προσπαθεί να σταθεροποιήσει τις λειτουργίες της. Σε αυτή τη φάση, οι ναυτιλιακές κάνουν διαπραγματεύσεις με τους πιστωτές τους (τράπεζες) για αναπροσαρμογή των δανείων τους, έκδοση νέων με διαφορετικό επιτόκιο κλπ
- **Το στάδιο της αναδόμησης (rebuilding)**, το οποίο αποτελεί το τελευταίο στάδιο χρονικά αφού θεωρητικά ο κίνδυνος έχει περάσει για την εταιρεία

4.2 Ναυτιλιακές επιχειρήσεις στα χρηματιστήρια του κόσμου

Μια άλλη διαδεδομένη στρατηγική κατά την διάρκεια της κρίσης για την άντληση κεφαλαίων των ναυτιλιακών εταιριών ήταν και παραμένει η εισαγωγή στα διεθνή χρηματιστήρια.

Εκδίδοντας μετοχές μια ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την επέκταση της άτοκα και χωρίς να πρέπει να αναλάβει ένα τραπεζικό δάνειο. Με άλλα λόγια το χρηματιστήριο είναι μια πηγή άντλησης μεγάλου ύψους κεφαλαίου με ελάχιστο κόστος δίνοντας τη δυνατότητα αξιοποίησης της ελληνικής κεφαλαιαγοράς για άντληση κεφαλαίων δεδομένης της ανταπόκρισης των εταιρειών στις ανάγκες ανανέωσης και επέκτασης του στόλου τους. (Ξηραδάκης, 2009)

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι κυριότερες ναυτιλιακές εταιρίες οι οποίες είναι σήμερα στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης σύμφωνα και με τους Σταθόπουλο και Τσίλογλου(2014) και όπως θα δούμε οι εταιρίες αυτές κατάφεραν και άντλησαν σημαντικά ποσά το 2010 που η κρίση βρισκόταν στην αρχή της.

4.2.1 OSG Ship Management (ex Stelmar)

Η Stelmar ύστερα από ένα μακράς εξαγορών που δεν ολοκληρώθηκαν ποτέ κατέληξε στην αγκαλιά της Overseas με τη μετοχή της να σπάει το φράγμα του

ήχου καθ' όλη τη διάρκεια των σκληρών διαπραγματεύσεων για τον τελικό νέο ιδιοκτήτη μετοχών της. Όπως εξελίχθηκαν τα πράγματα, οι επενδυτές της ,είδαν τις αποδόσεις τους να ξεπερνούν κάθε προσδοκία τους μέσα σε λιγότερο από μία εβδομάδα καθώς στην έναρξη των διαπραγματεύσεων η μετοχή της ήταν λίγο υψηλότερη των \$38 και στο κλείσιμο τους 10 ημέρες μετά είχε αγγίξει τα \$48. Τελικά από τη συγχώνευση αυτή προέκυψε η δεύτερη μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρεία του πλανήτη σε αριθμό πλοίων 90 και η τρίτη σε χωρητικότητα με 12,8 εκατ. τόνους dwt.

4.2.2 Aegean Marine Petrol Networking

Η εταιρεία συμφερόντων Δημητρίου Μελισσανίδη, εισήχθηκε στο NYSE τον Δεκέμβριο του 2006. Στη μετοχική σύνθεσή της συμμετέχουν οι κ.κ. Peter Γεωργιόπουλος και Γιάννης Ταβλάριος. Ο στόλος της αποτελείται από 67 πλοία τροφοδοσίας καυσίμων, καθώς και από τέσσερα δεξαμενόπλοια, ένα τύπου Aframax και τρία τύπου Panamax

4.2.3 Capital Product Partners LP

Η εταιρεία Capital Product Partners συμφερόντων Ευάγγελου Μαρινάκη εισήχθηκε στο χρηματιστήριο Nasdaq τον Απρίλιο 2007. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 21 δεξαμενόπλοια συνολικής χωρητικότητας 1 εκατ. dwt περίπου εκ των οποίων τα 18 είναι μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου (MR product tankers) 2 μικρά product tankers και 1 δεξαμενόπλοιο τύπου suezmax. Ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου 4,6 έτη.

Έσοδα \$124,59 εκατ. το 2010 έναντι \$134,5 εκατ. το 2009

Κέρδη \$17,9εκατ. το 2010 έναντι \$29,2 εκατ. το 2009

4.2.4 Costamare

Η εταιρεία Costamare της οικογένειας Β. Κωνσταντακόπουλου εισήχθηκε στο NYSE το Νοέμβριο του 2010 αντλώντας το ποσό των \$ 160 εκατ. Πουλώντας

13,3 εκατ. Μετοχές έναντι \$12 έκαστη μετά τη δημόσια προσφορά που πραγματοποιήσε. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 58 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers) συνολικής χωρητικότητας περίπου 320,000 TEU συμπεριλαμβανομένων 10 υπό παραγγελία containers συνολικής χωρητικότητας περίπου 90,000 TEU.

Έσοδα από ναύλους \$353,2εκατ. το 2010

Κέρδη \$81,2 εκατ. το 2010

4.2.5 Danaos Corporation

Η εταιρεία συμφερόντων Ιωάννη Κούστα δραστηριοποιείται στον τομέα μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων (containers). Εισήχθηκε στο Χρηματιστήριο NYSE της Νέας Υόρκης το 2006. Ο στόλος της αποτελείται από 55 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων συνολικής χωρητικότητας 257,029 TEUs ενώ το πρόγραμμα παραγγελιών νέων πλοίων αποτελείται από 10 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων συνολικής χωρητικότητας 105.650 TEUs.

- Έσοδα \$359,7εκατ. Το 2010 έναντι \$319,5 εκατ το 2009.

- Κέρδη \$27,9 εκατ. Το 2010 έναντι \$65,6 εκατ. το 2009

4.2.6 Diana Containerships INC

Η Diana Containerships Inc. συστάθηκε το 2010 με σκοπό τη δραστηριοποίησή της στον τομέα θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Ο στόλος της αποτελείται από 2 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων χωρητικότητας 3,426 TEU το καθένα και επίσης έχει υπογράψει 3 MOA (συμφωνητικά αγοράς πλοίων) για την αγορά 2 πλοίων χωρητικότητας 4,714 TEU το καθένα και ένα πλοίο χωρητικότητας 4,206 TEU.

- Έσοδα από ναύλους \$5,7εκατ. για την περίοδο 7/1/2010 μέχρι τέλος του έτους

- Ζημιές \$2 εκατ. για την περίοδο 7/1/2010 μέχρι τέλος του έτους

4.2.7 Excel Maritime

Η εταιρεία συμφερόντων Βίλυ Παναγιωτίδη δραστηριοποιείται στον τομέα μεταφορών ξηρού φορτίου με ένα στόλο που αποτελείται από 48 πλοία συνολικής χωρητικότητας 4,1 εκατ. Dwt ενώ έχει υπό παραγγελία 4 πλοία τύπου capesize συνολικής χωρητικότητας 720,000 dwt.

- Έσοδα \$ 423 εκατ. το 2010 έναντι \$391,7 εκατ. το 2009
- Κέρδη \$ 257,8 εκατ. το 2010 έναντι \$339,8 εκατ. το 2009

4.2.8 Freeseas INC

Η εταιρεία είναι συμφερόντων κ. Ίωνα Βαρουξάκη και δραστηριοποιείται στην αγορά χύδην ξηρού φορτίου με έναν στόλο που αποτελείται από 3 φορτηγά πλοία τύπου Handy-size μέσης ηλικίας τα 23 έτη και εισήχθη στο χρηματιστήριο NASDAQ των Η.Π.Α. τον Δεκέμβριο του 2005. Αργότερα, ο κ. Ίων Βαρουξάκης αγόρασε το ποσοστό που κατείχαν οι συν-ιδρυτές της εταιρείας κ.κ. Στάθης και Γεώργιος Γουρδομιχάλη. Από τις 2.812.500 μετοχές που περιήλθαν στην κατοχή του κ. Βαρουξάκη, οι 2.108.782 αγοράστηκαν αμέσως μετά από την εταιρεία FS Holding Ltd. συμφερόντων της οικογένειας Ρέστη. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 8 φορτηγά πλοία συνολικής χωρητικότητας 0,25 εκατ. dwt.

- Έσοδα \$57,7εκατ. το 2010 έναντι \$57,5 εκατ. το 2009
- Ζημίες \$21,8εκατ. το 2010 έναντι κερδών \$6,9 εκατ. το 2009

4.2.9 Globus Maritime LTD

Η Globus Maritime Limited συμφερόντων κ.Γ.Φειδάκη ιδρύθηκε το 2006 με σκοπό την δραστηριοποίηση της σε πλοία ξηρού φορτίου τύπου Handymax και Panamax.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 5 πλοία συνολικής χωρητικότητας 319,664 dwt

- Έσοδα \$28,9 εκατ. το 2010 έναντι \$52,8 εκατ. το 2009
- Κέρδη \$6 εκατ. το 2010 έναντι ζημιών \$10,1 εκατ. το 2009

4.2.10 StealthGas INC

Η εταιρεία συμφερόντων οικογενείας Βαφειά εισήχθηκε στο Χρηματιστήριο NASDAQ της Νέας Υόρκης τον Ιούλιο 2005.

Δραστηριοποιείται στον τομέα μεταφοράς υγροποιημένων προϊόντων πετρελαίου (LPG). Ο στόλος της Stealthgas 39 πλοία με μέσο όρο ηλικίας 11,1 έτη τα οποία μεταφέρουν προπάνιο, βουτάνιο, προπυλένιο και άλλα πετροχημικά αέρια προϊόντα τα οποία υγροποιούνται προκειμένου να μειωθεί ο όγκος τους και να διευκολυνθεί η μεταφορά τους.

- Έσοδα \$111,4 εκατ. το 2010 έναντι \$113 εκατ. το 2009
- Κέρδη \$11,1 εκατ. το 2010 έναντι ζημιών \$13,3 εκατ. το 2009

4.2.11 TEN

Η εταιρεία ιδρύθηκε από την οικογένεια Π.Τσάκου το 1993 με την ονομασία MIF Ltd (Maritime Investment Fund Limited). Η πρώτη της δημόσια εγγραφή πραγματοποιήθηκε το ίδιο έτος στο Χρηματιστήριο του Όσλο.

Η TEN δραστηριοποιείται στον τομέα των δεξαμενοπλοίων έχοντας ένα στόλο 49 πλοίων διπλών τοιχωμάτων.

- Έσοδα \$408 εκατ. το 2010 έναντι \$444,9 εκατ. το 2009
- Κέρδη \$19,8 εκατ. το 2010 έναντι \$28,7 εκατ. το 2009

4.3 Ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο ελληνικό χρηματιστήριο

Σε ότι αφορά το Χρηματιστήριο Αθηνών, ο νόμος που διέπει το θεσμικό πλαίσιο εισαγωγής των εταιριών στο χρηματιστήριο (Ν.2843/2000) έχει φέρει σε σύγκρουση τους πλοιοκτήτες με την νομοθεσία. (Ξηραδάκης,2009)

Ο νόμος από την πλευρά του θέλει να επιβάλλει τη μεγαλύτερη δυνατή διαφάνεια και οι πλοιοκτήτες από την πλευρά τους θέλουν από τον νόμο να εφεύρει τρόπους να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά τους και την κερδοφορία τους. Το υπουργείο εμπορικής ναυτιλίας το 2002 έκανε μια πρόταση 6 σημείων και προέκυψε ο τροποποιητικός νόμος του 2002. Οι εταιρείες που θέλουν να εισαχθούν στο Χ.Α.Α. θα έχουν μια ονομασία της Εταιρείας Επενδύσεως στην Ποντοπόρο Ναυτιλία (Ε.Ε.Π.Ν.).

Οι νομοθέτες κατάλαβαν το πόσο αυστηροί ήταν στον πρώτο νόμο γύρω από τους τρόπους διαχείρισης του κεφαλαίου και των αποθεματικών των ναυτιλιακών εταιρειών καθώς και τον τρόπο διανομής των μετοχών όπου λογικό είναι οι Έλληνες πλοιοκτήτες να μην θέλουν να χάσουν την ελευθερία που έχουν με το υπάρχον καθεστώς στο θέμα της φορολογίας τους. (Ξηραδάκης,2009)

Όπως παρουσιάστηκε και στην προηγούμενη παράγραφο οι περισσότερες εταιρίες εισήχθησαν στα χρηματιστήρια της Αμερικής επειδή οι αποτιμήσεις είναι καλύτερες ενώ μπορούν και αποκομίζουν μεγαλύτερα κεφάλαια.

Η διαδικασία εισαγωγής των ελληνικών ναυτιλιακών εταιριών στα μεγαλύτερα χρηματιστήρια του κόσμου, δεν είναι εύκολη υπόθεση και χρειάζεται αρκετό χρόνο και προετοιμασία καθώς και επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό. (Ξηραδάκης,2009)

Οι εταιρείες ελληνικών συμφερόντων στα ξένα χρηματιστήρια έχουν πλέον φτάσει τις 26 συνολικά. Μπορεί η παραδοσιακή χρηματοδότηση του κλάδου της ναυτιλίας να προήλθε από τις τράπεζες οι οποίες τον στήριζαν και συνεχίζουν να τον στηρίζουν, όμως τα τελευταία χρόνια έχει ανοίξει η όρεξη των ναυτιλιακών εταιριών ελληνικών συμφερόντων για εισαγωγή στα χρηματιστήρια αξιών, ιδιαίτερα σε αυτά των Ηνωμένων Πολιτειών.

Σήμερα στο ΧΑΑ υπάρχουν οι ακόλουθες ναυτιλιακές εταιρίες σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της ιστοσελίδας του ΧΑΑ (<http://www.ase.gr/>) :

- ΝΕΛ (ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΕΣΒΟΥ)
- ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ
- ΑΝΕΚ

4.4 Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της κρίσης

Οι στρατηγικές που έχουν ακολουθήσει οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της κρίσης έχουν να κάνουν κυρίως με την μείωση του κόστους αλλά και με άλλες πρακτικές οι οποίες αναβαθμίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Χρήση LNG στην ναυτιλία ως ναυτιλιακό καύσιμο που είναι φθηνότερο από το πετρέλαιο.
- Εφαρμογή πρακτικών εξοικονόμησης καυσίμων όπως είναι το Slow steaming
- Η βελτίωση της τεχνολογίας και η εφαρμογή καινοτομιών πάνω στα πλοία
- Οι επενδύσεις των ελλήνων εφοπλιστών σε καινούρια πλοία και η αγορά μεταχειρισμένων σε πολύ χαμηλές τιμές εξαιτίας της κρίσης. Αυτή η πρακτική προσδοκά να δώσει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- Η επένδυση στην ναυτική εκπαίδευση και στην προσέλκυση ανέργων στο επάγγελμα του ναυτικού και άρα η επάνδρωση των πλοίων με έλληνες ναυτικούς και ποιοτικότερο προσωπικό
- Ενώ και το ελληνικό κράτος από την πλευρά του προσπαθώντας να βοηθήσει τις ναυτικές επιχειρήσεις, εφαρμόζει μέτρα προσέλκυσης των ελληνόκτητων πλοίων κάτω από την ελληνική σημαία.

Όλες αυτές οι πρακτικές θα αναλυθούν παρακάτω.

4.4.1 Χρήση LNG στην Ναυτιλία

Η χρήση υγροποιημένου φυσικού αερίου (ΥΦΑ) ως καύσιμο πλοίων έχει κερδίσει πρόσφατα μεγαλύτερο ενδιαφέρον όχι μόνο στην Ευρώπη, αλλά και στην Ασία και τις ΗΠΑ (Maxwell & Zhu, 2011). Υπάρχουν τρεις αξιοσημείωτοι τρόποι που, στο σύνολό τους, καθιστούν το υγροποιημένο φυσικό αέριο από τις πλέον υποσχόμενες νέες τεχνολογίες για τη ναυτιλία (Maxwell & Zhu, 2011):

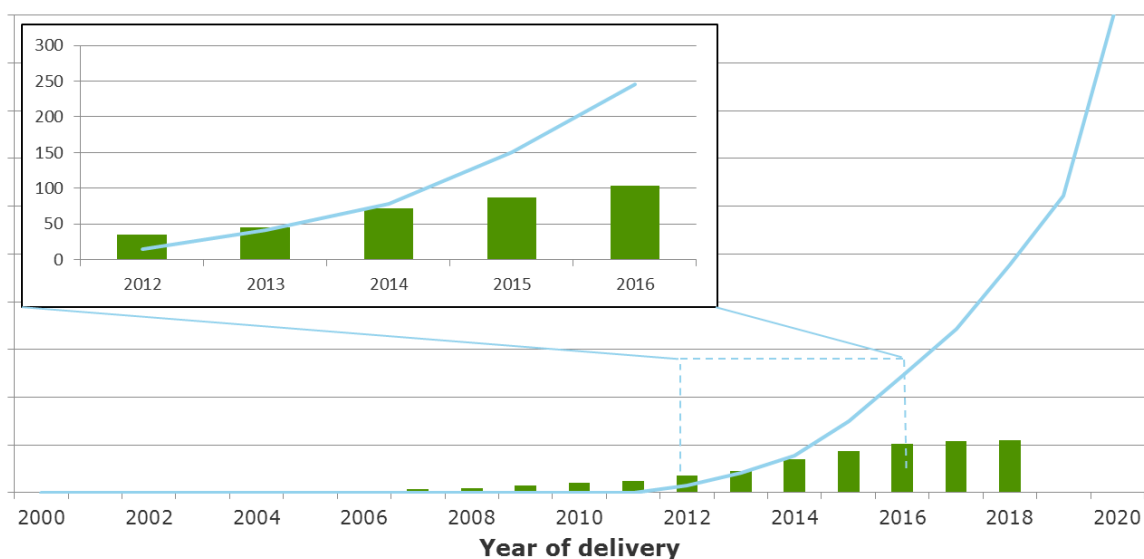
- Χρησιμοποιώντας το ΥΦΑ ως ναυτιλιακό καύσιμο μειώνει τις εκπομπές σε οξείδιο του θείου (SO_x) κατά 90% έως 95%. Αυτό το επίπεδο μείωσης θα ενταχθεί στο πλαίσιο των λεγόμενων Περιοχών Ελέγχου των Εκπομπών (ECA, Emission Control Areas) μέχρι το 2015. Μια παρόμοια μείωση αναμένεται να εφαρμοστεί στην παγκόσμια ναυτιλία μέχρι το 2020.
- Η χαμηλότερη περιεκτικότητα του υγροποιημένου φυσικού αερίου σε άνθρακα σε σύγκριση με παραδοσιακά ναυτιλιακά καύσιμα επιτρέπει μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) από 20% έως 25%. Κάθε ολίσθηση του μεθανίου κατά την πετρέλευση ή τις ανάγκες χρήσης πρέπει να αποφεύγεται για να διατηρηθεί αυτό το πλεονέκτημα.
- Το ΥΦΑ αναμένεται να είναι λιγότερο δαπανηρό από ότι το ναυτιλιακό πετρέλαιο εσωτερικής καύσης (MGO), που θα πρέπει να χρησιμοποιείται εντός των ECA, αν δεν εφαρμόζονται άλλα τεχνικά μέτρα για τη μείωση των εκπομπών SO_x. Οι σημερινές χαμηλές τιμές του υγροποιημένου φυσικού αερίου στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ δείχνουν ότι η διαμόρφωση τιμής - με βάση το ενεργειακό περιεχόμενο - χαμηλότερης από αυτήν του HFO φαίνεται ότι είναι δυνατή, ακόμη και αν ληφθεί υπόψη η μικρής κλίμακας διανομή υγροποιημένου φυσικού αερίου.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της χρήσης φυσικού αερίου για καύσιμο στα πλοία είναι ότι μειώνει σε μεγάλο βαθμό τα επίπεδα ρύπανσης και είναι οικονομικότερο σε σχέση με το μαζούτ.

Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, μεταξύ των οποίων και ελληνικών συμφερόντων, μελετάνε το θέμα πολύ σοβαρά και σκέφτονται να εκπονήσουν προγράμματα για πιθανές νέες παραγγελίες για ναυπηγήσεις πλοίων ώστε να γίνει η διερεύνηση εγκατάστασης των ειδικών για LNG μηχανών από την αρχή και να μη χρειαστεί να τις μετατρέψουν στη συνέχεια, κίνηση που θα ήταν σαφώς πιο κοστοβόρα, προσβλέποντας σε μια εφικτή λύση συμμόρφωσης προς τους επερχόμενους νέους κανονισμούς για την μείωση των εκπομπών ρύπων από τα πλοία.

Μάλιστα στον IMO υπάρχει κώδικας για τα chemical tankers τον οποίο τα επόμενα χρόνια θα τον τροποποιήσουν για να φτιάξουν διατάξεις για τα πλοία που θα κινούνται με φυσικό αέριο.

Η ανάπτυξη και η κατασκευή επιβατικών πλοίων που κινούνται με LNG είναι μεγάλη. Σύμφωνα με το Wuersing (2014) η ανάπτυξη της κατασκευής πλοίων που χρησιμοποιούν LNG φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 2: Κατασκευή πλοίων που χρησιμοποιούν το LNG ως καύσιμο

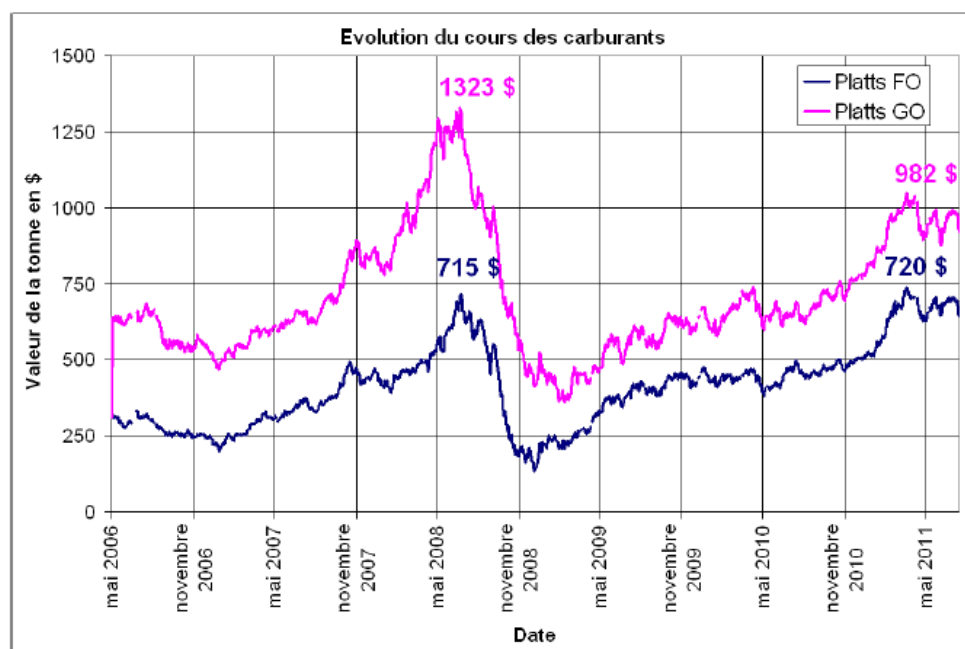
Από το γράφημα συμπεραίνουμε πως υπάρχει ραγδαία ανάπτυξη στην κατασκευή πλοίων που κινούνται με LNG και τα πλοία αυτά θα ξεπεράσουν τα 100 το έτος 2017. Θα πρέπει να σημειώσουμε πως στο σχήμα 2, τα νούμερα αυτά αφορούν επιβεβαιωμένες παραγγελίες.

