

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

**“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Άννα Περδίκη

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ:2003135

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ
ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Εισαγωγή</u>	1
-----------------------	---

Κεφάλαιο 1

1.1	Η έννοια της διεθνοποίησης της ναυτιλίας	2
1.2	Η παγκοσμιοποίηση της ναυτιλίας.....	5
1.3	Ναυτιλία γραμμών και παγκοσμιοποίηση	6
1.4	Η διοίκηση και οργάνωση ναυτιλιακών επιχειρήσεων (συνέντευξη)	7
1.5	Τα κυριότερα σημεία της πολυεθνικής και της παγκοσμιοποιημένης επιχείρησης.....	10
1.6	Η λειτουργία του Management	13
1.7	Ο σχεδιασμός του συστήματος ελέγχου.....	15
1.8	Η φύση του ελέγχου	18

Κεφάλαιο 2

2.1.	Η ελληνόκτητη ναυτιλία κατά τη δεύτερη μεταπολεμική περίοδο	26
2.2.	Η πορεία του ελληνόκτητου στόλου.....	33
2.3.	Η ειδίκευση του στόλου.....	35
2.4.	Η ηλικία του στόλου	35
2.5.	Οι σημαίες του στόλου	37

Κεφάλαιο 3.

3.1.	Η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	41
3.2.	Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων.....	41
3.3.	Η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων.....	44
3.4.	Η τμηματοποίηση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	49
3.5.	Η εξειδίκευση της διοικητικής λειτουργίας στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	56

Κεφάλαιο 4

4.1	Η συγκέντρωση χωρητικότητας στη ναυτιλία	70
4.2	Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά κατηγορία	71
4.3	Η εταιρική στρατηγική ανάπτυξης	73
4.4	Η στρατηγική επέκταση ενδοτομεακής διαφοροποίησης στις Ελληνόκτητες ναυτιλιακές	77
4.5	Η στρατηγική της εξατομικεύσεις	104

Κεφάλαιο 5.

5.1	Οι στρατηγικές ανταγωνισμού των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων.....	114
5.2	Επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού.....	115
5.3	Οι στρατηγικές ανταγωνισμού των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	119
5.4	Στρατηγική του χαμηλού κόστους στις Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις	124
5.5	Η επενδυτική στρατηγική των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	130
5.6	Επίπεδο διαφοροποίησης στόλων και ανταγωνιστική στρατηγική στις Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	142
	<u>Βιβλιογραφία</u>	144

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το υλικό που έχω συγκεντρώσει είναι συνδυασμός της γενικής θεωρίας του Management με εκείνη του Ναυτιλιακού Management μιας διαχειρίστριας εταιρείας, σύμφωνα με τον Ελληνικό τρόπο Management των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Η Ναυτιλιακή Επιχείρηση στη συνέχεια εξετάζοντας και παρουσιάζοντας και αναλύοντάς οχτώ από τα βασικότερα τμήματα μιας διαχειρίστριας εταιρείας και επισημαίνοντας οργανωτικά και διαδικαστικά ζητήματα ή προβλήματα όπου αυτό αποτελεί και τη πιο βασική λειτουργία του Management.

Επιπροσθέτως, σήμερα έχει γίνει λόγος για διεθνοποίηση και τη παγκοσμιοποίηση των επιχειρήσεων και εξετάζονται εδώ αυτές οι έννοιες στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση.

Η βιομηχανία της ναυτιλίας πρώτα πέρασε από το στάδιο της διεθνοποίησης (Internationalization) και κατόπιν βρέθηκε, όπως σήμερα, στο στάδιο της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων (globalization) αλλά χρειάζεται να αποσαφηνίσουμε πρώτα την ορολογία αυτή σε ότι αφορά το περιεχόμενο της, με κάθε δυνατή σαφήνεια και ακρίβεια, ώστε να είμαστε ακριβείς.

Τι σημαίνει διεθνοποίηση την Ναυτιλίας είναι διαφορετική αυτή από τη παγκοσμιοποίηση της Ναυτιλίας;

Ποιες επιπτώσεις είχαν και έχουν αυτές οι δύο πορείες;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διεθνοποίηση υπάρχει όταν η «εθνικότητα» των συντελεστών της παραγωγής και των λοιπών αναγκαίων συντελεστών εκμετάλλευσης μιας ναυτιλιακής εταιρείας, είναι άλλη από αυτή του πλοιοκτήτη.

Ο πιο πάνω ορισμός δε περιορίζεται μόνο στην «εθνικότητα» (προέλευση χρηματοδότησης του πλοίου) και του εργατικού δυναμικού γραφείου και πλοίου, ούτε και μόνο στο ποια είναι η χώρα εγκατάστασης του γραφείου μίας ναυτιλιακής εταιρείας. Επεκτείνεται και στους υπόλοιπους παράγοντες μίας ολοκληρωμένης δράσης της ναυτιλιακής επιχείρησης όπως

- α) η «εθνικότητα» των φορτίων,
- β) η χρησιμοποίηση μιας δεύτερης ή τρίτης κ.ο.κ. σημαίας,
- γ) η χρησιμοποίηση ξένων λιμένων και
- δ) η εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών τρίτων χωρών (Cross-Trading).

Επομένως η εξάρτηση της ναυτιλιακής επιχείρησης από διεθνείς παράγοντες υπόκεινται σε βαθμιαία αύξηση και η πατροπαράδοτη σχέση εθνικής οικονομίας και των συντελεστών παραγωγής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων υφίστανται βαθμιαία εξασθένηση.

Απορρέοντας σύμφωνα τα παραπάνω, η διεθνοποίηση είναι ιδιότητα που μπορεί να υπάρχει σε μικρό, μέτριο ή μεγάλο βαθμό. Κανένα έθνος δεν είναι σήμερα σε θέση να οργανώσει και να διατηρήσει μια ανταγωνιστική ναυτιλία, εάν βασιστεί μόνο στις δικές του πλουτοπαραγωγικές πηγές.

Η διεθνοποίηση όχι μόνο εμφανίστηκε σα φαινόμενο αλλά φαίνεται ότι οδήγησε τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και σε μια επιτυχή δράση. Οι πιο επιτυχείς ναυτιλιακοί επιχειρηματίες είναι αυτοί που εξασφαλίζουν κεφάλαια, πλοιά ναυτεργατικό δυναμικό και συνάπτουν ναυλώσεις σε διεθνή βάση, ενώ

η έννοια της εθνικής ναυτιλίας στην δεκαετία 1980-1990 ήταν ήδη μια έννοια σίγουρα αναχρονιστική.

Επίσης, σε πολύ μεγάλο βαθμό οι διεθνοποιημένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν εξαρτώνται από πολυεθνικές επιχειρήσεις αλλά είναι ανεξάρτητες .

Η διεθνοποίηση υπάρχει στον βαθμό που η εθνικότητα των συντελεστών της παραγωγής και των συντελεστών δράσης των «εθνικών» ναυτιλιακών επιχειρήσεων, υποχωρεί ή μειώνεται ή ελαχιστοποιείται, ενώ αυξάνει, αντίστοιχα, ο ρόλος των συντελεστών που διαμορφώνονται και δρουν στον διεθνή χώρο. Η διεθνοποίηση του εμπορίου είναι ο ένας από τους παράγοντες που οδήγησαν στην διεθνοποίηση της ναυτιλίας.

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν στην πορεία της διεθνοποίησης ήταν και οι αυξημένες ανάγκες ανά πλοίο σε χρηματικά κεφάλαια, οι οποίες υπερέβαιναν την δυνατότητα του κάθε εθνικού τραπεζικού συστήματος. Οι αυξημένες αυτές ανάγκες δημιουργήθηκαν:

1. Από την αύξηση της μέσης αξίας των πλοίων στο χρόνο (Metaxas and Parker, 1980) αφού εξομαλυνθούν οι διακυμάνσεις που οφείλονται στην ναυλαγορά. Παράγοντας που εμποδίζει την ελεύθερη είσοδο (Free entry).
2. Από την πλέον ακριβή τεχνολογία (Deakin and Seward, 1969) και την ειδίκευση των πλοίων.
3. Από την άνοδο του μέσου μεγέθους των πλοίων ως συνέπεια των οικονομιών κλίμακας, της βελτίωσης των λιμενικών εγκαταστάσεων και των οικολογικών πλοίων.
4. Από τον έλεγχο μεγάλου βάρους φορτίων (κυρίως πρώτων υλών) από διεθνείς βιομηχανικούς μεταφορείς ή διεθνείς εταιρείες πετρελαίου μέσα από τα συμβόλαια (μικρού χρόνου) εργολαβικής μεταφοράς (block deals), τα οποία απαιτούσαν μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και άλλες ενώσεις επιχειρήσεων.

Η πορεία της παγκόσμιας ναυτιλίας μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα μέχρι σήμερα στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά στην μακρά περίοδο πριν από την εκβιομηχάνιση των κρατών, που σχετίζονται με τις θαλάσσιες εξερευνήσεις. Το στάδιο αυτό συμπίπτει με την ανάπτυξη των περιφερειακών (regional) θαλάσσιων μεταφορικών συστημάτων (Slet, 1987). Η εποχή αυτή

χαρακτηρίστηκε από την ανακάλυψη και την δημιουργία αποικιών και από την μεταφορική σύνδεση μητρόπολης και αποικίας.

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

Στην διεθνοποίηση / υπερεθνικοποίηση της ναυτιλίας εμείς οι επιστήμονες (Μεταξάς και άλλοι) πιστεύουμε ότι συνεισέφερε τόσο ο θεσμός πρακτική των Σημαιών Ευκαιρίας, όσο και η πρακτική αλλαγή της εθνικής σημαίας. Επιτάχυναν τα πιο πάνω φαινόμενα της διεθνοποίησης της ναυτιλίας, διότι επέτρεψαν τον συνδυασμό της εξεύρεσης χρηματικών κεφαλαίων από τις αναπτυγμένες χώρες με πληρώματα από τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Βέβαια, σταδιακά πραγματοποιήθηκε και η απόκτηση της τεχνογνωσίας του πλοιοκτήτη από τις αναπτυσσόμενες χώρες (η συμμετοχή των αναπτυσσόμενων χωρών στο παγκόσμιο τονάζ / dwt αυξήθηκε από 10% το 1980, σε περίπου 19% το 1995 και 19,1% το 2005, με πρωταγωνιστική περιοχή αυτή της Ασίας με 4,6 είναι dwt μέση ετήσια αύξηση). Αυτό αποτελεί και το τρίτο στάδιο.

Το τέταρτο στάδιο είναι από της παγκοσμιοποίησης της ναυτιλίας.

Το 50% λαμβάνεται αυθαίρετα, ως ένα αποδεκτό κριτήριο επιτυχίας ή αποτυχίας της ναυτιλιακής μιας επιχείρησης. Από το 1995 και μέχρι σήμερα η φυγή των πλοίων έγινε ξανά ιδιαίτερα αισθητή.

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

Οι διεθνοποιημένες εταιρείες θεωρούν τον εαυτό τους σαν εθνικές, εάν πραγματοποιήσουν ή ανέλαβαν επιχειρηματικούς κινδύνους ή σχέδια επενδύσεων στο εξωτερικό. Φυσικά, οι κυριότερες τεχνολογικές εφαρμογές, οι οποίες επέδρασαν στη διεθνοποίηση των εταιρειών, γενικά, ήταν

οπωσδήποτε οι τηλεπικοινωνίες σε συνδυασμό με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και οι μεταφορές. Οι τηλεπικοινωνίες για τη ναυτιλία επέδρασαν και στη κυριαρχία του γραφείου έναντι του πλοίου.

1.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Το κυριότερο χαρακτηριστικό των παγκοσμιοποιημένων ή των υπερεθνικών επιχειρήσεων είναι το πολυεθνικό στοιχείο, αλλά με αποκεντρωμένη τη λήψη αποφάσεων. Αυτή τώρα γίνεται στη κάθε μια αλλοδαπή χώρα. Ο κόσμος φυσικά τείνει να γίνει μια παγκόσμια αγορά και αυτό το χαρακτηριστικό, αυτή η φιλοσοφία παγκοσμιοποιεί τις εταιρείες. Παγκοσμιοποίηση μπορούμε να ορίσουμε ως η διαδικασία με την οποία οι χώρες, οι περιφέρειες και οι μικρότερες γεωγραφικές περιοχές του κόσμου έχουν ομογενοποιηθεί μέσα από τις μεταβολές που επιφέρουν οι οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές δυνάμεις.

Αμέσως μετά το επόμενο στάδιο από την διεθνοποίηση και τις παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις οι οποίες σκέπτονται ως πωλητές διαθέσεως των προϊόντων τους σε όλο τον κόσμο είναι η παγκοσμιοποίηση. Η διοίκηση των επιχειρήσεων προέρχεται από πολλές χώρες, οι προμήθειες και τα διάφορα συστατικά μέρη στη παραγωγή από εκεί που μπορούν να αγοραστούν στη χαμηλότερη τιμή και οι εκτιμήσεις γίνονται εκεί που αναμένονται οι μεγαλύτερες αποδόσεις. Μία στρατηγική παγκόσμιας φιλοσοφίας μεταχειρίζεται τον κόσμο σα μια και μόνη (έννοια) αγορά.

Στον χώρο της ναυτιλίας η παγκοσμιοποίηση της αναγνωρίζεται ως το τέταρτο στάδιο και αποδίδεται στην ανάπτυξη του θεσμού της παροχής υπηρεσιών διοίκησης (Management) πλοίων (εφοπλισμός) προς τους πλοιοκτήτες οι οποίοι δεν διοικούν τα πλοία τους προσωπικά οι ίδιοι για διάφορες αιτίες. Η παγκοσμιοποίηση ναυτιλίας είναι φαινόμενο των αρχών δεκαετίας του 1970 και οφείλεται μεν στο θεσμό του ship management, αλλά η βαθύτερη αιτία είναι η εξεύρεση ή η πραγματοποίηση της ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους, μέσω του εντοπισμού των φθηνών συντελεστών της παραγωγής. Ο θεσμός των ship managers ανήκει σε διαχειριστές πλοίων

πλοιοκτησίας τρίτων, οι οποίοι μπορούν να εγκατασταθούν και να λειτουργήσουν σε οποιαδήποτε περιβάλλον ακόμα βέβαια και στα γνωστά «νέα ναυτιλιακά κέντρα» τα οποία συγκρούονται με τα «παραδοσιακά ναυτιλιακά κέντρα».

Ειδικότερα στον θεσμό αυτό η εταιρεία (ship management) εγκαθίστανται εκεί όπου βρίσκονται οι πελάτες – πλοιοκτήτες, παρόλη την ύπαρξη της τεχνολογίας της πληροφορικής. Μάλιστα γίνεται εγκατάσταση εκεί όπου μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη η εκπαίδευση των πληρωμάτων και η στελέχωση των πλοίων. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει αναγκάσει το ship management να γίνει πολυεθνικό. (Cross- cultural), αλλά ταυτόχρονα θα πραγματοποιηθεί και η σχετική μεταφορά της τεχνολογίας. Το περιβάλλον που θα δεχτεί το επιτελικό γραφείο μιας ship management εταιρείας πρέπει να είναι πρόσθετα φιλικό στην φορολογία, κόστος κοινωνικής ασφάλισης, απουσία περιορισμών σε θέματα απασχόλησης, να παρέχει πολύ καλές λειτουργίες τηλεπικοινωνιών και το κόστος λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να μην είναι υπερβολικό. Τέτοια χώρα είναι η Κύπρος.

