

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΘΕΜΑ:

Μοντέλα Ανάπτυξης Ναυτιλιακής Επιχείρησης

Επιβλέπων καθηγητής: Κ. Θαλασσινός Ελευθέριος

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Ακαδ. έτος 2020-2021

Συντάκτης:

Νησιάγκας Ραφαήλ 000100000487
2020_ΜΔΕ701Α.02

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ως ναυτιλιακή επιχείρηση ορίζεται μια οικονομική μονάδα, ικανή να διαχειριστεί πλοία, με σκοπό να προσφέρει θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες. Αυτά τα πλοία είτε ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση, είτε σε θυγατρικές της ή σε επιχειρήσεις συνδεδεμένες με αυτή, όπως για παράδειγμα με ένα μοντέλο κοινής ιδιοκτησίας.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να είναι οι πλοιοκτήτριες ή να έχουν την ευθύνη της διαχείρισης των στόλων τους, αλλά ταυτόχρονα χωρίς να εκτελούν οι ίδιες μέρος ή και το σύνολο ακόμα των λειτουργιών διαχείρισης τους, αναθέτοντας το έργο αυτό σε εξωτερικούς συνεργάτες, δηλαδή σε ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες.

Στην παρούσα εργασία, ο ερευνητής ξεκινάει με μια γενική αναφορά στη ναυτιλία. Στη συνέχεια αναλύεται ο όρος της ναυτιλιακής επιχείρησης, ενώ παρουσιάζεται η οργανωσιακή δομή ενός τέτοιου οργανισμού.

Στο κύριο κομμάτι της εργασίας, αναφέρονται τα μοντέλα ανάπτυξης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και εξετάζεται κυρίως η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών σε τρίτες επιχειρήσεις, ως στρατηγική επιλογή η οποία καθορίζει τη λειτουργικότητα και την οργάνωση της εταιρείας.

Στα πλαίσια της μελέτης της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών, θα εξεταστούν αναλυτικά οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες πλοίων, οι εταιρείες αυτές δηλαδή στις οποίες γίνεται η ανάθεση της πραγματοποίησης των λειτουργικών δραστηριοτήτων από τις ναυτιλιακές εταιρείες.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	Σελ.5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	Σελ.8
1.1 ΕΞΕΛΙΞΗ.....	Σελ.8
1.2 Η ΕΓΓΥΗΣΗ ΤΩΝ ΧΡΟΝΟΝΑΥΛΩΝ.....	Σελ.9
1.3 ΤΟ ΠΛΟΙΟ-ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....	Σελ.10
1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	Σελ.11
1.5 ΦΘΗΝΗ ΑΓΟΡΑ – ΑΚΡΙΒΗ ΠΩΛΗΣΗ.....	Σελ.13
1.6 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ.....	Σελ.14
1.7 ΠΙΣΤΩΣΗ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ.....	Σελ.15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	Σελ.16
2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	Σελ.17
2.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	Σελ.18
2.3 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	Σελ.24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΑΥΤ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	Σελ.26
3.1 ΔΟΜΗ TRAMP.....	Σελ.28
3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ.....	Σελ.29
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ.....	Σελ.30
3.4 ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	Σελ.30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ – ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ.....	Σελ.31
4.1 Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ.....	Σελ.32
4.2 ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ.....	Σελ.33
4.3 ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ.....	Σελ.48
4.4 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ.....	Σελ.50
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	Σελ.51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	Σελ.54

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Επιλογές οργάνωσης λειτουργιών & μηχανισμοί συντονισμού.....	Σελ.26
Πίνακας 3.2: Στρατηγικές ανάπτυξης & μορφές οργάνωσης ναυτ. Επιχειρήσεων.....	Σελ.28
Πίνακας 4.1: Η σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης σε περιπτώσεις εξωτερίκευσης	Σελ.31
Πίνακας 4.2: Κριτήρια επιλογής & αξιολόγησης των ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών.....	Σελ.33
Πίνακας 4.3: Ανάλυση ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών.....	Σελ.37
Πίνακας 4.4: Υπηρεσίες ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών.....	Σελ.38
Πίνακας 4.5: Τα κύματα εξέλιξης της ναυτιλιας.....	Σελ.48

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Ένα χαρακτηριστικό της εποχής μας, ειδικά την περίοδο του κορονοϊού, είναι η εξάρτηση που έχουμε ως άνθρωποι από τις μεταφορές σε κάθε επίπεδο. Είτε κοινωνικό, είτε οικονομικό είτε πολιτιστικό. Τουλάχιστον τα 2/3 των μεταφορών εκτελούνται από τα πλοία, επομένως κατανοούμε τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ναυτιλία στη σύγχρονη πραγματικότητα (Αναγνωστάκη, 2011).

Ακούγοντας τη λέξη ναυτιλία, οι περισσότεροι κατανοούν ότι η ναυτιλία αφορά οποιαδήποτε ενέργεια σχετίζεται με τις θαλάσσιες μεταφορές, είτε ανθρώπων είτε εμπορευμάτων. Είτε αυτή ξεκινάει από την λειτουργία του πλοίου και τη χάραξη της πορείας ενός ταξιδιού, είτε τη φόρτωση και τη γενική ασφάλεια του (Helmera, n.d.).

Η ναυτιλία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία και η ιστορία της, που εκτείνεται εδώ και 5000 χρόνια, δίνει στους οικονομολόγους του κλάδου μια μοναδική οπτική για τον τρόπο με τον οποίο εξελίχθηκαν οι οικονομικοί μηχανισμοί και τα θεσμικά όργανα της βιομηχανίας. Διαπιστώνουμε ότι ο σημερινός εμπορικός κόσμος έχει εξελιχθεί εδώ και πολλούς αιώνες και η ιστορία δείχνει ότι το περιφερειακό κέντρο του θαλάσσιου εμπορίου κινείται συνεχώς (Stopford, 2009).

ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η διεθνής ναυτιλιακή βιομηχανία είναι υπεύθυνη για τη μεταφορά περίπου 90% του παγκόσμιου εμπορίου. Η ναυτιλία είναι ζωτικής σημασίας για την παγκόσμια οικονομία. Χωρίς αυτή, το διηπειρωτικό εμπόριο, η μαζική μεταφορά πρώτων υλών και η εισαγωγή / εξαγωγή προσιτών τροφίμων και μεταποιημένων προϊόντων δεν θα ήταν εφικτή (Anagnostou, 2019).

Το εμπόριο θαλάσσιων μεταφορών συνεχίζει να επεκτείνεται, προσφέροντας οφέλη για τους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο μέσω ανταγωνιστικού κόστους μεταφοράς. Χάρη στην

αυξανόμενη αποτελεσματικότητα της ναυτιλίας ως τρόπου μεταφοράς και στην οικονομική απελευθέρωση, οι προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου εξακολουθούν να είναι ισχυρές (Anagnostou, 2019).

Υπάρχουν πάνω από 50.000 εμπορικά πλοία που δραστηριοποιούνται διεθνώς και μεταφέρουν κάθε είδους φορτίο. Ο παγκόσμιος στόλος είναι εγγεγραμμένος σε περισσότερα από 150 έθνη και επανδρώνονται με πάνω από ένα εκατομμύριο ναυτικούς σχεδόν κάθε εθνικότητας. Τα πλοία είναι τεχνικά εξελιγμένα, ενώ τα μεγαλύτερα πλοία υψηλής τεχνολογίας μπορούν να κοστίσουν πάνω από 200 εκατομμύρια για την κατασκευή τους. Η λειτουργία εμπορικών πλοίων δημιουργεί εκτιμώμενο ετήσιο εισόδημα πάνω από μισό τρισεκατομμύριο δολάρια σε ναύλους (Anagnostou, 2019).

Η χώρα μας αποτελεί μία από τις σημαντικότερες και ισχυρότερες ναυτιλιακές χώρες παγκοσμίως. Διαχρονικά, την πρώτη θέση παγκοσμίως την κατέχει ο ελληνόκτητος στόλος καθώς με βάση την Ελληνική Επιτροπή Ναυτιλιακής Συνεργασίας του Λονδίνου τον Φεβρουάριο του 2009 αντιπροσώπευε το 8,2% του παγκόσμιου στόλου όσον αφορά τον αριθμό πλοίων και το 15,2% σε DWT (Deadweight – νεκρό βάρος). Επιπρόσθετα, χάρη στις μεγάλες επενδύσεις των Ελλήνων πλοιοκτητών σε νέα πλοία υψηλών προδιαγραφών, ο μέσος όρος ηλικίας του ελληνόκτητου στόλου το 2009 ήταν στα 11,9 χρόνια, δηλαδή κατά ένα χρόνο μικρότερος της μέσης ηλικίας όλου του στόλου παγκοσμίως (Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, n.d.).

Αυτή η κυρίαρχη θέση των Ελλήνων Πλοιοκτητών, οφείλεται στις διαχρονικές στρατηγικές επιλογές από το 19^ο κιόλας αιώνα, με αποκορύφωμα τον 20^ο αιώνα. Αυτές οι επιλογές ήταν να δημιουργήσουν ένα παγκόσμιο δίκτυο πρακτορείων και γραφείων, να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις τους βάσει της συγγένειας και του κοινού τόπου καταγωγής, να αξιοποιήσουν τα διαθέσιμα ελληνικά πληρώματα στα πλοία τους, να αποκτήσουν πρόσβαση στα διεθνή ναυτιλιακά και χρηματοπιστωτικά κέντρα, να χρησιμοποιήσουν διάφορες σημαίες, να αγοράσουν και να λειτουργήσουν μεταχειρισμένα πλοία, ενώ προσπαθούσαν να πετύχουν την σωστή χρονική στιγμή της αγοράς, δηλαδή να πουλήσουν ακριβά, ενώ έχουν αγοράσει φτηνά (Isalos.net, n.d.).

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η σημασία των θαλάσσιων μεταφορών στα πρώτα στάδια της οικονομικής ανάπτυξης είναι γνωστή στους οικονομολόγους. Στο Κεφάλαιο 3 του Πλούτου των Εθνών, που δημοσιεύθηκε το 1776, ο Άνταμ Σμιθ υποστήριξε ότι το κλειδί για την επιτυχία σε μια καπιταλιστική κοινωνία είναι ο καταμερισμός της εργασίας. Καθώς η παραγωγικότητα αυξάνεται και οι επιχειρήσεις παράγουν περισσότερα αγαθά από όσα μπορούν να πουλήσουν τοπικά, απαιτείται πρόσβαση σε ευρύτερες αγορές. Επεσήμανε το σημείο με το περίφημο παράδειγμα της κατασκευής καρφίτσων. Δουλεύοντας μόνοι, δέκα τεχνίτες μπορούν να παράγουν λιγότερες από 100 καρφίτσες την ημέρα, αλλά αν ο καθένας ειδικεύεται σε μία εργασία, μαζί μπορούν να παράγουν 48.000 καρφίτσες την ημέρα. Αυτές είναι πάρα πολλές για να πουληθούν τοπικά, οπότε το ξεκλείδωμα της δύναμης του «καταμερισμού της εργασίας» εξαρτάται από τις μεταφορές και εδώ είναι που η ναυτιλία έπαιξε σημαντικό ρόλο (Stopford, 2009).

Στις πρωτόγονες οικονομίες, η ναυτιλία ήταν γενικά πιο αποτελεσματική από τις χερσαίες μεταφορές, επιτρέποντας στο εμπόριο να ξεκινήσει νωρίτερα. Ο Άνταμ Σμιθ αναφέρει χαρακτηριστικά το εξής για να μας παρουσιάσει τις οικονομικές οφειλές που προσέφεραν οι θαλάσσιες μεταφορές τον δέκατο όγδοο αιώνα. Ένα βαγόνι με δύο άντρες και οκτώ άλογα μετέφεραν σε περίπου έξι εβδομάδες γύρω στους 4 τόνους εμπορευμάτων, μεταξύ Λονδίνου και Εδιμβούργου. Το ίδιο χρονικό διάστημα, ένα πλοίο με πλήρωμα έξι ή οκτώ ατόμων μετέφερε μεταξύ των λιμανιών του Λονδίνου και του Λιθ γύρω στους 200 τόνους εμπορευμάτων (Stopford, 2009).

Τα πλοία σήμερα ταξιδεύουν με ταχύτητες που τα φορτηγά δεν μπορούν να πιάσουν σε αστικούς δρόμους, λόγω συμφόρησης μεταφορικών και άλλων επιβατικών μέσων και λόγω μικρού μέρους του κόστους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι ωκεανοί είναι οι αυτοκινητόδρομοι της οικονομικής ανάπτυξης, κάτι που σχεδόν δεν αλλάζει με τους αιώνες (Stopford, 2009).

Η τεχνολογία έχει προχωρήσει από τότε που ο Άνταμ Σμιθ έγραψε αυτές τις λέξεις το 1776 και οι οικονομικά αναπτυγμένες χώρες έχουν πλέον μια τεράστια υποδομή εσωτερικών μεταφορών, αλλά η τεχνολογία στη ναυτιλιακή βιομηχανία εξελίσσεται με αμείωτο ρυθμό. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, δύο δραματικές εξελίξεις στην οικονομική οργάνωση της

ναυτιλιακής επιχείρησης - ενοποίηση και χύδην ναυτιλία - έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο άνοιγμα μιας πραγματικά παγκόσμιας αγοράς τόσο για τις κατασκευές όσο και για τις πρώτες ύλες (Stopford, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΕΞΕΛΙΞΗ

Καθώς τα πλοία μεγάλωσαν σε μέγεθος κατά το δεύτερο μισό του αιώνα, η μετοχική εταιρεία έγινε γρήγορα το προτιμώμενο χρηματοδοτικό μέσο για τη συγκέντρωση των μεγάλων χρημάτων που απαιτούνται. Ένας σημαντικός παράγοντας αυτής της εξέλιξης ήταν ο νόμος περί εταιρειών του 1862, ο οποίος προστατεύει τους επενδυτές από αξιώσεις ευθύνης από πιστωτές της εταιρείας. Αυτό άνοιξε το δρόμο για μικρούς επενδυτές των οποίων τα άλλα περιουσιακά στοιχεία προστατεύονται, αν και η ιδιοκτησία μετοχών σε μια τόσο επικίνδυνη και ατομικιστική επιχείρηση τείνει να περιορίζεται στην οικογένεια και τους φίλους (Stopford, 2009).

Τον δέκατο ένατο αιώνα ο δανεισμός ήταν συνηθισμένος. Κατά τη διάρκεια της μακράς ύφεσης του 1904–11 πολλές ναυτιλιακές εταιρείες απέτυχαν. Για τα επόμενα 50 χρόνια οι Βρετανοί εφοπλιστές επέμειναν σταθερά στην πολιτική χρηματοδότησης επενδύσεων από συσσωρευμένα αποθεματικά απόσβεσης. Το 1969, η εξεταστική επιτροπή Rochdale in Shipping διαπίστωσε ότι μόνο 160 εκατομμύρια λίρες από πάνω από 1 δισεκατομμύριο λίρες των Βρετανών ιδιοκτητών αντιπροσώπευαν δάνεια, με ποσοστό επιτοκίου 16%. Αν και αυτή η πολιτική παρείχε προστασία έναντι ύφεσης, τα κέρδη δεν ήταν ποτέ ισχυρά για να χρηματοδοτήσουν την επέκταση ή να προσελκύσουν εξωτερικά ίδια κεφάλαια. Μεταξύ 1950 και 1970, η απόδοση των μετοχών της βρετανικής ναυτιλίας ήταν κατά μέσο όρο μόνο 6% ετησίως σε σύγκριση με 15% ετησίως για όλες τις εταιρείες. Ως αποτέλεσμα, αν και οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες ήταν εισηγμένες, δεν συγκεντρώθηκαν μετρητά με την έκδοση μετοχικού κεφαλαίου και ο βρετανικός στόλος έπαιξε μικρό ρόλο στη μεταπολεμική έκρηξη της μαζικής ναυτιλίας (Stopford, 2009).

1.2 Η ΕΓΓΥΗΣΗ ΤΩΝ ΧΡΟΝΟΝΑΥΛΩΝ

Στη δεκαετία του 1950 η ισορροπία του χρηματοοικονομικού συντηρητισμού, με την προστασία του από τους κύκλους της αγοράς και την υψηλή μόχλευση που ενισχύει την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, πήρε μια νέα στροφή. Οι ταχέως αναπτυσσόμενες βιομηχανικές οικονομίες στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία χρειάζονταν φτηνές πρώτες ύλες. Οι βιομηχανικοί αποστολείς, ιδίως οι εταιρείες πετρελαίου και οι κατασκευαστές χάλυβα, άρχισαν να αναζητούν στο εξωτερικό νέες πηγές εφοδιασμού. Ως αποτέλεσμα ένας σημαντικός νέος παίκτης μπήκε στο παιχνίδι χρηματοδότησης πλοίων, ο βιομηχανικός αποστολέας. Καθώς προμήθευαν περισσότερες πρώτες ύλες στο εξωτερικό, οι φορτωτές χρειάζονταν τη φθηνότερη δυνατή μεταφορά, χρησιμοποιώντας πολύ μεγάλα πλοία που λειτουργούσαν μεταξύ εξειδικευμένων τερματικών. Οι εταιρείες πετρελαίου και χάλυβα προσέφεραν στους πλοιοκτήτες χρονοναύλους ως κίνητρο να παραγγείλουν αυτά τα μεγάλα πλοία, και οι ιδιοκτήτες αντλούσαν δάνειο για να αγοράσουν το πλοίο, χάρη στην ασφάλεια του ναύλου (Stopford, 1997).

Αυτό ήταν γνωστό ως χρηματοδότηση που υποστηρίζεται από ναύλωση και συνήθως περιελάμβανε την παραγγελία ενός νέου πλοίου, την απόκτηση μιας μακροχρόνιας ναύλωσης για το πλοίο από έναν αξιόπιστο οργανισμό, όπως μια εταιρεία πετρελαίου, και τη χρήση του χρονοναύλου και μιας υποθήκης του κύτους ως ασφάλεια για την λήψη τραπεζικού δανείου που κάλυπτε σε μεγάλο ποσοστό την τιμή αγοράς του πλοίου. Αυτό επέτρεψε τους πλοιοκτήτες να επεκτείνουν τους στόλους τους με ίσους όρους και έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του ανεξάρτητου στόλου μαζικής μεταφοράς. Ξεκίνησε τη δεκαετία του 1920 όταν οι Νορβηγοί άρχισαν να χτίζουν στόλο δεξαμενόπλοιων (Stopford, 2009).