Το υγροποιημένο φυσικό αέριο (Liquified Natural Gas) είναι φυσικό αέριο που έχει ψυχθεί στους - 161 βαθμούς Κελσίου και στην θερμοκρασία αυτή αυτό συμπυκνώνεται σε ένα υγρό, το οποίο είναι άχρωμο, άοσμο, μη-διαβρωτικό, και μη τοξικό. Το LNG είναι ένα κρυογενές αέριο υπό την έννοια ότι πρέπει να διατηρείται σε αυτή την θερμοκρασία γιατί αλλιώς επιστρέφει στην αέρια κατάσταση του.

Το LNG καταλαμβάνει το 1/600 του όγκου που καταλαμβάνει το φυσικό αέριο στην αέρια κατάσταση του και αυτή η ιδιότητα του το κάνει να είναι οικονομικότερο και αποδοτικότερο.

Παράλληλα το κόστος των καυσίμων είναι τέτοιο που η χρήση του LNG είναι αρκετά φθηνότερο από το μαζούτ. Αυτό από μόνο του θα οδηγήσει τις ναυτιλιακές εταιρίες στην χρήση του LNG καθώς αυτό, ως καύσιμο εκτός από περιβαλλοντικά φιλικό θα είναι και οικονομικά αποδοτικό και θα ρίξει το λειτουργικό κόστος των πλοίων.

Στην επόμενη εικόνα και σύμφωνα με τον Wuersing (2014) φαίνεται η διαφορά στην τιμή των καυσίμων στην ναυτιλία.



HFO= Heavy Fuel Oil, widely used in shipping industry

MGO = Marine Gas Oil, mainly used for smaller/Fast ships

Σχήμα 3: Συγκριτικό κόστος καυσίμων μεταξύ μαζούτ και LNG

4.4.2 Βελτίωση/καινοτομία τεχνολογίας

Οι νέες τεχνολογίες και καινοτομίες παρέχουν νέες δυνατότητες στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις τις οποίες βοηθούν να συγκρατήσουν το κόστος τους, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Στην πρόσφατη έκθεση «Ποσειδώνια 2016» η εταιρία Ericsson παρουσίασε μια νέα τεχνολογία που επιτρέπει την διασύνδεση των σκαφών ενόσω πλέουν στη θάλασσα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στη ξηρά, με παρόχους υπηρεσιών συντήρησης, με κέντρα υποστήριξης πελατών, καθώς και με στόλους και συνεργάτες του χώρου των μεταφορών, αλλά και με τη διαχείριση των λιμένων και τις αντίστοιχες λιμενικές αρχές.

Παράλληλα, επιτρέπει στις υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των στόλων, την παρακολούθηση των μηχανών και της κατανάλωσης καυσίμων, την επίβλεψη της διαδρομής και της πλοήγησης, καθώς και τη διασφάλιση της ευημερίας του πληρώματος.

Η διασύνδεση των πλοίων σε πραγματικό χρόνο σε συνδυασμό με τη συστηματική συλλογή πολύτιμων πληροφοριών για το φορτίο, οι οποίες μεταφράζονται σε πρακτικές επιγνώσεις, γίνεται εφικτή για πρώτη ίσως φορά, η ανάληψη επιχειρηματικών αποφάσεων «εδώ και τώρα». (Νάνος,2016) Αυτές οι αποφάσεις, όχι μόνο βελτιώνουν αποδεδειγμένα την αποδοτικότητα ενός στόλου, αλλά μπορούν επιπλέον να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων, οδηγώντας τελικά στην επιτυχή αντιμετώπιση των βασικών προκλήσεων των πλοιοκτητών, των λιμένων αλλά και των διαχειριστών των τερματικών σταθμών των λιμένων.

Μια άλλη καινοτομία που εισάγεται από την εταιρία **ABS** Nautical Systems είναι ένα λογισμικό το οποίο δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται το πλοίο κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να ελέγχεται η ενεργειακή του απόδοση, η κατάστασή του και όλο το φάσμα των λειτουργιών του όσο είναι εν πλω. Η πρωτοπορία στο εξελιγμένο λογισμικό, δεν είναι τόσο η συλλογή των δεδομένων αυτών, που σίγουρα είναι πολύ σημαντική καθώς μειώνεται η γραφειοκρατία και αυτοματοποιούνται πολλές διαδικασίες που μέχρι σήμερα

πραγματοποιούνταν χειροκίνητα. Η πραγματική καινοτομία έρχεται λόγω της αυτοματοποιημένης ανάλυσης των δεδομένων. Τα δεδομένα, δηλαδή, αφενός συλλέγονται και αφετέρου υπολογίζονται από το λογισμικό με αποτέλεσμα η παρακολούθηση και ο συντονισμός από τα γραφεία να γίνεται γρηγορότερα βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων.

Η **DANAOS Management Consultants** εισάγει την ίδια στιγμή το λογισμικό «Waves fleet performance management system», το οποίο είναι ένα εργαλείο διαχείρισης επιδόσεων πλοίων και την πλατφόρμα δικτύωσης Danaos ONE. Το «Waves» που βραβεύθηκε με το “**Big Data Awards**” της Lloyds, είναι λογισμικό που μέσω αισθητήρων, συλλέγει σε πραγματικό χρόνο τα δεδομένα, τα επεξεργάζεται και τα εκλογικεύει σύμφωνα με τους αλγόριθμους που έχει προγραμματισθεί. Στην λογική του “fog computing”, τα δεδομένα, που αφορούν τις προμήθειες, τη διαχείριση στόλου, τα θέματα κατανάλωσης και ασφαλείας, περνούν από τις φόρμουλες επεξεργασίας και στη συνέχεια μεταφέρονται στο IT τμήμα της εταιρείας ως πληροφορία. Με τον τρόπο αυτό, εξοικονομούνται μεγάλα ποσά που θα είχαν δαπανηθεί με τη χρήση του παραδοσιακού χρονοβόρου και χειροκίνητου τρόπου συλλογής και μεταφοράς δεδομένων από και προς τα πλοία.

Την εξελιγμένη συσκευή Infinity Cube αποκάλυψε στο κοινό στην ίδια έκθεση (Ποσειδώνια 2016) η Navarino σε συνεργασία με την Dell. Το Infinity φιλτράρει και συμπιέζει τα δεδομένα μέσω του «airtime», δηλαδή, πολύ απλά, χρόνο ομιλίας και όγκο δεδομένων δικτύου. Οι επικοινωνίες που παρέχονται στο πλοίο συνδέονται με τα τερματικά και το εσωτερικό δίκτυο ελέγχοντας τα δεδομένα – δηλαδή το data flow- ελαχιστοποιώντας το traffic κάτι που αποτελεί πρόβλημα για τα κόστη των πλοίων όπως αναφέρει ο Νάνος(2016) .

Η **Inmarsat**, την ίδια στιγμή είναι έτοιμη να βγάλει στην αγορά τον **Global Express (GX)**, τον νέο δορυφόρο που συνδυάζει σταθερές επικοινωνίες και διασκέδαση για το πλήρωμα με μικρό κόστος. Ο καινούργιος δορυφόρος, θα παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνίας fleet broadband, αντικαθιστώντας τα παλιά συστήματα, που θα επιτρέπουν να δουλεύει κανείς μέσα στο καράβι, απρόσκοπτα ακόμα και απομακρυσμένα. Συνδυάζει επίσης και τις λειτουργίες του VSAT που χρησιμοποιούνταν μέχρι σήμερα για να έχει πρόσβαση σε τηλέφωνο και δίκτυο

το πλήρωμα, κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, κάτι που στοίχιζε υπερβολικά. Το Global Express, συγχωνεύει τους δυο αυτούς άξονες, με ένα σταθερό «δορυφορικό πιάτο»: business network και κάλυψη για το πλήρωμα, σε πολύ καλή ποιότητα, με δεδομένη χρέωση που λύνει το πρόβλημα της πολύ ακριβής ογκοχρέωσης.

4.4.3 Εξοικονόμηση καυσίμων

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις ασφαλώς στο εμπόριο και στην ναυτιλία καθώς οι εξαγωγές έπεσαν τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα η εμπορική ναυτιλία, κύριος εκφραστής του εμπορίου και των μεταφορών αγαθών να έχει χαμηλούς τζίρους. Αυτό, σε συνδυασμό με την άνοδο της τιμής των καυσίμων στα ναυτιλιακά καύσιμα αλλά και με την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του κόσμου και πολλών διεθνών οργανισμών, οδήγησε τους πλοιοκτήτες να βρουν τρόπους έτσι ώστε να εξοικονομήσουν καύσιμα και χρήματα αλλά παράλληλα να μειώσουν και τις εκπομπές ρύπων από τα εμπορικά πλοία. Οι μεγαλύτεροι και κυριότεροι κατασκευαστές ναυτικών μηχανών φρόντισαν να εξελίξουν τις μηχανές τους ή να βρουν τρόπους να μετασκευάσουν τις ήδη υπάρχουσες μηχανές των πλοίων προκειμένου να επιτυγχάνεται οικονομία καυσίμων αλλά και μείωση των εκπομπών των αέριων ρύπων. Η διαδικασία της μείωσης της υπηρεσιακής ταχύτητας ενός εμπορικού πλοίου προκειμένου να εξοικονομηθούν καύσιμα και να μειωθούν οι εκπομπές των αέριων ρύπων, ονομάζεται slow steaming (χαμηλή ταχύτητα πλεύσης). Εφαρμόστηκε πρώτη φορά από την ναυτιλιακή εταιρία MAERSK και σύντομα έγινε μια διαδεδομένη διαδικασία στα πλοία μεταφοράς container και όχι μόνο.

Μεταξύ άλλων, ένας τρόπος μείωσης της κατανάλωσης καυσίμων και περιορισμού των εκπομπών αέριων ρύπων που προκαλούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου, είναι και το slow steaming. Η ορολογία slow steaming σημαίνει χαμηλή ταχύτητα πλεύσης και εάν θέλαμε να δίνουμε έναν ορισμό, αυτός θα ήταν ο εξής: (Maloni,et.all,2013)

Slow steaming είναι η διαδικασία της μείωσης της ταχύτητας πλεύσης ενός εμπορικού πλοίου έτσι ώστε να εξοικονομήσει καύσιμα και να μειώσει τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Στην διαδικασία της χαμηλής ταχύτητας πλεύσης, ένα καράβι, ταξιδεύει με ταχύτητα 12-19 κόμβους αντί 20-24 κόμβων που είναι το σύνηθες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της κατανάλωσης ενέργειας των μηχανών αλλά και την μείωση εκπομπών αέριων ρύπων. (Maersk, 2013)

Η διαδικασία της χαμηλής ταχύτητας πλεύσης έχει υιοθετηθεί από την πλειοψηφία των πλοιοκτητών καθώς αυτός ήταν ένας τρόπος να επιβιώσουν οικονομικά την στιγμή που οι τιμές των καυσίμων αυξάνονταν και το εμπόριο βρισκόταν σε ύφεση. Ταυτόχρονα, αυξήθηκε η αποδοτικότητα των πλοίων σε συνδυασμό με την μείωση των εκπομπών αέριων ρύπων.

Η διαδικασία slow steaming πρώτο εφαρμόστηκε από την εταιρία Maersk, το 2009 στα πλοία μεταφοράς container αλλά αυτή την στιγμή έχει επεκταθεί και στα φορτηγά πλοία καθώς και στα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου τα οποία έχουν έτσι και αλλιώς χαμηλή εμπορική ταχύτητα.

Η εταιρία Maersk παρουσίασε και οικονομικά αποτελέσματα τα οποία αποδείκνυαν πως οι ταχύτητες χαμηλής πλεύσης είναι και οικονομικά βιώσιμες.

Παράλληλα, ζήτησε και έλαβε, από τις μεγάλες κατασκευάστριες εταιρίες μηχανών πλοίων, ένα πιστοποιητικό το οποίο έπειθε τους διστακτικούς μηχανικούς πλοίων και πλοιοκτήτες πως η χαμηλή ταχύτητα πλεύσης είναι δυνατή και εάν εφαρμοστεί με τον σωστό τρόπο, δεν τίθεται σε κίνδυνο η κύρια μηχανή του πλοίου.

Η τυπική ταχύτητα ενός πλοίου μεταφοράς container είναι 24 κόμβοι και αυτό σημαίνει πως εκμεταλλεύεται το 85% με 90% των δυνατοτήτων της μηχανής. Σύμφωνα με τους Bonney and Leach (2010) εάν η ταχύτητα μειωθεί στους 21 κόμβους τότε αυτό αντιπροσωπεύει το slow steaming ενώ σαν extra slow steaming αντιπροσωπεύεται η ταχύτητα των 18 κόμβων. Τέλος, σαν super slow steaming αντιπροσωπεύεται η ταχύτητα των 15 κόμβων. Σύμφωνα με τον Maloni et.all (2013) η μειωμένη ταχύτητα πλεύσης σημαίνει ότι οι πλοιοκτήτες εξοικονομούν καύσιμα και θα πρέπει να αναφερθεί το 50% των λειτουργικών εξόδων ενός πλοίου είναι τα καύσιμα και το μαζούτ πιο συγκεκριμένα. Το μαζούτ

κοστίζει 500 δολάρια ο τόνος και με την διαδικασία των χαμηλών ταχυτήτων πλεύσης, μπορούν να εξοικονομηθεί ένα ποσοστό 5%-7% στα έξοδα για καύσιμα το οποίο για ένα ταξίδι το ποσό αυτό φτάνει τις 250.000 δολάρια. Αυτό, έχει συνεπακόλουθες επιπτώσεις και στις τιμές των προϊόντων που μεταφέρονται με τα πλοία. (Bonney and Leach,2010)

Όπως είναι εύκολα κατανοητό, το ποσοστό αυτό κέρδους και εξοικονόμησης χρημάτων έχει μετατρέψει την διαδικασία slow steaming σε μια σταθερή και συνήθη διαδικασία στα εμπορικά πλοία.

Σε σχέση με τους άλλους τρόπους εξοικονόμησης ενέργειας όπως είναι ο επανασχεδιασμός του σκελετού του πλοίου, οι αλλαγές στις διαδρομές και η στίλβωση των ελίκων της προπέλας, η διαδικασία της χαμηλής ταχύτητας πλεύσης είναι ο τρόπος που έχει άμεσα αποτελέσματα στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. (Maloni,et.all,2013)

Η διαδικασία του slow steaming είναι μια διαδικασία η οποία εξοικονομεί καύσιμα και κόστος στους πλοιοκτήτες, ταυτόχρονα με την μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

Η διαδικασία του slow steaming μπορεί να επιτευχθεί με τέσσερις τρόπους:

- Μείωση της ταχύτητας χωρίς να χρειάζονται μετατροπές στην μηχανή
- Εγκατάσταση μηχανών καινούριας τεχνολογίας στα πλοία
- Μετατροπές και αναβαθμίσεις στις κύριες μηχανές των πλοίων
- Μετατροπές στο κέλυφος του πλοίου.

Ενώ η μείωση της ταχύτητας του πλοίου και η κίνηση του σε διαδικασίες slow steaming χωρίς να γίνουν μετατροπές στην μηχανή μπορεί να επιτευχθεί με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους:

- Reduced speed (Slow steaming)
- Moderate slow steaming
- Deep Slow steaming
- Ultra Slow steaming

4.4.4. Ναυτική εκπαίδευση και προσέλκυση ανέργων

Η απασχόληση στην ελληνική ναυτιλία ακολουθεί τα μεγέθη της ίδιας της ναυτιλίας. Τα πλοία της ελληνόκτητης ποντοπόρου ναυτιλίας για λόγους ποιότητας και προσόντων απασχολεί μεγάλο ναυτικό προσωπικό αποτελούμενο από Έλληνες παρόλο που τα πλοία αυτά βρίσκονται κάτω από διαφορετική σημαία από την Ελληνική. Οι ναυτικοί που απασχολούνται σε αυτά τα πλοία είναι κυρίως ανώτεροι αξιωματικοί και πλοίαρχοι. Η Φαλλαγκάρη (2015) σημειώνει πως εκτός από τα πλοία που βρίσκονται υπό την Ελληνική σημαία στα οποία υπηρετούν ελληνικά πληρώματα, επιδιώκεται – και σε μεγάλο ποσοστό επιτυγχάνεται – η επάνδρωση πλοίων υπό ξένες σημαίες με ελληνικά πληρώματα, αφ' ενός λόγω των προσόντων των Ελλήνων ναυτικών και αφ' ετέρου λόγω της εμπειρίας τους και της καθοδήγησης που μπορούν αυτοί να δώσουν στα κατώτερα πληρώματα που αποτελούνται κατά κύριο λόγο από αλλοδαπούς. Η άμεση συμβολή της ναυτιλίας σε νούμερα ανέρχεται περίπου στις 34.000 χιλιάδες ναυτικούς που απασχολούνται στα ελληνικά πλοία.

Η Λιμέ(2104) σε δική της μελέτη αναφέρει πως σε όρους απασχόλησης εκτιμάται ότι η άμεση και έμμεση απασχόληση που προσφέρει ο τομέας των θαλάσσιων μεταφορών ξεπερνά τα 192.000 άτομα. Δηλαδή, για κάθε 1.000 ευρώ που καταγράφονται ως προστιθέμενη αξία των υδάτινων μεταφορών, δημιουργούνται περίπου 1.575 ευρώ σε προστιθέμενη αξία στο σύνολο των κλάδων ελληνικής οικονομίας. Είναι άξιο ενδιαφέροντος να γνωρίζει κανείς το μέγεθος της Ναυτιλίας από την πλευρά των ναυτιλιακών εταιρειών και των πλοίων που τις αποτελούν, είναι διότι ο τομέας της απασχόλησης επηρεάζει τα οικονομικά στοιχεία, και άρα όσο μεγαλύτερη μερίδα αυτές καταλαμβάνουν, τόσο περισσότερο θετικά θα επηρεάζεται και ο τομέας της οικονομίας.

Σύμφωνα με την μελέτη του IOBE(2013) σημειώνεται πως στα πλοία με ξένη σημαία το πλήρωμα αποτελείται σε ποσοστό 64% κυρίως από μη έλληνες ναυτικούς. Ωστόσο, οι έλληνες εφοπλιστές εξακολουθούν να εμπιστεύονται τους εξειδικευμένους έλληνες ναυτικούς για την κάλυψη υψηλόβαθμων θέσεων. Ενδεικτικά, το 98% των πλοιαρχών στα ελληνόκτητα πλοία που είναι συμβεβλημένα με το NAT, έτσι όπως καταγράφονται στα επίσημα στοιχεία της

ΕΛΣΤΑΤ, είναι Έλληνες, ενώ η εικόνα αντιστρέφεται προχωρώντας σε πληρώματα χαμηλότερης ειδικότητας όπως προαναφέρθηκε και από την Φαλλαγκάρη.

Η ελληνική εμπορική ναυτιλία επηρεάζει και μια σειρά από άλλους κλάδους του εμπορίου και της οικονομίας οι οποίοι ευνοούνται έμμεσα από την ανάπτυξη της ναυτιλίας. Οι κλάδοι αυτοί είναι οι κλάδοι οι οποίοι καλούνται να καλύψουν την ζήτηση και τις ανάγκες της ναυτιλίας όπως είναι οι προμηθευτές, οι τράπεζες, οι ασφαλιστές και άλλοι πολλοί.

Μιλώντας με συγκεκριμένα νούμερα και σύμφωνα πάντα με την μελέτη του IOBE η επίδραση της ναυτιλίας αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα 10 όπου αναφέρονται οι κλάδοι που επηρεάζονται θετικά από την ναυτιλία και ο αριθμός απασχολούμενων σε αυτούς. Σύμφωνα με το IOBE(2013) έχουμε:

Κλάδοι που επηρεάζονται από την ναυτιλία	Αριθμός εργαζομένων
Μεταφορικές δραστηριότητες	26.000
Συμβουλευτικές και Νομικές υπηρεσίες	10.400
Λιανικό Εμπόριο	5.000
Κατασκευές	5.000
Μεταλλικά προϊόντα	2.700
Χονδρικό Εμπόριο	1.500
Χερσαίες Μεταφορές	1.200
Αγροτικά προϊόντα	1.200
Τράπεζες	1.100
Λιανική πώληση καυσίμων	1.000

Πίνακας 3: Κλάδοι που επηρεάζονται θετικά από την ελληνική εμπορική ναυτιλία σε ότι αφορά την απασχόληση

Όπως αποδεικνύεται και από τον παραπάνω πίνακα, η ναυτιλία προσφέρει σημαντική τόνωση στο εισόδημα και του ιδιωτικού τομέα και η επίδραση του κλάδου στο εισόδημα του συνόλου των απασχολούμενων εκτιμάται σε 2,7 δισεκατομμύρια ευρώ. Η απασχόληση αυτή θα μπορούσε να είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν οι Έλληνες εφοπλιστές κατασκεύαζαν τα πλοία τους σε Ελληνικά ναυπηγεία αυξάνοντας την απασχόληση και σε αυτό τον κλάδο.

