



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ**  
**ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Executive MBA)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

**ΒΕΝΤΟΥΡΗ ΖΑΜΠΕΤΑ του ΙΩΑΝΝΗ**

**Επιβλέπων: Καθηγητής Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ,**  
**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2019**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη - E-MBA με τίτλο:

**«Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Ναυτιλιακό Κλάδο»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα. Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτήτριας: 

Ονοματεπώνυμο: Βεντούρη Ζαμπέτα

Ημερομηνία: 06/11/2019

*Αφιερωμένο στην αγαπημένη  
μου οικογένεια και ιδιαίτερα  
στο σύζυγο μου Νίκο  
για την αμέριστη συμπαράστασή τους*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους με υποστήριξαν και με βοήθησαν επιστημονικά και ψυχολογικά για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου Εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμες συμβουλές και την ορθή του καθοδήγηση.

Φυσικά δεν θα μπορούσα να παραλείψω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο σύνολο των καθηγητών του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων που με τις γνώσεις τους και την προσπάθεια τους συνέβαλλαν στην εξέλιξη μου για μία καλύτερη ακαδημαϊκή και επαγγελματική πορεία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόκληρη την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τον σύζυγο μου Νίκο, τον πατέρα μου Ιωάννη, την μητέρα μου Μαρία για την υπομονή, πίστη, στήριξη, συμπαράσταση και αγάπη που έδειξαν καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου καθώς και της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα της εγχώριας αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας καθώς μέσω της ναυτιλίας διακινούνται εμπορεύματα και παράγονται λιμενικού τύπου υπηρεσίες. Είναι χαρακτηριστικό των τελευταίων δεκαετιών, όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους διάφορους οικονομικούς κλάδους, να ακολουθούν και να εφαρμόζουν μια στρατηγική ή και έναν συνδυασμό στρατηγικών σχεδίων με σκοπό την εδραίωση μιας δυναμικής παρουσίας στην αγορά, τη διατήρηση μιας ήδη κεκτημένης θέσης ή τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή και συνδυασμός των παραπάνω. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στο ναυτιλιακό κλάδο και ειδικότερα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που είναι ο κινητήριος μοχλός του ναυτιλιακού πλέγματος.

Με την παρούσα εργασία γίνεται μια θεωρητική ανάλυση σχετικών εννοιών του στρατηγικού μάνατζμεντ με ιδιαίτερη έμφαση στις ναυτιλιακές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα στα κεφάλαια της εργασίας αναφέρονται γενικές έννοιες σχετικά με τη ναυτιλία με σκοπό την κατανόηση του κλάδου καθώς και τη λειτουργία του. Η προσφορά και η ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές καθώς και η ανάλυση των τμημάτων μιας τυπικής ναυτιλιακής επιχείρησης, η λειτουργία και η διαχείριση των πλοίων, η δομή της ναυτιλιακής αγοράς, το ναυτιλιακό πλέγμα και οι γνωστοί ναυτιλιακοί οικονομικοί κύκλοι είναι έννοιες οι οποίες αναφέρονται και επεξηγούνται πλήρως με σκοπό τη διαμόρφωση της εικόνας του ναυτιλιακού κλάδου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της Ελληνικής ναυτιλίας τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, το θεσμικό πλαίσιο που τη διέπει καθώς και τη συμβολή της στην Ελληνική οικονομία όπως παρουσιάζεται μέσα από την πρόσφατη έκθεση της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών.

Εν συνεχεία ακολουθεί μια σύντομη αλλά συνάμα περιεκτική ανάλυση των εισαγωγικών εννοιών του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα είδη της στρατηγικής, η σημασία του μάνατζμεντ, καθώς και διάφορες αναλύσεις σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η ανάλυση PEST, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter και η ανάλυση SWOT.

Ιδιαίτερη αναφορά σχετικά με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ που ακολουθούν οι Ναυτιλιακές Εταιρείες πραγματοποιείται στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας

εργασίας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύονται ζητήματα σχετικά με το πώς μια ναυτιλιακή επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται, τα επίπεδα στρατηγικής και ποια είδη στρατηγικών επιλογών έχουν στη διάθεση τους για να προβούν σε πρακτικές ανταγωνισμού.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρουμε την στρατηγική που ακολουθούσαν οι Έλληνες Εφοπλιστές τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και εκείνες που εφαρμόζονται σήμερα. Θεωρείται χρήσιμο για την περεταίρω κατανόηση του θέματος η ανάλυση να συνεχιστεί παρουσιάζοντας περιπτώσεις μεγάλων εταιρειών που πραγματοποίησαν διάφορες στρατηγικές για να επωφεληθούν και να αυξήσουν την ηγετική τους θέση στον κλάδο.

Τέλος, η παρούσα εργασία κλείνει με κάποιες επιπρόσθετες στρατηγικές που προτιμούν να εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές εταιρείες τα τελευταία χρόνια, τις οποίες συμπεριλάβαμε στην ανάλυση μας, σε ξεχωριστό κεφάλαιο, με σκοπό την ανάδειξή τους και τη σημαντικότητα τους στον κλάδο του μάνατζμεντ ναυτιλιακών εταιρειών.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγική, στρατηγικό μάνατζμεντ, Ναυτιλία, κλάδος

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                   |    |
|-------------------|----|
| Ευχαριστίες ..... | i  |
| Περίληψη.....     | ii |
| Διαγράμματα ..... | iv |
| Εικόνες.....      | iv |
| Πίνακες.....      | iv |

### **Κεφάλαιο 1 Γενικά Στοιχεία Ναυτιλιακού Κλάδου ..... 1**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Η Έννοια της Ναυτιλίας.....                    | 1  |
| 1.2 Ζήτηση Θαλάσσιων Μεταφορικών Υπηρεσιών.....    | 3  |
| 1.3 Προσφορά Θαλάσσιων Μεταφορικών Υπηρεσιών ..... | 8  |
| 1.4 Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός .....         | 10 |
| 1.5 Η Ναυτιλιακή Εταιρεία .....                    | 12 |
| 1.6 Διαχείριση και Λειτουργία Πλοίου .....         | 16 |
| 1.7 Το Μοντέλο της Ναυτιλιακής Αγοράς.....         | 20 |
| 1.8 Ναυτιλιακοί Κύκλοι .....                       | 22 |

### **Κεφάλαιο 2 Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία ..... 26**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Η Ελληνική Ναυτιλία του 20 <sup>ο</sup> αιώνα.....         | 26 |
| 2.2 Το Νομοθετικό Νομικό πλαίσιο της ποντοπόρου ναυτιλίας..... | 27 |
| 2.3 Η σημασία της Ανταγωνιστικότητας της Ναυτιλίας.....        | 28 |
| 2.4 Η συμβολή της εμπορικής ναυτιλίας στην Οικονομία.....      | 29 |

### **Κεφάλαιο 3 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ ..... 38**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Εισαγωγικές Έννοιες.....                       | 38 |
| 3.2 Είδη Στρατηγικής.....                          | 42 |
| 3.3 Η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....     | 44 |
| 3.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....         | 46 |
| 3.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....          | 53 |
| 3.6 Αξιολόγηση Περιβάλλοντος με SWOT Analysis..... | 56 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Κεφάλαιο 4 Είδη Στρατηγικών Ναυτιλιακών Εταιρειών .....</b>                    | <b>61</b> |
| 4.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....   | 61        |
| 4.2 Τα επίπεδα Στρατηγικής.....   | 64        |
| 4.3 Προϋποθέσεις / Περιορισμοί Στρατηγικών.....                                   | 65        |
| 4.4 Τύποι Στρατηγικών.....  | 67        |
| 4.5 Επιλογές Στρατηγικών Ανταγωνισμού των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων ....           | 70        |
| 4.6 Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία στις ναυτιλιακές αγορές .....            | 70        |
| 4.7 Πλέγμα Επιλογών Στρατηγικών Ανταγωνισμού .....                                | 71        |
| 4.8 Το Στρατηγικό Μάντζμεντ.....  | 72        |
| <br>  |           |
| <b>Κεφάλαιο 5 Στρατηγικές Κλάδου – Μελέτη Περιπτώσεων .....</b>                   | <b>75</b> |
| 5.1 Οι Έλληνες Εφοπλιστές και η Στρατηγική του 20 <sup>ο</sup> αιώνα.....         | 75        |
| 5.2 Στρατηγικές Εταιρειών Σήμερα.....   | 76        |
| 5.2.1 <i>Navios Maritime Partners</i> .....                                       | 77        |
| 5.2.2 <i>Capital Product Partners</i> .....                                       | 77        |
| 5.2.3 <i>Επέκταση Επιβατικού Λιμένα Πειραιά</i> .....                             | 78        |
| 5.2.4 <i>H SteelShips LLC</i> .....   | 78        |
| 5.2.5 <i>Costamare Inc.</i> .....   | 79        |
| 5.2.6 <i>DANAOS Management Consultants S.A.</i> .....                             | 80        |
| 5.2.7 <i>Tsakos Energy Navigation</i> .....                                       | 80        |
| <br>  |           |
| <b>Κεφάλαιο 6 Προτεινόμενες Στρατηγικές .....</b>                                 | <b>84</b> |
| 6.1 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγική επιλογή.....                      | 84        |
| 6.2 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στη Ναυτιλία .....                              | 89        |
| 6.3 Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....                            | 91        |
| 6.4 Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Ναυτιλιακές Εταιρίες<br>91 |           |
| <br>  |           |
| Συμπεράσματα.....   | 97        |
| Βιβλιογραφία .....  | 99        |



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

|  |    |
|--|----|
| Διάγραμμα 1.1: Κατηγορίες Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.....  | 4  |
| Διάγραμμα 1.2: Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας .....  | 12 |
| Διάγραμμα 1.3: ISM Code .....  | 17 |
| Διάγραμμα 1.4: Ταμειακές ροές στην Ναυτιλιακή Αγορά.....   | 21 |
| Διάγραμμα 1.5: Φάσεις Οικονομικού Κύκλου.....  | 23 |
| <br>   |    |
| Διάγραμμα 2.1: Παγκόσμιο Θαλάσσιο Εμπόριο Σε Τόνους Φορτίου Ανά Μίλι .....                         | 30 |
| Διάγραμμα 2.2: Οι 20 Μεγαλύτεροι Εμπορικοί Στόλοι Παγκοσμίως (Σε Dwt) .....                        | 32 |
| Διάγραμμα 2.3: Ανάλυση Τύπων Πλοίων Του Ελληνικού Στόλου (Σε Dwt).....                             | 33 |
| Διάγραμμα 2.4: Ανάλυση Τύπων Πλοίων του υπό Ναυπήγηση Ελληνόκτητου Στόλου (Σε Dwt).....            | 33 |
| Διαγραμμα 2.5: Ποσοστό Ελληνόκτητου Στόλου σε σχέση με το Παγκόσμιο Βιβλίο Παραγγελιών (2018)..... | 34 |
| <br>   |    |
| Διάγραμμα 3.1: Στρατηγική Επιχείρησης.....   | 39 |
| Διάγραμμα 3.2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης .....   | 46 |
| Διάγραμμα 3.3: Πέντε δυνάμεις του Porter .....   | 48 |
| Διάγραμμα 3.4: Αλυσίδα Αξίας .....   | 55 |
| <br>   |    |
| Διάγραμμα 4 1: Επίπεδα Στρατηγικής στην Ναυτιλία.....  | 65 |
| Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη Δείκτη BDI το διάστημα 2001-2017 .....                                      | 66 |

## ΕΙΚΟΝΕΣ

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 2.1: Ελληνικό Εμπορικό Πλοίο Στις Αρχές του 20ου Αιώνα..... | 26 |
| Εικόνα 2.2: Θαλάσσιο Εμπόριο – Κύριες Θαλάσσιες Οδοί .....         | 30 |

## ΠΙΝΑΚΕΣ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας 3.1: Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....     | 43 |
| Πίνακας 3.2: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ ..... | 44 |
| <br>  |    |
| Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά στρατηγικής ναυτιλιακής επιχείρησης .....     | 63 |
| Πίνακας 4.2: Πλέγμα Επιλογής Στρατηγικών Ανάπτυξης .....                  | 68 |
| Πίνακας 4.3: Μοντέλο στρατηγικών στη Ναυτιλία .....                       | 69 |

Πίνακας 4.4: Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού.....72



# Κεφάλαιο 1

## Γενικά Στοιχεία Ναυτιλιακού Κλάδου

### 1.1 Η Έννοια της Ναυτιλίας

Με τον όρο «ναυτιλία», εννοούμε όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται και συσχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές ανθρώπων και παντός τύπου αγαθών και προϊόντων. Πλοία διαφόρων τύπων, μεταφέρουν ανθρώπους (επιβατηγά πλοία), ξηρά και υγρά φορτία συσκευασμένα ή σε χύμα μορφή (φορτηγά πλοία, πλοία μεταφοράς υγροποιημένων φορτίων), καθώς επίσης οχήματα (πλοία Ro/Ro), ηλεκτρικές συσκευές, μηχανήματα και άλλα είδη (πλοία εμπορευματοκιβωτίων), πετρέλαιο και άλλα καύσιμα (δεξαμενόπλοια) σε όλα τα πλάτη και μήκη της γης<sup>1</sup>.

Χρησιμοποιούμε τον όρο «*ναυτιλία*» και όταν αναφερόμαστε στη λειτουργία του πλοίου, που είναι η επιστήμη της διακυβέρνησης και της πρόωσης, αλλά και της φόρτωσης του εκάστοτε πλοίου, ώστε να είναι αξιόπλοο δηλαδή να πλέει με ασφάλεια και σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες ναυσιπλοΐας από το ένα λιμάνι στο άλλο. Η λέξη «*ναυτιλία*» υποδηλώνει και τη ναυτιλιακή βιομηχανία μιας χώρας που είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων γύρω από τις θαλάσσιες μεταφορές. Και φυσικά αποκαλούμε «*παγκόσμια ναυτιλία*» όλες τις εθνικές βιομηχανίες οι οποίες λειτουργούν και ελέγχονται μέσω ναυτιλιακής νομοθεσίας που θεσπίζεται από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό-IMO (International Maritime Organization).

Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των διεθνών εμπορικών συναλλαγών. Τα πάνω από 60.000 εμπορικά πλοία της παγκόσμιας ναυτιλίας μεταφέρουν το 99,6% των εμπορευμάτων με ασφάλεια στον προορισμό τους με πιο χαμηλό κόστος<sup>2</sup>. Το εμπορικό πλοίο είναι το πλέον αποτελεσματικό, οικονομικό και περιβαλλοντικά φιλικό μέσο μεταφοράς. Παρόλα αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας και η αύξηση των αναγκών, οδήγησαν στο να κατασκευάζονται πλοία άρτια εξοπλισμένα με συστήματα και μηχανισμούς ανάλογα με το είδος των φορτίων που πρόκειται να μεταφέρουν. Γεγονός που παλαιότερα δεν συνέβαινε, μιας όλα τα πλοία

---

<sup>1</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζεϊ & Τζεϊ Ελλάς, Πειραιάς 2003.

<sup>2</sup> [www.helmepacadets.gr](http://www.helmepacadets.gr)

έμοιαζαν κατά πολύ μεταξύ τους, ενώ ταυτόχρονα ο κύριος σκοπός ναυπήγησής τους ήταν η μεταφορά ανθρώπων και συγκεκριμένων εμπορευμάτων τα οποία κάλυπταν τις τότε ανάγκες των κοινωνιών. Το σκηνικό άλλαξε με τη βιομηχανική επανάσταση, η οποία προκάλεσε ραγδαία αύξηση του θαλάσσιου εμπορίου και θαυμαστά τεχνολογικά επιτεύγματα, τα οποία είχαν εφαρμογή σε όλους τους τομείς της ναυτιλίας και τα οποία αποδείχτηκαν ικανά να θέσουν τα θεμέλια για την εδραίωση της βιομηχανίας των θαλάσσιων μεταφορών.

Τέλος, μέσω των μεταφορών επιτυγχάνεται η εξουδετέρωση των οικονομικών προβλημάτων που αφορούν την άνιση κατανομή του πλούτου και των παραγωγικών πόρων, μιας και όλα τα αγαθά και οι πόροι μπορούν πλέον να μεταφερθούν παντού, άμεσα και οικονομικότερα. Ειδικότερα και με βάση τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο ότι το θαλάσσιο εμπόριο αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την οικονομική ευημερία του πλανήτη<sup>3</sup>. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ως παράδειγμα, τον ουσιαστικό ρόλο της ναυτιλίας για την οικονομική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που καταγράφονται είναι<sup>4</sup> ότι το 75% εισαγωγών και εξαγωγών και 37% του εσωτερικού εμπορίου της Ένωσης εκτελούνται με πλοία που επίσης συνδέουν περιφερειακές και νησιωτικές περιοχές με την ηπειρωτική Ευρώπη.

Με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία, η παγκόσμια ναυτιλία διακρίνεται στην tramp (τα πλοία αυτά δεν εκτελούν προγραμματισμένες πλόες και η απασχόλησή τους βασίζεται στις ευκαιρίες της αγοράς) και στη liner (πλοία τακτικών γραμμών οι οποίες χαρακτηρίζονται από διαχρονικότητα και κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ λιμένων)<sup>5</sup>. Η ναυτιλιακή αγορά, ακόμα, διαφοροποιείται ως προς τον τύπο του πλοίου και τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου. Σύμφωνα με το πρώτο κριτήριο, οι κυριότερες αγορές που προκύπτουν είναι η αγορά των πλοίων χύδην ξηρού φορτίου, η αγορά των δεξαμενοπλοίων, η αγορά των πλοίων μικτού φορτίου, η αγορά των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων, η αγορά των πλοίων RO/RO (που μεταφέρουν κάθε είδους τροχοφόρα φορτία) και η αγορά των πλοίων ψυγείων. Σύμφωνα με το δεύτερο κριτήριο, δηλαδή τον τύπο και τη φύση του μεταφερόμενου φορτίου, οι κυριότερες αγορές που προκύπτουν είναι η αγορά χύδην ξηρού φορτίου, η αγορά ειδικών φορτίων, η αγορά γενικού φορτίου και τέλος η αγορά χύδην υγρού φορτίου.

---

<sup>3</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζεί & Τζεί Ελλάς, Πειραιάς 2003

<sup>4</sup> [www.helmepacadets.gr](http://www.helmepacadets.gr)

<sup>5</sup> Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2010

Γενικά, οι κυριότεροι τύποι πλοίων που συναντώνται στην παγκόσμια ναυτιλία είναι οι ακόλουθοι<sup>6</sup> :

- Πλοία Χύδην Ξηρού φορτίου – Bulk Carriers
- Δεξαμενόπλοια – Tankers
- Δεξαμενόπλοια μεταφοράς υγραερίου – Gas Tankers
- Πλοία μεταφοράς υγροποιημένων φορτίων και χημικών φορτίων – LPG/LNG, Chemical Vessels
- Πλοία Μικτού φορτίου – Combined Vessels
- Πλοία Εμπορευματοκιβωτίων – Container Vessels
- Πλοία Γενικού Φορτίου – General Cargo Vessels
- Πλοία RO/RO (roll on/roll off)
- Πλοία Ψυγεία – Reefer Vessel

## **1.2 Ζήτηση Θαλάσσιων Μεταφορικών Υπηρεσιών**

Με τον όρο Ναυτιλιακή αγορά ορίζεται το σύνολο των ενεργειών που εξυπηρετούν την προσφορά και ζήτηση σε επίπεδο θαλάσσιων μεταφορών. Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελείται από ένα σύνολο αγορών με ειδικά χαρακτηριστικά, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές παγκόσμιο επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα η ναυτιλία λειτουργεί σε ένα περιβάλλον συνεχούς αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας. Ανάλογα με την υπηρεσία που παρέχεται, το φορτίο που μεταφέρεται και τον τύπο των πλοίων, η ναυτιλιακή βιομηχανία χωρίζεται στις παρακάτω κατηγορίες ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί.

---

<sup>6</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζει & Τζει Ελλάς, Πειραιάς 2003



Διάγραμμα 1.1: Κατηγορίες Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

- Εταιρείες που ειδικεύονται σε μεταφορά χύδην (υγρού ή στερεού) φορτίου (bulk shipping).
- Εταιρείες που ειδικεύονται σε τακτικές γραμμές (liner shipping) και μεταφέρουν συνήθως Containers.
- Εταιρείες που ειδικεύονται στην επιβατηγό ναυτιλία (passengers' shipping) όπου περιλαμβάνεται τα πλοία της ακτοπλοΐας και τα μεγάλα κρουαζιερόπλοια.
- Εταιρείες που συνδυάζουν τα προαναφερόμενα. Η τελευταία περίπτωση συναντάται σε φάσεις ύφεσης της αγοράς και μέσω της εναλλαγής από τη μία αγορά στην άλλη όταν οι ιδιοκτήτες των πλοίων επιθυμούν να μειώσουν τον κίνδυνο της ζημίας.

Η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες και ειδικότερα η ζήτηση χωρητικότητας εκφράζεται σε ποσότητα που θα πρέπει να μεταφερθεί. Το βασικό χαρακτηριστικό της ζήτησης για μεταφορικές υπηρεσίες είναι ότι χαρακτηρίζεται ως δευτερογενής ή έμμεση και αποτελεί παράγωγο ζήτηση. Συγκεκριμένα, η ζήτηση για μεταφορά δεν υφίσταται εάν δεν υπάρχει η ζήτηση για πρώτες ύλες, ημιτελή και τελικά προϊόντα. Αντίθετα, όταν η μεταφορά αποτελεί προϊόν τελικής κατανάλωσης η ζήτηση χαρακτηρίζεται ως άμεση.

Από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση οι κυριότεροι αναφέρονται ως ακολούθως<sup>7</sup>:

- Η τιμή του Ναύλου
- Η τιμή των υποκατάστατων μεταφορικών υπηρεσιών
- Το μέγεθος του πληθυσμού
- Παγκόσμια Οικονομία
- Διαδρομές του θαλάσσιου εμπορίου των φορτίων
- Μέση απόσταση μεταφοράς φορτίων
- Κόστος Μεταφοράς
- Πολιτικά γεγονότα και λοιποί εξωγενείς παράγοντες

Αναλύοντας τον καθέναν από τους προαναφερθέντες παράγοντες, για την **τιμή του ναύλου** μπορούμε να πούμε ότι σχετίζεται αρνητικά με τη μεταβολή της ζήτησης για θαλάσσιες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε ότι η τιμή ενός ακτοπλοϊκού εισιτηρίου για συγκεκριμένη διαδρομή αυξηθεί, τότε η ζήτηση για ακτοπλοϊκές υπηρεσίες θα μειωθεί, με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες σταθερούς (*ceteris paribus*).

Εξετάζοντας εν συνεχεία τον παράγοντα που αφορά την **τιμή των υποκατάστατων των μεταφορικών υπηρεσιών**, μπορούμε κατά γενική ομολογία να ισχυριστούμε ότι η μεταφορά κάποιων φορτίων δεν μπορεί να αντικατασταθεί από άλλο μέσο, δεδομένων των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που παρέχονται από τη θαλάσσια μεταφορά. Παρά ταύτα, η ζήτηση για θαλάσσιες υπηρεσίες μπορεί να μειωθεί στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η πλέον συμφέρουσα λύση είναι μεταφορά δια αέρος (πχ. μικρότερος χρόνος παράδοσης για μεγάλες αποστάσεις).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι μια ενδεχόμενη αύξηση στον **πληθυσμό του πλανήτη** θα οδηγήσει σε αύξηση των καταναλωτών και συνεπώς σε αύξηση των αναγκών τους για αγαθά. Γεγονός που θα επηρεάσει θετικά τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές<sup>8</sup>.

Όσον αφορά την κατάσταση της **παγκόσμιας οικονομίας** είναι και αυτός σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ποσότητα και την ποιότητα του θαλάσσιου εμπορίου. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που μεταβάλλουν τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές: ο οικονομικός κύκλος, η ελαστικότητα του θαλάσσιου εμπορίου (δηλαδή η ποσοστιαία

---

<sup>7</sup> [Stopford](#) M., *Maritime Economics*, 1<sup>st</sup> Edition, published by Unwin Hyman, 1988

<sup>8</sup> Βλάχος Γ. Π., *Ναυτιλιακή Οικονομία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2011.



μεταβολή του θαλάσσιου εμπορίου διά την ποσοστιαία μεταβολή της βιομηχανικής παραγωγής) και ο κύκλος ανάπτυξης του θαλάσσιου εμπορίου.

Μελετώντας στη συνέχεια το **θαλάσσιο εμπόριο των φορτίων**, διαπιστώνουμε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες τάσεις στη ζήτηση οι οποίες οφείλονται σε διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα οι βραχυπρόθεσμες επιδράσεις σχετίζονται με εποχικούς παράγοντες όπως, για παράδειγμα, το ύψος της γεωργικής παραγωγής, ή το γεγονός ότι η ζήτηση για πετρέλαιο χαρακτηρίζεται από εποχική διακύμανση. Η κατανάλωση του στο βόρειο ημισφαίριο, είναι μεγαλύτερη το φθινόπωρο και τις αρχές του χειμώνα, σε σχέση με την άνοιξη και το καλοκαίρι.

Οι μακροπρόθεσμες επιδράσεις αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη ορισμένων αγαθών, στις αλλαγές στη τεχνολογία, στην αλλαγή της πηγής προέλευσής υλικών και άλλα. Κλασικό παράδειγμα είναι το εμπόριο του καθαρού πετρελαίου. Τη δεκαετία του '60, η ζήτηση για πετρέλαιο αυξήθηκε δύο ή τρεις φορές πιο γρήγορα από ότι η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, καθώς οι οικονομίες της Δυτικής Ευρώπης και της Ιαπωνίας μετακινήθηκαν από τη χρήση του άνθρακα στο πετρέλαιο, ως πρωταρχική πηγή ενέργειας. Αντιθέτως, με την αύξηση των τιμών του πετρελαίου τη δεκαετία του 1970, αυτή η τάση αντιστράφηκε, η ζήτηση για πετρέλαιο σταθεροποιήθηκε και στη συνέχεια μειώθηκε, με τον άνθρακα να ανακτά μέρος του αρχικού μεριδίου αγοράς.

Σχετικά με τον παράγοντα της **μέσης απόστασης μεταφοράς φορτίων**, πιθανές μεταβολές στην απόσταση ενός φορτίου διαφοροποιούν την τελική ζήτηση θαλάσσιων υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που αναφέρεται σε πολλές βιβλιογραφικές πηγές είναι ότι όταν κλείνει η Διώρυγα του Σουέζ, μεγαλώνει η απόσταση από τον Αραβικό κόλπο στην Ευρώπη από 6.000 μίλια σε 11.000 μίλια.

Η σημασία του **κόστους μεταφορών** για τον προσδιορισμό της ζήτησης είναι προφανής: οι πρώτες ύλες θα μεταφερθούν σε μακρινούς προορισμούς μόνο αν το κόστος μεταφοράς μειωθεί σε ένα επίπεδο ούτως ώστε να υπάρχει όφελος. Στη σύγχρονη ναυτιλιακή βιομηχανία η βελτιωμένη αποδοτικότητα, τα μεγαλύτερα πλοία και η αποτελεσματική οργάνωση οδηγούν σε διαρκή μείωση του κόστους και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Το στοιχείο των **πολιτικών γεγονότων** που αφορά τη θαλάσσια αγορά είναι το ότι όταν λαμβάνουν χώρα (παραδείγματος χάριν, ένας πόλεμος, το κλείσιμο των καναλιών) προκαλούν μια ξαφνική έμμεση αλλαγή στη ζήτηση όπως, για παράδειγμα, ο Πόλεμος

των 6 ημερών μεταξύ του Ισραήλ και της Αιγύπτου τον Μάιο του 1967 ή ο πόλεμος του Yom Kippur τον Οκτώβριο του 1973 και η μείωση της παραγωγής πετρελαίου από τον ΟΠΕΚ (Οργανισμός Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών) που οδήγησε στην πτώση της αγοράς πετρελαιοφόρων.

Από τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ζήτηση θαλάσσιων μεταφορών είναι ασταθής, ευμετάβλητη, επηρεάζεται από τις διεθνείς μεταβολές και θεωρείται μη προβλέψιμη. Τέλος, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως σύνθετη. Σύνθετη ονομάζουμε τη ζήτηση ενός αγαθού όταν αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παραπάνω από έναν σκοπό. Για παράδειγμα, το φορτηγό γενικής χρήσης μπορεί να μεταφέρει χύδην ξηρά φορτία αλλά μπορεί να είναι κατασκευαστικά ικανό και για άλλα γενικά φορτία<sup>9</sup>.

Προτού αναλύσουμε και το κομμάτι της προσφοράς των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών και κλείνοντας την ανάλυση μας για τη ζήτηση, ωφέλιμο είναι να αναφέρουμε και ποιες είναι οι πηγές ζήτησης. Με άλλα λόγια ποιος έχει ανάγκη μεταφορικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση εμπορικών συναλλαγών<sup>10</sup>.

- Κυβερνήσεις και κρατικοί οργανισμοί. Σε πολλές χώρες οι κυβερνήσεις και οι κρατικοί οργανισμοί διευρύνουν των όγκο των συναλλαγών προχωρώντας σε μεγάλης κλίμακας αγοραπωλησίες, μεταφορές δημητριακών και άλλων βασικών αγαθών καθώς και πετρελαίου.
- Ιδιωτικές εμπορικές ομάδες. Είναι πολλές σε αριθμό αλλά ο ρόλος τους στις εμπορικές συναλλαγές τείνει να περιοριστεί λόγω του ότι διευρύνεται ο ρόλος των Κυβερνήσεων αλλά και των μεγάλων βιομηχανικών μονάδων.
- Βιομηχανικές Μονάδες. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάστηκε το φαινόμενο της εκ βιομηχανοποίησης των χωρών και κατ' επέκταση της δημιουργίας βιομηχανικών μονάδων. Η ζήτηση αυξήθηκε μέσω αυτών των μονάδων μιας και οι εκροές της παραγωγικής διαδικασίας είναι κυρίως πρώτες ύλες και καύσιμα.
- Επιχειρήσεις Μεταφοράς. Εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο συγκοινωνιακό έργο σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης αύξησης των μεταφορικών αναγκών, για την αναπλήρωση ενός μεταφορικού μέσου λόγω βλάβης για παράδειγμα και σε περιπτώσεις ανάπτυξης των αναγκών μιας συγκεκριμένης συγκοινωνιακής γραμμής.

---

<sup>9</sup> Βλάχος Γ. Π., Ναυτιλιακή Οικονομία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2011.

<sup>10</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ.Π., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Τζέϊ & Τζέϊ, Πειραιάς 2003.

### 1.3 Προσφορά Θαλάσσιων Μεταφορικών Υπηρεσιών

Εν αντιθέσει με την ζήτηση, η προσφορά θαλάσσιων μεταφορών προσαρμόζεται με μεγαλύτερη δυσκολία στις εκάστοτε μεταβολές. Όταν γίνεται λόγος για προσφορά χωρητικότητας εννοούμε το σύνολο των μεταφορικών υπηρεσιών που διατίθενται στη μονάδα του χρόνου. Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς είναι<sup>11</sup>:

1. Οι ομάδες λήψης αποφάσεων
2. Η χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου εμπορικών πλοίων
3. Οι παραδόσεις νέων πλοίων
4. Οι διαλύσεις πλοίων
5. Οι προσδοκίες που δημιουργούν οι εξελίξεις των ναύλων

Στις ομάδες λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την προσφορά θαλάσσιων μεταφορών περιλαμβάνονται οι πλοιοκτήτες, οι ναυλωτές, οι ναυτιλιακές τράπεζες και οι νομοθετικοί οργανισμοί. Η σημασία της ψυχολογίας είναι καθοριστική στις ομάδες αυτές, και για το λόγο αυτό η προσφορά δεν είναι εύκολο να παρουσιαστεί με οικονομικούς όρους.

Βασικό στοιχείο όσον αφορά την προσφορά θαλάσσιων Μεταφορών είναι ο ρυθμός ανάπτυξης και η χωρητικότητα του παγκόσμιου εμπορικού στόλου. Μακροπρόθεσμα, οι διαλύσεις πλοίων και οι παραδόσεις νέων πλοίων καθορίζουν το ρυθμό ανάπτυξης. Καθώς η μέση οικονομική ζωή ενός πλοίου είναι περίπου είκοσι πέντε χρόνια, μόνο ένα μικρό ποσοστό κάθε χρόνο οδηγείται προς διάλυση και επομένως ο ρυθμός προσαρμογής της προσφοράς δε μετριέται σε μήνες αλλά σε χρόνια. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι μέσα σε μια δεκαετία (1962-1974), η ζήτηση θαλάσσιας μεταφοράς πετρελαίου τετραπλασιάστηκε, ενώ η προσφορά δεξαμενοπλοίων δεν κατάφερε να την καλύψει. Η ανισορροπία αυτή μεταξύ προσφοράς και ζήτησης οδήγησε σε αύξηση τους ναύλους των δεξαμενοπλοίων και σε νέες παραγγελίες στο τέλος της δεκαετίας του '60. Στα μέσα όμως της δεκαετίας του '70, η κατάσταση αντιστράφηκε. Η ζήτηση δεξαμενοπλοίων μειώθηκε κατά 60%, όμως η προσφορά δεν προσαρμόστηκε ακόμα και μετά την κατάρρευση του παγκοσμίου εμπορίου πετρελαίου το 1975, αφού νέα πλοία συνέχιζαν να παραδίδονται καθώς είχαν παραγγελθεί το 1973. Αυτή η μείωση της ζήτησης είχε ως αποτέλεσμα να οδηγηθούν πολλά νέα πλοία σε διάλυση καθώς είχαν

---

<sup>11</sup> Βλάχος Γ. Π., Ναυτιλιακή Οικονομία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2011

μηδαμινές προοπτικές. Η ισορροπία επανήλθε με τη μείωση της προσφοράς και την ανάκαμψη του θαλάσσιου εμπορίου πετρελαίου στα μέσα του 1980.

