

“Στρατηγικό μάνατζμεντ στην ελληνική ναυτιλία”

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το στρατηγικό μάνατζμεντ στην ελληνική ναυτιλία. Πιο συγκεκριμένα, στα πρώτα κεφάλαια αναλύονται χρήσιμοι ορισμοί και ορολογίες με σκοπό να δημιουργηθεί το απαραίτητο υπόβαθρο για περαιτέρω ανάλυση. Ύστερα παραθέτονται γενικά στοιχεία του ναυτιλιακού κλάδου, και στην συνέχεια γίνεται μια πιο συγκεκριμένα αναφορά στην ελληνική εμπορική ναυτιλία. Επιπλέον, αναλύεται η σύνθεση και η οργάνωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, από άποψη τμημάτων και διοικήσεων που την αποτελούν. Συνεχίζοντας παραθέτονται τα είδη και οι κατηγορίες τόσο των πλοίων, όσο και των φορτίων που καλείται να μεταφέρει ο παγκόσμιος και ο Ελληνικός στόλος. Έπειτα, παρατηρούμε την σύνθεση της ναυλαγοράς καθώς και το κλασικό μοντέλο ναυτιλιακής βιομηχανίας. Εκεί αναλύονται τα είδη υπάρχουσών ναυλώσεων, ενώ γίνεται αναφορά σε ένα από τα πιο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου, που δεν είναι άλλα από τους ναυτιλιακούς κύκλους. Εν συνεχεία, γίνεται οικονομική ανάλυση του ναυτιλιακού κλάδου σε επίπεδο προσφοράς και ζήτησης, ενώ ακολουθεί σαφώς και το κόστος που χαρακτηρίζει την συγκεκριμένη βιομηχανία. Πολύ σημαντικό είναι επίσης να αναφερθεί και το νομοθετικό πλαίσιο που δραστηριοποιούνται οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καθώς και οι ναυτιλιακές πολιτικές που ασκούνται πάνω τους. Επιπλέον, αναφέρεται η σπουδαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ για την οργάνωση και την διοίκηση ναυτιλιακών εταιρειών, και αναλύονται τα είδη στρατηγικής που ακολουθούνται από αυτές. Τέλος, ως επιπρόσθετο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: στρατηγικό μάνατζμεντ, ναυτιλιακές εταιρείες, ναυλαγορά

ABSTRACT

This paper deals with strategic management in Greek shipping. More specifically, the first chapters analyze useful definitions and terminologies in order to create the necessary background for further analysis. Then general elements of the shipping industry are listed, and then a more specific reference is made in Greek commercial shipping. In addition, the composition and organization of a shipping company is analyzed, in terms of departments and administrations that make it up. Continuing, the types and categories of both the ships and the loads that the global and Greek fleets are called to transport are listed. Next, we observe the composition of the shipping market as well as the classic model of the shipping industry. There the types of existing charters are analyzed, while reference is made to one of the most special characteristics of the sector, which is none other than the shipping circles. Afterwards, an economic analysis of the shipping industry is made at the level of supply and demand, while the costs that characterize the specific industry clearly follow. It is also very important to mention the legislative framework in which shipping companies operate as well as the shipping policies that apply to them. In addition, the importance of strategic management for the organization and management of shipping companies is mentioned, and the types of strategy followed by them are analyzed. Finally, as an additional strategic planning tool is the analysis of both the internal and external environment of the business.

Keywords: *strategic management, maritime corporates, maritime*

1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

2	Εισαγωγή.....	7
3	Γενικά στοιχεία και πληροφορίες.....	8
3.1	Ορολογίες – εισαγωγικές έννοιες.....	8
3.2	Γενικά στοιχεία ναυτιλιακού κλάδου και ναυτιλιακής βιομηχανίας.....	10
3.2.1	Προσδιοριστικοί παράγοντες διεθνοποίησης της ναυτιλιακής βιομηχανίας.....	11
3.2.2	Οι θαλάσσιες μεταφορές και θαλάσσιο εμπόριο φορτίων.....	12
3.2.3	Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός.....	13
3.3	Η ναυτιλιακή εταιρεία.....	14
3.3.1	Γενική διεύθυνση.....	14
3.3.2	Τεχνικό Τμήμα.....	15
3.3.3	Τμήμα Διαχείρισης Πλοίων.....	15
3.3.4	Οικονομικό Τμήμα.....	15
3.3.5	Τμήμα Πληρωμάτων.....	15
3.3.6	Τμήμα Επιχειρήσεων.....	16
3.3.7	Τμήμα Ασφαλειών.....	16
3.3.8	Τμήμα Ναυλώσεων.....	16
3.3.9	Τμήμα ISM.....	16
3.3.10	Νομικό Τμήμα.....	17
3.4	Ελληνική εμπορική ναυτιλία.....	18
3.4.1	Η ελληνική ναυτιλία του 20ου αιώνα.....	18
4	Πλοία και φορτία.....	20
4.1	Φορτία.....	20
4.1.1	Γενικά.....	20
4.2	Χύδην φορτία.....	21
4.3	ταξινόμηση χύδην φορτίων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά χειρισμού τους.....	22
4.3.1	Χύδην υγρά φορτία.....	22
4.3.2	Χύδην ξηρά φορτία.....	23
4.4	Πλοία.....	27
4.5	Στατιστικά στοιχεία.....	29
5	Η Ναυλαγορά.....	31
5.1	Γενικά στοιχεία ναυλαγοράς.....	31
5.1.1	Παράγοντες που εμπλέκονται στην ναυτιλιακή αγορά.....	31
5.1.2	Πρόσωπα εμπλοκής στην ναυτιλιακή αγορά.....	32
5.2	Μοντέλο ναυτιλιακής αγοράς.....	32
5.3	Ναυλώσεις και είδη.....	35

5.3.1	Ναύλωση κατά ταξίδι (Voyage Charter).....	35
5.3.2	Χρονοναύλωση (Time Charter)	35
5.3.3	Ναύλωση συνεχόμενων ταξιδιών (Consecutive Voyage)	36
5.3.4	Ναύλωση γυμνού πλοίου (Bareboat Chartering).....	36
5.3.5	Ναύλωση εργολαβικής μεταφοράς (Contract of affreightment).....	36
5.4	Ναυτιλιακοί κύκλοι	36
5.4.1	Στάδια ναυτιλιακών κύκλων	37
5.4.2	Άνθιση- ανάκαμψη.....	37
5.4.3	Κορύφωση.....	38
5.4.4	Υποχώρηση	38
5.4.5	Ύφεση	39
6	Προσφορά και ζήτηση	40
6.1	Προσφορά θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών	40
6.1.1	Καμπύλη προσφοράς για ενός πλοίου.....	41
6.1.2	Καμπύλη προσφοράς στόλου πλοίων	42
6.1.3	Παράγοντες εξάρτησης καμπύλης προσφοράς στόλου	43
6.2	Ζήτηση θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών	44
6.3	Εξισώνοντας την ζήτηση με την προσφορά	45
6.4	Κόστος στη ναυτιλία.....	47
6.4.1	Στοιχεία κόστους	47
6.4.2	Στοιχεία τρεχόντων εξόδων πλοίου	47
6.4.3	Προσδιοριστικοί παράγοντες κόστους	48
7	Νομοθετικό πλαίσιο.....	50
7.1	Νομοθετικό πλαίσιο ναυτιλίας.....	50
7.1.1	Όροι και προϋποθέσεις νηολόγησης από τις Ελληνικές Αρχές	50
7.2	Ναυτιλιακή πολιτική.....	50
7.2.1	IMO (International Maritime Organization).....	51
7.2.2	UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)	51
7.2.3	BIMCO (Baltic and International Maritime Council).....	51
8	Στρατηγικό μάνατζμεντ στην ελληνική ναυτιλία.....	52
8.1	Σημασία στρατηγικού μάνατζμεντ.....	53
8.1.1	Υπόβαθρο στρατηγικού μάνατζμεντ	54
8.1.2	Βασικές αρχές στρατηγικού μάνατζμεντ	54
8.2	Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.....	55
8.3	Διαδικασία μάνατζμεντ	56
8.4	Είδη στρατηγικής.....	57
8.4.1	Επιχειρηματική Στρατηγική	57

8.4.2	Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	58
8.4.3	Λειτουργική Στρατηγική	58
8.4.4	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος	58
8.4.5	Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	59
8.4.6	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....	60
8.4.7	Στρατηγική Εξειδίκευσης Στόλου.....	61
8.4.8	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	61
8.4.9	Επενδυτική Στρατηγική.....	61
8.5	Επίπεδα στρατηγικής.....	62
8.5.1	Στρατηγική σε διάφορες αγορές και επίπεδα εργασιών	62
8.5.2	Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.....	62
8.5.3	Στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο	63
8.6	Περιορισμοί στρατηγικών.....	64
9	Ανάλυση περιβάλλοντος ελληνικής ναυτιλίας	66
9.1	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	66
9.1.1	Μακρο περιβάλλον.....	66
9.1.2	Μικρο περιβάλλον.....	68
9.1.3	Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter	69
9.1.4	Απειλή υποκατάστατων αγαθών/υπηρεσιών	70
9.1.5	Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων	71
9.2	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	71
9.2.1	Θεωρία πόρων και ικανοτήτων.....	72
9.2.2	Αλυσίδα Αξίας	72
10	Συμπεράσματα.....	74
11	Παράρτημα	75
11.1	Κώδικας Ism.....	75
12	Βιβλιογραφία.....	77

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1- Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας.....	17
Διάγραμμα 2 ^α Αποτίμηση ελληνόκτητου στόλου στη ποντοπόρο ναυτιλία	19
Διάγραμμα 3 Κατηγορίες φορτίων	20
Διάγραμμα 4 Διεθνές θαλάσσιο εμπόριο σε τόνο - μίλια (2002-2022)	21
Διάγραμμα 5 Το Διεθνές θαλάσσιο εμπόριο των χύδην ξηρών φορτίων (2020).....	24
Διάγραμμα 6 Παγκόσμιο ναυτιλιακό εμπόριο ανά είδος φορτίου δις. τόνους-μίλια (2000-2007)	25
Διάγραμμα 7 Παγκόσμιος Εμπορικός Στόλος.....	28
Διάγραμμα 8 Κατανομή τονάζ ανά κατηγορία πλοίου (2017).....	29
Διάγραμμα 9: Ελληνόκτητη χωρητικότητα σε κοχ (2018).....	30
Διάγραμμα 10 Τα τέσσερα είδη των ναυτιλιακών αγορών.....	33
Διάγραμμα 11 Ταμειακές ροές στην Ναυλαγορά.....	34
Διάγραμμα 12 - Φάσεις Ναυτιλιακού Κύκλου.....	39
Διάγραμμα 13 - Στρατηγική Επιχειρήσεων.....	52

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο (1970-2016).....	26
Πίνακας 2 Κατανομή παγκόσμιου τονάζ σε επιλεγμένες χώρες (2017).....	29
Πίνακας 3 - Ρόλοι που υλοποιούν οι ναυτιλιακοί μάνατζερ.....	53
Πίνακας 4 - Υπέρ και κατά του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	55

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1 - Καμπύλη Προσφοράς ενός πλοίου	41
Σχήμα 2- Καμπύλη προσφοράς στόλου πλοίων	42
Σχήμα 3 - Καμπύλη ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών	44
Σχήμα 4 - Ισορροπία ναυτιλιακής αγοράς στην βραχυχρόνια περίοδο.....	46
Σχήμα 5- Διαδικασία μάνατζμεντ	57
Σχήμα 6- Θέσεις στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	59
Σχήμα 7 - Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....	61
Σχήμα 8 - Επίπεδα Στρατηγικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων	62
Σχήμα 9- Παράδειγμα Στρατηγικής Ναυτιλιακής Επιχείρησης	63
Σχήμα 10- Στρατηγική σε Επίπεδο Λειτουργίας	64
Σχήμα 11- Δείκτης BDI (2017-2023)	65
Σχήμα 12 - Ανάλυση PEST.....	67
Σχήμα 13- Αλληλεπίδραση 5 δυνάμεων του Porter.....	69
Σχήμα 14 - Αλυσίδα Αξίας.....	73

2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τομέας της ναυτιλίας αδιαμφισβήτητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς των οικονομιών όπου βασίζονται σε αυτόν, διότι συμβάλει σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη της εκάστοτε χώρας. Οι ναυτιλιακές επιχειρηματικές δραστηριότητες χρονολογούνται για πάνω από 5000 χρόνια, καθιστώντας τον συγκεκριμένο κλάδο εξαιρετικά κερδοφόρο.

Η ελληνική ποντοπόρος ναυτιλία, ως κύριες δραστηριότητες ασχολείται με την διεθνή ναυτιλία με σκοπό να μεταφέρει προϊόντα εισαγωγών και εξαγωγών για τρίτες χώρες. Τα προϊόντα που μεταφέρονται συνήθως είναι χύδην φορτία και αφορούν πρώτες ύλες όπως σιδηρομεταλλεύματα, βωξίτη, άνθρακα, αλουμίνια, δημητριακά, παράγωγα πετρελαίου κ.α.

Το νέο διεθνοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, χρήζει άμεσης εξειδίκευσης στην μεταφορά των φορτίων, και αυτός είναι ο λόγος ο οποίος καθιστά την ναυτιλία έναν συνεχώς αυξανόμενο κλάδο.

Συνεπώς, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εις βάθος κατανόηση του ναυτιλιακού κλάδου και πως αυτός μπορεί να οργανωθεί και να διοικηθεί. Αναλύονται βασικοί πυλώνες της ναυτιλίας, αλλά η εστίαση γίνεται συγκεκριμένα στο στρατηγικό μάνατζμεντ, και τις τεχνικές που υπάρχουν ώστε να υλοποιηθεί αυτό.

Όπως θα δούμε και παρακάτω, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο οργάνωσης των μελλοντικών βημάτων όπου θα ακολουθήσει μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Βοηθά δηλαδή στην κατανόηση τόσο της φύσης της ίδιας της βιομηχανίας, όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

3 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

3.1 ΟΡΟΛΟΓΙΣ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε και να συσχετίσουμε μεταξύ τους τις έννοιες που θα συναντήσουμε καθ' όλη την πορεία της ανάλυσης, που θα επιδιώξουμε στη συνέχεια. Κάτι τέτοιο κρίνεται και χρήσιμο και απαραίτητο διότι ενώ οι έννοιες εφάπτονται πολλές φορές, οι ίδιες οι μεταφράσεις του από την παγκόσμια ορολογία είναι απλά προσεγγιστικές ή και αμφιζητίσιμες στη γλώσσα μας, ώστε να προκαλούν ήδη αρκετή – και πολλές φορές αναπόφευκτη- σύγχυση.

Ναυτιλία: Με τον όρο ναυτιλία εννοούμε όλες τις δραστηριότητες οι οποίες συνδέονται με τις θαλάσσιες μεταφορές ανθρώπων και εμπορευμάτων παντός τύπου. Υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη πλοίων τα οποία μεταφέρουν ανθρώπους, και ονομάζονται επιβατηγά πλοία, αλλά και πλοία που μεταφέρουν ξηρά και υγρά φορτία, είτε συσκευασμένα, είτε σε ελεύθερη μορφή. Τα πλοία αυτά ονομάζονται φορτηγά πλοία ή πλοία μεταφοράς. (Παρδάλη-Λαίνου, 1997)

Ωστόσο, στην βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε τον όρο της ναυτιλίας ακόμα και όταν αναφερόμαστε στη λειτουργία του πλοίου. Εκείνη, είναι η επιστήμη της διακυβέρνησης και πρόωσης του πλοίου.

Επιπροσθέτως, η ναυτιλία μπορεί να έχει και μια πιο εκτεταμένη ερμηνεία. Ενδέχεται λοιπόν να υποδηλώνει ακόμη και τη ναυτιλιακή βιομηχανία μια χώρας.

Ναυτιλιακή Οικονομική: Η ναυτιλιακή οικονομική αποτελεί κλάδο της οικονομικής των μεταφορών. Πραγματεύεται θέματα που αφορούν τις θαλάσσιες μεταφορές. Όπως όλα τα θέματα που έχουν βάση την οικονομική επιστήμη, βασικούς άξονες έχουν την μικροοικονομική και την μακροοικονομική θεώρηση.

Από την μικροοικονομική άποψη, η ναυτιλιακή οικονομική σχετίζεται με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ από μακροοικονομικής απόψεως ασχολείται με τις θαλάσσιες υπηρεσίες τόσο στον εγχώριο, όσο και στον διεθνή τομέα.

Αναλυτικότερα, η ναυτιλιακή οικονομική εξετάζει τις οικονομικές δυνάμεις, όπως την προσφορά και την ζήτηση, αλλά και το κόστος, τις ναυλαγορές, τους παραγωγικούς συντελεστές, τα εισοδήματα, τη ναυτιλιακή πολιτική για τις μεταφορές. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει όλα τα ζητήματα τα οποία αφορούν την εμπορική ναυτιλία, η οποία εκτυλίσσεται σημαντικά στον διεθνή χώρο. (Stopford, 1988)

Κατά τινά τρόπο, η διεθνής αλλά και η κρατική συμπεριφορά ως προς τις θαλάσσιες μεταφορές, είναι γνωστή και ως *Ναυτιλιακή πολιτική*.

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια της ναυτιλιακής οικονομικής, μελετώνται και ζητήματα τα οποία αφορούν την φύση των πλοίων, των εμπορευμάτων, των επιβατών, αλλά και τις τιμές, τις αγορές και τον διεθνή ανταγωνισμό.

Οικονομική των μεταφορών: Η οικονομική των μεταφορών αποτελεί έναν εφαρμοσμένο κλάδο της οικονομικής επιστήμης και πραγματεύεται πάσης φύσης μεταφορές(σιδηροδρομικές, οδικές, θαλάσσιες και εναέριες).

Εξετάζει την ζήτηση, την προσφορά το κόστος, την αγορά, τις τιμές και τα εισοδήματα των μεταφορικών υπηρεσιών για τη μεταφορά τόσο των επιβατών, όσο και των εμπορευμάτων.

Επιδιώκει σαφώς την επίλυση των προβλημάτων που εντοπίζονται στις μεταφορές, αλλά και αναλύει τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεταφορικών μέσων, ενώ προσπαθεί να καταλήξει στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. (Stopford, 1988)

Ναυτιλιακή Υποδομή: Στην ναυτιλιακή υποδομή εντάσσονται όλοι οι γενικότεροι τομείς οι οποίοι υποστηρίζουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ναυτιλίας. Τέτοιοι τομείς είναι η χρηματοδότηση, η ασφάλιση, η εκπαίδευση, τα λιμάνια, τα ναυπηγεία, το νομικό πλαίσιο κ.ά. (Γ., Λεκάκου Μ., , Πάλλης Θ., & Συριόπουλος Θ., 2008)

Ναυτιλιακή Επιχείρηση: Είναι ευρέως διαδεδομένο πως επιχείρηση χαρακτηρίζουμε μια οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών. Με αυτές, επιδιώκει σαφώς το μέγιστο δυνατό κέρδος, το οποίο κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)

Μάνατζμεντ: Το μάνατζμεντ, είναι ένας όρος ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία εκείνη όπου οι δραστηριότητες γίνονται ολοκληρωμένες με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με τη βοήθεια και τη μεσολάβηση ατόμων. Η διαδικασία του μάνατζμεντ συνεπώς, εκφράζεται με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου.

Οι δύο λέξεις – κλειδιά που αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν ιδιαίτερη σημασία και έννοια. Η αποτελεσματικότητα¹ αφορά στο να γίνουν ολοκληρωμένες δράσεις· έχει δηλαδή την έννοια του στόχου που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Από την άλλη, η αποδοτικότητα έχει την έννοια και ασχολείται με την ελαχιστοποίηση των εξόδων σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιούνται στην επιτυχία των προαναφερθεισών ολοκληρωμένων δράσεων. (Spruyt, 1994)

¹ Η αποτελεσματικότητα, αποτελεί το μέτρο του βαθμού της καταλληλότητας των στόχων της επιχείρησης και του βαθμού επιτυχίας τους.

Ο προγραμματισμός, αναφέρεται στον ορισμό των στόχων της ναυτιλιακής επιχείρησης αλλά και της υιοθέτησης στρατηγικών και σχεδίων για την πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν. Η οργάνωση, αναφέρεται σαφώς, στη σχεδίαση μιας δομής με σκοπό να υλοποιηθούν τα προγραμματισμένα σχέδια της επιχείρησης.

Τέλος, ο έλεγχος πραγματοποιεί την παρακολούθηση, τη σύγκριση και τη διόρθωση της απόδοσης² της ναυτιλιακής εταιρείας και των πλοίων.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Είναι πλέον σύνηθες η στρατηγική να συγχέεται με τον προγραμματισμό, και ειδικότερα με τον μακροχρόνιο προγραμματισμό. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από σχέδια τα οποία αφορούν το σύνολο του ομίλου, και καθορίζουν γενικούς στόχους δίνοντας το στίγμα της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον της.

Ακολουθώντας το στρατηγικό μάνατζμεντ οι επιχειρήσεις και τα στελέχη της, έχουν την ικανότητα αποτελεσματικότερης διοίκησης και αξιολόγησης οιοσδήποτε μεταβολής στο εξωτερικό περιβάλλον. Μπορούν δηλαδή να προβούν σε απλές κινήσεις από την εισαγωγή νέου προϊόντος μέχρι και την αναδιοργάνωση ολόκληρης της επιχείρησης.

Υπάρχουν ποικίλες απόψεις σχετικά με την χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Κατά πολλούς, είναι απαραίτητο εργαλείο στα χέρια των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων, αλλά υπάρχουν και εκείνα τα στελέχη τα οποία αμφισβητούν την αξία του. (Spruyt, 1994)

3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Χρησιμοποιούμε τον όρο της ναυτιλίας, ακόμη και όταν αναφερόμαστε στη λειτουργία του πλοίου – όπου είναι η επιστήμη της διακυβέρνησης και της πρόωσης. Ωστόσο, η λέξη ναυτιλία υποδηλώνει ταυτόχρονα και τη ναυτιλιακή βιομηχανία μιας χώρας, η οποία αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων γύρω από τις θαλάσσιες μεταφορές.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία ως υποκλάδος της οικονομίας, παρουσιάζει έντονη ιδιομορφία, η οποία συνίσταται στην παγκοσμιότητα του χαρακτήρα της. Η βιομηχανία της ναυτιλίας πρώτα πέρασε από το στάδιο της διεθνοποίησης (internationalization) και κατόπιν έλαβε τη σημερινή της μορφή, δηλαδή έφτασε στο στάδιο της παγκοσμιοποίησης (globalization).

Ακριβώς επειδή από την φύση της η συγκεκριμένη βιομηχανία έχει διεθνή χαρακτήρα, διέπεται από ειδικούς κανονισμούς και αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται σε διεθνές επίπεδο. Όπως ανέφερε και ο Μεταξάς, 1985, *η εθνικότητα των συντελεστών παραγωγής και των λοιπών αναγκαίων συντελεστών εκμετάλλευσης μιας ναυτιλιακής εταιρείας,*

² Ως ατομική επίδοση ορίζουμε το τελικό αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Η επίδοση της επιχείρησης είναι τα συσσωρευμένα τελικά αποτελέσματα του συνόλου των εργασιακών διαδικασιών και δράσεων.

διαφέρει από αυτή του πλοιοκτήτη. Συνεπώς, η ναυτιλιακή βιομηχανία αντλεί πόρους και κεφάλαια από τη διεθνή χρηματαγορά, ενώ επηρεάζεται από εξωτερικότητες (γεγονότα οικονομικά, υγειονομικά, πολεμικά) που λαμβάνουν χώρα σε διάφορα σημεία της γης³ ακόμα και στα πλέον απομακρυσμένα κράτη του πλανήτη.

Ο ορισμός που δόθηκε παραπάνω, δεν περιορίζεται μόνο στην «εθνικότητα» του κεφαλαίου – δηλαδή στην προέλευση της χρηματοδότησης του πλοίου- αλλά και του εργατικού δυναμικού. Επεκτείνεται δηλαδή και στις λοιπούς παράγοντες μιας ολοκληρωμένης δράσης της ναυτιλιακής επιχείρησης όπως:

- Η «εθνικότητα» των φορτίων
- Η χρησιμοποίηση δεύτερης ή τρίτης κ.ο.κ. σημαίας
- Η χρησιμοποίηση ξένων λιμένων
- Η εξυπηρέτηση αναγκών των καταναλωτών τρίτων χωρών (cross-trading)

Συνεπώς, αυτό που προκύπτει, είναι πως η εξάρτηση της ναυτιλιακής επιχείρησης από διεθνείς παράγοντες, υπόκεινται σε βαθμιαία αύξηση, ενώ η πατροπαράδοτη σχέση μεταξύ εθνικής οικονομίας και των συντελεστών παραγωγής της ναυτιλιακής επιχείρησης υφίσταται βαθμιαία εξασθένηση.

Είναι αλήθεια ότι κανένα έθνος σήμερα δεν είναι σε θέση να οργανώσει και να διατηρήσει μια ανταγωνιστική ναυτιλία αν βασιστεί μονάχα στις δικές του πολυπαραγωγικές πηγές. Η διεθνοποίηση όχι μόνο εμφανίστηκε σαν φαινόμενο, αλλά φαίνεται να οδηγεί τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και σε μια επιτυχή δράση. (Storford, 1988)

3.2.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες διεθνοποίησης της ναυτιλιακής βιομηχανίας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διεθνοποίηση υπάρχει στο βαθμό που η εθνικότητα των συντελεστών παραγωγής και των συντελεστών δράσης των «εθνικών» ναυτιλιακών επιχειρήσεων, υποχωρεί ή μειώνεται (ή ελαχιστοποιείται), ενώ αυξάνει αντίστοιχα τον ρόλο των συντελεστών που διαμορφώνονται και δρουν στον διεθνή χώρο. Έτσι η διεθνοποίηση ως φαινόμενο οφείλεται στους παράγοντες που προκύπτουν από τον ορισμό. (Γ., Λεκάκου Μ., , Πάλλης Θ., & Συριόπουλος Θ., 2008)

Αναλυτικότερα, στο βαθμό όπου τα φορτία από εθνικά μετατράπηκαν σε διεθνή και από τη στιγμή όπου τα εθνικά πλοία³, έπαψαν να εξυπηρετούν τα εθνικά φορτία κατ' αποκλειστικότητα. Έτσι, σημειώθηκε πλεονάζουσα προσφορά χωρητικότητας, αλλά και ύπαρξη ανταγωνισμού, με ταυτόχρονη άμβλυνση των μέτρων προστατευτισμού.

