



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**« Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ »**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ Κ. ΚΡΙΘΑΡΑΚΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ, 2015

Περίληψη

Η παρατεταμένη οικονομική κρίση έχει φέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της παγκόσμιας οικονομίας και των επιμέρους αγορών. Ο κλάδος της Ναυτιλίας παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με τους λοιπούς επιχειρηματικούς κλάδους, συνεπώς χρήζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Η εργασία αυτή σκοπεύει στην μελέτη των επιπτώσεων της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στη στρατηγική των Ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αρχικά, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της Ναυτιλιακής επιχείρησης με σκοπό να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητες του κλάδου. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα επιχειρησιακής στρατηγικής και ο τρόπος με τον υλοποιούνται στη Ναυτιλία. Έπειτα, γίνεται χρήση της ερευνητικής μεθοδολογίας μελέτης περίπτωσης σε δύο Ναυτιλιακές επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων και διαφορετικού μεγέθους, της AVIN International S.A. και της Sea Hawk Maritime S.A., με στόχο την ανάδειξη των διαφορών στη χάραξη στρατηγικής μεταξύ των δύο επιχειρήσεων και των πιθανών αιτιών τους.

Abstract

The prolonged economic crisis has brought major changes in the way the global economy and individual markets function. The shipping industry presents significant differences compared to other business sectors, thus requiring particular interest. This diploma thesis aims to study the impact of the global economic crisis in the shipping business strategy. Initially, the key features of the shipping business are presented in order to highlight the specificities of the sector. Then, the principal general business strategy models and their specific implementation in shipping industry are presented. Finally, the case study research methodology is applied on two shipping companies of Greek interests and different size, AVIN International SA and Sea Hawk Maritime S.A., in order to illustrate the differences in the applied strategy between the two companies, and their potential causes.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	4
2. Οργάνωση και λειτουργία της Ναυτιλιακής Επιχείρησης και Παραγωγή της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας.	5
2.1 Συντελεστές Παραγωγής της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Ναυτιλιακής Επιχείρησης.....	5
2.2 Τμηματική/διοικητική οργάνωση της Ναυτιλιακής επιχείρησης και στάδια της λειτουργικής διοίκησης & παραγωγής της μεταφορικής διαδικασίας.	8
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή των ναυτιλιακών υπηρεσιών – Τα 5 P’s της Παραγωγής Ναυτιλιακής Υπηρεσίας.....	16
3. Η Έννοια της Στρατηγικής.....	18
3.1 Τι είναι Στρατηγική και γιατί θεωρείται απαραίτητη για την Επιχείρηση	18
3.2 Γενικά Μοντέλα Στρατηγικής	21
3.3 Μοντέλα Στρατηγικής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις.....	24
4. Η παγκόσμια Οικονομική Κρίση και η κρίση στις Θαλάσσιες Μεταφορές – Σύνοψη. ..	28
4.1 Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.....	28
4.2 Η Κρίση στις Θαλάσσιες Μεταφορές	29
5. Πειραματική Διαδικασία	34
5.1 Περιγραφή Ερευνητικής Μεθοδολογίας	34
5.2 Θεωρητική Περιγραφή Ερευνητικής Μεθοδολογίας Μελέτης Περίπτωσης	34
5.3 Διαδικασία Έρευνας και Συνεντεύξεων	37
5.4 Μελέτες Περίπτωσης.....	39
5.4.1 Η περίπτωση της Avin International S.A.....	39
5.4.2 Η περίπτωση της Sea Hawk Maritime S.A	44
6. Συμπεράσματα – Επίλογος.....	49
7. Βιβλιογραφία.....	52

1. Εισαγωγή

Η Ναυτιλία θεωρείται ένας από τους βασικότερους πυλώνες της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Επιπρόσθετα, αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιότητες.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και, συγκεκριμένα η λειτουργία τους, εμφανίζει ομολογουμένως κάποιες ομοιότητες με επιχειρήσεις ποικίλων άλλων κλάδων. Παρόλα αυτά είναι πολύ περισσότερα τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες εκείνες, οι οποίες διαφοροποιούν την λειτουργία της ναυτιλιακής επιχείρησης σε σχέση με τους άλλους κλάδους.

Είναι εύλογο λοιπόν το ερώτημα που προκύπτει για την στρατηγική πολιτική που υιοθετούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και, πιο εξειδικευμένα, αν η στρατηγική τους παραμένει ίδια ή διαμορφώνεται αναλόγως κατά την περίοδο της κρίσης.

Η διπλωματική εργασία αυτή έχει ως στόχο να μελετήσει και να δώσει μια απάντηση στον παραπάνω ερώτημα που τέθηκε.

Σε αρχικό στάδιο, θα αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά, ο τρόπος λειτουργίας και η οργάνωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης.

Στη συνέχεια, θα αναπτύξουμε την έννοια της στρατηγικής σε ένα ευρύτερο πλαίσιο καθώς και κάποια είδη στρατηγικών πολιτικών. Επιπρόσθετα, θα εξετάσουμε αν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ακολουθούν κάποιο από τα προ-αναλυθέντα μοντέλα στρατηγικών ή αν χαράζουν τελείως διαφορετικές πολιτικές.

Κατόπιν, θα αναφερθούμε στο πως η κρίση επηρέασε την παγκόσμια οικονομία και θα εστιάσουμε στην κατάσταση που επέφερε στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών.

Τέλος, μέσω της μεθόδου μελέτης περίπτωσης θα μελετήσουμε 2 ναυτιλιακές επιχειρήσεις και θα εντοπίσουμε τις τυχόν στρατηγικές που υιοθέτησαν κατά την περίοδο της κρίσης καθώς και κατά πόσο επηρέασαν την δραστηριότητά τους (θετικά, αρνητικά, καθόλου). Επιπλέον, στις περιπτώσεις όπου αυτό είναι εφικτό είτε αναγκαίο, θα προταθούν εναλλακτικές στρατηγικές πολιτικές με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

2. Οργάνωση και λειτουργία της Ναυτιλιακής Επιχείρησης και Παραγωγή της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας.

Ο ορισμός της λειτουργικής οργάνωσης και διοίκησης μίας ναυτιλιακής εταιρείας επικεντρώνεται στην λέξη κλειδί «αποδοτική» (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στον κατάλληλο σχεδιασμό και την αποδοτική χρήση όλων των αναγκαίων συντελεστών παραγωγής, καθώς και την ορθολογική οργάνωση των τμημάτων που συγκροτούν την Ναυτιλιακή επιχείρηση, με απώτερο στόχο την προσφορά ανταγωνιστικών θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής αυτών για την Ναυτιλιακή επιχείρηση.

Πρωταρχικός στόχος της Ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η ποσοτική και ποιοτική μεγιστοποίηση του τονάζ της, καθώς μέσω αυτού θα οδηγηθεί σε αύξηση των κερδών της κάτι που με τη σειρά του θα συντελέσει στη δημιουργία νέων επενδύσεων για αύξηση της συνολικής χωρητικότητας (δλδ. της συνολικής μεταφορικής ικανότητας) της, πάντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ναυλαγοράς (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2004).

Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με 1) την ανάλυση των συντελεστών παραγωγής της ναυτιλιακής υπηρεσίας, 2) την τμηματική/διοικητική οργάνωση που έχει η Ναυτιλιακή επιχείρηση καθώς και τα στάδια της λειτουργικής διοίκησης & παραγωγής της μεταφορικής διαδικασίας και 3) τους παράγοντες που την επηρεάζουν, διότι είναι εκείνα τα οποία αποτελούν το κλειδί ούτως ώστε η ναυτιλιακή επιχείρηση να οδηγηθεί στην επίτευξη του όρου «αποδοτική».

2.1 Συντελεστές Παραγωγής της Ναυτιλιακής Υπηρεσίας και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Ναυτιλιακής Επιχείρησης.

i) Ο χρόνος

Στην Ναυτιλία, περισσότερο από κάθε άλλο κλάδο, ο χρόνος πρέπει να χρησιμοποιείται απόλυτα ορθολογικά έτσι ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε άσκοπα έξοδα και δαπάνες, τα οποία θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της Ναυτιλιακής επιχείρησης. Η διαχείριση του χρόνου τόσο στο πλοίο όσο και στο γραφείο πρέπει να εξασφαλίζει ότι το αντίστοιχο ανθρώπινο δυναμικό θα καταφέρνει να

διεκπεραιώνει τις εργασίες του στον χρόνο που πρέπει χωρίς καθυστερήσεις, να διαβλέπει τυχόν απρόβλεπτους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα χρονικά πλαίσια που έχουν οριστεί και να εξασφαλίζει εναλλακτικές διαδικασίες έτσι ώστε να μειώνονται οι συνέπειες από την ύπαρξη καθυστερήσεων. Επιπρόσθετα, ο ίδιος ο χρόνος του πλοίου πρέπει να είναι στρατηγικά σχεδιασμένος και όλες οι εργασίες που γίνονται στο πλοίο θα πρέπει να είναι στην βάση της πρόληψης, είτε αυτό μεταφράζεται στην σωστή και προγραμματισμένη συντήρηση ή σε αποδοτικές διαδικασίες, με στόχο την κατά το δυνατό επικοινωνιακότερη χρήση του (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

ii) Το ανθρώπινο δυναμικό

Αναφερόμαστε τόσο στα άτομα που επανδρώνουν το πλοίο όσο και σε εκείνα που δραστηριοποιούνται στο γραφείο. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πλέον το πιο σημαντικό asset για την ναυτιλιακή επιχείρηση. Η κατάλληλη επιλογή ανθρώπων και η στρατηγική τοποθέτηση στα ποικίλα νευραλγικά πόστα που υπάρχουν σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση μπορούν να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχημένη ή την αποτυχημένη πορεία της. Το ίδιο ισχύει και για το πλοίο, καθώς τα άτομα που το επανδρώνουν έχουν να αντιμετωπίσουν και να ανταπεξέλθουν σε ένα μεγάλο αριθμό καθημερινών προκλήσεων. Εκτός όμως από την επιλογή του κατάλληλου δυναμικού, εξίσου στρατηγικής σημασίας είναι η κατάλληλη και επαρκής εκπαίδευση τους και η εξοικείωση με τις δομές, τις στρατηγικές, τις «γραμμές πλεύσης» του Ναυτιλιακού Οργανισμού. Γραφείο και πλοίο πρέπει να ακολουθούν κοινές στρατηγικές πορείες και σχέδια δράσης. Είναι καθήκον της Διοίκησης της εταιρείας να εμψυχήσει τις πολιτικές, τις δράσεις και τους στόχους της εταιρείας σε όλο το έμπυχο δυναμικό αλλά και να τους παρέχει κάποια κίνητρα, ούτως ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Εξάλλου, το κόστος που αφορά την αμοιβή των πληρωμάτων αποτελεί σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους λειτουργίας του πλοίου και είναι εύλογο η Διοίκηση της Ναυτιλιακής επιχείρησης να αναμένει το μέγιστο και ταυτόχρονα το πιο ποιοτικό αποτέλεσμα από το ανθρώπινο δυναμικό της, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεις για την Ναυτιλία όπου οι ναύλοι είναι χαμηλοί και οδηγούν στην σμίκρυνση του τζίρου της εταιρείας, κάτι που μεταφράζεται σε ανάγκη για μείωση του κόστους παραγωγής της Ναυτιλιακής υπηρεσίας (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

iii) Τα κεφάλαια / Η ρευστότητα

Η σημασία του κεφαλαίου που διαθέτει μία Ναυτιλιακή επιχείρηση, είναι πολύ ουσιαστική, ιδιαίτερα όταν πρόκειται να επενδύσει στην απόκτηση ενός νέου πλοίου. Κατά συνέπεια, το κεφάλαιο είναι ένας βασικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει την ανάπτυξη ή την στασιμότητα της εταιρείας. Σε περιόδους κρίσης, το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση είναι τα χαμηλά έσοδα και η ανεπαρκής ρευστότητα που της δίνει την ευχέρεια να καλύπτει τα λειτουργικά της έξοδα. Εξαιρέση σε αυτό δεν αποτελούν οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις, από την στιγμή που καλούνται να καλύψουν όχι μόνο τα λειτουργικά έξοδα του κέντρου διοικήσεως αλλά και αυτά του πλοίου, εν μέσω μιας περιόδου η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ναύλους και ταυτόχρονα μεγάλη προσφορά σε πλοία, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα κάτω από την επίδραση απρόβλεπτων παραγόντων. Θεωρείται λοιπόν πολύ σημαντική για την Ναυτιλιακή επιχείρηση, η εξασφάλιση τόσο αρχικών κεφαλαίων όσο και κεφαλαίων κίνησης έτσι ώστε να μπορεί να αντεπεξέρχεται επιτυχώς στις δυσάρεστες προκλήσεις που επιφέρει η οικονομική κρίση και ταυτόχρονα να συνεχίζει να αναπτύσσεται, για να μην οδηγηθεί στον αφανισμό εξαιτίας της στασιμότητας και σε δεύτερη φάση στη συρρίκνωση (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

iv) Τα υλικά

Αφορούν κυρίως τις ανάγκες του πλοίου και αναφερόμαστε σε καύσιμα, λιπαντικά, εξαρτήματα του μηχανολογικού εξοπλισμού του πλοίου, μπουγιές, εφόδια κλπ. Μικρότερης έκτασης είναι τα απαραίτητα «υλικά» για την λειτουργία του γραφείου. Σε ότι αφορά την προμήθεια του πλοίου με τα απαραίτητα υλικά, αυτή θα πρέπει να γίνεται με σωστό προγραμματισμό έτσι ώστε να παραδίδονται σε κατάλληλα και βολικά λιμάνια, και φυσικά κατόπιν τακτικής παρακολούθησης των αποθεμάτων έτσι ώστε να αποφεύγονται παραγγελίες οι οποίες είναι άσκοπες και θα επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας του πλοίου χωρίς να υπάρχει κάποια ουσιαστική ανάγκη. Σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται στρατηγικής σημασίας η επιλογή λιμανιού για τον εφοδιασμό του πλοίου καθώς οι τιμές είναι αισθητά μειωμένες και κατά συνέπεια μειώνονται και τα λειτουργικά έξοδα του πλοίου. Επιπρόσθετα, ένας παράγοντας που μπορεί να μειώσει το κόστος από τον εφοδιασμό του πλοίου, είναι η καλή συντήρηση του πλοίου. Η καλή συντήρηση του πλοίου θα οδηγήσει σε μικρότερες ανάγκες για εφοδιασμό ανταλλακτικών και άλλων υλικών όπως, παραδείγματος χάριν, οι μπουγιές. Επιπλέον, ένα καλοσυντηρημένο πλοίο (και μία μηχανή με εύρυθμη λειτουργία) μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμων και λιπαντικών, δεδομένου

ότι στις μέρες της κρίσης η τιμή του πετρελαίου έχει αυξηθεί κατακόρυφα (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

v) Το πλοίο

Το πλοίο αποτελεί, αδιαμφισβήτητα, την καρδιά της δραστηριότητας της Ναυτιλιακής επιχείρησης, η οποία οργανώνεται και στελεχώνεται με βάση το μέγεθος και την χωρητικότητα του στόλου καθώς και με το/τα είδη του φορτίου στα οποία δραστηριοποιούνται τα πλοία της (τύπος πλοίου). Συγκεκριμένα, η επιλογή δραστηριοποίησης σε συγκεκριμένο τύπο φορτίου (λόγου χάρη ξηρό , υγρό , εμπορευματοκιβώτια , κ.α) , ιδιαίτερα για μία εταιρεία που βρίσκεται στο ξεκίνημά της, προκύπτει κατόπιν εμπεριστατωμένης μελέτης διάφορων συντελεστών όπως : κατάσταση της αγοράς , απαιτούμενα κεφάλαια για την επένδυση, διαθέσιμα κεφάλαια, τρόποι χρηματοδότησης, κόστος κατασκευής ή αγοράς πλοίου κ.α. Στην περίπτωση μιας υπάρχουσας εταιρείας, υπάρχει το ενδεχόμενο στρατηγικής επέκτασης της ναυτιλιακής της δραστηριότητας σε νέο τύπο φορτίου με σκοπό την απόκτηση του αντίστοιχου μεριδίου της συγκεκριμένης αγοράς. Επιπλέον, το πλοίο αποτελεί το μέσο για την εισροή εσόδων στην Ναυτιλιακή επιχείρηση. Κατά συνέπεια, η εταιρεία πρέπει να φροντίσει για την επαρκή συντήρησή του με στόχο την συνεχή και απρόσκοπτη εναλλαγή σε ναυλώσεις που θα επιφέρουν την απόκτηση του πολυπόθητου ναύλου στους τραπεζικούς λογαριασμούς της (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το πλοίο αποτελεί τον σημαντικότερο από τους συντελεστές παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας, καθώς οι δράσεις της Ναυτιλιακής επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με αυτό.

