

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ στην
ΝΑΥΤΙΛΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ. ΑΝΑΔΕΙΞΗ
ΠΡΟΟΠΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Μπουλαντζά Χριστοφίλη

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, 2016

Δήλωσης αυθεντικότητας

«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 παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη 1ΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Θεόδωρος Πελαγίδης (Επιβλέπων)
- Σωτήριος Θεοδωρόπουλος
- Ερασμία Βαλμά

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

Περιεχόμενα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	VII
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	VII
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	IX
ABSTRACT	X
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΆΛΑΙΟ 1^ο ΑΝΆΛΥΣΗ ΚΛΆΔΟΥ	4
1.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΆΔΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	4
1.1.1 <i>Ναυτιλία και παγκόσμια οικονομία</i>	8
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΆΛΛΟΝΤΟΣ	17
1.2.1 <i>Πολιτικό Περιβάλλον</i>	19
1.2.2 <i>Οικονομικές δυνάμεις</i>	21
1.2.3 <i>Τεχνολογικό περιβάλλον</i>	23
1.3 5-FORCES MODEL – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	23
1.4 SWOT ANALYSIS.....	26
1.4.1 <i>Συνδυασμός των αρχών του SWOT</i>	28
ΚΕΦΆΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΎ ΠΕΡΙΒΆΛΛΟΝΤΟΣ	32
2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΏΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	32
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΛΥΣΪΔΑΣ ΑΞΙΩΝ	33
2.3 MANAGEMENT ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	34
ΚΕΦΆΛΑΙΟ 3^ο ΕΪΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΏΝ	37
3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΏΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	37
3.1.1 <i>Επιχειρησιακές στρατηγικές</i>	37
3.1.2.1 <i>Ανάπτυξη αγοράς</i>	38
3.1.2.2 <i>Ανάπτυξη προϊόντων</i>	38
3.1.2.3 <i>Κάθετη ολοκλήρωση</i>	39
3.1.2.4 <i>Οριζόντια ολοκλήρωση</i>	40
3.1.2.5 <i>Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων</i>	40
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΎ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	41
3.3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΚΛΆΔΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	42
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΏΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΛΑΓΟΡΆ	44
3.4.1 <i>Η στρατηγική των clusters στην ναυτιλία</i>	46
3.4.2 <i>Ορισμός των clusters</i>	47
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	50
ΚΕΦΆΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	56
4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	56
4.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	56
4.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	58
4.3.1 <i>Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ποιοτικής έρευνας</i>	60
4.3.2 <i>Τύποι ποιοτικής έρευνας</i>	61
4.3.3 <i>Ηθικά και Δεοντολογικά Ζητήματα</i>	61
4.4 ΔΕΪΓΜΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	61
4.5 ΕΡΓΑΛΕΪΟ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	62

4.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ	62
ΚΕΦΆΛΑΙΟ 5^ο ΑΝΆΛΥΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΈΝΟΥ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΎΞΕΩΝ.....	63
ΕΠΊΛΟΓΟΣ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΊΑ	68

Πίνακας πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1-ΟΙ ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΕΚΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥΣ ΣΤΟΛΟΥΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ 1 ^η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2013.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2-ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΛΟΙΩΝ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3-Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ (ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΤΟΝΟΥΣ)	11

Πίνακας σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1.1 - Ο ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΣΤΟΛΟΣ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΠΛΟΙΟΥ, ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΕΤΩΝ	10
ΣΧΗΜΑ 1.2 - ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	18
ΣΧΗΜΑ 1.3 -ΚΥΡΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	25
ΣΧΗΜΑ 1.4 - SWOT ANALYSIS	29

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος σπουδών στην Ναυτιλία απο τη φοιτήτρια Χριστοφίλη Μπουλαντζά κατά το έτος 2016.

Η ανάθεση και η επίβλεψη της Διπλωματικής Εργασίας έγινε από τον Καθηγητή Κύριο Θεόδωρο Πελαγίδη, τον οποίο και ευχαριστώ θερμά για την υποστήριξη, την απεριόριστη εμπιστοσύνη και την προθυμία του όπως επίσης ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω και στα μέλη της επιτροπής, Κύριο Θεοδωρόπουλο Σωτήριο και Κυρία Βαλμά Ερασμία.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον Κύριο Μπελόκα Απόστολο, Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας SQE Marine Group, με την οικονομική στήριξη του οποίου κατάφερα να ξεκινήσω και εν συνεχεία να ολοκληρώσω το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Ναυτιλία.

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύντροφό μου, Γιάννη, για την ανιδιοτελή και αμέριστη στήριξη του σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ αξίζουν οι δυο ήρωες της δικής μου καθημερινότητάς, οι γονείς μου, Δημήτρης και Τζένη για τις θυσίες που έκαναν ώστε να μπορώ τώρα να ευχαριστώ εσάς για τη μόρφωση που μου δώσατε. Χάρη στο δικό τους παράδειγμα έμαθα πως οτιδήποτε όμορφο κερδίζεται με υπομονή, επιμονή, πείσμα και συνεχή προσπάθεια.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με την έννοια της στρατηγικής και εξέτασε πώς αυτή, σχετίζεται με το ναυτιλιακό κλάδο, ιδιαίτερα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Αναφορά έγινε στη στρατηγική συνεργασιών που ακολουθούνται στην παρούσα περίοδο. Η εργασία εξέτασε το τρόπο λειτουργίας και τις στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ολοκληρώθηκε μέσα από τέσσερα κεφάλαια, όπου αναλύθηκε ο κλάδος διεξοδικά, το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ καταρτίστηκε και έρευνα προς δημιουργία ασφαλών συμπερασμάτων σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα.

Ως συμπέρασμα προέκυψε ότι η ναυτιλία θεωρείται δυναμικός κλάδος, δίνει διεξόδους σε όλα τα επίπεδα για την ελληνική οικονομία και είναι σκόπιμο να διατηρηθεί προσοδοφόρα ως κλάδος ανάπτυξης, διότι χωρίς αυτήν η χώρα θα δεχθεί ένα ισχυρό οικονομικό χτύπημα. Ο κλάδος διαφέρει από τους υπόλοιπους και προκειμένου να διατηρηθεί βιώσιμος δεν αρκούν οι κινήσεις που θα κάνουν οι εταιρείες από μόνες τους. Είναι απαραίτητη η κρατική υποστήριξη για να μπορέσουν να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Abstract

This study dealt with the concept of the strategy and examined how this relates to the shipping industry, especially during the economic crisis. A reference was made to the cooperation strategy followed in the current period. The study also examined the functioning and the strategies of the shipping companies and was completed through four chapters, where the industry and the internal environment were analyzed in detail, while a research was also conducted in order to draw safe conclusions in relation to the matter under consideration.

The main conclusion is that the shipping industry is considered dynamic, offers opportunities at all levels for the Greek economy and should be maintained lucrative as an industry for development, because without it the country will receive a strong economic blow. The industry is different from others and in order to remain viable the moves made by the companies themselves are not enough. Government assistance is needed for them to continue to be competitive in the international competitive environment.

Εισαγωγή

Κάποτε ο Winston Churchill (1874-1965) είπε: «Όσο πιο πίσω κοιτάξω τόσο πιο μπροστά βλέπω». Αναφερόμενος στη ναυτιλία και μέσα από τη παραπάνω ρήση θέλησε να δείξει ότι η ναυτιλία μπορεί να μάθει πολλά από το παρελθόν της, τα οποία θα τη βοηθήσουν να έχει μια επιτυχημένη πορεία στο μέλλον (Storford,2009,p.5).

Η ναυτιλιακή βιομηχανία στην Ευρώπη κατέχει σήμερα από τις πιο ισχυρές θέσεις δίνοντας μια σημαντική βοήθεια στην Ευρωπαϊκή οικονομία, σε επίπεδο οικονομικής εισφοράς, κάλυψης θέσεων εργασίας κ.λπ.

Οι Ευρωπαίοι πλοιοκτήτες κατέχουν σήμερα το 40% του παγκόσμιου στόλου ενώ τα ευρωπαϊκά ναυπηγεία αποτελούν παγκόσμιους ηγέτες σε επίπεδο κύκλου εργασιών αλλά και καινοτομίας (Damanaki, 2013).

Η άμεση αξία της ευρωπαϊκής ναυτιλίας σε επίπεδο παραγωγής ανέρχεται σήμερα περίπου στα 450 δισεκατομμύρια, ποσοστό το οποίο μοιράζεται κατά 58% στη δράση και στις ενδιάμεσες αγορές και το κατά 42% στη προστιθέμενη αξία του κλάδου.

Η στρατηγική είναι σημαντική στον τομέα της ναυτιλίας διότι διευκολύνει την αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών, δίνει μια αντικειμενική άποψη για την επίλυση των προβλημάτων των επιχειρήσεων, παρέχει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής συνεργασίας, βοηθά στον έλεγχο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ελαχιστοποιεί τις αρνητικές επιπτώσεις όταν προκύπτουν απειλές, βοηθάει να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις, καθοδηγεί την αποτελεσματική κατανομή των πόρων, παρέχει μεθόδους για τη διαχείριση των αλλαγών, ενώ καλλιεργεί τη συνοχή στη διαχείριση της ναυτιλιακής επιχείρησης. Ένα παράδειγμα στρατηγικής άμεσης απόδοσης είναι το εξής: συχνά ναυτιλιακές επιχειρήσεις αγοράζουν πλοία τη στιγμή που οι τιμές των ναύλων έχουν πέσει και στη συνέχεια πωλούν τα πλοία τους όταν οι τιμές των ναύλων ανέβουν.

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στο διάστημα της οικονομικής κρίσης

αναδεικνύοντας τις προοπτικές για το μέλλον του κλάδου. Πιο αναλυτικά η εργασία ολοκληρώθηκε μέσα από πέντε κεφάλαια, όπου πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο έγινε λόγος για την ανάλυση του κλάδου της ναυτιλίας σε σχέση πάντα και με το εξωτερικό περιβάλλον, τις οικονομικές δυνάμεις και το τεχνολογικό περιβάλλον όπως και την SWOT ανάλυση.

Στη συνέχεια το δεύτερο κεφάλαιο εστίασε σε πληροφορίες που αφορούν την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα από καθορισμένες στρατηγικές μανάτζμεντ. Το τρίτο κεφάλαιο εκβάθυνε αναλυτικά στα είδη των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολήθηκε με τη μεθοδολογία της έρευνας όπου περιγράφηκαν οι τρόποι διεξαγωγής της έρευνας. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο ανέλυσε το περιεχόμενο των δοσμένων συνεντεύξεων. Η εργασία ολοκληρώθηκε με τη παράθεση των τελικών συμπερασμάτων.

Σκοπός της παρούσας μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η αποσαφήνιση γενικά του όρου στρατηγική και στη συνέχεια η σύνδεση του με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα θα εστιάσει σε ένα πεδίο των ναυτιλιακών στρατηγικών και συγκεκριμένα αυτών που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν στη περίοδο της οικονομικής κρίσης. Ειδική μνεία θα γίνει στη στρατηγική τιμών αλλά και στη στρατηγική συνεργασιών που ακολουθούνται την παρούσα περίοδο.

Στόχοι της μελέτης

Με βάση τον παρόντα σκοπό της εργασίας, ο οποίος αναφέρεται στη στρατηγική των επιχειρήσεων την περίοδο της οικονομικής κρίσης, θα αναπτυχθούν οι κάτωθι στόχοι: α) Θα οριστεί η έννοια της στρατηγικής σκέψης και θα συνδεθεί με το ναυτιλιακό κλάδο, β) Θα οριστούν οι ειδικές στρατηγικές σε επίπεδο τιμών, διαφοροποίησης και συνεργασιών, γ) Θα οριστεί η παρούσα περίοδος κρίσης για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Λειτουργικοί ορισμοί

Στρατηγική ανάπτυξης: Η διαδικασία εκμετάλλευσης ανεκμετάλλευτων αγορών σε ένα διεθνές περιβάλλον έντονα ανταγωνιστικό και κορεσμένο. Ουσιαστικά ανακύπτουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν από τις άλλες και να δραστηριοποιηθούν κερδοφόρα στην αγορά (Fin, 2012).

Στρατηγική των επιχειρήσεων: Σύμφωνα με τον Shaw K.J, το 2000 στο βιβλίο του «Strategic Management in Telecommunications», η στρατηγική αποτελεί τη διαδικασία βάση της οποίας μια εταιρεία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία. Ουσιαστικά το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην απεμπλοκή της εταιρείας σε σχέση με την οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματος της (Shaw, 2000).

Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Κάθε επιχείρηση δέχεται πιέσεις σ' επίπεδο ανταγωνισμού. Με δεδομένο αυτό καλείται να επιλέξει ανάλογα με τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, ποια στρατηγική θα εφαρμόσει ανά περίπτωση και πάντα σε σχέση με συγκεκριμένους εξωγενείς παράγοντες. Η στρατηγική λειτουργεί ως προστατευτικό τείχος στις ευρύτερες πιέσεις που υπεισέρχονται από το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να είναι είτε οικονομικές, είτε πολιτικές, είτε κοινωνικές, είτε τεχνολογικές (Jaunch, and Glueck, 1988).

Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής δράσης: Η επιλογή της κατάλληλης για μια εταιρεία στρατηγικής βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των εξής γενικών μεταβλητών: α) Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Με βάση τη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι φανερό ότι δεν υπάρχουν οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλες τις υπάρχουσες αγορές. Η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. β) Αυτών που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας σε συγκεκριμένη αγορά.

Κεφάλαιο 1^ο Ανάλυση κλάδου

1.1 Αναλυτική παρουσίαση του κλάδου της ναυτιλίας

Η ναυτιλιακή βιομηχανία της Ευρωπαϊκής ένωσης καλύπτει το 2,25% της συνολικής ευρωπαϊκής απασχόλησης. Συγκεκριμένα σήμερα απασχολούνται στην Ευρωπαϊκή ναυτιλία περίπου 4.780.000 άτομα, πράγμα που σημαίνει ότι κατά μέσο όρο κατανέμονται περίπου 39.000 άτομα ανά ναυτιλιακό κλάδο. Στο Πίνακα 1.1 παρατίθενται στοιχεία σε σχέση με τη κατάταξη των Ευρωπαϊκών χωρών στη παγκόσμια ναυτιλία (UNCTAD, 2013).

Πίνακας 1.1-Οι χώρες με τους δέκα μεγαλύτερους στόλους παγκοσμίως κατά την 1^η Ιανουαρίου 2013

Χώρα καταγωγής ιδιοκτησίας	Αριθμός πλοίων			Deadweight tonnage		
	Εθνική σημαία	Ξένη σημαία	σύνολο	Εθνική σημαία	Ξένη σημαία	Ποσοστό συμμετοχής στη συνολική χωρητικότητα
Ελλάδα	825	2870	3695	69.644.624	175.205.954	15.17
Ιαπωνία	738	3253	3991	17.216.128	206.598.880	13.87
Κίνα	2665	2648	5313	66.936.002	123.142.833	11.78
Γερμανία	396	3437	3833	16.641.757	109.136.771	7.79
Νότια Κορέα	764	812	1576	16.624.445	58.471.361	4.65
Σιγκαπούρη	1090	798	1888	32.711.136	31.441.668	3.98
Η.Π.Α.	768	1175	1943	8.671.669	49.606.395	3.61

Ην. Βασίλειο	415	822	1237	10.447.630	39.857.066	3.12
Νορβηγία	414	1494	1908	2.190.036	43.802.209	2.85
Ταϊβάν	102	712	814	3.311.133	40.948.712	2.74

Πηγή: UNCTAD. Review of maritime transport 2013

Μέσα από τα παραπάνω στοιχεία και με βάση μελέτη του 2013 διαπιστώνεται ότι παρά τη κυρίαρχη θέση της Ελλάδος, διεθνώς σε μεταφορική δεινότητα, η συντριπτική πλειοψηφία των καραβιών της είναι υπό ξένη σημαία, φαινόμενο που παρατηρείται και άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Στον Πίνακα 2.2 παρουσιάζονται οι σημαίες υπό τις οποίες ο ελληνόκτητος στόλος ταξιδεύει σε παγκόσμια κλίμακα.

Πίνακας 1.2-Διαχρονική σύγκριση αριθμού πλοίων χωρητικότητας μεταξύ ελληνόκτητης και ελληνικής ναυτιλίας

Έτος	Ελληνόκτητη ναυτιλία		Εθνικό νηολόγιο	
	Αριθμός πλοίων	Cross tons	Αριθμός πλοίων	Cross tons
1988	2.487	47.269.018	2.015	21.368.976
1989	2.428	45.554.419	2.004	20.898.119
1990	2.426	46.580.539	2.031	22.524.329
1991	2.454	47.906.852	2.062	24.082.483
1992	2.688	53.891.528	2.095	26.055.932

1993	2.749	56.918.268	2.166	29.671.983
1994	3.019	66.342.046	2.149	30.535.560
1995	3.142	71.666,943	2.051	30.220.636
1996	3.246	75.156,763	2.013	27.935.053
1997	3.204	74.982,110	1.927	25.708.074
1998	3.358	78.900.843	1.849	25.171.034
1999	3.424	83.454.890	1.850	25.002.463
2000	3.584	90.227.491	1.902	26.895.376
2001	3.618	100.220.348	1.959	29.257.366
2002	3.408	98.195.100	1.965	29.204.859
2003	3.355	103.807.860	1.974	31.915.727
2004	3.379	108.929.135	1.972	32.769.792
2005	3.338	109.377.819	1.901	31.444.245
2006	3.397	113.603.803	1.874	32.765.042
2007	3.699	129.765.470	1.916	36.239.543
2008	4.173	154.599.221	2.082	39.156.211
2009	4.161	156.214.619	2.112	41.358.711
2010	3.996	152.606.046	2.096	43.086.974

Πηγή: Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδας

Με βάση τις παραπάνω αναφορές γίνεται κατανοητό ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει σημαίνον ρόλο στο διεθνές εμπόριο, όπως και στη παγκόσμια οικονομία. Σήμερα η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί μια εκ των βασικών διεθνοποιημένων επιχειρηματικών δράσεων πράγμα που οφείλεται σε δυο βασικούς λόγους. Ο πρώτος λόγος αφορά στη φύση του προϊόντος που προσφέρει η ναυτιλιακή βιομηχανία, για χάρη του οποίου οι βασικές παραγωγικές μονάδες που στη ναυτιλία είναι τα καράβια δρουν μεταξύ των κρατικών συνόρων μεταφέροντας εμπορεύματα από και προς κάθε προορισμό (Lützhöft, Grech, & Porathe, 2011).

Ο δεύτερος λόγος αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες συνθήκες της διεθνούς αγοράς επηρεάζουν την ναυτιλιακή βιομηχανία. Για παράδειγμα ένα πλοίο σήμερα μπορεί να ναυπηγηθεί σε ασιατικό ναυπηγείο, με αμερικανικά κεφάλαια για συμφέροντα ευρωπαϊκής εταιρείας (Lützhöft, Grech, & Porathe, 2011).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της διεθνοποίησης της ναυτιλίας είναι ότι ένα καράβι μπορεί να δρα σε περιοχές ξένες προς τη σημαία που φέρει, μακριά από την έδρα της εταιρείας στην οποία ανήκει, επανδρωμένο με πολυεθνικό πλήρωμα διαφορετικό από την εθνικότητα του πλοιοκτήτη.

Ο βασικός λόγος που οδήγησε σε μια στροφή τις αγορές, οδηγώντας στην αύξηση του συνολικού όγκου εμπορευμάτων που μεταφέρονται με καράβια, ήταν από τη μια η φιλελευθεροποίηση των εθνικών οικονομιών και από την άλλη τα πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζουν οι θαλάσσιες μεταφορές έναντι άλλων μέσων σε επίπεδο χρόνου, χρήματος, χαμηλότερου κόστους αλλά και χαμηλότερων επιπέδων ρύπανσης ανά μονάδα φορτίου. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, δεν διαφαίνεται στο μέλλον επικράτηση άλλων μέσων εναέριων ή χερσαίων έναντι της ναυτιλίας σε επίπεδο των μεταφορών.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί σήμερα το επιστέγασμα της Ευρωπαϊκής και παγκόσμιας οικονομίας λειτουργώντας ως βάση διαχείρισης και διακίνησης των εμπορευμάτων, αλλά και ως βάση στήριξης των οικονομιών των περισσότερων εκ των ευρωπαϊκών χωρών, όπως είναι η Ελλάδα, η Νορβηγία και η Μεγάλη Βρετανία.

