



ΔΠΜΣ

Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

στην Ελληνική Ναυτιλία»

Φίλιππος Παπαγγελής

MNΣNA21039

Επιβλέπων:

Καθηγητής Ιωάννης Θεοτοκάς

Πειραιάς

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2023

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

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

Φίλιππος Παπαγγελής

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΕΛΟΣ Α΄: Ιωάννης Θεοτοκάς

ΜΕΛΟΣ Β΄: Ανδρέας Ανδρικόπουλος

ΜΕΛΟΣ Γ΄: Ιωάννης Λαγούδης



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Στην οικογένειά μου για τη στήριξή της και την αρωγή της

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή μου Ιωάννη Θεοτοκά για την καθοδήγησή, την υποστήριξή του και τις χρήσιμες συμβουλές του κατά τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση εννοιών για την κατανόηση των εταιρικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών και την εφαρμογή τους στις Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθενται τα είδη των εταιρικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών, σημειώνονται οι παράγοντες ανταγωνισμού στον κλάδο, όπως ο τελευταίος καθορίζεται από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και τα μοντέλα στρατηγικής του Porter.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που κάνουν τη ναυτιλία, ως οικονομική δραστηριότητα, να ξεχωρίζει έναντι των υπολοίπων κλάδων. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μεταβλητότητα, η οποία κατηγοριοποιείται σε ναυτιλιακούς κύκλους, σε μη αναμενόμενα και σε αναμενόμενα συμβάντα, και στο παγκοσμιοποιημένο χαρακτήρα της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα είδη των εταιρικών στρατηγικών αναφορικά με την αγορά, την ανάπτυξη προϊόντων, την κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, καθώς και τη συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές ηγεσίας-κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Επισημαίνονται χαρακτηριστικά παραδείγματα Ελλήνων πλοιοκτητών και γίνεται παραπομπή σε Ελληνικές εταιρείες. Ειδικώς για την κατανόηση της στρατηγικής ηγεσίας-κόστους αναλύεται σε τι συνίσταται το ναυτιλιακό κόστος για τις στρατηγικές αποφάσεις της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης.

Λέξεις – Κλειδιά

Εταιρικές

Ανταγωνιστικές

Στρατηγικές

Ελληνική Ναυτιλία



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Abstract

The purpose of the thesis is to present the corporate and competitive strategies of the shipping industry along with their application to Greek companies. The first chapter underscores the types of corporate and competitive strategies, as well as the traits of competition in the shipping industry which can be further explained by Porter's five competitive forces and strategy models.

In the second chapter, an analysis is made of the particular characteristics that make shipping, stand out from the rest of the economic sectors. Particular emphasis is placed on the shipping variability, which is categorized into shipping cycles, unexpected and expected events, and globalization.

In the third chapter, the thesis completes the analytical framework regarding the types of corporate strategy in relation to market, product development, vertical and horizontal integration, as well as related and unrelated differentiation. The fourth chapter examines the competitive strategies of overall cost leadership, differentiation and focus. Examples of Greek shipowners are highlighted and references are made to Greek shipping companies to present how the strategies have been implemented. Finally, shipping cost is dissected to its components regarding the cost leadership strategy.

Keywords

Corporate

Competitive

Strategies

Greek Shipping



Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Πίνακας Περιεχομένων	vii
Πίνακας Σχημάτων.....	viii
Συντμήσεις	ix
1. Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	1
1.1 Εταιρικές Στρατηγικές - Στρατηγικές Ανάπτυξης	2
1.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	5
1.2.1 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Μ.Ε. Porter	5
1.2.2 Τα Μοντέλα Στρατηγικής του Μ.Ε. Porter	8
2. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Ναυτιλίας.....	13
2.1 Μεταβλητότητα.....	14
2.2 Παγκοσμιοποιημένος Χαρακτήρας.....	17
3. Εταιρικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία.....	21
3.1 Στρατηγική Διεξόδου Αγοράς.....	21
3.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....	21
3.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων	22
3.4 Κάθετη Ολοκλήρωση.....	22
3.5 Οριζόντια Ολοκλήρωση.....	23
3.6 Συσχετισμένη Διαφοροποίηση.....	24
3.7 Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση	25
4. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία.....	26
4.1 Στρατηγική Ηγεσίας-Κόστους	26
4.1.1 Τα Είδη του Ναυτιλιακού Κόστους	27
4.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	33
4.2.1 Ποιοτική Διαφοροποίηση.....	33
4.2.2 Μακροχρόνιες Συνεργασίες με Ναυλωτές.....	35
4.3 Στρατηγική Εστίασης.....	36
4.3.1 Εστίαση σε Τμήματα που έχουν Ολιγοπωλιακά Χαρακτηριστικά	36
4.3.2 Εστίαση σε Μικρά Τμήματα (niche).....	37
4.3.3 Γρήγορη Είσοδος σε Καινοτόμα Τμήματα	38
Συμπεράσματα	40
Βιβλιογραφία.....	42



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Πίνακας Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1	Περίγραμμα αποτύπωσης στρατηγικών ανάπτυξης.....	4
ΣΧΗΜΑ 2	Περίγραμμα αποτύπωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών.....	12
ΣΧΗΜΑ 3	Ο δείκτης Baltic Dirty Tanker κατά την πάροδο του χρόνου.....	16



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Συντμήσεις

IMO : International Maritime Organization

BDI : Baltic Dry Index

MR tankers : Medium Range tankers



1. Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Στον όρο στρατηγική εμπεριέχονται όλοι οι χειρισμοί και οι κινήσεις που επιχειρούν τα ηγετικά πρόσωπα μιας επιχείρησης για την ευόδωση των στόχων της και την ανάπτυξη και μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της. Είναι ο συνδυαστικός κρίκος της κάθε εταιρείας και του βιομηχανικού περιβάλλοντός της, το οποίο συνιστούν οι ανταγωνιστές της, οι πελάτες της και οι προμηθευτές της (Grant, 2018).

Η στρατηγική διοίκησης περιλαμβάνει τρία επίπεδα (Wheelen et al., 2015) :

- Το σχεδιασμό
- Την υλοποίηση
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Αποτελεί έναν σκελετό από διαδικασίες και στοιχεία για τον καθορισμό λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Για την επίτευξη του στόχου της η επιχείρηση θα κινητοποιήσει, θα συντονίσει και θα χρησιμοποιήσει το δυναμικό της, δηλαδή, τα κεφάλαιά της, τους ανθρώπους της και τον εξοπλισμό της. Προς τούτο θα προσδιορίσει με ακρίβεια τη στρατηγική και τις κινήσεις που θα ακολουθήσει.

Περαιτέρω η στρατηγική διαμορφώνεται ως εξής (Θεοτοκάς, 2019) :

1. Εταιρική στρατηγική, στην περίπτωση που η δράση της επιχείρησης θα σχετίζεται με τους σκοπούς της και τα βήματα που θα ακολουθήσει για την επίτευξή τους, κινητοποιώντας το σύνολο των δραστηριοτήτων της.
2. Ανταγωνιστική στρατηγική, όταν η δράση της εταιρείας θα σχετίζεται με ζητήματα ανταγωνισμού, ώστε να καταστεί κυρίαρχη και να αποκτήσει ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών της.
3. Λειτουργική στρατηγική, όταν συνδυάζονται οι λειτουργίες της εταιρείας (πόροι και ενέργειες) για την υλοποίηση εταιρικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών, την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

Πιο συγκεκριμένα στην παρούσα εργασία θα μελετηθούν οι εταιρικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές.



1.1 Εταιρικές Στρατηγικές - Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνουν τον συντονισμό ενεργειών μιας επιχείρησης με στόχο την επίτευξη της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης κερδοφορίας και της ενίσχυσης του ρόλου της στις αγορές σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Διαρθρώνονται ως εξής (Θεοτοκάς, 2019) :

- i. τη στρατηγική επέκτασης, κατά την οποία η επιχείρηση διευρύνει τις ενέργειές της στο αντικείμενο εργασιών της και
- ii. τη στρατηγική διαφοροποίησης, κατά την οποία η εταιρεία τροποποιεί τις κινήσεις της και επεκτείνεται και σε νέα αντικείμενα εργασιών.

Αναλυτικώς οι κατηγορίες στρατηγικών, σύμφωνα με πρόσφατες προσεγγίσεις (Βασιλειάδης, 2021; Θεοτοκάς, 2019) είναι οι ακόλουθες :

Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς

Η εταιρεία διαθέτει τους πόρους της αποσκοπώντας στην πιο αποδοτική και κερδοφόρα ανάπτυξη μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος της. Με την πολιτική αυτή στοχεύει : α) στην απόκτηση μεριδίου πελατών που μέχρι τώρα εξυπηρετούνται από τους ανταγωνιστές της, β) στη μεγαλύτερη χρήση της υπηρεσίας ή του προϊόντος της από το ήδη υπάρχον πελατολόγιο της και γ) στο εγχείρημα προσέλκυσης καταναλωτών που δεν χρησιμοποιούν ακόμη το αγαθό ή την υπηρεσία που θα τους παρέχει η επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με το να διατηρήσει η εταιρεία το μερίδιο που κατέχει ήδη σε μια αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται ως ώριμη, ή να αυξήσει το μερίδιο σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενη.

Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Η εταιρεία επεκτείνεται στις ήδη υπάρχουσες αγορές, ή επιχειρεί να αναδείξει νέες για να αναπτύξει τις δραστηριότητές της. Στην ουσία στοχεύει σε νέους πελάτες και αυτή η προσπάθεια μπορεί να επιτευχθεί για παράδειγμα με την παρουσία και ανάπτυξη των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της σε μια καινούργια γεωγραφική περιοχή. Ένας ακόμη τρόπος υλοποίησης είναι η διαφήμιση, εάν το προϊόν καταναλώνεται ήδη κατά μεγάλο ποσοστό από νεαρές ηλικίες, τότε η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να προσελκύσει



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

καινούργιους πελάτες μέσω διαφημίσεων και καταχωρίσεων σε έντυπα και μέσα που κατά κύριο λόγο απευθύνονται σε ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας.

Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Για την ανάπτυξη αγαθών στην αγορά διοχετεύονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης σε βελτιωμένη μορφή, προωθούνται νέα. Η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιλέγοντας τη βελτίωση, την πρωτοπορία (π.χ. παρουσίαση ενός νέου αγαθού), αλλά πολλές φορές και την απομίμηση προϊόντων του ανταγωνισμού. Ουσιαστικώς η επιχείρηση προσφέρει, δημιουργεί και διοχετεύει στην αγορά καινούργιο προϊόν ή παρέχει νέες υπηρεσίες.

Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων με :

Κάθετη Ολοκλήρωση (vertical integration)

Μία εταιρεία εφαρμόζει την κάθετη ολοκλήρωση όταν επεκτείνεται σε διαδοχικά στάδια της παραγωγής και της εφοδιαστικής της αλυσίδας. Τα στάδια είναι οι πρώτες ύλες, οι προμηθευτές, η παραγωγή του αγαθού και η πώλησή του. Μπορεί να υλοποιηθεί είτε προς τα εμπρός (forward vertical integration), είτε προς τα πίσω (backward vertical integration). Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός είναι δυνατόν να επιτευχθεί με εξαγορές και με συγχώνευση άλλων επιχειρήσεων, που συνήθως αποτελούσαν πελάτες της συγκεκριμένης εταιρείας, ώστε η τελευταία να αποκτήσει τον έλεγχο της διαδικασίας διανομής του προϊόντος-υπηρεσίας. Για να ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού θα στραφεί στην προσθήκη σταδίων στην παραγωγική της δομή και στην πορεία μεταφοράς των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Η επιχείρηση, με στόχο το κέρδος, τη μείωση του κόστους και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, καταφεύγει στην κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω με τη σύναψη συνεργασιών ή συγχωνεύσεων με άλλες εταιρείες που αποτελούν τους παρόχους των πρώτων υλών για την παραγωγή των προϊόντων της. Με τη διαδικασία αυτή η διοίκηση της επιχείρησης έχει άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες, διατηρεί τον έλεγχο της ποιότητάς τους και δεν εξαρτάται από έτερους λειτουργούς που διαδραματίζουν το ρόλο του μεσάζοντα.



Οριζόντια Ολοκλήρωση (horizontal integration)

Μια εταιρεία εφαρμόζει την οριζόντια ολοκλήρωση όταν εξειδικεύεται και διευρύνεται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής της διαδικασίας. Ομάδα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ίδιων ή ομοειδών προϊόντων-υπηρεσιών αποφασίζουν να συγχωνευτούν σε μια νέα ενδυναμωμένη και εύρωστη εταιρεία, με ισχυρή παρουσία και μερίδιο αγοράς, με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, ικανή να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, ακόμη και να επιβάλλει ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές συνθήκες. Μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορεί επίσης να επιτευχθεί η διαφοροποίηση των προϊόντων, καθώς και οι οικονομίες κλίμακας.

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

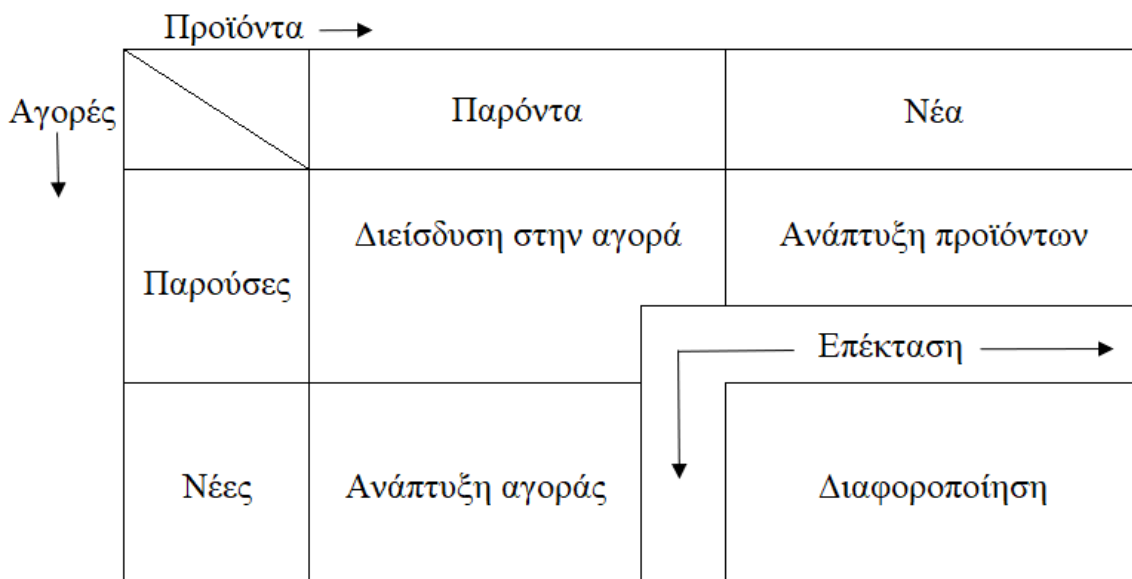
Με τη συσχετισμένη διαφοροποίηση η εταιρεία δραστηριοποιείται σε συγγενικές ή παραπλήσιες ενέργειες παραγωγής και διάθεσης προϊόντων-υπηρεσιών.

Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

Στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση η επιχείρηση διευρύνεται σε νέους τομείς, εκτός των μέχρι τώρα επαγγελματικών της δράσεων, διαβλέποντας σε νέους επενδυτικούς διαύλους.