Το 1927, στο πλαίσιο του προγράμματος αντικατάστασης του στόλου τους, η Anglo Saxon Petroleum Ltd προσέφερε 37 δεξαμενόπλοια δέκα ετών σε τιμές 60.000 £ και 70.000 £ με χρονοναύλωση 10 ετών. Οι όροι χρηματοδότησης ήταν 20% σε μετρητά και το υπόλοιπο σε 5 χρόνια με επιτόκιο 5%. Είκοσι έξι αγοράστηκαν από Νορβηγούς, κυρίως νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση, οι οποίοι μπόρεσαν να δανειστούν έναντι των χρονοναυλώσεων. Η διαδικασία προχώρησε ακόμη ένα βήμα μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν οι νορβηγοί ιδιοκτήτες μπορούσαν να λάβουν άδειες παραγγελίας πλοίων στο εξωτερικό, εάν τα

σκάφη λάμβαναν 100% χρηματοδότηση στο εξωτερικό. Σύντομα έμπειροι Νορβηγικοί brokers τελειοποίησαν τις τεχνικές δανεισμού, που ήταν βασιζόμενες σε προκατασκευασμένες χρονοναυλώσεις. Αυτό ξεκίνησε τη μεγάλη επέκταση του νορβηγικού στόλου που, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, σχεδόν τριπλασιάστηκε σε μέγεθος, αντλώντας σε μεγάλο βαθμό χρηματοδότηση από αμερικανικές τράπεζες (Stopford, 1997).

Αντίστοιχα και οι Έλληνες εφοπλιστές εκμεταλλεύτηκαν επίσης γρήγορα αυτήν την ευκαιρία. Ένα υψηλό ποσοστό κατασκευής δεξαμενόπλοιων χρηματοδοτήθηκε με αμερικανικό δανειακό κεφάλαιο και οι Έλληνες ιδιοκτήτες φαίνεται ότι λειτουργούσαν σε μεγάλο βαθμό με βάση την εξασφάλιση χρονοναύλωσης για 7 ή ακόμη και 15 χρόνια από μια εταιρεία πετρελαίου, μια υποθήκη 95% από αμερικανούς χρηματοδότες επί της ασφάλειας του χρονοναύλου, και έτσι προχωρούσαν στις κατασκευές τους με βάση και το χρονοσυμβόλαιο. Οι εφοπλιστές των ΗΠΑ ήταν εξίσου δραστήριοι, αν και το σύστημα ναύλωσης ήταν αδιαμφισβήτητα στην πιο εξελιγμένη μορφή του στις ρυθμίσεις που αναπτύχθηκαν μεταξύ ιαπωνικών ναυλωτών και επιχειρηματιών ναυτιλίας από το Χονγκ Κονγκ (Stopford, 2009).

1.3 ΤΟ ΠΛΟΙΟ-ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Ο στόχος του συστήματος ναύλωσης χρόνου ήταν η μείωση του κόστους μεταφοράς και αυτό οδήγησε σε μια διαφορετική μορφή νομικής και επιχειρηματικής οργάνωσης. Η πιο σημαντική καινοτομία ήταν η εταιρεία ενός πλοίου. Χρησιμοποιώντας τις σημαίες ευκαιρίας που αναπτύχθηκαν για το σκοπό αυτό, αυτές οι εταιρείες ενός πλοίου έγιναν τα δομικά στοιχεία για πολύπλοκες αυτοκρατορίες πλοίων. Κάθε πλοίο καταχωρήθηκε ως ξεχωριστή εταιρεία, με ιδιοκτησία που ανήκει στον όμιλο και η διαχείριση γίνεται μέσω ενός πρακτορείου. Αυτό ταιριάζει στους τραπεζίτες γιατί για σκοπούς χρηματοδότησης το πλοίο θα μπορούσε να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή εταιρεία, και η χρηματοδότηση εξασφαλιζόταν με υποθήκη του κύτους του και με χρονοναύλωση. Παρόλο που οι οργανωτικές δομές ήταν χαλαρές, με λίγους δημοσιευμένους χρηματοοικονομικούς λογαριασμούς και λίγη οικονομική διαφάνεια, θα μπορούσαν να επιτευχθούν πολύ υψηλά επιτόκια μόχλευσης, επειδή η τράπεζα είχε την ασφάλεια τόσο του κύτους όσο και της χρονοναύλωσης (Stopford, 1997).

Αυτή η φάση χρηματοδότησης που υποστηρίζεται από ναύλωση κυριαρχούσε στη χρηματοδότηση πλοίων για περίπου 20 χρόνια, αλλά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και του 1980 σταδιακά συρρικνώθηκε. Οι εξής τρεις λόγοι που φαίνεται ότι υπήρχαν είναι οι ακόλουθοι (Stopford, 2009):

Πρώτον, οι ναυλωτές είχαν διατεθεί κατά τη διάρκεια μιας περιόδου διαρθρωτικής αλλαγής όταν χρειάζονταν να ενθαρρύνουν τους ιδιοκτήτες να παραγγείλουν τα μεγάλα σκάφη που χρειάζονταν. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι οικονομίες κλίμακας είχαν φτάσει στα όριά τους και δεν ήταν πλέον απαραίτητο για τους φορτωτές να αναλάβουν αυτήν την δέσμευση για να εξασφαλίσουν τα πλοία που χρειάζονταν.

Δεύτερον, μετά από δύο δεκαετίες αύξησης των μαζικών συναλλαγών, σημειώθηκε αλλαγή τάσης και οι συναλλαγές αργού πετρελαίου και σιδηρομεταλλεύματος σταμάτησαν να αυξάνονται.

Τρίτον, ορισμένοι εφοπλιστές που περίμεναν να «καθίσουν και να απολαύσουν τα κέρδη» βρέθηκαν κλειδωμένοι σε συμβόλαια των οποίων τα μικρά περιθώρια κέρδους καταστράφηκαν από τον πληθωρισμό. Το χειρότερο ήταν η αποτυχία πολλών ναυλωτών να τηρήσουν τις δεσμεύσεις τους. Καθώς η αγορά και οι ανάγκες των ναυλωτών άλλαξαν τις επόμενες δεκαετίες, οι χρονοναύλοι έγιναν πολύ πιο δύσκολο να ληφθούν και οι δομές χρηματοδότησης που χρησιμοποίησε η ναυτιλιακή βιομηχανία άλλαξαν.

1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, μετά από δύο δεκαετίες χρηματοδοτούμενες από ναυλωμένες χρηματοδοτήσεις, οι ναυτιλιακοί τραπεζίτες άρχισαν να αναθεωρούν τις δανειοδοτικές πολιτικές τους. Αντί να εξασφαλιστεί το δάνειο με ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο, για μια σύντομη αλλά καταστροφική περίοδο στις αρχές της δεκαετίας του 1970 πολλοί τραπεζίτες ήταν διατεθειμένοι να βασιστούν στην πρώτη υποθήκη στο κύτος, με λίγη επιπλέον ασφάλεια (Stopford, 1997).

Ένα μακροπρόθεσμα ναυλωμένο συμβαλλόμενο μέρος, με καμία ή λίγες ρήτρες κλιμάκωσης ενσωματωμένες σε αυτό, μπορεί να είναι καταστροφικό για τον πλοιοκτήτη. Ο πληθωρισμός, οι βλάβες κινητήρα και άλλα ατυχήματα καθώς και οι αλλαγές στα νομίσιμα μπορούν πολύ γρήγορα να αλλάξουν ή να εξαλείψουν τις καλύτερες προγραμματισμένες ταμειακές ροές. Από την άλλη πλευρά, οι εφοπλιστές που διαχειρίζονται πλοία στην αγορά spot ήταν καλύτεροι. Πολλοί τραπεζίτες αντιτάχθηκαν σε δανεισμό έως και 80% της τιμής κόστους ή της αγοραίας αξίας του σκάφους. Από την άποψη μιας εμπορικής τράπεζας αυτή η μορφή δανεισμού δεν προκάλεσε μεγάλες καταστροφές και ο κύριος λόγος ήταν ίσως ότι τα καλά διατηρημένα σύγχρονα πλοία είχαν διατηρήσει την αξία τους (Stopford, 2009).

Εν ολίγοις, οι τραπεζίτες άρχισαν να βλέπουν τη ναυτιλία ως μια μορφή «πλωτών ακινήτων». Αυτή ήταν μια θεμελιώδης αλλαγή πολιτικής που περιόρισε τη σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Κατά τη διάρκεια της χρηματοδότησης που υποστηριζόταν από ναύλωση, η νέα κατασκευή περιορίστηκε από τη διαθεσιμότητα ναύλων. Εάν το κύτος θεωρούνταν αποδεκτή ασφάλεια, δεν υπήρχε όριο στον αριθμό των πλοίων που θα μπορούσαν να παραγγελθούν από τη βάση ιδίων κεφαλαίων. Όταν, το 1973, τα πετροδολάρια πλημμύρισαν τις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές, η ναυτιλία φαινόταν προφανής στόχος. Η βιομηχανία δεξαμενόπλοιων παρασύρθηκε από ένα παλιρροιακό κύμα πίστωσης που επέτρεψε την παραγγελία 105 εκατομμυρίων deadweight δεξαμενόπλοιων, που αντιπροσώπευαν το 55% του στόλου, σε ένα μόνο έτος. Στο αδιέξοδο για τις επιχειρήσεις, τα πρότυπα χρηματοδότησης έγιναν τόσο περιστασιακά που οι κοινοπραξίες δανείων μπορούσαν να κανονιστούν τηλεφωνικά με λίγα έγγραφα και λίγες ερωτήσεις. Χρειάστηκαν 15 χρόνια για την ανάκαμψη της αγοράς δεξαμενόπλοιων (Stopford, 1997).

Δυστυχώς, αυτό δεν ήταν το τέλος της ιστορίας. Στη δεκαετία του 1980 η ναυτιλιακή βιομηχανία γνώρισε τη χειρότερη ύφεσή της σε μια εποχή που οι κεφαλαιαγορές ξαφνιάστηκαν και πάλι με πετροδολάρια, που παράγονταν από πετρέλαιο 40 \$ ανά βαρέλι, και οι απελπισμένοι ναυπηγοί άρχισαν να χρησιμοποιούν την πίστωση ως έναν ελαφρώς μεταμφιεσμένο τρόπο κατασκευής στοκ. Το χρέος με υποθήκη υποστήριζε παραγγελίες για 40 εκατομμύρια deadweight μεταφορέων χύδην τη περίοδο 1983–1984, όταν τα ναύλα ήταν στο κατώτατο σημείο. Η λογική ήταν αντικυκλική παραγγελία, αλλά ο όγκος των παραγγελιών ήταν τόσο μεγάλος που ο κύκλος δεν γύρισε. Με τόσες παραδόσεις, η ύφεση συνεχίστηκε

μέχρι το 1986 και οι ιδιοκτήτες δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν το χρέος τους, προκαλώντας πολλές αθετήσεις και μειώνοντας τις τιμές των second-hand πλοίων σε επίπεδα απελπισίας καθώς οι ιδιοκτήτες αναγκάστηκαν να πουλήσουν πλοία για να αντλήσουν μετρητά (Stopford, 2009).

1.5 ΦΘΗΝΗ ΑΓΟΡΑ – ΑΚΡΙΒΗ ΠΩΛΗΣΗ

Καθώς ο κύκλος της ναυτιλιακής αγοράς τερμάτισε στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι πωλήσεις σε επίπεδα απελπισίας δημιούργησαν ευκαιρίες για «παιχνίδι με περιουσιακά στοιχεία» (δηλαδή αγοράζοντας πλοία φθηνά με σκοπό την πώληση σε υψηλότερες τιμές). Το πρόβλημα ήταν ότι οι συμβατικές πηγές ιδίων κεφαλαίων και χρέους δεν είχαν κανένα ενδιαφέρον για επιπλέον έκθεση στη ναυτιλία, επομένως απαιτήθηκαν νέες πηγές χρηματοδότησης. Μία από τις πρώτες μορφές που προέκυψαν ήταν το ταμείο διάλυσης (scrap) του πλοίου. Η χύδην μεταφορά, το πρώτο από αυτά τα προγράμματα, δημιουργήθηκε τον Φεβρουάριο του 1984 και αποδείχθηκε πολύ επιτυχημένη, με τα περιουσιακά στοιχεία να εκτιμούνται τέσσερις φορές επί της τιμής αγοράς τους κατά τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Καθώς η επιτυχία των πρώιμων προγραμμάτων φιλτραρίστηκε στην αγορά, εμφανίστηκαν οι μιμητές, χρησιμοποιώντας την ίδια βασική δομή και προσφέροντας ίδια κεφάλαια σε μη ναυτιλιακούς επενδυτές. Κατά ειρωνικό τρόπο, καθώς ο κύκλος της αγοράς ωριμάζε και οι αξίες των περιουσιακών στοιχείων αυξήθηκαν, έγινε σταδιακά ευκολότερο να τοποθετηθούν τα ίδια κεφάλαια. Τελικά, συγκεντρώθηκαν συνολικά περίπου 500-600 εκατομμύρια δολάρια και επενδύθηκαν σε πλοία που αγοράστηκαν σε υψηλότερες τιμές προς την κορυφή του κύκλου. Ως αποτέλεσμα, λίγοι επενδυτές πραγματοποίησαν εμπορική απόδοση και μερικοί έχασαν τα χρήματά τους (Stopford, 1997).

Μια παράλληλη ανάπτυξη ήταν η επανεμφάνιση της νορβηγικής εταιρικής σχέσης ως φορέας χρηματοδότησης κερδοσκοπικών επενδύσεων σε μεταχειρισμένα πλοία. Οι δομές εταιρικής σχέσης ήταν παρόμοιες με τα funds πλοίων, αλλά είχαν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι τα κέρδη που κέρδισαν οι επενδυτές ήταν αφορολόγητα, υπό την προϋπόθεση ότι επανεπενδύθηκαν εντός συγκεκριμένης περιόδου. Σε μια εποχή υψηλών προσωπικών φορολογικών συντελεστών στη Νορβηγία, αυτό ήταν πολύ ελκυστικό για τους ιδιώτες επενδυτές, πολλοί από τους οποίους επένδυσαν σε εταιρείες που ιδρύθηκαν για να αγοράσουν πλοία. Ίσως η πιο σημαντική εξέλιξη

δεν ήταν τόσο η δομή αυτή, η οποία ήταν διαθέσιμη για πολλά χρόνια, αλλά η ανάπτυξη των νορβηγικών τραπεζών κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι νορβηγικές τράπεζες μετέφεραν χαρτοφυλάκιο αποστολών, περίπου 1 δισεκατομμύριο δολάρια. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 αυξήθηκε σε κορύφωση περίπου 6-7 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 1989 (Stopford, 2009).

1.6 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Μετά τη μακρά οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1980, όταν η χρηματοδότηση περιοριζόταν κυρίως σε στεγαστικά δάνεια, στη δεκαετία του 1990 η βιομηχανία χρηματοδότησης πλοίων έπρεπε να ανακαλύψει ξανά πολλές από τις πιο συμβατικές τεχνικές χρηματοδότησης πλοίων. Η κοινοπραξία του χρέους είναι ένα καλό παράδειγμα του πώς άλλαξαν τα πράγματα. Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, τα μεγάλα ναυτιλιακά δάνεια ήταν συχνά κοινοπρακτικά, αλλά αυτή η πρακτική είχε λήξει κατά τη διάρκεια της ύφεσης, κυρίως λόγω της δυσκολίας διάθεσης περιουσιακών στοιχείων σε μια τόσο διαταραγμένη αγορά. Οι ευρέως δημοσιευμένες δυσκολίες των κοινοπραξιών στα μέσα της δεκαετίας του 1970 δεν βοήθησαν. Κατά τη διάρκεια της μεσολαβητικής περιόδου η αξία των συναλλαγών αποστολής ήταν τόσο χαμηλή ή αμφίβολη που η κοινοπραξία σχεδόν εξαφανίστηκε και έπρεπε να ανακαλυφθεί εκ νέου από τη νέα γενιά ναυτιλιακών τραπεζιτών που είχαν αναλάβει στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Υπήρξε επίσης ένα κύμα εταιρειών περιορισμένης ευθύνης στη Γερμανία για τη χρηματοδότηση εμπορευματοκιβωτίων. Αυτές οι δομές, που βασίζονται σε γερμανικές ιδιωτικές εταιρικές σχέσεις, άρχισαν να χρησιμοποιούνται εκτενώς στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ως τρόπος παροχής οικονομικά αποδοτικής και ασφαλούς χρηματοδότησης «εκτός ισολογισμού» για φορείς εκμετάλλευσης εμπορευματοκιβωτίων σε μια εποχή που ο στόλος επεκτάθηκε γρήγορα. Πολλά από τα έξοδα συγκέντρωσης των χρημάτων βαρύνουν τους ιδιώτες μετόχους (Stopford, 1997).

Μετά την απογοητευτική απόδοση των κεφαλαίων του πλοίου, μερικά από τα οποία ήταν δημόσιες προσφορές, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 υπήρξε μικρή δραστηριότητα καθώς η αγορά στάθμιζε τις επιπτώσεις ευθύνης του νόμου περί πετρελαϊκής ρύπανσης των ΗΠΑ του 1990 και του αυστηρότερου ρυθμιστικού περιβάλλοντος. Αυτές οι εξελίξεις πιθανότατα ενθάρρυναν μια πιο εταιρική προσέγγιση ως τρόπο προστασίας των συμφερόντων των

οικογενειών ναυτιλίας μεγάλης αξίας που δραστηριοποιούνται στα δεξαμενόπλοια (Stopford, 2009).

Επιπλέον, οι εταιρικές δομές άρχισαν να φαίνονται πιο αποδεκτές από τις ναυτιλιακές εταιρείες που λειτουργούν στο ποιοτικό / βιομηχανικό τέλος της ναυτιλιακής αγοράς. Αυτή η υπόθεση υποστηρίχθηκε έντονα από ειδικούς στη ναυτιλία. Από το 1993 και μετά υπήρχε μια σειρά σημαντικών IPO (Initial Public Offering), συμπεριλαμβανομένων των Teekay, Frontline και General Maritime, τα οποία εξελίχθηκαν σε σημαντικές δημόσιες ναυτιλιακές εταιρείες. Τα ομόλογα υψηλής απόδοσης εμφανίστηκαν επίσης το 1993, σηματοδοτώντας μια σημαντική εξέλιξη στην επιχείρηση χρηματοδότησης πλοίων. Οι τραπεζίτες που είχαν μάθει τις συναλλαγές τους κατά τη δεκαετία του 1980 δεν μπορούσαν να φανταστούν ότι μια εταιρεία ναυτιλίας χύδην θα μπορούσε να υποβάλει αίτηση για αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας και να εκδώσει ομόλογα, αλλά μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990 το έκαναν με κανονικότητα και μερικές ακόμη εξωτικές δομές, όπως συνθετικές τιτλοποιήσεις άρχισαν να εμφανίζονται. Έτσι, από τα πρώτα χρόνια του εικοστού πρώτου αιώνα η χρηματοδότηση των πλοίων είχε γίνει πιο περίπλοκη, αν και το εμπορικό τραπεζικό χρέος συνέχισε να κυριαρχεί (Stopford, 1997).