1.3 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Η ναυτιλία γραμμών (η οποία στην Ελλάδα είχε πάντοτε μικρή συμμετοχή για διάφορους λόγους, στο σύνολο Ελληνόκτητου στόλου), ήταν ο πρώτος (1875), κλάδος της ναυτιλίας, που υλοποίησε διαφόρων ειδών και βαθμών επιχειρηματικές συνεργασίες. Πρώτα βέβαια υπήρξε το στάδιο του καταστρεπτικού ανταγωνισμού, της πλεονάζουσας χωρητικότητας και της αστάθειας ναύλων και χωρητικότητας.

1.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ)

Ξεπερασμένο πρότυπο είναι το πρότυπο της κάθετης στρατιωτικής δομής, όπου η πληροφόρηση και οι αποφάσεις κινούνται κατά κύριο λόγο σε μία κατακόρυφη κατεύθυνση και όπου ο τρόπος της εφαρμογής της «διαταγής» του ανωτέρου είναι η αυστηρή πειθαρχία που εξασφαλίζεται από τον φόβο της ποινής.

Αντιθέτως, στις πολυδιάστατες απαιτήσεις που δημιουργεί το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον δημιουργείται η ανάγκη, ταυτόχρονα με τη κάθετη κατεύθυνση κίνησης των πληροφοριών και της λήψης των αποφάσεων, να λειτουργεί παράλληλα και ισότιμα η οριζόντια πληροφόρηση η δημιουργία, δηλαδή κύκλων συνεργασίας στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και η αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να γίνεται η διαμόρφωση των τελικών εισηγήσεων από τους εκάστοτε εκτελεστικούς διευθυντές (operators) οι οποίοι θα πρέπει να συνεργάζονται με μεγάλη συνοχή, και σε ένα κλίμα που ευνοεί τις ομαδικές εκτιμήσεις και αποφάσεις.

Τέτοια συστήματα οργάνωσης στα οποία μία αιχμηρή πυραμίδα αντικαθίσταται από μια συμπιεσμένη πλατιά πυραμίδα, ή ακόμα πιο σύγχρονα από μια διοικητική σχάρα (matrix), έχουν ήδη αναπτυχθεί και δοκιμαστεί, ξεκινώντας αρχικά από τις μεγάλες εταιρείες ή οργανισμούς της Αμερικής. Αυτά όλα τα παραπάνω ισχύουν σήμερα στις περισσότερες μεγάλες εταιρείες στην Ευρώπη.

Μέσα σ' αυτή τη νέα αρχιτεκτονική οργανωτική δομή, η αυστηρή πειθαρχία, ως κινητήριος δύναμη των ενεργειών, έχει αντικατασταθεί από τη βούληση κάθε στελέχους να λειτουργήσει αποδοτικά μέσα στο σύνολο. Βούληση η οποία πηγάζει από τη συμμετοχή του ατόμου στο πρόβλημα, τη πλήρη γνώση των στοιχείων του προβλήματος και «την υπευθυνότητα τους» που αυτή ενθαρρύνεται από τη διοίκηση.

Μέσα σε αυτό το οργανωτικό πλαίσιο τα προβλήματα πρέπει να εντοπίζονται, οι λύσεις να μεταφράζονται σε σκοπούς και να εφαρμόζονται μέθοδοι όπως: το management by objectives, το project management κ.α. οι

υφιστάμενοι έχουν αντικατασταθεί με αυτό που καλούμε βασικοί συνεργάτες, ισότιμοι σαν άτομα με τους προϊσταμένους τους.

Η πιο πάνω νοοτροπία και η κατάργηση του χάσματος μεταξύ κελευστή και ναυάρχου, κατά κανένα τρόπο δεν καταργεί την απαραίτητη ιεραρχική δομή. Αυτή, η κάθετη διεύθυνση, είναι σκόπιμο να διατηρείται διαφοροποιώντας τους ρόλους κάθε θέσης και κάθε επιπέδου μέσα στο διοικητικό μηχανισμό.

Οι ναυτιλιακές περνούν διάφορες φάσεις ανάπτυξης στην πορεία τους από την φάση της μικρής εταιρείας, και μπορεί κανείς να ζήσει τα προβλήματα της εταιρείας, της μεγάλης σχετικά κλίμακας, περνώντας από διάφορες οργανωτικές δομές, οι οποίες συνεχίζουν πάντοτε να εξελίσσονται.

Στην αρχή, ένας άνθρωπος ή έστω λίγοι άνθρωποι με γενικές γνώσεις μπορούσαν να συλλάβουν το σύνολο των προβλημάτων μιας εταιρείας και να δώσουν ικανοποιητικές λύσεις. Αργότερα, γεννήθηκε η ανάγκη της εξειδίκευσης και της τμηματοποίησης, όπου οι εμπειρίες και τα προβλήματα διαχωρίζονται και αντιμετωπίζονται από κάθε τμήμα χωριστά. Η εξειδίκευση αυτή έφερε ουσιαστικά οφέλη, μια και τα θέματα τώρα αντιμετωπίζονται σε περισσότερο βάθος και ορθότερα από το κάθε αρμόδιο τμήμα. Η σκόπιμη αυτή εξειδίκευση και τμηματοποίηση μετά από κάποια περίοδο, αρχίζει να εμφανίζει κάποιες παρενέργειες. Εξειδικεύοντας τα κριτήρια και τη σκοπιά του κάθε τμήματος, μειώθηκε ο βαθμός του συντονισμού και εναρμόνισης των ενεργειών, που απαιτούσαν διατμηματική συνεργασία.

Εδώ και αρκετά χρόνια βρισκόμαστε στην φάση που έχουμε διαπιστώσει τα οφέλη, αλλά και τα παρενέργειες της εξειδίκευσης και εργαζόμαστε για την αύξηση της συνοχής των τμημάτων, την διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών από διαχειριστή (operator) σε διαχειριστή (operator) και την ανάπτυξη του απαραίτητου κλίματος συνεργασίας. Για τον σκοπό αυτό άλλωστε καλλιεργείται συστηματικά και η ανάπτυξη της οργανωτικής σχάρας ή της πλατειάς πυραμίδας.

Παρόλο που ο οργανωτικός προγραμματισμός είναι ο ίδιος και στις εταιρείες της βιομηχανίας, οι διαφορές υπάρχουν. Οι διαφορές βρίσκονται στις ιδιομορφίες που είναι τυπικές σε μεγάλες διεθνείς μονάδες σε εταιρείες δηλαδή που κάνουν έρευνα και εξόρυξη πετρελαίου, στις διεθνείς κατασκευαστικές εταιρείες, στις εταιρείες αερομεταφορών κ.λ.π.

Μία πρώτη ιδιομορφία είναι το έντονο στοιχείο της διεθνοποίησης/ της διεθνικότητας. Όλοι οι συντελεστές που συνθέτουν τη ναυτιλιακή επιχείρηση, από τα πάγια στοιχεία και την βασική της παραγωγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή, προέρχονται από διαφορετικά κράτη, με διαφορετικές συνήθειες και νομικά καθεστώτα. Πολύ συχνά, είναι άλλη η εθνικότητα της πλοιοκτήτριας εταιρείας, άλλη της διοίκησης του πλοίου, άλλη του κέντρου διαχείρισης, άλλη του τελικού «καταναλωτή» και άλλη του «χώρου» στον οποίο παράγεται η υπηρεσία.

Μία άλλη ουσιαστική ιδιομορφία της ναυτιλιακής εταιρείας είναι ότι η βασική παραγωγική διοικητική μονάδα, δηλαδή το πλοίο, βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση από το κεντρικό επιτελικό γραφείο διαχείρισης και μάλιστα με σχετικά δύσκολες επικοινωνίες.

Ένα άλλο στοιχείο χαρακτηριστικό όλων των εταιρειών μεταφορών, είναι αυτό που δίνει μεγάλη σημασία στον παράγοντα «χρόνου» και που επιβάλλει την ασταμάτητη σχεδόν παραγωγή της υπηρεσίας και παράλληλα την άμεση και την αδιάλειπτη διάθεση της στον τελικό «καταναλωτή» και αυτό, γιατί ενώ μπορούμε εύκολα να βάλουμε στην αποθήκη ένα αυτοκίνητο, είναι αδύνατον να μπορέσουμε να επανακτήσουμε τους τόνους (επί μίλια), που δεν διανύθηκαν ή δεν διατέθηκαν στην μονάδα του χρόνου που πέρασε. Ταυτόχρονα, όλα τα τρέχοντα έξοδα της ναυτιλιακής εταιρείας, τα έξοδα δηλαδή της παραγωγής, δεν σταματούν.

Ένα άλλο καθοριστικό στοιχείο είναι ότι το βαπόρι ως επένδυση είναι μεγάλης έντασης κεφαλαίου. Δηλαδή, ενώ κοστίζει όσο μια ολόκληρη μεγάλη βιομηχανία ξηράς, που θα μπορούσε να απασχολεί εκατοντάδες ανθρώπους, αυτό στελεχώνεται μόνο με 25 περίπου εξειδικευμένα άτομα. Και βέβαια, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις αυτές, όχι μόνο η αρχική επένδυση αλλά και οποιεσδήποτε δαπάνες που γίνονται για την λειτουργία του πλοίου είναι και πολύ μεγάλες ως μέγεθος και «μετασχηματίζονται» σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν πράγματι ιδιομορφίες της ναυτιλιακής επιχείρησης και μάλιστα ιδιομορφίες που δημιουργούν αυξημένες απαιτήσεις, ορθότητα αποφάσεων, συντονισμό και ταχύτητα τουλάχιστον.

1.5 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Η πολυεθνική επιχείρηση είναι αυτή που διατηρεί σημαντικές λειτουργίες παραγωγής σε πολλές χώρες, αλλά τις διοικεί από την βάση που είναι «Εθνική» χώρα (=Ελληνική Ναυτιλία). Στη ναυτιλία οι χώρες είναι οι σημαίες!

Η διεθνική επιχείρηση είναι όμοια με τη πολυεθνική, αλλά αποκεντρώνει τη διοίκηση στη χώρα εγκατάστασης της. Για τη Ναυτιλία αυτό θα ήταν εάν ο πλοίαρχος = εφοπλιστής διεθνής 24.000 παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, σύμφωνα με την UNCTAD, προέρχονται από τις 14 πιο πλούσιες χώρες.

Σύμφωνα με τους Ashhenas, Ulrich, Jill Akern (2002) οι δέκα κυριότερες αιτίες για παγκοσμιοποίηση αναφέρονται στο παρακάτω διάγραμμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

Δέκα κυριότερες παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων 2002.

1.Επιβίωση από τους ανταγωνιστές	5. Επίπτωση ντόμινο	8.Ερευνα για καινοτομία
2.Διασπορά κόστους	6. Εξελικτικές δυνάμεις	9. Benchmarking
3. Τήρηση του κανόνα των τριών	7. Τεχνολογική επανάσταση	10. Επίδραση Ripple
Trailblazing		

Πηγή: Ashhenas et al, (2002)

Οι λόγοι, αναλυτικότερα είναι:

(1) η επιβίωση σε ένα ανταγωνιστικό κόσμο από μείωση κόστους, αύξηση περιθωρίων κέρδους, οικονομίες κλίμακας, και κάλυψη τοπικών προτιμήσεων.

(2) Επιθυμία διασποράς ή μοίρασμα εξόδων για διάφορες επενδύσεις εντάσεως κεφαλαίου (R & D κ.λ.π.).

(3) Ισχύει ότι οι τρεις πρώτες εταιρείες θα πάρουν μερίδα του λέοντος, ενώ οι αργοπορημένες θα πάρουν τα υπόλοιπα.

(4) Είναι έννοια επέκτασης σε νέα εδάφη-περιοχές.

(5) Είναι το σειριακό όφελος που προέρχεται από τη διάβαση κάποιων συνόρων επιτυχίας και οδηγεί σε άλλα οφέλη.

(6) Η παγκοσμιοποίηση θεωρείται φυσική διαδικασία ανάπτυξης, αλλά λαμβάνει χώρα διασυννοριακά, όπως με την Exxon Mobil, όπου το 71% των εξόδων προέρχεται απ' έξω, για την Motorola 57% και Coca-Cola 62%.

(7) Βοηθάει την παγκοσμιοποίηση και τις μικρότερες εταιρείες (διαδίκτυο, e-mail, phone, fax & video- conferencing). Η τεχνολογία κατέργησε τα σύνορα και τις ζώνες του χρόνου.

(8) Η παγκοσμιοποίηση βοηθάει στην επιδίωξη της καινοτομίας.

(9) Σύγκριση πρακτικής εργασιών μιας εταιρείας με τις άλλες. Ευρεία χρήση του benchmarking οδηγεί στη παγκοσμιοποίηση.

(10) Αντιμετωπίζουν την απόφαση να ακολουθεί το πελάτη στο εξωτερικό ή να διατρέψουν το κίνδυνο να χαθεί κάποιο εγχώριο συμβόλαιο.

Η επιχείρηση τώρα χωρίς σύνορα είναι μια παγκοσμιοποιημένη μορφή επιχείρησης στην οποία τα τεχνητά γεωγραφικά εμπόδια έχουν καταργηθεί και αποτελεί μια καινούρια έννοια.

Συνοψίζοντας σύμφωνα με όλα τα παραπάνω καθορίσαμε την έννοια της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης της ναυτιλίας. Η πορεία της Ελληνόκτητης ναυτιλίας ήταν και είναι διαφορετική από τη πορεία της παγκόσμιας ναυτιλίας, διότι:

- α) Ως προς τη τεχνογνωσία υπήρξε Ελληνική,
- β) Ως προς τις σημαίες είχε μια πορεία με διακυμάνσεις,
- γ) Ως προς τη χρηματοδότηση και την εξεύρεση φορτίων ήταν σχεδόν πάντοτε διεθνής,
- δ) Ως προς τα πληρώματα υπήρξε κατά μεγαλύτερο ποσοστό (60%) Ελληνική,
- ε) Ως προς την ανταγωνιστικότητα υπήρξε πρώτη,
- ζ) Ως προς την ανάθεση της διοίκησης σε εταιρείες ship management υπήρξε στο ίδιο ή στα ίδια πρόσωπα και
- η) Ως προς την εγκατάσταση των πολυεθνικών Ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών υπήρξε και αυτή με διακυμάνσεις, αλλά και με σοβαρή παρουσία με 1.031 εταιρείες το 1995 εγκατεστημένες στον Πειραιά (Γουλιέρμος, 1997). Επομένως η Ελληνική ναυτιλία στερείται το στοιχεί της παγκοσμιοποίησης.

Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά δεν αποκλείουν τη παγκοσμιοποίηση της Ελληνόκτητης ναυτιλίας στο μέλλον, εάν χαθεί η εφοπλιστών τεχνογνωσία και οι χρηματοδοτικές ανάγκες οδηγήσουν σε οικογενειακές Ελληνικότητες της ναυτιλίας στα παγκόσμια χρηματιστήρια. Η γνώμη του γράφοντος είναι ότι η Ελληνική Εθνικότητα τουλάχιστον των αξιωματικών των πλοίων πρέπει να διατηρηθεί με κάθε θυσία, αυτοί δηλαδή, οι αξιωματικοί είναι οι «οι παράγοντες» διατήρησης της τεχνογνωσίας, διότι έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί εφοπλιστές προέρχονται από τους αξιωματικούς.

1.6 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Έλεγχος:

Ο έλεγχος είναι η διαδικασία συχνής επιτήρησης των δράσεων (των ελέγχων μας) ώστε να εξασφαλιστεί ότι αυτές (οι ενέργειες) έχουν πραγματοποιηθεί, όπως σχεδιάστηκαν και να γίνει διάρθρωση των όποιων σημαντικών αποκλίσεων.

Οι Managers σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση θεωρούνται τα άτομα που κατευθύνουν τις δραστηριότητες των άλλων. Ο πλοίαρχος βέβαια στο πλοίο είναι ο κατ' εξοχήν Manager αλλά και οι λοιποί αξιωματικοί έχουν αυτόν το ρόλο να επιβλέπουν και να ευθύνονται για όλους.