1.1.1 Ναυτιλία και παγκόσμια οικονομία

Στην παρούσα υποενότητα θα καθοριστεί η επίδραση της ναυτιλίας στην παγκόσμια οικονομία, ενώ θα συζητηθούν τα γεγονότα που συντέλεσαν ώστε να οδηγηθεί η ναυτιλία στη σημερινή της μορφή.

Προκειμένου να αναπτυχθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επίδρασης της ναυτιλίας στην παγκόσμια οικονομία, ξεκίνησε τη μελέτη της ανατρέχοντας στα τέλη του 19^{ου} αιώνα όπου συγκεκριμένα στα τέλη του 1870, η ναυτιλία αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς ξεκινώντας τη συγκεκριμένη χρονιά από 16,7 gross registered tonnage και φτάνοντας μέσα σε 40 χρόνια το 1910 δηλαδή στις αρχές του 20^{ου} αιώνα στα 34,6 gross registered tonnage.

Η αυξημένη προσφορά εκείνη την περίοδο οδήγησε και σε αύξηση της ζήτησης σε θαλάσσιες μεταφορές. Όλα αυτά συνηγόρησαν τη συγκεκριμένη περίοδο σε άνθηση της παγκόσμιας οικονομίας (Stopford, 2009:110-118). Προχωρώντας την ανάλυση και μελετώντας προγενέστερες συνθήκες της ναυτιλίας που οδήγησαν στη παρούσα επίδραση της στην παγκόσμια οικονομία, γίνεται αναφορά στην περίοδο που ακολούθησε ανάμεσα στον Α' και Β' Παγκόσμιο πόλεμο (1919-1938) η οποία δεν χαρακτηρίστηκε ως ευνοϊκή για το κλάδο και συγκεκριμένα για τους πλοιοκτήτες.

Συγκεκριμένα την περίοδο αυτή η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και συγκεκριμένα του παγκόσμιου εμπορίου δεν μπόρεσε να συμβαδίσει με την ευρύτερη ανάπτυξη του κλάδου της ναυτιλίας δεδομένης της υπερπροσφοράς που ίσχυσε τα προηγούμενα χρόνια. Η περίοδος αυτή χωρίζεται σε δυο υποπεριόδους, η πρώτη εκτείνεται από το 1922-1926 η οποία χαρακτηρίστηκε από μέτρια κερδοφορία για τους πλοιοκτήτες και η δεύτερη από το 1927-1938 η οποία ήταν καταστροφική για την ναυτιλία λόγω του μεγάλου κραχ του 1930.

Στα πρώτα 25 χρόνια μετά τη λήξη του δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου, η ανάπτυξη της ναυτιλίας, λόγω της αυξημένης ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορές είναι ραγδαία. Στη συγκεκριμένη κατάσταση συντέλεσαν διάφορα πολιτικά γεγονότα, όπως ο πόλεμος της Κορέας (1950) και η καταστροφή των ιαπωνικών και γερμανικών

ναυπηγείων κατά τη διάρκεια του Πολέμου.

Ένα άλλο σημαίνον γεγονός της εποχής που συντέλεσε και αυτό στην αύξηση των τιμών των ναύλων ήταν το κλείσιμο της Διώρυγας του Σουέζ (1956) που επηρέασε το χρόνο του ταξιδιού από την Ανατολή στην Ευρώπη (Stopford, 2009:118-130).

Η μετέπειτα επαναλειτουργία της Διώρυγας του Σουέζ τον Απρίλιο του 1957, οδήγησε σε αναστολή της ανάπτυξης για τις θαλάσσιες μεταφορές. Η υπερπροσφορά των προηγούμενων ετών δεν ήταν δυνατόν να καλυφθεί από την παρούσα ζήτηση.

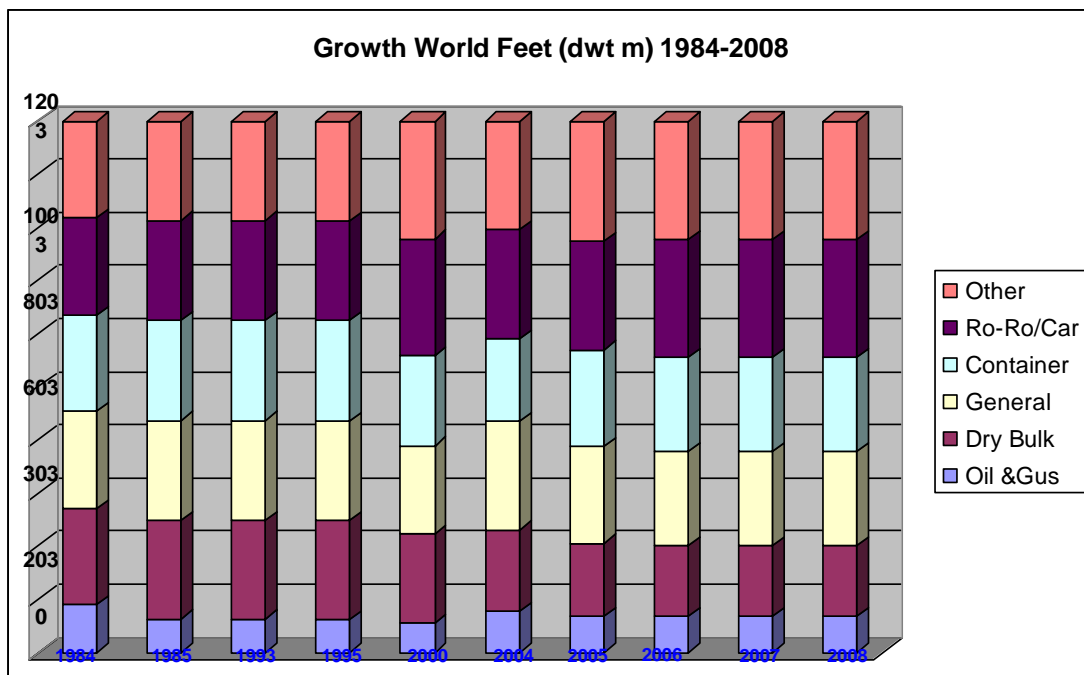
Προς την κατεύθυνση αυτή συντέλεσε και το ότι η παγκόσμια οικονομία είχε εισέλθει σε τροχιά ύφεσης, γεγονός που ξεκίνησε χρονικά από το 1958, αποδεικνύοντας ότι η πορεία της οικονομίας αποτελεί σημαίνον παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης θαλάσσιων μεταφορών. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης ήταν οι τιμές των ναύλων να πέσουν και να παραμείνουν σε χαμηλά επίπεδα για την επόμενη δεκαετία μέχρι περίπου το 1970 (Stopford, 2009:118-130).

Η ναυτιλία άρχισε και πάλι να ανακάμπτει με το κλείσιμο για ακόμη μια φορά της Διώρυγας του Σουέζ το 1967, απόφαση που ήταν αποτέλεσμα του πολέμου μεταξύ Ισραήλ και Αιγύπτου. Οι θετικές αυτές συνθήκες διατηρήθηκαν για τα επόμενα επτά χρόνια και όσο η διώρυγα συνέχιζε να είναι κλειστή. Η ναυτιλία και συγκεκριμένα το θαλάσσιο εμπόριο αυξήθηκε από 1,807 million tons το 1966 σε 3,233 million tons το 1973 (Stopford, 2009:118-130).

Μετά το πέρας δυο συνεχόμενων δεκαετιών ανάκαμψης της ναυτιλίας και συγκεκριμένα των θαλασσίων μεταφορών, παρατηρείται και πάλι έντονη κάμψη στο θαλάσσιο εμπόριο στα μέσα της δεκαετίας του 1970 ενώ η ύφεση εντείνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η κρίση εκείνης της περιόδου είναι ακόμα πιο ισχυρή και πλήττει σε μεγαλύτερο βαθμό τη ναυτιλία, από αυτήν που πραγματοποιήθηκε το 1930. Εκείνη την περίοδο υπήρξε μια νέα ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Παρά τα προβλήματα σε επίπεδο οικονομίας και τη βαθιά κρίση, η ανάπτυξη των προηγούμενων ετών κράτησε τις παραγγελίες των πλοίων σε υψηλά επίπεδα.

Συγκεκριμένα οι νέες παραγγελίες πλοίων αύξησαν την προσφορά από 225 million tons deadweight σε 320 million tons deadweight, παρά τη μειωμένη ζήτηση εκείνης της περιόδου. Η φθίνουσα πορεία έφτασε στο μέγιστο σημείο της το 1986.

Η δεκαετία του 1990 ήταν κατά την έναρξη της αρκετά προσοδοφόρα για τη ναυτιλιακή αγορά, καθώς ο ναυτιλιακός κλάδος παρουσίασε αναπτυξιακές τάσεις αμέσως μετά τη κρίση του 1986



Σχήμα 1.1 - Ο παγκόσμιος στόλος ανά τύπο πλοίου, επιλεγμένων ετών

Πηγή: Stopford, M.(2009), Maritime Economic, Routledge, pp.110-118

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τη πορεία του παγκόσμιου στόλου για τη περίοδο 1984-2008. Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίστηκε από σταθερά βήματα ανάπτυξης καθώς είχε να αντιμετωπίσει τη κρίση της Ασίας το 1997. Ο κάθετος άξονας παρουσιάζει τη χωρητικότητα των πλοίων σε εκατομμύρια dwt, ενώ ο οριζόντιος τα διάφορα είδη των πλοίων όπως tankers, πλοία διακίνησης ξηρού φορτίου και μεταφοράς I.X, containers κ.λπ.

Η ανάπτυξη της αγοράς δηλώνεται μέσα από την αύξηση των παραγγελιών, συνεπώς και των πλοίων προς παράδοση. Από τα 600 m.dwt στην αρχή της δεκαετίας οι παραγγελίες αυξάνονται σε πάνω από 700 m.dwt προς το τέλος της. Η θετική αυτή κατάσταση της συγκεκριμένης περιόδου διακόπτεται κάπως απότομα το 1997, η οποία αποτελεί το έτος κρίσης για την Ασία, η οποία ήταν απόρροια της πτωτικής τάσης της ναυτιλιακής βιομηχανίας στη χώρα.

Στην έναρξη του 21^{ου} αιώνα η άνθιση του ναυτιλιακού κλάδου είναι αξιοσημείωτη. Οι αποδόσεις των πλοιοκτητών αυξάνονται κατακόρυφα οδηγούμενες από την ευρύτερη αυξητική πορεία του παγκόσμιου εμπορίου.

Ως φυσικό επόμενο των παραπάνω δεδομένων υπάρχει μια αυξητική τάση στη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές. Τα αγαθά προς εμπόριο το 2007 φτάνουν τα 8,02 δισεκατομμύρια τόνους, έχοντας μια αύξηση της τάξεως του 4,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και 3,1% σε σχέση με τις τρεις προηγούμενες δεκαετίες όπως παρουσιάζεται στο Πίνακα 1.3.

Πίνακας 1.3-Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου (σε εκατομμύρια τόνους)

Year	Oil	Main Bulks	Other Dry Cargo	Total (all cargoes)
1970	1442	448	676	2566
1980	1871	796	1037	3704
1990	1755	968	1285	4008
2000	2163	1288	2533	5984
2006	2595	1876	3181	7652
2007	2681	1997	3344	8022

Πηγή: UNCTAD.(2008) Review of Maritime Transport 2008, Available from from <http://unctad.org> [Accessed 10-7-2016]

Ο πίνακας 1.3 δηλώνει την ανάπτυξη του εμπορίου σε παγκόσμιο επίπεδο από τη θάλασσα από το 1982 έως το 2007, ανά τομέα. Οι αριθμοί αναφέρονται σε εκατομμύρια τόνους.

Οι παραγγελίες των νέων πλοίων όπως φαίνεται στο Πίνακα 1.3 παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις το 2007. Συγκεκριμένα φτάνουν τα 81,9 εκατομμύρια dwt, επίπεδα πολύ υψηλά σε σχέση με τα προηγούμενα 10 έτη. Στα ίδια επίπεδα κυμαίνονται και οι τιμές των second hand πλοίων.

Προχωρώντας η ανάλυση από τη συγγραφέα οδηγούμαστε στο σήμερα και συγκεκριμένα στο 2008 όπου ξεσπά η παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία οδηγεί σε πτωτική πορεία την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα άρα και την παγκόσμια ναυτιλία. Η πτωτική πορεία στις τιμές των ναύλων είχε ως φυσικό επόμενο την εμφάνιση αρνητικών αποδόσεων. Τα χαμηλά επίπεδα ζήτησης συνεχίζουν μέχρι και το 2013.

Σήμερα η κατάσταση είναι δεινή σε επίπεδο ζήτησης για τη ναυτιλία με αποτέλεσμα την επικείμενη ναυτιλιακή κρίση. Μελετώντας ιστορικά τις εξελίξεις στη ναυτιλία διαπιστώθηκε ότι υπήρξαν δεδομένα που συντελούσαν στην ανάπτυξη ή στην ύφεση της ναυτιλίας αλλά και στην επίδραση της στην παγκόσμια οικονομία. Τα δεδομένα αυτά ήταν άλλοτε πολιτικά, άλλοτε οικονομικά και άλλοτε και τα δυο. Το αποτέλεσμα τους εκφραζόταν άλλοτε με μείωση της ζήτησης και άλλοτε με αύξηση με αποτέλεσμα να ευνοούνται η όχι οι παράγοντες που διαμόρφωσαν και εξακολουθούν να διαμορφώνουν τη ναυτιλιακή αγορά.

Σύμφωνα με τους Berman et al. (2010) ιστορικά πριν από την ανάπτυξη μεσολαβούσε ένα διάστημα κρίσης και το αντίθετο, πράγμα που σημαίνει ότι και τώρα όλοι αναμένουν μια παρόμοια αντίδραση της αγοράς. Για το λόγο του αληθές κατά την πενταετία πριν την παγκόσμια οικονομική κρίση, οι θαλάσσιες μεταφορές και οι μεταφορές με containers γνώρισαν μεγάλη άνθηση λόγω των ρυθμών ανάπτυξης αναδυόμενων οικονομιών όπως η Κίνα, η Βραζιλία, η Ρωσία κ.λπ., στη συνέχεια με τα οικονομικά προβλήματα της Δύσης η ανάπτυξη σταμάτησε και σήμερα αναμένεται και πάλι να υπάρξουν εξελίξεις που θα ανατρέψουν τη κατάσταση και θα επαναφέρουν τη

ναυτιλία στο πιο υψηλό επίπεδο ανάπτυξης της (Berman, et al,2012). Στο Πίνακα 1.4 παρουσιάζονται οι χώρες με τους 10 μεγαλύτερους στόλους.

Πίνακας 1.4: Οι χώρες με τους δέκα μεγαλύτερους στόλους παγκοσμίως κατά την 1η Ιανουαρίου 2013

Χώρα καταγωγής ιδιοκτησίας	Αριθμός πλοίων			Deadweight tonnage		
	Εθνική σημαία	Ξένη σημαία	σύνολο	Εθνική σημαία	Ξένη σημαία	Ποσοστό συμμετοχής στη συνολική χωρητικότητα
Ελλάδα	825	2870	3695	69.644.624	175.205.954	15.17
Ιαπωνία	738	3253	3991	17.216.128	206.598.880	13.87
Κίνα	2665	2648	5313	66.936.002	123.142.833	11.78
Γερμανία	396	3437	3833	16.641.757	109.136.771	7.79
Νοτ. Κορέα	764	812	1576	16.624.445	58.471.361	4.65
Σιγκαπούρη	1090	798	1888	32.711.136	31.441.668	3.98
Η.Π.Α.	768	1175	1943	8.671.669	49.606.395	3.61
Ην. Βασίλειο	415	822	1237	10.447.630	39.857.066	3.12
Νορβηγία	414	1494	1908	2.190.036	43.802.209	2.85
Ταϊβάν	102	712	814	3.311.133	40.948.712	2.74

Πηγή: UNCTAD. Review of maritime transport 2013

Σήμερα η ναυτιλία βρίσκεται σε ύφεση για παρόμοιους λόγους που βρισκόταν και στο παρελθόν, συγκεκριμένα εξαιτίας της ναυτιλιακής βιομηχανικής και καταναλωτικής κρίσης. Ο λόγος σήμερα σε αντίθεση με το παρελθόν πέρα από τη παγκόσμια ύφεση για την οποία έγινε αναφορά παραπάνω, εστιάζεται κυρίως στα προβλήματα ρευστότητας τα οποία αντιμετωπίζουν οι τράπεζες πράγμα που σημαίνει

ότι δεν υπάρχει κίνηση εμπορευμάτων άρα και δεν υπάρχει κίνηση πλοίων (Lasserre, 2012).

1.1.2 Παρόν περιβάλλον στην Ελλάδα της Κρίσης

Η κρίση και η ευρύτερη κλιμακωτή φάση της βασίζονται σε μια σταθερή επιδείνωση των ελληνικών μακροοικονομικών δεικτών κατά τη διάρκεια των ετών 2001-2009 σε επίπεδα που δεν ταιριάζουν με την συμμετοχή της χώρας, στη μακροπρόθεσμη ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση (ONE), καθώς και των προσδοκιών των αγορών σχετικά με την υγιή κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας (Αργυρού και Τσουκαλάς, 2011). Είναι δεδομένο σήμερα ότι οι οικονομικοί δείκτες επηρεάζουν τη ναυτιλία, την αποσυντονίζουν. Κάτι αντίστοιχο συνέβη και στην Ελλάδα, της οποίας η αρνητική πολιτική κατάφερε να επηρεάσει έναν από τους πιο προσοδοφόρους της κλάδους.

Η ανάλυση της κρίσης χρέους της Ελλάδας κατέστη σημαντική από τη στιγμή της έναρξης της λόγω του κινδύνου μετάδοσής της σε άλλες περιφερειακές χώρες της ONE, όπως η Ιταλία ή η Ισπανία, εκτός από τις χώρες που ήδη αντιμετώπιζαν παρόμοιες κρίσεις χρέους, την Ιρλανδία και την Πορτογαλία. Σήμερα η κρίση της ελληνικής οικονομίας έχει επηρεάσει όλο το νότο και έχει επιφέρει ένα ισχυρό χτύπημα σε προσοδοφόρους κλάδους όπως είναι η ναυτιλία και ο τουρισμός. Σε γενικές γραμμές η Ελλάδα υστερεί των υπολοίπων χωρών διότι δεν έχει πολλές πηγές εσόδων οπότε η κρίση την οδήγησε σε ευρύτερη αδιέξοδη κατάσταση αφού τελμάτωσαν οι βασικοί βασικούς κλάδους της.

Η κρίση της Ελλάδας έχει επηρεάσει την Ευρωζώνη στο σύνολο της. Ο De Grauwe και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ότι η κύρια ευθύνη για την κρίση χρέους βρίσκεται στις ελληνικές αρχές οι οποίες προέβησαν σε αρνητικές για τη χώρα δράσεις, όπως είναι η κακοδιαχείριση της οικονομίας, η σπατάλη του δημόσιου χρήματος, η υπέρτιμολόγηση έργων. Απέτυχαν να σταματήσουν τη φοροδιαφυγή και εξαπάτησαν φορείς για την αληθινή φύση των δημοσιονομικών προβλημάτων (Grauwe and

Moesen, 2009). Αυτή η κατάσταση ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα να επιλέξουν να φύγουν από τη χώρα, να αλλάξουν τη στρατηγική τους, να επενδύσουν σε άλλου τύπου δράσεις, να επιδιώξουν να επανατοποθετηθούν σε νέες αγορές. Σε γενικές γραμμές η ίδια η Ελλάδα μέσα από τη στρατηγική που ακολούθησε οδήγησε σε αδιέξοδη κατάσταση τις αγορές του εξωτερικού αλλά και την εσωτερική αγορά.