2.2 Τμηματική/διοικητική οργάνωση της Ναυτιλιακής επιχείρησης και στάδια της λειτουργικής διοίκησης & παραγωγής της μεταφορικής διαδικασίας.

Στη συνέχεια και με σκοπό να κατανοήσουμε την λειτουργία και τον σκοπό της ναυτιλιακής επιχείρησης, θα αναλύσουμε συνοπτικά τον τρόπο οργάνωσης της καθώς και τα στάδια της παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας.

A) Τμηματική/διοικητική οργάνωση της Ναυτιλιακής επιχείρησης

Ο τρόπος οργάνωσης / τμηματοποίησης μιας Ναυτιλιακής επιχείρησης δεν είναι ο ίδιος σε κάθε εταιρεία και εξαρτάται από πολλές συνθήκες όπως για παράδειγμα το μέγεθος του στόλου, τις αγορές φορτίων στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία κ.α. Εντούτοις , μπορούμε να εντοπίσουμε κάποια κοινά τμήματα τα οποία συναντούμε στις ναυτιλιακές, ασχέτως μεγέθους και δραστηριότητας. Αυτά είναι (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2005a):

i) Το τμήμα Επιχειρήσεων (Operations Department)

Θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα τμήματα στην Ναυτιλιακή εταιρεία. Το τμήμα Επιχειρήσεων έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής διοίκησης ή διαχείρισης των πλοίων της Ναυτιλιακής εταιρείας ¹ . Είναι το τμήμα εκείνο που αναλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που προκύπτουν εξαιτίας την ναύλωσης του πλοίου και εκείνο που καλείται να φέρει εις πέρας το ταξίδι του πλοίου κατά το δυνατόν ομαλότερα, χωρίς καθυστερήσεις και προβλήματα. Κάποιες από τις βασικές ενέργειες του τμήματος σε σχέση με τη ναύλωση συνοψίζονται στα ακόλουθα :

- Μελέτη του ναυλοσυμφώνου, του ταξιδιού του πλοίου σε σχέση με την πορεία και τα λιμάνια που θα καλέσει και ποιες ενέργειες προκύπτουν από τα παραπάνω.
- Υπολογισμός καυσίμων και παραγγελία τους στο κατάλληλο λιμάνι.
- Επιλογή πράκτορα για το κάθε λιμάνι (εάν δεν έχει ήδη οριστεί από το Ναυλωτή) και διατήρηση συχνής επικοινωνίας.
- Αποστολή οδηγιών στο πλοίο σχετικά με τις λεπτομέρειες της νέας ναύλωσης, το είδος του φορτίου και τυχόν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που ο Πλοίαρχος και το πλήρωμα πρέπει να προσέξουν κατά την φόρτωση , κατά την διάρκεια του ταξιδιού για την διατήρηση του σε καλή κατάσταση και κατά την εκφόρτωση.
- Παρακολούθηση της επίδοσης του πλοίου (ταχύτητα, κατανάλωση καυσίμων) καθ' όλη τη διάρκεια της ναύλωσης.
- Επικοινωνία με τους Ναυλωτές

Οι ευθύνες του τμήματος όμως δεν τελειώνουν εδώ. Πολύ σημαντικός θεωρείται ο ρόλος του τμήματος Επιχειρήσεων στην πληροφόρηση των διάφορων άλλων τμημάτων της εταιρείας. Συγκεκριμένα έχει την ευθύνη να πληροφορεί τα τμήματα Πληρωμάτων , Προμηθειών και Ναυλώσεων για τις κινήσεις του πλοίου έτσι ώστε να ρυθμιστούν διάφορες ενέργειες στις οποίες χρειάζεται να προβεί το κάθε ένα από αυτά και ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται σωστός

προγραμματισμός. Συμπερασματικά, είναι προφανές ότι η δουλειά του τμήματος Επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά απαιτητική, σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει η ανάγκη να εκτελείται και σε ώρες εκτός γραφείου. Παρ' όλα αυτά είναι επιτακτική η ανάγκη το τμήμα να λειτουργεί άρτια καθώς οι ενέργειες του έχουν άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στην οικονομική κατάσταση της εταιρείας αλλά και στην φήμη της εταιρείας στους κύκλους των Ναυλωτών.

ii) Το Τεχνικό τμήμα (Technical Department)

Το Τεχνικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την αξιοποίηση του πλοίου τόσο σε μηχανικό, όσο και σε δομικό επίπεδο. Είναι επίσης το τμήμα εκείνο που αναλαμβάνει τον προγραμματισμό της συντήρησης του πλοίου έτσι ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμο να ναυλωθεί, καθώς επίσης και να μην αντιμετωπίζει προβλήματα εξαιτίας πιθανών καθυστερήσεων οι οποίες προκύπτουν από μηχανικής φύσης αίτια. Αξίζει να σημειωθεί ότι το τμήμα Επιχειρήσεων πρέπει να έχει άρτια επικοινωνία με το Τεχνικό τμήμα και να το ενημερώνει χωρίς καθυστέρηση για τυχόν θέματα επίδοσης του πλοίου (ταχύτητα, κατανάλωση καυσίμου) έτσι ώστε να επιλύονται άμεσα εφόσον αυτό είναι δυνατό. Με τη σειρά του, το Τεχνικό τμήμα οφείλει να ενημερώνει έγκαιρα το τμήμα προμηθειών για ανάγκες του πλοίου σε ανταλλακτικά, να συνεργάζεται με την ανώτερη Διοίκηση για θέματα δεξαμενισμών του πλοίου έτσι ώστε να αποφεύγονται ανούσια έξοδα που θα επιβαρύνουν αρνητικά τον προϋπολογισμό της εταιρείας. Το Τεχνικό θεωρείται κι αυτό ένα βασικό τμήμα το οποίο μπορεί να παίξει βασικό ρόλο στα στρατηγικά σχέδια των εταιρειών για μείωση του κόστους.

iii) Το τμήμα Πληρωμάτων (Crew Department)

Αποτελεί το αρμόδιο τμήμα για την επάνδρωση του πλοίου. Ένα επίσης πολύ σημαντικό και στρατηγικό τμήμα για την Ναυτιλιακή επιχείρηση καθώς ο παράγοντας άνθρωπος είναι το κλειδί για την εύρυθμη λειτουργία του πλοίου. Βασικό καθήκον του τμήματος Πληρωμάτων είναι η αναζήτηση και η εύρεση των κατάλληλων αξιωματικών και πληρωμάτων, με μισθολογικά επίπεδα αντίστοιχα με αυτά που ορίζει η πολιτική της εταιρείας. Επιπρόσθετα, το τμήμα Πληρωμάτων καλείται να αξιολογήσει την απόδοση του κάθε μέλους του πληρώματος και να διασφαλίζει την επαναπρόσληψή των αξιόλογων μελών μέσω ποικίλων κινήτρων. Επίσης, το τμήμα αυτό πρέπει να διασφαλίζει για την ύπαρξη και την αυθεντικότητα των απαραίτητων διπλωμάτων και πιστοποιήσεων τα οποία πρέπει να διαθέτει ο ναυτικός, πάντα με βάση το βαθμό του και τη θέση που θα αναλάβει το πλοίο. Πολύ σημαντική είναι η παρακολούθηση των νομοθεσιών των διάφορων χωρών σε συνάρτηση με τα εργασιακά δικαιώματα των ναυτικών ούτως ώστε να προσαρμόζεται ομαλά στις εκάστοτε

νέες απαιτήσεις. Άλλα καθήκοντα του τμήματος Πληρωμάτων αφορούν διαδικαστικά θέματα που προκύπτουν κατά την ναυτολόγηση ή τον επαναπατρισμό των ναυτικών, όπως για παράδειγμα την προετοιμασία του ταξιδιού προς το λιμάνι όπου θα επιβιβαστεί το πλήρωμα, επικοινωνία με τους πράκτορες κλπ.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι το τμήμα Πληρωμάτων πρέπει να ενημερώνεται από το τμήμα Επιχειρήσεων σχετικά με τις κινήσεις του πλοίου έτσι ώστε να μπορεί να προγραμματίζει έγκαιρα τις επερχόμενες αλλαγές των πληρωμάτων.

iv) Το τμήμα Εφοδιασμών (Supply Department)

Τα καθήκοντα του τμήματος Προμηθειών είναι πιο περιορισμένης έκτασης σε σχέση με άλλα τμήματα αλλά, το δίχως άλλο, εξίσου σημαντικά στο κατά πόσο επηρεάζουν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Το τμήμα Προμηθειών αναλαμβάνει όλες τα στάδια και τις ενέργειες που απαιτούνται έτσι ώστε το πλοίο να εφοδιαστεί με ότι είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του όπως για παράδειγμα τρόφιμα , ειδικός εξοπλισμός για το πλήρωμα, ανταλλακτικά, λιπαντικά, χάρτες, κλπ. πάντα σε συνεννόηση με το αρμόδιο τμήμα και πάντα μετά από επιλογή της πιο συμφέρουσας από τις προσφορές που έχει συγκεντρώσει. Η έννοια «συμφέρουσα» δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την έννοια «φθηνότερη» καθώς η ποιότητα του προμηθευμένου προϊόντος θα πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο κατά την τελική επιλογή προμηθευτή. Εξάιρεση αποτελεί η προμήθεια των καυσίμων, η οποία συνήθως κανονίζεται από το τμήμα Επιχειρήσεων (Operations Dpt.). Το τμήμα αυτό έχει επίσης την ευθύνη να συγκεντρώνει στοιχεία από τα πλοία του στόλου και να καταρτίζει λίστες αποθεμάτων οι οποίες θα πρέπει να παρακολουθούνται και να ενημερώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να αποφεύγονται φαινόμενα άσκοπων παραγγελιών ή το αντίθετο. Η κατάρτιση αυτών των λιστών βοηθά έτσι ώστε το τμήμα να προβαίνει σε ουσιαστικό έλεγχο των παραγγελιών που λαμβάνει από τον Πλοίαρχο ή τον Πρώτο Μηχανικό του πλοίου και επιπρόσθετα εξυπηρετεί τον προγραμματισμό της εταιρείας και βοηθά στην ουσιαστική μείωση των εξόδων του πλοίου.

v) Το τμήμα Ασφαλούς Ναυσιπλοΐας / Αρχιπλοιάρχων (Safety/Marine Department)

Το τμήμα αυτό μπορούμε να το συναντήσουμε στις ναυτιλιακές είτε ως ενιαίο, είτε σαν δύο ξεχωριστά τμήματα ή σαν κομμάτι/α του τμήματος επιχειρήσεων. Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος του στόλου της εταιρείας καθώς και από την ικανότητα των στελεχών στο να μπορούν να ανταποκριθούν κατάλληλα στις αυξημένες απαιτήσεις του τμήματος αυτού. Στα καθήκοντά τους , συνοπτικά, συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- *Safety Dpt.*

- Εφαρμογή και τήρηση των διεθνών κανονισμών ασφαλείας τόσο για την πλοήγηση όσο και για την προσέγγιση και παραμονή στους λιμένες, με ότι αυτό συνεπάγεται.
- Διασφάλιση της τακτικής συντήρησης, της καλής λειτουργίας και της επάρκειας των μέσων/εξοπλισμών ναυσιπλοΐας .
- Διασφάλιση της τακτικής συντήρησης, της καλής λειτουργίας και της επάρκειας των σωστικών μέσων.
- Διασφάλιση της τακτικής συντήρησης, της καλής λειτουργίας και της επάρκειας των μέσων πυρόσβεσης.
- Τήρηση των κανονισμών για την προστασία του περιβάλλοντος
- Έγκαιρη ενημέρωση των χαρτών και των ναυτιλιακών εκδόσεων του πλοίου και του γραφείου.

- *Marine Dpt.*

- Συνεργάζεται με το Τεχνικό Τμήμα πάνω στην σωστή συντήρηση του πλοίου και του εξοπλισμού του.
- Μεριμνά και αυτό το τμήμα για την καλή συντήρηση και κατάσταση του εξοπλισμού ασφαλείας του πλοίου.
- Φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος/εξοπλισμού Φορτοεκφόρτωσης του πλοίου.
- Εξασφάλιση της τακτικής συντήρησης και καλής κατάστασης των αμπαριών ή δεξαμενών φορτίου και των λοιπών δεξαμενών του πλοίου (έρματος, καυσίμων, κλπ.).
- Εξασφάλιση της καταλληλότητας των αμπαριών ή δεξαμενών φορτίου , για την φόρτωση του ζητούμενου, σε κάθε περίπτωση, τύπου φορτίου.
- Συμμόρφωση του πλοίου με τους απαιτούμενους κανονισμούς και οδηγίες του Νηογνώμονα για την διατήρηση της κλάσης του.
- Συνεργασία με τα τμήματα Επιχειρήσεων και Πληρωμάτων σε θέματα Φ/Ε και εκπαίδευσης αντίστοιχα.

vi) Το τμήμα Ναυλώσεων (Chartering Department)

Αποστολή του τμήματος Ναυλώσεων είναι η εύρεση πλεονεκτικής απασχόλησης για το πλοίο. Για να εκπληρώσει αυτό τον σκοπό, το τμήμα Ναυλώσεων αναλαμβάνει την διεκπεραίωση του marketing του πλοίου στη Ναυλαγορά με στόχο την απόκτηση προσφορών για ναύλους και στη συνέχεια καλείται να εκτελέσει τον λεγόμενο υπολογισμό

ταξιδιού (voyage estimation) έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν ο προσφερόμενος ναύλος είναι συμφέρων για το πλοίο και να διαπραγματευτεί την αύξηση του ένα αυτό κρίνεται αναγκαίο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προαναφερόμενος υπολογισμός θα πρέπει να γίνεται με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, η οποία είναι αποτέλεσμα της επαρκούς μελέτης διαφόρων παραγόντων οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον εν λόγω υπολογισμό. Το Chartering Dept. παίζει ζωτικό ρόλο στην παραγωγή της ναυτιλιακής υπηρεσίας καθώς είναι εκείνο το οποίο θα γνωστοποιήσει την «προσφορά» της Ναυτιλιακής επιχείρησης σε μεταφορική ικανότητα και κατόπιν θα αναζητήσει την «ζήτηση» για μεταφορική ικανότητα. Οι υποψήφιες απασχολήσεις του πλοίου γνωστοποιούνται στο ανώτερο management έτσι ώστε να ληφθεί από κοινού η απόφαση για το πώς θα ναυλωθεί το πλοίο. Κρίνεται στρατηγικής σημασίας η ικανότητα των ατόμων του τμήματος Ναυλώσεων να προωθήσουν σωστά το πλοίο με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή ζήτηση του για απασχόληση. Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι το τμήμα Ναυλώσεων συνεργάζεται στενά με το τμήμα Επιχειρήσεων έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η καταλληλότητα του πλοίου για την μεταφορά του εκάστοτε φορτίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι το τμήμα Ναυλώσεων αποτελεί κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας της μεταφορικής υπηρεσίας, παρόλα αυτά είναι πιθανό να μην βρίσκεται οργανικά μέσα στην επιχείρηση και να αποτελεί ανεξάρτητη επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι το τμήμα Ναυλώσεων έχει και άλλα καθήκοντα όπως την παρακολούθηση του ταξιδιού μετά το πέρας της διαδικασίας ναύλωσης του πλοίου, η μελέτη των λιμένων και οι ιδιαιτερότητες τους, η διατήρηση των στατιστικών στοιχείων κ.α

vii) Το τμήμα Λογιστηρίου (Accounting Department)

Το Λογιστήριο της Ναυτιλιακής επιχείρησης αποτελεί το κέντρο το κέντρο εσόδων, πληρωμών και οικονομικού ελέγχου. Στα καθήκοντά του συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- Παρακολούθηση και τήρηση των γενικών λογαριασμών και εγγραφών.
- Παρακολούθηση και τήρηση των λογαριασμών Προμηθευτών, Χρεωστών και Πιστωτών και αρχειοθέτηση των τιμολογίων.
- Έλεγχος και τήρηση των λογαριασμών προς τους εκάστοτε Πράκτορες.
- Έλεγχος και τήρηση των λογαριασμών γενικών εξόδων Πλοιάρχου (MGA-Master's General Account)
- Έλεγχος και τήρηση των Τραπεζικών Λογαριασμών
- Εντολές Πληρωμών
- Πληρωμή του προσωπικού της εταιρείας

- Πληρωμή των πληρωμάτων
- Πληρωμές των διάφορων δημοσίων φορέων και οργανισμών.
- Σύνταξη του Freight Invoice ή του Hire Statement (ανάλογα με το είδος της ναύλωσης του πλοίου) και είσπραξη του αντίστοιχου ναύλου (Freight) ή ενοικίου (Hire).
- Μέριμνα για την είσπραξη τυχόν εκπρόθεσμων ναύλων.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι για να διασφαλίσει τον σωστό έλεγχο των τιμολογίων καθώς και την ορθότητα των πληρωμών, το τμήμα Λογιστηρίου πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία και συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα.