1.7 ΠΙΣΤΩΣΗ ΝΑΥΠΗΓΗΣΗΣ

Τέλος, μια πηγή χρηματοδότησης πλοίων που ήταν διαθέσιμη καθ 'όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 90' ήταν η πίστωση της ναυπήγησης. Κατά τη διάρκεια κάθε ύφεσης, τα ναυπηγεία θα ανταγωνίζονταν μεταξύ τους προσφέροντας στους πλοιοκτήτες ευνοϊκή πίστωση. Αυτή η πρακτική ήταν ήδη συνηθισμένη τον 19ο αιώνα, όταν ορισμένοι ναυπηγοί του Ηνωμένου Βασιλείου, από τα δικά τους κεφάλαια, θα επέτρεπαν σε έναν αξιόπιστο πελάτη πίστωση 25-30% για 3-5 χρόνια για να τους παρασύρει σε μια περίοδο χαμηλών ναύλων. Στις αρχές του εικοστού αιώνα οι κυβερνήσεις είχαν αποφασίσει ότι η ναυπηγική βιομηχανία ήταν μια σημαντική στρατηγική βιομηχανία και συμμετείχε στην παροχή επιδοτούμενων πιστώσεων. Στη δεκαετία του 1920, η γερμανική και η γαλλική κυβέρνηση προσέφεραν ευνοϊκούς όρους πίστωσης για να βοηθήσουν τα ναυπηγεία τους να κερδίσουν επιχειρήσεις έναντι της τότε κυρίαρχης βρετανικής ναυπηγικής βιομηχανίας. Κατά τη διάρκεια της ύφεσης της δεκαετίας του 1930, όλες οι κυβερνήσεις της Δανίας, της Γαλλίας και της Γερμανίας

προσέφεραν κρατικά πιστωτικά προγράμματα στους ιδιοκτήτες. Η πρακτική της επιδότησης της πίστωσης επανεμφανίστηκε στην πρώτη μεγάλη ύφεση μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο του 1958–63 και ρυθμίστηκε από τη συμφωνία του ΟΟΣΑ για τις εξαγωγικές πιστώσεις το 1969. Η παροχή πίστωσης συντονίζεται γενικά από έναν ελεγχόμενο από την κυβέρνηση πιστωτικό οργανισμό (το Export Credit Guarantee Department στο Ηνωμένο Βασίλειο, Hermes στη Γερμανία, COFACE στη Γαλλία, KEXIM στην Κορέα, EXIM Bank στην Ιαπωνία κ.λπ.). Αυτοί οι οργανισμοί είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό της πίστωσης εκ μέρους της κυβέρνησης και την παροχή οικονομικών εγγυήσεων και στήριξης επιτοκίων, όταν χρειάζεται (Stopford, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τι είναι λοιπόν μια ναυτιλιακή επιχείρηση;

Σύμφωνα με τους Θεοτοκά και Χαρλαύτη (2007), ως ναυτιλιακή επιχείρηση ορίζουμε και θεωρούμε μια εταιρεία, ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων, από τους οποίους λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την απασχόληση (ή και την παύση απασχόλησης) εκείνων των συντελεστών, που σχετίζονται με την παραγωγή στον ναυτιλιακό χώρο.

Επιπρόσθετα, με τον όρο της ναυτιλιακής επιχείρησης αναφερόμαστε σε εκείνη την οικονομική μονάδα, η οποία έχει την διαχείριση πλοίων για προσφορά θαλάσσιων υπηρεσιών μεταφοράς. Το καθεστώς ιδιοκτησίας των πλοίων χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία, καθώς μπορεί είτε να ανοίκουν στην ίδια επιχείρηση, είτε σε θυγατρικές ή συνδεδεμένες με την ίδια εταιρεία (κοινό ιδιοκτησιακό καθεστώς). Επίσης οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να είναι πλοιοκτήτριες ή να ευθύνονται για την διαχείριση των πλοίων, χωρίς όμως να είναι απαραίτητο να εκτελείται από τις ίδιες τις εταιρείες μέρος ή και όλο το σύνολο των διαχειριστικών τους λειτουργιών, καθώς η εκτέλεση τους μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες (Μαμάκου, 2012).

Στα ελληνικά ύδατα και με τον όρο της ελληνόκτητης ναυτιλιακής επιχείρησης, αναφερόμαστε στις επιχειρήσεις εκείνες που διαχειρίζονται εμπορικά πλοία ή στις εφοπλιστικές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πλοία δραστηριοποιήσεις σε διεθνείς ναυλαγορές, αλλά κατά πλειοψηφία

είναι ελληνικών συμφερόντων. Οπότε, διαφορετικά, ως ελληνόκτητη ναυτιλιακή επιχείρηση ορίζουμε την διαχειρίστρια εταιρεία, η οποία είναι τυπικά ανεξάρτητη από την πλοιοκτήτρια εταιρεία, αλλά είναι εκείνη που προχωρά στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την απασχόληση ενός πλοίου, ως μονάδα παραγωγής. Αναφερόμενοι στην τυπική τους ανεξαρτησία, μπορεί οι διαχειρίστριες και οι πλοιοκτήτριες εταιρείες να αποτελούν δύο ανεξάρτητες μονάδες, όμως επειδή συνδέονται με τα ίδια συμφέροντα, τότε μπορούμε να πούμε κιόλας ότι στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, συνδέεται και το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς (Θεοτοκάς & Χαρλαύτη, 2007).

2.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Λέγοντας οργάνωση, εννοούμε την λειτουργία κατά την οποία το συνολικό έργο-αποστολή της επιχείρησης που τίθεται κατά τον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες σε άτομα ή ομάδες ατόμων, σχεδιάζονται τμήματα και διαμορφώνεται η ιεραρχική δομή εξουσίας και όλα αυτά μαζί αποτελούν το πλαίσιο, κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα στοχεύσει στην επίτευξη των στόχων της. Με άλλα λόγια, μέσα από τη λειτουργία της οργάνωσης καθορίζουμε τις σχέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους, πόρους και δραστηριότητες (Μαμάκου, 2012).

Οι διάφορες διαστάσεις και τα διάφορα συστατικά στοιχεία που αποτελούν έναν οργανισμό, συνδυάζονται και σχηματίζουν ένα σύνολο ενιαίο. Αυτό είναι αποτέλεσμα που προκύπτει από τη διαδικασία του οργανωσιακού σχεδιασμού και αποτελεί την οργανωτική δομή. Τα δομικά αυτά στοιχεία αποτελούν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και αποτελούν τα μεγέθη σύγκρισης με άλλες επιχειρήσεις. Είναι πιθανό να μεταβληθούν ανάλογα με τη μεταβολή εσωτερικών (αλλαγή ηγεσίας, ανάπτυξη, διαφορετική στρατηγική) αλλά και εξωτερικών προσδιοριστικών παραγόντων (μεταβολή ζήτησης, ανταγωνισμός, αλλαγή νομοθετικών πλαισίων) (Μαμάκου, 2012).

Ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, πρέπει να προσδίδει σε ένα ξεκάθαρο διοικητικό πλαίσιο. Δηλαδή να είναι ξεκάθαρες οι ευθύνες των στελεχών όσον αφορά την εκτέλεση καθηκόντων, την αντιμετώπιση εμποδίων και την λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Οι τρεις κύριες λειτουργίες μιας οργανωτικής δομής είναι η επίτευξη των στόχων

που έχουν τεθεί, την ελαχιστοποίηση επιδράσεων από τις ενδεχόμενες μεταβολές των στελεχών που αποτελούν την ναυτιλιακή επιχείρηση και το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις (Ξυνέλη, 2016).

Οι παράγοντες που ως συνδυασμός αποτελούν τον παράγοντα της οργανωτικής δομής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι το συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης, το μέγεθος της, το ιδιοκτησιακό της καθεστώς και οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές, τα στάδια κύκλου ζωής και το τεχνολογικό επίπεδο (Ξυνέλη, 2016). Η λειτουργία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης αποτελείται από τρεις βασικές ομάδες λειτουργιών, ζωτικής σημασίας για την εταιρεία. Η ανάπτυξη προϊόντος/υπηρεσίας, η διαχείριση της ζήτησης του προϊόντος/υπηρεσίας και η κάλυψη της ζήτησης (Μαμάκου, 2012).

Επομένως, όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, για να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός συντονισμός, η ναυτιλιακή επιχείρηση οφείλει να οργανωθεί σε διάφορα τμήματα, όπου το καθένα θα έχει διαφορετικό και σημαντικό ρόλο. Ο αριθμός και το προσωπικό των τμημάτων εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας και τις επιλογές ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (Οικονομοπουλος, 2018).

2.2 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Έτσι λοιπόν προχωράμε στην τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως εξής:

2.2.1 Ανώτατη/Γενική Διεύθυνση (Senior Management/Directorate General):

Η Γενική Διεύθυνση είναι το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας όσον αφορά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τον καθορισμό των στόχων είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα ή των τρόπων επίτευξης αυτών. Ο ρόλος της είναι επίσης ο καθορισμός, ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Ο επικεφαλής της γενικής διεύθυνσης είναι είτε ένας έμπειρος μάνατζερ της αγοράς ή ακόμα και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (Οικονομοπουλος, 2018). Οπότε είναι πιθανό η διοίκηση να συνδέεται άμεσα με τον μετοχικό λογαριασμό και τις λογιστικές του μεταβολές, αλλά και με τον λογαριασμό διανομής μερισμάτων (Αννινος, 2011). Επιπρόσθετα, η Γενική Διεύθυνση θα αποφασίσει την επιλογή και απόκτηση πλοίων (αναφορικά με το είδος και τα χαρακτηριστικά του), την σύνθεση του στόλου της επιχείρησης και αν αυτός θα ενισχυθεί με νέα ή μεταχειρισμένα πλοία, αλλά θα

λάβει και τις αποφάσεις σχετικά με την επιλογή σημαίας, νηογνώμονα και ασφαλιστική κάλυψη του στόλου (Μαμάκου, 2012).

2.2.2 Τμήμα Οικονομικών/Λογιστήριο (Accounting/Finance Department):

Είναι το αρμόδιο τμήμα για την εποπτεία και καταγραφή των μεταβαλλόμενων οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης (Ξυνέλη, 2016), δηλαδή να αποτυπώνει με λογιστικό τρόπο τα οικονομικά γεγονότα της ναυτιλιακής εταιρείας (Άννινος, 2011). Μια ακόμα υποχρέωση του τμήματος είναι ο προσδιορισμός οικονομικής στρατηγικής, δηλαδή να μπορέσει να καθορίσει, να επιλέξει και να προσαρμόσει το επίπεδο δανεισμού της εταιρείας, ανάλογα με τις ανάγκες της (Μαμάκου, 2012). Ο αριθμός των εργαζόμενων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και τις οικονομικές ανάγκες της εταιρείας (Οικονομοπουλος, 2018).

Επιγραμματικά, το εν λόγω τμήμα έχει υπό την ευθύνη του τον προϋπολογισμό της εταιρείας, την παρακολούθηση όλων των δαπανών σε κάθε επίπεδο, την επικοινωνία με τις τράπεζες σχετικά με την τακτοποίηση των δανείων, την λογιστική παρακολούθηση των λογαριασμών των πλοίων, την διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων, την είσπραξη ναύλων, την μισθοδοσία των εργαζομένων και των ναυτικών, την πληρωμή ασφαλιστικών εταιρειών, των φόρων της εταιρείας και φυσικά τους προμηθευτές (Μαμάκου, 2012).

2.2.3 Τμήμα Επιχειρήσεων/Διαχείρισης (Operations Department):

Ο σκοπός αυτού του τμήματος είναι η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της διαχείρισης του στόλου της εταιρείας. Η εποπτεία του αναλαμβάνεται συνήθως από έναν έμπειρο καπετάνιο ενεργό ή συνταξιούχο. Το τμήμα διαχείρισης παίζει σημαντικό ρόλο στα θέματα της ναύλωσης, μιας και υπάρχει μια βαθιά γνώση των λιμένων παγκοσμίως αλλά και οι ιδιαιτερότητες των φορτίων (Οικονομοπουλος, 2018). Οι πολλές αρμοδιότητες του τμήματος έχει ως αποτέλεσμα να συνδέεται με αρκετές ακόμα δραστηριότητες, όπως την είσπραξη των ναύλων, των εξόδων των πλοίων (port expenses), ακόμα και με την αγορά λιπαντικών και τροφίμων (Άννινος, 2011).

Επιπρόσθετα, το τμήμα διαχείρισης είναι υπεύθυνο για ότι έχει να κάνει με τον σχεδιασμό των ταξιδιών των πλοίων (ναυλοσύμφωνα, λιμάνια, φόρτωση/εκφόρτωση), την επιλογή των πρακτόρων, τους χρόνους άφιξης και αποχώρησης από τα λιμάνια, τις οδηγίες προς τα

πληρώματα αναφορικά με τις λεπτομέρειες των ταξιδιών, τα θέματα ασφαλιών και του κόστους των υποστηρικτικών υπηρεσιών στα λιμάνια (Μαμάκου, 2012). Σε μερικές επιχειρήσεις το τμήμα διαχείρισης δεν διαχωρίζεται από τα τμήματα ναυλώσεων και πληρωμάτων, με αποτέλεσμα να έχει κύριο λόγο και στην επιλογή σημαίας και πληρώματος (Ξυνέλη, 2016).

2.2.4 Τεχνικό Τμήμα (Technical Department):

Ο σκοπός του τμήματος είναι να παρακολουθεί την ορθή λειτουργία και συντήρηση των πλοίων. Τα μηχανικά μέρη των πλοίων πρέπει να είναι σε άριστη κατάσταση (Ξυνέλη, 2016). Το τμήμα εποπτεύει επίσης την κατασκευή, την επισκευή και των προγραμματισμένων μεγάλων επισκευών συντήρησης ή αναβάθμισης των πλοίων (Αννινος, 2011).

Επιπρόσθετος σκοπός του τμήματος είναι να διασφαλίσει την αδιάκοπη πλεύση των πλοίων και την ταχεία και λιγότερο δαπανηρή επίλυση προβλημάτων και δυσλειτουργιών που ενδέχεται να προκύψουν. Ο επικεφαλής του τμήματος είναι συνήθως ένας μηχανικός με σημαντική εμπειρία (Οικονομοπουλος, 2018).

Η καλή παραγωγική ικανότητα των πλοίων είναι αποτέλεσμα της αξιοπλοΐας και της ποιοτικής υπηρεσίας που προσφέρει μια ναυτιλιακή επιχείρηση. Και αυτή είναι η αποστολή του τεχνικού τμήματος. Να εξασφαλίσει την αξιοπλοΐα, να σχεδιάζει σωστά τις εργασίες όσον αφορά τα θέματα χρόνου και κόστους και να παρέχει τον κατάλληλο εξοπλισμό και ανταλλακτικά στα πλοία, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τη σχέση κόστους-ποιότητας (Μαμάκου, 2012).

2.2.5 Τμήμα Ναυλώσεων (Chartering Department):

Η εξεύρεση ναύλων για τα πλοία του στόλου της επιχείρησης είναι ευθύνη του εν λόγω τμήματος (Ξυνέλη, 2016). Αποτελείται από στελέχη με μεγάλη εμπειρία σε τεχνικές ιδιαιτερότητες που αφορούν λιμάνια, φορτία και χαρακτηριστικά πλοίων (Οικονομοπουλος, 2018). Αρμοδιότητα του είναι η διαπραγμάτευση των όρων σε θέματα ναυλοσυμφωνιών, όπου και διευκρινίζονται τα επίπεδα εσόδων και εξόδων του εκάστοτε ταξιδιού. Ως αποτέλεσμα, το τμήμα ναυλώσεων βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το λογιστήριο της επιχείρησης για να το ενημερώσει για τις όποιες οικονομικές απαιτήσεις και εισπράξεις προκύπτουν (Αννινος, 2011).

Το τμήμα ναυλώσεων έχει το δύσκολο έργο να προσπαθεί να εκτιμήσει ή ακόμα και να προβλέψει τα επίπεδα της αγοράς και με βάση τα δεδομένα αυτά να επιλέξει τη μορφή ναύλωσης (μεταξύ χρονοναύλωσης, κενού πλοίου ή ναύλωσης ανά ταξίδι) και αυτό με όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστους ναυλωτές. Η λήψη τελικών αποφάσεων είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του τμήματος ναυλώσεων με το τμήμα διαχείρισης και της γενικής διεύθυνσης (Μαμάκου, 2012).

2.2.6 Τμήμα Ποιότητας και Ασφάλειας (Quality & Safety Department):

Η δημιουργία αυτών των τμημάτων προέκυψε κατά κύριο λόγο τη δεκαετία το 90' (Οικονομοπουλος, 2018). Η στελέχωση του τμήματος αυτού πραγματοποιείται κυρίως από άτομα με γενική γνώση όλων των εταιρικών διαδικασιών. Εποπτεύει αν η εταιρεία πορεύεται με βάση τους κανόνες του Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM) και του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO) (Ξυνέλη, 2016). Οι συγκεκριμένοι κανόνες σχετίζονται με την προστασία των πλοίων, της ανθρώπινης ζωής των πληρωμάτων, του περιβάλλοντος και της διασφάλισης των ποιοτικών υπηρεσιών αλλά και ασφάλειας μετά από περιπτώσεις ναυτικών ατυχημάτων (Αννινος, 2011).

Αναλυτικότερα, οι αρμοδιότητες των συγκεκριμένων τμημάτων έχουν να κάνουν με την συντήρηση και παρακολούθηση των εγγράφων οδηγιών ασφάλειας που συντάσσονται, την συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων που σχετίζονται με θέματα ποιότητας και εφαρμογής τους. Επιπροσθέτως, έχουν την ευθύνη τον συντονισμό και την πραγματοποίηση ελέγχου των πλοίων στα λιμάνια και την διαπραγμάτευση του κόστους και της υπηρεσίας από τους αρμόδιους ελεγκτές. Τέλος, δεν διαθέτουν όλες οι εταιρείες ξεχωριστά τμήματα εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα σε πολλές επιχειρήσεις τα τμήματα ποιότητας και ασφάλειας να είναι υπεύθυνα σχετικά με την εκπαίδευση προσωπικού, την εξοικείωση τους στα συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση, την διεξαγωγή σχετικών σεμιναρίων αλλά και άλλων προγραμμάτων εκπαίδευσης για το ναυτικό προσωπικό (Μαμάκου, 2012).