ΣΧΗΜΑ 1

Περίγραμμα αποτύπωσης στρατηγικών ανάπτυξης



Πηγή: Προσαρμογή από Rich, C.A., (1978). *Corporate planning in shipping: relating theory to practice, Part 2: Corporate Strategy*. Maritime Policy and Management 5:1, 41



1.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

1.2.1 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του M.E. Porter

Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις: την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων. Το σύνολο της διάστασης αυτών των δυνάμεων καθορίζει την προοπτική των μέγιστων κερδών που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση σε έναν οικονομικό κλάδο, συγκεκριμένα (Porter, 1980) :

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την αξία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, προωθώντας το στους αγοραστές σε χαμηλότερη τιμή, γεγονός που επηρεάζει το περιθώριο κερδοφορίας του κλάδου. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από έξι εμπόδια εισόδου, όπως και από την αντίδραση των ήδη εδραιωμένων επιχειρήσεων στον κλάδο, που μπορεί να αναμένει και θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει η νεοεισερχόμενη εταιρεία.

Εμπόδιο αποτελούν οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς αυξάνεται ο απόλυτος όγκος ανά περίοδο. Αποτελούν εμπόδιο, καθώς αναγκάζουν τον νεοεισερχόμενο είτε να εισέλθει στην αγορά σε μεγάλη κλίμακα, κινδυνεύοντας από την αντίδραση των υπάρχοντων επιχειρήσεων, είτε να εισέλθει σε μικρή κλίμακα, αντιμετωπίζοντας ένα μειονέκτημα κόστους.

Ένα έτερο εμπόδιο είναι η διαφοροποίηση προϊόντος. Οι ήδη εδραιωμένες εταιρείες είναι αναγνωρίσιμες λόγω της επωνυμίας τους και έχουν αφοσιωμένους πελάτες-καταναλωτές. Η σχέση αυτή έχει αποκτηθεί και σταθεροποιηθεί από προηγούμενη διαφημιστική εκστρατεία της επιχείρησης, γεγονός που πηγάζει από παλαιότερες διαφημίσεις, από την πολύ καλή εξυπηρέτηση των πελατών της, καθώς και από την πρωτοπόρα δράση της στον κλάδο. Η διαφοροποίηση προϊόντος αποτελεί εμπόδιο εισόδου, καθώς αναγκάζει τους νεοεισερχόμενους να επενδύσουν, καθώς και να ξοδέψουν μεγάλα χρηματικά ποσά,



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

προκειμένου να κερδίσουν τους αφοσιωμένους πελάτες άλλων εταιρειών και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς.

Ένα ακόμη εμπόδιο αποτελούν οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, δηλαδή η ανάγκη επένδυσης μεγάλων χρηματικών ποσών προκειμένου κάποιος να θεωρηθεί ανταγωνιστικός έναντι των άλλων επιχειρήσεων σε μια ήδη καθορισμένη αγορά.

Εμπλοκές δημιουργούν και τα κόστη αλλαγής, τα οποία δημιουργούνται από τις δαπάνες που θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει ο αγοραστής για την προτίμηση και επιλογή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας διαφορετικού προμηθευτή από εκείνον που είχε μέχρι τώρα επιλέξει. Ορισμένα από τα έξοδα αυτά που θα επιβαρύνουν την επιχείρηση παραγωγής είναι η επανεκπαίδευση των εργαζομένων, το κόστος νέου βοηθητικού εξοπλισμού, οι δαπάνες και ο χρόνος για τη δοκιμή ή την πιστοποίηση μιας πηγής.

Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής αποτελεί εμπόδιο εισόδου, καθώς ο νεοεισερχόμενος πρέπει να εξασφαλίσει και να διατηρήσει τη διανομή του προϊόντος του ή της υπηρεσίας του σε κανάλια που ήδη εξυπηρετούν καθιερωμένες εταιρίες. Η μείωση των τιμών και το επίδομα συνεργατικής διαφήμισης συνιστούν έναν τρόπο αντιμετώπισης, η πρακτική αυτή, όμως, μειώνει το ποσοστό κερδοφορίας για την εταιρεία.

Τελευταίο εμπόδιο είναι η κυβερνητική πολιτική. Η εκάστοτε κυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να περιορίσει ή ακόμα και να απαγορεύσει την είσοδο σε βιομηχανίες μέσω της επιβολής και εφαρμογής προτύπων, όπως για παράδειγμα οι διατάξεις για τη μόλυνση του αέρα και των θαλασσιών υδάτων, για τις απαιτήσεις αδειοδότησης και τα όρια πρόσβασης στις πρώτες ύλες.

Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών

Οι υποκατάστατες υπηρεσίες ή τα προϊόντα καλύπτουν σε έναν βαθμό τις ανάγκες του αγοραστή, θέτοντας με αυτόν τον τρόπο ένα όριο για το ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει για την συγκεκριμένη υπηρεσία/προϊόν.



Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι καταναλωτές αντιδρούν ενάντια στην κερδοφορία του κλάδου επιζητώντας χαμηλότερες τιμές και υψηλότερη ποιότητα, ή ακόμα και περισσότερες υπηρεσίες. Μια ομάδα αγοραστών μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο εάν :

- οι αγορές που πραγματοποιούν, συνιστούν μεγάλο ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης
- οι υπηρεσίες που επιζητούν θεωρούνται τυπικές ή συνηθισμένες, καθώς έτσι μπορούν να απευθυνθούν σε διαφορετικό προμηθευτή
- αντιμετωπίζουν μικρά κόστη αλλαγής
- επιτυγχάνουν χαμηλά κέρδη
- αποτελούν απειλή backward vertical integration
- η υπηρεσία ή το προϊόν του κλάδου είναι ελάσσονος σημασίας της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών του αγοραστή
- είναι καλοί γνώστες της ζήτησης, των τιμών της αγοράς και του κόστους του προμηθευτή

Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές προσπαθούν να αποκομίσουν μεγαλύτερο μέρος του κέρδους που δημιουργείται από τους αγοραστές, ανεβάζοντας τις τιμές, ή αλλοιώνοντας την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Μια ομάδα προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο εάν :

- κυριαρχεί και απευθύνεται σε «μικρούς» αγοραστές
- δεν ανταγωνίζεται με υποκατάστατα προϊόντων ή υπηρεσιών
- ο κλάδος δεν συνιστά σημαντικό πελάτη των προμηθευτών
- το προϊόν τους αποτελεί το απαραίτητο συστατικό για την επιτυχή διαδικασία κατασκευής ή την ποιότητα του τελικού προϊόντος
- το προϊόν τους είναι διαφοροποιημένο, ή υπάρχουν κόστη αλλαγής
- αποτελούν απειλή forward vertical integration



1.2.2 Τα Μοντέλα Στρατηγικής του Μ.Ε. Porter

Λύση έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων αποτελούν τα ακόλουθα στρατηγικά μοντέλα ή πιο σπάνια συνδυασμός των ακόλουθων μοντέλων (Porter, 1980, 1998).

1. Στρατηγική Ηγεσίας-Κόστους

Είναι η στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να γίνει παραγωγός χαμηλού κόστους προϊόντων ή υπηρεσιών στον κλάδο της. Μπορεί να επιτευχθεί με :

- την κατασκευή εγκαταστάσεων αποτελεσματικής κλίμακας
- τον έλεγχο του κόστους και των γενικών εξόδων
- την αποφυγή margin account πελατών, δηλαδή την ανάπτυξη τύπου λογαριασμού κατά τον οποίο οι επενδυτές αγοράζουν τίτλους με δανεικά κεφάλαια, χρησιμοποιώντας ως εγγύηση τις καταθέσεις μετρητών ή περιουσιακών στοιχείων
- τον περιορισμό των δαπανών σε τομείς όπως η διαφήμιση, οι πωλήσεις, η Έρευνα και Ανάπτυξη
- τη μείωση των εξόδων λόγω της εμπειρίας στον κλάδο

Η εν λόγω στρατηγική αποφέρει στην επιχείρηση αποδόσεις άνω του μέσου όρου και είναι αρκετά αποτελεσματική έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων. Η επίτευξη χαμηλού κόστους της εταιρείας αποτελεί κύριο μηχανισμό άμυνας κατά των ανταγωνιστών του κλάδου, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει κέρδη με τιμές αγοράς, που θα προκαλούσαν ζημία στις άλλες εταιρείες. Οι αγοραστές δεν μπορούν να ασκήσουν δύναμη για να χαμηλώσουν την τιμή, καθώς η επιχείρηση είναι ο πιο αποτελεσματικός ανταγωνιστής. Επίσης, η θέση χαμηλού κόστους δίνει ευελιξία στην εταιρεία για την αντιμετώπιση της πιθανής αύξησης των τιμών των προμηθευτών και την τοποθετεί συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της σε πιο ευνοϊκή κατάσταση έναντι των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτή την θέση σχετίζονται με εμπόδια εισόδου όπως οι οικονομίες κλίμακας ή τα πλεονεκτήματα κόστους.

Η στρατηγική ηγεσίας-κόστους προϋποθέτει μεγάλο μερίδιο αγοράς ή προνομιακή πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Το μερίδιο αγοράς μπορεί να δημιουργηθεί με υψηλές



επενδύσεις κεφαλαίου σε σύγχρονο εξοπλισμό, επιθετική τιμολόγηση, εξυπηρέτηση όλων των μεγάλων ομάδων πελατών και απώλειες start-up, δηλαδή απωλειών που προκύπτουν μεταξύ του χρόνου εκκίνησης του εξοπλισμού τους έως τη στιγμή που παράγεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Law Insider, n.d.). Το μεγάλο μερίδιο επιφέρει στην εταιρεία οικονομίες στην αγοραστική δύναμη, δηλαδή μικρότερα κόστη. Όταν επιτευχθεί η θέση χαμηλού κόστους, πρέπει ένα μερίδιο των υψηλών κερδών της επιχείρησης να επενδυθεί σε σύγχρονο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, προκειμένου να διατηρηθεί η ηγετική θέση της εταιρείας στο ζήτημα του κόστους.

2. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Αποτελεί τη στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να εντοπίσει χαρακτηριστικά που οι αγοραστές θεωρούν σημαντικά και τοποθετείται με προϊόντα ή υπηρεσίες που γίνονται αντιληπτά από όλο τον κλάδο έως μοναδικά για την κάλυψη των σχετικών αναγκών των καταναλωτών. Η εταιρεία επωφελείται μέσω μιας premium τιμής λόγω της μοναδικότητας του αγαθού της. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους, ορισμένοι από τους οποίους είναι :

- ο σχεδιασμός του προϊόντος ή η επωνυμία του
- η συνδρομή της τεχνολογίας
- το δίκτυο παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- το μάρκετινγκ
- η εξυπηρέτηση των πελατών
- το δίκτυο των αντιπροσώπων

Στην εν λόγω στρατηγική το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν είναι πρωτεύουσα σημασία, αλλά η επιχείρηση επιδιώκει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη, ελαττώνοντας τα κόστη σε τομείς που δεν σχετίζονται με την διαφοροποίηση του αγαθού που η ίδια παρέχει. Η εταιρεία που χρησιμοποιεί επιτυχημένα στρατηγική διαφοροποίησης, θα έχει αποδόσεις άνω του μέσου όρου στον κλάδο, αρκεί η premium τιμή που χρεώνει να καλύπτει το πρόσθετο κόστος που προκύπτει για να καταστεί η υπηρεσία ή το προϊόν μοναδικά στο είδος τους.

Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι αποδοτική έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, καθώς το αφοσιωμένο πελατολόγιο που διαθέτει και έχει εδραιώσει η επιχείρηση χάρη στην



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

επωνυμία και το όνομά της στην αγορά, θα της επιτρέψει να έχει κέρδη ανεξαρτήτου του ανταγωνισμού της με τις άλλες επιχειρήσεις. Η προτίμηση των πελατών για την μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας οδηγεί τους ανταγωνιστές να κατασκευάσουν προϊόν καλύτερο και βελτιωμένο, δημιουργώντας εμπόδια εισόδου στην αγορά. Η διαφοροποίηση, όπως προαναφέρθηκε, επιφέρει αποδόσεις άνω του μέσου όρου, οπότε η επιχείρηση έχει ευελιξία να κινηθεί και να αντιδράσει στην πιθανή αύξηση των τιμών των προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι περιορισμένη, καθώς δεν υπάρχουν συγκρίσιμες εναλλακτικές επιλογές, αναφορικά με το προϊόν ή την υπηρεσία. Τέλος, τα υποκατάστατα προϊόντων ή υπηρεσιών θα πλήξουν λιγότερο την εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, καθώς λόγω της διαφοροποίησης, έχει κερδίσει και σταθεροποιήσει την στήριξη αφοσιωμένων πελατών της.

Η στρατηγική διαφοροποίησης συνήθως προϋποθέτει αποκλειστικότητα, δηλαδή περιορισμούς σχετικά με ποιους προμηθευτές θα συνεργαστεί η εταιρεία, τι είδους προϊόντα και υπηρεσίες θα προσφέρει και ποιο θα είναι το πελατολόγιο της, περιορισμοί που δεν είναι συμβατοί με την απόκτηση υψηλού μεριδίου αγοράς. Η υλοποίηση της τείνει να είναι αντίθετη της στρατηγικής ηγεσίας-κόστους, καθώς οι δραστηριότητες που την απαρτίζουν, όπως η εκτεταμένη έρευνα, ο σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών και τα υλικά υψηλής ποιότητας, είναι κατά πολύ πιο δαπανηρές. Μολονότι η επιχείρηση θα αναγνωρίζεται έως ανώτερη, σημαντικό μερίδιο των υποψηφίων πελατών δεν θα είναι ικανό να αποκτήσει και να έχει πρόσβαση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Αξίζει να σημειωθεί, πως για ορισμένες εταιρείες η διαφοροποίηση είναι αρμονική με το χαμηλό κόστος και η τιμή του τελικού προϊόντος ή των υπηρεσιών της είναι συγκρίσιμη με εκείνη των ανταγωνιστών.

3. Στρατηγική Εστίασης

Πρόκειται για τη στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση εστιάζει σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, σε τμήμα σειράς προϊόντων, ή σε γεωγραφική περιοχή. Ένα κοινό χαρακτηριστικό της με τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι πως μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές ηγεσίας-κόστους και διαφοροποίησης, η εταιρεία επιλέγει ένα τμήμα ή μια ομάδα τμημάτων στον κλάδο και προσαρμόζει τη στρατηγική της ώστε να τα εξυπηρετήσει πιο αποτελεσματικά ή πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της.



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Μέσω της στρατηγικής εστίασης το εγχείρημα μπορεί να επιτευχθεί είτε με διαφοροποίηση, δηλαδή με τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του συγκεκριμένου στόχου, είτε με χαμηλότερο κόστος για την εξυπηρέτηση του στόχου, ή και των δύο. Παρόλο που η εν λόγω στρατηγική δεν επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύνολο της αγοράς, σκοπός της είναι η επίτευξη πλεονεκτήματος της εταιρείας στα τμήματα του κλάδου που θέλει να εξυπηρετήσει. Οι δύο στρατηγικές εστίασης βασίζονται στις διαφορές μεταξύ των τμημάτων που έχει σαν στόχους η επιχείρηση και των υπολοίπων που υπάρχουν στον κλάδο. Τα τμήματα αυτά πρέπει είτε να απαρτίζονται από αγοραστές που έχουν ασυνήθιστες ανάγκες, είτε το σύστημα παραγωγής και παράδοσης που εξυπηρετεί καλύτερα το στόχο τους να διαφέρει από το αντίστοιχο των άλλων τμημάτων του κλάδου.