³ Πλοία τα οποία φέρουν την εθνική σημαία

Ωστόσο, το φαινόμενο αυτό, ορισμένοι το αποδίδουν στην αύξηση του διεθνούς θαλάσσιου εμπορίου, όπου από τη φύση του είναι και αυτό διεθνές. Συνεπώς, η *διεθνοποίηση του εμπορίου*, συνέβαλε σημαντικά και στη διεθνοποίηση της ναυτιλίας⁴.

Επιπλέον παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν στην πορεία της διεθνοποίησης ήταν βεβαίως και οι αυξημένες επιτακτικές ανάγκες ανά πλοίο σε χρηματικά κεφάλαια – οι οποίες υπερέβαιναν τις δυνατότητες του εκάστοτε χρηματοοικονομικού συστήματος. Αναλυτικότερα,

- Αύξηση της μέσης αξίας πλοίων στο χρόνο, εξομαλύνουν τις διακυμάνσεις που οφείλονται στην ναυλαγορά, πράγμα που εμποδίζει την ελευθερία εισόδου.
- Ακριβή τεχνολογία
- Άνοδο μέσου μεγέθους πλοίων, ως απότοκο των οικονομιών κλίμακας, της βελτίωσης των λιμενικών εγκαταστάσεων αλλά και των οικολογικών πλοίων.
- Έλεγχος του μεγάλου βάρους φορτίων των πρώτων υλών από διεθνείς βιομηχανικούς φορείς.

3.2.2 Οι θαλάσσιες μεταφορές και θαλάσσιο εμπόριο φορτίων

Οι θαλάσσιες μεταφορές, αποτελούν αδιαμφισβήτητα αναπόσπαστο μέρος των διεθνών εμπορικών συναλλαγών. Η παγκόσμια ναυτιλία (η οποία απαριθμεί πάνω από 60.000 εμπορικά πλοία), επιτρέπει την μεταφορά του 99.6% των εμπορευμάτων με ασφάλεια στον προορισμό τους, επιτυγχάνοντας σχετικά χαμηλό κόστος.

Σύμφωνα με μελέτες, τα εμπορικά πλοία αποτελούν μια οικονομική και περιβαλλοντικά φιλική επιλογή μέσου μεταφοράς φορτίων. Είναι προφανές πως η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και η συνεχόμενη αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, οδήγησαν τελικά στην κατασκευή άρτια εξοπλισμένων και κατασκευασμένων πλοίων με ειδικούς μηχανισμούς και συστήματα αναλογικά με το είδος των φορτίων που μεταφέρουν. Παλαιότερα βέβαια, κάτι τέτοιο δεν υπήρχε, καθώς όλα τα πλοία έμοιαζαν μεταξύ τους, ενώ κύριος σκοπός τους δεν ήταν άλλος από την μεταφορά επιβατών και μόνο συγκεκριμένων εμπορευμάτων, τα οποία κάλυπταν τις τότε ανάγκες της ανθρωπότητας. (Χολέβας, 1997)

Η βιομηχανική επανάσταση ήταν σαφώς ένας από τους κυριότερους παράγοντες που συνέβαλαν στην γιγάντωση του ναυτιλιακού κλάδου και της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Το θαλάσσιο εμπόριο εκτοξεύτηκε χάρη στα τεχνολογικά επιτεύγματα της εποχής, τα οποία είχαν εφαρμογή στους περισσότερους (αν όχι σε όλους) τους τομείς της ναυτιλίας.

Εκτός των άλλων, οι θαλάσσιες μεταφορές βοηθούν στην όσο το δυνατόν εξουδετέρωση οικονομικών προβλημάτων που αφορούν την ανισοκατανομή του διεθνούς πλούτου, την σπανιότητα των παραγωγικών συντελεστών κ.α. Μέσω των θαλάσσιων μεταφορών και

⁴ Το ίδιο φαινόμενο αναμένεται να ενταθεί όσο ο διεθνής καταμερισμός των έργων βαθύνει και οδηγεί στη μείωση του κόστους προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, με ταυτόχρονη κατάργηση δασμολογικών και λοιπών εμποδίων, αλλά και την αυξανόμενη ανάπτυξη τεχνολογίας, πληροφορικής και μάρκετινγκ παγκοσμίως.

της ανάπτυξης του θαλάσσιου εμπορίου, όλα τα αγαθά μεταφέρονται εύκολα και γρήγορα σε οποιοδήποτε μέρος με εξαιρετικά χαμηλό κόστος.

Μελετώντας λοιπόν το θαλάσσιο εμπόριο των φορτίων, μπορεί να διαπιστώσει κανείς βραχυπρόθεσμες αλλά και μακροπρόθεσμες τάσεις στη ζήτηση, οι οποίες οφείλονται σε διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες.

Πιο συγκεκριμένα, οι βραχυπρόθεσμες επιδράσεις σχετίζονται με εποχικούς παράγοντες όπως το ύψος της γεωργικής παραγωγής, οι διακυμάνσεις στην ζήτηση πετρελαίου κ.α. Επιπλέον, η κατανάλωση στο βόρειο ημισφαίριο της υφελίου, εμφανίζεται να είναι μεγαλύτερη το φθινόπωρο και στις αρχές του χειμώνα, συγκριτικά με την κατανάλωση κατά τους θερινούς μήνες. (Γ., Λεκάκου Μ., , Πάλλης Θ., & Συριόπουλος Θ., 2008)

Από την άλλη μεριά, οι μακροπρόθεσμες επιδράσεις αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη ορισμένων αγαθών, στις αλλαγές στην τεχνολογία, στην αλλαγή της προέλευσης των υλικών⁵ κ.α. Αναφορικά τώρα με τη *μέση απόσταση μεταφοράς φορτίων* πιθανόν να εντοπισθούν μεταβολές στην απόσταση ενός φορτίου, διαφοροποιώντας έτσι την τελική ζήτηση θαλάσσιων υπηρεσιών⁶. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε και την σημασία του *κόστους μεταφορών*. Όπως είναι προφανές, οι πρώτες ύλες θα μεταφερθούν σε μακρινούς προορισμούς μόνο αν το κόστος μεταφοράς μειωθεί σε ένα επίπεδο έτσι ώστε να πραγματοποιείται όφελος για την επιχείρηση. Άλλωστε, είναι γεγονός πως τα επιτεύγματα της σύγχρονης ναυτιλιακής βιομηχανίας βελτιώνουν συνεχώς της αποδοτικότητα, τα μεγαλύτερα πλοία και η αποτελεσματικότερη οργάνωση οδηγούν σε διαρκή μείωση του κόστους, αλλά και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. (Χολέβας, 1997)

3.2.3 Ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός

Η ναυτιλιακή πολιτική ασκείται από συγκεκριμένους Διεθνείς Οργανισμούς, εκ των οποίων ο κυριότερος να είναι ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (International Maritime Organization) του ΟΗΕ.

Αναλυτικότερα, ο IMO αποτελεί έναν εξειδικευμένο οργανισμό ο οποίος εδρεύει στο Λονδίνο και ασχολείται κατά αποκλειστικότητα με τα διεθνή ναυτιλιακά ζητήματα. Κύριος σκοπός του οργανισμού φαίνεται να είναι η ρύθμιση θεμάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας, αλλά και σαφώς με την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και οικοσυστήματος.

⁵ Κλασικό παράδειγμα αποτελεί το εμπόριο του καθαρού πετρελαίου. Κατά τη δεκαετία του '60 η πετρελαϊκή ζήτηση διπλασιάστηκε γρηγορότερα από ότι η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, καθώς μεγάλες οικονομίες (Δυτική Ευρώπη και Ιαπωνία) αντικατέστησαν τον άνθρακα με πετρέλαιο ως πρωταρχική πηγή ενέργειας. Ωστόσο, με την άνοδο της τιμής των πετρελαϊκών ειδών κατά το 1970, εντοπίστηκε μια αντιστροφή της τάσης αυτής. Κατά τινά τρόπο, η ζήτηση για πετρέλαιο σταθεροποιήθηκε και σε δεύτερο χρόνο μειώθηκε, φέρνοντας ξανά στο προσκήνιο τον άνθρακα.

⁶ Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Διώρυγα του Σουέζ. Όταν παραμένει κλειστή, μεγαλώνει σαφώς η απόσταση από τον Αραβικό κόλπο στην Ευρώπη, από 6.000 μίλια σε 11.000 μίλια, γεγονός που δυσχεραίνει τις μεταφορές και αυξάνει το τελικό κόστος.

Παλαιότερα, ονομαζόταν IMCO και αποτελούσε συμβουλευτικό οργανισμό. Παραταύτα, το 1982 μετονομάστηκε σε IMO, οπότε και οι αποφάσεις του απέκτησαν δεσμευτικό χαρακτήρα για τα κράτη - μέλη⁷ του. Πλέον, τα μέλη του IMO ψηφίζουν Διεθνείς Συμβάσεις, Κώδικες και Κανονισμούς που αφορούν:

- Εκπαίδευση και πιστοποίηση ναυτικών
- Προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος από τη ρύπανση εμπορικών πλοίων⁸
- Ασφάλεια ανθρώπινης ζωής και περιουσίας στη θάλασσα

Το Γενικό Συμβούλιο του IMO, συνεδριάζει με σκοπό την χάραξη ενός Στρατηγικού Σχεδίου, το οποίο θα συμμορφώνεται με τόσο με τις δράσεις όσο και με τις ενέργειες του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά μια περίοδο έξι (6) ετών, και κατά γενική ομολογία περιλαμβάνονται κυρίως τα ακόλουθα:

- Υποστήριξη του ηγετικού του ρόλου ως παγκόσμια ρυθμιστική αρχή της ναυτιλίας, με έμφαση στην μεγαλύτερη αναγνώριση (awareness) της σημασίας του τομέα.
- Αντιμετώπιση των προκλήσεων και των αλληπάλληλων τεχνολογικών εξελίξεων.
- Τήρηση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Αποστολή των παραπάνω, είναι σαφώς η προώθηση της ναυτιλίας με κύριο γνώμονα την προάσπιση της υδάτινης ασφάλειας (safety & security), καθώς και τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον μεθόδων μεταφορών και εμπορίου.

3.3 Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η ναυτιλιακή εταιρεία, αφορά μια μονάδα η οποία διαχειρίζεται αφενός από την ξηρά τα πλοία της τα οποία εκτελούν πλόες στα παγκόσμια λιμάνια. Όπως κάθε επιχείρηση/φορέας, έτσι και η ναυτιλιακή εταιρεία απαρτίζεται από μια σαφώς ορισμένη οργανωτική δομή. Η τελευταία, εξαρτάται από ποικίλες παραμέτρους όπως ο τύπος των πλοίων, του πληρώματος (εκπαίδευση και προσόντα του), μέγεθος επιχείρησης και μελλοντικούς στόχους. (Βλάχος, 2011)

Μια ναυτιλιακή επιχείρηση απαρτίζεται από ορισμένα τμήματα τα οποία είναι υπεύθυνα για την ομαλή λειτουργία των εργασιών της.

3.3.1 Γενική διεύθυνση

Η Γενική Διεύθυνση μιας ναυτιλιακής εταιρείας, αναφέρεται στα άτομα που κατέχουν τη διαχείριση και τη γενική εποπτεία, ενώ ταυτόχρονα είναι και οι τελικοί λήπτες των αποφάσεων.

⁷ Σήμερα απαριθμούνται σε περισσότερα από 170 κράτη-μέλη

⁸ Τα πολεμικά πλοία δεν υπόκεινται στη ναυτιλιακή νομοθεσία

Η Γενική Διεύθυνση ασκεί τη Διοίκηση και την Οργάνωση της επιχείρησης με τον ίδιο τρόπο όπου ασκείται σε όλες τις βιομηχανικές μονάδες, ενώ πιο συγκεκριμένα το μάνατζμεντ εστιάζεται κυρίως στον στρατηγικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την εποπτεία και τον έλεγχο της δομής.

3.3.2 Τεχνικό Τμήμα

Το τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την τεχνική υποστήριξη του στόλου της μονάδας, και πιο συγκεκριμένα για την συνεχή παρακολούθηση, καταγραφή και επίλυση των επικείμενων μηχανολογικών προβλημάτων. Εκτός των άλλων, το τεχνικό τμήμα ασχολείται και με θέματα τακτικών επιθεωρήσεων, συντηρήσεων και επισκευών του στόλου.

Ο τεχνικός διευθυντής, ο οποίος έχει και την θέση του αρχιμηχανικού στο πλοίο, η θέση του παρεμβάλλει μεταξύ της τεχνικής διεύθυνσης και των λοιπών τμημάτων. Κατά τινά τρόπο, εξασφαλίζεται η βέλτιστη και έγκαιρη ροή της πληροφορίας μεταξύ των υφιστάμενων τμημάτων.

3.3.3 Τμήμα Διαχείρισης Πλοίων

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη λειτουργική διαχείριση του στόλου. Ασχολείται με θέματα όπως προμήθεια πλοίων για καύσιμα, εφόδια κ.λπ., ενώ προϋποθέτει άριστη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ναυλώσεων και τεχνικό τμήμα.

3.3.4 Οικονομικό Τμήμα

Το τμήμα αυτό ασχολείται με θέματα οικονομικής φύσεως και διαχείρισης μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Περιλαμβάνει υπό-τμήματα όπως λογιστήριο, τμήμα αγοραπωλησιών, προσωπικού, χρηματοοικονομικού ελέγχου κ.α.

3.3.5 Τμήμα Πληρωμάτων

Αποστολή του τμήματος είναι η εύρεση (ή ακόμα και αντικατάσταση αν χρειαστεί), πληρωμάτων για τα νεότευκτα αλλά και ήδη υπάρχοντα πλοία μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

3.3.6 Τμήμα Επιχειρήσεων

Το συγκεκριμένο τμήμα, έχει σε συνεχή παρακολούθηση τη λειτουργία όλων των πλοίων της ναυτιλιακής εταιρείας, από τον ανεφοδιασμό, την τεχνική υποστήριξη, την ενημέρωση των πρακτόρων, μέχρι και τα λιμάνια φόρτωσης- εκφόρτωσης.

Ταυτόχρονα, επικοινωνεί με το τμήμα Ναυλώσεων για την ημερομηνία και την διαθεσιμότητα των πλοίων προς ναύλωση, ενώ επιπλέον επικοινωνεί με τους πλοιάρχους γνωστοποιώντας τα επόμενα ταξίδια, φορτία κ.λπ.

3.3.7 Τμήμα Ασφαλειών

Απαρτίζεται από σοβαρούς γνώστες της αγοράς των ασφαλειών. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για τη γρήγορη αντιμετώπιση και διευθέτηση των claims των πλοίων της εταιρείας.

Το τμήμα λειτουργεί ζητώντας από την αγορά προσφορές τις οποίες επεξεργάζεται και ως προ το ασφάλιστρο και ως προς τους όρους του συμβολαίου.

3.3.8 Τμήμα Ναυλώσεων

Κύρια αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος είναι η συνεχής παρακολούθηση της ναυλαγοράς. Έτσι πρέπει να διαθέτει πληροφορίες αναφορικά με τη ζήτηση για χωρητικότητα, τον τόπο αλλά και τον χρόνο. Θα έλεγε κανείς, πως είναι εκείνο το τμήμα που «κυνηγάει» τα έσοδα της εταιρείας. Έρχεται σε επαφή με τη ναυλαγορά, κοινοποιώντας τα διαθέσιμα προς φόρτωση πλοία της εταιρείας, και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία απασχολούνται.

Απαρτίζεται σαφώς από γνώστες στου chartering (brokers), οι οποίοι είναι συνήθως ναυλομεσίτες.

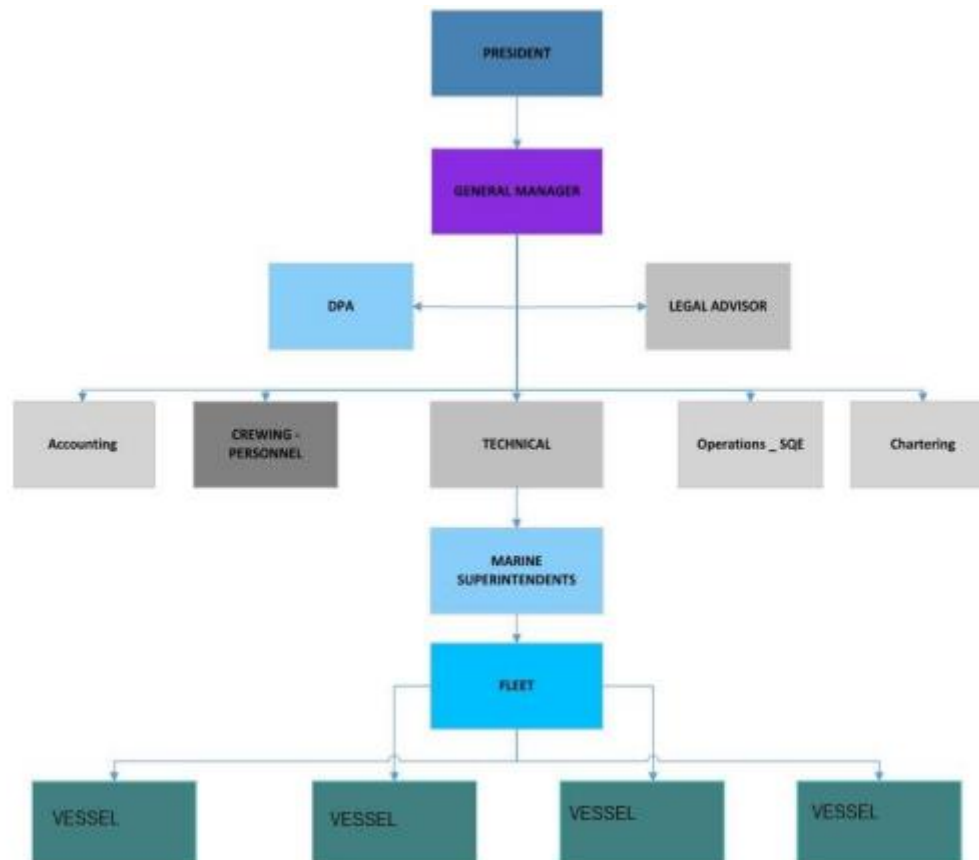
3.3.9 Τμήμα ISM

Το συγκεκριμένο τμήμα εκπαιδεύει, συμβουλεύει, παρακολουθεί και εποπτεύει εάν τηρούνται όλα τα απαραίτητα μέτρα που προβλέπει ο κώδικας ISM⁹. Παρακολουθεί εάν συμπληρώνονται τα απαραίτητα έντυπα, οι λίστες επιθεώρησης, καθώς και διασφαλίζουν αν το πλήρωμα και οι ναυτικοί είναι ενήμεροι σχετικά με τα καθήκοντά τους.

⁹ Βλέπε παράρτημα 1

3.3.10 Νομικό Τμήμα

Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες διατηρούν Νομικό Τμήμα για τυχόν διεκδικήσεις από charterers, ασφάλειες κ.λπ. Ο διευθυντής του τμήματος είναι Δικηγόρος των Ναυτιλιακών (Maritime Law) με γραμματειακή υποστήριξη.



Διάγραμμα 1- Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας¹⁰

¹⁰ (Άλκης Ι. Ε. Κορρές & Γιάννης Ν. Θανόπουλος, 2005)

3.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

3.4.1 Η ελληνική ναυτιλία του 20ου αιώνα

Η ελληνική ναυτιλία υπέστη μια αδιαμφισβήτητα μεγάλη καταστροφή κατά την διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου και συγκεκριμένα από τα 475 ατμόπλοια που είχε στην κατοχή της το 1915, μόλις τα 205 κατάφεραν να απομείνουν.

Έτσι, στα πρώτα χρόνια του Μεσοπολέμου, άρχισε και η ανάρρωση της ελληνικής ναυτιλίας, από την καταστροφή που είχε προηγηθεί, με μια κάποια καθίζηση στη μεγάλη παγκόσμια οικονομική κρίση που χρονολογείται το 1930. (Λαιμός, 1969)

Κατά την διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, το 1939, το ελληνικό εμπορικό ναυτικό κατατασσόταν σταθερά στην 9^η θέση στην παγκόσμια ναυτιλία, έχοντας στην κατοχή της 665 πλοία, συνολικής χωρητικότητας 2,1 εκατ. κοχ¹¹. Άλλωστε, είναι προφανές πως η συνεισφορά του ελληνικού εμπορικού ναυτικού κατά την διάρκεια του πολέμου ήταν κάθε άλλο παρά σημαντική. Η Αγγλία εκείνη την εποχή βρισκόταν στην πρώτη θέση κατέχοντας 18 εκατ. Κοχ. Περίπου ακολουθούμενη, αλλά με διαφορά, από τις Η.Π.Α. με 9 εκατ. Κοχ, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως το σύνολο του παγκόσμιου στόλου ανερχόταν στα 69 κοχ.

Το 1945, η ελληνική ναυτιλία κατέγραψε 372 χαμένα φορτηγά, 52 επιβατηγά και 551 ιστιοφόρα, και έτσι μετά το πέρας το πολέμου, ξεκίνησαν ξανά εντατικές προσπάθειες ανάκτησης της ισχύος της. Εκείνη την περίοδο, με την εγγύηση του ελληνικού κράτους, οι Η.Π.Α. παραχώρησαν το 1947, 100 πλοία πολεμικής κατασκευής¹² σε Έλληνες εφοπλιστές με σκοπό να καλύψουν τις πολεμικές τους απώλειες. Τα συγκεκριμένα πλοία, αποτέλεσαν και το βατήρα για ένα τεράστιο άλμα που πραγματοποίησε η ελληνική ναυτιλία τα μεταπολεμικά χρόνια. Έτσι, από το 1947 με 154 πλοία, το 1982 έφτασε να έχει 4257 πλοία, εκτοξεύοντάς της στην 1^η θέση παγκοσμίως. (Χαρλαύτη, 2005)

Η ελληνική εμπορική ναυτιλία τα τελευταία 170 χρόνια ταξιδεύει στα διεθνή ύδατα εξυπηρετώντας τις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, πραγματοποιείται η σταδιακή κατάργηση των ατμομηχανών και εμφανίζονται οι μηχανές ντίζελ στα πλοία.

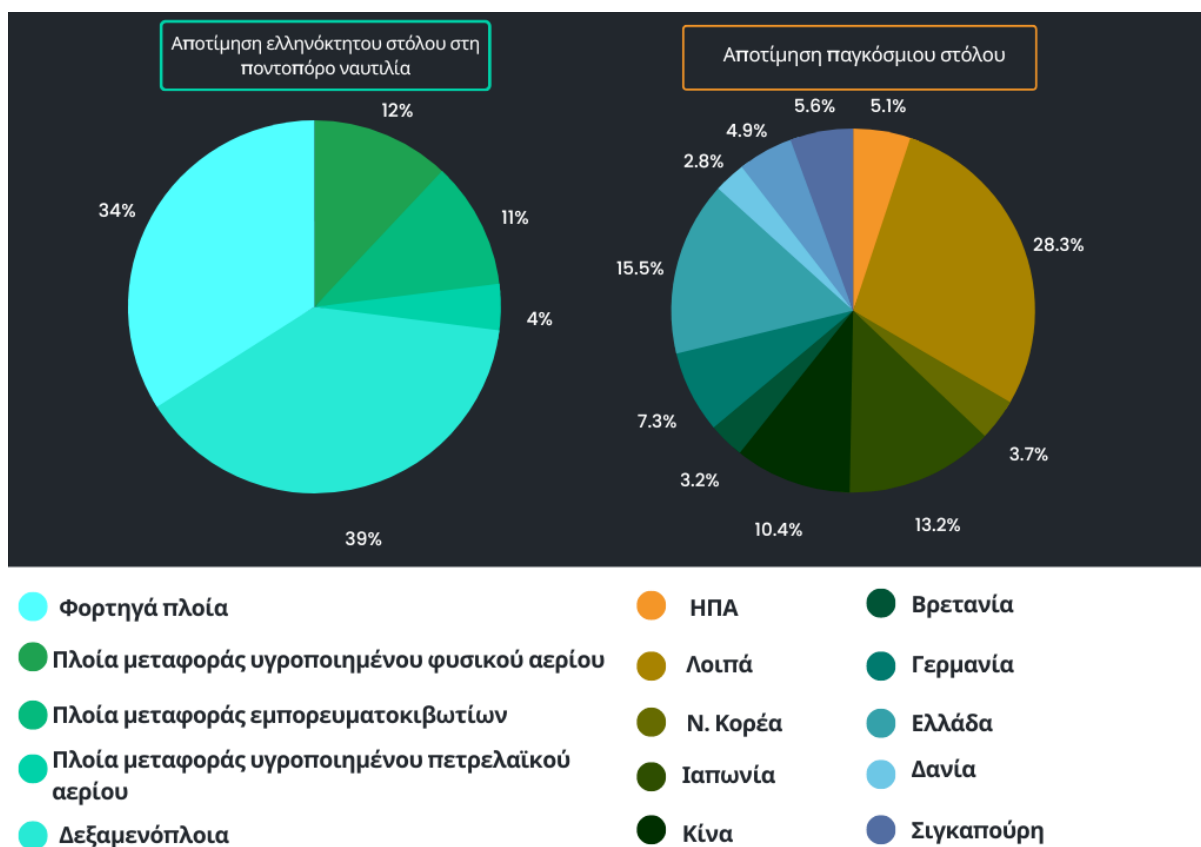
Με αυτή την τεχνολογική πρόοδο επωφελήθηκαν και οι Έλληνες εφοπλιστές, η οποία μείωση το κόστος λειτουργίας των πλοίων από 30%- 50%. Προχωρώντας προς τον 20^ο αιώνα, παρατηρήθηκαν εξίσου και μαζικές ναυπηγήσεις πλοίων, λόγω της μείωσης του ελληνόκτητου στόλου από τις καταστροφές που επέφεραν οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι. (Λαιμός, 1969)

¹¹ Το 1900 το μέγεθος του δεξαμενόπλοιου ήταν 3.000 κοχ (κόροι χωρητικότητας) ενώ το 1990 ήταν 300.000 κοχ.

¹² Τα πλοία ήταν πολεμικής κατασκευής τύπου «Λίμπερτυ», και διατέθηκαν με ευκολίες πληρωμής.

Διάγραμμα 2^α Αποτίμηση ελληνόκτητου στόλου στη ποντοπόρο ναυτιλία¹³

Διάγραμμα 2β Αποτίμηση παγκόσμιου στόλου¹⁴



Πηγή: Vessels Value

¹³ (Βλάχος, 2011)

¹⁴ (Χολέβας, 1997)

4 ΠΛΟΙΑ ΚΑΙ ΦΟΡΤΙΑ

4.1 ΦΟΡΤΙΑ

4.1.1 Γενικά

Κατά γενική ομολογία, τα φορτία που μεταφέρονται μέσω της θάλασσας παρουσιάζουν αρκετές διαφορετικές πτυχές οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με την χρήση τους. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στο μεγάλο φάσμα σχετικά με τους ποικίλους τρόπους μεταφορών των φορτίων. Όταν στο εξής θα αναφερόμαστε στα φορτία, θα εννοούμε τα φορτία που μεταφέρονται από εμπορικά πλοία, και όχι για κάθε προϊόν ή υπηρεσία που αφορά παραγωγή θαλάσσιων υπηρεσιών άλλων τύπων πλοίων (π.χ. επιβατηγά, βοηθητικά πλοία) (Σαμπράκος, 2001).