Η Φαλλαγκάρη (2015) προσθέτει πως στην Ελλάδα και κυρίως στην περιοχή του Πειραιά αλλά όχι μόνο, είναι εγκατεστημένες περίπου 1.200 ναυτιλιακές εταιρίες που έχουν σχέση με την ποντοπόρο ναυτιλία ή και την εγχώρια

ακτοπλοΐα, που εκτιμάται ότι προσφέρουν απασχόληση σε περίπου 12.500 εξειδικευμένα ναυτιλιακά στελέχη (πρώην ναυτικούς), η συντριπτική πλειονότητα των οποίων (περίπου το 90%) είναι Έλληνες.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση των ελλήνων ναυτικών είναι εμφανές ότι το επάγγελμα του ναυτικού έχει πάψει να ελκύει τους νέους στην Ελλάδα σύμφωνα με την Σταυροπούλου(2014) παρά τις πολύ υψηλές αποδοχές που προσφέρονται. Είναι χαρακτηριστικό ότι, ένας 18χρονος που εισάγεται στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού πληρώνεται κατά την διάρκεια των σπουδών του και μετά το πέρα τους όχι μόνο δεν αντιμετωπίζει το πρόβλημα της ανεργίας, αλλά έχει και έναν πολύ υψηλό πρώτο μισθό στην ηλικία των 22 ετών. Παρόλα αυτά, η ζήτηση για το επάγγελμα αυτό δεν είναι αρκετή, ενώ παρατηρείται το φαινόμενο της εγκαταλείψεως των σπουδών από σπουδαστές που εισάγονται στις Σχολές Πλοιάρχων ή Μηχανικών.

Μια από τις στρατηγικές που χρησιμοποίησαν οι Έλληνες πλοιοκτήτες για να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση είναι η επένδυση σε έλληνες ναυτικούς και στην εκπαίδευση τους.

Οι Θεοτοκάς κ.α.(2008) σημειώνουν πως οι Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού παρέχουν σύγχρονη εκπαίδευση στην ναυτιλιακή θεωρία και τη χρήση των νέων τεχνολογιών, ανοίγοντας προοπτικές για μια λαμπρή σταδιοδρομία στους Αξιωματικούς του Εμπορικού Ναυτικού.

Η ναυτική εκπαίδευση στην Ελλάδα ανήκει στο υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου και αρμόδια γι' αυτήν είναι πιο συγκεκριμένα η Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ναυτικών ΔΕΚΝ.

Η εκπαίδευση των Αξιωματικών Εμπορικού Ναυτικού γίνεται στις **Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (Α.Ε.Ν.)**, οι οποίες συνολικά είναι δέκα και χωρίζονται σε Σχολές Πλοιάρχων και σε Σχολές Μηχανικών και λειτουργούν σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας

Στις Σχολές Πλοιάρχων αλλά και στις Σχολές Μηχανικών μεγάλη σημασία δίδεται στο μάθημα των Αγγλικών, καθώς η γνώση τους κρίνεται απαραίτητη για μια αξιόλογη σταδιοδρομία στο χώρο της διεθνοποιημένης Εμπορικής Ναυτιλίας. Είναι επίσης βασική προϋπόθεση του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (ΙΜΟ) για την απόκτηση οποιουδήποτε διπλώματος αξιωματικού πλοίου εμπορικής

ναυτιλίας. Πέρα από τα αγγλικά στις σχολές οι σπουδαστές παρακολουθούν και άλλα μαθήματα θεωρητικής αλλά και εργαστηριακής φύσεως. Τα μαθήματα θεωρητικής φύσεως στις Σχολές Πλοιάρχων είναι Ναυτιλία, Μαθηματικά, Φυσική, Μετεωρολογία, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Κοινωνία του Πλοίου, Ναυτικές Μηχανές, Πληροφορική, Αγγλικά, Οικονομική Εκμετάλλευση Πλοίου, Αλληλογραφία. Πρόσφατα στο Α' Εξάμηνο προστέθηκε το Μάθημα της Ναυτικής Γεωγραφίας που θεωρείται αρκετά σημαντικό. Τα εργαστήρια που παρακολουθούν οι σπουδαστές της Σχολής Πλοιάρχων είναι Ναυτιλία, Ευστάθεια, Διεθνείς Κανονισμοί, Επικοινωνίες, Ναυτικό Δίκαιο, Ναυτικά Ηλεκτρονικά Όργανα, Υποτύπωση - ARPA και Ναυτική Τέχνη που στο εργαστήριο οι σπουδαστές μαθαίνουν να κάνουν ναυτικούς κόμπους και άλλα δεσίματα.

Οι απόφοιτοι Α.Ε.Ν. μπορούν να εξελιχθούν σε **Β' Πλοιάρχους** ή **Μηχανικούς** και στη συνέχεια σε **Α' Πλοιάρχους** ή **Μηχανικούς**, αφού πραγματοποιήσουν θαλάσσια υπηρεσία και την κατάλληλη επιμόρφωση. Σήμερα, η απαιτούμενη θαλάσσια υπηρεσία για τη βαθμολογική προαγωγή σε πλοιάρχους ή μηχανικούς Β' είναι 24 μήνες (από 36 που ήταν πριν) και για την προαγωγή σε πλοιάρχους ή μηχανικούς Α' είναι 36 μήνες (από 48 που ήταν για τους πλοιάρχους). (Σταυροπούλου,2014)

Οι Πάλλης & Μπίσσιας (2011) σημειώνουν πως το δίκτυο ΑΕΝ αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της δημόσιας ναυτικής εκπαίδευσης. Οι σχολές πλοιάρχων και μηχανικών του Εμπορικού Ναυτικού παρουσιάζουν την τελευταία διετία αυξημένη ζήτηση από τους υποψηφίους των πανελλαδικών εξετάσεων.

Εκτιμάται ότι η αυξημένη προσέλευση υποψηφίων ενδέχεται να έχει μονιμότερο χαρακτήρα εφόσον η οικονομική κρίση στην Ελλάδα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια και συνεχίσει να επηρεάζει αρνητικά την αγορά εργασίας στην στεριά.

Το κλειδί της επικερδούς ναυτιλίας είναι η ποιότητα της κατάρτισης που παρέχεται στους ναυτικούς. Ακόμη και σε εποχές οικονομικών αναταραχών, η ναυτική εκπαίδευση δεν πρέπει να θεωρείται κόστος, αλλά επένδυση. Η ναυτική εκπαίδευση είναι η οδός προς τη μεγαλύτερη ασφάλεια και προστασία της ναυσιπλοΐας.

Μερικές από τις προτάσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς για την βελτίωση της ποιότητας της ναυτικής εκπαίδευσης από τους έλληνες πλοιοκτήτες είναι οι ακόλουθες όπως τις σημειώνει η Σταυροπούλου(2014):

- Βελτίωση κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών στις ΑΕΝ. Προς αυτή την κατεύθυνση η συνδρομή της Ένωσης των Ελλήνων Εφοπλιστών θα είναι καταλυτική.
- Πρέπει να δοθεί έμφαση στα μαθήματα χρήσης νέων τεχνολογιών καθώς και όλες οι σχολές πρέπει να εφοδιαστούν με προσομοιωτές ώστε οι σπουδαστές σιγά-σιγά να μπαίνουν στο κλίμα και να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις απρόβλεπτες καταστάσεις επί του πλοίου.
- Η ίδρυση ιδιωτικών σχολών , οι οποίες θα παρέχουν υψηλό επίπεδο σπουδών και θα βρίσκονται σε ευγενή άμιλλα με τις δημόσιες σχολές.
- Η ποιοτική αναβάθμιση του Κ.Ε.Σ.Ε.Ν με στόχο να αναδειχθεί ως ο κυριότερος φορέας πιστοποίησης ναυτικών ικανοτήτων
- Ο χρόνος στις ΑΕΝ δεν θα πρέπει να δαπανάται σε απαρχαιωμένα εγχειρίδια και πρακτικές, αλλά να εστιάζει στην αποτελεσματική εργασία σε ομάδες και στο loss prevention.
- Συνεχής εκπαίδευση και αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού των σχολών.
- Αναβάθμιση του συστήματος εναλλακτικής εκπαίδευσης με στόχο την έγκαιρη απορρόφηση των φοιτητών από τις διαχειρίστριες εταιρίες.
- Η εισαγωγή στις Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού να γίνεται με ξεχωριστές εξετάσεις και ειδικά τεστ έτσι ώστε να μειωθούν οι διαρροές και να εισάγονται όσοι νέοι είναι σίγουροι ότι θέλουν να ακολουθήσουν το ναυτικό επάγγελμα.
- Ενεργότερη συμμετοχή των θεσμικών οργάνων της ναυτιλίας στο χώρο της ναυτικής εκπαίδευσης(σήμερα συμμετέχουν μόνο στο κόστος της ετήσιας καμπάνιας για την προσέλκυση νέων στο ναυτικό επάγγελμα).
- Βελτίωση της δυνατότητας επικοινωνίας μεταξύ της αγοράς εργασίας της θάλασσας και της αγοράς εργασίας της στεριάς.

4.4.5 Επενδύσεις ελλήνων εφοπλιστών σε νέα πλοία

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες συνεχίζουν να παραγγέλνουν καινούρια πλοία στα Ασιατικά ναυπηγεία κατά κύριο λόγο και πιο συγκεκριμένα στα ναυπηγεία της Κίνας κατά προτίμηση κατά την διάρκεια της κρίσης σαν μια στρατηγική διαχείρισης της που θα αποφέρει μακροπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με στοιχεία του ναυλομεσιτικού οίκου Golden Destiny που αναφέρεται στο άρθρο του Ρουσάνογλου τον Απρίλιο του 2014, οι έλληνες πλοιοκτήτες επένδυσαν 5 δις ευρώ στο πρώτο τρίμηνο του 2014 για την απόκτηση νέων πλοίων.

Ένα στα πέντε πλοία που παραγγέλλεται στα ναυπηγεία όλου του κόσμου και ένα στα τρία πλοία που αγοράζεται παγκοσμίως ανήκει σε εταιρία ελληνικών συμφερόντων.

Ειδικότερα τα 2,37 δις ευρώ επενδύθηκαν για την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων ενώ τα υπόλοιπα 2,54 δις ευρώ επενδύθηκαν στην υποβολή παραγγελιών καινούριων πλοίων από τα ναυπηγεία.

Τα νούμερα αυτά συνιστούν αύξηση της τάξεως 242% σε σχέση με το 2013 για την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων και αύξηση 12% πάντα σε σχέση με το 2013 στην ναυπήγηση καινούριων πλοίων. Ενδεικτικά θα πρέπει να αναφερθεί πως το 2013 οι ελληνικές επενδύσεις στην παγκόσμια ναυτιλία άγγιξαν τα 18 δις.. Δολάρια

Ενώ και για το 2016 συνεχίζεται η ίδια τάση καθώς είναι γεγονός πως το ένα στα τρία φορτηγά πλοία που εξαγοράστηκε τους 5 πρώτους μήνες του 2016 πέρασε σε ελληνικά χέρια.

Η κρίση έχει ρίξει τις τιμές των πλοίων πολύ χαμηλά έλκοντας τα βλέμματα των επενδυτών που έχουν ρευστότητα, οι οποίοι έχουν αρχίσει να αγοράζουν μεταχειρισμένα πλοία με την λογική το όφελος της υπεραξίας από την μελλοντική μεταπώληση σε υψηλότερα επίπεδα.

Εξάλλου η χαμηλή πορεία της ναυλαγοράς έχει μεγάλο αντίκτυπο και στις τιμές των μεταχειρισμένων πλοίων οι οποίες έχουν αγγίξει το χαμηλότερο σημείο της τελευταίας 25ετίας.

Σύμφωνα και με τον Νάνο (2016) οι Έλληνες πλοιοκτήτες βρίσκονται στην κορυφή και στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων καθώς τα 108 από τα 487 πλοία που άλλαξαν χέρια το πρώτο πεντάμηνο του 2016 πέρασαν σε Έλληνες πλοιοκτήτες με την επένδυση αυτή να φτάνει τα 807 εκατομμύρια δολάρια.

Σε παγκόσμιο επίπεδο το 2014 αγοράστηκαν 500 μεταχειρισμένα πλοία εκ των οποίων, τα 131 αγοράστηκαν από Έλληνες πλοιοκτήτες. Σε παγκόσμια κλίμακα λοιπόν το 26% των μεταχειρισμένων πλοίων που αγοράστηκαν το 2014, αγοράστηκαν από Έλληνες πλοιοκτήτες. Στις καινούριες παραγγελίες πλοίων, έγιναν 792 παραγγελίες νέων πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα, εκ των οποίων τα 95 έγιναν από Έλληνες πλοιοκτήτες. Το ποσοστό των επενδύσεων των ελλήνων πλοιοκτητών σε παγκόσμια κλίμακα αγγίζει το 12%.

Η Ελληνική ναυτιλία παραμένει στην πρώτη θέση και για το 2016 καθώς ο στόλος της παραμένει στα 4.585 πλοία με χωρητικότητα 341,17 εκατομμύρια τόνους παρουσιάζοντας αύξηση κατά 22% σε σχέση με το 2015.

Το μέγεθος αυτό αντιπροσωπεύει περίπου το 20% του παγκόσμιου στόλου και το 50% του στόλου της ΕΕ. (Νάνος, 2016)

Η ελληνική σημαία βρίσκεται στην έβδομη θέση παγκοσμίως και στην δεύτερη θέση στην ΕΕ σε χωρητικότητα.

Ο ελληνόκτητος στόλος ελέγχει το 30% του παγκόσμιου στόλου των δεξαμενόπλοιων, το 21% των πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου και το 16% της μεταφοράς χημικών και πετρελαιοειδών προϊόντων.

Τα νούμερα αυτά είναι εντυπωσιακά καθώς πρόκειται για τις υψηλότερες επενδύσεις των τελευταίων ετών για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που αποδίδεται στις προοπτικές ανάκαμψης της ναυλαγοράς ξηρού φορτίου αλλά ταυτόχρονα και στην συνειδητοποίηση πως οι τιμές των πλοίων δεν πρόκειται να υποχωρήσουν παρακάτω καθώς τα τελευταία 2 χρόνια, οι τιμές των πλοίων στην αγορά έχουν ξεκινήσει μια ανοδική πορεία μετά τις μειώσεις που σημειώθηκαν τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, η οικονομική συγκυρία είναι η πλέον κατάλληλη για την ανανέωση και ανάπτυξη του υφιστάμενου στόλου από τους Έλληνες πλοιοκτήτες.

Σε αυτό το σημείο, είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως μετά την οικονομική και τραπεζική κρίση, πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, αντιμετώπισαν σοβαρά προβλήματα εξαιτίας κυρίως του δανεισμού τους, καθώς η κεφαλαιοποίησή των ελληνικών ναυτιλιακών εταιριών βρισκόταν στο ναδίρ και ούτε κατ ελάχιστο δεν προσέγγιζε την αξία των πάγιων στοιχείων τους, την οποία κανείς δεν μπορεί να προσδιορίσει με ασφάλεια, καθώς οι ναυλαγορές κυρίως στα φορτηγά πλοία, έπεφταν συνεχώς.

Προκειμένου να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα ρευστότητας πολλές Ελληνικές εταιρίες ακύρωσαν μαζικά κάποιες από τις παραγγελίες που είχαν κάνει τα προηγούμενα χρόνια και τώρα, από το 2013 και μετά, έχουν επανέλθει στα αρχικά τους πλάνα για την διατήρηση και ανανέωση του εμπορικού τους στόλου.

Άλλωστε, η εξασφάλιση χρηματοδότησης, είτε μέσω της παραδοσιακής οδού (π.χ. τραπεζικά ιδρύματα), είτε μέσω της σύμπραξης με επενδυτικά κεφάλαια, κυρίως αμερικανικής και κινεζικής προέλευσης, είναι πλέον σαφώς πιο εύκολη, συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια.

Σύμφωνα με δημοσίευμα του Έθνους της Κυριακής (11/5/2014) τα συμβόλαια που προσφέρουν τα Κορεάτικα και τα Κινέζικα Ναυπηγεία είναι πολύ χαμηλά και αυτό δημιουργεί συνθήκες υπεραξίας για τις επενδύσεις των Ελλήνων πλοιοκτητών.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως η Ελληνική εμπορική ναυτιλία αρχίζει και ξαναβρίσκει τον δρόμο της στο κομμάτι των επενδύσεων, καθώς είναι ήδη στην πρώτη θέση παγκοσμίως σε επίπεδο στόλου και χωρητικότητας στόλου.

Αυτό προκύπτει σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας XRTC Business Consultants, η οποία έχει υπογράψει σύμβαση συμβουλευτικών εργασιών με την κινεζική τράπεζα China Development Bank.

Οι παραγγελίες των νεότευκτων πλοίων ελληνικών συμφερόντων ανήλθαν στα 407 πλοία σε σύνολο παραγγελιών 3507 πλοίων για το πρώτο πεντάμηνο του 2016.

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες που έχουν τις περισσότερες ναυπηγήσεις στην Κίνα αυτή την περίοδο, σύμφωνα με την εταιρεία XRTC του Γιώργου Ξηραδάκη, είναι ο Γιώργος Οικονόμου με 16 υπό ναυπήγηση πλοία ξηρού φορτίου και

δεξαμενόπλοια για λογαριασμό της Dryships, οι αδελφοί Αδαμάντιος και Σπύρος Πολέμης, που ελέγχουν την Polembros, με 10 πλοία ξηρού φορτίου, ο πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Θεόδωρος Βενιάμης, με παραγγελίες για 9 φορτηγά πλοία για λογαριασμό της Golden Union, ο Γιάννης Αγγελικούσης με 9 υπό ναυπήγηση πλοία ξηρού φορτίου, ο Γιώργος Προκοπίου με την Dynacom που έχει παραγγείλει επίσης 9 δεξαμενόπλοια και φορτηγά πλοία, ο Γιάννης Ξυλάς, που ελέγχει την Ariston Navigation και έχει παραγγείλει 7 φορτηγά πλοία, και ακολουθούν με μικρότερο αριθμό πλοίων οι Βίκτωρας Ρέστης, Θανάσης Μαρτίνος, Κωστής Κωνσταντακόπουλος, καθώς και η εφοπλιστική οικογένεια Λογοθέτη.

Το γεγονός βέβαια ότι η Ελλάδα έχει αναδειχθεί σε κινητήρια δύναμη για τα ναυπηγεία της Κίνας αποτελεί λόγο σημαντικό για τις κινεζικές τράπεζες να χρηματοδοτούν τους Έλληνες εφοπλιστές. Έτσι, από τη μία οι Έλληνες πλοιοκτήτες έχουν πρόσβαση σε ρευστό, την ίδια ώρα που οι ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν κλείσει τη στρόφιγγα, ενώ από την άλλη δίνεται ανάσα στα ναυπηγεία της Κίνας.

Σήμερα, τα δάνεια που έχουν εκταμιευτεί από κινεζικές τράπεζες για τη χρηματοδότηση συμφωνιών για την κατασκευή πλοίων σε ναυπηγεία της Κίνας υπερβαίνουν το 1 δισ. δολάρια.

Οι έλληνες εφοπλιστές επιλέγουν σαν μια στρατηγική διαχείριση της κρίσης στις επενδύσεις σε πλοία επενδύοντας σε σύγχρονα, τεχνολογικά προηγμένα, αποδοτικά και φιλικά προς το περιβάλλον πλοία με μια τάση προς μεγαλύτερα πλοία σε χωρητικότητα.

Το ηλικιακό προφίλ της ελληνικής σημαίας για το 2015 ήταν τα 13,2 έτη ενώ του ελληνόκτητου στόλου τα 11,2 έτη ενώ ο παγκόσμιος μέσος όρος βρίσκεται στα 14,4 έτη.

Παράλληλα παραμένει ο πιο ασφαλής στόλος παγκοσμίως με λιγότερο του 1% καταγεγραμμένα ναυτικά ατυχήματα για το 2015.

4.4.6 Προσέλκυση πλοίων στην Ελληνική σημαία

Μια από τις στρατηγικές που υπάρχουν για την διαχείριση της οικονομικής κρίσης στην ναυτιλία και σχεδιάζεται από το κράτος είναι η προσέλκυση πλοίων στην ελληνική σημαία προκειμένου να ενισχυθεί το ελληνικό νηολόγιο.

Το υπουργείο έχει απλοποιήσει τις διαδικασίες νηολόγησης πλοίων στην ελληνική σημαία προκειμένου άμεσα να προσελκύσει η Ελλάδα περισσότερα πλοία στην ελληνική σημαία αλλά και να επιλέξει την Ελλάδα ως κομβικό σημείο εγκατάστασης των δραστηριοτήτων τους, ξένες ναυτιλιακές εταιρείες.

Πρέπει να σημειωθεί πως μόνο το 23% του ελληνόκτητου στόλου είχε επάνω την ελληνική σημαία το 2013.

Τα προβλήματα που υπάρχουν προκειμένου να εγγραφεί ένα πλοίο στο ελληνικό νηολόγιο είναι τα ακόλουθα:

- Πολλά σημεία επαφής του ενδιαφερόμενου με τις αρμόδιες αρχές σε διαφορετικά στάδια της υφιστάμενης διαδικασίας
- Εξαιρετικά μεγάλο πλήθος απαιτούμενων υπογραφών για την έκδοση της εγκριτικής πράξης νηολόγησης (34 υπογραφές από 3 Υπουργεία)
- Χρονοβόρες, χειρόγραφες και γραφειοκρατικές διαδικασίες (μέσος χρόνος έκδοσης εγκριτικής πράξης 5- 6 μήνες)
- Αυξημένο διοικητικό βάρος για τους ενδιαφερόμενους
- Πολυδιάσπαση του αντικειμένου σε μεγάλο αριθμό εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων / υπηρεσιών, εντός και εκτός του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου
- Έλλειψη ενιαίας προσέγγισης και αντίληψης αναφορικά με τους στόχους αποτελεσματικότητας της διαδικασίας νηολόγησης των πλοίων
- Απουσία ευθύνης για το συνολικό συντονισμό και παρακολούθηση όλων των σταδίων της διαδικασίας έκδοσης εγκριτικής πράξης νηολόγησης πλοίων
- Απουσία πληροφορικής υποστήριξης /μηχανογράφησης της υφιστάμενης διαδικασίας

- Έλλειψη αξιοποίησης των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση)

Στο πλαίσιο της απλοποίησης των διαδικασιών και της προσέλκυσης πλοίων στο ελληνικό νηολόγιο έχει δημιουργηθεί η υπηρεσία μια στάσης (One-Stop-Shop) και έχουν ενοποιηθεί όλες οι διαδικασίες των επιμέρους αιτήσεων για απλοποίηση και επιτάχυνση της όλης διαδικασίας.

Ενώ στα σχέδια υπάρχει και η δημιουργία του e-Νηολογίου προκειμένου όλη η διαχείριση να γίνεται ηλεκτρονικά.