Το Management είναι ένας όρος που αναφέρεται στην διαδικασία εκείνη που οι δραστηριότητες γίνονται ολοκληρωμένες με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με τη βοήθεια και τη μεσολάβηση των ατόμων. Η διαδικασία του Management εκφράζεται με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου.

Οι δύο λέξεις κλειδιά όπου αναφέραμε προηγουμένως έχουνε ιδιαίτερη έννοια και σημασία. Η αποτελεσματικότητα αφορά στο να γίνουν ολοκληρωμένες δράσεις. Έχει την έννοια του στόχου που πρέπει να πραγματοποιηθεί.

Η αποδοτικότητα έχει την έννοια, και ασχολείται με την ελαχιστοποίηση των εξόδων σε σχέση με τους πόρους που χρησιμοποιούνται στην επιτυχία των πιο πάνω αναφερόμενων ολοκληρωμένων δράσεων. Η λέξη-κλειδί, ο προγραμματισμός, αναφέρεται στον ορισμό των στόχων της ναυτιλιακής επιχείρησης και της υιοθέτησης στρατηγικής και σχεδίων για την πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν. Το ρήμα-κλειδί, «οργανώνω», αναφέρεται στη σχεδίαση μιας δομής προκειμένου να φέρουμε σε πέρας τα σχέδια. Η ηγεσία αναλαμβάνει τη κατεύθυνση και των συντονισμό των ατόμων της ναυτιλιακής επιχείρησης και οι Managers του πλοίου αναλαμβάνουν τα άτομα των πλοίων.

Οι Managers υποδύονται (αποδίδουν) δέκα διαφορετικούς αλλά σχετιζόμενους ρόλους ή συμπεριφορές (Henry Mintzberg):

- α) Στις διαπροσωπικές σχέσεις: ηγέτης, διαμεσολαβητής, ίνδαλμα,
- β) Στην μεταφορά της πληροφορίας: παρακολούθηση- διάχυση πληροφοριών, εκπροσώπηση,
- γ) Στη λήψη αποφάσεων: επιχειρηματίας, διαπραγματευτικός, κατανομή πόρων, χειριστής συγκρούσεων.

Οι Managers πρέπει να διαθέτουν (Robert Katz) τρεις δεξιότητες:

- α) Τεχνικές: γνώση και επάρκεια (σε κάποιο ειδικευμένο πεδίο),
- β) Ανθρώπινες: η δυνατότητα ομαλής εργασίας με άλλους ατομικά και ομαδικά, και
- γ) Πνευματικές: η ικανότητα κυρίως να σκέπτεται κανείς και να αντιλαμβάνεται αφηρημένες καταστάσεις.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες για το Management έχουν την ιδιαιτερότητα να απαιτούν μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο, απ' ότι άλλες εταιρείες, καθώς και λιγότερη σημασία στην οργάνωση, ενώ στο πλοίο η ηγεσία παίζει αποφασιστικό ρόλο. Ο προγραμματισμός στην ουσία και στην πράξη είναι η λειτουργία που είναι αρκετά περιορισμένη και ίσως και γι' αυτό ο έλεγχος δεν είναι τόσο αποτελεσματικός, ενώ είναι σπουδαίος.

Άραγε στη ναυτιλιακή επιχείρηση η ηγεσία δεν είναι τόσο σπουδαία;

Οπωσδήποτε ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός, διότι αυτή όχι μόνο κατευθύνει, παρέχει κίνητρα, αλλά εξομαλύνει και τυχόν προστριβές- διαμάχες. Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των επιχειρηματιών και των Managers. Δηλαδή η διαφορά αυτή υποστηρίζεται σύμφωνα με ένα ορισμό (Robbins/ Coulter m, 1996) επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομα επιδιώκουν ευκαιρίες, πληρούν ανάγκες και επιθυμίες μέσω της καινοτομίας, και χωρίς αναφορά στους πόρους που κατέχουν τη στιγμή εκείνη. Ο προσωπικός κίνδυνος είναι υψηλός. Διακατέχονται από ανεξαρτησία και επιδιώκουν την ευκαιρία του κέρδους. Βλέπουν πέντε με δέκα χρόνια μπροστά και δεν εκχωρούν σχεδόν τίποτε. Τα λάθη ή οι επιτυχίες είναι φυσικά επακόλουθα. Αυτοί είναι επιχειρηματίες.

1.7 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι γενικές αρχές σχεδιασμού ενός συστήματος ελέγχου γενικά στις επιχειρήσεις είναι δύο:

α) Ο καθορισμός των ποιοτικών ιδιοτήτων που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, και

β) οι τυχαίοι ή συμπληρωματικοί παράγοντες που πρέπει να συμπεριληφθούν στην επιλογή ενός συστήματος ελέγχου. Η διαδικασία ελέγχου είναι αυτή που αποτελείται από τρία βήματα: Μέτρηση της πραγματικής έκδοσης σύγκριση αυτής με την πρότυπη, και ενέργεια του Management για διόρθωση των αποκλίσεων ή των ανεπαρκών πρότυπων.

Οι ποιοτικές ιδιότητες ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου πρέπει να είναι:

- 1) **Η ακρίβεια**, δηλαδή η ακριβής πληροφόρηση που πρέπει να παράγει το σύστημα ελέγχου. Επομένως, η ορθή σχεδίαση του συστήματος ελέγχου γίνεται, όταν αυτό παράγει αξιόπιστη και χρήσιμη/ αξιόλογη πληροφόρηση.
- 2) **Η παροχή έγκαιρης πληροφόρησης**. Οι ενέργειες των επιχειρήσεων όπως και των ατόμων διενεργούνται μέσα στο συμβουλευτικό χρόνο. Γνώση της πληροφόρησης στο σωστό χρόνο είναι αυτό που κάνει μια πληροφόρηση ενημερωτική, αλλά και κύρια αποτελεσμάτων.
- 3) **Η παροχή ελέγχου σε λογικό κόστος**. Εδώ η μελέτη είναι αυτή των οφειλών/ κόστους. Το κόστος εφαρμογής του ελέγχου συγκρίνεται με την ωφέλεια που αυτό παρέχει. Το πείραμα γίνεται με ή χωρίς το συγκεκριμένο έλεγχο. Αυτή η ποιοτική διάσταση της πληροφόρησης του ελέγχου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη ναυτιλιακή MC. Αυτό, διότι η πληροφόρηση στη ναυτιλιακή MC που συνήθως έρχεται από τα πλοία (Πλοίαρχος, Πράκτορες, Ναυλωτές, Λιμενικές, Αρχές, Ασφαλιστές και άλλοι), λόγω της απόστασης που υπεισέρχεται, «κοστίζει».

- 4) **Η ενέργεια του ελέγχου.** Οι αποτελεσματικοί έλεγχοι πρέπει να είναι προσαρμοσμένοι στις μεταβολές ή να μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες ευκαιρίες. Η ποιοτική αυτή ιδιότητα είναι σημαντική για τη ναυτιλιακή επιχείρηση, εφόσον η ίδια υπόκειται σε περιόδους ύφεσης και κρίσης, απαιτεί «άλλο» σύστημα ελέγχου στην περίοδο της κρίσης, όπως σκληρό έλεγχο κόστους, αλάνθαστο έλεγχο φερεγγυότητας των ναυλωτών κ.λ.π.
- 5) **Η εφαρμογή ελέγχου πρέπει να είναι κατανοητή.** Έλεγχοι που δεν είναι κατανοητοί δεν παρουσιάζουν καμία χρησιμότητα. Εφαρμόζονται με λάθη, κατανοούνται δύσκολα και αγνοούνται.
- 6) **Τα κριτήρια ελέγχου πρέπει να είναι λογικά και εφικτά.** Να παρακινούν τα άτομα σε καλύτερη απόδοση, χωρίς να δημιουργούν αποθάρρυνση ή αυταπάτες σε αυτά.
- 7) **Ο έλεγχος δεν πρέπει να γίνεται σε όλα.** Ακόμη και αν αυτό ήταν επιθυμητό, το κόστος θα ήταν απαγορευτικό. Πάλι υπεισέρχεται εδώ η έννοια των οφειλών-κόστους. οι έλεγχοι πρέπει να γίνονται στους στρατηγικούς λεγόμενους παράγοντες για την απόδοση της εταιρείας. Πρέπει αυτοί να καλύπτουν τις κρίσιμες δραστηριότητες, λειτουργίες και γεγονότα. Πρέπει να εστιάζονται εκεί όπου οι διακυμάνσεις από το «πρότυπο» έχουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβούν ή όπου μια απόκλιση θα δημιουργούσε τη μεγαλύτερη ζημιά. Πολλές φορές το ύψος της δαπάνης που υπεισέρχεται είναι κριτήριο για το που πρέπει να κατευθύνεται ο έλεγχος. Σχετικά με το θέμα αυτό επηρεάζει και η λεγόμενη «φιλοσοφία» του Management στην πράξη υπάρχουν γενικοί διευθυντές στις ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες εκ περιτροπής «ελέγχουν» διάφορα ζητήματα των τμημάτων τους με κάθε δυνατή λεπτομέρεια. Δηλαδή οι εφοπλιστές δίνουν συχνότερη έμφαση, έλεγχο και επικοινωνία στα Core δηλαδή στα παραγωγικά τμήματα.

- 8) **Οι έλεγχοι πρέπει να δίνουν έμφαση «στην εξαίρεση».** Αυτό είναι φυσική συνέπεια της «αδυναμίας» (κόστος, χρόνος, αναγκαιότητα) του ελέγχου σε όλα, και ειδικότερα σε κάθε απόκλιση από το «πρότυπο». Συναφές ζήτημα εδώ είναι η δομή μεταβίβασης της εξουσίας από το ανώτατο Management και από τους Managers στους άλλους.
- 9) **Ο έλεγχος πρέπει να έχει πολλαπλά κριτήρια.** Η τοποθέτηση ενός κριτηρίου ή στόχου εστιάζει τα στελέχη σε ένα στόχο. Η ύπαρξη πολλαπλών στόχων περιορίζει την έμφαση και αξιολογεί καλύτερα ή με μεγαλύτερη ακρίβεια, την απόδοση της εταιρείας.
- 10) **Ο έλεγχος πρέπει να υποδεικνύει όχι μόνο όπου υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα πρότυπα, αλλά και ποια ενέργεια πρέπει να γίνει, ώστε να διορθωθεί αυτή.** Εδώ εφαρμόζονται λογικές του τύπου « αν..., τότε». Αν λ.χ. το επίπεδο των ναύλων μειωθεί κατά 5%, τότε το κόστος λειτουργίας πρέπει να μειωθεί επίσης κατά 5% ή μάλλον κατά περισσότερο.

Το σύστημα έλεγχου δεν είναι ανεξάρτητο από ορισμένους μεταβλητούς, για κάθε επιχείρηση, παράγοντες όπως:

α) Το μέγεθος της επιχείρησης. Μια μικρή εταιρεία στηρίζεται σε άτυπα και προσωπικά συστήματα ή μέθοδος ελέγχου. Όταν το μέγεθος, η δυνατότητα απ' ευθείας ή άμεσης εκπλήρωσης/ επίβλεψης μειώνεται.

β) Η θέση και το επίπεδο ενός ατόμου στην ιεραρχία της επιχείρησης επιβάλλουν την ύπαρξη πολλαπλών κριτηρίων ελέγχου.

γ) Όσο μεγαλύτερες είναι ο βαθμός αποκέντρωσης τόσο οι μάνατζερς χρειάζονται επανατροφοδότηση για την απόδοση των υφιστάμενων τους σχετικά με τη λήψη αποφάσεων.

δ) Το πολιτιστικό επίπεδο της επιχείρησης, που μπορεί να είναι αυτό της εμπιστοσύνης και της άμυνας, επηρεάζει το είδος του ελέγχου. Στην περίπτωση του φόβου και της άμυνας, υιοθετούνται τυπικά συστήματα ελέγχου, που περιβάλλονται εξωτερικά, με λίγα ή καθόλου μέτρα αυτοελέγχου. Οι τρόποι ηγεσίας, οι τεχνικές παρακίνησης, ο τύπος της

οργάνωσης, οι τεχνικές σύγκρουσης του μάνατζμεντ και η έκταση στην οποία τα στελέχη μιας εταιρείας συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, όλα αυτά επηρεάζουν την έκταση του ελέγχου. Ο έλεγχος όμως πρέπει να έχει συνέπεια με το πολιτιστικό επίπεδο της εταιρείας. Το γενικό επίπεδο ηθικής που επικρατεί, επιβάλλει τον έλεγχο καθώς και η έξαρση της τρομοκρατίας.

ε) **Η σημαντικότητα της ενέργειας** σε σχέση με το κόστος του ελέγχου είναι επίσης ένας παράγοντας που διαμορφώνει το αν και το πώς αυτή θα ελέγχει. Κρίσιμα γεγονότα που έχουν μεγάλη ζημιογόνα επίπτωση στην εταιρεία πρέπει να ελέγχονται ακόμη και με «υψηλό» κόστος.

1.8 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η έλλειψη ελέγχου ή ο ελαττωματικός έλεγχος έχει πολλές φορές ενοχοποιηθεί για την μεγάλη απόκλιση του πραγματικού κόστους από το κόστος που είχε αρχικά προγραμματιστεί.

Αλλά τι είναι ο έλεγχος; Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία. Η διαδικασία παρακολούθησης των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας με σκοπό την επιβεβαίωση ότι οι δραστηριότητες ή οι ενέργειες πραγματοποιούνται όπως ακριβώς είχαν προγραμματιστεί.

Ο έλεγχος όμως ευθύνεται και για την διόρθωση των τυχόν σημαντικών αποκλίσεων. Ο έλεγχος πρέπει να υπάρχει ακόμη και εκεί που οι επιχειρήσεις λειτουργούν ορθά. Επαναλαμβάνουμε ότι ένας αποτελεσματικός έλεγχος είναι αυτός που εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ολοκληρώνονται με τέτοιους τρόπους, ώστε η επιχείρηση να οδηγείται στην επίτευξη των σκοπών της. Η αποτελεσματικότητα όμως του ελέγχου υπάρχει, όταν αυτός επιτυγχάνει πάντοτε σκοπούς συνεπείς και μη αντικρουόμενους. Ο έλεγχος είναι σημαντικός, διότι ακόμη και όταν υπάρχουν όλα τα άλλα, δηλαδή προγραμματισμός, οργανωτικό σχήμα, κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, δεν υπάρχει εξασφάλιση ή εγγύηση (guarantee) ότι όλα γίνονται όπως σχεδιάστηκαν και ότι οι στόχοι που επιδιώκονται πραγματοποιούνται.

Ο έλεγχος είναι σπουδαίος και αποτελεί τον τελευταίο κρίκο στην λειτουργική αλυσίδα του μάνατζμεντ. Η αξία όμως του ελέγχου στηρίζεται

σημαντικά στην σχέση του με τον προγραμματισμό και στην μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων (delegation).

