



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τίτλος Εργασίας:**

**Η εφαρμογή του Μάνατζμεντ στις σύγχρονες ελληνικές  
ναυτιλιακές επιχειρήσεις**

**Title:**

**The implementation of Management in modern Greek  
shipping companies**

**ΛΥΤΡΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**LITRAS IOANNIS**

**ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**DASKALOPOULOS GEORGE**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Ηγουμενάκης Γεώργιος**

**Supervisor: Igoumenakis George**

**Πάτρα 2017**

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	4
ABSTRACT .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT .....	6
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	6
1.2. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	6
1.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT .....	9
1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, MANAGEMENT ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΝΝΟΙΕΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	11
1.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	14
1.6. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> - ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ.....	20
2.1 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ .....	20
2.2. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ .....	21
2.3. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	23
2.3.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	23
2.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	25
2.4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	31
3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	31
3.1.1. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (GENERAL MANAGEMENT) .....	31
3.1.2. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (OPERATIONS DEPARTMENT).....	31
3.1.3. ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (TECHNICAL DEPARTMENT) .....	32
3.1.4. ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ (CHARTERING AND BROKERING DEPARTMENT) .....	32
3.1.5. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ (INSURANCE AND CLAIMS DEPARTMENT).....	32
3.1.6. ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (LEGAL DEPARTMENT) .....	33
3.1.7. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (PURCHASING DEPARTMENT .....	33
3.1.8. ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ (MARINE DEPARTMENT) .....	33
3.1.9. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ (ACCOUNT DEPARTMENT) .....	34

3.1.10. ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (QUALITY AND SAFETY DEPARTMENT).....	34
3.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ..	37
4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΙΑΣ .....	37
4.2. ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	38
4.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	42
4.4. Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
5.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
5.2. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	47
5.3. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	48
5.3.1. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ .....	48
5.3.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΓΡΑΦΗ.....	48
5.4. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....	49
5.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ .....	50
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	84
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ναυτιλία αποτελεί ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Μιας χώρας με τεράστια παράδοση στις θάλασσες, με διεθνή ναυτιλιακή δύναμη και με ένα λαό γνωστό για τη ναυτοσύνη του. Δυστυχώς, λόγω της κρίσης τα τελευταία χρόνια ο κλάδος αυτός όλο και αποδυναμώνεται, με αποτέλεσμα να διαλύεται ο διοικητικός φορέας της ναυτιλίας και να αγνοούνται οι προτάσεις και οι πρωτοβουλίες του εφοπλισμού για ανάπτυξη.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη των σύγχρονων ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή του μάνατζμεντ σε αυτές, το πώς αυτό καθορίζει βασικά θέματα διοίκησης και οργάνωσης, καθώς και τη δομή των εταιρειών αυτών.

Η εργασία αυτή αποτελείται από τέσσερα βασικά κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει βασικούς όρους και έννοιες του μάνατζμεντ, τις λειτουργίες και τα βασικά χαρακτηριστικά του, αλλά και θέματα σχετικά με την σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα και την αποτελεσματική τους οργάνωση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή στην ελληνική ναυτιλία, καθώς και μια μελέτη στο περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σήμερα καθώς και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια επιστημονική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αναλύοντας τα διάφορα τμήματα αλλά και τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε σε στρατηγικές που ακολουθούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως η επιλογή της σημαίας, το κόστος λειτουργίας, η ανταγωνιστικότητα και η επενδυτική στρατηγική τους.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο έγινε η περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες με προθυμία απάντησαν στα ερωτηματολόγιο που τους δόθηκαν.

## **ABSTRACT**

Shipping is one of the largest branches of the Greek economy. A country with a huge tradition in the sea, with an international naval force and a people known for its naval marriage. Unfortunately, due to the crisis in recent years, this sector is becoming weaker, leading to the dissolution of the shipping administration and ignoring proposals and initiatives for development.

The aim of this thesis is to study modern Greek shipping companies and, in particular, in what way the management can define issues of administration and organization, and the structure of these companies.

This paper consists of four main chapters.

The first chapter contains basic terms and concepts of management, its functions and key features, as well as issues related to modern business activity and their effective organization.

The second chapter attempts a historical retrospection on Greek shipping, as well as a study on the operational environment of today's shipping companies as well as their specific characteristics.

In the third chapter there is a scientific approach to the organization and management of Greek shipping companies, analyzing the different segments and the importance of human resources.

In the fourth chapter we referred to strategies followed by shipping companies such as flag selection, operating costs, competitiveness and investment strategy.

In the fifth and final chapter, a description of the methodology of the survey carried out with the help of Greek shipping companies, which willingly responded to the questionnaire that was given to them.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

### 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ο όρος «Management» αποδίδεται με τον ελληνικό όρο «Διοίκηση Επιχειρήσεων» αλλά για λόγους συντομίας χρησιμοποιείται και από την ελληνική βιβλιογραφία με τη διεθνή του ορολογία.

Η ελληνική και ακόμα περισσότερο η διεθνής βιβλιογραφία αποδίδει πολλούς και ποικίλους ορισμούς για τον όρο Management. Αναλυτικότερα, management είναι η χρησιμοποίηση των υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς επίσης και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Το Management ορίζει τα πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, κατευθύνει, παρακινεί τα στελέχη και τέλος παίρνει αποφάσεις. Εκτός από όλες τις παραπάνω διαδικασίας το Management παρακολουθεί την απόδοση αυτών και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα στη περίπτωση που δεν επιτυγχάνονται τα σχέδια του. (Grove, A., 1995: 45)

### 1.2. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Μελετώντας τις κοινωνίες πριν 5000 χρόνια παρατηρούμε ότι ήταν εξίσου σύνθετες (*mutatis mutandis*) όσο και οι σημερινές. Έτσι λοιπόν, ο άνθρωπος παράλληλα με την εξέλιξή του άρχισε να σχηματίζει ομάδες που σύμφωνα με ποικίλα ευρήματα διαπιστώνεται ότι οι ομάδες αυτές είχαν ανάγκη από κανόνες συμπεριφοράς που αφορούσαν τις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Με την εξέλιξη των Ομάδων-Κοινωνιών ο ρόλος της Ηγεσίας έγινε πιο ξεκάθαρος και έντονος και παρατηρούμε την εμφάνιση μορφών εξουσίας, όπως ιερείς, βασιλείς κ.λπ., τους οποίους περιβάλλει η αυλή με τους συμβούλους και τους κόλακες. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 102-3)

Οι κυβερνήτες για να προωθήσουν το «Διοικητικό τους σύστημα» αυτοανακηρύχθηκαν σε πολιτικούς και θρησκευτικούς Ηγέτες και χρησιμοποιούσαν την θεοκρατική αυτή εικόνα για να κυριαρχούν και να ελέγχουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Τα παλαιότερα κείμενα που αναφέρονται σε Διοικητικές μεθόδους

ανήκουν στην κοινωνία των Σουμερίων. Οι Σουμέριοι ιερείς είχαν ένα εξελιγμένο σύστημα φορολόγησης και εισέπρατταν με αυτό τον τρόπο τεράστιες ποσότητες και προϊόντα, εισοδήματα και άλλα είδη, τα οποία διαχειρίζονταν κατά βούληση.

Στη συνέχεια, εμφανίστηκαν οι Αιγύπτιοι. Ο λαός αυτός με τις ογκώδεις αρχιτεκτονικές κατασκευές και το αναπτυγμένο γενικά επίπεδο του πολιτισμού του, μας βεβαιώνει ότι υπήρχε σημαντική ανάπτυξη στον τομέα του Σχεδιασμού, της Οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης και του Ελέγχου. Η ανέγερση των πυραμίδων μόνο με τα πρωτόγονα μέσα της εποχής, απασχόλησε εργατική δύναμη και σχεδιαστές πάνω από 100.000 άνδρες για 20 χρόνια. Ένα τέτοιο έργο είναι προφανές ότι χρειάστηκε μία τεράστια διοικητική και οργανωμένη προσπάθεια για να ολοκληρωθεί στον τομέα του σχεδιασμού, του συντονισμού, της εύρεσης πόρων και μέσων, της διατροφής και του ελέγχου του προσωπικού και φυσικά της εκτέλεσης. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 102-3)

Ο λαός όμως που αξίζει ιδιαίτερη προσοχή και που έθεσε σε επιστημονική βάση την Οργάνωση και Διοίκηση είναι οι Έλληνες. Βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα Οργάνωσης της παραγωγής και Διοίκησης της Κοινωνίας σε έργα του Ομήρου, του Ξενοφώντα, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη. Οι αρχαίοι Έλληνες χρησιμοποιούσαν το φλάουτο και τον αυλό για να διατηρούν το ρυθμό της δουλειάς καθώς και να ανακουφίζουν την κούραση στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία καταντούσε μονότονη από τις συνεχείς και επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Οι ιδέες του Πλάτωνα γύρω από την υπεροχή και την ικανότητα του ανθρώπου, ενθάρρυναν την εξειδίκευση και τον καταμερισμό της εργασίας. Σε πολλές δραστηριότητες του οικονομικού βίου, βασικό στοιχείο επιλογής ήταν η ικανότητα των συμμετεχόντων και η αμοιβή τους ήταν ανάλογη με την παραγωγικότητά τους, κάτι το οποίο δυστυχώς δεν εφαρμόζεται σήμερα στη χώρα μας. Επίσης είναι γνωστό από αρχαιολογικές ανασκαφές ότι τα σημαντικά ανάκτορα της Φαιστού, της Κνωσού διέθεταν χώρους αποθήκευσης, τηρούσαν «λογιστικά» συστήματα διαχείρισης του πλούτου, των αποθεμάτων, διαχείρισης φόρων και δαπανών, κάτι που οδηγεί στην βεβαιότητα ότι το οργανωτικό και διαχειριστικό σύστημα ήταν πολύ αναπτυγμένο. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 102-3)

Πολλές μέθοδοι σχεδιασμού και εκτέλεσης χρησιμοποιήθηκαν από πολλούς Έλληνες Ηγέτες, και κυρίως στρατιωτικούς διοικητές. Τελειοποιήθηκαν όμως κυρίως κατά την εποχή του Μεγ. Αλεξάνδρου. Ο τελευταίος τελειοποίησε τη λεγόμενη μέθοδο λειτουργίας με «**Επιτελεία**». Για τη Διοίκηση της μεγάλης αυτοκρατορίας

του έστησε με επιτυχία την τεράστια στρατιωτική του μηχανή και καθιέρωσε ένα σώμα αξιωματικών (**αρχηγούς επιτελείων**), που ο καθένας τους είχε να εκτελέσει μια ειδική υπηρεσία.

Κατά την άνοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας απαιτήθηκαν και κάποιες διοικητικές εμπειρίες «Know How» για να μπορεί να οργανωθεί και να διοικηθεί πιο αποτελεσματικά η τεράστια Αυτοκρατορία. Το φοροεισπρακτικό σύστημα αναπτύχθηκε σε μεγάλο βαθμό, για να μπορούν να εξασφαλισθούν πόροι για τη συντήρηση του μισθοφορικού στρατού.

Με την πτώση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας μπαίνουμε στο Βυζάντιο το οποίο έδειξε σημαντικά δείγματα ανάπτυξης στον τομέα αυτό. Ιδίως κατά τη διάρκεια του Ιουστινιανού αναπτύχθηκε η παραγωγή και το εμπόριο με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ανάπτυξη της παραγωγικής δομής. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 102-3)

Μεταξύ του 15ου και του 18ου αιώνα παρατηρούμε την ανάπτυξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης με την ανακάλυψη του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος από τον Λουκά Πατσιόλο το 1494 ενώ τον 16ο αιώνα μέσα από έργα του Σερ Τόμας Μωρ και ο του Νικόλο Μακιαβέλι βλέπουμε να δίνετε μια έμφαση στη δίκαιη και ιδανική κοινωνία και στο σύστημα διακυβέρνησης μέσα από ικανούς ηγέτες. Ο 17ος αιώνας χαρακτηρίζεται από τη βιομηχανική επανάσταση και συγκεκριμένα στα τέλη του αιώνα μέσα το βιβλίο «ο πλούτος των Εθνών» του Adam Smith ορίζονται οι νέες τάσεις στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης. Η ανάπτυξη και η πρόοδος της επιστήμης του Management συνεχίστηκε και τον 18ο αιώνα μέσα από την ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας και της προόδου της τεχνολογίας.

Ο 19ος αιώνας χαρακτηρίζεται από το ότι η παγκόσμια παραγωγή πλησίασε τη ζήτηση και σύντομα την ξεπέρασε. Έτσι προέκυψε το πρόβλημα εύρεσης νέων αγορών για τοποθέτηση των προϊόντων κάτι το οποίο δημιούργησε πολλά προβλήματα και εντάσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η κατάσταση στο τέλος του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου ήταν πολύ έντονη και ανησυχητική. Έτσι λοιπόν, ήταν η μοίρα του Taylor και των συνεργατών του White, Barth, Gilberth, Gantt και πολλών άλλων να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή και να βάλουν τα θεμέλια της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 109)



### 1.3. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Οι λειτουργίες του Management αποδίδουν μια λεπτομερέστερη ερμηνεία για το τι είναι Management ή για ποιο λόγο τελικά δίνονται αρκετοί ορισμοί σχετικά με αυτόν τον όρο. Έτσι λοιπόν παρακάτω αναλύονται οι 5+1 **λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management)**. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

#### 1. Ο Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός (planning) περιλαμβάνει την επιλογή των στόχων και των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Με άλλα λόγια ο προγραμματισμός απαιτεί τη λήψη αποφάσεων. Δηλαδή την επιλογή ενεργειών ανάμεσα σε διάφορες εναλλακτικές. (Χυτήρης, Λ., 2013: 79)

Υπάρχουν πολλών ειδών σχέδια (plans) από τα πιο γενικά έως τα πιο ειδικά. Το σημαντικό είναι ότι δεν υπάρχει πραγματικό σχέδιο έως ότου παρθεί η απόφαση να **αφιερωθούν πόροι** (άνθρωποι, χρήματα, υλικά, κ.λπ.) σε αυτό. Μέχρι να γίνει αυτό δεν μιλάμε για πραγματικό σχέδιο αλλά για ανάλυση, μελέτη και τα συναφή.

#### 2. Η Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση (organizing) είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μία δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει.

Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται **η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση** ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. . (Χυτήρης, Λ., 2013: 127)

Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, **η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.**

#### 3. Η Στελέχωση (Staffing)

Η στελέχωση (staffing) έχει να κάνει με το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα στελεχώσουν τις ανάλογες θέσεις της επιχείρησης. Η λέξη - κλειδί εδώ είναι η «κατάλληλοι». Πέρα από αυτό, όπως είναι φυσικό, το να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι δεν σημαίνει ότι η δουλειά της στελέχωσης έχει τελειώσει. Θέματα όπως είναι οι προαγωγές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση κ.λπ. εμπίπτουν στη

λειτουργία της στελέχωσης/ διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management) . (Χυτήρης, Λ., 2013: 154-5)

#### 4. Η Διεύθυνση (Leading)

Η διεύθυνση ή «ηγεσία» έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις **διαπροσωπικές** σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιος ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι παράλληλα αυτονόητο ότι **οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους**, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι **η υποκίνηση και η επικοινωνία**. . (Χυτήρης, Λ., 2013: 161)

#### 5. Ο Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος (controlling) έχει να κάνει με το αν τα πράγματα πηγαίνουν σύμφωνα με το σχέδιο. Με τον έλεγχο αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους και, όπου υπάρχει πρόβλημα, γίνονται διορθωτικές ενέργειες. . (Χυτήρης, Λ., 2013: 258)

#### 6. Ο Συντονισμός (Coordination)

Κάποιοι ειδικοί του μάνατζμεντ θεωρούν τον συντονισμό ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να δούμε τον συντονισμό ως την ουσία του μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μία ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό. . (Χυτήρης, Λ., 2013: 309)



#### 1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, MANAGEMENT ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: ΕΝΝΟΙΕΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η στρατηγική αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες της διοίκησης, οργάνωσης και του management. Με την έννοια στρατηγική, εννοούμε το όραμα και τον στόχο, ή σκοπό. Πιο συγκεκριμένα, ως στρατηγική (Strategy) εννοούμε την έννοια εκείνη που περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους εργασιών και διαδικασιών, δηλαδή πολλές επιμέρους στρατηγικές φάσεις προκειμένου μια επιχείρηση να πετύχει ορισμένους στόχους. (Templar, R., 2015: 121-130)

Με τον όρο «στρατηγική» εννοούμε τον τρόπο για την επίτευξη ενός στόχου ή σκοπού μακροπρόθεσμα ως μία ενέργεια δυναμική που θέλει να αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστικότητα. Όπως έχουμε αναφέρει, σε αντιστοιχία με τον στόχο που θέτει η επιχείρηση, αναπτύσσει ανάλογη στρατηγική. Δηλαδή, η στρατηγική που υιοθετεί και αναπτύσσει μια επιχείρηση συνήθως «ταυτίζεται» με τον στόχο και τον σκοπό που έχει θέσει και επιδιώκει να πετύχει η

επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η στρατηγική αποτελεί «δυναμική ενέργεια» η οποία θέλει ν' αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αποτελεσματικότητα.

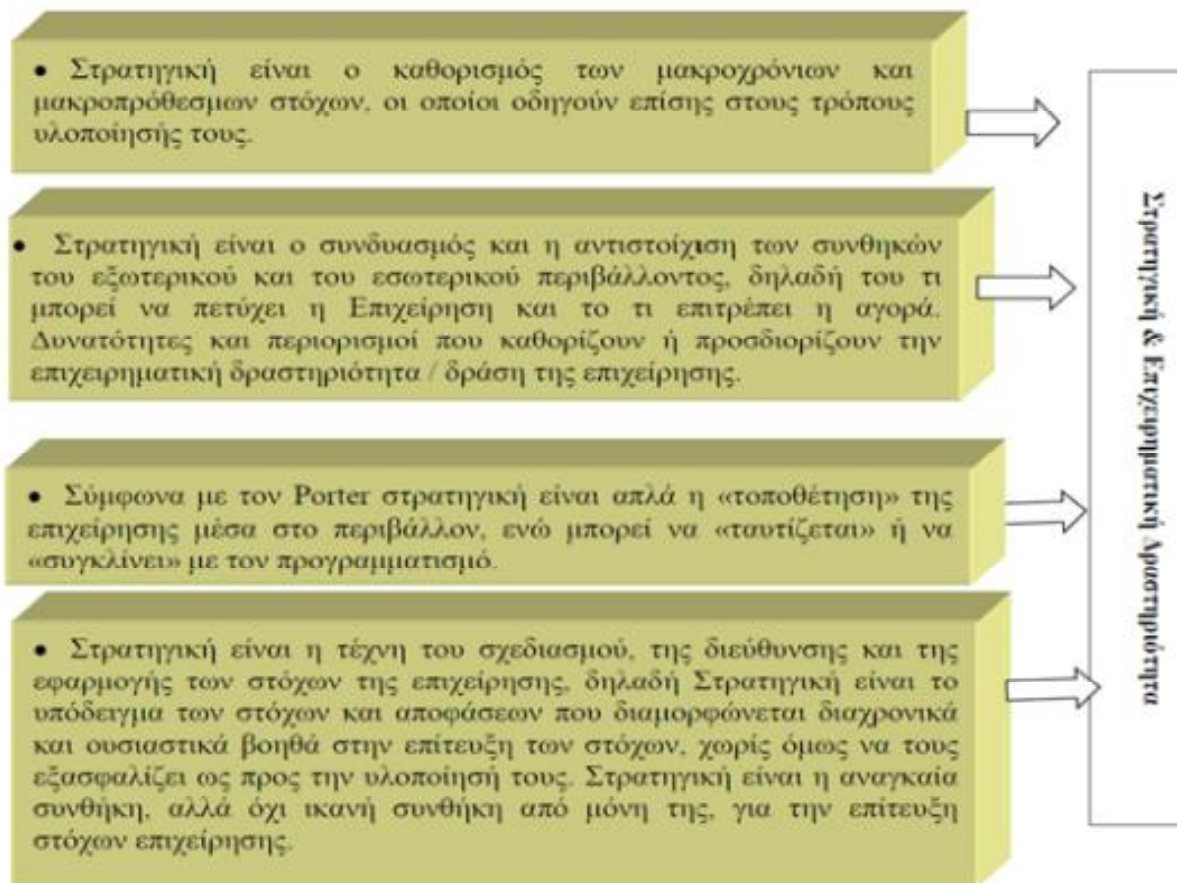
Με άλλα λόγια, ένας εναλλακτικός ορισμός της στρατηγικής αφορά την εναρμόνιση των εξωτερικών συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές συνθήκες, δηλαδή με το εσωτερικό περιβάλλον, για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως σε μακροπρόθεσμη βάση). (Templar, R., 2015: 121-130)

Πιο συγκεκριμένα, για τη διαμόρφωση ενός γενικού πλαισίου στρατηγικής πρέπει να αναλύονται και να εξετάζονται τόσο οι δυνατότητες και οι ιδιαιτερότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος, που θα λαμβάνουν υπόψη το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον.

Μπορούμε να συνοψίσουμε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής αφορούν: (Ανδριώτης, Κ., 2004: 85-97)

- Την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και του εύρους δραστηριοτήτων (scope) όπως και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης.
- Τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αξιοποίησης και της σωστής κατανομής διάταξης των πόρων.
- Την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών.

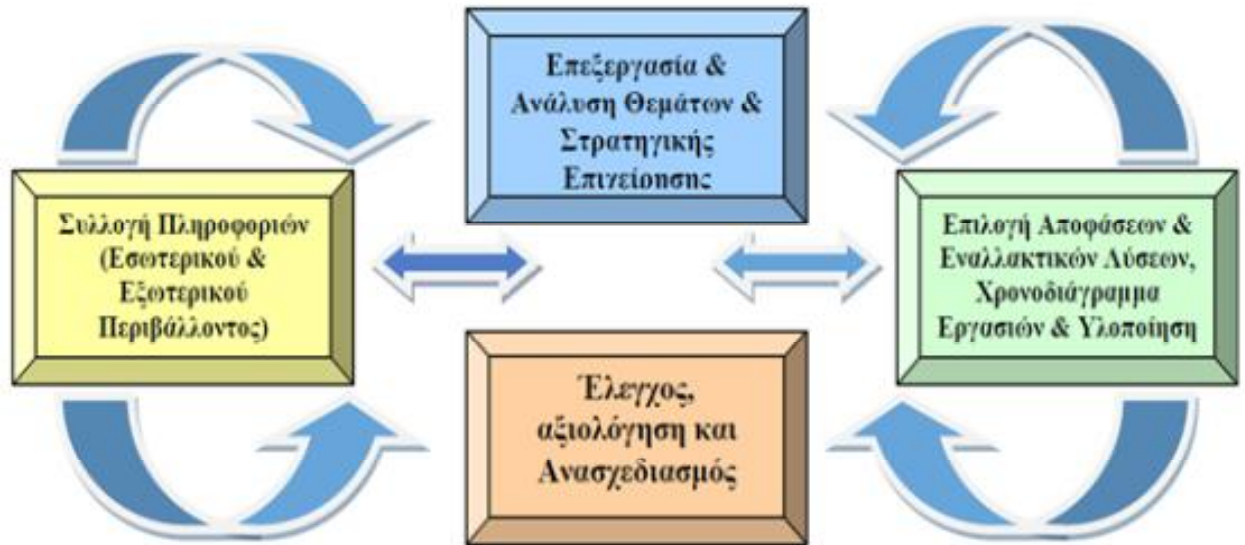
Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να αναφέρουμε ότι το βασικό πλαίσιο της στρατηγικής περιλαμβάνει την εφαρμογή των στόχων της επιχείρησης και της επιχειρηματικής δράσης. Στο Διάγραμμα 1, παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί σύνδεσμοι-ορισμοί σχετικά με την έννοια και τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής.



### Διάγραμμα 1

Περαιτέρω, τα βασικά στάδια-επίπεδα της στρατηγικής παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2 και αφορούν:

- Τη συλλογή πληροφοριών τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Την επεξεργασία και την ανάλυση θεμάτων στρατηγικής και της πορείας της επιχείρησης. (Ανδριώτης, Κ., 2004: 85-97)
- Την επιλογή εναλλακτικών λύσεων και σχετικών αποφάσεων.
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των διαφόρων εργασιών.
- Την εφαρμογή και υλοποίηση των διαφόρων στόχων με την εισαγωγή διαφόρων μεθόδων και «τεχνασμάτων».
- Έλεγχο, αξιολόγηση και ανασχεδιασμό με βάση την αξιολόγηση, τις νέες πληροφορίες και τους στόχους της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 2**

### 1.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα και φυσικά προσδιορίζει σημαντικά την οργάνωση, την πορεία και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, περιβάλλον είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός εκείνος χώρος όπου δραστηριοποιείται και αναπτύσσει δράση η επιχείρηση.

Το περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης διαφοροποιείται ιδιαίτερα από χώρα σε χώρα και διαφέρει σημαντικά από το «κλασικό περιβάλλον» που αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις προ δεκαετιών. Για παράδειγμα, ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν ως εξής: (Μπιτζένης, Α., 2015: 20)

- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι καινοτόμες και επενδύουν σημαντικά ποσά για έρευνα και σε νέες τεχνολογίες.
- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρατηρείται «μετακίνηση» της παραγωγικής δραστηριότητας από τους κλασικούς παραδοσιακούς βιομηχανικούς κλάδους, στους νέους τομείς των υπηρεσιών και στις νέες τεχνολογίες.

- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις διαμορφώνεται μια σύγχρονη οργανωτική και διοικητική δομή που επηρεάζεται από το συνεχώς αυξανόμενο πλαίσιο των συγχωνεύσεων και των στρατηγικών συμμαχιών των επιχειρήσεων.