Η εστίαση στο κόστος εκμεταλλεύεται τις διαφορές στα μεταβλητά, στα σταθερά και στα μικτά κόστη (cost behavior) που υπάρχουν σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, ενώ η εστίαση στη διαφοροποίηση εκμεταλλεύεται τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών. Αυτές οι διαφορές υποδεικνύουν ότι τα συγκεκριμένα τμήματα δεν εξυπηρετούνται βέλτιστα από τις εταιρείες που απευθύνονται σε ολόκληρο τον κλάδο. Οι ανταγωνιστές με ευρεία στόχευση είναι πιθανόν να έχουν υπέρ-απόδοση στην κάλυψη των αναγκών ενός τομέα, που συνεπάγεται υψηλότερα κόστη για την εξυπηρέτηση του, ή ενδέχεται να έχουν χαμηλές αποδόσεις στην κάλυψη, γεγονός που εξυπηρετεί τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση για την εταιρεία. Η επιχείρηση, εστιάζοντας αποκλειστικά σε αυτά τα τμήματα, μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί κι αυτή να αποφέρει στην επιχείρηση αποδόσεις άνω του μέσου όρου. Είναι αποτελεσματική έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, καθώς επιτυγχάνεται είτε με θέση ηγεσίας-κόστους είτε με διαφοροποίηση για τον στρατηγικό της στόχο, οι οποίες όπως αναλύθηκαν παραπάνω, παρέχουν άμυνα έναντι κάθε δύναμης. Η υιοθέτησή της συνεπάγεται περιορισμούς στο συνολικό μερίδιο αγοράς, που μπορεί να επιτευχθεί για την επιχείρηση και παρατηρείται αντιστάθμισμα μεταξύ της κερδοφορίας της και του όγκου των πωλήσεών της.



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

ΣΧΗΜΑ 2

Περίγραμμα αποτύπωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

		Προϊόντα/υπηρεσίες που θεωρούνται μοναδικά από τους καταναλωτές	Παραγωγός χαμηλού κόστους προϊόντων/υπηρεσιών
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	Ευρεία στόχευση	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΗΓΕΣΙΑΣ-ΚΟΣΤΟΥΣ
	Συγκεκριμένο Τμήμα Αγοράς	Ε Σ Τ Ι Α Σ Η Σ	

Πηγή: Προσαρμογή από Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, 39



2. Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά της Ναυτιλίας

Πριν αναλυθεί η εφαρμογή των εταιρικών και ανταγωνιστικών στρατηγικών στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι βασικό να αναφερθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλίας που κάνουν τον κλάδο να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους.

Ο κλάδος δραστηριοποιείται από επιχειρηματικής απόψεως σε παγκόσμιο επίπεδο, με διεθνοποιημένες διαδικασίες, χωρίς να περιορίζεται από γεωγραφικούς παράγοντες, σύνορα και φραγμούς. Οι ενέργειες και οι επενδύσεις που θα ακολουθηθούν από τις ηγεσίες ναυτιλιακών εταιρειών στους θεμελιώδεις τομείς-ναυτιλιακές αγορές (αγορά ναύλων, αγορά νέων πλοίων, αγορά μεταχειρισμένων σκαφών και αγορά ανακύκλωσης) προσδιορίζονται από το σημείο τομής προσφοράς και ζήτησης, και χαρακτηρίζονται από διαδοχικές αυξομειώσεις των μεγεθών τους (Πελαγίδης, 2018).

Η ναυτιλία αποτελεί ίσως τον μοναδικό τομέα της οικονομίας που χαρακτηρίζεται από τη διάθεση μεγάλων ποσών κεφαλαίων προς επένδυση, προκειμένου να υλοποιηθεί η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Το βασικό κόστος αποτελούν οι επενδύσεις για την απόκτηση πλοίων, νεότευκτων ή μεταχειρισμένων, που αποτελούν ξεχωριστές επενδύσεις-στρατηγικές. Η τιμή της επένδυσης αυτής ποικίλει και διαμορφώνεται στο εκάστοτε ποσό, συνήθως σε εκατομμύρια δολάρια, εξαρτάται από την ηλικία, τον εξοπλισμό, τις διαστάσεις, το είδος και τον αριθμό των πλοίων, στην αγορά των οποίων έχει αποφασίσει να προχωρήσει η εταιρεία. Κάθε τμήμα της ναυτιλίας έχει διαφορετική ισορροπία προσφοράς-ζήτησης και κυκλικότητα, για παράδειγμα οι ναύλοι των δεξαμενόπλοιων μπορεί να θεωρούνται υψηλοί για την αγορά τους, αλλά τα πλοία ξηρού φορτίου να έχουν χαμηλούς. Τα εμπόδια εισόδου, οι παράγοντες της επιτυχίας, οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και η προοπτική διαφέρουν ανά τμήμα (Εμμανουηλίδης & Τσαβλίρης, 2021).

Ο στόλος μιας ναυτιλιακής εταιρείας συνιστά την κυρίαρχη περιουσιακή μονάδα της, ο οποίος δεν είναι στατικός, αλλά δυναμικός και εμπορεύσιμος από τη στιγμή της ναυπήγησής του και την απόκτησή του ως ιδιοκτησιακό στοιχείο. Αυτό σημαίνει ότι το πλοίο μπορεί να διατεθεί προς οικονομική εκμετάλλευση, προς πώληση στην αγορά μεταχειρισμένων ή στην αγορά ανακύκλωσης, έχοντας κατά αυτόν τον τρόπο ένα χαμηλό εμπόδιο εξόδου της επιχείρησης. Δυνάμει των κινήσεων αυτών το εγχείρημα σε ορισμένες



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

περιπτώσεις μπορεί να αποδώσει πίσω στην εταιρεία την αξία της επένδυσης του πλοίου, δηλαδή να διατεθεί στο ποσό στο οποίο αποκτήθηκε αρχικώς, ακόμα και σε υψηλότερη τιμή, αποτελώντας κερδοφόρα κίνηση για την ναυτιλιακή επιχείρηση, καθιστώντας την έξοδό της ιδιαίτερος επικερδής (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021). Πιο αναλυτικά θα μελετηθούν η μεταβλητότητα και ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας της ναυτιλίας.

2.1 Μεταβλητότητα

Η έντονη μεταβλητότητα αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τη ναυτιλία από τους άλλους κλάδους. Η εκμετάλλευση αυτού του χαρακτηριστικού, μέσω της πρόβλεψης, της εμπειρίας και της τύχης, έχει δημιουργήσει μεγάλες περιουσίες στους επιχειρηματίες. Από ιστορικής απόψεως, παρατηρείται μεγάλη διακύμανση στις ναυλαγορές, η οποία επηρεάζει άμεσα την αξία των πλοίων στη δευτερογενή αγορά, στην αγορά των νεότευκτων και στην αγορά ανακύκλωσης. Η αξία ενός πλοίου καθορίζεται πρωτίστως από την ικανότητα του να παράγει κέρδη τη δεδομένη στιγμή και δευτερευόντως από την αντικειμενική (τεχνολογική) του αξία. Για παράδειγμα, σε περιόδους με υψηλούς ναύλους που η ζήτηση για μεταφορικές υπηρεσίες είναι αυξημένη, η αξία του πλοίου είναι πολύ μεγαλύτερη από την αντικειμενική του αξία. Αντίθετα, σε περιόδους με χαμηλούς ναύλους, παρουσιάζονται μεγάλες ευκαιρίες απόκτησης πλοίων για όσους έχουν την οικονομική δυνατότητα να ανταπεξέλθουν. Η μεταβλητότητα κατηγοριοποιείται σε ναυτιλιακούς κύκλους, σε μη αναμενόμενα συμβάντα και σε αναμενόμενα συμβάντα (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

Ναυτιλιακός Κύκλος

Οι ναυτιλιακοί κύκλοι είναι επαναλαμβανόμενοι και αποτελούν χρονικά διαστήματα, χωρίς καθορισμένη διάρκεια, κατά τα οποία εναλλάσσονται συνθήκες ανόδου και καθόδου, προσφοράς και ζήτησης στις ναυλαγορές, επηρεαζόμενοι από πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Σε όλη τη μακροχρόνια πορεία της ναυτιλιακής δραστηριότητας λαμβάνουν χώρα οι κυκλικές αυτές εναλλαγές και όσο έμπειροι και εάν είναι οι λειτουργοί μιας εταιρείας, δεν είναι ικανοί να προβλέψουν τη στιγμή και τη διάρκεια εκδήλωσής τους. Ένας ναυτιλιακός κύκλος απαρτίζεται από τα ακόλουθα στάδια: α) το κατώτατο σημείο της ύφεσης, β) την ανάκαμψη, γ) την κορύφωση και δ) την κατάρρευση (Πελαγίδης, 2018).



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Υπό συνθήκες καθόδου στις ναυλαγορές, οι εφοπλιστές δεν προχωρούν σε απόκτηση νέων πλοίων, καθώς διαβλέπουν στην κίνησή τους αυτή επισφάλεια και οικονομική επιβάρυνση-ζημία. Οι τιμές των ναύλων καταλήγουν σε ένα επίπεδο που οριακά καλύπτουν τα λειτουργικά κόστη των πλοίων και σε κάποιες περιπτώσεις είναι κάτω από αυτά. Ορισμένοι πλοιοκτήτες, καταφεύγουν στην αγορά ανακύκλωσης ώστε να σταματήσουν τις λειτουργικές ζημίες και να αποκτήσουν λίγη ρευστότητα. Πλοία διατίθενται στην αγορά μεταχειρισμένων σε ελκυστικές τιμές, πολλές φορές όμως χωρίς ιδιαίτερη ανταπόκριση. Δεν υπάρχει διάυλος για τραπεζικό δανεισμό, καθώς σε τέτοιες συγκυρίες οι τράπεζες κλείνουν τη στρόφιγγα της χρηματοδότησης. Τα νεότευκτα ναυπηγηθέντα σκάφη είναι λιγότερα από εκείνα που τίθενται στο περιθώριο, οι ναύλοι αυξάνονται, μεγαθύνεται η ζήτηση για διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών διαμέσου της θαλάσσης, άρα ζητούνται πλοία στα ναυπηγεία. Οι τιμές των ναύλων ανεβαίνουν σε επίπεδα δύο έως δέκα (πιο σπάνια) φορές μεγαλύτερα από τα λειτουργικά κόστη των πλοίων. Αυτό προσελκύει το ενδιαφέρον των πλοιοκτητών και των επενδυτών, αλλά και των τραπεζών που θέλουν μερίδιο της κερδοφορίας. Η προσφορά στόλων, νέων και μεταχειρισμένων, ικανοποιεί τις ανάγκες ζήτησης και αυτό επιφέρει βαθμιαίως κάθοδο των ναύλων. Εάν λόγω της υπερβάλλουσας ζήτησης έχει ναυπηγηθεί επιπλέον αριθμός σκαφών, τότε η προσφορά για μεταφορικές υπηρεσίες έχει υπερβεί τη ζήτηση και το πρόσθετο τονάζ οδηγεί σε νέα πτώση των ναύλων. Το φαινόμενο επαναλαμβάνεται...

Μη Αναμενόμενα Συμβάντα

Οι ναυλαγορές επηρεάζονται από απρόβλεπτα γεγονότα, που καθορίζουν τις κινήσεις και τις επενδύσεις των πλοιοκτητών, οι οποίοι διαβλέπουν και εκμεταλλεύονται εμπορικές ευκαιρίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κίνηση του Αριστοτέλη Ωνάση το 1956, όταν η Αίγυπτος κρατικοποίησε τη Διώρυγα του Σουέζ, το υδάτινο κανάλι που ενώνει τη Μεσόγειο Θάλασσα με την Ερυθρά Θάλασσα. Ο Έλληνας εφοπλιστής είχε προβεί εκείνα τα χρόνια σε μια μεγάλη παραγγελία νέων δεξαμενόπλοιων για να μεταφέρει πετρέλαιο από τη Σαουδική Αραβία. Η συμφωνία, όμως, ακυρώθηκε εξαιτίας αντιδράσεων από Αμερικανικούς πετρελαϊκούς κολοσσούς και ο πλοιοκτήτης κατέληξε με πολλά αναύλωτα πλοία. Η Αίγυπτος κλείνοντας τη Διώρυγα, ουσιαστικώς απέκλεισε τη διέλευση των πλοίων, τα οποία υποχρεώθηκαν να κάνουν τον περίπλοο της Αφρικανικής Ηπείρου και να περάσουν τα στενά του Γιβραλτάρ για να βγουν στη Μεσόγειο Θάλασσα. Ο Ωνάσης εκμεταλλεύτηκε την ιδιαίζουσα περίπτωση και την αυξημένη ζήτηση και υπερτιμολόγησε



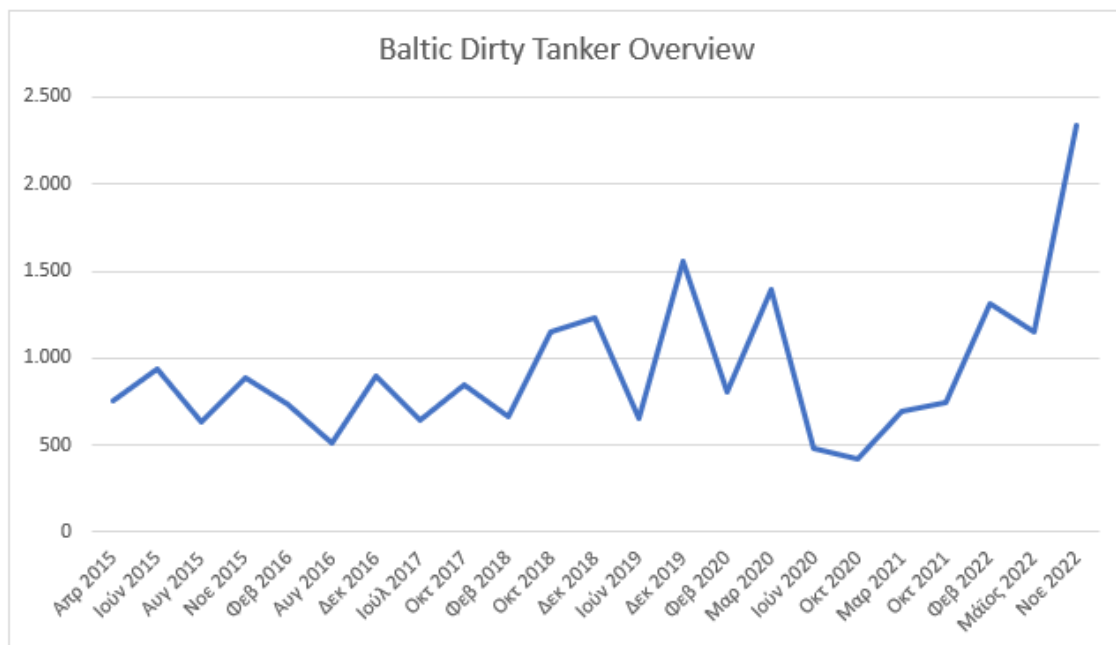
Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

τους ναύλους των πλοίων του για τη μεταφορά του πετρελαίου ανά τόνο, με αποτέλεσμα να αποκομίσει εξαιρετική κερδοφορία και να γλυτώσει από μια σίγουρη οικονομική καταστροφή (iefimerida, 2021; Γουλιέλμος, 2005).