Οι κατηγορίες των φορτίων είναι οι εξής:

- Ξηρά φορτία (dry)
- Υγρά φορτία (liquid)

Ενώ μπορούμε επίσης να τα κατηγοριοποιήσουμε και σε χύδην¹⁵ (bulk cargoes) και γενικά φορτία¹⁶ (general cargoes).

¹⁷

Διάγραμμα 3 Κατηγορίες φορτίων



¹⁵ Τα χύδην φορτία είναι και ξηρά και υγρά. Συνήθως τοποθετούνται σε αμπάρια χύμα εξαιτίας της μεγάλης ποσότητάς τους. Κατά κύριο λόγο συμπληρώνουν από μόνο τους τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού.

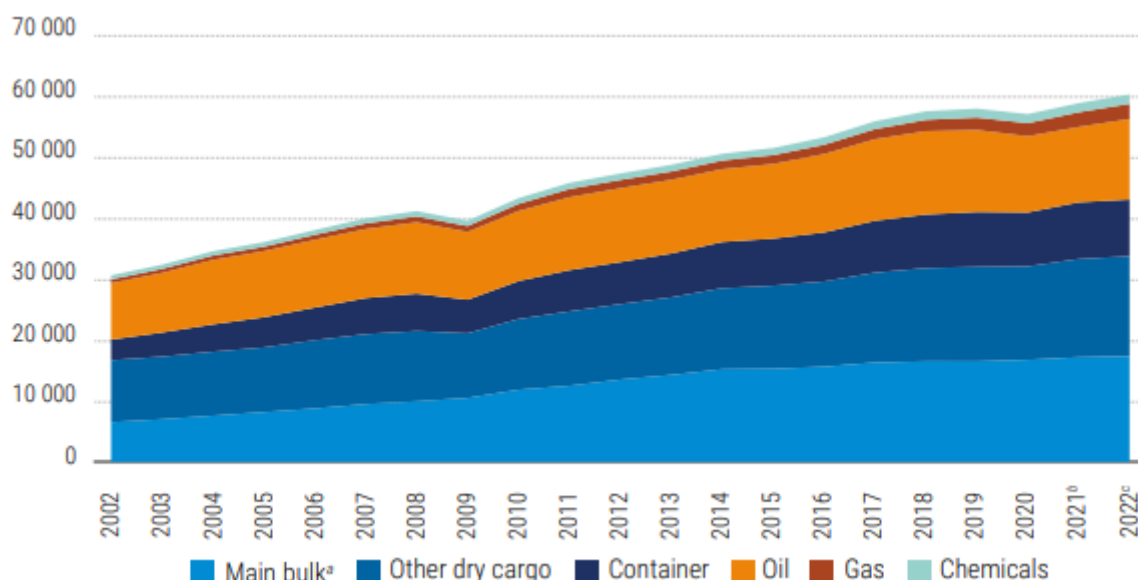
¹⁶ Τα γενικά φορτία είναι κατά βάση ξηρά και μεταφέρονται συσκευασμένα. Ένα γενικό φορτίο ενδέχεται να μην συμπληρώνει από μόνο του τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού, και να μεταφέρεται μαζί με άλλα φορτία.

¹⁷ (Stopford, 1988)

Ωστόσο, ο τρόπος μεταφοράς των φορτίων, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο συσκευάζονται, δημιουργεί την ανάγκη για την ύπαρξη περεταίρω ειδών φορτίων, των οποίων η μεταφορά εκτελείται με εμπορευματοκιβώτια (containers). Ταυτόχρονα όμως, υπάρχουν και φορτία τα οποία δεν απαιτεί η μεταφορά τους συσκευασία (loose cargo) (Γιαννόπουλος, 1998).

Έτσι, στο παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να διακρίνουμε το παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο, και το μερίδιο που κατέχει το κάθε είδος φορτίου. Μπορούμε λοιπόν να παρατηρήσουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να έχουν τα χύδην φορτία, ενώ ακολουθούν με μικρές διαφορές τα ξηρά.

Διάγραμμα 4 Διεθνές θαλάσσιο εμπόριο σε τόνο - μίλια (2002-2022)¹⁸



4.2 ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΑ

Στην περίπτωση των χύδην φορτίων, ο όρος «χύδην» είναι σημαντικό να αναλυθεί, ώστε να προσδιοριστεί σε ποιο είδος φορτίου αναφέρεται. Αρχικά, πρέπει να επισημανθεί ότι ο όρος χρησιμοποιείται συχνά με σκοπό να περιγράψει φορτία όπως το αργό πετρέλαιο, τα σιτηρά αλλά και τα σιδηρομεταλλεύματα. Το συγκριμένο οφείλεται στο γεγονός πως τα χαρακτηριστικά αυτού του είδους φορτία είναι χύδην, και συνεπώς απαιτούν φόρτωση, εκφόρτωση αλλά και μεταφορά (Γιαννόπουλος, 1998).

Επιπροσθέτως, υπάρχει και ένας επιπλέον ορισμός που αντιμετωπίζει το χύδην φορτίο και εστιάζει κυρίως στην οικονομική σκοπιά των μεταφορών. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος χύδην αναφέρεται σε φορτίο που μεταφέρεται και τοποθετείται στο πλοίο τμηματικά και σε μεγάλες ποσότητες, με σκοπό να μειωθεί σαφώς το κόστος μεταφοράς τους. Κατά

¹⁸ UNCTAD, 2022

τινά τρόπο, φορτία όπως αυτοκίνητα, κατεψυγμένο κρέας, ξυλεία κ.α. μπορούν να θεωρηθούν χύδην φορτία, μιας και μεταφέρονται σε μεμονωμένες, αυτόνομες και μεγάλες παρτίδες.

Κατά γενική ομολογία, οι ορισμοί των χύδην φορτίων εστιάζουν στην μεταφορά εμπορευμάτων σε μεγάλη ποσότητα. Παραταύτα, οι δύο παραπάνω ορισμοί υπογραμμίζουν διαφορετικές πτυχές του όρου στην ναυτιλιακή οικονομική. Από την μια πλευρά έχουμε τα φυσικά χαρακτηριστικά χειρισμού ενός χύδην φορτίου, ενώ από την άλλη πλευρά, εστιάζουμε στα μέτρα του φορτίου, δηλαδή στην ποσότητα που απαιτείται ώστε να μεταφερθεί. (Σαμπράκος, 2001)

Εάν αναφερθούμε στην οικονομική ερμηνεία του όρου, επικεντρωνόμαστε στην βασική αρχή της οικονομικής των επιχειρήσεων – την μείωση του κόστους. Με αυτόν τον τρόπο, τα χύδην φορτία μεταφέρονται σε αρκετά μεγάλες ποσότητες, οι οποίες πολλές φορές είναι ικανές να συμπληρώσουν την χωρητικότητα ενός πλοίου χωρίς να προστεθεί δεύτερο φορτίο. Έτσι επιτυγχάνεται και η μείωση του κόστους μεταφοράς. Όταν υπάρχουν παρτίδες φορτίων οι οποίες δεν απαιτούν την συμπλήρωση ενός δεύτερου φορτίου, συνήθως αγγίζουν τους 2000 – 3000 τόνους ανά φορτίο. Έτσι παρατηρούμε, πως κοινός παρανομαστής είναι σαφώς ο όγκος του φορτίου, ο οποίος είναι σε θέση να καλύπτει ολόκληρη την μεταφορική ικανότητα του εκάστοτε πλοίου.

4.3 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ

Το διεθνές θαλάσσιο εμπόριο¹⁹ μετρούμενο σε τόνους μεταφερόμενων εμπορευμάτων αποδεικνύει ότι το 30% των εμπορευμάτων αφορά υγρά φορτία (είναι χύδην και σε αυτά ανήκουν το πετρέλαιο, τα παράγωγα πετρελαίου, υγροποιημένα αέρια, χημικά κ.α.), ενώ το υπόλοιπο 70% αποτελείται κυρίως από ξηρά φορτία, με περισσότερα να φαίνεται να είναι τα γενικά φορτία.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, στο παραπάνω ποσοστό των ξηρών φορτίων ανήκουν τα 5 κύρια χύδην ξηρά φορτία, τα οποία είναι: σιδηρομεταλλεύματα, άνθρακας, δημητριακά, βοξίτης/αλουμίνια και φωσφάτα. Ωστόσο, υπάρχουν και δευτερεύον χύδην ξηρά φορτία όπως είναι η ζάχαρη, το τσιμέντο, τα σίδερα, η ξυλεία, το αλάτι, ο γύψος κ.α. Περισσότερο από το μισό του 70% των ξηρών φορτίων, αφορά τα **γενικά ξηρά φορτία**, όπως είναι τα βιομηχανικά προϊόντα, τα μεταποιημένα αγαθά και τρόφιμα. (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)

4.3.1 Χύδην υγρά φορτία

Τα χύδην υγρά φορτία αποθηκεύονται σε δεξαμενές, επεξεργάζονται με αντλίες και μεταφέρονται μέσα σε βυτιοφόρα. Στην συγκεκριμένη κατηγορία υπάρχουν πολλές υποδιαίρεσεις όπως το αργό πετρέλαιο, τα πετρελαϊκά προϊόντα, τα οποία αποτελούν και τη μεγαλύτερη μερίδα κατηγορίας. Από την άλλη μεριά, τα χημικά φορτία απαιτούν περίτεχνο χειρισμό, όπως για παράδειγμα το αργό πετρέλαιο ώστε να μπορεί να

¹⁹ UNCTAD, 2016

μεταφερθεί αποτελεσματικά και σε μεγάλες ποσότητες. Από την άλλη μεριά, όταν έχουμε να κάνουμε με χημικά φορτία τα οποία περιέχουν τοξικές ουσίες, όπως γίνεται αμέσως αντιληπτό, είναι αναγκαίο να μεριμνηθεί η ασφαλή μεταφορά και αποθήκευσή τους σε ειδικά διαμορφωμένες δεξαμενές. Τέλος, όταν αντιμετωπίζουμε φορτία με υγροποιημένα αέρια είναι απαραίτητο τα πλοία να διαθέτουν ψυκτικές δυνατότητες και δεξαμενές πίεσης. (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)

4.3.1.1 Κατηγορίες χύδην υγρών φορτίων

Οι ακόλουθες κατηγορίες χύδην υγρών φορτίων, καταλαμβάνουν κατά προσέγγιση τουλάχιστον το 50% του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου. Παρατηρούμε λοιπόν πως το αργό πετρέλαιο αλλά και τα πετρελαιοειδή αντιστοιχούν στο μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς και σαφώς καταλαμβάνουν τους μεγαλύτερους όγκους μεταφοράς.

- Αργό πετρέλαιο
- Προϊόντα πετρελαίου
- Υγροποιημένα αέρια σε φυσική & επεξεργασμένη μορφή
- Βαρέα χημικά

4.3.2 Χύδην ξηρά φορτία

Υποθέτοντας ότι το πετρέλαιο αποτελεί την κύρια πηγή ενέργειας της σύγχρονης βιομηχανίας, τότε τα πέντε σημαντικότερα ξηρά χύδην φορτία αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο στον οποίο έχει βασιστεί. Έτσι, ο άνθρακας και τα σιδηρομεταλλεύματα αποτελούν τις πρώτες της ύλες, καθώς τα κύρια υλικά των κτιρίων, των αυτοκινήτων, των πλοίων, των μηχανημάτων και γενικά των περισσότερων βιομηχανικών προϊόντων, βασίζονται στην χαλυβουργία. Επιπροσθέτως, υλικά όπως ο βωξίτης και το αλουμίνιο αποτελεί το δεύτερο κατά σειρά σημαντικότερο δομικό υλικό της σύγχρονης βιομηχανικής ζώνης. Από την άλλη μεριά, για την διατροφή του πληθυσμού, απαιτούνται υπέρογκες ποσότητες σιτηρών, δημητριακών και άλλων πρώτων υλών όπως κρέας και ψάρια, τα οποία είναι πλέον απαραίτητα στο σύγχρονο διαιτολόγιο των ανθρώπων, με τα φωσφάτα να είναι το κύριο χύδην λίπασμα που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην αγροτική παραγωγή. (Γιαννόπουλος, 1998)

Διάγραμμα 5 Το Διεθνές θαλάσσιο εμπόριο των χύδην ξηρών φορτίων (2020)²⁰



4.3.2.1 Κύριες κατηγορίες ξηρών χύδην φορτίων²¹

- Σιδηρομεταλλεύματα
- Άνθρακας
- Δημητριακά
- Βωξίτης, αλουμίνια και φωσφάτα

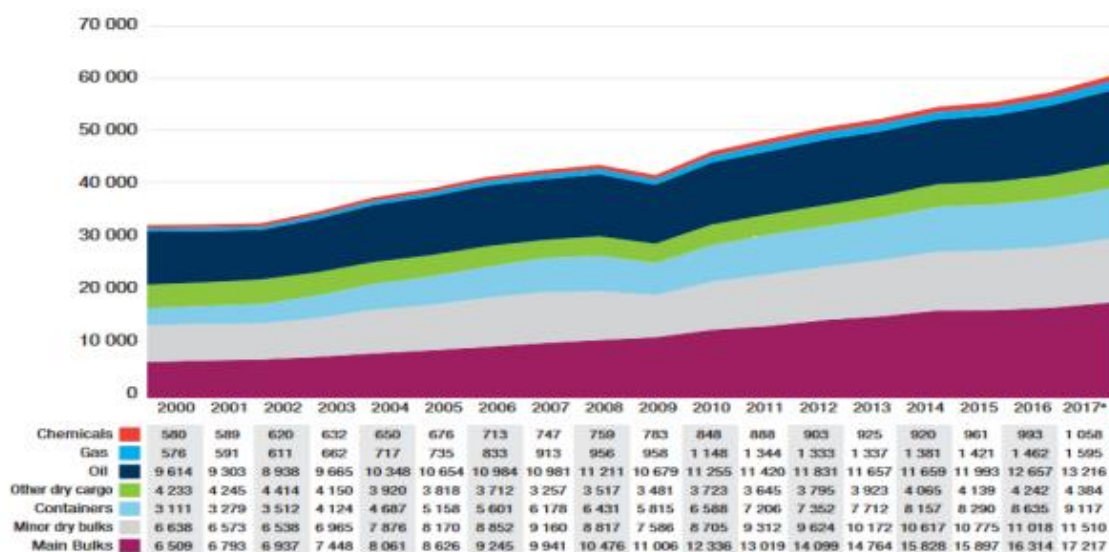
Ενώ στα δευτερεύοντα χύδην ξηρά φορτία ανήκουν:

- Προϊόντα ξυλείας
- Τσιμέντο
- Διάφορα λιπάσματα
- Ζάχαρη
- Αλάτι
- Θειάφι

²⁰ UNCTAD, 2020

²¹ (Stopford, 1988)

Διάγραμμα 6 Παγκόσμιο ναυτιλιακό εμπόριο ανά είδος φορτίου δις. τόνους-μίλια (2000-2007)²²



Στο Διάγραμμα 6 παρατηρούμε τα είδη φορτίων ανά τόνο-μίλια φορτίων²³. Βλέπουμε πως το πετρέλαιο σύμφωνα με την συγκεκριμένη μέτρηση, αγγίζει περίπου τα 13 δισεκατομμύρια και αναμφίβολα βρίσκεται στην πρώτη θέση απεναντίας με τα άλλα είδη φορτίων. Επιπλέον τα αέρια και τα χημικά εμφανίζεται κατά το έτος 2017 να αγγίζουν τα περίπου 1.60 δισεκατομμύρια και 1.58 δισεκατομμύρια τόνο-μίλια αντίστοιχα.

Από την άλλη μεριά, εν αντιθέσει με τα άλλα είδη φορτίων όπως τα εμπορευματοκιβώτια, παρατηρούμε αξιοσημείωτες διαφορές στα τόνο-μίλια. Αθροιστικά, τα υγρά χύδην φορτία βλέπουμε πως καλύπτουν μεγάλο τμήμα των θαλάσσιων μεταφορών, με σχεδόν 16.7 δισεκατομμύρια τόνο-μίλια, ακολουθώντας τα ξηρά φορτία με 17.2 δισεκατομμύρια κατά το 2017.

²² UNCTAD,2016

²³ Τόνο-μίλια (ton-miles) ονομάζουμε την μονάδα μέτρησης που χρησιμοποιείται για τη μεταφορά εμπορευμάτων. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης, ένας τόνος-μίλι ισούται με τη θαλάσσια μεταφορά ενός τόνου προϊόντος για ένα μίλι. Ο τρόπος υπολογισμού του είναι το γινόμενο των μεταφερόμενων τόνων ανά ναυτικό μίλι.

Πίνακας 1 Παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο (1970-2016)²⁴

ΧΡΟΝΟΣ	ΥΓΡΑ ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΑ	ΒΑΣΙΚΑ ΞΗΡΑ ΦΟΡΤΙΑ	ΆΛΛΑ ΞΗΡΑ ΦΟΡΤΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΦΟΡΤΙΩΝ
1970	1440	448	717	2605
1980	1871	608	1225	3704
1990	1755	988	2526	4008
2000	2163	1295	2976	5984
2005	2422	1711	3289	7109
2006	2698	1713	3447	7701
2007	2747	1840	3541	8034
2008	2742	1946	3194	8229
2009	2642	2022	3378	7858
2010	2772	2259	3599	8409
2011	2794	2392	3762	8785
2012	2841	2594	3924	9197
2013	2829	2761	4030	9514
2014	2825	2988	4131	9843
2015	2932	2961	4193	10024
2016	3055	3041	4360	10289

²⁴ UNCTAD,2016

4.4 ΠΛΟΙΑ

Το πλοίο, κατά γενική ομολογία, θεωρείται εργοστάσιο παραγωγής θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, ως εργοστάσιο αλλά και ως επιχείρηση στην οποία ανήκει και δραστηριοποιείται, διέπεται από όλες εκείνες τις λειτουργίες²⁵ μιας οικονομικής μονάδας. Ωστόσο, το πλοίο εμπεριέχει και άλλες δραστηριότητες όπως ποικίλοι κλάδοι της οικονομίας, η οποίοι αφορούν τα λιμάνια, την χρηματοδότηση (τράπεζες), ναυτασφαλίσεις, νηογνώμονες, ναυπηγεία, εκπαίδευση προσωπικού (ξηράς και θάλασσας), καθώς και νομικά ζητήματα ιδιωτικού και δημόσιου ναυτικού δικαίου. (Βλάχος, 2011)

Τα πλοία, χαρακτηρίζονται κυρίως με βάση κάποιο κριτήριο που θέτουμε όπως:

Σκοπός: Πολεμικά πλοία ή πλοία αναψυχής

Ζώνη Δραστηριοποίησης: Ακτοπλοϊκά, ποταμόπλοια, ποντοπόρα

Μέσο πρόωσης: Κωπήλατα, ιστιοπλοϊκά, ανθρακοκίνητα, μηχανοκίνητα, πυροκίνητα

Τύπο μηχανής: Ατμόπλοια, πυροκίνητα, ντιζελόπλοια

Υλικό κατασκευής: Πλαστικά, Μεταλλικά, Ξύλινα

Τύπο καυσίμου: Άνθρακας, πετρέλαιο, πυρηνική ενέργεια

Ταχύτητα: Βραδυκίνητα, ταχύπλοα, υπερταχύπλοα

Μέγεθος: Μεταφορική ικανότητα σε τόνους – Handysize, Panamax, VLCC

Αγορά δραστηριοποίησης: Ελεύθερα ή tramps²⁶, liners²⁷, ειδικά πλοία

Φορτίο ενασχόλησης:

- Πλοία ξηρών φορτίων
- Πλοία χύδην ξηρών φορτίων
- Πλοία γενικών φορτίων
- Πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων
- Πλοία φορτηγά γενικών φορτίων και πολλαπλών χρήσεων

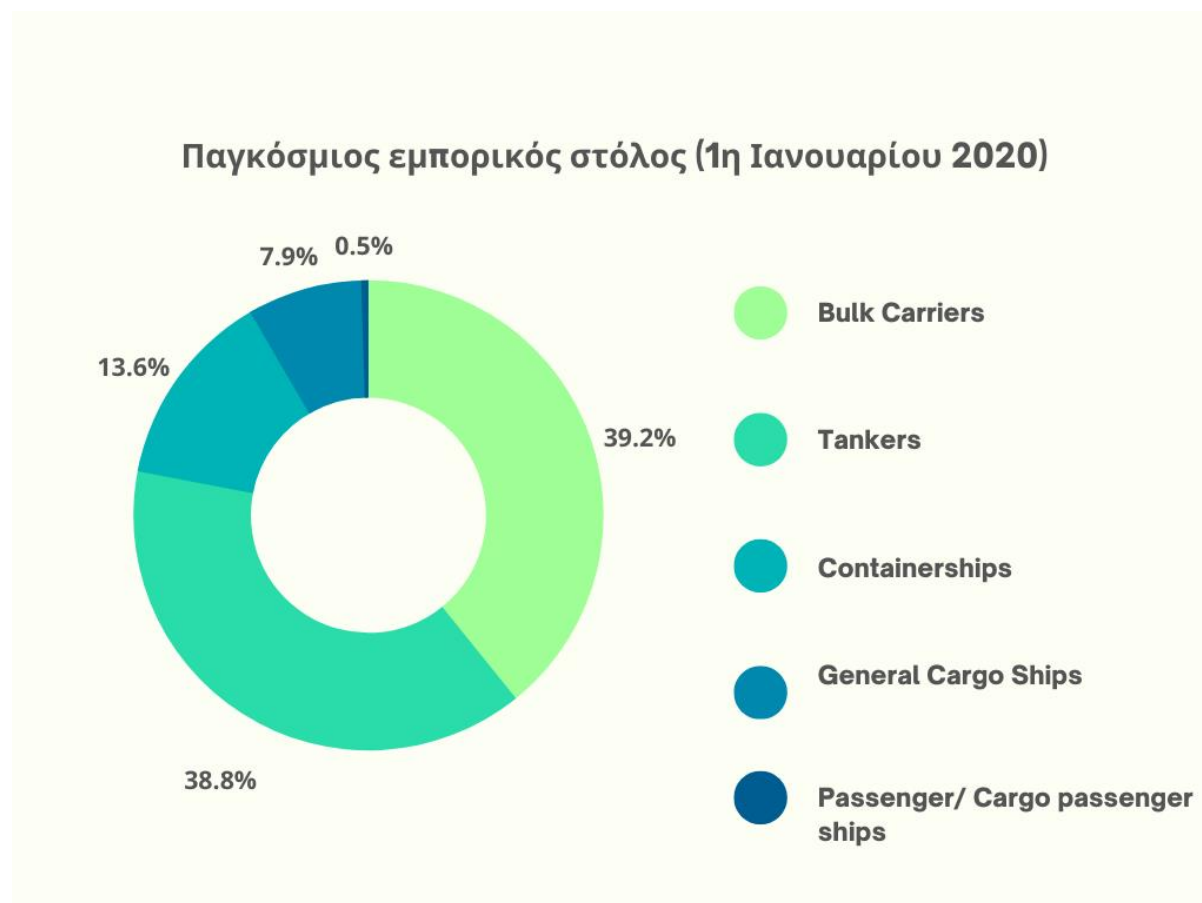
²⁵ Λειτουργίες όπως η οργάνωση, η διοίκηση, η φορολογία, η ασφάλιση, οι αμοιβές προσωπικού, οι προμήθειες, η λογιστική και άλλα διάφορα τεχνικά ζητήματα.

²⁶ Είδος ναυτιλίας κατά την οποία η δραστηριότητα των πλοίων δεν εντάσσεται σε κάποιο καθορισμένο/τυποποιημένο μοτίβο, αλλά διαμορφώνεται βάσει εκδηλωμένης ζήτησης.

²⁷ Είδος ναυτιλιακής αγοράς κατά την οποία οι γραμμές χαρακτηρίζονται από προγραμματισμένα σταθερά δρομολόγια με προγραμματισμένη χρονική συχνότητα και προκαθορισμένα επίπεδα ναύλου.

- Πλοία χύδην υγρών φορτίων
- Πλοία μεταφοράς πετρελαίου και προϊόντων του
- Λοιπές κατηγορίες

Διάγραμμα 7 Παγκόσμιος Εμπορικός Στόλος²⁸



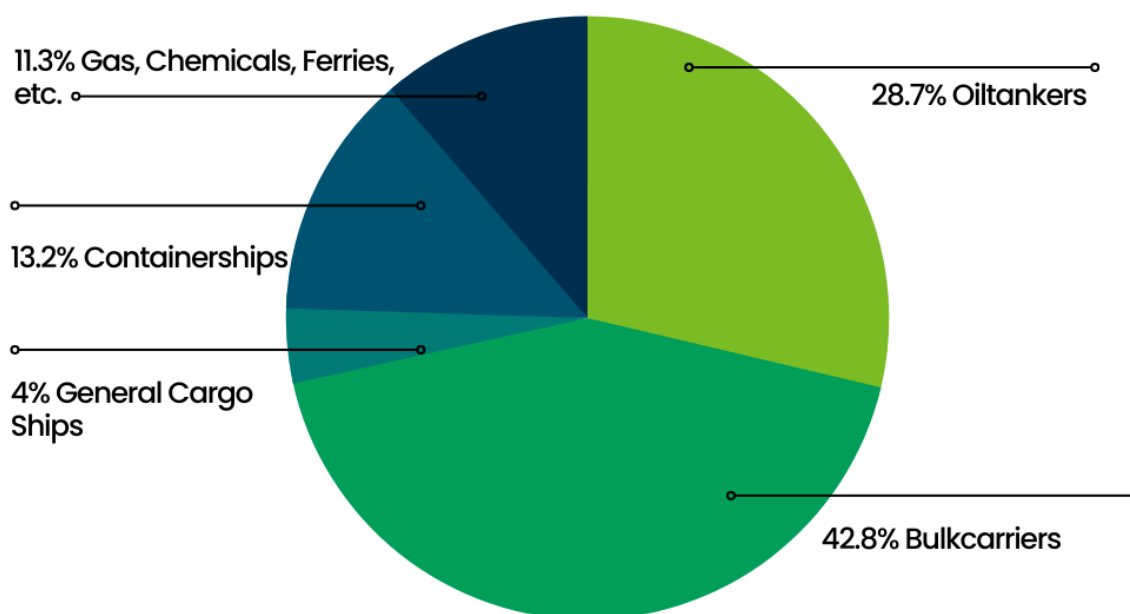
²⁸ UNCTAD, 2020

4.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η UNCTAD το 2017, υπολόγισε πως το παγκόσμιο τονάζ ανερχόταν σε 1.862 εκατ. Dwt. και 93.161 πλοία (άνω των 100 κοχ).