Το περιβάλλον διακρίνεται ως εξής:

- Στο εσωτερικό περιβάλλον που αποτελούν οι πόροι, οι παραγωγικοί συντελεστές, οι ικανότητες και αξίες της επιχείρησης.
- Στο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελούν οι οικονομικοί παράγοντες όπου περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα, οι τεχνολογικοί παράγοντες που περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά, οι θεσμικοί και πολιτικοί παράγοντες και, τέλος, οι κοινωνικοί παράγοντες που αποτελούν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσει την δραστηριότητά της. (Ανδριώτης, Κ., 2004: 42-45)

Το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μπορεί να αναλυθεί σε μικρο- και μακροπεριβάλλον.

**Μακροπεριβάλλον:** Με τον όρο μακροπεριβάλλον εννοούμε το εύρος όλης της οικονομικής δραστηριότητας, της κοινωνίας, του κράτους, τον παρεμβατισμό και γενικά όλα τα διεθνή γεγονότα. Το μακροπεριβάλλον μπορεί να αναλυθεί με βάση την ανάλυση P.E.S.T. (Political Economy Social Technological). Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που επηρεάζουν το μακροπεριβάλλον είναι:

- Πολιτικοί παράγοντες (Political): Αυτοί οι παράγοντες αφορούν τους πολιτικούς νόμους, όπως για παράδειγμα νομοθεσία για περιβάλλον, αγορά, μονοπώλια, τους νόμους για ανταγωνισμό, την κυβερνητική πολιτική & σταθερότητα.
- Οικονομικοί παράγοντες (Economic): Πρόκειται για παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές συνθήκες που δημιουργούνται από τη φορολογία, από επιδοτήσεις, από δάνεια, από μισθούς, από τον πληθωρισμό, από τα ισχύοντα επιτόκια, από την προσφορά του χρήματος, το κόστος εργασίας, την απασχόληση κ.λπ. (Ανδριώτης, Κ., 2004: 48-50)
- Κοινωνικοί παράγοντες (Social): Αναφερόμαστε σε πολιτισμικούς και κοινωνικούς παράγοντες όπως η θέση της γυναίκας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η εξειδίκευση, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, ο συνδικαλισμός κ.ά.
- Τεχνολογικοί παράγοντες (Technology): Πρόκειται για τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία ενός νέου λογισμικού (software), την

έρευνα & ανάπτυξη, την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε νέα προϊόντα, τη βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας, την προστασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, κ.λπ.

**Μικροπεριβάλλον:** Με τον όρο μικροπεριβάλλον αναφερόμαστε στην αγορά, στον κλάδο-ανταγωνισμό όπου μετέχει η επιχείρηση. Να σημειωθεί ότι ορισμένοι από τους βασικούς ρυθμιστικούς παράγοντες για το Μικροπεριβάλλον είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας, δηλαδή η συσχέτιση μακροχρόνιου κόστους με τον όγκο παραγωγής.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- Τα σύγχρονα «κανάλια» διανομής προϊόντων & μάρκετινγκ.
- Τα τυχόν εμπόδια εισόδου στην αγορά και η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων.
- Η υποκατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των καταναλωτών. (Μηλιώτη, Ειρ., 1995: 72)

## 1.6. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οικονομική και κοινωνική σημασία της οργάνωσης και της διαχείρισης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα:

- Η σωστή οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί και αναπτύσσει επιχειρηματικές δραστηριότητες, για παράδειγμα με την αύξηση της απασχόλησης, την προστασία του περιβάλλοντος, την ποιοτική κατανάλωση.
- Ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση του εσωτερικού περιβάλλοντος, και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας (Μπουραντάς, Δ., 2015: 243-246)
- Η οργάνωση των επιχειρήσεων συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση των πόρων, στη διαμόρφωση του πλαισίου του ανταγωνισμού, στην ανάπτυξη της αγοράς και στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.
- Η οργάνωση των επιχειρήσεων μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και κερδοφορία της επιχείρησης και επίσης περαιτέρω να



συμβάλει στο κοινωνικό όφελος και στην «κοινωνική ανταπόκριση» μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Το επιχειρησιακό πλαίσιο που αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση θέτει διάφορους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους σε αντιστοιχία με τους σκοπούς και τους άξονες της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αποτελούν βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα, ανάπτυξη, εξέλιξη και επέκταση της επιχείρησης. Επίσης ένα από τα βασικά ζητήματα είναι ο υπολογισμός του βαθμού της επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί δύο βασικές σχετικές έννοιες:

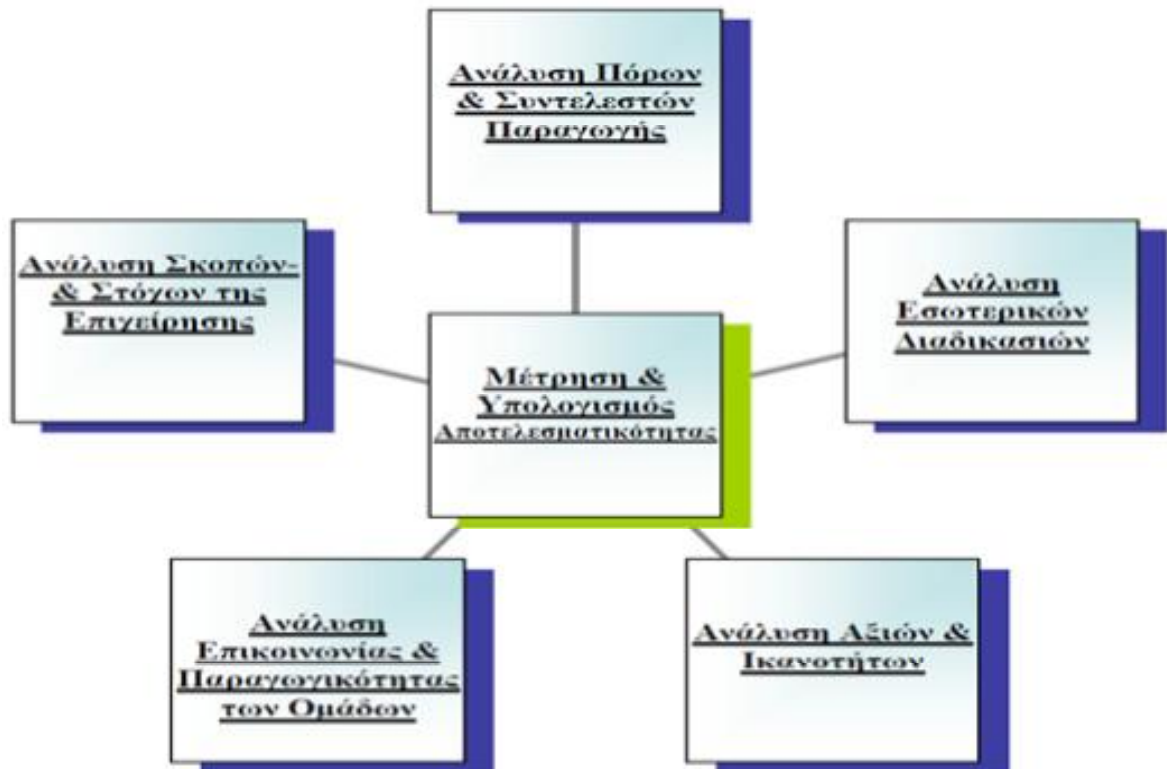
- Η έννοια της αποτελεσματικότητας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους.
- Η έννοια της αποδοτικότητας, που αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και εκφράζει το κόστος για την επίτευξη του αποτελέσματος.

Οι έννοιες αυτές είναι στενά συνδεδεμένες, αφού η απόδοση αποτελεί στοιχείο της αποτελεσματικότητας, ενώ μια οργάνωση που είναι αποδοτική δεν είναι ανάγκη να είναι και αποτελεσματική και το αντίστροφο. Για την οργάνωση μεγαλύτερο ενδιαφέρον έχει η αποτελεσματικότητα, παρά η απόδοση. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας όμως παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες και γι' αυτό υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις, όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 3. Πιο συγκεκριμένα: (Μπουραντάς, Δ., 2015: 243-246)

- Ανάλυση των πόρων & συντελεστών παραγωγής: Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα εκφράζεται μέσα από την ικανότητά της να εκμεταλλευθεί ή να αξιοποιήσει το εσωτερικό περιβάλλον της για να μπορέσει να αξιοποιήσει τους υπάρχοντες πόρους.
- Ανάλυση των εσωτερικών διαδικασιών. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, προσπαθεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των διαφόρων μελών.
- Ανάλυση των στόχων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης λαμβάνει κυρίως υπόψη ως κριτήριο τον βαθμό που έχουν επιτευχθεί οι διάφοροι επιχειρηματικοί στόχοι.
- Ανάλυση επικοινωνίας & παραγωγικότητας των ομάδων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο υπολογισμός της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης

λαμβάνει ως βασικό κριτήριο τον βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και παραγωγικότητας των διαφόρων επιχειρηματικών ομάδων.

- Ανάλυση αξιών και ικανοτήτων. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα κάθε οργάνωσης εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που δίνει η οργάνωση στην αξιοποίηση των ικανοτήτων και στο σύστημα αξιών που τη χαρακτηρίζει.



### Διάγραμμα 3

Όπως αναφέραμε, τα βασικότερα σημεία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης είναι:

- Η σωστή κατανομή και η αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.
- Η σωστή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Μεταξύ των βασικών μειονεκτημάτων και λαθών της οργάνωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι τα εξής: (Μπουραντάς, Δ., 2015: 243-246)

- Έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού: Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι κατάλληλοι σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο

πλαίσιο υλοποίησης και εφαρμογής των επιχειρηματικών στόχων. Δεν μπορεί να υπάρξει καλή οργάνωση εάν δεν προηγηθεί καλός προγραμματισμός.

- Έλλειψη σαφήνειας οργανογράμματος και οργανωτικών σχέσεων. Η ασάφεια στις οργανωτικές σχέσεις και στο οργανόγραμμα συντελεί στην αναποτελεσματικότητα της οργάνωσης της επιχείρησης.
- Αποτυχία επικοινωνίας και συντονισμού. Η ασάφεια και η αποτυχία επικοινωνίας μεταξύ των μελών και των κλιμακίων της επιχείρησης οδηγεί σε καθυστερήσεις, μείωση αποδοτικότητας και στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (Μπουραντάς, Δ., 2015: 243-246)
- Σύγχυση μεταξύ πληροφοριών και επιχειρηματικών στόχων. Η ανάλυση περιβάλλοντος και η συλλογή και αξιοποίηση των σωστών πληροφοριών αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η δυσαρμονία μεταξύ της αξιολόγησης και της αξιοποίησης των σωστών πληροφοριών και του προσδιορισμού των ορθολογικών επιχειρηματικών στόχων οδηγεί στην αναποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> - ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

### 2.1 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Η Ελλάδα είναι μια κατ' εξοχήν ναυτική χώρα. Η σχέση του Έλληνα με την θάλασσα διαρκεί ανά τους αιώνες και έχει συνέχεια μέσα στον χρόνο. Οι αρχαίοι Έλληνες είχαν δώσει στον Θεό της θάλασσας, τον Ποσειδώνα, την δεύτερη θέση στην ιεραρχία των Θεών, αμέσως μετά τον υπέρτατο Θεό του σύμπαντος εκείνης της εποχής, τον Δία. Κατά την διάρκεια όλων αυτών των ετών έως σήμερα ο Έλληνας όχι μόνο δεν πρόδωσε την πλούσια ναυτική του ιστορία, αντιθέτως παρά την πάροδο των χρόνων, η Ελληνική ναυτιλία παρέμεινε πρωτοπόρα και μία από τις ισχυρότερες ανά τον κόσμο, μη προδίδοντας ποτέ την πλούσια ναυτική της ιστορία.

Η Κωνσταντινούπολη αποτέλεσε μέχρι το 1922 και την Μικρασιατική καταστροφή σημαντικό κέντρο για την Ελληνική ναυτιλία. Το 1930 άρχισαν να δραστηριοποιούνται τα πρώτα Ελληνικά ναυτιλιακά γραφεία εκτός Ευρώπης και Μεσογείου ενώ λίγο πριν την απαρχή του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ο Ελληνικός στόλος αντιπροσώπευε με 724 πλοία το 3,5% της παγκόσμιας χωρητικότητας διαδραματίζοντας σημαντικότατο ρόλο στην εξέλιξη του πολέμου με την τεράστια συνδρομή τους στον ανεφοδιασμό των Συμμάχων κατά την διάρκειά του. (Παπαγιαννούλης, Κ., 2002: 157-160)

Μόνο στο τέλος του Β' Παγκόσμιου Πολέμου η ελληνική ναυτιλία βρίσκεται σε εξαιρετικά κρίσιμη κατάσταση, αφού περίπου τα  $\frac{3}{4}$  του Ελληνικού εμπορικού στόλου χαθήκαν. Παρόλα αυτά, η Ελληνική ναυτιλία σταδιακά άρχισε να ανοικοδομείται φτάνοντας στο σημείο από το 1948 κυρίως και έπειτα να αποτελεί τη βάση της εθνικής οικονομίας εισφέροντας συναλλαγματικούς πόρους, προσφέροντας πληθώρα θέσεων εργασίας και δημιουργώντας σειρά άλλων παράλληλων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, έως το 1956 οπότε και ξέσπασε η κρίση του Σουέζ, ο Ελληνικός στόλος κατορθώνει να βρίσκεται στην 3η θέση στον κόσμο πίσω από Μ. Βρετανία και Η.Π.Α.

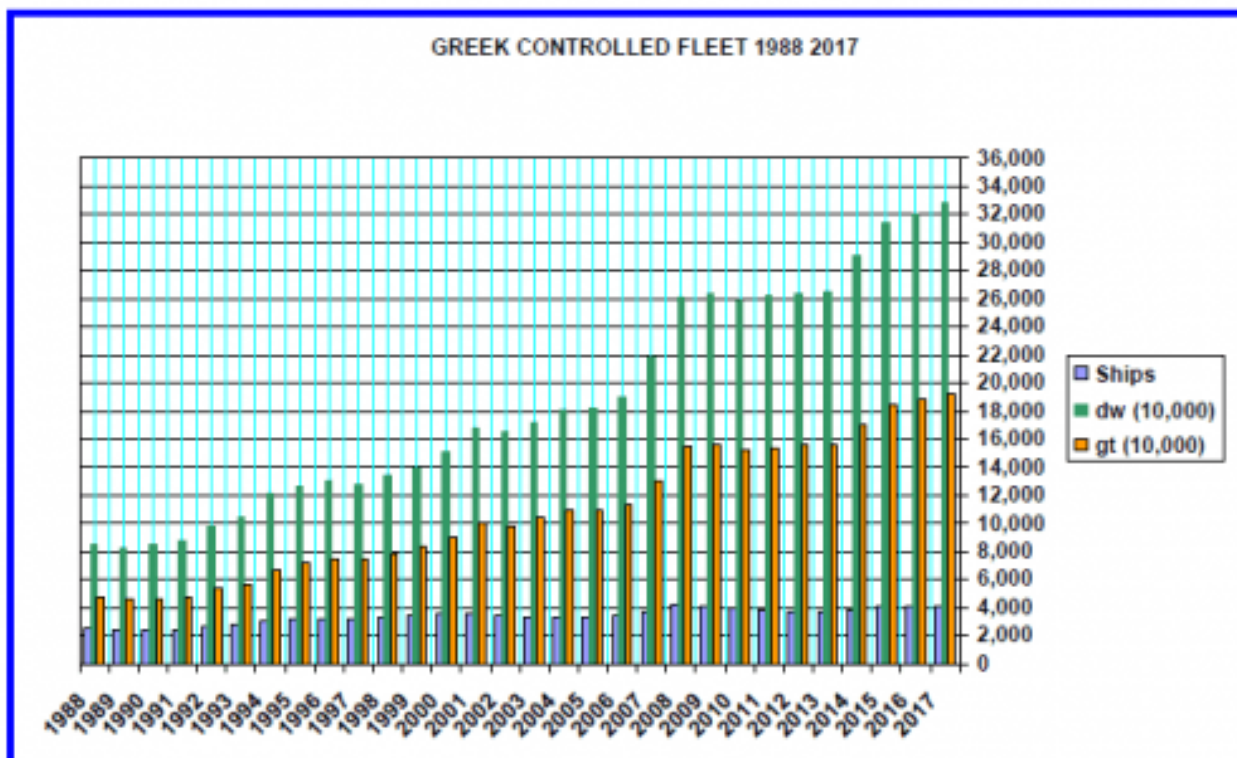
Αν και από το 1960 ακολουθήθηκε συντηρητική πολιτική από τους Έλληνες πλοιοκτήτες σε σχέση με την επέκταση και ανανέωση του στόλου τους, η ναυτιλιακή πολιτική που ακολουθήθηκε μετά το 1967 ενίσχυε την επιστροφή πλοίων υπό την Ελληνική σημαία, ενώ συγχρόνως ο Πειραιάς εξελισσόταν σε ένα από τα μεγαλύτερα ναυτιλιακά κέντρα του κόσμου. Δυστυχώς όμως το κλίμα εφορίας όπως περιγράφεται

παραπάνω δεν διατηρήθηκε αρκετά. Από το 1975, οι υψηλοί ρυθμοί πληθωρισμού που παρατηρούνται στα ισχυρά βιομηχανικά κράτη σε συνδυασμό με τις αναταραχές στις ισοτιμίες των ισχυρών νομισμάτων, είχαν σαν άμεσο αποτέλεσμα την απότομη μείωση στις εξαγωγές αργού πετρελαίου ανάγκασαν τους Έλληνες πλοιοκτήτες να εγκαταλείψουν την Ελληνικά νηολόγια μειώνοντας το ναυτεργατικό κόστος χρησιμοποιώντας φθηνά ξένα πληρώματα. (Παπαγιαννούλης, Κ., 2002: 157-160)

## 2.2. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Το 1981 η Ελλάδα εντάσσεται στην Ε.Ο.Κ.. Οι Έλληνες εφοπλιστές εμφύσησαν στην κοινότητα ένα ζωογόνο πνεύμα φιλελευθερισμού ενώ έπαιξαν και πρωτεύοντα ρόλο στον σχεδιασμό του 1ου πακέτου κανονισμών κοινής Ευρωπαϊκής πολιτικής που θεσπίστηκαν το 1986. Από το 1990 κι εντός Ε.Ε. από το 1992 κι έπειτα η ναυλαγορά συνέχισε την ανοδική της πορεία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 1996 η αγορά να μην μπορεί να απορροφήσει πλέον τον υπερμεγέθη όγκο των νέων κατασκευών. Επιπλέον, η κατάρρευση των οικονομιών της Άπω Ανατολής έπληξε καίρια το θαλάσσιο εμπόριο ενώ οι Έλληνες πλοιοκτήτες το διάστημα αυτό, προτίμησαν κυρίως την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων διά την ανανέωση του στόλου τους. (Μυλωνόπουλος, Δ., 2004: 129-132)

Η απαρχή της νέας χιλιετίας βρίσκει τον Ελληνικό εμπορικό στόλο να κατέχει την 1η θέση στον κόσμο. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας από το 2001 έως το 2008 σημειώθηκε αύξηση της συνολικής δαπάνης των πλοίων κατά 5,3% ενώ η αύξηση της συνολικής χωρητικότητας έφτασε τα επίπεδα του 42,3%. Εν κατακλείδι, σήμερα το 15% της παγκόσμιας ποντοπόρου ναυτιλίας ανήκει σε Ελληνικά χέρια ενώ η Ελληνική σημαία αναρριχήθηκε στην 4η θέση στον παγκόσμιο πίνακα των εμπορικών στόλων, σύμφωνα με στοιχεία του Loyd's Register. (<http://www.isalos.net/greek-shipping/o-stolos-ton-ellinon/>, 2017, Ο στόλος των Ελλήνων)



Τον τελευταίο χρόνο μέχρι και την 1η Μαρτίου του 2017, ο ελληνόκτητος στόλος αυξήθηκε. Συγκεκριμένα, αποτελείται από 4.085 πλοία διαφόρων κατηγοριών, συνολικής χωρητικότητας 192.430.519 GT και μεταφορικής ικανότητας 328.763.767 DWT. Συγκριτικά με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, ενώ καταγράφεται μια μικρή μείωση 7 πλοίων στον ελληνόκτητο στόλο, ωστόσο η χωρητικότητα και η μεταφορική ικανότητα των πλοίων αυξήθηκαν σημαντικά, 3.526.325 GT και 8.166.193 DWT, αντίστοιχα.

Σε ό,τι αφορά τη νηολόγηση των πλοίων, έχει υπολογιστεί ότι τα ελληνικής πλοιοκτησίας πλοία φέρουν 41 διαφορετικές σημαίες. Συγκεκριμένα, το 19% των ελληνόκτητων πλοίων και συγκεκριμένα 791 πλοία φέρουν σημαία των Marshall Islands, ακολουθεί η σημαία της Λιβερίας με 775 ελληνικά πλοία, η ελληνική σημαία με 747 πλοία, της Μάλτας με 671 πλοία, του Παναμά, της Κύπρου και των Μπαχαμών με 377, 271 και 248 πλοία, αντίστοιχα. Συγκριτικά με τα στοιχεία της περασμένης χρονιάς, προκύπτει αύξηση στα πλοία που επέλεξαν σημαία των Marshall Islands, της Λιβερίας, της Κύπρου και της Μάλτας, ενώ καταγράφηκε μείωση της ελληνικής σημαίας κατά 62 πλοία, μεταφορικής ικανότητας 3.738.594 DWT και χωρητικότητας 2,338,852 GT. (<http://www.isalos.net/greek-shipping/o-stolos-ton-ellinon/>, 2017, Ο στόλος των Ελλήνων)

Παρά τις αντίξοες συνθήκες που αντιμετωπίζει η παγκόσμια αγορά, έχει καταγραφεί μικρή αύξηση στον ελληνικό στόλο των ore & bulk carriers καθώς και των containerships, συγκριτικά με τον παγκόσμιο στόλο κατά το περασμένο έτος. Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των oil tankers παρέμεινε σταθερός, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες πλοίων παρουσίασαν μικρή μείωση.

Σε ό,τι αφορά την ηλικία των ελληνόκτητων πλοίων, ναι μεν ο μέσος όρος αυτής αυξήθηκε συγκριτικά με την περασμένη χρονιά, αλλά παραμένει κατά μέσο όρο 2,9 ετών μικρότερη από την ηλικία των πλοίων του παγκόσμιου στόλου. Η μέση ηλικία των ελληνόκτητων πλοίων υπολογίζεται στα 10,5 χρόνια, σε σχέση με τη μέση ηλικία των 13,2 χρόνων των πλοίων του παγκόσμιου στόλου. Η μέση ηλικία των πλοίων που φέρουν την ελληνική σημαία εκτιμάται στα 11,7 χρόνια το 2016.

(<http://www.isalos.net/greek-shipping/o-stolos-ton-ellinon/>, 2017, Ο στόλος των Ελλήνων)

### 2.3. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ως επιχείρηση χαρακτηρίζεται η οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και διαχείρισης συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκει το μέγιστο δυνατό κέρδος το οποίο κατά κανόνα θα πρέπει να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνήθη αμοιβή της διοικητικής ή εκτελεστικής εργασίας που επιτελείται σ' αυτήν. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης τα οποία αποτελούν και τις αναγκαίες προϋποθέσεις είναι:

- Οικονομική αυτοτελής μονάδα που προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής .
- Η παραγωγή της απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό.

Διαμορφώνεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον χαρακτηριζόμενο τόσο στην αποτίμηση του χρήματος όσο και στην επιδίωξη κέρδους.

#### 2.3.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελείται από ένα σύνολο τομέων. Μια γενική διάκριση των τομέων αυτών μπορεί να επιτευχθεί διαχωρίζοντας τους τύπους των πλοίων και τα φορτία που αυτά μεταφέρουν:

A.

§ Χύδην φορτηγός ναυτιλία (bulk shipping) Τα φορτία που διακινούνται στις θαλάσσιες οδούς μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: Τα ξηρά φορτία, τα υγρά φορτία και τα επικίνδυνα φορτία. (Βλάχος, Γ., 2011: 51)

- § Χύδην ξηρά φορτία Δημητριακά, μεταλλεύματα, βωξίτης, γαιάνθρακας, αλουμίνια, φυσικά φωσφάτα. Δευτερευόντως: Ορυκτά μαγγανίου και μαγνησίου, αλάτι, θειάφι, προϊόντα σιδήρου, τσιμέντο, σογιάλευρα, δασικά προϊόντα, ζάχαρη κ.α.
- § Ειδικά χύδην φορτία Τα ειδικά χύδην φορτία κατά την μεταφορά τους πρέπει να παραμείνουν σε καθορισμένες συνθήκες θερμοκρασίας: Φορτία ελεγχόμενης θερμοκρασίας (πχ φρούτα), φορτία ψύξεως (πχ κρέας), φορτία καταψύξεως (ψάρια) Ακόμη, στα ειδικά χύδην φορτία συμπεριλαμβάνονται και φορτία τα οποία χρίζουν ιδιαίτερου χειρισμού κατά την φόρτωση και εκφόρτωσή τους. (προκατασκευασμένα σπίτια, οχήματα κ.α.) (Βλάχος, Γ., 2011: 113)
- § Χύδην υγρά φορτία
- § Ακατέργαστο πετρέλαιο, παράγωγα πετρελαίου (άσφαλτος, κηροζίνη, βενζίνη κ.α.), υγροποιημένα αέρια (μεθάνιο, βουτάνιο, προπάνιο κτλ) , χημικά φορτία, φυτικά έλαια.