Όσον αφορά τον παράγοντα ναυπηγήσεων και παραδόσεων πλοίων, είναι ευνόητο ότι παίζει ρόλο στο μηχανισμό προσαρμογής της προσφοράς και της ζήτησης. Το επίπεδο ναυπηγικής παραγωγής πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις μεταβολές της ζήτησης στην πράξη σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, καθώς η ναυπηγική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από κύκλους μακράς διάρκειας. Συνεπώς, οι παραγγελίες νέων πλοίων πρέπει να γίνονται με βάση τις μελλοντικές εκτιμήσεις της ζήτησης.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του εμπορικού στόλου εξαρτάται από την ισορροπία ανάμεσα στις παραδόσεις νέων πλοίων και τις διαγραφές πλοίων από τις λίστες του στόλου, είτε επειδή οδηγήθηκαν προς διάλυση είτε επειδή χάθηκαν σε κάποιο ατύχημα. Η ηλικία στην οποία πρέπει να διαλυθεί ένα πλοίο δεν μπορεί να προβλεφθεί και η απόφαση για διάλυση δεν εξαρτάται από προκαθορισμένα κριτήρια αλλά από μια σειρά αλληλεξαρτώμενων παραγόντων. Οι βασικότεροι είναι η ηλικία του πλοίου, η τεχνική απαξίωση του, οι τιμές στην αγορά διαλύσεων, τα τρέχοντα έσοδα και οι μελλοντικές προσδοκίες του πλοίου και της αγοράς.

Οι ναύλοι είναι ο τελευταίος σημαντικός παράγοντας που προσδιορίζει την προσφορά θαλάσσιων Μεταφορών. Με βάση το επίπεδο των ναύλων οι ομάδες λήψης αποφάσεων της Ναυτιλίας προσδιορίζουν το μέγεθος της προσφοράς, αλλά παράλληλα το επηρεάζουν με τις αποφάσεις τους. Η ζήτηση και προσφορά θαλάσσιων Μεταφορών, σε συνδυασμό με την αγορά των ναύλων, η οποία συνδέει τα δύο πρώτα μέρη καθορίζοντας το επίπεδο των χρηματοροών που θα μετακινηθούν από τον ένα τομέα στον άλλον, απαρτίζουν το μοντέλο της ναυτιλιακής αγοράς. Επειδή όμως η σχέση ανάμεσα στην ισορροπία της αγοράς και τα επίπεδα των ναύλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις επιλογές των πλοιοκτητών και τον τρόπο ανταπόκρισής τους στις μεταβολές της ζήτησης -ψυχολογικός παράγοντας- η αγορά ναύλων είναι σχεδόν αδύνατο να προσομοιωθεί από καθαρά μαθηματικά μοντέλα προβλέψεων. Ο μηχανισμός καθορισμού των ναύλων διαμορφώνει το ποσό των χρημάτων που θα πληρωθεί από τους ναυλωτές στους πλοιοκτήτες για τη μεταφορική υπηρεσία που οι τελευταίοι παρέχουν<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ.Π., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Τζέϊ & Τζέϊ, Πειραιάς 2003.

## 1.4 Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός



Ο οργανισμός<sup>13</sup> ιδρύθηκε στις 17 Μαρτίου του 1948, στην Γενεύη ως International Maritime Cooperation Organization – IMCO, από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, αργότερα τον 1982 ο οργανισμός μετονομάστηκε σε IMO (το σημερινό του όνομα) ενώ η έδρα των κεντρικών του γραφείων βρίσκεται στο Λονδίνο. Έχει μέλη κράτη, 174 αυτή τη στιγμή στον αριθμό, τα οποία ψηφίζουν Διεθνείς Συμβάσεις, Κώδικες και Κανονισμούς που αφορούν τους ακόλουθους κύριους τομείς:

1. Εκπαίδευση και Πιστοποίηση των Ναυτικών
2. Ασφάλεια ανθρώπινης ζωής και Περιουσίας στη Θάλασσα και
3. Προστασία του Θαλάσσιου Περιβάλλοντος από τη ρύπανση των εμπορικών πλοίων. Σημειώνεται ότι τα πολεμικά πλοία δεν υπόκεινται στη ναυτιλιακή νομοθεσία.

Οι σημαντικότεροι κανόνες οι οποίοι θεσπίστηκαν από τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό είναι<sup>14</sup>:

- Συνθήκη Ασφάλειας Ζωής στη Θάλασσα (SOLAS)
- Συνθήκη Περιορισμού Θαλάσσιας Ρύπανσης (MARPOL)
- Κανόνες Διεθνούς Ισάλου Γραμμής
- Κανόνες Ασφάλειας Πλοίων και Λιμένος (ISPS)
- Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης Πλοίου και Γραφείου (ISM Code)

Το Συμβούλιο του IMO, συνεδριάζει με σκοπό την υιοθέτηση ενός Στρατηγικού Σχεδίου σχετικού με τις δράσεις και τις ενέργειες του. Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός αφορά μια εξαετή περίοδο. Περιληπτικά αναφέρουμε και αυτό διότι θεωρείται μάλλον αναγκαίο για την εικόνα και τις εξελίξεις που θα ακολουθήσουν τα επόμενα έτη στον Ναυτιλιακό κλάδο, ότι το Στρατηγικό Πλάνο / Σχέδιο του Οργανισμού για τα έτη 2018 έως 2023 περιλαμβάνει τα ακόλουθα<sup>15</sup>:

<sup>13</sup> [www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx)

<sup>14</sup> Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζεϊ & Τζεϊ Ελλάς, Πειραιάς 2003

<sup>15</sup> [www.imo.org/en/About/strategy/Pages/default.aspx](http://www.imo.org/en/About/strategy/Pages/default.aspx)

➤ Το Όραμα

Ο IMO θα υποστηρίξει τον ηγετικό του ρόλο ως παγκόσμια ρυθμιστική αρχή της ναυτιλίας, θα προωθήσει μεγαλύτερη αναγνώριση της σημασίας του τομέα και θα επιτρέψει την προώθηση της ναυτιλίας, αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις προκλήσεις των συνεχιζόμενων εξελίξεων στην τεχνολογία και το παγκόσμιο εμπόριο και την ανάγκη να τηρηθούν οι ατζέντες για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει η Διοίκηση του IMO να επικεντρωθεί στην επανεξέταση, την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη συμμόρφωση των μελών του με τους κανονισμούς, προωθώντας έτσι μια προσπάθειά του να εντοπίσει, να αναλύσει και να αντιμετωπίσει πιθανά αναδυόμενα ζητήματα, χωρίς φυσικά να αγνοεί την εφαρμογή της ατζέντας για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

➤ Η Αποστολή

Αφορά την προώθηση της ναυτιλίας με κύριο γνώμονα την προάσπιση της ασφάλειας στη θάλασσα (safety and security), τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων και τέλος την αποτελεσματικότερη συμμετοχή και συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών. Γεγονός που θα επιτευχθεί με την υιοθέτηση της υψηλότερων προτύπων σχετικών με την ασφάλεια στη θάλασσα, αποτελεσματικότερα συστήματα σχετικών με τη ναυσιπλοΐα και φυσικά πρόληψη αλλά κυρίως, πιο εκτεταμένος έλεγχος της ρύπανσης που προέρχεται από τα πλοία. Επιπρόσθετα, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο τα διοικητικά όργανα του IMO θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή όλων των σχετικών νομικών θεμάτων, ενόψει της καθολικής και ομοιόμορφης εφαρμογής του.

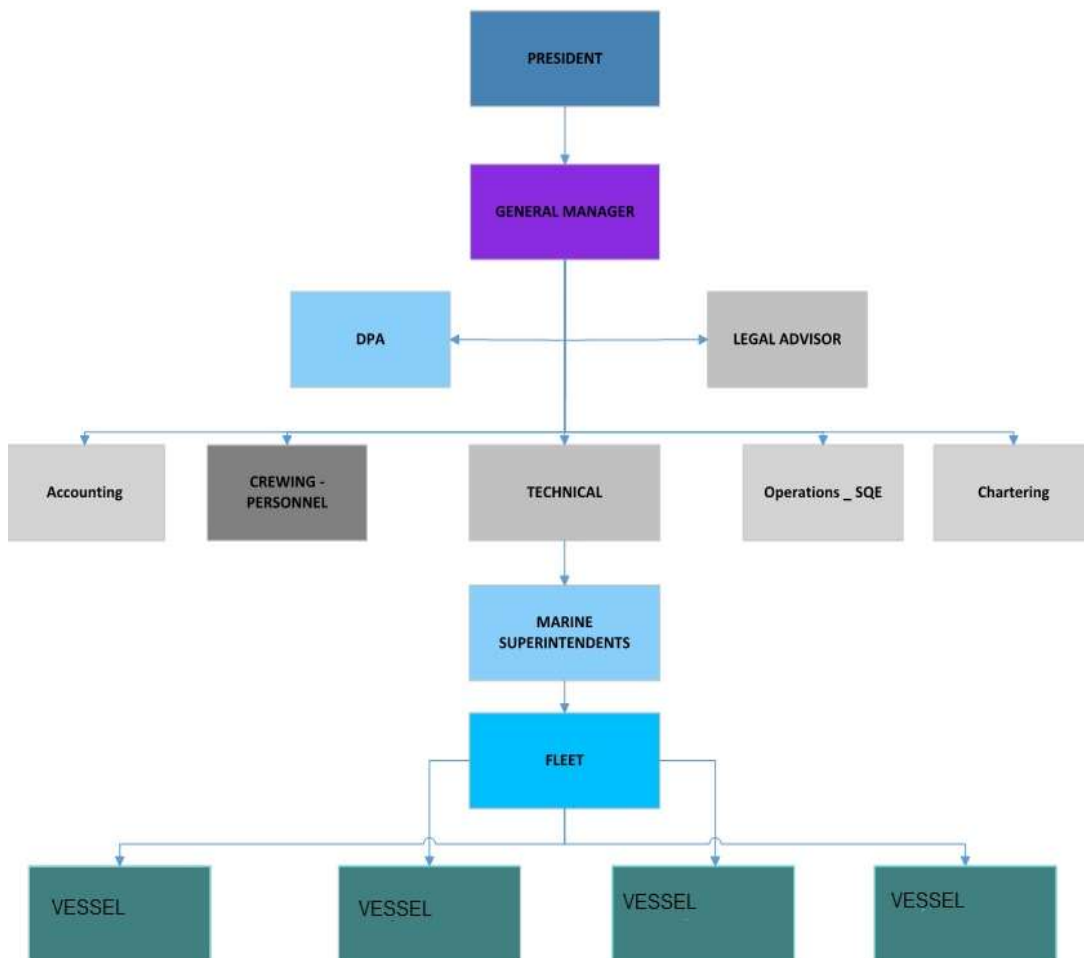
➤ Γενικές Αρχές

Σημειώνεται ότι οι παρακάτω γενικές αρχές λαμβάνονται πάντα υπόψη σε όλες τις εργασίες του Οργανισμού και εν συντομία αφορούν:

1. Βελτίωση της εφαρμογής των κανονισμών και των συμβάσεων
2. Ενσωμάτωση νέων και προηγμένων τεχνολογιών στο κανονιστικό πλαίσιο
3. Απαντήσεις σε θέματα που αφορούν την κλιματική αλλαγή
4. Συμμετοχή στη διακυβέρνηση των ωκεανών
5. Ενίσχυση της παγκόσμιας διευκόλυνσης και ασφάλειας του διεθνούς εμπορίου
6. Εξασφάλιση ρυθμιστικής αποτελεσματικότητας
7. Διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας
8. Οι δείκτες απόδοσης του Οργανισμού σε σχέση με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του
9. Κατάλογος των αποτελεσμάτων που προβλέπεται να παραδώσει ο Οργανισμός για μια διετή περίοδο.

## 1.5 Η Ναυτιλιακή Εταιρεία

Πρόκειται για τη μονάδα η οποία διαχειρίζεται από την ξηρά τα πλοία της, τα οποία εκτελούν πλόες σε διάφορα λιμάνια του κόσμου. Η επιλογή της οργανωτικής δομής για μία ναυτιλιακή εξαρτάται από κάποιες παραμέτρους όπως είναι ο τύπος των πλοίων, το είδος του πληρώματος όσον αφορά την εκπαίδευση και τα προσόντα του, το μέγεθος της και τους μελλοντικούς της στόχους. Στοιχεία που αποτελούν βασικούς παράγοντες πάνω στους οποίους θα στηριχτεί για να καταλήξει στον τύπο οργάνωσης της<sup>16</sup>. Μία ναυτιλιακή επιχείρηση απαρτίζεται από κάποια τμήματα, τα οποία περιγράφονται στις επόμενες σελίδες και στα οποία βασίζεται η ομαλή λειτουργία των εργασιών της μονάδας. Ακολουθεί ένα τυπικό και σχετικά απλό οργανόγραμμα μιας μικρής εταιρείας. Το διάγραμμα 1.2 μπορεί να εμπλουτιστεί ή και να συμπυκνωθεί ανάλογα με το μέγεθος της ναυτιλιακής εταιρείας.



Διάγραμμα 1.2: Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας

<sup>16</sup> Γουλιέλμος, Α.Μ, «Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004

*Γενική Διεύθυνση:* Η Γενική Διεύθυνση μιας Ναυτιλιακής μονάδας αναφέρεται κυρίως στα άτομα / πλοιοκτήτες που έχουν τη διαχείριση και γενική εποπτεία και είναι οι τελικοί λήπτες των αποφάσεων που προωθούνται από τα τρία βασικά τμήματα της μονάδας. Η Γενική Διεύθυνση μιας ναυτιλιακής εταιρείας ασκεί τη διοίκηση και Οργάνωση της επιχείρησης με τον ίδιο τρόπο που ασκείται σχεδόν σε όλες τις βιομηχανικές μονάδες. Συγκεκριμένα, το Μάνατζμεντ εστιάζεται στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην οργάνωση, στην εποπτεία και στον έλεγχο.

*Τεχνικό Τμήμα:* Το τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την τεχνική υποστήριξη του στόλου της εταιρείας και συγκεκριμένα για τη συνεχή παρακολούθηση καταγραφή και επίλυση των ενδεχόμενων μηχανικών προβλημάτων. Πέραν τούτου, το εν λόγω τμήμα ασχολείται με τα θέματα των τακτικών επιθεωρήσεων (συντηρήσεων & επισκευών) του στόλου. Εκτός από τον τεχνικό διευθυντή υφίσταται και ο αρχιμηχανικός η θέση του οποίου παρεμβάλλει μεταξύ της Τεχνικής διεύθυνσης και των υπόλοιπων τμημάτων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η βέλτιστη ροή της πληροφορίας μεταξύ των υπό τμημάτων και τελικά επιτυγχάνεται η άμεση κάλυψη των ενδεχόμενων αναγκών ή προβλημάτων που παρουσιάζονται. Συνεπώς, η συγκεκριμένη διάτμηση εξασφαλίζει αφενός την έγκαιρη διεξαγωγή των λεγόμενων εργασιών «ρουτίνας» (δεξαμενισμός, τακτικές επιθεωρήσεις, και άλλα) αφετέρου τη σωστή αντιμετώπιση απρόβλεπτων συνθηκών όπως είναι ατυχήματα, έκτακτες ανάγκες για επισκευές, ζημιές, ανάγκη για παρέκκλιση πορείας και άλλα.

*Τμήμα Διαχείρισης πλοίων:* Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη λειτουργική διαχείριση του στόλου. Ασχολείται με θέματα όπως είναι η προμήθεια των πλοίων σε καύσιμα και εφόδια και προϋποθέτει άμεση συνεργασία με τα τμήματα ναυλώσεων και το τεχνικό τμήμα. Μάλιστα το συγκεκριμένο τμήμα διατηρεί στατιστικές καταστάσεις σχετικά με τη λειτουργία και την απόδοση του κάθε πλοίου ξεχωριστά. Πρόσθετα, το εν λόγω τμήμα είναι υπεύθυνο για τη συνεχή επικοινωνία με τα πλοία και την παρακολούθηση αυτών για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αποκλίσεων από τις προγραμματισμένες πλόες και τη διεκπεραίωση των ταξιδιών στα πρότυπα των ναυλοσυμφώνων. Όπως καθίσταται προφανές, η διάτμηση του εν λόγω τμήματος σε ομάδες πλοίων, όπως και παραπάνω, είναι αναγκαία για την ομαλή διεκπεραίωση των εργασιών αυτού. Το τμήμα διαχείρισης των πλοίων έχει ορισμένα υπό-τμήματα όπως τα οποία έχουν ως κύριο αντικείμενό τους την ασφάλεια των πλοίων τη διασφάλιση της ποιότητας και τη διαχείριση των ναυτoασφαλιστικών απαιτήσεων.



*Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης:* Το τμήμα αυτό ασχολείται με θέματα οικονομικής διαχείρισης της ναυτιλιακής εταιρείας και περιλαμβάνει υπό-τμήματα όπως είναι το λογιστήριο, το τμήμα αγοραπωλησίας πλοίων, το προσωπικού, το τμήμα ελέγχου λογαριασμών πλοίαρχου, το τμήμα χρηματοοικονομικού ελέγχου και το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

*Τμήμα Πληρωμάτων:* Αποστολή του τμήματος είναι η εύρεση / αντικατάσταση πληρωμάτων για τα νεότευκτα και ήδη υπάρχοντα πλοία μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Όπως ορίζει ο ISM, το τμήμα έχει συμφωνία με Crew Agents του εξωτερικού, διατηρώντας αρχείο για τους Έλληνες Αξιωματικούς και τα κατώτερα πληρώματα. Προκειμένου να εγκρίνουν έναν ναυτικό προς πρόσληψη (Έλληνα ή Αλλοδαπό) χρειάζεται να ελέγξουν όλα τα απαραίτητα έγγραφα σύμφωνα με τους διεθνείς κανόνες (βιογραφικά, προηγούμενες υπηρεσίες) ώστε να επιλεγθούν οι καλύτεροι. Εν συνεχεία, συντάσσεται η Σύμβαση και η ημέρα ναυτολόγησης του ναυτικού στο πλοίο της εταιρείας. Διατηρεί όλα τα αρχεία ναυτικών ανά πλοίο και φυσικά φροντίζει και για τον επαναπατρισμό τους μετά τη λήξη της σύμβασης εργασίας τους.

*Τμήμα Επιχειρήσεων (operation dept.):* Είναι το πιο νευραλγικό τμήμα μιας ναυτιλιακής. Έχει σε συνεχή παρακολούθηση τη λειτουργία όλων των πλοίων της ναυτιλιακής εταιρείας (ανεφοδιασμός, τεχνική υποστήριξη, ενημέρωση πρακτόρων στα λιμάνια φόρτωσης και εκφόρτωσης κλπ.). Επικοινωνεί με το Τμήμα Ναυλώσεων για την ημερομηνία κατά την οποία το πλοίο θα είναι διαθέσιμο και έτοιμο προς Ναύλωση. Επίσης, επικοινωνεί με τους Πλοίαρχους γνωστοποιώντας τους επόμενα ταξίδια, επόμενα φορτία, τι πρέπει να προσέξουν στον συντελεστή στοιβασίας φορτίων, στους όρους των ναυλοσυμφώνων κλπ. Μεγάλη σημασία δίνει στο τι φορτωτικές θα υπογράψει (αν θα είναι freight prepaid να δοθούν στον πράκτορα της εταιρείας κατά την αναχώρηση του πλοίου, με εντολή ότι θα παραδοθούν στον φορτωτή κατόπιν εντολής της εταιρείας όταν θα έχουν πληρωθεί τον ναύλο). Συνεργάζεται με το τμήμα του ISM, παρακολουθώντας εάν εφαρμόζονται πιστά οι κανονισμοί. Σε περίπτωση καταστροφής ή ελλείμματος του φορτίου έρχεται σε επαφή με το τμήμα Ασφαλίσεως για τη γρήγορη αντιμετώπιση του προβλήματος από το P+I club και έτσι δεν θα χάσει ώρες αναμονής το πλοίο. Σε συνεργασία με το τμήμα Ναυλώσεων έρχεται σε επικοινωνία με τους charterers σε περίπτωση που αθετηθεί κάποιος από τους όρους του Ναυλοσυμφώνου. Επιμελείται γρήγορα χωρίς καθυστερήσεις για οτιδήποτε έκτακτο μπορεί να συμβεί σε κάποιο από τα πλοία της εταιρείας (σύγκρουσης, τραυματισμό ναυτικού, θάνατος κ.λπ.). Ο επικεφαλής του τμήματος αυτού είναι συνήθως πρώην πλοίαρχος με εξαιρετικές

γνώσεις και εμπειρία, και συνήθως στις μεγάλες εταιρείες έχει βοηθό/ους άλλους πλοίαρχους καθώς και γραμματειακή υποστήριξη.

*Τμήμα ασφαλειών και Claims:* Απαρτίζεται από σοβαρούς γνώστες της αγοράς των ασφαλειών. Είναι υπεύθυνο για τη γρήγορη αντιμετώπιση και διευθέτηση των claims των πλοίων της εταιρείας. Ασχολείται με διάφορα είδη ασφαλίστρων όπως σκάφους (Hull and Machinery), war, Loss of Earnings κλπ. Το τμήμα λειτουργεί ζητώντας από την αγορά προσφορές, που τις επεξεργάζεται και ως προς το ασφάλιστρο και ως προς τους όρους των συμβολαίων. Διαπραγματεύεται σκληρά όσο το δυνατό για να πετύχει την καλύτερη δυνατή τιμή μ έ σ ω τ ο υ P & I Club. Επίσης, συνεργάζεται στενά με το Τεχνικό τμήμα (Technical), το τμήμα Επιχειρήσεων (Operation) καθώς και με το λογιστήριο για όλα τα θέματα που προκύπτουν για την σύνταξη των claims. Τέλος, κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια των ανανεώσεων των ασφαλειών προσπαθεί για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

*Τμήμα Ναυλώσεων:* Αποστολή του είναι η συνεχής παρακολούθηση της ναυλαγοράς. Πρέπει να γνωρίζει τη ζήτηση για χωρητικότητα, τον τόπο και χρόνο. Απαρτίζεται από γνώστες του chartering (brokers) οι οποίοι είναι πρώην ναυλομεσίτες. Είναι εκείνο το τμήμα που όπως θα λέγαμε κυνηγάει τα έσοδα τις εταιρείας. Έρχεται σε επαφή με τη ναυλαγορά, κοινοποιώντας τα διαθέσιμα προς φόρτωση πλοία της εταιρείας και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνται. Λαμβάνει πληροφορίες για διαθέσιμα φορτία και προσφορές από συνεργαζόμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Μελετά προσεκτικά τις προσφορές και τις πιθανές συνεργασίες κρίνοντας με γνώμονα το καλύτερο δυνατό ναύλο αλλά και το λιμάνι φόρτωσης που είναι σε κοντινή απόσταση από το πλοίο. Ξεκινώντας οι διαπραγματεύσεις με τους charterers οφείλει να γνωρίζει καλά το είδος και τις ιδιαιτερότητες του προς μεταφορά φορτίου, τα χαρακτηριστικά των υποδομών των λιμανιών φόρτωσης και εκφόρτωσης και σε ποια επίπεδα κινούνται τα ναύλα στο συγκεκριμένο route.

Αφού ολοκληρωθεί η διαπραγμάτευση, συντάσσεται το ναυλοσύμφωνο (charterparty) δίνοντας μεγάλη προσοχή στους όρους που περικλείει. Πληροφορεί το τμήμα Επιχειρήσεων (Operation) για το κλείσιμο της ναύλωσης και τι πρέπει να προσεχθεί, συντάσσοντας τις οδηγίες προς το πλοίαρχο του πλοίου για το νέο ταξίδι. Παρακολουθεί τη διαδικασία είσπραξης του ναύλου σε συνεργασία με το Λογιστήριο και σε περίπτωση επισφαλειών συντάσσει το time sheet. Είναι ενήμερο για τις τελευταίες ναυλώσεις παγκοσμίως και για τις μελέτες οι οποίες περιγράφουν τη μελλοντική πορεία της αγοράς, ενημερώνοντας και τη Διοίκηση πολλές φορές. Τέλος, εξετάζει προσεκτικά τη

φερεγγυότητα των ναυλωτών δημιουργώντας ένα πελατολόγιο και αρχειοθετεί όλα τα επιμέρους δρομολόγια των πλοίων της (record).

*Τμήμα ISM:* Εκπαιδεύει, συμβουλεύει, παρακολουθεί και επιθεωρεί εάν τηρούνται σχολαστικά όλα τα προβλεπόμενα από τον Κώδικα ISM, ISPS. Παρακολουθεί εάν συμπληρώνονται τα έντυπα, οι λίστες επιθεωρήσεως και αν οι ναυτικοί γνωρίζουν τα καθήκοντα τους. Πρέπει να είναι διαρκώς ενήμερο για νέους κανονισμούς του Κώδικα. Σε τακτά χρονικά διαστήματα επισκέπτεται το πλοίο και διενεργεί ελέγχους στην εκπαίδευση του πληρώματος συμφώνα με τους κανονισμούς και αν τα αρχεία και το βιβλίο πετρελαίου έχουν τηρηθεί σωστά. Συνεργάζεται με τους αρχιπλοίαρχους και τους αρχιμηχανικούς για θέματα που αφορούν τους ISM και ISPS Code. Οφείλει να έρχεται σε επαφή με τον νηογνώμονα και τη σημαία του πλοίου για τις ανανεώσεις των πιστοποιητικών.

*Νομικό τμήμα:* Πολλές μεγάλες εταιρείες διατηρούν Νομικό τμήμα για τυχόν διεκδικήσεις από charterers, ασφάλειες κλπ. Ο διευθυντής του τμήματος είναι Δικηγόρος των Ναυτιλιακών (Maritime Law) με γραμματειακή υποστήριξη<sup>17</sup>.

## 1.6 Διαχείριση και Λειτουργία Πλοίου

Σήμερα, τα χιλιάδες πλοία, οποιουδήποτε τύπου, τα οποία δραστηριοποιούνται παγκοσμίως θα πρέπει να διαχειρίζονται και να διοικούνται αποτελεσματικά. Η καρδιά κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης βρίσκεται στο τμήμα operations: την αφετηρία για όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται τα εν ενεργεία πλοία. Η βασικότερη προτεραιότητα ενός operator είναι να διασφαλίσει τόσο την ασφαλή, ομαλή και προσοδοφόρα λειτουργία του στόλου του όσο και την συμμόρφωση με τις συμβατικές υποχρεώσεις του.



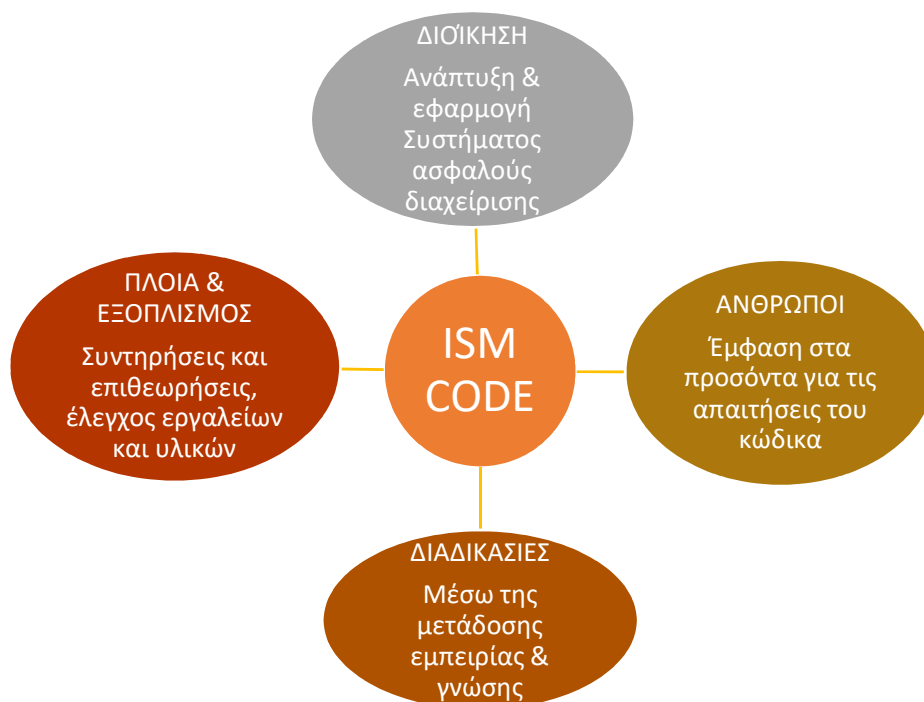
Ο Κώδικας ISM (**International Safety Management Code**) είναι με άλλα λόγια, ο διεθνής κώδικας για την ασφαλή λειτουργία του πλοίου και την προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση, η οποία προέρχεται από τη ναυτιλιακή βιομηχανία.

---

<sup>17</sup> Θεοτοκάς Γ. Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδότης Αλεξάνδρεια, Μάιος 2014.

Η υιοθέτηση του κώδικα βασίστηκε στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα και πώς αυτός συσχετίζεται με την πρόληψη και την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων, μιας και δεν είναι λίγα τα παραδείγματα ναυτικών ατυχημάτων στα οποία υπήρχε εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα. Με βάση λοιπόν τα λάθη και τα ατυχήματα του παρελθόντος κρίθηκε αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα σύστημα κανόνων που θα ορίζει τις διαδικασίες και τις ενέργειες και θα μειώσει τις αυθαίρετες πράξεις. Πρόκειται λοιπόν για ένα εργαλείο διοίκησης που στηρίζεται στην πρόληψη, προβλέπει πιθανές αιτίες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ναυτικό ατύχημα, αναγνωρίζει τον ρόλο των ατόμων και τέλος επικεντρώνεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πλοίων<sup>18</sup>.

Όλες οι πτυχές του ISM Code ομαδοποιούνται και αλληλοσυνδέονται όπως αυτές διαγράφονται στο διάγραμμα 1.3.



Διάγραμμα 1.3: ISM Code

Όπως αναφέραμε, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μεγάλης σημασίας για αυτό και η επιλογή των πληρωμάτων θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή από το αρμόδιο άτομο στην ναυτιλιακή. Όσον αφορά τη στελέχωση του προσωπικού λοιπόν στα πλοία μπορούμε να αναφέρουμε ότι κατά κύριο λόγο διακρίνονται οι ακόλουθες επί μέρους ομάδες<sup>19</sup>:

Το προσωπικό καταστρώματος. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται ο Πλοίαρχος, οι αξιωματικοί, οι υπαξιωματικοί και οι ναύτες.

<sup>18</sup> Θεοτοκάς Γ. Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2001.

<sup>19</sup><https://el.wikipedia.org>

Το προσωπικό μηχανής. Εδώ περιλαμβάνονται οι αξιωματικοί, οι λιπαντές, οι θερμαστές και οι βοηθοί.

Το προσωπικό γενικών καθηκόντων. Άτομα που ασχολούνται με τις ακόλουθες εργασίες επί του πλοίου:

1. Υπηρεσίες επικοινωνιών
2. Οικονομικές υπηρεσίες, κυρίως στα επιβατηγά πλοία, (αξιωματικοί οικονομικοί), με επιμέρους καλλιτεχνικές υπηρεσίες στα κρουαζιερόπλοια,
3. Υπηρεσίες ιατρικές (ιατροί και νοσοκόμοι) συνήθως σε μεγάλα επιβατηγά,
4. Υπηρεσίες τροφοδοσίας, (φροντιστές και βοηθοί),
5. Υπηρεσίες διαμερισμάτων (υπαξιωματικοί αρχιθαλαμηπόλοι, θαλαμηπόλοι και βοηθοί),
6. Υπηρεσίες μαγειρείου (υπαξιωματικοί αρχιμάγειροι, μάγειροι, βοηθοί μαγείρων).

Όπως είναι γνωστό σε όλες τις παραγωγικές μονάδες, η διοίκηση επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες. Έτσι συμβαίνει και στα πλοία στα οποία οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση αναφέρονται ως ακολούθως<sup>20</sup>:

- Θεσμικό Πλαίσιο
- Τεχνολογικά Μέσα / Τεχνολογική Εξέλιξη
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Ανάλυση Ατυχημάτων

Το πλοίο από τη στιγμή της δημιουργίας και καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρησιακής του λειτουργίας εναρμονίζεται με τις διεθνείς συμβάσεις του Διεθνή Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα πλοία ναυπηγούνται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Συμβάσεων (SOLAS – MARPOL) όσον αφορά την ασφάλεια της κατασκευής του και την ναυσιπλοΐα του.

Η επικοινωνία πλοίου και γραφείου όσο αφορά τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση γίνεται μέσω τακτικών αναφορών του Πλοιάρχου και του Α' Μηχανικού. Με αυτόν τον τρόπο και με τις μη προγραμματισμένες επισκέψεις εκπροσώπων του γραφείου επί του πλοίου επιτυγχάνεται ο συντονισμός για την ορθότερη διοίκηση και διαχείριση του στόλου. Παρόλα αυτά, θα υπάρξουν και προβλήματα πάνω στο πλοίο τα οποία άπαξ και γνωστοποιηθούν στο γραφείο οι αρμόδιοι στα τμήματα της ναυτιλιακής, σε συνεργασία με το πλήρωμα συνεργάζονται με σκοπό την επίλυση τους. Ο άνθρωπος που ουσιαστικά λειτουργεί ως «γέφυρα επικοινωνίας» μεταξύ στεριάς και θάλασσας είναι

---

<sup>20</sup> Captain Georgoulis G., Ναυτιλιακή Λειτουργική Διαχείριση, Εισαγωγή, παρουσίαση

ο DPA (Designated Person Ashore). Για την αποδοτικότερη λειτουργία του πλοίου έχει παρατηρηθεί ότι ο DPA θα πρέπει να επισκέπτεται τακτικά τα πλοία της εταιρείας, να γνωρίζει επαρκώς το επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων του πληρώματος και να πραγματοποιεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικές συναντήσεις με τα κατώτερα πληρώματα. Επιπρόσθετα καθήκοντα του DPA είναι ο εσωτερικός έλεγχος με σκοπό να αποφευχθούν ζητήματα ασφαλείας, τα οποία θα βρεθούν μετέπειτα από τις διάφορες επιθεωρήσεις, καθώς και η καταγραφή των συγκεκριμένων ζητημάτων έτσι ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον<sup>21</sup>. Πάνω στο πλοίο την απόλυτη εξουσία αλλά και τη μέγιστη ευθύνη για ότι συμβαίνει, την έχει ο Πλοίαρχος. Μπορούμε να πούμε ότι στο οργανόγραμμα της διοίκησης του πλοίου βρίσκεται στην κορυφή.