Τα παραπάνω που περιγράψαμε, είναι μια τυπική οργάνωση της μέσης ναυτιλιακής εταιρείας.

Σε μεγαλύτερες εταιρείες μπορεί να συναντήσουμε και άλλα επί μέρους τμήματα όπως π.χ :

- a) Το Νομικό τμήμα ή τμήμα Απαιτήσεων και Ασφαλίσεων (Legal/Claims Department)
- b) Το τμήμα συλλογής Ναύλου (Freight Collection Department)
- c) Το τμήμα Πρακτορικών Εξόδων (Disbursements Account Department)

B) Στάδια της λειτουργικής διοίκησης & παραγωγής της μεταφορικής διαδικασίας

Το τμήμα Ναυλώσεων (Chartering Department), είναι εκείνο που καλείται να εντοπίσει τις ανάγκες της αγοράς (δηλαδή των Ναυλωτών) τόσο σε παροντικό όσο και σε μελλοντικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα του τμήματος Ναυλώσεων, μεταφέρονται στο ανώτερο Management της Ναυτιλιακής επιχείρησης έτσι ώστε να χαράξει την κατάλληλη στρατηγική με σκοπό την απόκτηση του επιθυμητού μεριδίου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών της.

Έχοντας το παραπάνω ως δεδομένο , θα προχωρήσουμε στην μελέτη των σταδίων της λειτουργικής διοίκησης και παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

Στάδιο Πρώτο – Ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε, το ανώτερο management ενημερώνεται για τις ανάγκες της Ναυλαγοράς , μεταφράζει αυτές τις ανάγκες σε πόρους / συντελεστές οι οποίοι απαιτούνται για να καλύψει τις ανάγκες των Ναυλωτών και στη συνέχεια καλείται να πάρει την στρατηγική απόφαση του τι ποσοστού μεριδίου αγοράς θέλει να κερδίσει, έτσι ώστε να προβεί στις κατάλληλες επενδύσεις , εάν αυτό κρίνεται απαραίτητο και συμφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, εξετάζει τις δυνατότητες του υπάρχοντος στόλου της εταιρείας και αποφασίζει – μαζί με το τμήμα Ναυλώσεων – για την καλύτερη δυνατή προώθηση του στους κύκλους των ναυλωτών. Σε κάποιες περιπτώσεις , και εφόσον αυτό

είναι εφικτό, μία εταιρεία μπορεί να αποφασίσει την επέκταση των δραστηριοτήτων στην μεταφορά φορτίων άλλου κλάδου. Αυτό θεωρείται μια πολύ τολμηρή απόφαση καθώς οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται συνήθως σε συγκεκριμένη ομάδα φορτίων (παραδείγματος χάριν , ξηρού ή υγρού φορτίου) ή ακόμα και σε συγκεκριμένα φορτία (π.χ υδροποιημένο αέριο) διότι πετυχαίνουν έτσι μεγάλη εξειδίκευση στον χειρισμό των φορτίων και τελικά προτιμώνται από τους ναυλωτές έναντι άλλων επιχειρήσεων. Είναι εύλογος λοιπόν ο χαρακτηρισμός μιας μεταπήδησης ή επέκτασης σε άλλο φορτίο ως τολμηρός. Σε γενικές γραμμές, η κάθε στρατηγική απόφαση θα πρέπει να γίνεται ύστερα από λεπτομερή και ουσιαστική ανάλυση τόσο της Ναυλαγοράς, όσο και της γενικότερης κατάστασης της παγκόσμιας οικονομίας.

Στάδιο Δεύτερο – Προετοιμασία Παραγωγής

Οι ανάγκες σε πόρους που προέκυψαν από το προηγούμενο στάδιο, καθώς και οι στρατηγικές που εξετάστηκαν με σκοπό να καλυφθούν οι ανάγκες της ναυλαγοράς, οργανώνονται και τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο υλοποίησης του. Με λίγα λόγια, η ναυτιλιακή επιχείρηση προχωράει σε οργάνωση της «παραγωγής» και προετοιμασία των συντελεστών αυτής. Σε αυτό το στάδιο, αποφασίζεται ποια πλοία θα καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες του ναυλωτή και στην συνέχεια δίνεται η εντολή στα αρμόδια τμήματα (Επιχειρήσεων, Προμηθειών, Πληρωμάτων κλπ.) ούτως ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες με σκοπό το πλοίο να είναι έτοιμο προς ναύλωση και έτοιμο να αναχωρήσει για το λιμάνι φόρτωσης όταν έρθει ο κατάλληλος χρόνος.

Στάδιο Τρίτο – Παραγωγή

Στο τρίτο και τελικό στάδιο της παραγωγής της ναυτιλιακής/μεταφορικής υπηρεσίας, η εισροή των συντελεστών της παραγωγής (Επιτελικό Γραφείο, Εργατικό Δυναμικό, Πλοία), που έχει καθοριστεί και οργανωθεί από το προηγούμενο στάδιο, οδηγεί στην προετοιμασία εκτέλεσης του ναυλοσυμφώνου (δηλαδή τη συμφωνία του Ναυλωτή με την πλοιοκτήτρια εταιρεία για την παροχή μεταφορικής υπηρεσίας) ή φάση του μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, δηλαδή σε υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς ή παραγωγής μεταφορικών θαλάσσιων υπηρεσιών. Και σε αυτό το στάδιο πρέπει να είναι ουσιαστική η συνεισφορά των τμημάτων της ναυτιλιακής επιχείρησης με σκοπό την υποστήριξη του πλοίου σε τυχόν απρόσμενα συμβάντα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η απρόσκοπτη και ποιοτική παραγωγή και διανομή της μεταφορικής υπηρεσίας.

Μετά το πέρας του τελικού σταδίου παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας , το τμήμα Ναυλώσεων καλείται να διασφαλίσει ότι θα λάβει την κατάλληλη ανατροφοδότηση με σκοπό να διαπιστώσει το επίπεδο ποιότητας της μεταφορικής υπηρεσίας που διανεμηθεί. Εάν κριθεί απαραίτητο, προτείνει διορθωτικές ενέργειες στην διοίκηση της εταιρείας έτσι ώστε σε μελλοντικές ναυλώσεις να επιτυγχάνεται η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή των ναυτιλιακών υπηρεσιών – Τα 5 P's της Παραγωγής Ναυτιλιακής Υπηρεσίας.

Κλείνοντας με το κεφάλαιο της συνοπτικής παρουσίασης της Ναυτιλιακής Επιχείρησης και της Ναυτιλιακής υπηρεσίας, θα παραθέσουμε τα 5 P's που χαρακτηρίζουν την παροχή Ναυτιλιακών υπηρεσιών έτσι ώστε να αποκομίσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα η οποία θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον ιδιαίτερο αυτόν κλάδο (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2001).

A. Product – Προϊόν

Το προϊόν μας είναι η παραγωγή συγκεκριμένης ναυτιλιακής υπηρεσίας. Η υπηρεσία αυτή θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά : ποιοτική , αξιόπιστη, έγκαιρη, το μέσο παραγωγής της (πλοίο) να είναι το κατάλληλο τόσο σε χωρητικότητα όσο και σε άλλα βασικά χαρακτηριστικά (π.χ ταχύτητα, κατάσταση του πλοίου κ.α), η παραγωγή της υπηρεσίας αυτής να είναι αποδοτική για τον πλοιοκτήτη και ταυτόχρονα ανταγωνιστικά πλεονεκτική για τον Ναυλωτή. Τα προαναφερθέντα επιτυγχάνονται μέσω της σωστής και υπεύθυνης εκτέλεσης των καθηκόντων καθενός από τα τμήματα του επιτελείου της ξηράς (τα οποία αναλύσαμε στην προηγούμενη ενότητα) καθώς φυσικά και του πληρώματος του πλοίου.

B. Personnel – Ανθρώπινο Δυναμικό

Παράγοντας κλειδί. Οι ενέργειες του Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο στην ξηρά όσο και στη θάλασσα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγή. Κάθε άτομο παρέχει διαφορετικά στοιχεία δεξιοτεχνίας, νοημοσύνης και προσδοκιών. Οι ποικίλες προσωπικότητες που συνυπάρχουν ταυτόχρονα τόσο επάνω στο πλοίο όσο και στο γραφείο καθιστούν απαραίτητη την ύπαρξη: βέλτιστης επικοινωνίας , μικρών ομάδων εργασίας, συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και εργασιακής δημοκρατίας, παροχής εξουσίας στους ικανότερους και εμπλουτισμού καθηκόντων. Επίσης, είναι απαραίτητο τα αρμόδια τμήματα (π.χ Ops & Technical Dpts) να συμμετέχουν ενεργά στην επιλογή πληρωμάτων.

C. Programs – Πλάνα Ταξιδιού (Σχέδια Μεταφοράς)

Για να είναι σε θέση το πλοίο να ξεκινήσει το ταξίδι του προς το λιμάνι φόρτωσης, είναι βασικό να διαθέτει έναν αριθμό στοιχείων και πληροφοριών μείζονος σημασίας. Κάποια από αυτά είναι: βασικά στοιχεία για το φορτίο και σχέδιο φόρτωσης, σχέδιο ταξιδιού, πληροφορίες από το ναυλοσύμφωνο, χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του λιμένα, αν θα υπάρξουν ενέργειες εφοδιασμού του πλοίου με καύσιμα ή άλλες προμήθειες, αν θα υπάρξουν αλλαγές πληρωμάτων, κ.α . Αντίστοιχες είναι και οι πληροφορίες που πρέπει να διαθέτει το πλοίο πριν την άφιξη του στο λιμένα εκφόρτωσης.

D. Processes – Διαδικασίες

Οι διαδικασίες αφορούν στο ποιες μεταφορικές υπηρεσίες θα προσφερθούν, με ποια πλοία καθώς και η κινητοποίηση όλων των πόρων/συντελεστών που απαιτούνται για την παραγωγή της υπηρεσίας. Οι διαδικασίες διασαφηνίζουν, μεταξύ άλλων, το είδος της παραγωγής, τον αριθμό και το μέγεθος των πλοίων καθώς και το κόστος παραγωγής που πρέπει να επιτευχθεί.

E. Plant – Εργοστάσιο (Πλοίο)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας είναι η ύπαρξη ενός πλοίου το οποίο θα είναι κατάλληλα επανδρωμένο και εξοπλισμένο για να καλύψει τις ανάγκες των ναυλωτών, οι οποίες έχουν καθοριστεί μέσα στο ναυλοσύμφωνο. Το πλοίο θα πρέπει να είναι αξιόπλοο καθ' όλη την διάρκεια της ναύλωσης.

3. Η Έννοια της Στρατηγικής

3.1 Τι είναι Στρατηγική και γιατί θεωρείται απαραίτητη για την Επιχείρηση

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, η λέξη στρατηγική πρωτοεμφανίζεται το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012). Η χρήση της λέξης «Στρατηγική» αρχίζει να διευρύνεται όταν έγινε προφανές στους μελετητές και επιστήμονες του τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, παρόλο που έχουμε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα της αγοράς και χρησιμοποιούν κοινές τεχνολογικές μεθόδους παραγωγής, τα επίπεδα απόδοσης τους διαφοροποιούνται σε σημαντικά μεγάλο επίπεδο. Ύστερα από πιο εκτεταμένη μελέτη του φαινομένου αυτού διαπιστώθηκε ότι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, σε πολλές υιοθετούσαν διαφορετικές μεθοδολογίες σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρήγαγαν τους, τις αγορές τους, τα κανάλια μέσω των οποίων διένεμαν τα προϊόντα τους, ακόμα και σε σχέση με τις εσωτερικές τους δομές και την τμηματική τους οργάνωση. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές»³. Ετοιμολογικά, η λέξη στρατηγική σημαίνει η πράξη του να «οδηγώ ένα στρατό», και φυσικά έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012).

Σε σχέση τώρα με τους σύγχρονους ορισμούς της στρατηγικής, μπορούμε να συναντήσουμε ποικίλους στα διεθνή συγγράμματα. Παραθέτουμε κάποιους από αυτούς, τους οποίους ανακτήσαμε από το βιβλίο του Παπαδάκη (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012).

- Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως « τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων ».
- Ο Andrews υποστηρίζει ότι «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».

- Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Σε κάποιες πιο ελεύθερες αποδόσεις του όρου, συναντάμε τον καθηγητή του Harvard Michael Porter, ο οποίος σε άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «**τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της**» ενώ ο Gary Hamel, καθηγητής του London Business School, και πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων Strategos, τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως «**επανάσταση**».

Σε γενικές γραμμές δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει ένας ορισμός για την στρατηγική ο οποίος είναι κοινά αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα. Παρόλα αυτά, μπορούμε να διακρίνουμε κάποια κοινά σημεία στους παραπάνω ορισμούς όπως για παράδειγμα η παραδοχή ότι ο ορθολογικός προγραμματισμός είναι ουσιαστικός για την χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης . Με λίγα λόγια, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση για να ορίσει τον σκοπό της , τους στόχους της και της στρατηγικές της, πρέπει να λάβει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον και στην συνέχεια να τα υλοποιήσει .

Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012) :

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Έλεγχος

Με βάση το παραπάνω και σε συνδυασμό με τους ορισμούς που στην παραθέσαμε προηγουμένως , ως στρατηγική μπορεί να εκληφθεί «*Το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής*». Ο παραπάνω ορισμός θεωρεί ως δεδομένα την σταθερότητα και προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος και γενική αποδοχή των οραμάτων και λοιπών στόχων από όλους τους εμπλεκόμενους μέσα στην επιχείρηση (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2009).

Αφού αναλύσαμε την έννοια Στρατηγική, θα ήταν χρήσιμο να ασχοληθούμε και με το γιατί είναι χρήσιμη η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από μία επιχείρηση.

Η στρατηγική θεωρείται από πολλούς απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Αυτό δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι η στρατηγική θα μας «κλειδώσει» την επιτυχία, όμως μπορεί να δρομολογήσει την πορεία της επιχείρησης στην επιτυχία. Υπάρχει μια πλειάδα λόγων με βάση τους οποίους μπορούμε να ισχυριστούμε το παραπάνω, αλλά θα εστιάσουμε στους πιο ουσιαστικούς (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012) (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2011).

- **Η στρατηγική τοποθετεί την επιχείρηση σε κοινή γραμμή πλεύσης.**

Είναι πολύ σημαντικό όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τους στόχους της επιχείρησης (οι οποίοι θα έχουν οριστεί κατά την χάραξη μιας στρατηγικής) και να εργάζονται για τους κοινούς αυτούς στόχους. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η «πυξίδα» της επιχείρησης.

- **Η στρατηγική προάγει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

Η χάραξη στρατηγικής από την επιχείρηση θεσπίζει κριτήρια και κανόνες που λειτουργούν ως μέσο αξιολόγησης και λήψης ομοιόμορφων αποφάσεων οι οποίες δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει συγκεκριμένη ροή πληροφοριών και αποφεύγονται οι παρανοήσεις και οι εσφαλμένες ερμηνείες κάποιων γενικών κατευθύνσεων που δίνει η επιχείρηση

- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

Η προσπάθεια όλων των ατόμων είναι συντονισμένη και κατευθυνόμενη προς τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση. Κάθε άτομο δεν λειτουργεί ανεξάρτητα, αντιθέτως προάγεται η συλλογική δράση.

- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Η υιοθέτηση στρατηγικής απαντά στα ερωτήματα του ποιο είμαστε εμείς και κατά ποιο τρόπο διαφέρουμε σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας. Με λίγα λόγια, διασαφηνίζεται η προσωπικότητα της επιχείρησης κάτι που βοηθά στο να γίνει διακριτή στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

Ένας από τους κυριότερους λόγους για τον οποίο η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη σε μία επιχείρηση. Προσφέρει μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσω της χάραξης ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Μειώνοντας λοιπόν αυτήν την αβεβαιότητα αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων του. Οι άνθρωποι δρουν με περισσότερη σιγουριά όταν γνωρίζουν κάποιες δεδομένες κατευθύνσεις και δεν κινούνται στα τυφλά.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών και αβεβαιότητας, στις οποίες, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δε διαθέτει στρατηγική ή δε θα κάνουν τίποτα και ή το καθένα θα δράσει κατά το δοκούν, κάτι που εμπεριέχει τον κίνδυνο των αντικρουόμενων ενεργειών (CUMMINGS 2002).

- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο βασικός σκοπός κάθε κερδοσκοπικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της μέσω της αύξησης του μεριδίου της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να το διατηρήσει. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η χάραξη στρατηγικής είναι αυτή που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντός τους και την δυναμική που διαθέτει το εσωτερικό τους περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

3.2 Γενικά Μοντέλα Στρατηγικής

Σε σχέση με τον τρόπο που δρα μία επιχείρηση όταν αποφασίζει να υιοθετήσει μια στρατηγική, μπορούμε να διακρίνουμε, μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, τα παρακάτω μοντέλα στρατηγικής (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2012) (ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, 2009) :

- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές εξυγίανσης/διάσωσης (turnaround strategies)
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)

Στη συνέχεια της ενότητας αυτής, θα αναλύσουμε συνοπτικά το κάθε ένα από τα παραπάνω στρατηγικά μοντέλα.

i) Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)

Είναι οι στρατηγικές εκείνες οι οποίες στοχεύουν στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης μέσω της αύξησης των μεριδίων αγοράς, των πωλήσεων ή και των δύο. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται μια στρατηγική ανάπτυξης είναι ότι η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο και είναι απαραίτητη η ανάπτυξη της επιχείρησης όχι μόνο για να οδηγηθεί στην κερδοφορία, αλλά και για να επιβιώσει. Είναι το πιο σύνηθες είδος στρατηγικής που χρησιμοποιείται και κάποιες υποομάδες στρατηγικών είναι οι ακόλουθες:

- **κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)**

Είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει θέση στην προμήθεια πρώτων υλών, που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (προμηθευτής), ή/και στην διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών (διανομείς/λιανοπωλητές). Στόχος είναι να εξασφαλίσει τον έλεγχο και την ποιότητα τόσο στις πρώτες ύλες όσο και στην διανομή των προϊόντων και ταυτόχρονα να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους αντιπάλους.

- **οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)**

Εδώ η επιχείρηση, προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή δημιουργίας αντίστοιχων εταιρειών του κλάδου. Σκοπός είναι να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

- **διασπορά/διαφοροποίηση δραστηριοτήτων - (diversification)**

Η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση. Επίσης η χρήση των ίδιων πόρων από δύο ή περισσότερες δραστηριότητες ανήκει στα χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου στρατηγικής. (συσχετισμένη διαφοροποίηση). Οι στόχοι εδώ, είναι η μείωση του κόστους, η ενδυνάμωση έναντι των ανταγωνιστών και η θωράκιση, μέσω επιπρόσθετων τομέων δραστηριοποίησης, της κερδοφορίας. Επιπρόσθετα, υπάρχει και η αντίθετη μέθοδος, αυτή της ασυσχετιστής διαφοροποίησης, κατά την οποία οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν συνδέονται μεταξύ τους άμεσα. Η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής εξαιτίας της δυσοίωσης μελλοντικής εξέλιξης του κλάδου.

- **συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration)**

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να επικεντρωθεί στην καλύτερη/άριστη ανάπτυξη του κυρίαρχου προϊόντος/υπηρεσίας της ή μιας πλεονεκτικής τεχνολογίας της.

- **ανάπτυξη αγοράς (market development)**

Η επιχείρηση μέσω αυτής της στρατηγικής στοχεύει στην προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της σε νέες αγορές / κανάλια διανομών ή να προσελκύσει πελάτες από διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

- **ανάπτυξη προϊόντων (product development)**

Σε αυτή την περίπτωση, έχουμε την προσπάθεια δημιουργίας νέων προϊόντων/υπηρεσιών ή βελτίωση/ανανέωση των ήδη υπάρχοντων και πετυχημένων προϊόντων/υπηρεσιών τα οποία έχουν φτάσει σε στάδιο ωρίμανσης.

ii) Στρατηγικές εξυγίανσης/διάσωσης (turnaround strategies)

Οι στρατηγικές εξυγίανσης/διάσωσης στοχεύουν στο να επιδιορθώσουν βασικά προβλήματα της επιχείρησης τα οποία την οδηγούν προς τον αφανισμό. Επίσης οι στρατηγικές αυτές μπορεί να υιοθετηθούν από κάποιες επιχειρήσεις ως «προληπτικό μέτρο». Οι στρατηγικές αυτές εμπεριέχουν, μεταξύ άλλων, μεθόδους όπως αντικατάσταση του ανώτερου management , συρρίκνωση (μείωση κάθε είδους κόστους και κυρίως των δαπανών για το ανθρώπινο δυναμικό), επαναπροσδιορισμός των στόχων/σκοπών, κατάργηση μη αποδοτικών προϊόντων / υπηρεσιών, επαναξιολόγηση πελατών και απομάκρυνση όσων δεν προσφέρουν κέρδος, επαναδιάρθρωση τυχόν χρεών, outsourcing.

iii) Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε και από τον ίδιο τον τίτλο, στρατηγική σταθερότητας, βασικά, σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει στόχο να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάστασή της. Σε αυτά τα είδη παρατηρούμε την έλλειψη σημαντικών αλλαγών, διατήρηση των ίδιων στόχων και αποστολών και αντικειμενικών σκοπών. Σε περίπτωση απόφασης εκτέλεσης κάποιων αλλαγών, αυτές εστιάζουν μόνο στη βελτίωση της απόδοσης και δεν αποτελούν καινοτομίες για την επιχείρηση. Οι πόροι/συντελεστές της επιχείρησης εναρμονίζονται στο να εξυπηρετήσουν τις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την καλύτερη εξειδίκευση , εδραίωση στον χώρο, ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τελικά αύξηση της κερδοφορίας. Υπάρχουν ποικίλες υποκατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας όπως :

- **Στρατηγικές καμίας αλλαγής**

Η επιχείρηση επιλέγει τον δρόμο διατήρησης της υπάρχουσας στρατηγικής της, με σκοπό να επωφεληθεί περισσότερο από τα αποτελέσματα. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει την σταθερότητα ή πολύ αμελητέες διαφοροποιήσεις κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- **Στρατηγική συγκομιδής κερδών**

Χαρακτηριστικό αυτής της στρατηγικής είναι ότι η επιχείρηση θυσιάζει την μελλοντική της ανάπτυξη και εξέλιξη (π.χ μείωση /εξάλειψη δαπανών για διαφήμιση, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ, κ.α) στο βωμό της γρήγορης αποκόμισης μεγάλων κερδών.

- **Στρατηγικό διάλειμμα**

Μετά από μια περίοδο συνεχόμενης ανάπτυξης και ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες όπου έχουν πραγματοποιηθεί πολύ σημαντικές αλλαγές στις εσωτερικές δομές της επιχείρησης, αποφασίζεται η στρατηγική του διαλείμματος με σκοπό η επιχείρηση να ξαναβρεί τον εσωτερικό έλεγχο και την εσωτερική ισορροπία της.

Οι παραπάνω στρατηγικές που αναλύθηκαν, απαντώνται σε όλα τα είδη επιχειρήσεων και φυσικά και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε μέσω της βιβλιογραφίας, κατά πόσο τα μοντέλα που προαναφέρθηκαν έχουν εφαρμογή στην ναυτιλιακή επιχείρηση και, αν ναι, κατά πόσο διαφοροποιούνται/προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η λειτουργία της και η παραγωγή από αυτήν της θαλάσσιας υπηρεσίας.

3.3 Μοντέλα Στρατηγικής στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

Η στρατηγική σε ένα ευρύτερο πλαίσιο είναι άμεσα συνυφασμένη με τον μελλοντικό προγραμματισμό. Εδώ συναντούμε και το βασικότερο εμπόδιο ή μειονέκτημα της εφαρμογής στρατηγικών μοντέλων στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις. Αυτό είναι η δυσκολία του μελλοντικού της προγραμματισμού, καθώς ο κλάδος της Ναυτιλίας και των Θαλάσσιων Μεταφορών παρουσιάζει πολλές απρόοπτες αλλαγές και έτσι η επιχειρηματική πορεία της ναυτιλιακής επιχείρησης παρουσιάζει δυσκολίες στο να σχεδιαστεί. Από την άλλη το πλεονέκτημα κατά τον προγραμματισμό της Ναυτιλιακής Επιχείρησης είναι το γεγονός ότι η παροχή υπηρεσιών (θαλάσσιων μεταφορών) στη Ναυτιλία είναι ομοειδής εξαιτίας του μικρού αριθμού τύπου και ειδών πλοίων, το οποίο είναι αν όχι ο βασικότερος, σίγουρα ένας από τους βασικότερους συντελεστές παραγωγής της ναυτιλιακής υπηρεσίας. Κατά συνέπεια μπορούμε

να αναγνωρίσουμε **τρία επίπεδα στρατηγικής** στην Ναυτιλιακή Επιχείρηση τα οποία σχετίζονται με τα ακόλουθα (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2005b):

1) Σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιηθεί η Ναυτιλιακή Επιχείρηση – Τύποι πλοίων όπου θα γίνει η επένδυση.

Σε αυτό το επίπεδο αποφασίζεται σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιηθεί η Ναυτιλιακή επιχείρηση στο μέλλον και κατ' επέκταση τι είδος στόλου θα πρέπει να δημιουργήσει. Η επιχείρηση θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί σε παραπάνω από μία αγορές θαλάσσιων μεταφορών. Οι θαλάσσιες μεταφορές αφορούν τα ακόλουθα: χύδην ξηρά φορτία, χύδην υγρά φορτία (πετρέλαιο, χημικά, υγροποιημένα αέρια), εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες (κρουαζιερόπλοια & ακτοπλοία, ναυτιλία γραμμών (liner), μεταφορά αυτοκινήτων & αυτοκινούμενων οχημάτων, συνδυασμένες μεταφορές. Η εταιρεία λαμβάνοντας υπόψη μια πλειάδα παραγόντων και συνθηκών όπως την παρούσα και προβλεπόμενη κατάσταση της αγοράς, τα κεφάλαια που διαθέτει καθώς και το κατά πόσο μπορεί να υποστηρίξει μια νέα επένδυση, οδηγείται στην απόφαση αν θα επικεντρωθεί σε μία ή περισσότερες κατηγορίες θαλάσσιων μεταφορών καθώς και με πόση δυναμικότητα (μέγεθος στόλου) θα μπει στον εκάστοτε τομέα.

2) Δημιουργία και εδραίωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στις επιλεγόμενες αγορές δραστηριοποίησης της Ναυτιλιακής Επιχείρησης.

Στο δεύτερο αυτό επίπεδο στρατηγικής, η εταιρεία καλείται να ανταγωνιστεί και τελικά να κατακτήσει την υπεροχή σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Στην περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο μεταφορών (**στρατηγική συγκέντρωσης / διεξόδου αγοράς**) - συνήθως πρακτική που συναντάμε στον τομέα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων - ο σχεδιασμός είναι απλός αφού είναι ομογενοποιημένος για το σύνολο της δραστηριότητας της Ναυτιλιακής. Στην περίπτωση όμως μίας επιχείρησης με δραστηριότητα σε περισσότερους από έναν θαλάσσιους μεταφορικούς κλάδους, π.χ στην μεταφορά χύδην ξηρών (**στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης**), είναι επιτακτική η χάραξη διαφορετικών στρατηγικών μεθόδων για το κάθε είδος αγοράς. Οι στρατηγικές μέθοδοι που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως αρωγοί στην καθιέρωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι : α) Χωρισμός διαφορετικών εργασιών ή ομαδοποίηση συγγενών εργασιών, β) μεμονωμένη αποστολή της εταιρείας, γ) συγκεκριμένοι ανταγωνιστές, δ) ύπαρξη κοινών στόχων. Όλα τα παραπάνω πρέπει να λειτουργούν στη βάση ότι στη Ναυτιλία, κάθε κλάδος αλλά και τομέας μπορεί να αποτελέσει ιδιαίτερη στρατηγική μονάδα. Κατά καιρούς, συναντάμε στη Ναυτιλία αξιόλογα παραδείγματα εφοπλιστών οι οποίοι

κατάφεραν να μείνουν στο προσκήνιο και να καθιερωθούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τον Σταύρο Νιάρχο, ο οποίος μέσω του μοντέλου της **κάθετης ολοκλήρωσης** κατάφερε να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του με τη δημιουργία των Ναυπηγείων Σκαρामαγκά το 1957. Αρχικά ο Νιάρχος δημιούργησε το Ναυπηγείο για να χτίζει τα δικά του πλοία αλλά στη συνέχεια προσέλκυσε πελάτες είτε από την Ελλάδα (κράτος, άλλοι εφοπλιστές) ή και από το εξωτερικό. Αντίστοιχη περίπτωση είναι και ο εφοπλιστής Παναγιώτης Τσάκος, ο οποίος δημιούργησε το ναυπηγείο Tsakos Industrial Navales την δεκαετία του '70 με μεγάλη δραστηριότητα στο Μοντεβίδεο της Ουρουγουάης. Άλλες αξιόλογες περιπτώσεις είναι και ο Αντώνης Χανδρής ο οποίος ξεκίνησε την πορεία του σπάζοντας το μονοπώλιο της υπερωκεάνιας σύνδεσης Ευρώπης – Αυστραλίας, για να φτάσει στις μέρες ο όμιλος Χανδρή, να δραστηριοποιείται πλέον στην αγορά μεταφοράς αργού πετρελαίου και πετρελαιοειδών, στην αγορά μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων αλλά και σε μη-θαλάσσιες δραστηριότητες όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Να σημειωθεί ότι και ο εφοπλιστής Α. Χανδρής σχεδίασε εν μέρει μία στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης δημιουργώντας μία ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη στην Σαλαμίνα η οποία όμως σήμερα δεν είναι συμφερόντων του ομίλου Χανδρή. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί και ο όμιλος Βαρδινογιάννη ο οποίος εκτός από την διαχείριση δεξαμενοπλοίων - τα οποία δραστηριοποιούνται στις αγορές αργού πετρελαίου, πετρελαιοειδών και χημικών – δραστηριοποιείται επίσης και στους κλάδους διύλισης πετρελαίου, εμπορίας και διανομής των προϊόντων που παράγονται στο διυλιστήριο. Εκτός των συνόρων της χώρας μας, αξιοσημείωτη είναι η περίπτωση της εταιρείας Maersk, η οποία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαχείρισης πλοίων με δραστηριότητα στις αγορές υγρού και ξηρού φορτίου καθώς και εμπορευματοκιβωτίων. Επίσης αποτελεί και έναν από τους μεγαλύτερους ναυλωτές οι οποίοι αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση μεταφοράς ποικίλων φορτίων (ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, 2005b) (ΘΕΟΤΟΚΑΣ, 2007).

3) Οργάνωση της υποδομής της Ναυτιλιακής Επιχείρησης ούτως ώστε να επιτευχθεί η καθιέρωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής, αφορά στην κατάλληλη και άριστη τμηματική οργάνωση της ναυτιλιακής επιχείρησης με σκοπό να εξυπηρετήσει και να υποστηρίξει τις στρατηγικές αποφάσεις που προέκυψαν από το προηγούμενο επίπεδο στρατηγικής. Η οργάνωση θα πρέπει να είναι ανάλογη των ειδών φορτίου στα οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και επιπρόσθετα θα επηρεάζεται από την ιστορική πείρα της επιχείρησης στα φορτία αυτά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι και οι Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως ένα βαθμό κάποια από τα γενικά στρατηγικά μοντέλα που αναλύσαμε στην αρχή του κεφαλαίου με την διαφορά ότι αυτά προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες του κλάδου αυτού. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα παραθέσουμε μια συνοπτική ανασκόπηση της Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης και της Κρίσης στις Θαλάσσιες μεταφορές, με σκοπό να οδηγηθούμε στις μελέτες περίπτωσης, οι οποίες θα μας δώσουν μια εικόνα για το αν οι Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις προσαρμόζουν και αλλάζουν τις Στρατηγικές τους κατά την δυσμενή περίοδο της ύφεσης.

