

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ

ΕΛΛΗΝΕΣ ΕΦΟΠΛΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Νικολάου Αθανασία

Διπλωματική Εργασία

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

Πειραιάς

Σεπτέμβριος 2014

Δήλωση Αυθεντικότητας / Ζητήματα 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 του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με όλο το κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

Η Συγγραφέας

Νικολάου Αθανασία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

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

Τα μέλη της επιτροπής ήταν :

- κ. Θεόδωρος Πελαγίδης (Επιβλέπων)
- κ. Ερνέστος Σ. Τζαννάτος
- κ. Μιχάλης Παζαρζής

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

Ευχαριστίες

Δια την παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω κυρίως τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της παρούσης, κ. Θεόδωρο Πελαγίδα για την μεγάλη υπομονή που έδειξε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας, τα μέλη της επιτροπής κ. κ. Ερνέστο Τζαννάτο και Μιχάλη Παζαρζή καθώς και όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς του Ναυτιλιακού τμήματος.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδίως τον πατέρα μου που με την προτροπή και την βοήθεια του ασχολήθηκα με τον κλάδο της Ναυτιλίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*Η διπλωματική αυτή εργασία
είναι αφιερωμένη στον
αγαπημένο μου πατέρα*

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 1 -
1.1	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	- 1 -
1.2	ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	- 3 -
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΥΠΟΙ LEADERSHIP (ΗΓΕΤΩΝ) – ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 4 -
2.1	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ	- 4 -
2.1.1	<i>ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ</i>	- 4 -
2.1.2	<i>ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ</i>	- 10 -
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	- 17 -
3.1	ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	- 17 -
3.1.1	<i>Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΗ ΜΕΣΟΠΟΛΕΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ</i>	- 18 -
3.1.2	<i>Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΟ 2^ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΜΦΥΛΙΟ</i>	- 20 -
3.1.3	<i>Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ ΤΑ ΕΤΗ 1945-1975</i>	- 22 -
3.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-	23
-	-	-
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	- 26 -
4.1	ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 26 -
4.1.1	<i>ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ</i>	- 30 -
4.1.2	<i>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΞΗΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΘΑΛΑΣΣΑ</i>	- 32 -
4.1.3	<i>ΔΙΑΔΟΧΗ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ</i>	- 34 -
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΦΟΠΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ ΤΗΝ ΣΗΜΑΙΑ, ΤΟ ΝΗΟΛΟΓΙΟ, ΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ, ΤΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ	- 37 -
5.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	- 37 -
5.1.1	<i>ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ</i>	- 37 -
5.1.2	<i>ΕΞΕΙΛΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟΛΟΥ</i>	- 39 -
5.1.3	<i>ΕΠΙΛΟΓΗ ΗΛΙΚΙΑΣ ΠΛΟΙΟΥ</i>	- 41 -
5.1.4	<i>ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΗΜΑΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΟΛΟΓΙΟΥ</i>	- 42 -
5.1.5	<i>Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i>	- 43 -
5.1.6	<i>Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ</i>	- 47 -
5.1.7	<i>ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ ΣΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΧΩΡΩΝ ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</i>	- 51 -

5.2	ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	- 55 -
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 58 -
6.1	ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	- 58 -
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ	- 74 -
7.1	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 74 -
7.2	ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ	- 79 -
8.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	- 81 -
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 84 -
	ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	
	Πίνακας 1.1 – Οργανόγραμμα τυπικής Ναυτιλιακής Εταιρείας	-29-
	Πίνακας 1.2 - Ανάπτυξη Ελληνικού Στόλου	-39-
	Πίνακας 1.3 – Παραγγελίες πλοίων Ελλήνων εφοπλιστών	-40-
	Πίνακας 1.4 – Διανομή Παγκόσμιας Μεταφορικής Δύναμης	-54-

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΕΙΩΝ

ISM	International Safety Management Code, διεθνές πρότυπο για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων
ABS	American Bureau of Shipping, Αμερικάνικος νηογνώμονας
Ε.Λ.Σ.Τ.Α.Τ	Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία
NBG	National Bank Group, Όμιλος Εθνικής Τράπεζας
LEH	Lehman Brothers Holdings Inc, Επενδυτική τράπεζα
COSCO	China Ocean Shipping Company , Κινεζική Ωκεάνια Ναυτιλιακή Εταιρία
XAA	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
Ε.Ε.Π.Ν.	Εταιρείες Επενδύσεων στην Ποντοπόρο Ναυτιλία
Υ.Ε.Ν.	Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας
N.Y.S.E.	New York Stock Exchange, Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης
I.M.O.	International Maritime Organization, Διεθνές Ναυτιλιακός Οργανισμός
VLCC	Very Large Crude Carrier, πολύ μεγάλο δεξαμενόπλοιο
VLOC	Very Large Ore Carrier , πολύ μεγάλο πλοίο μεταφοράς σιδηρομεταλλεύματος
TEU	Twenty foot equivalent unit, ισοδύναμη μονάδα είκοσι ποδών

ΟΡΙΣΜΟΙ

Πλοίο τύπου Bulk Carrier	Αποτελεί νεότερο τύπο φορτηγού πλοίου που είναι ναυπηγημένο για μεταφορά ομοειδών φορτίων "χύδην", χύμα
Πλοίο τύπου Super Tanker	Το Δεξαμενόπλοιο είναι ένα πλοίο σχεδιασμένο να μεταφέρει υγρά φορτία χύδην (χύμα). Μετά όμως τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο εμφανίσθηκαν μεγαλύτερα δεξαμενόπλοια τα λεγόμενα σούπερ τάνκερς που ήταν από 20.000 μέχρι 30.000 dwt.
Πλοίο τύπου VLCC Tanker	Πολύ μεγάλο δεξαμενόπλοιο με χωρητικότητα που κυμαίνεται από 160,000-319,999 dwt
Πλοίο τύπου τα Feeder	Είναι πλοία με μέση χωρητικότητα 300-500 TEU. Συλλέγουν εμπορευματοκιβώτια από διάφορα λιμάνια και τα μεταφέρουν σε κεντρικούς τερματικούς σταθμούς όπου φορτώνονται σε μεγαλύτερα σκάφη.
Πλοίο τύπου Drilled ship	Είναι ένα πλωτό γεωτρήσιμο σχεδιασμένο για χρήση σε διερευνητικές υπεράκτιες γεωτρήσεις των νέων πηγαδιών πετρελαίου και του φυσικού αερίου ή για επιστημονικές γεωτρήσεις.
Πλοίο τύπου VLOC	Είναι ένας στόλος από πολύ μεγάλα πλοία μεταφοράς μεταλλεύματος που ανήκουν ή μισθώνονται από τη βραζιλιάνικη εταιρεία εξόρυξης Vale S.A. για την μεταφορά σιδηρομεταλλεύματος από τη Βραζιλία προς τις ευρωπαϊκές και ασιατικές λιμάνια με χωρητικότητα που κυμαίνεται από 380.000 έως 400.000 dwt
Dead Weight Tonnage	Νεκρό Βάρος ονομάζεται το σύνολο της μεταφορικής ικανότητας του πλοίου και είναι το άθροισμα των βαρών του φορτίου, των καυσίμων και των λιπαντικών, του φρέσκου νερού, του έρματος, των προμηθειών, του πληρώματος, κτλ
Entrepreneur	Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία της έναρξης μιας επιχείρησης ή άλλη οργάνωσης. Πιο πρόσφατα , ο όρος της επιχειρηματικότητας έχει επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει μια συγκεκριμένη νοοτροπία που περιγράφει επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και καινοτομίες

- Board of Directors** Το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα σώμα που εκλέγονται ή διορίζονται μέλη που επιβλέπουν από κοινού τις δραστηριότητες μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού.
- Technical Department** Το Τεχνικό τμήμα αναλαμβάνει την τεχνική διαχείριση και περιλαμβάνει τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει μια ναυτιλιακή εταιρεία για την τεχνική λειτουργία του πλοίου.
- Safety and Quality Department** Το τμήμα ασφάλειας και ποιότητας είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την τήρηση του συστήματος ασφάλειας της εταιρείας, σύμφωνα με τους κανονισμούς του ISM και ISPS
- ISM** Ο κώδικας ISM παρέχει ένα διεθνές πρότυπο για την ασφαλή διαχείριση και λειτουργία των πλοίων και για την πρόληψη της ρύπανσης.
- Blank checque** Μια λευκή επιταγή είναι η επιταγή που είναι κενό το ποσό που πρέπει να καταβληθεί. Επίσης είναι μια εταιρεία στο στάδιο της ανάπτυξης, που δεν έχει συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο ή σκοπό ή έχει δηλώσει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο της είναι να συμμετάσχει σε μια συγχώνευση ή εξαγορά με αγνώστων στοιχείων εταιρεία ή εταιρείες, ή άλλη οντότητα ή πρόσωπο και εκδίδει “penny stock”. Δηλαδή κοινές μετοχές εταιρειών που διαπραγματεύονται σε χαμηλές τιμές ανά μετοχή.
- Lehman Brothers** Ήταν μια παγκόσμια χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εταιρεία. Πριν από την κήρυξη πτώχευσης το 2008, η Lehman ήταν η τέταρτη μεγαλύτερη επενδυτική τράπεζα στις ΗΠΑ.
- COSCO** Είναι πολυεθνική κρατική εταιρεία με έδρα το Πεκίνο, και μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών στον πλανήτη.
- Private equity** Ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια είναι ο οικονομικός όρος που περιγράφει μια κατηγορία του ενεργητικού, η οποία αποτελείται από μετοχικές κινητές αξίες μιας εταιρίας, που δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο αξιών.
- Distressed sale** Είναι η πώληση των περιουσιακών στοιχείων που λαμβάνει χώρα λόγω του επείγοντος από την πλευρά του ιδιοκτήτη
- TEU** Είναι μονάδα μέτρησης της χωρητικότητας φορτίου. Συχνά χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ικανότητα των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε τον όρο της ηγεσίας και να αναλύσουμε τις διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μέσα στα χρόνια. Αποτελεί όμως έναν τομέα πολύπλευρο όπου ακόμα και ως τις μέρες μας οι ερευνητές δεν έχουν κατορθώσει να καταλήξουν σε ένα σαφές στυλ του ιδανικού ηγέτη. Η σωστή ηγεσία εξαρτάται από διάφορες συνθήκες και είναι αποτέλεσμα πολλών συνισταμένων και παραγόντων. Στη συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθούμε με την ηγεσία στον κλάδο της Ναυτιλίας που ως τομέας είναι και αυτός εκφύσεως ιδιότυπος καθώς ασχολείται με ένα ευρύ αντικείμενο το οποίο περικλείει πολλά άτομα και πολλά στοιχεία.

Γι αυτό το σκοπό, λοιπόν, μελετήσαμε την ιστορία των Ελλήνων εφοπλιστών, αναλύσαμε την δομή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων καθώς και περιγράψαμε τις επιλογές που χρειάζεται να κάνουν οι ηγέτες όσο αφορά την διοίκηση και την λειτουργία των εταιριών τους. Σε συνδυασμό επίσης με την έρευνα που έγινε σε εργαζομένους ναυτιλιακών εταιριών καταλήξαμε ότι σε μια τυπική Ελληνική εταιρεία ο πλοιοκτήτης αποτελεί τον κεντρικό άξονα και είναι εκείνος που παίρνει τις αποφάσεις ύστερα από επικοινωνία με τους διευθυντές των διαφόρων τμημάτων. Ακολουθεί δηλαδή το συμμετοχικό στυλ διοίκησης καθώς ενθαρρύνει το προσωπικό του να παίξει σημαντικό ρόλο, κρατώντας όμως για τον εαυτό του τον τελικό λόγο. Αυτό το στυλ πάντως έχει αποδειχθεί πολύ αποτελεσματικό και επιτυχημένο καθώς η Ελλάδα αποτελεί μια πολύ ισχυρή δύναμη παγκοσμίως στην ναυτιλία.

Λέξεις κλειδιά : ηγεσία, θεωρίες, Έλληνες εφοπλιστές, ναυτιλία, συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

ABSTRACT

Throughout this dissertation the term of leadership is approached and the different theories that have been developed through the years are analyzed. Due to the fact that leadership is a multifaceted aspect, at the present time, researchers have not been able to a definitive style that is able to describe the ideal leader. Within this thesis, leadership and its role in the shipping industry is particularly assessed, with the aim of determining what form of leadership is applied so successfully by the Greek ship-owners. Effective leadership however, is dependant upon various circumstances and is a result of numerous variables and factors.

To this end, the history of the Greek ship-owners was studied and the structure of shipping companies was examined. Furthermore, the various decisions that leaders have to make regarding the management and operation of their companies are described. The research that was done in various employees of shipping companies led to the conclusion that in a typical Greek shipping company, the ship-owner makes the decisions after considering the information and opinions received by the various heads of departments. Hence, the participative style of leadership is followed since the staff is encouraged to provide their ideas and opinions (thus playing a significant role within the company) whilst the leader provides the final say in the matters discussed. Evidently, this style of leadership has been proven highly effective, given the worldwide stature of the Greek shipping industry.

Keywords : leadership, ideal leader, ship-owners, management, participative style.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η ηγεσία, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί την ουσιαστική αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών. Το γεγονός αυτό μπορεί να τεκμηριωθεί από σύγχρονες επιστημονικές έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί καθώς επίσης και από την έμφαση που δίνουν στον τομέα της ηγεσίας οι διάφορες επιτυχημένες επιχειρήσεις της εποχής μας¹.

Η ηγεσία αλλάζει, είναι αυτό που ακούγεται συνεχώς. Αυτό όμως που μεταμορφώνει τις πολιτικές και τους οργανισμούς, είναι η επανάσταση της πληροφορίας. Οι ιεραρχίες γίνονται πιο πολύ οριζόντιες και ενσωματώνονται σε ρευστά δίκτυα συνεργασιών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε μεταβιομηχανικές κοινωνίες είναι εργαζόμενοι γνώσης και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα ή και πολιτικές έλξεις από εκείνες που ανταποκρινόντουσαν εκείνοι οι βιομηχανικοί εργάτες του περασμένου αιώνα. Οι δημοσκοπήσεις έδειξαν ότι οι άνθρωποι του σήμερα αντιμετωπίζουν με λιγότερο σεβασμό την εξουσία σε οργανώσεις και σε πολιτική.

Η ηγεσία εξελίσσεται σταδιακά σε ένα κόσμο γυναίκας. Έρευνες για την ηγεσία σε σχέση με το φύλλο καταγράφουν την αυξανόμενη επιτυχία αυτού που κάποτε ήταν γυναικείο στυλ ηγεσίας. Με όρους φυλετικών στερεοτύπων το ανδρικό στυλ ηγεσίας είναι επιθετικό, ανταγωνιστικό και αυταρχικό. Εστιάζεται σε καθορισμό συμπεριφοράς άλλων. Το θηλυκό στυλ είναι συνεργατικό, συμμετοχικό και στοχεύει στον συντονισμό της συμπεριφοράς των οπαδών. Δεν συμφωνούν όμως όλοι με αυτό. Ο ψυχολόγος του Στάφορντ Ρόντερικ Κράμερ προειδοποιεί ότι σε ολόκληρη την πρόσφατη ενασχόληση η κοινωνική ευφυΐα και η ήπια ισχύ είναι οι λόγοι που μας κάνουν να έχουμε αγνοήσει τα είδη εκείνα των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες σε ηγέτες για να προκαλέσουν ανατροπή ή αντίδραση².

¹ Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', The Leadership Quarterly 19(5), 569–581.

² Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', The Leadership Quarterly 19(5), 569–581.

Ωστόσο και βάση των όσων παρατίθενται ακολούθως, γίνεται ιδιαίτερος λόγος στις μέρες μας για την λειτουργία και τρόπο διαχείρισης των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων σε τοπική και διεθνή βάση και με σκοπό την υποστήριξη και διασφάλιση της Ελληνικής οικονομίας. Προκειμένου όμως να συμβεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει οι Έλληνες εφοπλιστές να διακατέχονται από ένα συγκεκριμένο πνεύμα αντίδρασης στις διεθνείς εξελίξεις αλλά και του χαρακτηρισμού τους ως Ηγέτες στο χώρο της ναυτιλίας.

Το γεγονός αυτό θα τους επιτρέψει να διακρίνουν τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στις κοινωνίες στις μέρες μας, να αντιδράσουν αναλόγως και να διοικήσουν τις επιχειρήσεις τους με τρόπο τέτοιο που θα τους εξασφαλίσει την επιβίωση τους στον έντονο εμπορικό ανταγωνισμό. Βάση των ανωτέρω, σημειώνεται λοιπόν πως για το σκοπό της παρούσης εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν τα κεφάλαια εκείνα τα οποία σχετίζονται με τους τύπους των Ηγετών στις επιχειρήσεις στις μέρες μας και ιδιαίτερα στις ναυτιλιακές καθώς και με στοιχεία που αναφέρονται στην πορεία της Ελληνικής Ναυτιλίας και σχετικής επιχειρηματικότητας.

Επίσης αναφέρονται στοιχεία που σχετίζονται με συγκεκριμένους τρόπους λειτουργίας ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα στις μέρες μας καθώς και αναφορά Ηγετών Ελλήνων Εφοπλιστών όπως επίσης στοιχεία για τις Ελληνικές Εφοπλιστικές Επιχειρήσεις στο παγκόσμιο Χρηματιστήριο και επιλογές από μέρους τους αναφορικά με την επιλογή Ναυπηγείων και διαχείριση των πλοίων τους από συγκεκριμένες εταιρίες διαχείρισης πλοίων.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε πως η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα αντίστοιχα. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από ερωτηματολόγια προς τους υπευθύνους ναυτιλιακών επιχειρήσεων και με σκοπό να εξακριβωθεί ο βαθμός και τα χαρακτηριστικά ηγεσίας των Ελλήνων εφοπλιστών και ο τρόπος που εκείνοι συμπεριφέρονται εντός της ναυτιλιακής αγοράς, επηρεάζοντας εξελίξεις και γεγονότα αντίστοιχα. Το κύριο ερώτημα δε στο οποίο στηρίχθηκε και συντάχθηκε το εν λόγω ερωτηματολόγιο, αναφέρεται στο προφίλ που δημιουργεί ο Έλληνας εφοπλιστής ως προς τα ηγετικά του χαρακτηριστικά εντός της ναυτιλιακής αγοράς. Τέλος, ως υπόθεση, αναφέρουμε πως εκείνη σχετίζεται με το γεγονός ότι η ηγεσία είναι σημαντική για μια εταιρεία και οι Έλληνες έχουν πετύχει γιατί έχουν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας σχετικά.

Βάσει των παραπάνω λοιπόν, θα πρέπει να ορίσουμε πως το ερευνητικό ερώτημα της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας αναφέρεται στο πως συμπεριφέρονται οι Έλληνες εφοπλιστές στον διεθνή χώρο στις μέρες μας και ποιος είναι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας που ουσιαστικά «ταιριάζει» στους συγκεκριμένους στο χώρο της ναυτιλίας. Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται με σκοπό να απαντήσουν το παραπάνω ερώτημα αλλά και για να μας βοηθήσουν να οδηγηθούμε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και διαπιστώσεις αναφορικά με τον τρόπο που ενεργούν οι Έλληνες εφοπλιστές ως προς την διαχείριση των στόλων τους αλλά και το τρόπο που μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις στο χώρο τους.

1.2 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία μελετά τους Έλληνες εφοπλιστές, εξετάζοντας την πορεία τους με την πάροδο των χρόνων ως τις μέρες μας και διαπιστώνει τον τύπο ηγεσίας που τελικά επιλέγουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφονται οι τύποι ηγεσίας που υπάρχουν και περιγράφονται τα χαρακτηριστικά τους. Στην συνέχεια γίνεται μια μικρή αναφορά στην ιστορία της ναυτιλίας και την ανάπτυξη της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα μέχρι τις μέρες μας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η δομή της Ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας το πως έχουν διαμορφωθεί και πως οργανώνονται οι πλοιοκτήτες αλλά και το προσωπικό της θάλασσας και του γραφείου.

Ακολουθεί μια περεταίρω ανάλυση του τρόπου σκέψης των εφοπλιστών όσο αφορά την επιλογή του είδους πλοίου, το μέγεθος της εταιρείας, την σημαία, τον νηογνώμονα, το χρηματιστήριο που θα εισέλθουν και την επενδυτική τους στρατηγική.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας με βάση την ανάλυση των ερωτηματολογίων και κλείνοντας καταλήγουμε τελικά στην περιγραφή του στυλ ηγεσίας του Έλληνα εφοπλιστή.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΥΠΟΙ LEADERSHIP (ΗΓΕΤΩΝ) – ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ

Στο σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο ζούμε, η έννοια της αποτελεσματικότητας, της καριέρας και της επιτυχίας των στελεχών δεν εξασφαλίζεται μόνο με πολύ δουλειά και τις επαγγελματικές ικανότητες. Είναι ουσιαστικά εξαρτώμενη από την διάθεση και την ικανότητά των ανθρώπων να αναπτύσσουν στην πράξη μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Φυσικά μια ηγετική φυσιογνωμία μπορεί να συνδέεται άμεσα με χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία είναι κληρονομικά ή αναπτύσσονται στην παιδική ηλικία των ανθρώπων.

Κάποια χρόνια πριν ένας σοφός συγγραφέας ονόματι Burt Nanus είχε τονίσει πως η ηγεσία σημαίνει την βούληση και την ενθουσιώδη προσπάθεια η οποία είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας διαφόρων ανθρώπων και επιχειρήσεων και οι οποίοι έχουν ως άμεσο στόχο την δημιουργία ενός νέου αποτελέσματος και φυσικά για το κάτι καλύτερο. Στις μέρες μας ο όρος «Ηγέτης» πρέπει να είναι αυτός ο οποίος θα εμπνέει τους άλλους γύρω του, να μοιράζεται τις ιδέες του και να εμπιστεύεται αλλά και συγχρόνως να δεσμεύεται για τις πράξεις που θα ακολουθήσουν για το καλό της επιχείρησης αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτή³.

Αντίθετα βέβαια, υπάρχουν και οι Διαχειριστές καταστάσεων και οι οποίοι προσπαθούν να προωθούν τις υπηρεσίες των οργανισμών όπου εργάζονται και διοικούν με σκοπό την μακροβιότητα αυτών αλλά και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επιπρόσθετα, να μπορούν να διαχειρίζονται καταστάσεις κρίσεις δίχως δημιουργία περαιτέρω προβλημάτων.

2.1.1 *ΗΓΕΤΕΣ ΚΑΙ ΘΕΣΜΟΙ*

Η ηγεσία αλλάζει, είναι αυτό που ακούγεται συνεχώς. Αυτό όμως που μεταμορφώνει τις πολιτικές και τους οργανισμούς, είναι η επανάσταση της πληροφορίας. Οι ιεραρχίες γίνονται πιο πολύ οριζόντιες και ενσωματώνονται σε ρευστά δίκτυα συνεργασιών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε μεταβιομηχανικές κοινωνίες είναι εργαζόμενοι γνώσης και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά κίνητρα ή

³ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

και πολιτικές έλξεις από εκείνες που ανταποκρινόντουσαν εκείνοι οι βιομηχανικοί εργάτες του περασμένου αιώνα. Οι δημοσκοπήσεις έδειξαν ότι οι άνθρωποι του σήμερα αντιμετωπίζουν με λιγότερο σεβασμό την εξουσία σε οργανώσεις και σε πολιτική.

Η ήπια ισχύς γίνεται πιο πολύ σημαντική. Ο διευθύνων σύμβουλος της Google θεωρεί ότι πρέπει να σέβεται τους υπαλλήλους του. Ένα διοικητικό στέλεχος της Σίλικον Βάλι πιστεύει ότι με ένα εκπαιδευμένο δυναμικό και ελεύθερη ροή πληροφοριών πρέπει οι υπάλληλοι να αντιμετωπισθούν με σεβασμό. Αν δεν τους συμπεριλάβει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα τραβήξουν παρακάτω σε μια άλλη εταιρεία η οποία θα έχει πιο πολύ ενδιαφέρον. Αν και οι στρατιωτικοί αντιμετωπίζουν τέτοιες αλλαγές. Σύμφωνα με το Πεντάγωνο και τους εκπαιδευτές του αμερικάνικου στρατού, όλοι φωνάζουν σε όλους αφού η σημερινή γενιά ανταποκρίνεται καλύτερα σε αυτούς τους εκπαιδευτές που έχουν ένα περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο⁴.

Αν και κάποιοι μελετητές υποστηρίζουν ότι ο εκφοβισμός είναι επιζήμιος σε οργανωτική διαδικασία, ο Κράμερ περιγράφει σκληρούς που έχουν ένα όραμα και απεχθάνονται τους κοινωνικούς περιορισμούς σαν μεγάλους καταπιεστές. Και πολύ συχνά έχουν δίκιο. Σε ποιο σημείο λοιπόν είμαστε στο θέμα της ηγεσίας; Η δυσπιστία έναντι των ηγετών δεν είναι κάτι νέο. Πριν από τρεις δεκαετίες ειδικοί αναρωτιόντουσαν που είναι όλοι οι ηγέτες. Εν μέρει τέτοιες συμπεριφορές αντανakλούν την αστραφτερή λάμψη του παρελθόντος. Το παρόν δεν είναι ποτέ σαν τι παλιές καλές μέρες. Μελέτες ψυχολόγων έδειξαν ότι οι άνθρωποι κατατάσσουν κατά κανόνα τους νεκρούς ηγέτες σε υψηλότερα επίπεδα από αυτούς που ζουν⁵.

Αλλά ένα μέρος της απάντησης είναι ότι οι άνθρωποι επιμένουν να ψάχνουν για ήρωες- ένα σύνδρομο του όρους Ράσμορ, παρ' όλο που η ηγεσία είναι στην πραγματικότητα πολύ ευρύτερα κατανεμημένη σε κοινωνίες. Αν εστιάσουμε την προσοχή μας σε ηγέτες η απορρέουσα λατρεία της ατομικής προσωπικότητας υποβαθμίζει τις κοινότητες και υπονομεύει την κατανεμημένη ηγεσία που τις κάνει να

⁴ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

⁵ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

λειτουργούν. Ένας καναδός ειδικός προτρέπει να απαλλαγούμε από αυτή τη λατρεία της ηγεσίας⁶.

Αν και έχουν γραφτεί χιλιάδες βιβλία και άρθρα με θέμα την ηγεσία, οι κοινωνιοψυχολόγοι Χάκμαν και Βάγκεμαν κατέληξαν στο ότι ο τομέας της ηγεσίας παραμένει περίεργα αδιάπλαστος. Δεν υπάρχουν ορισμοί του τι είναι ηγεσία, δεν υπάρχουν κυρίαρχα πρότυπα για τη μελέτη της, και είναι πολύ μικρό το επίπεδο συναίνεσης σχετικά με τις πιο καλές στρατηγικές απόκτησης και άσκησής της. Ένα άρθρο στη Howard Business Review, ανέφερε ότι στη διάρκεια των προηγούμενων 50 χρόνων ειδικοί σε θέματα ηγεσίας έχουν πραγματοποιήσει πάνω από 1000 μελέτες σε μια προσπάθεια να καθορίσουν τα αποφασιστικά πρότυπα, χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας μεγάλων ηγετών⁷.

Καμία από αυτές τις μελέτες δεν έχει καταλήξει σε ένα σαφές στυλ του ιδανικού ηγέτη. Αν οι ακαδημαϊκοί είχαν καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο ηγετικό πρότυπο οι άνθρωποι, θα προσπαθούσαν αιώνως να το μιμηθούν. Αυτό φυσικά δε έχει εμποδίσει πολλούς συγγραφείς να δίνουν δημοφιλείς θεωρίες σχετικά με το μαγικό κλειδί στην ηγετική ανέλιξη κυρίως στον οικονομικό τομέα. Κάποιες από αυτές τις προσεγγίσεις είναι χρήσιμες και κάποιες όχι. Σοβαρές επιστημονικές μελέτες σε θέματα ηγεσίας έδειξαν ότι έχουν περάσει από διάφορες φάσεις. Η βασισμένη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά προσέγγιση κυριάρχησε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940 αλλά οι ειδικοί διαπίστωσαν ότι δεν ήταν δυνατό να εντοπίσουν χαρακτηριστικά τα οποία να εγγυώνται ανάδειξη σε ηγετικό ρόλο.

Από τη στιγμή που έγινε σαφές ότι η μελέτη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά ήταν ασαφής οι ειδικοί στράφηκαν στο μοντέλο προσέγγισης το οποίο χρησιμοποιούσε ερωτηματολόγια προκειμένου να καθορίσει με ποιο τρόπο συμπεριφέρονταν οι ηγέτες σε σχέση με τους οπαδούς τους. Αυτή η πρακτική ίσχυσε μέχρι τα τέλη του 1960. Αλλά και αυτή είχε προβλήματα μέτρησης και αντιφατικών αποτελεσμάτων. Μια λοιπόν νέα προσέγγιση βασισμένη στη συγκυρία υπήρξε πολύ

⁶ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

⁷ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

δημοφιλής από το 1960 μέχρι το 1980. Διαχώριζε τους προσανατολισμένους στους ανθρώπους ηγέτες από τους προσανατολισμένους σε αποστολή ηγέτες⁸.

Προσπαθούσε να συσχετίσει την απόδοσή τους με ένα βαθμό ελέγχου της επικρατούσας κατάστασης. Αλλά και αυτή η μέθοδος είχε προβλήματα μέτρησης με αντιφατικά αποτελέσματα. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι αυτό το οποίο υπολογίζεται σαν κατάσταση και αυτό που υπολογίζεται σαν ο κατάλληλος τρόπος ηγετικής παρουσίας σε κατάσταση είναι αμφιλεγόμενο και αμφισβητήσιμο. Μια νέα προσέγγιση του θέματος ηγεσίας η οποία εστιάζεται σε χαρισματική και μεταμορφωτική έννοια έχει κυριαρχήσει από τις αρχές του της δεκαετίας του 1980. Έχει αποφέρει ένα αριθμό χρήσιμο μελετών αλλά και αυτή αντιμετωπίζει προβλήματα εμπειρικής επαλήθευσης⁹.

Άλλες χρήσιμες προσεγγίσεις εστιάζουν σε διασκορπισμένη ηγεσία, σε ομαδικές ηγεσίες και στη σχέση ηγεσίας και πολιτισμού. Από άποψη μεθοδολογίας, κυρίαρχη είναι η ποσοτική έρευνα. Τέτοιες μελέτες είναι σε θέση να φωτίσουν σημαντικές πλευρές και λεπτομέρειες της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά συχνά είναι περιορισμένης εμβέλειας ως προς της γενικεύσεις τις οποίες μπορούν να σώσουν. Κάποιες φορές διεξάγονται σαν εργασιακά περάματα, συχνά με συγκεκριμένο φοιτητικό ακροατήριο, άλλες βασίζονται σε ερωτηματολόγια και εκτιμήσεις μέσα στο πλαίσιο συγκεκριμένων οργανισμών που έχουν καθιερώσει διαδικασίες και τυπικά αρχηγικές δομές.

Βασίζονται κυρίως σε μεθόδους ψυχολογίας και οργανωτικής συμπεριφοράς. Αλλά δεν είναι σαφές μέχρι ποιο βαθμό φωτίζουν την πολιτική και κοινωνική πλευρά του ηγέτη η οποία διαφοροποιείται από το χώρο στον οποίο και γίνεται. Φυσικά είναι άλλη σε εγκληματικές συμμορίες, άλλη σε κοινωνικά κινήματα και άλλη σε εταιρικές και εθνικές προεδρίες. Όπως ο καθηγητής της Οξφόρδης ειδικός σε θέματα ηγεσίας Κιθ Γκριντ, συνοψίζει τα αποτελέσματα τα οποία είναι συχνά διδακτικά αλλά όχι και τελεσίδικα. Για τον ίδιο το μεγαλύτερο πρόβλημα φαίνεται να είναι η ίδια η πολυπλοκότητα του θέματος. Υπάρχουν πολλές ενδεχόμενα σημαντικές παράμετροι στον προσδιορισμό της επιτυχημένης ηγεσίας ώστε να είναι πρακτικά αδύνατο να

⁸ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

⁹ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό πείραμα που θα μπορούσε να αποδώσει σημαντικά καθοριστικά συμπεράσματα πάνω σε αυτό το θέμα¹⁰.