Ευθύνες Πλοίαρχου:

1. Να είναι σε θέση να εφαρμόζει το σύστημα ασφαλούς διαχείρισης της εταιρείας.
2. Να έχει την ικανότητα να κινητοποιεί το πλήρωμα προς την εφαρμογή της πολιτικής σύμφωνα με το σύστημα ασφαλούς διαχείρισης.
3. Να διασφαλίζει σε κάθε περίπτωση την αξιοπλοΐα του πλοίου καθώς και την επαρκή λειτουργία των συστημάτων και του εξοπλισμού αυτού.
4. Να εκδίδει πάγιες αλλά και έκτακτες διαταγές όταν υπάρχει λόγος αλλά με τρόπο απλό και κατανοητό.
5. Να διασφαλίζει ότι το πλοίο λειτουργεί σύμφωνα με το διεθνές θεσμικό πλαίσιο, το θεσμικό πλαίσιο του κράτους της σημαίας αλλά και το κατά περίπτωση τοπικό θεσμικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι αυστηρότεροι κανονισμοί όταν πλοίο διέρχεται από τα Αμερικανικά ύδατα.
6. Να φροντίζει για την εκπαίδευση των ναυτικών πάνω στο πλοίο με σκοπό την αντιμετώπιση τυχών περιστατικών / κινδύνων αλλά και για λόγους εξοικείωσης με τα συστήματα του караβιού.
7. Πρέπει να διασφαλίζει την ασφαλή ναυσιπλοΐα του πλοίου υπό οποιαδήποτε συνθήκες.
8. Να ελέγχει όλα τα πιστοποιητικά του πλοίου και του πληρώματος και να φροντίζει να βρίσκονται πάντα σε ισχύ.
9. Είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία και την έγκριση του σχεδίου πλεύσης (passage plan).
10. Προετοιμάζει και εγκρίνει το σχέδιο φόρτωσης και εκφόρτωσης

---

<sup>21</sup> Μουστάκα Δ. DPA– Χατζηγηγόρης Σ. Director, Maran Gas Maritime Inc., ISM – The Role of the DPA, July 2018

## 1.7 Το Μοντέλο της Ναυτιλιακής Αγοράς

Η οικονομική της Ναυτιλίας είναι ένας κλάδος που παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα. Για να γίνει κατανοητό το πως κινείται γενικά η αγορά πρέπει να προσδιοριστούν οι βασικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την προσφορά και τη ζήτηση ναυτιλιακών υπηρεσιών<sup>22</sup>.

Από τις διάφορες επιρροές που δέχεται η ναυτιλιακή αγορά, υπάρχουν πέντε ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες που λειτουργούν προσδιοριστικά στην προσφορά και στη ζήτηση θαλάσσιων υπηρεσιών.

Οι μεταβλητές που αφορούν τη ζήτηση αναφέρονται ως ακολούθως:

- παγκόσμια οικονομία
- διαδρομές του θαλάσσιου εμπορίου των φορτίων
- μέση απόσταση μεταφοράς φορτίων
- μεταφορικό κόστος
- πολιτικά γεγονότα και λοιποί εξωγενείς παράγοντες

Οι μεταβλητές που προσδιορίζουν την προσφορά είναι οι ακόλουθες<sup>23</sup>:

- οι ομάδες λήψης αποφάσεων
- η χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου εμπορικών πλοίων
- οι παραδόσεις νεόκτιστων πλοίων
- οι διαλύσεις πλοίων
- οι προσδοκίες που δημιουργούν οι εξελίξεις των ναύλων

Η ναυτιλία απαρτίζεται από τέσσερις διαφορετικές αγορές:<sup>24</sup>

1. Η αγορά των ναύλων (freight market) η οποία εμπορεύεται τα εμπορεύματα θαλάσσιων μεταφορών
2. Η αγορά ναύλωσης πλοίων
3. Η αγορά Sales & Purchase που αφορά second-hand πλοία (μεταχειρισμένα)
4. Η αγορά των newbuilding (καινούργιων πλοίων)

---

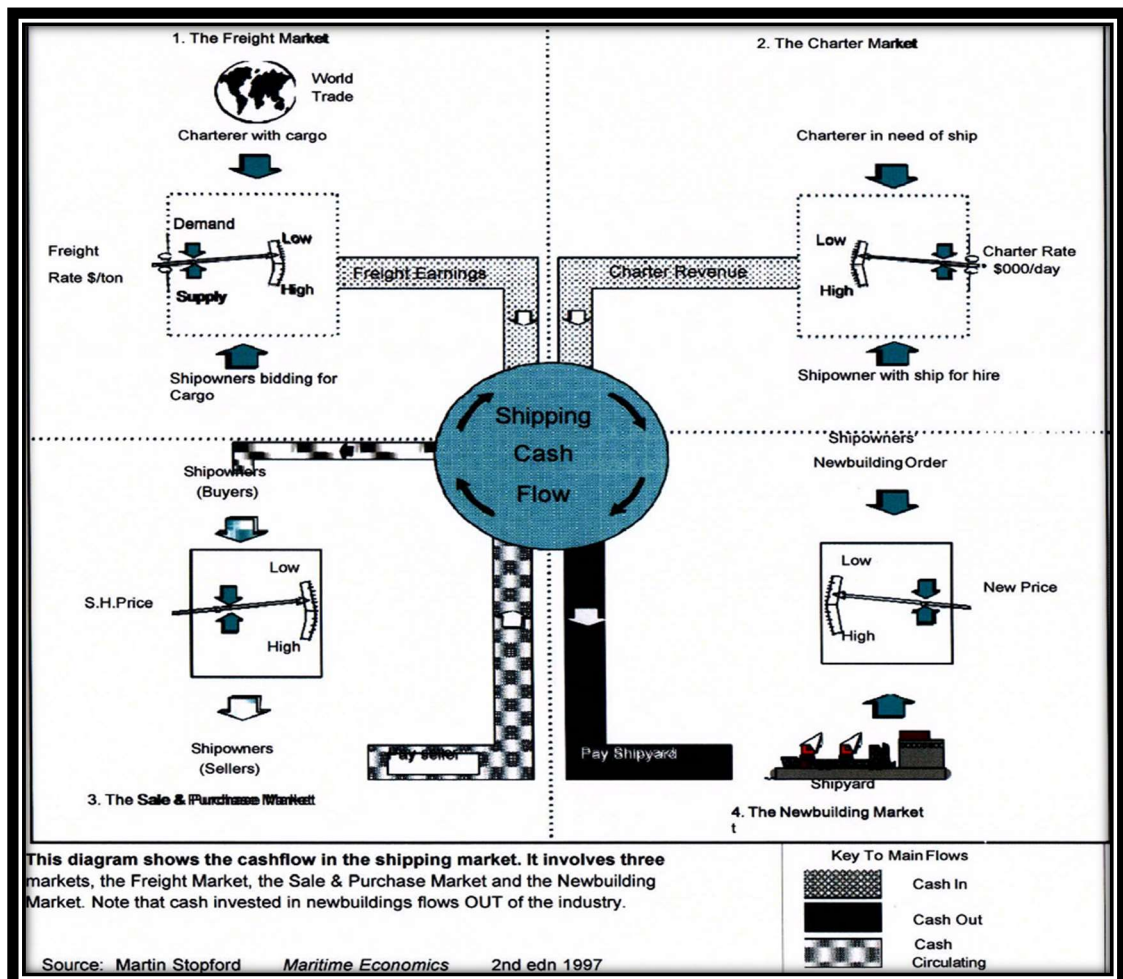
<sup>22</sup> Dr. Stopford M., Maritime Economics, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997.

<sup>23</sup> Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2010.

<sup>24</sup> The Tramp Shipping Market-Clarkson Research Studies 2004

Είναι σύνηθες οι ίδιες εταιρείες να δραστηριοποιούνται και στις τέσσερις αγορές, οι δραστηριότητες τους είναι αλληλένδετες σε μεγάλο βαθμό. Όταν τα επίπεδα των ναύλων πέφτουν ή αυξάνουν αντίστοιχα, τότε σαν αποτέλεσμα έχουμε την επιρροή των άλλων αγορών της αγοραπωλησίας newbuilding ή των second-hand πλοίων.

Οι αγορές συνδέουν επίσης το χρήμα και τη ροή αυτού. Η σχέση παρουσιάζεται γραφικά στο διάγραμμα 1.4. Ταμειακές ροές υφίστανται μεταξύ του τραπεζικού κλάδου και των τεσσάρων ναυτιλιακών αγορών. Η ταμειακή ροή στον τραπεζικό λογαριασμό των ναυτιλιακών εταιρειών φαίνεται από τις φραγμένες σκιασμένες γραμμές, ενώ οι μαύρες γραμμές εμφανίζουν εκροές. Οι εκκολαφθέντες ράβδοι δείχνουν τη ροή του χρήματος από έναν εφοπλιστή σε άλλο χωρίς όμως να διαταράσσεται η ισορροπία του κλάδου στο σύνολό του.



Διάγραμμα 1.4: Ταμειακές ροές στην Ναυτιλιακή Αγορά

Πηγή: Dr. Stopford M., *Maritime Economics*, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997

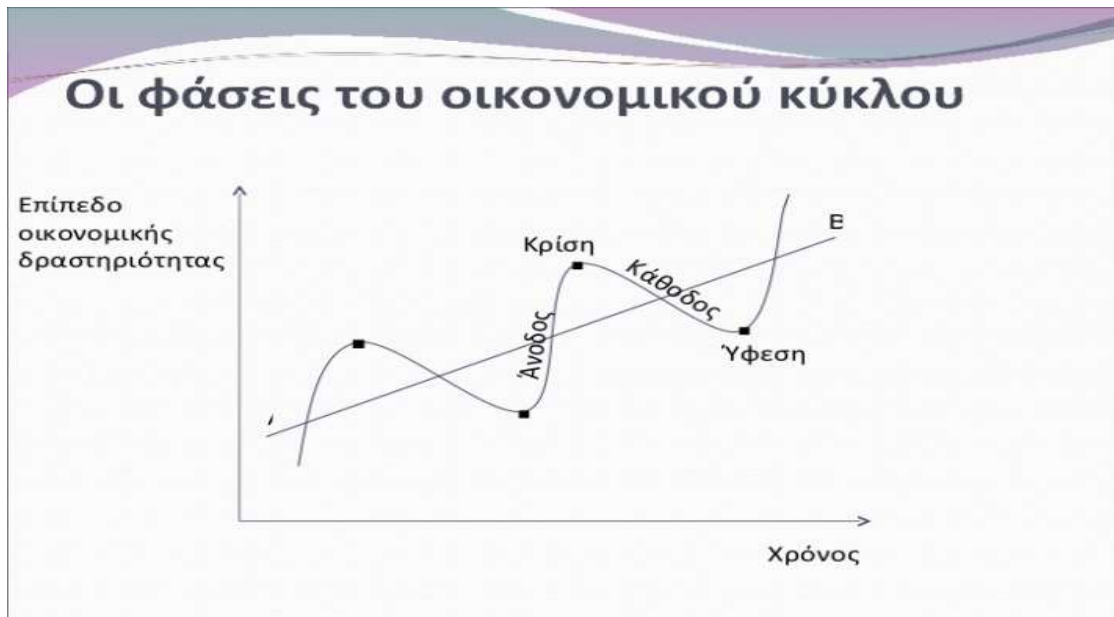


Τα μετρητά που διακινούνται μεταξύ των τεσσάρων αγορών οδηγούν στη διαδικασία επένδυσης των πλοίων. Στην αρχή του κύκλου αυξάνονται οι ναύλοι και αρχίζουν να εισρέουν μετρητά, επιτρέποντας στους εφοπλιστές να πληρώνουν υψηλότερες τιμές για τα μεταχειρισμένα πλοία. Καθώς οι τιμές αντιβαίνουν στρέφουν τους επενδυτές, στην αγορά νέων πλοίων. Αλλά καθώς τα πλοία φτάνουν στην αγορά δύο χρόνια αργότερα, η διαδικασία αντιστρέφεται. Η πτώση των ναύλων συμπιέζει την εισροή μετρητών καθώς οι επενδυτές αρχίζουν να πληρώνουν για τα νέα πλοία τους. Οι οικονομικά αδύναμοι ιδιοκτήτες που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις καθημερινές τους υποχρεώσεις αναγκάζονται να πωλούν πλοία στην αγορά μεταχειρισμένων. Αυτές οι πωλήσεις συχνά προηγούνται μιας συνήθως παρατεταμένης περιόδου μείωσης των επιτοκίων. Καθώς τα πλοία διαλύονται, η προσφορά πέφτει, τα ναύλα αυξάνονται και η όλη διαδικασία ξεκινά ξανά.

Οι κύκλοι δημιουργούν μια συνεχή κίνηση των επιχειρήσεων μέσα και έξω από την αγορά. Οι κύκλοι αγορών αποσπούν τις αναποτελεσματικές εταιρείες και επιτρέπουν σε νέες και αποτελεσματικές εταιρείες να εισέλθουν στην αγορά και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο η ναυτιλιακή βιομηχανία κατευθύνει τις επενδύσεις και προωθεί την αποδοτικότητα. Οι αλλαγές στην προσφορά και τη ζήτηση μπορούν να επηρεάσουν πολύ γρήγορα την τιμή που καταβάλλεται για τις εμπορευματικές μεταφορές.

## **1.8 Ναυτιλιακοί Κύκλοι**

Ανά τα χρόνια πολλοί οικονομολόγοι προσπάθησαν να αναλύσουν και να ταξινομήσουν τους οικονομικού κύκλους οι οποίοι δεν αποτελούν μόνο χαρακτηριστικό της Ναυτιλίας αλλά όλων των βιομηχανιών και των οικονομιών. Ειδικότερα στην ναυτιλιακή οικονομική υπήρξαν διάφορες απόψεις και τεκμηριώσεις. Ο Kirkaldy το 1913, θεώρησε τον ναυτιλιακό κύκλο ως συνέπεια του μηχανισμού της ναυτιλιακής αγοράς.



Διάγραμμα 1.5: Φάσεις Οικονομικού Κύκλου

Πηγή: <https://oikonomikesdiakymanseis.weebly.com>

Το διάγραμμα της κυκλικότητας (διάγραμμα 1.5), υποστήριξε ότι τα μέγιστα και τα ελάχιστα αποτελούν ενδείξεις ότι η αγορά προσαρμόζει την αγορά και τη ζήτηση μέσω των διακυμάνσεων στις χρηματικές ροές. Ο Fayle το 1933, υποστήριξε ότι η δημιουργία ενός ναυτιλιακού κύκλου είναι απόρροια ενός παγκόσμιου οικονομικού κύκλου ή τυχαίων εξωγενών γεγονότων που προκαλούν περιορισμούς στον αριθμό των διαθέσιμων πλοίων. Ο Cufley το 1972, υποστήριξε ότι οι ναυτιλιακοί κύκλοι διέπονται από τρία κοινά χαρακτηριστικά. Κατά την πρώτη φάση παρατηρείται έλλειψη πλοίων, έπειτα δημιουργείται αύξηση ναύλων που προκαλεί την υπερναυπήγηση πλοίων και τελικά η αγορά οδηγείται σε ύφεση. Τέλος, ο ίδιος υποστήριξε ότι οι ναυτιλιακοί κύκλοι είναι ακανόνιστοι και μη προβλέψιμοι. Ο Hampton αρκετά χρόνια μετά, το 1991, υποστήριξε ότι υπάρχουν δύο ειδών ναυτιλιακοί κύκλοι, μεγάλης και μικρής διάρκειας. Επιπρόσθετα, αναφέρει ότι η ακανόνιστη μορφή των κύκλων επηρεάζεται και από την ψυχολογία του πλήθους και τις επιχειρηματικές αποφάσεις της ίδιας της αγοράς.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό και το γεγονός ότι η αιτιολογία του κάθε ναυτιλιακού κύκλου γίνεται πάντα αφού έχει ολοκληρωθεί<sup>25</sup>. Παρόλα αυτά εκείνο που με βεβαιότητα ισχύει είναι ότι όλοι οι ναυτιλιακοί κύκλοι παρουσιάζουν κάποια στάδια.

**1<sup>ο</sup> Στάδιο - Ύφεση:** Υπάρχει πλεονάζουσα χωρητικότητα και τα πλοία συσσωρεύονται στα λιμάνια. Οι ναύλοι πέφτουν στις τιμές του λειτουργικού κόστους των λιγότερο

<sup>25</sup>Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2010.

αποδοτικών πλοίων τα οποία καταλήγουν σε παροπλισμό. Επίσης οι πλοιοκτήτες αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας και πωλούν τα πλοία του σε πολύ χαμηλές τιμές διότι οι αγοραστές είναι λίγοι. Οι τιμές των παλαιότερων πλοίων πέφτουν και οδηγούνται σε διάλυση.

2° Στάδιο - Ανάκαμψη: Προσφορά και ζήτηση κινούνται προς τάσεις ισορροπίας. Σημειώνεται σταδιακή αύξηση στα ναύλα και παράλληλα μειώνεται ο αριθμός των παροπλισμένων πλοίων που δεν οδηγήθηκαν σε διάλυση. Η ρευστότητα φαίνεται να βελτιώνεται και ως συνέπεια οι τιμές των μεταχειρισμένων πλοίων αυξάνονται.

3° Στάδιο - Κορύφωση: Προσφορά και ζήτηση βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία. Οι ναύλοι είναι εξαιρετικά υψηλοί. Δεν παρατηρείται σημαντικός αριθμός παροπλισμένων πλοίων και η ρευστότητα πλέον έχει αποκατασταθεί μιας και οι τράπεζες είναι σε θέση να συνάψουν νέες δανειακές συμβάσεις. Επιπλέον, η αξία των μεταχειρισμένων πλοίων σε αρκετές περιπτώσεις ξεπερνά και την αξία ναυπήγησής τους ενώ παράλληλα ο αριθμός των παραγγελιών για νέα πλοία αυξάνεται προοδευτικά.

4° Στάδιο - Κατάρρευση: Η προσφορά ξεπερνά τη ζήτηση, τα πλοία μένουν ανενεργά στα λιμάνια, τα ναύλα πέφτουν ενώ η ρευστότητα των πλοιοκτητών παραμένει αρχικά υψηλή με την αβεβαιότητα όμως να κυριαρχεί και πάλι<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Dr. Stopford M., Maritime Economics, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζεϊ & Τζεϊ Ελλάς, Πειραιάς 2003
2. [www.helmepacadets.gr](http://www.helmepacadets.gr)
3. Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2010
4. Stopford M., Maritime Economics, 1<sup>st</sup> Edition, published by Unwin Hyman, 1988
5. Βλάχος Γ. Π., Ναυτιλιακή Οικονομία, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2011
6. [www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx)
7. [www.imo.org/en/About/strategy/Pages/default.aspx](http://www.imo.org/en/About/strategy/Pages/default.aspx)
8. Γουλιέλμος, Α.Μ, «Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
9. Θεοτοκάς Γ. Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδότης Αλεξάνδρεια, Μάιος 2014
10. Θεοτοκάς Γ. Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2001
11. <https://el.wikipedia.org>
12. Captain Georgoulis G., Ναυτιλιακή Λειτουργική Διαχείριση, Εισαγωγή, παρουσίαση
13. Μουστάκα Δ. DPA – Χατζηγηργόρης Σ. Director, Maran Gas Maritime Inc., ISM – The Role of the DPA, July 2018
14. Dr. Stopford M., Maritime Economics, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997
15. The Tramp Shipping Market-Clarkson Research Studies 2004

## Κεφάλαιο 2

### Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία

#### 2.1 Η Ελληνική Ναυτιλία του 20<sup>ο</sup> αιώνα

Η ελληνική ναυτιλία υπέστη μεγάλη καταστροφή στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και συγκεκριμένα από τα 475 ατμόπλοια που διέθετε το 1915, μόλις 205 επέζησαν. Στα πρώτα χρόνια του Μεσοπολέμου άρχισε η ανάρρωση της ελληνικής ναυτιλίας, με κάποια καθίζηση στη μεγάλη παγκόσμια οικονομική κρίση του 1930. Κατά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο το 1939, το ελληνικό εμπορικό ναυτικό κατείχε σταθερά την 9<sup>η</sup> θέση στη παγκόσμια ναυτιλία αριθμώντας τότε 577 πλοία. Η συνεισφορά του ελληνικού εμπορικού ναυτικού στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο υπήρξε άλλωστε σημαντική. Το 1945, η ελληνική ναυτιλία κατέγραψε χαμένα 372 φορτηγά, 52 επιβατικά και 551 ιστιοφόρα. Αμέσως μετά το τέλος του Πολέμου, η ελληνική ναυτιλία άρχισε και πάλι την προσπάθεια για την ανασυγκρότηση της.



Εικόνα 2.1: Ελληνικό Εμπορικό Πλοίο Στις Αρχές του 20ου Αιώνα

Πηγή:<http://www.greekshippingmiracle.org/online/en/highlights/liberty/first-greek-liberty-ships.html>

Τότε με την εγγύηση του ελληνικού κράτους, οι Η.Π.Α. παραχώρησαν το 1947, με ευκολίες πληρωμής, 100 πλοία πολεμικής κατασκευής τύπου ‘‘Λίμπερτυ’’, σε Έλληνες εφοπλιστές για να καλύψουν τις πολεμικές τους απώλειες. Ήταν τα πλοία που

αποτελέσαν το βατήρα για ένα τεράστιο άλμα που πραγματοποίησε η ελληνική ναυτιλία στα μεταπολεμικά χρόνια. Από τα 154 πλοία που αριθμούσε το 1947, το 1982 έφτασε στα 4257 και βρέθηκε στην πρώτη θέση παγκοσμίως.

Το 1900 το μέγεθος του δεξαμενόπλοιου ήταν 3.000 κοχ (κόροι χωρητικότητας) ενώ το 1990 ήταν 300.000 κοχ. Το πετρέλαιο στο δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα αποτελούσε βασική πηγή ενέργειας για τη θέρμανση τον ηλεκτρισμό, με άλλα λόγια δηλαδή για ότι κινείται ή/και παράγει έργο. Ο παγκόσμιος στόλος μεταφέρει 1,6 δισ. πετρελαίου ετησίως σε όλα τα λιμάνια του κόσμου.

Η Ελληνική εμπορική ναυτιλία τα τελευταία 170 χρόνια ταξιδεύει στα διεθνή ύδατα εξυπηρετώντας τις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα του 19<sup>ου</sup> και 20<sup>ου</sup> αιώνα. Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα πραγματοποιείται η σταδιακή κατάργηση των ατμομηχανών και την εμφάνιση των μηχανών ντίζελ στα πλοία. Παρατηρήθηκε τεχνολογική πρόοδος ενώ οι Έλληνες εφοπλιστές επωφελήθηκαν αυτής της προόδου η οποία μείωσε το κόστος λειτουργίας των πλοίων από 30% έως και 50%. Προχωρώντας προς τον 20<sup>ο</sup> αιώνα παρατηρήθηκαν μαζικές ναυπηγήσεις πλοίων λόγω της μείωσης του ελληνόκτητου στόλου από τις καταστροφές των δύο παγκοσμίων πολέμων.

Το τελευταίο τρίτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα σημαδεύεται από μια νέα γενιά πλοίων, τα λεγόμενα πλοία εμπορευματοκιβωτίων. Για την ιστορία να σημειώσουμε ότι η αρχή της τελευταίας δεκαετίας του αιώνα βρήκε τις ναυλαγορές σε κατάσταση ευφορίας με τη διαφορά όμως ότι υπήρχαν διάφορες εκτεταμένες και σύντομες περίοδοι κρίσεων εξαιτίας κυρίως των πολεμικών γεγονότων που δεν άφησαν ανεπηρέαστη την παγκόσμια ναυτιλία<sup>27</sup>.

## **2.2 Το Νομοθετικό Νομικό πλαίσιο της ποντοπόρου ναυτιλίας**

Ο πρώτος νόμος που αφορά και στο θεσμικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η ελληνική κυβερνητική ναυτιλιακή πολιτική είναι το Νομοθετικό Διάταγμα 2687/1953 περί «προσελκύσεως ξένου κεφαλαίου», που αφορά στην επένδυση και προστασία κεφαλαίων εξωτερικού, και συγκεκριμένα το άρθρο 13 του Διατάγματος. Σε αυτό το Διάταγμα στηρίχθηκε η ελληνική εμπορική ναυτιλία και απέκτησε τη σημερινή της μορφή

---

<sup>27</sup> Χαρλαύτη Τ., Ιστορία και Ναυτιλία 16<sup>ος</sup> – 20<sup>ος</sup> Αιώνας, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2005.

και δυναμική. Ο Ν. 2687/53 αποτελεί τη συνέχεια του Νόμου περί Εμπορικής Ναυτιλίας του 1936. Βασική φιλοσοφία της ελληνικής ναυτιλιακής πολιτικής είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού στόλου στην παγκόσμια ναυτιλία.

Κατά τη νηολόγηση οι Ελληνικές Αρχές θέτουν τους όρους και τις προϋποθέσεις με βάση υπουργικές αποφάσεις. Οι όροι αυτοί αφορούν:

1. Την ηλικία των πλοίων που εγγράφονται
2. Την ύπαρξη υποθήκης η οποία δεν συμφωνεί με τις προβλέψεις του εμπορικού και αστικού κώδικα.
3. Την επιβολή στην Ελλάδα αποφάσεων ή εγγράφων χωρίς να χρειάζεται έγκριση από το ελληνικό δικαστήριο.
4. Τα δικαιώματα αυτών που δανείζουν με υποθήκη του πλοίου και ειδικά αυτά που αφορούν την ικανοποίηση υποθηκών.
5. Την αναγκαστική εκτέλεση ενεργειών πάνω στο πλοίο σε περιπτώσεις που αυτές δεν είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο του Εμπορικού Κώδικα και του Κώδικα Διεκπεραίωσης των Αστικών Διαδικασιών.
6. Την ελεύθερη διαχείριση των εσόδων του πλοίου χωρίς κανένα περιορισμό.

Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, έχουν νηολογήσει τα πλοία τους με βάση το παραπάνω αναφερθέν άρθρο, παρόλα αυτά υπάρχουν και άλλοι νόμοι που διέπουν την οργάνωση και τη διαχείριση της ελληνικής ναυτιλιακής δραστηριότητας. Για παράδειγμα γίνεται χρήση των νόμων περί ανώνυμων εταιρειών (Ν.2190/20) και περί εταιρειών περιορισμένης ευθύνης (Ν. 3190/55)<sup>28</sup>.

### **2.3 Η σημασία της Ανταγωνιστικότητας της Ναυτιλίας**

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν παράγοντες που διαμορφώνουν το κόστος λειτουργίας του πλοίου και δεν μπορούν να ελεγχθούν από της ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Έτσι η ανταγωνιστικότητα του Ευρωπαϊκού στόλου μπορεί να χαρακτηριστεί από μειονεκτήματα όπως το υψηλό επίπεδο μισθών των πληρωμάτων, το φορολογικό καθεστώς, τη κοινωνική ασφάλιση, τις απαιτήσεις της ΕΕ σε πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας και τη τήρηση κανονισμού λιμενικής διοίκησης.

---

<sup>28</sup> Βλάχος, Γ. Π., Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2007

Λόγω των ανωτέρων δυσκολιών και του κινδύνου της κερδοφορία τους πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Ευρώπης συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας εφάρμοσαν στρατηγικές που δεν λάμβαναν υπόψη τους τόπο εγκατάστασης. Υπήρξε μια αξιόλογη συρρίκνωση του υπό Ελληνική Σημαία εμπορικού στόλου η οποία όμως δεν διήρκησε πολύ και ανεκόπη τα επόμενα χρόνια.

Σήμερα, η Ελληνική Ναυτιλία ανταποκρίνεται πλήρως στα κριτήρια της διεθνούς ανταγωνιστικής ναυτιλίας καθώς έχει καταφέρει να εξελίσσεται τεχνολογικά και να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες φιλικές και προς το περιβάλλον καθώς είναι εναρμονισμένοι με όλους τους σχετικούς κανονισμούς για την προστασία αυτού. Αυτά είναι συνάμα και κάποια από τα κριτήρια που συμπεριλαμβάνονται στη φιλοσοφία των Ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων γεγονός που αποδεικνύεται και από τη δύναμη και τη θέση που έχει ο ελληνικός στόλος παγκοσμίως. Τέλος αδιαμφισβήτητα, εκτιμάται ότι αν γίνουν σχετικές ρυθμίσεις σε φορολογικό επίπεδο, σε κοινωνικές εισφορές, σε επενδύσεις σε υποδομές και δοθούν περαιτέρω κίνητρα για τεχνολογική έρευνα, τότε προβλέπεται ότι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κάθε τύπου θα εγκατασταθούν σε ευρωπαϊκά εδάφη<sup>29</sup>.

## **2.4 Η συμβολή της εμπορικής ναυτιλίας στην Οικονομία**

Το 2017 άρχισε η ανάκαμψη της αγοράς της ναυτιλίας, έπειτα από μια εκτεταμένη ύφεση. Η παγκόσμια ανάκαμψη, ξεκίνησε από τα μέσα του 2016, εξακολούθησε να ενισχύεται μέσα στο 2017, με αποτέλεσμα να επέλθει μια διευρυμένη παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη η οποία ανήλθε στο 3,7%<sup>30</sup>. Η ανάκαμψη αυτή, ύστερα από απογοητευτικούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, προσέφερε ένα ιδανικό περιβάλλον ευκαιριών στις ναυτιλιακές αγορές για να επεκταθούν με μια υγιή αύξηση στον όγκο του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου της τάξης του 4% για το 2017. Το 2017, το παγκόσμιο εμπόριο στηρίχθηκε στην ανάκαμψη των επενδύσεων, ιδίως μεταξύ των αναπτυσσόμενων οικονομιών. Η εικόνα 2.2 δείχνει τις κυριότερες ροές εμπορίου δια θαλάσσης.

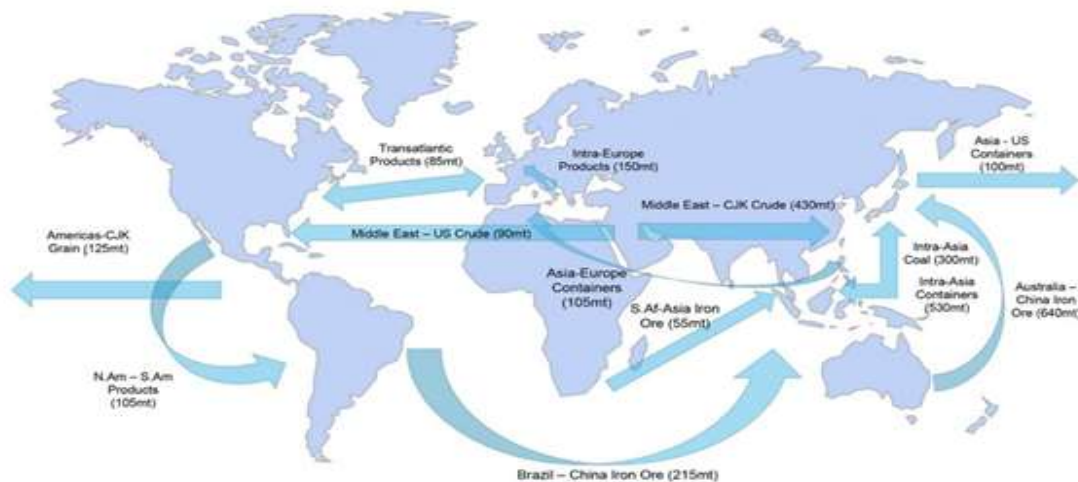
---

<sup>29</sup>Θεοτοκάς Γ., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Σταμουργκέλης Γ., Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση & ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2008.

<sup>30</sup> Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2017 – 2018, [www.uge.gr](http://www.uge.gr)



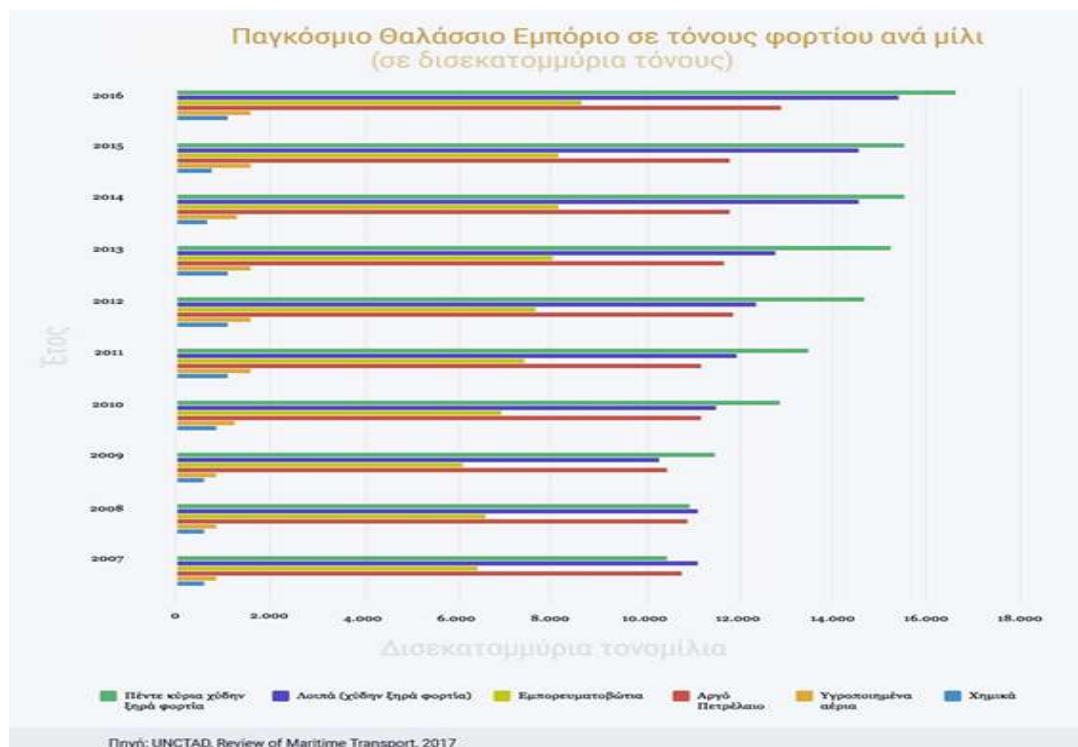
## Θαλάσσιο Εμπόριο: Κύριες Θαλάσσιες Οδοί



Εικόνα 2.2: Θαλάσσιο Εμπόριο – Κύριες Θαλάσσιες Οδοί

Πηγή: Clarksons Research, Μάρτιος 2017

Βελτιωμένες προοπτικές παρατηρήθηκαν για τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και χύδην ξηρού φορτίου, ενώ οι αβεβαιότητες αναφορικά με τα δεξαμενόπλοια και τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου συνεχίστηκαν όπως αναφέρουν στα στοιχεία της Unctad, όπως αυτά διαφαίνονται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Παγκόσμιο Θαλάσσιο Εμπόριο Σε Τόνους Φορτίου Ανά Μίλι

Πηγή: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017

Η ισορροπημένη ανάπτυξη της παγκόσμιας ναυτιλιακής ζήτησης και προσφοράς ενίσχυσε τις τιμές των ναύλων εμφανίζοντας ενθαρρυντικά σημάδια, παρά τις αντιθέσεις μεταξύ των διαφόρων τομέων, ιδίως για τα έσοδα των δεξαμενοπλοίων και των πλοίων χύδην ξηρού φορτίου. Οι Έλληνες εφοπλιστές ήταν πολύ δραστήριοι στις αγορές. Η αύξηση της χωρητικότητας του ευρωπαϊκού στόλου το 2017 κατά 4,2%, η οποία ξεπέρασε ελαφρώς τον ρυθμό ανάπτυξης του ασιατικού στόλου, επέτρεψε στην Ευρώπη να διατηρήσει την ηγετική της θέση, η οποία αποδίδεται κυρίως στις παραγγελίες νέων πλοίων από τους Έλληνες εφοπλιστές.