Επισημαίνεται ότι πάνω από το 91,5% του ελληνόκτητου στόλου με βάση τον αριθμό των πλοίων συγκεντρώνεται σε επτά νηολόγια. Με βάση τα ετήσια στοιχεία της Ελληνικής Επιτροπής Ναυτιλιακής Συνεργασίας του Λονδίνου (Committee) που αφορούν σε πλοία μεγαλύτερα των 1.000 gt, ο ελληνόκτητος στόλος προτιμά τα νηολόγια της Ελλάδος, της Λιβερίας, της Μάλτας, των Νήσων Μάρσαλ, του Παναμά, των Μπαχαμών και της Κύπρου. (Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και Αιγαίου,2013)

Κεφάλαιο 5: Μελέτες περίπτωσης – Έρευνα

5.1 Η εταιρία Costa Mare

Η συγκεκριμένη εταιρία ανήκει στις πιο ισχυρές εταιρίες της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας, σύμφωνα με τους Lloyds, και είναι ο υπ' αριθμόν 1 κίνδυνος για επιθετικές εξαγορές γερμανικών εταιρειών που διαθέτουν στόλους μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, σύμφωνα με τον οικονομικό γερμανικό Τύπο.

Ιδιοκτήτης της εταιρίας είναι ο Κωστής Κωνσταντακόπουλος, που ανέλαβε τα ηνία της εταιρείας Costamare Shipping που «έχτισε» ο πατέρας του. Η συγκεκριμένη εταιρία ακολουθεί μια στρατηγική εξαγορών. Η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί τη βασική επιχειρησιακής τακτική από την εισαγωγή της στη Wall Street τον Νοέμβριο του 2010 μέχρι και σήμερα.

Στο διάστημα μέχρι και το 2010, ο ναυτιλιακός όμιλος επένδυσε πάνω από 1,2 δισ. δολάρια για την επέκταση του στόλου της εκμεταλλεύομενη επενδυτικές ευκαιρίες εν μέσω κρίσης, καταφέρνοντας να προσελκύσει πάνω του τα βλέμματα των Γερμανών, χαρακτηρίζοντας την ως έναν εκ των ισχυρών εταιριών που μπορεί να σπεύσει να αγοράσει σε φθηνές τιμές τα μεταχειρισμένα πλοία των γερμανικών ναυτιλιακών που παραπαίουν.

Οι Γερμανοί εφοπλιστές θεωρούνται υπερδύναμη στον τομέα της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, κατέχοντας το 40% της αγοράς των ναυτιλιακών μεταφορών κοντέινερ, ωστόσο η κρίση τους βρήκε εκτεθειμένους και χωρίς ρευστό.

Η Costamare, έχοντας πολύ ισχυρό cash flow, καθώς η εταιρεία διαθέτει σήμερα ρευστότητα εκατοντάδων εκατομμυρίων δολαρίων, μοιάζει να έχει θορυβήσει πολλές γερμανικές ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες ελλείπει κεφαλαίων μετά την αποχώρηση του γερμανικού

χρηματοπιστωτικού συστήματος από τη ναυτιλία, βρίσκονται σε ιδιαίτερα δυσμενή θέση.

Η εταιρία προχώρησε πρόσφατα σε συμφωνία με γερμανική τράπεζα για την απόκτηση ενός κοντέινερ του 2001 χωρητικότητας 1,078 teu, που είχε περιέλθει στα χέρια της εξαιτίας της αδυναμίας χρηματοδότησής του από τον προηγούμενο Γερμανό κάτοχο του. Μάλιστα, η εξαγορά έγινε με 100% χρηματοδότηση από τη γερμανική τράπεζα που αρνήθηκε να προσφέρει τους ίδιους όρους στον Γερμανό πλοιοκτήτη, γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία του Έλληνα εφοπλιστή.

Το συγκεκριμένο πλοίο είναι ναυλωμένο από τη γαλλική CMA CGM μέχρι τα τέλη Αυγούστου έναντι 5.800 δολαρίων την ημέρα. Αίσθηση άλλωστε στη ναυτιλιακή αγορά προκάλεσε η εξαγορά από την Costamare ενός πλοίου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων χωρητικότητας 2.458 teu που ναυπηγήθηκε το 1997 έναντι 6,8 εκ. δολαρίων.

Η εξαγορά αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και χρυσή ευκαιρία εάν αναλογισθεί κανείς ότι ενώ η αξία ενός τέτοιου πλοίου που πάει για παλιοσίδερα δεν πέφτει κάτω από 4εκ. δολάρια, το πλοίο αυτό έχει τουλάχιστον μια παραγωγική δεκαετία ναυλώσεων.

Η περίοδος αυτή μοιάζει να έχει κοινά στοιχεία με την προ τετραετίας κρίση στη ναυτιλία, όπου τότε αρκετοί Έλληνες εφοπλιστές εκμεταλλεύθηκαν τη ρευστότητα που διέθεταν και απέκτησαν σε πολύ ευνοϊκές τιμές πλοία από γερμανικές ναυτιλιακές που πτώχευσαν.

Η Costamare, κατά δήλωση υψηλόβαθμων στελεχών της εταιρείας, προσανατολίζεται και σε νέες αγορές μεταχειρισμένων πλοίων και έχοντας την απαιτούμενη ρευστότητα μπορεί να κάνει εξαγορές και επενδύσεις.

Η εταιρεία ανήκει στις κορυφαίες ναυτιλιακές εταιρείες πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων του πλανήτη. Ο στόλος της αποτελείται από 57 κοντέινερ, χωρητικότητας 327.000 εμπορευματοκιβωτίων, στα οποία συμπεριλαμβάνονται και δέκα υπό ναυπήγηση containerships.

Προ μηνών μάλιστα παρά τις συνθήκες κρίσης που επικρατούν στις

χρηματαγορές, άντλησε 106εκ. δολάρια μέσω πώλησης μετοχών της, προκειμένου να επωφεληθεί τυχόν επενδυτικών ευκαιριών.

Ενδεικτικό της δυναμικής που έχει αναπτύξει η Costamare Shipping, είναι η αύξηση εσόδων και κερδών το πρώτο εξάμηνο του 2012, που συνεχίζει να καταγράφει θετικά οικονομικά αποτελέσματα, παρά την κρίση. Τα έσοδα ανήλθαν σε 196 εκ. δολάρια, έναντι 180εκ. το πρώτο εξάμηνο του 2011. Η επίδοση οφείλεται κυρίως στην αύξηση του στόλου της σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα το 2011. Τα κέρδη αυξήθηκαν στα 45,6εκ., έναντι 44,1εκ. δολάρια.

Η απόφαση της δεύτερης μεγαλύτερης γερμανικής τράπεζας, της Commerzbank, που κατέχει ηγετική θέση στον χώρο της ναυτιλιακής χρηματοδότησης μαζί με την HSH Nordbank, να αποχωρήσει σταδιακά αλλά οριστικά από τον ναυτιλιακό κλάδο, δημιούργησε ένα τεράστιο κενό στη χρηματοδότηση των γερμανικών ναυτιλιακών εταιρειών που αντιμετώπιζαν ήδη μεγάλα προβλήματα ρευστότητας.

Το κενό αυτό θέλει να εκμεταλλευτεί η εξεταζόμενη εταιρία. Ο βασικός λόγος που φέρνει τη Γερμανία στη δυσμενή θέση να μην μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της ναυτιλίας της είναι η διάρθρωση των ναυτιλιακών της εταιρειών.

Λειτουργούν κάτω από το ιδιότυπο καθεστώς των KG funds, τα οποία ανήκουν σε πολλούς μικρούς ή μεγαλύτερους μετόχους, αλλά όχι σε έναν πλοιοκτήτη που θα αναλάβει τα ηνία σε αυτήν την κρίση. Αντίθετα, οι ελληνικές εταιρείες ανήκουν σε οικογένειες που παίρνουν τις αποφάσεις. Από τους 700 πλοιοκτήτες στην Ελλάδα, περίπου οι 600 επενδύουν τα δικά τους χρήματα και οι υπόλοιποι 100 επενδύουν με χρήματα άλλων, ενώ στη Γερμανία από τους 370 πλοιοκτήτες, οι 340 επενδύουν με χρήματα άλλων. Αυτή είναι μια βασική διαφορά των δύο αγορών

5.2 Navios maritime holdings

Η εταιρεία, που είναι εισηγμένη στο NYSE, είχε έσοδα ύψους 324,1 εκατ. δολαρίων στο α' εξάμηνο του 2012, μειωμένα κατά 23 εκατ. δολάρια σε σύγκριση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, ενώ τα καθαρά κέρδη της για το ίδιο διάστημα έφτασαν τα 14,7 εκατ. δολάρια, από 14,2 εκατ. δολάρια πέρυσι.

Τα έσοδα από το στόλο των bulkers ανήλθαν σε 200,7 εκατ. δολάρια έναντι 222,9 εκατ. δολαρίων πέρυσι. Η μείωση οφείλεται κυρίως στην πτώση των εσόδων από τις χρονοναυλώσεις κατά 14,5% σε σχέση με πέρυσι. Αντίθετα, τα έσοδα από τη δραστηριότητα στα logistics ανήλθαν σε 123,4 εκατ. δολάρια, αυξημένα κατά 24,3 εκατ. δολάρια σε σχέση με το α' εξάμηνο του 2011.

Με βάση τη πρόεδρο και διευθύνουσα σύμβουλο της Navios, , η απόδοση της εταιρείας, υπό τις συνθήκες που επικρατούν διεθνώς, ήταν εξαιρετική.

Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι η δραστηριοποίηση του στόλου της εταιρείας έφτασε σχεδόν το 100%, ενώ το λειτουργικό κόστος διαμορφώθηκε κατά 33% περίπου κάτω από το μέσο όρο της αγοράς. Επίσης η εταιρεία μείωσε το επίπεδο του breakeven κατά 10% σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα.

Το χρέος της εταιρείας αντιπροσωπεύει μόλις το 50% της κεφαλαιοποίησής της, σημειώνει η κα Φράγκου, ενώ παράλληλα συνεχίζει να αποδίδει μερίσματα. Ήδη ανακοίνωσε ότι θα καταβάλει μέρισμα 0,06 δολάρια ανά μετοχή για το δεύτερο τρίμηνο του 2012.

Η έκδοση ομολογιακού δανείου ύψους 88 εκατ. δολαρίων. συνέβαλε στη μείωση του κινδύνου έκθεσης της εταιρείας στον τραπεζικό δανεισμό, που προκαλείται και από τη διαρκή πτώση των αξιών των πλοίων.

Στο β' τρίμηνο του 2012 η εταιρεία παρουσίασε έσοδα ύψους 172,07 εκατ. δολαρίων, έναντι 165,35 εκατ. δολαρίων το β' τρίμηνο του 2011. Τα

EBITDA διαμορφώθηκαν στα 61,08 εκατ. δολάρια από 103,69 εκατ. δολάρια πέρυσι. Τα έσοδα από τη διαχείριση των bulk carriers στο β' τρίμηνο του έτους έφτασαν τα 98,8 εκατ. δολάρια, από 110,7 εκατ. δολάρια πέρυσι, ενώ τα έσοδα από τα logistics έφτασαν τα 73,3 εκατ. δολάρια, έναντι 54,7 εκατ. δολάρια το αντίστοιχο περσινό διάστημα. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 54 πλοία συνολικής χωρητικότητας 5,5 εκατ. teu. Από τα 55 πλοία τα 30 είναι ιδιόκτητα, ενώ τα υπόλοιπα 24 είναι ναυλωμένα.

5.3 Capital Product Partners

Με δυο εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης ο Βαγγέλης Μαρινάκης διαθέτει σήμερα ένα χαρτοφυλάκιο-αποτίμηση των μετοχών του της τάξης των 180 εκατομμυρίων δολαρίων. Οι δυο εταιρίες είναι η Capital Product Partners, η Crude Carriers ενώ μια άλλη εταιρία του η Capital ship Management διαχειρίζεται τα πλοία του.

Η Capital Product Partners, στην οποία ελέγχει το 40% των μετοχών, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης από τον Απρίλιο του 2007 και η κεφαλαιοποίησή της φτάνει στα 376 εκατ. δολάρια.

Η μετοχή της διαπραγματεύεται αυτή τη στιγμή στα 10 δολάρια περίπου, όταν στις «χρυσές» περιόδους των διεθνών αγορών είχε φτάσει στα 17 δολάρια. Η αξία των δικών του μετοχών υπολογίζεται στα 150 εκατ. δολάρια.

Πριν από έναν χρόνο ο εφοπλιστής αποφάσισε να εισάγει στη Wall Street και την Crude Carriers, όπου κατέχει το 10% των μετοχών της, με σκοπό να σηκώσει χρήμα από τη μεγαλύτερη χρηματαγορά στον κόσμο και να υλοποιήσει τα φιλόδοξα επενδυτικά του σχέδια, για τη ναυπήγηση νέων πλοίων.

Αυτή τη στιγμή, η κεφαλαιοποίηση της εταιρείας, η οποία δραστηριοποιείται στα δεξαμενόπλοια, εκτιμάται στα 295 εκατ. δολάρια με

την αξία των προσωπικών του μετοχών να φτάνει στα 30 εκατ. δολάρια. Οι υποχρεώσεις των δύο εισηγμένων αγγίζουν τα 750 εκατ. δολάρια., εκ των οποίων τα 550 εκ. αφορούν στην Capital Product και τα υπόλοιπα 200 εκατ. δολάρια. στην Crude. Η έτερη εταιρεία του ομίλου είναι μη εισηγμένη στις διεθνείς χρηματαγορές και διαχειρίζεται συνολικά έναν στόλο 37 πλοίων.

Από αυτά, τα περισσότερα ανήκουν στις δύο εισηγμένες εταιρείες του, τις Capital Product και Crude Carriers και δύο στους Γιώργο Κορωνιά και Σωκράτη Κομινάκη. Πρόκειται για τα πλοία Εμμανουέλα και Saint Simon. Ακόμη πέντε πλοία βρίσκονται υπό παραγγελία.

5.4 Μεθοδολογία Ερωτηματολογίου

Για την μεθοδολογία μιας έρευνας ερωτηματολογίου υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές που καθορίζουν την πορεία της έρευνας.

Η ανάλυση των δεδομένων καθορίζεται εκ των προτέρων από τον προβληματισμό της έρευνάς μας. Πρέπει να προσαρμόσουμε τη μεθοδολογία έρευνας, που θα ακολουθήσουμε, σε αυτό που ψάχνουμε και όχι το αντίθετο. Οι ερωτήσεις που θέτουμε είναι :

- ποιο είναι το βασικό ερώτημα της έρευνάς μας;
- ποιες είναι οι πληροφορίες που θα πρέπει να έχω στο τέλος της έρευνας;

Υπάρχουν 3 ειδών πηγές πληροφοριών για τη διεξαγωγή έρευνας:

- Ο λόγος (συνέντευξη, ερωτηματολόγιο)
- Τα γεγονότα (παρατήρηση)
- Τα υπάρχοντα δεδομένα (γραπτά, στατιστικές) (Ανδρουλάκης, Κακάρη και Μουσουρή, 1998).

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η πρώτη πηγή πληροφοριών καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2013, εν μέσω της χρηματοοικονομικής κρίσης. Οι εταιρείες που το απάντησαν ήταν 15, 10 από αυτές ναυτιλιακές και οι

υπόλοιπες 5 ανήκουν στον κλάδο της ναυτιλίας, αλλά στον χώρο της παροχής υπηρεσιών και προϊόντων στις ναυτιλιακές εταιρείες, όπως ναυτασφαλίσεις, καύσιμα πλοίων και επισκευές και ανταλλακτικά πλοίων. Από τις εταιρείες απάντησαν και ανώτερα στελέχη στο management και διευθυντές τμημάτων αλλά και χαμηλότερα στελέχη, υπάλληλοι. Επίσης το ερωτηματολόγιο απάντησαν μεταπτυχιακοί φοιτητές από τον 10^ο κύκλο σπουδών του μεταπτυχιακού προγράμματος της ναυτιλίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς που κάποιοι από αυτούς εργάζονται σε ναυτιλιακές και κάποιοι όχι.

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου, 2003).

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.

Η μέθοδος των ερωτηματολογίων έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Είναι εύκολη η κατασκευή και η χρήση τους
- Στοιχίζουν πολύ φθηνότερα σε σχέση με τις συνεντεύξεις
- Τυποποιημένοι τρόποι ανάλυσης του υλικού
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις
- Είναι πιο γρήγορη μέθοδος σε σχέση με την συνέντευξη

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας είναι οι έννοιες που πρέπει να καθοριστούν πρώτες. Καθώς πάνω σε αυτές θα στηριχθεί η διαμόρφωση των ερωτήσεων (Ρόντος και Παπάνης, 2007). Η επιλογή της μεθόδου συλλογής είναι επίσης καθοριστικής σημασίας για τον σχεδιασμό του κατάλληλου ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, αν το ερωτηματολόγιο πρόκειται να συμπληρωθεί από τον ίδιο τον ερωτώμενο, χωρίς την παρέμβαση ερευνητή, τότε πρέπει να δοθεί έμφαση στην τεχνική αρτιότητα του ερωτηματολογίου και στην διευκρίνιση, μέσω εγγράφων επεξηγήσεων στο ερωτηματολόγιο, των σημείων που είναι δυνατόν να παρερμηνευτούν. Αν όμως το ερωτηματολόγιο συμπληρωθεί από τον ερευνητή, κατά τη διάρκεια συνεντεύξεως, τότε το ερωτηματολόγιο θα είναι πλήρως κατανοητό και

εύχρηστο, αφού θα μπορεί να επεξηγηθεί, σε τυχόν απορίες, από τον ίδιο τον ερευνητή. Ο βαθμός δόμησης ενός ερωτηματολογίου δείχνει το βαθμό στο οποίο το περιεχόμενό του είναι σταθερό και στο οποίο οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες και τυποποιημένες από τον ερευνητή. Ένα υψηλά δομημένο ερωτηματολόγιο περιέχει απόλυτα προκαθορισμένες ερωτήσεις – απαντήσεις κι αποσπάζει ξεκάθαρες πληροφορίες τις οποίες ο ερωτώμενος και θέλει και μπορεί να δώσει.

Για τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου πρέπει να λάβουμε υπ όψιν μας ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να αποτελεί μια επιτυχημένη και ορθή έρευνα: (Javeau, 2000).

- Πληρότητα
- Σαφήνεια
- Συνοχή
- Κατάλληλη δομή.
- Να είναι κατά το δυνατόν σύντομο.

Η πληρότητα αναφέρεται ακριβώς στην ανάγκη κάλυψης όλων των πτυχών του ερευνώμενου χαρακτηριστικού, για το οποίο έχει ήδη γίνει αρκετός λόγος.

Η σαφήνεια δεν αναφέρεται μόνο στο περιεχόμενο των πληροφοριών αλλά και στο άτομο το οποίο πρέπει να δώσει τις απαντήσεις.

Η συνοχή αναφέρεται στην ανάγκη οργανικής σύνδεσης των επιμέρους ερωτημάτων μεταξύ τους. Συγγενή ερωτήματα πρέπει να εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο ομαδοποιημένα και να ερωτώνται μαζί, προκειμένου η σκέψη και η μνήμη του ερωτώμενου να κατευθύνεται ευκολότερα στις σωστές απαντήσεις.

Η κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή η σειρά με την οποία θα τεθούν οι ομάδες ερωτήσεων, είναι επίσης μεγάλης σημασίας στην αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης του κοινού.

Ένα αποτελεσματικό ερωτηματολόγιο πρέπει επίσης να είναι σύντομο. Ερωτηματολόγια τα οποία επεκτείνονται σε μεγάλο αριθμό ερωτημάτων κουράζουν τον ερωτώμενο ή του δημιουργούν την αίσθηση ότι θα χάσει πολύ

χρόνο και είναι δυνατόν να μην απαντηθούν. (Ρόντος και Παπάνης, 2007).

Σύμφωνα με τον Javeau (2000) ο ερευνητής έχει την δυνατότητα επιλογής μεταξύ διαφορετικών τύπων ερωτήσεων. Παρόλα αυτά η επιλογή δεν είναι τυχαία. Υπάρχουν 2 τύποι ερωτήσεων οι οποίες και επιλέχθηκαν στην δική μας περίπτωση:

- Ερωτήσεις ανοικτού τύπου στις οποίες ο ερωτώμενος απαντάει ελεύθερα
- Ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες υπάρχουν προκαθορισμένες απαντήσεις.

Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου

- Προσωπική συνέντευξη
- Τηλεφωνική συνέντευξη
- Ταχυδρομικά αποστελλόμενο
- Αποστολή με e-mail

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν είτε ηλεκτρονικά είτε χέρι με χέρι σε κάθε εταιρεία όπου το απαντούσαν διάφορα στελέχη . Το κλίμα ήταν πολύ θετικό, όλοι ήθελαν να βοηθήσουν και να πάνε την εργασία ένα βήμα παρακάτω, αλλά παράλληλα και να σκεφτούν διάφορους τρόπους και στρατηγικές ώστε να ωφεληθεί και η εταιρεία που δουλεύουν σε μία τόσο δύσκολη και ανταγωνιστική περίοδο.

5.5 Αποτελέσματα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται ολόκληρο στο Παράρτημα I της εργασίας αποτελείται από 7 τομείς:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Περιβάλλον επιχείρησης
- Στρατηγικός προσανατολισμός

- Ανταγωνιστικότητα
- Στρατηγική και καινοτομία
- Στρατηγική και εκπαίδευση
- Στρατηγική και πιέσεις

Η ανάλυση των απαντήσεων θα ακολουθήσει την παραπάνω σειρά όπως είναι ακριβώς και στο ερωτηματολόγιο.

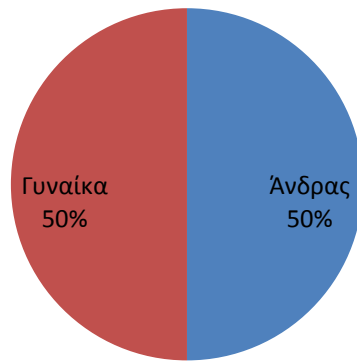
5.5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώνεται πως οι μισοί είναι άντρες και οι άλλοι μισοί γυναίκες ενώ η ηλικιακή κατηγορία που κυριαρχεί είναι αυτή των 25-35 η οποία είναι πρώτη με 72% και ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία 35-45.