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί ο πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας. Η Ρωσική εισβολή πραγματοποιήθηκε στις 24 Φεβρουαρίου 2022, γεγονός που είχε άμεσες επιπτώσεις στη ναυτιλία (Καραγεώργος, 2022). Χαρακτηριστική είναι η ραγδαία αύξηση στον κύριο δείκτη για τα πλοία μεταφοράς ακατέργαστου πετρελαίου, όπως αποτυπώνεται στο κάτωθι σχεδιάγραμμα :

ΣΧΗΜΑ 3

Ο δείκτης Baltic Dirty Tanker κατά την πάροδο του χρόνου



Πηγή: Προσαρμογή από Investing. (n.d.). *Baltic Dirty Tanker*.
<https://www.investing.com/indices/baltic-dirty-tanker>

Αναμενόμενα Συμβάντα

Υπάρχουν, όμως, και περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνουν χώρα αναμενόμενες αλλαγές και μεταβολές, που επηρεάζουν τις ναυλαγορές. Οι αλλαγές αυτές, που μπορεί να αφορούν σε τεχνολογικές μεταρρυθμίσεις, σε εμπορικές συνθήκες, σε διατάξεις και κανονισμούς του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO), ενδέχεται να είναι γνωστές στους πλοιοκτήτες, αλλά η επίδρασή τους και τα επακόλουθα στον ναυτιλιακό κλάδο δεν είναι εύκολο να



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

προσδιοριστούν. Οι έμπειροι εφοπλιστές πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τη σωστή χρονική στιγμή προκειμένου να προβούν σε αποφασισμένες κινήσεις και επενδύσεις που κοστίζουν πολλά εκατομμύρια δολάρια (Half et al., 2019).

2.2 Παγκοσμιοποιημένος Χαρακτήρας

Για την υλοποίηση των σκοπών της η ναυτιλιακή εταιρεία χρησιμοποιεί και συντονίζει το δυναμικό της, το οποίο αποτελούν οι εργαζόμενοί της, τα περιουσιακά στοιχεία της και τα χρηματοοικονομικά αποθέματά της. Καθώς πρόκειται για μια βιομηχανία, της οποίας οι δραστηριότητες επιχειρούνται σε παγκόσμιο επίπεδο, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τα τμήματά της και επιβαίνουν ως πλήρωμα στα ποντοπόρα σκάφη της, προέρχονται από διάφορες χώρες. Τα πλοία της επιχείρησης ταξιδεύουν σε πολλές θαλάσσιες αγορές του πλανήτη, σε μεγάλες αποστάσεις από τον κτηριακό της εξοπλισμό, που συνήθως εδράζεται στρατηγικώς στα μεγάλα λιμάνια, όπου λειτουργούν πολλές ναυτιλιακές εταιρείες με στόχο τις συνέργειες (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

Η ηγεσία της επιχείρησης πολύ μακριά από τις υδάτινες διαδρομές των πλοίων της, από τα κεντρικά της γραφεία, με τη χρήση της πληροφορικής και της τηλεπικοινωνίας, διοικεί και κατευθύνει τον πολυεθνικό ανθρώπινο πόρο της. Στόχος της είναι να επιτύχει, σε ένα διαρκές μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον, με αλματώδη τεχνολογική ανάπτυξη, τη μεγιστοποίηση των καταλλήλων δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και προς τούτο να αποκτήσει ένα πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των έτερων παικτών και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές (Barsan et al., 2012).

Για πολλές ναυτιλιακές εταιρείες κατευθυντήρια γραμμή στις αποφάσεις και στις στρατηγικές της, σχετικώς με την προτίμηση προσωπικού, αποτελεί η μείωση του κόστους (Progoulaki & Theotokas, 2010). Αυτό σημαίνει ότι σε μια διεθνοποιημένη αγορά και υπό την προϋπόθεση ότι η σημαία στην οποία ανήκει το σκάφος δεν θέτει απαγορεύσεις, επιλέγεται εργατικό δυναμικό με χαμηλή μισθοδοτική δαπάνη, για απασχόληση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, αναλόγως των δρομολογίων και των δραστηριοτήτων του εκάστοτε πλωτού μέσου.



Η σημαία που φέρει ένα πλοίο οριοθετεί και το ρυθμιστικό δίκτυο που καλύπτει τη δραστηριότητά του αναφορικός π.χ. με τις διατάξεις εργασίας, την ασφάλεια, τη φορολογική υποχρέωση της εταιρείας κ.ο.κ. Οι κανόνες διαφέρουν αναλόγως εάν πρόκειται για εθνική σημαία, σημαία ευκολίας ή διπλό νηολόγιο. Πιο συγκεκριμένα (Θεοτοκάς, 2019):

- Όταν ένα σκάφος διαθέτει εθνική σημαία, η τελευταία υπογραμμίζει την εθνικότητά του, δηλαδή για το συγκεκριμένο σκάφος έχει γίνει εγγραφή στο νηολόγιο της χώρας του. Τα παραδοσιακά ναυτιλιακά κράτη ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Για παράδειγμα όταν ένα πλοίο φέρει την Ελληνική σημαία, είναι Ελληνικό, υπόκειται στο Ελληνικό φορολογικό σύστημα και στις διατάξεις ασφαλείας, συμβάλλει ως κλάδος στην Ελληνική οικονομία και πρέπει να απασχολεί ένα συγκεκριμένο αριθμό από Έλληνες ναυτικούς.
- Σημαία ευκολίας ή ευκαιρίας, ή διευκόλυνσης παρέχουν συγκεκριμένες χώρες (όπως για παράδειγμα η Λιβερία και ο Παναμάς) προκειμένου να προσελκύσουν αλλοδαπούς εφοπλιστές να εγγράψουν τα πλοία τους στα νηολόγια των κρατών αυτών και να επωφεληθούν των κανονισμών που οι χώρες αυτές παρέχουν, αναφορικός με χαμηλά κόστη και ευνοϊκές φορολογικές επιβαρύνσεις, με δυνατότητα επιλογής προσωπικού και πληρωμάτων κάθε εθνικότητας. Η πρακτική και η διαδικασία της απόκτησης σημαίας ευκολίας συνιστά τη μετάβαση και δραστηριοποίηση της ναυτιλίας σε μια παγκοσμιοποιημένη και διεθνή αγορά.
- Οι εφοπλιστές έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν για τα πλοία τους τα διπλά ή παράλληλα νηολόγια, δηλαδή τα σκάφη τους να αποκτούν εθνική σημαία σε κράτη που έχει σχέση με τη χώρα υπηκοότητάς τους, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις πρώην αυτοκρατοριών με τις κοινότητες των αποικιών που ίδρυσαν κατά τη διάρκεια της κυριαρχίας τους. Στην ουσία αποτελούν έναν συσχετισμό των διατάξεων και των προνομίων που παρέχουν οι εθνικές σημαίες και οι σημαίες ευκολίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κράτη όπως π.χ. για τα πλοία της Μεγάλης Βρετανίας τα Νησιά Κέϊμαν στην Καραϊβική Θάλασσα, το Γιβραλτάρ στην Ιβηρική Χερσόνησο, και το Νησί Μαν στην Ιρλανδική Θάλασσα, της Γαλλίας το Νησί Κερκελέν στον Ινδικό Ωκεανό και της Ολλανδίας οι Ολλανδικές Αντίλλες στην Καραϊβική Θάλασσα.



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

- Στην περίπτωση των διεθνών νηολογίων τα πλοία φέρουν εθνική σημαία, συνήθως κρατών που δραστηριοποιούνται ιστορικά στη ναυτιλία, τα οποία επιτυγχάνουν συγκεκριμένες διατάξεις αναφορικά με τη διοίκηση και τη δραστηριοποίηση των σκαφών, όπως π.χ. της Γερμανίας, της Νορβηγίας.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα και τον Πειραιά το 2007, η οποία αφορούσε χίλια εβδομήντα έξι εμπορικά πλοία, προκύπτει πως η πλειοψηφία αυτών χρησιμοποιούσαν την Ελληνική σημαία και πως η πιο δημοφιλής σύνθεση πληρώματος είναι ο συνδυασμός Ελλήνων με έτερες εθνικότητες, όπως Φιλιππινέζους, Ουκρανούς, Ρουμάνους και άλλους. Το πόρισμα για τα πληρώματα αφορά και στα πλοία που έκαναν χρήση μη Ελληνικής σημαίας (Progoulaki & Theotokas, 2010).

Οι ναυλαγορές επηρεάζονται και από τις συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές σχετικώς με τις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλονται και που καθορίζουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και το επενδυτικό πλαίσιο των εταιρειών προκειμένου να ακολουθούν τις σχετικές διατάξεις. Παραδείγματα αποτελούν η χρήση καυσίμων με λιγότερα ή καθόλου θειούχα στοιχεία και η εγκατάσταση συστημάτων καθαρισμού καυσαερίων, τα αποκαλούμενα scrubbers (Half et al., 2019). Με την πάροδο του χρόνου, οι κανόνες για την προστασία του περιβάλλοντος και για την ασφάλεια γίνονται πιο αυστηροί και απαιτητικοί σε παγκόσμια κλίμακα.

Η ζήτηση για απόκτηση και κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζει την επιχειρηματική δραστηριοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στον τομέα θαλάσσιας μεταφοράς των αγαθών, άρα στην εξυπηρέτηση της παραγωγού ζήτησης. Οι ναυλαγορές διαμορφώνονται από τη μεταβολή των επιπέδων ζήτησης και προσφοράς, που εξαρτώνται με τη σειρά τους από τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, από τη μεταβολή του κλίματος και τα φυσικά φαινόμενα, από τη τιμολόγηση των καυσίμων και από τη διενέργεια συρράξεων ανά τον πλανήτη (Πελαγίδης, 2018). Τα χρονικά διαστήματα ζημιών που βιώνει και αποτυπώνει στους ισολογισμούς της μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να είναι μεγάλα, σε αντιστοιχία με εκείνα κατά τα οποία αποκομίζει μεγάλη κερδοφορία και είναι μικρής χρονικής διάρκειας (Lorange, 2009; Θεοτοκάς, 2019).



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Τα γεγονότα αυτά ωθούν τις ηγεσίες των επιχειρήσεων, χωρίς να παύσουν τη λειτουργία τους, να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες και να προσπαθούν για την όσο το δυνατόν ελαχιστοποίηση των κινδύνων, με κινήσεις όπως η επιλογή προσωπικού με χαμηλή μισθοδοτική δαπάνη, η αλλαγή σημαίας, η χρονική μετάθεση των εργασιών συντήρησης/επισκευής ή ακόμα και η προσωρινή απόσυρση των πλοίων στα αγκυροβόλια από τις γραμμές δρομολογίων τους και η αποπληρωμή των υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή τη διαδικασία (εξόφληση μισθών και έξοδα μετακίνησης προσωπικού, κόστος μεταφοράς του σκάφους κ.α.) (Θεοτοκάς, 2019).



3. Εταιρικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία

3.1 Στρατηγική Διείσδυσης Αγοράς

Η εν λόγω στρατηγική υλοποιείται όταν μια ναυτιλιακή εταιρεία αυξάνει τον στόλο της σε μια αναπτυσσόμενη αγορά, ή διατηρεί τον αριθμό των πλοίων της, χωρίς να τα παροπλίζει, σε μια ώριμη ή συρρικνωμένη αγορά (Rich, 1978; Θεοδοκάς, 2019). Ένας τρόπος που μπορεί να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω των pools. Ως pool ορίζεται μια μορφή οργανωτικής συνεργασίας, κατά την οποία διάφοροι πλοιοκτήτες συμμετέχουν με πλοία που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά ή και παρόμοιο μέγεθος. Το pool αναλαμβάνει την εμπορική διαχείριση αυτών των πλοίων (Θεοδοκάς, 2019). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή του Ομίλου Τσάκου στο pool διαχείρισης «MR tankers των Cargill και Maersk Tankers». Ο Νικόλαος Τσάκος, Διευθύνων Σύμβουλος της «Tsakos Energy Navigation», δήλωσε περί της συμμετοχής του το 2021, πως είναι πεπεισμένος για την απαραίτητη συνεργασία στην αγορά των τάνκερς (Ναυτικά Χρονικά, 2021). Μέσω της συνεργασίας εξασφαλίζεται η ναύλωση των πλοίων που συμμετέχουν, η βέλτιστη αξιοποίηση του στόλου, η ελαχιστοποίηση των μέσων εξόδων εκμετάλλευσης των πλοίων (π.χ. τεχνογνωσία, οικονομίες κλίμακας, πληροφόρηση) και η πρόσβαση σε μεγάλους ναυλωτές. Όλα αυτά συμβάλλουν στη διατήρηση του στόλου μιας επιχείρησης σε μια ώριμη αγορά ή στην μεγέθυνσή του σε μια αναπτυσσόμενη.

3.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, όσον αφορά στη χύδην φορτηγό ναυτιλία, έχει περιορισμένη εφαρμογή, αφού οι ναυλαγορές για τα πλοία είναι παγκόσμιες. Οι μόνοι περιορισμοί που υπάρχουν είναι για τα χαρακτηριστικά του πλοίου, για παράδειγμα εάν το βύθισμα που διαθέτει, τού επιτρέπει να επισκεφθεί ένα λιμάνι, αλλά και για το εύρος των φορτίων που μπορεί να χειριστεί. Στην επιβατηγό ναυτιλία και στη ναυτιλία τακτικών γραμμών έχει εφαρμογή, καθώς υλοποιείται μέσω της προσθήκης καινούργιων λιμανιών στις γραμμές των δρομολογίων (Θεοδοκάς, 2019). Παράδειγμα αποτελεί η «Attica Group», η οποία δραστηριοποιείται στην επιβατηγό ναυτιλία. Το έτος 1995, ο συγκεκριμένος Όμιλος δρομολογούσε τα πλοία «Superfast I» και «Superfast II» στη γραμμή Πάτρα-Ανκόνα-Πάτρα. Το 1998 τοποθετεί τα συγκεκριμένα πλοία σε μια νέα, για τότε, σύνδεση ανάμεσα στους λιμένες της Πάτρας και της Ηγουμενίτσας με το Μπάρι, και δρομολογεί τα «Superfast



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

III» και «Superfast IV» στη γραμμή Πάτρα-Ανκώνα-Πάτρα, κάνοντας με αυτόν το τρόπο εμφανή τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (Attica Group, n.d.).