Σε ανοικτές κοινωνικές καταστάσεις είναι πάρα πολλές οι παράμετροι οι οποίες πρέπει να ελεγχθούν προκειμένου να καταστεί δυνατό να εξαχθούν ασφαλείς εκτιμήσεις. Η επιστήμη μπορεί να δώσει ενδιαφέροντα πράγματα για διάφορες πτυχές του θέματος ηγεσίας, αλλά είναι πιθανό να υπάρξει και μια αξιόπιστη σχετικά επιστήμη. Όπως συμπέρανε ο Χάκμαν από τη μελέτη του στο θέμα ηγεσίας στο πλαίσιο ομάδων, οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν καλύτερα σε ελεύθερα συστήματα συμπεριφέρονται ασύμφωνα με μια αρχή ισοδυναμίας. Αυτό απλά σημαίνει ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς αλλά επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος¹¹.

Μια μελέτη της ηγεσίας αυτό-οργανωμένων κοινωνικών συστημάτων στο Διαδίκτυο διαπίστωσε ότι υπάρχουν διαφορές σε άλλα κοινωνικά κινήματα αλλά πολλαπλάσια μονοπάτια στην ηγεσία στο ίδιο Διαδίκτυο. Υπάρχουν πολλοί δρόμοι για την Ρώμη και είναι συχνά δύσκολο ποιος θα επιλεγεί και θα είναι και ο πιο αποτελεσματικός. Αυτή η αοριστία και η αμφιβολία οδήγησε πολλούς παρατηρητές να πουν ότι η ηγεσία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Η σωστή ηγεσία εξαρτάται από τις συνθήκες. Η ικανότητα κινητοποίησης μιας ομάδας αποτελεσματικά είναι ασφαλώς μια τέχνη και όχι επιστήμη ικανή να προβλέψει το αποτέλεσμα και να ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις¹².

Αλλά αυτό δεν είναι εύκολο να γίνει γνωστό ή και να διδαχθεί. Σύμφωνα με τον Γκριντ θα ήταν παράξενο αν η ηγετική ικανότητα ήταν η μοναδική ανθρώπινη ικανότητα που δεν θα μπορούσε να αναπτυχθεί μέσω της κατανόησης και της άσκησης. Η μουσική, η ζωγραφική βασίζονται εν μέρει σε έμφυτες ικανότητες αλλά και στην εκπαίδευση και την άσκηση, οι καλλιτέχνες μπορούν να ωφεληθούν όχι μόνο από εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και από προγράμματα αξιολόγησης της τέχνης τα οποία τους φέρνουν κοντά με έργα μεγάλων δασκάλων. Η εκμάθηση της πρακτικής της ηγεσίας γίνεται με πολλούς τρόπους. Ο πιο συνηθισμένος και

¹⁰ Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.

¹¹ Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

¹² Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

αποτελεσματικός είναι η εκμάθηση μέσα από την πείρα. Αλλά η πείρα και η διαίσθηση μπορούν να συμπληρωθούν με τη μέθοδο της λογικής ανάλυσης που αποτελεί τον σκοπό αυτού του βιβλίου¹³.

Σύμφωνα με τον Μαρκ Τουέιν, μια γάτα που κάθεται σε μια σόμπα καυτή δεν θα ξανακαθίσει σε καυτή σόμπα αλλά ούτε και σε κρύα. Η εκμάθηση της ανάλυσης καταστάσεων και περιβαλλόντων είναι μια σημαντική ηγετική ικανότητα. Ο αμερικάνικος στρατός κατηγοριοποιεί τη διδασκαλία της ηγεσίας μέσα από τρεις λέξεις : γίνε, μάθε, κάνε. Το γίνε αναφέρεται σε διαμόρφωση χαρακτήρα και αξιών και επιτυγχάνεται εν μέρει από την εκπαίδευση και από την πείρα. Το μάθε αναφέρεται στην ανάλυση και τις ικανότητες που μπορούν να αναπτυχθούν. Το κάνε αναφέρεται σε πράξη και απαιτεί εκπαίδευση αλλά και πρακτική¹⁴.

Πιο σημαντική ωστόσο είναι η εμπειρία και η έμφαση σε εκμάθηση μέσα από τα λάθη και σε μια διαρκή διαδικασία που είναι το αποτέλεσμα αυτού που οι στρατιώτες αποκαλούν απολογισμό δράσης. Η εκμάθηση μπορεί να γίνει στην τάξη μέσω αναλύσεων ή με εμπειρική διδασκαλία που δημιουργεί στη τάξη καταστάσεις οι οποίες μαθαίνουν σε μαθητές να αυξάνουν την αυτογνωσία, να ξεχωρίζουν τον ρόλο τους από τον εαυτό τους και να χρησιμοποιούν τον εαυτό τους σαν βαρόμετρο για την κατανόηση μιας ευρύτερης ομάδας¹⁵.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι ενδιαφερόμενοι για το θέμα που διδάσκονται από προσωπική εμπειρία αλλά επίσης μπορούν να επωφεληθούν από την κατανόηση των αποτελεσμάτων επιστημονικών μελετών αλλά και από το φάσμα των συμπεριφορών που είναι δυνατό να διευκρινιστούν από ιστορικά περιστατικά και από τη σημασία της διαφοράς περιβάλλοντος. Αν πούμε ότι είναι κάτι τέχνη και όχι επιστήμη, δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να μελετηθεί επωφελώς.

Σ' αυτό το σημείο καλό θα ήταν να ξεχωρίσουμε την έννοια του Μάνατζερ με αυτήν του Ηγέτη. Θα διαπιστώσει κανείς ότι σαν ηγέτες καταγράφονται αυτοί που πάνε μπροστά, που φέρανε έντονες αλλαγές και καινοτομίες και διαχειρίστηκαν μεγάλες κρίσεις ενώ, σαν μάνατζερ καταγράφονται αυτοί που βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, σε σταθερό χώρο με ελεγχόμενη πορεία. Σε

¹³ Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.

¹⁴ Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

¹⁵ Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

για επιχείρηση χρειάζονται και τα δύο χαρακτηριστικά και οποιοσδήποτε προϊστάμενος χρειάζεται να ενσαρκώνει και τους δύο ρόλους. Υπάρχουν ρόλοι διεκπεραιωτικοί που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση πόρων και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Υπάρχει όμως και ο ηγετικός ρόλος που προϋποθέτει το κατάλληλο μείγμα με διαχειριστικούς ρόλους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

2.1.2 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ

Θα μπορούσε κανείς να πει πως ένας συγκεκριμένος άνθρωπος μπορεί να χαρακτηριστεί ως Ηγέτης αφού καταφέρνει με αποτελεσματικό τρόπο να αναπτύξει και να ακολουθήσει μια ιδεολογία η οποία του επιτρέπει να εμψυχήσει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρηση την οποία εργάζεται. Είναι αυτός που θα σε πάει ένα μακρινό ταξίδι, σε 'μέρος' που δεν έχεις πάει ποτέ. Μπορεί δηλαδή να παρέχει στην εταιρεία του ένα όραμα το οποίο δίνει ώθηση και κίνητρα στους ανθρώπους που εργάζονται μαζί του. Επιπλέον θέτει ξεκάθαρα τους στόχους αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης προσπάθειας από μέρους του. Ο ίδιος άνθρωπος θα πρέπει να έχει την διαύγεια να επικεντρώσει τους συνεργάτες του αλλά και του υπαλλήλους του στην εκπλήρωση αυτών των στόχων και συγχρόνως να καταφέρουν να είναι αποδοτικοί και ευέλικτοι.

Μέσα λοιπόν από αυτήν την τεχνογνωσία σχετικά με την ανάπτυξη της επιχείρησης του αλλά και την θεωρία του σχετικά με την ηγετική του θέση, θα πρέπει να καταφέρνει να επικοινωνεί άριστα με τους συνεργάτες του αλλά και να μεταδίδει σε αυτούς τις ιδέες με κάθε τρόπο σχετικά με τις διαδικασίες που επιβάλλεται να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Ένας ηγέτης προσπαθεί πάντα όλες του οι ιδέες να γίνονται κατανοητές από όλους ακόμα και σε συναντήσεις των πέντε (5) λεπτών. Επιθυμεί πάντα να είναι σίγουρος ότι οι αλλαγές που πρέπει να διεξαχθούν σε ένα τομέα, θα είναι κατανοητές από όλους και για το λόγο αυτό προσπαθεί μέσω των κατάλληλων τεχνικών αλλά και προγραμμάτων να μεταδώσει όσο πιο απλά τις ιδέες του αυτές αλλά και τις αντιλήψεις του¹⁶.

¹⁶ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

Πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε πως μια ηγετική φυσιογνωμία μπορεί και στηρίζεται στις διάφορες θεωρίες της Ηγεσίας, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί και εξετασθεί στις μέρες μας και καταφέρνουν σε πολύ σημαντικό βαθμό να αναπτύξουν και να δημιουργήσουν μια επιχείρηση η οποία θεωρείται υγιής και ανταγωνιστική. Οι διάφορες αυτές θεωρίες έχουν βοηθήσει σημαντικά πολλούς ανθρώπους να αναπτύξουν τις ικανότητες τους εντός των επιχειρήσεων στις οποίες δουλεύουν, βοηθώντας αυτές σε αρκετά μεγάλο βαθμό να αναπτυχθούν σημαντικά.

Ίσως η πιο ενδεδειγμένη μορφή θεωρίας ηγεσίας που κάποιος θα μπορούσε να παρουσιάσει για την περίπτωση ενός επιχειρηματία, είναι εκείνη η οποία αναφέρεται ως «Θεωρία των Γνωρισμάτων». Η θεωρία των Γνωρισμάτων έχει ως αρχή ότι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τους οδηγήσουν να γίνουν επιτυχημένοι ηγέτες, αφού κάποια από αυτά θεωρούνται ιδιαίτερος κατάλληλα για αυτό το σκοπό. Μάλιστα ύστερα από διάφορες έρευνες που έχουν λάβει μέρος έχει διαπιστωθεί πως οι ηγέτες οι οποίοι έχουν υπάρξει κατά καιρούς διέθεταν και το χαρακτηριστικό των κληρονομικών χαρισμάτων.

Κάποια σχετική έρευνα η οποία έγινε τον τελευταίο καιρό σε διάφορους επιφανείς επιχειρηματίες βασίστηκε στην ψυχολογική σύνθεση και χαρακτήρα αυτών των ανθρώπων και η οποία έδειξε ότι οι άνθρωποι αυτοί είχαν κληρονομήσει χαρακτηριστικά όπου τους επέτρεψαν να αναδειχθούν σε σημαντικούς ηγέτες. Βασιζόμενοι λοιπόν σε αυτή την θεωρία θα μπορούσαμε να πούμε πως ένας ηγέτης παρουσιάζει έντονο το αίσθημα της συναισθηματικής σταθερότητας και κατορθώνει να είναι βέβαιος και σίγουρος για τον εαυτό του όταν λειτουργεί κάτω από πίεση ή δυνατό στρες. Άνθρωποι όπως αυτός σε αυτές τις καταστάσεις και με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ηγετών, έχουν την ικανότητα να παραδέχονται τα σφάλματα τους έτσι ώστε να μπορούν αντίστοιχα να τα διορθώσουν αντί να τα συγκαλύψουν.

Επιπλέον μπορούν και διατηρούν πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους και διαθέτουν μια εξαιρετική ικανότητα στο να πείθουν τους άλλους με τους οποίους συνεργάζονται χωρίς να γίνονται πειστικοί ή να καταφεύγουν σε αρνητικές τακτικές. Μπορούν επίσης να κατανοούν ένα ευρύ φάσμα τομέων αποφεύγοντας να είναι στενόμυαλοι και καταπιεστικοί. Όλα τα παραπάνω είναι σίγουρα γνωρίσματα μιας θεωρίας, η οποία ταιριάζει σημαντικά στην προσωπικότητα ενός ηγέτη καθώς εμφανίζει χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τον έχουν

οδηγήσει να θεωρείται ένας από τους πιο επιφανείς ανθρώπους στο χώρο της εργασίας και των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων¹⁷.

Μια άλλη διαφορετική θεωρία ηγεσίας την οποία και μπορούμε να παραθέσουμε και να αναλύσουμε για την συγκεκριμένη περίπτωση ενός ηγέτη, είναι η εκείνη της «Θεωρίας της Συμπεριφοράς», η οποία υποστηρίζει το αντίθετο από την θεωρία των Γνωρισμάτων, ότι δηλαδή οι ηγέτες μπορούν να γίνουν κατά την πορεία της ζωής τους και δεν είναι απαραίτητο να έχουν γεννηθεί. Γίνεται δηλαδή αμέσως αντιληπτό ότι η θεωρία της Συμπεριφοράς δεν αποσκοπεί στα γεννησιακά χαρακτηριστικά των ηγετών αλλά στις ικανότητες που έχουν αναπτύξει κατά την διάρκεια της ζωής τους¹⁸.

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει επίσης ότι οι άνθρωποι οι οποίοι βρίσκονται κοντά σε κάποιον ηγέτη, μπορούν να διδαχθούν από αυτούς και να αποκτήσουν και αυτοί χαρακτηριστικά που μπορούν να τους οδηγήσουν στο να γίνουν καταξιωμένοι ηγέτες. A behavioral theory is relatively easy to develop, as you simply assess both leadership success and the actions of leaders. Η θεωρία της Συμπεριφοράς αναφέρει πως είναι σχετικά εύκολο για κάποιους ανθρώπους να αναπτύξουν σχετικά χαρακτηριστικά τα οποία θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία και να αξιολογήσουν πως θα αξιοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητες τις οποίες θα αποκτήσουν. Μέσω αυτής της θεωρίας είναι επίσης εύκολο να εντοπιστούν και σημαντικές πληροφορίες σχετικά με στοιχεία τα οποία διαθέτουν οι άνθρωποι και αντί για την επιτυχία τους οδηγούν στον εντελώς αντίθετο δρόμο, τη αποτυχία και ποιοι τρόποι αντιμετώπισης μπορούν να βρεθούν για να διορθωθούν αυτές οι συμπεριφορές¹⁹.

Άνθρωποι που χαρακτηρίζονται ως ηγέτες, έχουν καθορίσει τον ρόλο τους και ο οποίος στηρίζεται σημαντικά στην κοινωνική μάθηση και την ανάγνωση των σημείων της εποχής τους. Για το λόγο αυτό, διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σχετικά με το ρόλο που θα έχουν και άλλοι άνθρωποι γύρω του αλλά και στο εργασιακό περιβάλλον όπου βρίσκονται καθημερινά. Συνεπώς οι άνθρωποι θα πρέπει

¹⁷ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

¹⁸ Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

¹⁹ Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

να ενεργούν εντός των ορίων των οποίων θέτουν και πάντα να κοιτούν πως θα μπορούν μέσα από την συνεργασία του με επιφανής ηγετικές φυσιογνωμίες να επωφεληθούν από τα χαρίσματα τους και να αναρριχηθούν και οι ίδιοι.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε πως σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία και ηγέτες επηρεάζονται από τα μηνύματα τα οποία λαμβάνουν από τους ανθρώπους που είναι γύρω τους, ειδικότερα αν αυτά λαμβάνονται από ανθρώπους με τους οποίους έχουν στενή συνεργασία και συνεργάζονται σε καθημερινή βάση.

Μια τρίτη θεωρία την οποία πρέπει να αναφέρουμε και η οποία είναι εξίσου σημαντική για την περίπτωση την οποία αναλύουμε σχετικά με τις θεωρίες ηγεσίας, είναι η θεωρία της «Ηγεσίας Καταστάσεων». Η θεωρία αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης δημιουργείται από μια σειρά παραγόντων και καταστάσεων όπου λαμβάνουν χώρα και επηρεάζουν τις συνθήκες των εργασιών κάθε φορά²⁰.

Στην περίπτωση όπου χρειάζεται κάποιος άνθρωπος να πάρει μια απόφαση για μια συγκεκριμένη κατάσταση ή γεγονός ή ακόμα και για τον τρόπο τον οποίο θα πρέπει να ακολουθήσει μια ομάδα ανθρώπων και προκειμένου να πάρουν απόφαση για κάποιες σημαντικές κινήσεις στις οποίες θα προβούν, τότε χρειάζεται ένας αποτελεσματικός ηγέτης ο οποίος θα έχει λάβει πλήρη γνώση των καταστάσεων όπου υπάρχουν την δεδομένη στιγμή και θα ξέρει πως θα αντιδράσει για να επιτευχθούν οι στόχοι όπου ορίζονται²¹.

Ένας ηγέτης πρέπει να καθοδηγείται από τρεις δυνάμεις οι οποίες έχουν να κάνουν με την συγκεκριμένη κατάσταση την κάθε στιγμή, την δύναμη του ηγέτη που πρέπει να επιδείξει αλλά και την επιχειρηματική δύναμη που είναι απαραίτητη για να προβεί στις απαραίτητες κινήσεις για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησής του. Με αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης δημιουργεί τον μύθο αλλά και την φυσιογνωμία του ηγέτη όπου και τον οδηγεί στην θέση την οποία κατέχει καθώς οι πράξεις του αλλά και οι αντιδράσεις γίνονται παράδειγμα για τους περισσότερους ανθρώπους στο χώρο όπου και κινείται²².

²⁰ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

²¹ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

²² Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', The Leadership Quarterly 19(5), 569–581.

Μια άλλη εξίσου σημαντική θεωρία, είναι εκείνη η οποία σχετίζεται με την θεωρία της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν κάποιον ο οποίος τους εμπνέει και τους κάνει να αισθάνονται ότι τα διάφορα οράματα αλλά και ιδέες που έχουν για κάποια συγκεκριμένα πράγματα μπορούν να πραγματοποιηθούν. Ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια τέτοια προσωπικότητα και μέσα από τις ενέργειες του και τις κινήσεις του να μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους γύρω του καθώς τις πράξεις του ακολουθούν ο ενθουσιασμός και η ενέργεια²³.

Είναι εξίσου πολύ σημαντικό για τους ανθρώπους οι οποίοι συνεργάζονται με έναν ηγέτη να διακρίνουν το πάθος του και τον δυναμισμό του σε κάθε κίνηση η προσπάθεια του και νιώθουν ότι αυτός νοιάζεται για αυτούς και τους ωθεί στην πραγματοποίηση των στόχων τους. Γίνεται συνεπώς αντιληπτό πως αυτή η θεωρία της ηγεσίας κάνει λόγο για κάποιες ιδέες τις οποίες έχουν κάποιοι άνθρωποι και που σαν στόχο έχουν την πραγματοποίησή τους και τον τρόπο που θα πραγματοποιηθούν. Ο τρόπος λοιπόν αλλά και οι λεπτομέρειες της πραγματοποίησής τους θα πρέπει να γίνεται από έναν ηγέτη ο οποίος θα διαθέτει τον κατάλληλο χαρακτήρα και ψυχισμό να «διαβάσει» τα σημεία της δεδομένης και να δράσει ανάλογα²⁴.

Στην συνέχεια αυτής της αποστολής, ο ηγέτης θα πρέπει να διαδώσει αυτές τις ιδέες και στους ανθρώπους που τον ακολουθούν και τον εμπιστεύονται και να τους διδάξει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι τους. Η συγκεκριμένη θεωρία λαμβάνει υπόψη της ότι ο ηγέτης θα επωφεληθεί από κάθε δυνατότητα που θα του δοθεί για πείσει τους άλλους για αυτό που κάνει και πως θα τους διδάξει με τον κατάλληλο τρόπο πως να πραγματοποιούν τις ιδέες τους και τους στόχους τους λαμβάνοντας και αυτοί υπόψη τους τις δεδομένες συνθήκες της στιγμής.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε πως οι ηγέτες οι οποίοι ανάγονται σε αυτή την κατηγορία θεωρίας ηγεσίας, θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί αφού θα έχουν ως άμεσο σκοπό να δημιουργήσουν μια εμπιστοσύνη ανάμεσα σε αυτούς

²³ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

²⁴ Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.

και τους ανθρώπους του οποίους θα καθοδηγούν καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα προωθούν τις απόψεις τους.

Συνεπώς μέσα από την δημιουργία αυτής της εμπιστοσύνης και οι δύο μεριές αλλά ιδιαίτερα ο ηγέτης έχει τον τρόπο για να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν και ο οποίος βασίζεται σε μια στρατηγική την οποία έχει αναπτύξει με την πολυετή πείρα του αλλά και την ικανότητα του να εκμεταλλεύεται τα σημεία της εποχής του. Πολλές φορές οι συγκεκριμένες ιδέες αλλά και οι λεπτομέρειες των ιδεών αυτών μπορεί να είναι απολύτως κατανοητές η σαφές από τους υπόλοιπους ανθρώπους αν και η κατεύθυνση ή ο στόχος είναι πάντα γνωστός. Για το λόγο λοιπόν αυτό λέμε ότι χρειάζεται η δημιουργία μια σχέσης εμπιστοσύνης για μπορέσει ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός και να οδηγηθεί στην εκπλήρωση των στόχων του με απόλυτη επιτυχία²⁵.

Μια άλλη θεωρία ηγεσίας η οποία αναφέρεται και τα χαρακτηριστικά της ταιριάζουν στην προσωπικότητα ενός ηγέτη, είναι εκείνη η οποία ονομάζεται «Ηγεσία Συμμετοχής» ή «Συμμετοχική Ηγεσία». Η θεωρία αυτή αναφέρει πως η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών στη λήψη των αποφάσεων είναι σημαντική καθώς βελτιώνει την κατανόηση των ζητημάτων που αφορούν κάποιους συγκεκριμένους ανθρώπους και τα οποία θέτει ο ηγέτης καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιούνται οι αποφάσεις και θα συμμετέχουν οι ενδιαφερόμενοι²⁶.

Στην θεωρία αυτή η έννοια της συμμετοχής αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αφού ο ηγέτης θα πρέπει να καθοδηγεί σωστά αυτούς που συμμετέχουν αλλά και οι συμμετέχοντες με την σειρά τους να είναι ενεργοί στην διαδικασία λήψης των σχετικών αποφάσεων. Οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στον ίδιο χώρο και έχουν κοινούς στόχους και ιδεολογία σχετικά με το μέλλον της εταιρίας τους, θα πρέπει να συνεργάζονται με τον ηγέτη και να ακολουθούν την θεωρία του και σε καμία

²⁵ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

²⁶ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

περίπτωση να μην είναι ανταγωνιστικοί και προβάλλουν αντιρρήσεις απλά για να το κάνουν εάν δεν υπάρχει σημαντικός λόγος²⁷.

Η συμμετοχή λοιπόν όλων των ενδιαφερομένων μερών στην λήψη των αποφάσεων είναι απαραίτητη από όλους και πρέπει να περιλαμβάνει εκ μέρους του ηγέτη όλες τις ομάδες που εργάζονται στην εταιρία και αυτές περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους, τους προϊσταμένους αλλά και απλά ενδιαφερόμενα μέλη. Συχνά όμως παρατηρείται το φαινόμενο της άρνησης για έλεγχο η συμμετοχή στην συγκεκριμένη καθοδήγηση του ηγέτη με σκοπό την δημιουργία προβλημάτων στους ανθρώπους, οι οποίοι θέλουν να επιτύχουν κάποιους συγκεκριμένους στόχους αλλά και στο έργο του ηγέτη²⁸.

Τέλος μια σχετική θεωρία ηγεσίας την οποία μπορούμε να αναφέρουμε και που οι ηγέτες χαρακτηρίζονται και διαθέτουν χαρακτηριστικά αυτής, είναι η θεωρία η οποία αναφέρεται στον συνδυασμό των ικανοτήτων που διαθέτουν αυτοί αλλά και των παραγόντων που επικρατούν την δεδομένη στιγμή. Η θεωρία αυτή βασίζεται συγκεκριμένα και στον προσωπικό τρόπο με τον οποία αντιδρούν οι ηγέτες και ο οποίος τρόπος εξαρτάται από τις προσωπικές απόψεις και στυλ του καθενός και ο οποίος τρόπος όμως κάποιες φορές μπορεί να μην είναι επιτυχής. Η θεωρία λοιπόν αυτή αναφέρει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να στηρίζονται περισσότερο στην εμπειρία και τα σημάδια της εποχής τους παρά περισσότερο στις προσωπικές τους ιδέες και το στυλ τους²⁹.

Επίσης, ένας ηγέτης θα πρέπει να κατορθώσει να δημιουργήσει πολύ καλές σχέσεις με άλλα κράτη και τους ανθρώπους του οι οποίοι πίστεψαν στις ιδέες του και τον ακολούθησαν προσπαθώντας όλοι μαζί για μια καλύτερη οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. Επιπλέον να καταφέρει και όπως ορίζει η συγκεκριμένη θεωρία, να μεταδώσει την μεθοδικότητα του τρόπου δουλειάς του και σε άλλους ανθρώπους, προσπαθώντας να την τυποποιήσει έτσι ώστε και άλλοι να διδαχθούν από αυτόν και να προχωρήσουν ανάλογα.

²⁷ Peter G. Northouse, (2007), Leadership, Theory and Practice SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

²⁸ Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.

²⁹ Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', The Leadership Quarterly 19(5), 569–581.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ

Η σημασία της ναυτιλιακής ιστορίας των Ελλήνων, των οποίων η δραστηριότητα εξαπλώνεται παγκόσμια είναι μεγάλη. Ο εμπορικός στόλος των Ελλήνων τον 19ο και 20ο αιώνα υπήρξε ένας διεθνής στόλος που μετέφερε εμπορεύματα σε κάθε γωνιά της γης. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι Έλληνες εκμεταλλεύτηκαν την παρακμή που υπήρξε και χρησιμοποιώντας το καθεστώς των σημαιών ευκαιρίας που καθιερώθηκε από τις Η.Π.Α οδηγήθηκαν σιγά σιγά στο κέρδος³⁰.

Από το τρίτο του 20ου αιώνα και μέχρι σήμερα οι Έλληνες εφοπλιστές διαχειρίζονται το μεγαλύτερο στόλο σε χωρητικότητα στον κόσμο (Συλλογικό Έργο (2008). Ο πόλεμος καθόρισε σε πολύ μεγάλο βαθμό την πορεία της ελληνικής ναυτιλίας. Όχι μόνο κατάφερε να δώσει ευκαιρίες για νέες αγορές και νέους εμπορικούς δρόμους, αλλά κατάφερε να αποφέρει και τεράστια κέρδη σε πολλούς πλοιοκτήτες³¹.

Πριν τον 1ο παγκόσμιο πόλεμο το μεγαλύτερο μέρος του ελληνικού εμπορικού στόλου ασχολούνταν με τη μεταφορά φορτίων, ειδικότερα δημητριακών, κάρβουνου, βαμβακιού, μαλλιού και ξυλείας. Οι εμπορικοί δρόμοι για τα ανωτέρω φορτία ήταν αυτοί της Ανατολικής Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας, αλλά και της Δυτικής Μεσογείου και της Βόρειας Ευρώπης. Δυστυχώς, όμως, το κλείσιμο των Δαρδανελίων το 1914 σήμαινε την απώλεια των αγορών της Μαύρης Θάλασσας. Η αύξηση της ζήτησης, όμως, είχε ως αποτέλεσμα τα ελληνικά πλοία να ναυλώνονταν από συμμάχους και ταξίδευαν σε όλα τα μέρη της γης. Η υψηλή ζήτηση για

³⁰ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

³¹ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες οδήγησε σε μια εντυπωσιακή άνοδο στις τιμές των ναύλων γεγονός που έκανε την ναυτιλία αρκετά επικερδή³².

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι, ο ελληνικός εμπορικός στόλος άνηξε λόγω του ότι τα ποντοπόρα πλοία είχαν τη μεγαλύτερη ζήτηση. Αυτό σήμαινε ότι οι Έλληνες πλοιοκτήτες είχαν περίπου οκτώ εκατομμύρια λίρες καθαρό κέρδος, τη στιγμή που η αξία του εμπορικού στόλου ήταν περίπου 4,5 εκατομμύρια λίρες. Ένα εξίσου σημαντικό γεγονός ήταν ότι οι τιμές των πλοίων αυξήθηκαν αρκετά, όπως άλλωστε αναμενόταν, από τη στιγμή που και οι τιμές των ναύλων ακολουθούσαν ανοδική πορεία. Το γεγονός, λοιπόν, αυτό το εκμεταλλεύτηκαν οι Έλληνες πλοιοκτήτες, οι οποίοι προχώρησαν στην πώληση μεγάλου μέρους του στόλου τους. Εκτιμάται, ότι τα κέρδη ήταν πάνω από 30 εκατομμύρια λίρες, όχι μόνο από τις πωλήσεις αλλά και από τους ναύλους και τις αποζημιώσεις.

Η ελληνική κυβέρνηση στην προσπάθειά της να εξασφαλίσει κάποιο ποσοστό από τα υπερβάλλοντα κέρδη του πολέμου τη στιγμή που τα χρειαζόταν, αποφάσισε να φορολογήσει τα κέρδη αυτά. Αυτός ο Νόμος, λοιπόν, επέβαλε δύο νέους φόρους, έναν 21,5% στα υπερβάλλοντα κέρδη του πολέμου, και έναν άλλο 22% στη διαφορά της τιμής ενός πλοίου που αγοράστηκε πριν τον πόλεμο και του ποσού της πολεμικής του αποζημίωσης ή της πώλησής του. Οι εισπράξεις από τον δεύτερο φόρο θα επιστρεφόταν στους πλοιοκτήτες αν μέσα σε δύο χρόνια από το τέλος του πολέμου κατασκεύαζαν ή αγόραζαν ένα πλοίο για να αντικαταστήσουν αυτό που είχε χαθεί ή πωληθεί κατά τη διάρκεια του πολέμου. Η τάση, όμως, αποφυγής φόρων και η κοινή πίστη ότι η μεταπολεμική οικονομική ανασυγκρότηση θα διατηρούσε τους ναύλους σε υψηλά επίπεδα, οδήγησε πολλούς πλοιοκτήτες στην επίσπευση της αγοράς πλοίων, σε εξαιρετικά υψηλές τιμές. Δυστυχώς κάτι τέτοιο δεν συνέβη. Το 1920 τα επίπεδα των ναύλων έπεσαν κατακόρυφα και μαζί με αυτά έπεσαν και οι τιμές των πλοίων. Αυτό οδήγησε στη χρεοκοπία μεγάλου αριθμού Ελλήνων πλοιοκτητών (Συλλογικό Έργο (2008).

3.1.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΗ ΜΕΣΟΠΟΛΕΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ

Τα επόμενα χρόνια ο ελληνικός εμπορικός στόλος αυξήθηκε και ανέβηκε θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη. Όχι μόνο ο ελληνικός εμπορικός στόλος

³² Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

αποτελούσε το 3% της παγκόσμιας χωρητικότητας αλλά οι έλληνες εφοπλιστές κατείχαν το δεύτερο μεγαλύτερο στόλο bulk carriers με ποσοστό 16%. Το πιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ελληνικού στόλου κατά τη μεσοπολεμική περίοδο ήταν η επέκταση του κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας ναυτιλιακής κρίσης τη δεκαετία του 1930.

Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα το 1919 ο ελληνικός εμπορικός στόλος μειώθηκε κατά το ήμισυ. Μετά το 1923 ο ελληνόκτητος στόλος αρχίζει να αυξάνεται και πάλι, και παρατηρείται ότι το 1926 από τα 472 πλοία χωρητικότητας 929,619 κοχ τα 335 αντιστοιχούν σε πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι το έτος 1938 τα 638 ελληνικά πλοία ήταν συνολικής χωρητικότητας 1,9 εκατομμυρίων κοχ, εκ των οποίων πάνω από το 96% ήταν bulk carriers. Επιπρόσθετα, άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι τα έτη 1932 – 1935, παρόλο που η ύφεση ήταν μεγάλη και οι τότε μεγάλες ναυτιλιακές δυνάμεις όπως η Βρετανία και η Νορβηγία ακολουθούσαν αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, η Ελλάδα αύξησε κατακόρυφα το στόλο της³³.

Το παράδοξο αυτό φαινόμενο, που είναι γνωστό και ως αντικυκλική συμπεριφορά των Ελλήνων εφοπλιστών, συνεχιζόταν όλα αυτά τα χρόνια της ύφεσης. Δηλαδή, οι τελευταίοι αγόραζαν όταν η αγορά ήταν στο χαμηλότερό της σημείο και τα πλοία ήταν πολύ φθηνά. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο αυξανόταν ο στόλος τους αλλά ανανεωνόταν και ο στόλος τους. Επίσης, ένα ακόμα πλεονέκτημα αυτής της πρακτικής ήταν ότι τα κέρδη τους αυξάνονταν κατακόρυφα, αφού αγόραζαν φθηνά και πωλούσαν ακριβά όταν η αγορά παρουσίαζε μια αυξητική τάση³⁴.