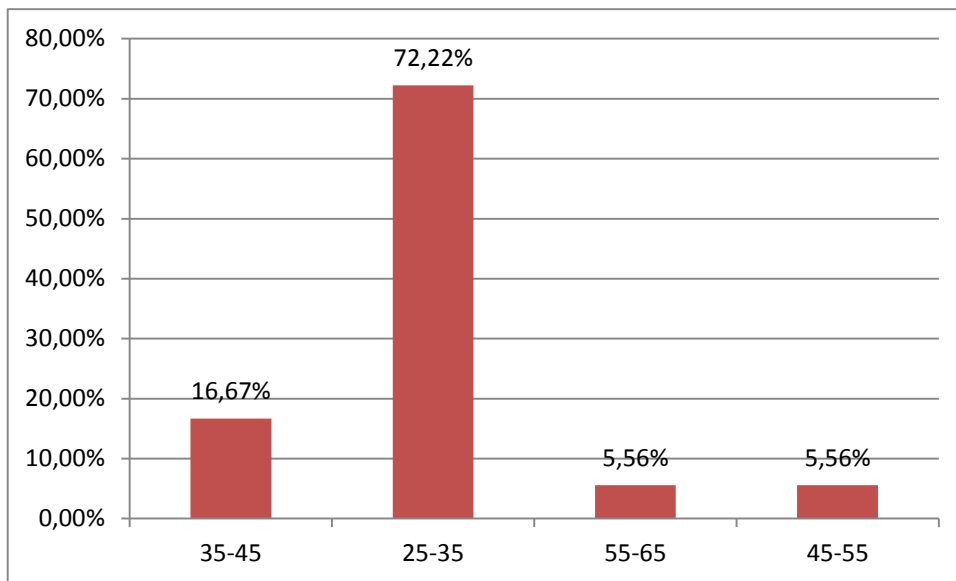
Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι στελέχη-υπάλληλοι των ναυτιλιακών εταιριών που προσεγγίστηκαν και ένα ποσοστό αυτών είναι διευθυντές τμημάτων. Από την ηλικιακή κατηγορία των ερωτηθέντων που κυριαρχεί εξάγεται και το συμπέρασμα πως η πλειονότητα δεν έχει μεγάλη εμπειρία στον κλάδο καθώς η κατηγορία 0-5 χρόνια εμπειρία στον κλάδο είναι αυτή που είναι πρώτη στην αντίστοιχη ερώτηση ακολουθούμενοι από την κατηγορία 5-10 χρόνια εμπειρία στον κλάδο.

Όλα τα προαναφερθέντα συμπεράσματα παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

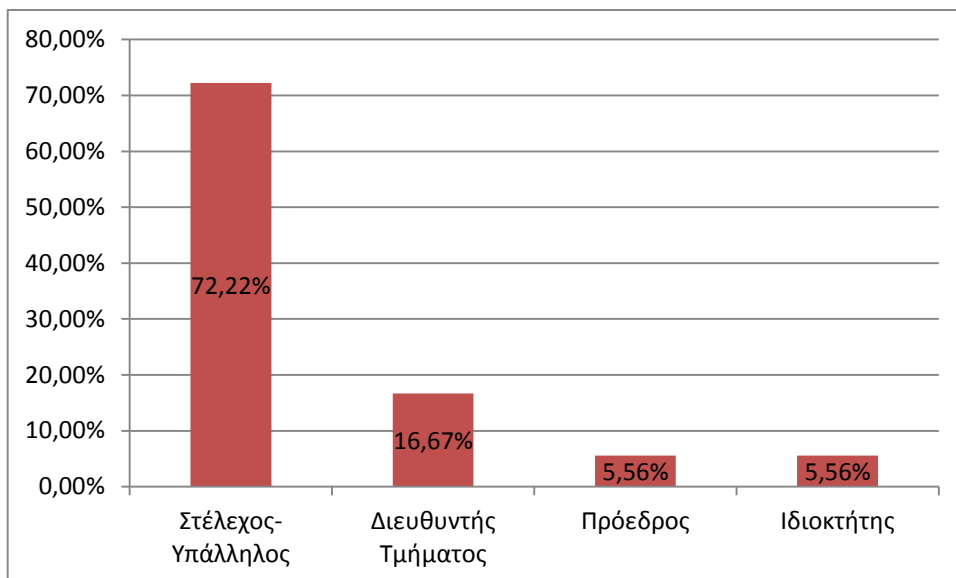
Φύλο Ερωτώμενων



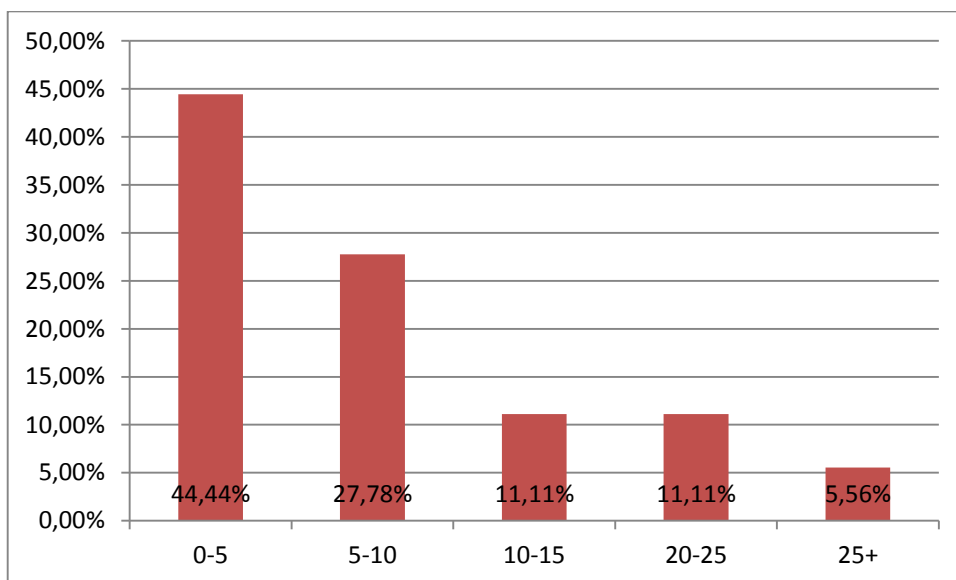
Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων



Γράφημα 2: Ηλικία ερωτηθέντων



Γράφημα 3: Επαγγελματική ιδιότητα ερωτηθέντων

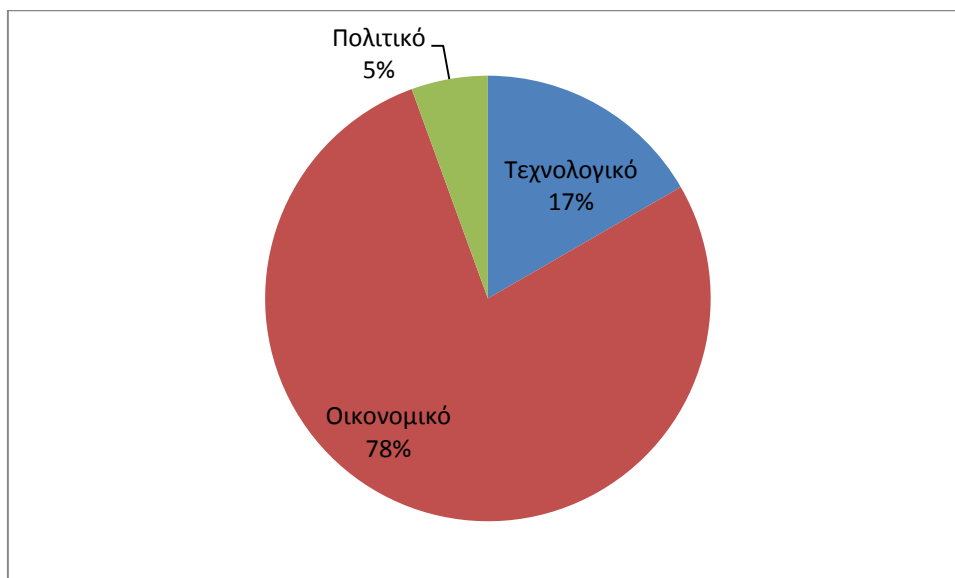


Γράφημα 4: Χρόνια εμπειρίας στον ναυτιλιακό κλάδο

5.5.2 Περιβάλλον Επιχείρησης

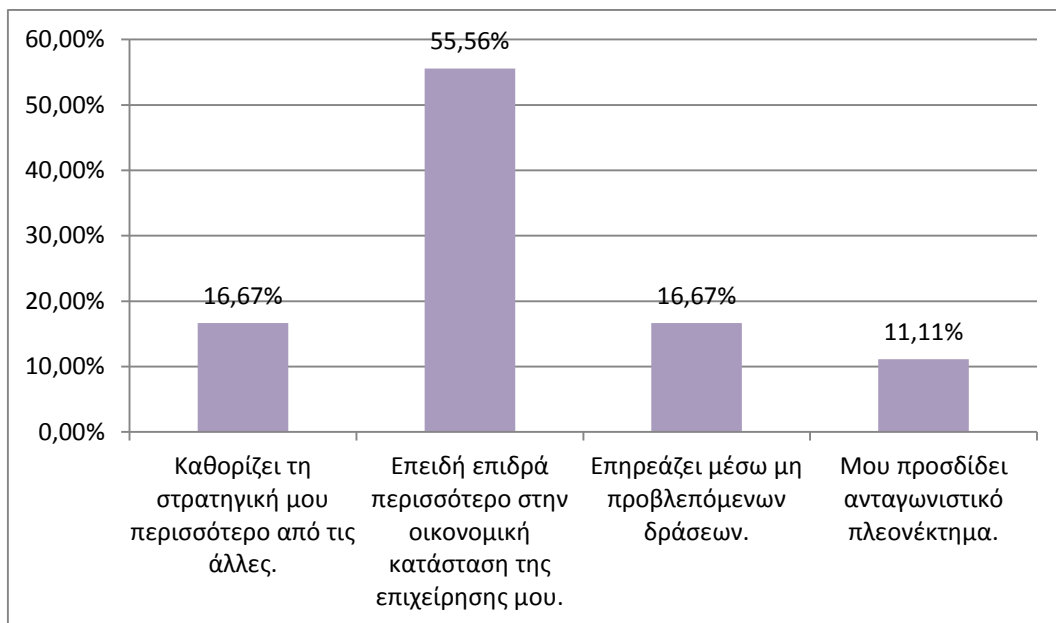
Στην κατηγορία των ερωτήσεων «Περιβάλλον Επιχείρησης» η ερώτηση αφορούσε τις κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος στους οποίους δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα και οι λόγοι που συμβαίνει αυτό.

Η συντριπτική πλειοψηφία, σε ποσοστό 78% επέλεξε τον οικονομικό τομέα ως την κατηγορία εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα.



Γράφημα 5: Δυνάμεις εξωτερικού περιβάλλοντος με την μεγαλύτερη βαρύτητα

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο οικονομικός τομέας σαν ο τομέας με την μεγαλύτερη βαρύτητα είναι πως ο οικονομικός τομέας επιδρά και στα οικονομικά της ίδιας της εταιρίας. Η απάντηση αυτή επιλέχθηκε από πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες (55,56%) ενώ ένα ποσοστό 16,67% απαντά πως ο οικονομικός τομέας καθορίζει την στρατηγική της επιχείρησης περισσότερο από τους άλλους. Στο γράφημα 6, παρουσιάζονται όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες.

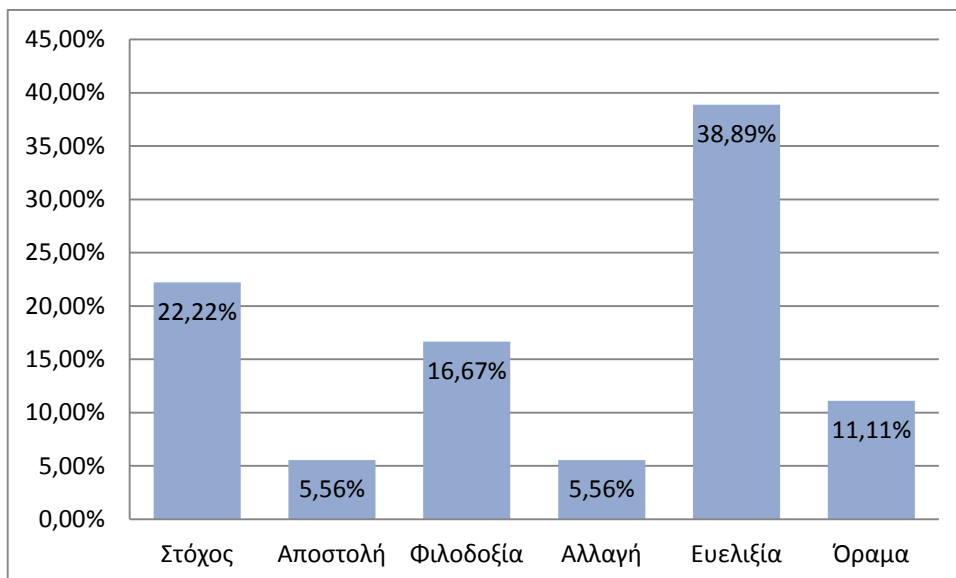


Γράφημα 6: Λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο οικονομικός τομέας

5.5.3 Στρατηγικός Προσανατολισμός

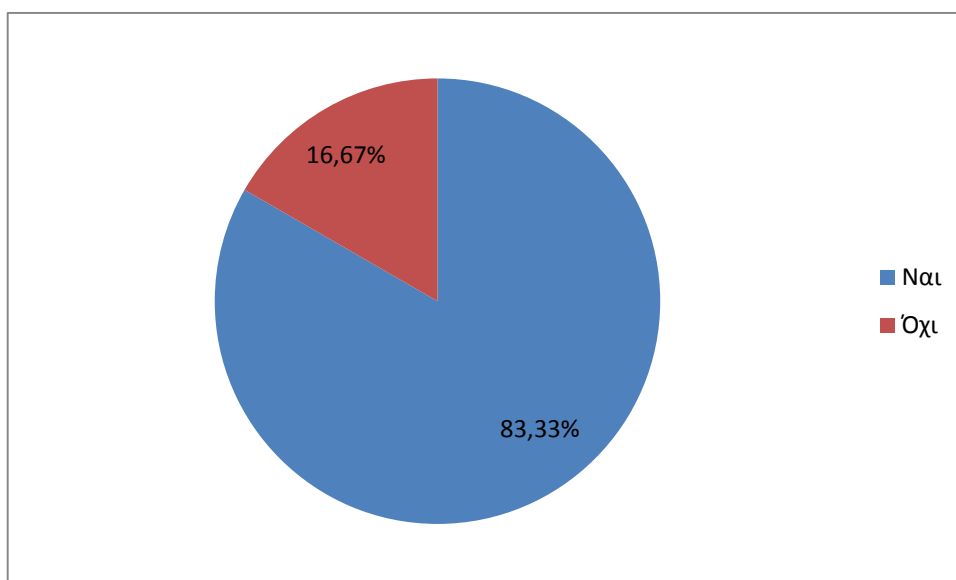
Στην κατηγορία του στρατηγικού προσανατολισμού οι ερωτήσεις είναι αρκετές και ποικίλλουν. Ξεκινώντας από την αρχική ερώτηση όπου ζητήσαμε από τους ερωτηθέντες να ορίσουν με μια λέξη την έννοια του στρατηγικού προσανατολισμού.

Η πλειοψηφία (38%) απάντησε με την λέξη ευελιξία ενώ ένα 22% απάντησε με την λέξη στόχος. Αναλυτικά όλα τα αποτελέσματα της ερώτησης παρουσιάζονται στο γράφημα 7.

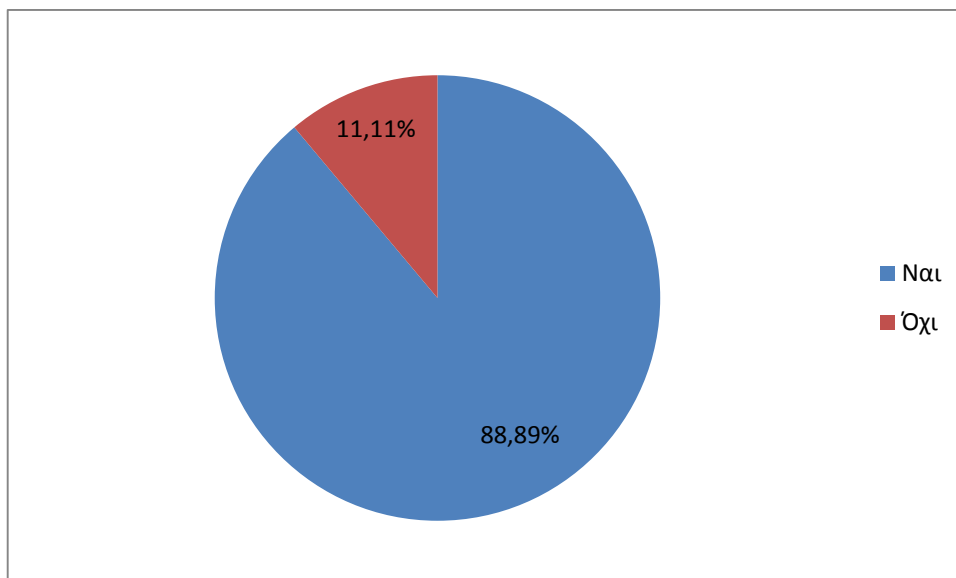


Γράφημα 7: Έννοια που συνδέεται με τον στρατηγικό προσανατολισμό

Σε ότι αφορά το όραμα για την επιχείρηση, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντάει πως υπάρχει όραμα στην επιχείρηση που εργάζονται σε ποσοστό 83%, όπως φαίνεται και στο γράφημα 8 ενώ σε ανάλογο και ακόμα πιο μεγάλο ποσοστό (88%) η στρατηγική της ναυτιλιακής επιχείρησης συνδέεται με τους διαθέσιμους πόρους όπως παρουσιάζεται στο γράφημα 9.



Γράφημα 8: Όραμα για την επιχείρηση



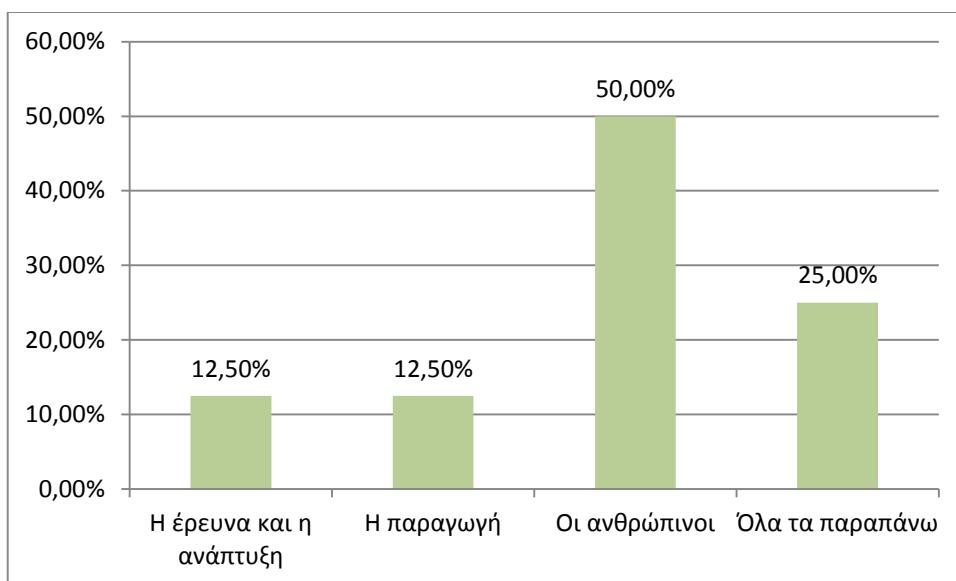
Γράφημα 9: Σύνδεση της στρατηγικής της ναυτιλιακής επιχείρησης με τους πόρους

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε με ποιους πόρους στηρίζεται η στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και εάν αναπροσαρμόζεται η στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μέσα στο έτος.

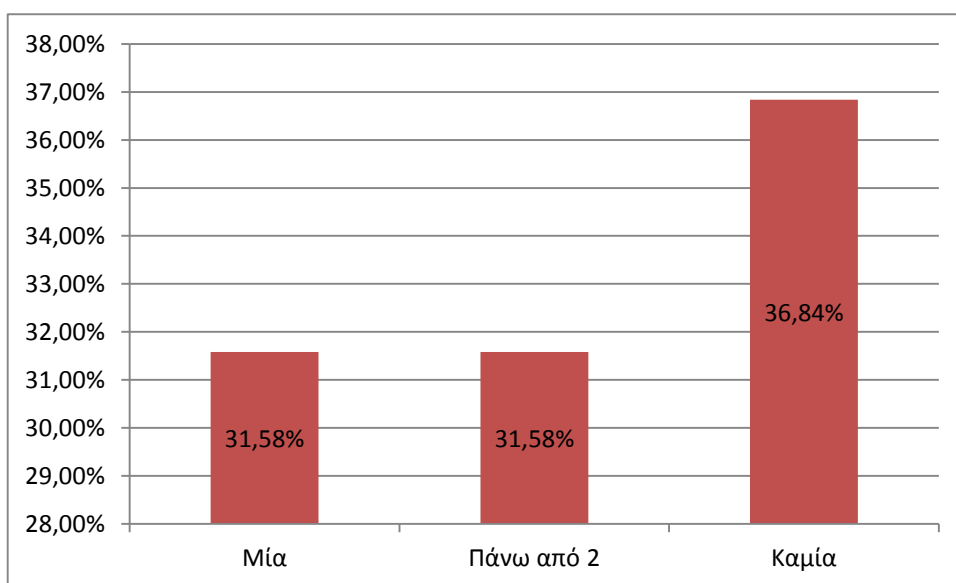
Οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που στηρίζουν την στρατηγική των επιχειρήσεων την ίδια στιγμή που το 36% δεν αναπροσαρμόζει την στρατηγική της μέσα στο έτος και το 64% αναπροσαρμόζει την στρατηγική από 1-2 φορές τον χρόνο.

Ο τρόπος με τον οποίο αναπροσαρμόζεται η στρατηγική των επιχειρήσεων στις εταιρίες ναυλώσεων είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς, για την ικανοποίηση των πελατών (πλοιοκτητών και ναυλωτών). Παραδείγματα αναπροσαρμογής στρατηγικής είναι η αλλαγή αναζήτησης φορτίων και διαδρομών (με εντολή των πλοιοκτητών) λόγω εποχικότητας ή διακυμάνσεων της ναυλαγοράς ή η αλλαγή αναζήτησης μεγέθους και κατηγορίας πλοίων (με εντολή των ναυλωτών) σύμφωνα με τις διάφορες παρτίδες φορτίων.

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στα γραφήματα 10 και 11.