Ο προγραμματισμός αναζητεί στόχους οι οποίοι αποτελούν το θεμέλιο του. Οι στόχοι δίνουν μια συγκεκριμένη κατεύθυνση στους μάντζερς. Η θέση όμως των στόχων, ακόμη και η αποδοχή τους, δεν εξασφαλίζει ότι η γίνονται και οι ενέργειες που χρειάζονται ή εκείνες οι οποίες πρέπει να γίνουν. Ωστόσο, η μη μεταβίβαση των εξουσιών που έχει ο μάντζερ είναι σύνηθες φαινόμενο, κυρίως από τον φόβο ότι μπορεί ο υφιστάμενος να κάνει λάθη για τα οποία θα ζητηθούν ευθύνες από τον ίδιο. Η ύπαρξη όμως συστήματος αποτελεσματικού ελέγχου διευκολύνει την μεταβίβαση εξουσίας. Όταν δεν υπάρχει έλεγχος αυτό μοιάζει με το να κάθεται ο μάντζερ σε μια καρέκλα με τρία μόνο πόδια. Η διαδικασία ελέγχου, συνίσταται σε τρία χωριστά και διακεκριμένα βήματα:

1. Την καταμέτρηση της απόδοσης που έχει πραγματοποιηθεί
2. Τη συγκριτική ανάλυση της «υποδειγματικής» απόδοσης και
3. Την λήψη επιχειρηματικών μέτρων για την διόρθωση των αποκλίσεων που έχουν διαπιστωθεί ή των ανεπαρκών προτύπων (standards) που έχουν τεθεί.

Στη ναυτιλιακή επιχείρηση οι ενέργειες των στελεχών του πλοίου, λ.χ. δεν μπορούν εξ' αντικειμένου, πλην εξαιρέσεων, να «παρατηρηθούν» από το γραφείο. Η παρουσία του πλοιοκτήτη στο γραφείο και η ανάμειξή του με τις καθημερινές αποφάσεις των στελεχών του νομίζουμε ότι ειδικά για τη ναυτιλιακή επιχείρηση είναι σημαντικό πλεονέκτημα.

Ο έλεγχος είναι να έχεις ένα σχέδιο, να το θέτεις σε εφαρμογή και μετά συνεχώς να το παρακολουθείς και να το προσαρμόζεις ώστε να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος.

Στα πλαίσια της ναυτιλιακής οικονομικής ιστορίας και της ναυτιλιακής οικονομικής, η μεταπολεμική ελληνόκτητη ναυτιλία έχει μελετηθεί μόνο σε μακροοικονομικό επίπεδο.

Ναυτιλιακή οικονομική είναι η εφαρμογή των εργαλείων της οικονομικής ανάλυσης για την κατανόηση και βελτίωση της διάθεσης των πηγών-συντελεστών της παραγωγής, τόσο ως προς τον ναυτιλιακό τομέα, όσο και

στο εσωτερικό του. Η ναυτιλιακή οικονομική δεν εξετάζει μόνο τις αγορές που λειτουργούν στα πλαίσια του ναυτιλιακού τομέα αλλά επεκτείνεται στην ανάλυση των πολιτικών που εφαρμόζονται στην ναυτιλία καθώς και των ζητημάτων που σχετίζονται με την διοίκηση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις διάφορες αγορές. Από την άποψη αυτή η ναυτιλιακή οικονομική αποτελεί το αναλυτικό εργαλείο όχι μόνο για την προσέγγιση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην οικονομική τους λειτουργία αλλά και για την κατανόηση των χαρακτηριστικών και των ιδιομορφιών που συνδέονται με την οργάνωση και την διοίκησή τους.

Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης ενσωματώνει και ενοποιεί την κλασική και την συστηματική θεωρία. Ενώ η κλασική θεωρία της οργάνωσης αντιμετωπίζει τους οργανισμούς σαν «κλειστά» μηχανικά συστήματα και ασχολείται με τις αρχές του εσωτερικού σχεδιασμού τους, η θεωρία των συστημάτων δίνει έμφαση στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί, υποστηρίζοντας ότι η οργάνωση τους πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψη το περιβάλλον. Η θεωρία των συστημάτων όμως παρέχει επίσης ένα γενικό μοντέλο για την κατανόηση όλων των οργανισμών. Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης αντίθετα αντιλαμβάνεται τους οργανισμούς (επιχειρήσεις) σαν ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων συστημάτων τα οποία, εξαρτώνται με την σειρά τους από το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν και αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον και τα εσωτερικά υποσυστήματα κάθε οργανισμού είναι κατά κάποιο τρόπο μοναδικά και παρέχουν την βάση για το σχεδιασμό και την διοίκηση συγκεκριμένων οργανισμών.

Στα πλαίσια αυτά θεωρείται ότι παράγοντες όπως το μέγεθος, το περιβάλλον λειτουργίας, το επίπεδο τεχνολογίας, η οργανωτική κουλτούρα και η κουλτούρα που συνδέεται με το περιβάλλον εγκατάστασης και λειτουργίας κρίκου και ως καθοριστικοί της οργάνωσης, του τρόπου διοίκησης και των στρατηγικών των επιχειρήσεων.

Οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν ενιαίο σύνολο. Στην μελέτη αυτή υποστηρίζεται ότι και στη ναυτιλιακή βιομηχανία ισχύει η διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα με το μέγεθός τους. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους εμφανίζουν οργανωτικά και διοικητικά

χαρακτηριστικά αντίστοιχα των επιχειρήσεων μικρού μέγεθος της ξηράς, τα οποία τις καθιστούν μια ιδιαίτερη κατηγορία.

Παράλληλα, το γεγονός ότι οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις εγκατεστημένες σε διάφορα διαχωριστικά κέντρα, σημαίνει ότι το περιβάλλον λειτουργίας τους διέφερε. Οι δυνατότητες ανάπτυξης των επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στο Πειραιά για παράδειγμα, καθορίζοντας ως ένα βαθμό από τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του διαχωριστικού αυτού κέντρου.

Εκτός από το μέγεθος και το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, παράγοντες όπως το στάδιο του κύκλου ζωής της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, η τεχνολογία που εφαρμόζει και η κυρίαρχη κουλτούρα οργάνωσης της, είναι δυνατό να οδηγούν στη διαφοροποίηση της οργάνωσης και των στρατηγικών που εφαρμόζει. Η θεωρία της εξαρτημένης οργάνωσης των επιχειρήσεων, λειτουργεί με επάρκεια σαν αναλυτικό πλαίσιο, καθώς επιτρέπει τη συσχέτιση της εσωτερικής διάρθρωσης των επιχειρήσεων με το περιβάλλον τους.

Σκοπός και στόχος μου στη παραπάνω ανάλυση είναι η καταγραφή και η ανάλυση των χαρακτηριστικών που συνδέονται με την οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Προϋπόθεση για την εκπλήρωση του στόχου ήταν η συγκέντρωση αναλυτικών στοιχείων τόσο για τον Ελληνόκτητο στόλο, όσο και για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Τα ποιοτικά στοιχεία αναγκάστηκαν με έρευνα πεδίου σε αντιπροσωπευτικό αριθμό επιχειρήσεων. Ποσοτικά στοιχεία είτε από επίσημη κρατική πηγή, είτε από κάποιο ιδιωτικό οργανισμό δεν ήταν διαθέσιμο.

Εκλέχθηκε λοιπόν η μέθοδος της επεξεργασίας των αναλυτικών στοιχείων που περιέχονταν στα Greek Shipping Directory των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών εκδόσεων και στα Greek Merchant Marine Directory.

Έγινε καταγραφή σε βάση δεδομένων, για κάθε έτος κατά μέσο όρο στοιχείων για 2.700 Ελληνόκτητα πλοία. Η κάθε έγγραφη περιείχε στοιχεία για το όνομα του πλοίου, το έτος ναυπήγησης, την χωρητικότητα, την μεταφορική του ικανότητα, την σημαία που έφερε και την διαχειρίστρια εταιρεία και τον τόπο εγκατάστασης τους. Συνολικά καταγράφηκαν στοιχεία για 13.548 πλοία.

Στη συνέχεια έγινε η επεξεργασία των στοιχείων κατά εταιρεία, κατά σημαία και κατά τύπο πλοίου. Η ίδια επεξεργασία έγινε και για τα πλοία που ανήκουν σε εταιρείες οι οποίες ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στο Πειραιά. Από την επεξεργασία προέκυψαν στοιχεία για:

- το μέγεθος του Ελληνόκτητου στόλου,
- την ειδίκευση των πλοίων,
- τις σημαίες που έφεραν τα πλοία,
- των αριθμό των διαχειριστριών εταιρειών και τα στοιχεία του στόλου τους.

Τα παραπάνω στοιχεία επέτρεψαν την ανάλυση της πορείας και των χαρακτηριστικών του στόλου και τη μέτρηση του αριθμού και της χωρητικότητας των εταιρειών που τον αποτελούν.

Επίσης επέτρεψαν την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σύμφωνα με τη χωρητικότητα τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων για το βαθμό συγκέντρωσης της χωρητικότητας και τη δομή του Ελληνόκτητου στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά. Για τη συλλογή «ποιοτικών» στοιχείων σχετικών με την οργάνωση, την διοίκηση και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ένα από τα βασικά προβλήματα που έπρεπε να ξεπεραστεί για την ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου ήταν η αρνητική στάση μεγάλης μερίδας των Ελλήνων πλοιοκτητών απέναντι σε κάθε προσπάθεια που θα απαιτούσε την δημοσιοποίηση στοιχείων ή χαρακτηριστικών που οι ίδιοι θεωρούν σαν ενδοεπιχειρησιακά «μυστικά». Η συλλογή στοιχείων, έγινε με τη μέθοδο των συνεντεύξεων σε αντιπροσωπευτικό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Για την ολοκλήρωση απαιτήθηκε χρονικό διάστημα αρκετών μηνών, καθώς το πρόγραμμα των συνεντεύξεων έπρεπε να προσαρμοστεί στους ρυθμούς επαγγελματικής ζωής των πλοιοκτητών ή των διευθυντών στελεχών των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις σε ημι- δομημένο ερωτηματολόγιο, γιατί κρίθηκε ότι, ο συγκεκριμένος τύπος παρείχε ευελιξία σχετικά με το χρόνο των απαντήσεων και δυνατότητα διαμόρφωσης πρόσθετων ερωτήσεων κατά τη χρονική διάρκεια των συνεντεύξεων. Η μέθοδο των συνεντεύξεων προτιμήθηκε από τη μέθοδο των ερωτηματολογίων, εάν και υποστηρίζεται ότι

η τελευταία έχει χαμηλότερο κόστος και απαιτεί λιγότερο χρόνο, εξαιτίας των εγγενών μειονεκτημάτων της και των μειονεκτημάτων που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος που επρόκειτο να ερευνηθεί. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου των ερωτηματολογίων αφορούν το χαμηλότερο ποσοστό ανταπόκρισης των ερωτημένων, την πιθανότητα οι απαντήσεις να μην είναι ακριβείς ή πραγματικές και τη μικρή ευχέρεια της διαφοροποίησης που προσφέρουν στους ερωτημένους. Τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του δείγματος αφορούν την αρνητική στάση των ιδιοκτητών και των στελεχών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, σε σχέση με την χωρίς όρους δημοσκόπηση στοιχείων που αφορούν τους ίδιους ή τις επιχειρήσεις τους. Η μέθοδος των συνεντεύξεων αντίθετα, μέσω της προσωπικής επαφής, επέτρεψε την αναλυτική εξήγηση των σκοπών της έρευνας και συνέβαλε στο ξεπέρασμα αυτού του προβλήματος.

Λόγου του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων, για τη συλλογή των στοιχείων επιλέχθηκε η μέθοδος της δειγματολογίας. Το δείγμα αποτελείτο από 50 ναυτιλιακές επιχειρήσεις και κάλυπτε το κριτήριο της αντιπροσωπευτικότητας καθώς αποτελούσε το 9,1% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις έγιναν με πλοιοκτήτες ή με διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία των συνεντεύξεων κωδικοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η επεξεργασία τους, στο κείμενο αυτό απουσιάζουν οι ονομαστικές προκειμένου να διαφυλαχτεί το απόρρητο των στοιχείων.

Στην ανάλυση λαμβάνεται υπόψη οι διακρίσεις των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις της κάθε ομάδας χωρίζονται σε κατηγορίες μεγέθους ανάλογα με την χωρητικότητα που τα χειρίζονται. Αναγνωρίζονται τρεις κατηγορίες μεγέθους. Οι μικρές επιχειρήσεις, που διαχωρίζονται με στόλο έως 50.000 κ.ο.χ., οι μεσαίες επιχειρήσεις που διαχωρίζονται με στόλο από 50.001 έως 200.000 κ.ο.χ. και οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαχωρίζονται με στόλο με χωρητικότητα μεγαλύτερη των 200.001 κ.ο.χ. Η κατηγοριοποίηση έγινε προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του παράγοντα μεγέθους στην οργάνωση, τον τρόπο διοίκησης και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Παράλληλα, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση του παράγοντα περιβάλλον λειτουργίας, στην ανάλυση, λαμβάνεται υπόψη ο τόπος εγκατάστασης των επιχειρήσεων. Έτσι, εκτός τους συνόλου των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (ENE), αναλύονται οι Ελληνόκτητες

ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ήταν εγκαταστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι οποίες αποτελούσαν την πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, καθώς και οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εκτός του Πειραιά.

Στην μελέτη εξετάζονταν οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν εμπορικά πλοία με ολική χωρητικότητα μεγαλύτερη των 1000 κόρων. Με τον τρόπο αυτό δεν λαμβάνονται υπόψη οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μικρά φορτηγά πλοία, τα οποία κατά κανόνα δραστηριοποιούνται στην φορτηγό ακτοπλοΐα, καθώς τα χαρακτηριστικά της αγοράς στα οποία συμμετέχουν διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα της πρωτοπόρου ναυτιλίας. Παράλληλα, τα οργανωτικά και τα διοικητικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται πλοία αυτής της χωρητικότητας διαφέρουν σημαντικά από τα αντίστοιχα των επιχειρήσεων της πρωτοπόρου ναυτιλίας. Στην μελέτη δεν περιλαμβάνονται επίσης και οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν επιβατηγά πλοία. Η δομή και οι απαιτήσεις της αγοράς στην οποία συμμετέχουν διαφέρει από την δομή των χύδων φορτηγού ναυτιλίας, στοιχείο που οδηγεί σε συνολικά διαφορετική οργάνωση των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η συνολική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά την διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου και παράλληλα προσδιορίζεται το περιβάλλον δραστηριοποίησης του. Αναλύεται η συγκυρία στην διεθνή ναυτιλία η οποία αποτελεί το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του Ελληνόκτητου στόλου, καθώς και το περιβάλλον λειτουργίας που αφορά και επηρεάζει αποκλειστικά τον ελληνόκτητο στόλο, το οποίο συνδέεται με το ελληνικό κράτος και την ασκούμενη από αυτό ναυτιλιακή πολιτική.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η επιχειρηματική πολιτική και δομή του Ελληνόκτητου στόλου. Έτσι προσδιορίζονται οι ομάδες των επιχειρήσεων που λειτουργούν στο εσωτερικό του και κατηγοριοποιούνται κατά μέγεθος και κατά τόπο εγκατάστασης. Η ανάλυση επικεντρώνεται στην ομάδα των επιχειρήσεων που λειτουργεί αποκλειστικά από τον Πειραιά και επιχειρείται η συγκριτική ανάλυση της πορείας και των χαρακτηριστικών τους προς τα αντίστοιχα του συνόλου των ελληνόκτητων επιχειρήσεων.

Στο κεφάλαιο τρία έως έξι, καταγράφονται και αναλύονται οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων, ο τρόπος διοίκηση τους και οι στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού που εφαρμόζαν κατά την διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου με βάση τα στοιχεία της έρευνας πεδίου. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα εξετάζεται η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων, η εξειδίκευση στην διοικητική τους λειτουργία και η έκταση των οργανωτικών δομών τους, η αναλογία αριθμού εργαζομένων προς πλοίο και η θέση του πλοίου στην οργανωτική δομή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο τρόπος διοίκησης των Ε.Ν.Ε., η συσχέτιση του με την ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς και με τον οικογενειακό τους χαρακτήρα. Παράλληλα, εξετάζεται η πολιτική επιλογής προσωπικού των επιχειρήσεων σε σχέση με τα παραπάνω δομικά χαρακτηριστικά.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις με βάση την ειδίκευση του στόλου μας, εξετάζεται ο βαθμός εφαρμογής της στρατηγικής της ενδοτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους. Ταυτόχρονα εξετάζεται ο βαθμός εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Εξετάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και συνδέονται με αυτό οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν από τις Ε.Ν.Ε. σε σχέση με την επιλογή της σημαίας και την αγοραπωλησία των πλοίων.