2.2.7 Νομικό Τμήμα/Τμήμα Ασφαλίσεων (Law/Insurance Department):

Σε πολλές επιχειρήσεις το εν λόγω τμήμα αποτελεί δύο ξεχωριστά τμήματα, ανάλογα το μέγεθος και τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Έχει την ευθύνη όλων των νομικών ζητημάτων της εταιρείας, ενώ αναλαμβάνει τις διαδικασίες ασφάλισης των πλοίων και τις

όποιες ασφαλιστικές απαιτήσεις προκύπτουν (Ξυνέλη, 2016). Στελεχώνεται από δικηγόρους ειδικευμένους στο ναυτικό δίκαιο και από άτομα με γνώσεις σε νομικά και ασφαλιστικά θέματα (Οικονομοπουλος, 2018). Είναι βασικό να διασφαλίζεται η ασφαλιστική κάλυψη του πλοιοκτήτη και της εταιρείας από κάθε πλευρά (Μαμάκου, 2012), όπως και, μέσα από την συνεργασία με το τμήμα διαχείρισης, να διασφαλίζεται και η ασφάλεια σε περιοχές που απαιτούν μέτρα ενάντια στη πειρατεία (Οικονομοπουλος, 2018). Βρίσκεται σε απευθείας επικοινωνία με τους ασφαλιστές για τα ζητήματα αυτά και μετά την εξέταση των ασφαλιστικών όρων, δίνει την τελική έγκριση των ασφαλιστικών συμβολαίων, αλλά και με το λογιστήριο της επιχείρησης για την αποπληρωμή των τιμολογίων των ασφαλιστών (Άννινος, 2011).

2.2.8 Τμήμα Προμηθειών (Supply/Procurement Department):

Στόχος του τμήματος είναι ο εφοδιασμός των πλοίων, λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια της ποιότητας, του κόστους και του χρόνου μεταφοράς των προμηθειών στο πλοίο (Ξυνέλη, 2016). Ο εφοδιασμός αφορά τρόφιμα, ανταλλακτικά, λιπαντικά, ηλεκτρολογικά αντικείμενα και ότι άλλο κρίνεται απαραίτητο από το πλήρωμα για την ομαλή και σωστή λειτουργία του πλοίου (Άννινος, 2011). Ο έγκαιρος εφοδιασμός δεν οδηγεί μόνο στην ομαλή λειτουργία του πλοίου αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης (Μαμάκου, 2012). Συνήθως επικεφαλής των τμημάτων αυτών είναι έμπειροι ναυτικοί και βρίσκονται σε απευθείας επικοινωνία με τους καπετάνιους των πλοίων για να καταγράψουν εγκαίρως τις όποιες ανάγκες προκύπτουν (Οικονομοπουλος, 2018).

2.2.9 Τμήμα Πληρωμάτων (Crew/Manning Department):

Πρόκειται για το τμήμα που ασχολείται με την επάνδρωση των πλοίων και επιλέγει τους ναυτικούς. Σε αρκετές εταιρείες το ίδιο τμήμα λειτουργεί και ως τμήμα ανθρώπινων πόρων για το προσωπικό της εταιρείας (Ξυνέλη, 2016). Αυτό γιατί ο επικεφαλής του τμήματος αυτού είναι συνήθως πλοίαρχος με εμπειρία στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Οι πλοιοκτήτες δεν διακινδυνεύουν μια επένδυση τόσο σημαντική στον τομέα της ναυτιλίας και ειδικότερα στα πλοία τους με ανειδίκευτο πλήρωμα (Οικονομοπουλος, 2018).

Το τμήμα πληρωμάτων είναι επίσης αυτό που έχει την ευθύνη για τους μισθούς των ναυτικών αλλά και τα μεταφορικά τους έξοδα από και προς το πλοίο, ή ακόμα και το κόστος ιατρικής

περίθαλψης μετά από κάποιο ατύχημα ή κάποια ασθένεια (Αννινος, 2011). Όλες αυτές οι ενέργειες που σχετίζονται με τη διαδικασία επιλογής, πρόσληψης και διαχείρισης του ναυτικού προσωπικού είναι μια κρίσιμη διαδικασία, δεδομένων του ιδιαίτερου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του τομέα της ναυτιλίας (Μαμάκου, 2012).

2.2.10 Τμήμα Μηχανογράφησης/Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ICT Department):

Με την τεχνολογία να εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, το εν λόγω τμήμα αποκτά όλο και πιο σημαντικό ρόλο στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, παρότι δεν συνδέεται άμεσα με τον κλάδο. Παρέχει βοηθητικές υπηρεσίες σε κάθε επίπεδο της εταιρείας. Από τον εξοπλισμό του γραφείου (υπολογιστές και εκτυπωτές) μέχρι και σε βασικές λειτουργίες των πλοίων που βοηθάνε στην ομαλή επικοινωνία του γραφείου με τα πλοία (κεραίες επικοινωνίας, ηλεκτρονική αλληλογραφία) αλλά ακόμα και στην καλύτερη καθημερινότητα των ναυτικών στα πλοία (με την παροχή ίντερνετ) (Αννινος, 2011). Επιπρόσθετα, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας σε καθημερινή βάση, παρακολουθώντας και συντηρώντας τα λογιστικά προγράμματα και τα συστήματα μηχανογράφησης (Μαμάκου, 2012).

2.2.11 Τμήμα Γραμματείας (Secretary Department):

Ένα ακόμα τμήμα κομβικής σημασίας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι αυτό της γραμματείας, καθώς μέσα από αυτό πραγματοποιείται η διαχείριση της επικοινωνίας, ενώ πραγματοποιείται η διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και τηρείται ένα γενικό αρχείο καταγραφής εντύπων και εγγράφων, δηλαδή από έντυπα πλοίων μέχρι τιμολόγια προμηθευτών (Ξυνέλη, 2016). Αξίζει να σημειωθεί πως σε κάποιες επιχειρήσεις, μεγάλου μεγέθους σε προσωπικό βέβαια, το κάθε τμήμα έχει την/τον δικό/δικιά του γραμματέα (Οικονομοπουλος, 2018). Παρατηρείται επίσης σε αρκετές επιχειρήσεις το γεγονός ότι άτομα των τμημάτων γραμματείας παρέχουν βοηθητική υποστήριξη και σε άλλα τμήματα, όπως λογιστήριο ή τμήμα ναυλώσεων.

2.3 MANAGEMENT ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων προσδιορίζεται από ένα γενικότερο πλαίσιο αρχών και μεθόδων, κάτι που χαρακτηρίζεται στρατηγική διοίκηση. Για να φτάσουν οι διοικούντες στο σημείο να λάβουν τις απαραίτητες στρατηγικές τους αποφάσεις, πρέπει να λάβουν υπόψη τις συνθήκες και τα γεγονότα του εξωτερικού (ανταγωνισμός, οικονομικές, γεωπολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις) και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, νομοθεσίες) (Θερίου, 2005).

Αυτές οι στρατηγικές αποφάσεις συνδέονται με το σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ενώ σχετίζονται με το περιβάλλον δραστηριοποίησης της και τις ικανότητες που διαθέτει. Επομένως, οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν τεράστιο αντίκτυπο στους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση αλλά και στις λειτουργικές της αποφάσεις. Οι πόροι αυτοί επηρεάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ενώ οι λειτουργικές αποφάσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην μακροπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης (Θερίου, 2005).

Οι στρατηγικές αποφάσεις χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα. Στηρίζονται σε απόψεις και αποφάσεις στελεχών που αφορούν το μέλλον, με αποτέλεσμα αυτό και μόνο να περιέχει μεγάλο βαθμό κινδύνου και αβεβαιότητας. Επιπρόσθετα απαιτείται μια γενική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων για το καλό της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις προσωπικές απόψεις και οφέλη των διοικούντων και, τέλος, οι αποφάσεις αποφέρουν αλλαγές που είναι δύσκολο να αποφασιστούν, πόσο μάλλον να εφαρμοστούν (Θερίου, 2005).

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την στρατηγική ως τον σκοπό και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, κατά τέτοιο τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με το συνεχώς διαφοροποιούμενο περιβάλλον της, και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders) (Θερίου, 2005).

Οι στρατηγικές διαμορφώνονται σε διάφορα επίπεδα, όπως:

Εταιρική (Corporate): Είναι η στρατηγική για την εταιρεία και όλες τις επιχειρηματικές της μονάδες στο σύνολό της. Σκοπός είναι η επιλογή των στόχων που θα ακολουθήσουν (Οικονομοπουλος, 2018). Ο στόχος αυτός διαμορφώνεται με βάση την αρχική αποστολή της επιχείρησης, η οποία επηρεάζεται από την λειτουργία της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, την χρηματοδότηση της, την διανομή πόρων και όλες τις διάφορες δραστηριότητες της (Θερίου, 2005).

Ανταγωνισμού/Αγοράς (Competitive/Business): Είναι η στρατηγική κάθε ξεχωριστής επιχειρηματικής μονάδας στην οποία η εταιρεία διαφοροποιείται. Συνδέεται με τον ανταγωνισμό της επιχείρησης που συναντάται στις ξένες αγορές (Οικονομοπουλος, 2018). Αναλυτικότερα, η επιχείρηση εστιάζει στο προϊόν ή την υπηρεσία που πρέπει να αναπτύξει και στην αγορά που πρέπει να στοχεύσει. Επιπρόσθετα, πρέπει να εντοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και αν αυτό την κάνει να υπερτερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εξετάζοντας αν το προϊόν ή υπηρεσία που επιλέχθηκε ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, σε τι έκταση συμβαίνει αυτό και αν αυτό πορεύεται με βάση τον αρχικό σκοπό της επιχείρησης όσον αφορά την κερδοφορία της και την ανάπτυξη (Θερίου, 2005).

Λειτουργική ή Τακτική (Functional): Είναι το γενικό σχέδιο που απαιτείται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Ο σκοπός της λειτουργικής στρατηγικής είναι να υποστηρίξει την συνολική στρατηγική της επιχείρησης και να παρέχει προδιαγραφές για το πώς οι λειτουργικοί διαχειριστές σχεδιάζουν να επιτύχουν αντικείμενα απόδοσης (Οικονομοπουλος, 2018). Επιπλέον, η λειτουργική στρατηγική διευκρινίζει περισσότερες λεπτομέρειες της επιχειρηματικής στρατηγικής και καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των βασικών δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση χρειάζεται τόσες λειτουργικές στρατηγικές όσες και οι κύριες λειτουργικές της δραστηριότητες (Θερίου, 2005).

Με αυτά λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η στρατηγική διοίκηση στοχεύει στην πιο σημαντική πρόκληση μιας επιχείρησης, δηλαδή στην συνεχή αναζήτηση του τρόπου επιβίωσης σε ένα ανταγωνιστικό κλίμα στο παρόν και της ανάπτυξης στο μέλλον, δεδομένου ότι το περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται από ποικίλα γεγονότα και παράγοντες (Βεντούρη, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατ' επέκταση της οργάνωσης τους, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οφείλουν να βρίσκονται διαρκώς σε μια κατάσταση επαναξιολόγησης του τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης των λειτουργιών τους, να αναζητούν εναλλακτικές και να δίνουν το μέγιστο της σημασίας τους σε στρατηγικές δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην βέλτιστη απόδοση, σε χαμηλότερο κόστος και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός τους. Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα του κλίματος αστάθειας και αβεβαιότητας που επικρατεί διαχρονικά στο διεθνές πολιτικό και οικονομικό πεδίο, αλλά και ο ανταγωνισμός των παγκοσμίων αγορών (Μαμάκου, 2012).



Πίνακας 3.1: Επιλογές οργάνωσης λειτουργιών & μηχανισμοί συντονισμού (Θεοτοκάς, 2019)

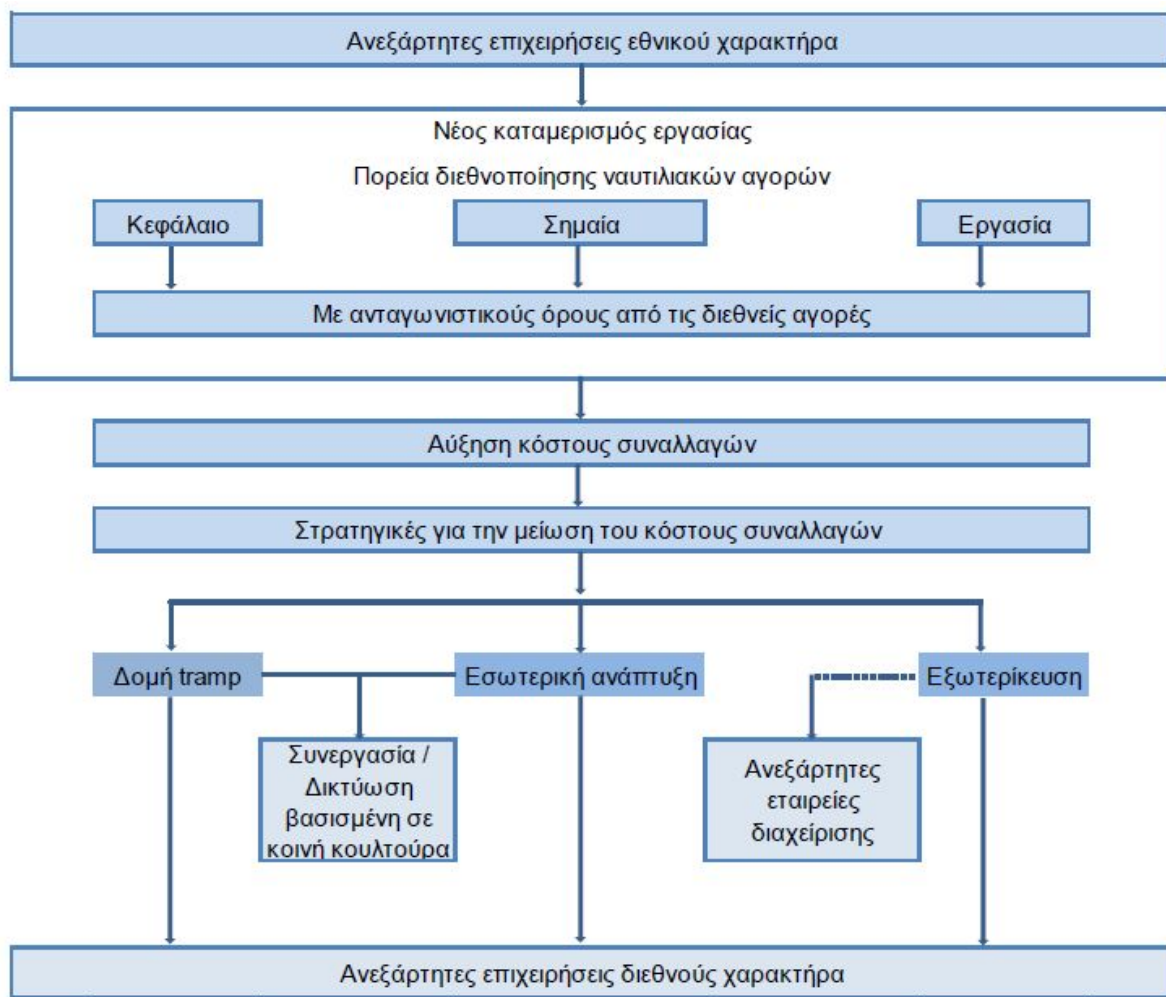
Οι δομές διεκπεραίωση λειτουργιών αναπτύσσονται εσωτερικά σε ορισμένες επιχειρήσεις, ενώ άλλες αναθέτουν σε τρίτες επιχειρήσεις μέρος ή το σύνολο των λειτουργιών τους, με σκοπό να πετύχουν μείωση κόστους και παράλληλα αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων τους, κάτι που θα τους επιτρέψει να επικεντρωθούν σε θέματα στρατηγικά για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους και να αυξήσουν τα έσοδά τους (Μαμάκου, 2012).

Η ανάθεση λειτουργιών σε θυγατρική εταιρεία μιας επιχείρησης είναι διαφορετική περίπτωση, ενώ παράλληλα συναντάμε αρκετά αυτό το φαινόμενο στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες. Με τον συγκεκριμένο τρόπο οργάνωσης, κάποιες λειτουργίες εξωτερικεύονται, κάτι το οποίο παρέχει στην επιχείρηση τα σχετικά πλεονεκτήματα, αλλά η επιχείρηση εξακολουθεί να έχει τον έλεγχο και να διαφυλάσσει την τεχνογνωσία (Μαμάκου, 2012).

Το να στραφούν οι επιχειρήσεις στις παραπάνω στρατηγικές είναι αποτέλεσμα των συνεχόμενων αλλαγών στα παγκόσμια δρώμενα, όπως οι γεωπολιτικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση των ναυτιλιακών αγορών και γενικά ο καταμερισμός εργασίας στη διεθνή οικονομία. Μέχρι την μεταπολεμική περίοδο, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διατηρούσαν έναν εθνικό χαρακτήρα και οι παραγωγικοί συντελεστές προέρχονταν από τον εθνικό τους χώρο. Από εκείνο το σημείο όμως και μετά, αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε επέκταση στις διεθνείς αγορές και να αντλήσουν από εκεί τους παραγωγικούς συντελεστές, λαμβάνοντας υπόψη και τον ανταγωνισμό (Μαμάκου, 2012).

Σημειώνεται δε πως με τις σχέσεις που δημιουργήθηκαν με παγκόσμιους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς με εξειδίκευση στη ναυτιλία, τις σημαίες ευκαιρίας και το εργατικό δυναμικό αλλοδαπών ναυτικών με χαμηλό κόστος, οι επιχειρήσεις επωφελήθηκαν σε θέματα όπως η μείωση κόστους, ανάπτυξη δραστηριοτήτων και αύξηση ανταγωνιστικότητας, που όλα αυτά μαζί αποτελούν σημαντικά στοιχεία για μια επιχείρηση στις απαιτήσεις τις διευρυνόμενης ζήτησης. Από την άλλη βέβαια, μόνο εύκολη δεν θεωρείται η εύρεση πόρων στις διεθνείς αγορές. Είναι περισσότερο πολύπλοκη, με περισσότερο κόστος και κίνδυνο, ενώ απαιτούνται περισσότερες συναλλαγές καθώς εμπλέκονται ναυλωτές, ατζέντηδες, λιμάνια. Συν τοις άλλοις, δεν είναι δεδομένη η απόδοση και η παραγωγικότητα των αλλοδαπών ναυτικών, σε σύγκριση με τους ναυτικούς του ίδιου κράτους μιας επιχείρησης, όπου ίσως υπάρχουν περισσότεροι δεσμοί (όπως τόποι καταγωγής) (Μαμάκου, 2012).