Την ίδια στιγμή, οι χρηματοπιστωτικές αγορές και οι αρχές της Ευρωζώνης είναι επίσης υπεύθυνες που επέτρεψαν την κρίση να εξελιχθεί σε μια συστημική κρίση της Ευρωζώνης. Ο Παπαδάκης αναφέρει ότι η δημοσιονομική κρίση της Ελλάδας αποτελεί το αποτέλεσμα του συνδυασμού των υψηλών χρεών και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και επιταχύνθηκε από τον υψηλό βαθμό της διαφθοράς του ελληνικού γραφειοκρατικού και πολιτικού συστήματος (Παπαδάκης, 2010).

Το επίπεδο της διαφθοράς στο ελληνικό πολιτικό σύστημα έχει παίξει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της κρίσης και τη βοήθησε να αναπτυχθεί. Στο ελληνικό δημοκρατικό σύστημα τα πολιτικά κόμματα έχουν χρησιμοποιήσει τις επιδοτήσεις, τη φοροδιαφυγή και το διορισμό των ψηφοφόρων τους σε θέσεις στο δημόσιο τομέα, ως τρόπους για την απόκτηση ψήφων. Στην πραγματικότητα, ο πιο συνηθισμένος τρόπος της προεκλογικής τους εκστρατείας είναι η ανοχή της φοροδιαφυγής σε μαζική κλίμακα (Grauwe, 2012). Αυτή η κατάσταση έχει γίνει άλλοτε εκμεταλλεύσιμη από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και άλλοτε τις έχει επιβαρύνει. Πολλές φορές οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν δεν προέβλεπαν τη στήριξη του κράτους, γεγονός που επηρέασε αρνητικά αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες.

Η ευρωζώνη έχει σχεδιαστεί για να υπάρχει ενιαίο νόμισμα και επιτόκιο που να ταιριάζει σε όλους. Όταν η Ελλάδα εισήλθε στην ΟΝΕ, οι τράπεζες χορηγούσαν δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, επειδή ακριβώς θεωρήθηκε ότι η Ελλάδα δε θα μπορούσε να αποτύχει να εξυπηρετήσει το χρέος της και δεν δυνατέ να χρεοκοπήσει. Πολλές ναυτιλιακές ιδρύθηκαν και αναπτύχθηκαν μέσα από δάνεια πολλές εκ των οποίων αδυνατώντας να κάνουν σωστή διαχείριση κατέληξαν την περίοδο της κρίσης σε αδιέξοδο.

Η Ελλάδα παράλληλα διατηρούσε το προνόμιο να δανείζεται χρήματα με σχεδόν

το ίδιο χαμηλό επιτόκιο όπως η Γερμανία ή η Γαλλία, ακόμη και αν είχε ένα τεράστιο χρέος. Όταν εμφανίστηκε η παγκόσμια οικονομική κρίση που σημειώθηκε το 2008, η ελληνική οικονομία απλά δεν μπορούσε να προσαρμοστεί, με αποτέλεσμα να επηρεάσει όλους τους βασικούς της κλάδους, όπως ήταν και είναι η ναυτιλία, η οποία σήμερα προσπαθεί να συνεχίσει να είναι ισχυρή αλλά όλη αυτή η κατάσταση της αγοράς την επηρεάζει και αναγκάζει τις ναυτιλιακές να αναζητούν στρατηγικές επίλυσης και εξόδου από το πρόβλημα.

Το γεγονός ότι η Ελλάδα είχε ένα τόσο μεγάλο δημόσιο χρέος την έκανε την πρώτη χώρα μέλος της Ε.Ε. που υπέφερε από τις επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Κανένα από τα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή τους οίκους αξιολόγησης (Standard & Poors, Moody και Fitch Ratings) δεν κατάφερε να το αντιμετωπίσει αυτό. Αυτά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα φέρουν ένα δίκαιο ποσοστό ευθύνης για την σημερινή ελληνική κατάσταση (Stiglitz, 2002).

Το δημόσιο χρέος στην Ελλάδα εκτιμήθηκε στα 320 δις. Ευρώ το 2010, ίσο με το 144% του ΑΕΠ της. Όταν η Ελλάδα εισήλθε στην ΟΝΕ το 2001, το χρέος της ήταν 106,6% του ΑΕΠ, αλλά το χρέος αυξήθηκε διότι η Ελλάδα δαπανά πολλά περισσότερα από τις ετήσιες εισπράξεις της και ως εκ τούτου, αύξησε το έλλειμμα του προϋπολογισμού της.

Το αναθεωρημένο έλλειμμα ήταν στο 13,6% του ΑΕΠ στην αρχή του 2010. Το γεγονός ότι η ελληνική οικονομία βασίζεται κυρίως στο δημόσιο τομέα σημαίνει ότι οι κυβερνητικές δαπάνες είναι άκαμπτες προκαλώντας μεγάλες δυσκολίες στην μείωση του κόστους. Ο κύριος δαπανών χρημάτων είναι ο δημόσιος τομέας που απορροφά το 40% του ΑΕΠ, ενώ ο τουρισμός και η ναυτιλία αποτελούν τις κύριες πηγές εισοδήματος με 15% και 7% του ΑΕΠ αντίστοιχα. Για το 2011 και το 2012, 130 έως 160 δις ευρώ θα απαιτηθούν για την αποπληρωμή του χρέους (Παπαδάκης, 2010). Όλα αυτά οδηγούν σε αδιέξοδη κατάσταση την αγορά οπότε επηρεάζουν και τον κλάδο της ναυτιλίας, την ευρύτερη δομή, τη λειτουργία και τη στρατηγική του.

Η Ελλάδα βρίσκεται στη μέση μιας συνεχιζόμενης κρίσης χρέους από το Νοέμβριο του 2009. Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα -μέλος της

Ευρωζώνης, το έλλειμμα του προϋπολογισμού και το δημόσιο χρέος της δεν είναι βιώσιμα χωρίς ένα πρόγραμμα λιτότητας.

Η ελληνική κυβέρνηση δέχθηκε με χαρά το σχέδιο διάσωσης των 110 δισ. Ευρώ το οποίο σχεδιάστηκε και χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο λιτότητας και ένα σχέδιο δημοσιονομικής εξυγίανσης έχουν τεθεί και πρόκειται να υλοποιηθούν τα επόμενα τρία χρόνια. Το πρόβλημα είναι ότι αυτό το πρόγραμμα έχει αποδυναμώσει την αγορά της Ελλάδος, έχει αυξήσει τη φορολογία και έχει επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες προσπαθούν να αντιδράσουν μέσα από συμμαχίες, αλλαγή σημαίας, επανατοποθέτηση σε νέες αγορές.

Το πρόγραμμα λιτότητας περιλαμβάνει σκληρή προσαρμογή με μείωση στις δημόσιες δαπάνες, εξαλείφοντας σταδιακά διάφορες επιδοτήσεις (π.χ. ενέργεια, στέγαση, υγεία, εκπαίδευση), αύξηση των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας, πάγωμα των μισθών του δημόσιου τομέα, περιορισμό των συντάξεων και αναβολή των κοινωνικών παροχών (Ghallab and Papadakis, 2011).

1.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Είναι πολύ σημαντικό ένας οργανισμός να προσδιορίσει τους εξωτερικούς παράγοντες προτού ξεκινήσει την οποιαδήποτε στρατηγική διαδικασία. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού από μια εταιρία.

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος αναφορικά με τη πορεία μιας εταιρείας, βοηθά στην αναγνώριση αυτών των δυνάμεων που επηρεάζουν τη θέση που έχει και ευρύτερα εστιάζουν στις πιέσεις που δέχεται η εφαρμοζόμενη στρατηγική της. Οι βασικοί παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι οι ακόλουθοι (Stoner et al 2007):

1. Πολιτικοί παράγοντες: Αναφέρονται στο πολιτικό και νομικό σύστημα που

διέπει μια εταιρία.

2. Οικονομικοί Παράγοντες: Αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μια εταιρεία δραστηριοποιείται.
3. Κοινωνικοί παράγοντες: Αναφέρεται στα κοινωνικά φαινόμενα που διέπουν μια κοινωνία και πιθανόν επηρεάζουν τις δραστηριότητες της.
4. Τεχνολογικοί παράγοντες: Η τεχνολογία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι παράγοντες που την αποτελούν, επηρεάζουν τη πορεία μιας εταιρείας και ευρύτερα τη λειτουργία της αγοράς.

Η εφαρμογή του PEST-DG analysis στην ανάλυση της αγοράς θα βοηθήσει στη διαπίστωση αυτών των παραγόντων που επηρεάζουν σήμερα αλλά και θα επηρεάσουν στο μέλλον την αγορά. Μέσα από τη χρήση του θα δούμε τα δρώμενα της αγοράς και κυρίως θα διαπιστωθούν εκείνες οι εξωτερικές δυνάμεις, οι οποίες μπορούν να καθορίσουν την πορεία της εξεταζόμενης εταιρείας (Σχήμα 1.2 - Προσδιορισμός Παραγόντων περιβάλλοντος).



Σχήμα 1.2 - Μελέτη Εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Παπαδάκης Β.,(2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία , 2nd edition, Μπένος, Αθήνα ,σελ.18-19

1.2.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με το European Economy (2009) η Ευρωπαϊκή Ένωση ελέγχει σήμερα όλες τις Ευρωπαϊκές οικονομίες και συντελούμενη από δημοκρατικά όργανα, επιδιώκει να υπάρξει ένα δίκαιο σύστημα το οποίο να καθορίζει τον τρόπο διάθεσης των πόρων, το ευρωπαϊκό εμπόριο, την τήρηση των ευρωπαϊκών νόμων σε ότι σχετίζεται με την αγορά. Φυσικά χώρες όπως η Γερμανία επικρατούν μέσα στην Ε.Ε και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των μικρότερων όπως συνέβη και στην περίπτωση της Ελλάδος (European Economy, 2009). Η ελεύθερη μετακίνηση αγαθών και ανθρώπων και οι νόμοι που διέπουν όλους τους κλάδους και τον τουριστικό είναι κάποιες από τις παραμέτρους επηρεασμού των κρατών, παράμετροι που σε πολλές περιπτώσεις επιφέρουν εσωτερικές συγκρούσεις των πολιτών με τις εθνικές κυβερνήσεις.

Η Ελλάδα είναι μια δημοκρατική χώρα, όπου το πολιτικό σύστημα που επικρατεί είναι η προοδευμένη δημοκρατία. Σύμφωνα με τον Παπαιωάννου (2001), «Οι αρμοδιότητες του Προέδρου της Δημοκρατίας διαχωρίζονται σε συμβουλευτικές, νομοθετικές, διοικητικές και δικαστικές.» (Παπαιωάννου, 2001). Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας σύμφωνα με τον ερμηνευτικό κανόνα του Άρθρου 50, έχει μόνο όσες αρμοδιότητες του αναθέτονται από το Σύνταγμα και τους νόμους που το διέπουν (Προεδρία της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2011).

Σύμφωνα με το άρθρο 35 παράγραφος 1, καμία πράξη του Προέδρου δεν ισχύει ούτε μπορεί να εκτελεστεί χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του αρμόδιου Υπουργού, εκτός από τις εξαιρέσεις που αναφέρονται στην παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου. Οι περιπτώσεις που δεν χρειάζεται προσηγογραφία από Υπουργό είναι οι ακόλουθες και αναφέρονται γιατί σχετίζονται και με τη Βουλή (Προεδρία της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2011):

1. Το διορισμό Πρωθυπουργού.
2. Την ανάθεση διερευνητικής εντολής στα πρώτα κόμματα των εκλογών προκειμένου να κάνουν κυβέρνηση.

3. Τη διάλυση της Βουλής η οποία σύμφωνα με το άρθρο 32 παράγραφος 4 και κατά το άρθρο 41 παράγραφος 1, δεν γίνεται αν δεν την προσυπογράψει ο Υπουργός και κατά το άρθρο 53 παράγραφος 1 δεν γίνεται αν δεν την προσυπογράψει το Υπουργικό Συμβούλιο (Προεδρία της Ελληνικής Δημοκρατίας, 2011).
4. Την αναπομπή που έχει ψηφιστεί από τη Βουλή.

Το διορισμό του προσωπικού της Προεδρίας της Δημοκρατίας. Ο πρωθυπουργός της χώρας εκλέγεται μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες, που κάθε πολίτης προσέρχεται στις κάλπες και έχει το δικαίωμα να ψηφίσει το κόμμα της αρεσκείας του, χωρίς περιορισμούς και παρεμβάσεις (European Commission, 2010).

Η κυβέρνηση της Ελλάδας όποια και να είναι αυτή έχει τη δυνατότητα να καθορίσει με νομοθετικές διατάξεις τα όρια των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο της ναυτιλίας με βάση και τα ευρωπαϊκά πρότυπα που βρίσκονται στην ελληνική επικράτεια.

Το κράτος μπορεί να εκδίδει κανόνες, να προβαίνει σε ενισχυτικές δράσεις προκειμένου να επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη της ναυτιλίας, άρα και να ενισχύει την κερδοφορία των εταιρειών. Επιπλέον, μπορεί να θεσμοθετήσει ελεγκτικούς μηχανισμούς, «καλές πρακτικές ανταγωνισμού», αλλά και να υποστηρίξει τον κλάδο μέσω αναπτυξιακών νόμων και χρηματοδοτήσεων (Economist Intelligent Unit, 2009).

Σε πρακτικό επίπεδο και σε σχέση με τη συμβολή των πολιτικών δυνάμεων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο σε σχέση με τις ναυτιλιακές, υπάρχει υποστήριξη σε επίπεδο επιδοτήσεων αλλά και δυνατοτήτων εγκατάστασης νέων εταιρειών. Το κράτος μπορεί μέσα από επενδύσεις να βοηθήσει την τοπική κοινωνία σε επίπεδο ανεργίας, σε επίπεδο ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας αλλά και γενικότερα στην ανάπτυξη και ενίσχυση λιμανιών όπως το Λιμάνι του Πειραιά.

Συγχρόνως ένα ακόμα επίπεδο επηρεασμού από την κυβέρνηση μπορεί να σχετίζεται με τους κανονισμούς για τη λειτουργία και συγκεκριμένα την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Οι κανονισμοί αυτοί ορίζονται αρχικά σε Ευρωπαϊκό

επίπεδο και μετά εφαρμόζονται και σε εθνικό επίπεδο (Πατσουράτης, 2011). Σήμερα σε επίπεδο Ευρώπης οι κανονισμοί ISM αλλά και η ύπαρξη των νηογνομόνων είναι αυτά τα οποία καθορίζουν την πορεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο.

Το κράτος με τις πρόσφατες ρυθμίσεις του σε οικονομικό επίπεδο, πάντα σε συνεργασία με το ΔΝΤ και την Ε.Ε έχει επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ο λόγος γίνεται για την αύξηση της φορολογίας, για την εφαρμογή μέτρων που περιορίζουν την οικονομική ισχύ ειδικά των εγχώριων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Συγχρόνως η πολιτική αστάθεια λόγω της ρευστής διακυβέρνησης των τριών κομμάτων δημιουργεί επιπρόσθετα προβλήματα στη λειτουργία της αγοράς. Το ασταθές πολιτικό σύστημα και η αυστηρή οικονομική πολιτική, επιφέρει εσωτερικές συγκρούσεις,

1.2.2 Οικονομικές δυνάμεις

Στην Ελλάδα λειτουργούν πολλά ολιγοπώλια ειδικά στις νέες τεχνολογίες, στις τηλεπικοινωνίες, στις αεροπορικές γραμμές κ.λπ. Το κράτος στήριζε και συνεχίζει να το κάνει σε μικρότερο βαθμό τις δημόσιες υπηρεσίες με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά ο ιδιωτικός τομέας και ο τομέας της ναυτιλίας. Πολλά μέτρα που πάρθηκαν σε επίπεδο οικονομίας κρίνονται αρνητικά για τη λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως είναι το φορολογικό σύστημα της χώρας.

Στο ναυτιλιακό κλάδο ισχύει ένας πιο λογικός ανταγωνισμός, μιας και υπάρχουν πολλές ναυτιλιακές εταιρείες, περισσότερες επιλογές και ισορροπία στις τιμές. Βέβαια τα εμπόδια εισόδου και εξόδου λόγω γραφειοκρατίας και κόστους επένδυσης είναι μεγάλα (Papatheofanous, 2011).

Σε επίπεδο ζήτησης υπάρχει μια πτωτική τάση λόγω της οικονομικής δυσχέρειας που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Σε επίπεδο κατασκευής νέων караβιών επιλέγοντας κυρίως τα μεταχειρισμένα, ακόμα σε επίπεδο ναυπηγείων στην παρούσα

φάση προτιμώνται οι Ασιατικές χώρες λόγω κόστους κατασκευής. Οι εμπλεκόμενοι επιχειρηματίες στον κλάδο αυτό, έχουν επενδύσει αρκετά χρήματα και παρέχουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Paratheofanous, 2011).

Το πρόβλημα σχετίζεται με την εύρεση πόρων είτε μέσω τραπεζικού δανεισμού είτε από αναπτυξιακά προγράμματα, πράγμα που περιορίζει τις επενδύσεις από την πλευρά των επιχειρηματιών, ενώ δεν τους δίνει διεξόδους στην παρούσα οικονομική κρίση που βιώνει η Ελλάδα. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τον κλάδο, είναι οι αυξημένοι φόροι, οι πρόσθετες επιβαρύνσεις από τις ΔΕΚΟ και η αύξηση του φόρου αγαθών.

Με βάση τον Engelen (2010), η τελευταία οικονομική κρίση η οποία επηρέασε σε μεγάλο βαθμό διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, όπως είναι η Ελλάδα, η Ιρλανδία κ.λπ., κλόνησε την εμπιστοσύνη των ευρωπαίων πολιτών προς το ευρώ. Πέρα όμως από τους πολίτες το σημαντικό είναι ότι επηρέασε τις τράπεζες και τους οίκους αξιολόγησης, οι οποίοι έσπευσαν από τη μια να αλλάξουν τη στρατηγική τους εις βάρος των διεθνών οικονομιών και των πολιτών αλλά και από την άλλη να υποβαθμίσουν χώρες (Engelen, 2010).

Η κρίση της ελληνικής οικονομίας αποτέλεσε και αποτελεί ένα μελανό σημείο για την ευρωζώνη. Λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι κεντρικοί τραπεζίτες, οι Ευρωπαίοι πολιτικοί εταίροι αλλά και οι Ευρωπαίοι γραφειοκράτες αναγνώρισαν την αλήθεια, δηλαδή ότι το ευρώ έχει πολλά μειονεκτήματα και μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τους εθνικούς κραδασμούς σε κράτη μέλη, σε τέτοιο βαθμό που μπορεί να οδηγηθεί και στην απόλυτη κατάρρευση (Howard, 2010).

Προχωρώντας στην ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος, θα δοθούν κάποια στοιχεία για την ελληνική οικονομία, τα οποία καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό την παρούσα αρνητική κατάσταση και τα οποία επηρεάζουν και τη ναυτιλία σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα η Ελλάδα είχε και έχει ακόμα σε πολύ μεγάλο βαθμό μια καπιταλιστική οικονομία, με τον δημόσιο τομέα να κοστίζει πολλά χρήματα στην ελληνική οικονομία επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό το εγχώριο ακαθάριστο προϊόν, με αποτέλεσμα να μη δίνονται περιθώρια ανάπτυξης στη ναυτιλία, δεδομένου ότι το

ελληνικό κράτος αδυνατεί να επενδύσει (Paratheofanous, 2011).

Η ελληνική οικονομία βασιζόταν και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη ναυτιλία και μέσα από αυτήν θα επιδιώξει να βγει από την οικονομική κρίση. Η ναυτιλία όμως παράλληλα επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την κρίση, λόγω από τη μια της αρνητικής εικόνας που δημιουργήθηκε για την Ελλάδα και από την άλλη λόγω του φόβου κατάρρευσης του κράτους (Paratheofanous, 2011).