Το 2017, τα βασικά οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας δεν έδειξαν σπουδαία σημάδια βελτίωσης, ενώ η χαλάρωση των περιορισμών στη διακίνηση κεφαλαίων δεν επέφερε καμία ουσιαστική αλλαγή στις καθημερινές δραστηριότητες της ναυτιλίας, η οποία εξακολουθεί να επηρεάζεται σημαντικά από τους ελέγχους κεφαλαίων. Σε ένα εθνικό οικονομικό περιβάλλον που δυστυχώς εξακολουθεί να παρέχει ελάχιστα επενδυτικά κίνητρα, ο τομέας της ελληνικής ναυτιλίας προσέφερε αυξημένα έσοδα σε ξένο συνάλλαγμα. Οι εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών από την παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών υπολογίζονται σε περίπου 9,14 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 16,91% σε σχέση με το 2016, όταν οι εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών ήταν 7,81 δισεκατομμύρια ευρώ.

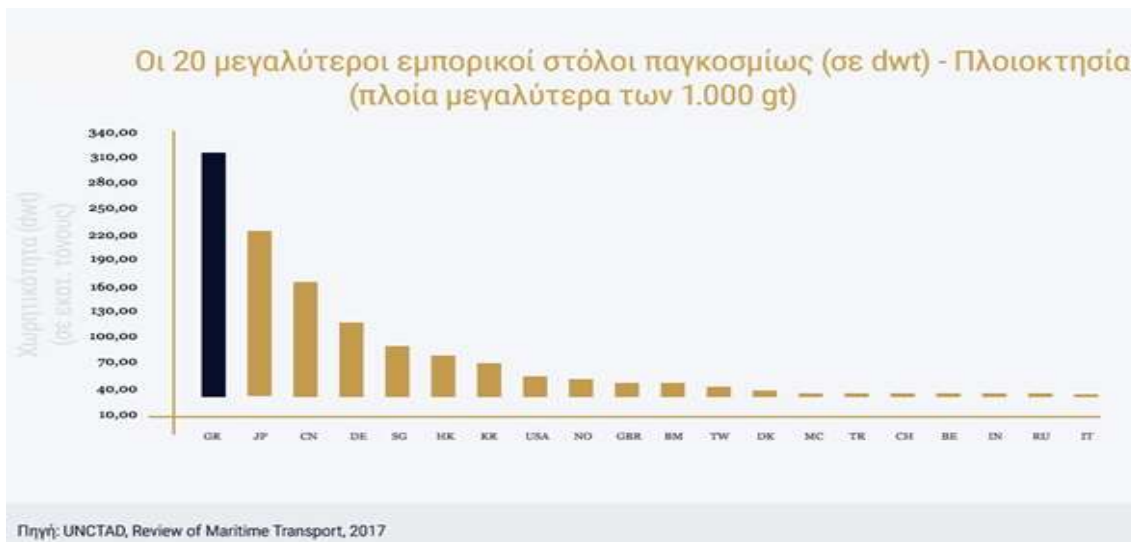
Η συμβολή της ελληνικής ναυτιλίας στη χώρα είναι πολύπλευρη και δεν περιορίζεται στις εισροές στο ισοζύγιο πληρωμών από παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών, αλλά περιλαμβάνει έμμεσες οικονομικές επενδύσεις, καθώς και ευκαιρίες απασχόλησης. Παράλληλα, όντας στρατηγικός εμπορικός εταίρος σημαντικών οικονομικών και πολιτικών δυνάμεων, όπως η ΕΕ και οι ΗΠΑ, η ελληνική ναυτιλία ενισχύει το κύρος της χώρας διεθνώς. Η ελληνική ναυτιλία αντιπροσωπεύει ένα τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, αποτελούμενη κυρίως από μικρομεσαίες ιδιωτικές και συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται πρωταρχικά στον τομέα της μεταφοράς χύδην φορτίων.

Διατηρεί χαρακτηριστικά τέλειου ανταγωνισμού και παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Παρόλο που ο πληθυσμός της Ελλάδας αντιπροσωπεύει μόνο το 0,15% του παγκόσμιου πληθυσμού, το 20% του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου μεταφέρεται από πλοία εταιρειών Ελληνικών συμφερόντων<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2017 – 2018, [www.uge.gr](http://www.uge.gr)

Ειδικότερα, η ελληνική ναυτιλία εξακολουθεί να κατέχει την πρώτη θέση διεθνώς (διάγραμμα 2.2). Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, ο στόλος ανέρχεται σε 4.746 πλοία (άνω των 1.000 gt) χωρητικότητας 365,45 εκατομμυρίων τόνων (dwt), μια αύξηση περίπου 6,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.



Διάγραμμα 2.2: Οι 20 Μεγαλύτεροι Εμπορικοί Στόλοι Παγκοσμίως (Σε Dwt)

Πηγή: UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017

Ως εκ τούτου, η ελληνική ναυτιλία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξυπηρέτηση των παγκόσμιων θαλάσσιων μεταφορών, καθώς και στην εξυπηρέτηση του εξαγωγικού - εισαγωγικού εμπορίου της ΕΕ και ειδικότερα στην εξασφάλιση των ενεργειακών αναγκών της μέσω της παροχής αξιόπιστων, ασφαλών, αποτελεσματικών και φιλικών προς το περιβάλλον θαλάσσιων μεταφορών προς όφελος των ευρωπαϊκών πολιτών και της ευρωπαϊκής οικονομίας γενικότερα.

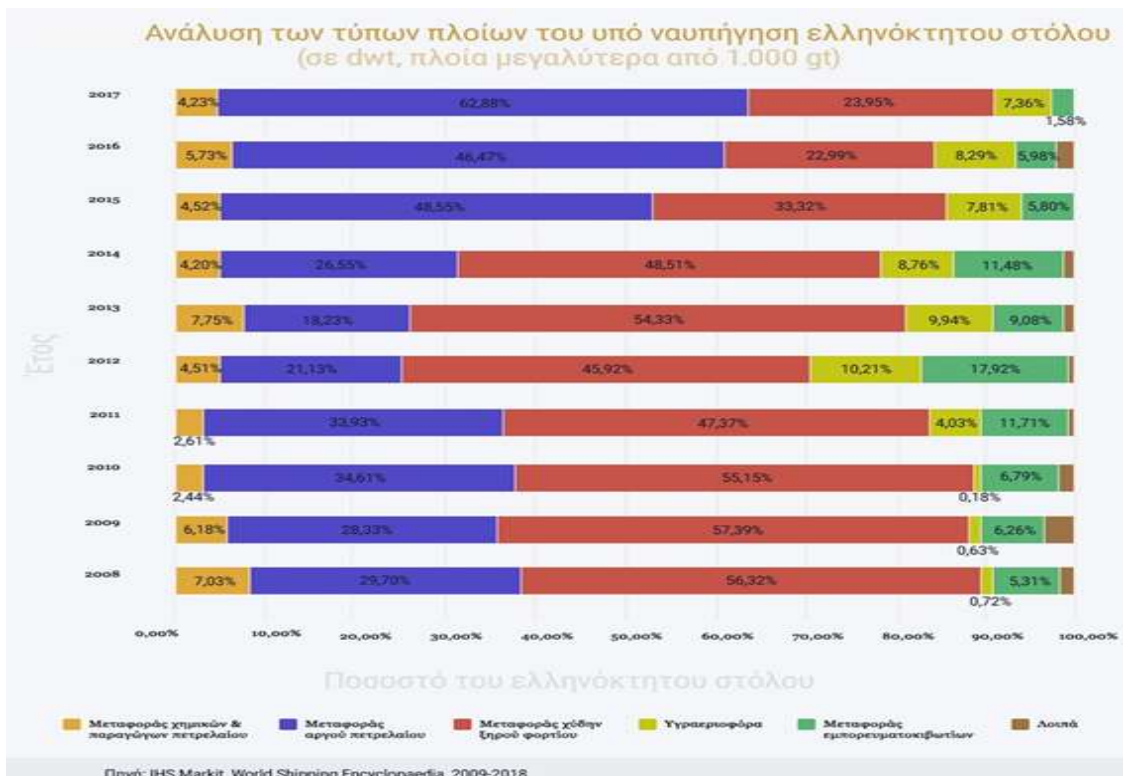
Το 2017 χαρακτηρίστηκε από περαιτέρω συρρίκνωση της χρηματοδότησης των πλοίων, με τις ευρωπαϊκές τράπεζες να δέχονται πιέσεις. Ωστόσο, από τις 2.333 παραγγελίες για νέα πλοία συνολικής χωρητικότητας 175,30 εκατομμυρίων dwt μέχρι το τέλος του 2017, οι παραγγελίες νέων πλοίων από ελληνικά συμφέροντα ανήλθαν σε 206 πλοία (άνω των 1.000 gt), συνολικής χωρητικότητας 24,47 εκατομμυρίων dwt. Από αυτά τα πλοία, 142 ήταν δεξαμενόπλοια που αντιστοιχούν σε 29,16% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία, τα οποία περιλαμβάνουν 33 δεξαμενόπλοια LNG / LPG που ανέρχονται σε 17,76% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία, 58 φορτηγά χύδην ξηρού φορτίου που αντιστοιχούν σε 8,71% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία και 5 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που

αντιστοιχούν στο 1,38% της παγκόσμιας χωρητικότητας (dwt) υπό παραγγελία. Στοιχεία που διαφαίνονται στα διαγράμματα 2.3 έως 2.5 που ακολουθούν.

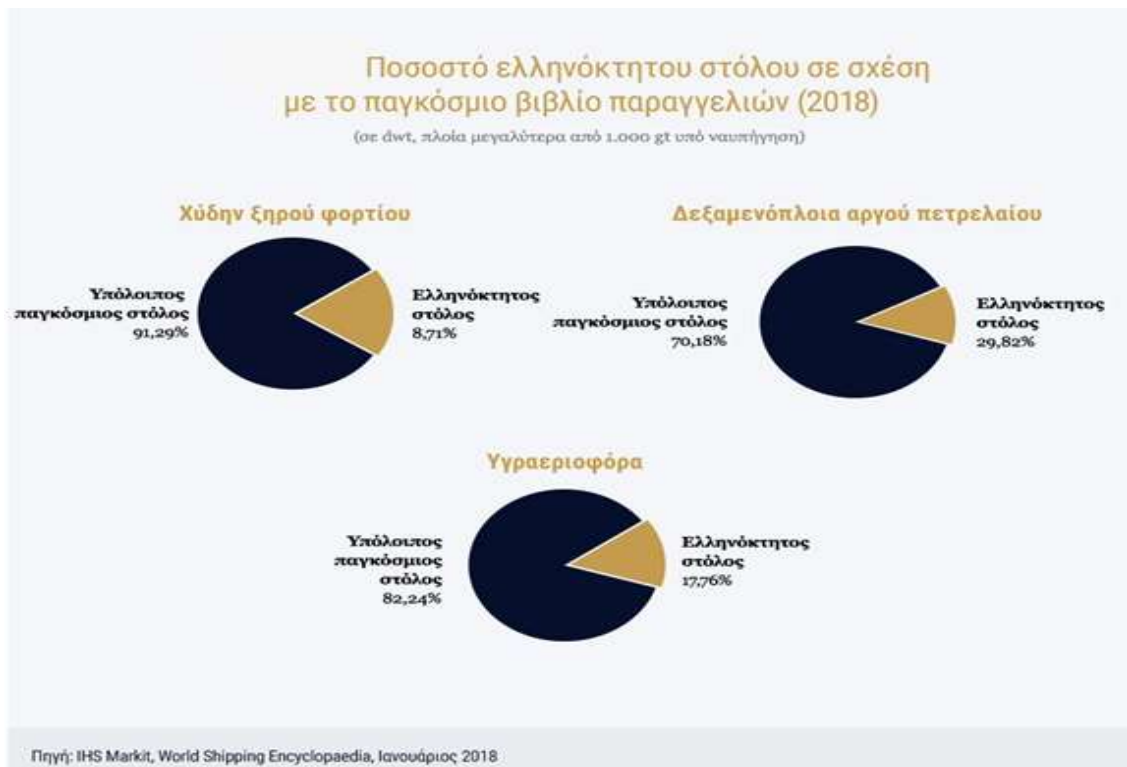


Διάγραμμα 2.3: Ανάλυση Τύπων Πλοίων Του Ελληνικού Στόλου (Σε Dwt)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018



Διάγραμμα 2.4: Ανάλυση Τύπων Πλοίων του υπό Ναυπήγηση Ελληνόκτητου Στόλου (Σε Dwt)



Διάγραμμα 2.5: Ποσοστό Ελληνόκτητου Στόλου σε σχέση με το Παγκόσμιο Βιβλίο Παραγγελιών (2018)

Πηγή: IHS Markit, World Shipping Encyclopaedia, Ιανουάριος 2018

Οι προοπτικές για το επόμενο έτος φαίνονται σχετικά θετικές με την παγκόσμια παραγωγή να αναμένεται να αυξηθεί κατά 3,9% μέχρι το τέλος του 2019. Αυτή η αυξημένη ανάπτυξη είναι πιθανό να προέλθει από τη δυναμική που εμφανίζει η παγκόσμια οικονομία, τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, οι οποίες αναμένεται να ωφεληθούν από ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες παγκοσμίως και να βοηθήσουν στην επιτάχυνση της ζήτησης και των επενδύσεων. Οι προβλέψεις για το παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο είναι θετικές, καθώς ο όγκος εμπορίου αναμένεται να αυξάνεται κατά 3,2% ετησίως μέχρι το 2022 και οι ροές φορτίων αναμένεται να αυξηθούν σε όλους τους τομείς, αλλά πιο γρήγορα στους τομείς μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και στα κύρια χύδην ξηρά φορτία<sup>32</sup>.

Ο ελληνικός στόλος παρέχει μια αναντικατάστατη υπηρεσία στη χώρα μας, στην Ευρώπη και στον κόσμο και αυτό αποτελεί σημαντικό επίτευγμα. Η εμπορική ναυτιλία είναι ο πυρήνας όπου γύρω του δρουν και αναπτύσσονται πολλαπλοί κλάδοι της οικονομίας. Μια σταδιοδρομία στη ναυτιλία δεν περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στα

<sup>32</sup> Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2017 – 2018, [www.uge.gr](http://www.uge.gr)

πλοία. Υπάρχουν πολλοί άλλοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, όπως ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ναυπηγήσεις, επισκευές, εφοδιασμοί, ασφαλίσεις, νηογνώμονες, πρακτορεύσεις, κ.α., που προσφέρουν εναλλακτικές δυνατότητες απασχόλησης και προοπτικές εξελίξεις.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνει αναφορά στην έννοια των clusters<sup>33</sup>. Τα clusters είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις επιχειρήσεων και θεσμών ενός τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Το ελληνικό ναυτιλιακό cluster συγκροτείται από πολλές ομάδες επιχειρήσεων όπως ναυτιλιακές επιχειρήσεις, προμηθευτές, μεσίτες, τραπεζική χρηματοδότηση, ναυπηγεία-επισκευαστικές μονάδες, εκπαιδευτικοί θεσμοί, κρατικές αρχές. Προκύπτει ότι κάποιοι τομείς όπως η βιομηχανία κατασκευών και επισκευών πλοίων, πρακτορεύσεων, ναυλομεσιτικές, αγοραπωλησιών πλοίων κ.α., οφείλουν την ύπαρξή τους στην ύπαρξη και ανάπτυξη της εμπορικής ναυτιλίας. Ακόμη, η δραστηριότητα κάποιων άλλων τομέων όπως του τραπεζικού, του ασφαλιστικού, του δικηγορικού, κ.α. θα ήταν μικρότερη από τη σημερινή, εάν δεν υπήρχε η ζήτηση από την εμπορική ναυτιλία. Πιο συγκεκριμένα, τα οικονομικά αλλά και άλλα οφέλη που δέχεται η χώρα από την ύπαρξη και ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας, δεν είναι πάντα εφικτό να προσδιορισθούν ποσοτικά.

Η εμπορική ναυτιλία έχει όλον τον απαιτούμενο δυναμισμό για να προσφέρει στη χώρα μας μεγάλης κλίμακας οφέλη, οικονομικά και μη. Οι ναυτιλιακοί επιχειρηματίες πέραν του αρχικού κεφαλαίου προσέφεραν και το κύρος τους στον διεθνή χώρο. Εξασφάλισαν, κατ' αυτό τον τρόπο, όχι μόνο την εξωτερική χρηματοδότηση των επενδύσεων αυτών, αλλά και την τεχνολογία.

Συνοψίζοντας μπορούμε να αναφέρουμε ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που κατά πολλούς χαρίζουν στον Ελληνικό Στόλο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων. Τα χαρακτηρίστηκα αναφέρονται ως ακολούθως<sup>34</sup>:

1. Μεγέθυνση, μέσω της αύξησης της χωρητικότητάς του και μείωση του αριθμού των πλοίων, άρα της δυνατότητας εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας.
2. Διαμόρφωση σχέσεων με ναυλωτές μεγάλου μεγέθους που απαιτούν ποιοτικές και ανταγωνιστικές υπηρεσίες θαλασσίων μεταφορών.

---

<sup>33</sup> Γκάρλας Α, Κατσαούνου Π., Ινστιτούτο Έρευνας και Κατάρτισης Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Οικονομική ανασυγκρότηση της Ελληνικής Ναυτιλίας & τρόποι επαναπατρισμού της, Αθήνα 2014.

<sup>34</sup> Τουρκολιάς Α. - Αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, Ελληνική Ναυτιλία: Διαχρονική αξία στην οικονομία, Άρθρο στην Εφημερίδα το Βήμα, 3 Ιουνίου 2012.

3. Ανανέωση του στόλου με μέσο όρο ηλικίας τα 10,5 έτη, πολύ χαμηλότερο από τον μέσο όρο ηλικίας που προϋπήρχε κατά τις προηγούμενες δεκαετίες.
4. Δινόταν έμφαση σε πλοία απασχολούμενα κυρίως στις αγορές υγρού και ξηρού φορτίου, ενώ με βάση τις εξελίξεις η ελληνική ναυτιλία επένδυσε σε container ships, LPG, car carriers, chemicals.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παραδοσιακά η ναυτιλία διακρίνεται ως μια βιομηχανία στην οποία καταναλώνεται λιγότερο κεφάλαιο σε σχέση με αυτό που παράγεται. Γεγονός που έχει ως συνέπεια τη διαχρονική επένδυση ιδίων κεφαλαίων των πλοιοκτητών στη ναυτιλιακή αγορά, που σε συνδυασμό με τραπεζικό δανεισμό σε πρώτη φάση αλλά και με πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές σε επόμενη επέτρεψαν τη στήριξη έντονης επενδυτικής δραστηριότητας.

Η ελληνική ναυτιλία θα αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις και θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει ενδεχόμενες ζημιές και απώλειες, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επωφεληθεί από λαμπρές ευκαιρίες επένδυσης σε ποιοτικό tonnage και σε χαμηλές τιμές. Παρόλα αυτά σύμφωνα με το Vessels Value που κυκλοφόρησε την ετήσια κατάταξη παγκόσμιων στόλων, έχει στην κορυφή της λίστας για το 2018 την Ελλάδα, με ιδιόκτητο στόλο αξίας μόλις 100 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ακολουθούμενο από την Ιαπωνία και την Κίνα, αξίας 89 και 84 δισεκατομμυρίων δολαρίων, αντίστοιχα. Η αξία συγκεντρώνεται στους τύπους πλοίων Tanker (\$ 36 δισ.), Bulker (35,75 δισ. Ευρώ) και LNG (13,5 δολάρια). Ο ελληνικός έλεγχος των αγορών αυτών ανέρχεται στο 19% περίπου της συνολικής αξίας των στόλων<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Article: Greece Marks The Top Of Most Ship Owning Nations In 2018, By MI News Network | In: [Shipping News](#) | Last Updated on January 31, 2018, [www.marineinsight.com](http://www.marineinsight.com)

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Χαρλαύτη Τ., Ιστορία και Ναυτιλία 16ος – 20ος Αιώνας, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2005
2. Βλάχος, Γ. Π., Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2007
3. Θεοτοκάς Γ., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Σταμουργκέλης Γ., Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση & ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2008
4. Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2017 – 2018, [www.uge.gr](http://www.uge.gr)
5. Γκάρλας Α, Κατσαούνου Π., Ινστιτούτο Έρευνας και Κατάρτισης Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Οικονομική ανασυγκρότηση της Ελληνικής Ναυτιλίας & τρόποι επαναπατρισμού της, Αθήνα 2014
6. Τουρκολιάς Α. - Αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, Ελληνική Ναυτιλία: Διαχρονική αξία στην οικονομία, Άρθρο στην Εφημερίδα το Βήμα, 3 Ιουνίου 2012
7. Article: Greece Marks The Top Of Most Ship Owning Nations In 2018, By MI News Network | In: Shipping News | Last Updated on January 31, 2018, [www.marineinsight.com](http://www.marineinsight.com)



## Κεφάλαιο 3

### Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

#### 3.1 Εισαγωγικές Έννοιες

Η λέξη στρατηγική ενώ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Ο όρος στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως η τέχνη των στρατηγών, δηλαδή οι αποφάσεις που σχετίζονταν με έναν πόλεμο. Η στρατιωτική στρατηγική, η βάση της οποίας ήταν το «ταίριασμα» των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που μάχονται στην ίδια περιοχή και η στρατηγική των επιχειρήσεων παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες κυρίως ως προς το «ταίριασμα» ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον, ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη.

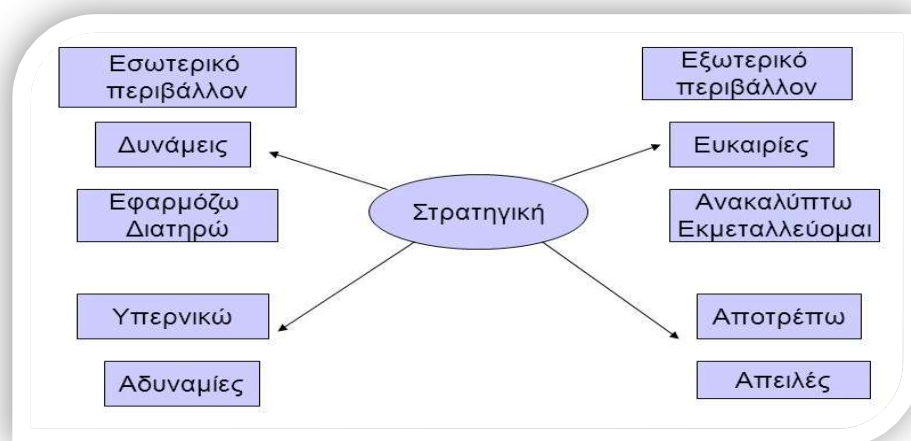
Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν παρουσιασθεί διάφοροι ορισμοί του όρου στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική *«ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τη κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών»*. Ο Igor Ansoff, διατυπώνει τον εξής ορισμό: *«στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον»*. Ο Michael Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι η *«τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της και αναφέρει ότι συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο»*. Τέλος, σύμφωνα με τους Hofeg και Shendel, η στρατηγική είναι *«η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»*.

Η Στρατηγική αποτελεί γενικά σημαντικό στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξαρτήτου κλάδου δραστηριοποίησης, μεγέθους, επιχειρηματικής δραστηριότητας και περιβάλλοντος λειτουργίας<sup>36</sup>.

Βασικοί διοικητικοί σκοποί είναι δυνατόν να εκπληρωθούν μέσω ορθής στρατηγικής, οι οποίου περιληπτικά αναφέρονται ως ακολούθως:

- *Υποστήριξη της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων.* Η στρατηγική οργανώνει και συντονίζει τις αποφάσεις ενός οργανισμού και βοηθά να απλοποιηθούν.
- *Συντονισμός και Επικοινωνία.* Σε πολύπλοκους οργανισμούς υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η στρατηγική συντελεί στην επίτευξη αποφάσεων, προωθώντας την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων των διαφόρων τμημάτων.
- *Στρατηγική σαν σκοπός,* διότι σχετίζεται με την επιχειρηματική κατεύθυνση. Κατά αυτόν τον τρόπο λειτουργεί και η ίδια σαν σπουδαίος σκοπός για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της είτε αυτό είναι το εσωτερικό είτε το εξωτερικό. Δεν είναι λίγοι οι οικονομολόγοι και οι επιστήμονες που σχετίζουν τη στρατηγική με το πώς αναπτύσσεται μια επιχείρηση, το πώς η ίδια καταφέρνει να ικανοποιήσει τους πελάτες, να χρησιμοποιεί ανταγωνιστικές μεθόδους στον κλάδο, να αντιδρά στις μεταβολές της αγοράς, να καταφέρνει να διοικεί κάθε τμήμα της επιχείρησης και τέλος να επιτυγχάνει τους γενικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους της εταιρείας.



Διάγραμμα 3.1: Στρατηγική Επιχείρησης

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2010

<sup>36</sup> Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα 2010

Ο πυρήνας του στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τις ακόλουθες προσεγγίσεις:

- Δεν υπάρχει ένα και μοναδικός τρόπος διοίκησης μια επιχείρησης.
- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες.
- Το κλειδί είναι η ικανότητα του αρμόδιου διευθυντικού στελέχους να αναλύει και πρωτίστως να αντιλαμβάνεται πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν, καθώς και να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να οδηγήσει την εταιρεία σε ωφέλιμα και θετικά αποτελέσματα.

Με βάση τα ανωτέρω, το στρατηγικό μάνατζμεντ συγκεκριμένα αναφέρεται στην πιο σημαντική πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οποιοσδήποτε οργανισμός ο οποίος είναι πως θα καταφέρει να επιβιώσει σε κλίμα ανταγωνισμού στο παρόν και πως θα θέσει τις βάσεις για μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον<sup>37</sup>. Έχοντας πάντα ως δεδομένο ότι το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο λόγω ποικίλων γεγονότων και παραγόντων. Αυτό είναι ίσως και το δυσκολότερο τμήμα της διοίκησης, να αναπτύξει δηλαδή τρόπους, που θα την κρατήσουν στην αγορά όχι μόνο κατά το παρόν αλλά κυρίως κατά το μέλλον.

Κατανοούμε ότι η επιχείρηση βρίσκεται διαρκώς σε μια διαρκή διαδικασία προσαρμογής αλλά και αλλαγών. Ίσως το μοναδικό εργαλείο της επιχείρησης σε αυτές τις συνθήκες να είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ, με το οποίο είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη πορεία που θα ακολουθήσει στο μέλλον, ενώ ταυτόχρονα, μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό της. Από όσα αναφέρθηκαν, μπορούμε να πούμε ότι το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ουσιαστικά η διαχείριση οποιασδήποτε αλλαγής, είτε αυτή αφορά το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, είτε μια αλλαγή στον τρόπο που αυτά τα περιβάλλοντα συνδέονται.

Για να δημιουργήσει και να διατηρήσει αυτή τη ξεχωριστή στρατηγική θέση, η εκάστοτε εταιρεία, επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να ακολουθήσει έξι θεμελιώδεις αρχές<sup>38</sup>:

1. Πρέπει να ξεκινήσει θέτοντας το σωστό στόχο, δηλαδή τη μακροπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης. Μόνο με μια σχετικά ομαλά εξελισσόμενη στρατηγική σε σταθερή κερδοφορία θα προκύψει πραγματική οικονομική αξία. Σε αυτή την περίπτωση οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια τιμή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που υπερβαίνει το κόστος παραγωγής του.

---

<sup>37</sup> Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα 2010.

<sup>38</sup> Chew Eng K. and Gottschalk P., Strategic Management Principles, IGI Global, 2009

2. Η στρατηγική μιας εταιρείας πρέπει να της δίνει τη δυνατότητα να προσφέρει μια πρόταση που θα αξίζει στα μάτια των καταναλωτών ή ένα σύνολο παροχών, διαφορετικών όμως από εκείνες που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της.
3. Η στρατηγική πρέπει να αντικατοπτρίζεται σε διαμόρφωση διακριτικής αξίας. Για να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια επιχείρηση πρέπει να ασκεί διαφορετικές δραστηριότητες από τους αντιπάλους της ή να εκτελεί παρόμοιες δραστηριότητες αλλά με διαφορετικούς τρόπους.
4. Οι ισχυρές στρατηγικές συνεπάγονται αντισταθμίσεις και απαιτούν θυσίες. Μια εταιρεία πρέπει να εγκαταλείψει ή να παραιτηθεί από ορισμένα χαρακτηριστικά, υπηρεσίες ή δραστηριότητες του προϊόντος, προκειμένου να είναι μοναδική σε άλλους.
5. Η στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο όλα τα στοιχεία μιας επιχείρησης ταιριάζουν μαζί. Όλες οι δραστηριότητες μιας εταιρείας πρέπει να ενισχύονται αμοιβαία.
6. Η στρατηγική περιλαμβάνει τη συνέχεια της κατεύθυνσης. Μια επιχείρηση πρέπει να καθορίσει μια πρόταση διακριτικής αξίας που θα υποστηρίξει, έστω και αν αυτό σημαίνει ότι παραμερίζονται ορισμένες ευκαιρίες.

Από τα παραπάνω κατανοούμε ότι, η επιτυχημένη στρατηγική είναι συνδυασμός στρατηγικής σκέψης, συστηματικής ανάλυσης, επιλογής των σωστών ατόμων για την υλοποίησή της και φυσικά της γνώσης. Ενώ παράλληλα ο σωστός σχεδιασμός της στρατηγικής σε συνδυασμό με την καλή υλοποίηση αυτής, προϋποθέτει ότι υπάρχει άριστη διοίκηση της επιχείρησης και γενικά αποτελεί ίσως τη πιο αξιόπιστη τεχνική για την επίτευξη μέγιστων αποδόσεων. Κατά πολλούς αυτή είναι και η σημαντικότερη διαφορά των επιχειρήσεων αυτών με τις αντίστοιχες απλά καλές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, η εύρεση νέων πόρων, η σύγχρονη διοίκηση των νέων και υπαρχουσών επιχειρήσεων, η εξέλιξη του χρηματοοικονομικού τομέα, η αυξανόμενη προβολή και προώθηση των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό και η ανάπτυξη της παραγωγικής ικανότητας θα συντελέσουν εμπράκτως στην αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομικής πραγματικότητας.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει προβληματισμός σχετικά με το μέλλον των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, δεδομένου ότι με βάση την παρούσα οικονομική ύφεση δε θα μπορέσουν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό, με τη σχετική αδυναμία ελληνικών επιχειρήσεων να οφείλεται σε αρκετούς λόγους όπως:

- Στον ελλιπή στρατηγικό σχεδιασμό και γενικότερα επιχειρησιακό σχεδιασμό, και κατά συνέπεια στην μη πλήρη και έγκαιρη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων καθώς και των ευκαιριών του περιβάλλοντος,
- Στην έλλειψη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών,
- Στο περίπλοκο νομικό, φορολογικό και διοικητικό περιβάλλον,
- Στις δυσκολίες τους να αποκτήσουν πρόσβαση σε ερευνητικά προγράμματα και να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα της έρευνας,
- Στις δυσκολίες τους να αποκτήσουν χρηματοδοτικούς πόρους με λογικό κόστος και στην έλλειψη οικονομικού προγραμματισμού και
- Στα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν πρόσβαση σε υπάρχουσες και νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών.

Σε κάθε περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα δυναμικό οργανισμό που έχει την επιλογή να προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, ή να μην προσαρμόζεται με τις ανάλογες συνέπειες. Σε κάθε περίπτωση όμως τονίζεται ότι η στρατηγική αποτελεί το καλύτερο εργαλείο που διαθέτει μια επιχείρηση για τον συντονισμό και την κατεύθυνση των επιμέρους στόχων της προς ένα κοινό σκοπό, την επιβίωση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>39</sup>.

### 3.2 Είδη Στρατηγικής

Υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου κλάδου όπου δραστηριοποιείται<sup>40</sup>.

Η **Επιχειρησιακή** Στρατηγική περιγράφει την ολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης σε ότι αφορά τη γενική της συμπεριφορά προς την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων δραστηριοτήτων της. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και περισυλλογής.

<sup>39</sup> Πολλάλης Γ. Α., Καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Διευθυντής Μεταπτυχιακού Προγράμματος, άρθρο “ Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής”.

<sup>40</sup> Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008

Η **Επιχειρηματική** Στρατηγική προκύπτει συνήθως στην επιχειρηματική μονάδα ή δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται μέσα σε συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας και για αυτό συχνά χαρακτηρίζονται και ως ανταγωνιστικές στρατηγικές. Για να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρουν χαμηλή θέση κόστους, δηλαδή παράγουν και προσφέρουν ένα προϊόν με το μικρότερο δυνατό κόστος ή προσφέρουν διαφοροποίηση, δηλαδή διαθέτουν στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που να έχει τέτοια χαρακτηριστικά έτσι ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για την απόκτηση του. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σύμφωνα με τον Porter σε τρεις κατηγορίες, αυτές είναι: η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και τέλος η στρατηγική εστίασης είτε με γνώμονα τη διαφοροποίηση, είτε με γνώμονα το κόστος (πίνακας 3.1).