Ακολουθώντας αυτή την πρακτική, τα ελληνικά ναυτιλιακά γραφεία του Λονδίνου μπόρεσαν να εκμεταλλευτούν την κρίση του βρετανικού στόλου. Η δύναμη και η κυριαρχία τους στηρίχθηκε αφενός στη γνώση και την εμπειρία αφετέρου στη συγγένεια, την κοινή καταγωγή και την συμπλοιοκτησία. Αυτό σημαίνει ότι, ένας Κεφαλλονίτης εφοπλιστής προτιμούσε έναν συμπατριώτη του να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά του. Θεωρούσαν ότι ένας συγχωριανός τους θα χειρίζονταν καλύτερα τα συμφέροντά τους απ' ότι ένας ξένος³⁵.

³³ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

³⁴ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

³⁵ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

3.1.2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΣΤΟ 2^ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΕΜΦΥΛΙΟ

Η εποχή του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου καθώς και του εμφυλίου ήταν πολύ κρίσιμη για την ελληνική ναυτιλία. Η διαμάχη μεταξύ ελληνικής κυβέρνησης και εφοπλιστών ήταν μεγάλη. Η ανάγκη του ελληνικού κράτους να αντλήσει πόρους, αλλά και να κερδίσει την οικονομική και πολιτική συμπαράσταση των εφοπλιστών του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης, την οδήγησαν στο να εφαρμόσει οικονομικά μέτρα, τα οποία περιόριζαν πάρα πολύ τις ναυτιλιακές δραστηριότητες των εφοπλιστών. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στον περιορισμό των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων των εφοπλιστών ήταν η αγγλοελληνική συμφωνία τον Μάιο του 1941. Η συμφωνία αυτή αφορούσε την χρονοναύλωση των πλοίων.

Με την εισβολή των Γερμανών η ελληνική κυβέρνηση επέταξε όλα τα πλοία της Ελλάδας και χρονοναύλωσε αυτά που ήταν πάνω από 4,000 d.w.t. στη Βρετανία. Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, τα κέρδη των Ελλήνων εφοπλιστών στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο ήταν τεράστια από την ναύλωση στην ελεύθερη αγορά. Έτσι, λοιπόν, οι σύμμαχοι αποφάσισαν να χρονοναυλώσουν τα επιταγμένα πλοία με καθορισμένο ναύλο, όπως ακριβώς ναυλώθηκαν και τα πλοία του νορβηγικού και του βρετανικού στόλου. Δυστυχώς, όμως, τα κέρδη ήταν πολύ λιγότερα, λόγω του προκαθορισμένου ναύλου, κάτι που όπως ήταν φυσικό δημιούργησε πολλά προβλήματα και πολλές διαμαρτυρίες από τους Έλληνες εφοπλιστές³⁶.

Επιπρόσθετα, η ελληνική κυβέρνηση είχε επιτάξει και 27 νεοκατασκευασθέντα πλοία, όπου λόγω της συμφωνίας που είχε υπογραφεί τα ναύλωνε με 7 λίρες Αγγλίας για κάθε μεταφερόμενο τόνο φορτίου. Οι καθορισμένοι ναύλοι, όμως, που πληρώνονταν στους εφοπλιστές ήταν 3,5 λίρες Αγγλίας. Δεδομένου, λοιπόν, του γεγονότος αυτού, η ελληνική κυβέρνηση είχε ένα καθαρό κέρδος 3,5 λίρες Αγγλίας για κάθε μεταφερόμενο τόνο. Κάτι τέτοιο ήταν φυσικό ότι προκάλεσε πολύ έντονες αντιδράσεις ειδικά μετά τη λήξη του πολέμου. Ένας άλλος πονοκέφαλος για τους Έλληνες εφοπλιστές ήταν οι δεσμευμένοι λογαριασμοί των ναυτιλιακών εσόδων³⁷.

³⁶ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

³⁷ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

Η ελληνική κυβέρνηση δηλαδή ανέθεσε τη διαχείριση των επιταγμένων πλοίων στα 23 ελληνικά γραφεία που υπήρχαν τότε στο Λονδίνο, με σκοπό να λειτουργούν ως εκπρόσωποι. Με τον τρόπο αυτό, λοιπόν, κατάφερε όλα τα έσοδα από τις χρονοναυλώσεις αλλά και τις αποζημιώσεις από τα απολεσθέντα πλοία να κατατίθενται στην Κεντρική Τράπεζα της Αγγλίας σε λογαριασμό που έφερε το όνομα της Ελληνικής κυβέρνησης. Αναμενόμενο ήταν, λοιπόν, η κίνηση αυτή να ερμηνευτεί από τους εφοπλιστές ως μία απόπειρα εκμετάλλευσης των χρημάτων των Ελλήνων εφοπλιστών.

Ο νόμος περί φορολογίας των κερδών των μηχανοκίνητων πλοίων ήταν ένα άλλο θέμα διένεξης μεταξύ της ελληνικής κυβέρνησης και των εφοπλιστών κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940. Σύμφωνα με το νόμο αυτόν, το 50% της φορολογίας επιβαλλόταν όχι επί των πραγματικών καθαρών κερδών των ναυτικών εταιρειών αλλά επί των υποτιθέμενων κερδών. Το μεγαλύτερο πλήγμα από το νόμο αυτό προήλθε από την αναδρομική του ισχύ, καθώς οι εφοπλιστές κλήθηκαν να πληρώσουν σημαντικά μεγάλα ποσά αναδρομικά από το 1947 και έπειτα (Χαρλαύτη Τζ. (2001).

Ένας άλλος νόμος που προκάλεσε αρκετά προβλήματα ήταν ο νόμος περί φορολογίας των ευπόρων. Σύμφωνα με το νόμο αυτό όλοι οι εφοπλιστές έπρεπε να δηλώσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία στο εξωτερικό. Έτσι, λοιπόν, υπήρχε ένας φόρος 150.000 ευρώ για πλοία υπό ελληνική σημαία και 110.000 ευρώ για τα πλοία υπό ξένη σημαία. Οι εφοπλιστές δέχτηκαν την φορολογία για τα πλοία υπό ελληνική σημαία, αλλά όχι για αυτά με ξένη σημαία. Λόγω της μεγάλης χρονικής διάρκειας της αντιδικίας τους πολλοί εφοπλιστές δεν μπορούσαν να εισέλθουν στην Ελλάδα διαφορετικά θα φυλακίζονταν. Ο νόμος αυτός ήταν η αφορμή, που ώθησαν περίπου το 80% των Ελλήνων εφοπλιστών να φύγουν από την Ελλάδα για το Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη χωρίς εμφανή διάθεση επιστροφής³⁸.

Η γνώση, η εμπειρία αλλά και η καλή τεχνική κατάρτιση των Ελλήνων ναυτικών ήταν και είναι σημείο αναφοράς όλα αυτά τα χρόνια. Την περίοδο εκείνη οι Έλληνες ναυτικοί ήταν οι πιο καλοπληρωμένοι ακόμα και από τους Βρετανούς. Σιγά σιγά αυτό άρχισε να αλλάζει με αποκορύφωμα το 1956 όπου ο Βρετανός ναυτικός όχι μόνο έφτασε το μισθολόγιο του Έλληνα αλλά και τον ξεπέρασε. Τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι Έλληνες ναυτικοί ήταν πολλά και για το λόγο αυτό οι απεργιακές

³⁸ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

κινητοποιήσεις των ήταν μεγάλες. Το 1943 υπογράφηκε η νέα συλλογική σύμβαση εισάγοντας στοιχειώδεις ανέσεις όπως την προσφορά καταλύματος, καλύτερη διατροφή και φυσικά το οχτάωρο εργασίας.

Άξιο αναφοράς είναι ότι το 1950 η ελληνική κυβέρνηση έλυσε τα προβλήματά που δημιουργούσαν οι ναυτικοί ελέγχοντας την Πανελλήνια Ναυτική Ομοσπονδία. Η νέα σύμβαση λίγα χρόνια μετά, επέφερε αρκετές μειώσεις στα μισθολόγια και τις αμοιβές των υπερωριών. Μειώθηκε ο αριθμός νόμιμου πληρώματος και αυξήθηκαν τα χρόνια συνταξιοδότησης. Σιγά σιγά, λοιπόν, το ελληνικό κράτος σε συνεργασία με τους εφοπλιστές απέκτησε τον πλήρη έλεγχο των ναυτεργατικών συνδικαλιστικών οργάνων.

Η αγγλοελληνική συμφωνία, η φορολογία, οι απεργίες και οι υψηλοί μισθοί των ναυτεργατών, καθώς και η πολιτική αστάθεια της χώρας δημιούργησαν έλλειψη εμπιστοσύνης. Η αποτυχία του Ελληνικού κράτους να προσελκύσει πίσω στη χώρα και στην ελληνική σημαία των εμπορικό της στόλο ήταν αποτέλεσμα πολιτικοοικονομικών συνθηκών της εποχής, αλλά και της απροθυμίας των εφοπλιστών να συμβιβαστούν με την επιβολή περιορισμών στην ναυτιλιακή τους δραστηριότητα.

3.1.3 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ ΤΑ ΕΤΗ 1945-1975

Η εχθρική ναυτιλιακή πολιτική, οι ταραχές από τα ναυτεργατικά συνδικάτα και η πολιτική αστάθεια ήταν οι αφορμές που οδήγησαν τους εφοπλιστές στην αλλαγή της ελληνικής σημαίας σε σημαίες ευκαιρίας. Οι πραγματικοί λόγοι για την αλλαγή αυτή ήταν οι ευκαιρίες που είχαν οι εφοπλιστές για μεγαλύτερα κέρδη με την υιοθέτηση σημαίων ευκαιρίας. Η Ελλάδα, η Νορβηγία και η Μεγάλη Βρετανία ήταν τα παραδοσιακά ναυτιλιακά ευρωπαϊκά κράτη που ασχολούνταν με το διαμετακομιστικό εμπόριο και την μεταφορά αγαθών μεταξύ τρίτων χωρών. Οι χώρες αυτές προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για ναυλώσεις σε spot αγορά ή σε time charter.

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι τη δεκαετία μεταξύ 1950 και 1960 η αύξηση των εξαγωγών πετρελαίου από τον Περσικό Κόλπο ήταν θεαματική. Τα πιο σημαντικά θαλάσσια δρομολόγια εμπορίας αργού πετρελαίου ήταν αυτά με κατεύθυνση από τον Περσικό Κόλπο στην Βόρειο και Νότιο Ευρώπη αλλά και την

Ιαπωνία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί σε τούτο το σημείο ότι όσο οι αποστάσεις των θαλάσσιων δρομολογίων και οι απαιτήσεις³⁹

3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αναφερόμενοι στην ανάπτυξη της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, θα πρέπει να σημειωθεί πως η ελληνική ναυτιλία, στήριξε την ανάπτυξη της στον βασικό διαθέσιμο πόρο, το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι άνθρωποι που απασχολούνται στη ναυτιλία διαθέτουν μια βάση γνώσης σχετικά με τη ναυτιλιακή διαχείριση, αλλά ταυτόχρονα, διαθέτουν την επιχειρηματικότητα η οποία επιτρέπει την αξιοποίηση αυτής της βάσης γνώσης. Δεν είναι υπερβολή, δηλαδή, να αναφερθεί ότι αυτό που κατά κύριο λόγο συνέβαλε στη συγκρότηση και ανάπτυξη της ναυτιλίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, στηριζόμενο τόσο στη βάση γνώσης που διέθετε (ανθρώπινο κεφάλαιο), όσο και στην διάθεσή του να αναλάβει ρίσκο για την αξιοποίηση αυτής της γνώσης (επιχειρηματικότητα)⁴⁰.

Η αναφορά στην επιχειρηματικότητα, στην παρούσα ανάλυση, συνδέεται με την περιγραφή της μικρής επιχειρηματικής προσπάθειας, και σαν τέτοια, εννοείται κάθε επιχείρηση που ανήκει σε ιδιώτες, δεν είναι κυρίαρχη στον τομέα της και δεν εφαρμόζει κάποια καινοτομική πρακτική. Ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης θεωρείται το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση, με βασικό στόχο την επιδίωξη των προσωπικών του στόχων. Η επιχείρηση είναι η βασική πηγή του εισοδήματός του, απορροφά τον περισσότερο χρόνο του και την πλειοψηφία των αποθεμάτων του και την αντιμετωπίζει σαν επέκταση της προσωπικότητάς του⁴¹.

Η ερμηνεία που δίνεται στον όρο επιχειρηματίας διαφοροποιεί και την ερμηνεία του όρου ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης. Αν ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα και αναλαμβάνει κινδύνους για το σκοπό του κέρδους, τότε επιχειρηματίας και ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης ταυτίζονται. Με την έννοια αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι το σύνολο των Ελλήνων εφοπλιστών που ξεκίνησε μια μικρή-μοναχοβάπορη επιχείρηση αναλαμβάνοντας

³⁹ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁴⁰ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁴¹ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

κίνδυνο είναι και “επιχειρηματίες” (entrepreneur). Είναι βέβαια δεδομένο ότι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και “επιχειρηματίας” δεν είναι το ίδιο. Η ικανότητα να λειτουργίας μια επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά προσόντα και ικανότητες από αυτά που απαιτεί η ιδιότητα του επιχειρηματία. Το πρώτο απαιτεί διοικητικές ικανότητες ενώ, το δεύτερο, απαιτεί καινοτομικές ικανότητες⁴².

Οι επιχειρηματίες αναζητούν πάντα την αλλαγή, αντιδρούν σ’ αυτή και την εκμεταλλεύονται ως μια ευκαιρία. Βέβαια, αναγνωρίζεται ότι με εξαίρεση την ίδια τη δημιουργία της επιχείρησης ως έκφραση επιχειρηματικότητας, είναι σχετικά λίγοι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που εμφανίζονται να είναι συγχρόνως ιδιοκτήτες επιχειρηματίες και καινοτόμοι σε σημαντικό βαθμό. Υποστηρίζεται μάλιστα ότι οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μπορούν να συγκριθούν περισσότερο με διοικητικά στελέχη, παρά με επιχειρηματίες⁴³.

Στα πλαίσια αυτά, οι έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται σαν entrepreneurs μόνο στο βαθμό που η επιχειρηματική τους δραστηριότητα συνδεόταν με καινοτομικές εφαρμογές. Παράδειγμα τέτοιων εφαρμογών αποτελεί η εισαγωγή των mini bulk carrier από τον Γ.Π.Λιβανό τη δεκαετία του ‘60, η εισαγωγή των supertankers τη δεκαετία του ‘50 από τον Α. Ωνάση ή η επέκταση της εταιρείας Costamare σε νέες αγορές με αξιοποίηση της υπάρχουσας στρατηγικής και της βάσης πόρων που διέθετε. Η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων τεχνολογιών. Καινοτομία μπορεί να προκύψει και σε διοικητικό επίπεδο από τον συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί⁴⁴.

Στην κατεύθυνση αυτή η υιοθέτηση των σημαιών ευκολίας και η απασχόληση χαμηλών αλλοδαπών πληρωμάτων μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία. Το μεγαλύτερο μέρος των ελλήνων εφοπλιστών όμως δεν ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Είναι επιχειρηματίες που ενώ αναλαμβάνουν κίνδυνο, δεν προωθούν καινοτομικές εφαρμογές. Ο μεγάλος αριθμός νέων εφοπλιστών του Πειραιά της δεκαετίας του ‘70 ανέλαβε μεν ρίσκο, το οποίο όμως προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει με την εφαρμογή δοκιμασμένων στρατηγικών και μεθόδων.

⁴² Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁴³ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁴⁴ Συλλογικό Έργο (2008). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

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

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που συνέβαλαν στην μοναδικότητα αυτή; Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση διακρίνεται για την ικανότητά της να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και να λειτουργεί ενοποιημένα στο εσωτερικό της. Αυτό αφορά και τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η μοναδικότητα, ίσως, συνδέεται με το γεγονός ότι αφορά όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις, αλλά έναν ολόκληρο κλάδο. Επιπλέον, μάλιστα, σε κλάδο του οποίου οι επιχειρήσεις λειτουργούν ανταγωνιστικά, αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται συγκροτώντας άτυπα δίκτυα. Στην ανάλυση που ακολουθεί η εξήγηση για αυτό θα αναζητηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που συνέβαλαν στην εσωτερική ενοποίηση και στις στρατηγικές των επιχειρήσεων που συνέβαλαν στην εξωτερική τους προσαρμογή.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το περιβάλλον στο εμπόριο, και κυρίως στη ναυτιλία είναι μεταβαλλόμενο, και αυτό είναι το βασικό χαρακτηριστικό της ναυτιλιακής πραγματικότητας. Ο όποιος ερευνητής της ελληνικής και ελληνόκτητης ναυτιλίας, θα διαπιστώσει ότι μέχρι σήμερα ο χώρος έχει μια παραδοσιακή δομή στην οποία βασίζεται και η οργάνωση της δεδομένου ότι αυτό το υπόδειγμα έχει λειτουργήσει. Συγκροτείται λοιπόν από ένα μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων, που έχουν ιδρυθεί από κάποιον επιχειρηματία με προηγούμενη ανάμειξη και εμπειρία στη ναυτιλιακή βιομηχανία, ο οποίος είναι και ο στρατηγικός ηγέτης της. Η επιχείρηση λειτουργεί σαν οικογενειακή, ο δημιουργός τους συγκέντρωνε και συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες και τα μέλη της οικογένειας του ιδρυτή κατέχουν κρίσιμες θέσεις στη διοικητικής της ιεραρχία⁴⁵.

Οι επιχειρήσεις ξεκινούν σαν μικρές μοναχοβάπορες, μέσω της απόκτησης μεταχειρισμένου πλοίου σχετικά μεγάλης ηλικίας και ακολουθούν την πορεία ανόδου μέχρι τη στιγμή της εγκαθίδρυσής τους. Όμως, η πορεία ανόδου δεν συνδέεται απαραίτητα και με την αύξηση του στόλου τους και την ανάπτυξη του μεγέθους τους. Υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούνται εγκαθιδρυμένες και έχουν ξεπεράσει με επιτυχία μακροχρόνιες κρίσεις στις ναυλαγορές, οι οποίες παραμένουν μικρές σε μέγεθος, καθώς αυτό αποτελεί συνειδητή στρατηγική τους επιλογή.

Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αναφέρεται τόσο σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους που στηρίζουν τη λειτουργία τους κατά κύριο λόγο στην οικογένεια του ιδρυτή, όσο και σε μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις που διατηρούν διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Και στις δύο παραπάνω κατηγορίες εμφανίζεται ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης, εμπλοκή των μελών της οικογένειας που ελέγχει την επιχείρηση σε θέσεις της διοικητικής ιεραρχίας, αλλά, έλεγχος του συνόλου σχεδόν των αποφάσεων από τον στρατηγικό ηγέτη και ιδρυτή της επιχείρησης.

⁴⁵ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). “Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων”, Σταμούλη Α.Ε.

Η δομή των οικογενειοκρατικών μοντέλων έχει ένα μεγάλο θετικό σημείο. Την ευελιξία. Η δομή αυτή επιτρέπει λόγω απουσίας των πολλών διαδικασιών, την άμεση αντίδραση στις αλλαγές της αγοράς και την άμεση λήψη αποφάσεων. Τα αποτελέσματα είναι άμεσα και είναι και ορατά διότι η πραγματοποίησή τους δεν αργεί να λάβει χώρα αλλά γίνεται μόλις εκφραστεί η επιθυμία του λήπτη των αποφάσεων. Οι κίνδυνοι που παίρνει κάποιος στη ναυτιλία δεν είναι λίγοι, αλλά πολλοί και έχουν να κάνουν με μεγάλα ποσά κάθε φορά.

Συνεπώς, στη παρούσα ανάλυση μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η φύση της μικρής οικογενειακής εταιρίας δίνει μια ευελιξία στην επιχείρηση που είναι μεγάλης σημασίας εξαιτίας του εμπορίου του χύδην ξηρού φορτίου, που είναι μια αγορά μεταβαλλόμενη και εναλλασσόμενη. Ο κεντρικός άξονας λοιπόν της ναυτιλιακής, αυτό το ενιαίο κέντρο λήψης αποφάσεων και η απουσία πολλαπλών και χρονοβόρων διαδικασιών, είναι το κλειδί για την επιτυχία. Η άμεση και γρήγορη λήψη αποφάσεων εξαιτίας της απουσίας πολλών εμπλεκόμενων μερών. Εδώ μετράει και η απλή οργάνωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών με τα οικογενειακά συμβούλια διευθυντών με λίγες γραφειοκρατικές χρονοβόρες διαδικασίες. Γενικά σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι Έλληνες κατάφεραν να υιοθετήσουν εκείνο το διοικητικό σχήμα της λήψης αποφάσεων με την ανάλογη ταχύτητα που απαιτείται κάθε φορά. Αγγλικές εταιρείες με πολυάριθμο και δυσκίνητο board of directors όταν έπαιρναν αποφάσεις για αγορά νέων πλοίων καθυστερούσαν τουλάχιστο ένα τρίμηνο με αποτέλεσμα η ανερχόμενη αγορά να τους αναγκάζει να πληρώνουν πολλαπλάσιες τιμές. . Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε μια σειρά Ελληνικών Οικογενειών με χρόνια ναυτιλιακή δραστηριότητα: Αγγελικούσης, Αγγελόπουλος, Βαρδινογιάννης, Βαφειάς, Βεργωτής, Γουλανδρής, Ευγενίδης, Εμπειρικός, Καρράς, Κουμάνταρος, Κούστας, Κωσταντακόπουλος, Λασκαρίδης, Λάτσης, Λεμός, Λιβανός, Λυκιαρδόπουλος, Λύρας, Μαρτίνος, Νιάρχος, Νομικός, Ωνάσης, Παπαλιός, Πατέρας, Πολέμης, Σαμαρτζής, Τσαβλέρης, Τσάκος, Φαφαλιός, Φράγκου, Χανδρής, Χατζηπατέρας.

Από την άποψη αυτή, δηλαδή, η ελληνόκτητη ναυτιλία βρίσκεται στο στάδιο του ιδιοκτησιακού καπιταλισμού που χαρακτηρίζεται από την ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης. Ακόμα και επιχειρήσεις που έχουν τα τελευταία χρόνια αξιοποιήσει τις ευκαιρίες άντλησης κεφαλαίων μέσω της εισαγωγής τους σε χρηματιστήρια του εξωτερικού, παραμένουν διοικούμενες και ελεγχόμενες από τον ιδρυτή τους. Με εξαίρεση μια επιχείρηση, σε όλες τις επιχειρήσεις που προχώρησαν την τελευταία

πενταετία σε αυτή την κατεύθυνση η πλειοψηφία των μετοχών παραμένει στον έλεγχο της οικογένειας τους ιδιοκτήτη, ο οποίος συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο αλλά και στη διοίκηση της επιχείρησης. Υπάρχουν κάποιες εξαιρέσεις όπως ήταν η εταιρεία Stelmar Shipping, στην οποία οι ιδιοκτήτες διατήρησαν την μειοψηφία των μετοχών και ασκούσαν έμμεσο έλεγχο στη διοίκηση μέσω των αντιπροσώπων τους στο διοικητικό συμβούλιο. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η εταιρεία έγινε στόχος επιθετικών εξαγορών και μετά από συνεχόμενες προσφορές, τελικά εξαγοράστηκε από την εταιρεία OSG46.

Ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ότι στην μεγάλη πλειοψηφία τους είναι επιχειρήσεις που ασχολούνται αποκλειστικά με τη ιδιοκτησία και διαχείριση πλοίων και δεν επεκτείνονται σε άλλα στάδια που προηγούνται ή έπονται της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας. Ακόμα και στην περίπτωση που οι πλοιοκτήτες επενδύουν σε άλλες δραστηριότητες, η ναυτιλιακή δραστηριότητα παραμένει η κύρια απορροφώντας το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους. Καθετοποίηση και διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων με επενδύσεις εκτός της ναυτιλιακής βιομηχανίας καταγράφεται κατά κύριο λόγο σε επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, όταν πλέον έχουν εδραιωθεί στη ναυτιλία.

Αυτό το πρότυπο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποδείχθηκε επιτυχημένο στο πλαίσιο των διεθνών ναυλαγορών της χύδην φορτηγού ναυτιλίας και επιβιώνει και στις μέρες μας, παρά το γεγονός ότι ο έντονος ανταγωνισμός στις ναυλαγορές και οι εξελίξεις στις χρηματαγορές ευνοούν την τάση για συγκέντρωση και γιγαντισμό των επιχειρήσεων. Επιπλέον κώδικες όπως ο ISM Code, ISO 9000:2000, ISO 14001, ISPS, TMSA, άλλες και νομοθεσίες για την ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών ως επίσης και η φροντίδα για την προστασία του περιβάλλοντος έθεσαν τα πρότυπα για την λειτουργία των ναυτιλιακών εταιρειών. Οι ναυτιλιακές που ήθελαν να παραμείνουν ανταγωνιστικές αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές⁴⁷.

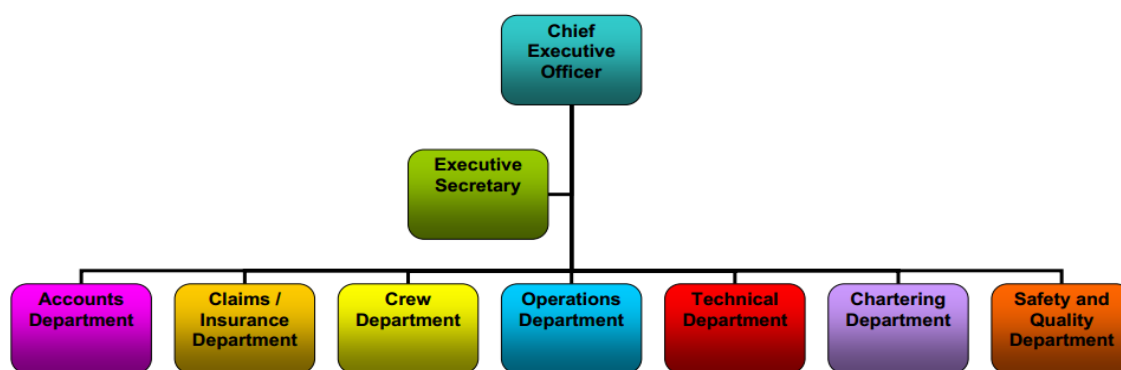
Η αγορά αλλάζει όπως και οι απαιτήσεις των καιρών και πλέον σε μια πιο εξελιγμένη μορφή η ναυτιλιακή εταιρεία σαν ζωντανός οργανισμός αναγνωρίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, γίνεται πολύπλευρη και οι Έλληνες εφοπλιστές

⁴⁶ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). “Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων”, Σταμούλη Α.Ε.

⁴⁷ Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοτοκά (2007) ‘On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management’ Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

προσαρμόζονται στην νέα κατάσταση, με μια επιχειρηματική πολιτική ευέλικτη και προσαρμόσιμη. Αν η ναυτιλιακή εταιρεία δεν αλλάξει και μένει στάσιμη τότε θα εκπνεύσει και οι ηγέτες τους το γνωρίζουν πολύ καλά αυτό. Για την αποτελεσματική διοίκηση ναυτιλιακής εταιρίας, οι ενδοεταιρικές δραστηριότητες έχουν διαμοιραστεί σε κατάλληλα διαμορφωμένα τμήματα. Τα σημαντικότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρίας είναι το Τεχνικό τμήμα, ή Technical, το τμήμα Λειτουργίας ή Operations, όπως είναι γνωστό, το τμήμα Ναυλώσεων ή Chartering, το τμήμα Πληρωμάτων, το τμήμα Αγορών ή Purchasing, το Λογιστήριο και το τμήμα Safety and Quality, που η δημιουργία του οφείλεται στην εισαγωγή των νέων κανονισμών και πλέον είναι καθεστώς.

Ακολουθεί οργανόγραμμα τυπικής ναυτιλιακής εταιρείας :



Πίνακας 1.1 – Οργανόγραμμα τυπικής Ναυτιλιακής Εταιρείας

Ακόμα όμως και στις μέρες μας οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποτελούν την μεγάλη πλειοψηφία στην ελληνόκτητη ναυτιλία. Αυτή η διάρκεια οφείλεται σε συγκεκριμένα οργανωσιακά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων τα οποία συνέβαλαν στη μορφοποίηση των τρόπων οργάνωσης και διοίκησης τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται κυρίως με την τεχνογνωσία των ελλήνων εφοπλιστών στη ναυτιλιακή διαχείριση, το ανθρώπινο δυναμικό στην ξηρά και στην θάλασσα και την επιχειρηματική φιλοσοφία των εφοπλιστών. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύονται

στη συνέχεια της παρούσης εργασίας.⁴⁸

4.1.1 ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ

Η πλειοψηφία των νέων εφοπλιστών υπήρξαν εργαζόμενοι στη ναυτιλία, είτε σαν αξιωματικοί των πλοίων, είτε σαν στελέχη των ναυτιλιακών ή παραναυτιλιακών γραφείων. Σε ένα δείγμα 79 εφοπλιστών πρώτης γενιάς ποσοστό 39% υπήρξαν αξιωματικοί πλοίων και ποσοστό 28% εργαζόμενοι σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις πριν ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση. Για αυτής της κατηγορίας τους εργαζόμενους, η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στη ναυτιλία, μέσω της απόκτησης πλοίου, ήταν η μοναδική επιλογή που θα τους επέτρεπε να αξιοποιήσουν τον βασικό πόρο που κατείχαν, τη βάση γνώσης σχετικά με τη ναυτιλιακή διαχείριση. Αυτή η βάση γνώσης είναι που συνέβαλλε στην επικερδή λειτουργία των πλοίων μεγάλης ηλικίας που αποκτούσαν, τα οποία οι προηγούμενοι πλοιοκτήτες τους πουλούσαν ακριβώς γιατί λόγω του υψηλού λειτουργικού τους κόστους δεν ήταν ανταγωνιστικά⁴⁹.

Αυτή η γνώση διαφοροποιεί την ομάδα αυτή από τους λοιπούς νεοεισερχόμενους στον εφοπλισμό, δηλαδή τους εμπόρους (6%), τους βιομηχάνους (8%) και τους άλλους επιτυχημένους επαγγελματίες που επένδυσαν στη ναυτιλία κέρδη από άλλες δραστηριότητες. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο ρυθμός αποχώρησης-αποτυχίας επενδυτών αυτής της κατηγορίας υπήρξε σημαντικά μεγαλύτερος από τον μέσο για την ελληνική ναυτιλία, και αυτό οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην απουσία της σχετικής τεχνογνωσίας διαχείρισης πλοίων. Αντίθετα, οι πρώην ναυτικοί ή οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των κρίσεων στις ναυλαγορές, οπότε ο παράγοντας κόστος λειτουργίας καθίσταται κρίσιμος για την επιβίωση της επιχείρησης, μπορούσαν να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία τους για να εφαρμόζουν διοίκηση επικεντρωμένη στο κόστος.

Η μεγάλη πλειοψηφία λοιπόν των Ελλήνων πλοιοκτητών πέρασαν στη πλοιοκτησία μετά από μία πετυχημένη καριέρα ως καπετάνιοι ή μηχανικοί και δημιούργησαν εταιρείες με ένα μόνο πλοίο στην αρχή και με σκοπό να επεκτείνουν τους στόχους τους στην συνέχεια. Τις περισσότερες φορές ήταν μιμητές/ ακόλουθοι στρατηγικών, που σε προκατόχους τους είχαν αποδειχθεί επιτυχημένες. Οι εταιρείες

⁴⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2009). “*Οργάνωση & Διοίκηση ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*”, Σταμούλη Α.Ε.

⁴⁹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2009). “*Οργάνωση & Διοίκηση ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*”, Σταμούλη Α.Ε.