#### B. Ναυτιλία τακτικών γραμμών (liner shipping)

Τα πλοία της ναυτιλίας τακτικών γραμμών δύναται να μεταφέρουν συγχρόνως πολλά διαφορετικά φορτία. Στα γενικά φορτία συμπεριλαμβάνονται αγαθά υψηλής αξίας ή ευαισθησίας τα οποία απαιτούν ειδική μεταφορική υπηρεσία για τα οποία ο ιδιοκτήτης τους προτιμά να πληρώνει προκαθορισμένο ναύλο. Μεταφέρουν φορτία σε γνωστούς από πριν χρόνους αναχώρησης και άφιξης, σε καθορισμένους εκ των προτέρων θαλάσσιους δρόμους με καθορισμένους ναύλους. Οι εταιρείες των τακτικών γραμμών υποχρεούνται να τηρούν το χρονοδιάγραμμα των ταξιδιών, ανεξάρτητα από ενδεχόμενη βραχυχρόνια μείωση της ζήτησης. Η ναυτιλία τακτικών γραμμών λοιπόν, εστιάζει στην αξιοπιστία, την ταχύτητα και ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχει.

Η διάκριση των γενικών φορτίων, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο γίνονται ο χειρισμός και η φόρτωσή τους. Οι πιο βασικοί τρόποι χειρισμού και μεταφοράς των γενικών φορτίων είναι οι εξής: (Plomaritou, P., 2008: 134)

- Χαλαρό φορτίο

Ξεχωριστά αντικείμενα καθένα από τα οποία πρέπει να φορτώνεται και να στοιβάζεται χωριστά.

- Κιβωτιοποιημένο φορτίο



Τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια.

- Φορτίο σε παλέτες

Το φορτίο πακετάρεται σε παλέτες

- Σαμπανιασμένο φορτίο

Μικρά τεμάχια δεμένα μαζί τα οποία σχηματίζουν πακέτα ίδιου μεγέθους

- Υγρό φορτίο

Φορτίο σε υγρή μορφή, μεταφερόμενο σε δεξαμενές, εμπορευματοκιβώτια ή βαρέλια

- Φορτίο μεταφερόμενο σε ψυγεία Ευπαθή φορτία που φορτώνονται είτε σε συνθήκες ψύξης είτε κατάψυξης, είτε σε χωριστά αμπάρια του πλοίου γενικού φορτίου)

- Βαρέο και δυσκολοχειρίστο φορτίο

Μεγάλα όγκου φορτία με δυσκολίες στην στοιβασία τους.

#### Γ. Επιβατηγός Ναυτιλία (Passenger shipping)

Αν και η οργάνωση της επιβατηγού ναυτιλίας είναι διαφορετική από την οργάνωση της φορτηγού ναυτιλίας, η αγορά και στις δύο περιπτώσεις δεν είναι ενιαία, αφού και οι επιβάτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της δεν έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Η ζήτηση σ' αυτόν τον τομέα εμφανίζεται και ως παράγωγος (η ζήτηση για υπηρεσία ή προϊόν η οποία εξαρτάται από την ύπαρξη ζήτησης για άλλη υπηρεσία ή προϊόν) και ως πρωτογενής. Η διαφοροποίηση του σκοπού της ζήτησης και η οφειλόμενη σε αυτήν διάκριση των επιμέρους τομέων της επιβατηγού ναυτιλίας οδηγούν και στην διαφοροποίηση των τύπων των πλοίων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση. (Συλλογικό Έργο, 1999: 127)

#### **2.3.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η ναυτιλιακή βιομηχανία λειτουργεί ως παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία σε περιβάλλον πολύπλοκο και δυναμικό. Η ναυτιλιακή επιχείρηση όπως και κάθε άλλη επιχείρηση βρίσκεται σε μια σχέση αμφίδρομη με το περιβάλλον της καθώς καθορίζεται από αυτό αλλά ταυτόχρονα συμβάλλει με την δράση της στον καθορισμό του. Αν και όπως ήδη αναφέραμε η ναυτιλιακή βιομηχανία λειτουργεί ως μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία, η μορφή του ανταγωνισμού με τον οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρει, ανάλογα με τις αγορές στις οποίες

συμμετέχουν. Επομένως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τις προοπτικές ανάπτυξης τους θα πρέπει να εκτιμήσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τους και του ανταγωνιστικού πλαισίου που αυτές δημιουργούν καθώς αποτελούν πηγή ευκαιριών και απειλών. Ακόμη θα πρέπει να ελέγξουν τους πόρους και τις ικανότητες που οι ίδιες διαθέτουν και είναι πηγή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους. Θα πρέπει δηλαδή να εκτιμήσουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους.

**Το εξωτερικό περιβάλλον** περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, βρίσκονται έξω από αυτή και διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο αυτή καλείται να λειτουργήσει. (Γ. Θεοτοκάς, 2011: 234-7) Έτσι λοιπόν οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, όπως οι σχέσεις των κρατών, το επίπεδο της τεχνολογίας, η παγκόσμια οικονομικο-κοινωνική κατάσταση καθορίζουν τα πλαίσια λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αξίζει σ' αυτό το σημείο να αναφέρουμε πως αρκεί η μεταβολή ενός μονάχα παράγοντα του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης να αλλάξει ώστε οι επιπτώσεις του να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα και στους λοιπούς παράγοντες της επιχείρησης αλλάζοντας με αυτόν τον τρόπο το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης.

Ειδικότερα, θέλοντας να αναλυθεί το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως σημαντικότεροι παράγοντες αυτού οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν και τους λοιπούς, το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει το οικονομικο-κοινωνικό, το παγκόσμιο αλλά και το τεχνολογικό περιβάλλον.

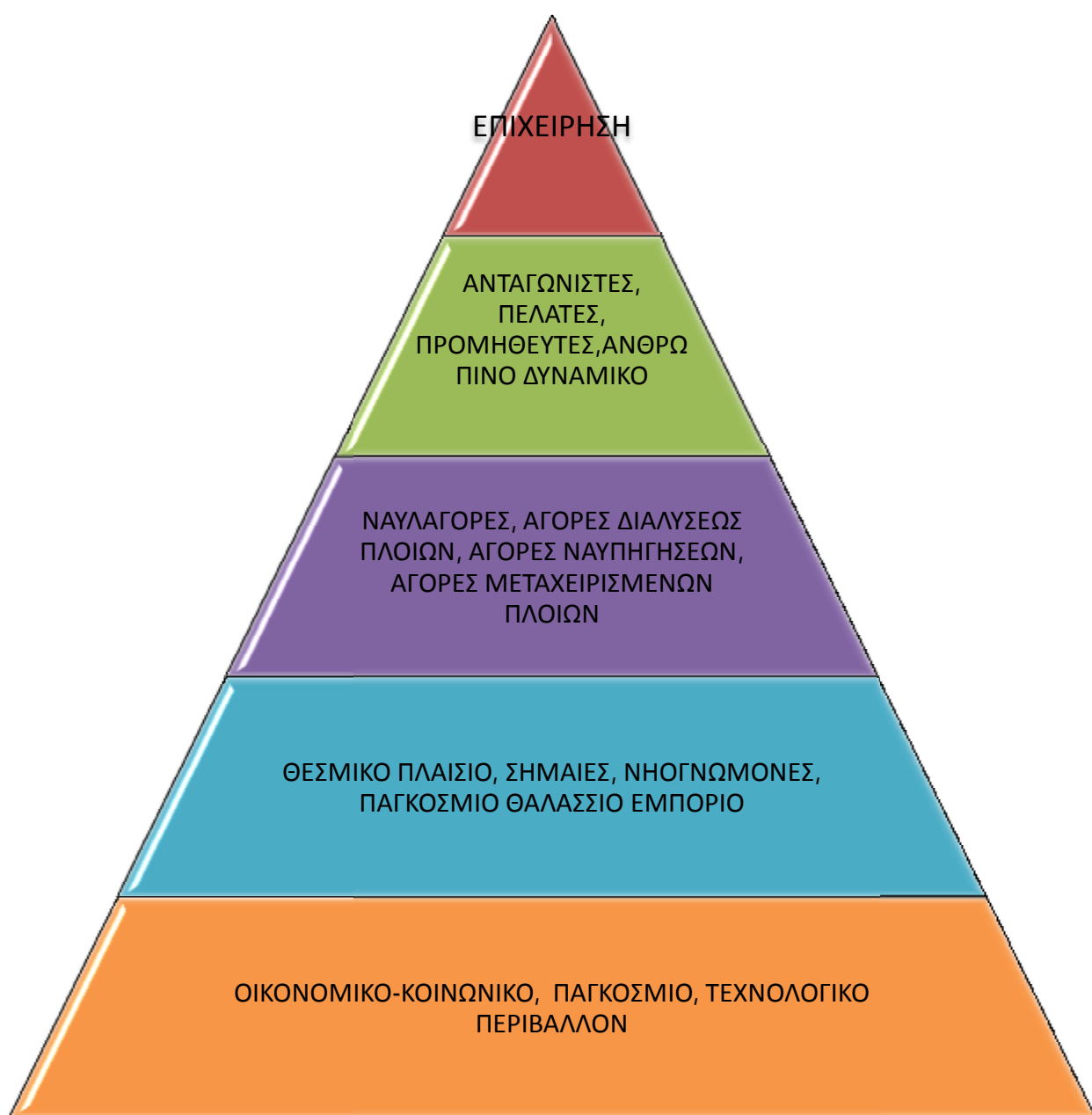
Εν συνεχεία, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πλοίων και των επιχειρήσεων, οι σημαίες στα οποία νηολογούνται τα πλοία, η κατάσταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και η ρευστότητα που αυτά διαθέτουν συνθέτουν δυνάμεις που επιδρούν συνολικά στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Συνεχίζοντας την ανάλυση της «πυραμίδας» του περιβάλλοντος μιας ναυτιλιακής επιχείρησης και επιχειρώντας να φτάσουμε στην κορυφή αυτής (οπού εκεί βρίσκεται η επιχείρηση), πρέπει να εξεταστούν οι αγορές ναυπηγήσεων, οι αγορές μεταχειρισμένων πλοίων, οι αγορές διαλύσεων πλοίων, οι ναυλαγορές και να μελετηθούν τα επίπεδα αυτών. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να

καθοριστούν τα επίπεδα της προσφοράς και της ζήτησης των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών.

Τέλος, αναφορικά με το άμεσο περιβάλλον και τους άμεσους εμπλεκόμενους με την ναυτιλιακή επιχείρηση, εκεί συναντάμε τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και το ανθρώπινο δυναμικό, όπως άλλωστε συμβαίνει και με την μελέτη του περιβάλλοντος κάθε μίας επιχείρησης, όχι κατ' ανάγκη ναυτιλιακής. (Γ. Θεοτοκάς, 2011: 234-7).

### Το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων



## 2.4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση βιομηχανίας και για αυτό τον λόγο η ανάλυσή της καθίσταται μια πολύπλοκη διαδικασία. Παρακάτω αναλύονται τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία τις διαφοροποιούν από τις λοιπές επιχειρήσεις. (Κορρές, Α., Θανόπουλος, Γ., 2005: 123-135)

### •Ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας των αγορών

Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία καθώς αντλεί τους συντελεστές παραγωγής αλλά και προσφέρει τις υπηρεσίες της σε παγκόσμια βάση με αποτέλεσμα να λειτουργεί εντός περιβάλλοντος παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αναφορικά με τους συντελεστές παραγωγής, αρκεί να σκεφτούμε πώς μια πλοιοκτήτρια εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει το φτηνότερο ναυτεργατικό δυναμικό από οπουδήποτε στον κόσμο αναζητώντας την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους (αρκεί να μην τίθενται περιορισμοί από την σημαία του πλοίου της, για την οποία σημειωτέων δίδεται η δυνατότητα επιλογής) γεγονός που δεν συναντάται σε άλλου είδους βιομηχανική δραστηριότητα ενώ συγχρόνως λόγω των υψηλών κεφαλαιουχικών απαιτήσεων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκείνες απευθύνονται στην διεθνή αγορά κεφαλαίου. Αποτέλεσμα μάλλον λογικό λαμβάνοντας υπόψη τους αντικειμενικούς περιορισμούς των χαρτοφυλακίων των φορέων χρηματοδότησης και της ανάγκης επιμερισμού κινδύνου από την πλευρά αυτών. Έτσι λοιπόν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της ξηράς οι οποίες ως επί των πλείστων αντλούν τα κεφάλαια τους από την εθνική αγορά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διά την κάλυψη των κεφαλαιουχικών τους αναγκών απευθύνονται στην διεθνή αγορά κεφαλαίου. (Κορρές, Α., Θανόπουλος, Γ., 2005: 123-135)

### • Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλύπτουν παράγωγο ζήτηση. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως σε περιόδους ύφεσης ή οποιασδήποτε αρνητικής οικονομικής διαταραχής από την πλευρά της ζήτησης, μεταβάλλεται αντίστοιχα κι η ζήτηση για ναυτιλιακές υπηρεσίες με αποτέλεσμα τις έντονες διακυμάνσεις των ναύλων στις βασικές ναυλαγορές και κατ' επέκταση τις έντονες διακυμάνσεις στα έσοδα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αποτέλεσμα αυτού οι ναυτιλιακές εταιρείες να ακολουθούν μια ισορροπημένη στρατηγική σχετικά με τις ναυλώσεις ώστε να δημιουργούν χαρτοφυλάκιο τέτοιο το οποίο θα αξιοποιεί αποτελεσματικά την

συγκυρία μειώνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν από ενδεχόμενη πτώση της ζήτησης ναυτιλιακών υπηρεσιών.

• Ο παράγοντας πρόβλεψη

Τα κέρδη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εξαρτώνται από πολλούς απρόβλεπτους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν σημαντικά την ζήτηση για θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Ως εκ τούτου, η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί να εκτιμήσει ούτε καν με μια σχετική ακρίβεια την μακροχρόνια πορεία της γεγονός που σαφέστατα την διαφοροποιεί από κάποια άλλη βιομηχανία ξηράς. Οι περιορισμοί στην πρόβλεψη λοιπόν αυξάνουν τον κίνδυνο που δυνητικά μπορεί να προκύψει από τις επενδυτικές αποφάσεις της επιχείρησης και καθιστούν ως τον κρισιμότερο παράγοντα διά την επιτυχία της τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπευθύνων διά την λήψη των αποφάσεών της. (Κορρές, Α., Θανάπουλος, Γ., 2005: 123-135)

• Απόσταση παραγωγικής μονάδας-γραφείου

Η παραγωγική μονάδα κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης (πλοίο) βρίσκεται και παράγει μακριά από την έδρα του. Αυτό όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό θέτει σημαντικούς περιορισμούς στην διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και διαφοροποιεί την οργάνωση και διοίκησή τους από την οργάνωση και διοίκηση λοιπών επιχειρήσεων οι οποίες ναί μεν ίσως λειτουργούν αποκεντρωτικά αναφορικά με την διοικητική τους λειτουργία ώστε να επιτύχουν υψηλότερη αποδοτικότητα μέσω της ομαδικής εργασίας αλλά μπορούν συγχρόνως να διατηρήσουν έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων για μεγάλα χρονικά διαστήματα γεγονός που δύσκολα μπορεί να επιτύχει μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία αδυνατεί να προσφέρει εργασία σε μόνιμη βάση. (Κορρές, Α., Θανάπουλος, Γ., 2005: 123-135)

• Συνύπαρξη & ανταγωνισμός επιχειρήσεων όλων των μεγεθών

Στην ναυτιλία παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της συνύπαρξης και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και πολλές φορές διαφορετικών οργανωτικών και διοικητικών μεθόδων με διαφορετικές στρατηγικές, τακτικές και πολιτικές. Μία μικρή ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα πλοίο, μπορεί να ανταγωνίζεται όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται πλοία αντίστοιχου τύπου τα οποία κινούνται στους ίδιους θαλάσσιους δρόμους. Βέβαια το φαινόμενο αυτό φαίνεται να λαμβάνει μικρότερες διαστάσεις τα τελευταία έτη καθώς το μέγεθος της εταιρείας καθίσταται παράγοντας που συμβάλλει όλο και περισσότερο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς οι μεγάλες σε μέγεθος

ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων τους, γεγονός πολύ δυσκολότερο για μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα ή δύο πλοία με ίδιο όμως μέσο κόστος. (Κορρές, Α., Θανόπουλος, Γ., 2005: 123-135)

• Στρατηγικές που οδηγούν σε άμεσες αποδόσεις

Έχει παρατηρηθεί, ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αγοράζουν πλοία όταν οι τιμές των ναύλων είναι χαμηλές (χαμηλή τιμή ναύλων συνεπάγεται χαμηλή τιμή πλοίου και το αντίθετο) και να πωλούν τα πλοία τους όταν οι τιμές των ναύλων είναι υψηλές. Οι γρήγορες αποφάσεις και αξιοποιήσεις των ευκαιριών σχετικά με την πώληση και την διάρκεια ναύλωσης των πλοίων, καθιστούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιτυχημένες και ανταγωνιστικές ή μη.

• Ευελιξία στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων συνδέεται με την ευελιξία τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επηρεάζονται σημαντικά από περιόδους ύφεσης ή λοιπών αρνητικών οικονομικών διαταραχών οι οποίες επηρεάζουν την ζήτηση. Σε περιόδους παρατεταμένης ύφεσης λοιπών και εφόσον οι συνθήκες το επιτάσσουν, η ναυτιλιακή εταιρεία έχει την δυνατότητα είτε να μειώσει τα λειτουργικά της κόστη με αλλαγή σημαίας, είτε με αλλαγή του ναυτεργατικού της δυναμικού, είτε με μείωση της ταχύτητας του πλοίου ή και με άλλους τρόπους ή ακόμη και να παροπλίσει για ένα χρονικό διάστημα κάποιο ή κάποια πλοία της έως ότου η αγορά ανακάμψει και το πλοίο ξανά ριχθεί στην παραγωγική του δραστηριότητα. Αυτή η ευελιξία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, να διαμορφώνουν δηλαδή το μεταβλητό τους κόστος σε περιόδους ύφεσης κατά το δοκούν και κατά το πώς το υπαγορεύουν οι συνθήκες δεν συναντάται σε καμία άλλη επιχείρηση δραστηριοποιούμενη στην ξηρά. (Κορρές, Α., Θανόπουλος, Γ., 2005: 123-135)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ο σημαντικότερος στόχος των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι ο καλύτερος δυνατός συντονισμός, και αυτό επιτυγχάνεται με την οργάνωσή τους σε διάφορα τμήματα έτσι ώστε το καθένα να αναλάβει και διαφορετικό σημαντικό έργο. Ο αριθμός επάνδρωσης των τμημάτων αυτών εξαρτάται βεβαίως τόσο από το μέγεθος της εταιρείας, όσο και από τις αποφάσεις των εξωτερικών συνεργατών όπως είναι οι managers ή πράκτορες. Παρακάτω ακολουθεί η διάρθρωση των τμημάτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων: (Γουλιέλμος, Α., 2005: 233)

#### **3.1.1. ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (GENERAL MANAGEMENT)**

Ως κέντρο των επιχειρήσεων και των στρατηγικών αποφάσεων μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί η γενική διεύθυνση της εταιρείας. Σκοπός αυτής είναι να δίνει κατευθύνσεις, να συντονίζει και να συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. με τη βοήθειά της καθορίζονται οι σχέσεις της εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Ο επικεφαλής είναι ένα έμπειρο στέλεχος, το οποίο τυχαίνει αρκετές φορές να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου. (Γουλιέλμος, Α., 2009: 55)

#### **3.1.2. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (OPERATIONS DEPARTMENT)**

Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα Α΄ πλοίαρχο Ε.Ν. Υποχρέωση του συγκεκριμένου τμήματος είναι ό,τι έχει να κάνει με θέματα σχετικά με τις ναυλώσεις του πλοίου. Ασχολείται δηλαδή με την κατάρτιση ναυλοσυμφώνων και τις διαφωνίες που προκύπτουν στα πλαίσια αυτών μεταξύ πλοιοκτητών και ναυλωτών, ενώ μια ακόμη αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος είναι και ο ανεφοδιασμός του βαποριού με τρόφιμα, οι επαφές με τα ναυπηγεία για την επισκευή των όποιων ζημιών του, η επάνδρωση του

πλοίου με πλήρωμα και οι προωθήσεις των μελών του (π.χ. αξιωματικοί). (Γουλιέλμος, Α., 2003: 116)

### **3.1.3. ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (TECHNICAL DEPARTMENT)**

Αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος είναι η παρακολούθηση της εύρυθμης λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε ετοιμότητα. Είναι επίσης το τμήμα το οποίο πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της εκάστοτε εταιρείας. Επικεφαλής του συνήθως είναι ένας πολύ έμπειρος Ναυπηγός ή Α΄ μηχανικός Ε.Ν. ο οποίος στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διαφόρων ειδικοτήτων. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 366)

### **3.1.4. ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΛΩΣΕΩΝ (CHARTERING AND BROKERING DEPARTMENT)**

Στόχος του τμήματος αυτού είναι η αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται συνήθως από μέλη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων συμπεριλαμβανομένων και πλοιαρχών Ε.Ν. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί το ότι κάποια ναυτιλιακά γραφεία ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα και ως ναυλομεσιτικά γραφεία με τα οποία και συνεργάζονται πολλές ναυτιλιακές εταιρείες. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 369)

### **3.1.5. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ (INSURANCE AND CLAIMS DEPARTMENT)**

Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό καθώς και με την ολοκλήρωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση. Αρμοδιότητές του λοιπόν είναι η ενασχόλησή του με την διεκδίκηση απαιτήσεων κατά των ναυλωτών για ανεύρεση απλήρωτων συμβολαίων μίσθωσης/ναύλων. Αυτό πραγματοποιείται είτε με εξώδικο, είτε με διεκδίκηση των απαιτήσεων ενώπιων των συνθηκών του κάθε φορά συμβολαίου. Επίσης αρμοδιότητά του είναι η ασφαλιστική κάλυψη των πλοίων σε ασφαλιστικές εταιρείες, η ανανέωση αυτής, καθώς και η υποβολή των ασφαλιστικών απαιτήσεων από την πλευρά της ναυτιλιακής εταιρείας προς την ασφαλιστική εταιρεία σε περίπτωση



ζημιάς του πλοίου. Ακόμη, είναι υπεύθυνο διά την παρακολούθηση εκ του σύνεγγυς της προόδου διεκδίκησης των ασφαλιστικών απαιτήσεων και την ταχύτερη δυνατή είσπραξη της ασφαλιστικής αποζημίωσης στις περιπτώσεις υποβολής αυτής. Η στελέχωσή του γίνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιάρχους Ε.Ν. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 364)

### **3.1.6. ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (LEGAL DEPARTMENT)**

Νομικό τμήμα συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου. Ασχολείται κυρίως με τις διαδικασίες εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες για να αρχίσει να λειτουργεί μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα είναι το τμήμα εκείνο το οποίο συνάπτει την τραπεζική συμφωνία της ναυτιλιακής εταιρείας με την τράπεζα διά την χρηματοδότηση αγοράς πλοίου ή πλοίων, ορίζει τα συμβόλαια της μίσθωσης, των ναύλων και είναι υπεύθυνο για κάθε άλλη διαδικασία νομικής φύσεως που δυνητικά μπορεί να προκύψει. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 372)

### **3.1.7. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ (PURCHASING DEPARTMENT)**

Το τμήμα προμηθειών είναι το τμήμα εκείνο το οποίο έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από έναν πλοίαρχο ή μηχανικό Ε.Ν. καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των ναυτικών προμηθειών και άλλων υλικών. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 285)

### **3.1.8. ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΩΜΑΤΩΝ (MARINE DEPARTMENT)**

Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι η επιλογή των αξιωματικών και των πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Επικεφαλής του είναι ο αρχικαπετάνιος όπως κοινώς αποκαλείται, πλοίαρχος του Ε.Ν. ο οποίος κατά κανόνα είναι παλαιό στέλεχος της εταιρείας με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος ακόμη είναι η αποστολή εισιτηρίων για επαναπατρισμό των απολυομένων ναυτικών από ένα λιμάνι της υδρογείου κ.τ.λ.

### **3.1.9. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ (ACCOUNT DEPARTMENT)**

Το τμήμα λογιστηρίου ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία, τις εταιρείες και τους λοιπούς οργανισμούς. Βεβαίως η βασικότερη αρμοδιότητά του είναι η ενασχόλησή του με οικονομικές δραστηριότητες που αφορούν την εταιρεία, τα γραφεία της και τα πλοία με τα πληρώματά τους, ασχολείται δηλαδή με τις πληρωμές της ναυτιλιακής εταιρείας με οποιονδήποτε τρίτο. Πιο αναλυτικά, χορηγεί εμβάσματα στους ναυτικούς και στις οικογένειές τους, δίνει μετρητά στον καπετάνιο για τις πληρωμές που γίνονται απ' ευθείας από εκείνον προς το πλήρωμα και για λοιπές ανάγκες στο λιμάνι που ναυλοχεί το πλοίο. Ακόμη ασχολείται με τις πληρωμές προς την τράπεζα, δεδομένου πως κάθε ναυτιλιακή εταιρεία διαθέτει δανειακές εκκρεμότητες με την τράπεζα η οποία την χρηματοδότησε διά την αγορά του/των πλοίου/πλοίων της. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 296)

### **3.1.10. ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (QUALITY AND SAFETY DEPARTMENT)**

Είναι ένα τμήμα που δημιουργήθηκε το 1990, έτσι ώστε να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών Ε.Ν.