Πίνακας 3.1: Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



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

Η **Λειτουργική** Στρατηγική είναι η προσέγγιση που υιοθετείται από μια λειτουργική περιοχή της επιχείρησης προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές της μέσω της μεγιστοποίησης της

παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη της ικανότητας της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.3 Η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ακολουθώντας το στρατηγικό μάνατζμεντ τα στελέχη μπορούν να διοικήσουν αποτελεσματικότερα και να αξιολογήσουν οποιαδήποτε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον. Μπορούν να κάνουν απλές κινήσεις από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος μέχρι και την αναδιοργάνωση ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί είτε δημιουργώντας και επιφέροντας στην επιχείρηση μεγαλύτερα αποτελέσματα σε παραγωγικούς πόρους είτε δημιουργώντας θετικότερη εικόνα της επιχείρησης μέσω του τρόπου ηγεσίας.

Κατά πολλούς το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο και χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων, αλλά υπάρχουν και εκείνα τα στελέχη που αμφισβητούν την αξία του. Στο πίνακα 3.2 παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Πίνακας 3.2: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

| ΥΠΕΡ   | ΚΑΤΑ   |
|--|--|
| Το στρατηγικό μάνατζμεντ λειτουργεί ως εργαλείο υποβοήθησης των επιχειρήσεων ώστε να αναμένουν τις μεταβολές / αλλαγές | Οι συνθήκες μεταβάλλονται τόσο γρήγορα που τα στελέχη δεν μπορούν να σχεδιάσουν οτιδήποτε, ιδιαίτερα μακροπρόθεσμα.                        |
| Παρέχει σαφείς σκοπούς και κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.                      | Για αποτελεσματικό ανταγωνισμό, οι στόχοι θα πρέπει να είναι συχνά γενικοί και ασαφείς.  |
| Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ είναι αποτελεσματικότερες.  | Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία και πολλές φορές αυτή δεν οφείλεται σε κάποιο επίσημο σχεδιασμό ή πρόγραμμα δράσης. |

Παρά ταύτα δεν υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη που να αποδεικνύει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ οδηγεί σε αποτελεσματικότερη επίδοση. Οι περισσότερες μελέτες που έχουν γίνει υποστηρίζουν ότι υπάρχει άρρηκτη σχέση μεταξύ επίδοσης και επίσημου σχεδιασμού. Γενικά υπάρχει η πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από εκείνες που δεν εφαρμόζουν<sup>41</sup>.

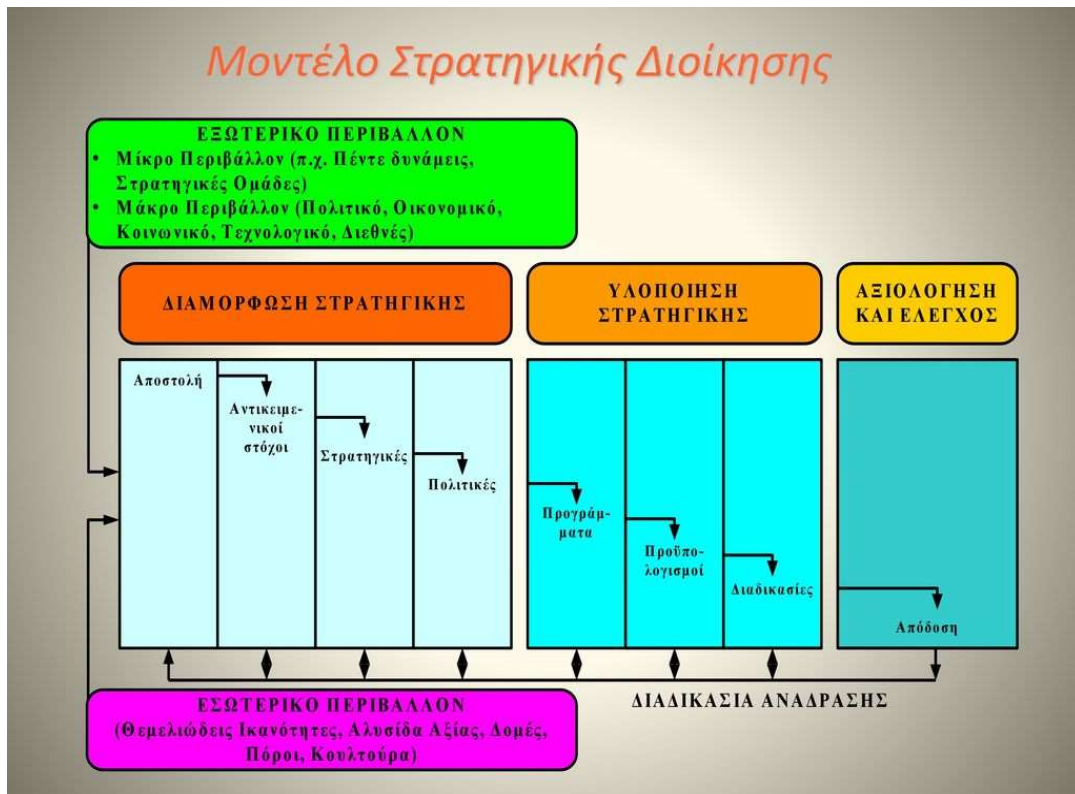
Το στρατηγικό μάνατζμεντ άλλωστε ορίζεται ως μια σειρά από αποφάσεις και δράσεις που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης, υποδεικνύει δηλαδή πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο διάγραμμα 3.2 εμφανίζεται το μοντέλο, που θεωρεί ότι η στρατηγική είναι ένα αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού (ως εργαλείο συμπληρωματικό της στρατηγικής) κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον της και διατήρησης της θέσης της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά<sup>42</sup>. Αυτό προϋποθέτει σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων, στόχων και αποστολής της επιχείρησης από όλους τους δρώντες σε αυτήν. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα στάδια της ανίχνευσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την διαμόρφωση / σχηματισμό της στρατηγικής, την εφαρμογή / υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

---

<sup>41</sup> Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα 2010

<sup>42</sup> Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα 2007





Διάγραμμα 3.2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Wheelen T.L. and D.J. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2006

### 3.4 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί τον χώρο όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Διαχωρίζεται στο ευρύτερο-μακρό περιβάλλον και στο μικρό περιβάλλον.

Η ανάλυση του ευρύτερου-μακρό περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του περιβάλλοντος που επηρεάζει την επιχείρηση καθώς και όλες τις επιχειρήσεις της χώρας γίνεται συνήθως με τη χρήση της ανάλυσης PEST (Political Economic Socio-Cultural Technological) ή PESTLE (Political Economic Socio-Cultural Technological Legal Environmental). Αναλύοντας τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά έχουμε τα ακόλουθα<sup>43</sup>:

<sup>43</sup> Χλωμούδης Κ., Λιμενικός Σχεδιασμός στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία, Εκδόσεις Τζέι και Τζέι Ελλάς, 2005.

**Πολιτική Διάσταση:** αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα, έχει δηλαδή να κάνει με την παρακολούθηση των πολιτικών εξελίξεων στον τόπο / χώρα έδρας μια επιχείρησης καθώς και του ευρύτερου πολιτικού σκηνικού που επικρατεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση ή ακόμα και σε διεθνές επίπεδο.

**Οικονομικό Περιβάλλον:** εδώ παρατηρούνται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας ή της περιοχής που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και οι γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και ίσως επηρεάζουν τη λειτουργία της. Περιλαμβάνεται η μελέτη του ρυθμού ανάπτυξης σε μια χώρα σε μεγέθη που αφορούν την κατανάλωση, τις επενδύσεις, την ζήτηση, τις εισαγωγές και τις εξαγωγές, το ΑΕΠ, το πληθωρισμό, την ανεργία και άλλα.

**Κοινωνικό - Πολιτιστικό Πλαίσιο:** εξετάζονται κοινωνικο–πολιτιστικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν με την τάση των καταναλωτών, των εργαζομένων σε κάποια θέματα όπως η ηθική που τους διέπει απέναντι σε κάποια απόφαση, το αν συμβαδίζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης. Σημασία δίνεται επιπλέον σε αξίες και παραδόσεις καθώς και στη δημογραφική σύνθεση, την ηλικία, την μόρφωση του πληθυσμού, ή και ακόμα και στην κατανομή του εισοδήματος.

**Τεχνολογική Διάσταση:** μελέτη τεχνολογικών αλλαγών, εφαρμογή νέων μέσων που θα διευρύνουν το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, νέα συστήματα αυτοματισμού, εξελιγμένα προγραμματιστικά μοντέλα είναι κάποια από τα θέματα τα οποία θα πρέπει να παρακολουθεί το τμήμα Διοίκησης μιας εταιρείας.

**Νομοθεσία:** οι νομοθετικές ρυθμίσεις είναι ζωτικής σημασίας και πρέπει να παρακολουθούνται από την επιχείρηση διαρκώς, για να αποφεύγονται τυχών κυρώσεις και αφετέρου οι αποφάσεις της επιχείρησης να είναι στη σωστή κατεύθυνση.

**Φυσικό Περιβάλλον:** τήρηση των κανόνων και διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος αλλά και των καταναλωτών / πελατών. Ειδικά για το περιβάλλον έχουν ψηφιστεί και εφαρμοστεί νόμοι και η μη συμμόρφωση με αυτούς οδηγεί σε αυστηρές κυρώσεις.

Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του άμεσου περιβάλλοντος, του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση γίνεται κυρίως με τη

χρήση του υποδείγματος του Porter που δημιουργήθηκε από τον διάσημο οικονομολόγο το 1970. Το υπόδειγμα αυτό που συχνά καλείται ως υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, αναλύει την βιομηχανία και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα μια εταιρεία.

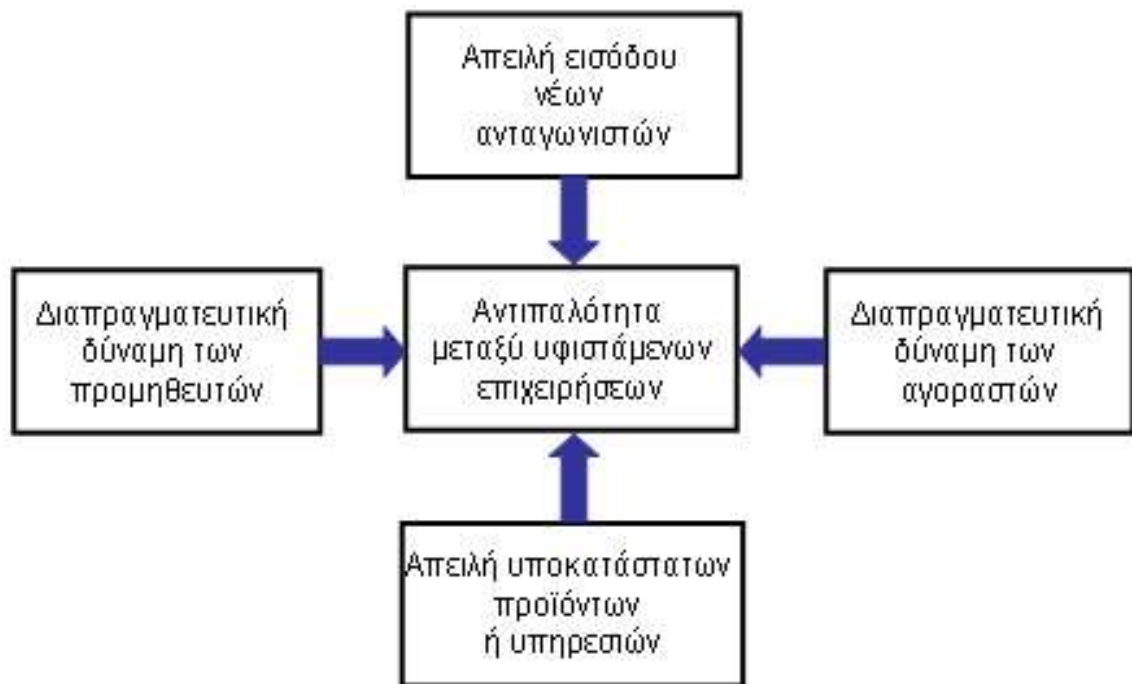
Ο Porter προσδιόρισε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο σε κάθε κλάδο και κάθε αγορά. Το χαρακτηριστικό της καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως τα πιθανά κέρδη και την ελκυστικότητά της για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι:

- Απειλή νεοεισερχομένων
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Επιπρόσθετα, μια έκτη δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί η ομάδα ειδικών ενδιαφερόντων, δηλαδή οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, τα σωματεία κ.ά.

Το διάγραμμα 3.3 απεικονίζει την αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter.



Διάγραμμα 3.3: Πέντε δυνάμεις του Porter

Πηγή: <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>

## Προσδιορισμός της Απειλής της Νέας Εισόδου

Όσο πιο εύκολο είναι για μια επιχείρηση να εισέλθει στην αγορά χωρίς ουσιαστική επένδυση σε αυτήν την επιχείρηση – τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο απειλής που δημιουργείται από τη νέα είσοδο. Για να προσδιορίσουμε την απειλή εισόδου, πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε ερωτήσεις όπως αυτές:

- Πόσο εύκολο θα ήταν να ξεκινήσετε μια νέα επιχείρηση σε αυτό το κλάδο; Τι θα κόστιζε;
- Ποιοι είναι οι κανόνες και οι κανονισμοί που διέπουν αυτό το κλάδο;
- Ποια εμπόδια εισόδου υπάρχουν που ενδυναμώνουν την επιχείρησή σας σήμερα;

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι τα ακόλουθα:

- Οικονομίες Κλίμακας: Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα σε σχέση με τους υφιστάμενους στον κλάδο.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για να μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να είναι απαγορευτικές παρόλη την ελκυστικότητα που παρουσιάζει ο κλάδος.
- Διαφοροποίηση προϊόντος ή υπηρεσίας: Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές να προσελκύσουν πελάτες και συχνά οι τελευταίοι αναγκάζονται να επενδύσουν υψηλά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες κτλ.
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν πολλά πλεονεκτήματα που έχουν να κάνουν με την μακρόχρονη πορεία τους στο κλάδο, όπως η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η γνώση του κλάδου, το 'know-how' της παραγωγής και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα, κυρίως όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, και προτιμούν τα υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- Κόστος αλλαγής του πελάτη: Οι πελάτες του κλάδου δεν είναι διατεθειμένοι συχνά να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και να αναζητήσουν συνεργασία με νέες επιχειρήσεις.
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Όσο πιο έντονη αναμένεται η αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις τόσο πιο δύσκολα θα αποφασίσει

μια νέα επιχείρηση να μπει στο κλάδο. Η αντίδραση μπορεί να εκφραστεί με πόλεμο τιμών, με διαφήμιση και άλλους τρόπους.

### **Προσδιορισμός της Δύναμης των Αγοραστών**

Η αγοραστική δύναμη σχετίζεται με τη δυνατότητα των αγοραστών να επηρεάσουν την αγορά. Θα πρέπει να είναι η επιχείρηση σε θέση να προσδιορίσει την δύναμη των αγοραστών μέσα από ερωτήσεις όπως αυτές:

- Πόσοι δυνητικοί και πραγματικοί αγοραστές υπάρχουν σε αυτήν την αγορά;
- Μπορούν οι αγοραστές να επηρεάσουν το κόστος των προϊόντων στην αγορά;
- Είναι οι αγοραστές σε θέση να υπαγορεύουν όρους στους προμηθευτές τους;

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Μέγεθος αγοραστή: Όσο μεγαλύτερο το μέγεθος του αγοραστή, τόσο μεγαλύτερη η δύναμη του.
- Αριθμός προμηθευτών: Η δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος.
- Πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης: Όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι αγοραστές όσον αφορά τα κόστη των επιχειρήσεων, τόσο μεγαλύτερη πίεση μπορούν να ασκήσουν σε αυτές.
- Χαρακτηριστικά προϊόντος: Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και μεγάλης σημασίας για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης αποφασίσουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

### **Προσδιορισμός της Δύναμης των Υποκατάστατων**

Η απειλή των υποκατάστατων αφορά τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών προϊόντων ή μεθόδων επίτευξης ενός στόχου που υπάρχει στην αγορά ή μπορεί να υπάρχει στην αγορά. Θα πρέπει να εξεταστεί η απειλή των υποκατάστατων σε σχέση με αυτές τις ερωτήσεις:

- Πόσο εύκολο είναι να εξακριβωθεί μια εναλλακτική λύση για το προϊόν ή την υπηρεσία μας;

- Μπορεί αυτό το προϊόν / υπηρεσία να ανατεθεί σε διεθνές επίπεδο για χαμηλότερο κόστος;
- Μπορεί αυτό το προϊόν / υπηρεσία να αυτοματοποιηθεί ή να βελτιωθεί τα τρέχοντα επίπεδα αυτοματισμού;

Το μέγεθος απειλής από υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Σε περίπτωση που η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης, το μέγεθος απειλής είναι μεγαλύτερο.
- Επίδραση της τιμής: Αν οι τιμές των προϊόντων ενός κλάδου είναι υψηλότερες από αυτές των υποκατάστατων, τότε οι πελάτες θα στραφούν στα τελευταία.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής ενός προϊόντος σε κάποιο άλλο, τόσο λιγότερο πρόθυμοι θα είναι οι καταναλωτές να στραφούν στα υποκατάστατα.

### **Προσδιορισμός της Δύναμης των Προμηθευτών**

Οι αγορές με μεγάλο αριθμό πελατών και με λίγους προμηθευτές μπορεί να μην είναι ισορροπημένες υπέρ των υφιστάμενων προμηθευτών. Θα πρέπει η επιχείρηση να αναρωτηθεί για τα ακόλουθα:

- Πόσοι άλλοι προμηθευτές υπάρχουν στην αγορά μας;
- Είναι σε θέση να υπαγορεύσουν τιμολογιακή πολιτική; Ή η τιμολόγηση καθορίζεται βάσει της αγοραίας αξίας;
- Πόσο απλό είναι να περάσει ένας πελάτης από έναν προμηθευτή στον άλλο; (Τα μεγάλα εμπόδια στην αλλαγή μπορεί να οδηγήσουν σε συγκράτηση των πελατών ακόμη και όταν άλλες προσφορές είναι ανταγωνιστικές. Για παράδειγμα, για μεγάλο χρονικό διάστημα ο τραπεζικός τομέας καθιστούσε μια πρόκληση για έναν πελάτη να αλλάξει γρήγορα και αποτελεσματικά την τράπεζα του).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

- Αριθμός προμηθευτών: Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η δύναμη τους μειώνεται.

- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών παρουσιάζουν πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση / μοναδικότητα, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό και επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε μπορεί να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

### **Προσδιορισμός της Έντασης του Ανταγωνισμού**

Οι εξαιρετικά υψηλοί βαθμοί ανταγωνιστικότητας μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρησή και τη βιομηχανία. Αυτό καθιστά πιο δύσκολο να καταφέρει να κερδίσει πελάτες και να αυξήσει την κερδοφορία της. Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί το ανταγωνιστικό τοπίο και να αναλογιστεί η επιχείρηση σχετικά με τα ακόλουθα:

- Πόσοι ανταγωνιστές υπάρχουν στην αγορά;
- Πόσο εύκολο είναι να ανταγωνιστείτε σε γεωγραφική βάση; (Οι επιχειρήσεις του Διαδικτύου μπορεί να έχουν πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων με μόνο φυσική παρουσία, ανάλογα με τον τύπο επιχείρησης).
- Είναι η αγορά μια «αγορά βασικών προϊόντων»; (π.χ. μία αγορά όπου η τιμή είναι λίγο πολύ σταθερή και τα κέρδη βασίζονται σε υπηρεσίες πρόσθετης αξίας)

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι ακόλουθοι:

- Αριθμός και χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών: Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχει μικρός αριθμός ανταγωνιστών ή ίσης δυναμικότητας και μεγέθους, τότε μια ενέργεια μιας επιχείρησης οδηγεί σε μία ανάλογη των ανταγωνιστών της.
- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Σε μία αγορά που αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε αύξηση των πωλήσεων τους παίρνοντας όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται και τα προϊόντα βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης, αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης γίνεται σε βάρος των ανταγωνιστών της.
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακος: Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα χρησιμοποιώντας ολόκληρο ή μεγάλο μέρος της

παραγωγικής τους δυναμικότητας επιτυγχάνοντας έτσι οικονομίες κλίμακος. Σε αυτή την περίπτωση, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.

- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση αποφασίζει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημιά.
- Ποικιλία ανταγωνιστών: Όταν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές απόψεις για τον τρόπο και το πεδίο στο οποίο θα ανταγωνιστούν, τότε επιλέγουν διαφορετικές δράσεις για να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, και έτσι η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται.

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένας απλός αλλά αποτελεσματικός τρόπος να εξεταστεί η θέση μιας επιχείρησης ή ενός προϊόντος σε μια αγορά. Βοηθάει τους ανθρώπους του μάρκετινγκ να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο παροχής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τον καλύτερο τρόπο προώθησης προϊόντων στην αγορά αυτή. Παρά ταύτα πρέπει να σημειωθεί ότι το αποτέλεσμα αυτού του μοντέλου δεν είναι σταθερό. Οι αγορές αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και αυτή η ανάλυση πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση για να παρέχει μέγιστη αξιοπιστία<sup>44</sup>.

### **3.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητο η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης και συγκεκριμένα η αναγνώριση των δυνάμεων που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και των αδυναμιών που θα την βοηθήσουν να αποφύγει τις εξωτερικές απειλές.

Ο έλεγχος των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης απαιτεί την εξέταση της δομής, κουλτούρας και των πόρων της. Η δομή μιας επιχείρησης αποτελεί το τυπικό σύστημα ιεραρχικών σχέσεων που αποτυπώνει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τους πόρους. Η κουλτούρα είναι κοινώς αποδεχτές αξίες, προσδοκίες, πιστεύω, έννοιες, αρχές και κανόνες που καθορίζουν πως αντιδρούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εσωτερικά, ως προς το περιβάλλον της και τις σχέσεις της με αυτό. Τέλος,

---

<sup>44</sup>Porter Michael E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, by The Free Press, 1980



οι πόροι αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και τις γνώσεις των στελεχών της επιχείρησης. Οι πόροι αυτοί μπορούν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες: υλικοί, άυλοι και ανθρωπικοί πόροι και συστήματα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης γίνεται συνήθως με δύο τεχνικές, την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων και την αλυσίδα αξίας. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση δεν είναι πάντα ικανοί για να της δώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Αντιθέτως, πρέπει να συνδυάσει αυτούς τους πολύτιμους πόρους για να δημιουργήσει ικανότητες, όχι μόνο οριακές, δηλαδή τις ικανότητες τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν να μιμηθούν αλλά θεμελιώδεις, δηλαδή τις ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν.

Από αυτή τη θεωρία προκύπτουν δύο παραδοχές. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες της επιχείρησης παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της και δεύτερον αποτελούν πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεωρία αυτή περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Αναγνώριση και ταξινόμηση πόρων: Η αναγνώριση των πόρων δεν είναι μία εύκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει παράγοντες όπως η φήμη, η κουλτούρα, η πελατεία της επιχείρησης και οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της.
- Αναγνώριση των ικανοτήτων της επιχείρησης: Η ύπαρξη των πόρων και των οριακών ικανοτήτων μιας επιχείρησης δεν είναι αρκετά για να βασιστεί η διαμόρφωση στρατηγικής. Πρέπει, να εντοπιστούν εκείνες οι θεμελιώδεις ικανότητες που θα διαφοροποιήσουν την επιχείρηση για να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- Αποτίμηση της δυνητικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων: Στη διαδικασία αυτή πρέπει να συνυπολογιστούν οι σχέσεις μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων καθώς δεν μπορούν όλοι οι πόροι και ικανότητες να αποτελέσουν την βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα πρέπει να ικανοποιούν δηλαδή τα κριτήρια της αξίας, σπανιότητας, μίμησης και αντικατάστασης. Οι ερωτήσεις ως προς την δυνατότητα δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:
  - ❖ Αξία (Value): Μπορεί η υπεροχή να παρέχει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
  - ❖ Σπανιότητα (Rareness): Μπορεί κάποιοι άλλοι ανταγωνιστές να κατέχουν αυτήν την υπεροχή;

- ❖ Μίμηση (Imitation): Κοστίζει αυτή η υπεροχή για κάποιον ανταγωνιστή για να την αντιγράψει;
- ❖ Οργάνωση (Organization): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τους πόρους;

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης θα μπορούσε επιπλέον να επιτευχθεί με τη τεχνική της Αλυσίδας Αξίας. Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται ως προς τις κύριες και υποστηρικτικές της δραστηριότητες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Αλυσίδα Αξίας

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

Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης είναι:

- Διαχείριση εισροών: Δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την υποδοχή, αποθήκευση και διακίνηση των πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, και τον έλεγχο αποθεμάτων.
- Δραστηριότητες παραγωγής: Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την μετατροπή των εισροών σε τελικό προϊόν και αφορούν τη συσκευασία, τη συναρμολόγηση και τον έλεγχο.
- Διαχείριση εκροών: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές.
- Marketing και πωλήσεις: Διαφήμιση, προώθηση, τιμολόγηση και διανομή.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση: Δραστηριότητες που διατηρούν ή και αυξάνουν την αξία ενός προϊόντος, μέσω της εγκατάστασης, επισκευής ή παροχής ανταλλακτικών.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης είναι:

- Εσωτερική υποδομή: Δραστηριότητες όπως λογιστική, χρηματοοικονομική, νομικές υποθέσεις.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Δραστηριότητες που αφορούν τις προσπάθειες καινοτομίας και εκμετάλλευσης νέων τεχνολογιών.
- Προμήθειες: Δραστηριότητες που αφορούν την εξασφάλιση εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, είτε αυτές είναι η παραγωγή είτε οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, κ.λπ.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής κόστους της επιχείρησης και την επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών της. Ακόμα, επισημαίνει τη σημασία της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης<sup>45</sup>.

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται μόνο στην απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Σήμερα, σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας. Συνήθως, η αλυσίδα αξίας αποτελεί τμήμα ενός συστήματος αξίας που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, τις αλυσίδες αξίας προμηθευτών, τις αλυσίδες αξίας καναλιών και τις αλυσίδες αξίας των αγοραστών. Επομένως, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου που η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δραστηριότητες της στη δική της και τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας.

### **3.6 Αξιολόγηση Περιβάλλοντος με SWOT Analysis**

---

<sup>45</sup> Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα 2007



Έχοντας αναλύσει ξεχωριστά το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι σωστό να γίνεται η αξιολόγηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω της μεθόδου SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats). Η SWOT Analysis, παρόλο που πέρασαν περισσότερα από 40 χρόνια από τότε που αναπτύχθηκε, θεωρείται ακόμα και σήμερα σημαντικό “εργαλείο” στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και όχι μόνο. Πατέρας της SWOT Analysis φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του '60 και '70 στο Stanford University.

Πρόκειται για μια τεχνική εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης καθώς χρησιμεύει κυρίως στον προσωρινό και άμεσο προγραμματισμό. Η μέθοδος βασίζεται στα δυνατά σημεία της επιχείρησης (strengths), στις αδυναμίες (weaknesses) του εσωτερικού της περιβάλλοντος, στις ευκαιρίες (opportunities) και στις απειλές (threats) του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Σε αυτό το σημείο να σημειώσουμε ότι η μέθοδος αυτή λαμβάνει επίσης υπόψη και τις κρίσεις / γνώμες των στελεχών της διοίκησης. Ενώ ταυτόχρονα μπορούμε να πούμε ότι βασίζεται στην υπόθεση ότι οι στόχοι της επιχείρησης βρίσκονται μέσα στο μυαλό των στελεχών. Υποθετικά αν μπορούσαμε να φτάσουμε σε αυτό το επίπεδο μπορούμε να σχηματίσουμε μια περιεκτική εικόνα του χαρακτήρα της επιχείρησης από άποψη δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών<sup>46</sup>.

Πιο συγκεκριμένα ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε κάποια στοιχεία που συνήθως περιλαμβάνονται στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, στις ευκαιρίες, στις αδυναμίες και στις απειλές<sup>47</sup>.

#### *Δυνατά Σημεία:*

- Κάποια “ειδικά” προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά
- Σωστή οικονομική διαχείριση και κερδοφορία

<sup>46</sup>P. J Montana & B. H. Charvon, 2000, Μάνατζμεντ, 3<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση, εκδόσεις Barron's Educational Series INC.,2000, Ελληνική Έκδοση, 2009, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

<sup>47</sup> Παππάς Β., Business & Marketing Consultant, BA, MBA in Marketing, Epixeirein.gr, Άρθρο: Πως θα εφαρμόσετε SWOT Analysis στην επιχείρησή σας.

- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα
- Καλή φήμη
- Επιχείρηση – Ηγέτης στην αγορά όπου δραστηριοποιείται
- Εκπαιδευμένους υπαλλήλους
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης
- Μοναδικότητα της επιχείρησης σε σχέση με άλλες

#### *Αδύνατα Σημεία:*

- Η κακή οικονομική διαχείριση
- Διοικητικές αδυναμίες
- Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ
- Μη εξειδικευμένο προσωπικό
- Προβλήματα στις λειτουργίες της παραγωγής, διανομής, προώθησης, τιμολόγησης και άλλα

#### *Ευκαιρίες:*

- Νέες υποδομές
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα
- Τα “κενά” στην αγορά
- Η “ανάγκη” των καταναλωτών
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Η τεχνολογική πρόοδος
- Ηλεκτρονικές αγορές από συγκεκριμένα ηλεκτρονικά καταστήματα
- Μέσα κοινής δικτύωσης ως δίαυλος επικοινωνίας.

#### *Απειλές:*

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης
- Αύξηση του ανταγωνισμού
- Είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές
- Αλλαγές στη νομοθεσία

- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού των επιτοκίων και της ανεργίας
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα 2010
2. Chew Eng K. and Gottschalk P., Strategic Management Principles, IGI Global, 2009
3. Πολλάλης Γ. Α., Καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Διευθυντής Μεταπτυχιακού Προγράμματος, άρθρο “ Η Προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής”.
4. Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2008
5. Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα 2007
6. Χλωμούδης Κ., Λιμενικός Σχεδιασμός στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία, Εκδόσεις Τζέϊ και Τζέϊ Ελλάς, 2005
7. Porter Michael E, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, by The Free Press, 1980
8. P. J Montana & B. H. Charvon, 2000, Μάνατζμεντ, 3η Αμερικανική Έκδοση, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση, εκδόσεις Barron's Educational Series INC., 2000, Ελληνική Έκδοση, 2009, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
9. Παππάς Β., Business & Marketing Consultant, BA, MBA in Marketing, Erixirein.gr, Άρθρο: Πως θα εφαρμόσετε SWOT Analysis στην επιχείρησή σας.

## Κεφάλαιο 4

### Είδη Στρατηγικών Ναυτιλιακών Εταιρειών

#### 4.1 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η επιχειρηματικότητα είναι ο καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης των ναυτιλιακών εταιρειών διεθνώς και ιδιαίτερα της Ελλάδας. Η συντριπτική πλειονότητα των Ελλήνων πλοιοκτητών ίδρυσαν τις μικρές εταιρείες τους αναλαμβάνοντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο αγόγγυστα. Στις περισσότερες περιπτώσεις λειτούργησαν ως μιμητές ή ακολουθητές (imitators/followers) ακολουθώντας τα βήματα και τις επιχειρηματικές πράξεις αυτών που είχαν στεφθεί με επιτυχία. Αρχικά ως μονοβάπορες (εταιρείες με ένα πλοίο) εταιρείες/οικογενειακές επιχειρήσεις με μοναδικό σκοπό να επιτύχουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Κυρίαρχα επίμονοι και καινοτόμοι εισήγαγαν πρώτοι νεωτερισμούς όπως ο Λιβανός που πρώτος εισήγαγε το μίνι φορτηγό (mini bulk carrier), ο Αριστοτέλης Ωνάσης που κατασκεύασε το πρώτο τάνκερ, ο Λυκιαρδόπουλος που έχτισε το πρώτο VLCC το 1990 ή τέλος ο Κωνσταντακόπουλος που έγινε ο μεγαλύτερος ανεξάρτητος ιδιοκτήτης εμπορευματοκιβωτίων στις τακτικές γραμμές<sup>48</sup>.

Όπως έχει αναφερθεί το στρατηγικό συγκριτικό πλεονέκτημα (comparative advantage) είναι ένα «όπλο» που κατέχει μια εταιρεία συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της με αποτέλεσμα να της επιτρέπει να έχει περισσότερους πελάτες και να δημιουργεί υψηλότερα έσοδα και κέρδη. Υπάρχουν διάφοροι τύποι συγκριτικού πλεονεκτήματος. Μέσα σε αυτούς μπορούν να ενταχθούν οι δαπάνες της εταιρείας, τα προϊόντα, το δίκτυο διανομής, οι συνεργάτες και η ποιότητα στην εξυπηρέτηση. Όσο πιο διατηρήσιμο είναι το πλεονέκτημα τόσο πιο δύσκολο είναι να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και, όπως αναφέρει και ο Jack Welch<sup>49</sup>, «εάν δεν έχεις ένα συγκριτικό πλεονέκτημα τότε μην ανταγωνίζεσαι». Κατά κύριο λόγο η επίτευξη διαρκούς πλεονεκτήματος έρχεται από πόρους που είναι σπάνιοι και πολύτιμοι και δεν μπορούν να αντιγραφούν ανεξαρτήτως αν είναι φυσικοί, οργανωτικοί ή

---

<sup>48</sup> Φαφαλίου Ε. – Θεοτοκάς Ι., Επιχειρηματική Αριστεία στη Ναυτιλία: από την Ηγεσία Κόστους στην Καινοτομία με έμφαση στην Ποιότητα, Επιστημονική Επετηρίδα προς τιμή του Ομότιμου Καθηγητή Κ.Ν. Δερβιτσιώτη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2007

<sup>49</sup> John Francis "Jack" Welch, Αμερικανός επιχειρηματίας, στέλεχος, συγγραφέας, και μηχανικός [www.en.wikiquote.org/wiki/Jack\\_Welch](http://www.en.wikiquote.org/wiki/Jack_Welch)



ανθρώπινοι. Ιδιαίτερα οι Έλληνες που ασχολούνται με τη ναυτιλία συχνά αναφέρουν ως παράγοντα της επιτυχίας τη γνώση των πλοίων και των λειτουργιών διαχείρισης. Επιπρόσθετα, αναφέρουν, ιδιαίτεροι άνθρωποι με πολυετή εμπειρία στον κλάδο, ότι γνώριζαν το πλοίο που είχαν μέχρι το τελευταίο καρφί καθώς οι περισσότεροι είχαν μεγαλώσει μέσα σ' αυτά. Αυτός ήταν και ο λόγος που μπορούσαν να είναι ανταγωνιστικοί, να έχουν μικρότερα έξοδα, να κερδίζουν περισσότερα και να επιβιώνουν στην αγορά ακόμα και σε δύσκολους καιρούς.