στην αρχή⁵⁰, κατατάσσονταν σε μικρές ιδιωτικές εταιρείες όμως η πραγματική εμπειρία στο πλοίο είναι αναντικατάστατη. Είναι το βασικό εκείνο χαρακτηριστικό που κάνει τον λήπτη των αποφάσεων να έχει συγκεκριμένη άποψη για ένα θέμα και να μην εμπιστεύεται αυτά που του λένε τρίτοι. Όταν ο μηχανικός σε ένα πλοίο γνωρίζει όλα όσα πρέπει για αυτό, κανείς δε μπορεί να του πει να πάρει επιπλέον ανταλλακτικά, να κάνει επιπλέον επισκευές, γιατί ξέρει ότι πρέπει να γίνουν συγκεκριμένα πράγματα. Αυτό όμως προϋποθέτει ότι γνωρίζει όχι μόνο τις ανάγκες αυτού του είδους πλοίου, αλλά να γνωρίζει συγκεκριμένα τις ανάγκες του πλοίου της εταιρείας, Κάθε πλοίο και ιδίως όταν είναι μεταχειρισμένο, έχει τις ιδιαιτερότητες του, και αν είναι και παλαιότερης κατασκευής, έχει ακόμα πιο πολλά σημεία που πρέπει να προσέξει κανείς. Αν οι μηχανικοί λοιπόν αλλά και ο πλοιοκτήτης δεν έχουν πραγματική εμπειρία να γνωρίζουν δηλαδή στη πράξη τι πρέπει να γίνει, μπορεί να πέσουν αφενός θύματα εκμετάλλευσης από τρίτους, και αφετέρου, να κάνουν λάθη που κοστίζουν στη εταιρεία χρήματα.

Ο κίνδυνος επομένως ήταν μεγάλος γιατί η επιχείρηση άρχιζε από το μηδέν με μεγάλο επιχειρηματικό κίνδυνο με μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα την γνώση του αντικειμένου. Το πέρασμα σε μια τέτοια δραστηριότητα θέλει θάρρος, θράσος αλλά και αποφασιστικότητα. Η κίνηση είναι από μόνη της ένα ρίσκο, καθώς τα κεφάλαια είναι μεγάλα και δύσκολα να βρεθούν, και συνεπώς δεν υπάρχει περιθώριο αποτυχίας. Το κεφάλαιο για την απόκτηση καινούργιου πλοίου είναι σχεδόν απαγορευτικό. Με μικρό κεφάλαιο η λύση είναι το παλαιό πλοίο, που επέρχεται όμως με κάποια τεχνικά προβλήματα λόγω παλαιότητας. Η διαφορά των Ελλήνων έγκειται στο ότι μπόρεσαν να λειτουργήσουν τα πλοία αυτά λόγω άριστης γνώσης του αντικειμένου και με τον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών επεβίωσαν σε δύσκολες συγκυρίες όπου οι ναύλοι ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι το κεφάλαιο συγκεντρωνόταν για να χρησιμοποιηθεί στην επέκταση των εταιρειών.

Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση άρχιζε με μικρό κεφάλαιο, που όμως αυξανόταν σταθερά και μάλιστα σε περιόδους που οι άλλες εταιρείες είχαν προβλήματα επιβίωσης, και εν τέλει έχει αποδειχθεί ότι οι εταιρείες που προχωρούν αργά και σταθερά με σταθερές κινήσεις, είναι εκείνες οι οποίες επιβιώνουν.

⁵⁰ Κατά τους Carland, Boulton και Hoy (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization, Academy of Management Review, Web of Science. Child, J and Bate, P.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί όπως γίνεται κατανοητό ότι οι ικανότητες που απαιτούνται για να διοικήσει κανείς μια εταιρεία, δεν είναι οι ίδιες που χρειάζεται κάποιος για να γίνει επιχειρηματίας. Διοικητικές δεξιότητες χρειάζονται για το πρώτο, και δεξιότητες στην καινοτομία για το δεύτερο⁵¹. Μικρές ιδιωτικές εταιρείες που όμως κατέληξαν σε κολοσσούς και κατέκτησαν τον κόσμο. Αυτή η πορεία δείχνει ανώτερα ταλέντα και συνδυασμό δυνάμεων που καταλήγουν στο αποτέλεσμα.

4.1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗΝ ΞΗΡΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΘΑΛΑΣΣΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που διαμόρφωσε την επιχειρηματική κουλτούρα. Θα δούμε στο πως επέδρασε και επιδρά στην επιχειρηματικότητα των ναυτιλιακών εταιρειών και πως η ομάδα του γραφείου αλλά και του καραβιού με την εμπειρία και τη γνώση του συνέβαλλε στον πλουτισμό και επέκταση των εταιρειών. Το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών είτε στο γραφείο, είτε στο πλοίο, ήταν και θα είναι ένα επιπρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

Αυτό επιτυγχάνεται με ειδικές δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία και δέσμευση από μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Για ν' αρχίσουμε από το προσωπικό της θάλασσας, αν κάποιος θέλει να καταλάβει την συμβολή στην ανταγωνιστικότητα των εταιρειών θα πρέπει να συλλογιστεί τη μέση ηλικία των πλοίων ενός στόλου που οι Ελληνικές εταιρείες διοικούσαν μετά τον πόλεμο.

Για τις εταιρείες που κατείχαν πλοία μεγάλης ηλικίας ήταν πολύ σημαντικό οι ναυτικοί να μειώσουν τα κόστη. Οι Έλληνες ναυτικοί με τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, και την προθυμία τους να παίρνουν αποφάσεις για να επιλύουν απρόσμενα προβλήματα στα πλοία που υπηρετούσαν, συνέβαλλαν στην αποτελεσματική τους λειτουργία. Η ύπαρξή τους ήταν ένας από τους παράγοντες που κράτησε την ναυτιλιακή επιχειρηματικότητα σε υψηλά επίπεδα όπου η είσοδος στην αγορά γινόταν με πλοία χαμηλού κόστους, αλλά μεγάλης ηλικίας⁵².

⁵¹ Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοτοκά (2007) 'On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management', Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

⁵² Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοτοκά (2007) 'On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management', Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

Συνεπώς από αυτά που περιγράφονται εδώ, η διακριτική διαφορά μεταξύ Ελληνικών και ξένων εταιρειών είναι ότι οι Έλληνες ναυτικοί ήξεραν να χειρίζονται πλοία μεγάλης ηλικίας τα οποία στον πλοιοκτήτη είχαν μικρό κόστος απόκτησης, πλοία τα οποία όμως ήταν δύσκολο να διαχειριστούν εξαιτίας της απαιτητικής τους λειτουργίας. Οι Έλληνες ναυτικοί όμως με την ναυτοσύνη που τους διέκρινε και τις γνώσεις τους μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν σε αυτή τη πρόκληση και να χειριστούν καταστάσεις δύσκολες και απαιτητικές. Ακόμα και αν κοστίζουν πιο πολύ οι Έλληνες ναυτικοί, οι εταιρείες τους προσλαμβάνουν σε σχέση με το αλλοδαπό προσωπικό που κοστίζει μεν λιγότερο, αλλά είναι και λιγότερο αποτελεσματικό.

Όσο για το προσωπικό στη ξηρά, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ακόμα και σήμερα ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων σε ναυτιλιακές είναι πρώην αξιωματικοί που κατέλαβαν αυτές τις θέσεις μετά από μια μακρά θητεία στη θάλασσα. Είτε προερχόμενοι από πλοία της εταιρείας που εργάζονταν, είτε όχι, οι πρώην ναυτικοί αποτελούσαν τουλάχιστο περί το 1990 το κυριότερο γκρουπ του προσωπικού γραφείου στις Ελληνόκτητες εταιρείες. Αυτό σε συσχέτιση με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των πλοιοκτητών, ήταν πρώην αξιωματικοί, που διατηρούσαν την θαλάσσια κουλτούρα και ιδιοσυγκρασία, τους έκανε να εμπιστεύονται υπαλλήλους που μοιράζονταν την ίδια κουλτούρα και αξίες. Η μεγάλη συμμετοχή αυτής της ομάδας των υπαλλήλων στην ναυτιλιακή εταιρεία εμπλούτιζε συνεχώς και ανανέωνε τη γνώση μέσα στις ναυτιλιακές εταιρείες, ενδυναμώνοντας την ικανότητά τους στην τεχνική διοίκηση των πλοίων.

Την παρούσα δεκαετία οι ναυτιλιακές άρχισαν να αντικαθιστούν τους πρώην αξιωματικούς, με υπαλλήλους που κατείχαν πανεπιστημιακές γνώσεις. Αυτό γίνεται συνήθως σε εταιρείες που έχουν μικρότερης ηλικίας διευθυντές και προσπαθούν να διευρύνουν την γνώση στις εταιρείες προσλαμβάνοντας προσωπικό με πανεπιστημιακές γνώσεις, ωστόσο συνεχίζουν να πληρώνουν τις διευθυντικές θέσεις με πρώην αξιωματικούς. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι στις μικρές εταιρείες η διαδικασία της αντικατάστασης δεν είναι υψηλή⁵³.

Εδώ διαφαίνεται η σημασία που έδιναν οι πλοιοκτήτες και δίνουν στο εργατικό προσωπικό της θάλασσας, αλλά και της στεριάς. Οι άνθρωποι που δουλεύουν για εκείνους πρέπει να είναι ομοϊδεάτες και γνώστες του αντικειμένου

⁵³ Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοτοκά (2007) 'On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management' Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

ώστε να κατέχουν εμπειρία, κάτι που πηγάζει από το γεγονός ότι οι περισσότεροι πλοιοκτήτες είναι πρώην μηχανικοί και καπετάνιοι. Καθώς όμως οι εποχές αλλάζουν με το πέρασμα του καιρού, οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές γνώσεις εντάσσονται στο δυναμικό, παραχωρώντας όμως τις διευθυντικές θέσεις σε άτομα με πείρα.

4.1.3 ΔΙΑΔΟΧΗ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ

Όσο αφορά τους απογόνους των ιδρυτών των ναυτιλιακών εταιρειών και την οικογενειοκρατία, την μόρφωσή τους αλλά και τις τεχνικές διοίκησης της εταιρείας μετά την ανάληψη των καθηκόντων τους από τους συγγενείς τους, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Οι απόγονοι των πλοιοκτητών παράλληλα, ή μετά από σπουδές στα οικονομικά, το μάνατζμεντ ή την ναυπηγική, συνεχίζουν να εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση, και συχνά πηγαίνουν ταξίδια με το πλοίο, για να αποκτήσουν γνώσεις από πρώτο χέρι για την διαχείριση του πλοίου και προκειμένου να μάθουν τους κώδικες επικοινωνίας με τους ναυτικούς. Αυτή η πρακτική εξυπηρετεί την ανανέωση της γνώσης για τη λειτουργία της εταιρείας που ως μελλοντικοί ηγέτες θα συνδυάσουν με την ακαδημαϊκή γνώση με την επίκτητη που θα αποκτήσουν ως εκπαιδευόμενοι επί των πλοίων. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να διαδεχθούν τους γονείς τους στην οικογενειακή επιχείρηση ή να δημιουργήσουν δικές τους εταιρείες⁵⁴.

Η διαδοχή είναι ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας στη Ελληνόκτητη ναυτιλία αν λάβουμε υπόψη μας το οικογενειοκρατικό καθεστώς και το πώς επηρεάζει την επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιχειρηματική κουλτούρα στη ναυτιλία βασίζεται στο γεγονός της διαδοχής, στο ότι ο πλοιοκτήτης αποσυρόμενος θα θέσει ως αντικαταστάτη του ένα συγγενή του, ή ακόμα και να μην αποσυρθεί θα θέσει σε καίριες θέσεις άτομα από το άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον. Προκειμένου λοιπόν να αναλάβει κάποιος τη θέση, πρέπει να αποκτήσει την εμπειρία που αποκτάται μόνο με πρακτική, δηλαδή ταξιδεύοντας με τα καράβια της εταιρείας, και γνωρίζοντας από πρώτο χέρι τη ζωή στη θάλασσα, και τα προβλήματα που

⁵⁴ Βλ. άρθρο του Ιωάννη Θεοδοκά (2007) 'On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management' Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

εμφανίζονται, τα προβλήματα μέσα αλλά και έξω από το καράβι. Ακριβώς επειδή οι παλαιότερες γενιές γνώριζαν την σημασία της πραγματικής, επί τω έργω εμπειρίας, και επειδή κανένας από τους απογόνους δε χρειάστηκε για βιοποριστικούς λόγους να ταξιδέψει, αφού ολοκληρωνόταν η μόρφωσή του, αποκτούσαν και την πείρα ταξιδεύοντας, βέβαια όχι σε τόσο βάθος όσο οι προκάτοχοί τους των παλαιότερων γενεών.

Η Ελληνική ναυτιλία βασίζεται στη διαδοχή και αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί διαμορφώνει και την επιχειρηματική της κουλτούρα. Η οικογενειοκρατία είναι σαν φυσική εξέλιξη στην ναυτιλία καθώς δεν νοείται να ασχολείται η οικογένεια με τη ναυτιλία και οι απόγονοι να μην ασχοληθούν εξίσου με αυτή. Ακόμα και αν κάποιος από την οικογένεια εργάζεται.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η μετάβαση από τη παλιότερη στη νεότερη γενιά οδήγησε σε μια σταδιακή αλλαγή της εταιρικής φιλοσοφίας, αλλά προς μια ποικιλία κατευθύνσεων. Είναι πλοιοκτήτες δεύτερης, και τρίτης, και τέταρτης γενιάς που υιοθετούν μια πιο μοντέρνα φιλοσοφία που τους κάνει πιο ελαστικούς στον έλεγχο των εταιρειών τους και του στυλ του μάνατζμεντ. Ωστόσο αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα προχωρήσουν και σε διαχωρισμό της κυριότητας και ελέγχου της εταιρείας, ή ότι θα χρησιμοποιήσουν επαγγελματίες διευθυντές όταν αποσυρθούν. Δίνουν όμως περισσότερες ευκαιρίες στους εργαζομένους να πουν την γνώμη τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Η επιχειρηματική φιλοσοφία και η οικογενειοκρατία της εταιρείας, εξακολουθούν να οδηγούν στη διαδοχή του ιδρυτή από την νεότερη γενιά. Συνάμα υπάρχουν πολλοί πλοιοκτήτες της νεότερη γενιάς, που θεωρούν τη ναυτιλία μόνο ως ένα μέρος ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου και που προσεγγίζουν τη ναυτιλία ως μια επενδυτική δραστηριότητα. Μπορεί να δημιουργήσουν δική τους εταιρεία και να δημιουργήσουν δικό τους στόλο, αλλά μπορεί να επενδύσουν και σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες όντας έτοιμοι και στις δύο περιπτώσεις να ρευστοποιήσουν τα κεκτημένα σε όποια χρονική στιγμή θεωρήσουν ότι έχουν φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα κέρδους. Δεδομένου ότι το κλειδί της επιτυχίας της επιχείρησης είναι οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις των διευθυντών σχετικά με τη δομή και τη κουλτούρα των εταιριών⁵⁵, η εταιρική φιλοσοφία που προσδιορίζει τη

⁵⁵ Casson Mark C. (1997) Information and Organization, Oxford: Oxford University Press

δομή και τη κουλτούρα των εταιρειών αναμφισβήτητα υπήρξε ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης των Ελληνόκτητων εταιρειών.

Η εταιρική φιλοσοφία η οποία πηγάζει από την επαγγελματική προσέλευση των πλοιοκτητών ως πρώην ναυτικών ή υπαλλήλων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, διαμόρφωσαν μια ξεχωριστή επιχειρηματική κουλτούρα των οποίων οι αξίες είναι:

- η σκληρή δουλειά, η εμπιστοσύνη, η επιμονή και η αφοσίωση.

Αυτές οι αξίες διαμόρφωσαν τη βάση της κουλτούρας των εταιρειών⁵⁶ και επηρέασαν το ναυτιλιακό τους πατρών.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο Ελληνικός εμπορικός στόλος διοικείται από ένα μεγάλο αριθμό οικογενειοκρατούμενων και οικογενειοελεγχόμενων εταιρειών. Το αρχέτυπο των Ελληνικών εταιρειών είναι μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους εταιρεία που ιδρύθηκε από έναν επιχειρηματία που είναι ο στρατηγικός ηγέτης της εταιρείας⁵⁷. Επιπρόσθετα, εκείνος/ εκείνη χειρίζεται μια οικογενειακή επιχείρηση με τα μέλη της οικογένειας να εργάζονται στα καίρια πόστα της επιχείρησης στη διοικητική ιεραρχία. Αυτό το αρχέτυπο απεδείχθη να είναι επιτυχημένο και διαρκές στα πλαίσια της παγκόσμιας ναυτιλίας, επιβιώνοντας ακόμα και σήμερα στις αυξανόμενες τάσεις αποσταθεροποίησης.

⁵⁶ Θεοτοκάς (1997), «Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του Πειραιά, 1975-1981», επιμέλεια έκδοσης Γουλιέλμος Α.Μ., Πανεπιστήμιο Πειραιώς

⁵⁷ Gelina Harlaftis (1996) A History of Greek-owned Shipping: The making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day, Routledge

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΦΟΠΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΤΟΥ ΠΛΟΙΟΥ ΤΗΝ ΣΗΜΑΙΑ, ΤΟ ΝΗΟΛΟΓΙΟ, ΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ, ΤΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ

5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που έχει οδηγήσει στην διατήρηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην κορυφή της παγκόσμιας ιεραρχίας τα τελευταία 30 χρόνια είναι η ικανότητα τους να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις απειλές που προέρχονται από το επιχειρηματικό τους περιβάλλον. Αυτό αποδίδεται στις επιτυχημένες στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Στην ενότητα αυτή και αφού έχουμε περιγράψει την δομή και την οργάνωση των Ελληνικών επιχειρήσεων για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε ολοκληρωμένα το Ελληνικό θαύμα η ανάλυση εντοπίζεται στις βασικές στρατηγικές και επιλογές τους όσο αφορά την διοίκηση των επιχειρήσεων τους όπως το είδος των πλοίων, την ηλικία τους, την σημαία, τον νηογνώμονα, το χρηματιστήριο και την επενδυτική στρατηγική τους.

5.1.1 ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Πριν από δύο περίπου δεκαετίες, όταν ο Ελληνόκτητος στόλος έγινε ο πρώτος στόλος παγκοσμίως, οι πλοιοκτήτες ανέφεραν το γεγονός ως "το Ελληνικό θαλάσσιο θαύμα". Ήταν ένας δίκαιος χαρακτηρισμός του γεγονότος ότι μια χώρα 10 εκατομμυρίων έφθασε στην κορυφή της πυραμίδας μιας τόσο σημαντικής βιομηχανίας, όπως η ναυτιλία. Από τότε με κάποιες εξαιρέσεις ο Ελληνόκτητος στόλος συνεχίζει να μεγαλώνει διαρκώς⁵⁸.

Ένα βασικό λοιπόν χαρακτηριστικό του Ελληνόκτητου στόλου είναι ότι αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό εταιρειών. Τα Ελληνόκτητα πλοία ελέγχονται από εταιρείες ποικίλου μεγέθους, από μικρές μονοβάπορες εταιρείες μέχρι μεγάλου μεγέθους εταιρείες με διαφοροποιημένους στόλους. Υπάρχουν και εταιρίες που ανήκουν σε πλοιοκτήτριες εταιρείες με μακρά παράδοση. Είναι

⁵⁸ Συλλογικό Έργο (2012). "Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού", Gutenberg.

εταιρείες που έχουν κατοχυρώσει την παρουσία τους, και βάσισαν την ανάπτυξή τους κυρίως σε νεότευκτα πλοία, και εξακολουθούν να το κάνουν, αν και όχι τόσο έντονα όσο παλαιότερα.

Ωστόσο αν κάποιος θέλει να δει την κατηγορία που σημάδεψε την ανάπτυξη της Ελληνικής ναυτιλίας κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αυτή είναι οι μικρές εταιρίες που δημιουργήθηκαν από πλοιοκτήτες που μπήκαν στην αγορά μετά το 1960 και αντέχουν μέχρι και σήμερα. Ακόμα και σήμερα που ο ανταγωνισμός είναι έντονος η τεράστια πλειοψηφία των Ελληνικών εταιριών συνεχίζει να είναι μικρού μεγέθους ενώ σημαντικό είναι ότι οι μικρές εταιρείες αυτές αποτέλεσαν τον πυλώνα για τις πιο δυναμικές και γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρίες του σήμερα.

Ειδικότερα για την Ελληνική ναυτιλία και την πρόοδό της μπορούμε να πούμε ότι σ' ένα ταραγμένο περιβάλλον η Ελληνική ναυτιλία παρέμεινε στη κορυφή του παγκόσμιου στόλου, αυξάνοντας το μερίδιο της σχεδόν αδιάκοπα. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα συνεχίζει να ελέγχει το μεγαλύτερο εμπορικό στόλο του κόσμου, ο οποίος σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του Committee και του Lloyd's Register-Fairplay, στις 21 Μαρτίου 2013 αριθμούσε 3.677 πλοία συνολικής χωρητικότητας 265,3 εκατ. τόνων συμπεριλαμβανομένων και 282 υπό ναυπήγηση πλοίων, συνολικής χωρητικότητας 18,3 εκατ. τόνων. Τα πλοία υπό ελληνική σημαία μειώθηκαν το 2013 σε σύγκριση με το 2012 από 862 χωρητικότητας 74,5 εκατ. τόνων σε 829 χωρητικότητας 73,4 εκατομμυρίων τόνων, στα οποία περιλαμβάνονται 64 υπό ναυπήγηση χωρητικότητας 5,3 εκατομμυρίων τόνων.

Σημαντικό είναι το στοιχείο που δείχνει ότι η δύναμη του ελληνικού εμπορικού στόλου τον Ιανουάριο του 2013 είναι η μικρότερη που έχει καταγραφεί από το 2000 και μετά, καθώς ο ελληνικός στόλος δεν είχε μειωθεί ποτέ κάτω από 2.000 πλοία, με εξαίρεση το 2000 που αριθμούσε 1.967 πλοία. Αντίθετα αύξηση κατά 0,1% παρουσίασε η ολική χωρητικότητα του στόλου τον Ιανουάριο του 2013 έναντι αύξησης 0,5% που σημειώθηκε την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Έτσι η χωρητικότητα ανήλθε σε 43.603.165 κόρους, έναντι 43.542.963 κόρων τον Ιανουάριο του 2012⁵⁹.

⁵⁹ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

Η εξέλιξη του ελληνόκτητου στόλου

	πλοία	Χωρητ. DW	Χωρητ. GT
1988	2.487	85.047.436	47.269.018
1989	2.428	81.928.296	45.554.419
1990	2.426	84.439.159	46.580.539
1991	2.454	87.102.785	47.906.852
1992	2.688	98.218.176	53.891.528
1993	2.749	103.958.104	56.918.268
1994	3.019	120.650.373	66.342.046
1995	3.142	126.128.352	71.666.943
1996	3.246	129.737.336	75.156.763
1997	3.204	127.782.567	74.982.110
1998	3.358	133.646.831	78.900.843
1999	3.424	139.255.184	83.454.890
2000	3.584	150.966.324	90.227.491
2001	3.618	168.434.370	100.220.348
2002	3.480	164.613.935	98.195.100
2003	3.355	171.593.487	103.807.860
2004	3.370	180.140.898	108.929.14
2005	3.338	182.540.868	109.377.819
2006	3.397	190.058.534	113.603.803
2007	3.699	218.229.552	129.765.470
2008	4.173	260.929.221	154.599.274
2009	4.161	263.560.741	156.214.619
2010	3.996	258.121.898	152.616.046
2011	3.848	261.675.981	153.128.919
2012	3.760	264.054.167	155.904.976
2013	3.677	265.336.520	155.988.384

Πίνακας 1.2 - Ανάπτυξη Ελληνικού Στόλου

ΠΗΓΗ: *Lloyd's Register of Shipping – Fairplay*

5.1.2 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟΛΟΥ

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

Η δραστηριοποίηση στη χύδην φορτηγό ναυτιλία δεν απαιτούσε ίδιο ύψος επενδύσεων με αυτές της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, καθώς, αυτό που χρειαζόταν

ήταν η απόκτηση του πλοίου και η δημιουργία μιας υποδομής στην ξηρά για τη διαχείρισή του. Το πλοίο μπορούσε να αποκτηθεί από την αγορά των μεταχειρισμένων με σχετικά χαμηλό κόστος, ενώ η υποδομή της ξηράς μπορούσε να στηρίζεται στον πλοιοκτήτη και τα μέλη της οικογένειά του, καθώς και σε εξωτερικούς συνεργάτες (μεσίτες ναυλώσεων, ασφαλίσεων κ.α.).

Αντίθετα, στη ναυτιλία τακτικών γραμμών η δραστηριοποίηση απαιτούσε εκτεταμένες επενδύσεις τόσο για τη δημιουργία στόλου πλοίων που να μπορούν να εξασφαλίζουν την απαραίτητη συχνότητα και τακτικότητα της μεταφορικής υπηρεσίας, όσο και για τη δημιουργία υποδομών στην ξηρά, σε όλα τα λιμάνια που θα προσεγγίζουν τα πλοία της επιχείρησης. Επιπλέον, η είσοδος στην ολιγοπωλιακή αγορά των τακτικών γραμμών θα ενεργοποιούσε τα αντανακλαστικά των ήδη δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων και άρα θα σήμαινε αυξημένο ανταγωνισμό.

Όμως, στην πορεία, ακόμα και όταν το μειονέκτημα σε πόρους, ιδιαίτερα σε κεφάλαια, έπαψε να υφίσταται, οι Έλληνες εφοπλιστές δεν επέλεξαν την είσοδο στην αγορά των τακτικών γραμμών σαν διαχειριστές γραμμών, αλλά σαν διαχειριστές πλοίων, εφαρμόζοντας ουσιαστικά την ίδια στρατηγική που εφάρμοζαν και στη χύδην φορτηγό ναυτιλία και αξιοποιώντας τους ήδη υπάρχοντες πόρους τους. Ενδεικτική είναι η περίπτωση της εταιρείας Costamare που σε διάστημα 15 ετών μετατράπηκε στον μεγαλύτερο ανεξάρτητο διαχειριστή πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία ναυλώνονται στις εταιρείες τακτικών γραμμών. Τη στρατηγική αυτή ακολούθησαν στη συνέχεια και άλλες ελληνικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με το βρετανικό ναυλομεσιτικό οίκο Clarkson στο χώρο της χύδην (tramp) ναυτιλίας, η ελληνική ναυτιλία κατέχει εξέχουσα διεθνώς θέση. Εάν δε συμπεριληφθούν στα υπό ελληνική σημαία πλοία και τα υπό ξένη σημαία ελληνόκτητα πλοία, τότε η ναυτιλία της Ελλάδας είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο τρίμηνο του 2013, από τα 95 νεότευκτα που παρήγγειλαν οι Έλληνες εφοπλιστές τα 42 είναι ξηρού χύδην φορτίου (44%). Ακολουθεί ο κλάδος των δεξαμενοπλοίων με 27 νέες παραγγελίες, ενώ ζήτηση παρουσιάστηκε και για τα πλοία μεταφοράς αερίου, καθώς στο πρώτο τρίμηνο του 2014 τοποθετήθηκαν παραγγελίες για 10 πλοία μεταφοράς υγραερίου (LPG Carriers) και δύο πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG Carriers). Επίσης τοποθετήθηκαν παραγγελίες και για 12 containerships και δύο μονάδες special projects (off shore).

Παραγγελίες πλοίων Ελλήνων εφοπλιστών				
(Α' τρίμηνο 2014/2013)				
Τύπος πλοίου	Αριθμ. πλοίων		Χωρητικότητα (σε εκατ. DWT)	
	2014	2013	2014	2013
Μεταφοράς ξηρού φορτίου	42	20	3,86	2,81
Δεξαμενόπλοια	27	9	3,63	0,45
Μεταφοράς υγραερίου	10	4	0,32	0,11
Μεταφοράς φυσικού αερίου	2	2	0,16	0,19
Μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	12	5	0,33	0,36
Special projects	2	2	-	-
Σύνολο	95	42	8,33	3,95

Αγορές second hand πλοίων από Έλληνες				
(Α' τρίμηνο 2014/2013)				
Τύπος πλοίου	Αριθμ. πλοίων		Χωρητικότητα (σε εκατ. DWT)	
	2014	2013	2014	2013
Μεταφοράς ξηρού φορτίου	73	29	4,79	1,78
Δεξαμενόπλοια	46	19	5,82	2,61
Μεταφοράς αερίου	2	1	0,015	0,04
Μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	9	20	0,16	0,83
RO-RO	-	1	-	-
Special projects	1	-	-	-
Σύνολο	131	70	10,79	5,25

Πίνακας 1.3 – Παραγγελίες πλοίων Ελλήνων εφοπλιστών

ΠΗΓΗ: www.naftemporiki.gr/finance/story/798197/ano-ton-9-dis-dol-oi-ependuseis-ton-ellinon-efopliston- Άνω των 9 δις. Δολ. οι επενδύσεις των Ελλήνων εφοπλιστών (2014).

5.1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΗΛΙΚΙΑΣ ΠΛΟΙΟΥ

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

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

2000 ο μέσος όρος ηλικίας του ελληνόκτητου στόλου ήταν τα 20,3 χρόνια. Ο μέσος όρος ηλικίας του υπό ελληνική σημαία στόλου παρέμεινε στα 11,3 χρόνια έως το 2012 60.

5.1.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΗΜΑΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΟΛΟΓΙΟΥ

Με την απλοποίηση των διαδικασιών για την προσέλκυση πλοίων στο ελληνικό νηολόγιο, που παρουσιάσαμε πριν από λίγες μέρες, στέλνουμε ένα ισχυρό μήνυμα ενίσχυσης του ελληνικού εμπορικού στόλου και της ελληνικής σημαίας. Αυτά δήλωνε πριν από μερικές μέρες ο υπουργός Ναυτιλίας, λίγο πριν αναχωρήσει για τη Ν. Κορέα όπου παραβρέθηκε στην τελετή παραλαβής ονομασίας και υψώσεως της ελληνικής σημαίας στα δύο πρώτα δεξαμενόπλοια τύπου D.P. Shuttle Tanker που εντάχθηκαν στο ελληνικό νηολόγιο⁶¹.

Μια αισιοδοξία που δεν φαίνεται να έχει βάση, καθώς άλλα δείχνουν τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛΣΤΑΤ) που ανακοινώθηκαν για τη δύναμη του ελληνικού εμπορικού στόλου, τον Ιανουάριο του 2013. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά, 69 πλοία αποχώρησαν από το ελληνικό νηολόγιο, συγκριτικά με τον Ιανουάριο του 2012, με αποτέλεσμα από 2.002 πλοία που είχαν την ελληνική σημαία τον Ιανουάριο του 2012, να φτάσουν στα 1.933. Οι περισσότερες αποχωρήσεις έγιναν στα επιβατηγά, καθώς 41 από αυτά άλλαξαν σημαία, φτάνοντας τα 645, ακολούθησαν τα φορτηγά με 15 αποχωρήσεις φτάνοντας τα 520, αλλαγή σημαίας έγινε σε οκτώ δεξαμενόπλοια και σε πέντε από διάφορες κατηγορίες⁶².

Στις μέρες μας αν και ο ελληνόκτητος στόλος ελέγχει σήμερα περίπου το 15% της χωρητικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεχίζοντας να κρατά τα «σκήπτρα» του κλάδου, αρκετά πλοία του εμπορικού στόλου υποστέλλουν την ελληνική σημαία. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Βρετανικό Νηογνώμονα Lloyd's Register of Shipping και το Fairplay, η «διαρροή» πλοίων από το εθνικό νηολόγιο το τελευταίο έτος, αποδίδεται κατά κύριο λόγο στις παλινωδίες της κυβέρνησης που

⁶⁰ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁶¹ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁶² Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

αφορούν τον διοικητικό φορέα στήριξης της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας, δηλαδή το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και το Λιμενικό Σώμα⁶³.

Στο μεταξύ ο ελληνικός στόλος είναι «κατακερματισμένος» σε συνολικά 40 εθνικά νηολόγια με πρώτο το ελληνικό, 25% ενώ ακολουθούν η Λιβερία με 16%, η Μάλτα με 19%, τα Νησιά Μάρσαλ με 12%, ο Παναμάς με 11% κα. Όσον αφορά τα νηολόγια που προτιμούν οι Έλληνες να εγγράφουν τα πλοία τους τις μεγαλύτερες απώλειες σημείωσαν οι Μπαχάμες που έχασαν 55 πλοία και ακολουθεί η Ελλάδα με 33 πλοία και ο Παναμάς με 20. Αντιθέτως η Μάλτα είδε τα ελληνικών συμφερόντων πλοία που πήγαν στο νηολόγιό της να αυξάνουν κατά 38, τα Marshall Islands κατά 28 και η σημαία της Λιβερίας κατά 12. Στο ελληνικό νηολόγιο είναι εγγεγραμμένα 829 πλοία χωρητικότητας 73,4 εκατ. τόνων, και ακολουθούν η Μάλτα με 561 και 41,5 εκατ. τόνους, τα Marshall Islands με 519 και 36,5 εκατ. τόνους, ο Παναμάς με 388 πλοία και 23 εκατ. τόνους, οι Μπαχάμες με 238 και 16,2 εκατ. τόνους και η Κύπρος με 235 πλοία και 15,5 εκατ. τόνους⁶⁴.