Θέλοντας να απλοποιήσουν τις καταστάσεις και να επιχειρήσουν να μειώσουν τα κόστη συναλλαγών, οι ναυτιλιακές εταιρείες στρέφονται σε τρία μοντέλα ανάπτυξης όσον αφορά τις δραστηριότητές τους. Τα εν λόγω μοντέλα ανάπτυξης είναι η δομή tramp, η εσωτερική ανάπτυξη, η εξωτερική και η ανάθεση σε θυγατρικές εταιρείες (Μαμάκου, 2012).



Πίνακας 3.2: Στρατηγικές ανάπτυξης & μορφές οργάνωσης ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Θεοτοκάς, 2019)

3.1 ΔΟΜΗ TRAMP

Η δομή Tramp χαρακτηρίζεται ως μια παλιά παραδοσιακή στρατηγική, αλλά παρόλα αυτά διατηρείται από αρκετές επιχειρήσεις καθώς με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα συνεκτικό επιχειρηματικό δίκτυο. Χάρη στην επιχειρηματική δικτύωση μέσω της δομής αυτής, επιτυγχάνονται συναλλαγές οι οποίες βασίζονται σε εμπιστοσύνη, κάτι που αποτελεί θεμελιώδη αρχή της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων που διατηρούν την δομή Tramp, αλλά και της φήμης των συναλλασσόμενων μερών (Θεοτοκάς, 2019).

Οι επιχειρήσεις που διατηρούν την δομή Tramp επιχειρούν να μειώσουν το κόστος συναλλαγών τους και να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα, μέσω της διεύρυνσης της αξίας

τους και της αξιοποίησης της πληροφόρησης, των σχέσεων και των συνεργασιών με τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου. Με αυτόν τον τρόπο, μέχρι και οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ακόμη και αν δεν μπορούν να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας. Επιπροσθέτως, τα ισότιμα μέλη του δικτύου των επιχειρήσεων δομής *Tramp* προχωρούν σε αντιδράσεις κοινής γραμμής στις προκλήσεις που παρουσιάζονται (Θεοτοκάς, 2019).

Αναφορικά με τις ελληνόκτητες επιχειρήσεις, η διατήρηση των επιχειρηματικών τους δικτύων είναι πιθανό να συνδέεται και με τα ελληνικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά, με βάση τα οποία ως Έλληνες επιχειρούμε να αποφεύγουμε την όποια αβεβαιότητα και προσπαθούμε να συνάπτουμε άτυπες συνεργασίες, με στόχο να ελαχιστοποιούμε τον κίνδυνο (Μαμάκου, 2012).

3.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ

Ορισμένες επιχειρήσεις με σκοπό την απόκτηση πόρων και την ανάπτυξη ικανοτήτων, έχουν επιλέξει να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες τους στο εσωτερικό τους. Σε αυτές τις λειτουργίες περιλαμβάνεται το σύνολο των απαραίτητων λειτουργιών και τμημάτων διαχείρισης των στόλων τους επεκτείνοντας έτσι την οριζόντια δομή τους, ενώ εφαρμόζοντας τη κάθετη δομή τους διαφοροποιούν τις δραστηριότητες τους (Θεοτοκάς, 2019).

Όταν μια επιχείρηση οργανώνει και εκτελεί τις λειτουργίες διαχείρισης στο εσωτερικό της, επωφελείται σε θέματα όπως στη γρηγορότερη ανταπόκριση των αναγκών των πελατών της, στη ορθότερη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, στη μακροχρόνια διαχείριση σε θέματα συντήρησης πλοίων αλλά και σε έναν καλύτερο ποιοτικό έλεγχο υπηρεσιών, πληρωμάτων, λειτουργίας και προϋπολογισμών. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις μέσω της στρατηγικής εσωτερίκευσης έχουν την ευκαιρία να αυξήσουν ακόμα περισσότερο τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, αξιοποιώντας το επιχειρηματικό τους δίκτυο (Θεοτοκάς, 2019).

Αυτό το δίκτυο χαρακτηρίζεται από σχέσεις εμπιστοσύνης, οι οποίες είτε άμεσα είτε έμμεσα προκαλούν την δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των μελών της εταιρικής ομάδας (Θεοτοκάς, 2019).

Οι Έλληνες πλοιοκτήτες επιλέγουν τη στρατηγική εσωτερίκευσης επιθυμώντας τη διατήρηση του πλήρους επιχειρησιακού ελέγχου. Λόγω των μακροχρόνιων πορειών των παραδοσιακών οικογενειακών επιχειρήσεων, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν φτάσει σε ένα πολύ υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας και ικανότητας διαχείρισης πλοίων με χαμηλό κόστος, κάτι που συνδράμει στη διατήρηση της αξιοπιστίας και της φήμης του οικογενειακού καλού ονόματος (Μαμάκου, 2012).

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν επιθυμούν να δώσουν σημασία στην επένδυση των αναπτυξιακών δομών διαχείρισης, ή τις διαθέτουν ήδη αλλά δεν έχουν την ικανότητα να υπάρξουν ανταγωνιστικές σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, στρέφονται στο μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής εξωτερίκευσης. Μέσω αυτής, δίνουν έμφαση στις λειτουργίες εκείνες τις οποίες θεωρούν πως διαδραματίζουν ρόλο σε μεγαλύτερο βαθμό όσον αφορά τη δημιουργία αξίας και την ανταγωνιστικότητα τους, ενώ τις υπόλοιπες δραστηριότητες για τις οποίες δεν κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες και πόρους σε τρίτες εταιρείες, ανεξάρτητες, διαχείρισης (Θεοτοκάς, 2019).

Επιπροσθέτως, στις επιχειρήσεις εκείνες που επιλέγουν να αναπτυχθούν μέσω της στρατηγικής εξωτερίκευσης εντάσσονται και εκείνες που είτε ανήκουν σε επενδυτές που δεν δραστηριοποιούνται μόνο στη ναυτιλία, είτε δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία διαχείρισης (Θεοτοκάς, 2019).

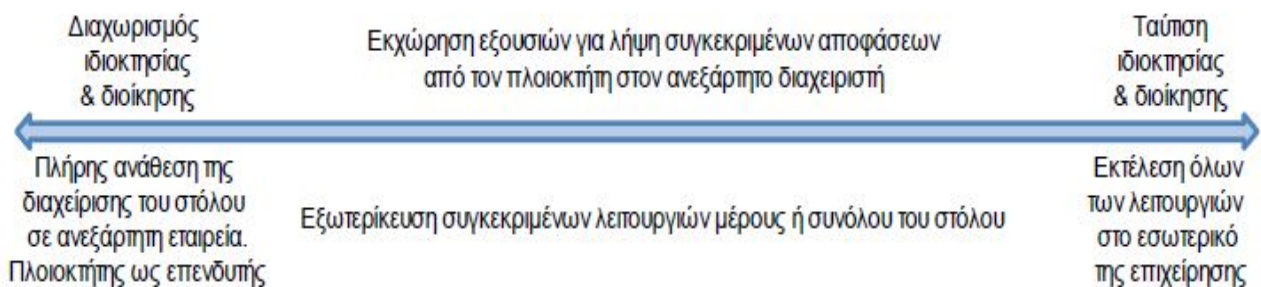
3.4 ΑΝΑΘΕΣΗ ΣΕ ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μια σύγχρονη εκδοχή της στρατηγικής εξωτερίκευσης αποτελεί η ανάθεση σε θυγατρική επιχείρηση. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής ταιριάζει και στη φιλοσοφία των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα εξωτερίκευσης, δηλαδή έχουν τον πλήρη έλεγχο της διαχείρισης και των αποφάσεων, μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν (Θεοτοκάς, 2019).

Αναθέτοντας την λειτουργία διαχείρισης πλοίων σε θυγατρικές τους, οι επιχειρήσεις απαλλάσσονται από τον κίνδυνο σύγκρουσης συμφερόντων, κάτι που θα ήταν πιθανό να προκύψει από την περίπτωση εξωτερίκευσης σε ανεξάρτητη διαχειρίστρια εταιρεία. Αντίθετα, η θυγατρική επιχείρησης επικεντρώνεται αποκλειστικά, ή με προτεραιότητα, στα πλοία της συσχετιζόμενης επιχείρησης (Μαμάκου, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗΣ – ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Με τον όρο εξωτερίκευση, χαρακτηρίζουμε την κατάσταση στην οποία μια επιχείρηση αναθέτει τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες της, που χαρακτηριστικά εκείνη εκτελεί, σε εξωτερικούς συνεργάτες με κάποιο συμβόλαιο. Συγκεκριμένα στον χώρο της ναυτιλίας, αυτοί οι συνεργάτες είναι διαχειρίστριες εταιρείες πλοίων (management companies) (Θεοτοκάς, 2019).



Πίνακας 4.1: Η σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης σε περιπτώσεις εξωτερίκευσης (Θεοτοκάς, 2019)

Με βάση το παραπάνω σχήμα, καταλαβαίνουμε πως με την εξωτερίκευση, είναι πιθανό να παρατηρηθεί διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης. Έτσι και στη ναυτιλία, καθώς στην περίπτωση που μια ναυτική εταιρεία ακόμα και αν είχε αναθέσει το σύνολο των λειτουργιών της σε μια διαχειρίστρια εταιρεία, θα διατηρούσε το δικαίωμα ελέγχου και διακοπής του συμβολαίου ανάθεσης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και διαχωρισμός, καθώς η διαχειρίστρια εταιρεία είναι αυτή που εκτελεί τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ναυτιλιακής εταιρείας, με τέτοιο τρόπο ώστε εκείνη να επιλέγει το πως θα κατευθυνθεί

στρατηγικά η επιχείρηση. Αυτή όμως δεν είναι συχνή περίπτωση, καθώς συνήθως οι ναυτιλιακές εταιρείες είναι εκείνες που λαμβάνουν τις στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις που διαμορφώνουν τη φήμη τους, αναθέτοντας στις διαχειρίστριες εταιρείες συγκεκριμένες υπηρεσίες (Μαμάκου, 2012). Το σύνολο όλων αυτών των λειτουργιών που χαρακτηρίζουν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας της εταιρείας υπό τη μορφή προϊόντος ή υπηρεσίας, ονομάζεται αλυσίδα αξίας (Θεοτοκάς, 2019).

4.1 Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Σύμφωνα με τον Θεοτοκά (2019), η εξωτερίκευση ως στρατηγική επιλογή μπορεί να αναλυθεί με βάση την οικονομική προσέγγιση του κόστους συναλλαγών και τη στρατηγική προσέγγιση των πόρων και των ικανοτήτων.

Κάθε συναλλαγή, κοστίζει για τους συναλλασσόμενους για αυτό και επιδιώκουν να μειώσουν το κόστος τους και παράλληλα να δημιουργήσουν δομές με τις οποίες θα πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους. Παράγοντες που διαμορφώνουν το επίπεδο του συναλλαγματικού κόστους είναι η αβεβαιότητα, η δυσκολία μέτρησης απόδοσης, η συχνότητα μιας συναλλαγής αλλά και η εξειδίκευση των συντελεστών παραγωγής που την επηρεάζουν. Οι εν λόγω παράγοντες διαμορφώνουν επίσης και την επιλογή των συναλλασσόμενων. Αυτή είναι λοιπόν η οπτική της προσέγγισης κόστους (Μαμάκου, 2012).

Με βάση την προσέγγιση των πόρων και των ικανοτήτων, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες που συνδέονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν πρέπει να εξωτερικεύονται. Τέτοιες λειτουργίες και δραστηριότητες είναι αυτές που όμοιες τους δεν έχουν οι ανταγωνιστές των εταιρειών και ούτε μπορούν να τις μιμηθούν εύκολα (Θεοτοκάς, 2019).

4.2 ΑΠΟΦΑΣΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ

Πριν προχωρήσει μια επιχείρηση στην εξωτερίκευση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της, χρειάζεται να έχει προχωρήσει σε μια εκτενή ανάλυση. Ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης που συμβάλει σε αυτή, είναι η συγκριτική προτυποποίησης (benchmarking). Το benchmarking αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζεται συνεχής μέτρηση και σύγκριση των λειτουργιών μιας επιχείρησης, με τις συγκρίσιμες λειτουργίες των καλύτερων εταιρειών. Αναλυτικότερα, έχουμε το εσωτερικό benchmarking το οποίο ελέγχει τις λειτουργίες, την αποτελεσματικότητα αυτών αλλά και ποιες είναι αυτές οι οποίες θα εξωτερικευτούν. Επιπρόσθετα, έχουμε το εξωτερικό benchmarking, κατά το οποίο μια επιχείρηση οδηγείται στην επιλογή του καταλληλότερου συνεργάτη, σχετικά με την ανάθεση της λειτουργίας αλλά και της σχέσης μεταξύ τους, στο πλαίσιο της συνεργασίας τους για την εξωτερίκευση της πρώτης (Θεοτοκάς, 2019).



Πίνακας 4.2: Κριτήρια επιλογής & αξιολόγησης των ανεξάρτητων διαχειριστριων εταιρειών (Μαμάκου, 2012)

Στο παραπάνω σχήμα βλέπουμε τα κριτήρια, με βάση τα οποία αξιολογούνται και επιλέγονται οι διαχειρίστριες εταιρείες.

4.2.1 Πλεονεκτήματα και κίνητρα εξωτερίκευσης

Οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών τους για διάφορους λόγους, όπως (Θεοτοκάς, 2019):

- Δυσκολία εύρεσης πόρων και μειωμένη ικανότητα σχετικά με την διαχείριση πλοίων
- Εστίαση ενδιαφέροντος σε βασικές ικανότητες
- Μείωση απαίτησης επένδυσης
- Διατήρηση εμπορικής διαχείρισης και ανάθεση της τεχνικής σε ανεξάρτητη εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διατηρεί μόνο τις αποδοτικές της λειτουργίες, αποβάλλοντας την διάθεση πόρων για τις υπόλοιπες λειτουργίες
- Λειτουργία με μη ανταγωνιστικό κόστος. Με αυτό τον τρόπο λειτουργούν οι επιχειρήσεις εκείνες που δεν είναι ικανές να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας για να πετύχουν μείωση λειτουργικού κόστους, λόγω του μεγέθους του στόλου τους
- Πρόσβαση σε εξωτερικές ικανότητες και πόρους. Όπως για παράδειγμα η αναζήτηση και η εύρεση πληρωμάτων και η διαχείριση τους είναι λειτουργίες που συνήθως ανατίθενται σε εταιρείες ανεξάρτητες
- Αξιοποίηση ικανοτήτων της διαχειρίστριας εταιρείας από την ναυτιλιακή εταιρεία, με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της δεύτερης
- Βελτίωση των εσωτερικά παρεχόμενων υπηρεσιών ως προς την ποιότητα, κάτι που επιτυγχάνεται με την προϋπόθεση πως λειτουργεί σαν κίνητρο η εξωτερική ανάθεση λειτουργιών
- Διαφοροποίηση στόλου. Αυτό συμβαίνει όταν μια ναυτιλιακή εταιρεία λαμβάνει την απόφαση να επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε άλλες αγορές και να επενδύσει σε πλοία διαφορετικού τύπου από αυτά που διαχειρίζεται
- Πολυπλοκότητα διαχειριστικού έργου, οποία αυξάνεται λόγω των συνεχόμενων αλλαγών και κανονισμών που επιβάλλονται, στα πλαίσια της προστασίας περιβάλλοντος, της διασφάλισης ποιοτικών υπηρεσιών και της ασφάλειας πληρωμάτων και πλοίων
- Στρατηγικές επένδυσης. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τα πλοία σαν περιουσιακά στοιχεία και επιλέγει την τακτική των βραχυπρόθεσμων αγορών και πωλήσεων, τότε το μέγεθος του στόλου της δεν μένει για πολύ χρόνο σταθερό. Κάτι τέτοιο καθιστά

δύσκολη και κοστοβόρα την οργάνωση υποδομής της εταιρείας όσον αφορά τη διαχείριση του στόλου και των πληρωμάτων αυτού

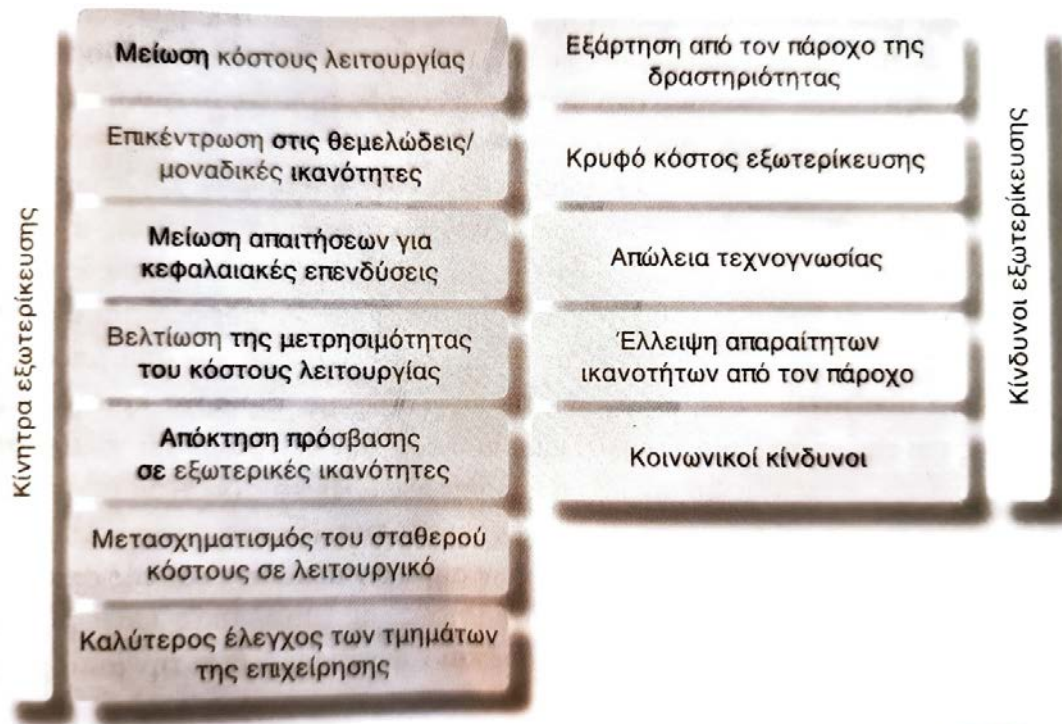
- Αγορά second hand πλοίων για μεταπώληση. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέσουν τη διαχείριση των μεταχειρισμένων πλοίων που αγοράζουν σε ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες, θεωρώντας πως η ένταξη τέτοιων πλοίων στον στόλο τους θα επηρεάσει αρνητικά την εικόνα και την φήμη τους
- Ναυτιλία ως μέρος χαρτοφυλακίου. Εδώ παρατηρούμε πλοιοκτήτες νεότερων γενιών που δεν δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στη ναυτιλία, με αποτέλεσμα να μη διαθέτουν όλους τους πόρους τους στον συγκεκριμένο κλάδο
- Συγκριτική προτυποποίησης, ή αλλιώς benchmarking. Μέσω του benchmarking και της ανάθεσης λειτουργιών σε διαχειρίστριες εταιρείες, οι επιχειρήσεις αντλούν στοιχεία και συγκρίνουν στοιχεία που αφορούν το λειτουργικό κόστος και την απόδοση της, σε σχέση με τις διαχειρίστριες επιχειρήσεις
- Εξειδικευμένοι πόροι, οι οποίοι διατίθενται από ανεξάρτητους διαχειριστές
- Αγοραστική δύναμη ανεξάρτητων διαχειριστών
- Εμπειρία διαχείρισης έκτακτων καταστάσεων από τους διαχειριστές
- Φήμη ανεξάρτητων διαχειριστών, κάτι που οδηγεί τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις να οδηγηθούν ακόμα πιο εύκολα στη ανάθεση λειτουργιών τους σε αυτούς
- Βοηθητικές ενέργειες στη περίπτωση ανάληψης ενδεχόμενων ευθυνών
- Οικονομική, άρα και συμφέρουσα, η επιλογή της ανάθεσης σε εξωτερικούς διαχειριστές

Η ανάθεση σε εξωτερικούς διαχειριστές συμβαίνει καθώς δεν υπάρχει η τεχνογνωσία και η εμπειρία διαχείρισης, είτε λόγω απουσίας της κατάλληλης δομής είτε λόγω ανάπτυξης του στόλου των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Όταν οι εταιρείες εξασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους και ικανότητες, ενδεχομένως να διαμορφώσουν διαφορετικά την στρατηγική εξωτερίκευσης τους (Θεοτοκάς, 2019).