Σήμερα η ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα σε συνεργασία με τις εθνικές τράπεζες προχώρησαν στην ανάπτυξη προγραμμάτων σταθεροποίησης αλλά και εξαγοράς μέρους των χρεών, με στόχο την ενδυνάμωση των εθνικών οικονομιών, ειδικά αυτών που επλήγησαν περισσότερο αλλά την εξοικονόμηση πόρων προς επένδυση (Colomer, 2010). Η Ελλάδα αν θέλει να βγει από την κρίση θα πρέπει να αυξήσει το GTP επιδιώκοντας να κάνει την οικονομία της πιο ανταγωνιστική.

1.2.3 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η Ελλάδα δεν είναι από τις πιο τεχνολογικά εξελιγμένες χώρες στην Ευρώπη. Σήμερα και με δεδομένες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η χώρα λόγω της οικονομικής κρίσης, παρατηρούνται δράσεις σε διάφορους άξονες ανάπτυξης όπως την παιδεία, την ποιότητα ζωής ειδικά των ατόμων με ειδικές ανάγκες, την τηλεργασία για την αντιμετώπιση της ανεργίας, των επικοινωνιών (Paratheofanous, 2011). Το Ίντερνετ και τα κοινωνικά δίκτυα δεν έχουν γίνει πλήρως αποδεκτά από το σύνολο της κοινωνίας, έχουν όμως αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο χρηστών.

Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες έχουν ανάγκη την οικονομική υποστήριξη του κράτους μια και είναι υποχρεωμένα να κάνουν συνεχείς επενδύσεις σε τομείς όπως σύγχρονες μηχανές εξυπηρέτησης των πελατών και κατασκευή πράσινων εφημερίδων.

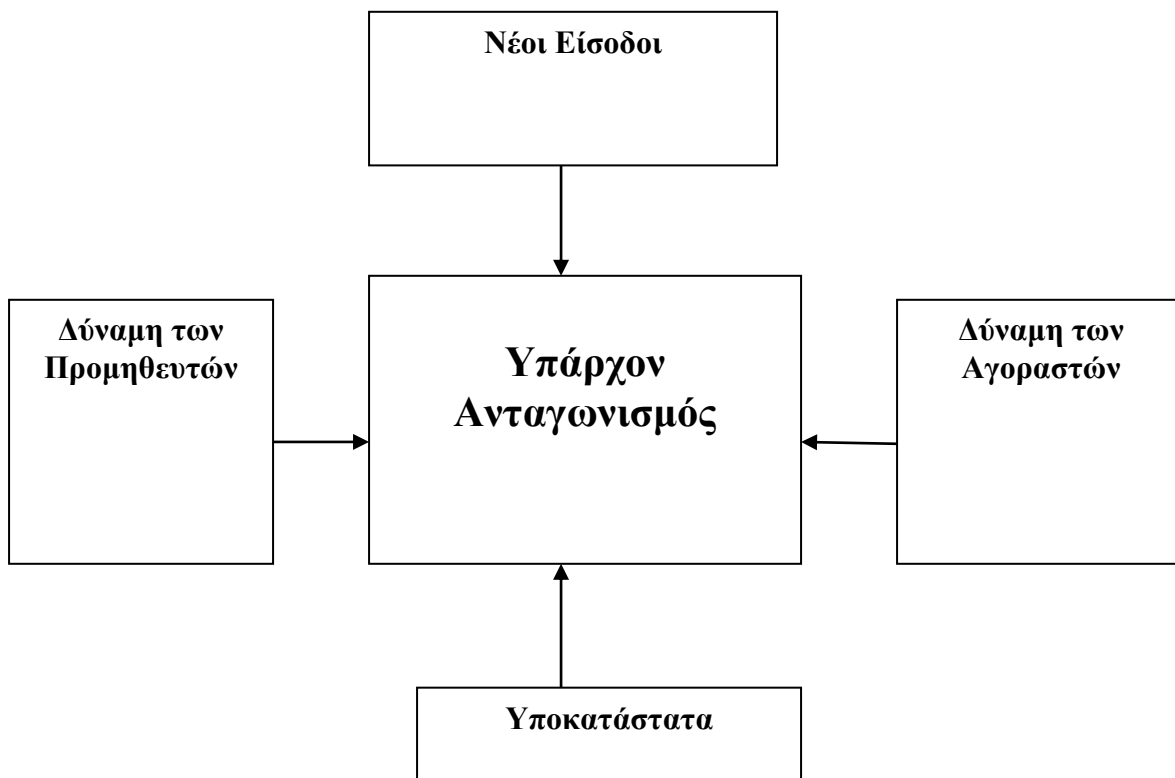
1.3 5-Forces model – Ανάλυση ανταγωνισμού

Η πρώτη μεταβλητή που καθορίζει την οικονομική εικόνα μιας επιχείρησης είναι η δυναμική της αγοράς δράσης της, σε επίπεδο διάθεσης των προϊόντων της,

αλλά και σε επίπεδο πωλήσεων της. Είναι δηλαδή σημαντικό μια εταιρία να προσαρμόζει τη στρατηγική της στην άνωθεν περιγραφόμενη κατάσταση και να την εξετάζει σε σχέση με τις δράσεις των ανταγωνιστών της. Η ανταγωνιστική στρατηγική για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει από τη μια να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και από την άλλη στη στρατηγική των ανταγωνιστών της (Henry, 2011).

Ο Παπαδάκης (2001) σε αναφορά που κάνει στον Porter (1985) αναφέρει ότι ο δεύτερος μέσα από τις συνεχείς έρευνες που έκανε σε επίπεδο ανταγωνισμού διαπίστωσε ότι οι βασικές δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι το εξωτερικό περιβάλλον, οι πόροι και οι ικανότητες, οι απαιτήσεις της αγοράς, οι δυνατότητες των ανταγωνιστών κ.λπ. Η μελέτη αυτών οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία ειδικά αν συνδυαστούν με την καινοτομία και τη διαφορετικότητα, στοιχεία πολύ σημαντικά ώστε ένας οργανισμός να καταστεί μοναδικός.

Με βάση το μοντέλο του Porter, η αξιολόγηση του επιπέδου ανταγωνισμού που χαρακτηρίζει και επηρεάζει ένα κλάδο καθορίζεται από πέντε μεταβλητές, αυτές είναι οι ακόλουθες: α) Η απειλή εισόδου από νέους ανταγωνιστές, γ) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ε) Η ένταση του ανταγωνισμού, ζ) Η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα. Οι πέντε δυνάμεις παραθέτονται στο ακόλουθο Σχήμα, το οποίο αποτελεί τη κλασσική απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο έχει ως στόχο του να δείξει σε μια επιχείρηση τις δυνάμεις που επηρεάζουν το κλάδο της, ώστε μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναγνωρίσει τους πελάτες της, τους ανταγωνιστές της, τα υποκατάστατα της και ευρύτερα τις ανταγωνιστικές τάσεις.



Σχήμα 1.3 -Κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού

Πηγή: Porter, M. (1980), Competitive strategy, McGraw Hill

Οι επιχειρήσεις με βάση τη θεωρία του Porter αλλά και τη σχηματική παρουσία του ανταγωνισμού, επιδιώκουν να αποκτήσουν την καλύτερη σε επίπεδο ανταγωνισμού θέση. Ουσιαστικά μελετώντας τις οπτικές του μοντέλου επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τα καλύτερα δυνατά στοιχεία για αυτές σε σχέση με τους προμηθευτές, τους αγοραστές αλλά και να αναπτύξουν τις καλύτερες δυνατές άμυνες έναντι των νέων εισόδων αλλά και των υποκατάστατων.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επαγρυπνούν, να μελετούν την αγορά και είναι πάντα προετοιμασμένες για τυχόν αλλαγές και ευρύτερες πιέσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη θέση τους στο στρατηγικό και ανταγωνιστικό γίγνεσθαι. Στόχος μιας εταιρείας είναι η σωστή τοποθέτηση της στην αγορά προκειμένου να εξασφαλίσει τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη και να αποφύγει πιθανές πιέσεις που μπορεί να την

επηρεάσουν. Κάποιοι παράγοντες που οι επιχειρήσεις οφείλουν να μελετούν είναι οι ακόλουθοι: α) Το μέγεθος του ανταγωνισμού, β) Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, γ) Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου.

1.4 SWOT Analysis

Σκοπός του SWOT analysis είναι να αναγνωρίσει το κατά πόσο η τωρινή μορφή ενός μέσου, οργανισμού και πιο συγκεκριμένα οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του, είναι σχετικές αλλά και ικανές να συσχετιστούν με τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί συγχρόνως να χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να αναγνωρίσει ευκαιρίες για την εταιρεία αλλά και να τη βοηθήσει να αποφύγει μελλοντικές απειλές. Μεταξύ των πολλών και διαφορετικών μοντέλων, τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της λειτουργίας ενός φορέα ή ενός οργανισμού, το SWOT έχει αναγνωριστεί ως το πιο δημοφιλές αλλά και το πιο ολοκληρωμένο εργαλείο.

Η SWOT analysis ως θεωρία και ιδεολογία παρουσιάστηκε αιώνες πριν ως εργαλείο αναγνώρισης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του εχθρού στον πόλεμο. Συγκεκριμένα τότε δεν χρησιμοποιούνταν ως θεωρία αλλά σα τακτική πολέμου.

Ο Shu Zu ο μεγάλος Κινέζος στρατηγός αναφέρθηκε στο βιβλίο του «Η τέχνη του Πολέμου» (2003 δημοσίευση των συγγραμμάτων του που προγραφήκαν το 400 π.χ , σελ 47) στην ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας στρατηγός προκειμένου να πετύχει στη μάχη και να κατευθύνει επιτυχώς το στρατό του. Βλέπουμε ότι αιώνες πριν οι μεγάλοι στρατηγοί και ηγεμόνες, αναγνώριζαν την ανάγκη να διαπιστώσουν δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού και να τις εκμεταλλευτούν ή να τις αποφύγουν χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις και καλύπτοντας τις δικές του αδυναμίες.

Στα βήματα των μεγάλων θεωρητικών του παρελθόντος, πρωτοπαρουσιάστηκε το 1969 από ερευνητές του πανεπιστημίου του Harvard η SWOT analysis. Το μοντέλο έγινε διάσημο το 1970 μια και οι ερευνητές το χρησιμοποίησαν ως μέσω ανάλυσης της δυναμικής μιας επιχείρησης σχετικά με την εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο

συμμετέχει και δραστηριοποιείται.

Ο Michael Porter το 1980 παρουσίασε για πρώτη φορά το μοντέλο ανάλυσης της αγοράς, το λεγόμενο μοντέλο των 5 δυνάμεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσίασε τις δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν μια επιχείρηση και ουσιαστικά έχουν την ικανότητα να περιορίσουν τη δύναμη και την ισχύ της στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο για ένα χρονικό διάστημα, περιόρισε τη φήμη του μοντέλου SWOT, παίρνοντας τα ινία στην ανάλυση της αγοράς αλλά και στην ανάλυση των στρατηγικών μιας επιχείρησης, απέναντι στις δυνάμεις της αγοράς. Το 1990 ο Barney, επανέφερε το SWOT, ως ένα μοντέλο καθορισμού των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης και ως μέσω απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω των δυνάμεων αυτών.

Πρόσφατα στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα το SWOT, χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς ως ένα μέσο ανάπτυξης και ανάλυσης εταιρειών. Οι αναλύσεις αυτές είχαν τη μορφή case study. Τα συγκεκριμένα case study χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ως διδακτικά εργαλεία από διάφορους καθηγητές του στρατηγικού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ. Σήμερα το SWOT, συνεχίζει ν' αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης για τις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι μάνατζερ δε το θεωρούν αποτελεσματικό και αυτό διότι δεν είναι απόλυτα ολοκληρωμένο, δεν μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει από μόνο του ως βάση πληροφόρησης για μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με τη γενικότερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Από την άλλη οι ευκαιρίες και οι απειλές, είναι απόρροια πολλών και διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων. Η αδυναμία του μοντέλου να λειτουργήσει μόνο του ως εργαλείο ανάλυσης, οδήγησε πολλούς θεωρητικούς να το συνδυάσουν μ' άλλα θεωρητικά υποδείγματα, τα οποία το βοήθησαν να γίνει πιο αποτελεσματικό δίνοντας πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις, σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.4.1 Συνδυασμός των αρχών του SWOT

Σύγχρονες εμπειρικές έρευνες απέδειξαν ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι αποτελεσματικές, όταν βασίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσιολογικές αναλύσεις όπως είναι η SWOT. Οι αναλύσεις αυτές συμπεριλαμβάνουν το σχεδιασμό και τη συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθορίζοντας ευκαιρίες και απειλές για μια επιχείρηση.

Συγχρόνως δίνουν τη δυνατότητα μελέτης του ανταγωνισμού προσδίδοντας πληροφορίες σχετικές με τις δυνατότητες που έχει μια επιχείρηση στην αγορά, ώστε ν' αναπτυχθεί αποτελεσματικά και να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται, αλλά και ν' αποφύγει πιθανές απειλές.

Οι φορείς που επιτυγχάνουν τον παραπάνω συνδυασμό μπορούν και πετυχαίνουν να βελτιώσουν οικονομικά τη θέση τους στην αγορά. Η ανάλυση SWOT, έγινε με βάση τις νέες αρχές πιο αποτελεσματική, μιας και συνδυάστηκε με μια συνεχή εύρεση και συλλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, οι οποίες τη βοήθησαν να είναι πιο ουσιαστική αλλά και πιο αποτελεσματική. Οι φορείς οι οποίοι συνδύασαν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό με τις αρχές της SWOT, έγιναν αυτόματα πιο αποτελεσματικές πετυχαίνοντας τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους.

Σύμφωνα με τον Oliver το 2000, ο συνδυασμός της SWOT, με τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον βοήθησαν τις επιχειρήσεις να πληροφορηθούν καλύτερα για τις ευκαιρίες και τις απειλές που τους δίνονται και να τις συνδυάσουν με τις δυνάμεις τους, να τις προσαρμόσουν στις αδυναμίες τους και το αντίθετο. Η σύγχρονη μορφή της SWOT, παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων



Σχήμα 1.4 - SWOT analysis

Το παραπάνω μοντέλο καθορίζει τη σύγχρονη μορφή της SWOT analysis, η οποία μας υποδεικνύει τη σχετικότητα μεταξύ των 4 δυνάμεων του μοντέλου με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν κάποιες εξωτερικές μεταβλητές προκειμένου να έχουν την ικανότητα, να χρησιμοποιήσουν αναλόγως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους αλλά και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποφύγουν τις ενδεχόμενες εξωτερικές απειλές. Οι συνδυασμοί που μας δίνει το μοντέλο είναι οι ακόλουθοι:

1. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις του περιβάλλοντος μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στην επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξή της αλλά και την καλύτερη τοποθέτησή της στην αγορά. Συγκεκριμένα θετικές δυνάμεις θεωρούνται κάποιες συμφέρουσες νομοθετικές διατάξεις, τεχνολογικές εξελίξεις, φορολογικές ρυθμίσεις κ.λπ. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις αποτελούν απλά μια ευκαιρία όταν παραμένουν απροσδιόριστες και μη ελεγχόμενες από την επιχείρηση. Από την άλλη αν υπάρξει σωστός προγραμματισμός από την επιχείρηση, προγραμματισμός ο οποίος θα ταυτιστεί

με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και με καλά οργανωμένες στρατηγικές κινήσεις, μπορούν οι θετικοί αυτοί παράγοντες να δώσουν μελλοντικές δυνατότητες στην επιχείρηση, οι οποίες θα την καταστήσουν πιο ανταγωνιστική και θα τη βοηθήσουν να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά.

2. Οι αρνητικές και μη επιθυμητές δυνάμεις μπορούν ν' αποτελέσουν απειλές για την επιχείρηση δημιουργώντας προβλήματα στην ανάπτυξή της, αλλά και στη θέση την οποία έχει ή πρόκειται να αποκτήσει στο μέλλον. Οι δυνάμεις αυτές όταν δεν μπορούν να ελεγχθούν αποτελούν όπως προαναφέραμε απειλή η οποία δε μπορεί να προσδιοριστεί αλλά και δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί και να αντιμετωπισθεί, για παράδειγμα νέοι είσοδοι στην αγορά, καινοτομικές δράσεις ανταγωνιστών κ.λπ. Αν οι αρνητικές αυτές δυνάμεις προγραμματισθούν και η εταιρεία οργανωθεί αναλόγως, μπορεί να τις καταστήσει και να τις εκλάβει σαν απλές αδυναμίες, οι οποίες με σωστό σχεδιασμό μπορούν αν όχι να ξεπεραστούν, τουλάχιστον να αναγνωρισθούν και να απομονωθούν.

Η παρουσίαση του σύγχρονου SWOT μας οδηγεί σε μια βασική του παραλλαγή, η οποία ουσιαστικά είναι ένας αναγραμματισμός του αλλά δίνει τη δυνατότητα για περισσότερες αναλύσεις αλλά και διαπιστώσεις από την πλευρά των επιχειρήσεων μιας και παρουσιάζει διάφορους συνδυασμούς και προσεγγίσεις μεταξύ των μερών του. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο TOWS matrix analysis.

Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθάει ώστε μια εταιρεία να προσδιορίσει καλύτερα τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της αλλά και συγχρόνως να προσδιορίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες της για να αποκτήσει ευκαιρίες.

Πολλές φορές όμως ξεχνάει ότι οι αδυναμίες της μπορεί να την εμποδίσουν να εκμεταλλευτεί κάποιες ευκαιρίες ή και ότι κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες θα την βοηθήσουν να αντιμετωπίσει επερχόμενες απειλές.

Το TOWS matrix πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Kotler το 1980 και ουσιαστικά έδωσε νέες δυνατότητες στο αρχικό μοντέλο τη SWOT analysis. Το μοντέλο του

Kotler βοήθησε τον Oliver να προβεί στην ανάλυση της SWOT, όπως την είδαμε στο σχήμα 1.4. Ολοκληρώνοντας μπορούμε να πούμε ότι το σχήμα 1.4 μας οδηγεί σε 3 νέους συνδυασμούς της SWOT analysis. Συγκεκριμένα:

1. Ο συνδυασμός των κάθετων τεταρτημόριων μας δίνει τους εξής συνδυασμούς: SO-WT
2. Ο οριζόντιος συνδυασμός μας δίνει τους ακόλουθους συνδυασμούς: TO-WS
3. Τέλος ο διαγώνιος συνδυασμός μας δίνει δύο ακόμα συνδυασμούς: WO-ST

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο κάθετος συνδυασμός μας παρουσιάζει μια ασταθή κατάσταση, η οποία όμως ελέγχεται. Ο οριζόντιος μας δίνει μια σταθερή κατάσταση, η οποία όμως δεν είναι ελεγχόμενη. Τέλος ο διαγώνιος μας δίνει μη σταθερή κατάσταση η οποία δεν ελέγχεται από την επιχείρηση.