3.3 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων

Η εν λόγω στρατηγική αφορά στην προσθήκη και είσοδο νέων τύπων πλοίων σε υπάρχουσες θαλάσσιες διόδους. Η τεχνολογική πρόοδος, η ζήτηση για μεταφορική υπηρεσία και οι οικονομίες κλίμακας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των containerships. Τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων δημιουργήθηκαν για να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα συμβατικά πλοία φορτίου. Η ανάπτυξή τους στηρίχθηκε στο περιθώριο κέρδους του πλοιοκτήτη και πιο συγκεκριμένα στην ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς ανά φορτίο, στη μείωση του χρόνου παραμονής του πλοίου στο λιμάνι και στη μείωση του αριθμού των σκαφών που θα απαιτούνταν αν είχαν διατηρηθεί τα συμβατικά πλοία (Rich, 1978). Με την πάροδο των χρόνων παρατηρήθηκε ο γιγαντισμός αυτών και άλλων κατηγοριών (Μπερτζελέτου, 2018). Αρκετά λιμάνια εκτελούν τροποποιήσεις στις υποδομές τους προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα μεγέθη των πλοίων. Επίσης γίνονται επεκτάσεις σε διώρυγες για να μπορούν να εξυπηρετήσουν τις θαλάσσιες αυτές μεταφορές (όπως π.χ. στη Διώρυγα του Παναμά) (Allen, 2012). Ένα ακόμη παράδειγμα αποτελούν τα mini bulk carriers, τα οποία πρωτοεμφανίστηκαν σε μια περίοδο που είχε ξεκινήσει ο γιγαντισμός των πλοίων. Ο Έλληνας αρχιμηχανικός Ε. Καρίκας κατείχε σημαντικό ρόλο στη σύλληψη αυτής της ιδέας. Αρχικά, δημιουργήθηκαν για να μεταφέρουν σιτηρά μέσω των ποταμών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Το μέγεθός τους και η ευελιξία που είχαν τα συγκεκριμένα σκάφη, τα κατέστησε ικανά όμως και για την ποντοπόρο ναυτιλία. Σε αντίθεση με τα μεγάλου μεγέθους πλοία, μπορούν να εξυπηρετήσουν λιμάνια, τα οποία υπόκεινται σε περιορισμούς, όπως το βύθισμα του πλοίου, αλλά έχουν και τη δυνατότητα να μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια (Ναυτικά Χρονικά, 2022).

3.4 Κάθετη Ολοκλήρωση

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός αφορά στην ανάπτυξη της ναυτιλιακής εταιρείας μέσω εσωτερίκευσης κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας προς



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

την πλευρά του πελάτη. Οι επιχειρήσεις μπορούν για παράδειγμα να αποκτήσουν παρουσία στα διυλιστήρια και σε δραστηριότητες του εμπορίου. Ο Όμιλος Βαρδινογιάννη κάνει χρήση τής εν λόγω στρατηγικής (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021). Δραστηριοποιείται με δεξαμενόπλοια, μεταφέρει πετρέλαιο και παράγωγά του με την επωνυμία «Avin International» και ασχολείται με τα διυλιστήρια με την επωνυμία «Motor Oil». Στη συνέχεια τροφοδοτεί με καύσιμα τους πελάτες του στη στεριά με τα πρατήρια «Avin» και «Shell», και ανεφοδιάζει με καύσιμα τα πλοία με την εταιρεία «SEKA».

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω αφορά στην ανάπτυξη της ναυτιλιακής εταιρείας μέσω εσωτερίκευσης κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας προς την πλευρά των προμηθευτών, με στόχο την καλύτερη ποιότητα ή τη μείωση του κόστους, συγκριτικά με προμήθειες από την ελεύθερη αγορά. Οι επιχειρήσεις μπορούν για παράδειγμα να αποκτήσουν παρουσία στις ναυπηγήσεις πλοίων. Ο Όμιλος Τσάκου επεκτάθηκε στο συγκεκριμένο στάδιο με την εταιρεία «Tsakos Industrial Navales» που εδράζεται στην Ουρουγουάη και πιο συγκεκριμένα στο Μοντεβιδέο (TSAKOS Group, n.d.). Την ίδια στρατηγική είχε ακολουθήσει και στο παρελθόν ο Σταύρος Νιάρχος με τα ναυπηγεία «Σκαραμαγκά» στην Αττική, των οποίων ήταν ιδιοκτήτης (Γουλιέλμος, 2005). Στη τρέχουσα επικαιρότητα, είναι θέμα χρόνου μέχρι να γίνει η μεταβίβαση των ως άνω ναυπηγείων στον εφοπλιστή Γεώργιο Προκοπίου (Τσαμόπουλος, 2022).

3.5 Οριζόντια Ολοκλήρωση

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορεί να επιτευχθεί μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων ναυτιλιακών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Την εν λόγω στρατηγική έχει ακολουθήσει αρκετές φορές κατά την πάροδο της τελευταίας δεκαπενταετίας ο Ευάγγελος Μαρινάκης. Το 2011 ο εφοπλιστής συγχώνευσε τις ναυτιλιακές του επιχειρήσεις «Capital Product Partners» και «Crude carriers», δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έναν στόλο είκοσι επτά πλοίων με μέση ηλικία τα 3,2 έτη (Χάικου, 2011). Το 2018 συγχωνεύει τον στόλο των δεξαμενοπλοίων του με τη «Diamond S Shipping», φτιάχνοντας έναν πολύ μεγάλο στόλο εξήντα οκτώ δεξαμενόπλοιων. Η «Capital Product Partners» παρέμεινε με έναν στόλο αποτελούμενο από δέκα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και ένα Capesize bulk carrier (Καραγεώργος, 2018). Η τελευταία συγχώνευση έληξε το 2021 και η «Diamond S Shipping» κατέβαλε



αποζημίωση κοντά στα τριάντα τέσσερα εκατομμύρια δολάρια στον εφοπλιστή (Τσαμόπουλος, 2021).

3.6 Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση υλοποιείται όταν η εταιρεία εντάσσει στο δυναμικό της νέες κατηγορίες πλοίων, δημιουργεί έναν διαφοροποιημένο στόλο και εισέρχεται σε νέες ναυλαγορές. Παράδειγμα αποτελεί η εξάπλωση μιας επιχείρησης, που διαχειρίζεται τάνκερ, σε πλοία ξηρού φορτίου. Κίνητρο μπορεί να αποτελέσει η αξιοποίηση μιας αναδυόμενης ευκαιρίας σε κάποια άλλη κατηγορία, ή η ελαχιστοποίηση του κινδύνου που επικρατεί με την έκθεση της εταιρείας σε μόνο μια κατηγορία. Ευκαιρία μπορεί να παρουσιαστεί με ένα καινούργιο και κερδοφόρο τμήμα της αγοράς, ή εξαιτίας της διαφορετικής κυκλικότητας που υπάρχει ανά τμήμα. Είναι γεγονός, πως τα κατώτατα και τα ανώτατα σημεία δεν συμπίπτουν χρονικά για όλες τις κατηγορίες. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται με τάνκερ, των οποίων η αγορά για παράδειγμα είναι χαμηλή (χαμηλοί ναύλοι), μπορεί να κρίνει ότι υπάρχουν περισσότερες προοπτικές τη δεδομένη στιγμή για τα πλοία ξηρού φορτίου (υψηλοί ναύλοι) και να αποκτήσει ορισμένα, αντί να μεγαλώσει τον στόλο της με τάνκερ.

Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021) :

- σχεδιασμένη, δηλαδή να επιχειρεί η εταιρεία να μειώσει το ρίσκο δραστηριοποίησης μιας μόνο κατηγορίας πλοίων αποκτώντας και άλλες
- αναδυόμενη, πελάτες της εταιρείας που έχει για παράδειγμα VLCC τάνκερ την παρακινούν να δραστηριοποιηθεί με LNG
- καιροσκοπική, η εταιρεία που ασχολείται με το λεγόμενο «*asset play*», εντοπίζει μια πολύ καλή ευκαιρία απόκτησης ενός μεταχειρισμένου πλοίου διαφορετικής κατηγορίας από αυτά με τα οποία δραστηριοποιείται

Χαρακτηριστικό παράδειγμα διαφοροποιημένου στόλου αποτελεί ο Όμιλος Αγγελικούση όπου δραστηριοποιείται με πλοία ξηρού φορτίου, δεξαμενόπλοια και LNG (AGELICOUSSIS GROUP, n.d.).



3.7 Αυσχέτιστη Διαφοροποίηση

Αρκετοί είναι οι Έλληνες πλοιοκτήτες που έχουν εφαρμόσει την αυσχέτιστη διαφοροποίηση και έχουν επεκταθεί σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με τη ναυτιλία. Ορισμένοι το επιχείρησαν για να ελαχιστοποιήσουν το ναυτιλιακό ρίσκο, επενδύοντας σε δραστηριότητες που είναι πιο σταθερές και έχουν λιγότερη μεταβλητότητα. Άλλοι θέλησαν να δημιουργήσουν μη κερδοσκοπικές οργανώσεις συνεισφέροντας με αυτό τον τρόπο στην πατρίδα (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021). Μερικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα :

- Ο Γεώργιος Προκοπίου επένδυσε στην κτηματαγορά και διαθέτει μεγάλο αριθμό ακινήτων συνολικά εντός και εκτός της χώρας (Maritimes, 2017).
- Ο Βασίλειος Κωνσταντακόπουλος επένδυσε στο ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino, που βρίσκεται στην Πελοπόννησο.
- Ο Ευάγγελος Μαρινάκης είναι ιδιοκτήτης της ποδοσφαιρικής ομάδας «Ολυμπιακός».
- Ο Παναγιώτης Λασκαρίδης ίδρυσε το πολιτιστικό ίδρυμα «Αικατερίνη Λασκαρίδη», που εδρεύει στον Πειραιά και χρησιμοποιεί το Μέγαρο Στρίγκου στον Λιμένα Ζέας (Travel Trails, n.d.).
- Κλείνοντας, αναφερόμαστε στον Αριστοτέλη Ωνάση, όταν απέκτησε το 1956 τον τότε εθνικό αερομεταφορέα της Ελλάδος, την κρατική εταιρεία Τεχνικές Αεροπορικές Εκμεταλλεύσεις (Τ.Α.Ε.), που ο ίδιος καθιέρωσε και ανέδειξε ως κυρίαρχη και ανταγωνιστική στις περισσότερες χώρες της πλανήτη, ονομάζοντάς την «Ολυμπιακή Αεροπορία» (Διαμαντάκος, 2021).



4. Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία

4.1 Στρατηγική Ηγεσίας-Κόστους

Η μείωση του κόστους στη ναυτιλία είναι υψίστης σημασίας, καθώς μεγιστοποιεί τα έσοδα της εταιρείας σε περιόδους υψηλών ναύλων και αυξάνει την πιθανότητα επιβίωσης σε χαμηλούς. Η εν λόγω στρατηγική είναι απαραίτητη για την μακροπρόθεσμη επιτυχία στην αδιαφοροποίητη ναυτιλία.

Η αδιαφοροποίητη ναυτιλία, γνωστή και ως *commodity shipping*, χαρακτηρίζεται από συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού και τα τμήματα της θεωρούνται σχετικά ώριμα. Τα εμπόδια εξόδου και εισόδου της αγοράς είναι χαμηλά, δραστηριοποιούνται πολλοί ανταγωνιστές που είναι κυρίως μικροί και παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες σε πολλούς, συνήθως όχι τακτικούς πελάτες, οι οποίοι έχουν πλήρη πληροφόρηση. Η ναυτιλία ως οικονομική δραστηριότητα τείνει να λειτουργεί σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού και οι μεγάλες αγορές που την απαρτίζουν είναι αδιαφοροποίητες. Ακόμη και νέα τμήματα της αγοράς, όπως τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων, με την πάροδο του χρόνου αγγίζουν τον τέλειο ανταγωνισμό εξαιτίας των νέων εισόδων και των μιμητικών διαδικασιών (Lorange, 2009).

Σε περιόδους χαμηλών ναύλων, η ηγεσία-κόστους είναι ζωτικής σημασίας καθώς οι ναύλοι καθορίζονται από την αγορά μέσω της προσφοράς και της ζήτησης, και η εταιρεία αδυνατεί να ναυλώσει τα καράβια της πάνω από την τιμή της αδιαφοροποίητης αγοράς. Αποτέλεσμα είναι οι επιχειρήσεις που ελαχιστοποιούν τα κόστη τους να ορίζονται ως νικήτριες ή επιζήσασες του ναυτιλιακού κύκλου (Εμμανουηλίδης & Τσαβλίρης, 2021).

Ορισμένοι πλοιοκτήτες επιτυγχάνουν ελαχιστοποίηση του κόστους, διαχειρίζοντας έναν καινούργιο στόλο, ενώ άλλοι διαχειρίζονται βέλτιστα παλαιότερα πλοία. Ένα καινούργιο πλοίο έχει για παράδειγμα χαμηλά λειτουργικά κόστη αλλά υψηλά χρηματοοικονομικά, ενώ το παλαιότερο αντίστροφα. Η ηγεσία-κόστους μπορεί να εφαρμοστεί είτε σαν στρατηγική για την μείωση του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, είτε με την εστίασή της σε μεγάλο μεγέθους στόλο και στις οικονομίες κλίμακας (Εμμανουηλίδης & Τσαβλίρης, 2021).



4.1.1 Τα Είδη του Ναυτιλιακού Κόστους

Οι βασικές κατηγορίες των ναυτιλιακών δαπανών είναι τα λειτουργικά κόστη, η περιοδική συντήρηση, τα κόστη ταξιδιών, τα κόστη διαχείρισης φορτίου και τα κεφαλαιακά κόστη (Πελαγίδης, 2018). Δίνοντας περισσότερη έμφαση στο ποιός επωμίζεται τις δαπάνες, τα κόστη αναλύονται ως ακολούθως (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021) :

- Τα λειτουργικά έξοδα και τα κόστη περιοδικής συντήρησης, αφού εξαιρεθούν τα διαχειριστικά ή διοικητικά κόστη, συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία λειτουργικά κόστη. Αυτά τα έξοδα καλύπτονται από τον πλοιοκτήτη εκτός εάν γίνεται αναφορά σε ναύλωση γυμνού πλοίου, όπου οι δαπάνες καλύπτονται από τον ναυλωτή.
- Τα διοικητικά ή διαχειριστικά κόστη, τα οποία καλύπτονται από τον πλοιοκτήτη, εκτός εάν αναφερόμαστε στη ναύλωση γυμνού πλοίου.
- Τα κόστη διαχείρισης φορτίου και ταξιδιών συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία κόστη ταξιδιού. Αυτά καλύπτονται από τον ναυλωτή στην περίπτωση της ναύλωσης γυμνού πλοίου και της χρονοναύλωσης και από τον πλοιοκτήτη στην περίπτωση της ναύλωσης ταξιδιού.
- Τα χρηματοοικονομικά κόστη, τα οποία καλύπτονται από τον πλοιοκτήτη.