Διάγραμμα 8 Κατανομή τονάζ ανά κατηγορία πλοίου (2017)²⁹

Κατανομή τονάζ ανά κατηγορία πλοίου (2017)



Το παραπάνω παγκόσμιο τονάζ κατανέμεται σύμφωνα με τη σημαία που φέρουν τα πλοία ως εξής:

Πίνακας 2 Κατανομή παγκόσμιου τονάζ σε επιλεγμένες χώρες (2017)³⁰

Χώρα	Κατανομή τονάζ (%)	Πλοία
Παναμάς	18,5	8.052
Λιβερία	11,5	3.296
Νησιά Μαρσάλ	11,5	3.199

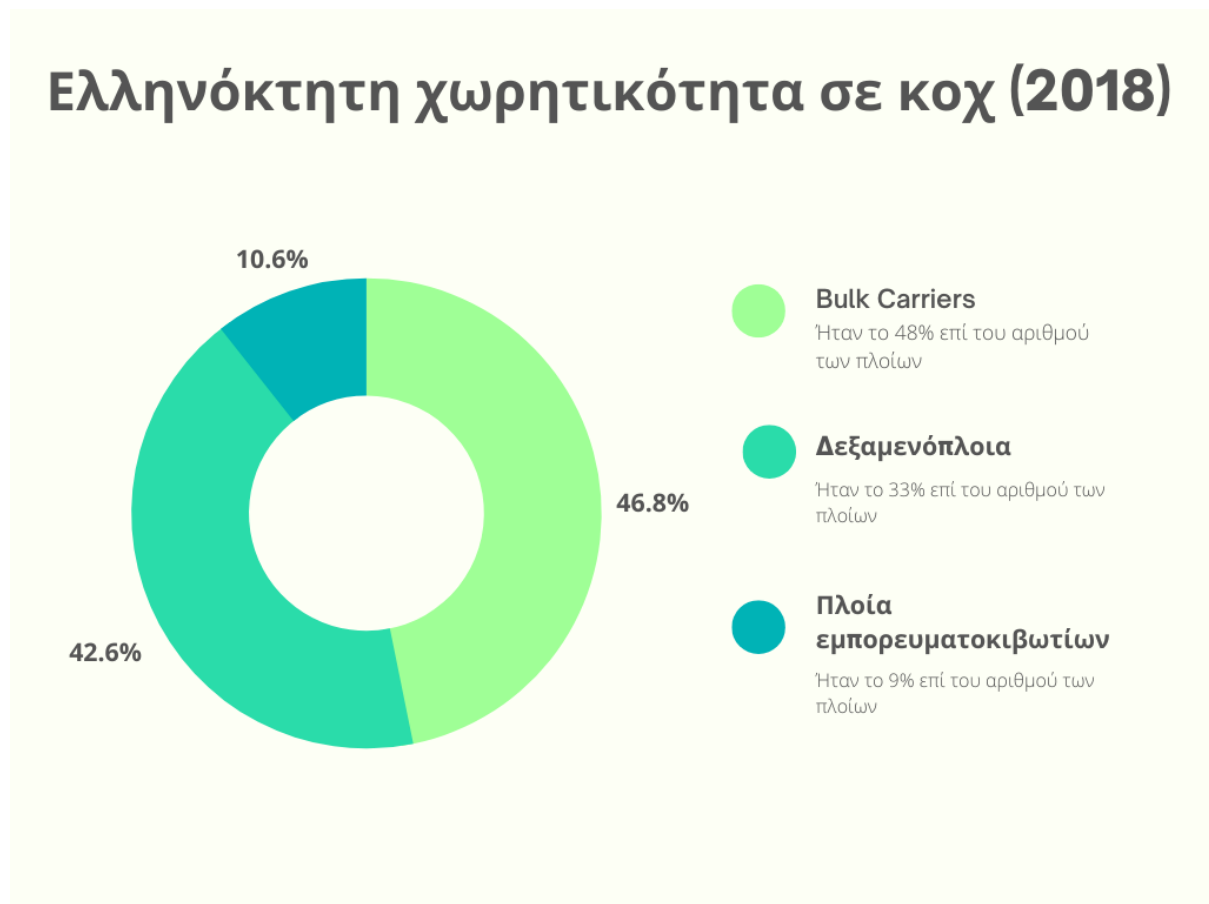
Σύμφωνα με στοιχεία της UNCTAD το 2020 ο παγκόσμιος στόλος ανερχόταν στα 2.062 εκατ. Dwt και 98.140 πλοία εκ των οποίων όλα ήταν άνω των 100 κοχ. Ο Ελληνόκτητος στόλος άγγιζε τα 364 εκατ dwt και τα 4.648 πλοία, ενώ ο ελληνικός στόλος είχε 671 πλοία από τα 4.648 και τα υπόλοιπα 3.977 πλοία υπάγονται σε ξένη σημαία. Ωστόσο, με

²⁹ UNCTAD, 2017

³⁰ Οι παραπάνω χώρες είναι χώρες με ευκολίες σημαίας

κριτήριο τη μεταφορική ικανότητα, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως σε τονάζ (17,8%), και ακολουθεί η Ιαπωνία (11,4%) και η Κίνα (11,1%). Τα πλοία με ξένη σημαία για την Ελλάδα ήταν 83%, για την Ιαπωνία 84% και για την Κίνα 56%.

Διάγραμμα 9: Ελληνόκτητη χωρητικότητα σε κοχ (2018)



Έτσι με βάση τα παραπάνω στοιχεία η Ελλάδα ήταν 1^η παγκοσμίως σε bulk carriers και tankers και 3^η παγκοσμίως σε container ships. Η αξία του ελληνόκτητου στόλου ανέρχεται στα 99,5 δις \$ και ακολουθεί η Ιαπωνία με 89,1 δις \$ και η Κίνα με 83,5 δις \$.

Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 1.200 ναυτιλιακά γραφεία και εταιρείες, όπου δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία 200.000 Έλληνες εκ των οποίων οι 25.000 είναι ναυτικοί. (Γιαννόπουλος, 1998) (Σαμπράκος, 2001)

5 Η ΝΑΥΛΑΓΟΡΑ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΑΥΛΑΓΟΡΑΣ

Η αγορά εκείνη κατά την οποία η ζήτηση και η προσφορά πλοίων προσπαθούν να ισορροπήσουν, με σκοπό οι εκπρόσωποί τους να καταλήξουν σε μια συμφωνία, ονομάζεται ναυλαγορά³¹ (freight market). Η συμφωνία μεταξύ των εκπροσώπων πρέπει να συμφωνηθεί σε τιμή και όρους, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί μια θαλάσσια μεταφορά. Πιο συγκεκριμένα, η ναυτιλιακή αγορά αποτελεί ένα συνονθύλευμα διαφόρων αγορών, οι οποίες αφορούν τον τύπο των πλοίων, το είδος μεταφοράς, τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες προορισμού αλλά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις που έχουν οι θαλάσσιες μεταφορές σε γενικότερο πλαίσιο. (Damanaki, 2013)

Στην έως τώρα βιβλιογραφία, ο πιο δημοφιλής ορισμός της ναυτιλιακής αγοράς φαίνεται να έχει αποδοθεί από το Rochdale Report το 1970 ως εξής: « Η ναυτιλία αφορά έναν κλάδο του οποίου οι συνθήκες είναι αρκετά πολύπλοκες και συνάμα αλληλένδετες. Το στοιχείο που ορίζει τις διαδικασίες σε έναν τομέα δεν εφαρμόζεται απαραίτητα παντού. Οι πυρήνες της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας φαίνεται να είναι τα πλοία (τα οποία κατέχουν ένα μεγάλο φάσμα σε μέγεθος και τύπο, παρέχοντας διάφορες υπηρεσίες μεταφοράς για τα ποικίλα προϊόντα που καλούνται να μεταφέρουν)».

Ίσως φαινομενικά να φαντάζει εύκολος ο διαχωρισμός των αγορών μέσα σε μια ναυτιλιακή αγορά, δεν θα πρέπει να παραμεριστεί το γεγονός της εξαιρετικά υψηλής συσχέτισης και αλληλεξάρτησής τους. (Kim & Mauborgne, 2013) Ένα σημαντικό κομμάτι της ναυλαγοράς δραστηριοποιείται με το διεθνές εμπόριο. Κατά τινά τρόπο, ενεργεί σε ένα πολυσύνθετο και πολυπαραγοντικό πλαίσιο που απαρτίζεται από θέματα και συμφωνίες οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών δεδομένων ανάμεσα σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οργανώσεις κυβερνήσεων και τρίτους. (Damanaki, 2013)

5.1.1 Παράγοντες που εμπλέκονται στην ναυτιλιακή αγορά³²

Η ναυλαγορά αποτελεί το «εργαλείο» με το οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν αγοραπωλησίες θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η ναυλαγορά κατέχει και έναν γενικό διεθνή χαρακτήρα. Ωστόσο, εντοπίζονται και αρκετές υποκατηγορίες, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το είδος του πλοίου και του φορτίου που μεταφέρεται.

Τα φορτία και ο διαχωρισμός τους που καλείται να μεταφέρει ένα πλοίο, εξαρτώνται από τον τύπο του φορτίου που είναι προς μεταφορά. Έτσι η **ναύλωση πλοίου (chartering)**, είναι η ενέργεια μεταξύ δύο μερών. Αφενός μεν του εκναυλωτή³³ και αφετέρου του

³¹ Η Baltic Shipping Exchange αποτέλεσε την πρώτη ναυλαγορά και εμφανίστηκε το 1833.

³² (Stopford, 1988)

³³ Εκναυλωτής είναι κάποιος πλοιοκτήτης, εφοπλιστής ή απλώς διαχειριστής των προαναφερθέντων.

ναυλωτή/φορτωτή. Σκοπός τους είναι να καταλήξουν σε μια συμφωνία (υπογραφή σύμβασης δύο μελών), με την οποία θα συμφωνείται η διάθεση του πλοίου για την πραγματοποίηση της θαλάσσιας μεταφοράς του φορτίου.

Η σύμβαση αυτή ονομάζεται **ναυλοσύμφωνο (charter party)** και περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία και λεπτομέρειες τόσο για το ίδιο το πλοίο, όσο και για το φορτίο που μεταφέρει. Επιπλέον περιλαμβάνει και στοιχεία που αφορούν τον τόπο, τον χρόνο αλλά και ενδεχόμενα γεγονότα που ίσως συμβούν κατά την διάρκεια του ταξιδιού.

Στο ναυλοσύμφωνο καθορίζεται επίσης και η τιμή μεταφοράς του φορτίου, η οποία ονομάζεται **ναύλος (freight)**. Ωστόσο, σε περίπτωση όπου το πλοίο έχει ναυλωθεί για ορισμένο χρονικό διάστημα και όχι για συγκεκριμένο ταξίδι, η τιμή μεταφοράς ονομάζεται **ενοίκιο (hire)**. Στην ουσία, η τιμή ναύλωσης αποτελεί το σημείο ισορροπίας μεταξύ της Ζήτησης των θαλάσσιων υπηρεσιών, και της Προσφοράς των πλοίων.

5.1.2 Πρόσωπα εμπλοκής στην ναυτιλιακή αγορά³⁴

Τα πρόσωπα που εμπλέκονται στην ναυλαγορά αποτελούνται από τον **πλοιοκτήτη** – διαθέτει και θέτει σε προσφορά στην αγορά την διαθέσιμη χωρητικότητα των πλοίων που κατέχει, τον **ναυλωτή** – ενδιαφέρεται να εισχωρήσει στην ναυλαγορά με σκοπό να βρει διαθέσιμο πλοίο ή διαθέσιμη χωρητικότητα σε πλοίο ώστε να μεταφέρει τα φορτία που κατέχει, και ο **ναυλομεσίτης** - ο οποίος αποτελεί τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ πλοιοκτήτη και ναυλωτή. Κύριο μέλημά του αποτελεί η ανάλυση της ναυλαγοράς έτσι ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των πελατών του είτε εκείνη προσφέρουν διαθέσιμη χωρητικότητα, είτε απλώς την αναζητούν.

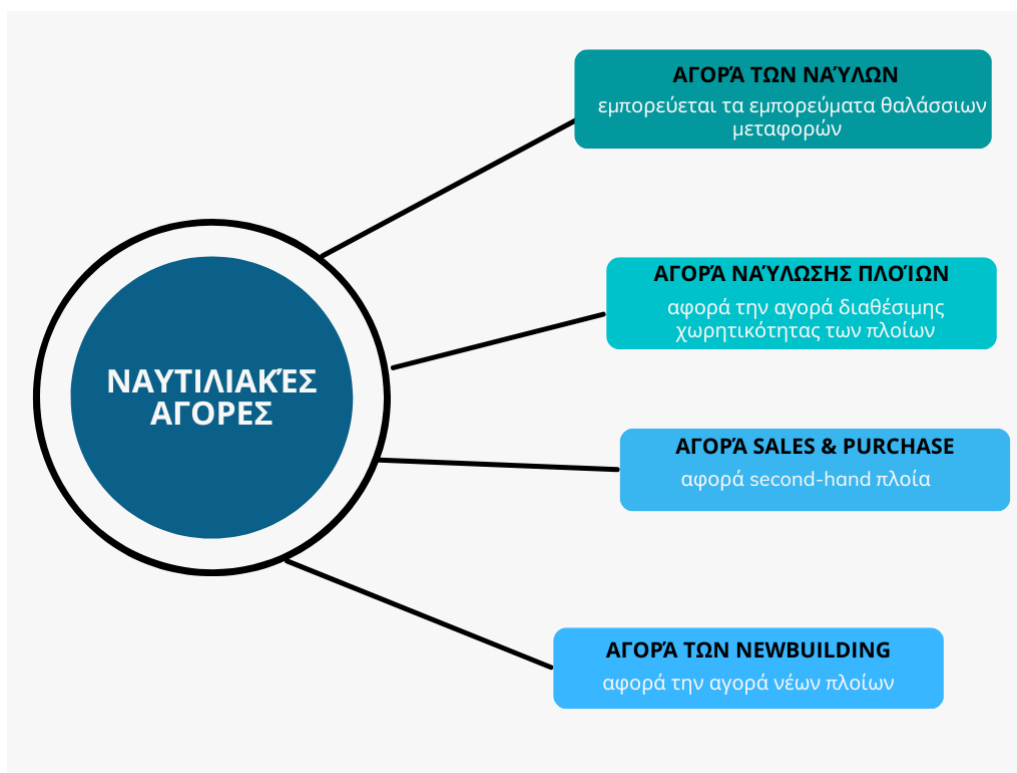
5.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η ναυτιλιακή αγορά αποτελεί μια αρκετά σύνθετη και περίπλοκη οικονομική μονάδα, και χρήζει ιδιαίτερης οικονομικής προσέγγισης. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη μια προσέγγιση η οποία να ακολουθεί το μοντέλο της συγκεκριμένης αγοράς. Ωστόσο, για να μπορέσει να γίνει αντιληπτό το πως συμπεριφέρεται κατά γενική ομολογία η αγορά, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν και

³⁴ (Stopford, 1988)

μερικοί κύριοι παράγοντες οι οποίο δρουν καθοριστικά τόσο για την προσφορά³⁵, όσο και για την ζήτηση³⁶ των ναυτιλιακών υπηρεσιών. (Βλέπε κεφάλαιο 4)

Στην ναυτιλιακή αγορά είναι αρκετά συνηθισμένο οι εταιρείες να ενεργούν στις τέσσερις αγορές από τις οποίες απαρτίζεται η ναυτιλία (Διάγραμμα 10). Παρατηρούμε λοιπόν πως η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τεσσάρων αυτών αγορών είναι αρκετά υψηλή. Έτσι όταν για παράδειγμα παρατηρείται κάποια μεταβολή στα επίπεδα των ναύλων, δημιουργείται ως επακόλουθο, η επιρροή άλλων αγορών αγοράς και πώλησης, όπως αυτή των newbuilding ή των second-hand πλοίων.



Διάγραμμα 10 Τα τέσσερα είδη των ναυτιλιακών αγορών³⁷

³⁵ Προσδιοριστικοί παράγοντες προσφοράς ναυτιλιακών μεταφορών:

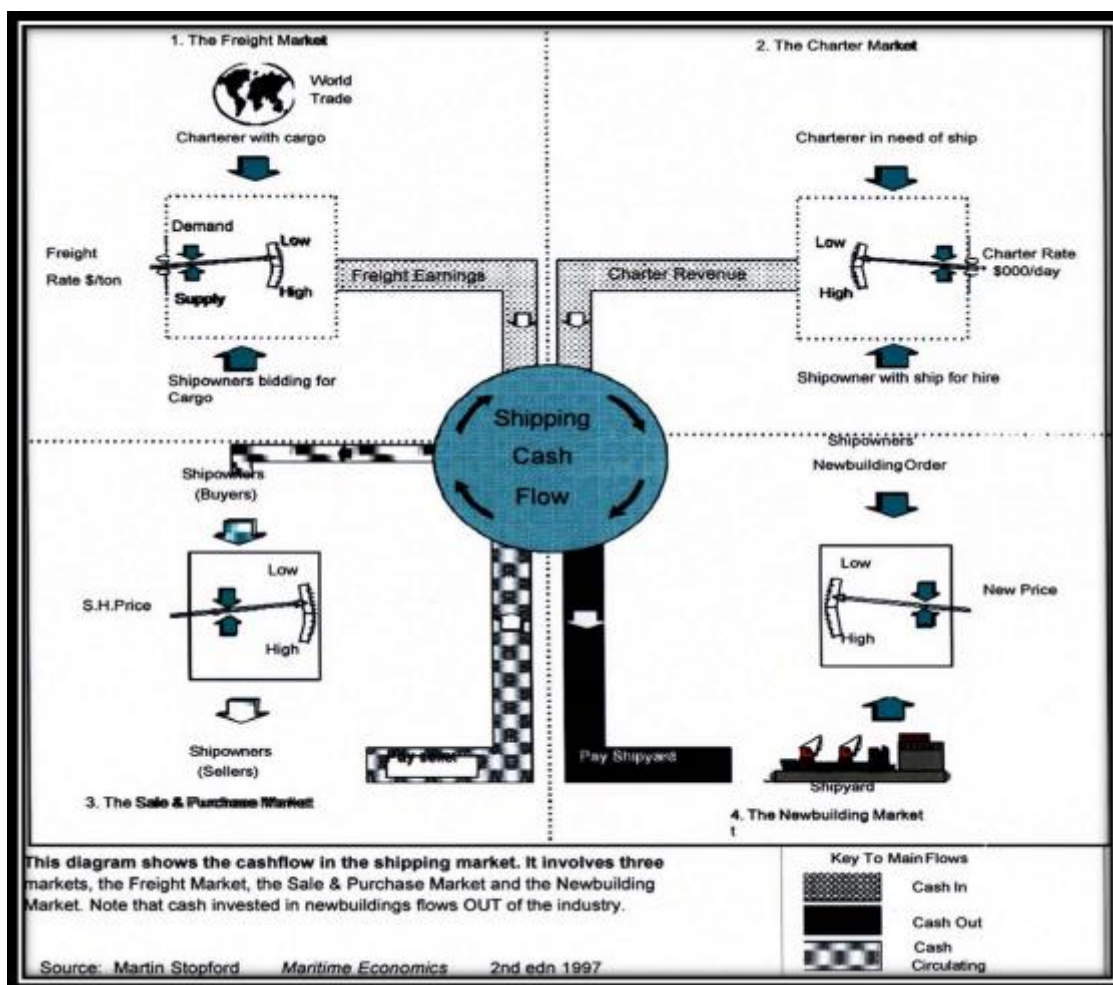
- χωρητικότητα παγκόσμιου στόλου πλοίων εμπορικού ενδιαφέροντος
- παραδόσεις νεόκτιστων πλοίων
- διαλύσεις πλοίων
- προσδοκίες που αφορούν τις μεταβολές των ναύλων
- ομάδες λήψης αποφάσεων

³⁶ Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης ναυτιλιακών μεταφορών:

- παγκόσμια οικονομία
- κόστος μεταφορών
- εξωγενείς παράγοντες
- μέση απόσταση μεταφοράς φορτίων
- διαδρομές θαλάσσιου εμπορίου φορτίων

³⁷ (Spruyt, 1994)

Επιπροσθέτως, οι αγορές έχουν την τάση σύνδεσης του χρήματος και της ροής του. Παρατηρώντας το διάγραμμα 11, βλέπουμε πως εντοπίζονται ταμειακές ροές μεταξύ των τεσσάρων ειδών της ναυτιλιακής αγοράς, και του τραπεζικού κλάδου.



Διάγραμμα 11 Ταμειακές ροές στην Ναυλαγορά³⁸

Έτσι, η ταμειακή ροή στον τραπεζικό λογαριασμό των εταιρειών ναυτιλίας εμφανίζεται από τις φραγμένες σκιασμένες γραμμές, ενώ οι εκροές εμφανίζονται από τις μελανές γραμμές. Επιπλέον, οι εκκολαφθέντες ράβδοι αναπαριστούν την ροή χρήματος μεταξύ εφοπλιστή σε τρίτο, διατηρώντας ωστόσο την συνολική ισορροπία του κλάδου.

Από την άλλη μεριά, παρατηρούμε πως η διακίνηση των μετρητών ανάμεσα στις τέσσερις ναυτιλιακές αγορές, έχουν ως απότοκο την διαδικασία επένδυσης των πλοίων. Κατά την πρώτη φάση του κύκλου, βλέπουμε μια αύξηση των ναύλων και έναρξη ροής μετρητών. Έτσι, οι εφοπλιστές έχουν πλέον την δυνατότητα να πληρώνουν για second-hand πλοία, υψηλότερες τιμές. Όταν όμως τα πλοία καταφθάνουν στην αγορά μετά από δύο χρόνια, η παραπάνω διαδικασία αρχίζει και γίνεται αντίστροφη. Καθώς οι ναύλοι

³⁸ (Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2014)

αρχίζουν να μειώνονται, προκύπτει μια συμπίεση εισροής μετρητών, μιας και οι εφοπλιστές δαπανούν χρήματα για τα νέα τους πλοία.

Κατά συνέπεια, οι ιδιοκτήτες με χαμηλή οικονομική ισχύ αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, και καταλήγουν να δραστηριοποιούνται στην αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, πουλώντας τα πλοία τους³⁹.

5.3 ΝΑΥΛΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ

5.3.1 Ναύλωση κατά ταξίδι (Voyage Charter)

Η συγκεκριμένη μορφή ναύλωσης αφορά τα ελεύθερα πλοία, κυρίως φορτηγά και δευτερεύοντος τα bulk carriers, και είναι κυρίως βραχυχρόνια. Κατά την συγκεκριμένη, ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη μεταφορά με το πλοίο του με συγκεκριμένο φορτίο από ένα λιμάνι σε ένα άλλο. Τα φορτία είναι συνήθως γενικά αλλά και χύδην ξηρά. Η διάρκεια είναι μικρή και τα ταξίδια καθορισμένα. Συνήθως ναυλώνεται όλη η χωρητικότητα του πλοίου (σε βάρος ή όγκο).

Ο ναυλωτής είναι υποχρεωμένος να προσδώσει στον πλοιοκτήτη χρηματικές απολαβές για τις υπηρεσίες που του παρέχονται (μεταφορά, φόρτωση, εκφόρτωση). Η αμοιβή συνήθως μετράτε ανά τόνο μεταφερόμενου φορτίου. (Γεωργακά, 2007)

5.3.2 Χρονοναύλωση (Time Charter)

Αφορά τα ελεύθερα πλοία, κυρίως δεξαμενόπλοια, και χύδην ξηρά φορτία (πετρέλαιο, άνθρακας, σιδηρομεταλλεύματα). Η χρονοναύλωση υφίσταται από τη στιγμή κατά την οποία το πλοίο ενοικιάζεται από έναν ναυλωτή για μια συνεχόμενη περίοδο. Η διάρκεια μπορεί να είναι μέση ή και μεγάλη, ενώ ο αριθμός των ταξιδιών δεν είναι καθορισμένος. Η ναύλωση αφορά όλη την χωρητικότητα του πλοίου, ενώ τα λιμάνια προορισμού μπορούν και να μην είναι καθορισμένα.

Συνήθως ο πλοιοκτήτης επιβαρύνεται με το κόστος κεφαλαίου (π.χ. δάνεια και αποσβέσεις), τα έξοδα επιθεώρησης και επισκευής / συντήρησης του πλοίου, τα έξοδα ασφάλισης πλοίου και μηχανικού, δαπάνες διοίκησης και διαχείρισης και γενικά επιβαρύνεται με όλα τα τρέχοντα έξοδα του πλοίου. (Γεωργακά, 2007)

Από την άλλη, ο φορτωτής βαρύνεται με τα έξοδα καυσίμων και λιπαντικών, λιμενικών, ρυμουλκικών και γενικά με όλα τα έξοδα που αφορούν το ταξίδι.

³⁹ Συνήθως τέτοιου είδους πωλήσεις προηγούνται μιας παρατεταμένης περιόδου μείωσης των επιτοκίων.

5.3.3 Ναύλωση συνεχόμενων ταξιδιών (Consecutive Voyage)

Η συγκεκριμένη μορφή ναύλωσης αφορά τη ναύλωση ενός πλοίου για μια σειρά ανεξάρτητων ταξιδιών μεταξύ τους, έχοντας ωστόσο το ίδιο ναυλοσύμφωνο. Έτσι κάθε ταξίδι υπολογίζεται ξεχωριστά και ο ναύλος είναι ανάλογος του ταξιδιού. (Γουλιέλμος, Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2005)

5.3.4 Ναύλωση γυμνού πλοίου (Bareboat Chartering)

Πρόκειται για είδος χρονοναύλωσης διαρκείας. Ο πλοιοκτήτης παραδίδει στον φορτωτή το πλοίο «γυμνό» δηλαδή χωρίς πλήρωμα, εφόδια και εξαρτήματα. Καθορίζεται λοιπόν η διάρκεια αλλά όχι τα ταξίδια και τα δρομολόγια. Ο ναυλωτής έχει την αποκλειστική ευθύνη για τη ναυτιλιακή αλλά και την εμπορική διαχείριση του πλοίου.