## **3.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης καθώς «η παραγωγή επαφίεται στα άτομα» (Α.Μ Γουλιέλμος, 2001). Συνεπώς οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία κι οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και αποδοτικότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, ειδικότερα σε κομβικές θέσεις του πλοίου, όπως του πλοιάρχου ή των επικεφαλής των τμημάτων. Δια την επίτευξη αυτών απαραίτητη θεωρείται η συνεχής εκπαίδευση τούτων καθώς πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένοι για τις όποιες αλλαγές πιθανόν θέτουν τα αρμόδια ναυτιλιακά όργανα και οργανισμοί οι οποίες και δύναται να επηρεάσουν τον επιχειρησιακό τομέα και το μέλλον της εταιρείας. Πολύ

σημαντικό ακόμη διά την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θεωρείται η παροχή κατάλληλων κινήτρων τέτοιων ώστε να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό διακατεχόμενο από αίσθημα ευθύνης διά την εκπλήρωση των εργασιών του ασχέτως του φόρτου εργασίας του.

### **Manager – Ηγέτης**

Ο τρόπος ενέργειας ενός Manager στη ναυτιλία εξαρτάται από την προσωπικότητα του Manager, αν αυτός δηλαδή είναι συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός χαρακτήρας στην εργασία του, και από το ποια θέση παίρνει σε σχέση με την εκχώρηση της εξουσίας που αυτός έχει. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση, η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συνεχής και όχι πολύ δημοκρατική και αποτελεί την πλέον κρίσιμη διαδικασία του management. (Plomaritou, P., 2008: 38-39) Πολλοί managers ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν είναι ενθουσιώδεις να μοιραστούν τη δύναμη που παρέχει η θέση τους, την επιρροή που ασκούν και τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων που πραγματοποιούν, απέναντι σε υφισταμένους μεταξύ των οποίων αισθάνονται ανώτεροι. Ο κυριότερος λόγος αντίστασης των Managers στη διανομή της δύναμής τους είναι η ενδεχόμενη ή πιθανολογούμενη απώλεια της επιρροής πάνω στους υφισταμένους. Διακρίνονται τέσσερις ηγετικοί τρόποι ενέργειας:

- 1.Ο ηγέτης ορίζει τους ρόλους και λέει στα άτομα τι, πως, πότε και που να πραγματοποιούν τα διάφορα καθήκοντά τους. Έχει δηλαδή, κατευθυντήρια συμπεριφορά.
- 2.Ο ηγέτης εκδηλώνει κατευθυντήρια συμπεριφορά, αλλά και συμπεριφορά υποστήριξης.
- 3.Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι παίρνουν αποφάσεις από κοινού και ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να παρέχει διευκόλυνση και να έχει επικοινωνία.
4. Ο ηγέτης παρέχει λίγη κατεύθυνση ή υποστήριξη. (Ανδριώτης, Κ., 2004: 19)

### **Επιλογή Προσωπικού**

Οι διάφορες μέθοδοι επιλογής προσωπικού αποσκοπούν στη διαπίστωση των χαρακτηριστικών του ατόμου και των χαρακτηριστικών της εργασίας με απώτερο στόχο το ιδανικό ταιρίασμά τους προς όφελος της επιχείρησης και του ατόμου. Αποβλέπει δηλαδή στη βελτίωση της αποδοτικότητας και την εξοικονόμηση

χρηματικών πόρων. Η επιτυχής επιλογή δεν αναφέρεται μόνο στην απόδοση του εργαζομένου αλλά και στην παραμονή του στην επιχείρηση.

Βασική επιδίωξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού Γραφείου και Πλοίου στις ναυτιλιακές εταιρείες είναι να εξεταστεί τι αν ο υποψήφιος «κάνει για την εταιρεία» ή αν «κάνει για το Πλοίο», πράγμα που σημαίνει αν ταιριάζει για την εταιρεία ή για το Πλοίο. Η διαδικασία αυτή είναι έμμεση, δεν ανακοινώνεται στον υποψήφιο, καθόσον αυτή εξυπακούεται και είναι φυσική και αναγκαία. Η διαδικασία που φαίνεται είναι ο έλεγχος στα τυπικά προσόντα, στην ηλικία, στην προσωπικότητα και φυσικά στην προϋπηρεσία (αν πρόκειται για πεπειραμένο στέλεχος). Οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στο να «πάρουν», δηλαδή να αποσπάσουν στελέχη, η μια από την άλλη. Ειδικά για στελέχη, οι managers λαμβάνουν πληροφορίες κατευθείαν από την εταιρεία στην οποία ο υποψήφιος εργάζεται. Ναυτικοί που αλλάζουν συχνά εταιρείες και μένουν λίγο διάστημα σε κάθε πλοίο δεν έχουν μεγάλες πιθανότητες πρόσληψης από σοβαρές ναυτιλιακές εταιρείες. Γενικά, το κατάλληλο πρόσωπο για πρόσληψη είναι αυτό που να μην θα πραγματοποιήσει την εργασία του με επιτυχή τρόπο, αλλά του οποίου η προσωπικότητα, οι εργασιακές συνήθειες και οι θέσεις είναι σε ευθεία γραμμή και συμφωνούν με αυτό που επιθυμεί η εταιρεία. (Μυλωνόπουλος, Δ., 2012: 169-171)

Αυτό γίνεται καμιά φορά φανερό στις ναυτιλιακές εταιρείες με το σύστημα δοκίμων ή εκπαιδευμένων (trainee) στελεχών ή των temps (πρόσωπα προσωρινής πρόσληψης ορισμένης διάρκειας), ώστε να δίνεται η ευκαιρία να παρατηρείται η συμπεριφορά κυρίως του ατόμου πριν αυτό προσληφθεί τελικά. Την ίδια λογική έχουν και οι καλοκαιρινές εργασίες ή προσλήψεις προσωρινής αντικατάστασης. Στις ναυτιλιακές εταιρείες παίζει σημαντικό ρόλο αν ένα υποψήφιο άτομο έχει συστάσεις ή είναι γνωστό ή συγγενεύει με ήδη υπάρχον στέλεχος της εταιρείας.

Εικάζεται ότι το άτομο έχει την ίδια νοοτροπία του υπάρχοντος στελέχους. Άρα το άτομο αυτό θα είναι πιο κατάλληλο έναντι ενός «αγνώστου» ατόμου. Για τον λόγο αυτό, για την τελική πρόσληψη ενός ατόμου παίζει ρόλο η γνώση αυτού ή αυτής, ο οποίος έχει την ευθύνη και την επίβλεψη της προσωρινής εργασίας του ατόμου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΙΑΣ

Η σημαία κάθε πλοίου αποτελεί ένα πολυεθνικό στοιχείο στη ναυτιλία. Η ναυτιλία δεν έχει λόγο να μεταβάλλει τον «τόπο εγκατάστασης» των (πλωτών) εργοστασίων της, εφόσον αυτά ούτως ή άλλως κινούνται στον διεθνή θαλάσσιο χώρο. Αυτό που αλλάζει όμως είναι το νομικό καθεστώς με την επιλογή της σημαίας του πλοίου, δηλαδή στην ουσία αλλάζουν χώρα εγκατάστασης κάθε φορά που αλλάζουν την εθνική σημαία με άλλη. Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες είναι επομένως πολυεθνικές, και όχι υπερεθνικές (transnational) επιχειρήσεις, διότι οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως σε μία χώρα, σε αυτή δηλαδή που είναι εγκατεστημένο το επιτελικό γραφείο (head office) της ναυτιλιακής εταιρείας.

Η πορεία της παγκόσμιας ναυτιλίας χωρίζεται σε τέσσερα μέχρι σήμερα στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά στη μακρά περίοδο πριν από την εκβιομηχάνιση των κρατών, που σχετίζεται με τις θαλάσσιες εξερευνήσεις. Το στάδιο αυτό συμπίπτει με την ανάπτυξη των περιφερειακών (regional) θαλάσσιων μεταφορικών συστημάτων. (Μεταξάς Β.Ν., 1985: 11-30) Η εποχή αυτή χαρακτηρίστηκε από την ανακάλυψη και τη δημιουργία αποικιών και από τη μεταφορική σύνδεση μητρόπολης και αποικίας.

Το δεύτερο στάδιο ήταν το στάδιο της θαλάσσιας εμπορικής ηγεμονίας, που ανέδειξε τη ναυτιλία σε ένα σημαντικό παγκόσμιο βιομηχανικό κλάδο παροχής υπηρεσιών· για τη Μ. Βρετανία, λ.χ., ο έλεγχος της ναυτιλίας ισοδυναμούσε με τον έλεγχο του τότε κόσμου. Με τον τρόπο αυτό η Μ. Βρετανία και αργότερα η Γερμανία και η Γαλλία αναδείχθηκαν σε ναυτικές δυνάμεις, των οποίων οι εμπορικοί στόλοι αποτελούσαν και όργανο οικονομικής και πολιτικής δύναμης.

Σταδιακά πραγματοποιήθηκε και η απόκτηση της τεχνογνωσίας του πλοιοκτήτη από τις αναπτυσσόμενες χώρες (η συμμετοχή των αναπτυσσομένων χωρών στον παγκόσμιο τονάζ / dwt αυξήθηκε από 10% το 1980, σε περίπου 19% το 1995 και 19,1% το 1988, με πρωταγωνιστική περιοχή αυτή της Ασίας με 4,6 εκατ. dwt μέση ετήσια αύξηση). (Arnold. J, Cooper. G, Robertson.I, 1995: 69-74) Αυτό αποτελεί και το τρίτο στάδιο.

Το τέταρτο στάδιο είναι αυτό της παγκοσμιοποίησης της ναυτιλίας. Το 50% και άνω των κοχ στην ελληνική σημαία ίσχυσε λιγοστές περιόδους, όπως το 1960-1962 και το 1974- 1986. Το 50% λαμβάνεται αυθαίρετα ως ένα αποδεκτό κριτήριο επιτυχίας ή αποτυχίας της ναυτιλιακής μας πολιτικής. Από το 1995 και μέχρι σήμερα η φυγή των πλοίων έγινε ξανά ιδιαίτερα αισθητή.

Η καθιέρωση των όρων παγκοσμιοποίηση και πολυεθνικότητα, όπως ήδη αναφέραμε, εκτός από την επιστήμη της ναυτιλίας και του management, έχουν υιοθετηθεί με ιδιαίτερο ενδιαφέρον και από την επιστήμη του marketing. Μια πολυεθνική στρατηγική πραγματοποιείται, λ.χ., από τις επιχειρήσεις, όταν ο κόσμος γίνεται αντιληπτός ως ένα χαρτοφυλάκιο διάφορων ευκαιριών σε διάφορες χώρες.

Οι διεθνοποιημένες εταιρείες θεωρούν τον εαυτό τους σαν εθνικές, αν πραγματοποίησαν ή ανέλαβαν επιχειρηματικούς κινδύνους ή σχέδια επενδύσεων στο εξωτερικό. Φυσικά, οι κυριότερες τεχνολογικές εφαρμογές, οι οποίες επέδρασαν στη διεθνοποίηση των εταιρειών, γενικά, ήταν οπωσδήποτε οι τηλεπικοινωνίες σε συνδυασμό με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και οι μεταφορές. Οι τηλεπικοινωνίες για την ναυτιλία επέδρασαν και στην κυριαρχία του γραφείου έναντι του πλοίου. (Arnold. J, Cooper. G, Robertson.I, 1995: 69-74)

#### 4.2. ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Βασική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων ήταν η συμμετοχή στην αγορά με βάση το ανταγωνιστικό κόστος, στρατηγική που στη θεωρία περιγράφεται ως *ηγεσία κόστους* (cost leadership). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων ήταν αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλοσυνδεδεμένων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί ήταν ενδογενείς, συνδέονταν δηλαδή με την ίδια λειτουργία της ναυτιλιακής επιχείρησης, αλλά και εξωγενείς, συνδέονταν δηλαδή με το περιβάλλον εντός του οποίου αυτές λειτούργησαν κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Οι εξωγενείς παράγοντες αποτέλεσαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις μπόρεσαν να αξιοποιήσουν ακριβώς γιατί οι ενδογενείς παράγοντες προσέφεραν τις δυνατότητες γι' αυτό.

Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, παράγοντες όπως η επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων εφοπλιστών, η κουλτούρα οργάνωσης και

διοίκησης των επιχειρήσεων, η υψηλής ποιότητας τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων και ο οικογενειακός χαρακτήρας λειτούργησαν θετικά συνδυαζόμενοι με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, όπως οι σημαίες ευκολίας ή οι διακυμάνσεις στις τιμές των πλοίων. Έχει επισημανθεί, για παράδειγμα, ότι η χρήση των σημαιών ευκολίας από τις παραδοσιακές ναυτιλίες μετά το 1973 δεν λειτούργησε το ίδιο θετικά. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 102-122)

Ένας παράγοντας που συνέβαλε στη μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές στην πλειοψηφία τους ασχολούνταν οι ίδιοι με τη διοίκηση της επιχείρησής τους και λάμβαναν τόσο τις στρατηγικές, όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις. Μπορούσαν με τον τρόπο αυτό να γνωρίζουν πλήρως το κάθε στοιχείο του κόστους και να ελέγχουν την εξέλιξή του. Έως ένα βαθμό, βέβαια, η εφαρμογή της στρατηγικής του χαμηλού κόστους δικαιολογείται και από τη μεγάλη ηλικία σημαντικού αριθμού πλοίων του ελληνόκτητου στόλου κατά το μεγαλύτερο μέρος της μεταπολεμικής περιόδου. Τα πλοία χαμηλής ειδίκευσης και μεγάλης ηλικίας δεν έχουν άλλη επιλογή από τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Οπωσδήποτε, η δυνατότητα συμπίεσης του κόστους για τις μικρές επιχειρήσεις δεν ήταν αντίστοιχη αυτής των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς δεν είχαν τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας. Το γεγονός αυτό είναι λογικό, έως ένα βαθμό, να οδηγεί τις μικρές επιχειρήσεις στο να μην επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους αποκλειστικώς στην επιδίωξη του χαμηλού λειτουργικού κόστους, από τη στιγμή που δεν έχουν την αντικειμενική δυνατότητα να το επιτύχουν, αλλά να αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε άλλα στοιχεία, που συνδέονται έμμεσα με το κόστος. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 102-122)

Έχει υποστηριχθεί ότι ένας παράγοντας που βελτίωνε την ανταγωνιστικότητα του στόλου ήταν το χαμηλό σταθερό κόστος που προέκυπτε από την απόκτηση μεταχειρισμένων πλοίων και την επιμήκυνση του χρόνου οικονομικής αξιοποίησής τους.

Οι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονταν κατά κανόνα στόλους μεγαλύτερης ηλικίας. Μπορεί, λοιπόν, να υποστηριχθεί ότι για σημαντικό αριθμό μικρών επιχειρήσεων η αδυναμία επίτευξης χαμηλού λειτουργικού κόστους αντισταθμιζόταν από το χαμηλότερο σταθερό κόστος. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου και είχαν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου από «μη

παραδοσιακούς» εφοπλιστές, καταγράφηκε το πρότυπο της εισόδου στην αγορά μέσω της απόκτησης ενός πλοίου μικρής μεταφορικής ικανότητας και μεγάλης ηλικίας. Επένδυση σε πλοία αυτής της κατηγορίας σήμαινε μικρό σταθερό κόστος για την επιχείρηση, το οποίο θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ακόμη και σε περιόδους κρίσης. Παράλληλα, η εφαρμογή παραδοσιακών μεθόδων χρηματοδότησης μείωνε ακόμη περισσότερο τον κίνδυνο της επένδυσης.

Ακολουθώντας το μοντέλο της περιόδου του Μεσοπολέμου, πολλές εφοπλιστικές οικογένειες με μικρούς στόλους δεν επέλεξαν να αναλάβουν οι ίδιες τη λειτουργική και εμπορική διαχείριση των πλοίων τους, αλλά είτε την ανέθεταν εξ' ολοκλήρου σε κάποιο συγγενικό ή «συντοπίτικο» γραφείο του Λονδίνου, είτε αναλάμβαναν οι ίδιες ορισμένες πτυχές της λειτουργικής διαχείρισης, όπως για παράδειγμα τα πληρώματα. Έτσι, τα πλοία τους μπορούσαν να λειτουργούν σε επίπεδο κόστους σαφέστατα πιο ανταγωνιστικό, καθώς τα γραφεία του Λονδίνου μπορούσαν, λόγω του μεγάλου αριθμού πλοίων που είχαν υπό τη διαχείριση τους, να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας.

Συγχρόνως, στον τομέα της εμπορικής εκμετάλλευσης εξασφάλιζαν απασχόληση για τα πλοία τους. Βέβαια, η επιλογή αυτή ενείχε τους κινδύνους της, ειδικώς σε περιόδους κρίσης, οπότε η αντιμετώπιση των «πελατικών» πλοίων μπορεί να μην ήταν η ίδια με αυτή των ιδιόκτητων από την πλευρά των γραφείων του Λονδίνου. Αυτό το πρότυπο είχε ευρεία εφαρμογή τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες και αφορούσε κυρίως εφοπλιστικές οικογένειες που είχαν συγγενικές ή φιλικές σχέσεις με τις οικογένειες που ήλεγχαν τα μεγάλα γραφεία του Λονδίνου.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, όμως, ο βαθμός εφαρμογής του μειώνεται, είτε γιατί οι εφοπλιστικές οικογένειες που το ακολούθησαν αύξησαν σταδιακώς το στόλο τους και επέλεξαν τη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης και την ανεξάρτητη δραστηριοποίηση, είτε γιατί οι νέοι εφοπλιστές που έκαναν την είσοδο τους από τον Πειραιά, επέλεξαν από την αρχή την ανεξάρτητη δραστηριοποίησή τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι την περίοδο 1967-1973, οι αποδόσεις ήταν εξαιρετικά υψηλές και επέτρεπαν ακόμα και σε νεοεισερχόμενες στον κλάδο μικρές επιχειρήσεις να λειτουργούν επικερδώς ανεξάρτητα εάν το λειτουργικό τους κόστος δεν ήταν στο βέλτιστο επίπεδο. Μετά το 1974, όμως, όταν οι συνθήκες στις ναυλαγορές μεταβλήθηκαν (Γουλιέλμος, Α., 2005: 102-122) και οι ναύλοι μειώθηκαν κατακόρυφα, η ανάγκη για μείωση του



λειτουργικού κόστους εμφανίστηκε επιτακτική για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας.

Προκειμένου να επιτύχουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους, αρκετές μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά προχώρησαν σε συνεργασίες. Η κατάληξη τους όμως φανερώνει και τις δυνατότητες ή τα όρια των συνεργασιών. Ορισμένες επιχειρήσεις του Πειραιά δοκίμασαν στο τέλος της δεκαετίας του 1970 να μιμηθούν τους συναδέλφους τους του Λονδίνου, οι οποίοι μια δεκαετία πριν είχαν ιδρύσει την κοινοπραξία Oinoussian Maritime. Μέσω της κοινοπραξίας αυτής, οι νησιώτες εφοπλιστές θέλησαν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκύπτουν από τις οικονομίες κλίμακας. Καθώς οι περισσότεροι διαχειρίζονταν μικρό αριθμό πλοίων, επιδίωξαν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεών τους μέσω της κοινής διαχείρισης ορισμένων εργασιών. Στην περίοδο της ακμής της, η Oinoussian Maritime περιελάμβανε είκοσι νησιωτικά γραφεία που διαχειρίζονταν 160 πλοία και απασχολούσε 5.000 ναυτικούς που ναυτολογούνταν στα πλοία αυτά. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο μέγεθος στόλου δημιουργούσε όλα τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 102-122)

Τα ίδια πλεονεκτήματα θέλησαν να εκμεταλλευτούν και οι επιχειρήσεις του Πειραιά τη δεκαετία του 1970, δηλαδή να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Η κατάληξη της προσπάθειας αυτής όμως ήταν τελείως διαφορετική εκείνης από την οποία την εμπνεύστηκαν. Πρόκειται για το συνασπισμό ή τη συνεργασία επιχειρήσεων με την επωνυμία Hellenic Marine Consortium (HMC), ο οποίος προέκυψε μέσω ενός δημόσιου διαλόγου. Το HMC ιδρύθηκε το 1978 από επιχειρήσεις που είχαν ως κύρια ή αποκλειστική έδρα των δραστηριοτήτων τους τον Πειραιά. Στόχος των ιδρυτών του ήταν να ενσωματώσει όλες τις λειτουργίες της εφοπλιστικής και της ναυτιλιακής διεύθυνσης, ώστε να μπορούν οι εφοπλιστές να συγκεντρωθούν σε πιο ουσιαστικά θέματα όπως ναυλώσεις, πωλήσεις και αγορές. Στόχος, δηλαδή, ήταν να μεταβληθεί η συνεργασία σε μια ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πλοίων.

Παρά τα θετικά της συνεργασίας, η κοινοπραξία ουσιαστικώς διαλύθηκε λίγα χρόνια αργότερα. Υπεύθυνοι επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετείχαν στο HMC ως μικρές τότε επιχειρήσεις, θεωρούσαν ότι παρά τις εμφανείς οικονομίες στο κόστος, η εμπειρία από τη συμμετοχή τους ήταν από αδιάφορη έως και αρνητική, με αποτέλεσμα να μην είναι θετικοί σε τέτοιου είδους συνεργασίες στο μέλλον. Αυτό

αποδόθηκε στην καχυποψία, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την προσπάθεια των μεγαλύτερων εταιρειών να προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα ή την άρνηση πολλών μελών να προτάξουν το συμφέρον της κοινοπραξίας μπροστά από το εταιρικό τους συμφέρον. Υπήρξαν περιπτώσεις μελών που παρείχαν πλασματικά στοιχεία σχετικά με το κόστος των δραστηριοτήτων τους, γιατί δεν ήθελαν να γνωρίζει κανείς την πραγματική τους θέση. Πρακτικές και απόψεις σαν κι αυτές οδήγησαν στην αποδυνάμωση της συνεργασίας με τη σταδιακή αποχώρηση μελών.

#### 4.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επιδίωξη του χαμηλού κόστους και η συμμετοχή στην αγορά με βάση αυτή τη στρατηγική για το σύνολο της μεταπολεμικής περιόδου επιτεύχθηκε, σε σημαντικό βαθμό χάρη στην επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων πλοιοκτητών. Αυτή όμως η επιδίωξη αποτέλεσε τη βάση και για την ανάπτυξη σημαντικών καινοτομικών εφαρμογών και στρατηγικών από τους Έλληνες εφοπλιστές. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 39-42)

Η εισαγωγή του όρου super-tanker συνδέεται αρχικά με τον Αριστοτέλη Ωνάση και στη συνέχεια με τον Σταύρο Νιάρχο καθώς και την επιδίωξη τους για μείωση του μέσου κόστους στον τομέα της κατασκευής αλλά και της λειτουργίας και εκμετάλλευσης του πλοίου. Τη στιγμή της εισαγωγής του αποτέλεσε καινοτομία που υιοθετήθηκε πολύ σύντομα από τη βιομηχανία για να γενικευθεί αργότερα η εφαρμογή της. Πραγματικά, το μέγεθος των δεξαμενόπλοιων αυξήθηκε περισσότερες από τριάντα φορές σε διάστημα τριάντα ετών. Βέβαια, στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και ο εξωτερικός περιορισμός που δημιουργήθηκε από το κλείσιμο για δεύτερη φορά της διώρυγας του Σουέζ, από το 1967 μέχρι το 1975. Ο αποκλεισμός αυτός οδήγησε στην αύξηση των αποστάσεων και στην ανάγκη δημιουργίας μεγαλύτερων πλοίων προκειμένου να μειωθεί το κόστος μεταφοράς κατά μονάδα. Η συμβολή της καινοτόμου στρατηγικής του Αριστοτέλη Ωνάση στην εξέλιξη αυτή όμως ήταν η καθοριστική.

Την ίδια περίοδο, οι Αριστοτέλης Ωνάσης και Σταύρος Νιάρχος εφαρμόζουν παράλληλα τη στρατηγική της ναυπήγησης πλοίων σε σειρά, κατά την οποία τοποθετούν παραγγελίες για ναυπήγηση πολλών πλοίων με ίδια χαρακτηριστικά. Με

τον τρόπο αυτό βοηθούν τα ναυπηγεία να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες και το κόστος παραγωγής τους και οι ίδιοι επιτυγχάνουν σημαντική μείωση του κόστους κατασκευής των πλοίων. Καινοτόμος για τον ελληνόκτητο στόλο υπήρξε και η επενδυτική στρατηγική των δύο αυτών εφοπλιστών, κατά την οποία, βάση για την άντληση χρηματοδότησης για τη ναυπήγηση των πλοίων, αποτελούσε ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο ναύλωσης τους.

Άλλη σημαντική καινοτόμος εφαρμογή, που επηρέασε σημαντικά την οργάνωση των θαλάσσιων μεταφορών σε κατεύθυνση αντίθετη από αυτή του γιγαντισμού, ήταν η εισαγωγή των πλοίων mini bulk carrier από τον Γεώργιο Π. Λιβανό ο οποίος βάσισε την πρωτοβουλία του αυτή στην ιδέα να δημιουργηθεί ένα ευέλικτο και αξιόπλοο πλοίο που να μπορεί να ταξιδεύει σε θάλασσες και κανάλια με χαμηλό βύθισμα. (Γουλιέλμος, Α., 2004: 123-4)

Θα μπορούσε στο σημείο αυτό να αναφερθεί η υιοθέτηση των σημαίων ευκολίας και η απασχόληση αλλοδαπών πληρωμάτων χαμηλού κόστους, που είναι όμως μια εφαρμογή η οποία συνδέεται με το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων εφοπλιστών. Η τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων είναι, ένα από τα στοιχεία που στηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Αυτή η τεχνογνωσία είναι η βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν μια σειρά από σημαντικές καινοτόμες εφαρμογές σε διοικητικό επίπεδο κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Πρέπει δε να αναφερθεί ότι αυτές οι εφαρμογές δεν συνδέονται μόνο με τους εφοπλιστές, δηλαδή τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και με τα στελέχη τους στην ξηρά και τη θάλασσα. (Θεοτοκάς, Γ, Χαρλαύτη, Τζ., 2007)

#### 4.4. Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ως επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί, προκειμένου να επιτύχει τους μακροχρόνιους επενδυτικούς της στόχους. Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επενδύσεις επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών. Οι διακυμάνσεις δημιουργούν κίνδυνο, στοιχείο που καθιστά το χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης παράγοντα καθοριστικής σημασίας. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του πλοίου ή και στην έξοδο από την αγορά.