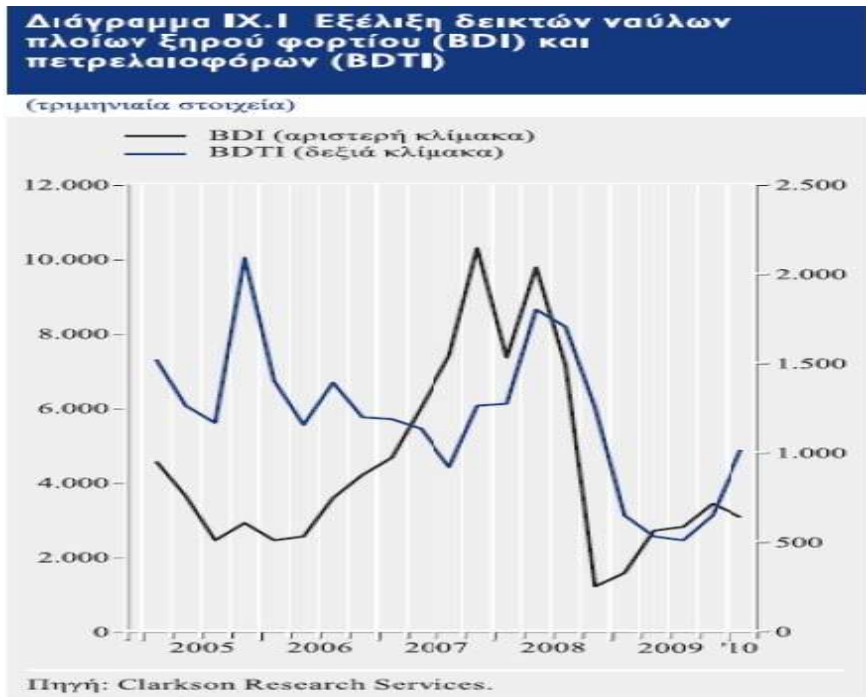
4. Η παγκόσμια Οικονομική Κρίση και η κρίση στις Θαλάσσιες Μεταφορές – Σύνοψη.

4.1 Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση

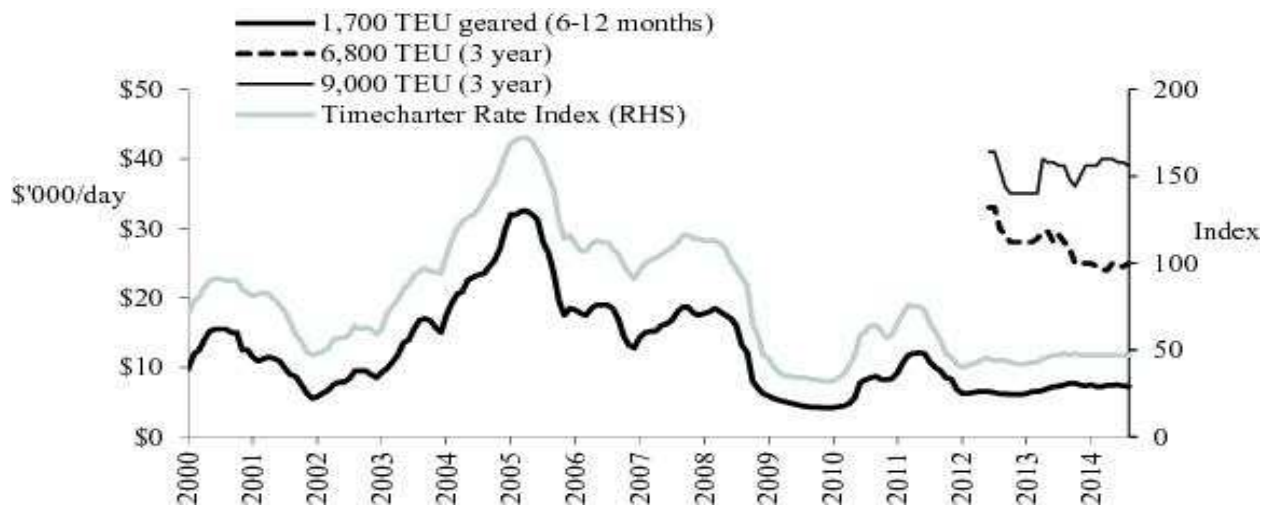
Από το 2007 και με αφορμή την κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού οργανισμού Leeman Brothers, η παγκόσμια οικονομική, και όχι μόνο, κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση/ύφεση, η οποία, μπορεί να εντοπίστηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με κύριο λόγο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, πολύ σύντομα όμως έλαβε παγκόσμιες διαστάσεις. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ακολουθώντας το φαινόμενο του ντόμινο και με μεγάλη ταχύτητα σε πρώτη φάση στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα, τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στην πραγματική οικονομία των χωρών. Δημιούργημα αυτού του γεγονότος είναι η ύφεση και η πτώση της απασχόλησης με μεγάλη σφοδρότητα, κάτι το οποίο οδήγησε σε απόγνωση χιλιάδες ανθρώπους ανά τον κόσμο. Το κύριο πρόβλημα των οικονομιών των κρατών είναι κοινό. Η δραματική κατάσταση σε ότι αφορά την ρευστότητα με αποτέλεσμα αδυναμία πληρωμών, υποβάθμιση του ανταποδοτικού χαρακτήρα του κράτους – δικαίου, αύξηση φορολογίας, επιβολή νέων μέτρων, μείωση μισθών, επιβολή λιτότητας και πολλά ακόμα. Τα μέτρα αυτά, είχαν στόχο τη βελτίωση της ρευστότητας, την κινητοποίηση των επενδύσεων με σκοπό την αναθέρμανση της οικονομίας και τη συγκράτηση της απασχόλησης, με άλλα λόγια την ανάπτυξη. Δεν παύουν όμως τα ίδια αυτά μέτρα να δημιουργήσαν και μία πλειάδα αρνητικών συνεπειών όπως την αδυναμία των ατόμων να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους και το βασικότερο σε τραγική μείωση της αγοραστικής τους ικανότητας ως καταναλωτές. Αυτό με τη σειρά οδήγησε στη μείωση της κατανάλωσης αγαθών, συμπαρασύροντας έτσι και την παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων η οποία μειώθηκε σημαντικά. Απόρροια αυτού είναι η ραγδαία και δραματική πτώση του διεθνούς εμπορίου κυρίως το τέλος του 2008 και κατά το 2009, κάτι που, παρόλη την σχετική ανάκαμψη που έχει σημειωθεί, συνεχίζει να υπάρχει σε ένα βαθμό ως και σήμερα.

4.2 Η Κρίση στις Θαλάσσιες Μεταφορές

Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στο διεθνές εμπόριο προκάλεσε με τη σειρά του τη ραγδαία μείωση των ναύλων και την πτώση των αξιών των πλοίων, φέρνοντας πολλές ναυτιλιακές εταιρείες αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις για την μελλοντική τους πορεία. Αυτή η ύφεση στη Ναυτιλία προκλήθηκε με τη μέθοδο του ντόμινο καθώς η παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε αρχικά μια μεγάλη μείωση στην ζήτηση κυρίως για καταναλωτικά αγαθά. Η πτώση αυτή στη ζήτηση των καταναλωτικών αγαθών είχε σαν συνέπεια την συρρίκνωση των αναγκών των χωρών για εισαγωγές προϊόντων και κατ' επέκταση την παραγωγή και εισαγωγή πρώτων υλών στις κυρίαρχες χώρες στην παραγωγή καταναλωτικών αγαθών. Ο φαύλος αυτός κύκλος δημιούργησε την έλλειψη ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες. Η συνέπειες που ακολουθούν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν καταστροφικές. Σύμφωνα με έρευνες της PwC (PWC, 2011, PWC, 2012), κατά το 2008 - 2009 ο κλάδος της Ναυτιλία αντιμετώπισε μία από τις χειρότερες αποδόσεις του με συνέπειες τόσο για τις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις όσο και για τους περιφερειακούς κλάδους της. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο κλάδος της αγοράς εμπορευματοκιβωτίων παρουσίαση την χειρότερη απόδοση σε σχέση με τις άλλες αγορές (ξηρού φορτίου, δεξαμενοπλοίων κ.α) οι οποίες φυσικά και δέχτηκαν χτυπήματα, αλλά διατηρήθηκαν σε βιώσιμα επίπεδα (PWC, 2011) . Οι παρακάτω πίνακες μας δείχνουν τις πορείες των δεικτών ναύλων για πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου, δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.



Εικόνα 1: Εξέλιξη δεικτών ναύλων πλοίων ξηρού φορτίου και πετρελαιοφόρων. Πηγή: Clarkons



Εικόνα 2: Εξέλιξη δεικτών πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων διαφόρων χωρητικότητας και γενικού δείκτη χρονοναύλωσης. (Πηγή: www.sec.gov)

Αν και κατά τις χρονιές 2010 – 2011 παρατηρήθηκε μία σχετική ανάκαμψη, παρόλα αυτά οι αντικρουόμενες ειδήσεις και στατιστικές που έδειχναν την παγκόσμια οικονομία από τη μία να ανακάμπτει και από την άλλη να βυθίζεται σε μια δεύτερη ύφεση, κράτησαν τους ναύλους, οι οποίοι χαρακτηρίστηκαν από μεγάλη αστάθεια, σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Το αίσθημα αβεβαιότητας στην αγορά και οι χαμηλοί ναύλοι σε συνδυασμό με την περιορισμένη χρηματοδότηση που προσφέρεται πλέον από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, οδηγεί τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις σε αναδιάρθρωση ή να αναχρηματοδότηση του δανεισμού τους, μετά από αδυναμία τήρησης βασικών όρων των δανειακών τους συμβάσεων και ύστερα από σκληρές διαπραγματεύσεις με τους πιστωτές τους. Επιπλέον, αρκετές εταιρείες αναγκάστηκαν να αναβάλουν παραδόσεις πλοίων ή να ακυρώσουν παραγγελίες στα ναυπηγεία κάτι που μεταφράζεται σε μείωση των παραδόσεων νεόκτιστων πλοίων κατά 25% το 2009. Επίσης, ο αριθμός των παραγγελιών σε ναυπηγεία που πραγματοποιήθηκαν το 2009 ήταν ο χαμηλότερος κατά τα τελευταία 10 χρόνια. Σε ότι αφορά στις τιμές των νέων πλοίων αυτές μειώθηκαν από 30% μέχρι 60% -ανάλογα με τον τύπο του πλοίου- από το υψηλότερο της τιμής τους το 2008, οδηγώντας σε μείωση της αξίας του στόλου πολλών ναυτιλιακών εταιρειών αλλά παράλληλα θέτοντας μία ευνοϊκή περίοδο για παραγγελίες νέων πλοίων. Φυσικά αυτή η ευκαιρία δεν μπορεί να αδραχθεί παρά μόνο από πολύ μικρό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων, καθώς οι περισσότερες ήδη έχουν να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της βαθιάς ύφεσης που αντικατοπτρίζεται στους ναύλους των πλοίων. Στη συνέχεια παραθέτουμε κάποιους πίνακες οι οποίοι μπορούν να μας δώσουν μια εικόνα για την κατάσταση τόσο της ναυλαγοράς όσο και της αγοράς/παραγγελιών νεόκτιστων πλοίων (PWC, 2011, PWC, 2012).

Πίνακας 1

Εξέλιξη στόλων και παραγγελιών τα έτη 2009-2012 (Ιούνιος) για πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου, δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων

Fleet developments & orderbook				
	2009	2010	2011	2012 June
Dry Bulk Vessels				
Fleet (dwt million)	461	540	618	662
y-o-y % increase	9%	17%	14%	
Orderbook	303	303	228	165
Orderbook % Fleet	66%	56%	37%	25%
Tankers > 10,000				
Fleet (dwt million)	432	449	475	486
y-o-y % increase	6%	4%	6%	
Orderbook	140	127	86	67
Orderbook % Fleet	32%	28%	18%	14%
Containerships				
Fleet (dwt million)	12.9	14.2	15.3	16.0
y-o-y % increase	6%	10%	8%	
Orderbook	4.9	3.8	4.3	3.6
Orderbook % Fleet	38%	27%	28%	23%

(Πηγή: PwC)

Πίνακας 2

Εξέλιξη του μέσου κέρδους για τα πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου από το 2009 έως το 2012 (οι κατηγορίες που παραθέτονται αφορούν διαφορετικά μεγέθη πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου)

Average Earnings for Bulk Carriers (US\$ per day)						
	2009	2010	2011	2012		
				Apr	May	June
Capesize	39,064	30,587	14,443	3,699	6,021	3,553
Panamax	15,089	20,221	11,340	7,882	8,669	6,526
Handymax	16,914	21,867	13,746	10,217	11,469	10,850

(Πηγή: PwC)

Πίνακας 3

Εξέλιξη κερδών δεξαμενόπλοιων μεταφοράς αργού πετρελαίου από το 2009 έως το 2012 (οι κατηγορίες που παραθέτονται αφορούν διαφορετικά μεγέθη δεξαμενόπλοιων μεταφοράς αργού πετρελαίου)

Crude Tanker Earnings						
	2009	2010	2011	2012		
				Apr	May	Jun
VLCC						
Average Earnings	32,009	37,929	16,856	36,386	36,348	19,167
1 Year T/C Rate	39,577	37,962	24,947	22,750	23,500	26,000
Suezmax						
Average Earnings	28,211	31,259	19,217	13,667	28,228	21,026
1 Year T/C Rate	30,577	28,377	19,587	17,000	17,250	18,250
Aframax						
Average Earnings	15,483	19,792	13,528	13,350	14,257	20,628
1 Year T/C Rate	20,077	18,731	15,457	13,750	13,750	13,500
Panamax						
Average Earnings	12,738	14,956	10,535	14,401	20,533	19,607
1 Year T/C Rate	19,375	16,604	14,745	12,500	12,500	12,500

(Πηγή: PwC)

5. Πειραματική Διαδικασία

5.1 Περιγραφή Ερευνητικής Μεθοδολογίας

Στην εργασία αυτή ακολουθείται η ερευνητική μέθοδος της μελέτης περίπτωσης (case study). Η έρευνα είναι σχεδιασμένη ώστε να μελετήσει τις περιπτώσεις μίας μεγάλης και μίας μικρομεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης. Οι περιπτώσεις που μελετώνται είναι δύο Ναυτιλιακών επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων, της AVIN International S.A. και της Sea Hawk Maritime S.A. Σκοπός της έρευνας είναι να απαντήσει στα ερωτήματα ποια θεωρητικά μοντέλα στρατηγικής και σε ποιο βαθμό ακολούθησαν οι επιχειρήσεις κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Ακόμα, σκοπός είναι να αναδειχθούν τα σημεία διαφοροποίησης των δύο εταιρειών και να προσεγγισθούν τα αίτια αυτών. Στα πλαίσια αυτά, παρουσιάζεται αρχικά η φιλοσοφία και τα βασικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής μεθοδολογίας της μελέτης περίπτωσης, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά τις συνέντευξης για τη συλλογή δεδομένων και τέλος δύο μελέτες περίπτωσης.

5.2 Θεωρητική Περιγραφή Ερευνητικής Μεθοδολογίας Μελέτης Περίπτωσης

Στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, η μελέτης περίπτωσης είναι μια περιγραφική, διερευνητική ή επεξηγηματική ανάλυση μιας χρονολογικής περιόδου της ζωής ενός ανθρώπου, της λειτουργίας μιας ομάδος ή ενός ιστορικού γεγονότος, με σκοπό την εύρεση απαντήσεων σε συγκεκριμένους προβληματισμούς, τη διερεύνηση της σχέσης-αιτίου αποτελέσματος και την πιθανή εξαγωγή επαγωγικών συμπερασμάτων για τις αρχές που διέπουν το φαινόμενο. Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης είναι γενικά κατάλληλη όταν υπάρχει περιορισμένη ακαδημαϊκή έρευνα και θεωρητική ανάπτυξη. Η επαγωγική αυτή διαδικασία αποτελείται από το υποκείμενο της μελέτης, το οποίο είναι ένα στιγμιότυπο, δηλαδή μια υλοποίηση, μιας κατηγορίας φαινομένων που παρέχουν ένα αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο ονομάζεται αντικείμενο, εντός του οποίου γίνεται η έρευνα με σκοπό να το αποκαλύψει και να το εξηγήσει. Ένα εναλλακτικός ορισμός είναι ότι η μελέτη περίπτωσης

καθορίζεται ως μια εμπειρική έρευνα ενός φαινομένου (υποκειμένου) εντός του πραγματικού του πλαισίου (αντικειμένου), με σκοπό την κατανόηση της κατάστασης και αν είναι δυνατόν τη γενίκευση. Μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα είδη ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων. Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι μια τυπική μελέτη περίπτωσης συνήθως περιέχει στοχευμένη πληροφόρηση σχετική με τα βασικά ερωτήματα εργασίας και δεν είναι ούτε πρέπει αποτελεί μια γενική πηγή πληροφοριών.