5.1.5 Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ως επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί, προκειμένου να επιτύχει τους μακροχρόνιους επενδυτικούς της στόχους⁶⁵. Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επενδύσεις επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του πλοίου ή/και στην έξοδο από την αγορά. Υπάρχουν δύο στρατηγικές σχετικά με την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το «χτύπημα της αγοράς» με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη τη μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών⁶⁶. Στην πρώτη περίπτωση, τα κέρδη προέρχονται κυρίως από τις αγορές και πωλήσεις των πλοίων και στη δεύτερη από την εκμετάλλευση της παραγωγικής-μεταφορικής τούς ικανότητας.

⁶³ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁶⁴ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁶⁵ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

⁶⁶ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

Στην ανάλυση των επενδυτικών στρατηγικών στη ναυτιλία, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι παράγοντες που προκαλούν διαφοροποιήσεις από τις αντίστοιχες της παραδοσιακής βιομηχανίας. Ο πρώτος συνδέεται με τις έντονες διακυμάνσεις της αγοράς, οι οποίες οδηγούν σε διακυμάνσεις των ναύλων και των τιμών των πλοίων. Ο δεύτερος συνδέεται με τη δυνατότητα επένδυσης ή ρευστοποίησης με άμεση απόδοση, με το γεγονός δηλαδή ότι υπάρχει η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, η απόκτηση των οποίων σημαίνει την εκμετάλλευσή τους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τρίτος παράγοντας είναι η ύπαρξη πολλών ναυλαγορών και η δυνατότητα να υλοποιεί κανείς άμεσα τη στρατηγική της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων με την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων⁶⁷.

Η επένδυση στη ναυτιλία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με νέα ναυπήγηση, είτε με αγορά μεταχειρισμένου πλοίου. Η επιλογή μεταξύ των δύο συνεπάγεται διαφορετικό κόστος και διαφορετικό κίνδυνο για την επιχείρηση. Το νεοναυπηγηθέν πλοίο ενσωματώνει ανώτερη τεχνολογία, έχει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και μεγαλύτερο χρόνο ζωής. Ταυτόχρονα, όμως, απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση ενώ συνεπάγεται και μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς στο διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την παραλαβή του από το ναυπηγείο οι συνθήκες στην αγορά μπορεί να έχουν μεταβληθεί.

Το «μεταχειρισμένο» πλοίο, αντιθέτως, μπορεί να μην είναι τεχνολογικά εξελιγμένο και το λειτουργικό του κόστος να είναι μεγαλύτερο, προσφέρεται όμως για άμεση εκμετάλλευση και απαιτεί μικρότερα κεφάλαια για την αγορά του. Επιπλέον, η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο δίνει τη δυνατότητα ελαχιστοποίησης του κινδύνου, στην περίπτωση που η αξία του πλοίου πλησιάζει την τιμή διάλυσης του. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται σε αυτή την περίπτωση ισοδυναμεί με τη διαφορά μεταξύ τιμής αγοράς και τιμής διάλυσης του πλοίου⁶⁸.

Ένας παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή μεταξύ νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και οι πηγές τους. Αν υπάρχει προσφορά χρηματοδότησης με συμφέροντες όρους, είναι δυνατό να προτιμηθεί η επιλογή νέας ναυπήγησης. Αν, αντιθέτως, η δυνατότητα εξεύρεσης χρηματοδότησης είναι περιορισμένη, τότε ο περιορισμός του διαθέσιμου κεφαλαίου

⁶⁷ Συλλογικό Έργο (2012). *“Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”*, Gutenberg.

⁶⁸ Συλλογικό Έργο (2012). *“Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”*, Gutenberg.

οδηγεί στην επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου. Παράλληλα, στην επιλογή αυτή οδηγείται μια επιχείρηση όταν στόχος της είναι η εκμετάλλευση της συγκυρίας στην αγορά, καθώς το μεταχειρισμένο πλοίο προσφέρεται για άμεση εκμετάλλευση.

Η επιλογή μεταξύ της νέας ναυπήγησης και της αγοράς μεταχειρισμένου πλοίου είναι συνάρτηση και της πηγής στην οποία στηρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της η επιχείρηση ή η ναυτιλία γενικότερα. Αν το πλεονέκτημα βρίσκεται στο κόστος παραγωγής και είναι χαμηλής τάξης στηρίζεται δηλαδή σε συντελεστές όπως το χαμηλό κόστος εργασίας, τότε η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο με υψηλότερο λειτουργικό κόστος μπορεί να είναι βιώσιμη. Αν αντίθετα το πλεονέκτημα είναι υψηλής τάξης, η επένδυση πρέπει να εκμεταλλεύεται αυτό το πλεονέκτημα και, κατά συνέπεια, η επιλογή νεοναυπηγηθέντος πλοίου είναι προτιμητέα. Βέβαια, είναι δυνατόν μια επιχείρηση παρ' ότι στηρίζεται σε πλεονέκτημα χαμηλής τάξης, να επιλέγει νεοναυπηγηθέν και τεχνολογικά αναβαθμισμένο πλοίο, έτσι ώστε να ενισχύει περαιτέρω το πλεονέκτημα της στην ανταγωνιστική αγορά⁶⁹.

Τα τελευταία χρόνια οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν στραφεί ξανά στις νέες ναυπηγήσεις. Είναι δε εντυπωσιακό το γεγονός ότι η συμμετοχή τους στις νέες ναυπηγήσεις παγκοσμίως ξεπερνά αισθητά το μερίδιο του ελληνόκτητου επί του συνόλου του παγκόσμιου στόλου. Είναι, εξάλλου, χαρακτηριστικό ότι το 2010, η συμμετοχή τους στις νέες ναυπηγήσεις παγκοσμίως έφτανε στο 19,1%, ποσοστό αισθητά μεγαλύτερο του μεριδίου του ελληνόκτητου επί του παγκόσμιου στόλου. Η στροφή προς τις νέες ναυπηγήσεις γίνεται περισσότερο κατανοητή, αν λάβει κανείς υπόψη ότι το αντίστοιχο ποσοστό για το 2000 ήταν μόλις 3,6%, ενώ δύο χρόνια πριν, το 2008 έφτανε το 8,4%. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο ελληνόκτητος στόλος ήταν στο τέλος του 20ού αιώνα στο μέσο μιας διαδικασίας ανανέωσης, η οποία ήταν γρηγορότερη από την αντίστοιχη του παγκόσμιου στόλου. Σε κάποιες κατηγορίες χωρητικότητας, το ποσοστό των νεοναυπηγούμενων πλοίων που ανήκαν σε Έλληνες εφοπλιστές ξεπερνούσε κατά πολύ το 20%⁷⁰.

Αυτή η στροφή είναι ασφαλώς αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που τοποθετούν παραγγελίες είναι πλέον επιχειρήσεις που

⁶⁹ Συλλογικό Έργο (2012). *“Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”*, Gutenberg.

⁷⁰ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). *“Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων”*, Σταμούλη Α.Ε.

βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης και της εδραίωσης της θέσης τους στην αγορά. Παράλληλα, είναι αποτέλεσμα της μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, όμως, συνδέεται άμεσα και με την αποδυνάμωση του πλεονεκτήματος που στηρίζεται σε χαμηλής τάξης συντελεστές, όπως το χαμηλό κόστος εργασίας.

Η υψηλή τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων στην εποχή της τυποποίησης και των κανονισμών έχει απολέσει μέρος της ευελιξίας της, η οποία στο παρελθόν συνέβαλε στην περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η επιλογή της νέας ναυπήγησης συνδέεται και με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την προοπτική με την οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζει την αγορά. Μια επιχείρηση που ναυπηγεί τα πλοία που διαχειρίζεται, είναι, κατά κανόνα, προσανατολισμένη στη μακροχρόνια πώληση των μεταφορικών της υπηρεσιών. Τα πλοία ναυπηγούνται προκειμένου να υπηρετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν κατά την έρευνα πεδίου στήριξαν την ανάπτυξη του στόλου τους σχεδόν αποκλειστικά σε νέες ναυπηγήσεις. Τοποθετούσαν παραγγελίες για νέες ναυπηγήσεις κάθε φορά που ήθελαν να ανανεώσουν το στόλο τους, εκμεταλλεύονταν δε τα πλοία τους για το σύνολο σχεδόν της οικονομικής τους ζωής.

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι μια ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται και τη συγκυρία στην αγορά, είτε στο χρονικό διάστημα που το πλοίο ναυπηγείται, είτε μετά την παραλαβή του. Ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, υπήρξαν εφοπλιστές που εκμεταλλεύτηκαν τη συγκυρία στις ναυλαγορές για να αντλήσουν κεφαλαιακά κέρδη, όχι μόνο από την πώληση πλοίων, αλλά και από την πώληση συμβολαίων ναυπήγησης, εκμεταλλευόμενοι την επιθυμία άλλων εφοπλιστών να αποκτήσουν νεοναυπήγητα πλοία στο συντομότερο δυνατό χρόνο. Η επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου, αντίθετα, γίνεται προκειμένου να υλοποιηθούν περισσότερο βραχυχρόνιοι στόχοι που μπορεί να συνδέονται με το γενικότερο προγραμματισμό της επιχείρησης, μπορεί όμως να συνδέονται αποκλειστικά με τη συγκυρία και την τιμή του πλοίου.

Όπως προαναφέρθηκε, η στρατηγική των βραχυχρόνιων αγορών και πωλήσεων πλοίων έρχεται σε σύγκρουση με τη βασική στρατηγική της συμμετοχής στην αγορά και της άντληση κερδών από την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων. Προϋπόθεση, βέβαια, για κάτι τέτοιο είναι να διαθέτει η επιχείρηση επαρκή αριθμό πλοίων. Γενικότερα, η στρατηγική εκμετάλλευσης του ναυτιλιακού κύκλου για την

επιδίωξη κέρδους, μέσω των αγοραπωλησιών πλοίων, μορφοποιήθηκε στις περισσότερες επιχειρήσεις στην πορεία. Δηλαδή, δεν ξεκίνησαν έχοντας αποφασίσει σε ποιο χρονικό σημείο αγοράζουν ή πωλούν πλοίο, αλλά αυτό ήταν κάτι που διαμορφώθηκε στην πορεία.

Σε όλες τις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν αυτή τη στρατηγική δηλώθηκε ότι αρχικώς επρόκειτο για μια τακτική κίνηση, η οποία στη συνέχεια αποδείχθηκε εξαιρετικά αποδοτική για να μεταβληθεί σε μια συνειδητή στρατηγική. Σε ένα αριθμό επιχειρήσεων, μάλιστα, δηλώθηκε ως μειονέκτημα το γεγονός ότι η στρατηγική αυτή δεν διαμορφώθηκε νωρίτερα, αλλά χρειάστηκε η επιχείρηση να πέσει θύμα της για να καταλάβει την αξία της: χρειάστηκε, δηλαδή, να αγοράσει ακριβά πλοία και να αναγκαστεί στη συνέχεια να τα πουλήσει φθηνά, προκειμένου να διασώσει τον υπόλοιπο στόλο της⁷¹.

5.1.6 Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Στις μέρες μας, οι μετοχές είκοσι τριών ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών διαπραγματεύονται στα ταμπλό των μεγάλων χρηματιστηριακών αγορών της Νέας Υόρκης και του Λονδίνου. Τους λίγους πρωτοπόρους της δεκαετίας του 1990 ακολούθησε μετά το 2004, ένα «κύμα» νέων εταιρειών και νέων επιχειρηματιών που έκαναν την είσοδό τους στη ναυτιλία «ποντάροντας» στην απόφαση μεγάλων ξένων θεσμικών επενδυτών να ρίξουν κεφάλαια στη ναυτιλιακή αγορά. Η τάση αυτή φαίνεται να συνεχίζεται, καθώς βγαίνουν συνεχώς στην επιφάνεια νέα ονόματα που σχεδιάζουν τη δημόσια εγγραφή τους.

Η Hellenic Carriers της Φωτεινής Καραμανλή, είναι μία τέτοια περίπτωση. Η Hellenic Carriers σχεδιάζει την είσοδό της στο χρηματιστήριο του Λονδίνου. Στόχος της είναι να αντλήσει 60 εκατομμύρια δολάρια από τα οποία τα 31 εκατομμύρια θα δοθούν για την απόκτηση ενός πλοίου τύπου supramax. Σήμερα ο στόλος της Hellenic Carriers αποτελείται από τέσσερα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου, τρία εκ των οποίων είναι τύπου panamax και ένα handymax. Επικεφαλής της έκδοσης είναι η NBG International.

⁷¹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). “Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων”, Σταμούλη Α.Ε.

Στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης διαπραγματεύονται σήμερα οι μετοχές των εταιρειών: Tsakos Energy Navigation, Danaos Corporation, Dryships, Energy Infrastructure Acquisition, Euroseas, Excel, Go Carriers, Oceanaut, Ocean Freight, Omega Navigation, Quintana Maritime, Star Maritime Acquisition, StealthGas, Diana Shipping, Capital Product Carriers, Eagle Bulk Shipping, Top Tankers, Navios Maritime, Navios Maritime Partners, Paragon Shipping, Seenergy Maritime. Η Tsakos Energy Navigation με πρόεδρο τον Νίκο Τσάκο δημιουργήθηκε από τους κόλπους μίας παραδοσιακής ναυτιλιακής εταιρείας, όπως είναι η Tsakos Shipping & Trading. Σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο από 44 τάνκερ, ενώ ο στόλος της θα αυξηθεί τα επόμενα δύο χρόνια με νέα πλοία για να φθάσει τις 52 μονάδες.

Η Danaos Corporation με πρόεδρο τον Γιάννη Κούστα αποτελεί παράδειγμα παραδοσιακής ναυτιλιακής εταιρείας που απέκτησε νέα δομή και μπήκε στο χρηματιστήριο. Δραστηριοποιείται στα κοντέινερ. Ελέγχει ένα στόλο από 36 πλοία και έως το 2011 προστέθηκαν σε αυτόν άλλα 32 νεότευκτα. Η Dryships είναι η εισηγμένη ναυτιλιακή εταιρεία του Γιώργου Οικονόμου, ο οποίος είναι από τους νέους σε ηλικία αυτοδημιούργητους Έλληνες εφοπλιστές. Σήμερα ελέγχει ένα στόλο 42 πλοία για την μεταφορά ξηρού φορτίου. Η Energy Infrastructure Acquisition είναι ένα από τα λεγόμενα blank cheque που δημιουργήθηκαν από Έλληνες επιχειρηματίες και εφοπλιστές το τελευταίο διάστημα, με σκοπό να συγκεντρώσει κεφάλαια για την αγορά πλοίων και την εξαγορά άλλων εταιρειών. Πρόεδρος της εταιρείας είναι ο Ανδρέας Θεοτόκης.

Η Euroseas Ltd δημιουργήθηκε τον Μάιο του 2005 και δραστηριοποιείται στην αγορά του ξηρού φορτίου. Πρόεδρος της εταιρείας είναι ο Αριστείδης Πίττας. Η Euroseas διαχειρίζεται σήμερα ένα στόλο από 15 πλοία. Η Excel Maritime Carriers αποτελεί σήμερα την εξέλιξη της εταιρίας B&H Maritime και της συνεχούς παρουσίας από το 1989 του προέδρου της Γαβριήλ Παναγιωτίδη στην αμερικανική χρηματιστηριακή αγορά. Διαχειρίζεται 16 πλοία ξηρού φορτίου. Διευθύνων σύμβουλος είναι ο Χριστόφορος Γεωργάκης. Η Oceanaut ολοκλήρωσε τη δημόσια εγγραφή της τον Μάρτιο του 2007. Είναι ακόμα μία εταιρεία της οικογένειας Παναγιωτίδη και «βγήκε» στην αγορά ως blank cheque.

Η Global Oceanic Carriers εισήλθε στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης τον Μάιο του 2005. Διαχειρίζεται συνολικά 11 πλοία ξηρού φορτίου. Πρόκειται για θυγατρική της ναυτιλιακής Antares Shipmanagement. Διευθύνων σύμβουλος της GO Carriers είναι ο Μιχάλης Ταρτσίνης. Η OceanFreight εισήλθε στο χρηματιστήριο τον

Απρίλιο του 2007 και σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο από 7 πλοία. Η Omega Navigation Enterprises εισήλθε στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης τον Απρίλιο του 2006. Διαχειρίζεται 8 τάνκερ. Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας είναι ο Γιώργος Κασσιώτης πρώην στέλεχος της Target Marine της οικογένειας Κομνηνού. Η Quintana Maritime δημιουργήθηκε το 2005. Από τα βασικά της στελέχη ο Σταμάτης Μόλαρης στενός συνεργάτης του Στέλιου Χατζηιωάννου. Η Quintana εξέπληξε τη ναυτιλιακή αγορά όταν αγόρασε τον στόλο ξηρού φορτίου του ομίλου Θ. Αγγελόπουλου έναντι τιμήματος άνω των 700 εκατ. δολαρίων. Η Star Maritime Acquisition είναι το blank cheque που δημιούργησαν στα τέλη του 2005 οι Άκης Τσιριγκάκης και Πέτρος Παπάς. Από το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης άντλησε το ποσό των 188 εκατ. δολαρίων.

Η Stealth Gas είναι η εισηγμένη εταιρεία του ομίλου N Βαφειά. Διευθύνων σύμβουλος της είναι ο Χάρης Βαφειάς, ενώ στο διοικητικό της συμβούλιο μετέχει ο γνωστός εφοπλιστής Θανάσης Μαρτίνογ της Eastern Mediterranean Maritime. Η Stealth Gas απαριθμεί 39 πλοία τάνκερ. Η Diana Shipping ανήκει στην κατηγορία των παραδοσιακών ναυτιλιακών ομίλων που επιλέγουν να κάνουν ένα βήμα προς το χρηματιστήριο. Πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος είναι ο Συμεών Παλιός. Η εταιρεία διαχειρίζεται 21 πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Η Capital Product Partners εισήλθε στο χρηματιστήριο τον Μάρτιο του 2007 και αποτελεί μία ακόμα επιχειρηματική δραστηριότητα του εφοπλιστή Ευάγγελου Μαρινάκη. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην αγορά των τάνκερ.

Η Eagle Bulk Shipping δημιουργήθηκε από τον Σοφοκλή Ζούλα στέλεχος ναυτιλιακών ομίλων επί σειρά ετών. Σήμερα διαχειρίζεται 23 πλοία και είναι από τους μεγαλύτερους διαχειριστές handymax στην αγορά των ΗΠΑ. Η Top Tankers με πρόεδρο τον Ευάγγελο Πιστιόλη είναι χαρακτηριστική περίπτωση ναυτιλιακής εταιρείας που δημιουργήθηκε με στόχο τη χρηματιστηριακή αγορά. Στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης εισήλθε το 2004 διαχειριζόμενη αρχικά τάνκερ, ενώ σήμερα κάνει στροφή στα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Παράλληλα ο Ευ. Πιστιόλης δραστηριοποιείται ενεργά στο real estate τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η Navios Maritime Holding και η Navios Maritime Partners είναι δημιουργήματα της Αγγελικής Φράγκου που δεν αρκέστηκε στο ρόλο της παραδοσιακής εφοπλίστριας.

Το 2005 συστήνει το blank cheque ISE, ενώ λίγο αργότερα προχωρεί στην εξαγορά της ναυτιλιακής εταιρείας Navios. Ο όμιλος της Navios εξειδικεύεται στα

πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Η Paragon Shipping δραστηριοποιείται στην αγορά με πλοία ξηρού φορτίου. Αυτή τη στιγμή διαθέτει ένα στόλο από 10 πλοία. Ο Μιχάλης Μπουντούρογλου είναι πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της νέας εταιρείας. Ο κ Μπουντούρογλου όπως και ο διευθυντής της Paragon, Γιώργος Σκριμιζέας, πριν από τη δημιουργία της Paragon ήταν επί χρόνια υψηλόβαθμα στελέχη σε άλλες ναυτιλιακές εταιρείες. Η Seenergy Maritime είναι blank cheque. Είναι εταιρεία ειδικού σκοπού, blank cheque, όπως την αποκαλούν στα ξένα χρηματιστήρια.

Στόχο έχει να αποκτήσει συμμετοχές στη ναυτιλία είτε μέσω συγχώνευσης είτε μέσω ανταλλαγής μετοχών. Επίσης, στα plána της είναι ακόμη και η αγορά ναυτιλιακής εταιρείας ή πλοίων. Έχει αντλήσει από την αγορά 245 εκατ. δολάρια. Στην Seenergy συμμετέχουν οι: Γιώργος Κουτσολιούτσας αντιπρόεδρος της Follie - Follie, Παναγιώτης και Σίμων Ζαφέτ, Αλέξιος Κομνηνός, Γιάννης Τσιγγουνάκης και Ηλίας Κουλουκουντής. Η Globus Maritime όπως και η GoldenPorts Holding επέλεξαν να διαπραγματεύονται στην αγορά του Λονδίνου. Βασικός μέτοχος της Globus είναι ο επιχειρηματίας Γιώργος Φειδάκης.

Η εταιρεία διαχειρίζεται πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Τα πρώτα πλοία της αγοράστηκαν από τον όμιλο Ρέστη με τον οποίον συνεργάζεται ο κ. Φειδάκης στις άλλες επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Στο χρηματιστήριο του Λονδίνου διαπραγματεύονται οι μετοχές της GoldenPort Holdings και της Globus Maritime. Η Goldenport Holding αναμένεται να στοχεύσει σε κεφαλαιοποίηση μεταξύ 340 και 390 εκατ. δολ., αντλώντας από την αγορά περί τα 80 εκατ. Στερλίνες για αποπληρωμή χρεών και ενίσχυση του στόλου των 17 πλοίων ξηρού φορτίου και container. Ο κ. Δραγνής, διευθύνων σύμβουλος της Goldenport Holding, τόνισε ότι επέλεξε το Λονδίνο έναντι της Νέας Υόρκης επειδή είναι το κορυφαίο χρηματιστήριο στην Ευρώπη και λόγω του ναυτιλιακού χαρακτήρα της πόλης.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες αποφεύγουν το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών επειδή οι εταιρίες που εισάγονται εκεί πρέπει να φορολογούνται σύμφωνα με την ελληνική εταιρική φορολογία. Σε γενικές γραμμές, οι πλοιοκτήτες καταχωρούν τις εταιρίες και τα πλοία τους σε χώρες όπου η εταιρική φορολογία είναι πολύ χαμηλότερη. Αναλυτές προβλέπουν ότι οι αποδόσεις από τις εισηγμένες ναυτιλιακές εταιρείες στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης θα φθάσουν το 20%.

Ανάμεσα στις ναυτιλιακές εταιρείες συμπεριλαμβάνονται και οι ελληνικών συμφερόντων ναυτιλιακές εταιρείες. ως αναφέρει σε ανάλυσή του το Bloomberg ο

δείκτης Baltic Dry, στον οποίο καταγράφεται η πορεία του ναυτιλιακού κλάδου αλλά και των rates, έχει σημειώσει άνοδο 9,6% από τον Ιούλιο, δηλαδή την περίοδο που οι υπόλοιπες αγορές έχουν δεχτεί τα ισχυρότερα πλήγματα. Επίσης τονίζεται ότι οι τιμές - ρεκόρ στα εμπορεύματα αλλά και η πρόβλεψη ότι η ζήτηση πρώτων υλών από την Κίνα θα αυξηθεί εφέτος κατά 25% ευνοούν τις μετοχές εταιρειών όπως Navios Maritime Holdings (Αγγελική Φράγκου), Genco Shipping & Trading, DryShips (Πίτερ Γεωργιόπουλος), Golden Ocean Group, Compagnie Maritime Belge και Quintana Maritime (Σταμάτης Μόλαρης).

5.1.7 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ ΣΕ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΧΩΡΩΝ ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Αναφορικά με τις επιλογές των Ελλήνων εφοπλιστών για την κατασκευή και συντήρηση των πλοίων σε ναυπηγεία εκτός Ελλάδος, θα λέγαμε σίγουρα πως εκείνα που προτιμώνται περισσότερο, είναι στη χώρα της Κίνας. Το γεγονός αυτό προκύπτει βάση στοιχείων που αναφέρουν πως με τις επενδύσεις των Ελλήνων εφοπλιστών στη ναυπήγηση πλοίων σε κινεζικά ναυπηγεία να ανέρχονται στα 17 δισεκατομμύρια δολάρια για την τελευταία επταετία η Ελλάδα είναι αδιαμφισβήτητα ένας από τους σημαντικότερους ξένους επενδυτές για την Κίνα, παρέχοντας μάλιστα θέσεις απασχόλησης στην χειμαζόμενη από την κρίση στις ναυλαγορές και τις χαμηλές τιμές κινεζική ναυπηγική βιομηχανία. Επενδύσεις, ασφαλώς, πολλαπλάσιες αυτών που έχει πραγματοποιήσει η Κίνα στην Ελλάδα.

Αυτό προκύπτει από τα στοιχεία της China Development Bank στην Ελλάδα και που όπως αναφέρεται την Κίνα υπεγράφη σειρά χρηματοδοτήσεων με Έλληνες εφοπλιστές. Προσθέτει δε ότι τα υπό ναυπήγηση πλοία Ελλήνων αυτή τη στιγμή εκεί ανέρχονται στα 184 για το έτος 2013. Και είναι για τους παραπάνω λόγους που οι κινεζικές τράπεζες χρηματοδοτούν Έλληνες εφοπλιστές καθώς με τον τρόπο αυτό τονώνουν την αναπτυξιακή τους δυναμική, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν στρατηγικούς εταίρους στις κρίσιμες για την Κίνα διεθνείς μεταφορές. Ποσοστό μεγαλύτερο από το 60% των εισαγωγών πετρελαίου της Κίνας και άνω του 50% των εισαγωγών της σε πρώτες ύλες και γενικά φορτία μεταφέρονται από ελληνικά πλοία.

Όπως υπογραμμίζεται, μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers, η κινέζικη κυβέρνηση προσανατολίζει τις κρατικές της τράπεζες να επεκταθούν διεθνώς. Η ναυτιλιακή χρηματοδότηση είναι η νέα παραγωγική γραμμή για τις αυτές. Δεν

αποτελεί λοιπόν έκπληξη στους παροικούντες την Ακτή Μιαούλη ότι τα προηγούμενα 24ωρα υπεγράφησαν συμφωνίες χρηματοδοτήσεων της τάξης των 300 εκατ. δολ. από εφοπλιστές όπως οι Γιάννης Αγγελικούσης, Συμεών Παλιός, Γιώργος Προκοπίου, Θόδωρος Βενιάμης και Μιχαήλ Μποντούρογλου. Συνολικά για το 2013 στην Κίνα χτίζονται 1.857 πλοία εκ των οποίων τα 184 είναι ελληνικών συμφερόντων. Οι ελληνικές παραγγελίες αποτελούν το 10% των κινέζικων παραγγελιών στα κινέζικα ναυπηγεία. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες που έχουν τις περισσότερες ναυπηγήσεις στην Κίνα αυτή την περίοδο, είναι ο Γ. Οικονόμου με 19 παραγγελίες, ο Πολέμης με 10, ο Γ. Αγγελικούσης και Γ. Προκοπίου με 9 παραγγελίες έκαστος και ακολουθούν με μικρότερο αριθμό πλοίων οι Ρέστης, Μυλωνάς, Δ. Μαρτίνος, Βενιάμης, Λασκαρίδης, Κωνσταντακόπουλος και άλλοι.

Η σχέση των δυο χωρών στην ναυτιλία είναι, βέβαια, ευρύτερη όπως καταδεικνύει και η συμφωνία με την Cosco στον Πειραιά. Πάει δε πολλά χρόνια πίσω. Ήταν το 1990 όταν οι πρώτοι Έλληνες ναυτικοί έφθασαν στην Κίνα για να βοηθήσουν την ανάπτυξη της εθνικής ναυπηγοεπισκευαστικής βιομηχανίας καθώς οι Έλληνες πλοιοκτήτες άρχισαν τις παραγγελίες νεότευκτων πλοίων τους στην Κίνα. Η εταιρεία Thenamaris συμφερόντων του ομίλου Μαρτίνου ήταν η πρώτη ναυτιλιακή που παράγγειλε 2 πλοία στο Ντάλιαν το 1994. Ακολούθησε ο όμιλος Ξυλά με μια παραγγελία 12 πλοίων.

Η εξέλιξη των ναυπηγήσεων από το 1996 μέχρι το 2011 για τα κινέζικα ναυπηγεία ήταν ραγδαία καθώς καταγράφηκε μεγάλη αύξηση των παραγγελιών από το 2005 μέχρι και τα μέσα του 2008 με την Κίνα να κατακτά έτσι σταδιακά την πρώτη θέση, μπροστά από τις κυρίαρχες έως τότε Ιαπωνία και Νότιο Κορέα. Από τότε αρχίζει και η είσοδος στις χρηματοδοτήσεις κυρίως σε γνωστά διεθνώς ελληνικά ονόματα με ιστορικό επιτυχούς management και με άριστες σχέσεις με τους ανα τον κόσμο ναυλωτές. Πριν δύο έτη ο τότε Κινέζος πρωθυπουργός Wei Jianbao στην επίσημη επίσκεψή του στην Αθήνα ανακοινώνει την δημιουργία ενός Ελληνοκινεζικού Ταμείου Ναυτιλιακής Ανάπτυξης στο οποίο το Πεκίνο σκοπεύει να επενδύσει 5 δισ. δολάρια⁷².

Μεγάλο μέρος του ποσού αυτού έχει ήδη εκταμιευτεί ενώ με την αδυναμία των ελληνικών και των ευρωπαϊκών τραπεζών να χρηματοδοτήσουν νέες δραστηριότητες δεδομένη, η αύξηση των μεριδίων των κινεζικών τραπεζών στις

⁷² Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

διεθνείς ναυτιλιακές χρηματοδοτήσεις θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ. Τέλος, σημειώνεται πως με τους Έλληνες επιχειρηματίες της ποντοπόρου να ελέγχουν το μεγαλύτερο μερίδιο των θαλάσσιων μεταφορών διεθνώς δεν είναι περίεργο που δύο από τις παγκόσμιες δυνάμεις στις κεφαλαιαγορές αυτή τη στιγμή επιδιώκουν συνεργασίες: από την μια η Κίνα και από την άλλη οι αμερικανικές κεφαλαιαγορές και τα αμερικανικά private equities των οποίων ο ρόλος έχει επίσης αρχίσει να αυξάνεται στον κλάδο το τελευταίο διάστημα.

Βάση όλων των παραπάνω, θα λέγαμε πως σχετικά με το προφίλ του Έλληνα εφοπλιστή και τις αποφάσεις του εντός της ναυτιλιακής αγοράς, οι ίδιοι αναφέρονται ως μακράν οι πρωταγωνιστές στην δευτερογενή αγορά ποντοπόρων πλοίων αλλά και στις νέες ναυπηγήσεις αναδεικνύονται καθώς στο πρώτο πεντάμηνο του έτους 2013, βρίσκονται στην κορυφή των σχετικών καταλόγων όλων των ναυλομεσιτικών οίκων⁷³. Με τις τιμές των πλοίων να έχουν υποχωρήσει σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα τοποθετούνται μαζί αν και με ηπιότερου ρυθμούς από ό,τι το αντίστοιχο διάστημα του περασμένου έτους εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που αναδύονται για την απόκτηση ποιοτικού τονάζ σε χαμηλές τιμές.