Υπάρχουν δύο στρατηγικές σχετικά με την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το «χτύπημα της αγοράς» με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη τη μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών. Στην πρώτη περίπτωση τα κέρδη προέρχονται κυρίως από τις αγορές και πωλήσεις των πλοίων και στη δεύτερη από την εκμετάλλευση της παραγωγικής - μεταφορικής τους ικανότητας.

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

Η επένδυση στη ναυτιλία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με νέα ναυπήγηση, είτε με αγορά μεταχειρισμένου πλοίου. Η επιλογή μεταξύ των δύο συνεπάγεται διαφορετικό κόστος και διαφορετικό κίνδυνο για την επιχείρηση. Το νεοναυπηγηθέν πλοίο ενσωματώνει ανώτερη τεχνολογία, έχει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και μεγαλύτερο χρόνο ζωής. Ταυτόχρονα, όμως, απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση ενώ συνεπάγεται και μεγαλύτερο επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς στο διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την παραλαβή του από το ναυπηγείο οι συνθήκες στην αγορά μπορεί να έχουν μεταβληθεί. Το μεταχειρισμένο πλοίο, αντιθέτως, μπορεί να μην είναι τεχνολογικά εξελιγμένο και το λειτουργικό του κόστος να είναι μεγαλύτερο, προσφέρεται όμως για άμεση εκμετάλλευση και απαιτεί μικρότερα κεφάλαια για την αγορά του. Επιπλέον, η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο δίνει τη δυνατότητα ελαχιστοποίησης του κινδύνου, στην περίπτωση που η αξία του πλοίου πλησιάζει την τιμή διάλυσης του. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται σε αυτή την περίπτωση ισοδυναμεί με τη διαφορά μεταξύ τιμής αγοράς και τιμής διάλυσης του πλοίου.

Ένας παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή μεταξύ νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων. Αν υπάρχει προσφορά χρηματοδότησης με συμφέροντες όρους, είναι δυνατό να προτιμηθεί η επιλογή νέας ναυπήγησης. Αν, αντιθέτως, η δυνατότητα εξεύρεσης χρηματοδότησης είναι περιορισμένη, κατάσταση αρκετά συνηθισμένη για νέες επιχειρήσεις, τότε ο

περιορισμός του διαθέσιμου κεφαλαίου οδηγεί στην επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου. Παράλληλα, στην επιλογή αυτή οδηγείται μια επιχείρηση όταν στόχος της είναι η εκμετάλλευση της συγκυρίας στην αγορά, καθώς το μεταχειρισμένο πλοίο προσφέρεται για άμεση εκμετάλλευση. (Γουλιέλμος, Α., 2005: 79-81)

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

Τα τελευταία χρόνια οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν στραφεί ξανά στις νέες ναυπηγήσεις. Είναι δε εντυπωσιακό το γεγονός ότι η συμμετοχή τους στις νέες ναυπηγήσεις παγκοσμίως ξεπερνά αισθητά το μερίδιο του ελληνόκτητου επί του συνόλου του παγκόσμιου στόλου.

Σε κάποιες κατηγορίες χωρητικότητας, όπως τα tankers, τα bulk carriers και τα επιβατηγά, το ποσοστό των νεοναυπηγούμενων πλοίων που ανήκαν σε Έλληνες εφοπλιστές ξεπερνούσε κατά πολύ το 20%. Αυτή η στροφή είναι ασφαλώς αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που τοποθετούν παραγγελίες είναι πλέον επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης και της εδραίωσης της θέσης τους στην αγορά.

Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή της νέας ναυπήγησης συνδέεται και με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την προοπτική με την οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζει την αγορά.

Η ανεπάρκεια κεφαλαίων σε πολλούς νεοεισερχόμενους εφοπλιστές, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος χαμηλής τάξης που προσέφερε η Ελλάδα κατά τις πρώτες δεκαετίες της μεταπολεμικής περιόδου, καθόρισαν το πρότυπο εισόδου τους στην αγορά. Οι περισσότεροι από τους νεοεισερχόμενους εφοπλιστές ήταν πρώην αξιωματικοί του Εμπορικού Ναυτικού, οι οποίοι από τη μία δεν διέθεταν τα απαραίτητα κεφάλαια για την αγορά του πλοίου,

και από την άλλη δεν είχαν πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό. Αναζητήθηκε, λοιπόν, εναλλακτική μέθοδος χρηματοδότησης, η οποία στην πραγματικότητα δεν ήταν νέα, αλλά εφαρμοζόταν σε όλη σχεδόν τη σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας.

Η μέθοδος αυτή ήταν στην ουσία η χρηματοδότηση του νέου εφοπλιστή από τον πωλητή του πλοίου. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων απέκτησαν το πρώτο τους πλοίο με αυτό τον τρόπο και αντίστοιχα σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων χρηματοδότησαν αγοραστές των πλοίων τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικός στόχος μέσα από τη μελέτη που θα ακολουθήσει είναι η διερεύνηση των απόψεων και της κατάστασης σχετικά με τον ρόλο του management και τις στρατηγικές ανάπτυξης στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην ερευνητική διαδικασία, κατέχει σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της εκάστοτε έρευνας. Μέσω των μεθόδων που θα ακολουθηθούν θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που μας απασχόλησε.

### 5.2. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης θεωρούνται όσες περιγράφουν ένα γεγονός ή είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας χωρίς όμως να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας ή αξιολόγησης. Πρόκειται δηλαδή για πρωτότυπο υλικό που δεν έχει υποστεί ερμηνεία, σύνοψη ή αξιολόγηση από έτερο άτομο/ομάδα.

Οι τρόποι διεξαγωγής τα συγκεκριμένης έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Χρήση ερωτηματολογίου
2. Συνεντεύξεις σε βάθος
3. Με τη μέθοδο της παρατήρησης
4. Με πειραματισμό

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης προκύπτουν ως το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πρωτογενών πηγών πληροφόρησης. Οι δευτερογενείς πηγές ουσιαστικά παρέχουν πληροφορίες για πρωτογενείς πηγές ή για πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν τροποποιηθεί, επιλεγεί ή έχουν αποκτήσει νέα διάταξη, με στόχο να εξυπηρετήσουν νέο κοινό ή διαφορετικό σκοπό.

Παραδείγματα πηγών που μπορεί να είναι χρήσιμα στα πλαίσια δευτερογενούς έρευνας αποτελούν, τα στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται από τις κρατικές υπηρεσίες, προηγούμενες, πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για το ίδιο θέμα, στοιχεία που συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού π.χ. τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο κ.λπ. (Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>).

### 5.3. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησής της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

#### 5.3.1. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, το συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτής οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.
- β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.
- γ) Να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό (Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>).

#### 5.3.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΓΡΑΦΗ

Ο βασικότερος παράγοντας που μας κάνει να επιλέγουμε την δειγματοληψία αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή



είτε για λόγους αντικειμενικούς είτε για λόγους οικονομίας, μια και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας έναντι της απογραφής είναι:

α) Ταχύτητα: Η απογραφή ενός πολύ μεγάλου πληθυσμού απαιτεί πολύ χρόνο. Αν κάποια στοιχεία επείγει να γίνουν γνωστά, η δειγματοληπτική μέθοδος αποτελεί την μόνη λύση.

β) Ευρύτερο πεδίο έρευνας: Ακριβώς επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού.

γ) Ακρίβεια: Όσο κι' αν φαίνεται περίεργο είναι δυνατό με μια δειγματοληπτική έρευνα να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα. Πράγματι η περιορισμένη έκταση της επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μειώσει τα σφάλματα παρατήρησης.

Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος αλλά και αρκετά ομοιογενής. Αν η τιμή του χαρακτηριστικού που μετράμε παίρνει πολύ μικρές και πολύ μεγάλες τιμές, θα πρέπει οι ακραίες περιπτώσεις ν' απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά γιατί αλλιώς τα συμπεράσματα μας θα είναι εντελώς λανθασμένα.

Τέλος, αν δε δοθεί προσοχή στα σφάλματα παρατήρησης, όσο σωστά κι' αν έχει επιλεγεί το δείγμα, η προσπάθεια θα πάει χαμένη. Αποδεικνύεται πως τα λάθη παρατήρησης επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια δειγματοληψία παρά μια απογραφή και μάλιστα τόσο περισσότερο όσο μικρότερο είναι το δείγμα.

#### 5.4. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτώσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως

απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση (Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, [http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el](http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el))

Η συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους είναι μια πολύπλευρη διαδικασία με τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: (α) ο σκοπός είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας, (β) δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν, (γ) χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, (δ) τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά.

Είναι φανερή η διαφορά με τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας όπου θεωρητικά αν διαφορετικοί ερευνητές μελετήσουν το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο και διαδικασία θα πρέπει να καταλήξουν στα ίδια συμπεράσματα.

## 5.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μέθοδος της δειγματοληψίας μέσω ερωτηματολογίων με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Η έρευνά μας αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο των τριάντα (30) ερωτήσεων, το οποίο απευθύνεται σε ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το δείγμα των εταιρειών που απάντησε στην έρευνα ήταν στο σύνολό τους 37. Θεωρήθηκε απαραίτητη η γνώμη των ναυτιλιακών εταιρειών, αφού μέσα από τις απαντήσεις τους θα μπορούσαμε να βγάλουμε ασφαλέστερα συμπεράσματα για την πορεία του management σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δομήθηκε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλεγούν μέσω αυτού να είναι στατιστικά και ηλεκτρονικά επεξεργάσιμες και να οδηγούν σε ουσιαστικά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι σύντομο καθώς μεγάλα ερωτηματολόγια αποθαρρύνουν τόσο τους ερευνητές όσο και τους ερωτώμενους. Τα μεγάλα μεγέθους ερωτηματολόγια αυξάνουν το κόστος της έρευνας ενώ λόγω των αρνήσεων συμπλήρωσης τους, μειώνουν και την ποιότητά της. Παράλληλα, το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι εύκολο στην απάντηση και τα διάφορα ερωτήματα να έχουν μια λογική ακολουθία έτσι ώστε η συμπλήρωσή του να εξελίσσεται ομαλά (Ζαΐρης Ε.Π., 2005:27).

Βέβαια η μέθοδος αυτή έχει και αρκετά μειονεκτήματα που οφείλονται τόσο στη φύση όσο και στην εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, τα υποκείμενα λόγω του περιορισμού που δέχονται από τη πλευρά του ερευνητή, δε δίνουν πάντα ακριβείς απαντήσεις και δεν απαντούν αυθόρμητα. Επίσης στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα, μέχρι την επιστροφή τους υπάρχει κίνδυνος να σημειωθεί μεγάλη απώλεια ερωτηματολογίων.

Όμως, παρόλα τα μειονεκτήματα που έχει η μέθοδος αυτή, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, γιατί τη θεωρήσαμε για το θέμα μας ως την πιο ενδεικνυόμενη και την πιο αποτελεσματική, δεδομένου ότι επιδιώκαμε να συλλέξουμε πληροφορίες καθώς και ότι το γραπτό ερωτηματολόγιο απαντιέται εύκολα-δεδομένου ότι το δείγμα αποτελείτο επιχειρηματίες και εργαζόμενους.

Στην πλειονότητά τους οι ερωτήσεις ήταν κλειστές. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να επιλέξουν μία ή και παραπάνω από τις απαντήσεις που τους δίνονταν στην εκάστοτε ερώτηση.

Οι κλειστές ερωτήσεις προτιμήθηκαν κατά τη σύνταξη του τελικού ερωτηματολογίου, επειδή είναι πιο εύκολο να απαντηθούν από άποψη ταχύτητας, γεγονός που εξασφαλίζει περισσότερες απαντήσεις σε δεδομένο χρόνο. Παράλληλα γίνεται πιο εύκολα η στατιστική επεξεργασία. Επίσης ο ερευνητής εστιάζει την προσοχή του σε αυτό που θέλει να μάθει.

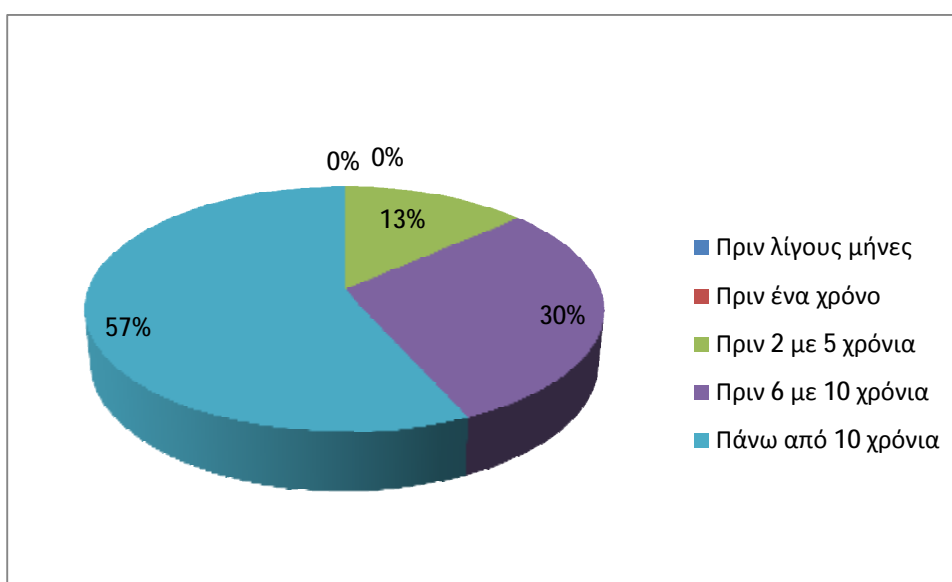
Η επεξεργασία διήρκεσε δυο περίπου μήνες με την παρακάτω διαδικασία. Αρχικά τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν και αριθμήθηκαν. Συνολικά τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν ήταν 50 αλλά μόνο τα 37 ήταν σωστά συμπληρωμένα. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το σύστημα Excel.

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

1. Η εταιρεία σας ιδρύθηκε:

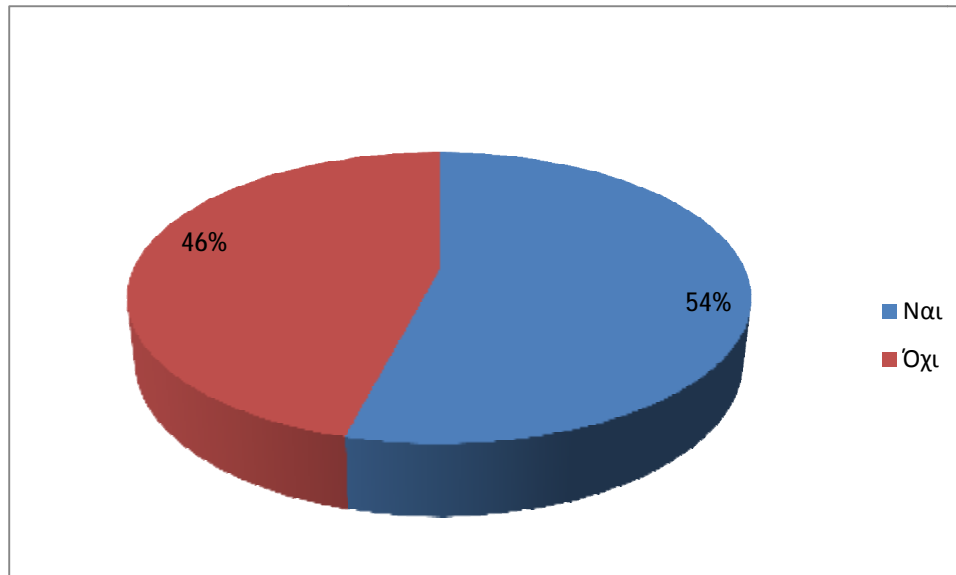
Πριν λίγους μήνες	0%
Πριν ένα χρόνο	0%
Πριν 2 με 5 χρόνια	13%
Πριν 6 με 10 χρόνια	30%
Πάνω από 10 χρόνια	57%



Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαντήθηκε από 37 ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις εκ των οποίων το 57% ιδρύθηκε πριν από 10 και πάνω έτη. Το 30% ιδρύθηκε πριν από 6 με 10 χρόνια και το 13% πριν από 2 με 5 χρόνια.

2. Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι και Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος;

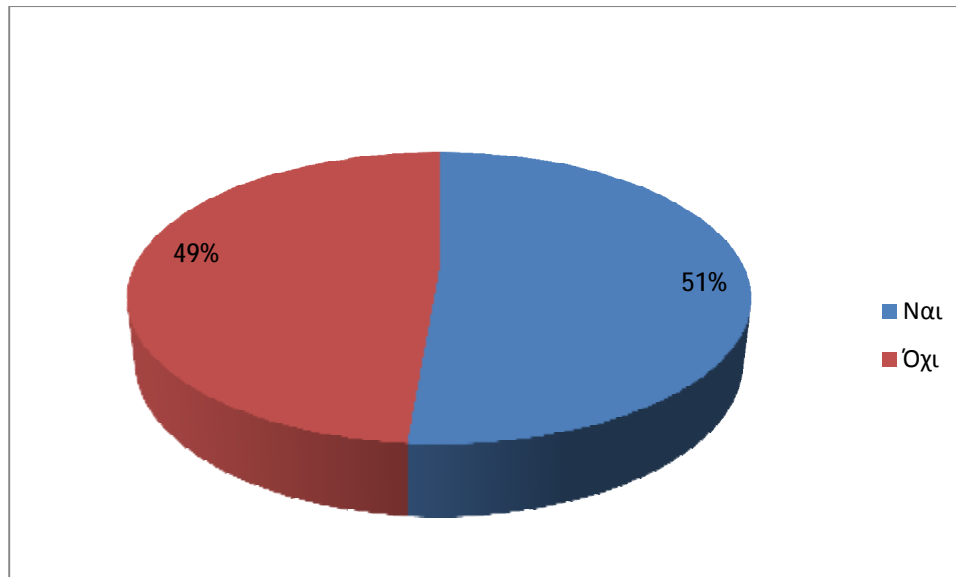
Ναι	54%
Όχι	46%



Η πλειοψηφία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων μας ενημέρωσε ότι ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι και Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος (54%). Το 46% απάντησε αρνητικά.

3. Ο Πρόεδρος έχει αλλάξει από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία;

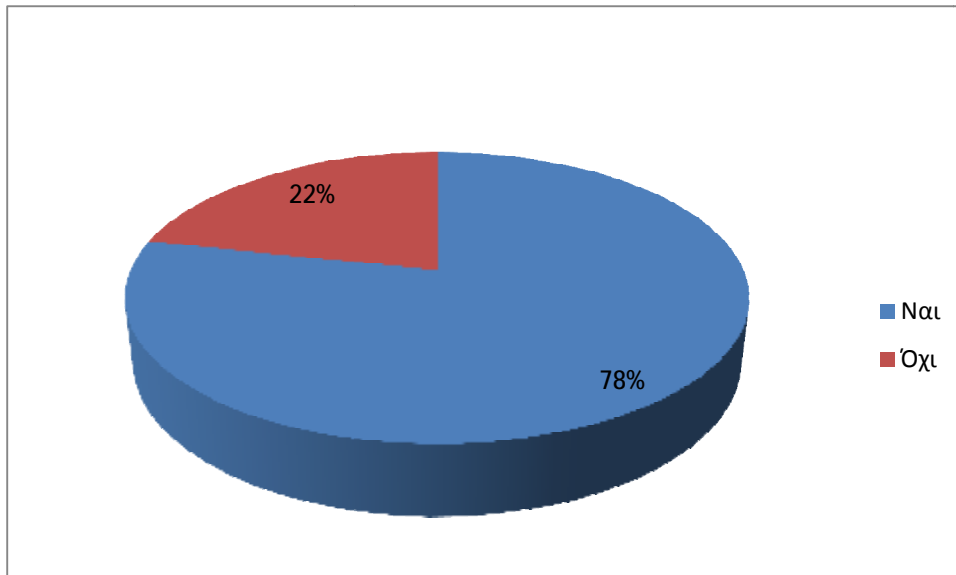
Ναι	51%
Όχι	49%



Σχεδόν οι μισές ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις απάντησαν θετικά στο αν ο Πρόεδρος της εταιρείας έχει αλλάξει από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία (51%). Το 49% απάντησε αρνητικά.

4. Είναι η εταιρεία εισηγμένη σε Χρηματιστήριο;

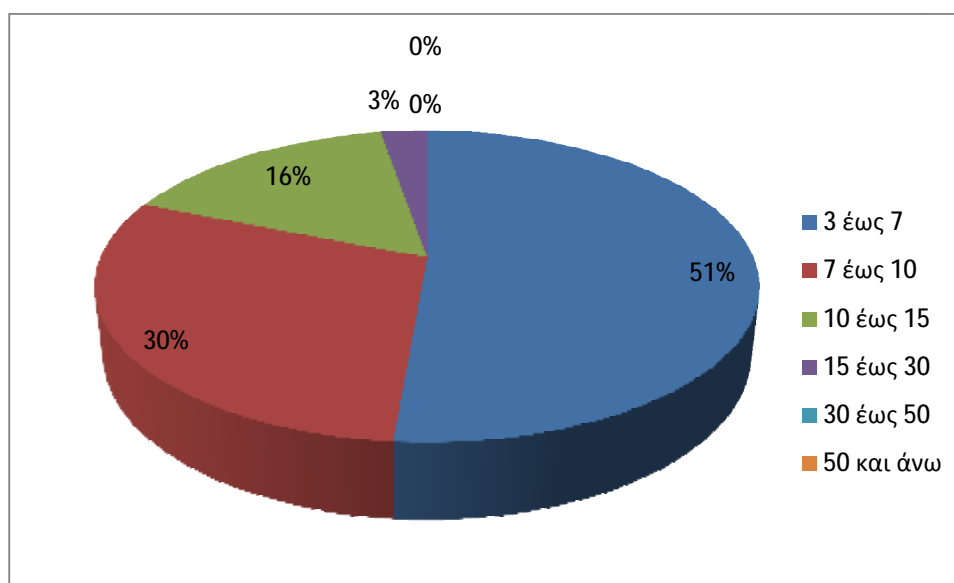
Ναι	78%
Όχι	22%



Η πλειοψηφία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο (78%). Μόνο το 22% απάντησε αρνητικά.

5. Πόσα πλοία διαθέτει αυτή τη στιγμή η εταιρεία σας;

1-3	51%
3-7	30%
7-10	16%
10-15	3%
15-30	0%
30-50	0%
50 και άνω	0%

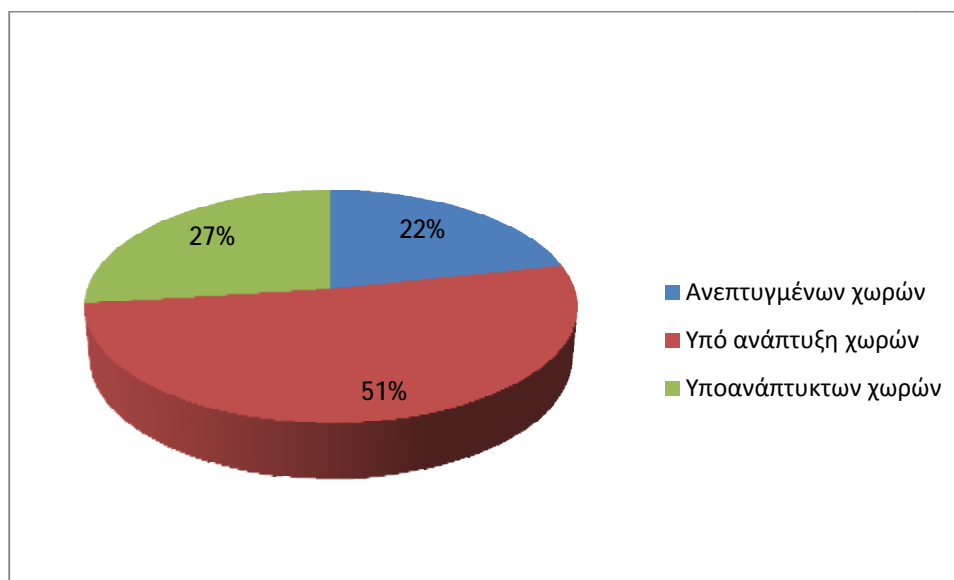


Οι περισσότερες ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν από 3 έως 7 πλοία (51%). Ακολουθούν οι εταιρείες με 7 έως 10 καράβια (30%), οι επιχειρήσεις με 10 έως 15 (16%) και με 15 έως 30 καράβια (3%).