Σχετικά με τις τεχνικές παραμέτρους της έρευνας, η πρώτη παράμετρος της μεθόδου είναι το υποκείμενο της μελέτης. Καλοί υποψήφιοι για υποκείμενα είναι γενικά οι εξαιρετικές και ασυνήθιστες περιπτώσεις καθώς παράγουν πιο σημαντικές πληροφορίες και αποτελέσματα από τα υποκείμενα που αποτελούν τον κανόνα. Εναλλακτικά, ως καλά υποκείμενα μπορούν να χρησιμοποιηθούν βασικές και χαρακτηριστικές περιπτώσεις του φαινομένου ή περιπτώσεις για τις οποίες οι ερευνητές έχουν πολλή βαθιά γνώση και άρα μπορούν να εξάγουν μοτίβα και συμπεράσματα που έχουν ενδιαφέρον. Έτσι γενικά έχουμε τρία είδη μελέτης περίπτωσης με βάση το επιλεγμένο υποκείμενο:

- Χαρακτηριστικές περιπτώσεις
- Εξαιρετικές περιπτώσεις
- Συνηθισμένες περιπτώσεις με βαθιά όμως γνώση του πλαισίου

Η δεύτερη παράμετρος της μεθόδου είναι ο σκοπός, που μπορεί να είναι είτε διερευνητικός είτε αξιολογητικός. Η τρίτη παράμετρος είναι η προσέγγιση που θα γίνει, με τις επιλογές να είναι έλεγχος θεωρίας, δόμηση θεωρίας ή επεξήγηση-παράδειγμα εφαρμογής (ή μη εφαρμογής) της θεωρίας. Τέλος, αφού έχουν οριστεί τα παραπάνω διαμορφώνεται η διαδικασία της μελέτης, δηλαδή ο τρόπος που θα πραγματοποιηθεί και παρουσιαστεί τελικά. Σε αυτό το σημείο υπάρχουν αρκετά διαφορετικά επιμέρους στοιχεία όπως ενδεικτικά είναι το πλήθος των επιμέρους περιπτώσεων που περιλαμβάνονται στη μελέτη (μία ή πολλές), η αίσθηση του χρόνου (αναδρομική, στιγμιότυπο ή διαχρονική) και ο τρόπος παρουσίασης (ένθετα, παράλληλα ή διαδοχικά). Προσοχή πρέπει να δοθεί στο ταίριασμα των στοιχείων της διαδικασίας με τις υπόλοιπες παραμέτρους και τις ικανότητες του ερευνητή, ώστε να υπάρχει ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Ακόμα, στην περίπτωση που υπάρχει συνέντευξη με ένα ή περισσότερα υποκείμενα πρέπει να προτιμώνται γενικά ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (πως, που, ποιος, πότε, γιατί, τι), οι οποίες θα επιτρέψουν στο υποκείμενο να περιγράψει ελεύθερα τις διάφορες καταστάσεις και φαινόμενα. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου (ναι ή όχι) καλό θα είναι να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά και για τη διασαφήνιση ορισμένων θολών σημείων.

Στα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητική μεθοδολογία είναι αρχικά η υψηλή δυνατότητα συλλογής μοναδικού είδους δεδομένων και λεπτομερειών, η οποία συνήθως είναι αδύνατον να γίνει με τις υπόλοιπες παραδοσιακές ποσοτικές μεθόδους πειράματος. Αυτό οφείλεται στο ότι μελετούν ολιστικά το φαινόμενο στο πραγματικό περιβάλλον του και όχι σε αυστηρά περιορισμένες πειραματικές συνθήκες, και επίσης μπορούν να συλλάβουν ποιοτικά στοιχεία που δεν ποσοτικοποιούνται εύκολα, όπως η κατανόηση του πλαισίου δράσης ή των κινήτρων των υποκειμένων. Άρα είναι δυνατόν να παράγουν γνώση η οποία διαφορετικά δε θα ήταν εύκολα προσβάσιμη και να δώσουν ωφέλιμες καινούργιες οπτικές στα ζητήματα. Επίσης η μελέτη περίπτωσης μπορεί να διεξαχθεί σε σπάνιες περιπτώσεις ή φαινόμενα για τα οποία δεν υπάρχουν αρκετά δείγματα ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά κάποια άλλη μέθοδος για την κατανόηση και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τρίτο πλεονέκτημα είναι ότι η χρήση μελέτης περίπτωσης δεν είναι ασύμβατη με την διεξαγωγή πειραμάτων, τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν ως μέρος της μελέτης και να παρουσιαστούν εντός της. Επιπλέον, αποτελούν ένα διαφορετικό κανάλι επικοινωνίας πληροφοριών και μπορούν να διευκολύνουν στη βαθύτερη κατανόηση των θεωρητικών ιδεών από άλλους επιστήμονες και να προβληματιστεί γύρω από τα φαινόμενα, οδηγώντας στην δημιουργία νέων υποθέσεων εργασίας. Επίσης, επιτρέπουν στον αναγνώστη να μπει στη θέση των πρωταγωνιστών, να χρησιμοποιήσει γνωστά μοντέλα και θεωρίες για να ερμηνεύσει την κατάσταση και έτσι να βελτιώσει τις εσωτερικές του διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Στα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι αρχικά το γεγονός ότι οι περιγραφές και τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί δεν είναι απαραίτητα χαρακτηριστικά του ευρύτερου πληθυσμού που ανήκει το υποκείμενο. Ταυτόχρονα, συνήθως υπάρχει και ένα ερευνητής, ο οποίος αναζητεί συγκεκριμένα δεδομένα, τα οποία όμως τελικά ίσως να μην είναι τα καταλληλότερα ή να μην οδηγούν σε πλήρη περιγραφή του πλαισίου και της κατάστασης. Ακόμα, ανάλογα με το είδος της μελέτης, το γεγονός ότι υπάρχει ένας παρατηρητής ή συνεντευξιαστής σε πολλές περιπτώσεις επηρεάζει το φαινόμενο. Για παράδειγμα, κάποιο υποκείμενο στη συνέντευξη μπορεί να δώσει διαφορετικές απαντήσεις από αυτά που ισχύουν, γιατί θέλει να κάνει καλή εντύπωση ή γιατί δεν αντιλαμβάνεται καλά την ερώτηση. Τα παραπάνω μειονεκτήματα, σε συνδυασμό με το ότι μερικές φορές ο τρόπος διεξαγωγής της διαδικασίας δε μπορεί να είναι με τη στενή έννοια επιστημονικός, οδηγούν στο τελευταίο μειονέκτημα, που είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί να γίνει η εξαγωγή άρτιων συμπερασμάτων γύρω από τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μόνο μέσα από τη χρήση των μελετών περίπτωσης.

Μια πετυχημένη μελέτη περίπτωσης αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την περιγραφή ή/και επίλυση του γενικότερου θέματος που άπτεται. Μάλιστα αν επιτρέπει από μόνη της τη γενίκευση για την εξαγωγή συμπερασμάτων ονομάζεται κρίσιμη περίπτωση. Συνεπώς χρησιμοποιώντας μια κρίσιμη περίπτωση ο ερευνητής μπορεί να αποφανθεί ότι αν ισχύει σε αυτήν την περίπτωση τότε ισχύει γενικότερα για κάποιες αντίστοιχες ή για όλες τις περιπτώσεις, και το αντίθετο αυτού, δηλαδή αν δεν ισχύει για αυτήν την περίπτωση δεν ισχύει γενικότερα για κάποιες αντίστοιχες ή για όλες τις περιπτώσεις. Συμπερασματικά, μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να παρομοιαστεί με ένα μεγάλο παράδειγμα που φαίνεται να αποδεικνύει κάποιες θεωρητικές θέσεις στην πράξη.

5.3 Διαδικασία Έρευνας και Συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τον Μάιο του 2015 στα κεντρικά γραφεία των επιχειρήσεων, μέσος χρόνος της κάθε συνέντευξης ήταν τα 45 λεπτά. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνούνταν με χρήση ειδικής συσκευής. Οι μελέτες περίπτωσης είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού πληροφοριών από την εκάστοτε απομαγνητοφώνηση και γενικών πληροφοριών για τη φύση και την ιστορία της επιχείρησης, που είναι ανοιχτά προσβάσιμες από το διαδίκτυο. Οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν από την Avin International S.A ο κύριος Π.Ξ., γενικός διευθυντής τμήματος αρχιπλοιαρχών και από την Sea Hawk Maritime S.A. ο κύριος Μ.Κ., Γενικός Διευθυντής - CEO . Η συνέντευξη ήταν δομημένη, με συγκεκριμένα ερωτήματα που σκοπό είχαν να συλλάβουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τις απαραίτητες πληροφορίες. Για το λόγο αυτό δόθηκαν σε ειδικούς οι οποίοι αξιολόγησαν την ορθότητά τους και την ποιότητά τους, και συνεισέφεραν με χρήσιμα σχόλια στην τελική τους διαμόρφωση. Τα ερωτήματα της έρευνας έχουν ως στόχο την άντληση πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία και την οργάνωση της κάθε επιχείρησης, τον αντίκτυπο που είχε η οικονομική και η ναυτιλιακή κρίση σε αυτές και τη στρατηγική που ακολούθησαν (αν ακολούθησαν). Οι ερωτήσεις είναι:

1. Περιγράψτε μας συνοπτικά την ιστορία και τον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
2. Ποιο είναι το όραμα και ποιοι οι στόχοι της εταιρείας.
3. Περιγράψτε μας την θέση σας και τα καθήκοντα σας.

4. Ποια είναι η βασική Οργανωτική δομή της επιχείρησης (τμηματοποίηση της επιχείρησης) ?
5. Πραγματοποιούνται αλλαγές στην τμηματική οργάνωση της εταιρείας , αν ναι κάθε πότε και γιατί.
6. Πιστεύετε ότι τα τμήματα λειτουργούν ανεξάρτητα-ατομιστικά ή αναγκαστικά συνδέονται δημιουργώντας μια μεγαλύτερη οργανωσιακή οντότητα ?
7. Πιστεύετε ότι η διαφορετικότητα μεταξύ των τμημάτων από πλευράς λειτουργίας δημιουργεί πόλωση και στεγανά μεταξύ τους ?
8. Πιστεύετε ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία σε όλα τα τμήματα (κουλτούρα, νοοτροπία, πεποιθήσεις κτλ.), ανεξάρτητα από τις διαφορές τους ? Αν ναι, ποια είναι και σε ποιο βαθμό εμφανίζονται ? Πιστεύετε ότι η εταιρεία παίζει ρόλο στην ύπαρξη των παραπάνω κοινών στοιχείων ?
9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι έχουν τα ίδια κίνητρα και στόχους με την επιχείρηση ?
10. Πιστεύετε ότι το προσωπικό του/των πλοίων έχουν τα ίδια κίνητρα, στόχους καθώς και κουλτούρα, νοοτροπία, πεποιθήσεις με την εταιρεία ?
11. Υπάρχουν συγκεκριμένα στρατηγικά μοντέλα που εφαρμόζει η εταιρεία σας κατά τον βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προγραμματισμό ? Αν ναι, δώστε μας μια περιγραφή τους.
12. Κατά πόσο επηρέασε η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση, και κατ' επέκταση η κρίση στις Θαλάσσιες μεταφορές, την εταιρεία σας σε επίπεδο δραστηριότητας και κερδοφορίας ?
13. Υπήρξε η ανάγκη αναδιάρθρωσης των δανειακών σας υποχρεώσεων ?
14. Θα εξέταζε η επιχείρηση σας το ενδεχόμενο επέκτασης/μεταπήδησης σε διαφορετική αγορά φορτίων από την τρέχουσα, εν μέσω κρίσης ?
15. Υπήρξαν αλλαγές στην εφαρμογή στρατηγικών κατά την περίοδο της κρίσης ? Αν ναι που εντοπίζονται αυτές οι αλλαγές ?
16. Υπήρξαν αλλαγές σε υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης ? Υπήρξε μείωση στο προσωπικό της επιχείρησης ?
17. Υπήρξε μείωση στις δαπάνες που προορίζονται για τους μισθούς των αξιωματικών του πλοίου ?
18. Υπήρξε μείωση στις δαπάνες για τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης ?
19. Υπήρξε μείωση στις δαπάνες για τα λειτουργικά έξοδα του/των πλοίων ?

20. Ποια ήταν τα αποτελέσματα από τον επαναπροσδιορισμό και την υιοθέτηση νέων στρατηγικών κατά την περίοδο της κρίσης ? (αν υπήρξαν)
21. Λειτούργησε θετικά για την επιχείρηση η μείωση των δαπανών στην επιχείρηση ? Στο πλοίο ? (αν υπήρξαν)
22. Περιγράψτε μας, συνοπτικά, τους στόχους της επιχείρησης σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο και με ποιους τρόπους σχεδιάζει να τους πραγματοποιήσει.
23. Σε ποιο βαθμό θεωρεί ότι υλοποιήθηκε η σχεδιασμένη στρατηγική από το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης;
- Τι είδους επιρροή είχαν οι αποκλίσεις από αυτή στο τελικό αποτέλεσμα;
24. Πότε συνειδητοποίησε η ηγεσία την ανάγκη για αλλαγή;
- Ποια ήταν τα σημάδια στην αγορά και τη μακρο-οικονομία που έδωσαν το μήνυμα;
 - Ποιοι ήταν οι βασικοί άξονες της νέας στρατηγικής τους;
 - Ποια ήταν τα κριτήρια επιτυχίας που έθεσαν για την αξιολόγηση της στρατηγικής τους;

5.4 Μελέτες Περίπτωσης

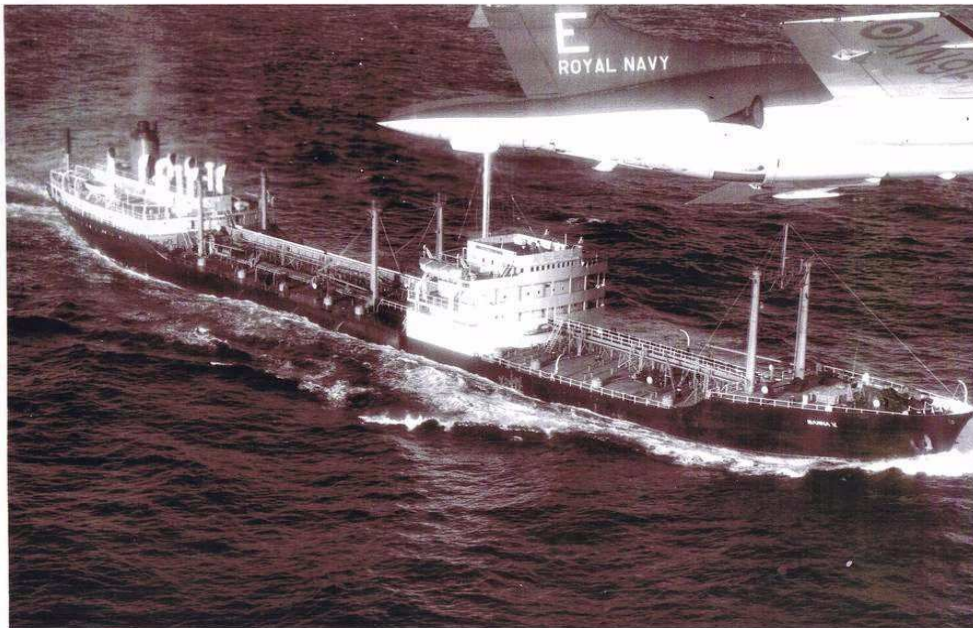
5.4.1 Η περίπτωση της Avin International S.A



Η ιστορία του Ομίλου Βαρδινογιάννη, στον οποίο ανήκει η εταιρεία που μελετάμε σε αυτήν την ενότητα, ξεκινάει το 1961, όταν ο Νίκος Ι. Βαρδινογιάννης, αξιωματικός του πολεμικού Ναυτικού ο οποίος αποστρατεύτηκε την δεκαετία του '50, δημιουργεί τον Σταθμό Εφοδιασμού Καυσίμων (ΣΕΚΑ) στους Καλούς Λιμένες της Κρήτης μέσω της κοινοπραξίας της εταιρείας με την Mobil και τον Αριστοτέλη Ωνάση. Το λιμάνι εντοπίζεται σε στρατηγική θέση καθώς τα διερχόμενα, από Σουέζ προς Γιβραλτάρ, πλοία μπορούν να εφοδιαστούν με

καύσιμα χωρίς να χρειαστεί να αποκλίνουν σημαντικά από την πορεία τους, εξοικονομώντας έτσι σημαντικές ποσότητες καυσίμων. Ακολουθεί, πολύ σύντομα, η ίδρυση μονάδας παραγωγής λιπαντικών, η οποία εξελίχθηκε στα σημερινά διυλιστήρια της Motor Oil Hellas, με έτος ίδρυσης το 1970.

Ο όμιλος, ξεκινά την δραστηριοποίηση του στην διαχείριση πλοίων το 1965 με την ίδρυση της εταιρείας VARNIMA Corp. International S.A και με την απόκτηση των δεξαμενόπλοιων IOANNA V των 12000 κοχ (κόβοι ολικής χωρητικότητας) και MANUELLA των 11000 κοχ. το 1966.