Κεφάλαιο 2^ο Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

2.1 Μοντέλο πόρων και ικανοτήτων

Το μοντέλο πόρων και ικανοτήτων έχει ως εξής:

1. Υλικοί πόροι με πιο χαρακτηριστικές κατηγορίες του:

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: Αναφέρεται σε όλα τα οικονομικά στοιχεία και δεδομένα τα οποία διαθέτει μια ναυτιλιακή επιχείρηση και μπορεί βάση αυτών να επενδύσει σε ένα πλοίο αλλά και να διαφοροποιήσει τη στρατηγική της. Αναφέρεται στα ακόλουθα: Κεφάλαιο, Ίδια κεφάλαια, Πάγια περιουσιακά στοιχεία
- Φυσικοί πόροι: Αναφέρεται σε όλα τα φυσικά μεγέθη τα οποία κατέχει μια εταιρεία και τα οποία εκτός ότι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο, τη βοηθούν να καθίσταται μοναδική και να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Συνεχείς έλεγχος του εξοπλισμού μιας ναυτιλιακής εταιρείας αλλά και έγκαιρη αντικατάσταση του.
- Ανθρώπινοι πόροι: Αναφέρεται στο προσωπικό των ναυτιλιακών εταιρειών, το οποίο είτε εργάζεται στα πλοία είτε στις διοικητικές υπηρεσίες. Οι ναυτιλιακές επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, γνωρίζοντας τη σημασία της επένδυσης αυτής στις στρατηγικές τους και τη βιωσιμότητα τους. Αναφέρεται στα ακόλουθα:
 - ✓ Το προσωπικό της εταιρείας είναι πεπειραμένο, οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εργάζονται πολλά χρόνια στην εταιρεία.
 - ✓ Οι καινοτομίες που εφαρμόζονται από την εταιρεία δημιουργούν την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.
 - ✓ Οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία της εταιρείας.
 - ✓ Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση τις γνώσεις του αλλά και την προηγούμενη εμπειρία του.

- **Οργανωτικοί πόροι:** Αναφέρονται στη διοικητική λειτουργία μιας ναυτιλιακής εταιρείας, στο οργανόγραμμα της, στην εσωτερική ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευρύτερα στη λειτουργία των εσωτερικών δράσεων. Ακόμα αναφέρεται στη διάχυση εξουσίας, στη διοικητική υποστήριξη, στον έλεγχο όλων των συστημάτων της εταιρείας από την κεντρική διεύθυνση που εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία όλων των διαδικασιών.

2. Αϋλοι πόροι:

- **Τεχνολογικοί πόροι:** Αναφέρεται στις επενδύσεις που κάνει μια ναυτιλιακή σε νέες τεχνολογίες, σε κοινωνικά δίκτυα ενώ σχετίζεται και με τις υποδομές της.
- **Πόροι Καινοτομίας:** Αναφέρεται στην πρόθεση μιας εταιρείας να επενδύει σε καινοτόμες δράσεις, που τη βοηθούν να διαφοροποιηθεί και να πετύχει τους στόχους της.
- **Φήμη:** Η παρούσα έχει να κάνει με το πόσο γνωστή είναι μια ναυτιλιακή στην αγορά και συγκεκριμένα πόσο επενδύει στη φήμη της.

Ο συνδυασμός πόρων δίνει την ικανότητα στην εταιρεία:

1. **Οριακή Ικανότητα:** Είναι ικανότητες που οι ανταγωνιστές διαθέτουν ή μπορούν να αντιγράψουν.
2. **Ικανότητες κορμού:** Είναι οι ικανότητες που έχουμε μόνο εμείς και μπορούν να μας δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2 Ανάλυση αλυσίδας αξιών

Η Αλυσίδα αξιών περιγράφει τις δραστηριότητες μέσα αλλά και έξω από μια εταιρεία συσχετίζει δε αυτές με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Η Αλυσίδα αξιών μας δείχνει ότι μια εταιρία δεν είναι μόνο μηχανές, άνθρωποι και λεφτά αλλά και μάρκετινγκ, επιπρόσθετες υπηρεσίες κ.λ.π. Ο Porter τη διαχώρισε σε μια κύρια κατηγορία κύριων λειτουργιών η οποία περιλάμβανε (Porter, 1985):

- Τις λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων

- Τις λειτουργίες παραγωγής.
- Τη διαχείριση εξερχόμενων
- Το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- Τις επιπρόσθετες υπηρεσίες,

και μια δευτερεύουσα κατηγορία υποστηρικτικών λειτουργιών η οποία περιλάμβανε:

- Τις προμήθειες-Αγορές.
- Έρευνα και Ανάπτυξη.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων.
- Εσωτερική υποδομή.

2.3 Management και στρατηγική

Το management θέτει και διατηρεί την τάξη και την αρμονία στις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, διοίκησης και προσωπικού, στα πλαίσια του οργανισμού με απώτερο σκοπό να συντονίζει τις προσπάθειές του. Τα τελευταία χρόνια μέσα από το management γίνονται κάποιες προσπάθειες να κατανοηθεί το γεγονός ότι η στάση και η συμπεριφορά σε έναν οργανισμό από τα μέλη του όσον αφορά την εργασία, επηρεάζεται από τον τρόπο θεώρησης του οργανισμού από αυτά.

Σύμφωνα και με την ανωτέρω ανάλυση του θέματος είναι γεγονός ότι διανύουμε μια περίοδο η οποία χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση ως κυρίαρχο φαινόμενο. Οι επιχειρήσεις σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά, αναγκάζονται να εστιάσουν όλο και περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους αλλά και των υπηρεσιών τους, με κύριο σκοπό να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

Βασική προϋπόθεση για μια εταιρεία, δεν είναι μόνο το πώς θα μπορέσει να βελτιώσει τη στρατηγική της αυξάνοντας έτσι και το μερίδιό της στην αγορά αλλά και να δημιουργήσει μια πιο ανταγωνιστική και ευέλικτη εσωτερική δομή, πράγμα που για

να γίνει, προϋποθέτει υγιές εργασιακό κλίμα και κυρίως την πλήρη ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση στον εργαζόμενο προέρχεται από τα υλικά και ηθικά κίνητρα τα οποία μπορεί να του δώσει η εταιρία.

Με βάση λοιπόν τη μέχρι τώρα ανάλυση μας καταλήγουμε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων ελέγχεται και καθορίζεται αρχικά από την εταιρεία και εν συνεχεία από τον προϊστάμενο, ο οποίος έχει την ευθύνη για τη διοίκηση και τη παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε επίπεδο εταιρείας σχεδιάζονται συστήματα και πολιτικές που συνδέονται άμεσα με τη παρακίνηση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέτοια συστήματα και πολιτικές αφορούν στις αμοιβές και τα κίνητρα, στην αξιολόγηση των εργαζομένων, στο σχεδιασμό της καριέρας, στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη, στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, στην εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση.

Πέρα από τα προηγούμενα κύριο ρόλο παίζει ο άμεσος προϊστάμενος στην παρακίνηση των εργαζομένων. Είναι αυτός που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στο χώρο του τα προηγούμενα συστήματα και τις πολιτικές. Επιπλέον μέσω της συμπεριφοράς του ο προϊστάμενος μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στους παρακάτω παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των συνεργατών του. Συγκεκριμένα βασιζόμενοι στη θεωρία του Μπουραντά (2002) μπορούμε να αναφέρουμε τα ακόλουθα:

1. Ανάθεση προκλητικών στόχων.
2. Επιβράβευση εξαιρετικών επιδόσεων
3. Ενίσχυση αυτό-εκτίμησης.
4. Έκφραση εκτίμησης και σεβασμού προς τους συνεργάτες.
5. Δίκαιη μεταχείριση και σεβασμός των συνεργατών.
6. Συμμετοχή στα κοινά της εταιρίας.
7. Ελευθερία πρωτοβουλιών.
8. Καλό κλίμα εργασίας, καλές σχέσεις, ομαδικό πνεύμα, σχέσεις εμπιστοσύνης.

9. Αναπληροφόρηση.
10. Συνεχή μάθηση και ανάπτυξη συνεργατών.
11. Ανάπτυξη οράματος σύνδεση εργαζομένων με οράματα.
12. Εμπλουτισμός εργασίας και θέσεων.

Ολοκληρώνοντας πρέπει να πούμε ότι σε σχέση με τα ηθικά και υλικά κίνητρα τα οποία παρέχονται από τις εταιρίες, σκοπός τους πρέπει να είναι η δημιουργία, βάση και των θεωρητικών μοντέλων, ευχαριστημένων εργαζομένων οι οποίοι θα έχουν καλή ψυχολογία άρα θα είναι και αποτελεσματικοί.

Κεφάλαιο 3^ο Είδη στρατηγικών

3.1 Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

3.1.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές

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

1. Η επιδίωξη του κέρδους (απόλυτο ποσό σε € κέρδους ή % απόδοσης πάνω στο επενδυμένο κεφάλαιο)
2. Η αποτελεσματικότητα και η οικονομική σταθερότητα, τα οποία λόγω της κρίσης ιεραρχούνται πολύ πιο ψηλά.

Πρόσθετο στρατηγικό στόχο ο οποίος χαρακτηρίζει τη στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι η ευελιξία η οποία επιτυγχάνεται από την προσαρμογή της στρατηγικής τους, αλλά και από την επιλογή διαφόρων τύπων πλοίων. Πριν την οικονομική κρίση αυτό που κυριαρχούσε στη στρατηγική τους ήταν η ποιότητα της υπηρεσίας εξαιτίας των ενεργειακών κρίσεων. Σήμερα κυριαρχεί η μείωση κόστους. Η κοινωνική ευθύνη δεν αποτελούσε και δεν αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό στόχο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά αναγκάζονται να συμμορφώνονται με τις διεθνές οδηγίες. Πριν την κρίση περισσότερο και κατά τη διάρκεια λιγότερο κάποιες λίγες σχετικά ναυτιλιακές επιχειρήσεις στόχευαν και στοχεύουν στην ευημερία των εργαζομένων τους (Γουλιέλμος, 1999).

3.1.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

	ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

4.

3.1.2.1 Ανάπτυξη αγοράς

Όταν κάποιος αναφέρεται στην ανάπτυξη αγοράς, αναφέρεται στις επιχειρήσεις που προωθούν τα προϊόντα του σε καινούριες επιλεγμένες αγορές και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από νέους πελάτες. Όταν για παράδειγμα μια επιχείρηση που παράγει κάποιο συγκεκριμένο προϊόν, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές στη ναυτιλία και μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξης της αναπτύσσει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

3.1.2.2 Ανάπτυξη προϊόντων

Όλες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυο ειδών αποφάσεις: λειτουργικές και στρατηγικές. Οι λειτουργικές αποφάσεις ασχολούνται με το «να γίνουν τα πράγματα σωστά». Οι στρατηγικές αποφάσεις ασχολούνται με το «να γίνουν τα σωστά πράγματα». Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών συμπεριλαμβάνει τόσο στρατηγικές όσο και λειτουργικές αποφάσεις.

Ωστόσο, οι πιο σημαντικές είναι οι στρατηγικές αποφάσεις, δηλαδή τι να παράγει, πώς να αλλάξει τα υπάρχοντα προϊόντα, ποια να προσθέσει, ποια να σταματήσει να παράγει και το πιο σημαντικό, πώς να αξιολογήσει τις ανάγκες των καταναλωτών για νέα προϊόντα. Οι δραστηριότητες για την ανάπτυξη προϊόντων είναι

η γέφυρα μεταξύ των οικονομικών και τεχνολογικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και των κοινωνικών, οικονομικών και αισθητικών αναγκών των καταναλωτών .

3.1.2.3 Κάθετη ολοκλήρωση

Σύμφωνα με τη Κάθετη ολοκλήρωση μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Πολλές επιχειρήσεις με πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν να τους χρησιμοποιήσουν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης για να βελτιστοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Το κυριότερο μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης, εστιάζεται στα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Επίσης μεγάλος κίνδυνος είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής (McKiernan, 1992). Κάποιος μπορεί να πει ότι η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν (Luffman et al., 1987) :

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων .
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές .
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης.
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων .
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης .
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας .
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές .

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η κάθε ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν :

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων .
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές .
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης .
5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων .
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης .
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας .
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές .

3.1.2.4 Οριζόντια ολοκλήρωση

Η στρατηγική αυτή εστιάζει σε μια επιχείρηση η οποία κάνει προσπάθεια να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών που υφίστανται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Μέσα από την οριζόντια ολοκλήρωση μια εταιρεία κάνει προσπάθεια να αποκτήσει μονοπώλιο σε έναν κλάδο, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της και έτσι ελαττώνεται ο ανταγωνισμός.

3.1.2.5 Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Η εν λόγω στρατηγική ταξινομείται σε α) συσχετισμένη κατηγορία όπου στην εταιρεία οι ενέργειες που γίνονται έχουν σχέση μεταξύ τους β) η ασυσχέτιστη που ενεργεί σε διαφορετικούς κλάδους.

3.2 Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο αντικειμενικός στόχος κάθε εταιρίας σε οποιαδήποτε βιομηχανία (industry) είναι να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Για να επιτύχει τους στόχους της μια εταιρία πρέπει να αναλύει τους ανταγωνιστές της και τους πελάτες της, νυν και δυνητικούς. Η ανάλυση αυτή πρέπει να γίνεται τόσο βάσει της ναυτιλιακής βιομηχανίας όσο και βάσει της αγοράς. Επιπλέον, πρέπει να συλλέγονται στοιχεία που αφορούν στους στόχους, στις στρατηγικές, στις δυνάμεις, στις αδυναμίες και στους τρόπους αντίδρασης των ανταγωνιστών. Κατόπιν αυτής της ανάλυσης, η εταιρεία αποφασίζει σε ποιους ανταγωνιστές μπορεί να επιτεθεί και ποιους πρέπει να αποφύγει (Peteraf, 2011).

Οι κύριες εναλλακτικές ανταγωνιστικές θέσεις που μπορεί να έχει μια εταιρεία είναι τρεις: η ηγεσία κόστους (cost leadership), η διαφοροποίηση (differentiation) και η εστίαση (focus). Είναι σημαντικό μια εταιρία να επιλέγει μόνο μία από τις παραπάνω θέσεις. Πολλές εταιρείες αποτυγχάνουν σε αυτό με αποτέλεσμα, όπως λέγεται, να “κολλάνε στη μέση “stuck in the middle”. Αυτή η σημαντική επισήμανση είναι κάτι που επαναλαμβάνει εδώ και πάρα πολλά χρόνια ο διάσημος αμερικάνος καθηγητής του μάνατζμεντ Michael E. Porter (Grant, 2010).

Αναφορικά με το ποια ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να επιλέξει η εταιρεία αυτό εξαρτάται από τη θέση της στην αγορά, τους στόχους της, τις ευκαιρίες και τους πόρους της. Ειδικότερα, εξαρτάται από το εάν είναι ηγέτης της αγοράς (market leader), διεκδικητής (challenger), ακόλουθος (follower) ή νεοεισερχόμενος διεκδικητής.

Ο ηγέτης της αγοράς μπορεί να διευρύνει την συνολική αγορά και να προστατεύσει / αυξήσει το μερίδιό του. Η διεύρυνση της συνολικής αγοράς είναι φυσικό να ωφελήσει περισσότερο από όλους τον ηγέτη της αγοράς. Ο ηγέτης για να διευρύνει την συνολική αγορά, μπορεί (De Wit & Meyer, 2010): 1) να προσελκύσει νέους χρήστες για το προϊόν του, 2) να δημιουργήσει νέες χρήσεις για το προϊόν και 3) να αυξήσει τη χρήση του προϊόντος.

Ο διεκδικητής της αγοράς (market challenger) έχει ως στόχο της αύξηση του

μεριδίου αγοράς του επιτιθέμενος στον ηγέτη της αγοράς, σε άλλους διεκδικητές και μικρότερους ανταγωνιστές. Για να πετύχει τον στόχο του, ο διεκδικητής μπορεί να εφαρμόσει διάφορες επιθετικές στρατηγικές (attack strategies). Επιγραμματικά αυτές είναι: (1) η κατά μέτωπο επίθεση (frontal attack), (2) η πλευρική επίθεση (flanking attack), (3) η κυκλωτική επίθεση (encirclement attack), (4) η παρακαμπτήρια επίθεση (bypass attack) και, τέλος, (5) ο ανταρτοπόλεμος (guerilla warfare).

Ο ακόλουθος της αγοράς (market follower), όπως προδίδει και η ονομασία του, ακολουθεί τον ηγέτη της αγοράς και δεν διακινδυνεύει να προσελκύσει τα πυρά του. Τέλος, ο nicher είναι μια μικρή μεγέθους εταιρεία που στοχεύει σε κάποια “νησίδα” (niche) της αγοράς και εξειδικεύεται σε αυτό ούτως ώστε να το εξυπηρετήσει όσο το δυνατόν καλύτερα (Acquaah, 2011).

3.3 Η οικονομική κρίση οι στρατηγικές στο κλάδο της ναυτιλίας

Ο παράγων που τα προηγούμενα χρόνια βοήθησε τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις να βρίσκονται στην κορυφή είναι η ικανότητα τους, να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να μπορούν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν τις επερχόμενες απειλές οι οποίες προέχονταν από το εξωτερικό τους περιβάλλον (Θεοτοκάς, 2007). Η ικανότητα αναγνώρισης των απειλών αλλά και της εκμετάλλευσης των ευκαιριών αναφερόταν στην ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών.

Στην παρούσα ενότητα εντοπίστηκαν και αναλύονται οι στρατηγικές των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα αυτές που συνδέονταν με την εξειδίκευση του στόλου τους, την ανταγωνιστική τους στρατηγική και τις επενδυτικές τους στρατηγικές. Συγκεκριμένα οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Εξειδίκευση στόλου: Το πιο μεγάλο ποσοστό των караβιών είναι τα επιβατικά και τα οχηματαγωγά. Η διαφοροποίηση από τον κανόνα αναφέρεται στην επιλογή κάποιων σε μικρό ποσοστό επιχειρήσεων προς πιο εξειδικευμένες αγορές. Η διαφοροποιημένη αυτή επιλογή σχετίστηκε με τους διαθέσιμους πόρους των επιχειρήσεων. Ένα στοιχείο της στρατηγικής των ελληνικών

ναυτιλιακών επιχειρήσεων το οποίο αναπτύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια, αλλά ισχύει και σήμερα μέσα στη κρίση, είναι λόγω της διαθεσιμότητας των πόρων, η τάση για απόκτηση μεταχειρισμένων καραβιών σε καλή τιμή και η άμεση απόσβεση της αγοράς τους μέσα από τη χρήση τους για τη μεταφορά αγαθών. Η στρατηγική αυτή κατέστησε πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εύρωστες. Οι Έλληνες αποκτούσαν και αποκτούν καράβια σε χαμηλές τιμές και τα καθιστούσαν ανταγωνιστικά αξιοποιώντας τη διαθέσιμη υψηλή ποιότητα και το χαμηλό εργατικό κόστος.

2. Ηγεσία κόστους: Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους ανέπτυξαν μια στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία εστίασε στο χαμηλό κόστος και συγκεκριμένα στην ηγεσία κόστους. Οι ναυτιλιακές εστίασαν στη λειτουργία με βάση την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας τους. Όταν μια ναυτιλιακή επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένους βασικούς θαλάσσιους δρόμους, η βασική ρεαλιστική στρατηγική για αυτές είναι η ηγεσία κόστους. Από την άλλη η προσπάθεια για ανάπτυξη στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, δε βοήθησε όσες ναυτιλιακές την εφάρμοσαν για να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα τους.
3. Επενδυτική στρατηγική: Η επενδυτική στρατηγική μιας ναυτιλιακής επιχείρησης πριν τη κρίση αποτελούσε παράγοντα που καθόριζε τη πορεία της, μιας και οι διακυμάνσεις των τιμών της αλλά και των τιμών των πλοίων, την καθιστούσε κρίσιμο παράγοντα. Επίσης καθοριστικό παράγοντα αποτελούσαν τα χρήματα που θα επένδυε ένας εφοπλιστής για να αποκτήσει ένα καράβι είτε νέας ναυπήγησης είτε μεταχειρισμένο αλλά και το χρόνο υλοποίησης της επένδυσης. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις στη πλειοψηφία τους αναπτύσσουν τη στρατηγική της μακροχρόνιας πώλησης υπηρεσιών, ως μια ουσιαστική στρατηγική ενώ ταυτόχρονα αξιοποιούν τη συγκυρία απόκτησης κερδών από την πώληση των πλοίων τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές ήταν και είναι διαχειριστές πλοίων, όμως αντιμετωπίζουν το καράβι και ως περιουσιακό στοιχείο, από το οποίο έχουν την ικανότητα να αντλούν μικρές αποδόσεις. Ο

στρατηγικός προσανατολισμός τους είναι να μπορούν να αναπτύξουν τη μεταφορική ικανότητα ενώ παράλληλα να πωλούν κάποια από τα πλοία όταν το κρίνουν συμφέρον. Οι αγοραπωλησίες αποτέλεσαν έναν από τους παράγοντες της επιτυχημένης στρατηγικής των Ελλήνων πριν από τη κρίση αλλά και σήμερα μέσα στη κρίση. Λόγω της ύπαρξης περισσότερων ευκαιριών οι Έλληνες εφοπλιστές προβαίνουν στην αγορά караβιών τα οποία εκμεταλλεύονται επιτυχώς.