Ερχόμενοι στο σήμερα οι Έλληνες κατέχουν έναν από τους μεγαλύτερους, σύγχρονους και νεότερους σε ηλικία στόλους. Ενώ παράλληλα έχουν καταφέρει σε επίπεδο γνώσης και εταιρικής κουλτούρας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παραμένει ασύγκριτο. Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθεί ότι ένα από τα στοιχεία που χάρισε σε πολλούς Έλληνες εφοπλιστές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ήταν η ικανότητα τους να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις αξιοποιώντας της ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, κάποιιοι εφοπλιστές μελετούσαν την αγορά και διαισθάνονταν το πώς θα κινηθεί με αποτέλεσμα να πουλήσουν ή αγοράσουν πλοία την κατάλληλη χρονική στιγμή<sup>50</sup>.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κινήσεις του Νικόλα Διαμαντή Πατέρα τα έτη 2004 -2006. Πιο συγκεκριμένα μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα των 24 μηνών προχώρησε στην πώληση 40 πλοίων εκμεταλλεόμενος την υψηλή ναυλαγορά. Κατόπιν, μέρος των κερδών από τις πωλήσεις των 40 πλοίων τα επένδυσε για να αγοράσει φορτηγά πλοία κατηγορίας *panamax*. Στόχος της εταιρείας ήταν να αγοράσει μέσα στο 2006 πλοία *capsize* χωρητικότητας 150.000 τόνων με την προϋπόθεση ότι η ναυλαγορά θα παρέμενε σταθερή. Τον Φεβρουάριο του 2006 στην εταιρεία ανήκαν 16 φορτηγά μικρής ηλικίας. Τον Αύγουστο του ίδιου έτους πούλησε τα τέσσερα τελευταία πλοία του στον Γεώργιο Οικονόμου υψηλότερα από την τιμή αγοράς τους και επωφελήθηκε κέρδος της τάξεως του 30%. Εκείνη την περίοδο παρέμεινε χωρίς πλοία και περίμενε να πέσει πάλι η αγορά. Χαρακτηριστικά ο ίδιος ο εφοπλιστής Πατέρας αναφέρει σε άρθρο του στο *Maritime News* « ...ήταν τόσο υψηλές οι τιμές που μου πρόσφεραν για να τα πουλήσω που δεν μπορούσα να τις αγνοήσω»<sup>51</sup>. Άλλωστε η στρατηγική ορίζει στόχους και καθορίζει τα μέσα και τα στάδια που πρέπει να επιτευχθούν τόσο σε εταιρικό όσο και σε λειτουργικό

---

<sup>50</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

<sup>51</sup> [www.maritimeneews.gr](http://www.maritimeneews.gr) Φεβρουάριος & Αύγουστος 2006

επίπεδο. Μια στρατηγική ναυτιλιακής επιχείρησης πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά στρατηγικής ναυτιλιακής επιχείρησης

|  |  |
|--|--|
| <b><u>ΣΚΟΠΟ</u></b>                                  | Αναφέρεται στο εύρος του ζωτικού χώρου της επιχείρησης (τύπο δραστηριότητας π.χ. liner shipping), καθώς και στα γεωγραφικά όρια δραστηριοποίησης (γραμμές που κατά προτίμηση θα εξυπηρετεί, λιμάνια που θα δραστηριοποιείται, πελάτες που θα εξυπηρετεί κ.λπ.).                            |
| <b><u>ΣΤΟΧΟ</u></b>                                  | Αφορά τα ανιχνεύσιμα και μετρήσιμα μεγέθη που επιθυμεί να επιτύχει η εταιρεία (π.χ. δείκτης απασχόλησης πλοίων 90%, αύξηση εσόδων 10% κ.λπ.).  |
| <b><u>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΠΟΡΩΝ</u></b>                       | Σε κάθε εταιρεία πρέπει να δεσμεύονται πόροι με σκοπό την επίτευξη των στόχων, για παράδειγμα, η δέσμευση ενός containership σε μια συγκεκριμένη γραμμή ή η δέσμευση αποβάθρας για την εκφόρτωση ενός πελάτη κ.λπ.   |
| <b><u>ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</u></b>                 | Μπορεί κάποια εταιρεία τακτικών γραμμών για παράδειγμα να αλλάξει το σύστημά της από απλώς διάθεσης μεταφορικού χώρου σε εξυπηρέτηση τελικού πελάτη μεταφέροντας το εμπόρευμα πέρα από το λιμάνι π.χ. οδικώς μέχρι το σπίτι του καταναλωτή προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφοράς. |
| <b><u>ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΡΩΝ &amp; ΜΕΣΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</u></b> | Ο σχηματισμός συμμαχιών όπως συνέβη με τον Οργανισμό Λιμένων Πειραιώς και την Cosco σε συγκεκριμένο τερματικό του λιμανιού με στόχο τη μεγιστοποίηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.  |

Η επιτυχημένη στρατηγική πρέπει να απαντά σε όλα τα παραπάνω με τον καλύτερο τρόπο και σε όλες τις χρονικές στιγμές. Υπόψη όμως θα πρέπει να ληφθεί για παράδειγμα και η ανάγκη του επιχειρηματία-εφοπλιστή για κέρδος, δημιουργία υποδομών, δομών και δικτύων αλλά και τη δημιουργία κουλτούρας και διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό.

## 4.2 Τα επίπεδα Στρατηγικής

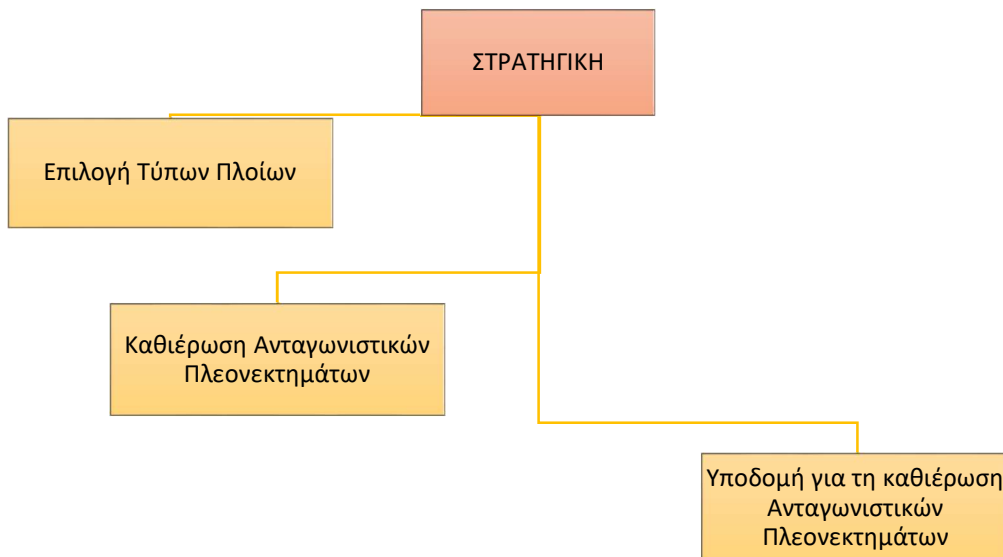
Για τις ποντοπόρες ναυτιλιακές εταιρείες υπάρχουν τα ακόλουθα τρία επίπεδα στρατηγικής<sup>52</sup>:

1. 1<sup>ο</sup> επίπεδο – Επιχειρησιακή Στρατηγική (Επιλογή Εργασιών): Ασχολείται με το σε ποιες αγορές θα έχει παραγωγική παρουσία η συγκεκριμένη επιχείρηση. Δηλαδή σε ποιες ναυτιλιακές αγορές θα δραστηριοποιηθεί η εταιρεία, για παράδειγμα στην αγορά των χύδην ξηρών φορτίων, στην αγορά των Ε/Κ, στην αγορά γραμμών, στην ακτοπλοΐα.
2. 2<sup>ο</sup> επίπεδο – Επιχειρηματική Στρατηγική (Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος): Ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να ανταγωνιστεί σε κάθε είδος εργασιών που επιλέχθηκαν σε προηγούμενο στάδιο. Όταν η ναυτιλιακή επιχείρηση δραστηριοποιείται σε παραπάνω από μια αγορά τότε θα πρέπει να εφαρμόσει διαφορετική στρατηγική για κάθε αγορά. Ένας τρόπος διαχείρισης μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε πολλές αγορές είναι η οργάνωση «μονάδων στρατηγικών εργασιών», οι οποίες χαρακτηρίζονται από χωριστό είδος εργασιών, μια και μοναδική αποστολή, μοναδικούς ανταγωνιστές και μοναδική στρατηγική. Στη ναυτιλία κάθε κλάδος μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη στρατηγική μονάδα.
3. 3<sup>ο</sup> επίπεδο – Λειτουργική Στρατηγική, δηλαδή η Στρατηγική σε Λειτουργικό Επίπεδο: Το κατώτερο επίπεδο αφορά την οργάνωση σε τμήματα, τα οποία θα υποστηρίξουν το προηγούμενο επίπεδο στρατηγικής. Αν όμως η εταιρεία αποκτήσει λόγω του 1<sup>ου</sup> στρατηγικού επιπέδου, νέα είδη πλοίων και στα οποία δεν έχει πρότερη πείρα, τότε το 3<sup>ο</sup> στρατηγικό επίπεδο οφείλει να το λάβει υπόψη του και να προετοιμαστεί κατάλληλα.

Τα επίπεδα στρατηγικής στην Ναυτιλία φαίνονται και στο διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί.

---

<sup>52</sup> Γουλιέλμος Α. Μ., Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2005.



Διάγραμμα 4 1: Επίπεδα Στρατηγικής στην Ναυτιλία

### 4.3 Προϋποθέσεις / Περιορισμοί Στρατηγικών

Η ναυτιλία λειτουργεί υπό καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού και κάθε προτεινόμενη στρατηγική είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη της και να συνυπολογίσει δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες, την ανάγκη συνεχούς μεγέθυνσης με σκοπό τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τη συνεχή μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει ανάγκη συνεχούς μεγέθυνσης με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, γεγονός που συνεπάγεται αναζήτηση λύσεων για αυξημένη κερδοφορία αλλά και για επιβίωση, για τη μεγαλύτερη εκμετάλλευση και καλλιέργεια δεξιοτήτων, την εκμάθηση στην πράξη και τις οικονομίες της αυξημένης διάστασης. Με άλλα λόγια, η μεγέθυνση επιτυγχάνεται με λύσεις που σχετίζονται με εξαγορές, συγχωνεύσεις, κοινοπραξίες, από κοινού διαχείριση πόρων ή και εύρεση ξένων κεφαλαίων από χρηματιστήριο<sup>53</sup>. Παράδειγμα αποτελεί η στρατηγική μετοχική συνεργασία μεταξύ της Danaos και του Γ. Οικονόμου, της Costamare με την Columbia Ship Management, της Cosco με τον ΟΛΠ και άλλες. Οι μορφές αυτές συνεργασίας μεγεθύνουν τις εταιρείες καθώς τους επιτρέπουν είτε τη μείωση των εξόδων από τη από κοινού διαχείριση πόρων που διοχετεύουν σε επενδύσεις, είτε την απόκτηση

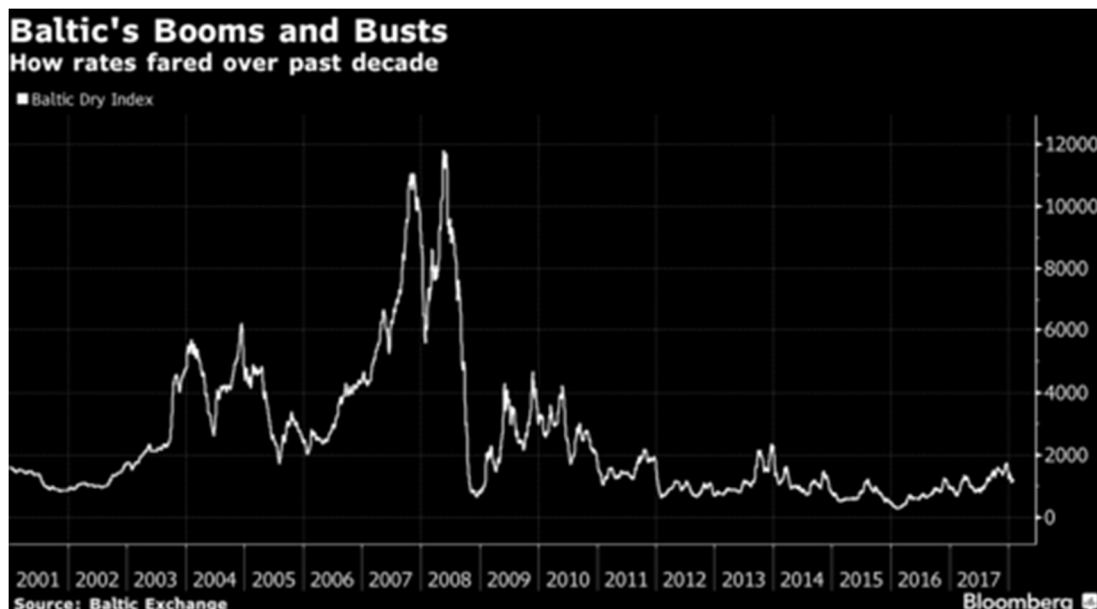
<sup>53</sup> McAleese D., Μετάφραση Σακκά Α., Οικονομική για Επιχειρήσεις - Ανταγωνισμός, Μακροσταθερότητα και Παγκοσμιοποίηση, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδανός Γ., Αθήνα 2005.

πρόσβασης σε «κλειστές αγορές», είτε τέλος στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου λειτουργίας τους.

Όπως είδη έχουμε αναφέρει η συνεχής μεταβλητότητα του περιβάλλοντος πρέπει να οδηγεί σε ανασχεδιασμό εφαρμοζόμενων στρατηγικών και πολύ προσεκτική διαχείριση του κόστους λειτουργίας τους.

Παράδειγμα αποτελεί ο δείκτης BDI<sup>54</sup> Baltic Dry Index (Δείκτης Ξηρού Φορτίου) που παρέχει αποτίμηση των ναύλων των θαλάσσιων μεταφορών των βασικότερων πρώτων υλών χρησιμοποιώντας τιμές από το Χρηματιστήριο Baltic Exchange με έδρα το Λονδίνο. Για τον υπολογισμό του συνεκτιμώνται 26 θαλάσσιες οδοί που χρησιμοποιούν πλοία Handymax, Panamax και Capesize χύδην ξηρού φορτίου, τα οποία μεταφέρουν εμπορεύματα όπως άνθρακα, σιδηρομεταλλεύματα, σιτηρά κ.λπ. Στην ουσία, μετρά άμεσα τη σχέση ζήτησης ναυτιλιακής χωρητικότητας και προσφοράς πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου. Από το 2000 έως το και το 2017, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.2, ο δείκτης εμφανίζει διακυμάνσεις τιμών πολύ μεγαλύτερες από αυτές μιας ώριμης χρηματιστηριακής αγοράς.

Συνεπώς είναι κατανοητό ότι σε αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον οι ναυτιλιακές πρέπει να ισορροπούν, να αξιοποιούν ευκαιρίες και να διαχειρίζονται τις απειλές όπως αυτές προκύπτουν από τις διακυμάνσεις των ναυτιλιακών κύκλων.



Διάγραμμα 4.2: Εξέλιξη Δείκτη BDI το διάστημα 2001-2017

Πηγή: <https://www.bloomberg.com/europe>

<sup>54</sup> [www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index](http://www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index)

#### 4.4 Τύποι Στρατηγικών

Σ' αυτό το περιβάλλον και με τους περιορισμούς που αναφέραμε θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τις στρατηγικές μιας ναυτιλιακής επιχείρησης ανάλογα με την πρόθεση της να εκφραστεί (αντιδράσει) επιθετικά ή αμυντικά, ως ακολούθως<sup>55</sup>:

1. Στρατηγικές Περαιτέρω Διείσδυσης
2. Ανάπτυξης νέων αγορών
3. Ανάπτυξης νέων προϊόντων
4. Στρατηγικές Διαποίκισης (diversification strategies)

Αναλυτικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε τα ακόλουθα για καθεμία από τις προαναφερθείσες στρατηγικές.

**Περαιτέρω διείσδυση στην αγορά όπου ήδη επιχειρεί:** Επιτυγχάνεται με την περαιτέρω διεκδίκηση μεριδίων από την υπάρχουσα αγορά μέσω της αύξησης της συνολικής μεταφορικής ικανότητας με απόκτηση πλοίων ιδίου κατά κανόνα τύπου στον στόλο της. Εναλλακτικά επιτυγχάνεται με την αύξηση της απασχολησιμότητας των πλοίων της μέσω αύξησης των συνεργασιών της με πράκτορες ή ναυλωτές. Τέλος είναι δυνατή και η συγχώνευση ή η απόκτηση τοπικών εξειδικευμένων μεταφορέων ή προωθητών (forwarders) ώστε να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς.

**Στρατηγική ανάπτυξης επεκτείνοντας τις υπάρχουσες αγορές τους και επιτυγχάνοντας την ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων αγορών,** με σκοπό την αύξηση του παραγωγικού τους δυναμικού. Παρόλα αυτά υπάρχουν και περιπτώσεις όπως στην φορτηγό ναυτιλία όπου η στρατηγική αυτή δεν βρίσκει εφαρμογή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ναυλαγορές για τα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίων είναι καθορισμένες και διεθνείς και διαφοροποιήσεις μπορούν να εφαρμοστούν μόνο στα είδη των φορτηγών πλοίων. Βρίσκει όμως εφαρμογή στην ναυτιλία τακτικών γραμμών και στην επιβατηγό ναυτιλία με την προσθήκη ενός λιμανιού σε μια γραμμή στην οποία είδη δραστηριοποιείται.

**Στρατηγικές ανάπτυξης μέσω της παραγωγής νέων προϊόντων και της παροχής νέων υπηρεσιών.** Όταν μιλάμε για νέα προϊόντα στη ναυτιλιακή βιομηχανία εννοούμε την εισαγωγή νέων τύπων πλοίων σε είδη υπάρχοντες θαλάσσιους δρόμους. Μια τέτοιου είδους στρατηγική

---

<sup>55</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

μπορεί να χαρακτηριστεί καινοτόμος και συνήθως είναι αποτέλεσμα τεχνολογικής προόδου και κεφαλαιακών επενδύσεων.

**Στρατηγικές διαποίκισης**, ανάπτυξη δηλαδή νέων δραστηριοτήτων επιτυγχάνεται κάνοντας χρήση της:

- Κάθετης ολοκλήρωσης: εδραίωση στα πρώτα ή στα τελευταία στάδια παραγωγής.
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης: ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω είτε εξαγοράς είτε μέσω δημιουργίας πανομοιότυπων επιχειρήσεων, που θα δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο παραγωγής και θα έχουν στόχο την απόκτηση μονοπωλιακού πλεονεκτήματος και την εξάλειψη του ανταγωνισμού.
- Συσχετιζόμενης διαποίκισης: επέκταση σε παρόμοιες δραστηριότητες. Για παράδειγμα δημιουργία διαφοροποιημένων στόλων για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές.
- Ασυσχέτιστης διαποίκισης: επέκταση σε νέες δραστηριότητες που δεν συνδέονται με τη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Πίνακας 4.2: Πλέγμα Επιλογής Στρατηγικών Ανάπτυξης

|        |          | ΠΡΟΪΟΝΤΑ             |                         |
|--------|----------|----------------------|-------------------------|
|        |          | Παρόντα              | Νέα                     |
| ΑΓΟΡΕΣ | Παρούσες | Διείσδυση στην Αγορά | Ανάπτυξη νέων προϊόντων |
|        | Νέες     | Ανάπτυξη Αγοράς      | Διαποίκιση              |

Πηγή: Stanford Research Institute, “Corporate Planning in Shipping: Relating Theory to Practice – Part 2: Corporate Strategy”, Maritime Policy and Management, 1978

Οι Lorange και Chakravarthy<sup>56</sup> προτείνουν ένα μοντέλο στρατηγικών (πίνακας 4.3) κατά το οποίο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν με βάση την τεχνολογία που διαθέτουν και το βαθμό κατανόησης της αγοράς. Οι επιλογές αυτές είναι:

<sup>56</sup> Lorange P., Chakravarthy B., Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation, Publisher: Blackwell Pub, September 1, 1993

1. Η προστασία και η επέκταση: Η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που διαθέτει για να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά που ήδη γνωρίζει.
2. Η μόχλευση: μέσω αυτής διευκολύνεται η είσοδος σε νέες αγορές με βάση την τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση. Κατά αυτόν τον τρόπο προσπαθεί να εφαρμόσει μια επιτυχημένη στρατηγική προστασίας και επέκτασης σε νέες αγορές.
3. Το κτίσιμο: η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ειδικές αγορές αναπτύσσοντας νέα τεχνογνωσία.
4. Ο μετασχηματισμός: είναι μια στρατηγική ταυτόχρονης επέκτασης σε νέες τεχνολογίες και νέες αγορές. Μια τέτοια επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική προστασίας και επέκτασης είναι αντίστοιχη εκείνης της διείσδυσης και είναι αυτές που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές εταιρείες και επιχειρήσεις, οι οποίες συμμετέχουν στις κύριες αγορές. Οι άλλες τρεις, μόχλευσης, κτισίματος και μετασχηματισμού είναι εξειδίκευσης.

Πίνακας 4.3: Μοντέλο στρατηγικών στη Ναυτιλία

|                   |                             |                      |
|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| Κατανόηση απορίας | Μόχλευση                    | Μετασχηματισμός      |
|                   | Προστασία & Επέκταση        | Κτίσιμο              |
|                   | Κατάλληλη                   | Πρέπει να αναπτυχθεί |
|                   | Τεχνογνωσία της Επιχείρησης |                      |

Πηγή: Lorange P., Shipping Company Strategies – Global Management under Turbulent Conditions, Elsevier, 2005.



#### **4.5 Επιλογές Στρατηγικών Ανταγωνισμού των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων**

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προέρχεται από την ικανότητά της να παράγει προϊόντα με χαμηλό κόστος ή να προσφέρει προϊόντα που καλύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες καταναλωτών και προτιμώνται παρά την υψηλότερη τιμή τους. Επιπλέον μια επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται είτε σε ολόκληρη την αγορά είτε σε τμήμα αυτής. Ανάλογα με το πλεονέκτημα που διαθέτει μια επιχείρηση και την αγορά στην οποία απευθύνεται μπορεί να ακολουθήσει και να υιοθετήσει τις ακόλουθες στρατηγικές:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση παράγει προϊόντα χαμηλού κόστους και απευθύνεται σε ολόκληρη την αγορά.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης: η επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένο προϊόν ή προσφέρει διαφοροποιημένη υπηρεσία και η αγορά στόχος είναι ολόκληρη η αγορά.
- Στρατηγική Εστίασης: η επιχείρηση απευθύνεται σε τμήμα της αγοράς και ανάλογα με το ποιο είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έχει την ευελιξία να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος ή στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Οι παραπάνω στρατηγικές βρίσκουν εφαρμογή και στην επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Παρόλα αυτά σημειώνεται ότι είναι αναγκασμένες να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις καθορισμένες τιμές των ναύλων και αυτό έχει ως συνέπεια τον προσανατολισμό τους στην προσπάθεια για μείωση του κόστους<sup>57</sup>.

#### **4.6 Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία στις ναυτιλιακές αγορές**

Όταν εξετάζονται οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιχείρηση στις ναυτιλιακές αγορές, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διάκριση μεταξύ των βασικών και των εξειδικευμένων αγορών. Όταν απευθυνόμαστε στις βασικές αγορές, το χαμηλό κόστος είναι κρίσιμος

---

<sup>57</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

παράγοντας, ενώ η σπουδαιότητα της χρηματοδότησης συνεχώς αυξάνεται. Επιπλέον είναι σπουδαίο επίτευγμα να μπορέσει να κατανοηθεί το πώς λειτουργούν οι βασικές αγορές ώστε να λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις οι σωστές αποφάσεις για είσοδο ή έξοδο και για μακροχρόνιες / βραχυχρόνιες περιόδους. Εν αντιθέσει ο πελάτης είναι αυτός που παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξειδικευμένες αγορές, οι οποίες είναι δομημένες για να λειτουργούν γύρω από αυτόν. Όταν μια ναυτιλιακή επιχείρηση απευθύνεται σε εξειδικευμένη αγορά – αγορά στόχο για να επιτύχει θα πρέπει να καταφέρει να ικανοποιήσει τους συγκεκριμένους πελάτες<sup>58</sup>.

#### **4.7 Πλέγμα Επιλογών Στρατηγικών Ανταγωνισμού**

Σύμφωνα με το πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να επιλέξει μεταξύ των παρακάτω στρατηγικών<sup>59</sup>:

- 1) Του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος
- 2) Της διαφοροποίησης
- 3) Της εστίασης

Επί παραδείγματι, αν μια ναυτιλιακή επιχείρηση συμμετέχει μέσω του στόλου της στους βασικούς εμπορικούς δρόμους, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μεταξύ της στρατηγικής του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος ή της διαφοροποίησης του προϊόντος της. Μια στρατηγική θα μπορούσε να είναι η επιλογή διαχείρισης πλοίων μεγάλης ηλικίας, νηολογημένα σε σημαίες χαμηλού κόστους (σημαίες ευκαιρίας), συνδυαζόμενα με χαμηλά αμειβόμενα πληρώματα και κατά τον τρόπο αυτό να εξασφαλίσει το πλεονέκτημα κόστους. Σε διαφορετική περίπτωση η επιλογή της στρατηγικής που θα μπορούσε να ακολουθήσει θα ήταν στόλος μικρότερης ηλικίας, εγγεγραμμένος σε ποιοτικά νηολόγια με ακριβοπληρωμένα αλλά ποιοτικά πληρώματα, σύνολο που θα τη διαφοροποιούσε σε σχέση με άλλες εταιρείες και θα την καθιστούσε ψηλά στις προτιμήσεις των ναυλωτών.

Αν τέλος η επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική της εστίασης, ενδέχεται αυτή να εφαρμόζεται παράλληλα με άλλη στρατηγική σε κάποια από τα πλοία της ανάλογα τους πελάτες που θέλει να ικανοποιήσει. Με άλλα λόγια έστω ότι μια ναυτιλιακή εφαρμόζει στρατηγική απόλυτου πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης και αποφασίζει να

---

<sup>58</sup> Lorange P., *Shipping Strategy – Innovating for Success*, Cambridge University Press, 2008.

<sup>59</sup> Θεοτοκάς Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011

ναυπηγήσει πλοίο ή πλοία με ειδικές προδιαγραφές, το οποίο δεν υπάρχει μέχρι στιγμής στον στόλο της. Επίσης έχει αποφασίσει εξαρχής ότι το πλοίο αυτό θα εκτελεί συγκεκριμένες πλώες άρα θα απευθύνεται σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ παράλληλα θα φροντίσει να συνάψει συμβόλαιο ναύλωσης μακράς διάρκειας, γεγονός που θα της επιστρέψει γρήγορα τα επενδυμένα κεφάλαια.

Όσα προαναφέρθηκαν παρουσιάζονται στον πίνακα 4.4 για περαιτέρω ευκολία και κατανόηση.

Πίνακας 4.4: Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού

| Εύρος Αγοράς             |                                | Στρατηγικές   |  |
|--------------------------|--------------------------------|---------------|--|
| Βασικοί Εμπορικοί Δρόμοι | Απόλυτο Πλεονέκτημα<br>Κόστους | Διαφοροποίηση |  |
| Ειδικές Αγορές           | Εστίασης                       |               |  |

Πηγή: Sletmo G.K., - Holste S., "Shipping and the Comperative Advantage of Nations – The Role of International Ship Register", Maritime Policy and Management, 1993

#### 4.8 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε ότι η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ακολουθεί μία διαδικασία που απαρτίζεται από 8 βήματα:

1. Στο πρώτο στάδιο επεξεργάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διότι καθορίζει αδιαμφισβήτητα ένα δεσμευτικό πλαίσιο στις ενέργειες των μάνατζερ διότι σύμφωνα με τις καταστάσεις που επικρατούν καθορίζονται οι εναλλακτικές λύσεις.
2. Το δεύτερο στάδιο είναι ο εντοπισμός ευκαιριών, τους θετικούς δηλαδή εξωτερικούς παράγοντες αλλά και τις απειλές, δηλαδή τους αρνητικούς παράγοντες που λειτουργούν σε βάρος της επιχείρησης.
3. Το τρίτο στάδιο διαπραγματεύεται τους πόρους της επιχείρησης, ασχολείται δηλαδή με τα ταμειακά διαθέσιμα, τους ανθρώπινους πόρους αλλά και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Εξετάζει κατά γενική ομολογία κατά πόσο είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων.
4. Το τέταρτο στάδιο έχει να κάνει με τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης εννοώντας φυσικά την βελτίωση των αδυναμιών και

διατήρηση των είδη υπαρχόντων δυνατών σημείων.

5. Το πέμπτο στάδιο καθορίζεται η 'Αποστολή' της εταιρείας, δηλαδή συνίσταται στο λόγο και το σκοπό ύπαρξης της
6. Το έκτο στάδιο αφορά τον προσδιορισμό των στρατηγικών γενικότερα για την λειτουργία της επιχείρησης.
7. Το έβδομο αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών με σωστή οργάνωση.
8. Εν τέλει το όγδοο στάδιο διαπραγματεύεται την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων που πάρθηκαν καθώς και αν υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

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

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Φαφαλίου Ε. – Θεοτοκάς Ι., Επιχειρηματική Αριστεία στη Ναυτιλία: από την Ηγεσία Κόστους στην Καινοτομία με έμφαση στην Ποιότητα, Επιστημονική Επετηρίδα προς τιμή του Ομότιμου Καθηγητή Κ.Ν. Δερβιτσιώτη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2007
2. John Francis "Jack" Welch, Αμερικανός επιχειρηματίας, στέλεχος, συγγραφέας, και μηχανικός χημικός. [www.en.wikiquote.org/wiki/Jack\\_Welch](http://www.en.wikiquote.org/wiki/Jack_Welch)
3. Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.
4. [www.maritimeneews.gr](http://www.maritimeneews.gr) Φεβρουάριος & Αύγουστος 2006
5. Γουλιέλμος Α. Μ., Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2005
6. McAleese D., Μετάφραση Σακκά Α., Οικονομική για Επιχειρήσεις - Ανταγωνισμός, Μακροσταθερότητα και Παγκοσμιοποίηση, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδανός Γ., Αθήνα 2005
7. [www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index](http://www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index)
8. Lorange P., Chakravarthy B., Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation, Publisher: Blackwell Pub, September 1, 1993
9. Lorange P., Shipping Strategy – Innovating for Success, Cambridge University Press, 2008.

## Κεφάλαιο 5

### Στρατηγικές Κλάδου – Μελέτη Περιπτώσεων

#### 5.1 Οι Έλληνες Εφοπλιστές και η Στρατηγική του 20<sup>ο</sup> αιώνα

Το έτος 1975 δεν επιλέχθηκε τυχαία για την ανάλυση μας. Αποτελεί την αρχή μια νέας εποχής της μεταπολεμικής ελληνόκτητης και παγκόσμιας ναυτιλίας. Οι Έλληνες υπήρξαν και εξακολουθούν να είναι οι πρώτοι στον κόσμο εφοπλιστές. Στην παραδοχή της παραπάνω θέσης βοήθησαν όλες οι δημοσιευμένες πηγές του τότε αλλά και του σήμερα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τα λόγια Έλληνα εφοπλιστή στα Ναυτικά Χρονικά στις 15/01/1976, ο οποίος δήλωσε ότι «...χωρίς ακριβή επιχειρηματική δράση, τόλμη, πρωτοβουλία, ανάληψη κινδύνου, γνώση πείρα και σύνεση, πλοία δεν γίνονται και Ναυτιλίες δεν ζουν». Η ναυτιλία το 1975 απασχολούσε 150.000 ναυτικούς και εφοπλιστικές επενδύσεις στη χώρα περί τα 1,5 δισ.\$ και στόλο 4,330 πλοίων, χωρητικότητας 48,3 κόρων.

Το συγκεκριμένο έτος ενώ ναυτιλιακές εταιρείες Σκανδιναβικών, Αγγλικών και Ολλανδικών συμφερόντων πωλούσαν πλοία, οι Έλληνες τα αγόραζαν. Μιλάμε για πλοία κυρίως φορτηγά και δεξαμενόπλοια μεγάλης ηλικίας πάνω και από 12 ετών έως και 20 ετών, ενώ παράλληλα σημειώνεται αύξηση νέων παραγγελιών.

Οι Έλληνες εφοπλιστές εκμεταλλεύτηκαν την τότε κρίση έριξαν όλα τα χρήματά τους στην αγορά πήραν δάνεια αύξησαν τον στόλο τους με τη διαίσθηση ότι η αγορά θα ανέβει. Αυτό ακριβώς συνέβη με αποτέλεσμα στην απαρχή της κρίσης το 1975, ο Ελληνικός στόλος νέων παραγγελθέντων πλοίων ανήλθε σε 223 πλοία, 10,4 εκ. dwt. Η ναυτιλιακή κρίση δεν είναι ποτέ ευνοϊκή και προκαλεί δυσμενείς συνθήκες με αποτέλεσμα πολλά πλοία να τίθενται στον παροπλισμό τους (προσωρινή αναστολή λειτουργίας). Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι τον Νοέμβριο του 1975, 482 δεξαμενόπλοια, 38 εκ. dwt και 519 φορτηγά πλοία 12,3 εκ. dwt βρέθηκαν σε κατάσταση παροπλισμού.