Εικόνα 3 : M/T IOANNA V (IMO# 5029374) - 1966 . Πηγή: www.arxipelagos.com



Εικόνα 4 : M/T MANUELLA (IMO# 5225617) - 1967 Πηγή: www.shipspotting.com

Ακολουθούν ναυπηγήσεις νέων πλοίων και κλείσιμο μεγάλων συμφωνιών για μεταφορά πετρελαίου. Ο αιφνίδιος θάνατος του Νίκου Ι. Βαρδινογιάννη το 1973 φέρνει στο τιμόνι του ομίλου τον μικρότερο αδερφό του, κ. Βαρδή Ι. Βαρδινογιάννη, ο οποίος αναλαμβάνει να συνεχίσει να διατηρεί και να επεκτείνει την επιτυχία του Ομίλου. Το 1977, ο κ. Βαρδής Ι. Βαρδινογιάννης ιδρύει στην Ελλάδα την Avin International S.A.. Η Avin International S.A. αποτελεί στις μέρες μας μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαχείρισης δεξαμενοπλοίων ελληνικών συμφερόντων, η οποία δραστηριοποιείται στη μεταφορά κυρίως αργού πετρελαίου και προϊόντων πετρελαίου, αλλά και χημικών. Από την αρχή της περιγραφής μας είναι εύκολο να διαπιστώσουμε ότι η εταιρεία ακολουθεί το κλασικό μοντέλο στρατηγικής των ναυτιλιακών, δηλαδή αυτό της συγκέντρωσης – διείσδυσης αγοράς (market penetration), καθώς τα πλοία της δραστηριοποιούνται στην μεταφορά υγρών φορτίων, αλλά και εκείνο της συσχετισμένης διαφοροποίησης, καθώς αρκετά από τα πλοία της εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο στις αγορές θαλάσσιας μεταφοράς αργού πετρελαίου και πετρελαιοειδών, αλλά και σε αυτές της μεταφοράς χημικών. Θεωρείται μια παραδοσιακή εφοπλιστική εταιρεία, από τις πιο ανταγωνιστικές του χώρου καθώς συνδυάζει μεταφορικές θαλάσσιες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου ποιότητας, διατηρώντας έτσι άριστες εμπορικές σχέσεις με τις μεγαλύτερες εταιρείες εξόρυξης, διύλισης και εμπορίας πετρελαίου, προϊόντων πετρελαίου και χημικών. Αυτή τη στιγμή διαθέτει στο δυναμικό της 33 δεξαμενόπλοια και ένα πλοίο μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου. Η ύπαρξη ενός μόνο πλοίου μεταφοράς ξηρού φορτίου, φανερώνει την στρατηγική της εταιρείας να διατηρεί το know-

how στο management του συγκεκριμένου τύπου πλοίου , σε περίπτωση που αποφασιστεί επέκταση της εταιρείας στον κλάδο αυτόν. Η γενικότερη δραστηριότητα της Avin θεωρείται επιτυχημένη τόσο από τα στελέχη της όσο και από την κοινή γνώμη.

Η συνταγή της επιτυχίας της Avin, οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων οι οποίοι συμβάλλουν στην διατήρηση κάποιων συνθηκών οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση της Avin, το όραμα της εταιρείας είναι να διατηρεί την παράδοση που έχει στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών, στο να υπάρχει ασφάλεια κατά την παραγωγή της θαλάσσιας υπηρεσίας και στην προστασία του περιβάλλοντος. Το όραμα αυτό καθώς και η δέσμευση της εταιρείας σε αυτό, προβάλλονται μέσα από το άρτια καταρτισμένο προσωπικό της εταιρείας και τις ενέργειες τους, τόσο στην ξηρά όσο και στη θάλασσα (στο πλοίο). Οι πολιτικές της εταιρείας επίσης έχουν δημιουργηθεί με βάση την προώθηση του πιο πάνω οράματος – στόχου και είναι ο δυναμικός σχεδιασμός/προγραμματισμός, η εκτέλεση του προγραμματισμού, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο επαναπροσδιορισμός εφόσον χρειάζεται. Κατά τον προγραμματισμό, η εταιρεία υιοθετεί μία βασική στρατηγική σε σχέση με μελλοντικές επενδύσεις / επέκταση του στόλου και αυτή είναι τα σταθερά και σταδιακά βήματα. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική της Avin είναι η ανανέωση του στόλου της να γίνεται σταδιακά και όχι μαζικά, αποφεύγοντας έτσι την ανάληψη μεγάλων δανειακών υποχρεώσεων οι οποίες οδηγούν σε μεγάλη αύξηση των χρηματοοικονομικών δαπανών για το πλοίο, κάτι που με τη σειρά του επιβαρύνει το γενικό λειτουργικό κόστος του πλοίου. Το αυξημένο λειτουργικό κόστος μπορεί να αποβεί ζημιογόνο για τις ναυτιλιακές σε περιόδους κρίσης των ναύλων (όπως στις μέρες μας). Χαρακτηριστικό του στόλου της Avin είναι το μεγάλο εύρος στην ηλικία των πλοίων του στόλου της, με χρονολογίες παράδοσης από το 1992 έως το 2011 κάτι που καθρεφτίζει την στρατηγική της εταιρείας για σταδιακή κι όχι μαζική ανανέωση του στόλου. Αυτή η στρατηγική ακολουθείται εδώ και χρόνια από την εταιρεία και φυσικά δεν άλλαξε κατά την περίοδο της κρίσης, κάτι που λειτούργησε θετικά καθώς η εταιρεία δεν είχε να αντιμετωπίσει προβλήματα οικονομικής φύσεως σχετιζόμενα με αδυναμία πληρωμής των δανειακών της υποχρεώσεων. Η στρατηγική αυτή βοήθησε την εταιρεία και κατά την περίοδο της κρίσης καθώς από το 2008 έως το 2010 κατάφερε να ολοκληρώσει το ναυπηγικό της πρόγραμμα και να παραλάβει στο διάστημα αυτό επτά νεότευκτα δεξαμενόπλοια με δυνατότητα μεταφοράς αργού πετρελαίου και προϊόντων αλλά και χημικών φορτίων, την στιγμή που άλλες εταιρείες ακύρωναν παραγγελίες καθώς δεν μπορούσαν να αντέξουν τον συνδυασμό μεγάλων δανειακών υποχρεώσεων και χαμηλών ναύλων. Η μερική έστω ανανέωση στόλου εν μέσω

περιόδου κρίσης είναι σημαντική τόσο για την βιωσιμότητα της εταιρείας όσο και για την κερδοφορία της.

Ως παραδοσιακή εφοπλιστική εταιρεία, η Avin International S.A δίνει μεγάλη βάση στον παράγοντα άνθρωπο και στον παράγοντα πλοίο, ως βασικούς και στρατηγικούς συντελεστές για την παραγωγή της θαλάσσιας μεταφορικής υπηρεσίας. Μέλημα της εταιρείας είναι το προσωπικό της τόσο στην ξηρά όσο και στο πλοίο να είναι προσηλωμένο στο όραμα και στους στόχους της Avin και να μην αποσπάται από παράγοντες όπως η ανασφάλεια, οι κακές συνθήκες εργασίας κ.α. , κάτι που μέχρι στιγμής κατορθώνει επιτυχώς.

Οι άνθρωποι στο γραφείο ξηράς , εργάζονται σε ένα σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο τους παρέχονται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την άρτια εκτέλεση των καθηκόντων τους καθώς και απολαβές αντίστοιχες των προσόντων, των καθηκόντων τους και των ετών που βρίσκονται στην εταιρεία. Η εξέλιξη έρχεται αξιοκρατικά με βάση την απόδοση και την εμπειρία που αποκτά το κάθε άτομο στην εταιρεία. Όπου κρίνεται απαραίτητο, η εταιρεία φροντίζει για την επιμόρφωση και επιπρόσθετη εκπαίδευση του προσωπικού. Το οργανόγραμμα της εταιρείας ακολουθεί το παραδοσιακό μοντέλο ιεραρχίας όπου στην κορυφή της υπάρχει ο γενικός διευθυντής του ομίλου ακολουθούμενος από τον από τον υπεύθυνο για το ναυτιλιακό κομμάτι του Ομίλου και τον γενικό διευθυντή της Avin. Στη συνέχεια της ιεραρχίας συναντάμε τους managers των τμημάτων, ακολουθούμενους από προϊσταμένους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων, και τους βοηθούς αυτών. Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των πλοίων, γίνεται διαχωρισμός των πλοίων σε μικρότερους στόλους οι οποίοι διαχειρίζονται από έναν operator. Η ροή πληροφορίας από το πλοίο στο γραφείο είναι απρόσκοπτη και υπεύθυνος γι' αυτό είναι ο καπετάνιος.

Σε σχέση με τα πληρώματα των πλοίων του στόλου, τα οποία μπορεί να αποτελούνται από διαφορετικές εθνικότητες, η εταιρεία φροντίζει να τους παρέχει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες πάνω στο πλοίο και να εξασφαλίζει πρώτα απ' όλα την ασφάλεια τους. Εξαιτίας των διαφορετικών εθνικοτήτων, πολιτισμών και κουλτούρας πάνω στο πλοίο, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ των ναυτικών λόγω των πολλών ιδιαιτεροτήτων που διέπουν την συμβίωση πάνω στο πλοίο. Η εταιρεία φροντίζει να μεριμνεί και να καλλιεργεί στα πληρώματα την ίση μεταχείριση πάνω στο πλοίο.

Κατά την περίοδο της κρίσης, οι αρχές της εταιρείας σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα δεν άλλαξαν. Είναι χαρακτηριστικό, ότι η Avin δεν προχώρησε σε μειώσεις προσωπικού, αλλά ούτε και σε ελάττωση μισθών παρά μόνο σε κάποια πολύ υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία δεν θα δεχόντουσαν κάποιο σοβαρό πλήγμα εξαιτίας της μείωσης. Το ίδιο ισχύει και

για τους μισθούς των πληρωμάτων οι οποίοι παρέμειναν στα συνήθη για την εταιρεία επίπεδα, καθώς μια μείωση στις δαπάνες για τους μισθούς των πληρωμάτων, θα απαιτούσε την πρόσληψη ατόμων με μικρότερη εμπειρία, ίσως με λιγότερες ικανότητες και κατά συνέπεια χειρότερη απόδοση πάνω στο πλοίο. Εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων που έχει ένα δεξαμενόπλοιο μεταφοράς πετρελαιοειδών, μια τέτοια υποβάθμιση θα μπορούσε να σημαίνει εμφάνιση προβλημάτων συντήρησης, εφαρμογής των κανονισμών και άλλων, τα οποία θα μπορούσαν να επιφέρουν απρόβλεπτα κόστη για την εταιρεία.

Οι αυξημένες απαιτήσεις που ορίζουν οι διεθνείς κανονισμοί για τα δεξαμενόπλοια, κρίνουν απαγορευτική και την μείωση των δαπανών για την γενική συντήρηση του πλοίου και πιο συγκεκριμένα για τα κόστη αγοράς ανταλλακτικών, προγραμματισμένων επιθεωρήσεων και επισκευών, λιπαντικών, μπογιών, προμηθειών κλπ. σε σχέση με την ποιότητα και την ποσότητα. Μειώσεις τέτοιου είδους αυξάνουν το ρίσκο για βλάβες και προβλήματα των οποίων οι λύσεις θα απαιτούσαν δαπάνες μεγαλύτερες από το κέρδος που θα είχε επιτευχθεί με την μείωση των δαπανών συντήρησης του πλοίου. Η Avin προσπαθεί να κατορθώσει την συρρίκνωση τέτοιων δαπανών, με την εύρεση προμηθευτών που συνδυάζουν ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές, καθώς και την προμήθεια από λιμάνια τα οποία είναι γνωστά για τις ανταγωνιστικές τιμές τους σε ανταλλακτικά, λιπαντικά ακόμα και πετρέλαιο.

Τέλος, η Avin προτιμά την μέθοδο του outsourcing, δηλαδή την ανάθεση του management ενός πλοίου σε κάποια εταιρεία εκτός του ομίλου, στις περιπτώσεις όπου η περιοχή δραστηριοποίησης των βαποριών παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες και ιδιαίτερα αυστηρούς κανόνες οι οποίοι πρέπει να τηρούνται στο έπακρο για να επιτρέπεται στο πλοίο να συνεχίσει την μεταφορική του δραστηριότητα. Μια περιοχή στην οποία η Avin εφαρμόζει αυτήν την στρατηγική, είναι οι Η.Π.Α.

Τα παραπάνω μας δίνουν μια αρκετά ξεκάθαρη εικόνα για τις στρατηγικές της εταιρείας γενικότερα αλλά και ειδικότερα κατά την περίοδο της κρίσης.

5.4.2 Η περίπτωση της Sea Hawk Maritime S.A



Η σημερινή Sea Hawk Maritime S.A ιδρύθηκε το 2005 με έδρα την Γλυφάδα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα της διαχείρισης πλοίων μεταφοράς ξηρού χύδην φορτίου.

Παρέχει υπηρεσίες ποιοτικής επάνδρωσης πλοίων μέσω της συσχετιζόμενης με την Sea Hawk εταιρείας παροχής πληρωμάτων που βρίσκεται στις Φιλιππίνες. Επιπρόσθετα, η εταιρεία αναλαμβάνει θέματα εμπορικής φύσεως καθώς το ευρύ δίκτυο γνωριμιών που διαθέτει στην αγορά λειτουργεί ως αρωγός στο να μπορεί να επιτυγχάνει κλείσιμο συμφωνιών για παροχή θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών με μεγάλους Ναυλωτές. Τέλος, είναι ο υπεύθυνος για το τεχνικό management του πλοίου και με ό,τι αυτό συνεπάγεται, δηλαδή τήρηση διεθνών κανονισμών, συμμόρφωση με απαιτήσεις των διάφορων λιμένων ανά τον κόσμο, προμήθεια του πλοίου με τα απαραίτητα έτσι ώστε να εκτελεί απρόσκοπτα την λειτουργία του, επισκευές, προγραμματισμένες συντηρήσεις, δεξαμενισμοί κ.α.

Η τμηματική οργάνωση της εταιρείας ακολουθεί το παραδοσιακό οργανόγραμμα. Συγκεκριμένα, στην κορυφή βρίσκεται ο γενικός διευθυντής της εταιρείας, ο οποίος έχει ενεργό ρόλο στην day – to – day λειτουργία και διαχείριση των πλοίων. Ακολουθούν οι managers των επιμέρους τμημάτων (Επιχειρήσεων, Πληρωμάτων, Προμηθειών, Τεχνικού κλπ.) και οι βοηθοί τους οι οποίοι ναι μεν έχουν την πλήρη δικαιοδοσία να πράττουν κατά την κρίση τους, όμως λογοδοτούν στον γενικό διευθυντή ιδιαίτερα σε πιο σοβαρά θέματα και κυρίως σε θέματα που επηρεάζουν σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα του πλοίου. Τέλος, ακολουθούν τα πλοία με τους πλοιάρχους τους, τα οποία λαμβάνουν άμεσα πληροφορίες από όλα τα τμήματα με απρόσκοπτη ροή πληροφορίας. Είναι ενδιαφέρον ότι το προσωπικό ξηράς της εταιρείας αποτελείται από άτομα νεαρής ηλικίας τα οποία προσδίδουν δυναμικότητα στην εταιρεία και από ανθρώπους μεγαλύτερων ηλικιών οι οποίοι προσφέρουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους. Ο συνδυασμός αυτός, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς η εταιρεία υποστηρίζει την φιλοσοφία ότι «μία επιχείρηση μπορεί να εξελιχθεί τόσο όσο θα εξελιχθεί το ανθρώπινο δυναμικό της».

Στα αρχικά στάδια λειτουργίας της, η εταιρεία είχε την διαχείριση ενός μόνο φορτηγού πλοίου. Στην πορεία ο αριθμός αυτός αυξήθηκε, για να φτάσει σήμερα να έχει σταθεροποιηθεί στα τρία φορτηγά πλοία τύπου handysize και handymax, δηλαδή μικρών και μεσαίων πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου μεγέθους από 15,000 έως 40,000 τόνων (handysize) και 60,000 τόνων (handymax).