Το συνολικό ναυτιλιακό κόστος είναι ίσο με το άθροισμα των τεσσάρων εξόδων που αναλύθηκε ανωτέρω. Μέσω της στρατηγικής ηγεσίας-κόστους, η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιστοποιήσει το κόστος με τις ακόλουθες προσεγγίσεις διαχείρισης των επιμέρους τμημάτων του (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021) :

I. Λειτουργικά Κόστη

Τα λειτουργικά έξοδα αφορούν στην καθημερινή λειτουργία του πλοίου, πληρώνονται από τον πλοιοκτήτη εκτός της περίπτωσης ναύλωσης γυμνού πλοίου, όπου εκεί αποτελούν παράγοντες ποιοτικής διαφοροποίησης που θα αναλυθούν στην στρατηγική διαφοροποίησης. Απαρτίζονται από:

- κόστη πληρώματος
- επισκευές, τακτική και έκτακτη συντήρηση
- προμήθειες και λιπαντικά
- κόστη νηολόγησης και διάφορα έξοδα
- δαπάνες ασφάλισης



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Ένας τρόπος για την ελαχιστοποίηση των συγκεκριμένων εξόδων αποτελούν οι στρατηγικές σχεδιασμού και ανάπτυξης στόλου. Η ομοιογένεια του στόλου αλλά και το μέγεθός του είναι δύο μεταβλητές υψίστης σημασίας για επίτευξη οικονομιών κλίμακος. Εάν τα πλοία είναι αδελφά, παρόμοια και κατασκευασμένα στο ίδιο ναυπηγείο, τότε η εκπαίδευση του πληρώματος, τα ανταλλακτικά και τα λιπαντικά, τα κόστη συντήρησης και τα έξοδα ασφάλισης θα είναι λιγότερο δαπανηρά για την εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συστηματική συνεργασία του Ομίλου Αγγελικούση με τα ναυπηγεία «Daewoo DSME Group» για την ομοιογένεια του στόλου, όπως και οι παραγγελίες νεότευκτων αδελφών πλοίων, που επιλέγει ο Όμιλος Προκοπίου. Αξίζει να σημειωθεί πως η ομοιοτυπία και το μέγεθος δεν αφορούν μόνο στον ιδιόκτητο, αλλά και στο συνενωμένο (pooled) από ποικίλες εταιρείες ή στον υπό διαχείριση στόλο. Οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες απολαμβάνουν κοστολογικά πλεονεκτήματα εξαιτίας κλίμακας, ωθώντας τις μικρότερες να επιδιώκουν συνένωση προμηθειών και άλλων δραστηριοτήτων σε συμπράξεις, ώστε να αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και να ελαττώνουν τα κεφαλαιακά μειονεκτήματα κλίμακας, που αντιμετωπίζουν σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η αρωγή συστημάτων πληροφορικής αποτελεί έναν ακόμη τρόπο ελαχιστοποίησης των λειτουργικών εξόδων και οικονομιών κλίμακας. Είναι αρκετά χρήσιμο για μεγάλο και μεσαίου μεγέθους εταιρείες, καθώς με την αποτελεσματική χρήση διευκολύνεται η επίλυση πολύπλοκων διαδικασιών και οι διεθνείς αγορές προμηθειών αντιμετωπίζονται βέλτιστα. Η ναυτιλιακή εταιρεία «Danaos» για παράδειγμα, έχει επενδύσει σε ναυτιλιακά συστήματα πληροφορικής, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση των λειτουργικών δαπανών και τα οποία προσφέρει επί πληρωμή και σε άλλες εταιρείες (Danaos, n.d.).

Ένας παράγοντας που διατρέχει σημαντικό μέρος στο λειτουργικό κόστος είναι το πόσο καινούργια είναι τα πλοία και πιο συγκεκριμένα η μέση ηλικία του στόλου. Ένας σύγχρονος στόλος με χαμηλή μέση ηλικία έχει λιγότερα λειτουργικά έξοδα και δαπάνες ταξιδιού, αλλά υψηλότερα χρηματοοικονομικά έξοδα. Τα νέα πλοία συνήθως απαιτούν λιγότερο πλήρωμα, συντήρηση και ανταλλακτικά. Επίσης, εξαιτίας των τεχνολογικών αναβαθμίσεων που διαθέτουν, καταναλώνουν μικρότερες ποσότητες καυσίμων και λιπαντικών.

Τέλος, περίπου το μισό ποσοστό του λειτουργικού κόστους αποτελούν οι δαπάνες επάνδρωσης. Αρκετοί πλοιοκτήτες εκτελούν στρατηγικές επιλογές όσον αφορά στη σημαία,



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

το νηολόγιο και τις πολιτικές επάνδρωσης. Ο Όμιλος Αγγελικούση για παράδειγμα προτιμάει την χρήση Ελληνικής σημαίας για την πλειονότητα των πλοίων του, ενώ άλλοι επιλέγουν σημαίες ευκαιρίας, ή επενδύουν και σε γραφεία πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού στις Φιλιππίνες, σε κράτη της Ανατολικής Ευρώπης, ή σε Αφρικανικές χώρες, όπου οι ναυτικοί έχουν χαμηλότερο κόστος. Η εξωτερική ανάθεση επιλογής και προετοιμασίας πληρωμάτων σε εξειδικευμένες εταιρείες μπορεί να αποτελέσει λειτουργική επιλογή. Στόχος είναι η πρόσληψη άξιων ναυτικών με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Αξίζει να σημειωθεί πως η εστίαση στο ελάχιστο δυνατό κόστος, όσον αφορά στην επιλογή πληρώματος, μπορεί να οδηγήσει σε πρόσθετες δαπάνες, όπως έξοδα συμμόρφωσης και ασφάλισης, ή ακόμη και να αυξήσει την πιθανότητα ατυχήματος. Ο προαναφερθέν Όμιλος, υποστηρίζοντας πως το πιο δαπανηρό είναι εν τέλει οικονομικό, επιλέγει να συνεργαστεί με Έλληνες αξιωματικούς στα ανώτερα πληρώματα. Επενδύει στη συστηματική εκπαίδευση και στη βελτίωση του ανθρωπίνου δυναμικού του, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του στόλου του και την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ατυχήματος.

II. Διοικητικά Κόστη

Η εν λόγω κατηγορία εξόδων συνιστά τις διοικητικές υποδομές διαχείρισης του στόλου. Τα γραφεία της ναυτιλιακής εταιρείας είναι αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων, καθώς τούς παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης, υποστήριξης και καθοδήγησης από τη στεριά. Η ελαχιστοποίηση των διοικητικών δαπανών, μπορεί να επιτευχθεί με:

A. Εξωτερική ανάθεση διοικητικών δραστηριοτήτων (outsourcing).

Πολλές φορές οι διοικητικές δραστηριότητες του στόλου συμφέρει να γίνουν outsourcing από άλλους παρόχους διαχείρισης, ώστε να επιτευχθούν λιγότερα διοικητικά έξοδα ή και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών εξαιτίας της εξειδίκευσης. Δραστηριότητες που γίνονται outsourcing είναι για παράδειγμα οι ναυλώσεις και τα πληρώματα.

B. Αποσύνθεση της αλυσίδας αξίας.

Ο Lorange υποστηρίζει πως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να βελτιστοποιήσουν τα κέρδη τους πρέπει να εστιάσουν σε ένα κόμματα της αλυσίδας αξίας, το οποίο αναλύει ως η ιδιοκτησία πλοίων, η χρήση πλοίων, η λειτουργία/διαχείριση πλοίων και οι καινοτομίες γύρω από τα πλοία. Οι εταιρείες επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν καλύτερα και αναθέτουν σε εξειδικευμένους τρίτους τα υπόλοιπα αρχέτυπα. Το κάθε αρχέτυπο έχει διαφορετική στρατηγική προτεραιότητας, συντελεστές



επιτυχίας και ειδικές δεξιότητες, ωθώντας την εταιρεία να ανταλλάξει δραστηριότητες με άλλες εξειδικευμένες εταιρείες για να είναι σε θέση να προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες (Lorange, 2009).

Γ. Οικονομίες κλίμακας.

Τα έξοδα διοίκησης ανά πλοίο μειώνονται όσο αυξάνεται ο αριθμός των πλοίων του στόλου. Η διοικητική υποδομή που χρειάζεται για την διαχείριση ενός πλοίου, μπορεί να εξυπηρετήσει και περισσότερα, διαμοιράζοντας το κόστος σε όλο τον στόλο. Αξίζει να σημειωθεί πως καθώς μεγαλώνει ο στόλος, αυξάνονται και τα διοικητικά κόστη, εξαιτίας της πολυπλοκότητας που προκύπτει. Όμως τα εν λόγω κόστη αυξάνονται με βραδύτερο ρυθμό από την αύξηση του μεγέθους του στόλου, εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας.

Δ. Παραγωγικότητα της Διοίκησης.

Μετά την εξαγορά της «Ocean Rig», τα κεντρικά της γραφεία που ήταν στη Νορβηγία, μεταφέρθηκαν στην Ελλάδα. Ο Διευθύνων Σύμβουλος Γεώργιος Οικονόμου, υποστήριξε πως αυτή η κίνηση έγινε, διότι στην Ελλάδα υπάρχουν ικανά διοικητικά στελέχη με μισθούς πιο οικονομικούς από εκείνους της Νορβηγίας, αποσκοπώντας έτσι, στη μεγαλύτερη διοικητική παραγωγικότητα (Μπέλλος, 2013). Στις μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, παρατηρείται το φαινόμενο τα μέλη της οικογένειας να έχουν υψηλές διοικητικές θέσεις και οι νεοεισερχόμενοι να απασχολούνται σε χαμηλότερες. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση διατηρεί οικογενειακό έλεγχο και επιτυγχάνει παραγωγικότητα στη διοίκηση, έχοντας χαμηλά διοικητικά έξοδα.

III. Κόστη Ταξιδιού

Τα έξοδα ταξιδιού πληρώνονται από τον πλοιοκτήτη στην περίπτωση ναύλωσης ταξιδιού και από τον ναυλωτή στην περίπτωση ναύλωσης γυμνού πλοίου ή χρονοναύλωσης, όπου εκεί αποτελούν παράγοντες ποιοτικής διαφοροποίησης που αφορούν στην στρατηγική διαφοροποίησης. Απαρτίζονται από :

- τα έξοδα καυσίμου γεννητριών
- τα έξοδα καυσίμου πρόωσης
- τις δαπάνες λιμένων και διέλευσης καναλιών



Είναι πολύ πιθανόν ένα πλοίο, κατά τη διάρκεια της ζωής του να λειτουργήσει με ναύλωση ταξιδιού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα έξοδα ταξιδιού και πιο συγκεκριμένα το κόστος καυσίμου, αποτελεί ένα μεγάλο ποσοστό (Πελαγίδης, 2018) του συνολικού ναυτιλιακού κόστους και συνεπώς έχει ύψιστη σημασία για την στρατηγική ηγεσίας-κόστους. Η ελαχιστοποίησή του επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως :

A. Η ηλικία του πλοίου.

Τα σύγχρονα πλοία καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα έναντι των παλαιότερων, εξαιτίας του προηγμένου σχεδιασμού τους, των νέων τεχνολογιών που διαθέτουν και των μηχανών με τις οποίες είναι εξοπλισμένα.

B. Η συντήρηση του πλοίου.

Η κατάσταση της κυρίας και των δευτερευουσών μηχανών, της γάστρας και των προπελών επηρεάζουν την κατανάλωση καυσίμων. Είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζεται αποτελεσματικά η τακτική συντήρηση του πλοίου, όπως και ο δεξαμενισμός του. Μέσω του τελευταίου, επιτυγχάνεται ο καθαρισμός από θαλάσσιους μικροοργανισμούς και το βάψιμο της γάστρας του πλοίου, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αντίστασή του μέσα στο νερό και συνεπώς την κατανάλωση καυσίμου.

Γ. Ο σχεδιασμός του πλοίου, της γάστρας του και η επιλογή των μηχανών.

Αναμφισβήτητα ο σχεδιασμός των πλοίων, η υδροδυναμική της γάστρας, η επιλογή των προπελών και των μηχανών, όπως η κύρια και οι δευτερεύουσες, τα συστήματα ηλεκτρονικού ελέγχου και τα βοηθητικά έχουν στενή σχέση με την κατανάλωση καυσίμου.

Δ. Οι καινοτομίες της τεχνολογίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ελληνικής ναυτιλίας αποτελεί η ναυτιλιακή εταιρεία «Thenamaris», όπου τα πλοία του στόλου της, χρησιμοποιούν το σύστημα Becker Mewis Duct, μέσω του οποίου επιτυγχάνουν 3-5% μείωση στην κατανάλωση καυσίμων και καυσαερίων (Thenamaris, n.d.).

E. Το λεγόμενο «slow steaming» και η χρήση συστημάτων ναυτικής πληροφορικής.

Όταν το πλοίο ελαττώνει την ταχύτητά του, τότε μειώνεται η κατανάλωση καυσίμου. Υπάρχουν συστήματα όπου μέσω παραμέτρων όπως τα εμπορικά δεδομένα, η συμφόρηση των λιμένων, τα τεχνικά δεδομένα και οι καιρικές συνθήκες, υπολογίζουν συνεχώς τη βέλτιστη ταχύτητα πλεύσης, δίνοντας στον καπετάνιο τη δυνατότητα τροποποίησης της ταχύτητας. Με αυτόν τον τρόπο



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση των εξόδων καυσίμου. Παράδειγμα αποτελεί η ναυτιλιακή εταιρεία «Danaos», η οποία έχει επενδύσει σε συστήματα ναυτικής πληροφορικής.

IV. Χρηματοοικονομικά Κόστη

Τα χρηματοοικονομικά έξοδα ελαχιστοποιούνται όταν η εταιρεία αγοράζει πλοία σε χαμηλότερη αξία, με μικρό ποσοστό δανεισμού άρα και χαμηλότερο κεφαλαιακό κόστος.

Αναλυτικότερα :

A. Επενδύσεις σε περιόδους χαμηλών ναύλων.

Το χρηματοοικονομικό κόστος μπορεί να μειωθεί όταν η εταιρεία «εκμεταλλεύεται» τον ναυτιλιακό οικονομικό κύκλο και εκτελεί παραγγελίες νεότευκτων πλοίων σε ναυπηγεία, ή αγοράζει μεταχειρισμένα πλοία από τη δευτερογενή αγορά. Όταν οι τιμές των ναύλων είναι πολύ χαμηλές και η αγορά βρίσκεται στο κατώτερο σημείο της, τότε εντοπίζονται οικονομικές ευκαιρίες στην απόκτηση πλοίων, εξαιτίας των παραγόντων προσφοράς και ζήτησης. Η απόκτηση παλαιότερων πλοίων μειώνει ακόμη περισσότερο τα χρηματοοικονομικά έξοδα, όμως αυξάνει τα έξοδα λειτουργίας και τα κόστη ταξιδιού, καθώς η συντήρηση και η κατανάλωση του καυσίμου τους είναι πιο δαπανηρές. Η επιλογή αυτή συνιστάται για τύπους πλοίων, των οποίων η τεχνολογία που διαθέτουν και το ρυθμιστικό πλαίσιο που τα καλύπτει, δεν μεταβάλλονται διαρκώς, όπως για παράδειγμα τα πλοία ξηρού φορτίου. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτή την τεχνική, έχουν άριστη γνώση στο να συντηρούν και να διατηρούν σε λειτουργία πιο παλαιά πλοία. Συνήθως απασχολούν σε διοικητικές θέσεις τους πρώην καπετάνιους τους, οι οποίοι, λόγω της εμπειρίας τους, έχουν πολύ καλή γνώση της λειτουργίας και της διαχείρισης των πλοίων. Η οικονομική και βέλτιστη διαχείριση παλαιών πλοίων αποτελεί πλεονέκτημα της εταιρείας τόσο για τα χρηματοοικονομικά κόστη, όσο και για τη δυνατότητα της επιχείρησης να αποκτήσει κέρδη σε περιόδους χαμηλών ναύλων. Πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, διαλέγουν να δραστηριοποιούνται με μεταχειρισμένα πλοία, που συνήθως τα απόκτησαν σε συμφέρουσα τιμή, με καθόλου ή χαμηλό ποσοστό δανεισμού και μέσω της αποτελεσματικής συντήρησης και λειτουργίας του στόλου τους, καταφέρνουν να είναι επιτυχημένες.