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

Την ίδια ώρα Ιάπωνες και Γερμανοί ήταν οι μεγαλύτεροι πωλητές με 57 και 35 πλοία αντίστοιχα ενώ δεύτερη στις τάξεις των αγοραστών ήταν η Κίνα, τρίτη η Ινδονησία και τέταρτες οι ΗΠΑ. Στις ναυπηγήσεις, μετά την Ελλάδα, ακολουθεί η Νότιος Κορέα, ενώ πολύ μεγάλος αριθμός παραγγελιών από το ευρισκόμενο στην κορυφή πριγκιπάτο του Μονακό αποδίδεται σε ελληνικά συμφέροντα που λειτουργούν από εκεί. Πρόκειται για ένα μεγάλο στοίχημα στην προοπτική ανάκαμψης των ναυλαγορών καθώς μεγάλο ποσοστό του νεοαποκτηθέντος στόλου

⁷³ Συλλογικό Έργο (2012). “Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού”, Gutenberg.

αναμένεται να ανατιμηθεί δραστικά εφόσον η αγορά των διεθνών θαλασσιών μεταφορών αναζωογονηθεί. Και με τις ενδείξεις για επιτάχυνση των ρυθμών ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας να πληθύνουν οι πιθανότητες να κερδηθεί το στοίχημα ενισχύονται.

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

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

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

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

Source: Intermodal Research & Valuations

Πίνακας 1.4 – Διανομή Παγκόσμιας Μεταφορικής Δύναμης

5.2 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αναφορικά με τις επιλογές των Ελλήνων εφοπλιστών για την διαχείριση των πλοίων τους από άλλες διαχειρίστριες επιχειρήσεις στο χώρο της ναυτιλίας, θα πρέπει πρώτιστα να αναφέρουμε ότι οι κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας προβλέπουν τη δυνατότητα οι εταιρείες διαχείρισης πλοίων να είναι επιλέξιμες για το φόρο χωρητικότητας ή τις άλλες φορολογικές ρυθμίσεις που ισχύουν για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Εντούτοις, η επιλεξιμότητα περιορίζεται στην κοινή παροχή τόσο της τεχνικής διαχείρισης, όσο και της διαχείρισης του πληρώματος για το ίδιο πλοίο ("πλήρης διαχείριση"), ενώ οι εν λόγω δραστηριότητες δεν είναι επιλέξιμες για το φόρο χωρητικότητας ή τις λοιπές φορολογικές ρυθμίσεις, όταν ασκούνται μεμονωμένα⁷⁴

Αυτό που προκύπτει λοιπόν από σχετικά στοιχεία στις μέρες μας, είναι πως όντως ορισμένοι Έλληνες εφοπλιστές επιλέγουν να αναθέτουν την διαχείριση των πλοίων τους σε τρίτες εταιρείες διαχείρισης πλοίων οι οποίες αποτελούν οντότητες που παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στους Έλληνες πλοιοκτήτες, όπως π.χ. ο τεχνικός

⁷⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). "Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων", Σταμούλη Α.Ε.

έλεγχος, η πρόσληψη και εκπαίδευση πληρώματος, η διαχείριση πληρώματος και η λειτουργία πλοίων. Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες υπηρεσιών διαχείρισης των Ελληνικών πλοίων.

- ❖ Η διαχείριση του πληρώματος
- ❖ Η τεχνική διαχείριση
- ❖ Η εμπορική διαχείριση

Η διαχείριση του πληρώματος αφορά ειδικότερα όλα τα θέματα που σχετίζονται με το πλήρωμα, όπως η επιλογή και η πρόσληψη κατάλληλα εκπαιδευμένων ναυτικών, η έκδοση των καταστάσεων μισθοδοσίας, η εξασφάλιση της καταλληλότητας του επιπέδου επάνδρωσης των πλοίων, ο έλεγχος των πιστοποιητικών των ναυτικών, η μέριμνα για την ασφαλιστική κάλυψη των ναυτικών κατά των κινδύνων ατυχημάτων και αναπηρίας, η φροντίδα για τη διεκπεραίωση των διατυπώσεων ταξιδίου και θεωρήσεων, η διαχείριση των αιτήσεων επιστροφής ιατρικών εξόδων, η αξιολόγηση των επιδόσεων των ναυτικών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, η κατάρτισή τους. Η διαχείριση των πληρωμάτων αποτελεί το σημαντικότερο έργο που επιτελεί η ναυτιλιακή βιομηχανία διαχείρισης των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα, με μεγάλη απόσταση από τα άλλα καθήκοντα.

Η τεχνική διαχείριση συνίσταται στην εξασφάλιση της αξιοπλοΐας του πλοίου και στην πλήρη συμμόρφωσή του με τις τεχνικές προδιαγραφές, καθώς και με τις απαιτήσεις ασφάλειας και προστασίας. Ο τεχνικός διευθυντής επιφορτίζεται ειδικότερα με το καθήκον της λήψης των αποφάσεων σχετικά με την επισκευή και τη συντήρηση ενός πλοίου. Η τεχνική διαχείριση αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος της βιομηχανίας διαχείρισης πλοίων, μολονότι είναι πολύ υποδεέστερο έργο από τη διαχείριση των πληρωμάτων.

Τέλος, η εμπορική διαχείριση συνίσταται στην προώθηση και την εξασφάλιση της πώλησης του δυναμικού των πλοίων, μέσω της ναύλωσης των σκαφών, των κρατήσεων που γίνονται για φορτίο ή επιβάτες, αλλά και με την εξασφάλιση της εμπορίας και το διορισμό πρακτόρων. Η εμπορική διαχείριση αντιπροσωπεύει πολύ μικρό μέρος της βιομηχανίας διαχείρισης των πλοίων.

Ειδικότερα λοιπόν από όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι σ'ένα ταραγμένο περιβάλλον οι Έλληνες πλοιοκτήτες εμφανίζονται εξαιρετικά ευπροσάρμοστοι στην συγκυρία διαφοροποιώντας σημαντικά κατά την τελευταία

διετία τη διάρθρωση των παραγγελιών τους με σημαντική αύξηση του μεριδίου των πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου και μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (κοντέινερ), την αύξηση της μέσης χωρητικότητας των παραγγελθέντων πλοίων και τον σταδιακό περιορισμό των παραγγελιών δεξαμενόπλοιων. Επιπλέον οι Έλληνες εφοπλιστές επιλέγουν κυρίως σημαίες ευκαιρίες Λιβηρίας και Μάλτας χαμηλού κόστους ενώ όσο αφορά την χρηματοδότηση τους τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες απευθύνονται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Κλείνοντας ενώ παλαιότερα οι έλληνες εφοπλιστές ήταν γνωστοί για την προτίμησή τους στα φθηνά και μεγάλης ηλικίας μεταχειρισμένα πλοία, τα τελευταία έτη έχουν προχωρήσει σε παραγγελίες ναυπηγήσεων σε ναυπηγεία της Κίνας.

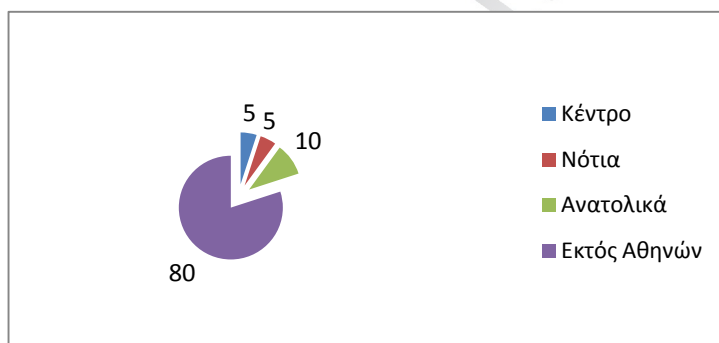
6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΒΑΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Στη παρούσα ενότητα, σκοπός της φοιτήτριας είναι να παραθέσει τις απαντήσεις και την ποσοστιαία απεικόνιση αυτών σε διαγράμματα με μορφή «πίτας» και στηλών, σε ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν από 40 στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων και οι οποίοι εργάζονται στις επιχειρήσεις αυτές ως Γενικοί Διευθυντές, Υπεύθυνοι Πληρωμάτων ή Υπεύθυνοι στο Τμήμα Αρχιμηχανικών. Οι συγκεκριμένοι ερωτηθέντες κατοικούν στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας και διαθέτουν σχετικές μορφές ναυτιλιακής εκπαίδευσης και χρόνια εξειδίκευσης στο ναυτιλιακό χώρο. Οι συγκεκριμένοι τομείς απαντήσεων λοιπόν, αναφέρονται ως εξής.

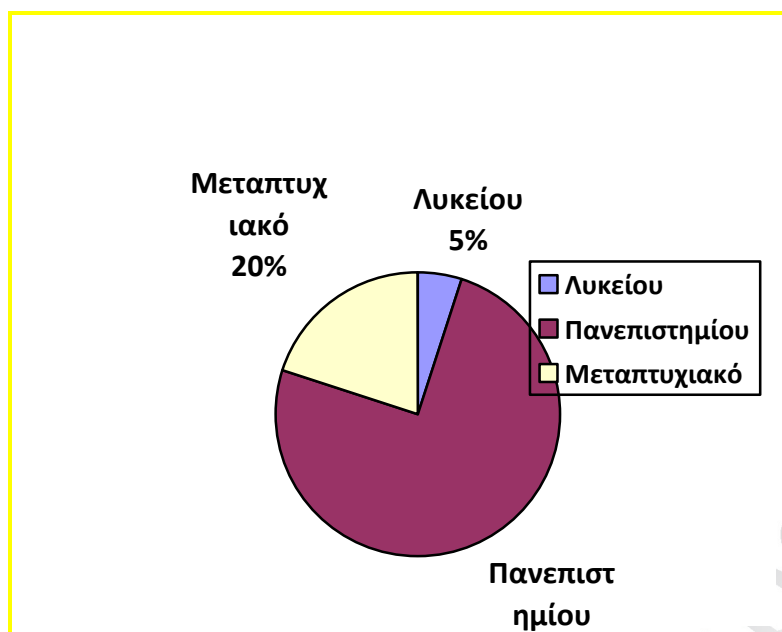
Δημογραφικές Ερωτήσεις

Ερώτηση 1^η



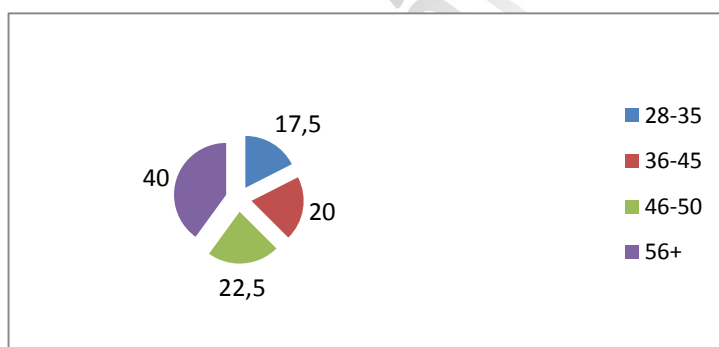
Αναφερόμενοι στην ερώτηση που σχετίζεται με την περιοχή που διαμένουν μόνιμα οι ερωτηθέντες της έρευνας μας και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, το 5% αυτών ζουν στο κέντρο της Αθήνας και ένα αντίστοιχο ποσοστό 5% στις Νότιες περιοχές της πρωτεύουσας, ένα 10% στα ανατολικά της Αθήνας και ένα 80% στα Προάστια Αθηνών.

Ερώτηση 2^η



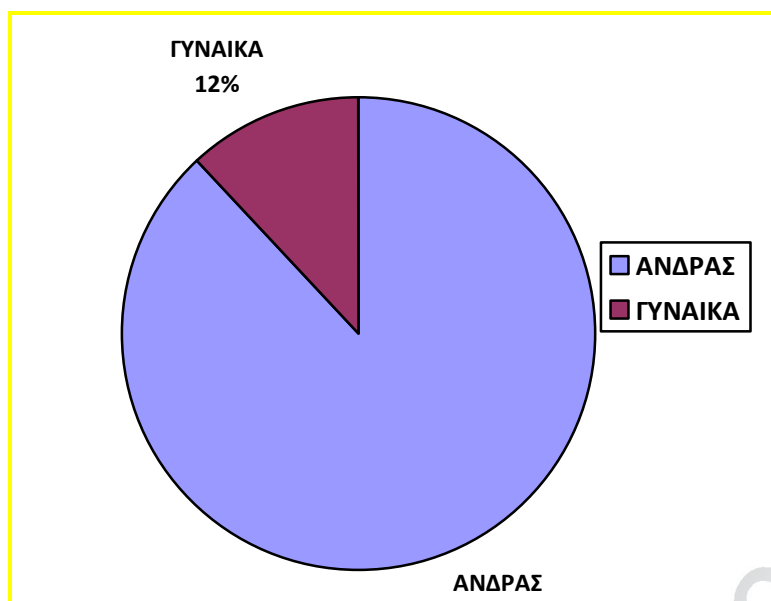
Σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης των ερωτηθέντων, το 5% των ερωτηθέντων διαθέτουν απολυτήριο λυκείου, το 75% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το υπόλοιπο 20% κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος.

Ερώτηση 3^η



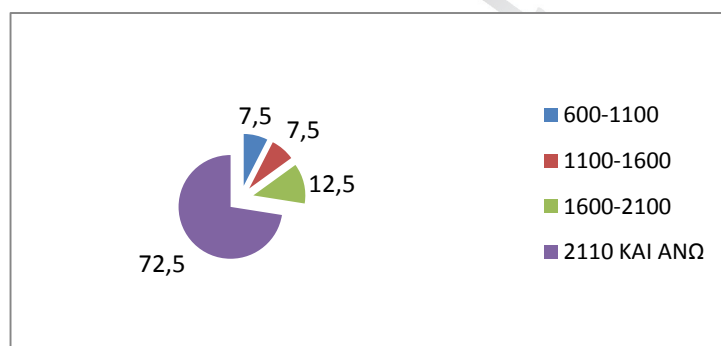
Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων επιχειρηματιών, το 17,5% αναφέρεται σε ηλικία 28 έως 35 ετών, το 20% σε ηλικίες 36-45 ετών, το 22,5% σε ηλικίες 46-50 ετών και ένα 40% σε ηλικίες 56 ετών και άνω.

Ερώτηση 4^η



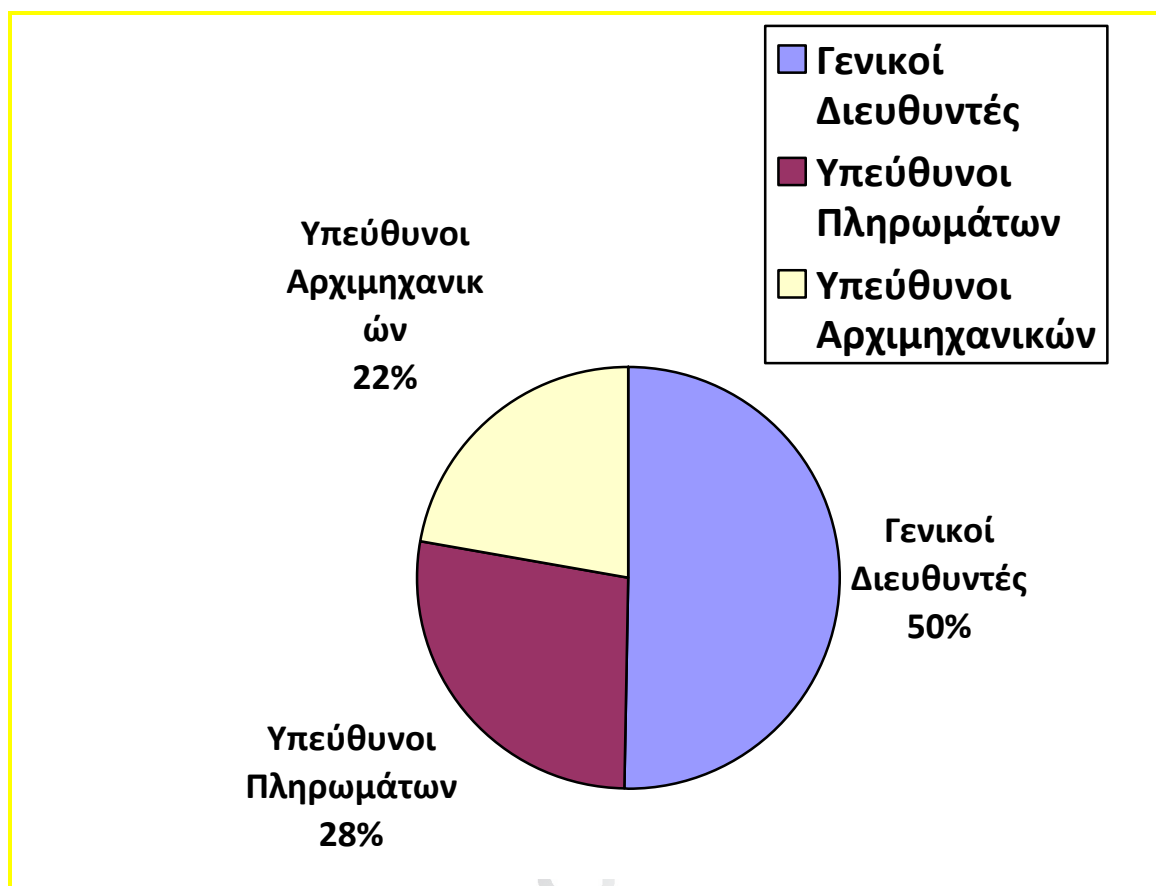
Σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, το 88% των ερωτηθέντων είναι άνδρες και το 12% αναφέρεται σε γυναίκες επιχειρηματίες.

Ερώτηση 5^η



Σχετικά με το επίπεδο μηνιαίων απολαβών, το 7,5% έχει μηνιαίες απολαβές της τάξης των 600 έως 1000 ευρώ, το 7,5% 1100 έως 1600 ευρώ, το 12,5% έχει απολαβές της τάξεως των 1600 έως 2100 ευρώ και ένα 72,5% από 2100 ευρώ και άνω.

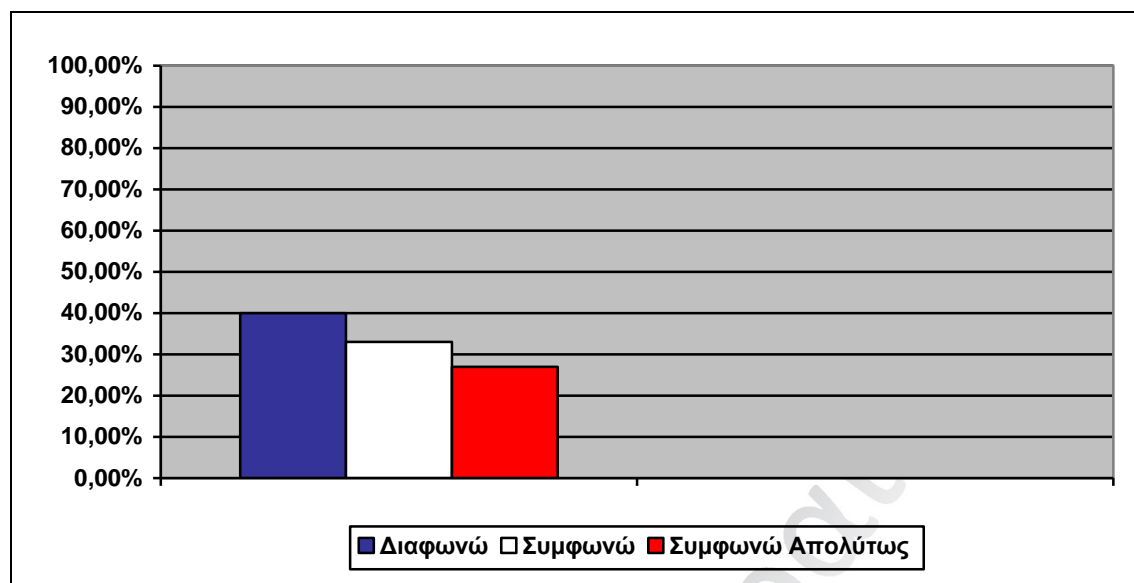
Ερώτηση 6^η



Σχετικά με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων, το 50% των ερωτηθέντων είναι Γενικοί Διευθυντές, το 27,5% είναι απόφοιτοι υπεύθυνοι πληρωμάτων και το υπόλοιπο 22,5% υπεύθυνοι τμήματος Αρχιμηχανικών.

1^ο Σκέλος Απαντήσεων - Οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου

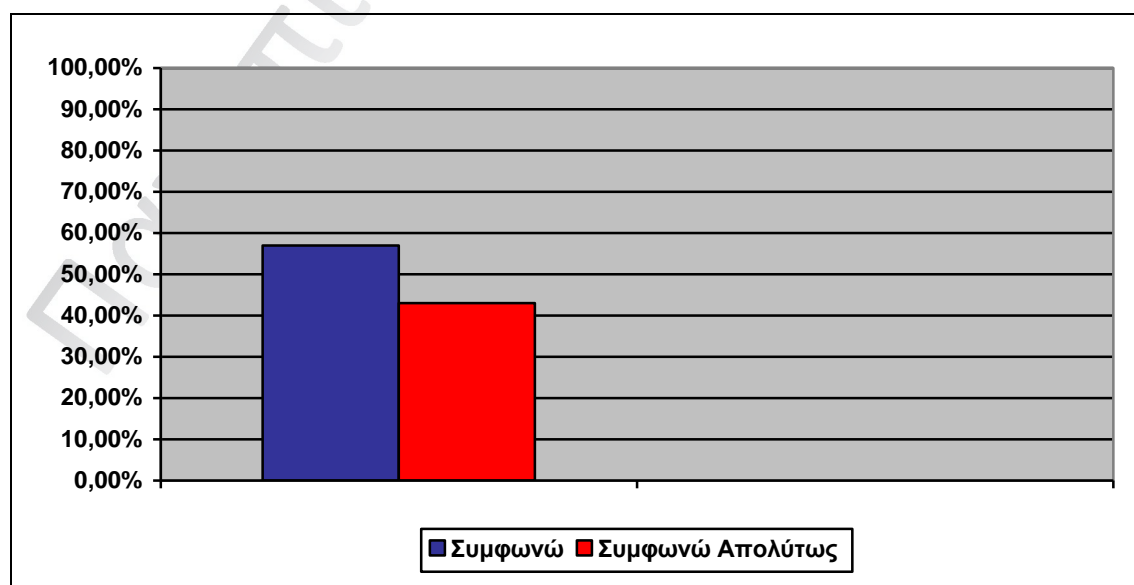
προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους για μεγαλύτερη ευελιξία στο χώρο εργασίας και καλύτερα αποτελέσματα



Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους για μεγαλύτερη ευελιξία στο χώρο εργασίας και καλύτερα αποτελέσματα, ένα ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα 33% συμφωνεί και ένα 27% συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 2^η

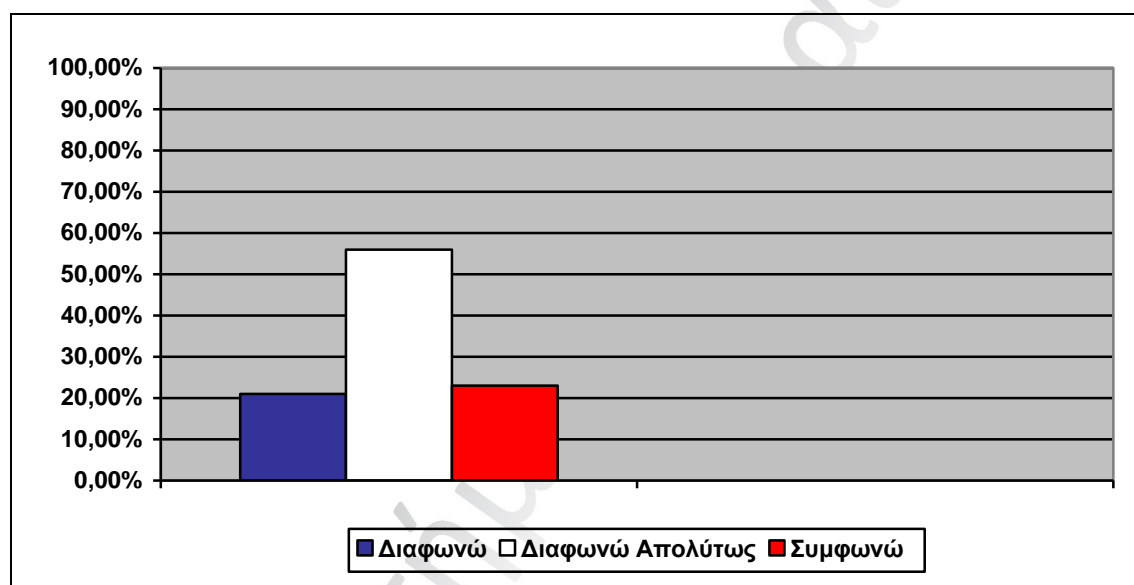
μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις σε διεθνές περιβάλλον και να δρουν προς όφελος τους σε οικονομικό πλαίσιο



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις σε διεθνές περιβάλλον και να δρουν προς όφελος τους σε οικονομικό πλαίσιο, ένα ποσοστό 57% συμφωνεί και ένα 43% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 3^η

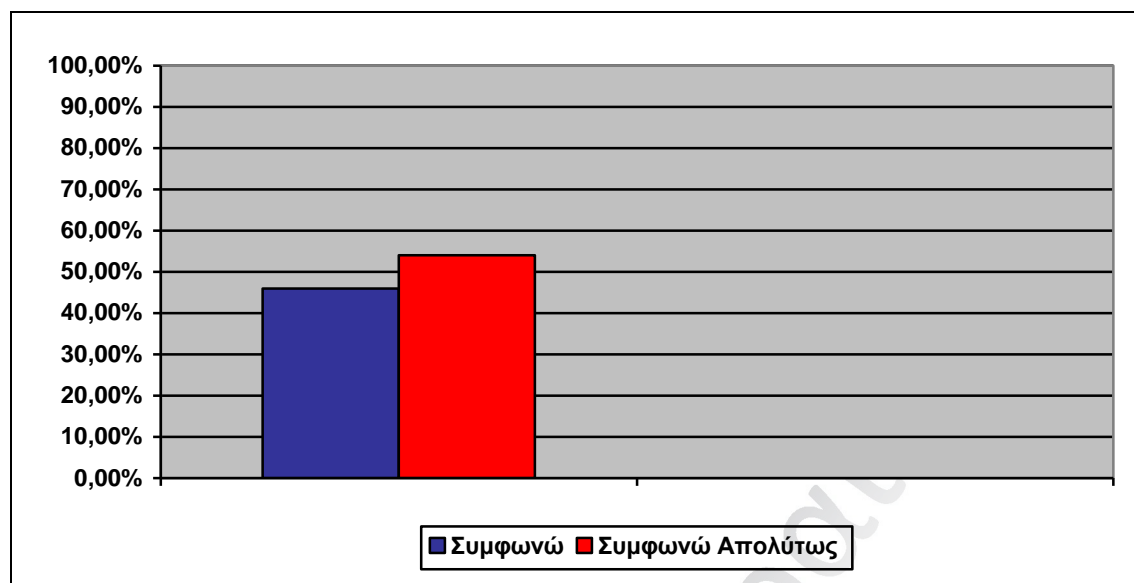
προσπαθούν να διοικούν την επιχείρηση και τα πλοία με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνονται στα διεθνή πρότυπα της ναυτιλίας



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές *προσπαθούν να διοικούν την επιχείρηση και τα πλοία με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνονται στα διεθνή πρότυπα της ναυτιλίας*, ένα ποσοστό 21% διαφωνεί, ένα ποσοστό 56% διαφωνεί απολύτως και ένα ποσοστό 23% συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 4^η

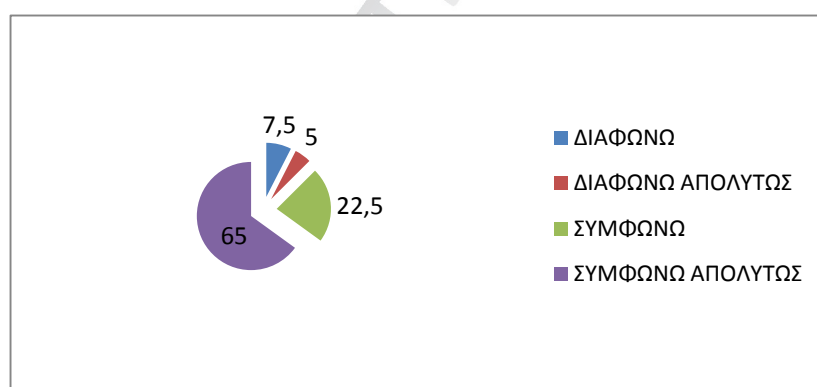
Σέβονται το περιβάλλον και τις ζωές των ανθρώπων που ταξιδεύουν στα πλοία τους



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές σέβονται το περιβάλλον και τις ζωές των ανθρώπων που ταξιδεύουν στα πλοία τους, ένα ποσοστό 46% συμφωνεί και ένα 54% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη.

Ερώτηση 5^η

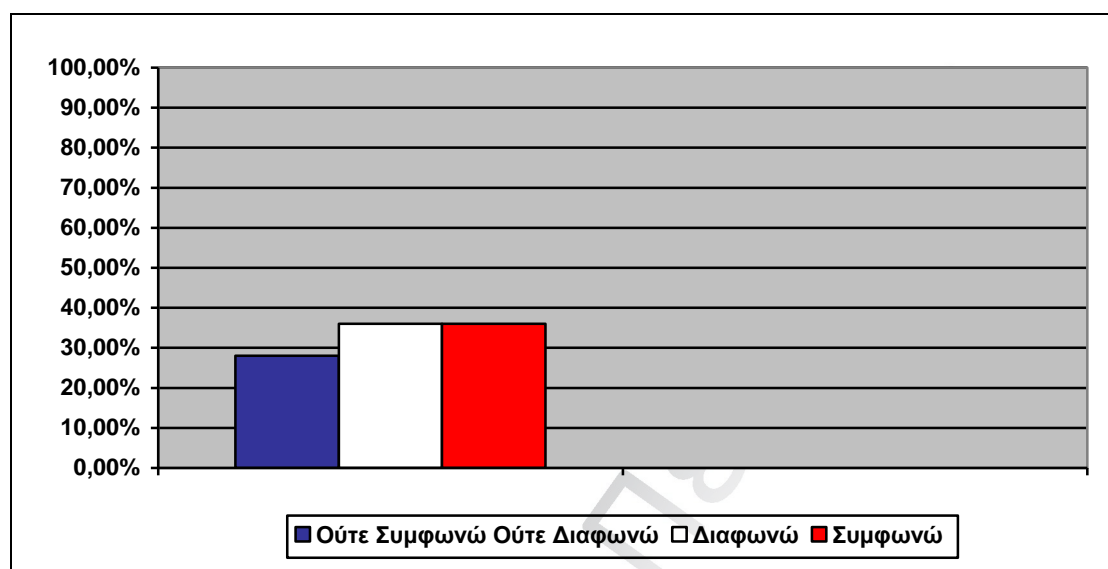
επιθυμούν να δημιουργούν ένα κλίμα συναδελφοσύνης και άριστης εργασίας εντός της επιχείρησης



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές επιθυμούν να δημιουργούν ένα κλίμα συναδελφοσύνης και άριστης εργασίας εντός της επιχείρησης, διαφωνούν απολύτως το 5% των ερωτηθέντων, διαφωνούν απλά το 7,5%, συμφωνούν με την άποψη αυτή το 22,5% και συμφωνούν απολύτως το 65%.