Εικόνα 5 : M/V PRELUDE (IMO# 8309141) Πηγή : www.marinetraffic.com



Εικόνα 6 : M/V SYMPHONY (IMO# 9113381) Πηγή : www.marinetraffic.com

Τόσο ο αριθμός, όσο και το είδος των πλοίων που διαχειρίζεται η Sea Hawk, είναι στρατηγικής σημασίας. Από τη μία ο αριθμός των τριών ή τεσσάρων πλοίων είναι σε αρμονία με το μέγεθος, την έκταση και το δυναμικό της εταιρείας και έτσι εύκολα διαχειρίσιμος και από την άλλη το μέγεθος των φορτηγών πλοίων έχει επιλεγεί για μία σειρά λόγων όπως :

- Ιστορικά, τα handysize / handymax έχουν συστηματική και αυξανόμενη ζήτηση κατά την διάρκεια των διάφορων κύκλων της οικονομίας και της ναυτιλίας (ακόμα και σε περιόδους ύφεσης σε ορισμένες περιπτώσεις).
- Οι ευκαιρίες απασχόλησής τους είναι περισσότερες σε σχέση με μεγαλύτερου μεγέθους φορτηγά πλοία, καθώς το 30% των λιμένων και των τερματικών ανά τον κόσμο δεν μπορούν να δεχθούν μεγαλύτερα πλοία εξαιτίας κατασκευαστικών ή φυσικών περιορισμών (μικρό βάθος του λιμένα , περιορισμένο μήκος προβλήτας κλπ.)
- Διαθέτουν καλύτερα περιθώρια κέρδους καθώς είναι πιο πιθανό για τα συγκεκριμένα μεγέθη πλοίων να φορτωθούν στο μέγιστο δυνατό, ιδιαίτερα στις περιόδους κρίσης όπου τα φορτία είναι μικρότερα λόγω περιορισμένης ζήτησης.
- Έχουν χαμηλότερες απαιτήσεις σε σχέση με την κατανάλωση πετρελαίου.
- Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, τα πλοία αυτά μπορούν να χρησιμοποιούνται στο εμπόριο μέχρι και σε πολύ μεγάλες ηλικίες (> 20 έτη).
- Η ναυπήγηση τους θεωρείται αρκετά οικονομική.

Από τα παραπάνω, μας γίνεται ξεκάθαρο και στην περίπτωση της Sea Hawk ότι η εταιρεία ακολουθεί την στρατηγική του market penetration. Εξάλλου, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, είναι το πιο κοινό μοντέλο στρατηγικής για τις Ναυτιλιακές εταιρείες. Η επιλογή αυτή είναι θεωρείται αρκετά ασφαλής για μικρομεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις όπως η Sea Hawk. Τα φορτηγά πλοία δεν υπόκεινται στους ίδιους αυστηρούς και άπειρους κανονισμούς όπως τα δεξαμενόπλοια. Κάτι τέτοιο θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς η Ναυτιλία πλέον πορεύεται μέσα σε ένα περιβάλλον με όλο και αυξανόμενες απαιτήσεις και κανονισμούς που ανεβάζουν τα λειτουργικά κόστη των πλοίων και μάλιστα εν μέσω κρίσης η οποία έχει επηρεάσει ανεπανόρθωτα τους διάφορους τομείς των θαλάσσιων μεταφορών. Σε αυτήν την περίοδο λοιπόν η Sea Hawk προσπαθεί να όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να διατηρήσει την κερδοφορία της έστω και ελαττωμένη. Σημαντικό ρόλο και σε αυτήν την περίπτωση παίζει το γεγονός ότι η εταιρεία κατά την αρχή της κρίσης είχε πολύ μικρής έκτασης δανειακές απαιτήσεις. Και εδώ δεν έχουμε ανάγκες για αναδιάρθρωση δανειακών συμβάσεων, το αντίθετο μάλιστα, η εταιρεία αποπλήρωσε κάποια από τα δάνειά της πριν την λήξη τους με

ευνοϊκότερους όρους. Επίσης, δόθηκε η ευκαιρία στην εταιρεία να προχωρήσει σε μια μικρή ανανέωση στην ηλικία του στόλου της (ο μέσος όρος ηλικίας από 23 έτη μειώθηκε στα 19 έτη) με την απόκτηση, από το 2013 έως τις αρχές του 2015, δύο φορτηγών πλοίων με ηλικία κάτω από 20 έτη και την απόσυρση δύο άλλων γηραιότερων.

Η εταιρεία αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει δυσκολίες στην περίοδο της κρίσης. Ο κλάδος των μεταφορών ξηρών φορτίων δέχτηκε πλήγμα με συνέπειες οι οποίες επηρέασαν ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες εταιρείες. Η Sea Hawk δεν αποτέλεσε εξαίρεση καθώς είδε τους ναύλους να πέφτουν στα χαμηλότερα επίπεδα των εποχών, τα πλοία της να μένουν χωρίς ναύλο για αρκετές μέρες και τα λειτουργικά τους έξοδα να τρέχουν με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει ταξίδια σε δύσκολες περιοχές με περίεργες συνθήκες ανεβάζοντας έτσι το ρίσκο για απρόβλεπτες δαπάνες. Είναι χαρακτηριστικό, ότι τα τελευταία τρία χρόνια οι αρχικαπετάνιοι της εταιρεία κλήθηκαν να ταξιδέψουν σε δύσκολα μέρη για να παρέχουν υποστήριξη στα πλοία σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι τις προηγούμενες χρονιές και αυτό εξαιτίας των δύσκολων λιμανιών τα οποία τα πλοία κλήθηκαν να καλέσουν. Η παραπάνω κατάσταση επιδεινώθηκε από το γεγονός ότι η εταιρεία προέβη σε στρατηγικές εξυγίανσης μείωσης δαπανών όπως αυτές για τους μισθούς των πληρωμάτων, με αποτέλεσμα τα πλοία να επανδρώνονται με προσωπικό λιγότερο ικανό το οποίο αδυνατούσε να διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις σε διάφορα λιμάνια και κατά συνέπεια η παρουσία αρχικαπετάνιου κρινόταν αναγκαία. Ως εκ τούτου, από τη μία είχαμε μείωση στις δαπάνες επάνδρωσης, όμως από την άλλη αυξάνονταν οι απρόβλεπτες δαπάνες για το πλοίο καταλήγοντας έτσι σε μη αποτελεσματική κατάσταση. Άλλες προσπάθειες μείωσης των εξόδων έγιναν μέσω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων του γραφείου (π.χ επαναδιαπραγμάτευση ενοικίου, μείωση εξόδων για γραφική ύλη και αναλώσιμα κ.α.) και μέσω αναζήτησης νέων προμηθευτών οι οποίοι προσέφεραν πιο ανταγωνιστικές τιμές.

Εξαιτίας όλης αυτής της κατάστασης, η εταιρεία προσπάθησε να ακολουθήσει μία στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης με την ανάληψη διαχείρισης ενός αριθμού δεξαμενόπλοιων κατά το 2012. Η απόφαση αυτή συνοδεύτηκε από πολύ μικρές προσθήκες στο ανθρώπινο δυναμικό του γραφείου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υπάρξει σωστή υποστήριξη και τελικά η προσπάθεια αυτή να εγκαταλειφθεί μετά από περίπου ένα χρόνο, ευτυχώς χωρίς ζημιογόνα αποτελέσματα για την εταιρεία.

Κλείνοντας αξίζει να αναφέρουμε ότι η εταιρεία δεν προχώρησε σε μείωση του προσωπικού της εταιρείας κατά την περίοδο της κρίσης , ούτε και σε συρρίκνωση μισθών εξαιτίας του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα που έχει υιοθετήσει από την αρχή της λειτουργίας της.

6. Συμπεράσματα – Επίλογος

Σύμφωνα με τις μελέτες περίπτωσης που διεξήχθησαν, μπορούμε αρχικά να καταλήξουμε σε κάποια γενικότερα συμπεράσματα σε σχέση με το πώς επηρεάστηκαν οι υπό μελέτη εταιρείες από την κρίση στις θαλάσσιες μεταφορές.

Πιο συγκεκριμένα, για την Avin International S.A., που αποτελεί την μεγάλη μεγέθους ναυτιλιακή επιχείρηση της μελέτης μας, μπορούμε να πούμε ότι η κρίση δεν επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία, τις στρατηγικές και τις δομές της. Ταυτόχρονα, η εταιρεία κατάφερε όχι μόνο να διατηρήσει την σταθερότητά της εν καιρώ κρίσης, αλλά και να πετύχει και μια μικρή εξέλιξη επεκτείνοντας τον στόλο της.

Από την άλλη, το δεύτερο υποκείμενο της μελέτης μας, η Sea Hawk Maritime S.A., μια εταιρεία μικρομεσαίου μεγέθους, επηρεάστηκε αρνητικά από τις συνέπειες της κρίσης με αποτέλεσμα να προβεί σε μια σειρά στρατηγικών κινήσεων εκ των οποίων κάποιες εν τέλει λειτούργησαν θετικά, ενώ κάποιες έφεραν αντίθετα αποτελέσματα από τα ζητούμενα.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο, υπογραμμίστηκε ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση επέφερε μία γενικότερη κρίση στο εμπόριο η οποία με την σειρά της οδήγησε στην μείωση ζήτησης για εισαγωγές – εξαγωγές και κατά συνέπεια στην μείωση για ζήτηση θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Κάποιοι κλάδοι επηρεάστηκαν περισσότερο και κάποιοι κλάδοι επηρεάστηκαν λιγότερο. Ο κλάδος μεταφοράς πετρελαίου και πετρελαιοειδών σαφώς και κλειδωνίστηκε αλλά όχι τόσο σφόδρα όσο άλλοι κλάδοι, όπως πχ του ξηρού φορτίου και των εμπορευματοκιβωτίων. Σε αυτόν τον κλάδο ανήκει η Avin International S.A. Η κερδοφορία της εταιρείας δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό καθώς τα πλοία της εταιρείας συνέχισαν να δουλεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό, μιας και η εταιρεία έχει μακρόχρονη παρουσία στο χώρο και ένα μακρύ κατάλογο πελατών οι οποίοι συνέχισαν να προτιμούν την εταιρεία στον ίδιο βαθμό. Σε σχέση με την Sea Hawk Maritime S.A. , η οποία ανήκει στον κλάδο μεταφοράς ξηρού φορτίου, οι συνέπειες της κρίσης επηρέασαν σημαντικά τον κύκλο εργασιών της με αποτέλεσμα τα πλοία της να παραμένουν αναύλωτα για διαστήματα τα οποία είναι απαγορευτικά στη ναυτιλία. Έτσι η εταιρεία στράφηκε σε γεωγραφικές περιοχές οι οποίες δεν προτιμώνται από τους πλοιοκτήτες πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου, καθώς εμπεριέχουν μεγάλα ρίσκα, όπως μεγάλες καθυστερήσεις στην φόρτωση ή την εκφόρτωση, παράδοση

«ελλειμματικού» σύμφωνα με τις αρχές του λιμένα και δημιουργία απαιτήσεων που μπορούν να ανεβάσουν το ασφάλιστρο του πλοίου, κίνδυνος ξεσπάσματος βίαιων συρράξεων στην χώρα κ.α. Ταυτόχρονα, η επέκταση αυτή σε λιμένες «υψηλού ρίσκου» συνοδεύτηκε από μια υποβάθμιση σε ότι αφορά τα πληρώματα των πλοίων, με αποτέλεσμα να απαιτείται σε πολλές περιπτώσεις η παρουσία προσωπικού του γραφείου πάνω στο πλοίο με σκοπό να βοηθήσει στην εξασφάλιση της ομαλής διεκπεραίωσης της φόρτωσης ή εκφόρτωσης και κατά συνέπεια στην αύξηση των εξόδων της εταιρείας. Τέλος, η εταιρεία προσπάθησε να στραφεί σε εντελώς νέο κλάδο δραστηριοποίησης (δεξαμενόπλοια) , προσπάθεια που όμως δεν ευοδώθηκε λόγω έλλειψης απαραίτητων υποδομών.

Κατά την μελέτη μας, αναφέραμε επίσης ότι η κρίση δημιούργησε μεγάλα προβλήματα ρευστότητας στις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση αδυναμία τήρησης των δανειακών τους συμβάσεων. Εδώ η στρατηγική των δύο επιχειρήσεων ήταν κοινή και τα αποτελέσματα θετικά, καθώς η στρατηγική και των δύο εταιρειών για μη ανάληψη μεγάλων δανειακών υποχρεώσεων, λειτούργησε θετικά και βοήθησε στην βιωσιμότητα και των δύο εταιρειών και ιδιαίτερα της Sea Hawk Maritime η οποία δέχτηκε και το μεγαλύτερο πλήγμα από την κρίση.

Επιπρόσθετα, τονίσαμε ότι οι εμπορικές αξίες των πλοίων συρρικνώθηκαν αλλά ταυτόχρονα αυτό λειτούργησε θετικά στις τιμές ναυπήγησης νεότευκτων πλοίων και στις τιμές πώλησης μεταχειρισμένων πλοίων, οι οποίες μειώθηκαν κάνοντας έτσι θελκτική την αγορά νέων και μεταχειρισμένων πλοίων. Και οι δύο εταιρείες άδραξαν την ευκαιρία και προέβησαν σε μικρές και ελεγχόμενες ανανεώσεις των στόλων τους με χαμηλότερο κόστος. Αυτό βοήθησε σημαντικά στα κλεισίματα νέων ναυλώσεων με ευνοϊκότερους όρους και καλύτερες απολαβές.

Ένα ακόμα κοινό χαρακτηριστικό που παρατηρήθηκε και στις δύο επιχειρήσεις είναι ότι δεν προέβησαν σε μειώσεις προσωπικού και μισθών σε ότι αφορά το γραφείο ξηράς και ότι δεν έκαναν περικοπές σε σχέση με βασικές και ουσιαστικές δαπάνες για το πλοίο. Κατ' αυτόν τον τρόπο πέτυχαν την διατήρηση της ισορροπίας και της ηρεμίας μέσα στην εταιρεία, με το προσωπικό να βρίσκεται προσηλωμένο στα καθήκοντά του. Επιπλέον η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών δεν επηρεάστηκε αρνητικά από κάποια υποβάθμιση των λειτουργικών εξόδων του πλοίου.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με την μελέτη των δύο εταιρειών, διαφαίνεται ότι ανέπτυξαν κάποιες πρακτικές που βοήθησαν στην αντιμετώπιση των δυσμενών αποτελεσμάτων της κρίσης στις θαλάσσιες μεταφορές. :

- ✓ Ανάλυση μικρών και ελεγχόμενων δανειακών υποχρεώσεων
- ✓ Μεγαλύτερη εστίαση στον κλάδο που η κάθε εταιρεία ήδη δραστηριοποιείται
- ✓ Επέκταση της γεωγραφικής δραστηριότητας του πλοίου σε νέες περιοχές, ακόμα και με υψηλό ρίσκο, βοηθώντας έτσι στην συνεχή απασχόληση του πλοίου, αλλά πάντα κάτω από κατάλληλες συνθήκες για να υποστηρίξουν το τόλμημα αυτό (π.χ ικανό πλήρωμα).
- ✓ Αποφυγή μείωσης δαπανών για πληρώματα και λοιπά λειτουργικά έξοδα του πλοίου.
- ✓ Αποφυγή μειώσεων προσωπικού και μισθών του προσωπικού ξηράς.

Κλείνοντας, φαίνεται ότι οι εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους και με πολυετή δραστηριότητα στο χώρο παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που δημιουργεί η κρίση και επιπλέον μπορούν να εκμεταλλευθούν κάποιες ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Από την άλλη, απαιτούνται περισσότερες αλλαγές από τις μικρομεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις με σκοπό να ανταπεξέλθουν στην κρίση, παρόλα αυτά είναι εφικτό να πετύχουν τη βιωσιμότητά τους και να διατηρήσουν την κερδοφορία τους.

7. Βιβλιογραφία

- CUMMINGS , S. 2002. *Re-Creating Strategy*, Athens, The Greek Open University.
- PWC 2011. *Global Shipping Benchmarking Analysis 2011 : Riding the Storm*. PWC.
- PWC 2012. *Global Shipping Benchmarking Analysis 2012 : Navigating in stormy waters*. PWC.
- ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, Α. 2001. *Η Διοίκηση της Διαχείρισης & της Παραγωγής στις Ναυτιλικές Επιχειρήσεις*, Αθήνα, Σταμούλης.
- ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, Α. 2004. *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Τόμος Α΄*, Πειραιάς, Σταμούλης Α.Ε.
- ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, Α. 2005a. *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Τόμος Β΄* Πειραιάς, Σταμούλης.
- ΓΟΥΛΙΕΛΜΟΣ, Α. 2005b. *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Πειραιάς, Σταμούλη Α.Ε.
- ΘΕΟΤΟΚΑΣ, Γ., ΧΑΡΛΑΥΤΗ ΤΖ., , 2007. *Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις-Οργάνωση, Διοίκηση και Στρατηγική*, Αθήνα, Αλεξάνδρεια.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β. 2009. *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β. 2011. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Τόμος Β' Μελέτες Περιπτώσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β. 2012. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Τόμος Α' Θεωρία*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.