6. Σε τι λιμάνια κινούνται τα πλοία σας;

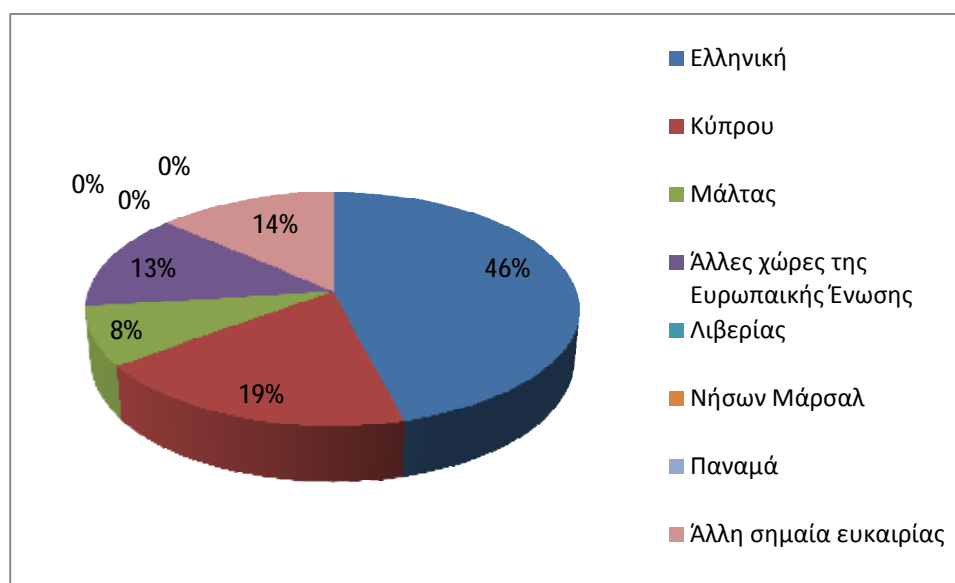
Ανεπτυγμένων χωρών	22%
Υπό ανάπτυξη χωρών	51%
Υποανάπτυκτων χωρών	27%



Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι τα πλοία τους κινούνται σε λιμάνια υπό ανάπτυξη χωρών (51%). Το 27% απάντησε ότι κινούνται σε λιμάνια υποανάπτυκτων χωρών και το 22% σε λιμάνια αναπτυγμένων χωρών.

### 7. Τι σημαίες έχετε στα πλοία σας;

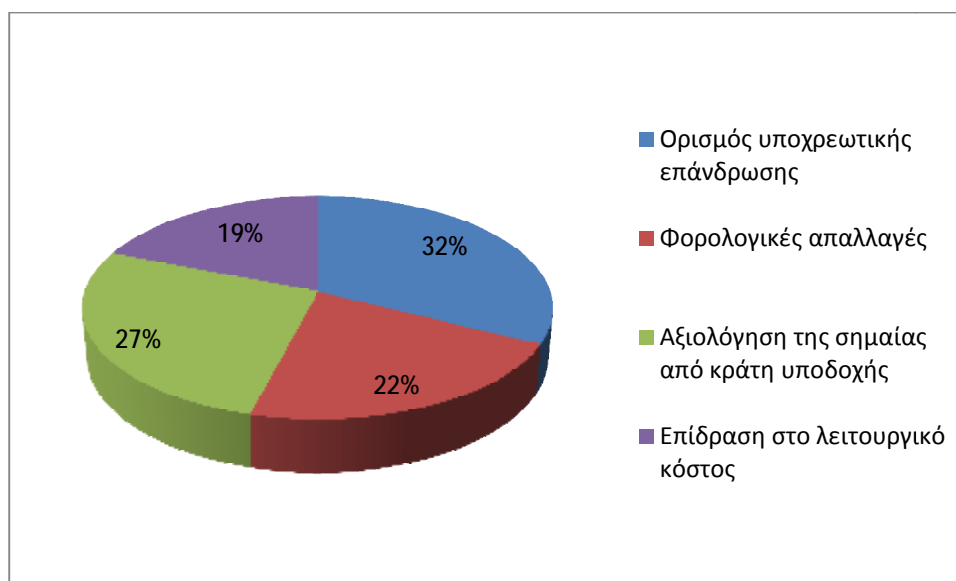
Ελληνική	46%
Κύπρου	19%
Μάλτας	8%
Άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης	13%
Λιβερίας	0%
Νήσων Μάρσαλ	0%
Παναμά	0%
Άλλη σημαία ευκαιρίας	14%



Η πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος έχει στα πλοία της την ελληνική σημαία (46%). Ακολουθούν οι ναυτιλιακές με την κυπριακή σημαία (19%), με άλλες σημαίες ευκαιρίας (14%), με σημαίες από άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (13%) και τέλος με σημαία της Μάλτας (8%).

8. Με ποια κριτήρια επιλέξατε τη σημαία του στόλου;

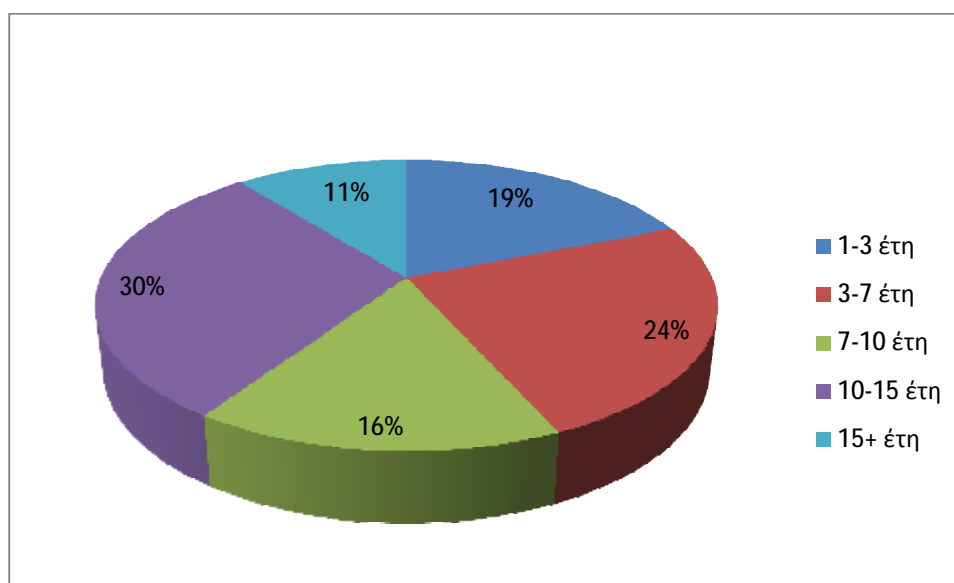
Ορισμός υποχρεωτικής επάνδρωσης	32%
Φορολογικές απαλλαγές	22%
Αξιολόγηση της σημαίας από κράτη υποδοχής	27%
Επίδραση στο λειτουργικό κόστος	19%



Η πλειοψηφία του δείγματος φαίνεται να επέλεξε τη σημαία του στόλου βάσει του ορισμού υποχρεωτικής επάνδρωσης (32%) και την αξιολόγηση της σημαίας από κράτη υποδοχής (27%). Ακολουθούν οι φορολογικές απαλλαγές (22%) και η επίδραση στο λειτουργικό κόστος (19%).

9. Πόσος είναι ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου της εταιρείας;

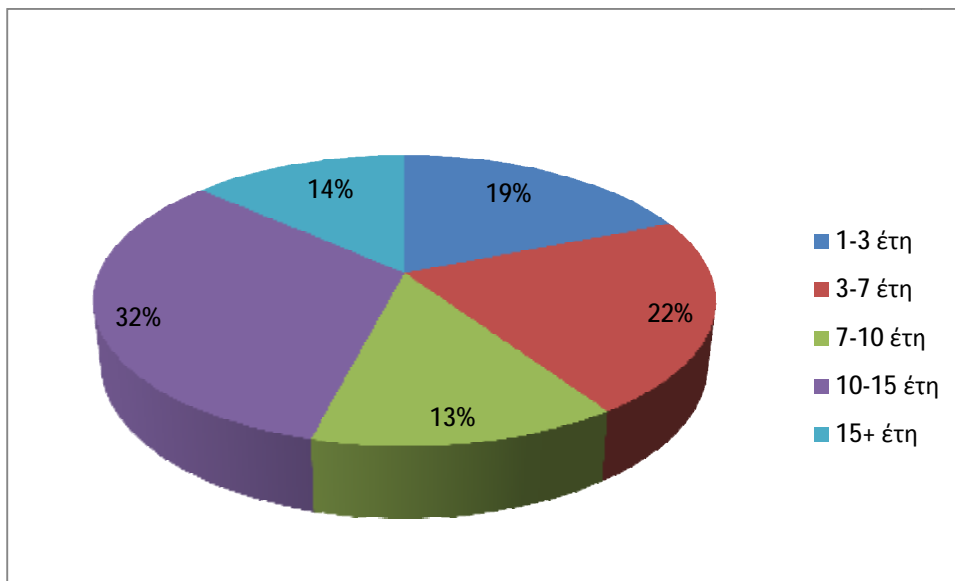
1-3 έτη	19%
3-7 έτη	24%
7-10 έτη	16%
10-15 έτη	30%
15+ έτη	11%



Ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου της εταιρείας κυμαίνεται από 10 έως 15 έτη (30%). Το 24% απάντησε ότι ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου είναι από 3 έως 7 χρόνια, το 19 % από 1 έως 3 χρόνια, το 16% από 7 έως 10 χρόνια και το 11% από 15 χρόνια και πάνω.

10. Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό του στόλου της εταιρείας ανά ηλικία:

Ηλικιακή κατανομή	Αριθμός Πλοίων
1-3 έτη	19%
3-7 έτη	22%
7-10 έτη	13%
10-15 έτη	32%
15+ έτη	14%

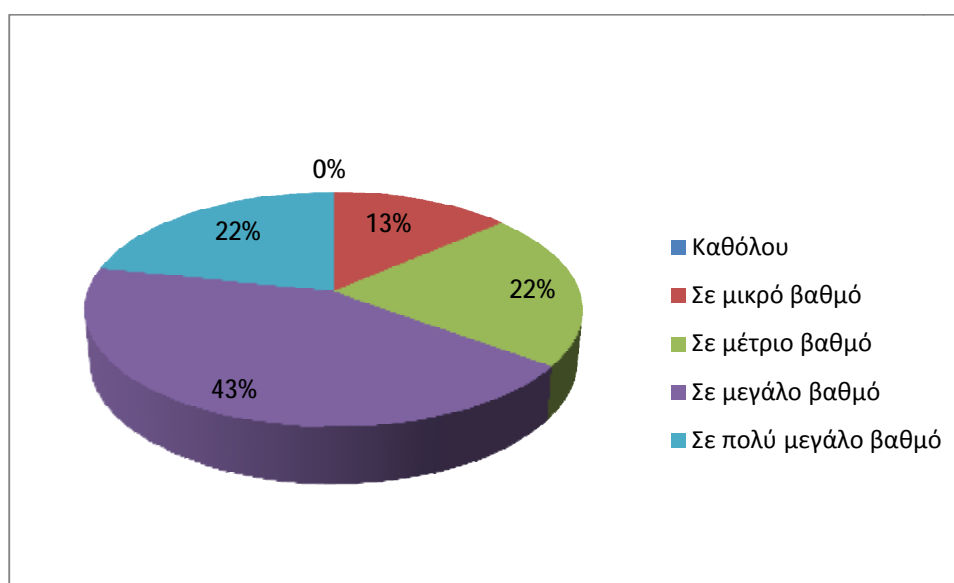


Η πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών μας πληροφόρησε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των πλοίων τους είναι μεταξύ 10 με 15 ετών (32%). Ακολουθούν τα πλοία των 3 με 7 χρόνων (22%), τα πλοία από ενός έως 3 ετών (19%), τα πλοία από 15 χρόνων και πάνω, καθώς και αυτά των 7 με 10 χρόνων (13%).

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Ποια είναι η συχνότητα καταγραφής βαθμού ικανοποίησης πελατών;

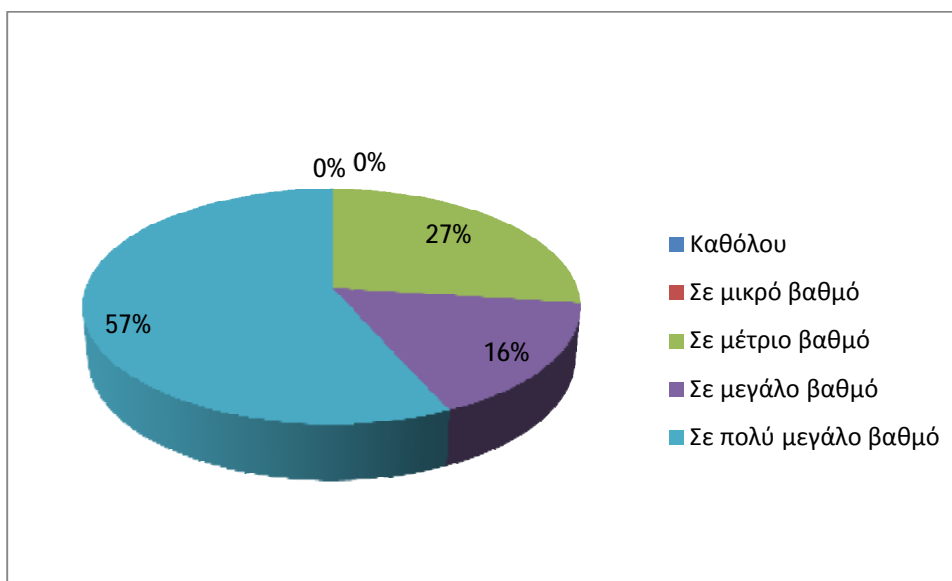
Καθόλου	0%
Σε μικρό βαθμό	13%
Σε μέτριο βαθμό	22%
Σε μεγάλο βαθμό	43%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	22%



Σύμφωνα με την πλειοψηφία του δείγματος η συχνότητα καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης πελατών πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό (43%). Το 22% του δείγματος απάντησε ότι συμβαίνει σε μέτριο βαθμό, το 22% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 13% σε μικρό βαθμό.

2. Σε τι βαθμό εφαρμόζεται από την εταιρεία η προληπτική συντήρηση;

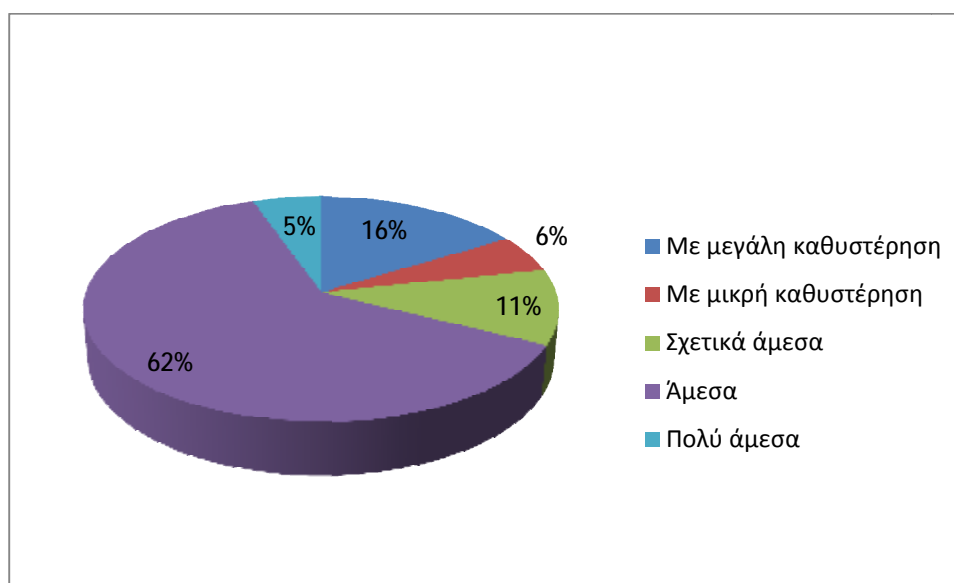
Καθόλου	0%
Σε μικρό βαθμό	0%
Σε μέτριο βαθμό	27%
Σε μεγάλο βαθμό	16%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	57%



Η προληπτική συντήρηση, σύμφωνα με την πλειοψηφία του δείγματος εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό (57%). Το 27% απάντησε ότι εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό και το 16% σε μεγάλο βαθμό.

### 3. Πόσο άμεσα αντιμετωπίζονται οι ζημιές / αβαρίες;

Με μεγάλη καθυστέρηση	16%
Με μικρή καθυστέρηση	6%
Σχετικά άμεσα	11%
Άμεσα	62%
Πολύ άμεσα	5%

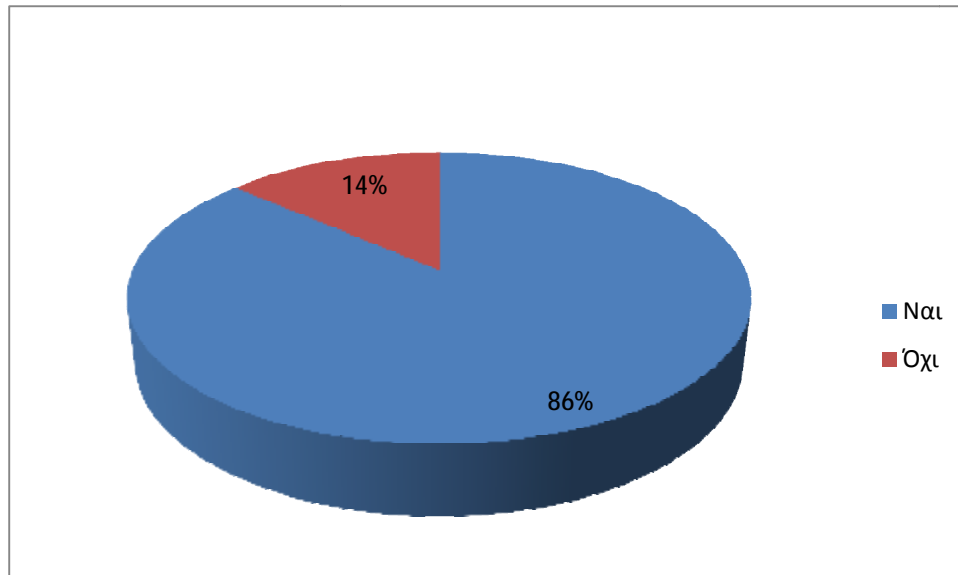


Οι ζημιές/αβαρίες στις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του δείγματος αντιμετωπίζονται άμεσα (62%). Το 16% απάντησε ότι αντιμετωπίζονται με μεγάλη καθυστέρηση, το 11% σχετικά άμεσα, το 6% με μικρή καθυστέρηση και το 5% πολύ άμεσα.



4. Συνεργάζεστε με συγκεκριμένους προμηθευτές;

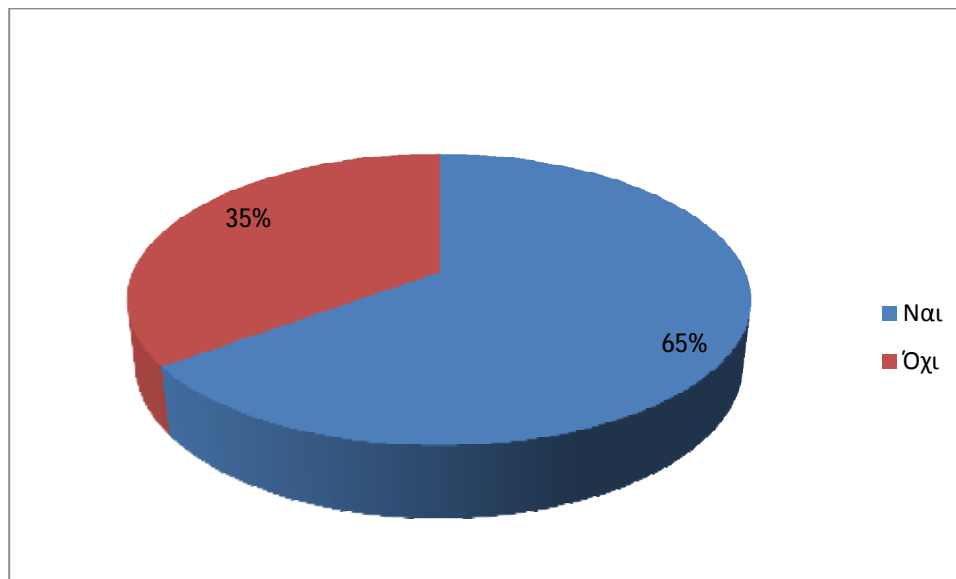
Ναι	86%
Όχι	14%



Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι οι εταιρεία τους συνεργάζονται με συγκεκριμένους προμηθευτές (86%). Το 14% απάντησε αρνητικά.

5. Υπάρχουν διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών;

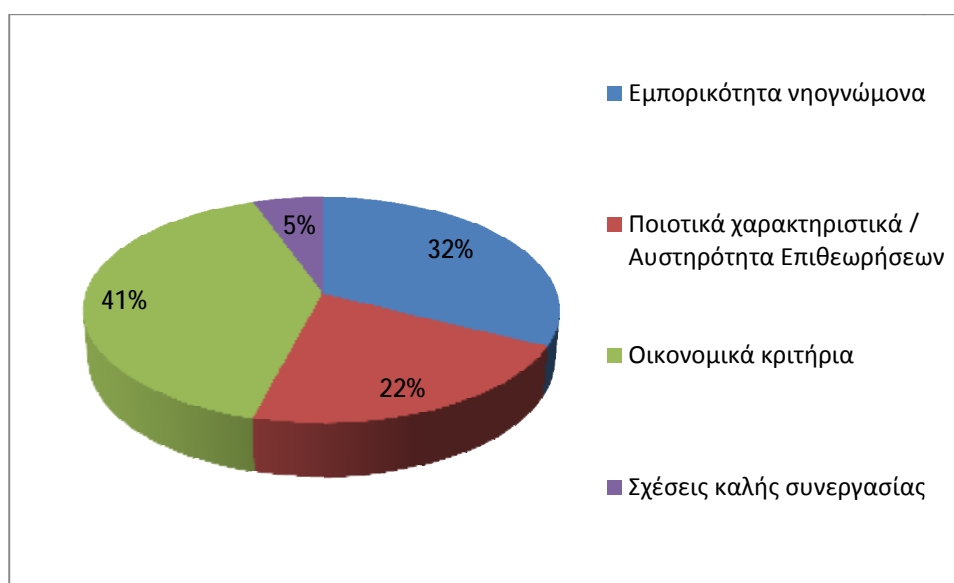
Ναι	65%
Όχι	35%



Στις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις του δείγματος υπάρχουν διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών (65%). Το 35% απάντησε αρνητικά.

6. Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής των νηογνώμων;

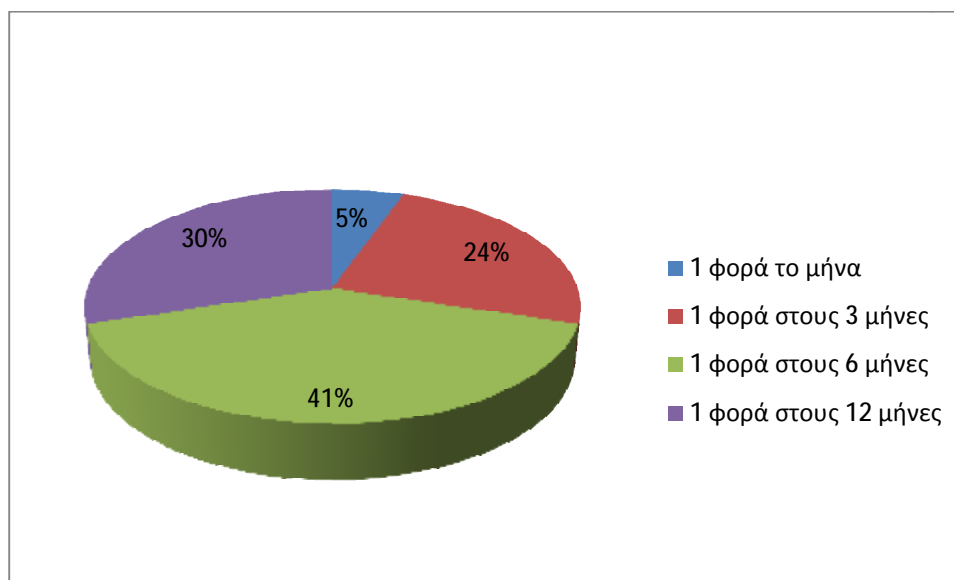
Εμπορικότητα νηογνώμονα	32%
Ποιοτικά χαρακτηριστικά / Αυστηρότητα Επιθεωρήσεων	22%
Οικονομικά κριτήρια	41%
Σχέσεις καλής συνεργασίας	5%



Τα κριτήρια επιλογής των νηογνώμων είναι κυρίως οικονομικά (41%). Έπεται η εμπορικότητα (32%), τα ποιοτικά χαρακτηριστικά/ αυστηρότητα επιθεωρήσεων (22%) και οι σχέσεις καλής συνεργασίας (5%).

### 7. Συχνότητα επιθεωρήσεων πλοίων από ανθρώπους της εταιρείας:

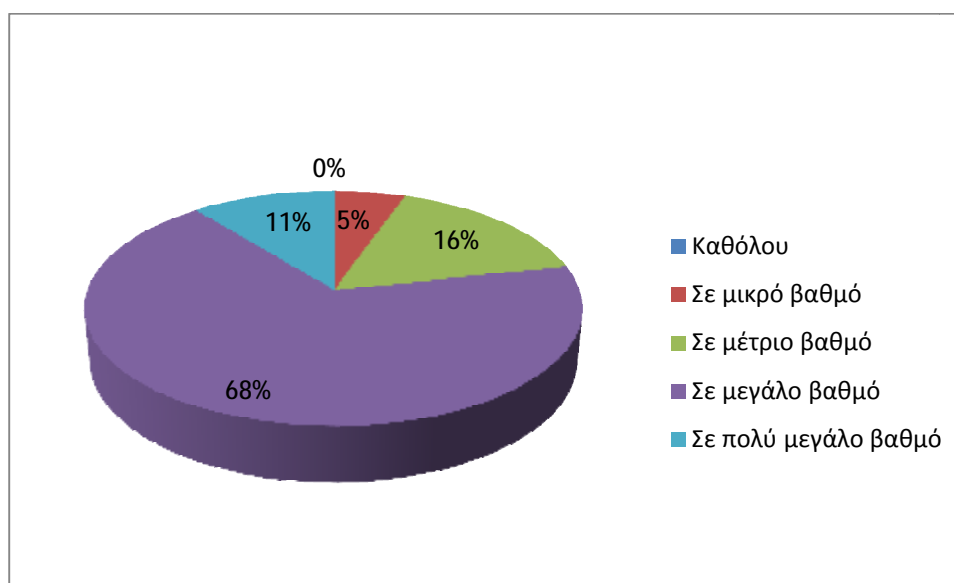
1 φορά το μήνα	5%
1 φορά στους 3 μήνες	24%
1 φορά στους 6 μήνες	41%
1 φορά στους 12 μήνες	30%



Η επιθεώρηση των πλοίων από ανθρώπους της εταιρείας, σύμφωνα με την πλειοψηφία, πραγματοποιείται 1 φορά στους 6 μήνες (41%). Το 30% απάντησε ότι γίνεται 1 φορά στους 12 μήνες, το 24% 1 φορά στους 3 μήνες και το 5% 1 φορά το μήνα.