Γράφημα 10: Πόροι που στηρίζουν την στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων



Γράφημα 11: Συχνότητα αλλαγής στρατηγικής κατά την διάρκεια του έτους

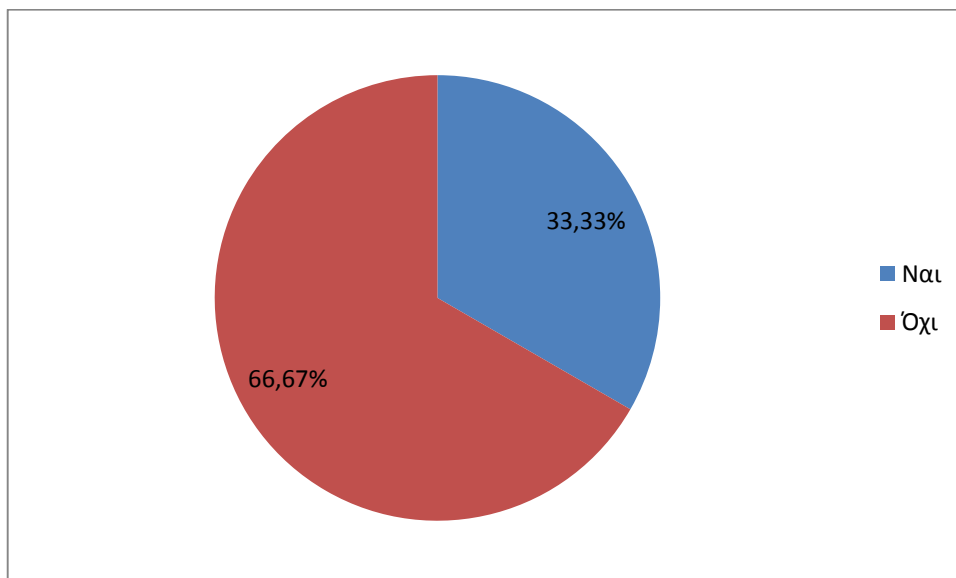
Πολύ σημαντικό εύρημα είναι το επόμενο που αφορά την γνώση περί επιχειρησιακών στρατηγικών όπου το 66,67% απαντάει πως δεν τις γνωρίζει ενώ περίπου το ίδιο ποσοστό (61%) δηλώνει πως δεν γνωρίζει ούτε τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από αυτούς που απάντησαν πως γνωρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές, η πλειοψηφία απαντάει πως εφαρμόζει την στρατηγική που στηρίζεται στις διαπροσωπικές επαφές/γνωριμίες/δημόσιες σχέσεις. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται λόγω του ότι πρέπει να αναπτυχθεί ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης που θα οδηγήσει σε συνεργασία.

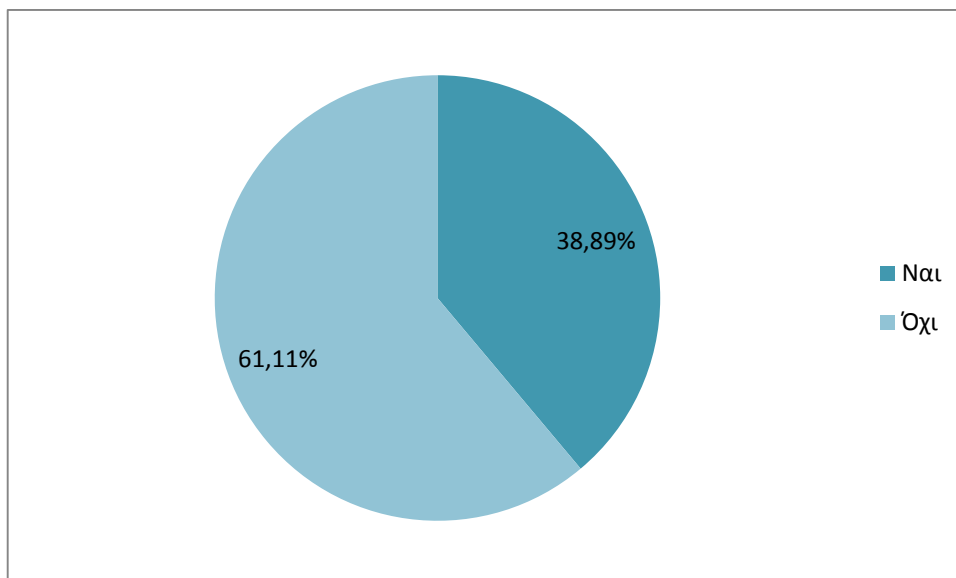
Ενώ σε ότι αφορά τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι απαντήσεις που λάβαμε μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργεί μία συμφωνία με αξιόπιστο, γνωστό ναυλωτή, ώστε να είσαι σε θέση να ενημερώνεσαι απ' ευθείας για τα φορτία του και να εξυπηρετείς τον πλοιοκτήτη άμεσα και με τη μικρότερη προμήθεια της αγοράς. Επίσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργεί και η συνεργασία με πλοιοκτήτες που ενδιαφέρονται για συγκεκριμένες αγορές, π.χ. Λατινική Αμερική/Βόρεια Ευρώπη-Βαλτική, όταν έχει προηγηθεί συμφωνία π.χ. με ναυλωτή ή παραγωγό ζάχαρης που βγάζει συγκεκριμένες παρτίδες από Βραζιλία για Ευρώπη.

Στα ακόλουθα γραφήματα 12 και 13 παρουσιάζονται σχηματικά τα παραπάνω αποτελέσματα.



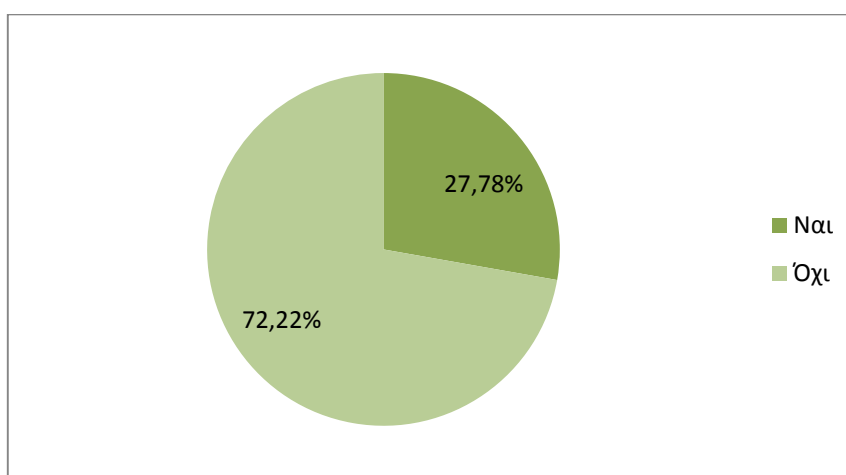
Γράφημα 12: Γνώση επιχειρησιακών στρατηγικών



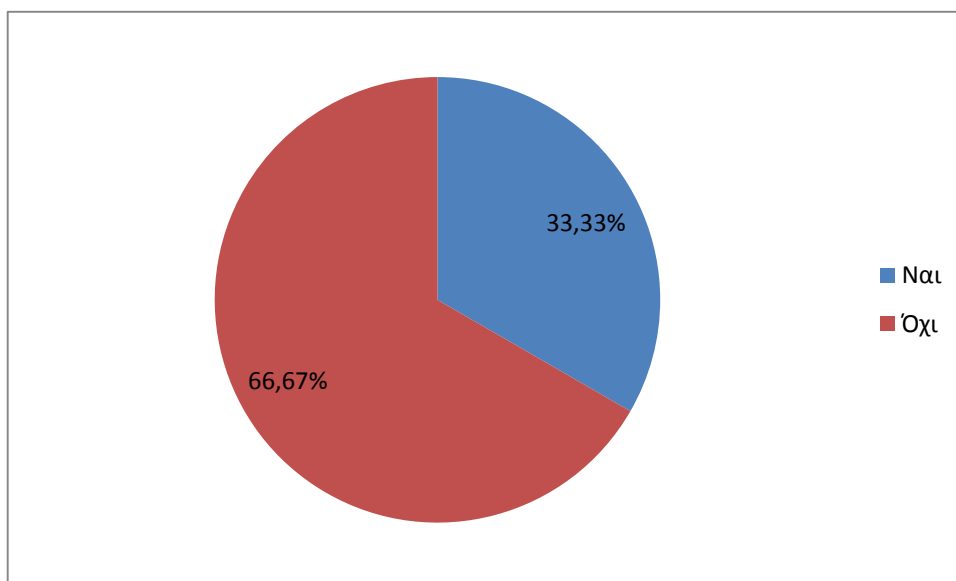
Γράφημα 13: Γνώση στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τα ίδια αρνητικά αποτελέσματα συναντάμε και στην γνώση των ερωτώμενων για τις στρατηγικές διεθνοποίησης και ανάπτυξης όπου το 66% και το 72% αντίστοιχα απαντούν πως δεν γνωρίζουν αυτές τις στρατηγικές, την στιγμή που το 90% απαντά πως δεν γνωρίζει άλλες στρατηγικές.

Στα γραφήματα 14 και 15 αποτυπώνονται τα παραπάνω αποτελέσματα.



Γράφημα 14: Γνώση στρατηγικών ανάπτυξης



Γράφημα 15: Γνώση στρατηγικών διεθνοποίησης

5.5.4 Ανταγωνιστικότητα

Η επόμενη κατηγορία ερωτήσεων αφορά την ανταγωνιστικότητα και σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιήθηκαν 7 ερωτήσεις προκειμένου να προσδιοριστεί η γνώση των ερωτηθέντων στις έννοιες του ανταγωνισμού και να αναλυθούν οι τρόποι και οι πόροι που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Όλοι οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 100% απάντησαν πως γνωρίζουν τις έννοιες του ανταγωνισμού και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ σε συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 88,11%) απάντησε πως οι πόροι και οι ικανότητες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα αυτών.

Στην συνέχεια, ζητήθηκε από αυτούς που απάντησαν θετικά πως οι πόροι και οι ικανότητες στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων να προσδιορίσουν αυτούς τους παράγοντες.

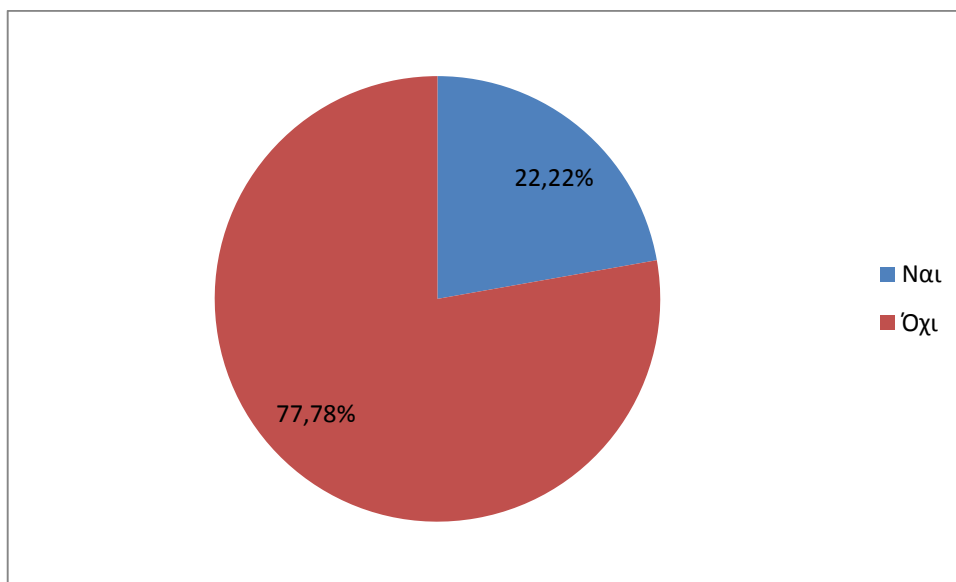
Οι απαντήσεις που λήφθηκαν ήταν ποικίλες καθώς η συγκεκριμένη ερώτηση είχε ελεύθερη απάντηση.

Σταχυολογώντας τις απαντήσεις που πήραμε αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Σωστό σύστημα εντός εταιρείας και καταρτισμένο προσωπικό
- Καλές σχέσεις με συνεργάτες-υπαλλήλους
- Τεχνολογία και ανθρώπινο δυναμικό είναι οι πόροι. Ικανότητες είναι η επικοινωνία, η αντίληψη του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και η εκπαίδευση.
- Η οικονομική χρηματοδότηση και τα κατάλληλα εργαλεία και ο κατάλληλος τύπος πλοίων στην κατάλληλη περιοχή στην κατάλληλη ώρα.
- Η κοινωνικότητα, η διπλωματία και η ικανότητα διαπραγματεύσεων συμβάλλουν καθοριστικά στη διατήρηση της πελατείας, τη σωστή εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη νέων συμφωνιών.
- Οι γνώσεις, η εμπειρία και οι διαπραγματευτικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτά που καθορίζουν τη διεξαγωγή των συνομιλιών και το αποτέλεσμα μίας διαπραγμάτευσης ναύλωσης.
- Εχέμυθο και έμπειρο προσωπικό
- Κυρίως το εργατικό δυναμικό με την εργατικότητά του, την αφοσίωση του στα ανώτερα στελέχη και το όραμα της επέκτασης της επιχείρησης.

Από τις ελεύθερες απαντήσεις, διαπιστώνεται πως μεγάλη σημασία δίνεται στο προσωπικό και στην κατάρτιση του, ενώ πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το περιβάλλον του γραφείου και οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Οι διαπραγματευτικές ικανότητες είναι οι κύριες ικανότητες που θα πρέπει να είναι ανεπτυγμένες σε αυτή την δύσκολη οικονομική συγκυρία προκειμένου η ναυτιλιακή εταιρία να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Από την άλλη πλευρά, η πλειοψηφία (σε ποσοστό 77%) δεν γνωρίζει το μοντέλο του ανταγωνισμού όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω γράφημα 16.



Γράφημα 16: Γνώση του μοντέλου ανταγωνισμού

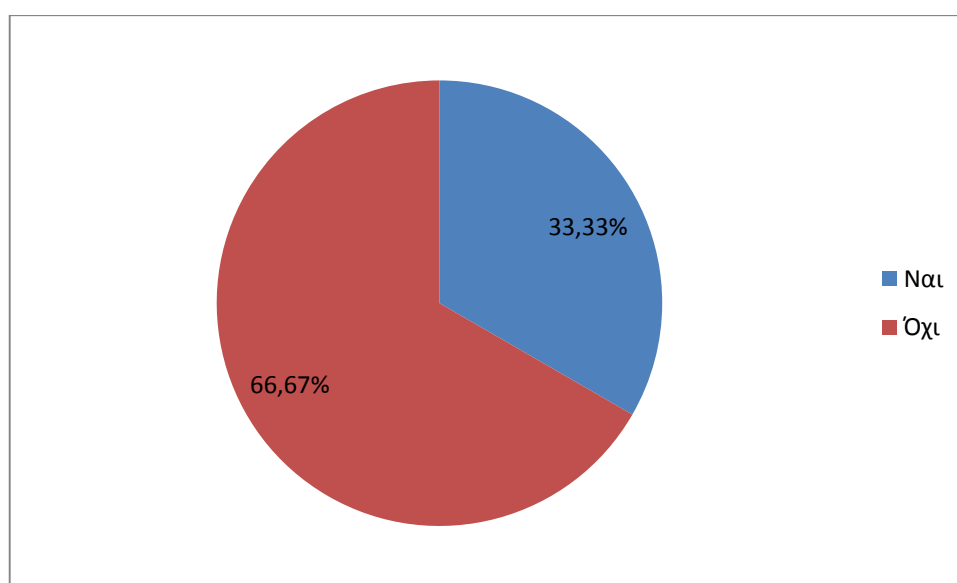
Στις ελεύθερες απαντήσεις, ζητήθηκε από αυτούς που απάντησαν πως το γνωρίζουν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που το πλαισιώνουν αυτό. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν είναι οι ακόλουθες:

- Δεδομένου ότι σε μία διαμεσολάβηση ναύλωσης η θέση του προμηθευτή και του αγοραστή (πλοιοκτήτη και ναυλωτή) εναλλάσσονται, οι διαπραγματευτικές τους δυνάμεις είναι πολύ ισχυρές και τελικά καθορίζουν το αποτέλεσμα. Επίσης, απειλή είναι και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, που εκδηλώνεται και σαν προσφορά του φορτίου με χαμηλότερη προμήθεια αλλά και σαν πιο κοντινή προσωπική σχέση του ανταγωνιστή ναυλομεσίτη με τον εκάστοτε πελάτη.

Η τελευταία ερώτηση στην ενότητα του ανταγωνισμού αφορούσε εάν οι ερωτώμενοι γνώριζαν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους. Όπως

φανερώνεται και στο γράφημα 17, το 66% περίπου δεν γνωρίζει τις τακτικές που εφαρμόζει ο ανταγωνισμός.

Από αυτούς που γνωρίζουν, οι κυριότερες απαντήσεις που λάβαμε αφορούσαν την διαθεσιμότητα των ανταγωνιστών να προσεγγίσουν τα πλοία τους περιοχές υψηλού ρίσκου π.χ. Ισραήλ (λόγω της απαγόρευσης προσέγγισης αραβικών λιμανιών σε επόμενο ταξίδι για χρονικό διάστημα μερικών μηνών) και η προώθηση φορτίων προς και από αυτές. Επίσης, η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων είναι μια από τις τακτικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές εταιρίες.



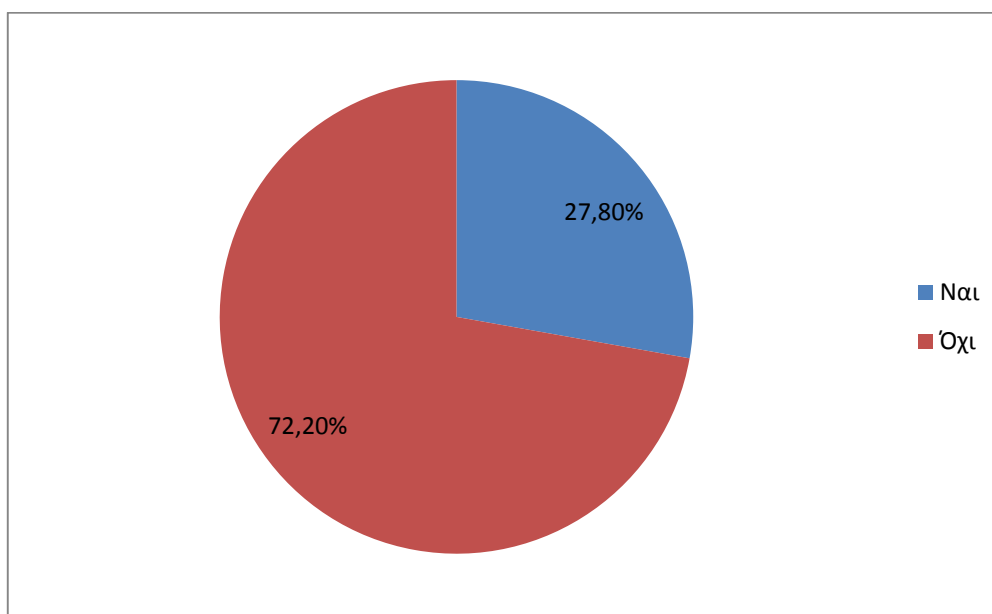
Γράφημα 17: Γνώση των στρατηγικών που χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός

5.5.5 Στρατηγική και καινοτομία

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις αφορούν την καινοτομία και σε ένα βαθμό την τεχνολογία που υιοθετούν οι ναυτιλιακές εταιρίες κατά την διάρκεια της κρίσης. Όπως παρουσιάστηκε και στην παράγραφο 4.4 του προηγούμενου κεφαλαίου, η ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογικά προϊόντων και της καινοτομίας, όπως αυτά

παρουσιάστηκαν στην μεγάλη ναυτιλιακή έκθεση Ποσειδώνια 2016 θα παίξουν πολύ σημαντικό ρόλο στο μέλλον.

Παρόλες όμως τις τεχνολογικές εξελίξεις το 72,2% των ερωτηθέντων απάντησε πως η ναυτιλιακή επιχείρηση που εργάζεται δεν εστιάζει στην τεχνολογία και στην καινοτομία, όπως φαίνεται και στο γράφημα 18.



Γράφημα 18: Η ναυτιλιακή επιχείρηση που εργάζεστε εστιάζει στην τεχνολογία και την καινοτομία?

Σε αυτό το ποσοστό ίσως να παίζει και ρόλο πως το 67% περίπου πιστεύει πως το κράτος δεν επενδύει σε σχετικές δράσεις πάνω στον ναυτιλιακό κλάδο με αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που τελικά να επενδύουν πάνω στην τεχνολογία και στην καινοτομία να είναι λίγες και να το κάνουν αυτό μέσα από ίδια κεφάλαια και δανειοδοτήσεις. Σε συνδυασμό όμως με την οικονομική κρίση είναι απολύτως κατανοητό πως αυτό δεν είναι εύκολο να γίνει για όλες τις επιχειρήσεις.

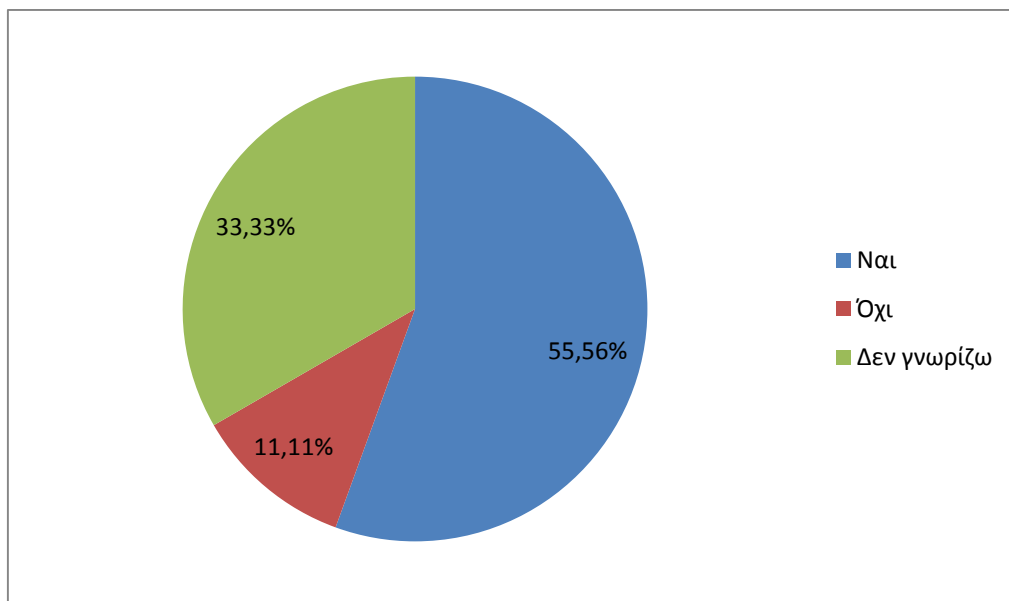
Το ίδιο αρνητικό ποσοστό (77%) απάντησε πως οι μικρομεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν επενδύουν στην στρατηγική και στην καινοτομία και όσες το κάνουν επενδύουν μέσα από ίδια κεφάλαια στους ακόλουθους τομείς:

- Με τη χρηματοδότηση δράσεων εκσυγχρονισμού της επιχείρησης (εγκατάσταση νέων πληροφοριακών συστημάτων, πρόσληψη επιστημονικού προσωπικού κτλ) είτε με δανειοδότηση, είτε με ίδια κεφάλαια.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επενδύουν σε δράσεις εκσυγχρονισμού τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αγοράς, με επένδυση σε νέες τεχνολογίες, μηχανοργάνωση, αντικατάσταση εξοπλισμού, πρόσληψη επιστημονικού προσωπικού κ.α. Η χρηματοδότηση αυτών γίνεται συνήθως με δανειοδότηση, πρόσφατα με συνεισφορά επιδοτούμενων προγραμμάτων και σπανιότερα με ίδια κεφάλαια.