Στο έβδομο κεφάλαιο συνοψίζονται τα χαρακτηριστικά των Ε.Ν.Ε. σε σχέση με την οργάνωση τον τρόπο της διοίκησης και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΕΥΤΕΡΗ ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί η ανάλυση της πορείας του Ελληνόκτητου στόλου την περίοδο 1969-1990. Ως έτος έναρξης της περιόδου ορίζεται το 1969 γιατί από την χρονιά αυτή αρχίζουν να γίνονται ορατά τα αποτελέσματα της ναυτιλιακής πολιτικής της τότε κυβέρνησης, όπως αυτή εξειδικεύεται κυρίως με τους αναγκαστικούς νόμους 89/1967, 378/1968 και 465/1968. Η πολιτική αυτή θεωρούμε ότι σηματοδοτεί την έναρξη της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου ανάπτυξης του Ελληνόκτητου στόλου, καθώς εγκαινιάζει την περίοδο της ανάπτυξης του Πειραιά, ως διαχωριστικού κέντρου του Ελληνόκτητου στόλου και την παράλληλη ανάπτυξη των επιχειρήσεων που λειτουργούν από εκεί. Ως έτος λήξης της περιόδου λαμβάνεται το 1990. το έτος αυτό, όπως είχαμε προαναφέρει αποτελεί την απαρχή μιας σειράς εξελίξεων για την διεθνή ναυτιλία. Η ψήφιση του νόμου OPA 90 από την κυβέρνηση των ΗΠΑ, και η υιοθέτηση του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM Code) από τον IMO οδηγούν ήδη προς ένα καθεστώς έντασης των ρυθμίσεων σε σχέση με την ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ουσιαστικά μεταβάλλουν το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων παγκόσμια. Το δημιουργούμενο καθεστώς, αναμένεται ότι θα επιφέρει σοβαρές αλλαγές παγκόσμια τόσο σε επίπεδο εθνικών στόλων όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Όπως θα φανεί στην συνέχεια, οι ΕΝΕ λόγω και των ιδιαιτεροτήτων που συνδέονται με το μέγεθος και την οργάνωση μεγάλου μεγέθους και την οργάνωση μεγάλου μέρους τους, θα δεχτούν σοβαρές επιρροές από την τάση αυτή, η έκταση των οποίων όμως μόνο ως υπόθεση μπορεί να διατυπωθεί στην στιγμή αυτή.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η συνοπτική ανάλυση και ερμηνείας της πορείας του Ελληνόκτητου στόλου κατά την διάρκεια της περιόδου 1969-1990 προκειμένου να προσδιοριστεί το πλαίσιο και η συγκυρία εντός των οποίων

δραστηριοποιήθηκαν οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Αυτό γιατί, όπως αναφέραμε και προηγουμένως οι στρατηγικές, η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων, δεν μπορούν να εξεταστούν ανεξάρτητα από το περιβάλλον, εσωτερικά και εξωτερικά, εντός του οποίου σχεδιάζονται και υλοποιούνται. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η συνολική πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά την διάρκεια της περιόδου, σε σχέση με την εξέλιξη των μεγεθών της, που αφορούν στην χωρητικότητα, στην ειδίκευση, στην ηλικία και στις σημαίες που χρησιμοποιούσαν τα πλοία της. Παράλληλα θα επιχειρηθεί η καταγραφή των παραγόντων που συνδέονται με το περιβάλλον λειτουργίας του Ελληνόκτητου στόλου και συνέβαλαν στην πορεία αυτή. Το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας του Ελληνόκτητου στόλου, ενός κατ' εξοχήν διεθνοποιημένου στόλου, είναι αυτό της παγκόσμιας ναυτιλίας. Ασφαλώς ο ελληνόκτητος στόλος ως ο μεγαλύτερος σε χωρητικότητα στόλος κατά το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου, συμμετείχε στην διαμόρφωση εξελίξεων στο διεθνές ναυτιλιακό σκηνικό (π.χ. συμμετοχή στην υπερπροσφορά χωρητικότητας κ.ά). Από κάποιο σημείο και πέρα όμως, σε σχέση με την παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί παθητικό δέκτη εξελίξεων στην παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί ουσιαστικά την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος του Ελληνόκτητου στόλου. Προκειμένου όμως να είναι ολοκληρωμένη η ανάλυση είναι απαραίτητη η εξέταση του περιβάλλοντος λειτουργίας που αφορά και επηρεάζει αποκλειστικά τον ελληνόκτητο στόλο, αυτό δηλαδή που συνδέεται με το ελληνικό κράτος ως εγγυητή ενός συγκεκριμένου πλαισίου λειτουργίας των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και πηγής παραγωγικών συντελεστών, κυρίως ναυτικών.

Κατά την διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, οι κύριες ναυλαγορές παρουσιάσουν διακυμάνσεις, με περιόδους κορύφωσης των ναύλων και μεγάλης κερδοφορίας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και με αντίστοιχες περιόδους πτώσης και αρνητικών αποδόσεων, που μάλιστα ήταν και οι περισσότερο μακροχρόνιες. Οι τελευταίες αποτελούν ίσως και το βασικότερο χαρακτηριστικό της περιόδου καθώς, οδήγησαν σε αναδιάρθρωση παραδοσιακές ναυτιλιακές δυνάμεις στις οποίες περιλαμβάνεται Ελληνόκτητη ναυτιλία, όπως επίσης και στην εμφάνιση στο προσκήνιο νέων ναυτιλιακών χωρών, γεγονότα που προκάλεσαν μεταβολή στο διεθνή καταμερισμό εργασίας στη ναυτιλία.

Στα τέλη της δεκαετίας του '60 και τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '70, η ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης και οι θετικές αποδόσεις που προέκυπταν από αυτή, κατέστησαν τη ναυτιλία ελκυστικό κλάδο για την τοποθέτηση κεφαλαίων και δημιούργησαν παγκόσμια ευφορία, καθώς δημιουργήθηκε η εντύπωση ότι η αύξηση της ζήτησης χωρητικότητας θα συνεχιζόταν και στο μέλλον. Σε σύντομο διάστημα όμως, οι προσδοκίες διαψεύστηκαν καθώς στις κύριες ναυλαγορές για την επόμενη περίοδο οι πρόσκαιρες βελτιώσεις έδωσαν την θέση τους σε «βαθύτατες περιόδους δυσπραγίας».

Οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης που σημείωσε ο παγκόσμιος στόλος σε όλη την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, έφτασαν στην κορύφωσή τους στα πρώτα χρόνια της επόμενης περιόδου. Μέχρι και το 1976, η ετήσια ποσοστιαία αύξηση της χωρητικότητας του στόλου ξεπερνούσε το 7%. Στην συνέχεια της περιόδου μέχρι το 1982, οι ρυθμοί ανάπτυξης μειώθηκαν. Ενώ από το 1983 μέχρι και το 1987 σημειώθηκε μείωση στην χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου, γεγονός που παρατηρήθηκε για πρώτη φορά σε όλη την μεταπολεμική του πορεία. Μετά το 1988, που ουσιαστικά ήταν έτος στασιμότητας για την παγκόσμια χωρητικότητα, καταγράφηκαν ξανά θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης. Συνολικά ο παγκόσμιος στόλος στην διάρκεια της περιόδου σημείωσε μέσους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης 3,4% και διπλασίασε την χωρητικότητά του.

Σε κάθε περίπτωση ο ρόλος των τραπεζών αξίζει ιδιαίτερη ανάλυση, καθώς η συμβολή της χρηματοπιστωτικής τους πολιτικής ήταν καθοριστική στην διαμόρφωση συνθηκών που οδήγησαν σε υπερπροσφορά χωρητικότητας και σε ανισορροπία στην αγορά. Έχει επισημανθεί, ότι η εισαγωγή των πιστώσεων στη ναυτιλία, μεγαλύτερο μέρος των οποίων παρέχεται από τις τράπεζες, επέτρεψε στη ναυτιλιακή βιομηχανία να προβλέπει τις μελλοντικές αυξήσεις της ζήτησης χωρητικότητας. Η επέκταση όμως των όρων παροχής πιστώσεων, μείωσε την συχνότητα εμφάνισης των κορυφώσεων (boom) στις ναυλαγορές και πιθανότατα μείωσε και τις μέσες αποδόσεις των κεφαλαίων στη ναυτιλία.

Η ναυτιλία αντιμετωπίζεται γενικά ως βιομηχανία υψηλού κινδύνου αλλά και υψηλών αποδόσεων. Ενώ όμως σε φυσιολογικές συνθήκες αυτοί που ζητούν χρηματοδότηση απευθύνονται στην τράπεζα με προτάσεις τις οποίες

στηρίζουν, την περίοδο πριν το τέλος της δεκαετίας του 1960 συνέβαινε το αντίθετο. Ο σημαντικότερος παράγοντας που οδηγούσε σε αυτό ήταν η τεράστια ανάπτυξη της αγοράς των ευρώδολαρίων, σε βαθμό που να πιέζονται οι τράπεζες για αξιοποίηση των κεφαλαίων τους. Την περίοδο αυτή μπήκαν στην αγορά της ναυτιλίας, τράπεζες που δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία, παρέχοντας χρηματοδότηση που σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπερνούσε την αξία αγοράς του πλοίου. Ο ανταγωνισμός των τραπεζών για την διεκδίκηση μεριδίου της ναυτιλιακής αγοράς ήταν τόσο μεγάλος, ώστε όπως αναφέρεται κάθε αμερικανική τράπεζα που δημιουργούσε υποκατάστημα στο Λονδίνο, δήλωνε πως έχει ναυτιλιακό τμήμα, κλείνοντας κοινοπρακτικά (Syndicated) δάνεια ακόμα και από το τηλέφωνο. Παρά τις ζημιές και σε αρκετές περιπτώσεις καταστροφές που προκάλεσε η υπερπροσφορά χρηματοδότησης, μετά το 1978, όταν οι ναυλαγορές σημείωσαν σχετική ανάκαμψη, το φαινόμενο επαναλήφθηκε αυτή τη φορά, και οι πλοιοκτήτες της Άπω Ανατολής και ειδικά του Χονγκ Κονγκ να αντιμετωπίζουν προβλήματα αντίστοιχα με αυτά των ευρωπαίων την δεκαετία του 1970. Τελικά, κατά την δεκαετία του 1980, λόγω των ζημιών που είχε προκαλέσει στις τράπεζες η μεγέθυνση των χαρτοφυλακίων τους με συμφωνίες που δεν εξασφάλιζαν τα συμφέροντά τους, ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρείχαν χρηματοδότηση στην ναυτιλία μειώθηκε εντυπωσιακά.

Οι επιπτώσεις των υφέσεων στους διάφορους εθνικούς στόλους ήταν σημαντικές προς δύο κύριες κατευθύνσεις. Από την μία οδήγησαν τους παραδοσιακούς στόλους και αναδιάρθρωση της χωρητικότητά τους στην κατεύθυνση της τεχνολογίας αναβάθμισης των πλοίων τους και από την άλλη από ένα σημείο και πέρα, όταν η αναδιάρθρωση συναντούσε τα όρια της σε σχέση με την μείωση του λειτουργικού κόστους, οδήγησαν στην αναδίπλωση τους προς τις σημαίες ευκολίας. Την περίοδο αυτή οι σημαίες ευκολίας αυξάνουν την ποσοστιαία συμμετοχή τους στον παγκόσμιο στόλο από 18% το 1970 στο 30.8% το 1989. Οι κινήσεις αυτές όμως απλώς καθυστέρησαν τις επιπτώσεις του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Την ίδια στιγμή, οι αναπτυσσόμενες χώρες και ειδικά οι χαρακτηριζόμενες ως Νέες Ναυτιλιακές Χώρες, αυξάνουν τα ποσοστά τους στον παγκόσμιο στόλο, ακόμα και σε εξειδικευμένες κατηγορίες χωρητικότητας.

Η προσφυγή των παραδοσιακών χωρών στις σημαίες ευκολίας προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό επίπεδο κόστους, είναι ζήτημα που αφορά και τον ελληνόκτητο στόλο για σημαντικό μέρος της περιόδου.

Η μείωση των εθνικών στόλων πολλών παραδοσιακών χωρών ήταν τέτοιας έκτασης, ώστε, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 ορισμένες χώρες επιχείρησαν την ανασυγκρότηση των εθνικών στόλων μέσω της δημιουργίας των διεθνών νηολογίων τα οποία επιτρέπουν στους πλοιοκτήτες να διατηρούν τα πλοία τους υπό εθνική σημαία, απολαμβάνοντας ταυτόχρονα και τα οφέλη μιας διεθνοποιημένης αγοράς παραγωγικών συντελεστών και κυρίως εργασίας. Πρόκειται όπως έχει επισημανθεί για μια ανακατανομή της χωρητικότητας υπό εθνική σημαία και σημαίες ευκολίας μέσω της προσέγγισης των όρων των δύο κατηγοριών νηολογίων και για μια ακόμα απόζευξη του πολυμήχανου χαρακτήρα της πλοιοκτήτριας σε διεθνές επίπεδο. Η αποτελεσματικότητα της κίνησης αυτής καθαυτής όμως αμφισβητείται καθώς εκτιμάται ότι η ναυτιλία για να επιβιώσει χρειάζεται έναν συνδυασμό αλληλοσυνδεόμενων δραστηριοτήτων που συγκροτούν ένα πλέγμα και τα διεθνή νηολόγια δεν μπορούν από μόνα τους να αποτελέσουν στο πλέγμα αυτό.