- B. Μείωση της αναλογίας «ξένα προς ίδια κεφάλαια» για την αγορά των πλοίων.
Μελλοντικά χρηματοοικονομικά έξοδα μειώνονται κάνοντας χρήση περισσότερων ιδίων κεφαλαίων έναντι ξένων για την αγορά των πλοίων (Πελαγίδης, 2018).
- Γ. Μειωμένο κεφαλαιακό κόστος.
Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που κατορθώνουν χαμηλά επιτόκια ή ισοδύναμο κόστος εξυπηρέτησης ξένων κεφαλαίων έχουν λιγότερα χρηματοοικονομικά έξοδα. Σημαντικοί παράγοντες του κόστους κεφαλαίου είναι ο τρόπος χρηματοδότησης και το πόσο οικονομικά αξιόπιστη είναι η επιχείρηση. Η αξιοπιστία της εταιρείας έχει καθοριστικό ρόλο στην ανάλυση ρίσκου και στην προσφορά καλών όρων χρηματοδότησης από τους δανειστές.
- Δ. Εισηγμένη εταιρεία.
Εάν μια ναυτιλιακή επιχείρηση είναι εισηγμένη σε οργανωμένες χρηματαγορές, τότε μπορεί να αντλήσει από εκεί χρήματα για την αγορά και απόκτηση πλοίων της, κατορθώνοντας με αυτό τον τρόπο μικρότερο κόστος εξυπηρέτησης κεφαλαίου. Για παράδειγμα η «TEN» του Νικολάου Τσάκου είναι εισηγμένη στη New York Stock Exchange (NYSE) και στη Bermuda Stock Exchange (BSX) (TEN, n.d.).

4.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Οι πλοιοκτήτες εφαρμόζουν τη στρατηγική διαφοροποίησης για να απομακρυνθούν από τις συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Στη ναυτιλία, οι τιμές των ναύλων καθορίζονται από την προσφορά και τη ζήτηση και καταγράφονται σε δείκτες, όπως ο BDI. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι τρόποι με τους οποίους οι ναυτιλιακές εταιρείες αυξάνουν την πιθανότητα ναύλωσης των πλοίων τους σε χαμηλές αγορές, αποκτούν αφοσιωμένους πελάτες και επιτυγχάνουν επίπεδα ναύλων υψηλότερα από τους κλαδικούς δείκτες (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

4.2.1 Ποιοτική Διαφοροποίηση

Οι ναυτιλιακές εταιρείες διαφοροποιούν τις υπηρεσίες τους με τρόπο που αντιλαμβάνονται ως μοναδικό και έχουν μεγαλύτερη αξία για τους ναυλωτές. Τα πλοία τους, έχουν αυξημένη ζήτηση στο κόμματι των ναυλώσεων και μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να ναυλωθούν



σε υψηλότερη τιμή έναντι των ανταγωνιστών τους. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με τους ακόλουθους τρόπους (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021) :

A. Καινούργια πλοία και τεχνολογικά πλεονεκτήματα.

Συνήθως ένα νέο πλοίο έχει τεχνολογικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με ένα παλαιότερο, καθώς ο σχεδιασμός του έχει βελτιωθεί από τις ναυπηγικές εξελίξεις που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου. Οι ναυλωτές υπολογίζουν τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα επειδή θεωρούν πως μειώνουν τις πιθανότητες ατυχημάτων, ολικής βλάβης και διακράτησης του πλοίου σε ένα λιμάνι. Ο Όμιλος Αγγελικούση για παράδειγμα, επιδιώκει στρατηγικά τη μείωση της μέσης ηλικίας του στόλου για να αποκτήσει ποιοτική διαφοροποίηση.

B. Πλοία που καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα και θεωρούνται οικολογικά.

Τα έξοδα καυσίμου στις περιπτώσεις της ναύλωσης περιόδου και γυμνού πλοίου πληρώνονται από τον ναυλωτή. Η μείωση της κατανάλωσης καυσίμου στα πλοία σε αυτές τις περιπτώσεις, αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα, καθώς η υπηρεσία που αποκομίζουν οι ναυλωτές είναι μεγαλύτερης αξίας και συνεπώς αυξάνει και τη ζήτηση της ναύλωσης του συγκεκριμένου πλοίου.

Γ. Εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής.

Η χρήση ναυτιλιακών πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί παράγοντα ποιοτικής διαφοροποίησης, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματική και οικονομική λειτουργία των πλοίων. Οι ναυλωτές εκτιμούν τα πλεονεκτήματα που αποκτούν μέσω αυτών των συστημάτων, όπως η μείωση ή η αποφυγή καθυστερήσεων και η εξοικονόμηση καυσίμων. Τα συστήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά στον κλάδο των containerships, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονη λειτουργική πολυπλοκότητα. Ο στόλος της ναυτιλιακής εταιρείας «Danaos» για παράδειγμα, έχει μεγάλη ζήτηση για ναύλους λόγω των προηγμένων ναυτιλιακών πληροφοριακών συστημάτων.

Δ. Καινοτομίες στον κλάδο.

Οι εμπορικές και τεχνολογικές καινοτομίες στη ναυτιλία, οδηγούν σε περαιτέρω μεγέθυνση της ναυλωσιμότητας των πλοίων και αποτελούν παράγοντες ποιοτικής διαφοροποίησης, καθώς δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για την τελική υπηρεσία στον πελάτη. Οι πλοιοκτήτες που σκέφτονται πρωτοποριακά, κατασκευάζουν αξία μέσω των σχεδιασμών των πλοίων και των πρακτικών που εφαρμόζουν. Η καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεργασιών με ναυπηγεία, πελάτες, ναυλομεσίτες και προμηθευτές. Η στρατηγική τοποθέτηση των γραφείων της



εταιρείας σε ναυτιλιακά κέντρα, με σκοπό τη διευκόλυνση των συναλλαγών και η επένδυση στην τεχνολογία αποτελούν θεμέλια για καινοτομίες στον κλάδο.

Ε. Κάλυψη αναγκών πολύ μεγάλων ναυλωτών.

Οι μεγάλοι πελάτες προτιμούν να απευθύνονται σε πλοιοκτήτες που έχουν πολλά πλοία για να αποφύγουν την πολυπλοκότητα ναυλώνοντας από πολλούς μικρούς. Η ικανότητα να καλύψει κάποιος έναν τέτοιο πελάτη, αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης.

ΣΤ. Το ιστορικό και η φήμη του πλοιοκτήτη.

Η αξιοπιστία ενός πλοιοκτήτη, όσον αφορά θέματα οικονομικά και ποιότητας, αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης. Από οικονομικής απόψεως, επιτυγχάνονται με μεγαλύτερη ασφάλεια οι συναλλαγές μεταξύ των ναυλωτών και αποφεύγονται κίνδυνοι όπως καθυστερήσεις εξαιτίας νομικών διαφορών και κατασχέσεις. Επίσης, οι ναυλωτές εξετάζουν ζητήματα ασφαλείας και περιβαλλοντικής φύσεως, ιδιαίτερα όσοι μεταφέρουν υγρά και αέρια καύσιμα, όπου ένα ατύχημα θα είχε καταστροφικές συνέπειες.

4.2.2 Μακροχρόνιες Συνεργασίες με Ναυλωτές

Η συνεργασία των πλοιοκτητών με τους πελάτες μέσω των μακροχρόνιων ναυλώσεων όχι μόνο οδηγεί σε εξατομίκευση, αλλά δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους, που αποτέλεσμά της είναι οι πελάτες να παραμένουν πιστοί και να μην αλλάζουν πλοία και προμηθευτές με κύρια παράμετρο το κόστος της υπηρεσίας. Οι πλοιοκτήτες απολαμβάνουν την εγγυημένη ναύλωση των πλοίων τους, σε ορισμένες περιπτώσεις με αποδόσεις άνω του κλαδικού μέσου όρου, διαφοροποίηση και βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν, μέσω της συνεργασίας τους με τους διακεκριμένους πελάτες. Η συνεργασία συνήθως αφορά τεχνικά συστήματα των πλοίων που σχεδιάζονται από κοινού, μετατροπές και άλλους παράγοντες που βελτιστοποιούν τη λειτουργία τους. Υλοποιούνται μέσω πολυετών συμβάσεων και απασχολούν πολλά πλοία του στόλου. Η ναυτιλιακή εταιρεία «Danaos», εφαρμόζει ως στρατηγική μάρκετινγκ, τη μετονομασία των πλοίων της, που είναι σε μακροπρόθεσμη ναύλωση, στο όνομα της ναυλώτριας εταιρείας για να τιμήσει τη συνεργασία τους. Κατά την περίοδο της σύμβασης, συνδυάζονται οι γνώσεις των μηχανικών και των στελεχών από τις δύο πλευρές για να λυθούν τα πλέον κοινά προβλήματα. Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως ξεχωριστές και προσαρμόζονται στις



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

ανάγκες των πελατών, γεγονός που καθιστά σπάνια την περίπτωση να απευθυνθούν σε άλλο πάροχο υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί πως στον κλάδο των LNG πλοίων η τεχνολογική πολυπλοκότητα και το μεγάλο κόστος επένδυσης, ωθούν σε συνεργασίες που απασχολούν τα πλοία για το μεγαλύτερο ποσοστό της λειτουργικής ζωής τους. Συχνά μάλιστα γίνεται και χρήση συστημάτων μοιράσματος εσόδων για τα κέρδη ή τις ζημίες που επιφέρει η ναυλαγορά στην περίοδο μίας μακροχρόνιας ναύλωσης (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία που πραγματοποιήθηκε το 2013 μεταξύ του ναυτιλιακού Ομίλου Τσάκου και της νορβηγικής εταιρείας πετρελαίου «Statoil». Η επιχειρηματική σύμπραξη αφορούσε στη δωδεκαετή ναύλωση και κατασκευή εννέα καινούργιων Aframax tankers που ναυπηγήθηκαν στα ναυπηγεία της «DSME» (Almeida, 2013). Μέσω αυτής της σχέσης πλοιοκτήτη και ναυλωτή, αναδεικνύεται η εξατομίκευση και διαφοροποίηση των υπηρεσιών που κάνουν τον Νικόλαο Τσάκο να ξεχωρίζει έναντι των ανταγωνιστών του.

4.3 Στρατηγική Εστίασης

Οι πλοιοκτήτες εφαρμόζουν τη στρατηγική εστίασης μέσω των πρωτοβουλιών τους να αποστασιοποιηθούν από τις συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού και να δραστηριοποιηθούν σε τμήματα με λιγότερο ανταγωνισμό, με κίνητρο την κερδοφορία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την εστίαση σε τμήματα που έχουν ολιγοπωλιακά χαρακτηριστικά, είτε με την εστίαση σε μικρά τμήματα (niche), είτε με την γρήγορη είσοδο της εταιρείας σε καινούργια τμήματα της ναυτιλίας.

4.3.1 Εστίαση σε Τμήματα που έχουν Ολιγοπωλιακά Χαρακτηριστικά

Τα συγκεκριμένα τμήματα χαρακτηρίζονται από υψηλά εμπόδια εισόδου, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η μεγέθυνση της προσφοράς και η αγορά να τείνει μακριά από συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. Σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, η αύξηση της ζήτησης των υπηρεσιών, έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερους ναύλους. Οι καλύτεροι ναύλοι δημιουργούν πρόσθετη προσφορά πλοίων, γεγονός που εκμηδενίζει τις αυξήσεις των ναύλων. Στα ολιγοπωλιακά τμήματα η αύξηση των ναύλων δεν εξουδετερώνεται άμεσα εξαιτίας των



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

εμποδίων εισόδου. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτές τις αγορές, πολλές φορές στοχεύουν στη κατάκτηση πελατών και τμημάτων στρατηγικής σημασίας για την αγορά, στην ειδίκευση πόρων, στη στενή συνεργασία με τα ναυπηγεία και στην εξειδικευμένη γνώση που απαιτείται για να ανακηρυχθούν επιτυχημένες (Εμμανουηλίδης & Τσαβλίρης, 2021).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Όμιλος Αγγελικούση, που δραστηριοποιείται σε εξαιρετικά ακριβά τμήματα της αγοράς, στα οποία λίγοι ανταγωνιστές έχουν την δυνατότητα να εισέλθουν. Ο Όμιλος έχει παρουσία σε όλες τις μεγάλες αγορές υγρού, αερίου και ξηρού φορτίου, όμως τα πλοία που χρησιμοποιεί είναι ως επί το πλείστον μεγάλου μεγέθους. Η απόκτηση και η λειτουργία του στόλου του αποτελεί μια πολύ σημαντική επένδυση και εμπόδιο εισόδου, όπου λίγοι πλοιοκτήτες είναι ικανοί να υλοποιήσουν. Η ικανοποίηση και εξυπηρέτηση μεγάλων ναυλωτών, εκτός του γεγονότος ότι απαιτεί την ανάπτυξη στόλου που μπορεί να στοιχίζει δισεκατομμύρια δολάρια έχει και επιπρόσθετο εμπόδιο την υψηλή λειτουργική πολυπλοκότητα αυτών των μεγάλων πλοίων (Εμμανουηλίδης & Τσαβλίρης, 2021).

4.3.2 Εστίαση σε Μικρά Τμήματα (niche)

Στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς δραστηριοποιούνται εξειδικευμένα πλοία, τα οποία κατασκευάζονται από ελάχιστα ναυπηγεία και συχνά προσαρμόζονται ώστε να καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες των ναυλωτών. Συνήθως υπάρχει μία απευθείας και μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ πλοιοκτητών και τελικών πελατών (Lorange, 2009). Η ειδίκευση πόρων και περιουσιακών στοιχείων δίνει την δυνατότητα στους εφοπλιστές να αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τα συγκεκριμένα τμήματα και να δημιουργούν εμπόδια εισόδου. Οι συνθήκες ανταγωνισμού δεν είναι έντονες. Οι ενδιαφερόμενοι πλοιοκτήτες, όταν εστιάσουν στα τμήματα, πετυχαίνουν μια γρήγορη ανάπτυξη, αποκτώντας ένα μεγάλο ποσοστό του μεριδίου της συγκεκριμένης αγοράς και περιορίζοντας τον ερχομό άλλων. Οι μεγάλοι εφοπλιστές δεν έχουν το κίνητρο να εισέλθουν σε αυτό το τμήμα της αγοράς, καθώς θεωρούν πως είναι μικρό και ήδη κατειλημμένο. Εάν αποφασίσουν να εισέλθουν θα πρέπει να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια καθώς υπάρχουν εμπόδια εισόδου. Θα αντιμετωπίσουν σημαντικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα έναντι του κυρίαρχου πλοιοκτήτη της αγοράς, καθώς θα



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

υστερούν σε διαθέσιμες θέσεις ναυπήγησης από τα εξειδικευμένα ναυπηγεία που πολύ πιθανόν να είναι απασχολημένα, οι μεγάλοι ναυλωτές θα εξυπηρετούνται, και οι νεοεισερχόμενοι θα μειονεκτούν τεχνολογικά. Οι κυρίαρχοι πλοιοκτήτες σε αυτές τις αγορές επιλέγουν να είναι ηγέτες σε αυτό το τμήμα, κι όχι ακόλουθοι με μέσο εισόδημα στις μεγάλες αγορές (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ναυτιλιακή εταιρεία «StealthGas», συμφερόντων Χάρη Βαφειά, που εστίασε στην υποκατηγορία των μικρών (3.000 έως 8.000 κυβικών μέτρων) πλοίων υγραερίου (LPG). Λειτουργεί έναν στόλο με είκοσι επτά από τα συγκεκριμένα πλοία, ο οποίος αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό του διεθνούς συνόλου για το συγκεκριμένο τμήμα. Τα ειδικά αυτά πλοία κατασκευάζονται από ελάχιστα ναυπηγεία, με αποτέλεσμα οι θέσεις ναυπήγησης να είναι περιορισμένες ή και κατειλημμένες. Τα τεχνολογικά και εμπορικά πλεονεκτήματα εξαιτίας της στρατηγικής εστίασης και της εμπειρίας που απόκτησε η «StealthGas», όπως και οι οικονομίες κλίμακας εξαιτίας του μεγέθους του στόλου που κατέχει, την καθιστούν ηγέτιδα αυτής της αγοράς (StealthGas, n.d.; Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).