5.5.6 Στρατηγική και Εκπαίδευση

Η επόμενη κατηγορία ερωτήσεων αφορά την στρατηγική και την εκπαίδευση και σε αυτό το πλαίσιο πραγματοποιήθηκαν 9 ερωτήσεις προκειμένου να διερευνηθεί η έννοια της εκπαίδευσης πάνω σε στρατηγικές καθώς επίσης και η συμμετοχή των ερωτηθέντων πάνω σε εκπαιδευτικές διαδικασίες πάνω στην στρατηγική των επιχειρήσεων.

Είναι χαρακτηριστικό πως στην πρώτη ερώτηση που αφορά την γνώση της έννοιας της στρατηγικής από τους επιχειρηματίες και τους ιδιοκτήτες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μόνο το 55% απαντά θετικά πως γνωρίζουν την έννοια της στρατηγικής οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ενώ το 11% απαντά αρνητικά. Υπάρχει όμως και ένα αξιοσημείωτο ποσοστό που απαντά πως δεν γνωρίζει εάν η έννοια της στρατηγικής είναι γνωστή στους επιχειρηματίες. Στο γράφημα 19 φαίνονται τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης.



Γράφημα 19: Γνώση της έννοιας της στρατηγικής

Η γνώση της έννοιας της στρατηγικής και της θεωρίας των στρατηγικών θεωρείται απαραίτητη από το 62% των ερωτηθέντων ενώ το 33% απαντά πως δεν είναι απαραίτητο καθώς η εμπειρία που έχει αποκτηθεί είναι αρκετή για την χάραξη των στρατηγικών στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

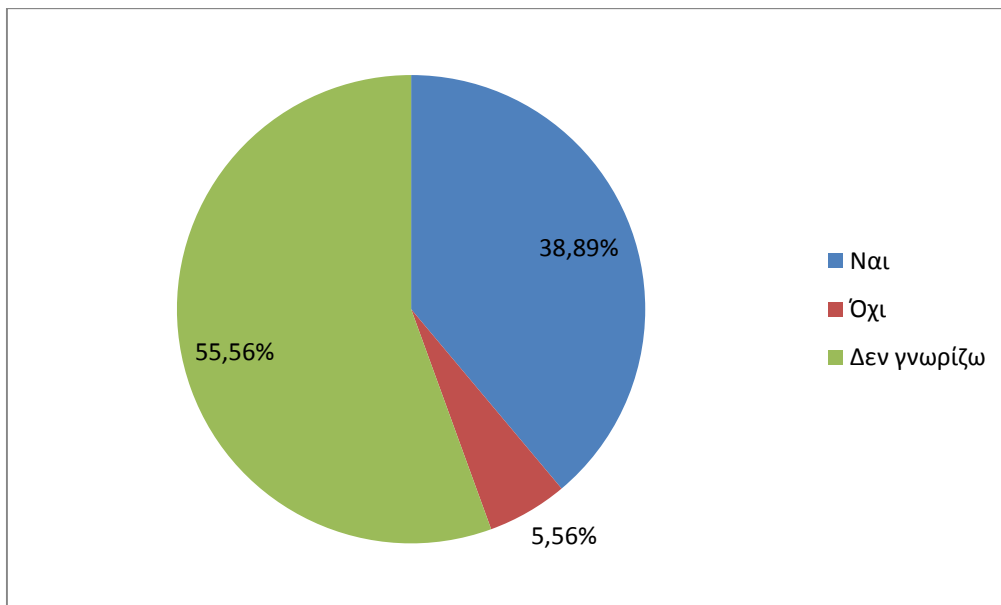
Στην περίπτωση που γνώριζαν τις θεωρίες της στρατηγικής αυτό κρίνεται ότι θα βοηθούσε τις εταιρίες αυτές αλλά και τους ίδιους τους ανθρώπους στους παρακάτω τομείς, σύμφωνα με τις ελεύθερες απαντήσεις που λάβαμε:

- Να θέσουν καινούργιους στόχους και να επανεκτιμήσουν τη λειτουργία της εταιρείας συνολικά.
- Καλύτερη ανάλυση των δεδομένων
- Στην καλύτερη οργάνωση των στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων.
- Η μελέτη της θεωρίας σε σχέση με τη στρατηγική θα ήταν χρήσιμη, ώστε τα στελέχη να μπορούν να αναγνωρίσουν ποια σημεία της θεωρίας μπορούν να εφαρμοστούν και να συνεισφέρουν στην καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

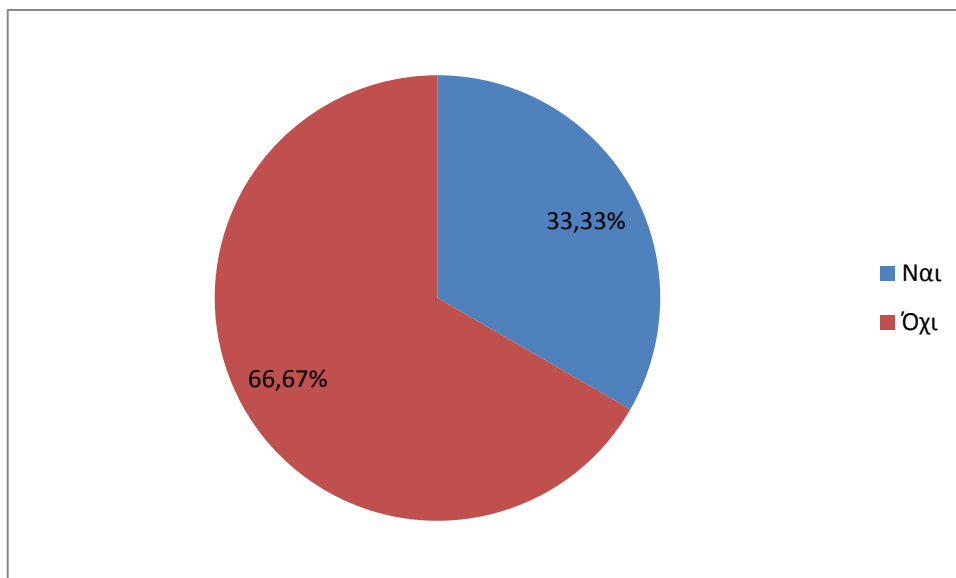
Σε ότι αφορά την γνώση εάν υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την γνώση της θεωρίας της στρατηγικής, ένα σημαντικό ποσοστό (55%) απαντά πως δεν γνωρίζει εάν υπάρχουν τέτοια προγράμματα και αυτό φανερώνει το έλλειμμα ενημέρωσης που υπάρχει, ίσως και από την μεριά του κράτους ως προς την ενημέρωση των ενδιαφερομένων για εκπαιδευτικά προγράμματα.

Παρόλα αυτά, το 39% απαντά πως γνωρίζει πως υπάρχουν στην αγορά, αυτή την στιγμή τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά το 62% δεν έχει λάβει μέρος σε κανένα από αυτά.

Στα γραφήματα 20,21 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα αυτών των ερωτήσεων.



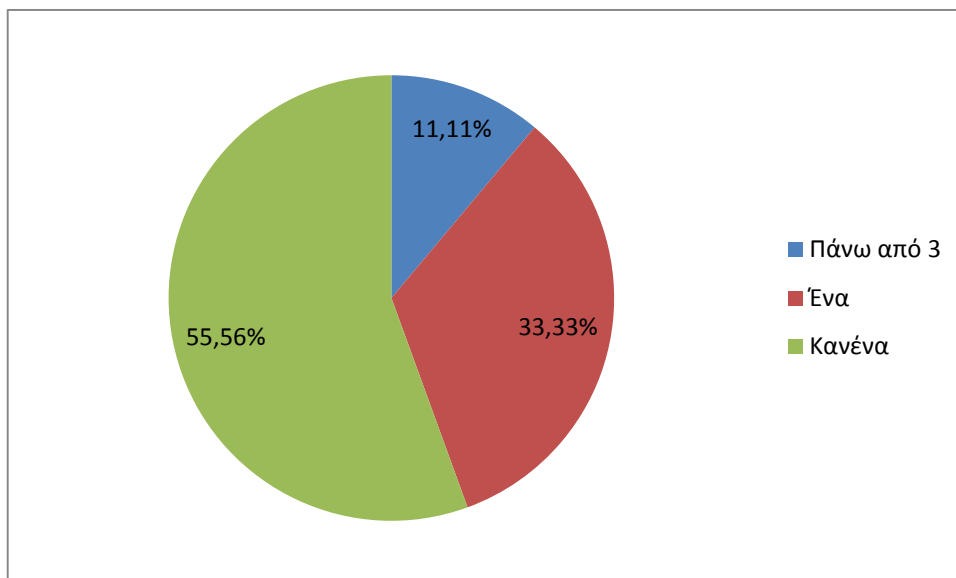
Γράφημα 20: Γνώση για εκπαιδευτικά προγράμματα πάνω στην στρατηγική



Γράφημα 21: Συμμετοχή σε κάποιο από τα εκπαιδευτικά προγράμματα

Τελείως διαφορετική όμως είναι η εικόνα σε σχέση με την συμμετοχή σε ημερίδες και συνέδρια πάνω στον ναυτιλιακό τομέα, όπου η συντριπτική πλειοψηφία (94%) απαντά πως έχει λάβει μέρος σε κάποιο συνέδριο ή ημερίδα. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως είναι διαφορετικό να λάβεις μέρος σε κάποιο συνέδριο πάνω σε ναυτιλιακά θέματα γενικά και διαφορετικό να συμμετέχεις σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πάνω στις στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Η εικόνα σε σχέση με την εκπαίδευση αντιστρέφεται ξανά στην ερώτηση εάν έχουν διαβάσει βιβλία με θέμα την στρατηγική μέσα στο έτος, όπου μόνο το 11% απαντά πως έχει διαβάσει πάνω από 3 βιβλία με θέμα την στρατηγική ενώ το 55% απαντά πως δεν έχει διαβάσει κανένα βιβλίο ενώ το 33% απαντά πως έχει διαβάσει μόνο ένα. Στο γράφημα 22 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε σχέση με την ανάγνωση βιβλίων με θέμα την στρατηγική.



Γράφημα 22: Πόσα βιβλία διαβάζεται τον χρόνο που έχουν να κάνουν με την στρατηγική.

Στην συνέχεια απευθυνθήκαμε σε αυτούς που απάντησαν πως δεν διαβάζουν κανένα βιβλίο και τους ρωτήσαμε για ποιόν λόγο δεν διαβάζουν. Από τις ελεύθερες απαντήσεις που λάβαμε, οι σημαντικότερες ήταν οι ακόλουθες:

- Γιατί ότι χρειάζεται για τη δουλειά μου το γνωρίζω.
- Άλλη αιτία
- Δεν έτυχε

Η απάντηση «Γιατί ότι χρειάζεται για τη δουλειά μου το γνωρίζω» είναι αυτή που λάβαμε από τους περισσότερους φανερώνοντας μια σιγουριά πως όλοι η γνώση πάνω στις στρατηγικές θεωρείτε γνωστή.

Παρόλο που το 83% θεωρεί πως ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης θα βοηθούσε μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, βλέπουμε πως η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι πολύ μικρή και σε αυτό παίζει ένα ρόλο και η ελλείψεις ενημέρωση για την ύπαρξη αυτών των προγραμμάτων, την ίδια στιγμή όμως που πάνω από τους μισούς (55%) δεν διαβάζει κανένα βιβλίο πάνω στις στην στρατηγική.

5.5.7 Στρατηγική και Πιέσεις

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με την στρατηγική και τις πιέσεις που δέχονται οι ναυτιλιακές εταιρίες σε περιόδους κρίσης, από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην ερώτηση εάν η έλλειψη γνώσεων σε σχέση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων εμποδίζει τις επιχειρήσεις ν' αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες καθώς το 50% απάντησε πως η έλλειψη γνώσεων σε σχέση με την στρατηγική παίζει σημαντικό ρόλο ενώ ακριβώς το υπόλοιπο 50% πιστεύει το αντίθετο.

Ο τρόπος που οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως η έλλειψη γνώσεων παίζει σημαντικό ρόλο είναι η ακόλουθοι:

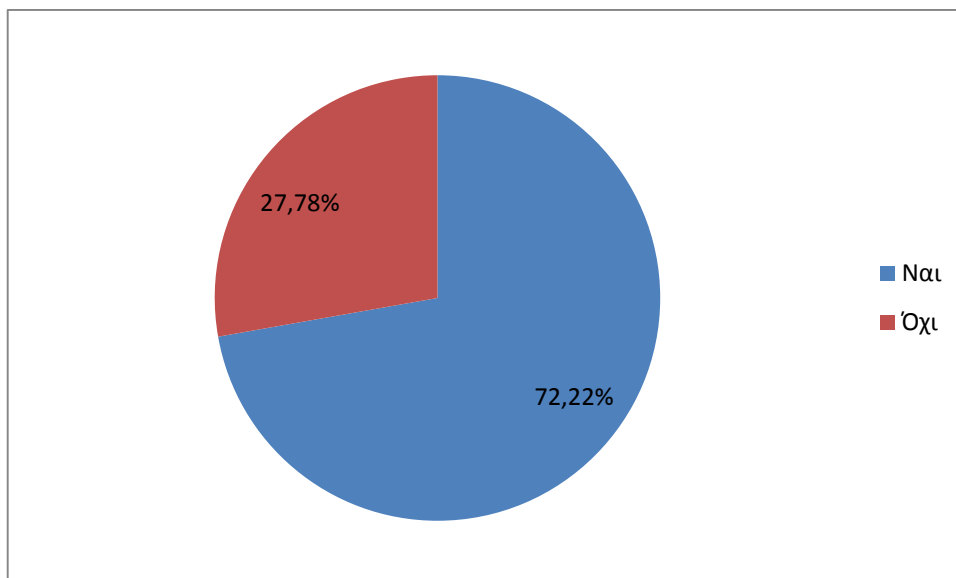
- Η έλλειψη γνώσεων σε σχέση με τη στρατηγική επιχειρήσεων, στερεί από τον επιχειρηματία όχι μόνο τη δυνατότητα να αναπτύξει την επιχείρησή του με οδηγό ένα επιτυχημένο θεωρητικό πρότυπο αλλά και τη δυνατότητα να κατανοήσει και να αντιμετωπίσει τις στρατηγικές των ανταγωνιστών.
- Η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη στρατηγική στερεί από τον επιχειρηματία όχι μόνο την ανάπτυξη χρήσιμων ικανοτήτων που θα οδηγούσαν σε κατανόηση και επίλυση προβλημάτων της εταιρείας που σχετίζονται με εξωτερικές πιέσεις, αλλά και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές, ώστε να είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσει με ευελιξία. .

Μοιραία λοιπόν το 72% απαντάει πως η γνώση πάνω στα θέματα της στρατηγικής θα βοηθούσε πολύ τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν ενώ ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό (88%) πιστεύει πως η στρατηγική θα βοηθήσει και στο μέλλον τις ναυτιλιακές εταιρίες να αντιμετωπίσουν τις εξωτερικές πιέσεις.

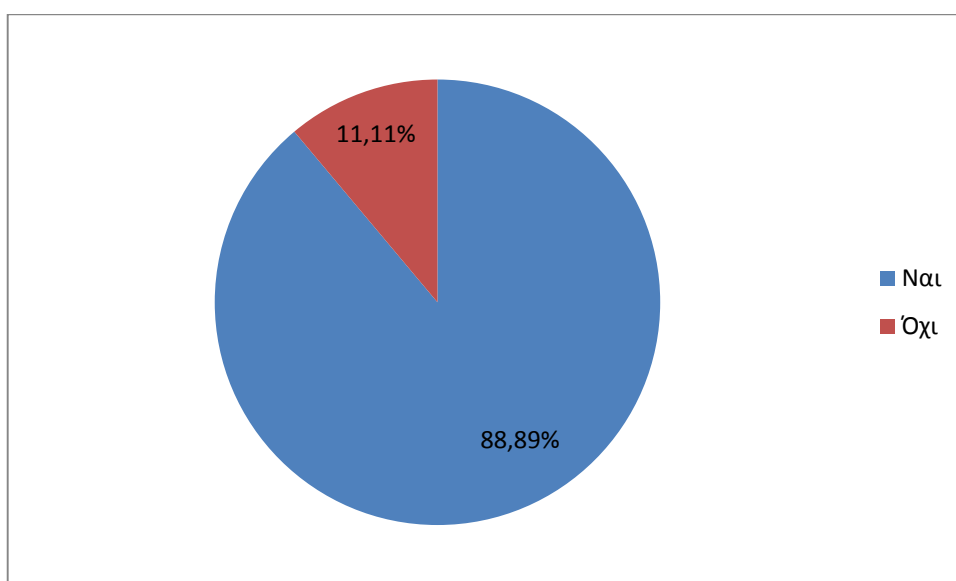
Οι τρόποι που θα συμβεί αυτό είναι οι ακόλουθοι όπως τους λάβαμε από τις ελεύθερες απαντήσεις των ερωτώμενων.

- Χρήση σωστής μεθοδολογίας, ανάλυσης των πληροφοριών του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος
- Ενισχύοντας τις άμυνες της εταιρείας.
- Με τη χάραξη στρατηγικής, η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον, διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα και τη διαχέει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, διοικητικά στελέχη, προϊσταμένους και υπαλλήλους. Επιπλέον, θέτει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και στόχους που τη βοηθούν να ελέγχει κάθε στάδιο των εργασιών της, να μην αποκλίνει της πορείας της και να αντιμετωπίζει δυναμικά τις εξωτερικές πιέσεις.
- Η στρατηγική που επιλέγεται από τη διοίκηση θέτει στόχους, δημιουργεί εταιρική κουλτούρα που διαχέεται σε όλη την ιεραρχία (διοίκηση, προϊσταμένους, υπαλλήλους) και συνοχή που είναι απαραίτητη σε περιόδους κρίσεων. Σε μία εταιρεία με όραμα και συγκρότηση, οι εξωτερικές πιέσεις αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά και δεν υπάρχει έδαφος για καταστροφικές επιπτώσεις.
- Γίνεται πιο ευέλικτη η εταιρεία και αντιμετωπίζει ευκολότερα τις πιέσεις που προκύπτουν.

Στα γραφήματα 23,24 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις εάν η γνώση πάνω στα θέματα στρατηγικής θα βοηθούσε να ξεπεραστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και εάν η στρατηγική θα βοηθήσει στο μέλλον τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν εξωτερικές πιέσεις;



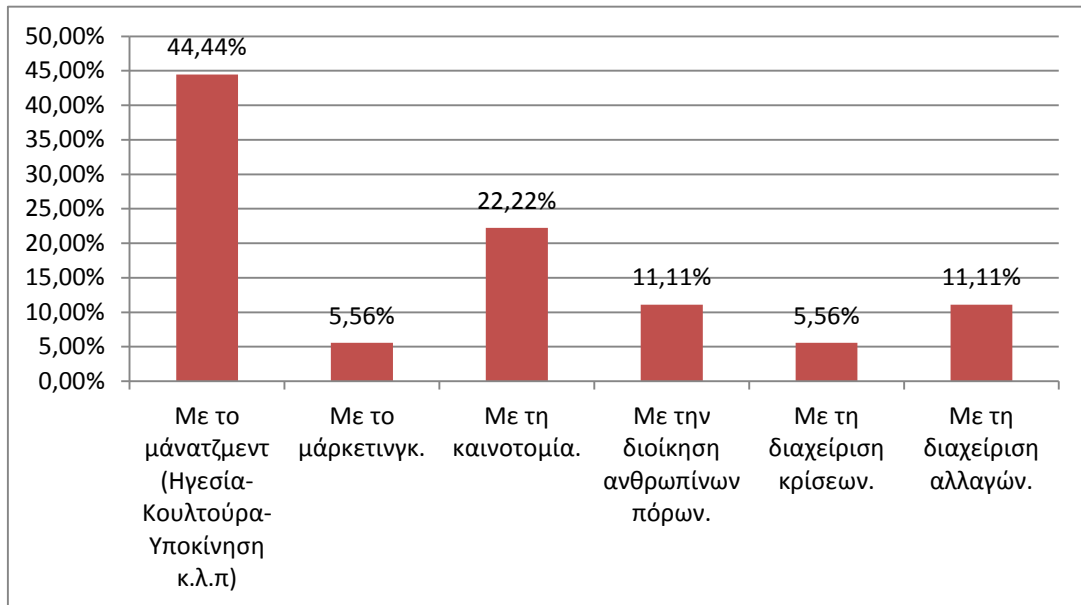
Γράφημα 23: Πιστεύεται πως η γνώση των στρατηγικών θα βοηθούσε να ξεπεράσετε ευκολότερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζεται



Γράφημα 24: Πιστεύετε ότι η στρατηγική βοήθησε και θα βοηθήσει στο μέλλον τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν εξωτερικές πιέσεις

Στην επόμενη ερώτηση που αφορά διάφορες έννοιες με τις οποίες θα μπορούσε να συνδεθεί η στρατηγική, οι απαντήσεις ποικίλλουν. Η δημοφιλέστερη απάντηση αναδεικνύεται το management το οποίο είναι η θεωρία με την οποία συνδέουν την στρατηγική οι περισσότεροι ερωτώμενοι (44%) ακολουθούμενο από την έννοια της καινοτομίας.

Αναλυτικά οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο γράφημα 25.