4.2.2 Μειονεκτήματα εξωτερίκευσης

Όποια στρατηγική και να επιλέξει μια επιχείρηση, είναι απίθανο να μην υπάρχει έστω και ένα μικρό ρίσκο, το οποίο κρύβει και ορισμένους κινδύνους. Έτσι ακριβώς και η εξωτερίκευση, στην οποία αναλυτικότερα υπάρχει (Θεοτοκάς, 2019):

- Αδυναμία αναγνώρισης των συμφερόντων των εξωτερικών συνεργατών που μπορεί να είναι αντικρουόμενα, καθώς εκείνοι στοχεύουν σε μεγιστοποίηση κέρδους, μέσω της ανάθεσης λειτουργιών από κάποια εταιρεία
- Ενδεχόμενη εξάρτηση από τον εξωτερικό διαχειριστή, λόγω της ικανότητας του να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις υποχρεώσεις του, σε ότι έχει να κάνει με τον χρόνο και την ποιότητα
- Μη αναμενόμενο κόστος λόγω εξωτερίκευσης, είτε άμεσο λόγω π.χ. απρόβλεπτων καταστάσεων είτε έμμεσο λόγω π.χ. αντιδράσεων από το προσωπικό της επιχείρησης προς την απόφαση εξωτερίκευσης
- Ενδεχόμενη διακοπή λειτουργίας που εξωτερικεύεται, με αποτέλεσμα την απώλεια τεχνογνωσίας και εμπειρίας
- Απουσία εμπειρίας και τεχνογνωσίας για εκτέλεση της λειτουργίας
- Πιθανές νομικές επιπτώσεις λόγω τρόπου οργάνωσης ή εκτέλεσης λειτουργίας από την διαχειρίστρια εταιρεία από π.χ. παράβαση περιβαλλοντικού κανονισμού
- Επιπτώσεις λόγω κακής φήμης τρίτων πελατών των εξωτερικών διαχειριστών, κάτι που ενδέχεται να επηρεάσει και την ομαλή εκτέλεση λειτουργιών και των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων
- Λογιστικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν
- Διαρροή σημαντικών πληροφοριών από κάποιον εξωτερικό διαχειριστή, ο οποίος ενδέχεται να λειτουργεί για ανταγωνιστές της ναυτιλιακής επιχείρησης

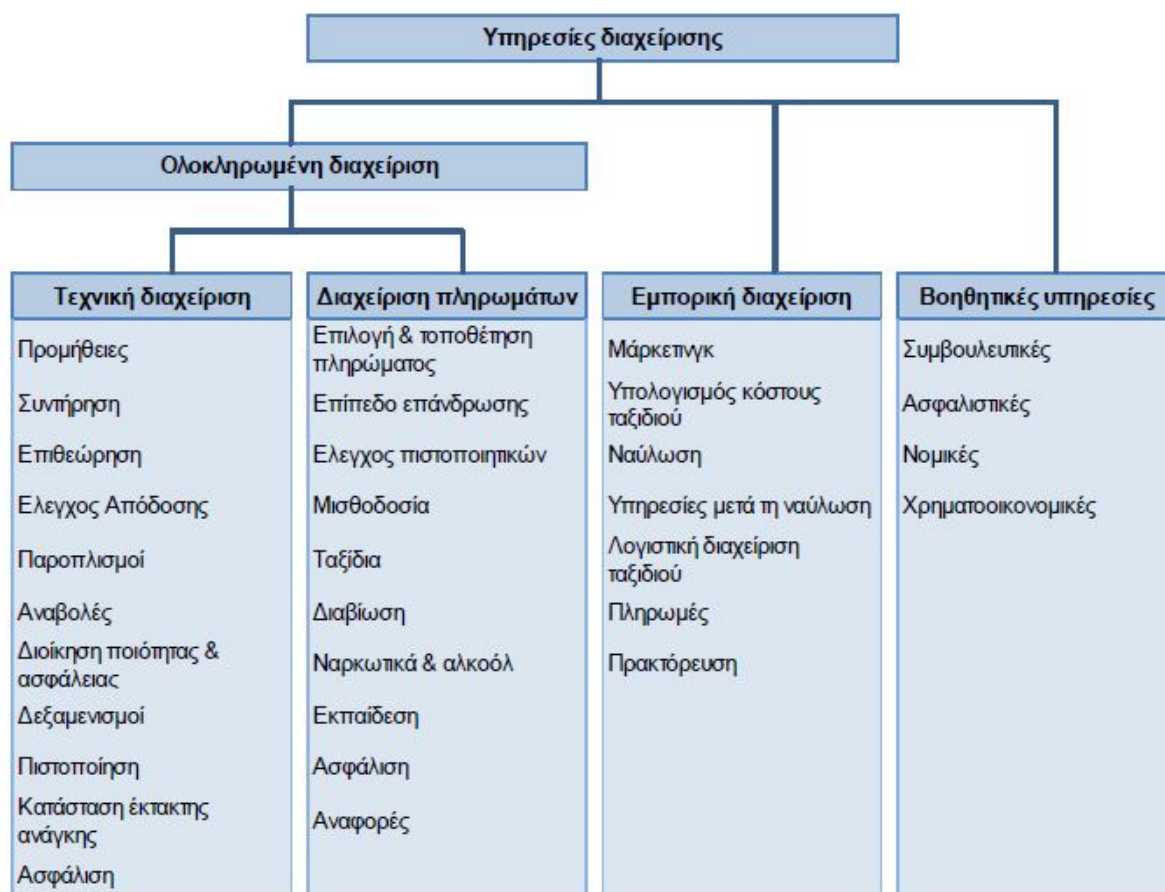


Πίνακας 4.3: Ανάλυση ανεξάρτητων διαχειρίστριων εταιρειών (Θεοτοκάς, 2019)

Οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες δραστηριοποιούνται επαγγελματικά παρέχοντας όλες τις υπηρεσίες εκείνες που απαιτούνται για τη λειτουργία ενός πλοίου, αναλαμβάνοντας όμως και την επίβλεψη του από την στεριά (Μαμάκου, 2012).

Σύμφωνα με τον Θεοτοκά (2019), ο όρος διαχείρισης πλοίων – *ship management*, αφορά την επαγγελματική παροχή μιας υπηρεσίας ή ενός εύρους υπηρεσιών από μια εταιρεία διαχείρισης που δεν έχει σχέση με την ιδιοκτησία του πλοίου. Με την αναφορά στην επαγγελματική παροχή, εννοείται πως ο διαχειριστής (*ship manager*) προσφέρει στον πλοιοκτήτη (*ship owner*) υπηρεσίες με βάση σύμβαση που έχουν συνάψει, κατά την οποία διευκρινίζονται όροι συνεργασίας και αμοιβές (Μαμάκου, 2012).

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό κομμάτι, συνήθως, οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες αποτελούν ουσιαστικά θυγατρικές εταιρείες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εξυπηρετώντας μεν τις ανάγκες των ιδίων, αλλά έχοντας δε τη δυνατότητα προσφοράς των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και σε άλλες επιχειρήσεις (Θεοτοκάς, 2019).



Πίνακας 4.4: Υπηρεσίες ανεξάρτητων διαχειριστριών εταιρειών

Η κάθε λειτουργία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης που προσφέρεται για εξωτερίκευση έχει διαφορετική βαρύτητα από την άλλη. Έτσι λοιπόν, χωρίζουμε τις λειτουργίες τους σε βασικής και δευτερεύουσας σημασίας (Μαμάκου, 2012).

Βασικές, συσχετιζόμενες με:

- Εταιρική στρατηγική
- Χρηματοδότηση
- Αγορά και πώληση πλοίων
- Εξεύρεση φορτίου
- Λειτουργία λογιστηρίου

Δευτερεύουσας σημασίας, συσχετιζόμενες με:

- Προσωπικό
- Διοίκηση ποιότητας

- Προμήθειες
- Διαχείριση πληροφοριών
- Επισκευές/συντήρηση
- Ασφάλεια

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως με τον προσδιορισμό του βαθμού εξουσίας για την λήψη αποφάσεων, ορισμένες λειτουργίες προσφερόμενες για εξωτερίκευση, μπορεί να μοιράζονται ανάμεσα σε διαχειριστή και πλοιοκτήτη (Μαμάκου, 2012).

Όσον αφορά τη διαχείριση πλοίων σαν αγορά, δεν υπάρχει κάποιο εμπόδιο εισόδου, και έτσι ευνοούνται τα στελέχη που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και τεχνογνωσίες και έτσι μπορούν να αναπτυχθούν επιχειρηματικά, αυξάνοντας παράλληλα τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας της συγκεκριμένης αγοράς. Η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται επίσης με πιθανές συγχωνεύσεις και εξαγορές στις οποίες μπορεί να προχωρήσουν ορισμένες επιχειρήσεις, με σκοπό την αύξηση του μεγέθους και του μεριδίου τους, αξιοποιώντας έτσι τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος και τις προσφερόμενες τιμές τους. Επίσης, επιχειρούν να διαφοροποιηθούν μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ ή εξειδίκευση σε συγκεκριμένες προσφερόμενες υπηρεσίες (Μαμάκου, 2012).

Οι υπηρεσίες που παρέχονται από μια διαχειρίστρια εταιρεία ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με την ειδικότητά τους και τη στρατηγική μάρκετινγκ τους. Ο κύριος σκοπός των εταιρειών διαχείρισης πλοίων είναι να αποκομίσουν κέρδη και να αυξήσουν την ανάπτυξη και το μερίδιο αγοράς τους ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις ανάγκες των πελατών τους. Αρχικά οι διαχειρίστριες εταιρείες παρείχαν μόνο υπηρεσίες τεχνικής διαχείρισης και επάνδρωσης στους πελάτες τους. Με τα χρόνια και ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων απαιτήσεων της αγοράς και των πελατών τους, άλλαξαν τη στρατηγική τους και διαφοροποίησαν τις υπηρεσίες που παρείχαν υπηρεσίες που αφορούσαν τμηματικές λειτουργίες, όπως στην ενότητα της οργανωτικής δομής που είδαμε πριν. Δηλαδή υπηρεσίες σε τμήματα όπως technical, operations, procurement, chartering, accounting και legal/insurances. Παρακάτω ακολουθεί μια ανάλυση των λειτουργιών αυτών και υπηρεσιών των εταιρειών διαχείρισης (Pollalis, 2009).

4.2.3 Τεχνική διαχείριση – Technical Management

Η τεχνική διαχείριση περιλαμβάνει κυρίως τη μηχανική υποστήριξη του σκάφους και τη συντήρησή του. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι τα έξοδα συντήρησης και επισκευής είναι τεράστια σε σύγκριση με τις υπόλοιπες λειτουργίες του σκάφους. Σε ορισμένες περιπτώσεις η τεχνική διαχείριση περιλαμβάνει επίσης πλήρη σχεδιασμό, κατασκευή και επίβλεψη νεόκτιστων πλοίων (Θεοτοκάς, 2019).

Η ευκαιρία για τον πλοιοκτήτη να επιτύχει καλύτερες τιμές για την απόδοση και τη συντήρηση του σκάφους του, μέσω της εμπειρίας, της ισχυρής αγοραστικής δύναμης και εξειδικευμένων δεξιοτήτων και επαφών της διαχειρίστριας εταιρείας, καθιστά ευκολότερη την απόφαση για εξωτερική ανάθεση, άρα και εξωτερίκευση. Επιπλέον, με την αύξηση των διεθνών κανονισμών σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα του σκάφους και τα μέτρα κατά της ρύπανσης του πετρελαίου και των εκπομπών CO₂ του σκάφους, οι υπηρεσίες τεχνικής διαχείρισης έχουν καταστεί εξαιρετικά σημαντικές για τον πλοιοκτήτη (Pollalis, 2009).

Ο τεχνικός διευθυντής είναι συνήθως πρώην επικεφαλής μηχανικός με μεγάλη εμπειρία στο πλοίο. Είναι υπεύθυνος για την προγραμματισμένη συντήρηση του σκάφους, τις ειδικές έρευνες, τις προγραμματισμένες ή μη προγραμματισμένες επισκευές, τη διευθέτηση της προμήθειας ανταλλακτικών και άλλων, όπως λιπαντικά κ.λπ. Με άλλα λόγια ο τεχνικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για τη καλή κατάσταση και απόδοση όλων των μηχανικών και τεχνικών μερών του σκάφους (Pollalis, 2009).

Προκειμένου να επιτευχθούν αυτά τα πρότυπα και να εκπληρωθούν οι υποχρεώσεις, ο τεχνικός διευθυντής έχει υπό την επίβλεψή του τεχνικούς βοηθούς και επιτηρητές, οι οποίοι έχουν εργαστεί ως μηχανικοί επί του σκάφους και έχουν μακρά εργασιακή εμπειρία και γνώση των πλοίων που έχουν αναλάβει. Ο επικεφαλής μηχανικός όχι μόνο κάνει προτάσεις και καθοδηγεί τους υφισταμένους του, αλλά λαμβάνει επίσης τις αποφάσεις για όλα τα κρίσιμα θέματα που βρίσκονται υπό την ευθύνη του. Οι βοηθοί του επικεντρώνονται κυρίως σε συγκεκριμένα μέρη του σκάφους. Σύμφωνα με την εξειδίκευσή τους, ορισμένοι είναι υπεύθυνοι για τον κινητήρα καυσίμου, μερικές για τις ηλεκτρονικές συσκευές, όπως ραντάρ,

GPS, μερικοί για τους γερανούς κ.λπ. Εάν υπάρχουν διαφορετικοί τύποι σκαφών υπό τον ίδιο στόλο, το προσωπικό της τεχνικής διαχείρισης μπορεί επίσης να χωρίζεται ανάλογα με τον τύπο του σκάφους στο οποίο ειδικεύονται, π.χ. μερικά για τα LNG, κάποια για τα βυτιοφόρα, κάποια για τα φορτηγά χύδην, κάποια για τα εμπορευματοκιβώτια και ούτω καθεξής. Είναι απαραίτητη η συνεργασία, η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ του επικεφαλής μηχανικού και του τεχνικού διευθυντή με τους βοηθούς του, προκειμένου να επιλυθούν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε πρώιμα στάδια και να αποφευχθούν μεγάλες κρίσεις (Pollalis, 2009).

Ως αποτέλεσμα, ο τεχνικός διευθυντής ενημερώνεται συνεχώς για την κατάσταση του σκάφους και είναι ικανός να προετοιμάσει ακριβείς αναφορές, σχετικά με τα στοιχεία και την απόδοση του μηχανήματος, ενώ ο επικεφαλής μηχανικός εφοδιάζεται με τα ανταλλακτικά που χρειάζονται για την παραγγελία του πλοίου χωρίς καθυστέρηση. Πρέπει να επισημανθεί ότι ο τεχνικός διευθυντής δεν είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί και να καλύπτει όλες τις απαιτήσεις των μηχανικών και του καπετάνιου. Πρέπει να συμμορφώνεται με τα οικονομικά και ποιοτικά πρότυπα που έχει θέσει η διοίκηση (Pollalis, 2009).

4.2.4 Διαχείριση πληρωμάτων – Crew management

Αυτή η υποκατηγορία διαχείρισης πλοίων ασχολείται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και τη διατήρηση του πληρώματος καλύτερης ποιότητας, π.χ. ναυτικοί, ανώτεροι αξιωματικοί, καπετάνιοι, κ.λπ., καθώς και με όλα τα θέματα του πληρώματος, από την οργάνωση των βιβλίων των ναυπηγείων και των υγειονομικών πιστοποιητικών έως τη διευθέτηση της μεταφοράς για τον επαναπατρισμό του πληρώματος (Θεοτοκάς, 2019).

Ανάλογα με τη σημαία και το μητρώο του σκάφους, καθορίζεται η εθνικότητα, ο αριθμός και η ποιότητα του πληρώματος. Για παράδειγμα, πολλοί ιδιοκτήτες και εταιρείες διαχείρισης πλοίων, προκειμένου να μειώσουν τον προϋπολογισμό των σκαφών, υιοθέτησαν σημαίες ευκαιρίας που δεν έχουν αυστηρούς κανονισμούς για το πλήρωμα και επάνδρωσαν τα πλοία τους με ναυτικούς από τη Νότια Άπω Ανατολή και άλλους ναυτικούς χαμηλού κόστους. Το λειτουργικό κόστος ήταν σημαντικά χαμηλό, αλλά επηρεάστηκε το συνολικό επίπεδο ποιότητας (Pollalis, 2009).