3.4 Στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην ναυλαγορά

Βασικό στη ναυλαγορά είναι να μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζουν τις απειλές που προέρχονται από τα επιχειρηματικά τους σχέδια. Πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις ήταν και παραμένουν ειδικευμένες στη διαχείριση των βασικών τύπων της 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 φορτηγού ναυτιλίας όπως τα χημικά, τα πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου, κατά τα τελευταία χρόνια. Η δραστηριοποίηση στη φορτηγό ναυτιλία δεν απαιτεί το ίδιο ύψος επενδύσεων με αυτές της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, καθώς, αυτό που χρειάζεται είναι η απόκτηση του πλοίου και η δημιουργία μιας υποδομής στη ξηρά για τη διαχείριση του (Θεοτοκάς, 2000).

Το πλοίο μπορεί να αποκτηθεί από την αγορά των μεταχειρισμένων με σχετικά χαμηλό κόστος, ενώ η υποδομή της ξηράς μπορεί να στηρίζεται στον πλοιοκτήτη και τα μέλη της οικογένειας του καθώς και σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αντίθετα στη ναυτιλία γραμμών η δραστηριοποίηση απαιτούσε εκτεταμένες επενδύσεις τόσο για τη δημιουργία υποδομών στην ξηρά, σε όλα τα λιμάνια που θα έφταναν τα πλοία της ναυτιλιακής. Πολλές εταιρίες στη ναυτιλιακή αγορά, ανάμεσα τους και οι ελληνικές βασίζουν τη στρατηγική τους στη μείωση του κόστους άρα και στην παροχή

χαμηλότερων τιμών από το σύνολο της αγοράς (Θεοτοκάς, 2000)

Η διαφοροποίηση που στηρίζεται κυρίως στην ποιότητα των υπηρεσιών δεν οδηγεί ταυτόχρονα στον ιδανικό συνδυασμό διεκδίκησης μεγαλύτερου ναύλου και μεγιστοποίησης των εσόδων τους. Η ποιότητα της υπηρεσίας στον κλάδο αυτό δεν μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από την άλλη το χαμηλό κόστος μπορεί και δίνει πλεονέκτημα στις εταιρείες της συγκεκριμένης αγοράς. Η χρήση μεταχειρισμένων πλοίων με χαμηλό σταθερό κόστος αλλά μεγάλο λειτουργικό σε συνδυασμό με καλή χρήση των πλοίων έδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διάφορες εταιρείες και μαζί με αυτές και σε πολλές ελληνικές.

Με βάση τη θεωρία του Porter (1980), για το διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, θεωρείται ότι οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις βασίζονται στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο χαμηλό κόστος και στην ηγεσία κόστους. Η φορτηγός ναυτιλία είναι μια ανταγωνιστική αγορά η οποία αναπτύσσεται με βάση την ελαχιστοποίηση του κατά μονάδα κόστους.

Μια ναυτιλιακή εταιρεία καλύπτει τις διάφορες θαλάσσιες διαδρομές με τα πλοία της και η βασική της στρατηγική είναι η ηγεσία κόστους. Η διαφοροποίηση δεν οδηγεί σε αύξηση του ναύλου άρα και σε αύξηση των κερδών. Ακόμα και σήμερα που η ποιότητα των υπηρεσιών, μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να διαφοροποιηθεί αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, αυτό στη ναυτιλία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως σημείο διαφοροποίησης και ανταγωνιστικότητας, απλά μπορεί να αποτελέσει πρόσθετο στοιχείο ενίσχυσης του πλεονεκτήματος του χαμηλού κόστους.

Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατάφεραν να εξασφαλίσουν μειωμένο κόστος μέσα από τη χρήση μεταχειρισμένων πλοίων τα οποία είχαν χαμηλό σταθερό κόστος αλλά υψηλό λειτουργικό. Από την άλλη κατάφεραν λόγω της γνώσης των ιδιοκτητών τους, να μειώσουν το αυξημένο κόστος λειτουργίας των καραβιών αλλά και ευρύτερα της εταιρείας. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις είχαν την ικανότητα να λειτουργούν με συγκεκριμένη φιλοσοφία, κουλτούρα και στόχους, πράγμα που τις βοήθησε και τις βοηθά να μειώνουν το ρίσκο και ν' αντιμετωπίζουν τις δυσμενείς καταστάσεις.

Το στυλ διοίκησης των επιχειρήσεων το οποίο επικεντρώνεται στον έλεγχο του κόστους γίνεται αποδεκτό από το σύνολο της ιεραρχίας. Δομικά οι ναυτιλιακές αποτελούνται από παλαιούς και έμπειρους ναυτικούς, οι οποίοι μπορούν να στηρίζουν μέσα από τη γνώση και την εμπειρία τους, την ανταγωνιστική στρατηγική των ελληνικών επιχειρήσεων, εστιάζοντας κυρίως στη μείωση του κόστους μέσα από τη διατήρηση των λειτουργικών εξόδων σε σταθερά επίπεδα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη στρατηγική της μακροχρόνιας πώλησης υπηρεσιών, ως μια σχεδιασμένη στρατηγική αλλά ταυτόχρονα και αξιοποιώντας τη συγκυρία στις ναυλαγορές, για να αποκομίσουν κέρδη από την πώληση των πλοίων τους.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός των εφοπλιστών, όπως προαναφέρθηκε αναφέρεται κυρίως στη στρατηγική ικανότητα των πλοίων σε χαμηλό κόστος, αλλά και τη δυναμική πώληση τους όταν έχουν κάποια συμφέρουσα αγορά.

Το μεγαλύτερο μέρος στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως που εστιάζουν στη στρατηγική των αγοραπωλησιών, δεν αποχωρούν από την αγορά, αλλά αυξομειώνουν το στόλο τους (Theotokas, 2000) Πολλοί επιχειρηματίες μπαίνουν στην αγορά, όταν τα πλοία πωλούνται σε χαμηλές τιμές και βγαίνουν πουλώντας τα πλοία τους όταν οι τιμές είναι υψηλές. Ο εφοπλιστής που πουλά πλοία έχει ρευστότητα να στηρίξει το στόλο του σε περίοδο κρίσης.

3.4.1 Η στρατηγική των clusters στην ναυτιλία

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια ευρύτερη θεωρητική προσέγγιση των clusters, με στόχο να γίνει κατανοητός ο όρος, η έννοια και οι εφαρμογές του. Ουσιαστικά το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί ένα εισαγωγικό κείμενο στην εργασία, με στόχο ο αναγνώστης να εξοικειωθεί με όρους και θέσεις που θα αναπτυχθούν αργότερα στο σύνολο της εργασίας.

Τα clusters τα οποία αποτελούν τη βασική θεματική ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, αναφέρονται στη δημιουργία ομάδων συνήθως εταιρειών, με κοινούς

στόχους και παρόμοια στρατηγική σκέψη οι οποίες μέσα από συνεργασίες επιδιώκουν να καθιερωθούν στον κλάδο δράσης τους, αλλά και να επιτύχουν τους στόχους που έχουν οριοθετήσει. Τα βασικά τους χαρακτηριστικά είναι η συνεργατικότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, τα κοινά στοιχεία που τις συνδέουν, τα οικονομικά και γεωγραφικά στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν κ.λ.π.

Στο κεφάλαιο αρχικά θα γίνει προσπάθεια να οροθετηθεί ο όρος, προκειμένου να γίνει κατανοητός στους αναγνώστες της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια θα γίνει η ιστορική προσέγγιση της έννοιας των clusters ξεκινώντας από το παρελθόν και φτάνοντας μέχρι και σήμερα. Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου θα παρατεθεί θεωρία γύρω από τα clusters και θα οροθετηθεί (γιατί υπάρχουν, πως δημιουργήθηκαν και ποια είναι τα βασικά τους χαρακτηριστικά). Η τέταρτη ενότητα του κεφαλαίου 1 εστιάζει στη συσχέτιση των clusters με την ανταγωνιστικότητα. Το κεφάλαιο θα ολοκληρωθεί με την παράθεση σχετικών παραδειγμάτων, προκειμένου να αποσαφηνιστεί καλύτερα ο όρος clusters.

3.4.2 Ορισμός των clusters

Οι οικονομολόγοι δεν έχουν καταφέρει μέσα στα χρόνια να συμφωνήσουν έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό, σε σχέση με τα clusters. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι ελλιπείς και δεν είναι δυνατόν να περιγράψουν με ακρίβεια την ουσία του όρου clusters.

Ο όρος χρησιμοποιείται από διάφορους επιστήμονες, σε διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα εύρος εννοιών και ένα χάσμα απόψεων το οποίο δεν εξυπηρετεί ουσιαστικά την εννοιολογική προσέγγιση του όρου clusters. Ο όρος cluster με βάση τον Porter (1998) ορίστηκε ως εξής: «Τα clusters αποτελούν τη μάζα εταιρειών και οργανισμών γεωγραφικά συγκεντρωμένων, σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Συγχρόνως αποτελούν μια σειρά από συνδεδεμένες βιομηχανίες αλλά και άλλους φορείς σημαντικούς για τον ανταγωνισμό».

Ο Porter (1998) αποσαφήνισε ότι τα clusters περιλαμβάνουν προμηθευτές

εξαρτημάτων, μηχανημάτων, υπηρεσιών καθώς και προμηθευτές εξειδικευμένης υποδομής. Ακόμα τα clusters αναφέρονται στους πελάτες και στους κατασκευαστές των συμπληρωματικών προϊόντων αλλά και σε επιχειρήσεις που αναφέρονται σε δεξιότητες και τεχνολογίες. Τα clusters σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρονται σε θερμικά όργανα, πανεπιστήμια, δημιουργικές ομάδες, ομάδες κατάρτισης και επιστημονικής έρευνας. Στις ακόλουθες παραγράφους γίνεται μια πιο εκτενής με χρονική σειρά παράθεση ορισμών σε σχέση με τα clusters.

Σύμφωνα με τους Swann and Prevezer (1996,139) τα clusters ορίζονται ως ομάδες επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο που καθορίζονται με βάση την τοποθέτηση τους σε γεωγραφική περιοχή. Σύμφωνα με τον Rosenfeld (2002, 4) ένα cluster δημιουργείται με στόχο να εκπροσωπήσει μια συστάδα επιχειρήσεων οι οποίες είναι ικανές να παράγουν συνεργεία λόγω γεωγραφικής εγγύτητας και αλληλεξάρτησης. Η απασχόληση δεν είναι απαραίτητως κοινή σε σχέση με το προσωπικό, όσον αφορά ένα cluster.

Ένας από τους πιο ολοκληρωμένους και παλαιότερους ορισμούς καθίσταται αυτός του Porter (1998, 199) ο οποίος έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους. Ο συγκεκριμένος θεωρείται πιο ολοκληρωμένος, μιας και καλύπτει περίπου όλα τα πεδία που αναφέρουν όλοι οι προηγούμενοι ορισμοί αλλά και γενικά οι διάφοροι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς εκφραστεί σε σχέση με τα clusters. Μεταγενέστεροι συγγραφείς βασίστηκαν στον ορισμό του Porter, στη προσπάθεια τους να ορίσουν καλύτερα τα clusters.

Feser & Sweeney (2002, 26) αναφέρουν ότι τα οικονομικά clusters δεν είναι μόνο υποστηριζόμενες βιομηχανίες και ινστιτούτα αλλά αποτελούν συσχετιζόμενους φορείς οι οποίοι είναι πιο ανταγωνιστικοί λόγω της συνεργασίας που έχουν αναπτύξει από το να λειτουργούσαν ο καθένας μόνος του.

Ο Enright το (2003, 191) ορίζει τα clusters ως μια περιφερειακή ομάδα που αποτελεί ένα βιομηχανικό σύμπλεγμα στο οποίο οι εταιρείες-μέλη βρίσκονται πολύ κοντά η μία στην άλλη.

Οι Knox, Agnew, McCarthy, (2004, 166) ορίζοντας τα clusters αναφέρονται σε εταιρείες με παρόμοια μορφή, οι οποίες επιδιώκουν να αναπτύξουν συνεργασίες που θα τις καταστήσουν πιο ανταγωνιστικές.

Οι Felzensztein, Gimmon, & Aqueveque, (2012) αναφέρουν ότι δεν υπάρχει μια σωστή διευκρίνιση για το τι είναι cluster. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που το συνιστούν: αυτοί ξεκινούν από τον διαχωρισμό τους σε κάθετες και οριζόντιες δικτύωσεις και προχωρούν στην εύρεση των στοιχείων που μπορούν να προσδιορίσουν ένα cluster. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι η γεωγραφική ή χωροταξική συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας, οριζόντιες ή κάθετες σχέσεις μεταξύ βιομηχανικών κλάδων, η χρήση κοινής τεχνολογίας, η παρουσία κεντρικού συμβαλλομένου (πχ. μια μεγάλη επιχείρηση, ένα ερευνητικό κέντρο κλπ.) και η ποιότητα της δικτύωσης και συνεργασίας μεταξύ τους

Πιο πρόσφατα ένας ορισμός που θεωρείται από τους πιο βασικούς είναι αυτός που εκφράστηκε το 2014 από τους Baptista και Costa. Συγκεκριμένα οι δυο συγγραφείς ανέφεραν ότι: «Τα βιομηχανικά clusters αποτελούν γεωγραφικές συγκεντρώσεις βιομηχανιών, οι οποίες αποκομίζουν πλεονεκτήματα στη δραστηριότητά τους από τη χωροταξική εγγύτητα. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως οικονομίες συγκέντρωσης ή συσπείρωσης».

Μέσα από το σύνολο των ορισμών διαπιστώνεται ότι τα clusters αποτελούν συνεργατικούς φορείς, οι οποίοι συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας έναντι της εξωτερικής ανάθεσης ή της κάθετης ολοκλήρωσης μέσω της βελτίωσης της προσβασιμότητας σε πληροφορίες, σε πόρους αλλά και μέσα από τη βελτίωση των κινήτρων και της μέτρησης των επιδόσεων. Τα clusters συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό και στην ανάδειξη καινοτόμων δράσεων.

Τέλος τα clusters περιορίζουν τα εμπόδια για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, που βελτιώνουν το περιβάλλον για την παραγωγικότητα. Μέσα από τα clusters οι επιχειρήσεις ελαχιστοποιούν το κόστος ενώ ενισχύουν τις γνώσεις των επιχειρήσεων που εντάσσονται σε αυτά (Adu et al, 2014,46).

3.5 Στρατηγικές συμμαχιών στη ναυτιλία την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Το πεδίο μελέτης είναι η έννοια της στρατηγικής σκέψης, ο ρόλος της και η διαφορετικότητα που θα έπρεπε να υφίσταται κατά την εφαρμογή της, από τους manager των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να αντέξουν τις πιέσεις που δέχονται τη περίοδο της κρίσης επιλέγουν να προβούν σε στρατηγικές συμμαχίες οι οποίες θα τις βοηθήσουν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά να καταστούν πιο δυνατές και ανταγωνιστικές.

Ο τίτλος γαλάζιοι ωκεανοί όπως αναφέρει ο Παπαδάκης(2006), στον πρόλογο του ομώνυμου βιβλίου των Kim και Mauborgne (2005), «μπορεί να παραπλανάει τον αναγνώστη κάνοντάς τον να πιστέψει ότι αποτελεί ένα ακόμα συγγραφικό πυροτέχνημα της στρατηγικής σκέψης» (Παπαδάκης,2006:5). Η πραγματικότητα ωστόσο είναι, όπως διαπιστώνει λίγο παρακάτω ο ίδιος, ότι η νέα αυτή μορφή στρατηγικής αποτελεί το μέλλον της στρατηγικής σκέψης, αποτελεί την πεμπτούσια της εύρεσης διεξόδου για τους σύγχρονους επιχειρηματίες και αναπτύσσεται σήμερα και στο κλάδο της ναυτιλίας (Παπαδάκης, 2006).

Στη συνέχεια θα γίνει μια αναφορά στη λογική των συμμαχιών ενώ κατά διαστήματα και στο τέλος της ενότητας θα γίνει μια ευρεία αναφορά στην ανάπτυξη της παρούσας στο κλάδο της ναυτιλίας. Ουσιαστικά από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα υπήρχαν δυο αντιλήψεις σε σχέση με τη στρατηγική. Από τη μια, αυτή του πολέμου και της μετωπικής σύγκρουσης με τον αντίπαλο και από την άλλη αυτή της εύρεσης διεξόδων για την αποφυγή της σύγκρουσης και την επίτευξη των στόχων χωρίς αιματοκύλισμα.

Δηλαδή κάποιιοι πίστευαν και πιστεύουν μέχρι σήμερα ότι συμφέρον του ατόμου, του κράτους, της επιχείρησης είναι να εξοντώσει τους αντιπάλους του, να μείνει μόνος και να ελέγξει τα πάντα προς το δικό του συμφέρον. Από την άλλη, υπήρχαν αυτοί που θεωρούσαν ότι είναι καλύτερο να αποφεύγει κάποιος στρατηγικές που οδηγούν στη σύγκρουση διότι αυτές θα «πληγώσουν» αυτόν που τις χρησιμοποίησε, χωρίς συγχρόνως να του εξασφαλίσουν την επιτυχία.

Η άποψη που κυριαρχεί σήμερα, είναι ότι η στρατηγική ορίστηκε για πρώτη φορά από τη διεθνή βιβλιογραφία το 1951 καταδεικνύοντας ότι η στρατηγική σημαίνει «αγωνίζομαι, πολεμώ» και ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες μέσα στον κλάδο δράσης τους, να υιοθετούν στρατηγικές διαφορετικότητας με στόχο να κυριαρχήσουν νικώντας όλους τους αντιπάλους τους (Bartol and Martin, 1998).

Αυτό ωστόσο είναι αναληθές. Μπορεί ο Thomas Hobbes 1588-1679, να θεωρούσε ότι η επιτυχία κρύβεται στη ρήση «Πόλεμος όλων εναντίον όλων» και η σύγχρονη στρατηγική να βασίστηκε σε τέτοιες μεθόδους, αλλά υπήρχαν και άλλες αντιλήψεις παλαιότερων στρατηγών και φιλοσόφων που δεν υιοθετήθηκαν όπως θα έπρεπε.

Για παράδειγμα ο αρχαίος Κινέζος στρατηλάτης Sun Tzu αναφέρει χαρακτηριστικά στο έργο του η «Τέχνη του Πολέμου» ότι: *«ο πόλεμος είναι μια άχρηστη λύση, κάνοντας σαφές ότι δεν μπορεί να είναι παρά η έσχατη λύση. Ακόμα όμως και τότε θα πρέπει η στρατηγική που θα επιλεγεί να αναπτύσσει μια πολεμική δράση, η οποία να φροντίζει ο πόλεμος να διεξάγεται στο ελάχιστο δυνατό διάστημα, έχοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος σε ζωές και προσπάθεια, και να επιφέρει τις ελάχιστες δυνατές απώλειες στον εχθρό»* (Sun, 2000:14).

Ουσιαστικά 2400 χρόνια πριν ο μεγάλος αυτός φιλόσοφος του πολέμου, αναγνώρισε την ανάγκη αποφυγής της σύγκρουσης και αν είναι αυτό αναπόφευκτο να βρεθεί λύση ώστε η σύγκρουση αυτή να γίνει με τις λιγότερες δυνατές απώλειες.