Γράφημα 25: Έννοιες με τις οποίες είναι συνδεδεμένη η στρατηγική

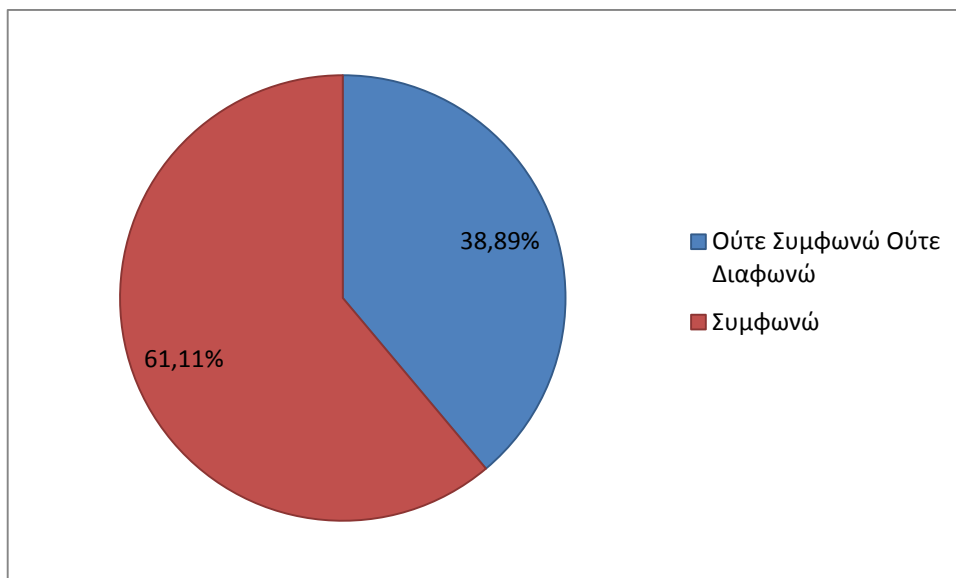
Η τελευταία ερώτηση με την οποία κλείνει το ερωτηματολόγιο αφορά την στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μέσα στην κρίση και εάν συμφωνούν με την άποψη πως οι ναυτιλιακές εταιρίες εξαιτίας της ναυτιλιακής κρίσης βρήκαν την ευκαιρία να εισέλθουν σε νέες αγορές και να πετύχουν νέους στόχους.

Το 61% συμφωνεί με αυτή την άποψη, την ίδια στιγμή που το 39% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πάντως είναι χαρακτηριστικό πως κανείς δεν είναι αρνητικός με αυτή την άποψη και αυτό δείχνει πως τα στελέχη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων θεωρούν πως έχουν ανταποκριθεί θετικά στην οικονομική κρίση, αναπροσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους και πετυχαίνοντας νέους στόχους και ταυτόχρονα κατάφεραν να εισέλθουν σε νέες αγορές.

Αυτό το τελευταίο είναι ίσως το σημαντικότερο συμπέρασμα.

Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα 26.



Γράφημα 26: Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι ναυτιλιακές εταιρίες εισήλθαν σε νέες αγορές και πέτυχαν καινούριους στόχους

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Συζήτηση

Η έννοια της στρατηγικής παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων γενικότερα και στις ναυτιλιακές εταιρίες ειδικότερα.

Η οικονομική κρίση πού έπληξε την Ελλάδα αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο , δεν άφησε ανεπηρέαστο όπως είναι φυσιολογικό ούτε την ναυτιλία.

Στην εργασία αυτή αναλύθηκαν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην ναυτιλία ενώ παρουσιάστηκαν στο 4^ο Κεφάλαιο όλες εκείνες οι στρατηγικές που ακολουθούσαν οι ναυτιλιακές εταιρίες κατά την διάρκεια της κρίσης αλλά και πριν της κρίση και είδαμε τις διαφοροποιήσεις που υπήρχαν στις στρατηγικές αυτές.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε έρευνα ερωτηματολογίου σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα.

Σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητα, όλοι οι ερωτηθέντες γνωρίζουν τις έννοιες της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ διαπιστώνεται πως μεγάλη σημασία δίνεται στο προσωπικό και στην κατάρτιση του, ενώ πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το περιβάλλον του γραφείου και οι καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Οι διαπραγματευτικές ικανότητες είναι οι κύριες ικανότητες που θα πρέπει να είναι ανεπτυγμένες σε αυτή την δύσκολη οικονομική συγκυρία προκειμένου η ναυτιλιακή εταιρία να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Σε ότι αφορά στην καινοτομία και την τεχνολογία ως στρατηγική να ξεπεραστεί η οικονομική κρίση, το 72% απάντησε πως δεν επενδύει στην καινοτομία και την τεχνολογία.

Σε αυτό το ποσοστό ίσως να παίζει και ρόλο πως το 67% περίπου πιστεύει πως το κράτος δεν επενδύει σε σχετικές δράσεις πάνω στον ναυτιλιακό κλάδο με αποτέλεσμα οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που τελικά να επενδύουν πάνω στην τεχνολογία και στην καινοτομία να είναι λίγες και να το κάνουν αυτό μέσα από ίδια κεφάλαια και δανειοδοτήσεις. Σε συνδυασμό όμως με

την οικονομική κρίση είναι απολύτως κατανοητό πως αυτό δεν είναι εύκολο να γίνει για όλες τις επιχειρήσεις.

Στο θέμα της εκπαίδευσης και της στρατηγικής υπάρχουν κάποια αντιφατικά θα μπορούσαμε να τα χαρακτηρίσουμε αποτελέσματα. Παρόλο που το 83% θεωρεί πως ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης θα βοηθούσε μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, βλέπουμε πως η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι πολύ μικρή και σε αυτό παίζει ένα ρόλο και η ελλείψεις ενημέρωση για την ύπαρξη αυτών των προγραμμάτων, την ίδια στιγμή όμως που πάνω από τους μισούς (55%) δεν διαβάζει κανένα βιβλίο πάνω στις στην στρατηγική.

Οι ίδιοι ερωτηθέντες σημειώνουν πως η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη στρατηγική στερεί από τον επιχειρηματία όχι μόνο την ανάπτυξη χρήσιμων ικανοτήτων που θα οδηγούσαν σε κατανόηση και επίλυση προβλημάτων της εταιρείας που σχετίζονται με εξωτερικές πιέσεις, αλλά και την παρακολούθηση και αξιολόγηση των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές, ώστε να είναι σε θέση να τους αντιμετωπίσει με ευελιξία.

Βλέπουμε λοιπόν, πως ενώ η εκπαίδευση πάνω σε θέματα στρατηγικής θεωρείτε πολύ σημαντική εν τούτοις δεν επιδιώκεται από τις εταιρίες και από τα στελέχη τους.

Η στρατηγική όμως και η σωστή χάραξη αυτής παίζει τον σημαντικότερο ρόλο προκειμένου να ξεπεραστεί η οικονομική κρίση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Με τη χάραξη στρατηγικής, η επιχείρηση, λαμβάνοντας υπ' όψιν το εξωτερικό περιβάλλον, διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα και τη διαχέει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, διοικητικά στελέχη, προϊσταμένους και υπαλλήλους. Επιπλέον, θέτει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και στόχους που τη βοηθούν να ελέγχει κάθε στάδιο των εργασιών της, να μην αποκλίνει της πορείας της και να αντιμετωπίζει δυναμικά τις εξωτερικές πιέσεις.

Η στρατηγική που επιλέγεται από τη διοίκηση θέτει στόχους, δημιουργεί εταιρική κουλτούρα που διαχέεται σε όλη την ιεραρχία (διοίκηση, προϊσταμένους, υπαλλήλους) και συνοχή που είναι απαραίτητη σε περιόδους κρίσεων. Σε μία

εταιρεία με όραμα και συγκρότηση, οι εξωτερικές πιέσεις αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά και δεν υπάρχει έδαφος για καταστροφικές επιπτώσεις.

Η τελευταία ερώτηση που αφορά την στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων μέσα στην κρίση και εάν συμφωνούν με την άποψη πως οι ναυτιλιακές εταιρίες εξαιτίας της οικονομικής κρίσης βρήκαν την ευκαιρία να εισέλθουν σε νέες αγορές και να πετύχουν νέους στόχους, το 61% συμφωνεί με αυτή την άποψη, την ίδια στιγμή που το 39% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Πάντως είναι χαρακτηριστικό πως κανείς δεν είναι αρνητικός με αυτή την άποψη και αυτό δείχνει πως τα στελέχη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων θεωρούν πως έχουν ανταποκριθεί θετικά στην οικονομική κρίση, αναπροσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους και πετυχαίνοντας νέους στόχους και ταυτόχρονα κατάφεραν να εισέλθουν σε νέες αγορές.

Αυτό το τελευταίο είναι ίσως το σημαντικότερο συμπέρασμα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- 1) Ανδρουλάκης Κ., Κακάρη Μ., και Μουσούρη Ν., Μέθοδοι συλλογής δεδομένων ερωτηματολόγιο, συνέντευξη, παρατήρηση, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1998
- 2) Γαλάνη, Β., Οικονομική κρίση και Ναυτιλία, Mediterranean College, Αθήνα, 2012
- 3) Γεωργαντόπουλος-Βλάχος., Ναυτιλιακή Οικονομική, εκδόσεις ΤΖΕΙ Κ ΤΖΕΙ Ελλάς ,Αθήνα, 2003
- 4) Γουλιέλμος Α.Μ. Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2011
- 5) Γουλιέλμος Α. Μ., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004
- 6) Ζαφειρίου Γ, Μέθοδοι έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία, Σημειώσεις του ΑΤΕΙΘ, Θεσσαλονίκη, 2003
- 7) Θεοτοκάς, Ι., Ναυτιλία και επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Research Institute for European and American Studies (RIEAS), Μυτιλήνη, 2007
- 8) Θεοτοκάς Ι, Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Τσαμουργκέλης Ι. Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα. Εκδόσεις Gutenberg. Αθήνα , 2008
- 9) Λιμέ Β., Η εξέλιξη της ελληνικής ναυτιλίας, ΑΤΕΙ Πειραιά, Πειραιάς, 2014
- 10) Λογοθέτης Γ., Διαλύσεις πλοίων: Σε πρωτική τάση οι τιμές με την προσφορά να ξεπερνάει την ζήτηση, Finance & Research George Moundreas Com. SA, Πειραιάς, 2015
- 11) Νάνος Κ., Έθνος της Κυριακής, σελ 36, 05/06/2016
- 12) Ξηραδάκης Γ., Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες στα διεθνή χρηματιστήρια, Αθήνα, 2009

- 13) Πάλλης Θ., Μπίσσιας Η., Η επόμενη γενιά πλοιάρχων, Ετήσια έρευνα των Ναυτικών Χρονικών για το ακαδημαϊκό έτος 2011-2012, Τεύχος Απριλίου 2011.
- 14) Ρόντος, Κ.- Παπάνης, Ε, Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου, Αθήνα, 2007
- 15) Σκουλούδη Ε.,- Πρέμης Α.,- Βιτάλιος Α., Η επίδραση της Ελληνικής ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία, ΑΤΕΙ Ηρακλείου, Ηράκλειο, 2014
- 16) Σταθόπουλος Β.,- Τσιλόγλου Σ., Οι ναυτιλιακές εταιρίες στο Χ.Α και στα διεθνή Χρηματιστήρια πριν και μετά την οικονομική κρίση, Πειραιάς, 2014
- 17) Σταυροπούλου Δ., Το πρόβλημα της Ναυτικής απασχόλησης στην Ελληνική Ναυτιλία, Πειραιάς, 2014
- 18) Στρατάκης Α., Παγκόσμια Οικονομική Κρίση: Πως επηρέασε την ελληνική ναυτιλία κατά έτη 2007-2011/ Ανάπτυξη μοντέλου βαθμολόγησης του Financial Performance Ναυτιλιακών Εταιριών, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς, 2011
- 19) Σπύρου, Σ., Η Ελληνική Ναυτιλία στην Ελλάδα, Αθήνα, 2012
- 20) Φαλλαγκάρη Α., Ναυτιλιακά δάνεια και μορφές χρηματοδότησης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2015
- 21) Javeau, C, Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή. Αθήνα, 2000

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- 1) Bonney, J. and Leach, P.T, Slow boat from China. The Journal of Commerce Online, 2014
- 2) Dr. Wursig G, Technology outlook and future development of LNG as ship fuel, Naples, 2014
- 3) Jaunch, L et al., Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co., pp.375-383, 1998
- 4) Jaunch, L and Glueck W, (1988), Glueck, Business Policy and Strategic Management, New York: McGraw Hill Co, pp. 375-383, 1998

- 5) Lorange, P., Shipping Company Strategies-Global Management under Turbulent Conditions, Oxford Elsevier, 2005
- 6) Maersk orders 10 green mega-boxships The Motorship, 21 February 2011,
- 7) Maloni M,-Paulb J.A,-Gligorc D, Slow steaming impacts on ocean carriers and shippers, Macmillan Publishers Ltd. 1479-2931 Maritime Economics & Logistics Vol. 15, 2, 151–171,2013
- 8) Maxwell, D., & Zhu, S., Natural gas prices, LNG transport costs, and the dynamics of LNG imports. Energy Economics, 33(2), 217-226,2011
- 9) Tetenbaum T., Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, Organizational Dynamics, April 1, pp .22-48, 1998

**Πηγές από το διαδίκτυο από εφημερίδες και μελέτες
Υπουργείων και Οικονομικών φορέων**

- 1) <http://www.ase.gr/>
- 2) Ενέργειες για την απλοποίηση, βελτίωση και στον εκσυγχρονισμό της διαδικασίας νηολόγησης πλοίων στο Ελληνικό Νηολόγιο, Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και Αιγαίου, Πειραιάς, 2013
- 3) Η συμβολή της ποντοπόρου ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία: Επιδόσεις και Προοπτικές, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα, 2013
- 4) YEN/Διεύθυνση Ναυτιλιακής Πολιτικής και Ανάπτυξης, Πειραιάς, 2013
- 5) Έθνος της Κυριακής, σελ 23, 11/5/2014

Παράρτημα Ι - Ερωτηματολόγιο

- **Δημογραφικά**

Φύλλο

Αντρας	
Γυναίκα	

Ηλικία

35-40	
40-45	
45-50	
50-55	
60+	

Θέση στον Οργανισμό

Πρόεδρος	
Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου	
Διευθυντής Τμήματος.	

Χρόνια στον Κλάδο

5-10	
10-15	
15-20	
20-25	
25+	

- **1^η Κατηγορία Ερωτήσεων-Περιβάλλον Επιχείρησης**

1.1 Σε ποιες από τις παρακάτω δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος δίνετε μεγαλύτερη βαρύτητα? (Ορίστε μόνο 1)

1.1 Πολιτικό

1.2 Κοινωνικό

1.3 Οικονομικό

1.4 Τεχνολογικό

1.5 Γιατί ορίσατε τη συγκεκριμένη?

1. Επειδή επιδρά περισσότερο στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησής μου.
2. Επηρεάζει μέσω μη προβλεπόμενων δράσεων.
3. Καθορίζει τη στρατηγική μου περισσότερο από τις άλλες.
4. Μου προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **2^η Κατηγορία Ερωτήσεων –Στρατηγικός Προσανατολισμός.**

2.1 Ποιες από τις παρακάτω λέξεις ορίζουν καλύτερη τη στρατηγική? (Σημειώστε μέχρι 2).

Δύναμη.....

Ευελιξία.....

Αλλαγή.....

Ικανότητα.....

Φιλοδοξία.....

Όραμα.....

Αποστολή.....

Στόχος.....

Σκοπός.....

Άλλο.

2.2 Έχετε ορίσει όραμα για την επιχείρησή σας?

Ναι	
Όχι	

2.3 Συνδέετε τη στρατηγική σας με τους πόρους της ναυτιλιακής?

Ναι	
Όχι	

2.4 Ποιοι πόροι στηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησή σας?

Οι άνθρωποι

Το μάρκετινγκ.

Η παραγωγή.

Η έρευνα και η ανάπτυξη

Όλα τα Παραπάνω

Άλλο.

2.5. Πόσες φορές το χρόνο αναπροσαρμόζετε τη στρατηγική σας?.....

2.6. Αν την αναπροσαρμόζετε περιγράψτε τον τρόπο.....

2.7. Αν δεν την αναπροσαρμόζετε ορίστε μας το λόγο.....

2.8. Γνωρίζετε τις επιχειρησιακές στρατηγικές?

Ναι

Όχι.

2.8.1 Ποια χρησιμοποιείτε, ορίστε το γιατί?

2.9 Γνωρίζετε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές ή στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος?

Ναι

Όχι.

2.10 Ποια χρησιμοποιείτε, ορίστε το γιατί?

2.11 Γνωρίζετε τις στρατηγικές ανάπτυξης?

Ναι

Όχι.

2.11.1 Ποια χρησιμοποιείτε, ορίστε το γιατί?

2.12 Γνωρίζετε τις στρατηγικές διεθνοποίησης?

Ναι

Όχι.

2.12.1 Ποια χρησιμοποιείτε, ορίστε το γιατί?

2.13 Ποια άλλα είδη στρατηγικών γνωρίζετε?

Κανένα

2.13.1 Ορίστε τα.....

- **3^η Κατηγορία- Ανταγωνιστικότητα**

3.1 Γνωρίζετε την έννοια ανταγωνισμός?

Ναι	
Όχι	

3.1.1 Ορίστε την.....

3.2 Γνωρίζω την έννοια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ναι	
Όχι	

3.2.1 Ορίστε το.....

3.3. Οι πόροι και οι ικανότητες στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής σας?

Ναι
Όχι.

3.4 Αν Ναι ορίστε τους πόρους και τις ικανότητες που βοηθούν στην ανάπτυξη της στρατηγικής.....

3.5. Γνωρίζετε το μοντέλο των 5 δυνάμεων ή αλλιώς μοντέλο ανταγωνισμού?

Ναι
Όχι

3.6 Αν Ναι προσδιορίστε για την επιχείρησή σας τους παράγοντες που το πλαισιώνουν.

3.7 Γνωρίζετε τις στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές σας?

Ναι
Όχι
Αν Ναι Ποιες είναι?
Αν Όχι Γιατί.?

- **Κατηγορία 4^η – Στρατηγική και Καινοτομία**

4.1 Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας εστιάζει σε καινοτόμες στρατηγικές?

Ναι
Όχι

Αν Ναι περιγράψτε γιατί το πιστεύεται αυτό.....

4.2 Το κράτος επενδύει σε δράσεις σχετικές με το κλάδος σας?

Ναι
Όχι

Αν όχι από που βρίσκεται κεφάλαια για να επενδύσετε στη στρατηγική σας?.....

4.3 Πιστεύετε ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα επενδύουν στη στρατηγική τους?

Ναι

Όχι.
Αν Ναι με ποιο τρόπο?
Αν Όχι γιατί γίνεται αυτό?

• **Κατηγορία 5^η – Στρατηγική και Εκπαίδευση**

5.1 Πιστεύεται ότι οι επιχειρηματίες των ναυτιλιακών γνωρίζουν τον όρο στρατηγική?

Ναι
Όχι
Δε γνωρίζω

5.2 Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμο να γνωρίζουν τη θεωρία σε σχέση με τη στρατηγική?

Ναι
Όχι
Δε γνωρίζω
Αν Ναι σε τι θα τους βοηθούσε?.....
Αν όχι Γιατί?.....

5.3 Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης που εστιάζουν στην κατάρτιση του επιχειρηματία σε σχέση με τη στρατηγική?

Ναι
Όχι
Δε γνωρίζω
Αν Ναι πείτε μας κάποιο ή κάποια που γνωρίζετε?

5.4 Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο από αυτά?

Ναι
Όχι
Αν Ναι πείτε μας τις εμπειρίες σας από αυτό
Αν Όχι γιατί.

5.5 Έχετε συμμετάσχει σε

Σεμινάρια Ναι Όχι
Ημερίδες. Ναι Όχι
Συνέδρια Ναι Όχι

5.6 Πόσα βιβλία ετησίως που έχουν να κάνουν με τη στρατηγική των επιχειρήσεων διαβάζετε?

1
2
3
Πάνω από 3
Κανένα

5.7 Πόσα βιβλία ετησίως που έχουν να κάνουν με τη δουλειά σας διαβάζετε?

1
2

3

Πάνω από 3

Κανένα

5.8 Η ερώτηση αναφέρεται μόνο σ' αυτούς που απάντησαν κανένα. Γιατί δε διαβάζετε κανένα βιβλίο?

5.8.1 Διότι τα βιβλία αναφέρουν μη εφαρμόσιμα πράγματα.

5.8.2 Γιατί ότι χρειάζεται για τη δουλειά μου το γνωρίζω.

5.8.3 Δεν έτυχε.

5.8.4 Ότι θέλω να γνωρίζω το μαθαίνω από τα ΜΜΕ

5.8.5 Προτιμώ να διαβάζω άλλου είδους βιβλία.

5.8.6 Άλλη αιτία.

5.9 Πιστεύετε ότι ο συνδυασμός θεωρίας με πράξης θα βοηθούσε έναν επιχειρηματία να επιτύχει τους στόχους του.?

Ναι

Όχι

Αν Ναι γιατί?

Αν Όχι γιατί.?

• **Κατηγορία 6^η –Στρατηγική και Πιέσεις**

6.1 Η έλλειψη γνώσεων σε σχέση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων σας εμποδίζει ν' αντιμετωπίσετε τις πιέσεις που δέχεστε από το εξωτερικό περιβάλλον ?

Ναι	
Όχι	

Αν Ναι με ποιο τρόπο.....

6.2 Θα σας βοηθούσε η καλύτερη γνώση της στρατηγικής στα προβλήματα που αντιμετωπίζετε?.....

6.3 Αν Όχι γιατί το πιστεύετε αυτό?.....

6.4 Με ποιες από τις παρακάτω θεωρίες θα συνδέατε τη στρατηγική?

Με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Με τη καινοτομία.

Με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Με το μάρκετινγκ.

Με το μάνατζμεντ (Ηγεσία- Κουλτούρα- Υποκίνηση κ.λ.π)

Με τη διαχείριση αλλαγών.

Με τη διαχείριση κρίσεων

Άλλη.....

6.5 Πιστεύετε ότι η στρατηγική βοήθησε και θα βοηθήσει στο μέλλον τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν εξωτερικές πιέσεις?

Ναι

Όχι

Αν Ναι με ποιο τρόπο?

Αν Όχι γιατί?

6.6 Σε περίοδο κρίσης πολλές εταιρείες βρήκαν την ευκαιρία να εισέλθουν σε νέες αγορές και γενικά να ορίσουν και να επιτύχουν νέους στόχους.

Συμφωνώ

Διαφωνώ

Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

Διαφωνώ

Διαφωνώ Πολύ