Ο ναύλος υπολογίζεται και προκαταβάλλεται στον εκναυλωτή όπως και στις χρονοναυλώσεις. Ο φορτωτής επιβαρύνεται με το σύνολο σχεδόν του κόστους, ίσως ακόμα και με τα έξοδα κεφαλαίου (αποπληρωμή δανείων, αποσβέσεις) αλλά και επισκευών/συντηρήσεων του πλοίου. Οι ναυλώσεις τέτοιου είδους έχουν διάρκεια πολλά χρόνια. (Γουλιέλμος, Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2005)

5.3.5 Ναύλωση εργολαβικής μεταφοράς (Contract of affreightment)

Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιείται με σκοπό την περιγραφή της συμφωνίας μεταξύ ενός πλοιοκτήτη και ενός ναυλωτή, κατά την οποία ο πλοιοκτήτης συμφωνεί να μεταφέρει το φορτίο του ναυλωτή ή του δίνει τη χρήση του χώρου μεταφοράς του πλοίου για το φορτίο του σε ένα συγκεκριμένο ταξίδι ή για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. (Μυλωνόπουλος, 2004)

Ο ναυλωτής συμφωνεί να πληρώσει ένα συγκεκριμένο αντίτιμο για τη μεταφορά ή τη χρήση του πλοίου. Πρόκειται για μακροχρόνια μορφή ναύλωσης κατά την οποία ο πλοιοκτήτης έχει την δυνατότητα να απασχολεί τα πλοία του καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Η αμοιβή εξαρτάται από τη χωρητικότητα του πλοίου ή την μεταφερόμενη ποσότητα.

5.4 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ⁴⁰

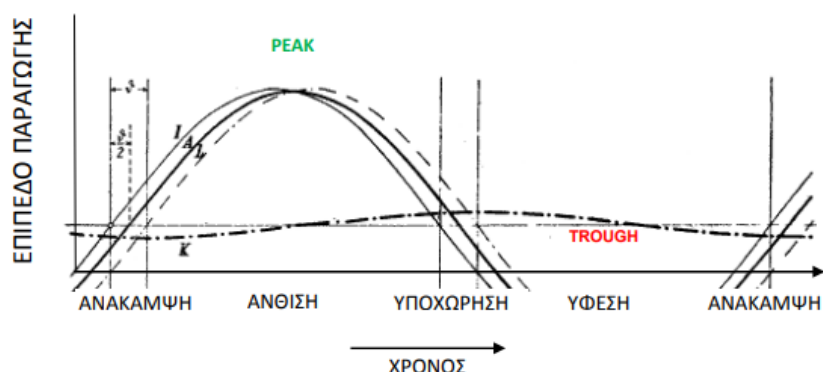
Είναι ευρέως διαδεδομένο πως οι οικονομικοί κύκλοι δεν αποτελούν αντικείμενο μόνο της ναυτιλιακής οικονομικής, αλλά αφορά την γενικότερη οικονομική επιστήμη. Έτσι οι οικονομικοί κύκλοι αποτελούν ένα ζήτημα το οποίο προσπαθούν οι οικονομολόγοι ανά τα χρόνια να το προσδιορίσουν αλλά και να το προβλέψουν, διότι αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για την λήψη αποφάσεων τόσο σε εθνικό/διεθνές επίπεδο, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων.

⁴⁰ (Μυλωνόπουλος, 2004)

Φαίνεται πως οι ναυτιλιακοί κύκλοι δεν εμφανίζουν κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο, ροή ή τάση. Επιπλέον φαίνεται πως και ο ρυθμός μεταβολής των ναύλων ποικίλει από κύκλο σε κύκλο. Για τον λόγο αυτό, οι ναυτιλιακοί κύκλοι είναι εξαιρετικά δύσκολο -εάν όχι αδύνατο- να καθιστούν προβλέψιμοι με ακρίβεια. Παραταύτα, η κυκλικότητα της ναυτιλιακής οικονομίας χαρακτηρίζεται συχνά ως ένα σημαντικός δείκτης/εργαλείο, μιας και δίνει την δυνατότητα μόνο στους υγιείς και αποδοτικούς ιδιοκτήτες πλοίων να ευδοκιμήσουν και να σταθούν στον χώρο αυτό.

5.4.1 Στάδια ναυτιλιακών κύκλων ⁴¹

Το 1997, ο Stopford διέκρινε τέσσερα στάδια ναυτιλιακών κύκλων, βασιζόμενος στην ευρύτερη θεωρία των οικονομικών κύκλων. Η δομή και τα στάδια των ναυτιλιακών κύκλων παρατηρείται να είναι παρόμοια με εκείνα των κλασικών οικονομικών κύκλων, όμως οι πρώτοι έχουν μια χρονική καθυστέρηση σχετικά με τη ζήτηση του προϊόντος.



Διάγραμμα 12: Οι τέσσερις φάσεις των οικονομικών κύκλων

5.4.2 Άνθιση- ανάκαμψη

Σε αυτή την φάση, ως σημείο έναρξης είναι μία μέση κατάσταση η οποία ονομάζεται **mean** και οδηγείται στο σημείο της άνθισης όπου ονομάζεται **boom**. Κατά το σημείο αυτό παρατηρείται και η κορύφωση των οικονομικών δραστηριοτήτων, και διατηρείται συνεχόμενα έως ότου να φτάσει στο σημείο της απόλυτης και πλήρους κορύφωσης όπου ονομάζεται **peak**.

Όσο διαρκεί η συγκεκριμένη φάση, παρατηρείται η άνθιση και της παγκόσμιας οικονομίας, με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό την ρευστότητα στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Κατά συνέπεια αυξάνεται η παραγωγή αγαθών και ως φυσικό επακόλουθο αυξάνεται σαφώς και η ζήτηση για τη μεταφορά τους. Έτσι παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση των τιμών των ναύλων (ως απότοκο της ήδη αυξημένης ζήτησης μεταφοράς), οδηγώντας αθροιστικά στην άνθιση ολόκληρου του ναυτιλιακού κλάδου.

⁴¹ (Θεοτοκάς, Ελληνική Ναυτιλία. Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές, 2000)

Τα υψηλά ποσοστά ανάπτυξης και επενδύσεων, αποτελούν μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της περιόδου άνθισης. Κατά την περίοδο άνθισης βλέπουμε πως το προσφερόμενο κεφάλαιο είναι εξαιρετικά υψηλό ενώ παρατηρείται σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ ναυτιλιακών κλάδων και παγκόσμιας οικονομίας.

Η βραχυχρόνια επίδραση του σταδίου της άνθισης των ναυτιλιακών κύκλων, εντοπίζεται στη υψηλή ζήτηση συνδυασμένη με την άκαμπτη προσφορά – οδηγώντας έτσι σε υψηλά επίπεδα ναύλων. Καθώς η παράγωγος ζήτηση εκφράζεται μέσω της ναυτιλίας, συνεπάγεται πως μια θετική μεταβολή στη ζήτηση για θαλάσσιο εμπόριο επιδρά θετικά στα επίπεδα των ναύλων και κατ'επακολουθία αυξάνονται σημαντικά τα περιθώρια κέρδους των ναυτιλιακών εταιρειών. Παρατηρούμενοι τώρα την αυξημένη τιμή των ναύλων και την ευκαιρία που δίνουν για τεράστια περιθώρια κέρδους, θα οδηγήσουν τους πλοιοκτήτες στην διαδικασία λήψης απόφασης μαζικής κτίσης νέων πλοίων ώστε να επωφεληθούν από τις ευεργετικές ιδιότητες που προσδίδει μια ενδεχόμενη άνθιση του ναυτιλιακού κύκλου.

Έτσι κατά αυτή την φάση, η δύναμεις της προσφοράς και της ζήτησης κινούνται προς τάσεις ισορροπίας.

5.4.3 Κορύφωση

Η κορύφωση, αποτελεί το τελευταίο στάδιο της ανάκαμψης. Όπως είπαμε και προηγουμένως, με την τάση εξίσωσης της ζήτησης με την προσφορά, πολλά πλοία των οποίων η παραγγελία πραγματοποιήθηκε στο πρώιμο στάδιο, αρχίζουν να παραδίδονται με αποτέλεσμα έτσι να υπεραυξάνουν την προσφορά εν αντιθέσει με την ζήτηση. Συνήθως όταν κοντεύουμε να φτάσουμε στο σημείο της κορύφωσης, εμφανίζονται πιστωτικές κρίσεις. Κάνουν δηλαδή την εμφάνισή τους στα τελευταία στάδια της άνθισης και διαρκούν μέχρι και το μεγαλύτερο μέρος της υποχώρησης. Οι συνθήκες αυτές καθίστανται ευνοϊκές για αυξημένη ζήτηση δανειακών κεφαλαίων.

5.4.4 Υποχώρηση

Το στάδιο της υποχώρησης είναι η αργή και σταθερή υποχώρηση από την κορύφωση μέχρι την επαναφορά στην αρχική θέση. Αναφέραμε προηγουμένως πως οι ναυτιλιακοί κύκλοι, σε σχέση με τους κλασικούς οικονομικούς κύκλους, εμφανίζουν μια χρονική υστέρηση. Η υστέρηση αυτή γίνεται εμφανής κατά το στάδιο της υποχώρησης, διότι στο συγκεκριμένο σημείο η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες έχει αρχίσει να μειώνεται στην παγκόσμια οικονομία, ενώ ταυτόχρονα η προσφορά συνεχίζει να αυξάνεται ακόμη και μετά την περάτωση του σημείου κορύφωσης του ναυτιλιακού κύκλου. Αυτό συμβαίνει διότι εντοπίστηκαν συσσωρευμένες παραγγελίες στα ναυπηγεία κατά το προηγούμενο διάστημα.

Όταν ξεκινάει η έναρξης της διαδικασίας της υποχώρησης, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να μειώνουν τις δαπάνες τους και να παρουσιάζουν μια έντονη προσαρμοστικότητα η οποία να αντιστοιχεί στην υπάρχουσα ζήτηση. Σε αντίθεση με το στάδιο της ανάκαμψης, η

υποχώρηση έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τα εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά ανάπτυξης αλλά και την σαφή έλλειψη κεφαλαίων προς επένδυση. Κατ' επακολουθία οι πλοιοκτήτες αδυνατούν να ναυλώσουν τα πλοία τους, και έτσι η μόνη πηγή εισοδήματός τους να είναι η πώληση πλοίων ή λοιπών περιουσιακών τους στοιχείων σε δάνεια με σημαντικά δυσμενείς όρους – εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος.

5.4.5 Ύφεση

Το στάδιο που ακολουθεί μετά την υποχώρηση είναι το στάδιο της ύφεσης. Η ύφεση αφορά την υποχώρηση των οικονομικών δραστηριοτήτων από την μέση κατάσταση ως το κατώτατο σημείο της ύφεσης. (Spruyt, 1994) Κατά την διάρκεια αυτής της φάσης του ναυτιλιακού κύκλου, τα διαθέσιμα ελάχιστα σπανίζουν και οι επενδυτικές κινήσεις πλοιοκτητών είναι οριακά μηδενικές, ενώ οι αξίες των πλοίων είναι εξαιρετικά χαμηλές.

Ο ναυτιλιακός κύκλος ολοκληρώνεται κατά το τελευταίο στάδιο της ύφεσης (λίγο πριν την έναρξη της ανάκαμψης) όπου οι αγορές σταδιακά αρχίζουν να «παίρνουν τα πάνω τους», με λίγες αλλά αναγνωριστικές επενδυτικές κινήσεις από τους πλοιοκτήτες.

Διάγραμμα 12 - Φάσεις Ναυτιλιακού Κύκλου



6 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ

Προτού αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, και μέσω αυτών πως διαμορφώνεται το ύψος του ναύλου, είναι απαραίτητο να αναφερθούν και οι παράγοντες που διαμορφώνουν αλλά και επηρεάζουν τις δυνάμεις αυτές. Ως γνωστόν, η καμπύλη προσφοράς στην βραχυχρόνια περίοδο παραμένει σταθερή, μιας και δεν «προλαβαίνει» να μεταβληθεί γρήγορα στις μεταβολές της ζήτησης. (Σαμπράκος Ε., 2001)

6.1 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα πλοία αποτελούν την **προσφορά** στα πλαίσια της ναυτιλιακής οικονομικής. Οι εκναυλωτές (κάτοχοι πλοίων) προφέρουν τα πλοία τους στους ναυλωτές ώστε οι δεύτεροι να μπορέσουν να μεταφέρουν τα φορτία τους. Πρόκειται λοιπόν για προσφορά χωρητικότητας, δηλαδή για την μεταφορική ικανότητα σε όγκο που έχουν τα πλοία του παγκόσμιου στόλου. (Stopford, 1988)

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά την παρουσίαση των μηχανισμών προσφοράς στην ναυτιλία. Το 1997 ο Stopford διέκρινε τους παρακάτω παράγοντες που προσδιορίζουν την προσφορά.

1. Μέγεθος παγκόσμιου στόλου
2. Παραγωγικότητα παγκόσμιου στόλου
3. Διαλύσεις
4. Ναυπηγήσεις και εξελίξεις στη ναυπηγική
5. Επίπεδα ναύλων

Παρατηρώντας τους παραπάνω παράγοντες, μπορούμε να διακρίνουμε μια προφανή σχέση

$$\text{Προσφορά} = \text{Διαθέσιμος Παγκ. Στόλος} + \text{Ναυπηγήσεις} - \text{Διαλύσεις}$$

Πρέπει να ξεκαθαριστεί το γεγονός πως η προσφορά των ναυτιλιακών υπηρεσιών είναι ανελαστική. Αυτό σημαίνει πως ανταποκρίνεται αργά στις μεταβολές⁴² της ζήτησης. Στον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, το μέγεθος του παγκόσμιου στόλου θεωρείται δεδομένο, και γι' αυτό δεν δύναται να αλλάξει ο αριθμός των προσφερόμενων πλοίων. Παραταύτα, οι πλοιοκτήτες μπορούν να μεταβάλλουν την προσφερόμενη χωρητικότητα στην βραχυχρόνια περίοδο.

Ο τρόπος που μπορούν να υλοποιήσουν το αναφερθέν είναι είτε παροπλίζοντας μέρος του στόλου τους ή επαναλειτουργώντας παροπλισμένα πλοία, ενώ επιπλέον μπορούν να

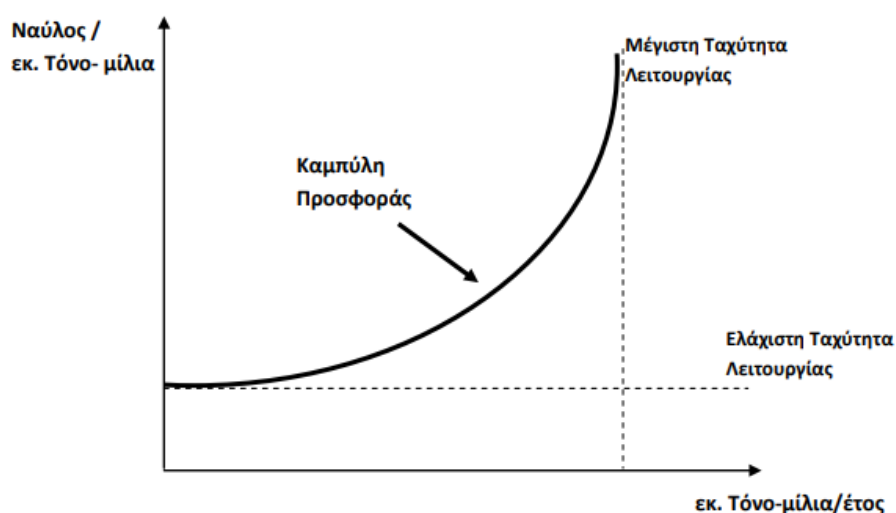
⁴² Η δυσκολία προσαρμογής της προσφοράς στην ζήτηση οφείλετε στο γεγονός για τη ναυπήγηση ενός πλοίου απαιτούνται ένας έως τρία χρόνια (ή ότι η διάρκεια ζωής των πλοίων είναι μεγαλύτερη των 15 ετών).

καθορίσουν εκ νέου την ταχύτητα λειτουργίας των πλοίων τους⁴³. Φυσικό επακόλουθο είναι λοιπόν με την αύξηση της ταχύτητας των πλοίων να αυξηθεί και η παραγωγικότητα. Η μέτρηση της παραγωγικότητας μπορεί να μετρηθεί σε τόνο-μίλια για μια ορισμένη χρονική περίοδο (συνήθως για 365 ημέρες). Όπως αναφέραμε η παραγωγικότητα εξαρτάται από την ταχύτητα, την αξιοποίηση της χωρητικότητας του πλοίου σε τόνους, τον παροπλισμό, τον χρόνο που απαιτείται για μεταφορές από λιμάνι σε λιμάνι αλλά και τις μέρες όπου το πλοίο είναι φορτωμένο εν πλω.

6.1.1 Καμπύλη προσφοράς για ενός πλοίου

Η καμπύλη προσφοράς ενός πλοίου περιγράφει την σχέση που δημιουργείται μεταξύ του επιπέδου των ναύλων και του αριθμού τόνο-μιλίων ανά έτος που πραγματοποιεί ένα πλοίο.

Σχήμα 1 - Καμπύλη Προσφοράς ενός πλοίου⁴⁴



Αρχικά παρατηρούμε πως η καμπύλη προσφοράς στην αρχή της είναι σχεδόν παράλληλη με τον άξονα των τόνο-μιλίων. Εν συνεχεία βλέπουμε πως αλλάζει σχετικά απότομα την μορφή της και αρχίζει να γίνεται ολοένα και περισσότερο κάθετη, μέχρι το σημείο όπου γίνεται πλήρως ανελαστική. Η αλλαγή της μορφής της καμπύλης οφείλεται στο γεγονός πως όσο αυξάνεται το επίπεδο των ναύλων, τόσο το πλοίο αυξάνει την ταχύτητά του (με σκοπό να παράγει περισσότερα τόνο-μίλια) μέχρι το σημείο όπου θα έχει φτάσει πλέον την υψηλότερη δυνατή ταχύτητα.

Σε περίπτωση που το επίπεδο των ναύλων μειωθεί, όπως προκύπτει και από το σχήμα 1, η ταχύτητα των πλοίων θα μειωθεί επίσης με απώτερο στόχο να μειώσει εκ νέου τα καταναλώσιμα καύσιμά του. Με αυτόν τον τρόπο παρατηρείτε μια γενικότερη μείωση

⁴³ Η συγκεκριμένη κίνηση θα επιφέρει επιπτώσεις στον αριθμό των διαθέσιμων τόνο-μιλίων και επομένως και στην προσφερόμενη χωρητικότητα.

⁴⁴ (Stopford, 1988)

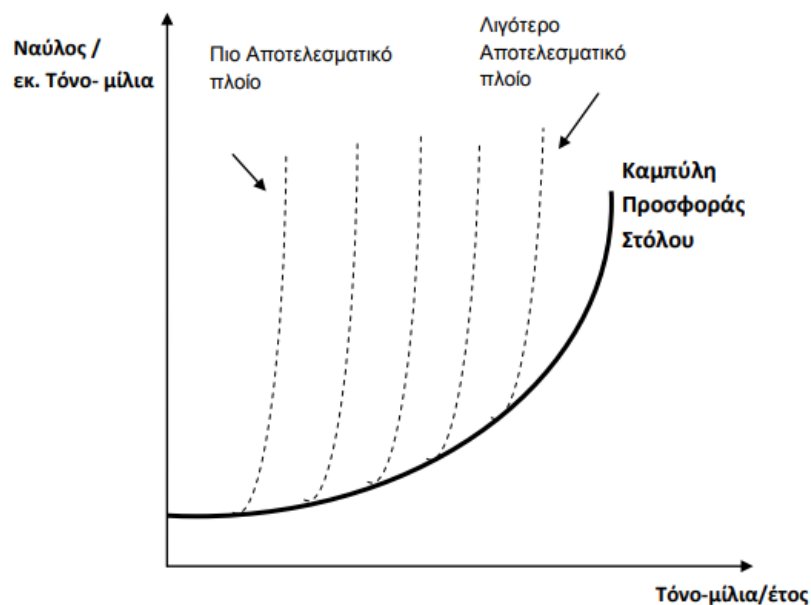
της προσφοράς, μιας και αφού μειώθηκαν οι ναύλοι, συρρικνώθηκαν και οι μεταφορικές υπηρεσίες που μπορούσε να παρέχει το πλοίο.

Επιπλέον παρατηρούμε πως η καμπύλη προσφοράς δεν έχει ως σημείο έναρξης το 0, αφού το πλοίο έχει έτσι κι αλλιώς μια συγκεκριμένη (χαμηλή) ταχύτητα ώστε να μπορεί να ταξιδεύει και να μεταφέρει φορτία με ασφάλεια. Αν οι ναύλοι συνεχίσουν να μειώνονται τότε ο πλοιοκτήτης θα επιλέξει να παροπλίσει το πλοίο του. Σε αυτό το σημείο η καμπύλη προσφοράς είναι παράλληλη με τον άξονα ταχύτητας τόνο-μιλίων και είναι πλήρως ελαστική.

6.1.2 Καμπύλη προσφοράς στόλου πλοίων

Η συγκεκριμένη καμπύλη προσφοράς, αφορά ένα σύνολο πλοίων (και όχι μόνο ένα όπως στο κεφάλαιο 5.1.1.). Θα μπορούσε επιπλέον να θεωρηθεί ως η αγοραία καμπύλη προσφοράς καθώς στην ουσία πρόκειται για μια μικρογραφία της.

Σχήμα 2- Καμπύλη προσφοράς στόλου πλοίων⁴⁵



Όταν αναφερόμαστε στην καμπύλη προσφοράς στόλου πλοίων, στην ουσία αναφερόμαστε σε μια αθροιστική καμπύλη των ανεξάρτητων καμπυλών προσφοράς του εκάστοτε πλοίου. Στο σχήμα 2, οι διακεκομμένες γραμμές αναπαριστούν την καμπύλη προσφοράς για κάθε πλοίο ξεχωριστά.

Η διακεκομμένη γραμμή η οποία βρίσκεται πρώτη (κοιτώντας από τα αριστερά προς τα δεξιά), αποτελεί την καμπύλη προσφοράς για το πιο αποτελεσματικό πλοίο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως το συγκεκριμένο πλοίο έχει την δυνατότητα να γίνει πλήρως ανελαστική σε λιγότερα τόνο-μίλια από ότι τα υπόλοιπα πλοία. Όσο πιο δεξιά κινούμαστε, τόσο και λιγότερο αποτελεσματικό καθίσταται και ένα πλοίο, αφού

⁴⁵ (Stopford, 1988)

απαιτούνται περισσότερα τόνο-μίλια ώστε να φτάσουν στο σημείο της πλήρους ανελαστικότητας.

6.1.3 Παράγοντες εξάρτησης καμπύλης προσφοράς στόλου

6.1.3.1 Λειτουργικό Κόστος

Είναι γενικά αποδεδειγμένο πως όσο παλαιότερο είναι ένα πλοίο, τόσο υψηλότερα λειτουργικά κόστη έχει (σε σύγκριση πάντα με τα νεότευκτα πλοία). Έτσι ο παροπλισμός σαν τακτική φαίνεται να είναι η πιο σύνηθες σε περιόδους που επικρατούν χαμηλοί ναύλοι. Αναμενόμενο είναι λοιπόν όταν ένα πλοίο (και πιο συγκεκριμένα το πιο αναποτελεσματικό πλοίο) παροπλιστεί και τεθεί εκτός αγοράς, να υπάρξει και η ανάλογη μείωση της προσφοράς. Το δεύτερο λιγότερο αποτελεσματικό πλοίο, ενδέχεται να πλέει ακόμη, χωρίς όμως να αποφέρει κάποια κέρδη, απολαμβάνοντας όμως μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ εσόδων – εξόδων. (Παρδάλη-Λαίνου, 1997) Τα υπόλοιπα κατά σειρά λιγότερα αποτελεσματικά πλοία που συνεχίζουν να πλέουν, απολαμβάνουν ένα μικρό περιθώριο κέρδους. Φυσικό επακόλουθο είναι πως όσο συνεχίζει να πέφτει η τιμή της ναύλου, όλο και περισσότερα πλοία τα παροπλίζονται και θα μένουν εκτός της αγοράς.

6.1.3.2 Μέγεθος Πλοίων

Το μέγεθος των πλοίων παίζει καθοριστικό ρόλο στο ύψος του κόστους. Όσο μεγαλύτερο είναι ένα πλοίο, τόσο μεγαλύτερη χωρητική ικανότητα έχει, και συνεπώς μπορεί να μεταφέρει μεγάλες ποσότητες φορτίων, μειώνοντας έτσι το κόστος. Σε μια ενδεχόμενη πτώση των ναύλων, τα μικρότερα⁴⁶ πλοία θα «υπερνικηθούν» από τα μεγαλύτερα, και έτσι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να παροπλιστούν. (Αλκης Ι. Ε. Κορρές & Γιάννης Ν. Θανόπουλος, 2005)

6.1.3.3 Ταχύτητα Λειτουργίας Ναύλων

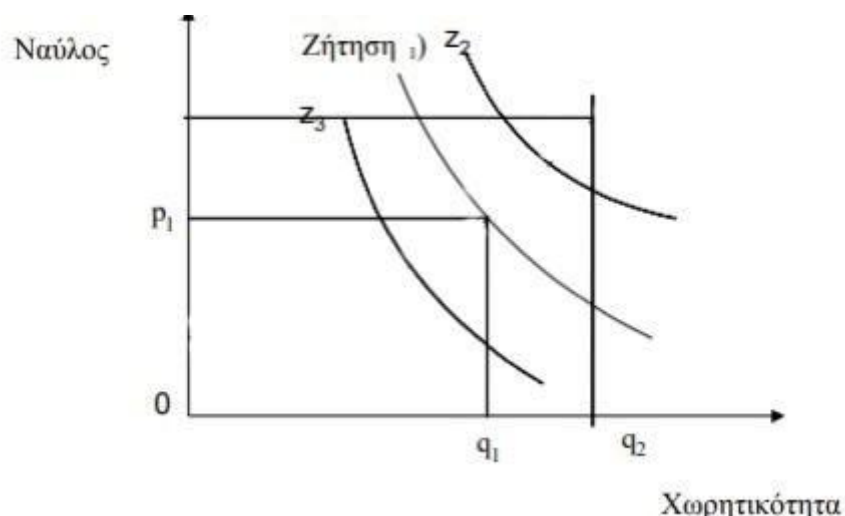
Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, οι πλοιοκτήτες έχουν την τάση να αυξάνουν την ταχύτητα των πλοίων καθώς η τιμή του ναύλου αυξάνεται. Έτσι, ο συνολικός αριθμός των τόνο-μιλίων για όλο τον στόλο θα αυξηθεί αναλογικά προς τον αριθμό των πλοίων, ενώ το αντίθετο θα συμβεί ένα οι ναύλοι συμπειστούν προς τα κάτω. (Lorange & Chakravarthy)

⁴⁶ Μερικές φορές, σε περιόδους ύφεσης για παράδειγμα όπου η ζήτηση είναι χαμηλή τα μικρότερα πλοία προτιμώνται έναντι των μεγαλύτερων, αφού έχουν την δυνατότητα να καλύψουν πλήρως και αποδοτικά την χωρητικότητά τους.