Ως λύση πρότεινε τον προσανατολισμό σε νέα εδάφη λιγότερο εχθρικά, στα οποία μπορεί να ισχυροποιηθεί ένας στρατός χωρίς να έρθει σε σύγκρουση, ενώ συγχρόνως θα σπάσει το ηθικό του εχθρού, βάζοντας τον στη διαδικασία να ακολουθεί, όταν δε η σύγκρουση θα είναι αναπόφευκτη θα γίνει σε πεδίο που ο στρατός θα έχει πλεονέκτημα.

Ένας άλλος μεγάλος στρατηγός ο Αννίβας (247-183 π.Χ) αναφέρει ότι *«Αν δεν υπάρχει δρόμος, εμείς θ' ανοίξουμε το δρόμο»*, ορίζοντας τη στρατηγική των «συνεργασιών και των συμμαχιών» αιώνες πριν. Με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά

επισημαίνει ότι όταν ένας στρατός, σήμερα μια εταιρεία, δεν βρίσκει δρόμο διαφυγής από τις τετριμμένες στρατηγικές ανάπτυξης, πρέπει να βρει νέους δρόμους, οι οποίοι θα την οδηγήσουν στην επιτυχία.

Το Τσίρκο του Ήλιου, επιβεβαίωσε τη ρήση του Αννίβα, όπου όταν έβλεπε τον κλάδο του να νοσεί και τον ανταγωνισμό να παραπατά ανάμεσα σε τετριμμένες στρατηγικές, άνοιξε νέους δρόμους διαφυγής από την καταστροφή, οι οποίοι τον οδήγησαν στην ανάπτυξη.

Οι Φιλόσοφοι, στρατηγοί και πολιτικοί του παρελθόντος έδειξαν το δρόμο. Το πρόβλημα είναι ότι οι σύγχρονοι μάνατζερ παρερμήνευσαν το λόγο τους και οδήγησαν τις επιχειρήσεις τους σε ένα συνεχή και «αιματηρό» πόλεμο έχοντας πάντα ως οδηγό την ανάπτυξη στρατηγικών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτές εκφράστηκαν από τον Michael Porter, στοχεύοντας στην εξολόθρευση των ανταγωνιστών (Guthrie, 2003) (Porter, 1985).

Ουσιαστικά έθεσαν ως αυτοσκοπό τη νίκη έναντι των αντίπαλων εταιρειών, ξεχνώντας, αδιαφορώντας για ευκαιρίες που ανοίγονταν σε νέες αγορές, οι οποίες θα τους επέφεραν περισσότερα κέρδη από ότι θα είχαν αν απλά εξόντωναν τους εχθρούς τους και έμεναν μόνοι τους στην αγορά.

Ο Θουκυδίδης προφητικά είχε αναφέρει ότι: «σε περίοδο πολέμου, οι έχοντες προκαλέσει αυτόν θεωρούσαν αυτονόητο ότι μόνο η επίκληση του ατομικού συμφέροντος έχει πιθανότητες να φέρει αποτελέσματα». Αυτό συμβαίνει σήμερα: επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν θεωρούνται πάντα αυτές που ανοίγουν δρόμους και καινοτομούν, αλλά αυτές που εστιάζουν μόνο στο συμφέρον τους, ακόμα και αν αυτό επιφέρει ανεπανόρθωτες ζημιές στους αντιπάλους και στην κοινωνία.

Σήμερα, έχοντας ως δεδομένο ότι η παγκόσμια αγορά βιώνει μια από τις πιο μεγάλες κρίσεις που γνώρισε ποτέ, η λύση για τις επιχειρήσεις έρχεται από τα διδάγματα του παρελθόντος. Ο πόλεμος, η σύγκρουση δεν οδηγεί πουθενά, οι λεγόμενοι «κόκκινοι ωκεανοί» δεν πρέπει να είναι το μοναδικό πεδίο λειτουργίας των επιχειρήσεων, θα πρέπει για να επιβιώσουν να βρουν διεξόδους να κινηθούν σε

άγνωστα και μη εχθρικά νερά, στους λεγόμενους «γαλάζιους ωκεανούς», βρίσκοντας με αυτόν τον τρόπο διεξόδους ανάπτυξης και κερδοφορίας.

Ο Drucker (1992) επιβεβαιώνει την παραπάνω θέση λέγοντας ότι: «Σε περιόδους αναταραχής, το πρόβλημα δεν είναι η αναταραχή, αλλά η δική μας έλλειψη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας» (Drucker, 1992,292). Με τη θέση του αυτή, δείχνει ότι οι εταιρείες δεν χρειάζεται να πηγαίνουν με το ρεύμα, να μένουν στα τετριμμένα. Αντίθετα θα πρέπει να βρίσκουν διεξόδους να προσαρμόζονται στην κατάσταση και να επιδιώκουν να είναι ευέλικτες. Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι σήμερα, υπάρχει ανάγκη για μια νέα διαφορετική στρατηγική αντίληψη, η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις αναίμακτα και χωρίς συγκρούσεις να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σύμφωνα με τους Norman et al (2009), οι ναυτιλιακές εταιρείες επενδύουν μεγάλο ποσοστό των οικονομικών τους πόρων προκειμένου να πετύχουν να εφαρμόσουν τη λεγόμενη στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία σύμφωνα με τους συγγραφείς θα τις βοηθήσουν να καταστούν μοναδικές στο χώρο δράσης τους, έλκοντας μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, αυξάνοντας την κερδοφορία τους και καταφέρνοντας μέσα από αυτήν τη διαδικασία να γίνουν οι ηγέτες στην αγορά

Η παρούσα φιλοσοφία χαρακτηρίζει σήμερα την πλειοψηφία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων οδηγώντας αυτές σε ένα συνεχή πόλεμο με τον ανταγωνισμό, ένα πόλεμο που τις αποδυναμώνει και μειώνει τη δυναμική τους στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά δράσης τους.

Οι αγορές αυτές που υπήρχαν, υπάρχουν και θα υπάρχουν και στο μέλλον ονομάστηκαν αγορές των κόκκινων ωκεανών, η ονομασία αυτή δόθηκε προκειμένου να γίνει ξεκάθαρο ότι στις αγορές αυτές ισχύει το ρητό «ο θάνατος σου η ζωή μου», με αποτέλεσμα οι θάλασσες που δηλώνουν τις αγορές να βάφονται με κόκκινο χρώμα το οποίο δηλώνει τον υπέρμετρο ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στις διάφορες αγορές .

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική θεώρηση της αγοράς, αυτή των Μπλε Ωκεανών. Σύμφωνα με αυτήν τη φιλοσοφία η στρατηγική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων πρέπει να πάψει να προσανατολίζεται προς την εξόντωση του ανταγωνισμού αντίθετα πρέπει να επιζητά την εύρεση αναξιοποίητων αγορών με στόχο τη δημιουργία μεγάλων κερδών.

Οι μπλε ωκεανοί αποτελούν ευκαιρίες που ανακύπτουν μέσα από τους κόκκινους ωκεανούς και ανακαλύπτονται από τους πρωτοπόρους οι οποίοι παίρνουν το ρίσκο να εισέλθουν σε αγορές που δεν έχουν κανένα ανταγωνισμό, που δεν υπάρχουν κανόνες αφού οι εταιρείες λειτουργούν πρώτες σε αυτές και ορίζουν από μόνες τους κανόνες που οι μελλοντικοί ανταγωνιστές τους θα πρέπει να ακολουθήσουν. Η φιλοσοφία αυτή οδηγεί ακόμα και ναυτιλιακές εταιρείες που δε θα είχαν καμία ελπίδα να διακριθούν στους κόκκινους ωκεανούς να βρουν ευκαιρίες ανάπτυξης και απόκτησης ηγετικού ρόλου, λόγω της δράσης τους στους γαλάζιους ωκεανούς (Fin, 2012).

Σύμφωνα με τον Fin (2012) η στρατιωτική, πολεμική προσέγγιση ήταν αυτή που μέχρι σήμερα χαρακτήριζε τις αγορές και κυρίως όλες τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Οι σύγχρονοι manager στα βήματα του Sun Tzu, του Μεγάλου Αλεξάνδρου κ.λ.π μελετούσαν και προσπαθούσαν να εφαρμόσουν στρατηγικές τακτικές οι οποίες θα τους βοηθούσαν να καταστούν οι ηγέτες των αγορών δράσης τους (Fin ,2002).

Όπως ο ίδιος αναφέρει τις περισσότερες φορές παρερμήνευαν το λόγο των μεγάλων στρατηγικών ή απλά το μετέφραζαν όπως αυτοί ήθελαν επιδιώκοντας την καταστροφή των ανταγωνιστών. Η ουσία είναι ότι ακόμα και οι μεγάλοι στρατηγοί του παρελθόντος οι οποίοι ζούσαν σε «άγριες» εποχές αν μπορούσαν να αποφύγουν το πόλεμο θα το έκαναν, αν μπορούσαν να βρουν διεξόδους που αναίμακτα θα πετύχαιναν τους στόχους τους θα το έκαναν.

Βάση αυτής της λογικής αρχικά οι Chan and Mauborge (2005) και αργότερα ο Fin (2012) αλλά και ενδιάμεσα πολλοί θεωρητικοί προσπάθησαν να δείξουν μέσα από τις έρευνες τους ότι η μάχη μεταξύ των εταιρειών, δεν έχει νικητή και ότι η

καταστροφή του ανταγωνιστή δεν αποτελεί αυτόματη βελτίωση της κερδοφορίας αλλά και απόκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά (Fin, 2002).

Όλοι οι ερευνητές με βασικούς τους προαναφερμένους, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι αυτό που μπορεί να καταστήσει μια εταιρεία πιο ανταγωνιστική αλλά και πιο ασφαλή είναι η αναγνώριση νησίδων στην αγορά στις οποίες θα μπορούν να δρουν μόνες, χωρίς ανταγωνισμό, αποκομμένες χωρίς να χρειάζονται να έρχονται σε συνεχείς συγκρούσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν στη καταστροφή κάποιου μέσα στην αγορά.

Συμπερασματικά ο ανταγωνισμός τιμών, ο καταναλωτισμός, η μείωση της ζήτησης, η αύξηση της αγοράς και η οικονομική κρίση σήμερα που μαστίζει την αγορά, οδήγησαν στην ανάγκη ανάπτυξη ενός νέου στρατηγικού μοντέλου, το οποίο θα βασίζεται σε μια πιο απελευθερωμένη φιλοσοφία χωρίς συγκρούσεις. Αυτή θα στοχεύει στην εύρεση νέων αγορών δράσης, τους λεγόμενους γαλάζιους ωκεανούς. Η εύρεση νέων αγορών θα έχει ως αποτέλεσμα την επιβίωση ακόμα και των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δεν αντέχουν τον άμεσο ανταγωνισμό με τους μεγάλους και που έχουν επίσης ανάγκη να επιβιώσουν (Kim and Mauborgne, 2013).

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Ερευνητική διαδικασία

Οι δύο βασικότερες προσεγγίσεις που επικρατούν όσον αφορά την επιλογή της ερευνητικής φιλοσοφίας σύμφωνα με τους ερευνητές της ερευνητικής μεθοδολογίας είναι ο θετικισμός και η φαινομενολογία (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά,2011).

Για την παρούσα έρευνα κρίνεται ως καταλληλότερη προσέγγιση ο θετικισμός, καθώς παρουσιάζει την πραγματική πλευρά των γεγονότων και επιτρέπει τη μελέτη τους με βάση λογικές υποθέσεις και συλλογισμούς προκειμένου να καταλήξει στο ζητούμενο αποτέλεσμα. Επομένως, η μελέτη βασίστηκε μόνο σε στοιχεία που προκύπτουν από έρευνα και όχι στην προσωπική άποψη του ερευνητή, ενώ λήφθηκαν υπόψη αληθινά γεγονότα και δεδομένα προκειμένου να εξαχθούν τα σωστά συμπεράσματα. Ακόμα, πραγματοποιήθηκε αναλυτική επισκόπηση και μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας προκειμένου να κατανοηθούν οι απόψεις άλλων ερευνητών σχετικά με το θέμα και χρησιμοποιήθηκαν τελικά μόνο τα στοιχεία που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα.

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο τη διερεύνηση των στρατηγικών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων επιλέχθηκε η έρευνα επισκόπησης καθώς προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης του συνόλου των απαραίτητων πληροφοριών σχετικών με τις στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Για τις ανάγκες της παρούσας πραγματοποιήθηκε συμπερασματική και αιτιολογική έρευνα δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκε μεγάλο δείγμα για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο με πιο απλό επίπεδο ερωτήσεων το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή ποιοτικών δεδομένων.

4.2 Ερευνητική στρατηγική

Τα πιο σημαίνοντα είδη έρευνας είναι τα ακόλουθα:

1. Πειραματική έρευνα: Εστιάζει στην εύρεση δεδομένων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.
2. Αρχαιακή έρευνα: Η συγκεκριμένη είναι μια έρευνα με ιστορική σημασία και προσέγγιση, η οποία εστιάζει στην ανακάλυψη και κυρίως στην ερμηνεία γεγονότων του παρελθόντος. Η συγκεκριμένη εστιάζει στη μελέτη και ανάλυση ιστορικών πηγών πάσης φύσεως που χρησιμοποιούνται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011).
3. Έρευνα δράσης: Η συγκεκριμένη έχει ως βασικό της στόχο την ανάπτυξη δράσεων για την επίλυση συγκεκριμένων και ορισμένων προς επίλυση προβλημάτων.
4. Grounded Theory: Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία, γίνεται κωδικοποίηση των ερευνητικών δεδομένων, με βάση συγκεκριμένους άξονες συζήτησης ώστε να μπορέσει ο ερευνητής να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τις ορισμένες υποθέσεις του (Fitzlerland, 1997).
5. Case study: Η Μελέτη Περίπτωσης αποτελεί μια μεθοδολογική διαδικασία για ορισμένους τομείς επιστημονικής γνώσης. Συγχρόνως χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη κάποιας θεωρίας ως μια εστιασμένη διαδικασία διερεύνησης που έχει ως στόχο τη δημιουργία καινούριας γνώσης (Herling et al., 2000).
6. Εθνογραφία: Η εθνογραφία αποτελεί ένα είδος ποιοτικής έρευνας που προέρχεται από το κλάδο της ανθρωπολογίας και εστιάζει στο να περιγράψει τις αντιλήψεις των ανθρώπων για τις διάφορες έννοιες και γεγονότα (Spradley, 1979).
7. Έρευνα επισκόπησης: Η συγκεκριμένη μορφή έρευνας, χρησιμοποιείται από τους περισσότερους ερευνητές, μιας και τους βοηθά στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Ο λόγος χρήσης της έχει να κάνει με το ότι βοηθά τον ερευνητή να μελετά καλύτερα συμπεριφορές και απόψεις ανθρώπων που σχετίζονται με το ερευνητικό του πεδίο.

Για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκε το grounded theory μιας και θα γίνει

κωδικοποίηση ερευνητικών δεδομένων με βάση την ποιοτική έρευνα που θα διεξαχθεί. Θα τεθούν άξονες συζήτησης και βάση αυτών θα γίνει η ανάλυση. Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί βοηθάει τους ερευνητές να κατανοήσουν τους ανθρώπους και το κοινωνικοπολιτιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ζουν. Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την κατανόηση του νοήματος ενός φαινομένου και όχι τη μέτρηση και τη στατιστική ανάλυσή του.

4.3 Ορισμός ποιοτικής έρευνας

Όταν η έρευνα έχει να κάνει με τη μελέτη του πώς οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και ποιες είναι οι απόψεις τους, όταν κανείς εξερευνά ένα νέο πεδίο όπου οι έννοιές του δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, όταν κανείς εκτιμά αν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν είναι εφαρμόσιμα, τότε πρέπει να χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται η ποιοτική προσέγγιση διότι:

- η ποιοτική προσέγγιση εστιάζει στο πώς οι άνθρωποι μπορούν και έχουν διαφορετικούς τρόπους αντίληψης μιας πραγματικότητας
- εστιάζει και ερευνά τις δηλώσεις της εμπειρίας των ατόμων και τα δεδομένα, που δεν θα μπορούσαν να εκφραστούν επαρκώς με αριθμούς.
- μελετά τις συμπεριφορές ατόμων στο φυσικό τους πλαίσιο-περιβάλλον και χρησιμοποιεί τις περιγραφές τους ως δεδομένα
- εστιάζει στην περιγραφή και ερμηνεία των ατόμων με την πιθανότητα ανάπτυξης μιας νέας θεωρίας και την αξιολόγηση μιας ήδη υπάρχουσας διαδικασίας
- η ποιοτική προσέγγιση εφαρμόζει μια ευέλικτη αλλά συστηματική διαδικασία έρευνας

Έτσι και η συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιεί τις περιγραφές των ερωτώμενων ως δεδομένα, αναλύει τις δηλώσεις της εμπειρίας τους και διεξάγει την μελέτη μέσα στο πλαίσιο του εξεταζόμενου ζητήματος. Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από τη σε

βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση.

1. Σε βάθος συνέντευξη: Με βάση τη συγκεκριμένη μέθοδο ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτώμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει ένα συγκεκριμένο οδηγό ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις (Tull, & Hawkins, 1987):

- Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Όταν το προς έρευνα θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτώμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκων αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειά τους.

2. Ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος: Στην παρούσα μέθοδο ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, προκειμένου να μπορεί ο ερευνητής να παρακολουθεί τη συζήτηση, καθώς υπάρχουν και όλα τα απαραίτητα οπτικοακουστικά μέσα. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις (Ζαφειρόπουλος, 2005):

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων

- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς, στόχο για τη, οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα ‘κλειδιά’

Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές

4.3.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ποιοτικής έρευνας

Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου-έρευνας χαρακτηρίζεται τόσο από πλεονεκτήματα, όσο και από μειονεκτήματα. Τα βασικά πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι διερευνά εις βάθος το υπό μελέτη αντικείμενο και ως εκ τούτου μπορεί να καταλήξει σε συμπεράσματα και διαπιστώσεις τις οποίες δεν είχε σκεφτεί από πριν. Από τη άλλη πλευρά, οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008). μεγάλο χρόνο και κατ’ επέκταση κόστος για τον ερευνητή και παράλληλα η ερμηνεία των λεγομένων των υποκειμένων βασίζεται στην κρίση του ερευνητή. Τέλος οι ποιοτικές μέθοδοι αφορούν κυρίως σε μικρά δείγματα και ως εκ τούτου δεν μπορούν να γενικευθούν για ολόκληρο τον πληθυσμό της έρευνας.

4.3.2 Τύποι ποιοτικής έρευνας

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην ποιοτική έρευνα. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν είναι όλες οι ερωτήσεις ποιοτικής έρευνας του ίδιου τύπου και επειδή οι ερευνητές προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα παράδοσης ερευνών. Η επιλογή της κάθε προσέγγισης έρευνας θα επηρεάσει τον τρόπο συλλογής δεδομένων από τον ερευνητή.

Μερικοί σημαντικοί τύποι ποιοτικής έρευνας είναι:

- Εθνογραφία (Ethnography)
- Θεμελιωμένη θεωρία (Grounded theory)
- Μελέτη Περίπτωσης (Case study research)
- Έρευνα Δράσης (Action research)
- Μελέτη πεδίου (Field study)
- Περιγραφή Εφαρμογής (Application Description)

Σύμφωνα με τους Hancock et al. (2007), η έλλειψη ξεκάθαρων οδηγιών για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος έχει ως αποτέλεσμα μεγάλη σύγχυση στην ποιοτική έρευνα. Δείγμα είναι ένα πεπερασμένο κομμάτι ενός πληθυσμού, που οι ιδιότητές του μελετώνται για την απόκτηση πληροφορίας για όλο το σύνολο.

4.3.3 Ηθικά και Δεοντολογικά Ζητήματα

Η έρευνα στηρίζεται σε μεγάλο ποσοστό στην εμπιστοσύνη του κοινού ότι γίνεται τίμια, αμερόληπτα, αντικειμενικά και βασίζεται στην πρόθυμη και χωρίς ανταλλάγματα συνεργασία του κοινού και των συμμετεχόντων. Οι ερωτήσεις της ποιοτικής ανάλυσης είναι τέτοιες ώστε να μην θίγεται ή ενοχλείται ο ερωτώμενος (Bryman & Bell 2015).