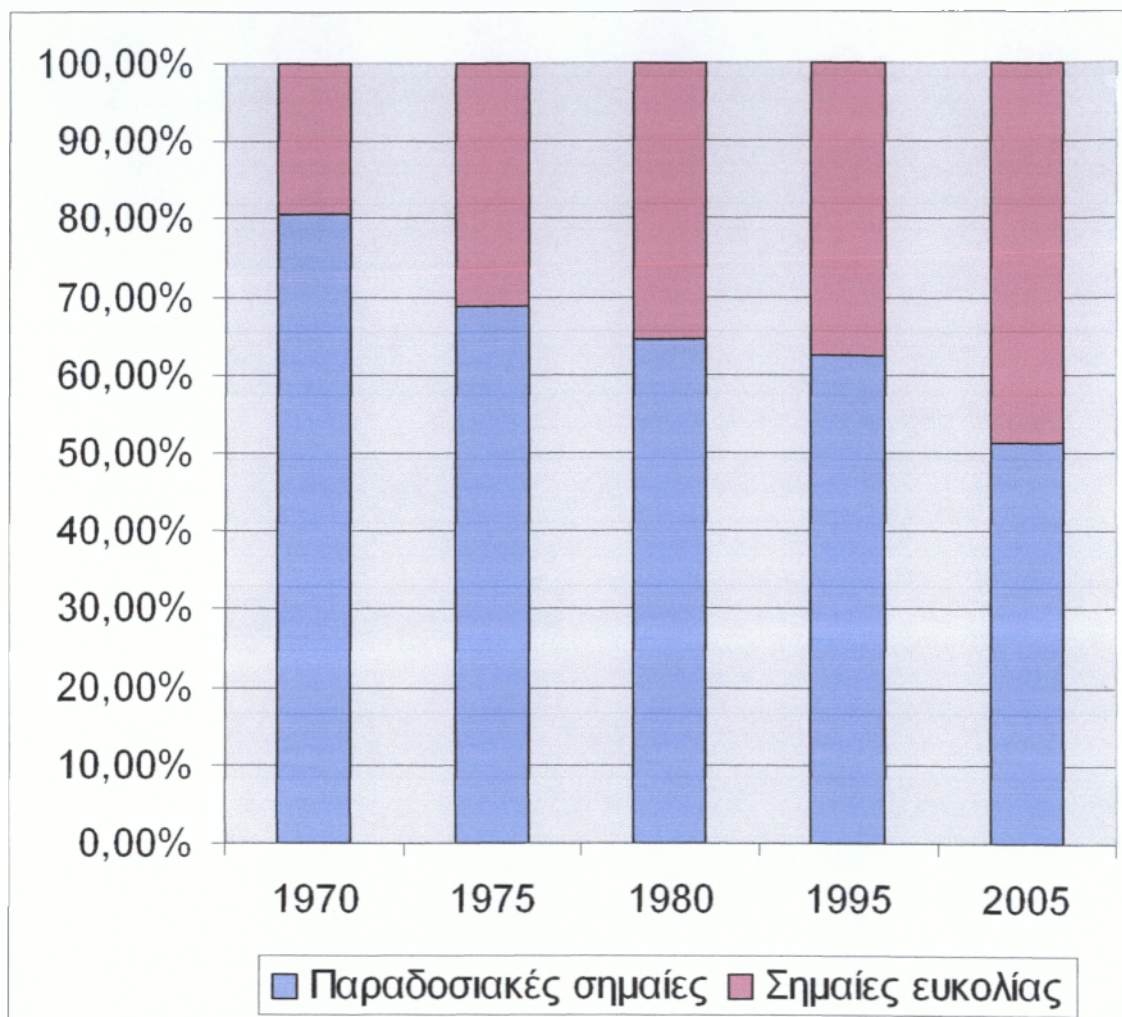
Τα στοιχεία του παρακάτω Πίνακα είναι ενδεικτικά των ανακατατάξεων σε επίπεδο εθνικών στόλων κατά την διάρκεια της περιόδου, αλλά και της αύξησης του ποσοστού των σημαιών ευκολίας στο σύνολο του παγκόσμιου στόλου. Το 1970, στις 10 μεγαλύτερες ναυτιλιακές δυνάμεις, εκτός από την τότε Σοβιετική Ένωση και την Λιβερία, μια χώρα με σημαία ευκολίας, δηλαδή ο Παναμάς, η Κύπρος και οι Μπαχάμες, καθώς και η Κίνα, ενώ στους μεγαλύτερους στόλους δεν περιλαμβάνονταν η Βρετανία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Γαλλία. Ενώ το 1969 το ποσοστό των σημαιών ευκολίας στους μεγαλύτερους στόλους ήταν 19,4% κατά την διάρκεια της περιόδου το ποσοστό αυτό αύξανε συνεχώς και έφτασε το 2005 στο 48,6%. Ο υπό Ελληνική σημαία στόλος, αν και περιλαμβάνεται σε όλη την περίοδο στους δέκα μεγαλύτερους στόλους, σημείωσε μεταβολές και αυξομειώσεις.

Πίνακας 2.1
 Οι δέκα μεγαλύτεροι στόλοι, 1970-1975-1980-1995-2005
 (σε εκατομμύρια κ.ο.χ.)

ΧΩΡΑ		1970		1975		1980		1995		2005
ΛΙΒΕΡΙΑ	1	33,3	1	65,8	1	80,3	1	58,2	1	54,7
ΙΑΠΩΝΙΑ	2	27,00	2	39,7	2	41	3	39,9	3	27,1
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	3	25,8	3	33,2	4	27,1	8	14,3		
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	4	19,30	4	26,2	7	22,0	7	15,3	5	23,4
ΗΠΑ	5	18,50	7	14,6	8	18,5	6	19,5	7	21,3
ΕΣΣΔ	6	14,80	6	19,2	6	23,40	5	24,7	4	26,7
ΕΛΛΑΔΑ	7	11,00	5	22,5	3	39,5	4	31,00	6	20,5
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	8	7,90								
ΙΤΑΛΙΑ	9	7,40	10	10,1	9	11,1	10	8,8		
ΓΑΛΛΙΑ	10	6,50	9	10,7						
ΠΑΝΑΜΑΣ			8	13,7	5	24,2	2	40,7	2	39,3
ΚΙΝΑ					10	6,9	9	10,6	9	13,3
ΚΥΠΡΟΣ									8	18,3
ΜΠΑΧΑΜΕΣ									10	13,6
1.ΣΥΝΟΛΟ	10	171,5		225,70		294,1		263		258,8
2Σ.Ε.		33,3		79,5		104,5		98,9		125,3
2/1		19,4		31,1		35,5		37,6		48,6
ΣΥΝ.ΣΤΟΛΟΥ		227,5		342,2		419,9		416,3		423,6

Διάγραμμα 2.1

Ποσοστό Χωρητικότητας σημαιών ευκολίας και παραδοσιακών σημαιών στους δέκα μεγαλύτερους στόλους 1970-2005.



2.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Ο Ελληνόκτητος στόλος κατά την διάρκεια της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου σημείωσε εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης και υπερδεκαπλασίασε την χωρητικότητα του. Οι εντυπωσιακοί ρυθμούς ανάπτυξης της χωρητικότητας της Ελληνόκτητης ναυτιλίας συνεχίστηκαν και κατά το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας το 1970, με εξαίρεση το 1978, οπότε σημειώθηκε ελαφρά μείωση. Από το 1978 και έπειτα, οι ρυθμοί ανάπτυξης παρουσιάζουν διακυμάνσεις, οι οποίες όμως, όπως θα δούμε και στην συνέχεια, δεν είναι πάντα αντίστοιχες με αυτές των κύριων ναυλαγορών. Για παράδειγμα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, το 1984 σημειώνεται αύξησης της χωρητικότητας, ενώ το 1989 μείωση, επίδοση που δείχνει αντίθετη από αυτή που θα ευνοούσε η φάση των ναυλαγορών. Συνολικά, η πορεία του Ελληνόκτητου στόλου κατά την διάρκεια της περιόδου κρίνεται θετική, καθώς όπως θα φανεί αναλυτικά στην συνέχεια, κατάφερε να ξεπεράσει δυσκολίες που προκαλούσαν οι κρίσεις της περιόδου μειώνοντας μόνο ελαφρά την χωρητικότητα του. Παράλληλα όμως, οι στρατηγικές που εφάρμοσαν Έλληνες εφοπλιστές, τους επέτρεψαν να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην παγκόσμια ναυτιλία, και να διαθέσουν στο τέλος της περιόδου κεφαλαιακά αποθέματα που σύμφωνα με εκτιμήσεις έφταναν στα 40 δισεκατομμύρια δολάρια, ποσό που θα μπορούσε να στηρίξει την μελλοντική τους επέκταση.

Στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί, θα επιχειρηθεί η εξέταση της πορείας της Ελληνόκτητης ναυτιλίας στην δεύτερη μεταπολεμική περίοδο, κυρίως μέσω της εξέτασης των χαρακτηριστικών του στόλου της που συνδέονται με την ηλικία του, την ειδίκευση και της σημαίες που χρησιμοποιούσε κατά την διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου.

Πίνακας 2.2

Η χωρητικότητα υπό Ελληνική σημαία και του Ελληνόκτητου στόλου
(κ.ο.χ.)

ΈΤΟΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ (1)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %	ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΗ (2)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ %	1/2
1968	8738,673	14,0	23837,178	9,5	36,6
1969	10564,264	20,9	26932,061	10,4	39,2
1970	128493,778	21,6	30899,174	14,7	41,6
1971	14562,299	13,3	34101,909	10,4	42,7
1972	18660,519	28,1	39068,225	14,6	47,8
1973	21831,877	17,0	42624,963	9,1	51,2
1974	22740,935	4,2	45368,043	6,4	50,1
1975	25108,441	10,4	48298,436	6,5	52,0
1976	28660,875	14,1	50584,588	4,7	56,7
1977	33752,076	17,8	52863,827	4,5	63,9
1978	36314,066	7,6	52497,681	-0,7	69,2
1979	38570,128	6,2	52950,095	,9	72,8
1980	41421,925	7,4	53625,884	1,3	77,2
1981	42289,117	2,1	54317,773	1,3	73,5
1982	38057,112	-10,0	53454,982	-1,6	71,2
1983	37707,377	-0,9	56138,758	5,0	67,2
1984	35781,076	-5,1	53601,462	-0,5	60,8
1985	27765,421		46908,875		59,2
1986	24183,381	-12,9	45104,350	-3,8	53,6
1987	21006,751	-13,1	47536,688	5,4	44,2
1988	19759,053	-5,9	48046,188	1,1	41,1
1989	19233,709	-2,7	47835,588	-0,4	40,2
1990	20459,062	6,4	49233,808	2,9	39,3

ΠΗΓΗ: Ναυτικά χρονικά.

*Η επεξεργασία των στοιχείων που περιέχονται στα Creek Shipping Directory για τα έτη 1969,1975,1981,1985 και 1990, στα οποία βασίζεται η αναλυτική παρουσίαση, οδηγεί σε διαφορετική καταγραφή. Για λόγους συγκρισιμότητας στον πίνακα λαμβάνονται υπόψη μόνο τα στοιχεία των Ναυτικών χρονικών.

**Από την χρονιά αυτή και μετά, το περιοδικό λαμβάνει υπόψη πλοία μεγαλύτερα των 1000 κ.ο.χ. με αποτέλεσμα να διακόπτεται η συγκρισιμότητα των στοιχείων.

2.3 Η ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Ο Ελληνόκτητος στόλος είναι στόλος χαμηλής ειδίκευσης που συμμετέχει στις αγορές της Bull ναυτιλίας χύδην και υγρών φορτίων. Το χαρακτηριστικό αυτό ίσχυε και για όλη την δεύτερη μεταπολεμική περίοδο. Οι Ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις μόνο περιορισμένα, κατά την διάρκεια της περιόδου, επένδυσαν σε εξειδικευμένα πλοία, παρακινούμενες σε αυτό από τις συγκυρίες στις σχετικές ναυλαγορές. Στην πλειοψηφία τους, εξακολούθησαν να διαχειρίζονται «παραδοσιακούς» τύπους πλοίων, η απόκτηση των οποίων γινόταν μέσω της αγοράς μεταχειρισμένων (second-hand) πλοίων.

2.4 Η ΗΛΙΚΙΑ ΤΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Η μέση ηλικία του στόλου των Ελληνόκτητων επιχειρήσεων, τόσο συνολικά όσο και κατά κατηγορία χωρητικότητας, σημείωσε σημαντικές διακυμάνσεις κατά την διάρκεια της περιόδου. Το 1969, η μέση ηλικία του στόλου ήταν 15,2 έτη. Το 1975, παρά την μεγάλη αύξηση του αριθμού των πλοίων, που από 213 το 1969 έφτασαν τα 3067, η μέση ηλικία τους μειώθηκε στα 14,7 έτη, αποτέλεσμα που πρέπει να αποδοθεί στον μεγάλο αριθμό νεοπαραληφθέντων από τα ναυπηγεία πλοίων. Μεταξύ του 1975 και του 1990, ο αριθμός των νέων παραλαβών μειώθηκε και αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός και η χωρητικότητα των αγορασθέντων μεταχειρισμένων πλοίων (second-hand), γεγονός που οδήγησε στην αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου στα 15,4 έτη. Η εξέλιξη αυτή, οφειλόταν και στ γεγονός ότι μεταξύ του 1975 και του 1990 σημειώθηκε είσοδος στην αγορά μεγάλου αριθμού νέων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, μέσω της αγοράς μεταχειρισμένων και συχνά υπερήλικων πλοίων.

Μεταξύ του 1981 και του 1990, ο αριθμός των πλοίων μειώθηκε σχεδόν κατά 30%, ενώ η μέση ηλικία μειώθηκε κατά 1,5 έτος και έφτασε το 13,9 έτη. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν συνδυασμός δύο γεγονότων. Πρώτον, του σχετικά μεγάλου αριθμού πλοίων που παραλήφθηκαν κατά τα πρώτα έτη της δεκαετίας του 1990, τα οποία είχαν παραγγελθεί πριν το τέλος του 1991 και

των αθρόων αγορών μεταχειρισμένων πλοίων μικρής ηλικίας η αξία των οποίων ήταν ελάχιστα υψηλότερη από την τιμή της διάλυση τους. Δεύτερον, της εξόδου λόγω της κρίσης, ενός σημαντικού αριθμού υπερηλικών πλοίων μικρών κυρίως εταιρειών καθώς και του σχετικά μεγάλου αριθμού πλοίων που οδηγήθηκαν στα διαλυτήρια. Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 2.3 με εξαίρεση τα μπάλκ κάρριερς, που στην διάρκεια της περιόδου εξελίχθηκαν στην βασική κατηγορία ειδίκευσης του στόλου, όλες οι άλλες κατηγορίες εμφάνισαν μικρότερη μέση ηλικία το 1995. Καθ' όλη την διάρκεια της περιόδου πάντως, τα μπάλκ κάρριερς καταγράφουν την μικρότερη μέση ηλικία από όλες τις άλλες βασικές κατηγορίες ειδίκευσης του στόλου.

Πίνακας 2.3

Η μέση ηλικία των κατηγοριών ειδίκευσης (1969-2005)

Τύπου πλοίων	1969	1975	1981	1985	1990
Γενικού φορτίου	16,2	16,7	17,4	15,5	18,1
Μπάλκ κάρριερς		8,2	11,4	12,3	14,8
Δεξαμενόπλοια	12,9	14,2	15,2	14,2	16,7
Ψυγεία	18,1	19,6	19,5	16,5	17,3
Διάφορα	18,00	12,4	15,9	14,8	16,9
Σύνολο στόλου	15,2	14,7	15,4	13,9	16,3

Πηγή: επεξεργασμένα στοιχεία από τα The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1986 Greek Merchant Marine Directory 1991.

2.5 ΟΙ ΣΗΜΑΙΕΣ ΤΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Σημαντικές διαφοροποιήσεις και μεταβολές εμφανίζονται και στις σημαίες που ύψωσαν τα Ελληνόκτητα πλοία κατά την διάρκεια της περιόδου 1969-1990. Οι σημαίες ευκολίας που σε όλη σχεδόν την πρώτη μεταπολεμική περίοδο είχαν στις τάξεις τους το μεγαλύτερο μέρος του Ελληνόκτητου στόλου, την περίοδο αυτή έχαναν σταδιακά έδαφος προς όφελος της ελληνικής σημαίας. Οι βασικές σημαίες που καταγράφηκαν σε όλη την περίοδο είναι η Ελληνική, η Κυπριακή, η Παναμική και η Λιβεριακή, ενώ προς το τέλος της περιόδου σημαντικά ποσοστά εμφάνισε και το νηολόγιο της Μάλτας.

Η Ελληνική σημαία αποτελούσε για όλη περίοδο, με εξαίρεση το 1969, τη βασική σημαία του στόλου, η χωρητικότητα και η ποσοστιαία συμμετοχή της όμως σημείωσαν σημαντικές μεταβολές. Από το 35,3% το 1969, έφτασε να αποτελεί το 1981 το 77,8% της Ελληνόκτητης χωρητικότητας, που ήταν και το υψηλότερο ποσοστό στην ιστορία της, για να μειωθεί ξανά στο τέλος της περιόδου στο 39,3%. Η αύξηση της χωρητικότητας και της ποσοστιαίας συμμετοχής της συνοδεύτηκε και από βελτίωση του βασικού ποιοτικού χαρακτηριστικού της, της μέσης ηλικίας των πλοίων της, η οποία έως το 1995 εμφάνιζε συνεχή μείωση. Η μείωση των ετών 1975 και 1991 εξηγείται από την είσοδο στην σημαία, πλοίων μικρής ηλικίας, είτε νεότευκτων και νεοαποκτηθέντων, είτε μεταγγραφευτών από σημαίες ευκαιρίες. Η μείωση του 1995 εξηγείται από το γεγονός, ότι, τα υπερήλικα πλοία που αντιμετώπιζον υψηλότερο λειτουργικό κόστος εγκατέλειψαν την Ελληνική σημαία για να υψώσουν. Όλα τα παραπάνω αποτυπώνονται πλήρως στον πίνακα 2.4 καθώς και διαγραμματικά από το διάγραμμα 2.2.