6.2 ΖΗΤΗΣΗ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι τιμές στην ναυτιλία, όπως και σε κάθε άλλη αγορά, καθορίζονται από την σχέση που προκύπτει μεταξύ των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης.

Σχήμα 3 - Καμπύλη ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών⁴⁷



Σύμφωνα με τον Stopford το 1997, υπάρχουν πέντε σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλουν – και τελικά καθορίζουν – την ζήτηση για ναυτιλία και τις υπηρεσίες της.

1. Παγκόσμια οικονομία
2. Προϊόντα που μεταφέρονται από την ναυτιλία (commodities)
3. Εξωγενείς παράγοντες (π.χ. πολιτικά γεγονότα)
4. Μέση μεταφορική ικανότητα
5. Κόστη μεταφορών

Αναλυτικότερα, ακριβώς επειδή τα κυριότερα οικονομικά προϊόντα που μεταφέρονται από την ναυτιλία έχουν την δυνατότητα να παραχθούν σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, αυτός είναι και ο λόγος ο οποίος η παγκόσμια οικονομία φαίνεται να είναι και ο πιο σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της ζήτησης. (Damanaki, 2013) Τα βασικότερα αποτελέσματα που επιφέρει η παγκόσμια οικονομία στην ναυλαγορά είναι κυρίως οι οικονομικοί κύκλοι. Οι παραπάνω, είναι και η κύρια αιτία που δημιουργεί απότομες διακυμάνσεις στη ναυτιλία (είτε αφορά ναύλους είτε τιμές πλοίων).

Όσον αφορά τα προϊόντα που μεταφέρονται στην ναυτιλία είναι χρήσιμο να δούμε την φύση τους. Λόγου χάρη, υπάρχουν προϊόντα που χαρακτηρίζονται από εποχικότητα με αποτέλεσμα να έχουν βραχυπρόθεσμη επιρροή στην ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο τώρα, οι εξωγενείς παράγοντες, οι αλλαγές στην προσφορά αλλά και ο επαναπροσδιορισμός των σημείων παραγωγής και διανομής των φορτίων, φαίνεται να επηρεάζουν την ζήτηση. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η αποβιομηχανίωση των ανεπτυγμένων χωρών (με την βιομηχανική παραγωγή να έχει μετατοπιστεί προς τις

⁴⁷ (Stopford, 1988)

ασιατικές χώρες). Σαν αποτέλεσμα έχουμε την μέση αύξηση διαδρομής και απόστασης που απαιτείται να διανύσει ένα πλοίο ώστε να μεταφέρει τα φορτία. (Damanaki, 2013)

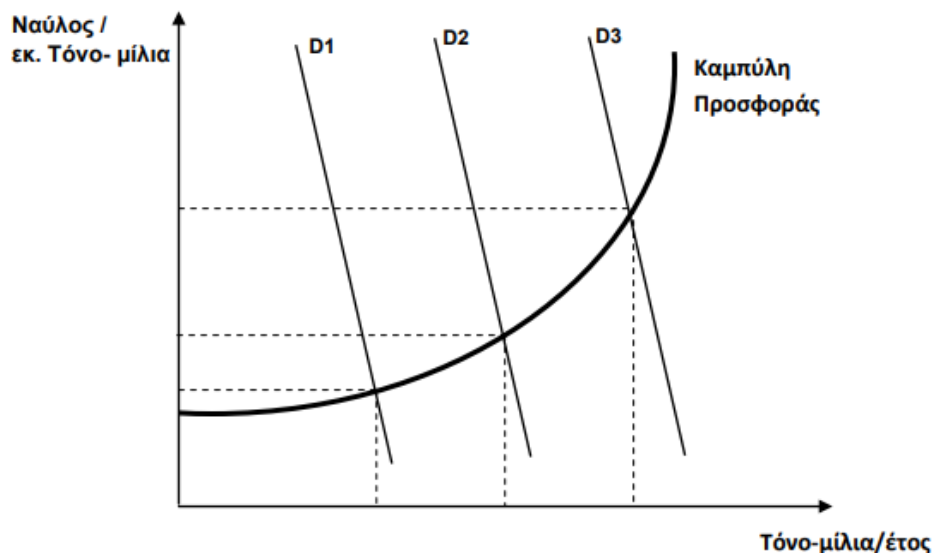
6.3 ΕΞΙΣΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Κατά γενική ομολογία, όταν θέλουμε να κάνουμε μια ανάλυση σχετικά με το πως επηρεάζουν οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, είναι απαραίτητο να λαμβάνουμε σοβαρά υπόψιν τον χρονικό παράγοντα. Για τον λόγο αυτό, στην οικονομική επιστήμη γενικότερα, και ειδικότερα στην ναυτιλιακή οικονομική, χωρίζουμε τον χρονικό παράγοντα σε δύο περιόδους: στον βραχυχρόνια ορίζοντα και στον μακροχρόνιο. (Βλάχος, 2011)

Ο βραχυχρόνιος ορίζοντας στην ναυτιλιακή αγορά εμφανίζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Πιο συγκεκριμένα, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, η εμφανίζεται να είναι εξαιρετικά ανελαστική. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διατηρείται δεδομένος ο στόλος των πλοίων. Έτσι, στην περίπτωση όπου υπάρχει υψηλή ζήτηση, τα επίπεδα των ναύλων κυμαίνονται και εκείνα σε αρκετά υψηλά επίπεδα, ενώ όταν εντοπίζεται να συμβαίνει το αντίθετο (δηλαδή όταν η ζήτηση είναι χαμηλότερη), επικρατεί μια κατάσταση υπερπροσφοράς των πλοίων, και κατά συνέπεια των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό, τα επίπεδα των ναύλων εμφανίζεται να είναι χαμηλά.

Παρατηρούμε λοιπόν, πως στον βραχυχρόνιο ορίζοντα υπάρχουν αρκετές – και έντονες – μεταπτώσεις στις τιμές των ναύλων. Αυτό συμβαίνει ακριβώς εξαιτίας τις δυσκολίας προσαρμογής της προσφοράς των ναυτιλιακών υπηρεσιών στις μεταβολές που επιφέρει η ζήτηση (αφού η καμπύλη προσφοράς στην ναυλαγορά είναι πλήρως ανελαστική). (Stopford, 1988)

Ωστόσο, υπάρχει μια μικρή πιθανότητα προσπάθειας προσαρμογής της προσφοράς στις μεταβολές της ζήτησης. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω των παροπλισμών των πλοίων, σε περιόδους όπου επικρατεί χαμηλή ζήτηση. Το παραπάνω πραγματοποιείται με σκοπό να μειωθεί η προσφερόμενη διαθέσιμη χωρητικότητα πλοίων στην αγορά. Μια άλλη μέθοδος προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση (βραχυχρόνια) μπορεί να συμβεί και με την μεταβολή της ταχύτητας των πλοίων. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχουν αυτοί οι μικροί μηχανισμοί, η καμπύλη προσφοράς φαίνεται να είναι σχετικά σταθερή στην βραχυχρόνια περίοδο. (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)



Σχήμα 4 - Ισορροπία ναυτιλιακής αγοράς στην βραχυχρόνια περίοδο⁴⁸

Στο σχήμα 4 αναπαρίσταται η ισορροπία της ναυτιλιακής αγοράς στην βραχυχρόνια περίοδο. Γενικότερα, η ισορροπία σε μια αγορά εντοπίζεται στο σημείο όπου εξισώνεται η καμπύλη ζήτησης με την καμπύλη της προσφοράς. Οι καμπύλες D1, D2 και D3 αντικατοπτρίζουν διαφορετικά επίπεδα καμπυλών ζήτησης για ναυτιλιακές υπηρεσίες. Έτσι όταν γίνεται μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης από D1 σε D2, βλέπουμε πως υπάρχει μία αύξηση των ναύλων, μιας και αυξήθηκε η ζήτηση. Στην περίπτωση όπου η ζήτηση συνεχίζει να αυξάνεται, βλέπουμε πως καλύπτεται πλήρως η προσφορά και ως αποτέλεσμα οι ναύλοι εκτοξεύονται στα ύψη. Έτσι δημιουργείται η καμπύλη ζήτησης D3 με σκοπό να σταθεροποιήσει την αγορά. Με αυτό τον τρόπο οι ναυλωτές βρίσκονται σε μια διαδικασία έρευνας φθηνής χωρητικότητας στην αγορά, ενώ οι πλοιοκτήτες προβαίνουν σε αγορά νέων (ή μεταχειρισμένων πλοίων) με σκοπό να αυξήσουν την χωρητικότητα του στόλου τους. (Porter M. , 1980)

Οι παραπάνω ενέργειες των πλοιοκτητών επηρεάζουν την ισορροπία της αγοράς μακροχρόνια. Έτσι αποκτούν ικανοποιητικά χρονικά περιθώρια ώστε να προλαβαίνουν να προσαρμόζονται στις μεταβολές που επιφέρει η ζήτηση ευκολότερα, με τακτικές ναυπηγήσεων ή ακόμα και διαλύσεων. Οι ναυλωτές από μεριάς τους έχουν την δυνατότητα να προγραμματίζουν καλύτερα την παραγωγή των αγαθών, για τον λόγο αυτό και η πλευρά της ζήτησης εμφανίζει εύκολα μεταβολές. (Porter M. , 1980)

⁴⁸ (Stopford, 1988)

6.4 ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

6.4.1 Στοιχεία κόστους⁴⁹

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, το κόστος στις θαλάσσιες μεταφορές χωρίζεται σε **σταθερό κόστος** (π.χ. κόστος κεφαλαίου ή ασφάλιστρα πλοίου), σε **κόστος εκμετάλλευσης** (π.χ. κόστος πληρώματος ή δαπάνες επισκευών πλοίου) και στο **κόστος ταξιδιού** (π.χ. καύσιμα ή λιμενικά έξοδα). Αναλυτικότερα τα κόστη διακρίνονται σε:

- Κόστος κεφαλαίου (δάνεια τραπεζών κυρίως για ναυπήγηση ή αγορά πλοίου)
- Έξοδα ασφάλισης πλοίου
- Έξοδα για φόρους
- Έξοδα ναυτιλιακής εταιρίας και των πρακτορείων της
- Έξοδα πληρώματος (μισθοί, ασφάλιση, διατροφή κ.α.)
- Έξοδα συντήρησης, επισκευής και επιθεώρησης τόσο του πλοίου όσο και των μηχανών του
- Έξοδα για προμήθειες πλοίου (υλικά, τροφοδοσία, αναλώσιμα)
- Έξοδα μεσιτών
- Έξοδα ταξιδιού
 - Καύσιμα στο πέλαγος και στα λιμάνια τόσο της κύριας μηχανής όσο και των γεννητριών
 - Λιμενικά έξοδα
 - Πλοηγικά και ρυμουλκικά
 - Έξοδα διέλευσης διωρύγων

Όπως παρατηρούμε, κάποια από τα παραπάνω έξοδα είναι σταθερά (π.χ. τα δάνεια τραπεζών) και κάποια μεταβλητά. Ωστόσο στη ναυτιλιακή οικονομική τα μεταβλητά έξοδα ονομάζονται **τρέχοντα έξοδα (running expenses)**. Προηγουμένως αναφέραμε πως τα κόστη ταξιδιού αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι του κόστους, αφού αφορούν κάθε ταξίδι ξεχωριστά. Το συνολικό κόστος του πλοίου όμως που έχει ναυλωθεί, αποτελείται από τα τρέχοντα έξοδα (τμήμα των ετήσιων τρεχόντων εξόδων για χρονικό διάστημα της ναύλωσης του πλοίου) πλέον του κόστους ταξιδιού για το συγκεκριμένο ταξίδι.

6.4.2 Στοιχεία τρεχόντων εξόδων πλοίου

Για να ναυλωθεί το πλοίο, θα πρέπει ο εκναυλωτής να υπολογίσει το κόστος (τρέχοντα έξοδα + κόστος ταξιδιού) ώστε να μπορέσει σε δεύτερο χρόνο να υπολογίσει το επιθυμητό κέρδος του. Έτσι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια σειρά διαπραγματεύσεων με το ναυλωτή, να οριστικοποιηθεί ο ναύλος και οι προϋποθέσεις μεταφοράς ώστε να υπογραφεί τελικά το ναυλοσύμφωνο μεταξύ των αμφοτέρων.

⁴⁹ (Spruyt, 1994)

- **Έξοδα πληρώματος (crew wages and expenses):** Περιλαμβάνουν την μισθοδοσία, την τροφοδοσία, τη μετακίνηση των ναυτικών και διάφορα άλλα όπως εισφορές σε ταμεία. Αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα⁵⁰ των τρεχόντων εξόδων του πλοίου, και το ύψος του εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες.
- **Ασφάλιστρα (insurances):** Περιλαμβάνουν τις δαπάνες για ασφάλιστρα κύτους και μηχανών του πλοίου, για προστασία και αποζημίωση από αστική ευθύνη του ναύλου κ.λπ. Αποτελούν το αμέσως επόμενο σημαντικότερο τμήμα των τρεχόντων εξόδων μετά τις δαπάνες πληρώματος, εκτός και αν το πλοίο χρειάζεται δεξαμενισμό και επισκευές. Σε αυτή την περίπτωση οι δαπάνες αυτές θα γίνουν οι σημαντικότερες.
- **Λιπαντικά (lubricants):** Αφορούν κυρίως τα ορυκτέλαια για την κύρια μηχανή και τις ηλεκτρομηχανές.
- **Έξοδα επισκευής και συντήρησης (repairs and maintenance):** Αφορούν την κύρια μηχανή και τις ηλεκτρομηχανές αλλά σαφώς και το ίδιο το σκάφος. Στην κατηγορία αυτή των τρεχόντων εξόδων ανήκουν ο δεξαμενισμός και η υποχρεωτική θεώρηση του πλοίου.
- **Διοικητικά έξοδα (general administration expenses):** Αφορούν το προσωπικό ξηράς και κάθε δαπάνη της ναυτιλιακής εταιρίας που διαχειρίζεται το πλοίο.

6.4.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες κόστους ⁵¹

1. Η εθνικότητα τη; Ναυτιλιακής εταιρίας και η σημαία του πλοίου. Από αυτές εξαρτάται η φορολογία, η νομοθεσία, το πλήρωμα και οι αμοιβές, οι κρατικές επιδοτήσεις, η ναυτιλιακή υποδομή και η διάκριση της σημαίας.
2. Ο τύπος του πλοίου και η αγορά δραστηριοποίησής του.
3. Το μέγεθος, η ηλικία και ο εκσυγχρονισμός του πλοίου. Μεγάλης ηλικίας και όχι σύγχρονο πλοίο έχουν και υψηλά κόστη.
4. Η πρόωση και ο εξοπλισμός του πλοίου. Κατανάλωση φθηνού καυσίμου, ταχύτητα και ύπαρξη φορτοεκφορτωτικών μέσων επί του πλοίου, σημαίνουν και χαμηλό κόστος εκμετάλλευσης.
5. Η φύση του προς μεταφορά εμπορεύματος και ο συντελεστής στοιβασίας του εμπορεύματος. Ιδιόμορφα εμπορεύματα απαιτούν ειδική μεταχείριση η οποία συνεπάγεται με υψηλότερο κόστος. Επίσης, η μη πλήρης κάλυψη σε βάρος ή σε όγκο της μεταφορικής ικανότητας του πλοίου δεν ευνοεί την πλοιοκτήτρια εταιρεία.
6. Η τιμή αγοράς του πλοίου. Υψηλή τιμή ναυπήγησης ή αγοράς μεταχειρισμένου πλοίου, υπονοεί και υψηλό σταθερό κόστος για εξόφληση του τραπεζικού δανείου και υψηλές αποσβέσεις.

⁵⁰ Το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος των εξόδων πληρώματος καλύπτουν οι δαπάνες μισθοδοσίας

⁵¹ (Lorange & Chakravarthy)

7. Το δρομολόγιο και τα συμβάντα κατά το ταξίδι. Δύσκολες θάλασσες, γεωγραφικές περιοχές με πολέμους κ.α. αυξάνουν το κόστος.
8. Ο τύπος ναύλωσης του πλοίου. Δεν επηρεάζει το κόστος αυτό καθαυτό, αλλά επηρεάζει την κατανομή του μεταξύ εκναυλωτή και ναυλωτή.

7 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ⁵²

7.1 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Το νομοθετικό διάταγμα 2687/1953, είναι ο πρώτος νόμος που αφορά το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η ελληνική κυβερνητική πολιτική, και αφορά την προσέλκυση ξένου κεφαλαίου, δηλαδή την επένδυση και την προστασία των εξωτερικών κεφαλαίων (άρθρο 13 του Διατάγματος).

Η ελληνική μορφή της εμπορικής ναυτιλίας, βασίζεται ακριβώς στο συγκεκριμένο διάταγμα. Ο Ν. 2687/53 είναι η συνέχεια του νόμου *περί Εμπορικής Ναυτιλίας του 1936*. Κύριο μέλημα της ελληνικής ναυτιλιακής πολιτικής είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικής ναυτιλίας στην παγκόσμια ναυτιλία.

7.1.1 Όροι και προϋποθέσεις νηολόγησης από τις Ελληνικές Αρχές

1. Ηλικία εγγεγραμμένων πλοίων
2. Ύπαρξη υποθήκης η οποία να μην συνάδει με τις προβλέψεις τόσο του εμπορικού όσο και του αστικού κώδικα
3. Το ελληνικό δικαστήριο να μην χρειάζεται να δώσει έγκριση για την επιβολή αποφάσεων στην Ελλάδα
4. Τα δικαιώματα των δανειστών με υποθήκη του πλοίου να αφορούν την ικανοποίηση των υποθηκών
5. Την αναγκαστική εκτέλεση ενεργειών πάνω στο πλοίο
6. Την ελεύθερη διαχείριση εσόδων

7.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η Ναυτιλιακή Πολιτική ασκείται από ορισμένους Διεθνείς Οργανισμούς με τους κυριότερους να αποτελούν τον IMO και τον ΟΗΕ. Ένας επιπλέον οργανισμός, του ΟΗΕ, η UNCTAD ασχολείται κυρίως με το εμπόριο και την ανάπτυξη των χωρών, και δευτερευόντως με την ναυτιλία, εν αντιθέσει με τον IMO.

Ανήκουν και οι δύο στους διεθνείς κυβερνητικούς οργανισμούς και ασκούν διεθνή πολιτική. Ναυτιλιακή Πολιτική βέβαια μπορεί να ασκήσει και κάθε κράτος ανεξάρτητα, στα πλαίσια όμως της χώρας του.

Εκτός από διεθνείς κυβερνητικούς οργανισμούς υπάρχουν και διεθνείς ιδιωτικοί οργανισμοί και φορείς στην ναυτιλία όπως ο IACS, BMCO, ISF, BALTIC κ.α.

⁵² (Άλκης Ι. Ε. Κορρές & Γιάννης Ν. Θανόπουλος, 2005)

7.2.1 IMO (International Maritime Organization)

Ο IMO, είναι ένας εξειδικευμένος οργανισμός του ΟΗΕ που εδρεύει στο Λονδίνο. Ασχολείται αποκλειστικά με ναυτιλιακά θέματα, και σκοπός του είναι κυρίως η ρύθμιση των θεμάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας αλλά και την προστασία του περιβάλλοντος. Μερικές από τις διεθνείς συμβάσεις που έχει υπογράψει είναι:

- International Convention on Safety of Life at Sea – SOLAS, 1974
- International Convention for the Prevention of Pollution from Ships – MARPOL 73/78
- International Safety Management Code – ISM Code, 1998
- STWC, 1978

7.2.2 UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)

Η UNCTAD, γνωστή και ως *συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το εμπόριο και την ανάπτυξη*, αποτελεί εξειδικευμένο οργανισμό του ΟΗΕ με έδρα τη Γενεύη. Κύριος σκοπός του οργανισμού είναι η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, και πιο συγκεκριμένα των αναπτυσσόμενων χωρών, στοχεύοντας στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου των λαών αλλά και στην επιτάχυνση του ρυθμού της οικονομικής ανάπτυξης.

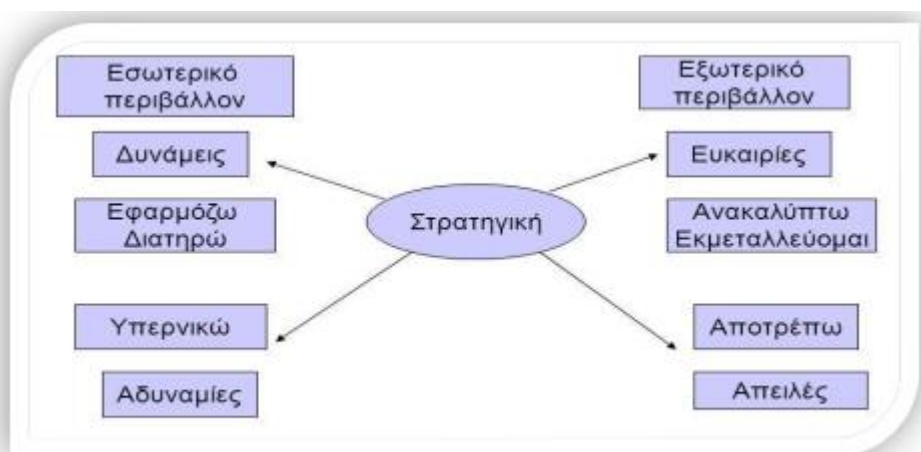
7.2.3 BIMCO (Baltic and International Maritime Council)

Η BIMCO αποτελεί το διεθνές ναυτιλιακό συμβούλιο και τα μέλη του απαρτίζονται από πλοιοκτήτες, ναυλομεσίτες, πράκτορες, ασφαλιστές και διάφορες ναυτιλιακές ενώσεις όπως νηογνώμονες, τράπεζες κ.λπ. Εδρεύει στην Δανία και αποτελεί συμβουλευτικό όργανο των μελών του, στα οποία παρέχει πληροφορίες ενός ευρύτατου συστήματος συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων που διαθέτει.

8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Για να μπορέσουμε να διεισδύσουμε πλήρως στον χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε αρχικά την ευρύτερη έννοια των όρων. Σύμφωνα με τους Robins και Coulter το μάνατζμεντ, αποτελεί μια αδιάκοπη διαδικασία προγραμματισμού, συντονισμού και περάτωσης ποικίλων δραστηριοτήτων που καλείται να ολοκληρώσει με αποτελεσματικό αλλά και αποδοτικό τρόπο. Ωστόσο, η λέξη *στρατηγική* κοινοποιήθηκε στο ευρύ κοινό το 1951 στο βιβλίο του William H. Newman όπου ανέφερε χαρακτηριστικά: «Η στρατηγική αποτελεί την *τέχνη των στρατηγών*, η οποία βασίζεται στον σωστό συνδυασμό των δυνάμεων αλλά και των ιδιαίτερων ικανοτήτων με τρόπο όπου να δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς τους μαχόμενους». Η στρατηγική των επιχειρήσεων από την άλλη φαίνεται να εμφανίζει αρκετές ομοιότητες. Αυτές εντοπίζονται κυρίως στον συνδυασμό εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και στον συνδυασμό ευκαιριών και απειλών της επιχείρησης.

Διάγραμμα 13 - Στρατηγική Επιχειρήσεων⁵³



Κατά γενική ομολογία. Η στρατηγική είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο κάθε επιχείρησης. Οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης μπορούν να εκπληρωθούν μέσω της ορθής στρατηγικής. Τέτοιοι σκοποί αφορούν:

- **Διαδικασία λήψης αποφάσεων:** Μέσω της στρατηγικής δίνεται η δυνατότητα να οργανωθούν και να συντονιστούν καλύτερα οι αποφάσεις που καλείται να λάβει μια επιχείρηση.
- **Συντονισμός και επικοινωνία:** Η στρατηγική βοηθά τις επιχειρήσεις στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου προσωπικού των διαφόρων τους τμημάτων, με σκοπό να παρθούν οι σωστές αποφάσεις.

⁵³ (Βλάχος, 2011)

- **Στρατηγική σαν σκοπός:** Η στρατηγική μπορεί να λειτουργήσει σαν σκοπός επειδή έχει υψηλή συσχέτιση με την επιχειρηματική κατεύθυνση.

8.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μια σημαντική μερίδα οικονομολόγων, υποστηρίζει πως το στρατηγικό μάνατζμεντ αντικατοπτρίζει ένα εξαιρετικά σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης τόσο με το εσωτερικό της περιβάλλον, όσο και με το εξωτερικό της. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση, και με τον τρόπο που καταφέρνει να ικανοποιεί τους πελάτες της, να τίθεται ανταγωνιστική στον κλάδο της, και γενικότερα να καταφέρνει να ικανοποιεί τους γενικότερους στόχους της. (Wheelen & Hunger, 2008)

Πίνακας 3 - Ρόλοι που υλοποιούν οι ναυτιλιακοί μάνατζερ

1. Ίνδαλμια **	• Υπογραφή νομικών εγγράφων. • Δημόσιες σχέσεις.	• Ανατίθεται σε Νομικούς. • Ανατίθεται στους Τμηματάρχες ή Διευθυντές Τμημάτων.
2. Ηγεσία **	• Σύνολο δράσεων στις οποίες εμπλέκονται οι υφιστάμενοι.	• Μόνο στο άμεσο διευθυντικό περιβάλλον. • Ανατίθενται στους Τμηματάρχες, στον Πλοίαρχο, ή βοηθούς Τμηματάρχων. • Η Ηγεσία ασκείται από τους Διευθυντές των Τμημάτων.
3. Επαφή **	• Εξωτερικές σχέσεις. • Αλληλογραφία.	• Μόνο με Τράπεζες, οι λοιπές γίνονται από τους Διευθυντές Τμημάτων. • Αλληλογραφία (μόνο το Management).
4. Παρακολούθηση ***	• Ενημέρωση με αναφορές και διατήρηση προσωπικών επαφών. • Γενική Ενημέρωση.	• Management.
5. Διάχυση ***	• Διάχυση της Πληροφορίας τηλεφωνικά κ.λπ. • Πραγματοποίηση συναντήσεων.	• Management. • Διευθυντές Τμημάτων. • Σπάνια Management.
6. Εκπροσώπηση ***	• Συγκέντρωση ΔΣ. • Πληροφορίες στα ΜΜΕ.	• Management. • Διευθυντές Τμημάτων ή Δ/ής Τμήματος Πληρωμάτων ή Ops ή Δημόσιων Σχέσεων, αν υπάρχει.
7. Επιχειρηματικότητα *	• Οργάνωση στρατηγικής.	• Management.