Σε γενικές γραμμές όταν παρουσιάζεται μια ναυτιλιακή κρίση η αιτία συνήθως είναι η υπερ-προσφορά χωρητικότητας, όπως έγινε και το 1975. Άρα καλύτερα να είχαμε λιγότερα πλοία και ποιοτικά καθώς οι συμβουλές που δόθηκαν για μετέπειτα ήταν μείωση της μέσης ηλικίας των πλοίων, μείωση ατυχημάτων και καλύτερη εκπαίδευση

των Ελλήνων ναυτικών και ιδιαιτέρως των αξιωματικών. Για την περίοδο εκείνη μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική του ακολούθησαν οι Έλληνες εφοπλιστές ήταν « η θάλασσα αρρωσταίνει αλλά ποτέ δεν πεθαίνει». Με άλλα λόγια το συνετό είναι να βλέπεις μετά από κάθε κρίση. Οι καλές τιμές και οι καλοί ναύλοι θα έρθουν στο μέλλον<sup>60</sup>.

Η επιλογή του Λονδίνου ως κέντρου των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνει την ορθή χρήση του όρου ελληνόκτητη ναυτιλία και στον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Το ναυτιλιακό κέντρο της επιχείρησης στο Λονδίνο προσέφερε τους καπιταλιστικούς όρους της επιβίωσής της ελληνικής ναυτιλίας: χρηματοδότηση, διεθνείς σχέσεις, ανταγωνιστικό περιβάλλον, άμεση πληροφόρηση, ενώ το κέντρο στο Πειραιά προσέφερε κυρίως τη στελέχωση με Έλληνες ναυτικούς και τη σύνδεση με το εθνικό κέντρο.

Η επιτυχία των μεγάλων εφοπλιστικών γραφείων συμπαρέσυρε επαγγελματικά αρκετούς μικροεπενδυτές. Το κοινωνικό προφίλ του Έλληνα εφοπλιστή, που αγγίζει τα όρια του μύθου με προσωπικότητες όπως ο Α. Ωνάσης και ο Στ. Νιάρχος, είναι ένα γοητευτικό θέμα, αποκαλυπτικό και για την εικόνα του Έλληνα και της Ελλάδας έξω από τα σύνορα. Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος βρήκε την ελληνική ναυτιλία σε ανοδική πορεία. Ο πόλεμος εκτός από τις σημαντικές καταστροφές και απώλειες πλοίων έφερε και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, με πιο αξιόλογη την προμήθεια των 100 αμερικανικών πλοίων τύπου Liberty, με ευνοϊκούς όρους και την εγγύηση του ελληνικού κράτους, σε Έλληνες εφοπλιστές. Η ιστορία των Liberty σηματοδοτεί τη μεταπολεμική ελληνική εμπορική ναυτιλία, συντείνει στη διεθνοποίησή της και οδηγεί στο επόμενο βήμα, την ανεξαρτητοποίησής της από το κράτος καταγωγής, στη σημαία ευκαιρίας και γίνεται το σύμβολο της μεταπολεμικής ποντοπόρου ελληνόκτητης ναυτιλίας.

## **5.2 Στρατηγικές Εταιρειών Σήμερα**

Οι εποχές αλλάζουν, οι εξελίξεις τρέχουν, το εξωτερικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται, ο ναυτιλιακός κλάδος διέπεται από οικονομικούς κύκλους, νέοι παίχτες μπαίνουν στο παιχνίδι του ανταγωνισμού, άλλοι αποσύρονται και οι εταιρείες οφείλουν να προσαρμόζονται αναλόγως. Ένας άμεσος θα λέγαμε τρόπος για να ξεταστούν και να παρουσιαστούν με πιο χειροπιαστά παραδείγματα οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές εταιρείες ή ακόμα και οργανισμοί είναι η καταγραφή κάποιων πρόσφατων

---

<sup>60</sup> Γουλιέλμος, Α.Μ, «Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004

γεγονότων. Για αυτό το σκοπό ακολουθούν στρατηγικές κινήσεις μεγάλων παικτών στο ναυτιλιακό γίγνεσθαι.

### **5.2.1 Navios Maritime Partners**

Τα 40 πλοία αριθμεί πλέον ο στόλος της εισηγμένης στην αμερικανική χρηματαγορά Navios Maritime Partners, συμφερόντων Αγγελικής Φράγκου. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία, που διαχειρίζεται στόλο από φορτηγά και πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ανακοίνωσε την αγορά, έναντι 12,95 εκατομμυρίων δολαρίων, ενός Panamax ναυπηγήσεως 2005. Το πλοίο, χωρητικότητας 87.000 τόνων dwt παραδόθηκε μέσα στον Μάρτιο του 2018. Αναμένεται να συμβάλει 3,2 εκατομμύρια δολάρια στο ετήσιο EBITDA. «Τα τελευταία δύο χρόνια χρησιμοποιήσαμε τη ρευστότητά μας για την ανανέωση και ενίσχυση του στόλου με τα φορτηγά πλοία. Από το 2016 αυξήσαμε τον στόλο με τα φορτηγά πλοία κατά 37%, ενώ μειώσαμε τον μέσο όρο ηλικίας κατά 12%, όσο αναφορά τη χωρητικότητα» δήλωσε η Αγγελική Φράγκου, Πρόεδρος και διευθύνουσα σύμβουλος της εταιρείας. Στη συνέχεια, με αφορμή το ετήσιο μέρισμα που θα διανεμηθεί στους μετόχους ύψους 0,08 δολαρίων ανά μετοχή τόνισε: «Στόχος είναι να αυξήσουμε τη ρευστότητα της εταιρείας στον κλάδο της φορτηγού ναυτιλίας. Θα μοιράζουμε τη ρευστότητα στους μετόχους μας μέσω των μερισμάτων τα οποία ελπίζουμε να αυξηθούν». Η Navios μοίρασε μέσω μερίσματος το 2018, 3,4 εκατομμύρια δολάρια το τρίμηνο και 13,7 εκατομμύρια συνολικά τον χρόνο<sup>61</sup>. Η κ. Φράγκου ακολούθησε στρατηγική περαιτέρω διεξόδου.

### **5.2.2 Capital Product Partners**

Η Capital Product Partners του κ Ευάγγελου Μαρινάκη ανακοίνωσε ότι προχωρά στην συγχώνευση της με την Crude Carriers. Με τη συγχώνευση αυτή δημιουργείται μια εταιρεία κολοσσός που θα έχει το νεότερο στόλο ηλικίας κατά μέσο όρο τα 3,5 χρόνια. Η Crude Carriers διαχειρίζεται στόλο από έξι δεξαμενόπλοια εκ των οποίων τρία VICC και τρία Suezmax, ενώ η Capital Product Partners 21 product carriers και ένα Suezmax. Σε

---

<sup>61</sup> [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr), Άρθρο, Αγγελική Φράγκου: 40άρτισε τα πλοία της Navios Maritime Partners, Μάρτιος 12, 2018, του Μηνά Τσαμόπουλου



δηλώσεις του ο κ. Μαρινάκης δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένος και προσδοκεί ότι ο συνδυασμός των εταιρειών θα επιφέρει οφέλη στους μετόχους, μιας και το μέγεθος του ενωμένου στόλου και οι προοπτικές που δημιουργούνται προσφέρουν έδαφος για ισχυρή ανάπτυξη. Η συγχώνευση των δύο εταιρειών αποτελεί ενέργεια αμυντικής στρατηγικής, αν σκεφτεί κανείς ότι δημιουργείται μια μεγάλη εταιρεία την οποία δύσκολα θα απειλήσει ο ανταγωνισμός<sup>62</sup>.

### **5.2.3 Επέκταση Επιβατικού Λιμένα Πειραιά**

Εγκρίθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΛΠ Α.Ε., μετά και την έκδοση από το ΥΠΕΚΑ των περιβαλλοντικών όρων, η εκτέλεση κατασκευής του έργου «Επέκταση Επιβατικού Λιμένα Πειραιώς - Νότια Πλευρά Κρουαζιέρας», που θα χρηματοδοτηθεί κατά 95% από την ΕΕ και θα καταστήσει τον Πειραιά, Διεθνές Κέντρο Κρουαζιέρας της Μεσογείου. Το Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού, ενέκρινε επίσης, την προκήρυξη Σύμβασης Παροχής Υπηρεσιών Τεχνικού Συμβούλου καθώς και την αίτηση χρηματοδότησης. Το έργο, επέκτασης νότιας πλευράς κρουαζιέρας, θα μπορεί να εξυπηρετεί κρουαζιερόπλοια νέας γενιάς άνω των 300 μ. Θα έχει εσωτερικούς κρηπιδότοιχους 1000 μ., ωφέλιμο βάθος 18 μ., εξωτερικά λιμενικά έργα (κυματοθραύστες) 1.100 μ. και χερσαίους χώρους 140.000 τ.μ. Επί του χώρου αυτού προβλέπεται να κατασκευασθεί Διεθνής Σταθμός Επιβατών με Σύμβαση Παραχώρησης. Με το έργο αυτό το λιμάνι καθίσταται ένας από τους μεγαλύτερους κόμβους κρουαζιέρας σε διεθνές επίπεδο<sup>63</sup>. Ο οργανισμός με αυτή την κίνηση προχώρησε σε στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων.

### **5.2.4 Η SteelShips LLC**

Η SteelShips είναι μια διεθνής εταιρεία ναυτιλίας ξηρού φορτίου χύδην με ολοκληρωμένες δυνατότητες εμπορικής και τεχνικής διαχείρισης. Η Alterna έχει

---

<sup>62</sup> [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr), Άρθρο « Ο Μαρινάκης δημιουργεί εταιρεία κολοσσό», Μηνάς Τσαμόπουλος 06/05/2011

<sup>63</sup> [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), Άρθρο «ΟΛΠ: Εγκρίθηκε η επέκταση του Λιμένα Κρουαζιέρας», 23.09.2013

συνεργαστεί με τον βετεράνο ναυτιλίας Nick Notias και την Dianik Bross Shipping Corp για τη δημιουργία της SteelShips LLC. Η εταιρεία κατέχει και εκτελεί χάρτες στα σκάφη μεγέθους Handymax. Η SteelShips ειδικεύεται στην αγορά παλαιότερων πλοίων με σκοπό να επεκτείνουν τις εμπορικές τους δυνατότητες και την ωφέλιμη ζωή τους. Η Dianik Bross παρέχει το πλήρωμα και την τεχνική διαχείριση των πλοίων ενώ η ναύλωση πραγματοποιείται μέσω της θυγατρικής της Grace Trading Corporation<sup>64</sup>.

Ακολουθώντας μια στρατηγική ενίσχυσης και διατήρησης σταθερών σχέσεων με πρώτης τάξεως ναυλωτές η SteelShips LLC έχει καταφέρει να αξιοποιήσει την κυκλικότητα της αγοράς και να προετοιμαστεί σωστά για περαιτέρω ανάπτυξη του στόλου της αν και η ίδρυση της χρονολογείται μόλις από το 2013. Η SteelShips LLC έχει στόχο τη διαχείριση πλοίων σε μια απαιτητική αγορά<sup>65</sup>.

### **5.2.5 Costamare Inc.**

Στρατηγική της ναυτιλιακής είναι η χρονοναύλωση των πλοίων της σε πολλούς, οικονομικά ισχυρούς και πιστούς ομίλους κορυφαίων τακτικών γραμμών. Τα πλοία της λειτουργούν κυρίως στο πλαίσιο πολυετών χρονοναυλώσεων και δεν υπόκεινται στην επίδραση των εποχιακών διακυμάνσεων. Η ναυτιλιακή χρονοναυλώνει τα πλοία της κυρίως υπό τον όρο πολλαπλών ετών με μεγάλες εταιρείες οι οποίες λειτουργούν με βάση προγραμματισμένων διαδρομών σε μεγάλα εμπορικά λιμάνια. Η δραστηριότητα της εταιρείας πραγματοποιείται μέσα από μια σειρά θυγατρικών εταιρειών που έχουν έδρα τη Λιβερία. Καθένα από τα πλοία της διοικείται από τουλάχιστον μία από της εταιρείες διαχείρισης, την Costamare Shipping, την CIEL και την Σαγκάη Costamare.

Η εταιρεία πιστεύει ότι της παρέχεται μια βοήθεια επιχειρησιακής διαχείρισης σε πολλαπλές τοποθεσίες, με καλύτερη γνώση, εμπειρία σε θέματα αγοράς καθώς και γεωγραφική ευελιξία. Κατά αυτόν τον τρόπο παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες ενώ ταυτόχρονα παραμένει αποδοτική<sup>66</sup>. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική εστίασης.

---

<sup>64</sup> [www.alternacapital.com](http://www.alternacapital.com)

<sup>65</sup> [www.elnavi.eu](http://www.elnavi.eu) , ELNAVI Απρίλιος 2018, Τεύχος 532, Σελίδα. 68

<sup>66</sup> [www.costamare.com](http://www.costamare.com)

### **5.2.6 DANAOS Management Consultants S.A**

Στόχος της στρατηγικής συνεργασίας που σύναψαν οι εταιρείες QlikView Hellas και DANAOS Management Consultants S.A. είναι η διάθεση μιας νέας γενιάς πληροφοριακών συστημάτων, βασισμένων στην πλατφόρμα του λογισμικού Qlik σε επιχειρήσεις του ναυτιλιακού κλάδου. Πρόκειται για μια στρατηγική συμμαχία με σκοπό την ανάπτυξη σε νέες αγορές.

Στο πλαίσιο αυτό, η DANAOS Management Consultants S.A., εμπλουτίζει τα προϊόντα και τις λύσεις που παρέχει στους πελάτες της, όπως επίσης αναπτύσσει και νέα προϊόντα, αναβαθμίζοντας την τεχνολογία του κλάδου και βέβαια ενισχύοντας περαιτέρω την ανταγωνιστικότητά της. Η DANAOS Management Consultants S.A. ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1986 και σήμερα θεωρείται παγκόσμιος ηγέτης στον τομέα παροχής λογισμικών και ERP συστημάτων σε ναυτιλιακές εταιρείες. Η QlikView Hellas διαθέτει ένα σημαντικό δίκτυο Συνεργατών σε Ελλάδα, Κύπρο και Μάλτα που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την ευρύτερη διάδοση της πλατφόρμας ανάπτυξης εφαρμογών Qlik, μια λύση BI και Data Visualization που υπόσχεται ευελιξία, ευκολία διαχείρισης και πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών<sup>67</sup>.

### **5.2.7 Tsakos Energy Navigation**

Ο κύριος Χάρης Κοσμάτης της Tsakos Energy Navigation επεσήμανε πως επειδή η εταιρεία προχώρησε σε στρατηγική συνεργασία με την πετρελαϊκή εταιρεία Statoil, και καθώς η Statoil ενδιαφερόταν για πλοία τύπου aframax, η TEN παρήγγειλε εννέα πλοία aframax για να ναυλωθούν με μακροχρόνια συμβόλαια από τη νορβηγική εταιρεία. Χαρακτηρίστηκε ανέφερε “Μας καθοδηγούν οι ανάγκες των πελατών μας”. Υπογράμμισε ακόμα τη σημασία του να προβλέπεις τα μελλοντικά έσοδα, κάτι που επιτρέπει στην εταιρεία να διανέμει το αναμενόμενο μέρισμα στους μετόχους της<sup>68</sup>.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό σχετικά με την ανάλυση του κλάδου μέσω πραγματικών περιπτώσεων, ίσως αξίζει να συμπληρώσουμε ότι το επίκεντρο του περσινού φόρουμ

---

<sup>67</sup> <http://www.netweek.gr>

<sup>68</sup> Συνέδριο Invest In Greece που διοργάνωσε η Capital Link στη Νέα Υόρκη, Ομιλία κ. Κοσμάτη, Δεκέμβριος 2017.

Invest In Greece που διοργάνωσε η Capital Link στη Νέα Υόρκη στις αρχές Δεκεμβρίου, βρέθηκαν οι στρατηγικές κινήσεις των Ελλήνων εφοπλιστών. Τονίστηκε ότι παρά τα προβλήματα στην ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια, οι Έλληνες εφοπλιστές συνεχίζουν να πρωταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, χρησιμοποιώντας σχεδόν πάντα την ίδια στρατηγική, αγοράζουν όταν η ναυλαγορά βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και πριν ανέβει. Επιπρόσθετο στοιχείο στρατηγικής των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών είναι ότι αγοράζουν πλοία μεταχειρισμένα, τα φτιάχνουν, τα δουλεύουν και όταν η αγορά φτάσει στο ανώτερο σημείο, λίγο πριν την πτώση δηλαδή τα πουλούν και η τελικά η διαδικασία επαναλαμβάνεται.

Χαρακτηριστικά στο σημείο αυτό μπορεί να αναφερθεί ότι οι Έλληνες πλοιοκτήτες με τις επιτυχημένες στρατηγικές που ακολουθούν διατηρούν την κυρίαρχη θέση και επιρροή τους παγκοσμίως, σύμφωνα με την έγκυρη λίστα του Lloyd's List για το 2018, ξεπερνώντας ακόμα και την ολόένα και πιο ισχυρή στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών Κίνα. Συγκεκριμένα, από την Ελλάδα προέρχεται το 14% των πιο ισχυρών ανθρώπων της ναυτιλίας και από την Κίνα το 12%. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Βρετανία (10%) και ακολουθούν Νορβηγία (8%), Ηνωμένες Πολιτείες (7%), Κορέα (6%) και Γερμανία (5%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η επιρροή της Κίνας μειώθηκε σε σχέση με το 2017, εξέλιξη που αποδίδεται στις αναταράξεις που προκάλεσε ο σινοαμερικανικός εμπορικός πόλεμος. Αντίθετα, οι Έλληνες εμφανίζονται να διευρύνουν την επιρροή τους και να ηγούνται του κλάδου, ο οποίος διέρχεται μια κρίσιμη μεταβατική περίοδο, τόσο εξαιτίας των νέων περιβαλλοντικών ρυθμίσεων (διαχείριση θαλάσσιου έρματος, νέα αποθειωμένα καύσιμα IMO 2020, στόχοι για δραστική μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> το 2050) όσο και εξαιτίας του ελληνικού επιχειρηματικού δαιμονίου, που καταφέρνει να βρίσκεται μπροστά από τις εξελίξεις και να μετατρέπει ακόμα και κρίση σε ευκαιρία<sup>69</sup>.

Σύμφωνα λοιπόν με την κατάταξη «One Hundred People 2018», ο πρώτος Έλληνας είναι για άλλη μια χρονιά ο Γιάννης Αγγελικούσης, που βρίσκεται στην 6<sup>η</sup> θέση, δύο θέσεις υψηλότερα από πέρυσι. Προηγούνται αυτού μόνον εφοπλιστές από τη Νότιο Κορέα, την Κίνα και τη Δανία. Ειδικότερα, στην πρώτη θέση βρίσκεται ο Νοτιοκορεάτης γενικός γραμματέας του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO) Kitack Lim. Στη δεύτερη θέση βρίσκονται από κοινού δύο Δανοί, ο διευθύνων σύμβουλος της AP Moller Holding Robert Uggla και ο διευθύνων σύμβουλος της AP Moller-Maersk Soren Skou,

---

<sup>69</sup> <http://www.capital.gr>

ενώ στην τρίτη οι Xu Lirong (China Cosco Shipping Group) και Li Jianhong (China Merchants Group). Στην 4η και 5η θέση βρίσκονται πάλι Κινέζοι εκπρόσωποι του χρηματοπιστωτικού τομέα και ειδικότερα η Hu Xiaolian, επικεφαλής της The Export-Import Bank of China και οι Zhao Guicai της ICBC Financial Leasing και Zhao Jiong της Bocomm Financial Leasing.

Ο δεύτερος Έλληνας στο Top 100 των Lloyds είναι ο Γιώργος Προκοπίου που βρίσκεται στη 12<sup>η</sup> θέση από τη 15<sup>η</sup> πέρυσι, ενώ η τρίτη ελληνική συμμετοχή συναντάται στην 22<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης και είναι αυτή της Αγγελικής Φράγκου, που επίσης αναρριχήθηκε υψηλότερα από το 2017. Άλλα 14 θέσεων από πέρυσι εμφανίζεται να κάνει στην 24<sup>η</sup> θέση ο τέταρτος Έλληνας, ο Πέτρος Παππάς, διευθύνων σύμβουλος της Star Bulk, ενώ στην 25<sup>η</sup> κατατάσσεται ο Γιώργος Οικονόμου της TMS και της Dryships. Στην 26<sup>η</sup> θέση ο πέμπτος Έλληνας, ο Παναγιώτης Γ. Λιβανός της GasLog και στην 7<sup>η</sup> θέση μεταξύ των Ελλήνων και στην 43<sup>η</sup> της διεθνούς κατάταξης ο πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών Θεόδωρος Βενιάμης. Ακολουθούν στην 51<sup>η</sup> θέση ο επικεφαλής της Costamare Κωστής Κωνσταντακόπουλος και στην 59<sup>η</sup> θέση ο Ευάγγελος Μαρινάκης, αμφότεροι σημαντικά υψηλότερα από πέρυσι. Νέα είσοδος αποτελεί ο Αναστάσιος Παπαγιαννόπουλος (74<sup>η</sup> θέση) ως πρόεδρος της Bimco αλλά τη μοιράζεται μαζί με τον Angus Frew, γενικό γραμματέα του φορέα. Στην 77<sup>η</sup> θέση βρίσκεται ο Νικόλας Τσάκος, πρώην πρόεδρος της Intertanko και στην 78<sup>η</sup> ο Δημήτρης Φαφαλιός (νέα είσοδος επίσης) ως ο νέος πρόεδρος της Intercargo. Νέα είσοδος είναι και αυτή του Γιώργου Λογοθέτη, του Libra Group στην 80<sup>η</sup> θέση. Τέλος, στην 95<sup>η</sup> θέση βρίσκεται ο πρόεδρος της ένωσης εφοπλιστών Ευρώπης (ESCA) Πάνος Λασκαρίδης και στη 96<sup>η</sup> θέση η νεοεισερχόμενη Δέσποινα Θεοδοσίου, πρόεδρος της Wista International.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Γουλιέλμος, Α.Μ, «Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
2. [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr), Άρθρο, Αγγελική Φράγκου: 40άρισε τα πλοία της Navios Maritime Partners, Μάρτιος 12, 2018, του Μηνά Τσαμόπουλου
3. [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr), Άρθρο « Ο Μαρινάκης δημιουργεί εταιρεία κολοσσό», Μηνάς Τσαμόπουλος 06/05/2011
4. [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), Άρθρο «ΟΛΠ: Εγκρίθηκε η επέκταση του Λιμένα Κρουαζιέρας», 23.09.2013
5. [www.alternacapital.com](http://www.alternacapital.com)
6. [www.elnavi.eu](http://www.elnavi.eu), ELNAVI Απρίλιος 2018, Τεύχος 532, Σελίδα. 68
7. [www.costamare.com](http://www.costamare.com)
8. <http://www.netweek.gr>
9. Συνέδριο Invest In Greece που διοργάνωσε η Capital Link στη Νέα Υόρκη, Ομιλία κ. Κοσμάτη, Δεκέμβριος 2017
10. [www.capital.gr](http://www.capital.gr), Άρθρο, «Οι 15 Έλληνες που καθορίζουν την παγκόσμια Ναυτιλία
11. <https://loydslist.maritimeintelligence.informa.com/one-hundred-edition-nine>

## **Κεφάλαιο 6**

### **Προτεινόμενες Στρατηγικές**

Πέραν από τις στρατηγικές που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και οι οποίες ακολουθούνται από τις εταιρείες που εμπλέκονται στον ναυτιλιακό κλάδο, υπάρχουν και άλλες μέθοδοι στο να αναπτύξει μια ναυτιλιακή επιχείρηση ένα σχέδιο στρατηγικής. Στο τελευταίο αυτό τμήμα της εργασίας αναλύονται δυο επιπρόσθετες στρατηγικές οι οποίες σε συνδυασμό με τις βασικές προαναφερθείσες είναι ικανές να επιφέρουν πλεονεκτήματα και σημαντικά αποτελέσματα στις εταιρίες. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που τις προτείνουμε και εμείς στην εργασία αλλά και που ταυτόχρονα προτιμούνται είδη από εταιρείες κολοσσούς. Σε αρχικό στάδιο αναφέρονται οι γενικές τους εφαρμογές ενώ η ανάλυση συνεχίζεται με το πώς εφαρμόζονται από τις ναυτιλιακές εταιρίες.

#### **6.1 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγική επιλογή**

Συνήθως όταν χρησιμοποιούμε τον όρο ναυτιλιακή επιχείρηση αναφερόμαστε στην οικονομική μονάδα που έχει πλοία και συμβάλλει στην προσφορά των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Παρόλα αυτά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου μια ναυτιλιακή επιχείρηση μπορεί να είναι πλοιοκτήτρια ή διαχειρίστρια εταιρεία, χωρίς όμως και πάλι να έχει την ευθύνη της διαχείρισης όλων των λειτουργιών, αλλά να αναθέτει κάποιες από αυτές σε εξωτερικούς συνεργάτες<sup>70</sup>.

Η εξωτερική ανάθεση ή εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρείες ως στρατηγική επιλογή, η οποία επηρεάζει τη λειτουργία και την οργάνωσή τους. Πιο συγκεκριμένα, η εξωτερίκευση είναι η διαδικασία κατά την οποία λειτουργίες και δραστηριότητες που κανονικά εκτελούνται από την ίδια την επιχείρηση ανατίθενται με σύμβαση/συμβόλαιο σε εξωτερικούς συνεργάτες<sup>71</sup>. Ένας περισσότερο εμπλουτισμένος ορισμός θα μας ανέφερε ότι η Εξωτερίκευση

---

<sup>70</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

<sup>71</sup> Domberger S., The Contracting Organization, Oxford University Press, 1998.

Δραστηριοτήτων αναφέρεται στη, στρατηγικής σημασίας, απόφαση ανεύρεσης εξωτερικών συνεργατών με εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες, έτσι ώστε να διαχειριστούν, με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης έξω από τον υπάρχοντα επιχειρησιακό της χώρο και να μπορέσει η επιχείρηση να εξοικονομήσει πόρους.

Πάνω σε αυτή τη στρατηγική έχουν αναπτυχθεί πολλές έρευνες όπως εκείνη των Lankford και Parsa<sup>72</sup>. Σε αυτή την ερευνητική προσπάθεια των δύο συγγραφέων, ως Εξωτερίκευση Δραστηριοτήτων χαρακτηρίζεται η διαδικασία προμήθειας προϊόντων ή υπηρεσιών από πηγές εξωτερικές ως προς την επιχείρηση. Ειδικότερα για το κομμάτι των υπηρεσιών, οι ερευνητές αναφέρονται στη μεταφορά επιχειρησιακού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν πως το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν το κατάλληλο, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία τους, μέγεθος με μια ταυτόχρονη εστίαση στις κύριες δραστηριότητές τους. Γεγονός που δεν μπορεί να υλοποιηθεί, θεωρώντας ότι όλες οι υπηρεσίες της επιχείρησης παράγονται και διοικούνται εσωτερικά. Η έρευνα συνεχίζει λέγοντας ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται πιο αποτελεσματικά και πιο λειτουργικά από εξωτερικούς συνεργάτες. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων, μπορεί να είναι είτε λειτουργικά, είτε στρατηγικά είτε και τα δύο μαζί.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει καταγραφεί μεγάλος αριθμός σημαντικών πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες τους. Κυριότερα παρατηρείται άμεση βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων (η οποία αποδίδεται κατά σημαντικό βαθμό στην άμεση μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας), σε συνδυασμό με ποικίλα μη χρηματοοικονομικά οφέλη. Όλα αυτά τα οφέλη τα οποία παρουσιάζει η στρατηγική της εξωτερίκευσης εργασιών παρουσιάζονται στη συνέχεια της ενότητας αυτής:

- **Μείωση Κόστους (Cost Savings):** Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ευνοηθούν μέσω των οικονομιών κλίμακας, ενώ παράλληλα οι μεγάλες εταιρείες ευνοούνται μέσω της απόρριψης και της ανάθεσης σε τρίτους όλων εκείνων των κακοδιοικούμενων περιφερειακών διεργασιών τους.

---

<sup>72</sup> Lankford and Parsa, "Outsourcing - a primer", *Management Decision*, Vol. 37, 1999



- **Εξοικονόμηση Χρόνου (Time Savings):** Σύμφωνα με τους Embleton και Wright<sup>73</sup>, περισσότερες από το ένα τρίτο (37%) των επιχειρήσεων που εξέτασαν, υποστήριξαν πως ο χρόνος που εξοικονομούν με τη χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής, αποτελεί τον πρωταρχικό τους στόχο.
- **Κρυμμένα Κόστη (Hidden Costs):** Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν κρυμμένα κόστη, τα οποία δεν φανερώνονται παρά μόνο εφόσον εξωτερικεύεται κάποια εργασία.
- **Ενασχόληση με τις Κύριες Δραστηριότητες (Core Activities):** Εφόσον κάποιες εξειδικευμένες διεργασίες, πέρα των κυρίων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μονοπωλούν την προσοχή και το ενδιαφέρον του διοικητικού προσωπικού, η λύση της εξωτερίκευσης μπορεί να ανακουφίσει από τέτοιου είδους προβλήματα<sup>74</sup>.
- **Αύξηση Ευελιξίας (Greater Flexibility):** Η διοίκηση διαθέτει περισσότερους πόρους τους οποίους μπορεί να εκμεταλλευτεί σε άλλες κερδοφόρες δραστηριότητες.
- **Αλλαγή Τεχνολογίας (Technology Change):** Όπως υποστήριξαν και οι Langfield-Smith, Smith και Stringer<sup>75</sup>, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί στη συνεχόμενη αλλαγή της τεχνολογίας επιλέγοντας κάθε φορά τον καλύτερο τεχνολογικά εξωτερικό συνεργάτη, χωρίς ταυτόχρονα να δεσμεύει τα κεφάλαιά της σε αναλώσιμη τεχνολογία.
- **Αναδιοργάνωση (Re-engineering):** Η συνεργασία με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση να μπορέσει να επανεκτιμήσει τις διαδικασίες που ακολουθεί.
- **Ενίσχυση της Χρηματιστηριακής Αξίας:** Συνήθως, η απόδοση των μετοχών της επιχείρησης ενισχύεται, καθώς οι επενδυτές αναμένουν μείωση του κόστους λειτουργίας γεγονός που πρωτοδιατυπώθηκε από τους Bryce και Useem (1998).
- **Υπευθυνότητα (Accountability):** Ο εμπορικός εταίρος δεσμεύεται από τους όρους συμβολαίου για την παροχή προσυμφωνημένου επιπέδου υπηρεσιών, χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερα εντατικός έλεγχος και παρακολούθηση από την εταιρία. Σύμφωνα με τους Surri και Weideman οι οργανισμοί υγείας μπορούν να δημιουργήσουν συμμαχίες με εξωτερικούς συνεργάτες όπου και μοιράζονται τον

<sup>73</sup> Embleton and Wright, (1998), "A practical guide to successful outsourcing", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6

<sup>74</sup> Quinn J. and Hilmer F., (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994

<sup>75</sup> Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), *Managing the outsourcing relationship*, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS

κίνδυνο εξίσου. Με αυτό τον τρόπο και οι δύο πλευρές δεσμεύονται για την επιτυχία της συνεργασίας μέσω της οποίας ωφελούνται όλοι τους.

- **Απελευθέρωση Εργατικού Δυναμικού (Free in-house Staff):** Απελευθερώνεται εργατικό δυναμικό από άσκοπες ενέργειες, το οποίο πλέον μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες εργασίες.
- **Πρόσβαση στους Ειδήμονες (Access to Specialists):** Η γνώση, τα προσόντα, ο εξοπλισμός καθώς και η τεχνολογία των ειδικών, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις επιχειρήσεις που τους αναθέτουν εργασίες. Όπως υποστήριξαν και οι Burt και Pinkerton<sup>76</sup>, μετατοπίζεται έτσι το κάθε πρόβλημα της εταιρίας στους αντίστοιχους συνεργάτες της.
- **Αύξηση Παραγωγικότητας (Greater Productivity):** Αναμφίβολα η παραγωγικότητα αυξάνεται καθώς η επιχείρηση επικεντρώνει τις δυνάμεις της σε εκείνες τις ενέργειες που τη συμφέρει.
- **Μείωση των Περισπασμών (Distractions):** Η διοίκηση απαλλάσσεται από την υποχρέωση της παράλληλης διοίκησης διαφόρων δευτερευόντων διεργασιών οι οποίες σύμφωνα με τους Burt και Pinkerton (1996) δεν της επιτρέπουν να διαχειριστεί αποτελεσματικά την λειτουργία της επιχείρησης.
- **Ποιότητα (Quality):** Οι Dobler και Burt<sup>77</sup> υποστήριξαν πως η ποιότητα βελτιώνεται καθώς ο εξωτερικός συνεργάτης είναι εξειδικευμένος σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

Από την άλλη πλευρά όμως, η εφαρμογή της διαδικασίας εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων διαθέτει και μια αντίθετη πλευρά. Τα κυριότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- **Μειωμένος Έλεγχος (Control):** Η εξωτερίκευση παραχωρεί έλεγχο στους εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι ενδέχεται να μετατραπούν σε ανταγωνιστές<sup>78</sup>, καθώς ουσιαστικά υπάρχει ο κίνδυνος να τους εκχωρηθεί κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (π.χ. η θεμελιώδης ικανότητά της).
- **Μειωμένη Αντιστρεψιμότητα (Reversibility):** Εφόσον κάποια δραστηριότητα ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες, θα είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί ξανά εσωτερικά (in-house) στην επιχείρηση.