8. Σε ποιο βαθμό επενδύετε στο safety culture on board;

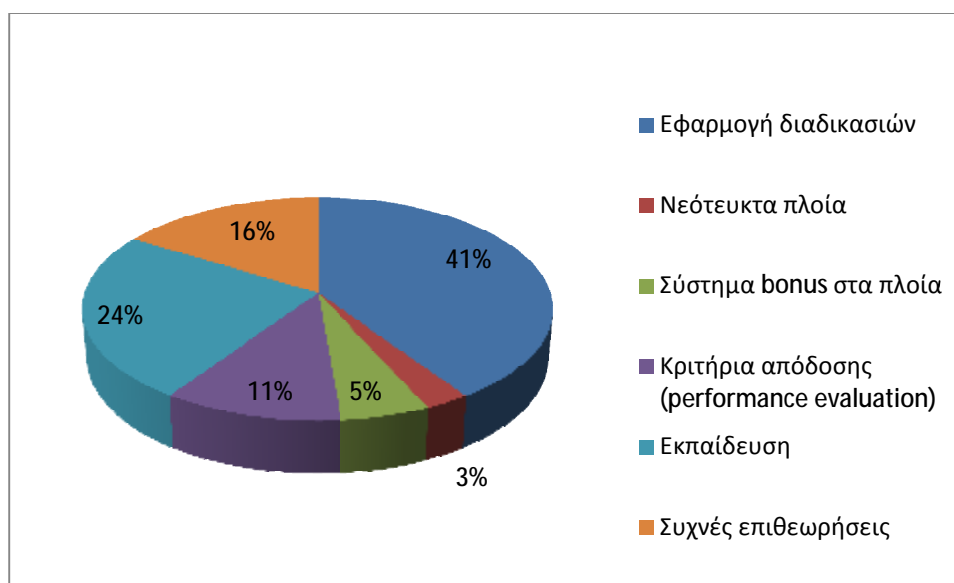
Καθόλου	0%
Σε μικρό βαθμό	5%
Σε μέτριο βαθμό	16%
Σε μεγάλο βαθμό	68%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	11%



Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι επενδύει σε μεγάλο βαθμό στο safety culture on board (68%). Το 16% απάντησε ότι επενδύει σε μέτριο βαθμό, το 11% επενδύει σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 5% σε μικρό βαθμό.

9. Ποια είναι τα μέσα που χρησιμοποιείτε για να εφαρμόσετε το safety culture on board;

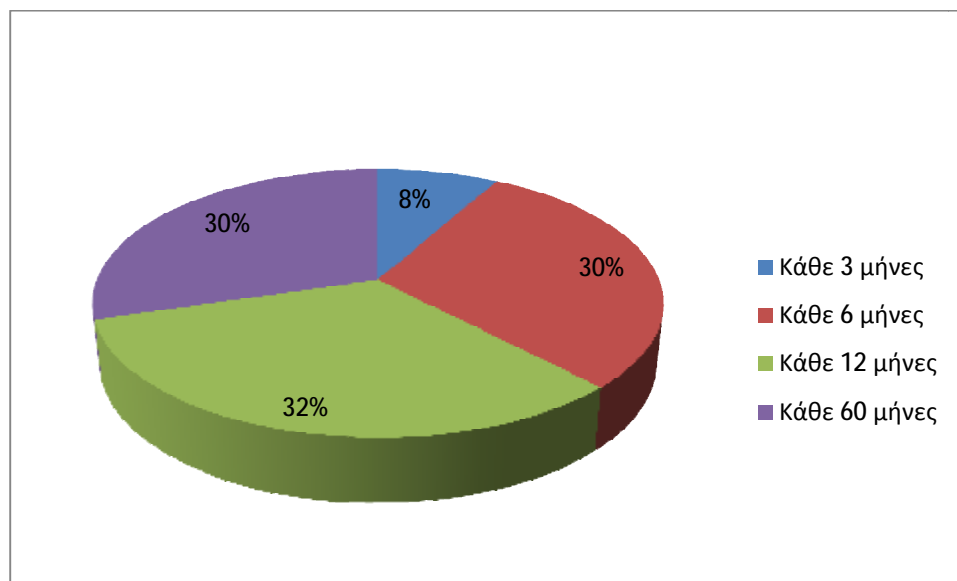
Εφαρμογή διαδικασιών	41%
Νεότευκτα πλοία	3%
Σύστημα bonus στα πλοία	5%
Κριτήρια απόδοσης (performance evaluation)	11%
Εκπαίδευση	24%
Συχνές επιθεωρήσεις	16%



Τα μέτρα που χρησιμοποιούν οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες για να εφαρμόσουν το safety culture on board είναι η εφαρμογή διαδικασιών (41%) και η εκπαίδευση (24%). Έπονται οι συχνές επιθεωρήσεις (16%), τα κριτήρια απόδοσης (11%), το σύστημα bonus στα πλοία (5%) και τα νεότευκτα πλοία (3%).

## 10. Συχνότητα εσωτερικών ελέγχων

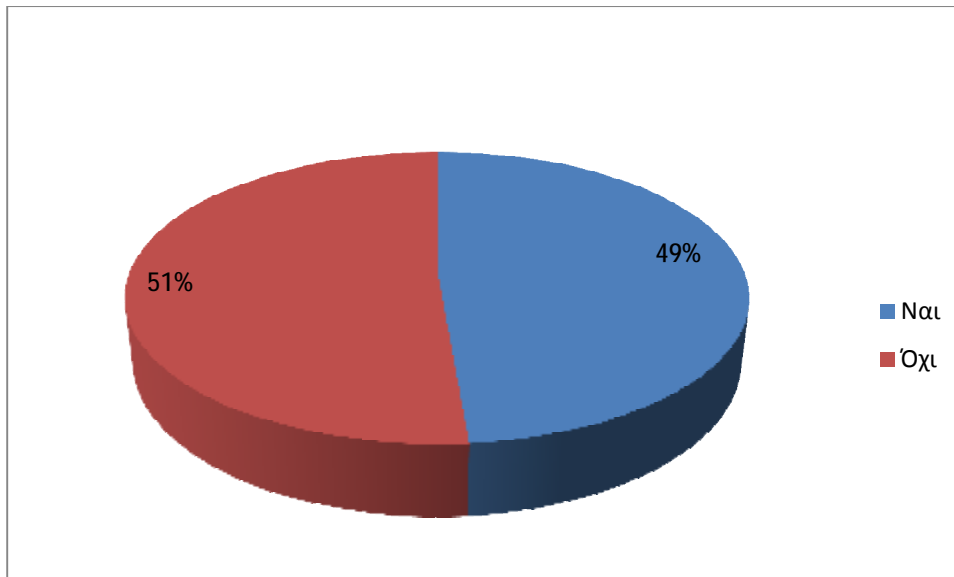
Κάθε 3 μήνες	8%
Κάθε 6 μήνες	30%
Κάθε 12 μήνες	32%
Κάθε 60 μήνες	30%



Οι εσωτερικοί έλεγχοι τις περισσότερες φορές πραγματοποιούνται κάθε 12 μήνες. Το 30% απάντησε κάθε 6 μήνες, το άλλο 30% κάθε 60 μήνες και κάθε 3 μήνες απάντησε το 8%.

### 11. Υπάρχουν διαδικασίες προστασίας του περιβάλλοντος;

Ναι	49%
Όχι	51%

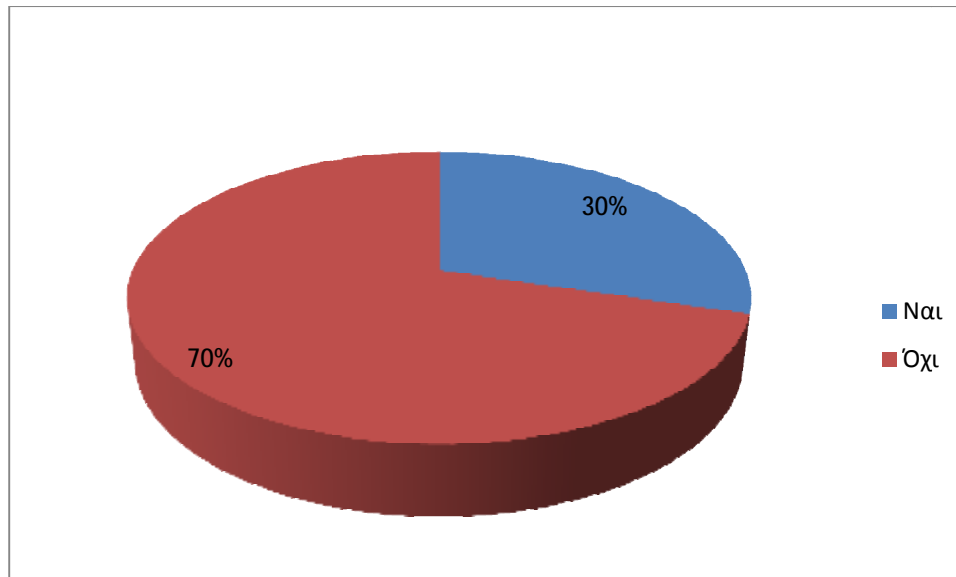


Οι περισσότερες ναυτικές εταιρείες μας πληροφόρησαν ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες προστασίας του περιβάλλοντος (51%). Το 49% απάντησε θετικά.



12. Υπάρχει προϋπολογισμός εξόδων για εκπαίδευση;

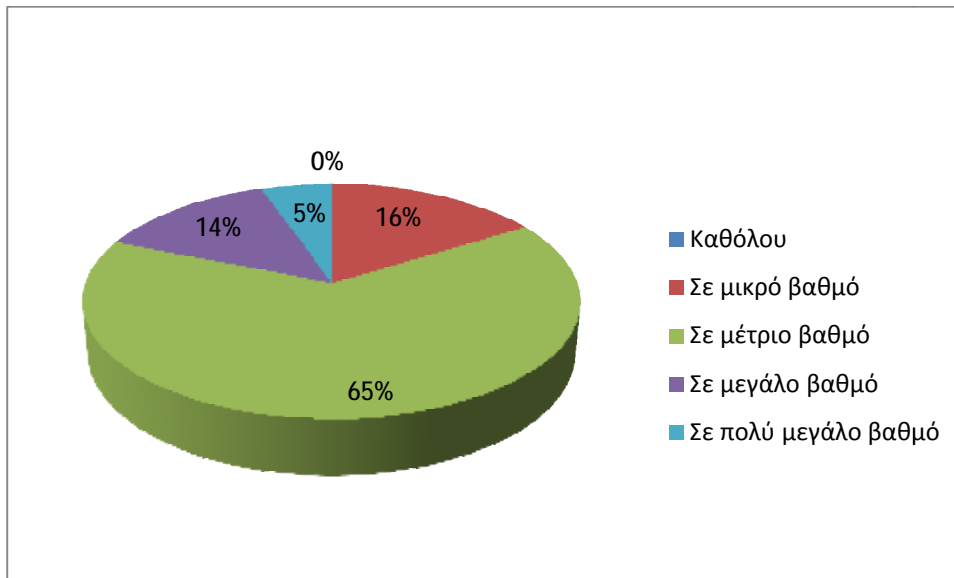
Ναι	30%
Όχι	70%



Στις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν υπάρχει προϋπολογισμός εξόδων για την εκπαίδευση (70%). Μόνο το 30% απάντησε θετικά.

13. Αξιολογήστε την αρτιότητα εκπαίδευσης των αξιωματικών

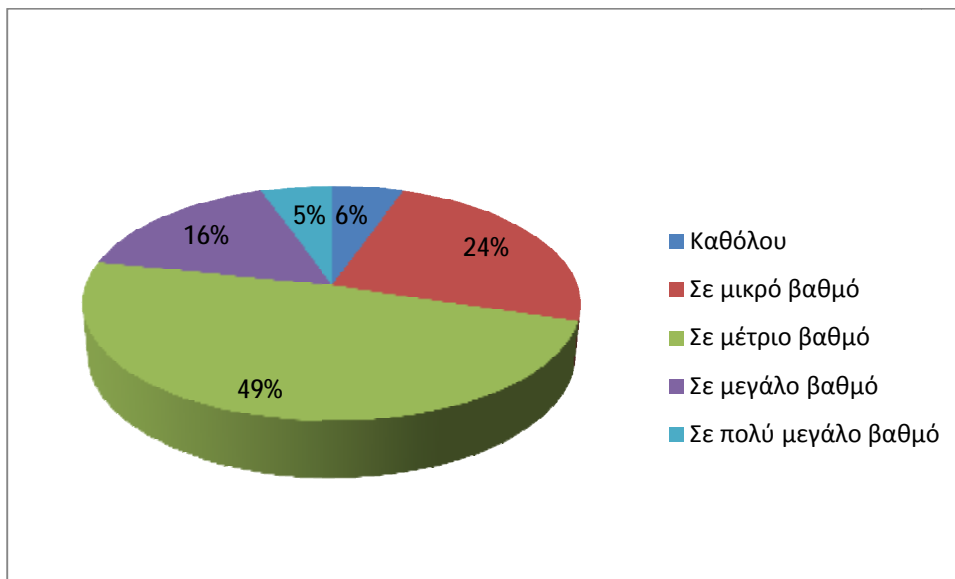
Καθόλου	0%
Σε μικρό βαθμό	16%
Σε μέτριο βαθμό	65%
Σε μεγάλο βαθμό	14%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5%



Η αρτιότητα στην εκπαίδευση των αξιωματικών αξιολογήθηκε από τις περισσότερες ναυτιλιακές ως μέτρια. Θετικά την έκρινε το 19% και αρνητικά το 16%.

14. Αξιολογήστε την αρτιότητα εκπαίδευσης των κατώτερων πληρωμάτων

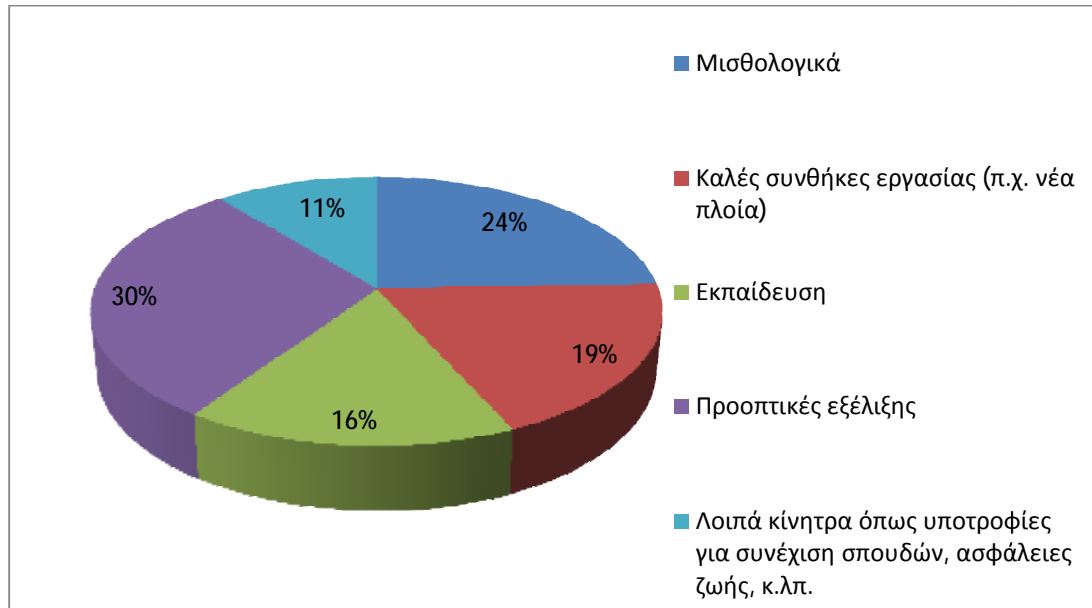
Καθόλου	6%
Σε μικρό βαθμό	24%
Σε μέτριο βαθμό	49%
Σε μεγάλο βαθμό	16%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	5%



Η αρτιότητα εκπαίδευσης των κατώτερων πληρωμάτων κρίθηκε από την πλειοψηφία των ναυτιλιακών ως μέτρια. Το 24% θεώρησε ότι βρίσκεται σε μικρό βαθμό, το 16% σε μεγάλο βαθμό, το 6% απάντησε ότι δεν υπάρχει καθόλου και το 5% ότι υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό.

15. Τι κίνητρα δίνετε για την προσέλκυση ναυτικών στην εταιρεία;

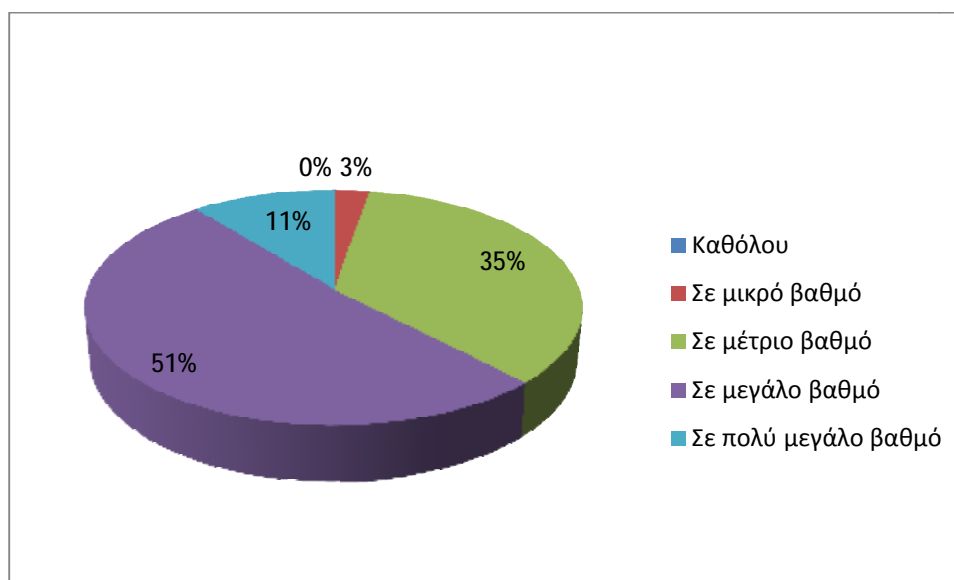
Μισθολογικά	24%
Καλές συνθήκες εργασίας (π.χ. νέα πλοία)	19%
Εκπαίδευση	16%
Προοπτικές εξέλιξης	30%
Λοιπά κίνητρα όπως υποτροφίες για συνέχιση σπουδών, ασφάλειες ζωής, κ.λπ.	11%



Τα κίνητρα που δίνονται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις με σκοπό την προσέλκυση των ναυτικών είναι οι προοπτικές εξέλιξης (30%) και ο μισθός (24%). Ακολουθούν οι καλές συνθήκες εργασίας (19%), η εκπαίδευση (16%) και λοιπά κίνητρα όπως υποτροφίες για συνέχιση σπουδών, ασφάλειες ζωής, κ.λπ. (11%).

## 16. Αξιολογήστε το βαθμό Οργάνωσης της εταιρείας

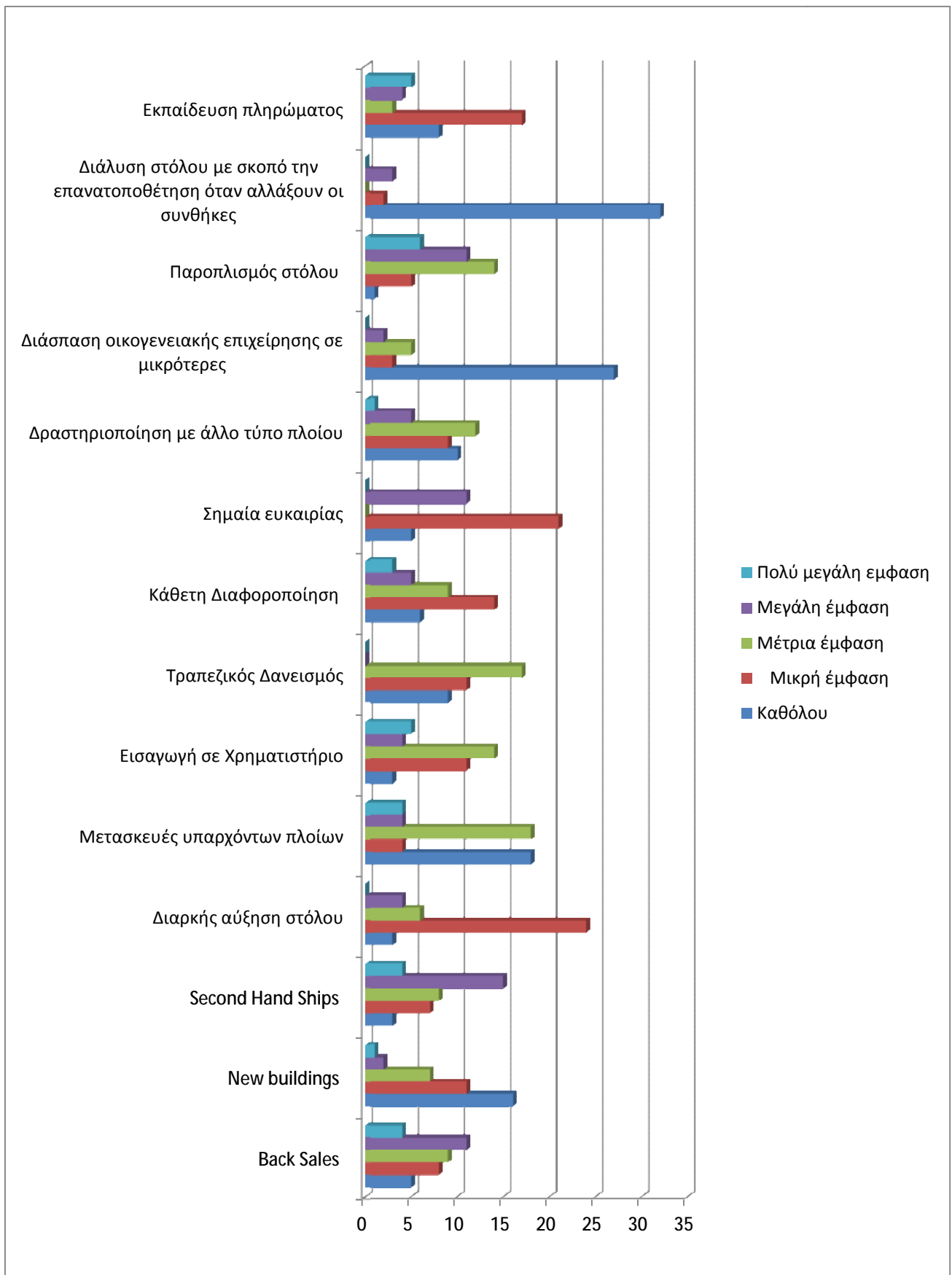
Καθόλου	0%
Σε μικρό βαθμό	3%
Σε μέτριο βαθμό	35%
Σε μεγάλο βαθμό	51%
Σε πολύ μεγάλο βαθμό	11%



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αξιολόγησε την Οργάνωση των εταιρειών σε μεγάλο βαθμό (51%). Το 35% την αξιολόγησε σε μέτριο βαθμό, το 11% σε πολύ μεγάλο βαθμό και το 3% σε μικρό βαθμό.