Πίνακας 2.4

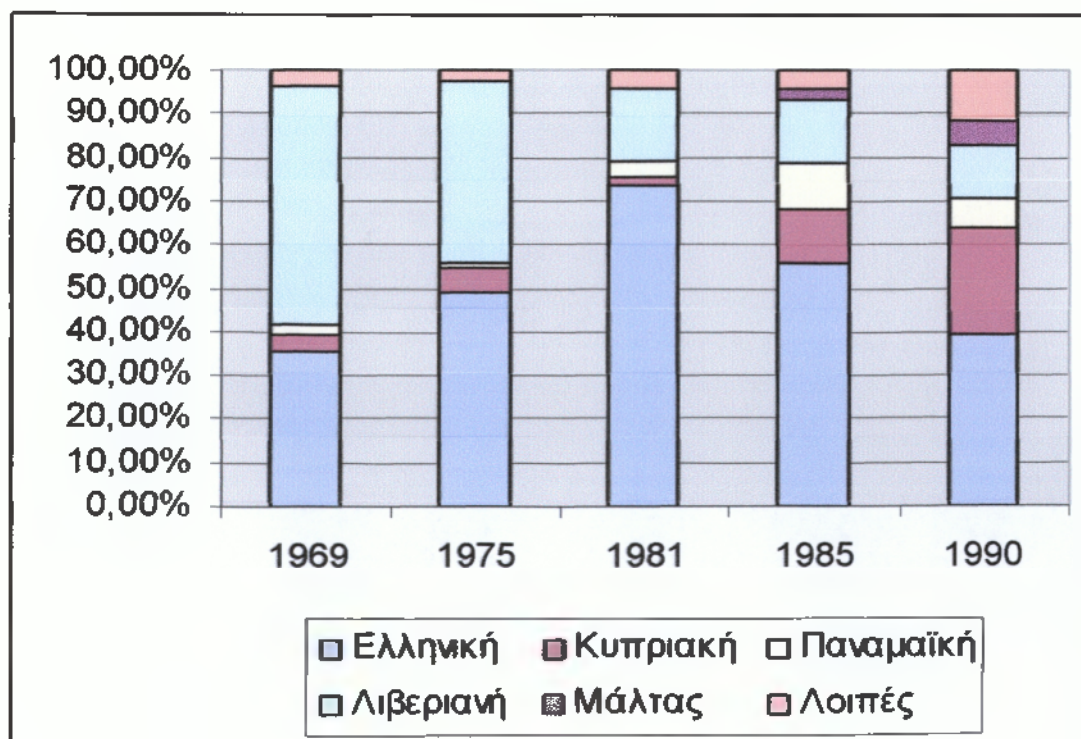
Οι σημαίες του ελληνόκτητου στόλου 1969-1990 (ποσοστό κ.ο.χ)

Σημαία	1969	1975	1981	1985	1990
Ελληνική	35,3	48,8	73,5	55,8	39,3
Κυπριακή	3,7	5,6	1,7	12	24,7
Παναμαϊκή	2,9	1,2	3,7	10,5	6,5
Λιβεριακή	54,3	41,9	16,5	15,2	12,1
Μάλτας	-	-	-	1,9	6
Λοιπές	3,8	2,5	4,6	4,6	11,4

Πηγή: επεξεργασμένα στοιχεία από τα The Greek Shipping Directory 1970, 1976, 1982, 1986 και Greek Merchant Marine Directory 1991.

Διάγραμμα 2.2

Οι σημαίες του Ελληνόκτητου στόλου 1969 -1990.



Βασικά εμείς γνωρίζουμε ότι, η ανάπτυξη της ελληνόκτητης ναυτιλίας κατά τη διάρκεια της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου συντελεστικές κατά βάση εκτός Ελλάδας. Σημαντικό ποσοστό των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που διαχειρίζονταν το μεγαλύτερο μέρος της Ελληνόκτητης χωρητικότητας, λειτούργησαν σε διαχωριστικά κέντρα του εξωτερικού. Κατά τη διάρκεια της περιόδου, η πραγματικότητα αυτή σταδιακά μεταβλήθηκε, με αποτέλεσμα, ο Πειραιάς να αποτελεί το 2005 τόπο εγκατάστασης και λειτουργίας της πλειοψηφίας, του Ελληνόκτητου στόλου.

Η μετεξέλιξη του Πειραιά σε διαχωριστικό κέντρο του Ελληνόκτητου στόλου, οφείλεται στην δημιουργία του θεσμικού πλαισίου που ευνοούσε την προνομιακή εγκατάσταση ναυτιλιακών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων υποδομής στην Ελλάδα.

Ταυτόχρονα όμως οφείλεται και στην επιθυμία των Ελλήνων εφοπλιστών για την ύπαρξη ενός ναυτιλιακού κέντρου που να μπορεί να ελέγχεται αποκλειστικά από τους ίδιους καθώς διαπιστώνουν ότι η πλήρως εξάρτησή τους από τα ναυτιλιακά κέντρα του εξωτερικού δημιουργούσε προβλήματα στην λειτουργία τους.

Η μεταφορά των πρώτων επιχειρήσεων στον Πειραιά παράλληλα με την δημιουργία σημαντικού αριθμού νέων επιχειρήσεων από τους εφοπλιστές του Πειραιά (Piraeus Greeks) και την βελτίωση της υποδομής, προσέλκυσε στον Πειραιά παραναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτέλεσαν μέρος της ναυτιλιακής υποδομής και λειτούργησαν σαν κίνητρο για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων.

Έτσι, μέσω μιας σχέσης αλληλεξάρτησης και αμοιβαίων ωφελειών σημειώθηκε η παράλληλη ανάπτυξη ναυτιλιακών επιχειρήσεων στον Πειραιά, εκτός από το ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο, ήταν η άμεση πρόσβαση στον συντελεστή εργασία, δηλαδή τους Έλληνες ναυτικούς. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι διοικητικές λειτουργίες που μετέφεραν στον Πειραιά, οι πρώτες επιχειρήσεις που λειτούργησαν υποκαταστήματα σε αυτόν, συνδέονταν με τους Έλληνες ναυτικούς, καθώς επρόκειτο για τα τμήματα πληρωμάτων και τεχνικών. Η σταδιακή ανάπτυξη της υποδομής του, κυρίως στους τομείς της ναυλομεσιτείας και της τραπεζικής χρηματοδότησης σε συνδυασμό με το γεγονός ότι προσέφερε χαμηλότερο κόστος λειτουργίας (μισθοί, έξοδα γραφείου κ.λ.π.) αλλά και το πλεονέκτημα της επιχειρηματικής

δραστηριότητας στον τόπο μόνιμης κατοικίας, οδήγησαν στην δημιουργία και στην εγκατάσταση μεγάλου αριθμού νέων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτέλεσαν και το δυναμικότερο συντελεστή για την παραπέρα ανάπτυξη του. Ο Πειραιάς λειτούργησε σαν το φυτώριο για την ανανέωσή και για την ανάπτυξη του ελληνικού εφοπλισμού, καθώς παρείχε πρόσβαση στην τεχνογνωσία, την χρηματοδότηση και τον συντελεστή εργασία πλοίου και ξηράς.

Παρά την θεαματική ανάπτυξη του κατά την διάρκεια της περιόδου, ο Πειραιάς εξακολουθεί να αποτελεί "τοπικό ναυτιλιακό κέντρο" με δυνατή παρουσία ναυτιλιακών επιχειρήσεων και τραπεζών. Αν και προσέλκυσε την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, δεν αναπτύχθηκε η υποδομή του σε τέτοιο βαθμό ώστε να προσελκύσει σημαντικό βαθμό ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που εξακολουθούν να λειτουργούν στο Λονδίνο ή να αγοράζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει. Αυτό οφείλεται ασφαλώς και στο γεγονός ότι δεν έχει πλήρως κατανοηθεί από τις ελληνικές κυβερνήσεις ότι, το σημαντικό τόσο για των Πειραιά όσο και για την εθνική οικονομία, είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που είναι εγκαταστημένες σε αυτό και όχι πόσο ποσοστό του στόλου είναι κάτω από ελληνική σημαία.

Οι επενδύσεις στην ανάπτυξη της υποδομής και της φήμης του ως διαχωριστικού κέντρου, είναι προϋπόθεση για την μετατροπή του σε αποκλειστική έδρα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την αύξηση τόσο του μεριδίου του επί της καθαρής προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται από την λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όσο και της απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα του Πειραιά, έναντι άλλων κέντρων που ήδη λειτουργούν σε όλη την κατεύθυνση. Ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση της Ολλανδίας, η κυβέρνηση της οποίας εφάρμοσε πρόσφατα μια πολιτική που στόχος της είναι η προσέλκυση αλλοδαπών ναυτιλιακών εταιρειών, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ολλανδικής ναυτιλίας και τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η οργανωτική δομή των Ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων την οποία θα την εξετάσουμε και που η οποία επιχειρείται η αναζήτηση των εξαρτωμένων παραγόντων (contigent factors) που συνέβαλαν στο καθορισμό της έκτασης και του χαρακτήρα των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα εξετάζονται η τμηματοποίηση των επιχειρήσεων, η εξειδίκευση της διοικητικής τους λειτουργίας, η θέση του πλοίου στην οργανωτική λειτουργία των επιχειρήσεων και η σχέση αριθμού εργαζομένων ανά πλοίο, και αναζητείται η επίδραση που έχουν στον καθορισμό τους οι παράγοντες όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων και η ειδίκευση του στόλου τους, οι στρατηγικές που εφαρμόζαν, το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκονταν και η φιλοσοφία διοίκησης των πλοιοκτητών. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα του πεδίου σε 50 ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που ανήκουν και στις τρεις κατηγορίες μεγέθους, οι οποίες το 2005, αποτελούσαν το 9,1% του συνολικού αριθμού των ΕΝΕ.

3.2 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οργανωτική δομή μπορεί να θεωρηθεί η διευθέτηση των τμημάτων (των συστατικών στοιχείων) ενός οργανισμού- επιχείρησης. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης θα πρέπει σχεδιάζεται έτσι ώστε,

- να προβλέπει ποιος πρόκειται να εκτελεστεί το έργο,
- να προβλέπει ποιος είναι υπεύθυνος και για ποια αποτελέσματα,

-να αποκρίνει τα εμπόδια που προκαλούνται στην δόση εξαιτίας της σύγχυσης και της αβεβαιότητας του καθήκοντος.

-να προσφέρει δίκτυα λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας που να αντανακλούν και να υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους.

Η ολοκληρωμένη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης υπηρετεί τρεις βασικές λειτουργίες. Σκοπεύει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ελαχιστοποιεί και εν τέλει αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η εξουσία, λαμβάνονται οι αποφάσεις και πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα ταυτόχρονης επίδρασης πολλών παραγόντων. Παράγοντας όπως η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, το επίπεδο τεχνολογίας και η εφαρμοσμένη στρατηγική της συμβάλλουν στον καθορισμό της οργανωτικής δομής της. Παράλληλα, σημαντική είναι και η επίδραση των πολιτισμικών συμπεριφορών (κουλτούρας) που κυριαρχούν στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής της επιχείρησης εξαρτάται και από παράγοντες όπως το είδος της υπηρεσίας που προσφέρει η ναυτιλιακή επιχείρησης ή οι σχέσεις της με τους ναυλωτές των πλοίων της.

Επιπλέον πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι η παραγωγική μονάδα της επιχείρησης, το πλοίο, λειτουργεί και παράγει μακριά από την έδρα της επιχείρησης στην ξηρά, στοιχείο που αυξάνει την συνθετότητα της οργάνωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Η οργανωτική δομή δεν είναι σταθερή και δεδομένη αλλά μεταβάλλεται εξαιτίας της μεταβολής των παραγόντων που την καθορίζουν. Οι μεταβολές μπορεί να οφείλονται είτε σε εσωτερικούς παράγοντες(π.χ. ανάπτυξη, μεταβολή στρατηγικών, αλλαγή ηγεσίας, αλλαγή φιλοσοφίας διοίκησης κ.α) είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. μεταβολή συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης).

Αν η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους στόχους που πρέπει να υπηρετήσει μια επιτυχημένη οργανωτική δομή είναι προς εξέταση το κατά πόσο υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης που να υπηρετεί αυτόν τον στόχο το οποίο να έχει καθολική εφαρμογή, να ισχύει δηλαδή για όλες τις επιχειρήσεις όπως έχει υποστηριχθεί από την κλασσική θεωρία της

διοίκηση και την θεωρία της επιστημονικής διοίκησης. Αναγνωρίζεται ότι το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και η εσωτερική της διάρθρωση είναι κατά κάποιο τρόπο μοναδικά. Στα πλαίσια αυτά, θεωρείται ότι δεν υπάρχει κάποιος άριστος τρόπος για την οργάνωση μιας επιχείρησης, αλλά αυτός συνάρτηση των παραγόντων, ενδογενών και εξωγενών, που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα πως αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις με το περιβάλλον τους. Στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, παρά τον υψηλό βαθμό διεθνοποίησης που εμφανίζει ως αγορά, η προσέγγιση αυτή εμφανίζεται να έχει μεγαλύτερη εφαρμογή, ειδικά στην περίοδο που εξετάζουμε. Η ναυτιλία είναι μια απρόβλεπτη βιομηχανία, στην οποία οι συνθήκες μεταβάλλονται ταχύτατα και οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή πρέπει να διαθέτουν την ευελιξία και την δυνατότητα να προσαρμόζονται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και βέβαια να προσαρμόζουν την οργανωτική τους δομή κατά περίπτωση. Επιπλέον, ειδικά από κάποιο μέγεθος και πάνω, όταν οι στόλοι είναι διαφοροποιημένοι και περιλαμβάνουν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων, η οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι συνάρτηση των δεδομένων της επιχείρησης (σύνθεση στόλου, αγορές που συμμετέχει γεωγραφικά σημεία στα οποία ταξιδεύουν τα πλοία και άλλες μεταβλητές). Προφανώς στην περίπτωση μιας κατηγορίας επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου, όπως είναι οι μοναχοβάτορες, συναντώνται ενιαία πρότυπα οργάνωσης και κοινές οργανωτικές δομές, πράγμα που δεν συμβαίνει όμως όταν το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται.

Όλα τα παραπάνω αναφερόμενα ανήκουν στο ότι η κατηγοριοποίηση των ΕΝΕ με βάση την συνολική χωρητικότητα του στόλου που διαχειρίζονταν. Ότι η κατηγοριοποίηση αυτή μπορεί να μην προσφέρεται απόλυτα για την ανάλυση των οργανωτικών χαρακτηριστικών, γιατί αυτό που κυρίως καθορίζει την συνθετότητα της οργάνωσης σε μια ναυτιλιακή εταιρεία, είναι ο αριθμός των πλοίων που έχει υπό την διαχείρισή της. Το κριτήριο της χωρητικότητας, εάν ληφθούν υπόψη ορισμένα χαρακτηριστικά του ελληνόκτητου στόλου, όπως είναι το μέσο μέγεθος των πλοίων, η ειδίκευσή τους και ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να υπηρετηθεί με ικανοποιητικό τρόπο.