Ερώτηση 6^η

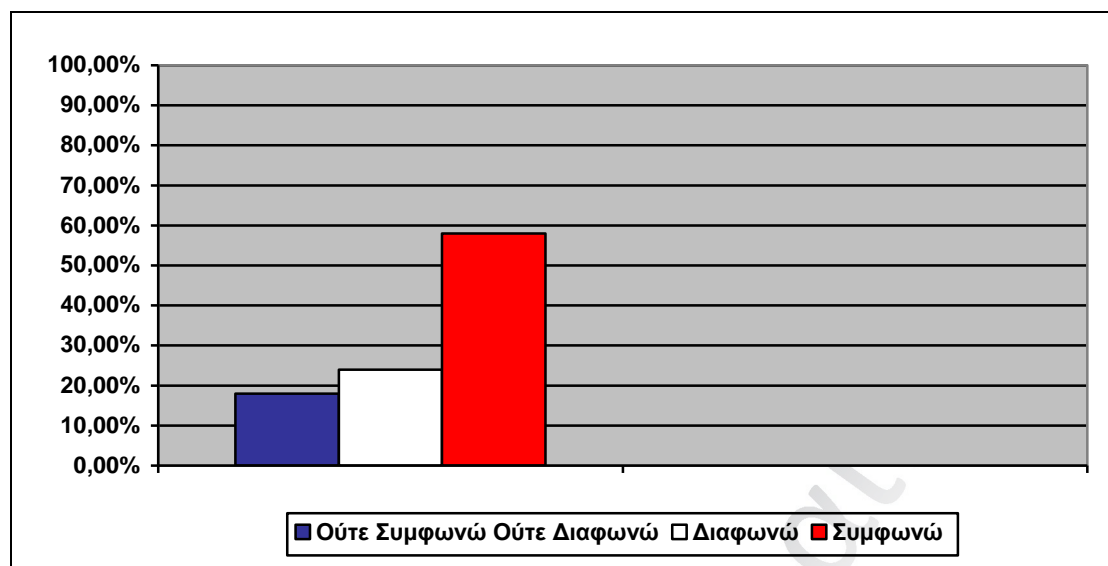
Συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των πλοίων τους



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των πλοίων τους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

Ερώτηση 7^η

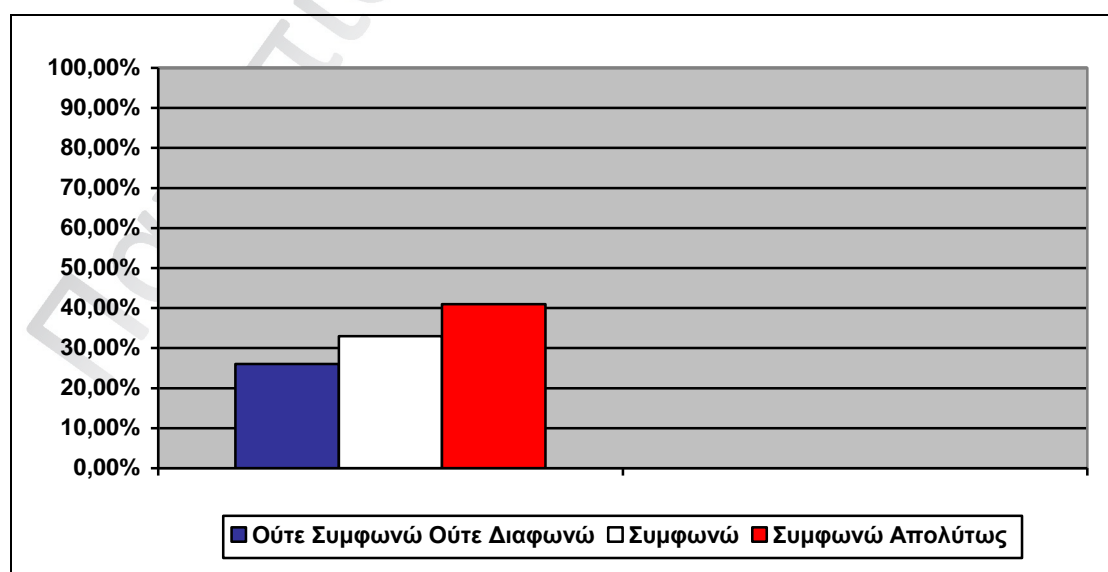
Συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των επιχειρήσεών τους



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των επιχειρήσεων τους, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί.

Ερώτηση 8^η

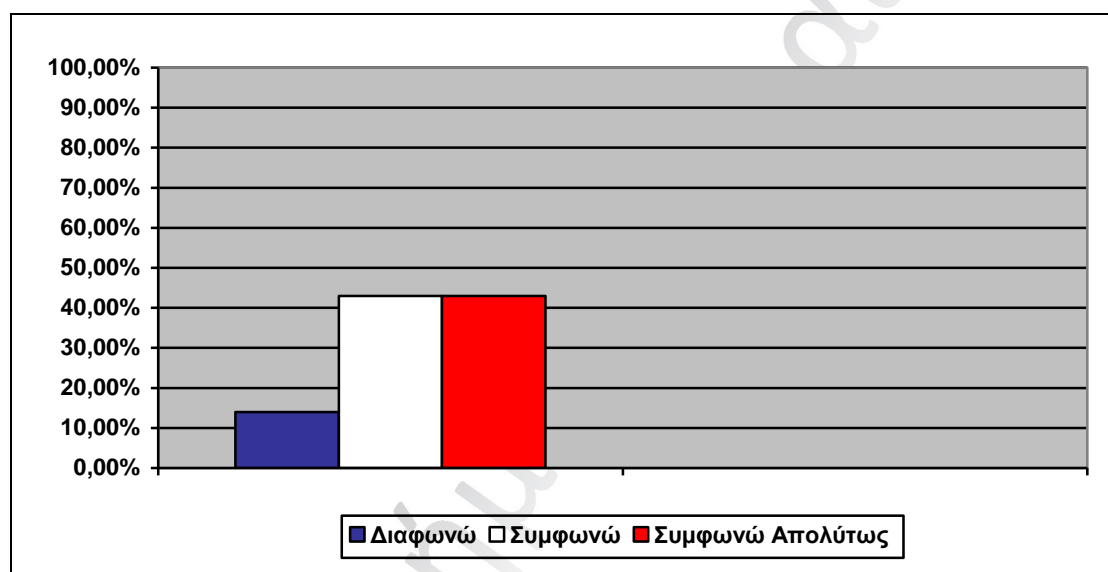
επιθυμούν να προβάλουν την επιχείρησή και τα πλοία τους στο διεθνή χώρο και προς όφελος δικό τους και της Ελλάδος



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές επιθυμούν να προβάλουν την επιχείρηση και τα πλοία τους στο διεθνή χώρο και προς όφελος δικό τους και της Ελλάδος, ένα ποσοστό του 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 33% συμφωνεί και ένα ποσοστό 41% συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 9^η

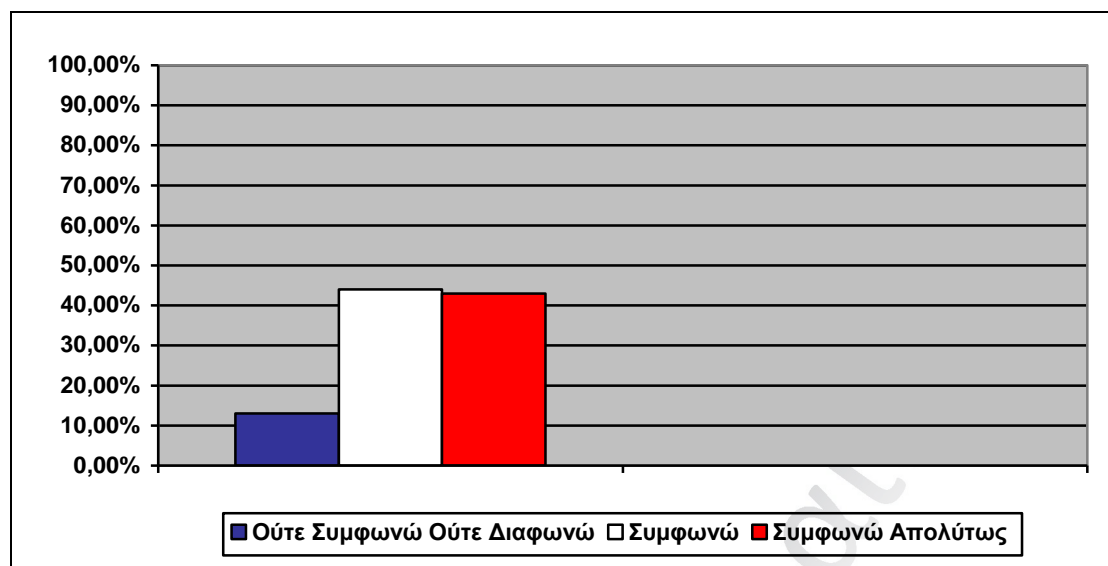
Μπορούν και παρακολουθούν τις όποιες εξελίξεις σε οικονομικό επίπεδο και με σκοπό να δρουν πριν να τους προλάβουν οι εξελίξεις



Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές μπορούν και παρακολουθούν τις όποιες εξελίξεις σε οικονομικό επίπεδο και με σκοπό να δρουν πριν να τους προλάβουν οι εξελίξεις, ένα ποσοστό του 14% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 43% συμφωνεί και ένα ποσοστό 43% επίσης, συμφωνεί απολύτως.

Ερώτηση 10^η

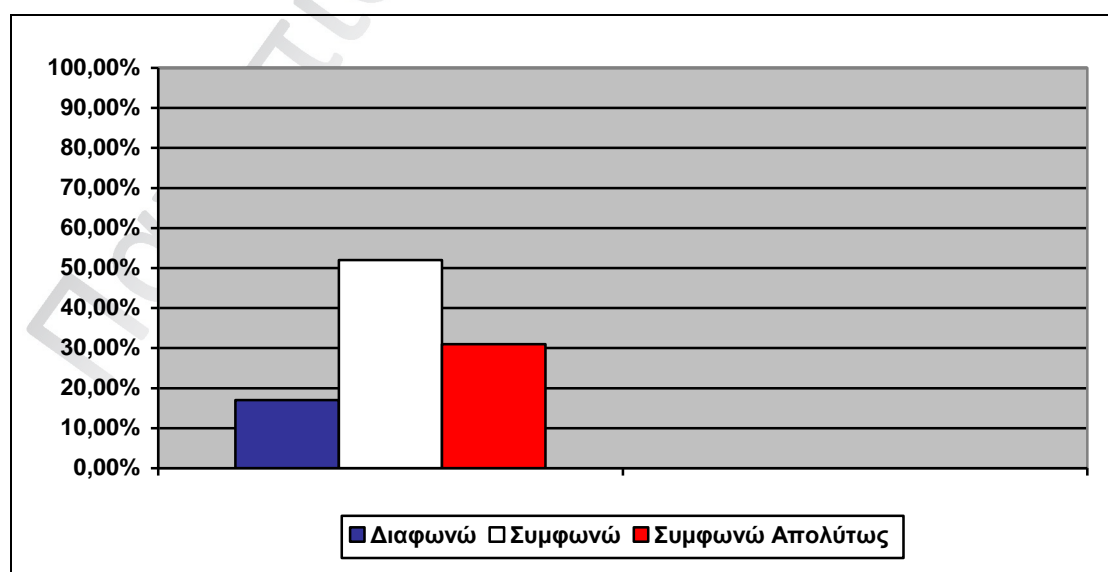
Μπορούν και διαχειρίζονται την καθημερινή πίεση με δημιουργικό τρόπο και με σκοπό να λειτουργεί η επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά



Αναφερόμενοι στο γεγονός πως οι Έλληνες εφοπλιστές μπορούν και διαχειρίζονται την καθημερινή πίεση με δημιουργικό τρόπο και με σκοπό να λειτουργεί η επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 11^η

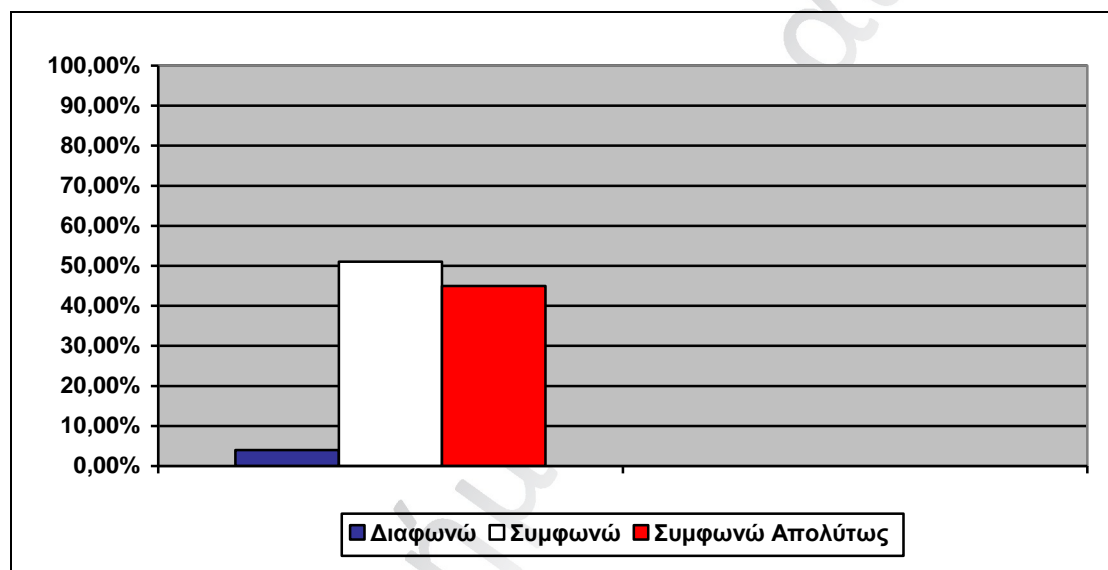
Μπορούν και λειτουργούν ως αυτοδύναμοι και αυτόβουλοι στην λειτουργία των πλοίων τους



Σχετικά με το γεγονός ότι αν οι Έλληνες εφοπλιστές μπορούν και λειτουργούν ως αυτοδύναμοι και αυτόβουλοι στην λειτουργία των πλοίων τους, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%.

Ερώτηση 12^η

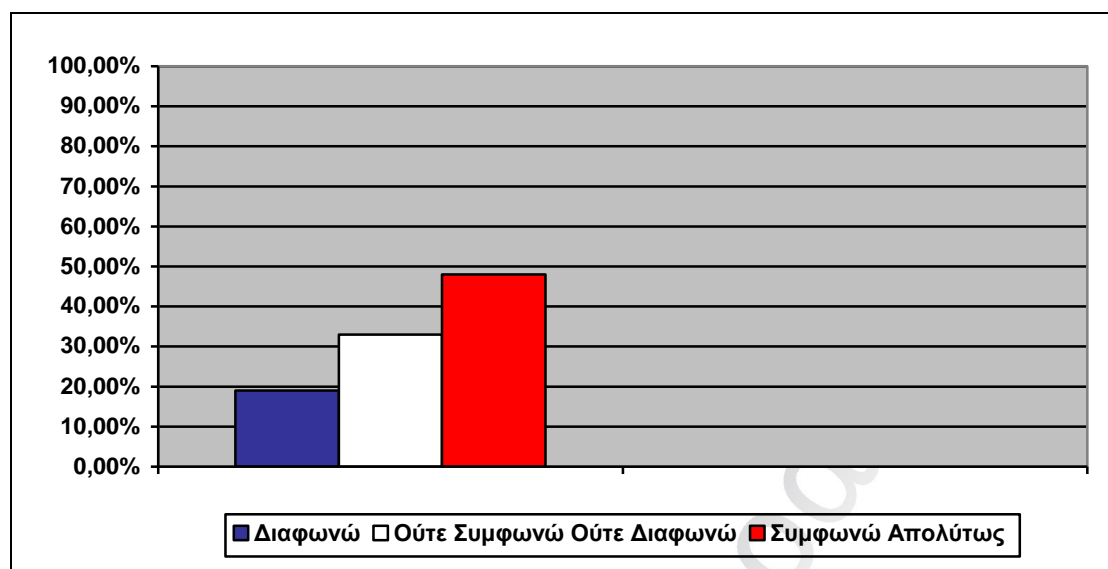
Καταφέρνουν να «περνούν» τις ιδέες τους στους εργαζομένους στις εταιρείες τους και να συμβάλουν στην πραγματοποίηση των ιδεών τους



Σχετικά με το γεγονός ότι αν οι Έλληνες εφοπλιστές καταφέρνουν να «περνούν» τις ιδέες τους στους εργαζομένους στις εταιρείες τους και να συμβάλουν στην πραγματοποίηση των ιδεών τους, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 4% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 51% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 45%.

Ερώτηση 13^η

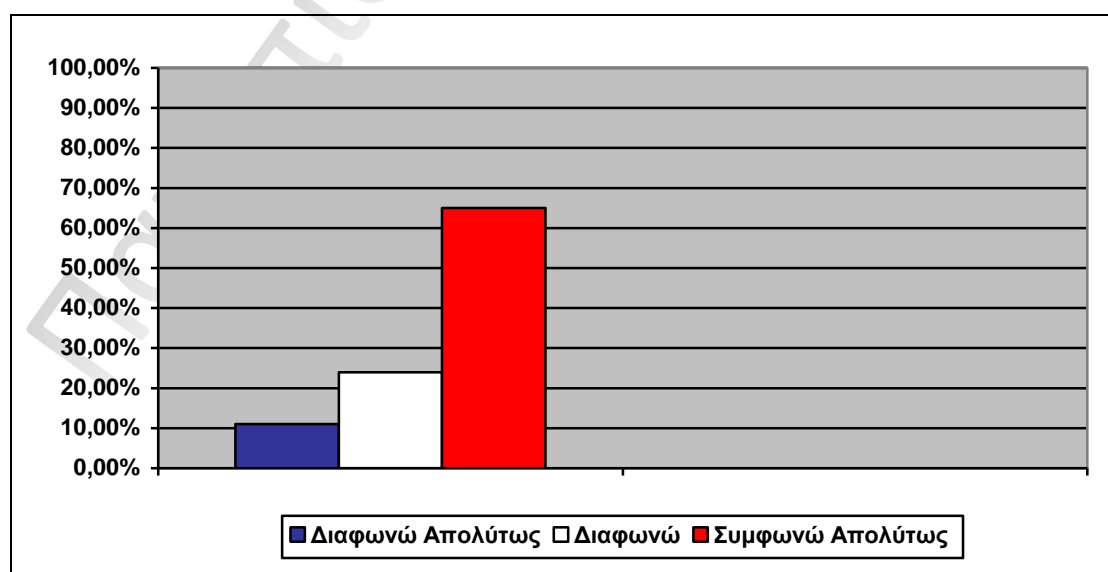
Συνδυάζει την καθημερινή εργασία στο γραφείο αλλά και την άριστη επικοινωνία και ορθή λειτουργία των πλοίων



Σχετικά με το γεγονός ότι αν οι Έλληνες εφοπλιστές συνδυάζουν την καθημερινή εργασία στο γραφείο αλλά και την άριστη επικοινωνία και ορθή λειτουργία των πλοίων, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 19% των ερωτηθέντων, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 33% και συμφωνεί απολύτως το 48%.

Ερώτηση 14^η

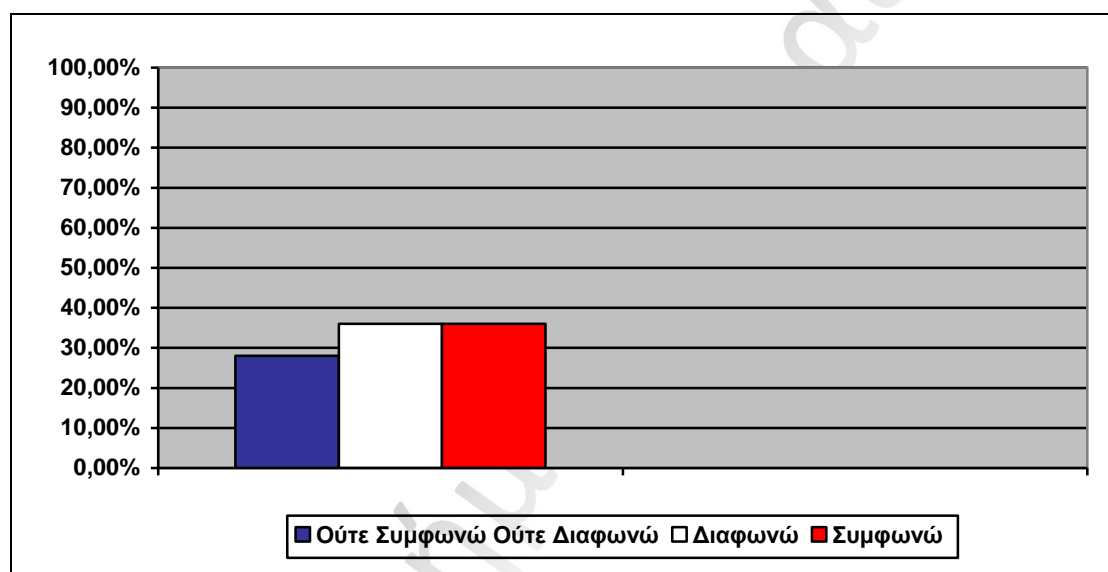
Μπορεί να κατευθύνει τις όποιες τάσεις στο χώρο προς όφελος τους



Σχετικά με το γεγονός ότι αν ο Έλληνας εφοπλιστής μπορεί να κατευθύνει τις όποιες τάσεις στο χώρο προς όφελος τους, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65%.

Ερώτηση 15^η

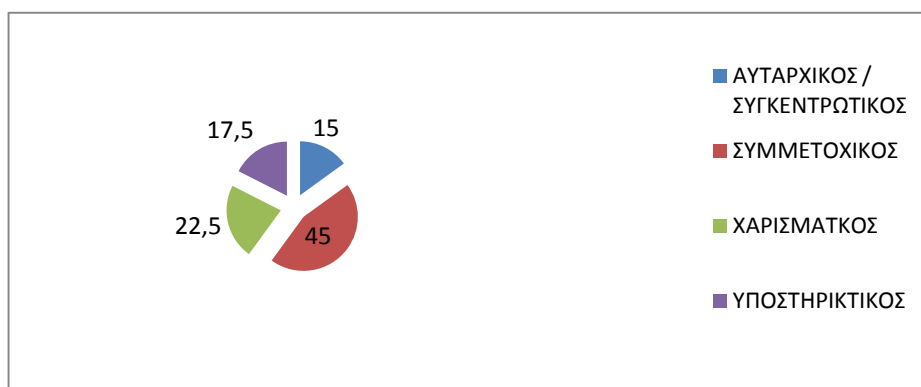
Μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιβιώσει τις δύσκολα οικονομικές περιόδους



Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Έλληνας εφοπλιστής μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιβιώσει τις δύσκολα οικονομικές περιόδους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

Ερώτηση 16^η

Τύπος Ηγεσίας Εφοπλιστή



Σχετικά εν κατακλείδι με το Τύπο Ηγεσίας του Έλληνα εφοπλιστή για τον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, το 15% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως είναι αυταρχικός, το 17,5% υποστηρικτικός, το 22,5% χαρισματικός και το 45% συμμετοχικός.

Όπως φαίνατε και από την ανωτέρω έρευνα οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους στήριξαν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο χαμηλό κόστος και στη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η χύδην φορτηγός ναυτιλία είναι μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά που λειτουργεί στη βάση της ελαχιστοποίησης του κατά μονάδα κόστους (Stopford, 1997). Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων ήταν πάντα η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας. Για μια ναυτιλιακή επιχείρηση που καλύπτει τους βασικούς θαλάσσιους δρόμους με τα πλοία της, η μόνο ρεαλιστική στρατηγική είναι αυτή της ηγεσίας κόστους.

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

Οι ελληνικές επιχειρήσεις στήριξαν την ανάπτυξή τους κατά κύριο λόγο στην απόκτηση μεταχειρισμένων πλοίων που είχαν χαμηλό σταθερό κόστος αλλά υψηλό λειτουργικό κόστος. Η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας των ιδίων των πλοιοκτητών, των

στελεχών του γραφείου και των ναυτικών των πλοίων συνέβαλλε στην διαχείριση των πλοίων με τρόπο που ελαχιστοποίησε το λειτουργικό κόστος και επέτρεψε την κερδοφόρο λειτουργία, ακόμα και σε περιόδους κρίσεων στις ναυλαγορές. Όπως ειπώθηκε ήδη η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στο πλοίο και το γραφείο είναι πολύ σημαντική.

Αναφέρθηκε ήδη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων, όπως αυτή μορφοποιείται από την επιχειρηματική φιλοσοφία των ιδρυτών τους, έχει στον πυρήνα της αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, η σκληρή δουλειά κ.α. Η επιχείρηση που λειτουργεί με βάση την δύναμη του εφοπλιστή έχει την ικανότητα να κινείται γρήγορα και να αντιδρά κατάλληλα στις απειλές και τους κινδύνους. Η κουλτούρα αυτή για να λειτουργήσει χρειάζεται προσωπικό που να είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και τον ηγέτη της.

Το προσωπικό των επιχειρήσεων στην ξηρά, είτε πρώην ναυτικοί, είτε άλλα στελέχη που προσελκύονται κυρίως από την εσωτερική αγορά εργασίας της επιχείρησης, ασπάζονται τις κυρίαρχες αξίες της κουλτούρας της επιχείρησης και γίνονται φορέας διάδοσης τους. Το στυλ διοίκησης είναι συμμετοχικό, επικεντρωμένο στον έλεγχο του κόστους και γίνεται αποδεκτό και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Παράλληλα, οι ναυτικοί των πλοίων μπόρεσαν με τις ιδιαίτερες ικανότητές τους να υπηρετούν αυτό το στυλ διοίκησης, και είτε με σκληρή εργασία πέρα από ωράρια και βάρδιες, είτε με συντήρηση των πλοίων εν πλω είτε με πατέντες κατάφεραν να διατηρούν αξιόπλοα τα πλοία και να υλοποιούν τους όρους των ναυλοσυμφώνων.

Παράλληλα με την διοίκηση που ευνοούσε τον έλεγχο όλων των στοιχείων του κόστους, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις προχώρησαν σταδιακά και στην υιοθέτηση υποχρεωτικών ή μη προτύπων που αναφέρονται στην ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, ενώ προχώρησαν και στην ηλικιακή ανανέωση του στόλου τους. Έτσι, μέσω αυτής της ηγεσίας κόστους καταφέρνουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με ανταγωνιστικούς όρους, ενώ, μέσω της προσαρμογής τους στις απαιτήσεις του σύγχρονου ναυτιλιακού περιβάλλοντος και της εφαρμογής συστημάτων διοίκησης της ποιότητας και της ασφάλειας καταφέρνουν να αυξάνουν ακόμα περισσότερο την ανταγωνιστικότητά τους.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ

7.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μια σημαντική ηγετική φυσιογνωμία στο ναυτιλιακό χώρο, είναι ο Κώστας Φωστηρόπουλος όπου η παραγγελία 840 εκ. δολ. της οικογένειας Φωστηρόπουλου σηματοδότησε την επιστροφή των Ελλήνων στις ναυπηγικές γιάρδες. Ο Κώστας Φωστηρόπουλος μαζί με τους γιους του Μιχάλη, Αλέξανδρο και Γιάννη, ελέγχουν τις εταιρείες «Almi Tankers» και «Fairsky», οι οποίες τάραξαν τα νερά της ναυπηγικής βιομηχανίας, υπογράφοντας συμφωνία με τα κορεάτικα ναυπηγεία Daewoo, για τη ναυπήγηση δέκα τάνκερ τύπου suezmax, αξίας 640 εκ. δολαρίων. Στον στόλο θα προστεθούν δύο VLCC δεξαμενόπλοιων, αξίας 200 εκ. δολ, τα οποία θα παραδοθούν το τρίτο και τέταρτο τρίμηνο του 2013.

Ο Βαγγέλης Μαρινάκης επίσης με δύο εταιρείες στη Wall street, θεωρείται ένας από τους πλέον δραστήριους φέτος «εισηγμένους» εφοπλιστές είναι ο ισχυρός άνδρας της ομάδας του Ολυμπιακού, Βαγγέλης Μαρινάκης, που εισήγαγε και δεύτερη εταιρεία στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η νεόκοπη Crude Carriers εισήχθη στο NYSE αντλώντας 277,8 εκ. δολάρια και διαθέτει 6 δεξαμενόπλοια. Ο έτερος βραχίονας του ναυτιλιακού ομίλου η Capital Product Partners, πραγματοποίησε δύο δημόσιες εγγραφές στο Nasdaq αντλώντας συνολικά 107,4 εκ. δολάρια, με τα οποία αποκτήθηκαν τρία πλοία. Σήμερα οι εταιρείες του διαχειρίζονται έναν στόλο 44 πλοίων, που περιλαμβάνει 30 δεξαμενόπλοια, 12 φορτηγά μεταφοράς ξηρού φορτίου και 2 κοντέινερ. Ο Έλληνας εφοπλιστής θέλοντας να εκμεταλλευθεί την πτώση στις αξίες των κοντέινερ, απέκτησε προ μηνών δύο υπό ναυπήγηση πλοία (feeder) χωρητικότητας 1.700 teu, έναντι 24 εκ. δολαρίων το καθένα.

Ο Θεόδωρος Βενιάμης, ο πρόεδρος της Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών διεύρυνε το πρόγραμμα ναυπήγησης της Golden Union με την προσθήκη τεσσάρων νέων φορτηγών πλοίων, τα οποία χτίζονται στα κινεζικά ναυπηγεία Jiangsu και Cosco. Η Golden Union ειδικεύεται στο ξηρό φορτίο, με στόλο 16 φορτηγών bulk

carriers και γιγαντώθηκε την περασμένη δεκαετία λόγω της μεγάλης ζήτησης τσιμέντου σε Μέση Ανατολή και Βόρειο Αφρική σε συνδυασμό με τη διαρκή ανάγκη μεταφοράς αυτοκινήτων.

Επίσης η εταιρεία Dynacom Tankers Management του εφοπλιστή Γιώργου Προκοπίου, κλείνοντας τη χρονιά που πέρασε συμφωνίες για τη ναυπήγηση 11 πλοίων, συνολικής αξίας άνω των 600 εκ. δολαρίων. Η Dynacom συμφώνησε με κινεζικά και κορεάτικα ναυπηγεία για την κατασκευή 6 δεξαμενόπλοιων και 2 φορτηγών, ενώ η θυγατρική της Sea Traders υπέγραψε συμφωνία με την Cosco για τρία φορτηγά. Με τη χωρητικότητα του εν ενεργεία στόλου της Dynacom να ανέρχεται σε 5 εκατ. τόνους, το όνομα του Γ. Προκοπίου φιγουράρει στην πρώτη δεκάδα των ισχυρότερων «tonne millionaires».

Σημειώνεται επίσης πως δώδεκα Έλληνες εφοπλιστές περιλαμβάνονται στη λίστα της Lloyd's List με τους 100 ισχυρότερους παράγοντες της παγκόσμιας ναυτιλίας. Πρώτος από τους Έλληνες πλοιοκτήτες και 6ος ανάμεσα στους εκατό πιο ισχυρούς είναι ο Γιάννης Αγγελικούσης. Στην λίστα έχει συμπεριληφθεί οι Ευθύμιος Μητρόπουλος, γενικός γραμματέας του International Maritime Organization, Γιώργος Οικονόμου, Πέτρος Γεωργιόπουλος, Αγγελική Φράγκου, Θανάσης Μαρτίνος, Βίκτωρας Ρέστης, Επαμεινώνδας Εμπειρικός, Θεόδωρος Βενιάμης, Κώστας Κωνσταντακόπουλος, Παναγιώτης Τσάκος και Βαγγέλης Μαρινάκης.

Επίσης ο Έλληνας εφοπλιστή Γ. Οικονόμου «ανέβασε» πρόσφατα τον πήχη των επενδύσεων στον τομέα των θαλάσσιων εξορύξεων πετρελαίου στο αστρονομικό ποσό των 5,6 δισ. δολαρίων, δίνοντας τα χέρια για μια νέα σύμφωνα με μια από τις κορεάτικες γιάρδες που κατασκευάζουν πλωτά γεωτρύπανα εξόρυξης πετρελαίου. Η Dryships συγκέντρωσε τα βλέμματα της παγκόσμιας ναυτιλίας υπογράφοντας οψιόν για την κατασκευή τεσσάρων drillships, επιπλέον αυτών που ήδη ναυπηγούνται στα ναυπηγεία της Samsung. Το ύψος της επένδυσης αυτής ανέρχεται σε 2,4 δισ. με το κόστος κατασκευής ανά πλοίο να κινείται στα επίπεδα των 600 εκ. δολαρίων.

Σημειώνεται επίσης πως μετά από απραξία νέων επενδύσεων στη ναυτιλία ενός ολόκληρου χρόνου, επέστρεψε στις ναυπηγήσεις πλοίων ο όμιλος του Γιάννη Αγγελικούσης, που ανήκει στους μεγαλύτερους εφοπλιστές του κόσμου και στην πρώτη θέση μεταξύ των Ελλήνων, με στόλο 76 πλοίων, χωρητικότητας άνω των 14 εκ. τόνων. Το πανίσχυρο ελληνικό ναυτιλιακό γκρουπ, που διαθέτει ένα στόλο φορτηγών ξηρού φορτίου υπό τη διαχείριση της Anangel Maritime, ένα στόλο δεξαμενόπλοιων ο οποίος ανήκει στη Maran Tankers Management και gas carriers

υπό τον έλεγχο της Marangas, έκλεισε συμφωνίες αξίας 450 εκ. δολαρίων για τη ναυπήγηση τεσσάρων φορτηγών πλοίων και τριών δεξαμενόπλοιων.