4.3.3 Γρήγορη Είσοδος σε Καινοτόμα Τμήματα

Οι τεχνολογικές και εμπορικές καινοτομίες συμβάλλουν στη δημιουργία καινούργιων τμημάτων. Το 1970 τα containerships αποτέλεσαν μια καινοτομία για την ναυτιλία. Αρχικά, οι πρωτοπόροι επενδυτές απόλαυσαν την κερδοφορία του τμήματος και τη χαμηλή ανταγωνιστική ένταση που επικρατούσε. Με την πάροδο του χρόνου, νέες επιχειρήσεις εισήλθαν στην αγορά και η ένταση ξεκίνησε να τείνει προς τον τέλειο ανταγωνισμό. Το περιθώριο κερδοφορίας ελαττώθηκε και οι ναύλοι έπεσαν, πολλές φορές και κάτω από τα λειτουργικά έξοδα των πλοίων. Οι πρωτοπόροι, όμως, απόκτησαν πλεονεκτήματα που διατηρήθηκαν έναντι των νέων ανταγωνιστών, όπως η τεχνολογική ηγεσία, το κλειδί των πελατών, οι συνεργασίες με μεγάλους ναυλωτές και ναυπηγεία, η δημιουργία εμποδίων εισόδου και θετικής φήμης που κατέκτησαν λόγω της καινοτομίας τους. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών «Danaos» και «Costamare» (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021), οι οποίες απέκτησαν τα λεγόμενα «πλεονεκτήματα των πρώτων» (Lieberman & Montgomery, 1988; Lorange, 2009).



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

Τα τελευταία χρόνια ένα νέο τμήμα της αγοράς αναδύθηκε, για το οποίο έδειξαν ενδιαφέρον οι Όμιλοι Αγγελικούση, Λιβανού και Προκοπίου (Βαμβακά, 2022; Τσαμόπουλος, 2023). Τα πλοία FSRU (Floating Storage Regasification Units), είναι υποκατηγορία των πλοίων LNG, με τα οποία δραστηριοποιούνται ήδη οι προαναφερθέντες όμιλοι. Με την πρωτοποριακή τους κίνηση απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα των πρώτων, όπως και τις οικονομικές αποδόσεις του τμήματος.



Συμπεράσματα

Η ναυτιλία αποτελεί έναν διαρκή μεταβαλλόμενο και εξελίξιμο κλάδο που κατέχει και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διεθνή οικονομία. Ο Lorange θεωρεί πως ο κλάδος δεν χαρακτηρίζεται πλέον από σχετικά μικρής κλίμακας οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι εισηγμένες εταιρείες αντικαθιστούν σταδιακά τις ιδιωτικές και τους εφοπλιστές του παρελθόντος, καθώς μέσω της εισροής νέων κεφαλαίων μεγαλώνουν σε κλίμακα, γεγονός που είναι αναγκαίο για να τις καταστήσει ανταγωνιστικές (Lorange, 2009). Μολονότι αρκετές Ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες είναι εισηγμένες, ο Ιωάννης Αγγελικούσης ανατρέπει αυτό το πόρισμα, εφόσον κατάφερε να δημιουργήσει τον μεγαλύτερο σε συνολική χωρητικότητα ελληνόκτητο στόλο εμπορικών πλοίων (Τσαμόπουλος, 2021), έχοντας έναν ιδιωτικό όμιλο επιχειρήσεων.

Οι μεγάλοι πλοιοκτήτες δραστηριοποιούνται και προβαίνουν συχνά σε στρατηγικές συνεργασίες, προκειμένου να μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα τέτοιου είδους κινήσεων. Ο στόλος αρκετών από αυτών είναι διαφοροποιημένος, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κινδύνου της έκθεσής τους σε μία μόνο αγορά. Οι εφοπλιστές προσπαθούν να συνεργάζονται με ελάχιστα ποιοτικά ναυπηγεία, ή αποκτούν οι ίδιοι παρουσία και δραστηριοποίηση σε αυτό τον τομέα. Ορισμένοι από αυτούς στοχεύουν σε έναν ομοιογενή στόλο και στις οικονομίες κλίμακας. Επίσης επεκτείνονται σε έτερους μη ναυτιλιακούς κλάδους, εκμεταλλευόμενοι επενδυτικές ευκαιρίες, για να έχουν σταθερότερα και σίγουρα εισοδήματα, με λιγότερες διακυμάνσεις.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν είναι υβριδικές, δηλαδή συνδυασμός όσων αναλύθηκαν. Για παράδειγμα ο Όμιλος Αγγελικούση, κάνει χρήση των στρατηγικών εστίασης σε τμήματα που έχουν ολιγοπωλιακά χαρακτηριστικά, γρήγορης εισόδου σε καινοτόμα τμήματα και ποιοτικής διαφοροποίησης. Ο Porter υποστηρίζει πως μια επιχείρηση που εφαρμόζει έναν συνδυασμό των τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών έχει το ρίσκο να «κολλήσει στη μέση», δηλαδή ενδέχεται να βρίσκεται σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, έναντι έτερων εταιρειών που εξειδικεύονται ξεχωριστά σε κάθε στρατηγική. Θεωρεί πως οι υβριδικές στρατηγικές αποφέρουν αποδόσεις κάτω του μέσου όρου (Porter, 1998). Από την παρούσα εργασία προκύπτει πως μια επιτυχημένη υβριδική στρατηγική μπορεί να επιφέρει αποδόσεις άνω του μέσου όρου, αλλά και να καταστήσει πρότυπο και



*Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»*

ηγέτη του κλάδου μία ναυτιλιακή επιχείρηση, όπως στην περίπτωση του Ομίλου Αγγελικούση (Εμμανουηλίδης & Τσαβλέρης, 2021).



Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Βασιλειάδης, Λ. (2021). *Σύγχρονο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. ΤΣΟΤΡΑΣ
2. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ Έκδοση*. Γ. ΜΠΕΝΟΥ
3. Γουλιέλμος, Α.Μ. (2005). *Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθ. Σταμούλης
4. Εμμανουηλίδης, Π., & Τσαβλέρης, Γ. (2021). *Αποτελεσματικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία. Θεωρία και Πρακτικές Κορυφαίων Πλοιοκτητών*. Κέρκυρα Α.Ε.
5. Θανοπούλου, Ε. (1994). *Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία. Αλλαγές στο Διεθνή Καταμερισμό Εργασίας στη Ναυτιλία-Η θέση του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου*. Παπαζήσης
6. Θεοδωρόπουλος, Σ., Λεκάκου, Μ., & Πάλλης, Α. (2006). *Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Ναυτιλία*. Τυπωθήτω/Δαρδανός
7. Θεοτοκάς, Γ. (2019). *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αλεξάνδρεια
8. Θεοτοκάς, Γ., & Χαρλαύτη, Τ. (2007). *Έλληνες Εφοπλιστές και Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, Οργάνωση Διοίκηση και Στρατηγική*. Αλεξάνδρεια
9. Πελαγίδης, Θ. (2018), Επιστημονική Επιμέλεια. *Martin Stopford Ναυτιλιακή Οικονομική*. Παπαζήσης
10. Χολέβας, Ι. (2000). *Επίκαιρα Θέματα της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας Ποντοπόρου και Ακτοπλοϊκής*. Πελασγός

Ξενόγλωσση

1. Barsan, E., Surugiu, F., & Dragomir, C. (2012). *Factors of Human Resources Competitiveness in Maritime Transport*. International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation, 6, 89-92.
2. Grant, R.M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley
3. Half, A., Younes, L., & Boersma, T. (2019). *The likely implications of the new IMO standards on the shipping industry*. Energy Policy, 126, 277-286.
<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.11.033>



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

4. Lieberman, M.B., & Montgomery, D.B. (1988). *First-Mover Advantages*. Strategic Management Journal, 9, 41-58. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
5. Lorange, P. (2009). *Shipping Strategy, Innovating for Success*. Cambridge University Press
6. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press
7. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press
8. Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). *Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry*. Marine Policy, 34, 575-582. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2009.11.004>
9. Rich, C.A., (1978). *Corporate planning in shipping: relating theory to practice, Part 2: Corporate Strategy*. Maritime Policy and Management 5:1, 39-50. <https://doi.org/10.1080/03088837800000005>
10. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson Education Limited

Πηγές στο διαδίκτυο

1. Allen, G. (2012, Ιανουάριος 5). *The Race To Dig Deeper Ports For Bigger Cargo Ships*. <https://www.npr.org/2012/01/05/144737372/the-race-to-dig-deeper-ports-for-bigger-cargo-ships>
2. Almeida, R. (2013, Δεκέμβριος 12). *Tsakos Energy Navigation Partners With Statoil to Build Up to Nine Aframaxes*. <https://gcaptain.com/tsakos-partners-statoil-build-afamax-tankers/>
3. ANGELICOUSSIS GROUP. (n.d.). <https://angelicoussisgroup.com/>
4. Attica Group. (n.d.). *Ιστορική αναδρομή*. <https://www.attica-group.com/el/ο-όμιλος-attica/ιστορική-αναδρομή.html>
5. AVIN. (n.d.). <https://www.avinoil.gr/i-eteria/gia-tin-avin/>
6. Danaos. (n.d.). <https://www.danaos.gr/en/normal/home>



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

7. iefimerida. (2021, Μάρτιος 27). Όταν ο Ωνάσης πλούτισε από το κλείσιμο της Διώρυγας του Σουέζ. <https://www.iefimerida.gr/stories/onasis-ploytise-1956-apo-kleisimo-diorygas-toy-soyez>
8. Investing. (n.d.). *Baltic Dirty Tanker*. <https://www.investing.com/indices/baltic-dirty-tanker>
9. Law Insider. (n.d.). *Startup Losses definition*. <https://www.lawinsider.com/dictionary/startup-losses>
10. MARAN DRY MANAGEMENT. (n.d.). <https://marandry.com/>
11. MARAN GAS MARITIME. (n.d.). <https://marangas.com>
12. MARAN TANKERS MANAGEMENT. (n.d.). <https://marantankers.gr>
13. Maritimes. (2017, Οκτώβριος 19). Γιώργος Προκοπίου: Ο εφοπλιστής - Μίδα του real estate. <https://maritimes.gr/el/nautilia/pontoporos/31410-giorgos-prokopiou-o-efoplistis-midas-tou-real-estate>
14. MOTOR OIL. (n.d.). <https://www.moh.gr>
15. SEKA bunkering station S.A. (n.d.). <https://seka.com.gr/el/profile/>
16. StealthGas. (n.d.). <https://www.stealthgas.com>
17. TEN. (n.d.). <https://www.tenn.gr>
18. Thenamaris. (n.d.). *Leading the way in fuel consumption efficiency*. <https://www.thenamaris.com/stories/leading-the-way-in-fuel-consumption-efficiency/>
19. TOP SHIPS. (n.d.). <https://www.topships.org/company>
20. Travel Trails. (n.d.). *Ίδρυμα Αικατερίνης Λασκαρίδη*. https://traveltrails.gr/gr/about-us_laskaridis.html
21. TSAKOS Group. (n.d.). <https://www.tsakoshellas.gr>
22. Βαμβακά, Α. (2022, Μάρτιος 26). Ποιοι Έλληνες εφοπλιστές ωφελούνται από την άνοδο του LNG. <https://www.capital.gr/oikonomia/3623842/poioi-ellines-efoplistes-ofelountai-apo-tin-anodo-tou-lng>
23. Διαμαντάκος, Β. (2021, Απρίλιος 6). Η Ολυμπιακή Αεροπορία στα χρόνια του Ωνάση. <https://www.pagenews.gr/2021/04/06/ellada/i-olympiaki-aeroporia-sta-xronia-tou-onasi/>
24. Καραγεώργος, Λ. (2018, Νοέμβριος 28). Μεγάλη συμφωνία Μαρινάκη στη ναυτιλία. <https://www.naftemporiki.gr/maritime/1120060/megali-symfonia-marinaki-sti-naftilia/>



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

25. Καραγεώργος, Λ. (2022, Μάρτιος 3). *Πόλεμος στην Ουκρανία: Πως επιδρά στη ναυτιλία*. <https://www.tovima.gr/2022/03/03/finance/polemos-stin-oukrania-pos-epidra-sti-naytilia/>
26. Μπέλλος, Η.Γ. (2013, Φεβρουάριος 13). *Από τη Νορβηγία στο Μαρούσι το “αρχηγείο” της Ocean Rig*. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/1729295/apo-ti-norbigia-sto-marousi-to-arxigeio-tis-ocean-rig>
27. Μπερτζελέτου, Μ. (2018, Ιανουάριος 13). *Η τάση γιγαντισμού σε όλες τις κατηγορίες των πλοίων*. <https://www.naftikachronika.gr/2018/01/13/i-tasi-gigantismou-se-oles-tis-katigories-ton-ploion/>
28. Ναυτικά Χρονικά. (2021, Μάρτιος 17). *Ο Όμιλος Τσάκου στο pool των Cargill και Maersk Tankers*. <https://www.naftikachronika.gr/2021/03/17/o-omilos-tsakou-sto-pool-ton-cargill-kai-maersk-tankers/>
29. Ναυτικά Χρονικά. (2022, Δεκέμβριος 17). *«Mini Luck» 1969: Η ναυπήγηση του πρώτου παγκοσμίως mini bulk carrier*. <https://www.naftikachronika.gr/2022/12/17/mini-luck-1969-i-nafpigisi-tou-protou-pagkosmios-mini-bulk-carrier/>
30. Τσαμόπουλος, Μ. (2021, Απρίλιος 6). *Η Diamond S Shipping θα πληρώσει 34 εκατ. δολ στον Μαρινάκη*. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/i-diamond-s-shipping-tha-plirosi-34-ekat-dol-ston-marinaki/>
31. Τσαμόπουλος, Μ. (2021, Ιανουάριος 24). *Αυτό είναι το top 10 των Ελλήνων με τους μεγαλύτερους μικτούς στόλους*. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/afto-ine-to-top-10-ton-ellinon-me-tous-megaliterous-stolous/>
32. Τσαμόπουλος, Μ. (2022, Δεκέμβριος 8). *Γιώργος Προκοπίου στο Newmoney: Σε ένα με ενάμιση μήνα υπολογίζεται η μεταβίβαση των Ναυπηγείων Σκαραμαγκά*. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/giorgos-prokopiou-sto-newmoney-se-ena-me-enamisi-mina-ipologizete-i-metavivasi-ton-nafpigion-skaramagka/>
33. Τσαμόπουλος, Μ. (2023, Μάρτιος 2). *Το πρώτο υπό ελληνική σημαία FSRU μετασκευάζεται στη Σιγκαπούρη*. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/to-pto-ipo-elliniki-simea-fsru-metaskevazete-sti-sigkapouri/>



Φίλιππος Παπαγγελής,
«Εταιρικές και Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στην
Ελληνική Ναυτιλία»

34. Χάικου, Ρ. (2011, Μάιος 10). *Γιατί συγχωνεύει τις εισηγμένες ναυτιλιακές του ο Β. Μαρινάκης.* <https://www.capital.gr/epixeiriseis/1190148/giati-sugxoneuei-tis-eisigmenes-nautiliak-es-tou-o-b-marinakis>