17. Παρακαλώ σημειώστε τη σχετική έμφαση που η εταιρεία σας έδωσε στις παρακάτω στρατηγικές για την ανάπτυξή της:

	Καθόλου	Μικρή έμφαση	Μέτρια έμφαση	Μεγάλη έμφαση	Πολύ μεγάλη έμφαση
Back Sales (Αγορά πλοίων όταν η αγορά κινείται σε χαμηλά επίπεδα και πώληση τους όταν η αγορά κινείται σε υψηλότερα επίπεδα)	5	8	9	11	4
New buildings (Νεότευκτα πλοία)	16	11	7	2	1
Second Hand Ships (Μεταχειρισμένα πλοία)	3	7	8	15	4
Διαρκής αύξηση στόλου	3	24	6	4	0
Μετασκευές υπαρχόντων πλοίων	7	4	18	4	4
Εισαγωγή σε Χρηματιστήριο	3	11	14	4	5
Τραπεζικός Δανεισμός	9	11	17	0	0
Κάθετη Διαφοροποίηση (π.χ. και απόκτηση ναυπηγείου ή εταιρείας προμηθειών)	6	14	9	5	3
Σημαία ευκαιρίας	5	21	0	11	0
Δραστηριοποίηση με άλλο τύπο πλοίου	10	9	12	5	1
Διάσπαση οικογενειακής επιχείρησης σε μικρότερες	27	3	5	2	0
Παροπλισμός στόλου (μη χρήση στόλου σε περιόδους χαμηλής αγοράς για αποφυγή μεγαλύτερης ζημίας)	1	5	14	11	6
Διάλυση στόλου με σκοπό την επανατοποθέτηση όταν αλλάξουν οι συνθήκες	32	2	0	3	0
Εκπαίδευση πληρώματος	8	17	3	4	5

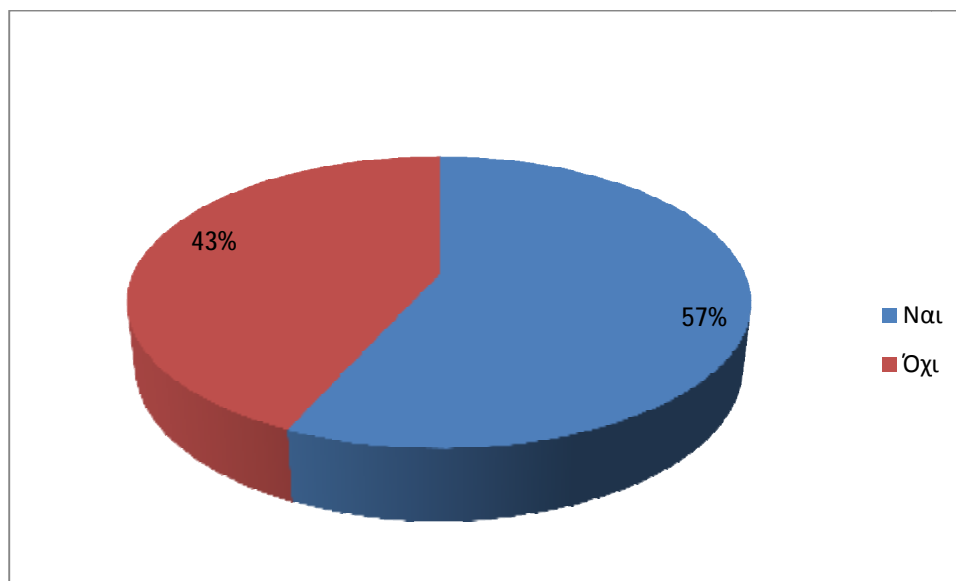


Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες φαίνεται να δίνουν περισσότερη έμφαση στην αγορά πλοίων όταν η αγορά κινείται σε χαμηλά επίπεδα και πώληση τους όταν η αγορά κινείται σε υψηλότερα επίπεδα, στη ναυπήγηση μεταχειρισμένων πλοίων και στον παροπλισμό στόλου. Μέτρια έμφαση δίνουν στον Τραπεζικό Δανεισμό, στην εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο, στη δραστηριοποίηση με άλλο τύπου πλοία, στις μετασκευές υπαρχόντων πλοίων, καθώς και στον παροπλισμό στόλου. Μικρότερη έμφαση δίνουν στην εκπαίδευση του πληρώματος, στη σημαία ευκαιρίας, στην αύξηση του στόλου και στην κάθετη διαφοροποίηση. Δεν δίνουν καθόλου έμφαση στα νεότευκτα πλοία, στη διάσπαση της οικογενειακής επιχείρησης σε μικρότερη, αλλά και στη διάλυση του στόλου με σκοπό την επανατοποθέτηση όταν αλλάξουν οι συνθήκες.



18. Η εταιρεία σας αποκτά έσοδα εκτός από τις ναυλώσεις των ιδίων πλοίων και από άλλες δραστηριότητες (π.χ. παρέχει υπηρεσίες management);

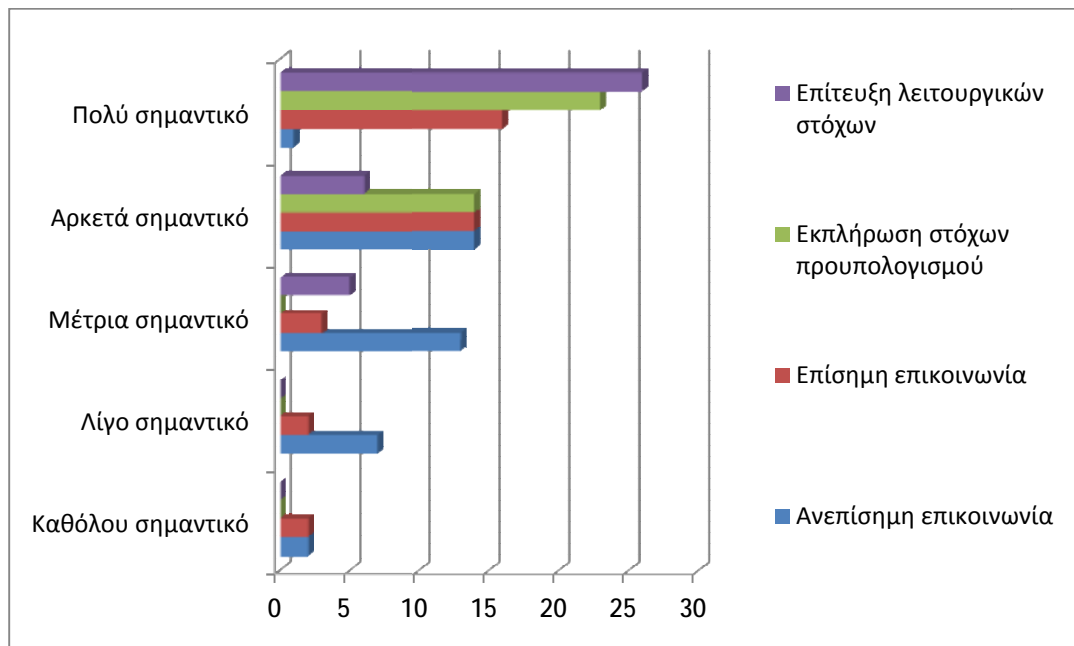
Ναι	57%
Όχι	43%



Η πλειοψηφία των ελληνικών ναυτικών επιχειρήσεων φαίνεται ότι αποκτά έσοδα εκτός από τις ναυλώσεις των ιδίων πλοίων και από άλλες δραστηριότητες (π.χ. παρέχει υπηρεσίες management) (57%). Το 43% απάντησε αρνητικά.

19. Πόσο σημαντικά είναι τα ακόλουθα για την εταιρεία σας;

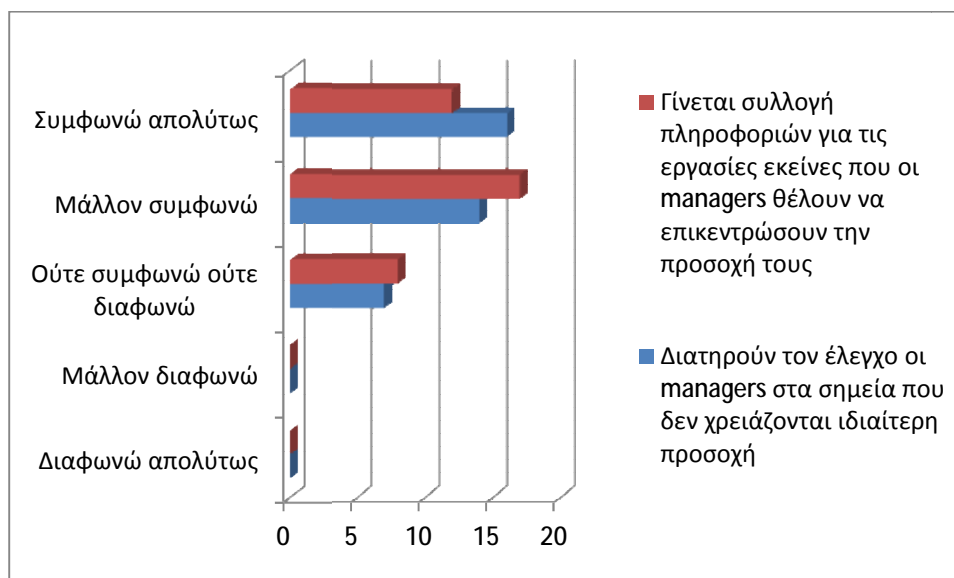
	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Ανεπίσημη επικοινωνία (π.χ. συναντήσεις, διαπροσωπικές σχέσεις)	2	7	13	14	1
Επίσημη επικοινωνία (π.χ. Management Review Meeting)	2	2	3	14	16
Εκπλήρωση στόχων προϋπολογισμού	0	0	0	14	23
Επίτευξη λειτουργικών στόχων (ταχύτητα, παράδοση, ασφάλεια)	0	0	5	6	26



Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εκτιμά ότι το σημαντικότερο για μια ναυτιλιακή εταιρεία είναι η επίτευξη των λειτουργικών της στόχων και η εκπλήρωση των στόχων προϋπολογισμού. Έπεται η επίσημη και η ανεπίσημη επικοινωνία.

20. Τα επίσημα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται από την ανώτερη διοίκηση για να:

	Διαφωνώ απολύτως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Διατηρούν τον έλεγχο οι managers στα σημεία που δεν χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή	0	0	7	14	16
Γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις εργασίες εκείνες που οι managers θέλουν να επικεντρώσουν την προσοχή τους	0	0	8	17	12



Σύμφωνα με την πλειοψηφία τα επίσημα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται κυρίως από την ανώτερη διοίκηση για να διατηρούν τον έλεγχο οι managers στα σημεία που δεν χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή κι έπειτα για να γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις εργασίες εκείνες που οι managers θέλουν να επικεντρώσουν την προσοχή τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι πολύπλοκοι οργανισμοί που θα πρέπει να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο δεν έχει γεωγραφικά όρια. Οι ιδιαιτερότητες αυτού του περιβάλλοντος αναγκάζουν τις εταιρείες να πάρουν αποφάσεις ώστε να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, όπως η διαφοροποίηση του τύπου λειτουργίας πλοίων και γραφείων. Οι παράγοντες αυτοί οδηγούν αναπόφευκτα σε προσαρμογές που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση των επιχειρήσεων προκειμένου να αναζητηθούν λύσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τις αποδοτικότητάς τους.

Η δομή και η λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της προσαρμογής των θεωριών της επιστήμης της διοίκησης-οργάνωσης επιχειρήσεων και της ναυτιλιακής οικονομίας. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν επιτρέπουν την αυτόματη προσαρμογή θεωριών της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων χωρίς την αντίστοιχη προσαρμογή τους. Ακόμη και στο εσωτερικό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στους τρόπους διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας των ναυτιλιακών εταιρειών αυτών, οι οποίες συμμετέχουν με τα πλοία τους σε διαφορετικές ναυλαγορές και εν γένει στο ναυτιλιακό γίγνεσθαι.

Στην πλειοψηφία τους οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οργανώνονται με βάση τα τμήματα (departments) που εξειδικεύονται στα επιχειρησιακά τους καθήκοντα. Η εύρυθμη λειτουργία όλων των τμημάτων δίνουν την δυνατότητα να αναπτύξουν απόλυτη εξειδίκευση στον τομέα των αρμοδιοτήτων τους, γεγονός που θα μπορεί να κάνει τη λειτουργία της επιχείρησης εξαιρετικά αποδοτική, εφόσον αναφερόμαστε σε έναν κλάδο όπου η λειτουργική δεξιότητα, οι εξειδικευμένες γνώσεις και η ειδική εμπειρία είναι μεγάλης σημασίας, ενώ και κάποιες παραγωγικές διαδικασίες είναι επαναληπτικής φύσης. Επίσης, η μέθοδος αυτή οργάνωσης επιτρέπει τον κεντρικό έλεγχο της εταιρικής στρατηγικής και είναι αποτελεσματικός όταν η επιχείρηση επιβάλλει την ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα τμήματα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας απαντήθηκε από 37 ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών:

- Ιδρύθηκε πριν από 10 και πάνω έτη.
- Έχει ως ιδιοκτήτη της εταιρείας τον Πρόεδρο/Διευθύνων Σύμβουλος.
- Έχει αλλάξει τον Πρόεδρο της εταιρείας από τότε που ιδρύθηκε.
- Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο.
- Διαθέτει από 3 έως 7 πλοία.
- Κινείται σε λιμάνια υπό ανάπτυξη χωρών.
- Έχει στα πλοία της την ελληνική σημαία.
- Φαίνεται να επέλεξε τη σημαία του στόλου βάσει του ορισμού υποχρεωτικής επάνδρωσης και την αξιολόγηση της σημαίας από κράτη υποδοχής.
- Διαθέτει πλοία των οποίων ο μέσος όρος ηλικίας κυμαίνεται από 10 έως 15 έτη.
- Μας πληροφόρησε ότι η συχνότητα καταγραφής του βαθμού ικανοποίησης πελατών πραγματοποιείται σε μεγάλο βαθμό.
- Συμφωνεί ότι η προληπτική συντήρηση εφαρμόζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό.
- Αντιμετωπίζει τις ζημίες/αβαρίες άμεσα.
- Απάντησε ότι οι εταιρεία τους συνεργάζεται με συγκεκριμένους προμηθευτές.
- Διαθέτει διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών.
- Έχει ως κριτήρια επιλογής των νηογνομόνων κυρίως τα οικονομικά.
- Πραγματοποιεί επιθεώρηση των πλοίων από ανθρώπους της εταιρείας 1 φορά στους 6 μήνες.
- Απάντησε ότι επενδύει σε μεγάλο βαθμό στο safety culture on board.
- Χρησιμοποιεί ως μέτρα για το safety culture on board την εφαρμογή διαδικασιών και την εκπαίδευση.
- Πραγματοποιεί εσωτερικούς ελέγχους κάθε 12 μήνες.
- Μας πληροφόρησε ότι δεν υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες προστασίας του περιβάλλοντος.
- Δεν διαθέτει προϋπολογισμός εξόδων για την εκπαίδευση.
- Αξιολόγησε την αρτιότητα στην εκπαίδευση των αξιωματικών μέτρια.
- Αξιολόγησε την αρτιότητα εκπαίδευσης των κατώτερων πληρωμάτων μέτρια.
- Προσφέρει ως κίνητρα για την προσέλκυση των ναυτικών τις προοπτικές εξέλιξης και τον μισθός.
- Αξιολόγησε την Οργάνωση των εταιρειών σε μεγάλο βαθμό.

- Φαίνεται να δίνει περισσότερη έμφαση στην αγορά πλοίων όταν η αγορά κινείται σε χαμηλά επίπεδα και πώληση τους όταν η αγορά κινείται σε υψηλότερα επίπεδα, στη ναυπήγηση μεταχειρισμένων πλοίων και στον παροπλισμό στόλου.
- Φαίνεται ότι αποκτά έσοδα εκτός από τις ναυλώσεις των ιδίων πλοίων και από άλλες δραστηριότητες (π.χ. παρέχει υπηρεσίες management).
- Εκτιμά ότι το σημαντικότερο για μια ναυτιλιακή εταιρεία είναι η επίτευξη των λειτουργικών της στόχων και η εκπλήρωση των στόχων προϋπολογισμού.
- Απαντά ότι τα επίσημα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται κυρίως από την ανώτερη διοίκηση για να διατηρούν τον έλεγχο οι managers στα σημεία που δεν χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή κι έπειτα για να γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις εργασίες εκείνες που οι managers θέλουν να επικεντρώσουν την προσοχή τους.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, διά την τήρηση των κανόνων και προϋποθέσεων της Εταιρικής Διακυβέρνησης σε αυτές χρειάζεται χρόνος, κόπος και χρηματικοί πόροι οι οποίοι ως επί των πλείστων προέρχονται από τους επενδυτές και τους μετόχους των εταιρειών.

Διά την προσέγγιση όμως των μετόχων και επενδυτών οι Ναυτιλιακές Εταιρείες χρειάζεται να βελτιώσουν τους δείκτες αποδοτικότητάς τους ώστε να εκπέμπουν φερεγγυότητα και αξιοπιστία η οποία με την σειρά της θα προσελκύσει περισσότερους επενδυτές οι οποίοι και θα αυξήσουν με τους χρηματικούς τους πόρους την συμμετοχή τους στο πρότυπο της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Αποτέλεσμα αυτού θα είναι η ακόμη υψηλότερη προσέλκυση επενδυτών με άμεσο αντίκτυπο την ακόμη υψηλότερη αύξηση των δεικτών αποδοτικότητας των εταιρειών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ανδριώτης, Κ., (2004), *Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Έλλην
- Γουλιέλμος, Α., (2002), *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων, Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, Αθήνα: Σταμούλης
- Γουλιέλμος, Α., (2003), *Οργάνωση & Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης
- Γουλιέλμος, Α., (2004), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Τόμος Β', Αθήνα: Σταμούλης
- Γουλιέλμος, Α., (2005), *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης
- Γουλιέλμος, Α., (2009), *Έλεγχος Ποιότητας στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση και στο πλοίο*, Τόμος Β', Αθήνα: Σταμούλης
- Ζαΐρης, Ε.Π. (2005), *Στατιστική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ
- Θεοτοκάς, Γ, Χαρλαύτη, Τζ., (2007), *Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
- Θεοτοκάς, Γ., (2011), *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
- Κορρές, Α., Θανόπουλος, Γ., (2005), *Ναυτιλιακή Θεωρία & Επιχειρηματικότητα στην Εποχή της Ποιότητας*, Αθήνα: Interbooks
- Μεταξάς Β.Ν., (1985), *Η οικονομική των Σημαιών Ευκολίας*, Αθήνα: Παπαζήση
- Μηλιώτη, Ειρ., (1995), *Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Μπιτζένης, Α., (2015), *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και Επενδύσεις: Σύγχρονο Ελληνικό Επιχειρηματικό Περιβάλλον*, Αθήνα: Σταμούλης
- Μπουραντάς, Δ., (2015), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου Σ. Ε.
- Μυλωνόπουλος, Δ., (2004), *Ναυτιλία*, Αθήνα: Σταμούλης,
- Μυλωνόπουλος, Δ., (2012), *Δημόσιο και Ιδιωτικό Ναυτικό Δίκαιο*, Αθήνα: Σταμούλης



- Παπαγιαννούλης, Κ., (2002), *Η Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας & η Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία*, Αθήνα: Σταμούλης
- Πλωμαρίτου, Π., (2006), *Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης
- Συλλογικό Έργο, (1999), *Stock Market Guide*, Αθήνα: Τ & Τ Εκδοτική
- Χυτήρης, Λ., (2013), *Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Arnold. J, Cooper. G, Robertson.I, (1995) *Understanding Human Behaviour in the workplace*, US: Pitman Publishing
- Grove, A., (1995), *High-Output Management*, NY: Random House USA
- Plomaritou, P., (2008), *Marketing of Shipping Companies*, Αθήνα: Σταμούλης
- Templar, R., (2015), *The Rules of Management*, UK: PEARSON Education Limited

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- <http://www.isalos.net/greek-shipping/o-stolos-ton-ellinon/>, 2017,Ο στόλος των Ελλήνων
- Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>
- Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, [http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com\\_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el](http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el)
- Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

1. Η εταιρεία σας ιδρύθηκε:

- Πριν λίγους μήνες
- Πριν ένα χρόνο
- Πριν 2 με 5 χρόνια
- Πριν 6 με 10 χρόνια
- Πάνω από 10 χρόνια

2. Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι και Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος

- Ναι
- Όχι

3. Ο Πρόεδρος έχει αλλάξει από τότε που ιδρύθηκε η εταιρεία;

- Ναι
- Όχι

4. Είναι η εταιρεία εισηγμένη σε Χρηματιστήριο;

- Ναι
- Όχι

5. Πόσα πλοία διαθέτει αυτή τη στιγμή η εταιρεία σας;

- 1-3
- 3-7
- 7-10
- 10-15
- 15-30
- 30-50
- 50 και άνω

6. Σε τι λιμάνια κινούνται τα πλοία σας;

- Ανεπτυγμένων χωρών
- Υπό ανάπτυξη χωρών
- Υποανάπτυκτων χωρών

7. Τι σημαίες έχετε στα πλοία σας;

- Ελληνική
- Κύπρου
- Μάλτας
- Άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Λιβερίας
- Νήσων Μάρσαλ
- Παναμά
- Άλλη σημαία ευκαιρίας

8. Με ποια κριτήρια επιλέξατε τη σημαία του στόλου;

- Ορισμός υποχρεωτικής επάνδρωσης
- Φορολογικές απαλλαγές
- Αξιολόγηση της σημαίας από κράτη υποδοχής
- Επίδραση στο λειτουργικό κόστος

9. Πόσος είναι ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου της εταιρείας;

- 1-3 έτη
- 3-7 έτη
- 7-10 έτη
- 10-15 έτη
- 15+ έτη

10. Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό του στόλου της εταιρείας ανά ηλικία:

Ηλικιακή κατανομή

- 1-3 έτη
- 3-7 έτη
- 7-10 έτη
- 10-15 έτη
- 15+ έτη

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

1. Πόσο συχνή είναι η συχνότητα καταγραφής βαθμού ικανοποίησης πελατών

- Καθόλου
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

2. Σε τι βαθμό εφαρμόζεται από την εταιρεία η προληπτική συντήρηση;

- Καθόλου
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

3. Πόσο άμεσα αντιμετωπίζονται οι ζημιές / αβαρίες;

- Με μεγάλη καθυστέρηση
- Με μικρή καθυστέρηση
- Σχετικά άμεσα
- Άμεσα
- Πολύ άμεσα

4. Συνεργάζεστε με συγκεκριμένους προμηθευτές;

- Ναι
- Όχι

5. Υπάρχουν διαδικασίες αξιολόγησης προμηθευτών;

Ναι

Όχι

6. Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής των νηογνώμωνων;

Εμπορικότητα νηογνώμονα

Ποιοτικά χαρακτηριστικά / Αυστηρότητα Επιθεωρήσεων

Οικονομικά κριτήρια

Σχέσεις καλής συνεργασίας

7. Συχνότητα επιθεωρήσεων πλοίων από ανθρώπους της εταιρείας:

1 φορά το μήνα

1 φορά στους 3 μήνες

1 φορά στους 6 μήνες

1 φορά στους 12 μήνες

8. Σε ποιο βαθμό επενδύετε στο safety culture on board;

Καθόλου

Σε μικρό βαθμό

Σε μέτριο βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε πολύ μεγάλο βαθμό

9. Ποια είναι τα μέσα που χρησιμοποιείτε για να εφαρμόσετε το safety culture on board;

- Εφαρμογή διαδικασιών
- Νεότευκτα πλοία
- Σύστημα bonus στα πλοία
- Κριτήρια απόδοσης (performance evaluation)
- Εκπαίδευση
- Συχνές επιθεωρήσεις

10. Συχνότητα εσωτερικών ελέγχων

- Κάθε 3 μήνες κάθε 6 μήνες
- Κάθε 12 μήνες
- Κάθε 60 μήνες

11. Υπάρχουν διαδικασίες προστασίας του περιβάλλοντος;

- Ναι
- Όχι

12. Υπάρχει προϋπολογισμός εξόδων για εκπαίδευση;

- Ναι
- Όχι

13. Αξιολογήστε την αρτιότητα εκπαίδευσης των αξιωματικών

- Καθόλου
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

14. Αξιολογήστε την αρτιότητα εκπαίδευσης των κατώτερων πληρωμάτων

- Καθόλου
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό

15. Τι κίνητρα δίνετε για την προσέλκυση ναυτικών στην εταιρεία

- Μισθολογικά
- Καλές συνθήκες εργασίας (π.χ. νέα πλοία)
- Εκπαίδευση
- Προοπτικές εξέλιξης
- Λοιπά κίνητρα όπως υποτροφίες για συνέχιση σπουδών, ασφάλειες ζωής, κ.λπ.

16. Αξιολογήστε το βαθμό Οργάνωσης της εταιρείας

- Καθόλου
- Σε μικρό βαθμό
- Σε μέτριο βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε πολύ μεγάλο βαθμό



17. Παρακαλώ σημειώστε τη σχετική έμφαση που η εταιρεία σας έδωσε στις παρακάτω στρατηγικές για την ανάπτυξή της:

	Καθόλου	Μικρή έμφαση	Μέτρια έμφαση	Μεγάλη έμφαση	Πολύ μεγάλη έμφαση
Back Sales (Αγορά πλοίων όταν η αγορά κινείται σε χαμηλά επίπεδα και πώληση τους όταν η αγορά κινείται σε υψηλότερα επίπεδα)					
New buildings (Νεότευκτα πλοία)					
Second Hand Ships (Μεταχειρισμένα πλοία)					
Διαρκής αύξηση στόλου					
Μετασκευές υπαρχόντων πλοίων					
Εισαγωγή σε Χρηματιστήριο					
Τραπεζικός Δανεισμός					
Χρήση Ιδίων Κεφαλαίων					
Κάθετη Διαφοροποίηση (π.χ. και απόκτηση ναυπηγείου ή εταιρείας προμηθειών)					
Σημαία ευκαιρίας					
Δραστηριοποίηση με άλλο τύπο πλοίου					
Διάσπαση οικογενειακής επιχείρησης σε μικρότερες					
Εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας					
Παροπλισμός στόλου (μη χρήση στόλου σε περιόδους χαμηλής αγοράς για αποφυγή μεγαλύτερης ζημίας)					
Διάλυση στόλου με σκοπό την επανατοποθέτηση όταν αλλάξουν οι συνθήκες					
Εκπαίδευση πληρώματος					

18. Η εταιρεία σας αποκτά έσοδα εκτός από τις ναυλώσεις των ιδίων πλοίων και από άλλες δραστηριότητες (π.χ. παρέχει υπηρεσίες management);

- Ναι  
 Όχι

19. Πόσο σημαντικά είναι τα ακόλουθα για την εταιρεία σας;

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Ανεπίσημη επικοινωνία (π.χ. συναντήσεις, διαπροσωπικές σχέσεις)					
Επίσημη επικοινωνία (π.χ. Management Review Meeting)					
Εκπλήρωση στόχων προϋπολογισμού					
Επίτευξη λειτουργικών στόχων (ταχύτητα, παράδοση, ασφάλεια)					

20. Τα επίσημα συστήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται από την ανώτερη διοίκηση για να:

	Διαφωνώ απολύτως	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως
Διατηρούν τον έλεγχο οι managers στα σημεία που δεν χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή					
Γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις εργασίες εκείνες που οι managers θέλουν να επικεντρώσουν την προσοχή τους					