Το κύριο μέλημα του διευθυντή πληρώματος είναι η ισορροπία μεταξύ κόστους και ποιότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί μια τέτοια ισορροπία, ο διευθυντής πρέπει να λάβει υπόψη πολλά πράγματα, όπως οι εργασιακές σχέσεις του πληρώματος, η ανάπτυξη εκπαιδευτικών σεμιναρίων και μαθημάτων εκπαίδευσης ασφαλείας που μπορούν να διατηρήσουν μέλη υψηλής ποιότητας και να αποφύγουν ατυχήματα και αξιώσεις. Επιπλέον, απαιτείται μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός για να διατηρηθεί η ίδια ομάδα, η οποία είναι εκπαιδευμένη και έχει αποκτήσει τη νοοτροπία και τις απαιτήσεις της εταιρείας ανεξάρτητα από το βαθμό και την εθνικότητα του μέλους του πληρώματος. Επιπλέον, ο διευθυντής του πληρώματος και γενικά οι βοηθοί του πρέπει να έχουν υπομονή, ευελιξία, να είναι άμεσοι, ειλικρινείς, αυστηροί και δίκαιοι ενάντια στο πλήρωμα και να χειρίζονται τις υποθέσεις κάθε μέλους του πληρώματος ξεχωριστά με την ίδια ανησυχία. Με αυτόν τον τρόπο, το πλήρωμα έχει κίνητρα να συνεχίσει το έργο του σε υψηλό επίπεδο (Pollalis, 2009).

Οι επαγγελματικές εταιρείες διαχείρισης πλοίων προσφέρουν συχνά τη διαχείριση πληρώματος ως ξεχωριστή υπηρεσία, ενώ ορισμένες άλλες προσφέρουν μόνο αυτή την υπηρεσία. Και στις δύο περιπτώσεις μια σύμβαση υπογράφεται από τα δύο μέρη, τον ιδιοκτήτη του πλοίου και την εταιρεία διαχείρισης πλοίων. Υπάρχουν δύο τύποι τυποποιημένων συμβάσεων, το CREWMAN A και το CREWMAN B, και τα δύο εκδίδονται από την BIMCO. «Στο CREWMAN A, οι διαχειριστές του πληρώματος ενεργούν ως πράκτορες για λογαριασμό δικό τους αλλά και για λογαριασμό των ιδιοκτητών» (BIMCO, 1993), ενώ στο «CREWMAN B, οι διαχειριστές του πληρώματος απασχολούν το πλήρωμα και ενεργούν με το δικό τους όνομα» (BIMCO, 1993) (Pollalis, 2009).

Σχετικά με την BIMCO, πρόκειται για τη μεγαλύτερη διεθνή ναυτιλιακή ένωση με σχεδόν 1900 μέλη σε περισσότερες από 120 χώρες (πλοιοκτήτες, διαχειριστές, πράκτορες και μεσίτες). Οι υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων των ανεξάρτητων εταιρειών διαχείρισης εμπεριέχονται στο πρότυπο συμβόλαιο της BIMCO για τη ρύθμιση συμφωνίας ανάθεσης υπηρεσιών διαχείρισης πλοίων. Το συμβόλαιο αυτό ονομάζεται Standard Ship Management Agreement (SHIPMAN) (Θεοτοκάς, 2019).

Λόγω της απότομης αύξησης της χωρητικότητας, παρατηρείται έλλειψη έμπειρων και εξειδικευμένων ναυτικών. Επιπλέον, η οικονομική ανάπτυξη των χωρών που παραδοσιακά προμηθεύουν ναυτικούς, έχει οδηγήσει τους ανθρώπους σε αυτές τις χώρες να προτιμούν τις θέσεις εργασίας στην ξηρά. Μεγάλες εταιρείες διαχείρισης πλοίων για να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα, έχουν οργανώσει κέντρα κατάρτισης και στρατολόγησης σε αναπτυσσόμενες χώρες, με στόχο την παροχή ναυτικών και λύσεων χαμηλού κόστους. Μπορούμε να συμπεράνουμε, με όλα τα παραπάνω, ότι η διοίκηση του πληρώματος δεν διαφέρει από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πολλών χρηματοοικονομικών και πολυεθνικών εταιρειών (Pollalis, 2009).

4.2.5 Επιχειρησιακή διαχείριση – Operations management

Η επιχειρησιακή διαχείριση δεν είναι μόνο ο σύνδεσμος μεταξύ της ναυτιλιακής εταιρείας και του πλοίου, αλλά είναι επίσης το τμήμα που δίνει όλες τις επιχειρησιακές οδηγίες στον στόλο. Ο διευθυντής επιχειρήσεων και οι υφισταμένοι του είναι το κανάλι επικοινωνίας μεταξύ του πλοίου και των πρακτόρων στο λιμάνι άφιξης, των ρυμουλκών και επίσης κανονίζουν όλη την εναπομείνουσα λειτουργία κατά την προσέγγισή του στο αγκυροβόλιο. Επιπλέον, είναι υπεύθυνοι για την προμήθεια αποθηκών του σκάφους (Pollalis, 2009).

Γενικά, ο διευθυντής επιχειρήσεων είναι υπεύθυνος για τη λειτουργική διαχείριση του πλοίου ή του στόλου που έχει αναλάβει. Είναι το άτομο που ενημερώνεται για όλη την πορεία των ενεργειών που αναλαμβάνει ο πλοίαρχος και το πλήρωμα και έχει επίσης στενή συνεργασία και επικοινωνία με όλα τα άλλα τμήματα. Το προσωπικό που αποτελεί το τμήμα επιχειρήσεων είναι συνήθως πρώην καπετάνιοι, μηχανικοί και επιθεωρητές, πράγμα που σημαίνει ότι είναι άτομα που έχουν γνώση και εμπειρία σχετικά με το τι χρειάζεται ένα πλοίο σε καθημερινή βάση (Pollalis, 2009).

Όσον αφορά τις επαγγελματικές εταιρείες διαχείρισης πλοίων, τα καθήκοντα λειτουργίας σε συνδυασμό με εκείνα της ναύλωσης υπόκεινται στον γενικό όρο εμπορικής διαχείρισης. Η εμπορική διαχείριση δεν μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πεδίο που εξειδικεύεται η εταιρεία και τον τύπο των υπηρεσιών που προσφέρει (Pollalis, 2009).

4.2.6 Διαχείριση προμηθειών – Supply management

Η κύρια ευθύνη αυτού του τμήματος είναι η προμήθεια του στόλου που έχει αναληφθεί με υλικά και τρόφιμα. Με τον όρο υλικά εννοείται οτιδήποτε θεωρείται μέρος του σκάφους και του εξοπλισμού του πληρώματος. Η προμήθεια του σκάφους πραγματοποιείται σε καθορισμένο χρονοδιάγραμμα προκειμένου να αναχωρήσει εγκαίρως από το λιμάνι, με όλα τα απαραίτητα τρόφιμα και υλικά για την σωστή λειτουργία του πληρώματος και του πλοίου. Με αυτόν τον τρόπο, αποφεύγεται περαιτέρω καθυστέρηση, η οποία θα μπορούσε να προκαλέσει προβλήματα στο ναύλο του σκάφους (Pollalis, 2009).

Ο υπεύθυνος στέλνει μια παραγγελία με τα υλικά που χρειάζονται σε διάφορους προμηθευτές, οι οποίοι συνήθως είναι τοπικοί ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, αξιολογώντας τις προσφορές των προμηθευτών, αποφασίζει ποια προσφορά θα αποδεχτεί, επιλέγοντας αυτή που συνδυάζει χαμηλές τιμές και ποιότητα. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης του πλοίου ή ο διαχειριστής του πλοίου έχει υπογράψει σύμβαση αποκλειστικής συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές που ενδέχεται να μην παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αλλά προσφέρουν έκπτωση ή προτεραιότητα υπηρεσίας (Pollalis, 2009).

Η δομή του τμήματος προμηθειών διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Σε ορισμένες περιπτώσεις το προσωπικό μπορεί να διανεμηθεί ανά πλοίο ή ανά ομάδα πλοίων, ενώ σε άλλα ανάλογα με τον τύπο της προσφοράς, π.χ. ανταλλακτικά, τρόφιμα, προϊόντα καθαρισμού κ.λπ. Σε όλες τις περιπτώσεις, υπάρχει υπεύθυνος που διευθύνει το προσωπικό, οργανώνει την αποστολή των προμηθειών και έχει συνεχή επικοινωνία με τον καπετάνιο. Ένα τέτοιο τμήμα έχει στενή συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα, αλλά και το Operations. Αυτό συμβαίνει επειδή το τεχνικό τμήμα έχει τεράστιες απαιτήσεις σε ανταλλακτικά για παράδοση σε συγκεκριμένη ημερομηνία και τόπο, ενώ το Operations βοηθά με τα ειδικά χαρακτηριστικά του πλοίου και την ακριβή τοποθεσία του (Pollalis, 2009).

Προκειμένου να αποφευχθούν επιπλέον έξοδα, οι μικρές ναυτιλιακές εταιρείες, παραχωρούν τη λειτουργία της προμήθειας σε επαγγελματικές εταιρείες. Σε αντίθεση με τις μικρές εταιρείες, οι επαγγελματικές εταιρείες διαχείρισης πλοίων έχουν μια ομάδα παγκόσμιων

προμηθευτών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι παραγγελίες που κάνουν είναι για μεγάλο αριθμό σκαφών και έτσι μπορούν να επιτύχουν πολύ καλές τιμές (Pollalis, 2009).

4.2.7 Εμπορική διαχείριση – Chartering and Freight management

Η διαδικασία ναύλωσης είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία του πλοίου, άρα και του πλοιοκτήτη. Οι τρεις κύριοι τύποι ναύλωσης είναι ο ναύλος ταξιδιού (voyage charter), η χρονοναύλωση (time charter) (ταξίδι σε συγκεκριμένο χρόνο ή συγκεκριμένη χρονική περίοδο με όσο το δυνατόν περισσότερα ταξίδια) και ναύλωση γυμνού πλοίου (bareboat charter). Το πρώτο είναι πιο ριψοκίνδυνο αλλά και πιο επικερδές σε σύγκριση με τα άλλα δύο. Η χρονοναύλωση και η ναύλωση γυμνού πλοίου είναι λιγότερο επικερδείς, αλλά προσφέρουν στον ιδιοκτήτη ένα τυπικό εισόδημα για μια συγκεκριμένη περίοδο, η οποία προσφέρει εμπιστοσύνη και σταθερότητα (Pollalis, 2009).

Μεγάλες εταιρείες διατηρούν ένα τμήμα ναύλωσης στο εσωτερικό, κάτι το οποίο τους κοστίζει. Ωστόσο, ο επικεφαλής έχει το προνόμιο να ελέγχει καλύτερα τις ενέργειες που πραγματοποιεί το τμήμα και μπορεί να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους brokers. Αντίθετα, οι μικρές ναυτιλιακές εταιρείες παραχωρούν την λειτουργία ναύλωση σε τρίτους, όπως ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες που αναλαμβάνουν την εμπορική διαχείριση του πλοίου. Έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι ανταγωνιστικές και ως εκ τούτου έχουν καλύτερη γνώση της αγοράς, συνεργάζονται με ναυλωτές, άλλους ανταγωνιστικούς brokers και ιδιοκτήτες πλοίων. Επιπλέον, οι ανταγωνιστικοί brokers δουλεύουν με προμήθεια ναύλων, σε αντίθεση με τους εσωτερικούς brokers που έχουν έναν κανονικό μισθό, και αυτό τους δίνει το κίνητρο να αναζητήσουν και να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες για να συμφωνήσουν τους ναύλους για ένα σκάφος (Pollalis, 2009).

Όλες οι προαναφερθείσες μορφές ναύλωσης, παρά τις διαφορές στις κύριες υπηρεσίες που προσφέρουν, είναι οι ίδιες. Το κύριο μέλημά τους είναι να αναζητήσουν παραγγελίες για φορτίο ή χωρητικότητα και να προσπαθήσουν να κάνουν μια προσπάθεια με τους καλύτερους δυνατούς όρους και κέρδος για τον πελάτη τους. Αυτή είναι μια πολύ απαιτητική διαδικασία. Για να το επιτύχει ο broker, πρέπει να ενημερώνεται καθημερινά για το επίπεδο της αγοράς εμπορευματικών μεταφορών και τα επίπεδα εμπορευμάτων παγκοσμίως. Ο

broker θα πρέπει επίσης να επικοινωνήσει με άλλους brokers, να μείνει ενημερωμένος και να δημιουργήσει ένα δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας με ναυτιλιακές εταιρείες, πράκτορες και άλλους. Επιπλέον, πρέπει να προγραμματίσει μελλοντικά ταξίδια σύμφωνα με την παρούσα θέση του πλοίου, να επιλέξει ασφαλή λιμάνια προορισμού σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς και προϋποθέσεις και να κάνει ό, τι μπορεί για να κρατήσει το πλοίο συνεχώς σε λειτουργία (Pollalis, 2009).

Επιπλέον, πριν πραγματοποιηθεί μια συμφωνία, υπάρχουν πολλές διαπραγματεύσεις, όπου οι προσφορές και οι αντίθετες προτάσεις πραγματοποιούνται μεταξύ των δύο πλευρών, με τον broker να κάνει εκτίμηση ταξιδιού και να ελέγχει το D / As (λογαριασμοί εκταμίευσης – disbursement accounts) pro-forma για τη φόρτωση και το λιμάνι αποφόρτισης, προκειμένου να έχουμε πολύ καλή εικόνα του οικονομικού κέρδους αυτής της προσφοράς. Το τέλος των διαπραγματεύσεων είναι ο έλεγχος της ανακεφαλαιοποίησης των κύριων όρων που συμφωνήθηκαν και η προετοιμασία για την υπογραφή του συμβαλλόμενου μέρους. Ωστόσο, η ευθύνη του broker και γενικά του τμήματος ναύλωσης δεν τελειώνει εδώ. Εμφανίζονται πολλές δραστηριότητες μετά τον καθορισμό, οι οποίες περιλαμβάνουν υπολογισμό ωρών, φορτίων, αποστολών, τιμολογίων αποζημίωσης, υπολογισμούς εκτός μίσθωσης, αποστολή E.T.A. (Εκτιμώμενη ώρα άφιξης), E.T.S. (Εκτιμώμενος χρόνος ιστιοπλοΐας), E.T.D. (Εκτιμώμενη ώρα αναχώρησης) στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και γενικά την επικοινωνία μεταξύ των μερών που συμμετέχουν στη συμφωνία ναύλωσης (Pollalis, 2009).

Σε πολλές περιπτώσεις, οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες εκτός του τμήματος ναύλωσης διατηρούν συχνά τμήμα πωλήσεων και αγορών. Οι brokers αναζητούν στην αγορά για να πουλήσουν ή να αποκτήσουν πλοία ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών τους. Όπως και στη ναύλωση, το τμήμα αγοραπωλήσεων έχει ένα παγκόσμιο δίκτυο επικοινωνίας, προκειμένου να επιτύχει καλούς όρους σχετικά με το MOA (MOA είναι το συμβόλαιο που υπογράφεται για την πώληση ή την αγορά του πλοίου) και να συνεχίσει να διατηρείται σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Όσον αφορά τις ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες, συνήθως δεν συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις αλλά έχουν εποπτικό ρόλο σε ολόκληρη τη διαδικασία αγοραπωλησιών (Pollalis, 2009).

4.2.8 Λογιστική & Χρηματοοικονομική διαχείριση – Accounting

Οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες μπορούν και προσφέρουν την υπηρεσία του λογιστηρίου, έτσι ώστε οι πελάτες τους να έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τη διαχείριση που πραγματοποιείται στο πλοίο ή τον στόλο τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την εισαγωγή επιχειρηματικού λογισμικού που ειδικεύεται στη δημιουργία οικονομικών και λογιστικών εκθέσεων. Με αυτόν τον τρόπο, ο πλοιοκτήτης έχει τη δυνατότητα να παρέχει όλα τα απαραίτητα οικονομικά γεγονότα στους πελάτες του για να έχουν μια σαφή εικόνα της κατάστασης της επένδυσής τους, προκειμένου να προγραμματίσουν τα επόμενα βήματά τους.

Το τμήμα λογιστηρίου σε μια διαχειρίστρια εταιρεία είναι ένα πολύ περίπλοκο και δύσκολο τμήμα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πολύ επιδέξιοι και να έχουν στενή συνεργασία με το Τμήμα Ναυλώσεων, το Operation, των Προμηθειών και των Πληρωμάτων σε θέματα που αφορούν τα φορτία, τα τιμολόγια αποζημίωσης, τους μισθούς του πληρώματος, τα τιμολόγια ανταλλακτικών και άλλα. Είναι πολύ δύσκολο να προγραμματιστούν τα έξοδα και τα έσοδα, επειδή υπάρχουν απροσδόκητοι παράγοντες, όπως η τιμή των αποθηκών, οι απροσδόκητες ζημιές ή το επίπεδο ναύλου από μήνα σε μήνα. Για το λόγο αυτό, το λογιστήριο αποτελείται από έμπειρο προσωπικό στη λογιστική, προκειμένου να είναι σε θέση να κάνει όσο το δυνατόν ακριβέστερη διαχείριση και εκτίμηση του προϋπολογισμού (budget) (Pollalis, 2009).