4.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα αποτελούνταν από δύο άτομα τα οποία εργάζονταν σε ναυτιλιακή

επιχείρηση. Το δείγμα είναι μικρό δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, οι λόγοι ήταν είτε χρονικοί είτε σχετίζονται με το ότι δεν ήθελαν να δώσουν στοιχεία για τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Το θετικό είναι ότι τα δυο αυτά άτομα ήταν άκρως ενημερωμένα και έδωσαν μια πλήρη εικόνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων μέσα στην οικονομική κρίση.

4.5 Εργαλείο της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα ως εργαλείο διερεύνησης και συλλογής δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα ειδικό έντυπο το οποίο εμπεριέχει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Η χρήση του ερωτηματολογίου συνδέεται με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες.

Η ανάπτυξη ενός ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν (Bryman & Bell, 2015).

4.6 Περιορισμοί έρευνας

Ένας περιορισμός ήταν ο περιορισμός του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας και η αναστολή ορισμένων ερωτηθέντων να δώσουν απαντήσεις που αφορούσαν προσωπικά στοιχεία. Λύση σε αυτό δόθηκε μέσω του κώδικα δεοντολογίας, όπου διευκρινίστηκε στους συμμετέχοντες πως τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα πτυχιακή.

Κεφάλαιο 5^ο Ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων

Και οι δύο ερωτώμενοι είναι άνδρες, ο πρώτος 47 ετών και ο δεύτερος 49 ετών. Το είδος της επιχείρησης του πρώτου είναι ναυτιλιακή εταιρεία και του δεύτερου είναι εταιρεία διαχειρίστρια πλοίων.

Στην ερώτηση για την ιδιοκτησία της εταιρείας ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι ανήκει στην Greek interests και ο δεύτερος στη Λιβερίας. Στη δεύτερη ερώτηση σε σχέση με ποιο κλάδο της ναυτιλίας δραστηριοποιείται ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε στους διευθυντές πλοίων, στους ιδιοκτήτες πλοίων και στους λιμενικούς πράκτορες και ο δεύτερος στον κλάδο που έχει να κάνει με διευθυντές πλοίων.

Στην επόμενη ερώτηση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αυτήν τη στιγμή ο πρώτος ερωτώμενος ανέφερε την πολύ χαμηλή αγορά φορτίου η οποία δημιουργεί προβλήματα ρευστότητας και ο δεύτερος τη μείωση των εσόδων (ναύλων) και την αύξηση των εξόδων λόγω της φορολογίας.

Στην ερώτηση για το ποιοι είναι οι οικονομικοί παράγοντες που άλλαξαν την τελευταία διετία και ποια η μεταβολή αυτών των παραγόντων ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι είναι η υπερβολική παροχή των πλοίων και η μείωση της ζήτησης για τη μεταφορά φορτίου. Ο δεύτερος ερωτώμενος απάντησε ότι είναι η πτώση των εισαγωγών από την Κίνα και την Ευρώπη με αποτέλεσμα τη μείωση φορτιών σε παγκόσμια κλίμακα

Σε άλλη ερώτηση απάντησαν και οι δύο ερωτώμενοι ότι έχει μειωθεί ο ρόλος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο. Στην έκτη ερώτηση στο αν η εταιρεία τους έχει κάποιο πρόγραμμα ναυπήγησης προς εκτέλεση ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι δεν έχουν στην ιδιοκτησία τους σκάφη, εποπτεύουν τη ναυπήγηση σκαφών για άλλους ιδιοκτήτες. Ο δεύτερος ερωτώμενος απάντησε πως δεν έχει η εταιρεία τους κάποιο τέτοιο πρόγραμμα.

Στην επόμενη ερώτηση ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι τα πλοία που υπάρχουν στο πρόγραμμα της εταιρείας είναι τα δεξαμενόπλοια ξηράς και ο δεύτερος ότι είναι πλοία μεταφοράς χύμα φορτίου.

Στην ερώτηση σε σχέση με το κατά πόσο η κρίση επηρέασε την εταιρεία τους απάντησε ο πρώτος ερωτώμενος ότι είναι εντάξει μέχρι τώρα και ο δεύτερος ότι την επηρέασε σε αρκετά μεγάλο βαθμό στον ισολογισμό.

Στην ερώτηση που αναφέρεται στο πόσο η κρίση επηρέασε την τιμή της μετοχής της εταιρείας τους ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι είναι μια ιδιωτική εταιρία και ο δεύτερος ότι δεν είναι εισηγμένη εταιρία.

Στην ερώτηση για το ποια είναι η εκτίμηση τους για την οικονομική κατάσταση παγκοσμίως μέσα στο επόμενο έτος ο πρώτος ερωτώμενος πιστεύει πως επρόκειτο να γίνει χειρότερη αλλά να μείνει σταθερή από την πλευρά της ναυτιλίας και ο δεύτερος ερωτώμενος πιστεύει πως η κατάσταση θα παραμείνει η ίδια .

Στην ερώτηση για το πώς αναμένεται να είναι ο οικονομικός τζίρος τους και ποιες είναι οι στρατηγικές τους ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε πως αναμένεται να είναι σταθερός με μία προσπάθεια να φέρουν περισσότερους πελάτες στο στόλο τους, η διαχείριση του οποίου πραγματοποιείται από τρίτους. Ο δεύτερος απάντησε πως αναμένεται να είναι περίπου ο ίδιος με ελαφρά μείωση που ίσως για να περιοριστεί η πτώση του τζίρου επιφέρει περαιτέρω μείωση στόλου.

Στην ερώτηση για το ποια στρατηγική έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν τα χρόνια της κρίσης και γιατί, ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι είναι πολύ προσεκτικοί σε θέματα κόστους δεν επεκτείνονται περισσότερο από όσο πρέπει και ο δεύτερος ερωτώμενος ότι η στρατηγική που θα επιλέξουν είναι η μείωση του στόλου ώστε να περιοριστούν τα έξοδα.

Στην υποερώτηση 12.1 στο αν έχουν εστιάσει σε διαφοροποιήσεις σε επίπεδο τιμής ή ποιότητας υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της κρίσης για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε πως η ποιότητα της υπηρεσίας τους παραμένει σε υψηλά πρότυπα. Ο δεύτερος ερωτώμενος απάντησε πως όχι γιατί σαν ship managers δεν ελέγχουνε την τιμή των ναύλων.

Στην υποερώτηση 12.2 στο αν επιλέγουν την κατασκευή νέων καραβιών, την αγορά μεταχειρισμένων ή και τα δύο για να ενισχύσουν το επίπεδο του στόλου ο

πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι επιλέγουν μεταχειρισμένα σκάφη δεδομένου ότι είναι πολύ φτηνά προς το παρόν. Ο δεύτερος απάντησε πως αυτό εξαρτάται από την πορεία των ναύλων και την αγορά του S & P αλλά συνήθως είναι μια μίξη και των δύο.

Στην υποερώτηση 12.3 δεν απάντησε κανένας από τους δύο ερωτώμενους. Στην υποερώτηση 12.4 ζητήθηκε να αναλύσουν τις στρατηγικές διεθνοποίησης που ακολουθεί η εταιρία και ο πρώτος ερωτώμενος απάντησε ότι η επιχείρηση είναι διεθνής, έχοντας γραφεία σε Σιγκαπούρη, Κορέα, Ελλάδα και Μονακό. Πραγματοποιούνται επισκέψεις και έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες και μέσω mail, αφού η ναυτιλία είναι πολύ διεθνής από τη φύση της σε κάθε περίπτωση. Ο δεύτερος ερωτώμενος απάντησε ότι η εταιρεία έχει παραρτήματα στο Λονδίνο και στο Μονακό οπότε έχει πρόσβαση στις αγορές αυτές.

Επίλογος

Ολοκληρώνοντας, καταλήγουμε στο ότι φαίνεται πως οι προοπτικές από την ανάπτυξη ναυτιλιακών επιχειρήσεων έχουν συμβάλει σημαντικά στις δραστηριότητες και την οικονομία, τοπική και εγχώρια. Φυσικά, φαίνεται επίσης ότι μια πιο οργανωμένη δράση θα επιφέρει ακόμα πιο κερδοφόρα αποτελέσματα για τον κλάδο στον ελληνικό χώρο.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες και τομείς σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες με ναυτιλιακό κλάδο έχουν πρόσβαση στο εν λόγω σύμπλεγμα μέσω ενός οργανισμού στο ναυτιλιακό κλάδο. Εκτός από τη ρητή οικονομική αξία τους, τα ναυτιλιακά ζητήματα στις χώρες της ΕΕ διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της λειτουργίας του συνόλου της οικονομίας, π.χ. μέσω της διευκόλυνσης των θαλάσσιων μεταφορών του διεθνούς εμπορίου, και στη δημιουργία έμμεσων επιπτώσεων μέσω αγορών στην αλυσίδα αξιών. Ζητήματα ναυτιλίας πρέπει να αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο των συνεργατικών σχηματισμών με βάση τη διαφάνεια, την επικοινωνία και τον διάλογο και με την παρουσία υπεύθυνων εντός των ναυτιλιακών οργανισμών.

Μέσα από τη μελέτη και συγκεκριμένα μέσα από τα θεωρητικά και ερευνητικά της αποτελέσματα, υπήρξε μια ευρύτερη και δυναμική διαπίστωση, ότι η κρίση δεν αποτελεί το τέλος για το μέλλον της ναυτιλίας. Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες έχουν βρει διέξοδο στην ελληνική αλλά και στη παγκόσμια αγορά, αναπτύσσοντας στρατηγικές που εστιάζουν στην κρίση, στις συμμαχίες, στην εύρεση νησίδων που θα τις βοηθήσουν να επανατοποθετηθούν και να αυξήσουν μέσα από τη κίνηση αυτή τη κερδοφορία τους αλλά και θα βρουν τη δυνατότητα για το μέλλον να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Κλείνοντας θα πρέπει να ειπωθεί ότι η ναυτιλία είναι μια δυναμική αγορά, δίνει διεξόδους σε όλα τα επίπεδα για την ελληνική οικονομία, αλλά θα πρέπει να υποστηριχτεί με πιο δυναμικό, άμεσο τρόπο. Μέσα από την εργασία έγινε μια αναφορά στις συνεργασίες. Θεωρείται ότι η στρατηγική των συνεργασιών είτε μεταξύ των εταιρειών είτε μεταξύ του κράτους και των εταιρειών μπορεί να αποτελέσει δεκανίκι ανάπτυξης για τη ναυτιλία και άμεση εξόδου της από την παρούσα αδιέξοδη

κατάσταση. Η ναυτιλία πρέπει να παραμείνει προσοδοφόρα και ένας δυναμικός κλάδος ανάπτυξης, διότι χωρίς αυτήν η Ελλάδα θα δεχθεί ένα ακόμα πιο ισχυρό οικονομικό χτύπημα. Στο μέλλον προτείνεται να υπάρξει μεγαλύτερη στήριξη από το κράτος μέσα από επιδοτήσεις που θα δοθούν και θα προάγουν τη καινοτομία, τις στρατηγικές συμμαχίες και γενικά πρέπει να τους δώσει κίνητρα συνέχισης και παραμονής στην ελληνική αγορά.

Σε περίπτωση που δεν υπάρξει η στήριξη αυτή, υπάρχει περίπτωση στο μέλλον να αποχωρήσουν πολλές ναυτιλιακές από την ελληνική σημαία. Αυτή η αποχώρηση θα επηρεάσει την ελληνική οικονομία, θα την αποδυναμώσει και θα την οδηγήσει σε μεγαλύτερο τέλμα από ότι είναι. Είναι σημαντικό σήμερα η Ελλάδα να επενδύσει στον τομέα αυτό με όλη της τη δύναμη γιατί μόνο έτσι θα βοηθήσει τους πλοιοκτήτες να συνεχίσουν δυναμικά την πορεία τους. Η ναυτιλία είναι ένας διαφορετικός κλάδος από τους υπόλοιπους και για να μπορέσει να παραμείνει βιώσιμος δεν αρκούν οι κινήσεις που θα κάνουν οι εταιρείες από μόνες τους, χρειάζονται και την αρωγή και την υποστήριξη του κράτους για να μπορέσουν να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μέλλον της Ελλάδας θα είναι σίγουρα πολύ πιο αισιόδοξο αν η ελληνική ναυτιλία καταφέρει να παραμείνει το ίδιο ισχυρή όπως υπήρξε και στο παρελθόν.

Βιβλιογραφία

Διεθνής Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review,35(5), p.114
- Bartol K.M., and Martin D. (1998) “Management”, McGraw- Hill, Inc. New York, New York
- Berman, N., De Sousa, J., Martin, P., & Mayer, T. (2012). Time to ship during financial crises (No. w18274). National Bureau of Economic Research.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business research methods. Oxford University Press, USA.
- Burke, A., and Stel, V.A., Thurik, R.(2009), Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence, ERIM report series research in management
- Colomer, N.(2010),Problems in Greece wash ashore, Asset Securitization Report
- Damanaki, M. (2013). EU Commissioner for Maritime Affairs & Fisheries, Presentation on the 12th FEMIP Conference, “Mediterranean blue economy: enhancing marine and maritime cooperation”, Athens 19.04.2013
- Drucker, P. F.(1992) Managing for the Future, McGraw Hill
- Economist Intelligent Unit.(2009), Greece-County Report, Economist Intelligent Unit
- Engelen, C.K.(2010), “Death of the German Euro”, Magazine of International Economic Policy
- Enright, M. J. (2003). Regional clusters: what we know and what we should know. Innovation clusters and interregional competition, 99-129.
- European Commission.(2010), The Economic Adjustment Programme for Greece Second review – autumn 2010, Economic and Financial Affairs

- European Economy.(2009), Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses, European Commmission
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Aqueveque, C. (2012). Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 392-402.
- Feser, E. J., & Sweeney, S. H. (2002). Theory, methods and a cross-metropolitan comparison of business clustering. *Industrial location economics*, 222-257.
- Fin, J.(2012), A Guide to Blue Ocean Strategy, Kindle Edition
- Fitzgerald, B. (1997) “The use of systems development methodologies in practice: A field study”, *Journal of Information Systems*, Vol. 7, No. 4
- Ghellab, G. και Παπαδάκης, Κ.(2011) «Η πολιτική της οικονομικής προσαρμογής: Μονομέρεια κράτος ή κοινωνικό διάλογο», ΔΟΕ, σελ. 81-91, 2011.
- Grauwe P. De., και Moesen, W. "Κέρδη για όλους: Μια πρόταση για ένα κοινό Euro Bond, "Intereconomics, Vol. 44, No. 3, σελ. 132-141, 2009
- Grauwe, P. D.(2012) "Η ελληνική κρίση και το μέλλον της Ευρωζώνης" *Intereconomics*, Vol.. 45, no. 2, σελ. 89-93, 2009
- Herling, R. W., Weinberger, L., and Harris, L. (2000) Case study research: Defined for application in the field of HRD. St. Paul: University if Minnesota, Human Resource Development Research Center
- Howard, D.(2010), “The Naked ECB”,*Magazine of International Economic Policy*
- Jaunch, L and Glueck W, (1988), Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, New York : McGraw Hill Co, pp.375-383
- Johnson G. and K. Scholes,(1997) “Exploring Corporate Strategy”, Europe, Prentice Hall, fourth edition
- Kim W.C., and Mauborgne R.(2013) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Kindle edition

- Knox, P., Agnew, J. A., & McCarthy, L. (2014). *The geography of the world economy*. Routledge.
- Lasserre, P. (2012). *Global strategic management*. Palgrave Macmillan.
- Lützhöft, M., Grech, M. R., & Porathe, T. (2011). Information environment, fatigue, and culture in the maritime domain. *Reviews of human factors and ergonomics*, 7(1), 280-322.
- Michael Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*
- Papatheofanous, I.(2011), *Managing in the Business Context-Notes for Economic Perspectives*, Aegean College, p.8
- Papatheofanous, I.(2011), *Managing in the Business Context-Notes for Economic Perspectives*, Aegean College, p.26
- Papatheofanous, I.(2011), *Managing in the Business Context-Technological aspects*, Aegean College
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, Free Press
- Shaw J.K., (2000), *Strategic Management in Telecommunications*, House Telecommunications Library, pp.24-28
- Spradley, J. P. (1979) *The Ethnographic Interview*, United States, Wadsworth Group/Thomas Learning
- Stiglitz, G.(2002) *Παγκοσμιοποίηση και δυσαρέσκειες*, η Νέα Υόρκη, το Norton και Εταιρεία
- Stoner J et al (2007), *Management*, Prentice Hall International Edition p 326-328
- Stopford M., (2009), *Maritime Economics*, 3rd Edition, Routledge, London.
- Sun, T. (2000), *Η τέχνη του πολέμου*, μτφρ. Δ.Ν. Παυλάκης. Αθήνα, Οδυσσέας-Φόρμιγξ

Theotokas, I. (2000), "Greek Shipping in the interwar period: Internal integration and external adaptation". Προσκεκλημένος ομιλητής σε ημερίδα με θέμα "Modern Greece and World Shipping", που διοργανώθηκε από το National Maritime Museum της Βρετανίας και το Goldsmiths University of London, Λονδίνο.

UNCTAD, (2013), «Review of maritime transport 2013», United Nations Publication, New York and Geneva.

Ελληνική Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

Αργυρού Μ., και Τσουκαλάς, JD.(2011) «Η ελληνική κρίση χρέους: Πιθανό Αιτίες, Μηχανική και τα αποτελέσματα, "παγκόσμια οικονομία, Vol. 34, No. 2, σελ. 173 -191

Γεωργακα, Γ.Κ.,(2007) Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, Εφημερίδα Μακεδονία

Γουλιέλμος Α. (1999), Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Δημητρόπουλος Γ. Ε.,(2001) Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας. Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο, εκδόσεις Έλλην

Ζαφειρόπουλος Κώστας, «Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών», σελίδες 270, Αθήνα 2005, Εκδόσεις Κριτική.

Θεοτοκάς, Γ, (2000), "Ελληνική Ναυτιλία. Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές" στην Α' Ναυτιλιακή Συνάντηση Άνδρου, Άνδρος.

Θεοτοκάς, Ι. (2007). Ναυτιλία και επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Research Institute for European and American Studies (RIEAS). Ανακτήθηκε στις 10-12-2012 από <http://www.rieas.gr>.

Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά, Ε., (2011). «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών». Σύγχρονη Εκδοτική

- Μαΐστος Οι αναπτυξιακοί θεσμοί της αυτοδιοίκησης (2000)
- Μπρένερ,Π.(2002), Ο εκσυγχρονισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σήμερα
Συγκριτική προσέγγιση μεταξύ των χωρών μελετών της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
ΚΕΔΚΕ
- Παπαδάκης(2006) όπως αναφέρεται στο Kim W.C., and Mauborgne R.(2013) Blue
Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition
Irrelevant , Kindle edition
- Παπαδάκης, Β., (2001), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος
- Παπαδάκης, Κ(2010). «Αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων μέσω του κοινωνικού
διαλόγου: Κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών σε περιόδους κρίσης, "Έγγραφο
εργασίας αριθ. 19, Γενεύη, ILO.
- Παπαιωάννου, Κ.Ν.(2001), Το Σύνταγμα της Ελλάδος, Το Ποντίκι
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.-Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις
κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. The Journal for Open and Distance
Education and Educational Technology, 4 (1)
- Πατσουράτης, Β.(2011), Στρατηγικές Κατευθύνσεις για ανταγωνιστικές τουριστικές
επενδύσεις στην Ελλάδα, ΣΕΤΕ, 5th Conference in Tourism & Development
- Περιπτώσεις 11-17 και 19-24 της παρ .1 του άρθρου 94 του ν 3852/2010
- Προεδρία της Ελληνικής Δημοκρατίας.(2011), Άρθρο 50 του Συντάγματος, Ανάκτηση
από http://www.presidency.gr/?page_id=1980#35 [30.6.2016]