Επιπλέον η Αγγελική Φράγκου μέχρι πρόσφατα δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά στις μεταφορές ξηρού φορτίου. Όμως το 2012, ολοκληρώνοντας ηχηρά deals αξίας 1,12 δις. δολαρίων, σηματοδότησε την είσοδό της στον τομέα των δεξαμενόπλοιων, με έναν υπερσύγχρονο στόλο πλοίων. Τον Μάιο κατάφερε για πολλοστή φορά να συγκεντρώσει τα βλέμματα της διεθνούς επενδυτικής κοινότητας, προχωρώντας σε συμφωνία εξαγοράς έναντι 458 εκ. δολαρίων ενός 13 δεξαμενόπλοιων που χτίζονται στη Νότια Κορέα, ενώ ακολούθησε η αγορά 7 μεγάλων VLCC τάνκερ αξίας 587 εκ. και δύο υπό ναυπήγηση product tankers, έναντι 83 εκ. δολ.

Στα ναυπηγεία επέστρεψε μετά από πολυετή απουσία και ο όμιλος Ρέστη, που μπήκε στη λίστα των νέων παραγγελιών με 8 πλοία. Η πρώτη συμφωνία έκλεισε με τα ναυπηγεία Hyundai της Κορέας για τη ναυπήγηση τριών φορτηγών kamsarmax, ενώ στο διάστημα που ακολούθησε προστέθηκαν παραγγελίες για τρία ακόμη φορτηγά πλοία, αλλά και δύο δεξαμενόπλοια για λογαριασμό της Golden Energy, του βραχίονα δεξαμενόπλοιων του ομίλου Ρέστη. Ο όμιλος διαχειρίζεται στόλο που αποτελείται από 66 πλοία, συνολικής χωρητικότητας άνω των 5 εκατομμυρίων τόνων, ενώ το συνολικό πρόγραμμα ναυπήγησης περιλαμβάνει την κατασκευή 24 πλοίων.

Στο προσκήνιο της ναυτιλίας επανήλθε τη χρονιά που πέρασε η εφοπλιστική οικογένεια Πολέμη εξαιτίας αρκετών «deals» με ναυπηγεία της Νότιας Κορέας και της Κίνας για την κατασκευή 8 πλοίων, συνολικής αξίας 400 εκ. δολαρίων περίπου. Η Polembros παρήγγειλε δύο capes (μεγάλης χωρητικότητας πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου) σε κινεζικά ναυπηγεία. Ακολούθησε παραγγελία για δύο φορτηγά kamsarmax στα κορεάτικα ναυπηγεία SPP με παράδοση έως τις αρχές του 2011 και την κατασκευή τεσσάρων μεγάλων φορτηγών μεταφοράς μεταλλεύματος VLCC στα ναυπηγεία Sungdong της Νότιας Κορέας.

Στον «χορό» των νέων επενδύσεων συμμετέχει και η Goldenport Shipmanagement του Πάρη Δράγνη, που έκλεισε συμφωνίες με κινεζικές και κορεάτικες γιάρδες για τη ναυπήγηση 3 φορτηγών και 2 πλοίων μεταφοράς κοντέινερ, αξίας πάνω από 200 εκ. δολάρια. Η εταιρεία συμφώνησε με το ναυπηγείο Jiangsu την αλλαγή παραγγελίας ενός κοντέινερ χωρητικότητας 2.500 teu σε φορτηγό χωρητικότητας 93.000 τόνων. Η Goldenport Holdings ελέγχει σήμερα ένα στόλο που

αποτελείται από 21 πλοία, εκ των οποίων τα 11 είναι πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και 14 φορτηγά πλοία χύδην ξηρού φορτίου, εκ των οποίων τα 4 παραμένουν υπό ναυπήγηση στη γιάρδα της Cosco.

Βάσει όλων των ανωτέρω, θα λέγαμε πως η Ελληνόκτητη ναυτιλία παραμένει πρώτη παγκοσμίως, σε χωρητικότητα. Αν και το ποσοστό της διολισθαίνει, η ελληνόκτητη ναυτιλία, σύμφωνα με αναλυτές του κλάδου, υπολογίζεται ότι ελέγχει το 15,17% του παγκόσμιου στόλου, βάσει χωρητικότητας. Ακολουθεί η Ιαπωνία με 13,8%, η Κίνα με 13,8, η Γερμανία με 7,7%, ενώ την πεντάδα συμπληρώνει η Κορέα με 4,6%. Αντίστοιχα, η Σιγκαπούρη ελέγχει το 3,98% και η Ταϊβάν το 2,74%. Δεκάδες γαλανόλευκα «deals» για αγορές και παραγγελίες νέων πλοίων καταγράφηκαν το 2013, με τους Έλληνες εφοπλιστές να παραμένουν κυρίαρχοι των επτά θαλασσών και τη χώρα μας να διατηρεί τον τίτλο της πρώτης ναυτιλιακής δύναμης στον κόσμο. Είναι γεγονός ότι από τα τέλη του 2009, που ξέσπασε η κρίση στη ναυτιλία, οι επενδύσεις σημείωσαν κατακόρυφη βουτιά. Αυτό όμως οδήγησε τα ασιατικά ναυπηγεία στο να ρίξουν τις τιμές και να μειώσουν το κόστος κατασκευής προκειμένου να αποσπάσουν νέες παραγγελίες.

Τα νεότευκτα πλοία εμφανίστηκαν και πάλι ως ελκυστικές μορφές επενδύσεων υπό τις προοπτικές της ανερχόμενης ζήτησης από την Κίνα και της αύξησης του παγκόσμιου εμπορίου. Η Κίνα με τη μαζική της οικονομία και κατανάλωση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό το μέλλον της ναυτιλίας, ωστόσο παραμένει αμφίβολο αν η εντυπωσιακή αύξηση της ζήτησης από την Κίνα θα μπορέσει να απορροφήσει την υπερπροσφορά πλοίων και να τονώσει τη ναυλαγορά κατά τη διάρκεια του 2014.

Ήδη εξάλλου η οικονομία του ασιατικού γίγαντα εμφανίζει σημάδια συγκράτησης. Ψηλά πάντως στις προτιμήσεις των Ελλήνων εφοπλιστών βρίσκονται τα φορτηγά πλοία, στα οποία οι ναύλοι εξακολουθούν να διανύουν μια καλή περίοδο, ενώ έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον επανεμφάνισαν και τα κοντέινερ, που, έχοντας υποστεί τους μεγαλύτερους κλυδωνισμούς από την κρίση στη ναυτιλία, οι αξίες των πλοίων είχαν καταρρακυλήσει σε απίστευτα χαμηλά επίπεδα.

Επιπλέον ελληνική σημαία φέρουν μόλις 22,3% του στόλου που ελέγχουν οι Έλληνες εφοπλιστές στοιχείο που δείχνει ότι οι Έλληνες εφοπλιστές συνεχίζουν να γυρνούν την πλάτη στο ελληνικό νηολόγιο. Τι κι αν το νέο εθνικό νηολόγιο προτάσσει την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και τη μείωση των απαιτούμενων

υπογραφών, Έλληνες εφοπλιστές συνεχίζουν να προτιμούν σημαίες χωρών όπως η Λιβερία και προσφάτως η Λιβύη.

Αναφερόμενοι λοιπόν στα βασικότερα στοιχεία που προκύπτουν από τα παραπάνω, θα λέγαμε πως με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους για μεγαλύτερη ευελιξία στο χώρο εργασίας και καλύτερα αποτελέσματα, ένα ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα 33% συμφωνεί και ένα 27% συμφωνεί απολύτως. Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις σε διεθνές περιβάλλον και να δρουν προς όφελος τους σε οικονομικό πλαίσιο, ένα ποσοστό 57% συμφωνεί και ένα 43% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη.

Επίσης, σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές προσπαθούν να διοικούν την επιχείρηση και τα πλοία με τρόπο τέτοιο ώστε να ανταποκρίνονται στα διεθνή πρότυπα της ναυτιλίας, ένα ποσοστό 21% διαφωνεί, ένα ποσοστό 56% διαφωνεί απολύτως και ένα ποσοστό 23% συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη. Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των επιχειρήσεων τους, ένα ποσοστό του 18% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 24% διαφωνεί και ένα ποσοστό 58% συμφωνεί.

Σημαντικό είναι επίσης και το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές μπορούν και παρακολουθούν τις όποιες εξελίξεις σε οικονομικό επίπεδο και με σκοπό να δρουν πριν να τους προλάβουν οι εξελίξεις, όπου ένα ποσοστό του 14% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 43% συμφωνεί και ένα ποσοστό 43% επίσης, συμφωνεί απολύτως. Σχετικά με το γεγονός ότι αν οι Έλληνες εφοπλιστές συνδυάζουν την καθημερινή εργασία στο γραφείο αλλά και την άριστη επικοινωνία και ορθή λειτουργία των πλοίων, με την άποψη αυτή διαφωνεί το 19% των ερωτηθέντων, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 33% και συμφωνεί απολύτως το 48%.

Τέλος, αναφερόμενοι στο γεγονός ότι ο Έλληνας εφοπλιστής μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επιβιώσει τις δύσκολα οικονομικές περιόδους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως.

7.2 ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΣ

Αναφορικά με την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που τέθηκε στην εισαγωγή εργασίας, θα λέγαμε πως εκείνο αναφέρεται στο πως συμπεριφέρονται οι Έλληνες εφοπλιστές στον διεθνή χώρο στις μέρες μας και ποιος είναι ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας που ουσιαστικά «ταιριάζει» στους συγκεκριμένους στο χώρο της ναυτιλίας. Αντίστοιχα σημειώνεται πως τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται με σκοπό να απαντήσουν το παραπάνω ερώτημα αλλά και για να μας βοηθήσουν να οδηγηθούμε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και διαπιστώσεις αναφορικά με τον τρόπο που ενεργούν οι Έλληνες εφοπλιστές ως προς την διαχείριση των στόλων τους αλλά και το τρόπο που μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις στο χώρο τους. Βάσει λοιπόν των απαντήσεων που αναφέρθηκαν και συζητήθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε πως σχετικά εν κατακλείδι με το Τύπο Ηγεσίας του Έλληνα εφοπλιστή για τον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, το 15% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως είναι αυταρχικός, το 17,5% υποστηρικτικός, το 22,5% χαρισματικός και το 45% συμμετοχικός.

Οι Έλληνες εφοπλιστές λοιπόν, στις μέρες μας, με ένα ποσοστό 45% ακολουθούν ένα συμμετοχικό στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και έγκαιρη λήψη αποφάσεων και γρήγορη προσαρμογή στις ευκαιρίες και στις προκλήσεις. Αυτή η ελαστικότητα και η δυνατότητα έγκαιρης αντίδρασης είναι ένας από τους παράγοντες που επέτρεψε στους Έλληνες να προσαρμοστούν στο εναλλασσόμενο περιβάλλον της τελευταίας δεκαετίας και να αναπτύξουν περαιτέρω τον στόλο τους, αναβαθμίζοντας τη λειτουργία τους με πιστοποιημένα συστήματα για να διευθύνουν την εταιρεία με γνώμονα τη ποιότητα και το περιβάλλον.

Επιπλέον ο ηγέτης κατά το συμμετοχικό σύστημα έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας γι αυτό οι εφοπλιστές επιλέγουν τα ανώτατα στελέχη τους με μεγάλη προσοχή όσο αφορά τις ικανότητες και την προσήλωση τους. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Οι Έλληνες εφοπλιστές όμως κρατούν τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης στην στρατηγική και στο λειτουργικό επίπεδο και αρνούνται να παραχωρήσουν πολλές εξουσίες διότι τη θεωρούν ανικανότητα και στέρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Η επιχειρηματική κουλτούρα τώρα αλλά και στα προηγούμενα χρόνια έχει διαμορφωθεί από τους πρωτοπόρους της ναυτιλίας. Εκείνοι χάραξαν τον δρόμο και εκείνοι ήταν η αρχή. Η τύχη, η θέληση, ο δυναμισμός, η εξυπνάδα και η επιχειρηματικότητα ήταν από τα απαραίτητα συστατικά που έπρεπε να έχει ο μέλλον εφοπλιστής. Οι περισσότεροι ξεκίνησαν από το μηδέν, χωρίς κεφάλαιο, χωρίς υποστήριξη, με μεγάλη θέληση και μεγάλη επιμονή αλλά και μεγάλη γνώση του εμπορίου και της θάλασσας. Το να κατάγεται από ναυτική οικογένεια με παράδοση, είναι εκείνο που σε κάνει να έχεις και βαθύτερη κατανόηση του τι σημαίνει να βλέπει ο ναυτικός ως προέκταση του τη θάλασσα, να την αγαπά και να την έχει μέσα του ακόμα και στη στεριά.

Οι εφοπλιστές και οι πλοιοκτήτες δεν δημιουργήθηκαν τυχαία. Η γνώση της ναυτιλίας και η τεχνοτροπία του Έλληνα ναυτικού, να μη ξοδέψει και να δημιουργήσει αυτοσχέδιες κατασκευές για επισκευή προκειμένου να μην δημιουργήσει κόστος, δημιούργησαν τεράστια πλεονεκτήματα στους πλοιοκτήτες που κέρδιζαν σε κόστος συντήρησης των πλοίων, αλλά και στους ίδιους τους ναυτικούς που δημιουργώντας δικές τους εταιρείες έμαθαν να πράττουν κατά αυτό τον τρόπο, και έμαθαν και τους μετέπειτα υπαλλήλους τους να χειρίζονται έτσι τις υποθέσεις της εταιρείας τους.

Οι Έλληνες δε, είναι δαιμόνιοι επιχειρηματίες και γνωρίζοντας το εμπόριο και τη θάλασσα μπόρεσαν να δημιουργήσουν μια αξιόπαινη ναυτιλιακή πορεία. Μελετώντας για τη συγκεκριμένη εργασία την ζωή μεγάλων εφοπλιστών βλέπουμε ότι τα συγκεκριμένα άτομα κατείχαν μια στάση ζωής και μια φιλοσοφία, που καταδεικνύει όχι μόνο ευφυΐα, ευελιξία αλλά και συνεχή αναζήτηση επιχειρηματικών ιδεών και τρόπων εκμετάλλευσης του εμπορίου για κέρδος. Τελικά δεν είναι τυχαίο όταν κάποιος μεγαλουργεί, καθότι είναι στην φύση μερικών ανθρώπων να είναι επιτυχημένοι ηγέτες, εργοδότες, επιχειρηματίες και εμπνευστές.

8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η ηγεσία, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί την ουσιαστική αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των διαφόρων επιχειρήσεων και οργανισμών. Το γεγονός αυτό μπορεί να τεκμηριωθεί από σύγχρονες επιστημονικές έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί καθώς επίσης και από την έμφαση που δίνουν στον τομέα της ηγεσίας οι διάφορες επιτυχημένες επιχειρήσεις της εποχής μας αν και έχουν γραφτεί χιλιάδες βιβλία και άρθρα με θέμα την ηγεσία, οι κοινωνιοψυχολόγοι Χάκμαν και Βάγκεμαν κατέληξαν στο ότι ο τομέας της ηγεσίας παραμένει περίεργα αδιάπλαστος.

Δεν υπάρχουν ορισμοί του τι είναι ηγεσία, δεν υπάρχουν κυρίαρχα πρότυπα για τη μελέτη της, και είναι πολύ μικρό το επίπεδο συναίνεσης σχετικά με τις πιο καλές στρατηγικές απόκτησης και άσκησής της. Ένα άρθρο στη Howard Business Review, ανέφερε ότι στη διάρκεια των προηγούμενων 50 χρόνων ειδικοί σε θέματα ηγεσίας έχουν πραγματοποιήσει πάνω από 1000 μελέτες σε μια προσπάθεια να καθορίσουν τα αποφασιστικά πρότυπα, χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας μεγάλων ηγετών.

Θα μπορούσε κανείς να πει πως ένας συγκεκριμένος άνθρωπος μπορεί να χαρακτηριστεί ως Ηγέτης αφού καταφέρνει με αποτελεσματικό τρόπο να αναπτύξει και να ακολουθήσει μια ιδεολογία η οποία του επιτρέπει να αναπτύξει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρηση την οποία εργάζεται. Καταφέρνει δηλαδή να παρέχει στην εταιρεία του ένα όραμα το οποίο δίνει ώθηση και κίνητρα στους ανθρώπους που εργάζονται μαζί του.

Επιπλέον θέτει ξεκάθαρα τους στόχους αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης προσπάθειας από μέρους του. ο ίδιος άνθρωπος θα πρέπει να έχει την διαύγεια να επικεντρώσει τους συνεργάτες του αλλά και του υπαλλήλους του στην εκπλήρωση αυτών των στόχων και συγχρόνως να καταφέρουν να είναι αποδοτικοί και ευέλικτοι.

Ο κλάδος της Ελληνικής Ναυτιλίας είναι ένας από τους πιο ραγδαία αναπτυσσόμενους κλάδους της οικονομίας. Πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος τα τελευταία είκοσι (20) χρόνια περίπου παρουσιάζει μεγέθη και ρυθμό επέκτασης, ανάλογο εκείνων των ρυθμών των πιο αναπτυγμένων χωρών τόσο της Ευρώπης όσο και των χωρών της Ανατολής. Συγκεκριμένα, ο κλάδος της Ναυτιλίας στη χώρα μας

θεωρείται ιδιαιτέρως σημαντικός αφού ως γνωστόν η Ελλάδα διατηρεί μια μακρά ναυτική πορεία και οι Έλληνες θεωρούνται πρωτοπόροι στην θάλασσα.

Η ναυτική παράδοση, η αγάπη για τη θάλασσα, η εμπειρία των στελεχών των ναυτιλιακών εταιρειών που εργάζονταν ως ναυτικοί στα καράβια, πριν εργαστούν σε γραφεία συνέβαλλαν μέσα στα χρόνια στον σχηματισμό των ναυτιλιακών εταιρειών με την μορφή που έχουν μέχρι σήμερα. Την κατανόηση που έχουν οι Έλληνες για το πώς πρέπει να κάνουν διοικούν ένα πλοίο οι άλλες φυλές δεν την έχουν. Αυτή η δήλωση μπορεί να ακούγεται υπερβολή αλλά πάλι αν αναλογιστούμε ότι η Ελλάδα παραμένει η μεγαλύτερη ναυτιλιακή δύναμη του κόσμου είναι απολύτως φυσικό.

Τα τελευταία χρόνια ο ναυτιλιακός κλάδος, σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά μοντέλα και ευθυγραμμίζεται με τις πλέον σύγχρονες δομές διοίκησης επιχειρήσεων. Ο εφοπλιστής Σ. Παληός σε συνέντευξή του στο περιοδικό Αργώ αναφέρει χαρακτηριστικά: «Τα πράγματα στη ναυτιλία έχουν διαφοροποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, όπως γνωρίζετε, και οι νέες κατασκευές συνιστούν για τον καθένα από μας μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία. Έτσι, η διοικητική «ομπρέλα» κάθε σύγχρονου ναυτιλιακού οργανισμού χρειάζεται να ελέγχει συνεχώς όλες τις πτυχές του, όπως τα operations, τις ναυλώσεις, την χρηματοοικονομική διοίκηση, την ασφάλεια, την τεχνολογία, το περιβάλλον, τις ναυτικές πολιτικές και διατάξεις, μεταξύ άλλων. Παράλληλα με την πρόοδο αυτή, έχει δημιουργηθεί και η ανάγκη για την διάχυση ειδικευμένης γνώσης γύρω από όλα τα επίπεδα διοίκησης και διαχείρισης ενός πλοίου με πλήρη γνώση της διάταξης και λειτουργίας μηχανοστασίου⁷⁵.

Αναφορικά με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σκοπός της φοιτήτριας ήταν να παραθέσει τις απαντήσεις και την ποσοστιαία απεικόνιση αυτών σε διαγράμματα με μορφή «πίτας» και στηλών, σε ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν από 40 στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων και οι οποίοι εργάζονται στις επιχειρήσεις αυτές ως Γενικοί Διευθυντές, Υπεύθυνοι Πληρωμάτων ή Υπεύθυνοι στο Τμήμα Αρχιμηχανικών. Οι συγκεκριμένοι ερωτηθέντες κατοικούν στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας και διαθέτουν σχετικές μορφές ναυτιλιακής εκπαίδευσης και χρόνια εξειδίκευσης στο ναυτιλιακό χώρο Αναφερόμενοι στο πρώτο σκέλος των ερωτήσεων και σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους

⁷⁵ Συλλογικό Έργο (2008). «Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού», Gutenberg.

για μεγαλύτερη ευελιξία στο χώρο εργασίας και καλύτερα αποτελέσματα, ένα ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα 33% συμφωνεί και ένα 27% συμφωνεί απολύτως.

Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες Εφοπλιστές Ακολουθούν Ένα Στυλ Διοίκησης Μέσω του Οποίου μπορούν να προβλέπουν τις εξελίξεις σε διεθνές περιβάλλον και να δρουν προς όφελος τους σε οικονομικό πλαίσιο, ένα ποσοστό 57% συμφωνεί και ένα 43% συμφωνεί απολύτως με την συγκεκριμένη άποψη. Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές επιθυμούν να δημιουργούν ένα κλίμα συναδελφοσύνης και άριστης εργασίας εντός της επιχείρησης, διαφωνούν απολύτως το 5% των ερωτηθέντων, διαφωνούν απλά το 7,5%, συμφωνούν με την άποψη αυτή το 22,5% και συμφωνούν απολύτως το 65%.

Αναφερόμενοι στο γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές συμμορφώνονται με όλα τα διεθνή πρότυπα ναυτιλίας ως προς την λειτουργία των πλοίων τους, ένα ποσοστό του 28% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, και ένα ποσοστό από 36% διαφωνεί και συμφωνεί αντιστοίχως. Σχετικά με το γεγονός ότι οι Έλληνες εφοπλιστές επιθυμούν να προβάλλουν την επιχείρηση και τα πλοία τους στο διεθνή χώρο και προς όφελος δικό τους και της Ελλάδος, ένα ποσοστό του 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή, ένα ποσοστό από 33% συμφωνεί και ένα ποσοστό 41% συμφωνεί απολύτως.

Αναφερόμενοι στο γεγονός πως οι Έλληνες εφοπλιστές μπορούν και διαχειρίζονται την καθημερινή πίεση με δημιουργικό τρόπο και με σκοπό να λειτουργεί η επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά με την άποψη αυτή ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 13% των ερωτηθέντων, συμφωνεί το 44% αυτών και συμφωνεί απολύτως το 43%. Σχετικά με το γεγονός ότι αν ο Έλληνας εφοπλιστής μπορεί να κατευθύνει τις όποιες τάσεις στο χώρο προς όφελος τους, με την άποψη αυτή διαφωνεί απολύτως το 11% των ερωτηθέντων, διαφωνεί το 24% και συμφωνεί απολύτως το 65%. Τέλος, σχετικά εν κατακλείδι με το Τύπο Ηγεσίας του Έλληνα εφοπλιστή για τον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, το 15% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως είναι αυταρχικός, το 17,5% υποστηρικτικός, το 22,5% χαρισματικός και το 45% συμμετοχικός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Βαμβούκας, Α., Γ., (2004), “*Διεθνείς οικονομικές σχέσεις*”, Εκδόσεις Μπένου
- ❖ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2009). “*Οργάνωση & Διοίκηση ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*”, Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Γιωγγάρας Γ. (1999). “*Διαμεταφορά ναυτιλιακών γραμμών*”, Γιωγγάρας.
- ❖ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2004). “*Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*”, Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Γουλιέλμος Αλέξανδρος Μ. (2008). “*Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*”, Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Διαμαντέας Π., «*Επισκόπηση και προοπτικές της Ελληνικής Ναυτιλιακής αγοράς*». Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο Σχολή Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών . Διπλωματική Εργασία, 2007
- ❖ Συλλογικό Έργο (2008). “*Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*”, Gutenberg.
- ❖ Συλλογικό Έργο (2012). “*Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*”, Gutenberg.
- ❖ Χαρλαύτη Τζελίνα (2001). “*Ιστορία της Ελληνόκτητης Ναυτιλίας 19^{ος} - 20^{ος} αιώνας*”, Νεφέλη.
- ❖ Ψαραύτης Χ.Ν., Παναγάκος Γ., Δεσύπρης Ν., Βεντικός Ν.Π., “*Ανάλυση των Παραγόντων Ρίσκου στις Θαλάσσιες Μεταφορές*”, Συνέδριο ISOPE, Μόντρεαλ, Καναδάς, Μάιος, 2005.
- ❖ Ψαραύτης Χ.Ν., Παναγάκος Γ., Δεσύπρης Ν., Βεντικός Ν.Π., *Τεχνική Αναφορά του Ερευνητικού Προγράμματος SAFECO - WP/III.2.1*, ΕΜΠ, Απρίλιος, 2007.
- ❖ Ιωάννης Θεοτοκάς (2007) ‘On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management’ Research in Transportation Economics Vol.21 , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing

- ❖ Θεοδοκάς (1997), «Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του Πειραιά, 1975-1981», επιμέλεια έκδοσης Γουλιέλμος Α.Μ., Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- ❖ Μυλωνοπούλου Χ., «Επιχειρηματική Κουλτούρα στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις». Πανεπιστήμιο Πειραιά Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών. Διπλωματική Εργασία, 200

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΕ ΤΟΜΕΙΣ MANAGEMENT ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W.L., et al.(2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly* (2011), *The Leadership quarterly*, Elsevier doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Leadership in the Age of Transparency, Meyer Christopher & Kirby Julia, *Harvard Business Review*, (April 2010), vol 88 Issue 4, page 38-46.
- *Journal of Business Ethics* (2010) 93: 189-213, Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sense making, Institutional Drivers and CSR Leadership.
- Brown M.E. and L.K. Trevino, (2006). Ethical Leadership: A review and Future Directions, *Leadership Quarterly* 17(6), 595-616.
- Crossan, M. and J. Hulland (eds.): 2002, *Leveraging Knowledge Through Leadership of Organizational Learning* (Oxford, New York).
- Crossan, M., D. Vera and L. Nanjad: 2008, 'Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments', *The Leadership Quarterly* 19(5), 569–581.
- De Hoogh, A. H. B. and D. N. Den Hartog: 2008, 'Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top

Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study', *The Leadership Quarterly* 19(3), 297–311.

- 11.- Foster, R. and S. Kaplan: 2001, *Creative Destruction* (Double Day, New York).
- Ireland, R. D. and M. A. Hill: 2005, 'Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership', *Academy of Management Executive* 19, 63–77.
- Leximancer: 2005, *Leximancer Manual Version 2.2*. Brisbane, www.Leximancer.com.
- Lord, R. G., C. L. De Vader and G. M. Alliger: 1986, 'A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perception: An Application of Validity Generalization Procedures', *Journal of Applied Psychology* 71(3), 402-410.
- Matten, D. and J. Moon: 2005, 'United Kingdom: An Explicit Model of Business-Society Relations', in A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner and R. Schmidpeter (eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (Springer, Berlin), pp. 51–66.
- Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vera, D. and M. Crossan: 2004, 'Strategic Leadership and Organizational Learning', *The Academy of Management Review* 29, 222–240.
- Vitell, S. and A. Singhapakdi: 2007, 'The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps', *Journal of Business Ethics* 81(2), 343–353.
- Terry, R. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yukl, G.: 2001, *Leadership in Organizations* (Prentice, Hall).
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.

- Walumbwa F., Wang P., Wang H, Schaubroeck J., Avolio B., (2010): Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Peter G. Northouse, (2007), *Leadership, Theory and Practice* SAGE Publications, 5th ed, p. cm, UK.

ΑΓΓΛΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Amit R., Shoemaker P., *Managing Across Borders: The Transnational solution*, Harvard Business School Press: Boston, 1993.
- ❖ Lorange P., *Strategic re-thinking in shipping companies, Maritime Policy and Management*, Vol. 28, no.1, 2001.
- ❖ Alderton, T. and Winchester, N., 2002, “*Globalization and Deregulation in the Maritime Industry*”, *Marine Policy* 26 (1)
- ❖ Alderton, Patrick, 1995, “*Sea Transport, Operations and Economics*”, Thomas Reed Publications
- ❖ Alderton, Patrick, 2004 “*Transport, Operations and Economics*”, Adlard Coles Nautical
- ❖ Alderton P., M., 1995, “*Sea Transport Operation and Economics*”, 4th ed, Chapman and hall, London
- ❖ Alison, H., 1997, “*Economy of Shipping*”, Thomas Reed Publications
- ❖ Bennathan, E. and A. Walters, 2002, “*The Economics of Ocean Freight*” London, Professional Books
- ❖ Bloor, M., Thomas, M. and Lane, T., 2000, “*Healthy Risks in the Global Shipping Industry: An Overview*”, *Health, Risk and Society* 2 (3)
- ❖ Chrzanowski, I., 2002, “*An Introduction to Shipping Economics*”, London, Fairplay Publications.
- ❖ Carland, Boulton και Hoy (1984), “Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization, *Academy of Management Review*, Web of Science. Child, J and Bate, P.
- ❖ Farthing, B., M. Browning, 1997, “*Farthing on International Shipping* LLP Limited, London.

- ❖ Huges, L., 2002, “*The Shipping Transport*”, Chapman and Hall
- ❖ Ignary, T., 2001, “*Introduction to Shipping Economics*”, London, Professional Books
- ❖ Kemp P., 2003, “*History of ships*”, New York, Books for Shipping
- ❖ S. Roden & B.G. Dale, 2000, “Understanding the language of quality costing”. The TQM Magazine, Volume 12, Number 3.
- ❖ Michael, G., 2002, “*Economics of Shipping*”, Thomas Reed Publications
- ❖ Metaxas, B., 1996, “*The Economics of Shipping*”. London, Athlone Press.
- ❖ Gelina Harlaftis, 1996, “A History of Greek-owned Shipping: The making of an International Tramp Fleet, 1830 to the Present Day”, Routledge
- ❖ Metaxas, B., 1998, “*The Economics of Tramp Shipping*”. London, Athlone Press.
- ❖ Peters, H., 2001, “*Seatrade, Logistics, and Transport*”, PRE Policy and Research Series, Report No. 6, Washington, D.C., World Bank.
- ❖ Peters, H., 2003, “*Seatrade, Logistics, and Transport*”, PRE Policy and Research Series, Report No. 6, Washington, D.C., World Bank.
- ❖ Sletmo, G. and E. Williams., 2003, “*Liner Conferences in the Container Age*”, New York: McMillan.
- ❖ Stopord, M., 2000, “*Maritime Economics*”, 2nd ed, Routledge
- ❖ Zikmund W.G., 2000, “*Business Research Methods*”, London: Harcourt college publishers.

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ✓ www.nee.gr, Ιστορικό Ίδρυσης και Λειτουργίας, 2008
- ✓ www.naftemporiki.gr/news/static/08/12/29/1610735.htm - 58k -, Επιμονή Υπομονή για την Ανάπτυξη της Ελληνικής Ναυτιλίας, 2007
- ✓ www.express.gr/news/shipping/22918oz_2008051022918.php3 - 212k -, Ο Ρόλος του Ν.Ε.Ε. στις Μέρες μας, 2006
- ✓ www.mediashipping.gr/?q=node/226 - 47k -, Προοπτικές για την Ελληνική Ναυτιλία, 2005
- ✓ www.yen.gr - Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, Ασφάλεια Ναυσιπλοΐας, 2010

- ✓ www.naftemporiki.gr/finance/story/798197/ano-ton-9-dis-dol-oi-ependuseis-ton-ellinon-efopliston- Άνω των 9 δις. Δολ. οι επενδύσεις των Ελλήνων εφοπλιστών (2014)
- ✓ United Nations Conference on Trade and Development που περιλαμβάνονται στην ετήσια έκδοση της Θαλάσσιας Μεταφοράς-Review of Maritime Transport-2007
- ✓ akatsalis.gr/wordpress/yliko/arthra/leadership%20theories.doc
- ✓ *Ανάπτυξη Ελληνικού Στόλου - Loyd's Register of Shipping – Fairplay*

Πανεπιστήμιο Πειραιώς