---

<sup>76</sup> Burt and Pinkerton, (1996), A Purchasing Manager's Guide to Strategic Proactive Procurement, AMACOM - American Management Associations

<sup>77</sup> Dobler and Burt, (1996), Purchasing & Supply Management - Text and Cases, 6th Edition, McGraw-Hill, International Editions

<sup>78</sup> Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), Managing the outsourcing relationship, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS

- **Τρέχοντα Κόστη (Current Costs):** Σύμφωνα με τους Reilly και Tamkin<sup>79</sup>, όσο καλό και αν είναι το αρχικό συμβόλαιο, θα υπάρχουν αναπόφευκτες αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν με σχετικά υψηλό κόστος.
- **Ηθικό (Morale):** Οι βίαιες μειώσεις του προσωπικού μπορεί να βλάψει το ηθικό των εναπομενόντων εργαζομένων. Αυτή η ανθρώπινη διάσταση συνήθως αγνοείται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.
- **Κόστη Συμβολαίου (Contract Costs):** Ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται για να μπορέσει να διευθυνθεί ένα συμβόλαιο, αυξάνει σημαντικά το συνολικό του κόστος.
- **Ποιότητα Υπηρεσιών (Quality of Service):** Η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών θα πρέπει να παρακολουθείται ανελλιπώς, εξαιτίας της τάσης των συμβαλλομένων να μειώνουν τα κόστη τους.
- **Μείωση Ευελιξίας (Loss of Flexibility):** Οι περισσότερες συμφωνίες με εξωτερικούς συνεργάτες, απαιτούν μακροπρόθεσμα συμβόλαια τα οποία θα τους παρέχουν σταθερά κέρδη. Όμως, τα συμβόλαια πρέπει να διαπραγματεύονται συνεχώς, ώστε να υπάρχει δυνατότητα αναπροσαρμογής στη ζήτηση και στο κόστος. Αυτή η ευελιξία επιτυγχάνεται με υψηλότατο κόστος.
- **Χαμένη Ευκαιρία (Lost Opportunity):** Η παραχώρηση σε τρίτους στρατηγικών πόρων μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει στην εξαφάνιση ολόκληρης της επιχείρησης.
- **Κέρδος του Εξωτερικού Συνεργάτη (Outsourcer Profit):** Ο εξωτερικός συνεργάτης υποχρεώνεται ουσιαστικά να καταφέρει να βγάλει κέρδος από κάποιες δραστηριότητες τις οποίες η αρχική επιχείρηση υλοποιεί με κόστος.
- **Δημόσια Εικόνα (Public Image):** Οι απολύσεις μεγάλων ομάδων εργαζομένων έχουν κακή επίπτωση στη δημόσια εικόνα της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων, η οποία προκαλείται από την συνεχόμενη Εξωτερίκευση Διεργασιών, δεν επιφέρει πάντοτε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο Anfuso<sup>80</sup> διαπίστωσε πως μεταξύ 1989 και 1994, τα λειτουργικά κέρδη αυξήθηκαν μόνο στο 51% των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν τη στρατηγική της εξωτερίκευσης Εργασιών. Σημαντικό στοιχείο της έρευνας αυτής αποτελεί το γεγονός πως στο 20% των περιπτώσεων διαπιστώθηκε χαρακτηριστική μείωση των κερδών. Το αβίαστο συμπέρασμα στο οποίο οδηγήθηκαν οι ερευνητές μετά την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας είναι η σπουδαιότητα και ο καθοριστικός ρόλος της σωστής επιλογής της

<sup>79</sup> Reilly And Tamkin, (1996), *Outsourcing: A Flexible Option For The Future*, 1st Edition, The Institute For Employment Studies

<sup>80</sup> Anfuso, D. (1996), "Save jobs: strategies to stop the layoffs", *Workforce Online*

κατάλληλης προς εξωτερίκευση εργασίας. Σύμφωνα με τους Embleton and Wright (1998), οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία της Εξωτερίκευσης Εργασιών διακρίνονται στις παρακάτω τρεις βασικές κατηγορίες:

- Στρατηγική Ανάλυση (Strategic Analysis)
- Επιλογή Προμηθευτών (Selecting the Providers)
- Έλεγχος και Διοίκηση της Σχέσεως (Managing the Relationship)

## 6.2 Η Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων στη Ναυτιλία

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων της ναυτιλιακής επιχείρησης αφορά την ανάθεση τους σε ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πλοίων – Ship Management Company, η οποία αναλαμβάνει την εξ' ολοκλήρου παρακολούθηση του πλοίου. Σύμφωνα με τον ορισμό του Spruyt, η διαχείριση πλοίων είναι η επαγγελματική παροχή υπηρεσιών μια διαχειρίστριας εταιρείας που δεν έχει απολύτως καμία σχέση με την ιδιοκτησία των πλοίων<sup>81</sup>. Η στρατηγική της εξωτερίκευσης είναι ωφέλιμη και χρησιμοποιείται από τις ναυτιλιακές εταιρείες όταν συντρέχει ένας ή και παραπάνω λόγοι, όπως αυτοί αναφέρονται ακολούθως:

- Απουσία βασικών πόρων και ικανοτήτων που συνδέονται με τη γνώση γύρω από τη διαχείριση πλοίων. Υπάρχουν περιπτώσεις πλοιοκτητών που η γνώση τους σε ναυτιλιακά ζητήματα είναι περιορισμένη, διότι πιθανόν δρουν σε άλλο κλάδο.
- Η αποφυγή ανάληψης κόστους από τη δημιουργία γραφείων – υποδομών στη ξηρά.
- Το να λειτουργεί μια πλοιοκτήτρια εταιρεία με κόστος που δεν είναι ανταγωνιστικό.
- Περιορισμένη ή και καθόλου πρόσβαση σε συγκεκριμένους πόρους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πληρώματα των πλοίων. Είναι σύνηθες πολλές εταιρείες να αναθέτουν αυτή τη λειτουργία εύρεσης πληρωμάτων σε ανεξάρτητους πράκτορες που ασχολούνται καθαρά με αυτό το κομμάτι της ναυτιλίας.
- Η επιθυμία διαφοροποίησης του στόλου και η απόκτηση νέων διαφορετικών πλοίων. Σε αυτή τη περίπτωση η ναυτιλιακή θέλει να προβεί στην αγορά άλλου τύπου πλοίων αλλά ίσως της λείπει η γνώση και η εξειδίκευση για αυτό παράλληλα με τη στρατηγική επέκτασης προβαίνει και σε στρατηγική εξωτερίκευσης.

---

<sup>81</sup> Spruyt, J., Ship Management (Business of Shipping), Publisher: Informa Pub; 2nd edition, June 1994.

- Η ανάγκη της ναυτιλιακής να επικεντρωθεί σε κάποιες λειτουργίες που θεωρεί χρήσιμες και στη παρούσα περίοδο ίσως και πιο αποδοτικές.

Υπάρχει φυσικά και η άλλη όψη του νομίσματος, διότι κάποιες πλοιοκτήτριες εταιρείες δεν επιλέγουν την στρατηγική της εξωτερίκευσης. Σύμφωνα πάλι με τον Spruyt οι λόγοι είναι οι ακόλουθοι<sup>82</sup>:

- Επιθυμία διατήρησης του τμήματος πληρωμάτων, με τη φιλοσοφία ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η κινητήριος δύναμη της επιχείρησης.
- Διατήρηση του ελέγχου της λειτουργικής διαχείρισης των πλοίων, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εφαρμογής μέτρων μείωσης του κόστους.
- Η διατήρηση της φήμης στην αγορά.
- Η επιθυμία δημιουργίας συνθηκών με βάσει προτύπων και πολιτικών που συνάδουν με τη φιλοσοφία και τη κουλτούρα της εταιρείας.
- Η επιλογή του να βρίσκεται κοντά στα πληρώματα έτσι ώστε να δράσει έγκαιρα σε οποιαδήποτε κατάσταση και να έχει λάβει την απόφαση η ίδια και όχι κάποιος άλλος για αυτήν.
- Η επιθυμία διατήρησης της σημαίας των πλοίων στην εθνική σημαία του πλοιοκτήτη.
- Άλλες ιδιαιτερότητες / παράγοντες που μπορεί να οφείλονται για παράδειγμα σε τόπους καταγωγής των εφοπλιστών.

Όταν λοιπόν συντρέχει ένας ή παραπάνω λόγοι από τους προαναφερθέντες η ναυτιλιακή επιχείρηση ουσιαστικά προχωράει σε εσωτερίκευση των λειτουργιών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η OSG, μια από της μεγαλύτερες ναυτιλιακές παγκοσμίως. Δεν εφαρμόζει τη στρατηγική της εξωτερίκευσης και επωφελείται τα ακόλουθα<sup>83</sup>:

- Γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της
- Έλεγχο ποιότητας
- Μακροχρόνια προσέγγιση στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου της και των περιουσιακών της στοιχείων.
- Άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές θεσμικού πλαισίου
- Καλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση των ναυτικών
- Μακροχρόνιος προγραμματισμός για την συντήρηση των πλοίων (δεξαμενισμός κτλ.)

<sup>82</sup> Spruyt, J., Ship Management (Business of Shipping), Publisher: Informa Pub; 2nd edition, June 1994

<sup>83</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

- Έλεγχος οικονομικών καταστάσεων και προϋπολογισμών

### **6.3 Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης συνδυάζει τα κοινωνικά οφέλη με τους άμεσους στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης. Με την αυτή, η επιχείρηση πραγματοποιεί φιλανθρωπίες προς την κοινωνία με στόχο την ενίσχυση των μακροπρόθεσμων οικονομικών τους στόχων. Συνεπώς η κοινωνικά υπεύθυνη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική συμπεριφορά αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του 1980 και πρακτικά μπορεί αρχικά η υιοθέτηση της να σήμαινε βραχυπρόθεσμες απώλειες σε ότι αφορά τον προϋπολογισμό μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά τα μακροπρόθεσμα οφέλη της επιχείρησης μπορούν να καταγραφούν από τα οικονομικά δεδομένα όπως είναι τα αποτελέσματα χρήσης, λόγω της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας. Έτσι, η Στρατηγική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αντιμετωπίζεται ως επένδυση στη δημιουργία καλής φήμης της επιχείρησης.

Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα βραχυπρόθεσμα κέρδη των εταιρειών των οποίων τα στελέχη περιλαμβάνουν στη στρατηγική τους κοινωνικούς στόχους, άλλες φορές αυξάνονται και άλλες φορές μειώνονται. Ωστόσο άλλες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αποδίδουν μακροπρόθεσμα<sup>84</sup>.

### **6.4 Η Στρατηγική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Ναυτιλιακές Εταιρίες**

Πολλές ναυτιλιακές εταιρίες εδώ και αρκετές δεκαετίες έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική πρακτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, είτε αυτές με το τρόπο σχεδίασης των πλοίων είτε αφορούν τη σχέση τους με ομάδες ενδιαφέροντος, για παράδειγμα οι εργαζόμενοι. Τις περισσότερες φορές η στρατηγική δεν εφαρμοζόταν συνειδητά και δεν εντάσσονταν στο πλάνου του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Η

---

<sup>84</sup> [www.csrindex.gr](http://www.csrindex.gr), Κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

κοινωνικά υπεύθυνη ναυτιλιακή επιχείρηση εργάζεται με στόχο τη δημιουργία θετικού αποτελέσματος για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων. Όπως αναφέρεται σε έρευνα του νορβηγικού νηογνώμονα, στόχος της κοινωνικά υπεύθυνης εταιρείας είναι να αξιοποιήσει τις θετικές επιδράσεις και να αποφεύγει τις αρνητικές μέσω διαφόρων καλά μελετημένων ενεργειών. Κάποιες από τις σημαντικότερες αναφέρονται παρακάτω<sup>85</sup>.

Ενδιαφέρον για τις θετικές επιδράσεις:

- Να προχωράει πέρα από τους ισχύοντες κανονισμούς
- Να προσπαθεί να βελτιώσει τα πληρώματά της τόσο σε εκπαιδευτικό επίπεδο όσο και προσωπικό (επικοινωνία με τα οικία πρόσωπα, ασφάλεια, ευχάριστο και καθαρό περιβάλλον εργασίας κ.λ)
- Να ενισχύει τη διαφορετικότητα μέσω της επέκτασης προσωπικού, διοίκησης και πλοίων
- Να εφαρμόζει προσεγγίσεις κύκλου ζωής των πλοίων
- Να επιλέγει επιτυχημένα τεχνολογικά μοντέλα που θα την βοηθήσουν να αναπτυχθεί
- Να επιδιώκει την συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών.

Σε συνδυασμό με τα ανωτέρω, η κοινωνικά υπεύθυνη ναυτιλιακή επιχείρηση θα πρέπει να αποφεύγει τις αρνητικές επιδράσεις, ακολουθώντας τα ακόλουθα:

- Συμμόρφωση με τους διεθνείς νόμους και κανόνες που διέπουν τη ναυτιλία
- Εστίαση στην βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης
- Να υποστηρίζει τα πρότυπα ηθικής και κουλτούρας της
- Να προστατεύει τα πληρώματα της από μη επιτρεπτές συμπεριφορές
- Να επιδιώκει τη διαφάνεια στις οικονομικές και τις ευρύτερες συναλλαγές
- Σωστή διοίκηση και ορθότερη εταιρική διακυβέρνηση

Παρακάτω αναλύεται το παράδειγμα της Ναυτιλιακής Εταιρείας **Thenamaris Ships Management** και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που ακολουθεί εδώ και κάποια χρόνια. Πιο συγκεκριμένα στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας αναφέρονται τα ακόλουθα<sup>86</sup>:

---

<sup>85</sup> Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011.

<sup>86</sup> <https://www.thenamaris.com/sustainability/corporate-social-responsibility/>

## ***Η κοινωνική ευθύνη είναι ενσωματωμένη σε κάθε πτυχή της επιχείρησής μας***

Η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και του πληρώματός μας, προσφέροντας σε όλους ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας. Στα πλοία μας ή στην ξηρά προσφέρουμε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Από τον αυστηρό τρόπο που εφαρμόζουμε τις πολιτικές ασφάλειας στη ποιότητα του φαγητού που εξυπηρετείται στο πλοίο και στο κεντρικό γραφείο μας, όλα είναι συντονισμένα για την ευημερία του προσωπικού και του πληρώματος της εταιρείας. Παρακολουθούμε συνεχώς βασικούς δείκτες απόδοσης σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, όπως η συχνότητα τραυματισμών λόγω απώλειας χρόνου (LTIF) στη θάλασσα ενώ η εκτελεστική Επιτροπή Ασφαλείας λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα αμέσως όταν είναι απαραίτητο.

## ***Ευημερούσες σχέσεις με τοπικές επιχειρήσεις και κοινότητες***

Σε κάθε περιοχή που δραστηριοποιούμαστε, προσπαθούμε να σεβόμαστε τις τοπικές κοινότητες και να συμβάλλουμε στην ανάπτυξή τους. Συμμορφωνόμαστε πλήρως με - και συχνά υπερβαίνουμε - τους τοπικούς κανονισμούς για την Υγεία, την Ασφάλεια, την Ασφάλεια και την Προστασία του Περιβάλλοντος. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η συμμόρφωση της Thenamaris με το Πρόγραμμα Εξαιρετικής Συμμόρφωσης (ECOPRO) στο κράτος της Ουάσινγκτον, ένα εθελοντικό πρόγραμμα που αποσκοπεί στον έλεγχο και τον μετριασμό των κινδύνων της θαλάσσιας ρύπανσης στα κρατικά ύδατα.

Η Thenamaris συνεργάζεται στενά με χιλιάδες τοπικές επιχειρήσεις, όπως οι προμηθευτές και οι λιμενικοί πράκτορες, εφαρμόζοντας αυστηρές αρχές για τη διαφάνεια και τις δεοντολογικές πρακτικές εργασίας. Η εστίασή μας στη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων win-win βοηθά τους τοπικούς συνεργάτες να αναπτυχθούν μαζί με τη Thenamaris.

Η Thenamaris υποστηρίζει μια ποικιλία οργανώσεων που βοηθούν τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Κατά τη διάρκεια του 2015 - 2018 η Thenamaris συνέβαλε και σε μη κερδοσκοπικούς - κυβερνητικούς οργανισμούς:

## ***ΣΥΝ-ΕΝΩΣΗ***

Η SYN-ENOSIS είναι η Εταιρεία Κοινωνικής Πρόνοιας των Ελλήνων Εφοπλιστών με στόχο τη διεξαγωγή συστηματικών και οργανωμένων πρωτοβουλιών σε εθνικό επίπεδο



για την υποστήριξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που επηρεάζονται από τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα. Οι δραστηριότητες αυτές επικεντρώνονται σε τομείς όπως η υγεία, η κοινωνική μέριμνα, η ναυτική εκπαίδευση και τα κοινωνικά έργα κοινού ενδιαφέροντος. Η Thenamaris είναι ένας Μεγάλος Ευεργέτης της SYN-ENOSIS και έχει δεσμευτεί να στηρίξει τις προσπάθειές της για μια τριετία: 2016 - 2018. Βασικά έργα που υποστηρίζει η SYN-ENOSIS είναι η αναβάθμιση των υποδομών και εξοπλισμού των Εμπορικών Ναυτικών Ακαδημιών σε όλη την Ελλάδα, η χρηματοδότηση κέντρων πρόνοιας που προστατεύουν ευπαθείς κοινωνικές ομάδες που βρίσκονται σε ολόκληρη τη χώρα, καθώς και η δωρεά ειδικού εξοπλισμού σε δημόσιους φορείς, όπως οχήματα για το Λιμενικό Σώμα, ελαστικά για οχήματα Πυροσβεστικού Σώματος της Χίου και τεχνολογικό εξοπλισμό για δημόσια σχολεία σε όλη την επικράτεια.

Εκτός από τις παραπάνω πρωτοβουλίες, μετά τις πρόσφατες καταστροφικές πυρκαγιές που έπληξαν τη Δυτική και την Ανατολική Αττική, η εταιρεία έδωσε 500 χιλ. δολάρια στη SYN-ENOSIS για να στηρίξει τους ανθρώπους και τις οικογένειες των πληγέντων περιοχών.

### ***Φίλοι του Παιδιού***

Οι φίλοι του παιδιού είναι ένας φιλανθρωπικός σύλλογος που στοχεύει να προσφέρει προστασία και φροντίδα σε άρρωστα ή κακοποιημένα παιδιά καθώς και σε εκείνους που ζουν κάτω από το όριο της φτώχειας. Σκοπός του συλλόγου είναι να βοηθήσει τα παιδιά που βρίσκονται σε κατηγορίες κινδύνου στην Ελλάδα να έχουν τρόφιμα, ιατρική και εκπαίδευση και να μη διαχωρίζονται από τη φυσική τους οικογένεια για οικονομικούς λόγους. Η Thenamaris υποστηρίζει τους Φίλους του Παιδιού με τη μηνιαία διανομή νωπών τροφίμων, όπως το γάλα, τα φρούτα, τα λαχανικά και το κρέας, σε εξήντα παιδιά ηλικίας από 6 έως 12 ετών.

### ***ΚΕΘΕΑ Αριάδνη***

Το ΚΕΘΕΑ, το οποίο αντιπροσωπεύει το «Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων», είναι ένα δίκτυο αποκατάστασης και κοινωνικής επανένταξης, παρέχοντας υπηρεσίες σε άτομα που πάσχουν από διάφορα είδη εθισμού. Οι εγκαταστάσεις ΚΕΘΕΑ Αριάδνη στο Ηράκλειο της Κρήτης παρείχε το πρώτο θεραπευτικό πρόγραμμα για τους χρήστες ναρκωτικών και τις οικογένειές τους στο νησί της Κρήτης. Μεταξύ των διάφορων τύπων υποστήριξης που προσφέρονται, περιλαμβάνει έναν ξενώνα για να φιλοξενήσει άτομα που ταξιδεύουν από μακρινά μέρη της Κρήτης. Η Thenamaris υποστήριξε την

ανακαίνιση και τη συντήρηση του ξενώνα, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρικών και υδραυλικών έργων, τη ζωγραφική, την παροχή μονάδων θέρμανσης και ψύξης, την αντικατάσταση των στρώσεων και τη φύτευση του κήπου.

### ***Médecins du Monde - Ελληνική αντιπροσωπεία***

Médecins du Monde - Η Ελληνική Αντιπροσωπεία είναι ιατρική μη κερδοσκοπική οργάνωση που παρεμβαίνει στην πρωτοπορία της κρίσης των προσφύγων με την παροχή υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης σε πρόσφυγες που φτάνουν στην Ελλάδα. Η Thenamaris κάλυψε το κόστος λειτουργίας ιατρικής ομάδας έκτακτης ανάγκης για διάρκεια ενός μήνα στο λιμάνι του Πειραιά που παρείχε πρωτοβάθμια υγειονομική περίθαλψη και φαρμακευτική υποστήριξη επτά ημέρες την εβδομάδα. Η ομάδα, αποτελούμενη από γιατρούς, νοσηλευτές και διερμηνείς, παρείχε διάγνωση και ιατρική περίθαλψη στους πρόσφυγες, συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων ομάδων όπως οι έγκυες, οι ανήλικοι, οι ηλικιωμένοι, οι ανάπηροι, οι μονογονεϊκές οικογένειες.

### ***Αποστολή του "Anthropo"***

Η αποστολή "Anthropos" είναι να προσφέρει δωρεάν θεραπεία και ιατρική υποστήριξη παγκοσμίως. Το 2013, ο οργανισμός ανέπτυξε το πρόγραμμα "Υποστηρίζουμε: Ιατρική και Φαρμακευτική περίθαλψη για όλους" με στόχο την παροχή ιατρικής περίθαλψης και φαρμακευτικών προϊόντων για τις ανασφάλιστες και άλλες ευάλωτες ομάδες στην Ελλάδα με περιορισμένη πρόσβαση σε δωρεάν ιατρική περίθαλψη. Η Thenamaris καλύπτει ποικίλες αιτήσεις, από ιατρικές εξετάσεις μέχρι χειρουργικές επεμβάσεις.

## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Θεοτοκάς Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Ναυτιλία – Εμπόριο – Οικονομία, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Σεπτέμβριος 2011
2. Domberger S., The Contracting Organization, Oxford University Press, 1998
3. Lankford and Parsa, “Outsourcing - a primer”, *Management Decision*, Vol. 37, 1999
4. Embleton and Wright, (1998), “A practical guide to successful outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 6
5. Quinn J. and Hilmer F., (1994), “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer 1994
6. Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), *Managing the outsourcing relationship*, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS
7. Burt and Pinkerton, (1996), *A Purchasing Manager’s Guide to Strategic Proactive Procurement*, AMACOM - American Management Associations
8. Dobler and Burt, (1996), *Purchasing & Supply Management - Text and Cases*, 6th Edition, McGraw- Hill, International Editions
9. Reilly And Tamkin, (1996), *Outsourcing: A Flexible Option For The Future*, 1st Edition, The Institute For Employment Studies
10. Anfuso, D. (1996), “Save jobs: strategies to stop the layoffs”, *Workforce Online*
11. Spruyt, J., *Ship Management (Business of Shipping)*, Publisher: Informa Pub; 2nd edition, June 1994
12. [www.csrindex.gr](http://www.csrindex.gr) , Κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
13. <https://www.thenamaris.com/sustainability/corporate-social-responsibility/>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τη θεωρητικού υπόβαθρου ανάλυση που πραγματοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας προέκυψαν κάποια συμπεράσματα χρήσιμα για την καλύτερη κατανόηση αυτού που ονομάζουμε στρατηγικό μάνατζμεντ σε γενικό πλαίσιο και ειδικότερα με την εφαρμογή αυτού στον ναυτιλιακό κλάδο και συγκεκριμένα στις ναυτιλιακές εταιρείες.

Η επιστήμη του μάνατζμεντ και οι αρχές που τη διέπουν αποτελούν σπουδαία εργαλεία, στα κατάλληλα χέρια των αρμόδιων προσώπων στα αντίστοιχα τμήματα των εταιρειών. Μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον αλλά ταυτόχρονα πραγματοποιώντας μια ανασκόπηση της εσωτερικής δομής και οργάνωσης, μπορεί να εφαρμοστεί η κατάλληλη στρατηγική ανάλογα πάντα με τους στόχους που έχει θέσει μια ναυτιλιακή εταιρεία και επιθυμεί να πετύχει. Η ανάλυση της αγοράς, οι δράσεις και οι πορεία των ανταγωνιστών και το θεσμικό πλαίσιο είναι κάποια από τα θέματα που λαμβάνονται επίσης υπόψη. Επιπρόσθετα, όλες οι επιχειρήσεις ναυτιλιακού κλάδου επιθυμούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και φυσικά να το διατηρήσουν (VRIO – Value Rareness Imitation Organization), μιας και είναι εκείνο που θα επιφέρει κέρδη και αναγνώριση.

Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως είναι αυτό της ναυτιλίας οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να μελετώνται αρκετά αλλά και να υλοποιούνται την κατάλληλη στιγμή. Οι Ελληνικές Εφοπλιστικές εταιρείες έχουν αποδείξει εδώ και πολλές δεκαετίες ότι αξιολογούν στο έπακρο τα δεδομένα του κλάδου και της αγοράς καθώς και των διαθέσιμων πόρων που έχουν στη διάθεση τους για να πραγματοποιήσουν την οποιαδήποτε κίνηση. Επιλέγουν μέσα από το ευρύ φάσμα των στρατηγικών λύσεων που αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία, ανάλογα με τους στόχους και τους σκοπούς τους. Τις περισσότερες φορές οι επιλογές τους αποδεικνύονται εκ του αποτελέσματος ορθές, όπως έγινε αντιληπτό και από τις μελέτες περιπτώσεων αρκετά μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών.

Τέλος, μέσα από τη μελέτη της επιστήμης του στρατηγικού μάνατζμεντ έγινε κατανοητό ότι η ίδια δεν είναι στατική αλλά εξελισσόμενη. Νέες στρατηγικές εφαρμόζονται από τις ναυτιλιακές εταιρείες σε συνδυασμό με τις προϋπάρχουσες. Αυτές υπενθυμίζουμε ότι είναι η στρατηγική της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, οι οποίες προτιμούνται από πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Άλλες ναυτιλιακές πράττουν σωστά μη χρησιμοποιώντας αυτές τις νέες

στρατηγικές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι προαναφερθείσες στρατηγικές έχουν ποικίλλα θετικά αλλά και αρνητικά σημεία. Πάντως χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθιγής αποτελεί η Theamaris η οποία σε πολλούς έχει γίνει περαιτέρω γνωστή μέσα από αυτή τη δράση της. Φυσικά ένας από τους λόγους για τους οποίους και εμείς στην ανάλυση μας προτείναμε αυτές τις στρατηγικές είναι επειδή όλο και περισσότερες εταιρείες φαίνεται να τις χρησιμοποιούν με θετικά για αυτές αποτελέσματα.

Το περιβάλλον συνεχώς αλλάζει, η επιστήμη και η τεχνολογία προχωράει, η οικονομία πάντα κάνει κύκλους ανάμεσα σε επίπεδα ύφεσης και ανάπτυξης, νέες εταιρείες εισέρχονται στον κλάδο, άλλες πάλι δεν αντέχουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και οδηγούνται στο κλείσιμο. Παρόλα αυτά, το συμπέρασμα είναι ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ, ακολουθούμενο από τις νέες πρακτικές που προστίθενται σε αυτό, θα είναι πάντα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις αν γνωρίζουν το πώς να το αξιοποιήσουν. Τέλος, πιστεύουμε ότι η παρούσα εργασία θα αποτελούσε μια καλή βάση για μελλοντικές αναλύσεις που θα προκύψουν μιας και όλα μεταβάλλονται δυναμικά είτε αυτή είναι η αγορά είτε είναι η οικονομία εγχώρια ή παγκόσμια είτε μιλάμε για πολιτικές αλλαγές ακόμα και για κοινωνικές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνικά Συγγράμματα

- Βλάχος Γ. Π., Ναυτιλιακή Οικονομία, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2011.
- Γεωργαντόπουλος Ελ. – Βλάχος Γ., Ναυτιλιακή Οικονομική, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζεϊ & Τζεϊ Ελλάς, Πειραιάς 2003.
- Γεωργόπουλος Ν. Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα 2010
- Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., Ναυλώσεις, Εκδόσεις Σταμούλης, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2010
- Γκάρλας Α, Κατσαούνου Π., Ινστιτούτο Έρευνας και Κατάρτισης Ευρωπαϊκών Θεμάτων, Οικονομική ανασυγκρότηση της Ελληνικής Ναυτιλίας & τρόποι επαναπατρισμού της, Αθήνα 2014.
- Γουλιέλμος, Α.Μ, «Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
- Θεοτοκάς Γ. Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδότης Αλεξάνδρεια, Μάιος 2014.
- Θεοτοκάς Γ., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Σταμουργκέλης Γ., Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση & ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2008.
- Χαρλαύτη Τ., Ιστορία και Ναυτιλία 16<sup>ος</sup> – 20<sup>ος</sup> Αιώνας, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2005.
- Χλωμούδης Κ., Λιμενικός Σχεδιασμός στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία, Εκδόσεις Τζεϊ και Τζεϊ Ελλάς, 2005.
- McAleese D., Μετάφραση Σακκά Α., Οικονομική για Επιχειρήσεις - Ανταγωνισμός, Μακροσταθερότητα και Παγκοσμιοποίηση, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Δαρδανός Γ., Αθήνα 2005.
- P. J Montana & B. H. Charvon, 2000, Μάνατζμεντ, 3<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση, εκδόσεις Barron's Educational Series INC., 2000, Ελληνική Έκδοση, 2009, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Φαφαλίου Ε. – Θεοτοκάς Ι., Επιχειρηματική Αριστεία στη Ναυτιλία: από την Ηγεσία Κόστους στην Καινοτομία με έμφαση στην Ποιότητα, Επιστημονική Επετηρίδα προς τιμή του Ομότιμου Καθηγητή Κ.Ν. Δερβιτσιώτη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2007

### Ξένα Συγγράμματα

- Stopford M., Maritime Economics, 1<sup>st</sup> Edition, published by Unwin Hyman, 1988
- Dr. Stopford M., Maritime Economics, Routledge, 2<sup>nd</sup> Edition, 1997.
- Chew Eng K. and Gottschalk P., Strategic Management Principles, , IGI Global, 2009
- Wheelen L. Thomas & J. D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall,2008
- Porter Michael E Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, by The Free Press, 1980
- Lorange P., Chakravarthy B., Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation, Publisher: Blackwell Pub, September 1, 1993
- Lankford and Parsa, “Outsourcing - a primer”, *Management Decision*, Vol. 37, 1999
- Embleton and Writght, (1998), “A practical guide to successful outsourcing”, *Empowerment in Organizations*, Vol. 6
- Quinn J. and Hilmer F., (1994), “Strategic Outsourcing”, *Sloan Management Review*, Summer 1994
- Langfield-Smith, Smith & Stringer, (2000), Managing the outsourcing relationship, 1st Edition, ACMAD - ANSW PRESS
- Burt and Pinkerton, (1996), A Purchasing Manager’s Guide to Strategic Proactive Procurement, AMACOM - American Management Associations
- Dobler and Burt, (1996), Purchasing & Supply Management - Text and Cases, 6th Edition, McGraw- Hill, International Editions
- Reilly And Tamkin, (1996), Outsourcing: A Flexible Option For The Future, 1st Edition, The Institute For Employment Studies
- Spruyt, J., Ship Management (Business of Shipping), Publisher: Informa Pub; 2nd edition, June 1994.

### Άρθρα / Παρουσιάσεις / Εκθέσεις / Τύπος

- Captain Georgoulis G., Ναυτιλιακή Λειτουργική Διαχείριση, Εισαγωγή, παρουσίαση
- Μουστάκα Δ. DPA– Χατζηγηρηγόρης Σ. Director, Maran Gas Maritime Inc., ISM – The Role of the DPA, July 2018
- The Tramp Shipping Market-Clarkson Research Studies 2004

- Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών, Ετήσια Έκθεση 2017 – 2018, [www.uge.gr](http://www.uge.gr)
- Τουρκολιάς Α. - Αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, Ελληνική Ναυτιλία: Διαχρονική αξία στην οικονομία, Άρθρο στην Εφημερίδα το Βήμα, 3 Ιουνίου 2012
- Article: Greece Marks The Top Of Most Ship Owning Nations In 2018, By MI News Network | In: Shipping News | Last Updated on January 31, 2018, [www.marineinsight.com](http://www.marineinsight.com)
- Πολλάλης Γ.Α, άρθρο «Η προέλευση και η Σημασία της Επιχειρησιακής Στρατηγικής.», περιοδικό Manager της Ελληνικής Εταιρίας Διοικήσεων Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), Οκτώβριος 2010
- Lorange P., Shipping Strategy – Innovating for Success, Cambridge University Press, 2008.
- Άρθρο, Αγγελική Φράγκου: 40άρισε τα πλοία της Navios Maritime Partners, Μάρτιος 12, 2018, του Μηνά Τσαμόπουλου [www.newmoney.gr](http://www.newmoney.gr)
- Άρθρο «Ο Μαρινάκης δημιουργεί εταιρεία κολοσσό», Μηνάς Τσαμόπουλος 06/05/2011, [www.protothema.gr](http://www.protothema.gr)
- Άρθρο «ΟΛΠ: Εγκρίθηκε η επέκταση του Λιμένα Κρουαζιέρας», 23.09.2013 [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- ELNAVI Απρίλιος 2018, Τεύχος 532, Σελίδα. 68, [www.elnavi.eu](http://www.elnavi.eu) ,
- Συνέδριο *Invest In Greece* που διοργάνωσε η Capital Link στη Νέα Υόρκη, Ομιλία κ. Κοσμάτη, Δεκέμβριος 2017
- Domberger S., The Contracting Organization, Oxford University Press, 1998.
- Anfuso, D. (1996), "Save jobs: strategies to stop the layoffs", *Workforce Online*

#### Ηλεκτρονικές Πηγές

- [www.helmepacadets.gr](http://www.helmepacadets.gr)
- [www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/en/About/HistoryOfIMO/Pages/Default.aspx)
- <https://el.wikipedia.org>
- [www.en.wikiquote.org/wiki/Jack\\_Welch](http://www.en.wikiquote.org/wiki/Jack_Welch)
- [www.maritimeneews.gr](http://www.maritimeneews.gr) Φεβρουάριος & Αύγουστος 2006
- [www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index](http://www.quandl.com/data/LLOYDS/BDI-Baltic-Dry-Index)
- [www.alternacapital.com](http://www.alternacapital.com)
- [www.costamare.com](http://www.costamare.com)
- <http://www.netweek.gr>
- [www.csrindex.gr](http://www.csrindex.gr) , Κατηγορίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
- <https://www.thenamaris.com/sustainability/corporate-social-responsibility/>



- [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
- <https://loydlist.maritimeintelligence.informa.com/one-hundred-edition-nine>