4.2.9 Νομική διαχείριση & Ασφάλειες – Law/Insurance

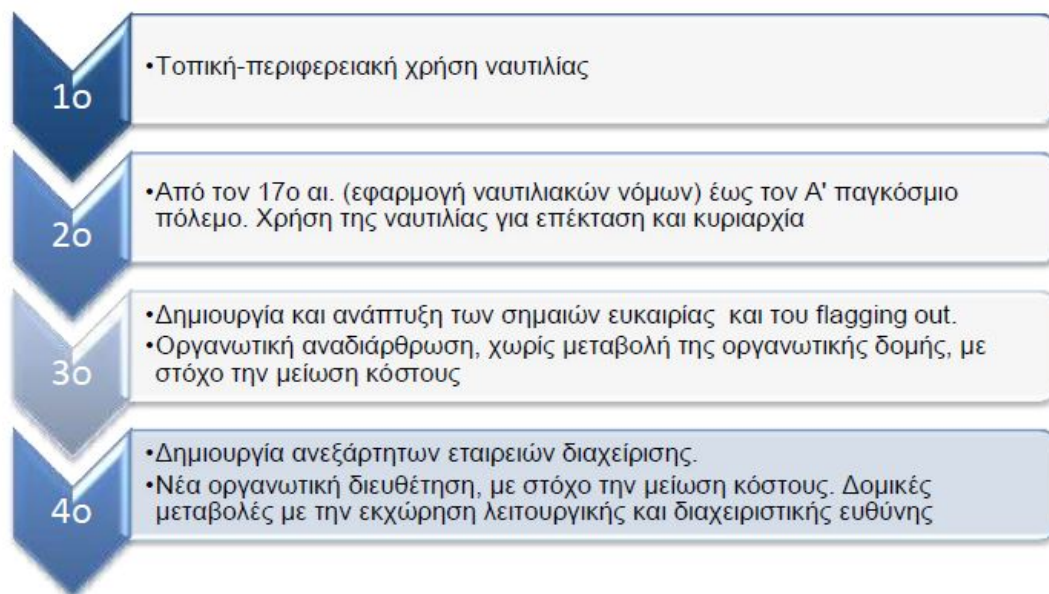
Αυτή η υπηρεσία είναι πολύ σημαντική και απαιτητική, διότι ο πλοιοκτήτης αναλαμβάνει την ευθύνη και τον κίνδυνο να ασφαλίσει το πλοίο. Με τον όρο ασφάλιση νοείται η κάλυψη Hull & Machinery (H & M) του πλοίου, η οποία περιλαμβάνει απώλειες και ζημιές από κινδύνους της θάλασσας, πυρκαγιά, εκρήξεις, αμέλεια πληρώματος και σύγκρουση με άλλα πλοία, και την ασφάλεια Protection & Indemnity (P & I) του πλοίου, το οποίο περιλαμβάνει κάλυψη σε καταστάσεις τραυματισμού επιβατών, απώλειας και ζημίας φορτίου, ρύπανσης πετρελαίου, ζημιών αποβάθρας και κάλυψης κινδύνων πολέμου. Όπως φαίνεται προφανώς, το χρηματικό ποσό που απαιτείται, σε περίπτωση που συμβεί κάτι στο πλοίο ή λόγω του πλοίου, είναι τεράστιο. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει πολύ στενή επικοινωνία μεταξύ

του υπευθύνου των ασφαλειών και του πλοιοκτήτη ή του πλοιάρχου, προκειμένου να αναφέρονται σαφώς οι ανάγκες και οι απαιτήσεις για ασφαλιστική κάλυψη. Πρέπει να ορίζεται πρωτίστως η ασφαλισμένη αξία του πλοίου και, στη συνέχεια, κάθε επιπλέον ασφάλιση που απαιτείται, ανάλογα με την ηλικία του, το νεκρό βάρος (dead weight – ολική χωρητικότητα), την αξιοπλοΐα του, τον τύπο του πλοίου και τον τύπο του εμπορεύματος που μπορεί να μεταφερθεί. Επίσης, πρέπει να ελέγχονται οι όροι τυχόν υπάρχουσας υποθήκης στο πλοίο, κατά την έκδοση ασφάλισης από τον πλοιοκτήτη, διότι θα μπορούσε να είναι πιθανή αιτία απαίτησης από την τράπεζα, εάν το πλοίο είναι ασφαλισμένο για αξία μικρότερη από το επίπεδο της υποθήκης (Pollalis, 2009).

Στις ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες, το τμήμα ασφαλίσεων είναι σε αρκετές περιπτώσεις ανεξάρτητο και ασχολείται σε πολλές περιπτώσεις με τις ασφαλιστικές αξιώσεις σε στενή συνεργασία με το νομικό τμήμα ή ανεξάρτητα νομικά γραφεία (Pollalis, 2009).

4.3 ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ

Η παγκόσμια ναυτιλία, σύμφωνα με τον οικονομολόγο ναυτιλίας G. K. Sletmo, χωρίζεται σε τέσσερα κύματα εξέλιξης. Οι ανεξάρτητες εταιρείες, σαν θεσμός, συνδέονται με το τέταρτο κύμα (Θεοτοκάς, 2019).



Πίνακας 4.5: Τα κύματα εξέλιξης της ναυτιλίας (Μαμάκου, 2012)

Έχει ειπωθεί επίσης πως αυτές οι ανεξάρτητες διαχειρίστριες εταιρείες πλοίων με τη μορφή που έχουν σήμερα, προέρχονται από την μεταπολεμική περίοδο του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, όπου ξεκίνησαν να κάνουν την εμφάνιση τους τέτοιες εταιρείες, λόγω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων παλιών εταιρειών διαχείρισης, οικογενειακής μορφής (Μαμάκου, 2012).

Κατά τη δεκαετία του 1960, σημειώθηκε σημαντική αύξηση της ζήτησης όσον αφορά τη διαχείριση πλοίων από διαχειρίστριες εταιρείες. Αυτό προέκυψε από το γεγονός πως μεγάλες πετρελαϊκές εταιρείες εκμεταλλευόμενες τις φοροαπαλλαγές που πιθανώς προέκυπταν από επενδύσεις σε πλοία, πραγματοποιούσαν αγορές πλοίων και παραχωρούσαν τη διαχείριση τους σε ανεξάρτητες εταιρείες (Μαμάκου, 2012).

Έπειτα, η ανάθεση λειτουργίας της διαχείρισης πλοίων αυξήθηκε σε μεγάλο βαθμό μετά και την πετρελαϊκή κρίση του 1973. Τότε, τα κράτη-μέλη του Οργανισμού Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών (OPEC) προχώρησαν μαζικά σε αύξηση της τιμής του πετρελαίου. Επιπρόσθετα, η λειτουργία πλοίων έγινε ασύμφορη και δύσκολα προσιτή, ακόμα και για τους πιο δυνατούς πλοιοκτήτες, λόγω των χαμηλών ναύλων και της μείωσης των τιμών αγοράς/πώλησης. Αυτά ήταν τα αποτελέσματα της ξαφνικής αύξησης του κόστους καυσίμων, της πτώσης της διάθεσης φορτίων για μεταφορά και της σταδιακής παράδοσης ενός μεγάλου αριθμού πλοίων σε παραγγελία (Μαμάκου, 2012).

Ως αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών, ήταν να καταλήξουν πολλά πλοία σε οργανισμούς που δεν είχαν την ικανότητα, την τεχνογνωσία, αλλά και το ενδιαφέρον να διαχειριστούν αυτά τα πλοία. Πιστωτές ενυπόθηκων δανείων και τράπεζες, έχοντας στη κατοχή τους μεγάλους στόλους, απευθύνθηκαν σε διαχειρίστριες εταιρείες για να αναλάβουν τη λειτουργία των πλοίων τους (Μαμάκου, 2012).

Φτάνοντας στη δεκαετία του 1980, συνεχίζουμε να παρατηρούμε την αύξηση ανάθεσης της διαχείρισης σε τρίτους. Εκείνη την περίοδο, παρατηρήθηκε ένας νέος τύπος πλοιοκτητών, οι οποίοι εστίαζαν στην απόκτηση πλοίων και ενδιαφερόντουσαν για την μεταπωλητική τους αξία. Για αυτόν τον λόγο δεν ενδιαφερόντουσαν να δημιουργήσουν οι ίδιοι μονάδα

διαχείρισης, με αποτέλεσμα να αναθέτουν την λειτουργία των στόλων τους σε ανεξάρτητες εταιρείες (Μαμάκου, 2012).

4.4 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΥΣΗ

Στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, το φαινόμενο της εξωτερίκευσης είναι περιορισμένο. Αυτό προκύπτει βέβαια και από την φιλοσοφία των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, αλλά και της πορείας που έχουν σαν οικογενειακές επιχειρήσεις που περνάνε από γενιά σε γενιά. Θεωρούν ο έλεγχος και η διαχείριση των στόλων τους είναι αποκλειστική τους ευθύνη, κάτι που με την τεχνογνωσία τους και το χαμηλό κόστος διαχείρισης τις καθιστά ανταγωνιστικές και αξιόπιστες, κάνοντας τες παράλληλα ελκυστικές προς επενδυτές και ναυλωτές (Μαμάκου, 2012).

Στην Ελλάδα παρατηρείται ένα άλλο φαινόμενο, κατά το οποίο, στα πλαίσια ανταγωνισμού των εταιρειών, στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων να δημιουργούν μικρές εταιρείες διαχείρισης πλοίων, οι οποίες μακροπρόθεσμα πιθανώς να επεκταθούν και σε πλοιοκτησία πλοίων (Μαμάκου, 2012).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εκτέλεση και η λειτουργία ενός πλοίου ήταν πάντα απαιτητική και δύσκολη, ειδικά για άτομα που δεν είναι εξοικειωμένα με τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Υπήρχε πάντοτε η ανάγκη για έμπειρο προσωπικό που θα μπορούσε να εκτελεί αυτήν τη δραστηριότητα αποτελεσματικά και φθηνά. Οι νέοι κανονισμοί σχετικά με τη ρύπανση του περιβάλλοντος και την ασφάλεια και την ποιότητα που τέθηκαν σε ισχύ, καθιέρωσαν ένα αυστηρότερο περιβάλλον για τους πλοιοκτήτες. Αυτό έδωσε την αφορμή σε άτομα με τεράστια εμπειρία στην αγορά, να δημιουργήσουν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες για την παροχή υποστήριξης στους ιδιοκτήτες όσον αφορά τις πρακτικές ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Οι διαχειρίστριες ανεξάρτητες εταιρείες (Ship Management Company ή SMC) ήταν η απάντηση στην παροχή τέτοιων υπηρεσιών στους ιδιοκτήτες, και η άμεση επιτυχία τους ήταν μια ισχυρή ένδειξη ότι οι υπηρεσίες αυτές ήταν κάτι παραπάνω από απαραίτητες για την επιχείρηση (Pollalis, 2009).

Ωστόσο, όπως σε όλες τις εμπορικές σχέσεις, η σχέση πλοιοκτήτη - ιδιοκτήτη δεν θα μπορούσε πάντα να είναι ιδανική. Η διαχείριση ενός σκάφους δημιουργεί πολλές υποχρεώσεις και ευθύνες. Η διαχειρίστρια εταιρεία αναλαμβάνει έναν σημαντικό αριθμό αυτών των ευθυνών μαζί με τον ιδιοκτήτη. Κατά συνέπεια, πολλές διαφορές ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους όσον αφορά μη καταβλητέα τέλη, κακή παροχή υπηρεσιών ή ακόμη και απόπειρα διάπραξης απάτης εναντίον του άλλου μέρους. Ως αποτέλεσμα, και τα δύο μέρη προσπαθούν να βρουν τον καλύτερο τρόπο για να καλυφθούν από πιθανή έκθεση σε κινδύνους ή ανεπιθύμητες υποχρεώσεις. Για τον ιδιοκτήτη είναι αρκετά εύκολο και απλό να καλυφθεί. Η υποχρεωτική ασφάλιση H&M (Hull & Machinery), δηλαδή ασφάλιση γάστρας και μηχανημάτων, και P&I (Protection & Indemnity), δηλαδή ασφάλιση προστασίας και αποζημίωσης, που πρέπει να έχει το πλοίο, προστατεύει τον ιδιοκτήτη και το περιουσιακό του στοιχείο σε περίπτωση αξίωσης ή διαιτησίας. Ο διευθυντής, από την άλλη πλευρά, λόγω του γεγονότος ότι δεν είναι ο ιδιοκτήτης του σκάφους και επειδή η ασφάλιση για όλα τα πλοία που αναλαμβάνει δεν είναι οικονομικά εφικτή, διατρέχει υψηλό κίνδυνο να βρεθεί εκτεθειμένος σε υποχρεώσεις που μπορεί να τον εξαντλήσουν οικονομικά. Επιπλέον, η έλλειψη νομοθεσίας σχετικά με τις συμβάσεις διαχείρισης πλοίων καθιστά δυσκολότερη την προστασία του διαχειριστή (Pollalis, 2009).

Προκειμένου να προστατευθεί από τέτοιες καταστάσεις, η βέλτιστη πρακτική για τον διαχειριστή του πλοίου είναι να προσπαθήσει να ασφαλιστεί, έτσι ώστε ακόμη και σε περίπτωση απαίτησης η ασφαλιστική εταιρεία να καλύψει τα έξοδά του και τις υποχρεώσεις έναντι τρίτων. Η προσωπική ασφάλιση που έχει συνήθως η ανεξάρτητη διαχειρίστρια εταιρεία, καλύπτει την εταιρεία σε σημαντικό βαθμό, αλλά κυρίως για αξιώσεις που δεν συνεπάγονται μεγάλα χρηματικά ποσά. Για τέτοιους λόγους, η εξασφάλιση στην P&I ασφάλιση του πλοιοκτήτη είναι ο μόνος τρόπος που η διαχειρίστρια εταιρεία μπορεί να καλύψει έναντι υποχρεώσεων για πληρωμές. Ο κίνδυνος που ο μάνατζερ είναι διατεθειμένος να αναλάβει, εξαρτάται από το γεγονός ότι θα είναι πλήρως εξασφαλισμένος ή όχι. Εάν δεν είναι πλήρως εξασφαλισμένος, τότε διατρέχει τον κίνδυνο να πληρώσει για ολόκληρο το ποσό για το οποίο θεωρείται υπεύθυνος, χωρίς η ασφάλιση να μπορεί να τον καλύψει.

Οι ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων έχουν σημειώσει σημαντικότερη άνοδο στην διεθνή και ελληνική ναυτιλιακή σκηνή. Ένα μεγάλο ποσοστό του παγκόσμιου εμπορικού στόλου έχει ανατεθεί σε εταιρείες διαχείρισης. Ωστόσο, το νομικό τους περιβάλλον, είναι αρκετά περίπλοκο και τα δεδομένα που σχετίζονται με τις εν λόγω εταιρείες δεν κυκλοφορούν εύκολα. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σχετικά με την ευθύνη του μάνατζερ, όσον αφορά το αποτέλεσμα, και τη σχέση με το τέλος διαχείρισης και τον προϋπολογισμό που λαμβάνει. Εντούτοις, ο μεγάλος αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο third party ship management, αλλά και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πλοιοκτητών για παροχή ποιοτικών και ανταγωνιστικών, ως προς το κόστος, υπηρεσιών έχουν αυξήσει τον ανταγωνισμό. Η χρηματοοικονομική πτυχή που σχετίζεται με τις υπηρεσίες που παρέχονται από την ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πλοίων είναι ένας τομέας που δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί εντατικά και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια τέτοια έρευνα θα ήταν εξαιρετικά σημαντικά για τη βελτίωση αυτού του τομέα και των επιχειρηματικών του πρακτικών.

Μέσω αυτής της ανάλυσης της εξωτερίκευσης και της ανάθεσης της διαχείρισης πλοίου σε ανεξάρτητη εταιρεία, συμπεραίνουμε ότι μια τέτοια μορφή διαχείρισης είναι μια διαδικασία που έχει αναπτυχθεί στη ναυτιλιακή βιομηχανία τα τελευταία χρόνια και είναι ένα αποτέλεσμα της προσπάθειας των ναυτιλιακών εταιρειών να μειώσουν το κόστος τους, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί,

να βελτιώσουν τη διαχείριση των εργασιών τους και να μειώσουν τους κινδύνους που οδηγούν σε ατυχήματα. Αυτή η διαδικασία είναι και λειτουργική και ανταγωνιστική (Χατζηκώστα, 2017).

Συμπερασματικά, η λειτουργία διαχείρισης πλοίων μπορεί να είναι αποτελεσματική και προς όφελος μιας ναυτιλιακής εταιρείας και όχι μόνο μιας διαχειρίστριας, υπό την έννοια ότι η ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί της αγοράς (αγοραπωλησίες κλπ) χωρίς να περιορίζεται από στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη λειτουργική διαχείριση των πλοίων, την έλλειψη πόρων, όπως ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Επιπλέον, ένας άλλος λόγος που οι πλοιοκτήτες στρέφονται στις διαχειρίστριες εταιρείες για τη διαχείριση των πλοίων είναι η οικονομία κλίμακος στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το μέγεθος και ο όγκος μιας μεγάλης διαχειρίστριας εταιρείας αυξάνουν σημαντικά τη διαπραγματευτική δύναμη της ναυτιλιακής εταιρείας. Επομένως, η ναυτιλιακή εταιρεία πρέπει να βρει τον κατάλληλο συνεργάτη για να προχωρήσει μαζί του σε μια μακροπρόθεσμη συνεργασία με στρατηγικό περιεχόμενο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Θεοτοκάς, Γ. & Χαρλαύτη, Τ. (2007), *Έλληνες Εφοπλιστές και Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα
- Θεοτοκάς, Γ. (2019), *Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα
- Θερίου, Ν. (2005), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Stopford, M. (1997), *Maritime Economics*, 2nd edition, Routledge Publications of the Taylor & Francis Group, London
- Stopford, M. (2009), *Maritime Economics*, 3rd edition, Routledge Publications of the Taylor & Francis Group, Abingdon & New York

Επιστημονικές Εργασίες

- Αναγνωστάκη, Χ. (2011), *The Baltic Dry Index an Economic Indicator in Shipping: A Quantitative Analysis*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Αννινος, Ι. (2011), *Μηχανισμός Εσωτερικού Ελέγχου Ναυτιλιακής Επιχείρησης*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Βεντούρη, Ζ. (2019), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Ναυτιλιακό Κλάδο*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA), Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Μαμάκου, Δ. (2012), *Ιδιοκτησιακό καθεστώς και οργάνωση της διαχείρισης των πλοίων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Προπτυχιακό Τμήμα, Τμήμα Ναυτιλίας και

Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

- Ξυνέλη, Α. (2016), *Η Στρατηγική των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Χατζηκώστα, Δ. (2017), *Third Party Ship Management – Literature Review*, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Ναυτιλία, Μεταφορές και Διεθνές Εμπόριο – ΝΑ.Μ.Ε.», Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Σχολή Επιστημών Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος
- Oikonomopoulos, I. (2018), *Organization and Administration of Shipping Companies – Innovations and Prospects*, Department of Business and Administration, School of Social Sciences, Hellenic Open University
- Pollalis, A. (2009), *Third Party Ship Management Companies and their Legal Relationship with their Principals*, MSc in Maritime Economics and Logistics, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam

Πηγές από το Ίντερνετ

- Ελληνική Ένωση Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (n.d.), *Τι είναι η Ναυτιλία*, Ανακτήθηκε στις 12-01-21, από: shorturl.at/imwY6
- Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος (n.d.), *Ελληνική Ναυτιλία*, Ανακτήθηκε στις 12-01-21, από: shorturl.at/dDER6
- Isalos.net (n.d.), *Η Ελληνική Ναυτιλία*, Ανακτήθηκε στις 12-01-21, από: shorturl.at/ntwFS