8.1.1 Υπόβαθρο στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιέχει διάφορες προσεγγίσεις μέσα του όπως ότι υπάρχει ποικιλία μεθόδων διοίκησης μιας επιχείρησης. Επιπλέον οι κανόνες είναι λίγοι και απλοί, καθώς η όλη ύπαρξη του στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζεται στην μοναδική ικανότητα του διευθυντικού στελέχους της εκάστοτε επιχείρησης να προσαρμόζεται και να αντιδρά στις ενδεχόμενες προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. (Theotokas, 2000)

Ένα από τα σημαντικότερα «στοιχήματα» που θα πρέπει να κερδίσει η οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι σαφώς ο ανταγωνισμός. Πρέπει δηλαδή να βρει ποικίλους τρόπους ώστε να τον υπερνικήσει και να μπορέσει να επιβιώσει κάτω από αυτό το σκληρό κλίμα. Το παραπάνω καθίσταται εξαιρετικά επισφαλές, αφού το επιχειρηματικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον εμφανίζει αλλεπάλληλες αλλαγές εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που επιδρούν είτε εσωτερικά αλλά είτε εξωτερικά της επιχείρησης. Έτσι οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να βρουν τρόπους ώστε να διατηρήσουν την θέση τους στην αγορά τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

8.1.2 Βασικές αρχές στρατηγικού μάνατζμεντ⁵⁴

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, όταν προσπαθεί να εκτελέσει στρατηγικό μάνατζμεντ, πρέπει να ακολουθήσει τις παρακάτω βασικές αρχές:

1. **Ξεκάθαρος στόχος:** Είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση που χρησιμοποιεί ως εργαλείο το στρατηγικό μάνατζμεντ να θέτει ξεκάθαρο και ακριβή στόχο. Πρέπει δηλαδή να επιζητά την μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδύσεων που κάνει.
2. **Αξία για τους καταναλωτές:** Για να είναι σε θέση να δημιουργήσει οικονομική αξία, είναι σημαντικό να επιλέξει μια σταθερή αλλά γραμμικά εξελισσόμενη στρατηγική, ώστε να έχει σταθερό υψηλό κέρδος. Κατά αυτό τον τρόπο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την οικονομική αξία της επιχείρησης για το προϊόν/υπηρεσία που τους προσφέρει, και έτσι προβαίνουν στην τελική αγορά. Είναι δηλαδή διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω από το κόστος παραγωγής.
3. **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να δραστηριοποιείται με διαφορετικό τρόπο από εκείνον των ανταγωνιστών της (ή να παράγει διαφορετική αξία για τους καταναλωτές).
4. **Αντισταθμίσεις και θυσίες:** Μια επιχείρηση που επιδιώκει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, πρέπει να είναι σε θέση να εγκαταλείψει ή να παραιτηθεί από ορισμένα χαρακτηριστικά, υπηρεσίες, δραστηριότητες, με σκοπό να αποκτήσει την πολυπόθητη «μοναδικότητα».

⁵⁴ (Porter M., 1980)

5. **Συνταιριασμός δραστηριοτήτων:** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν την χρυσή τομή ώστε να συνδυάζουν αποδοτικά όλες τις δραστηριότητές τους, οι οποίες να ενισχύονται αμοιβαία.

8.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ στην διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο. Είναι γνωστό πως οι εταιρείες και οι οργανισμοί απαιτούν να παρακολουθούν συχνά τις στρατηγικές εξελίξεις που λαμβάνουν μέρος στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ωστόσο, όπως σε κάθε θέμα υπάρχουν αντιπαλλόμενες σκέψεις αναφορικά με τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει ως αποτέλεσμα.

Πίνακας 4 - Υπέρ και κατά του στρατηγικού μάνατζμεντ

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

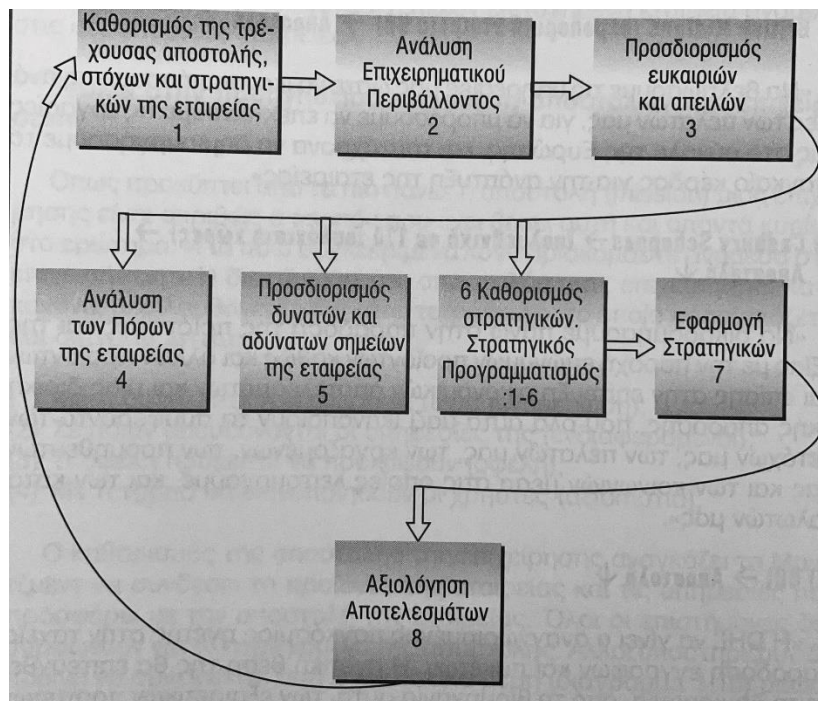
Παρόλο που δεν υπάρχουν σαφείς μελέτες να αποδεικνύουν την άμεση συσχέτιση μεταξύ επίδοσης επιχειρήσεων και στρατηγικών σχεδιασμών επιχειρήσεων, σύμφωνα με διάφορες μελέτες, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγική διοίκηση, να είναι αποτελεσματικότερες από εκείνες που δεν την επιλέγουν. (Lorange & Chakravarthy)

8.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ, όπως γίνεται αντιληπτό, είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο για την οργάνωση και τον συντονισμό των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία του μάνατζμεντ απαρτίζεται από 8 βήματα.

1. Καθορισμός σκοπού ύπαρξης της επιχείρησης.
2. Επεξεργασία εξωτερικού περιβάλλοντος.
3. Εντοπισμός θετικών (εξωτερικών) παραγόντων, οι οποίοι καλούνται *ευκαιρίες*, και αλλά εντοπισμός αρνητικών παραγόντων όπου δεν δρουν ευεργετικά για την επιχείρηση.
4. Διαπραγμάτευση πόρων (ταμειακά διαθέσιμα, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.). Στην ουσία ελέγχεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης έναντι τρίτων επιχειρήσεων.
5. Βελτίωση αδύναμων σημείων της επιχείρησης, και προσπάθεια διατήρησης των δυνατών της στοιχείων.
6. Προσδιορισμός ευρύτερων στρατηγικών όπου ακολουθεί η επιχείρηση.
7. Οργάνωση και εφαρμογή των παραπάνω συμφωνηθέντων στρατηγικών.
8. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από τις αποφάσεις που πάρθηκαν και τις ενέργειες που ολοκληρώθηκαν.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, είναι η προσπάθεια ελάττωσης του λειτουργικού τους κόστους. Εξαιτίας της φύσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις σχετικά με την διαχείριση και την χρήση του μάνατζμεντ από τις κοινές επιχειρήσεις. (Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1999)



Σχήμα 5- Διαδικασία μάνατζμεντ⁵⁵

8.4 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου κλάδου δραστηριοποίησης, καλείτε να ασκήσει κάποιο από τα παρακάτω είδη στρατηγικής. Εδώ είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί το γεγονός πως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν είχαν σαν κύριο στόχο καμία κοινωνική ευθύνη. Ο λόγος όπου δραστηριοποιούνται και με τέτοιου είδους σκοπούς, είναι σαφώς ο «εξαναγκασμός» που προέρχεται από τις διεθνείς οδηγίες. (Γουλιέλμος, Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2005)

8.4.1 Επιχειρηματική Στρατηγική

Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής εστιάζει στην όσο το δυνατόν βελτίωσης της θέσης ανταγωνισμού που κατέχει μια επιχείρηση σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει. Η δραστηριοποίησή της βρίσκεται σε έναν κλάδο ή σε ένα συγκεκριμένο μερίδιο (τμήμα) της αγοράς. Αντικειμενικός σκοπός μιας τέτοιου είδους στρατηγικής, είναι η προσφορά χαμηλότερης θέσης κόστους, αποκτώντας έτσι και το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των τριτών.

⁵⁵ (Γουλιέλμος, Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1999)

Με αυτόν τον τρόπο δηλαδή, προσπαθούν να επιτύχουν την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και ταυτόχρονα να προσφέρουν κάποια εναλλακτική/ διαφοροποίηση στην αγορά. Προσπαθούν δηλαδή να διαθέσουν στους τελικούς καταναλωτές αγαθά και υπηρεσίες με χαμηλό κόστος ή προσπαθούν να προσφέρουν την μέγιστη δυνατή αξία που πρόκειται να λάβει ο καταναλωτής από την αγορά των αγαθών ή των υπηρεσιών τους, έτσι ώστε να προτίθεται (ο καταναλωτής) να δαπανήσει περισσότερα χρήματα για την απόκτηση των προϊόντων/υπηρεσιών. (Lorange & Chakravarthy)

8.4.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Κατά την επιχειρησιακή στρατηγική, περιγράφονται οι γενικότερες κατευθύνσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Ως γνώμονα ακολουθούν την συμπεριφορά που σχετίζεται τόσο με την ανάπτυξη, όσο και με τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της. Συνήθως, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει μέσα της τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες αφορούν στρατηγικές σταθερότητας, περισυλλογής και τέλος, ανάπτυξης. (Lorange & Chakravarthy)

8.4.3 Λειτουργική Στρατηγική

Κατά την λειτουργική στρατηγική, η εκάστοτε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς και επιχειρησιακούς της στόχους χρησιμοποιώντας στρατηγικές οι οποίες μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα των πόρων που είναι διαθέσιμοι. Το παραπάνω το επιτυγχάνει μέσω συγκεκριμένης λειτουργικής περιοχής της επιχείρησης. Έτσι δραστηριοποιείται κυρίως με κομμάτια που αφορούν την απόκτηση **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. (Lorange & Chakravarthy)

8.4.4 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος ⁵⁶

Στην οικονομική επιστήμη και στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όλες οι επιχειρήσεις (ανεξαρτήτου κλάδου δραστηριοποίησης) καλούνται να λάβουν ορισμένες αποφάσεις.

- ❖ **Λειτουργικές αποφάσεις:** αφορούν την ορθότητα των πραγμάτων που πρέπει να γίνουν
- ❖ **Στρατηγικές αποφάσεις:** αφορούν τον τρόπο με τον οποία τα πράγματα θα γίνουν σωστά

⁵⁶ (Kim & Mauborgne, 2013)

Όπως γίνεται αντιληπτό, είναι σημαντικότερες αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα οι οποίες εστιάζουν με την ουσία των πραγμάτων (π.χ. ποια προϊόντα πρέπει να παραχθούν, ποιες μεταβολές πρέπει να γίνουν στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, ποια προϊόντα πρέπει να προστεθούν στην παραγωγή, ποια πρέπει να καταργηθούν, και πως θα αξιολογηθούν οι καταναλωτικές ανάγκες που δημιουργούνται).

8.4.5 Στρατηγική Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Κατά γενική ομολογία, στην οικονομική επιστήμη, και κατ' επέκταση και στη ναυτιλιακή οικονομική, οι επιχειρήσεις θέτουν ορισμένους αντικειμενικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, ένας από τους κυριότερους αυτούς στόχους αφορά την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι τρίτων. Για να επιτευχθεί το άνωθεν είναι απαραίτητο να ερευνά τους «παίκτες» της αγοράς, οι οποίοι αποτελούν τους ανταγωνιστές, και τους πελάτες (νυν και εν δυνάμει). Η συγκεκριμένη έρευνα θα πρέπει να εστιάζει τόσο στην ίδια την βιομηχανία, στην συγκεκριμένη περίπτωση τη ναυτιλιακή βιομηχανία, όσο και σε ολόκληρη την αγορά του κλάδου.

8.4.5.1 Ανταγωνιστικές θέσεις επιχείρησης

Για να μπορέσει μια εταιρεία να επιτύχει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα, θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στις τρεις ανταγωνιστικές θέσεις⁵⁷. Αυτές αφορούν την *ηγεσία κόστους*, την *εστίαση* και την *διαφοροποίηση*.

Σχήμα 6- Θέσεις στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁵⁸

⁵⁷ Είναι εξαιρετικά σημαντικό οι οργανισμοί να επιλέξουν μόνο μια από τις παραπάνω ανταγωνιστικές θέσεις. Ποικίλες επιχειρήσεις πέφτουν στην παγίδα και επιλέγουν παραπάνω από μια, και έτσι λέγεται πως έχουν «κολλήσει στην μέση». (Grant, 2010)

⁵⁸ (Θεοτοκάς, Ελληνική Ναυτιλία. Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές, 2000)



Η επιλογή της ανταγωνιστικής θέσης, εξαρτάται από την θέση που κατέχει η εκάστοτε επιχείρηση στην αγορά, δηλαδή εάν είναι ηγέτιδα (leader), διεκδικήτρια (challenger) ή ακόλουθη (follower) επιχείρηση.

Μια **ηγέτιδα επιχείρηση** έχει την δυνατότητα να μεγαλώσει την συνολική αγορά έτσι ώστε να αυξήσει το μερίδιο που κατέχει. Άρα αναμενόμενο είναι η διεύρυνση αυτή να επωφελεί σημαντικά την ηγέτιδα επιχείρηση, και να της επιτρέπει να όχι μόνο να προστατεύει τα κέρδη της, αλλά και να τα αυξάνει. Οι μέθοδοι διεύρυνσης της αγοράς από την ηγέτιδα επιχείρηση επιτυγχάνεται μέσω:

- Προσέλκυση νέων πελατών
- Αύξηση χρήσης προϊόντος από τους καταναλωτές
- Δημιουργία επιπρόσθετων χρήσεων για τα προϊόντα της

Μια **διεκδικήτρια επιχείρηση** στοχεύει στην διεύρυνση του μεριδίου αγοράς της. Έτσι επιτίθεται στην ηγέτιδα επιχείρηση (μιας και έχουν τον ίδιο στόχο), αλλά επιτίθεται και σε άλλους όμοιους της – ή και μικρότερους ανταγωνιστές της. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω επιθετικών στρατηγικών όπως:

- Πλευρική επίθεση (flanking attack)
- Κατά μέτωπο επίθεση (frontal attack)
- Παρακαμπτήρια επίθεση (bypass attack)
- Κυκλωτική επίθεση (encirclement attack)
- Ανταρτοπόλεμος (guerilla warfare)

Τέλος, μια **ακόλουθη επιχείρηση**, παρακολουθεί τις κινήσεις της ηγέτιδας επιχείρησης και ακολουθεί τις πράξεις της.

8.4.6 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Όταν κάνουμε λόγο για στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, εννοούμε όλες τις μεθόδους με τις οποίες προσπαθεί η εκάστοτε επιχείρηση να παρεισφρήσει και να προωθήσει τα

προϊόντα και τις υπηρεσίες του σε νέες αγορές, μέσω καινούριου πελατολογίου, αναπτύσσοντας δηλαδή τα κανάλια διανομής της.

Σχήμα 7 - Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς⁵⁹

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

8.4.7 Στρατηγική Εξειδίκευσης Στόλου

Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος των караβιών είναι επιβατηγά και οχηματαγωγά, ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν να εξειδικεύσουν τον στόλο τους σε συγκεκριμένες αγορές. Έτσι, αρκετές ελληνικές ναυτιλιακές, εξαιτίας της περιορισμένης διαθεσιμότητας των πόρων, επιλέγουν να στραφούν στην αγορά μεταχειρισμένων караβιών σε χαμηλή τιμή. Με την μέθοδο αυτή, αποσβένουν το κόστος κτήσης τους, μεταφέροντας αγαθά ναυλωτών. Έτσι αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους αφού παρέχουν υψηλή ποιότητα με χαμηλό κόστος εργασίας. (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)

8.4.8 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής εστιάζει αμιγώς στην ελαχιστοποίηση του κόστους. Έτσι μια ναυτιλιακή επιχείρηση στοχεύει προς ορισμένους θαλάσσιους δρόμους, και καταφέρνει να αναπτύξει μια στρατηγική υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με όσο το δυνατόν χαμηλότερο ηγετικό κόστος.

8.4.9 Επενδυτική Στρατηγική

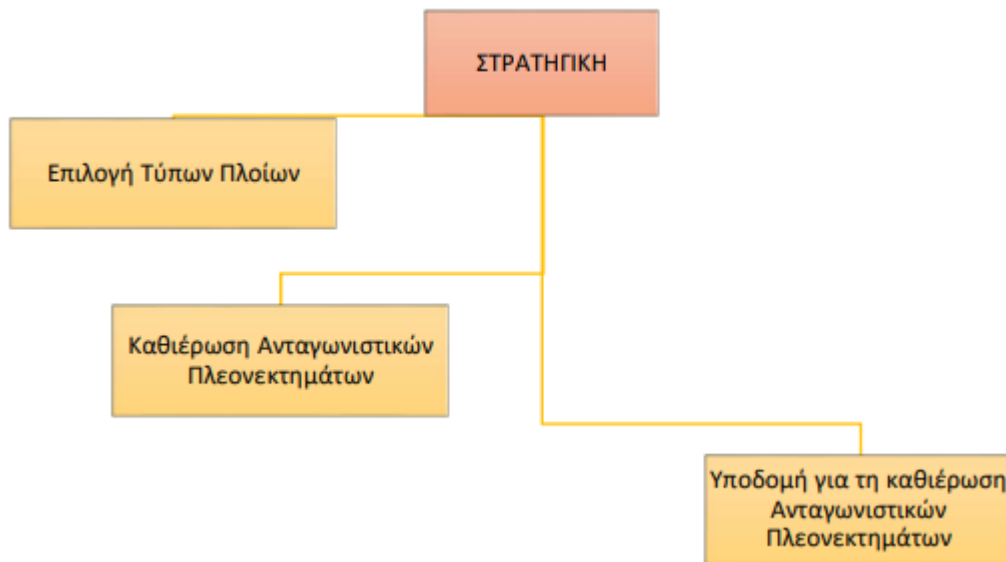
Οι επενδυτές αντιμετωπίζουν το καράβι ως περιουσιακό στοιχείο. Έτσι αναπτύσσουν στρατηγικές μακροχρόνια πώλησης υπηρεσιών, με ταυτόχρονη «απόλαυση» αποδόσεων

⁵⁹ (Γεωργόπουλος, 2002)

του πλοίου. Αξιοποιούν δηλαδή ταυτόχρονα και την απόκτηση κερδών από την πώληση των πλοίων τους.

8.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ⁶⁰

Για τις ποντοπόρες ναυτιλιακές εταιρείες μπορούμε να αναγνωρίσουμε τρία επίπεδα στρατηγικής.



Σχήμα 8 - Επίπεδα Στρατηγικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων⁶¹

8.5.1 Στρατηγική σε διάφορες αγορές και επίπεδα εργασιών

Το συγκεκριμένο επίπεδο στρατηγικής, αποτελεί και το πρώτο επίπεδο, στο οποίο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιηθούν. Είναι σύνηθες, πολλές ναυτιλιακές εταιρείες να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε παραπάνω από μια αγορές. Έτσι θα δημιουργούνται ποικίλες ερωτήσεις όπως:

- Ποια είδη προϊόντων ή υπηρεσιών πρέπει να έχει παραγωγική δραστηριότητα η επιχείρηση;
- Με ποιον τρόπο θα μπορέσουν να ενσωματωθούν οι διάφορες παραγωγικές γραμμές στο σύνολο της επιχείρησης;

8.5.2 Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

⁶⁰ (Γουλιέλμος, Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2005)

⁶¹ (Γιαννόπουλος, 1998)

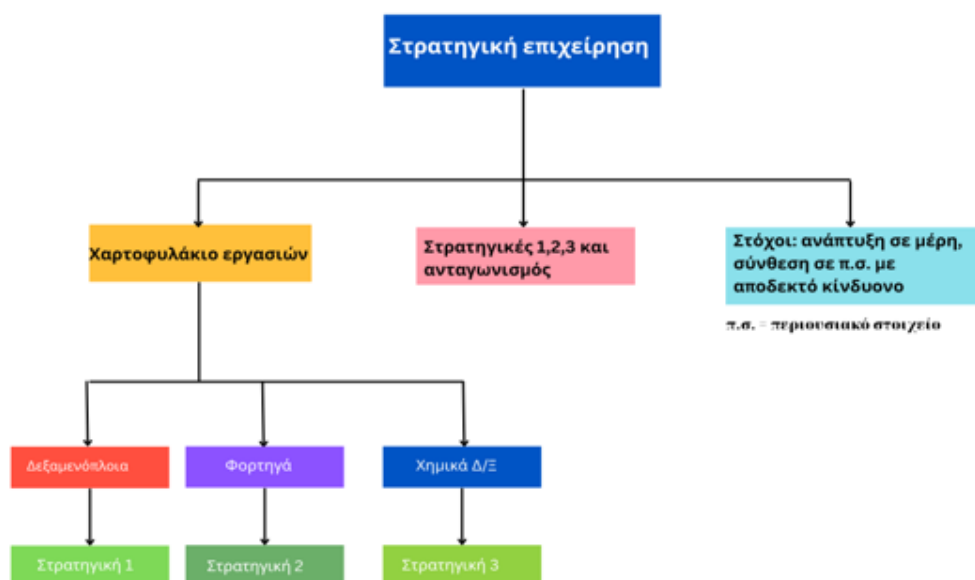
Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής πραγματεύεται με τον τρόπο κατά τον οποίο θα επιλέξει να ανταγωνιστεί σε κάθε είδος εργασιών που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί κατά το προηγούμενο επίπεδο.

Όταν υπάρχει μια γραμμή παραγωγής η όλη διαδικασία καθίσταται απλούστερη από όταν υπάρχουν πολλά είδη εργασιών, διότι σε αυτή την περίπτωση κάθε τομέας θα πρέπει να αναπτύξει την δική του στρατηγική. Αυτό συμβαίνει διότι προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες και κατά τινά τρόπο διαφέρουν και οι πελάτες/ναυλωτές.

Ένας τρόπος οργάνωσης μιας πολυδραστηριότητας (multibusiness) υλοποιείται με τη δημιουργία **μονάδων στρατηγικών εργασιών (SBU)**. Η μονάδα αυτή χαρακτηρίζεται από:

1. Χωριστό είδος εργασιών (ή ομαδοποίηση παρεμφερών εργασιών)
2. Μοναδική αποστολή
3. Μοναδικούς ανταγωνιστές
4. Μοναδική στρατηγική

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι μονάδες του δεύτερου επιπέδου υπόκεινται στο πρώτο επίπεδο, που είναι η στρατηγική όλων των μονάδων παραγωγής/στρατηγικής.



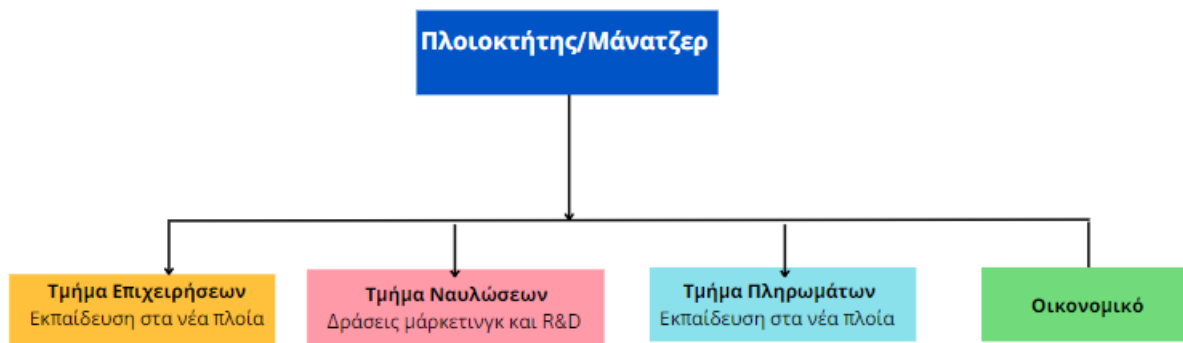
Σχήμα 9- Παράδειγμα Στρατηγικής Ναυτιλιακής Επιχείρησης⁶²

8.5.3 Στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο

Το τρίτο και κατώτερο επίπεδο αφορά την οργάνωση των επιχειρήσεων σε τμήματα, τα οποία θα κληθούν ή καλούνται να υποστηρίξουν το προηγούμενο επίπεδο στρατηγικής.

⁶² (Robbins & Coulter, 2007)

Τα τμήματα είναι κυρίως αυτά των ναυλώσεων, των οικονομικών, των επιχειρήσεων, των πληρωμάτων κ.α.



Σχήμα 10- Στρατηγική σε Επίπεδο Λειτουργίας⁶³

Σε περίπτωση όπου η εταιρεία αποκτά (εξαιτίας του πρώτου επιπέδου στρατηγικής) νέα πλοία, στα οποία δεν υπάρχει κάποια προηγούμενη ιστορική εμπειρία, τότε κατά το τρίτο στρατηγικό επίπεδο οφείλει να το λάβει αυτό υπόψη και να ετοιμάσει την υποδομή στα λειτουργικά της τμήματα.

Η υποδομή αυτή κρίνεται απαραίτητη ώστε η εταιρεία να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική σε αυτά τα νέα -για αυτή- είδη πλοίων.

8.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Είναι ευρέως διαδεδομένο πως ο ναυτιλιακός κλάδος δραστηριοποιείται σε κατάσταση πλήρους ανταγωνισμού. Για τον λόγο αυτό, είναι εξαιρετικά σημαντικό οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όταν σχεδιάζουν την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, να λαμβάνουν υπόψιν και τις συνέπειες που επιφέρει το παραπάνω φαινόμενο στον κλάδο.

Αρχικά, κύριος στόχος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι φυσικά η αδιάκοπη μεγέθυνση τους, στοχεύοντας στην δημιουργία οικονομικών κλίμακας. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων, ώστε να μεγεθύνονται τα κέρδη της επιχείρησης αλλά και να εξασφαλίζεται η επιβίωσή της στον κλάδο. Συνήθης τακτική αποτελεί η εξαγορά, συγχώνευση, κοινοπραξίας και από κοινού διαχείριση πόρων (βρίσκοντας π.χ. ξένα κεφάλαια στο χρηματιστήριο). Τα παραπάνω είδη συνεργασιών ενισχύουν την προσπάθεια μεγέθυνσης των εταιρειών επιτρέποντάς τους μειωμένα έξοδα (από την κοινού διαχείριση πόρων που διοχετεύουν επενδύσεις) και την απόκτηση πρόσβασης σε «κλειστές αγορές» μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο λειτουργίας τους.

Δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την λήψη στρατηγικών αποφάσεων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι οι συνεχόμενες μεταβολές του εξωτερικού

⁶³ (Robbins & Coulter, 2007)

περιβάλλοντος. Ο δείκτης BDI ⁶⁴ (Baltic Dry Index) παρέχει πληροφορίες για την αποτίμηση των ναύλων θαλάσσιων μεταφορών, που αφορούν τις βασικότερες πρώτες ύλες.



Σχήμα 11- Δείκτης BDI (2017-2023)⁶⁵

Στην ουσία ο συγκεκριμένος δείκτης μετρά άμεσα τη σχέση ζήτησης ναυτιλιακής χωρητικότητας και προσφοράς πλοίων μεταφοράς. Μέσω αυτού του δείκτη οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες ώστε να τις αξιοποιούν και να βρίσκουν ευκαιρίες να διαχειρίζονται τις απειλές που προκύπτουν από τις διακυμάνσεις των ναυτιλιακών κύκλων.

⁶⁴ Χρησιμοποιεί τιμές από το χρηματιστήριο Baltic Exchange με έδρα το Λονδίνο. Για τον υπολογισμό του συνυπολογίζονται 26 θαλάσσιες οδοί που χρησιμοποιούν πλοία Handymax, Panamax και Capesize χύδην ξηρού φορτίου, τα οποία μεταφέρουν εμπορεύματα όπως άνθρακα, σιδηρομεταλλεύματα, σιτηρά κ.λπ

⁶⁵ Tradingeconomics.com

9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Όταν αναφερόμαστε σε μια βιομηχανία, εννοούμε ένα σύνολο εταιριών οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα παραγωγής. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορεί να διακριθεί στο **εξωτερικό περιβάλλον** και στο **εσωτερικό περιβάλλον**.

Μια αποδοτική στρατηγική μάνατζμεντ, απαιτεί την εις βάθος γνώση και κατανόηση των πόρων και του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς και το πώς η κάθε μία εξ αυτών συμβάλλει στην διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης δίνεται η δυνατότητα στους οργανισμούς να αναγνωρίσουν και ύστερα να αναλύσουν κάθε πληροφορία η οποία μπορεί να φανεί χρήσιμη κατά την διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ, και έτσι να επηρεάσει την πιθανή απόδοση της επιχείρησης. (Robbins & Coulter, 2007)

9.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναφέρεται σε φορείς και οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοσή της. Έτσι, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το **μακρο περιβάλλον (general environment)** και στο **μικρο περιβάλλον (specific environment)**. (Αλκης Ι. Ε. Κορρές & Γιάννης Ν. Θανόπουλος, 2005)

Μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία, ο οργανισμός είναι σε θέση να ανακαλύψει εάν υπάρχουν νέες ευκαιρίες για εκείνη, και πλέον είναι σε θέση να αναγνωρίζει ποιοι είναι η αντίπαλοι της, και να αυξάνει έτσι τα κέρδη της αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

9.1.1 Μακρο περιβάλλον⁶⁶

Αναλυτικότερα, το εξωτερικό μακρο περιβάλλον της επιχείρησης εμπεριέχει όλους τους γενικούς οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, κοινωνικούς, δημογραφικούς, τεχνολογικούς και παγκόσμιους παράγοντες, οι οποίοι βρίσκονται εκτός της επιχείρησης, αλλά ίσως επηρεάζουν έμμεσα την απόδοσή της. Η ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος επιδιώκεται μέσω της ανάλυσης PEST (Political Economic Socio-Cultural

⁶⁶ (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003)

Technological) -ή αλλιώς PESTLE(Political Economic Socio-Cultural Technological Legal Environmental).



Σχήμα 12 - Ανάλυση PEST

9.1.1.1 Πολιτικοί Παράγοντες (Political Conditions)

Οι πολιτικοί παράγοντες στην ανάλυση του εξωτερικού μακρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, αφορούν στην ουσία την παρακολούθηση ποικίλων πολιτικών δρώμενων, καθώς και τον ρόλο που έχουν κυβερνήσεις και νόμοι στην οικονομία τόσο της ίδιας της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και στην παγκόσμια οικονομία.

Οι πολιτικοί παράγοντες αναφέρονται δηλαδή σε νόμους, κυβερνητικούς φορείς, ομάδες πίεσης κ.α. οι οποία επηρεάζουν -είτε άμεσα είτε έμμεσα- την δραστηριότητα της επιχείρησης.

Οποιαδήποτε μεταβολή στην νομοθεσία, στην φορολογία, στα ειδικά τιμολόγια, στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας (patents), στους νόμους, στον κρατικό προϋπολογισμό, ακόμη και στο περιβαλλοντικό δίκαιο, μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην εταιρεία.

Συνεπώς, παρατηρούμε πως η αναγκαιότητα της ανάλυσης των πολιτικών παραγόντων είναι εξαιρετικά σημαντική, αφού υπάρχει μεγάλη συσχέτιση των πολιτικών μεταβολών , με την στρατηγική μανάτζμεντ που θα επιλέξει η εκάστοτε επιχείρηση.

9.1.1.2 Οικονομικοί Παράγοντες (Economical Forces)

Οι οικονομικοί παράγοντες αφορούν την παρακολούθηση ποικίλων οικονομικών μεγεθών οι οποίοι επηρεάζουν την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον.

Μερικά από τα οικονομικά μεγέθη που παρατηρούνται αφορούν τον ρυθμό ανάπτυξης της χώρας, τις επενδύσεις, δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης, εμπορικό ισοζύγιο, ΑΕΠ,

πληθωρισμό, ανεργία, τραπεζικά διαθέσιμα, επιτόκια, ανεργία, νομισματικές πολιτικές κ.α.

9.1.1.3 Κοινωνικό-πολιτιστικοί Παράγοντες (Socio-Cultural Forces)

Στον συγκεκριμένο τομέα της PEST ανάλυσης, εξετάζονται διάφορα πολιτιστικά, δημογραφικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά της χώρας όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση όπως: αριθμός γάμων, διαζυγίων, γεννήσεων, θανάτων, προσδόκιμων ζωής, τρόπου ζωής (lifestyle), επίπεδο εκπαίδευσης, κατά κεφαλήν εισόδημα, τάση πληθυσμού ως προς τις κυβερνητικές πολιτικές, επιχειρηματικότητα, αποταμίευση, καταναλωτικές συνήθειες, ενεργειακή κατανάλωση, μόλυνση περιβάλλοντος και υδάτων, επίπεδα εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κ.α.

9.1.1.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological Forces)

Περιλαμβάνει όλες τις νέες επαναστατικές αλλαγές και ανακαλύψεις που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα, τον τρόπο με τον οποίο το διαδίκτυο έχει αλλάξει την διενέργεια του εμπορίου μέσω ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων, υπολογιστών, ρομποτικής, κοινωνικών δικτύων, κ.α. Επιπλέον εξετάζονται αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία και καινούρια συστήματα αυτοματισμού.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν επηρεάζουν εξίσου όλους τους τομείς της οικονομίας, αλλά με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο επηρεάζονται όλοι κατά ένα βαθμό.

9.1.2 Μικρο περιβάλλον

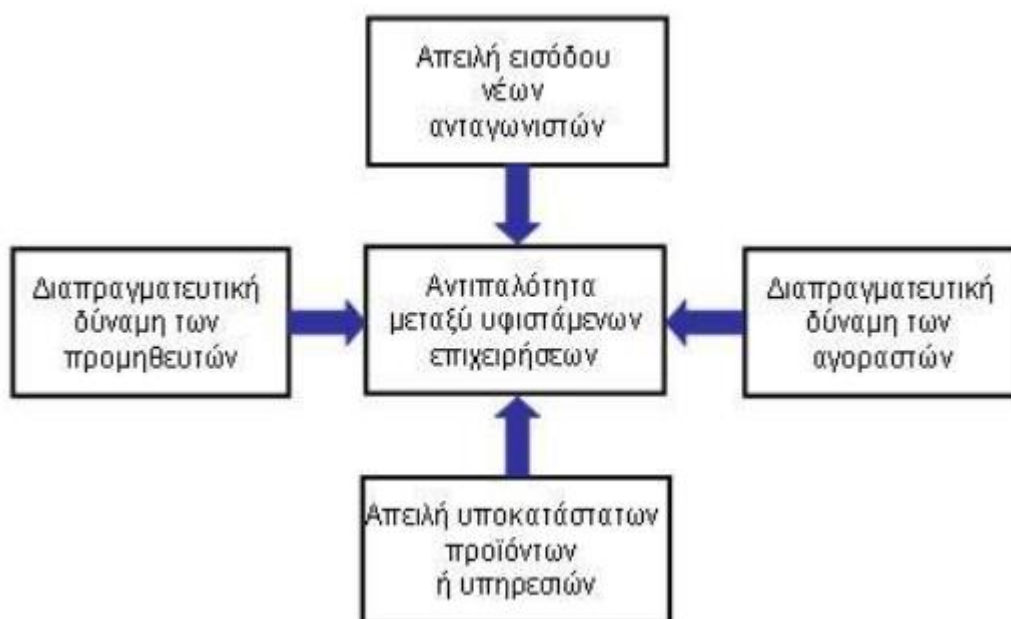
Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις εξωτερικές δυνάμεις οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στην εταιρεία στις αποφάσεις που καλούνται οι μάνατζερ να λάβουν, και έχουν σχέση με την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. (Θεοτοκάς, Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 2014)

Το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης είναι μοναδικό και μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Ένας μάνατζερ, όταν προσπαθεί να δημιουργήσει μια στρατηγική, είναι απαραίτητο να έχει όση περισσότερη δυνατή πληροφορία γίνεται σχετικά με τον ανταγωνισμό που επικρατεί στην βιομηχανία όπου δρα και ενεργεί η επιχείρηση που διοικεί.

9.1.3 Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter⁶⁷

Με σκοπό να αναλυθούν οι δυνάμεις αυτές που επηρεάζουν την επιχείρηση, η μελέτη είναι βασισμένη στις 5 δυνάμεις του Porter (Porter, 2008) οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην στρατηγική διοίκηση μιας επιχείρησης οι οποίες αφορούν:

- Απειλή νεοεισερχόμενων
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Απειλή υποκατάστατων αγαθών/υπηρεσιών
- Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων



Σχήμα 13- Αλληλεπίδραση 5 δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί μια απλή- αλλά αποτελεσματική μέθοδο εξέτασης της θέσης μιας εταιρείας (ή ενός αγαθού) στον κλάδο. Είναι ένα εξαιρετικά βοηθητικό εργαλείο μάρκετινγκ, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενώ παράλληλα βοηθά στην αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων στον κλάδο αυτό.

⁶⁷ (Porter, 2008)

9.1.3.1 Απειλή νεοεισερχόμενων

Η συγκεκριμένη δύναμη είναι επί της ουσίας η προσπάθεια νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο. Η σοβαρότητα της συγκεκριμένης απειλής εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αντίδραση των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων σε αυτή την προσπάθεια εισαγωγής στον κλάδο. Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως όσο ευκολότερα μπορεί να νέα επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο, τόσο υψηλότερη είναι και η απειλή για την εξεταζόμενη επιχείρηση.

Όταν νέες επιχειρήσεις προσπαθούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο έρχονται αντιμέτωπες με εμπόδια εισόδου όπως οικονομίες κλίμακας, ρυθμιστικές πολιτικές, τιμολόγια, υψηλά κόστη παραγωγής, απαιτήσεις σε κεφάλαια, πρόσβαση στα κανάλια διανομής κ.α.

9.1.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η συγκεκριμένη δύναμη αναφέρεται στην δύναμη του κατέχουν οι καταναλωτές. Οι καταναλωτές, είναι μια ισχυρή ανταγωνιστική δύναμη. Η αγοραστική δύναμη λοιπόν αφορά την δυνατότητα των καταναλωτών να έχουν επιρροή στην αγορά. Η διαπραγματευτική δύναμή τους εξαρτάται από το μέγεθος του αγοραστή, τους προμηθευτές, τις πληροφορίες που αφορούν το κόστος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του αγαθού και τέλος την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω⁶⁸.

9.1.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Αναφέρεται στην ισχύ που έχουν οι προμηθευτές. Ένας προμηθευτής έχει ισχύ όταν είναι δαπανηρό για τους αγοραστές να στραφούν σε διαφορετικό προμηθευτή, όταν η φήμη του είναι καλή και όταν υπάρχει αυξημένη ζήτηση, όταν έχουν την ικανότητα παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας φθηνότερα από τον ανταγωνισμό και δεν υπάρχουν άμεσα υποκατάστατα στην βιομηχανία.

9.1.4 Απειλή υποκατάστατων αγαθών/υπηρεσιών

Η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών, δίνει την δυνατότητα επιλογής στους καταναλωτές σε μια εναλλαγή. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να είναι ισχυρότερη

⁶⁸ Όταν οι καταναλωτές είναι σε θέση να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν, τότε αξιολογούν ορθότερα και αυξάνεται η διαπραγματευτική τους αξία.

για τα προϊόντα που είναι ήδη διαθέσιμα στους καταναλωτές. Ισχυρίζονται πως προσφέρουν το ίδιο αποτέλεσμα/αξία στον καταναλωτή σε πιο ελκυστική τιμή, ή προσφέρουν περισσότερες παροχές από το ήδη υπάρχων προϊόν.

Εάν το κόστος αλλαγής μάρκας για τον καταναλωτή είναι χαμηλό, τότε το πιο πιθανό είναι να προσπαθήσει να υποκαταστήσει το προϊόν.

9.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων

Η αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών που ήδη υπάρχουν στον κλάδο. Αυτή είναι συνήθως και η πιο ισχυρή δύναμη από τις 5. Τα όπλα που χρησιμοποιούνται περισσότερο σε αυτό τον ανταγωνισμό είναι αυτά της τιμής, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών, της καινοτομίας του προϊόντος και τα δίκτυα αντιπροσώπων. Ο λόγος όπου αυτή η αντιπαλότητα είναι ισχυρή και έχει την τάση να δυναμώνει είναι ότι υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις του ίδιου μεγέθους και ικανότητα στον κλάδο. Έτσι οι καταναλωτές έχουν χαμηλό κόστος απόφασης να αλλάξουν μάρκες. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να το τονιστεί το γεγονός ότι το κόστος εξόδου μιας επιχείρησης είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος διαμονής μέσα στον κλάδο.

9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο αναγνώρισης τόσο των ευκαιριών, όσο και των αδυναμιών της. Για να μπορέσουν να εξεταστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να συμπεριληφθούν έννοιες όπως η σύσταση, η φιλοσοφία και οι πόροι της επιχείρησης.

Σύσταση: Όταν αναφερόμαστε στην σύσταση της επιχείρησης, εννοούμε όλο την δομή της ιεραρχίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούν τους διαθέσιμους πόρους.

Φιλοσοφία: Η φιλοσοφία αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τους κανόνες και τις αρχές που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση, και δρουν ως γνώμονας δράσης από τους εργαζόμενους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του οργανισμού.

Πόροι: Οι πόροι στην ουσία είναι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, συνδυασμένα με το ανθρώπινο κεφάλαιο (δηλ. τον συνδυασμό των γνώσεων που έχουν ή έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι μέσω της εμπειρίας τους).

Η διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μπορεί να υλοποιηθεί με δύο μεθόδους την **θεωρία πόρων και ικανοτήτων** και την **αλυσίδα αξίας**.

9.2.1 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά τους πόρους της. Πιο συγκεκριμένα, στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης αδυνατούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγική. Γι' αυτό τον λόγο, είναι απαραίτητη η σωστή μίξη των πόρων με τις ικανότητες των ανταγωνιστών. Θα πρέπει να αποκτήσουν τις ικανότητες των ανταγωνιστών.

Έτσι αντιλαμβανόμαστε μέσω αυτής της θεωρίας πως κατά αυτόν τον τρόπο οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες προσδίδουν τον κεντρικό άξονα της επιχείρησης, και την καθιστούν εν τέλει κερδοφόρα.

9.2.1.1 Στάδια θεωρίας πόρων και ικανοτήτων

1. *Αναγνώριση:* Είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι διαθέσιμοι πόροι (λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους παραπάνω παράγοντες), και στην συνέχεια να ταξινομηθούν.
2. *Εντοπισμός ικανοτήτων:* Μετά την αναγνώριση των πόρων, θα πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες της επιχείρησης που θα της προσφέρουν το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
3. *Αποτίμηση απόδοσης:* Όπως αναφέραμε και παραπάνω, δεν μπορούν όλοι οι πόροι να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος συνδυασμός πόρων και ικανοτήτων ώστε να προσδώσει το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

9.2.2 Αλυσίδα Αξίας

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματεύεται τις κύριες και τις υποστηρικτικές της δραστηριότητες. Στις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης περιλαμβάνονται: η διαχείριση εισροών και εκροών, η παραγωγική δραστηριότητα, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και οι υπηρεσίες μετά πώλησης. Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται: η εσωτερική δομή, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, R&D και προμηθευτές.



Σχήμα 14 - Αλυσίδα Αξίας⁶⁹

Όπως αντιλαμβανόμαστε και από το σχήμα 14, οι δραστηριότητες αξίας είναι εκείνες οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγκεκριμένη ανάλυση κρίνεται εξαιρετικά σημαντική, αφού χαρίζει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την δομή του κόστους της επιχείρησης και φυσικά την διαφοροποίησή της, έναντι τρίτων.

⁶⁹ (Porter M. , 1980)

10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εν κατακλείδι, από την παρούσα εργασία, αντιλαμβανόμαστε την σημαντικότητα ύπαρξης του στρατηγικού μάνατζμεντ και σχεδιασμού, σε όλες τις επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα στις ναυτιλιακές.

Ο ναυτιλιακός κλάδος, αφορά ένα ξεχωριστό κομμάτι της οικονομικής επιστήμης (την Ναυτιλιακή Οικονομική), η οποία παρουσιάζει ορισμένα πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Όπως προαναφέραμε η ναυτιλιακή βιομηχανία δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο παγκόσμιος αυτός χαρακτήρας της, την καθιστά εξαιρετικά επισφαλής σε επιρροές από διεθνής παράγοντες. Διέπεται δηλαδή από συγκεκριμένους ειδικούς κανονισμούς και αποφάσεις, με τους οποίους θα πρέπει να συμμορφώνεται ώστε να μεταφέρονται με εγκυρότητα και ασφάλεια όλα τα φορτία. Ένα ακόμη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ναυτιλιακής βιομηχανίας, είναι ότι αντλεί πόρος από την διεθνή χρηματαγοράς, και για τον λόγο αυτό επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικότητες.

Οι θαλάσσιες μεταφορές, σε παγκόσμιο επίπεδο, απασχολούν 60.000 πλοία, και καταφέρνουν την ασφαλή μεταφορά (τάξεως του 99.6%) φορτίων. Έτσι, οι θαλάσσιες υπηρεσίες και μεταφορές οξύνουν την ανισοκατανομή του πλούτου, και βοηθούν στο πρόβλημα περί σπανιότητας των πόρων, αφού μεταφέρονται από «άκρη σε άκρη» προϊόντα και πρώτες ύλες.

Ωστόσο, η ναυλαγορά, είναι μία εξαιρετικά σύνθετη αγορά, η οποία παρουσιάζει έντονη αλληλεξάρτηση των αγορών όπου την αποτελούν. Οι αγορές που την αποτελούν αφορούν τον τύπο των πλοίων, το είδος μεταφοράς αλλά και τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες τόσο της χώρας προορισμού όσο και της αφετηρίας. Έτσι, σύνθηδες φαινόμενο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αποτελούν οι ναυτιλιακοί κύκλοι.

Η εις βάθος κατανόηση των ναυτιλιακών κύκλων, μπορεί να καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο λήψης αποφάσεων της ναυτιλιακής επιχείρησης. Ωστόσο, η πρόβλεψή τους είναι εξαιρετικά δύσκολη, καθώς δεν παρουσιάζουν κάποιο μοτίβο εμφάνισης.

Αναφορικά τώρα με τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, θα λέγαμε πως ο ναυτιλιακός κλάδος παρουσιάζει ξανά ορισμένες ιδιαιτερότητες. Η προσφορά φαίνεται να είναι ανελαστική, και συνεπώς να ανταποκρίνεται σχετικά αργά στις μεταβολές της ζήτησης. Έτσι, μόνος τρόπος ελέγχου της παραγωγικής δραστηριότητας, είναι η μεταβολή της ταχύτητας των πλοίων.

Οι τιμές (ναύλοι) στην ναυτιλιακή οικονομική, καθορίζονται από την ζήτηση και την προσφορά, αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες. Τα παγκόσμια οικονομικά δρώμενα, φαίνεται να λειτουργούν καταλυτικά στον ναυτιλιακό κλάδο, αφού είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν τους ναυτιλιακούς οικονομικούς κύκλους, και συνεπώς τις απότομες διακυμάνσεις στο ύψος των ναύλων.

Τέλος, η ανάλυσή μας κατακλείνει με την σημαντική προσφορά του στρατηγικού μάνατζμεντ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Κρίνεται εξαιρετικά επωφελές τόσο στην λήψη αποφάσεων της επιχείρησης, όσο και του συντονισμού και της επικοινωνίας

μεταξύ των υφισταμένων. Σημαντικότερο όμως όλων, είναι η λειτουργία του ως μέσω διασύνδεσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα παραπάνω βοηθούν στην αναγνώριση απειλών, ευκαιριών, αδύναμων και δυνατών χαρακτηριστικών της επιχείρησης.

11 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

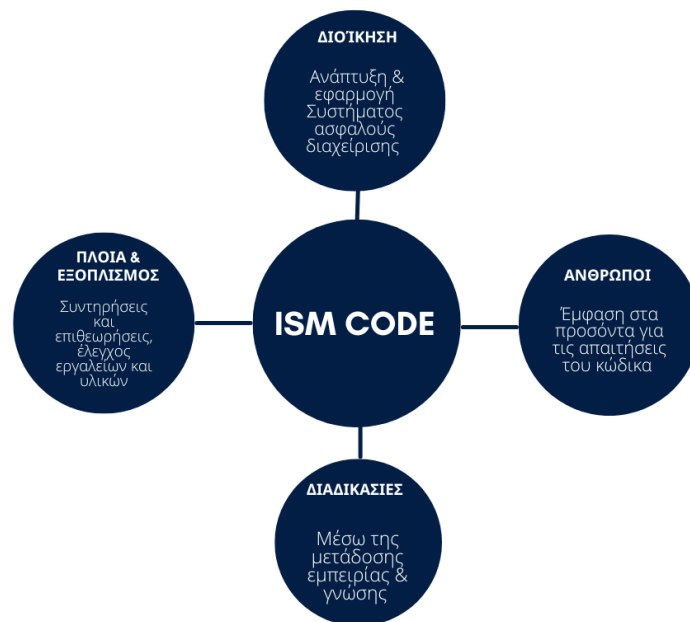
11.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ISM

Ο κώδικας ISM (International Safety Management Code), είναι ένας διεθνής κώδικας για την ασφαλή λειτουργία του πλοίου, αλλά και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος από τη ρύπανση που προκαλεί η ναυτιλιακή βιομηχανία.

Η υιοθέτηση του κώδικα, βασίστηκε στην φύση και τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα και πως αυτός συσχετίζεται με την πρόληψη και την αποφυγή ανεπιθύμητων καταστάσεων. Άλλωστε δεν είναι λίγα τα παραδείγματα ναυτικών ατυχημάτων στα οποία είχε συνδράμει ο ανθρώπινος παράγοντας. (Spruyt, 1994)

Αναλογιζόμενοι λοιπόν τα λάθη και τα ατυχήματα του παρελθόντος, δημιουργήθηκε η επιτακτική ανάγκη για την συγγραφή ενός συστήματος κανόνων, το οποίο θα ορίζει τις διαδικασίες και τις ενέργειες των πλοίων, μειώνοντας τις αυθαίρετες πράξεις.

Έχουμε λοιπόν να κάνουμε με ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης το οποίο στηρίζεται στην πρόληψη. Έτσι, προβλέπει πιθανές αιτίες όπου θα μπορούσαν να προκαλέσουν ναυτικά ατυχήματα, και αναγνωρίζει τον ρόλο των ατόμων, επικεντρώνοντας όμως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε πλοίου. (Damanaki, 2013)



ISM Code

12 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Wheelen , T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy* . Pearson.
- Damanaki, M. (2013). *Mediterranean blue economy: enhancing marine and maritime cooperation*.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2013). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*.
- Lorange, P., & Chakravarthy, B. (χ.χ.). *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-Operation*. 1993.
- Porter. (2008). *The Five Forces That Shape An Industry*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Robbins, & Coulter. (2007). *Management*.
- Spruyt, J. (1994). *Ship Management (Business of Shipping)*.
- Stopford. (1988). *Maritime Economics*.
- Theotokas, I. (2000). *Greek Shipping in the interwar period: Internal integration and external adaptation*.
- UNCTAD. (χ.χ.). *Review of maritime transport* .
- Άλκης Ι. Ε. Κορρές, & Γιάννης Ν. Θανόπουλος. (2005). *Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας*. Εκδόσεις Interbook.
- Βλάχος. (2011). *Ναυτιλιακή Οικονομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Γ., Θ., Λεκάκου Μ., , Πάλλης Θ., & Συριόπουλος Θ. (2008). *Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση & ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Γεωργακά. (2007). *Η Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών*.
- Γεωργαντόπουλος, Ε., & Βλάχος, Γ. (2003). *Ναυτιλιακή Οικονομική*. Πειραιάς: Εκδόσεις.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*.
- Γιαννόπουλος. (1998). *Θαλάσσιες Μεταφορές*.
- Γουλιέλμος, Α. (1999). *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*.
- Γουλιέλμος, Α. (2005). *Η Στρατηγική των Ελληνικών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*.
- Θεοτοκάς, Ι. (2000). *Ελληνική Ναυτιλία. Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές*.
- Θεοτοκάς, Ι. (2014). *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*.
- Λαιμός, Α. (1969). « Το ναυτικόν του γένους των Ελλήνων».
- Μυλωνόπουλος, Δ. (2004). *Ναυτιλία Έννοιες - Τομείς - Δομές* .
- Παρδάλη-Λαίνου, Α. (1997). *Οικονομική και Πολιτική Λιμένων*. Αθήνα: Interbooks.

Σαμπράκος. (2001). *Εισαγωγή στην οικονομική των μεταφορών*.

Σαμπράκος, Ε. (2001). *Εισαγωγή στην Οικονομική των Μεταφορών*.

Χαρλαύτη. (2005). *Ιστορία και Ναυτιλία 16ος – 20ος Αιώνας*. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.

Χολέβας. (1997). *"Διεθνείς Εμπορικές Σχέσεις - Διεθνές Εμπόριο"*. Εκδόσεις Interbooks.