3.3 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τμηματοποίηση είναι ο χωρισμός του συνολικού έργου σε εξειδικευμένες εργασίες και η οργάνωση των εργασιών αυτών σε ξεχωριστά τμήματα. Βασικά κριτήρια για την τμηματοποίηση της επιχείρησης είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευσή τους, η τοποθέτηση δηλαδή στο ίδιο τμήμα θέσεων εργασίας που να εξαρτώνται στενά μεταξύ τους και να είναι συγγενικής ειδίκευσης. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

(α) η τμηματοποίηση κατά λειτουργία, κατά την οποία οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Η μορφή αυτή αποτελεί την παραδοσιακή τμηματοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

(β) η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν.

(γ) η μεικτή ή matrix τμηματοποίηση κατά την οποία συνδυάζονται οι προηγούμενες μέθοδοι στην ίδια οργανωτική δομή.

Οι μέθοδοι αυτοί παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον καθώς απαντώνται με μεγάλη συχνότητα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η κάθε μέρα παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εφαρμογή της. Το βασικό πλεονέκτημα της λειτουργικής τμηματοποίησης είναι η αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνει με την ύπαρξη τμημάτων με ειδικευμένο προσωπικό. Ταυτόχρονα όμως το βασικό της μειονέκτημα πηγάζει από αυτό το στοιχείο. Καθώς τα εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται ανταγωνιστικά στο πεδίο της ειδίκευσης και του ενδιαφέροντος τους, οι στόχοι της επιχείρησης μπορεί να θυσιαστούν για χάρη των στόχων του κάθε τμήματος.

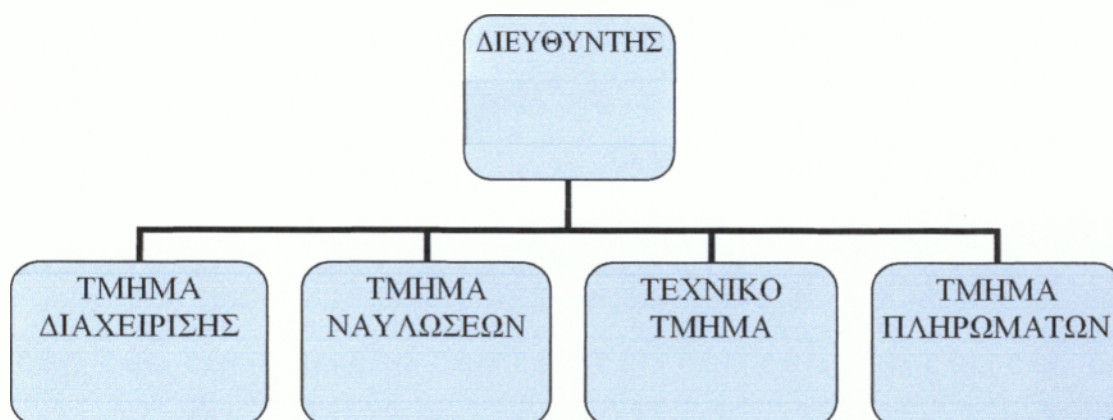
Το βασικό πλεονέκτημα της ειδίκευσης κατά τομέα δραστηριότητας ή κατά προϊόν είναι, ότι επιτρέπει στα μέλη της να αναπτύσσουν μια συνολική ειδίκευση ενώ η συγκέντρωση της εξουσίας και της ευθύνης στον κάθε τομέα επιτρέπει στην διεύθυνση, την δράση με στόχο την συνεργασία των τομέων. Επιπλέον, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την αυτονομία παρέχοντας στους επικεφαλής των τομέων στους συντελεστές για να επιτελέσουν τους στόχους τους. Αυτό όμως το πλεονέκτημα οδηγεί ταυτόχρονα και σε ένα βασικό

μειονέκτημα της τμηματοποίησης κατά προϊόν, καθώς οδηγεί στην ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού και την αύξηση του κόστους.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο κάθε τομέας περιλαμβάνει ίδιες ειδικεύσεις. Αναλυτικά παρουσιάζονται από τα παρακάτω διαγράμματα:

Διάγραμμα 3.1:
Μέθοδοι Τμηματοποίησης Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων.

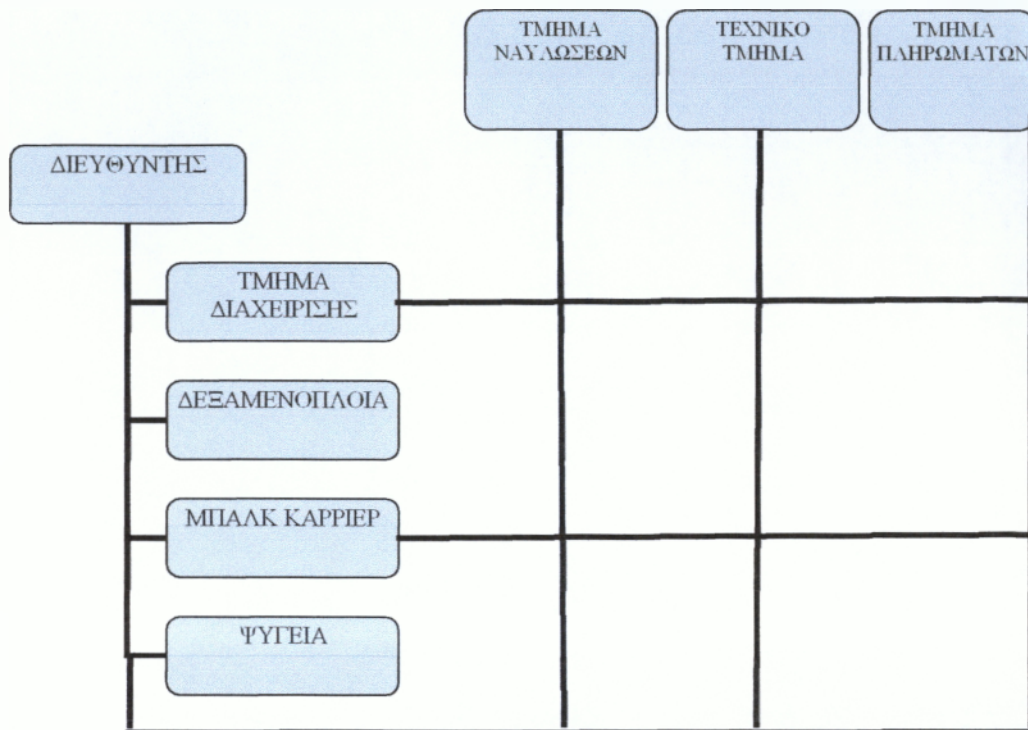
A. Τμηματοποίηση κατά λειτουργία



B. Τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας



Γ. Τμηματοποίηση Matrix:

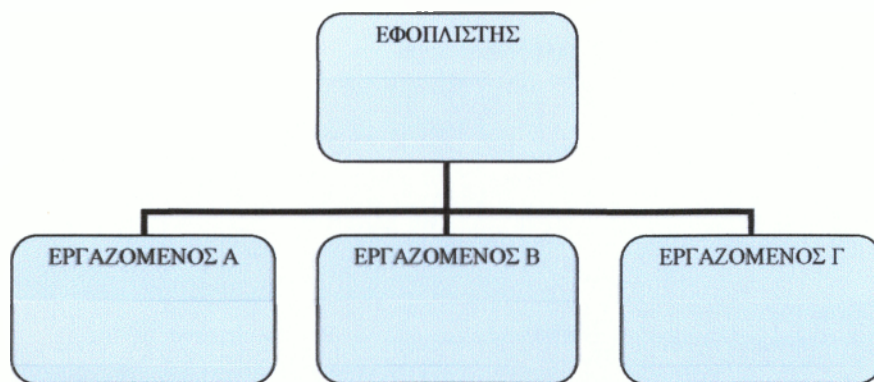


Βασικό χαρακτηριστικό της matrix οργάνωσης που φαίνεται να αποτελεί και το κύριο μειονέκτημά της, είναι η ύπαρξη συστήματος διπλής εξουσίας, καθώς το προσωπικό αναφέρεται σε δυο διευθυντές ταυτόχρονα, ένα στο τμήμα της ειδίκευσης του (π.χ. τεχνικό τμήμα) και ένα στο τμήμα της υπηρεσίας ή του προϊόντος για το οποίο εργάζεται ομάδα πλοίων συγκεκριμένου τύπου. Τα πλεονεκτήματα της συνδέονται με το ότι διευκολύνει την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού και εξοπλισμού, ενώ ταυτόχρονα η κάθε οργανωτική μονάδα μπορεί να μοιράζεται στους εξειδικευμένους συντελεστές με άλλες μονάδες, μειώνοντας έτσι το κόστος. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσθέτουν ευελιξία και επιτρέπουν την γρήγορη ανταπόκριση του οργανισμού σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ένας τύπος οργανωτικής δομής, που όμως δεν περιλαμβάνει τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων, είναι η επιχειρηματική δομή (entrepreneurial structure). Η δομή αυτή εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης τους και είναι απολύτως συγκεντρωτική καθώς ο ιδιοκτήτης – διευθυντής λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις ενώ

οι εργαζόμενοι αναφέρονται για κάθε τι σε αυτόν. Η επιχειρηματική δομή είναι το στάδιο οργάνωσης της επιχείρησης πριν την εμφάνιση των διευθυντών (managers) και την ανάληψη από αυτούς εξουσίας και ευθύνης για τις λειτουργίες που επιτελούν, δηλαδή το στάδιο που προηγείται συνήθως που εμφανίζεται μεταξύ αυτών των δύο δομών, όπως θα φανεί και στη συνέχεια. Το βασικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικής δομής είναι ότι επιτρέπει στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να παρακολουθεί και να ελέγχει στενά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της. Η βασική της αδυναμία αντίθετα, συνδέεται με τους περιορισμούς που θέτει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς απαιτεί επιχειρηματίες με ευχέρεια γνώσης όλων των πτυχών της δραστηριότητας της επιχείρησης.

Διάγραμμα 3.2:
Η Επιχειρηματική Δομή.



Η επιχειρηματική δομή στα πλαίσια των ΕΥΕ είναι μεγάλης σπουδαιότητας, καθώς αφορά τόσο τον μεγάλο αριθμό μοναχοβάπτρων επιχειρήσεων, όσο και μεγάλο μέρος των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, που ανεξάρτητα από το αν ανήκουν ή όχι στη μικρή κατηγορία επιχειρήσεων, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που τις ταυτίζουν με τις μικρές επιχειρήσεις της ξηράς. Πρέπει στο σημείο αυτό όμως να διευκρινιστεί, ότι η επιχειρηματική δομή δεν συνδέεται με την επιχειρηματικότητα ως θεωρούμενο τέταρτο συντελεστή της παραγωγής και ως πηγή καινοτομικών προόδου.

Χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μικρή επιχειρηματική προσπάθεια, και σαν τέτοια εννοείται κάθε επιχείρηση που ανήκει σε ιδιώτες, δεν είναι κυρίαρχη στον τομέα της και δεν εφαρμόζει καμία καινοτομική πρακτική. Αντίστοιχα ο ιδιοκτήτης της μικρής επιχείρησης θεωρείται το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μια επιχείρηση, με βασικό στόχο την επιδίωξη των προσωπικών του στόχων. Η επιχείρηση είναι βασική πηγή του εισοδήματός του, απορροφά τον περισσότερο χρόνο του και την πλειοψηφία των αποθεμάτων του και την αντιμετωπίζει σαν επέκταση της προσωπικότητάς. Η ερμηνεία του όρου που δίνεται στον όρο επιχειρηματίας διαφοροποιεί και την ερμηνεία του όρου ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης. Αν ο επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει ένα επιχειρηματικό εγχείρημα και αναλαμβάνει κινδύνους για το σκοπό του κέρδους, τότε επιχειρηματίας και ιδιοκτήτης μικρής επιχείρησης ταυτίζονται. Με την έννοια αυτή μπορεί να θεωρηθεί ότι το σύνολο των Ελλήνων εφοπλιστών που ξεκίνησε μια μικρή μοναχοβάτορη επιχείρηση αναλαμβάνοντας κίνδυνο είναι και «επιχειρηματίες» (entrepreneur). Όμως το να είσαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης και το να είσαι «επιχειρηματίας» δεν είναι το ίδιο. Η ικανότητα να λειτουργείς μια επιχείρηση απαιτεί διαφορετικά προσόντα και ικανότητα από αυτά που απαιτεί το να είσαι επιχειρηματίας. Το πρώτο απαιτεί διοικητικές ικανότητες ενώ, το δεύτερο, απαιτεί καινοτομικές ικανότητες. Οι επιχειρηματίες αναζητούν πάντα την αλλαγή, αντιδρούν σε αυτή και την εκμεταλλεύονται ως μια ευκαιρία. Στα πλαίσια αυτά, οι Έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται σαν entrepreneurs μόνο στο βαθμό που η επιχειρηματική τους δραστηριότητα συνδέονται με καινοτομικές εφαρμογές παράδειγμα τέτοιων εφαρμογών αποτελεί η εισαγωγή των mini bulk carrier από τον Γ.Π. Λιβανό τη δεκαετία του 1960, ή η εισαγωγή των super tankers τη δεκαετία του 1950 από τον Α. Ωνάση. Η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων τεχνολογιών. Καινοτομία μπορεί να προκύψει και σε διοικητικό επίπεδο από τον συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί. Στην κατεύθυνση αυτή η υιοθέτηση των σημαίων ευκολίας και η απασχόληση χαμηλών αλλοδαπών πληρωμάτων μπορεί να θεωρηθεί καινοτομία. Το μεγαλύτερο μέρος των Ελλήνων εφοπλιστών όμως δεν ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Είναι επιχειρηματίες που ενώ αναλαμβάνουν κίνδυνο, δεν προωθούν καινοτομικές εφαρμογές. Ο μεγάλος αριθμός νέων εφοπλιστών του Πειραιά της δεκαετίας

του 1970 ανέλαβε με ρίσκο, το οποίο όμως προσπάθησε να ελαχιστοποιήσει με την εφαρμογή δοκιμασμένων στρατηγικών και μεθόδων όπως θα φανεί αναλυτικά στα κεφάλαια 5 και 6. στην συνέχεια καταγράφεται και αναλύεται η τμηματοποίηση που εφαρμόζαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης, όπως αυτή καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου.

3.4 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν στοιχεία από 50 επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών μεγέθους. Από το σύνολο των 50 επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, το 1991 λειτουργούσαν οι 40. Στους πίνακες 3.1 και 3.2 παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν στην τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις το 1981 και το 1990. η εξέταση για τα έτη 1981 και 2005 γίνεται προκειμένου να διαπιστωθούν οι μεταβολές που σημειώθηκαν στην τμηματοποίηση των επιχειρήσεων από πιθανές μεταβολές των χαρακτηριστικών τους (μέγεθος, ειδίκευση στόλου κ.λ.π). Έτσι εξετάζονται αρχικά οι 40 επιχειρήσεις του δείγματος που λειτουργούσαν το 1991 και στη συνέχεια εξετάζεται το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος για το 2005.

Στο σύνολο τους σχεδόν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις εμφανίζονται και τα δύο έτη να υιοθετούν την πρώτη μέθοδο τμηματοποίησης με βάση τις λειτουργικές ειδικεύσεις. Συγκεκριμένα από τις 40 επιχειρήσεις που καταγράφηκαν να λειτουργούν το 1991, στις 39 δηλώθηκε ότι εφαρμοζόταν η λειτουργική τμηματοποίηση, και μόνο σε μια επιχείρηση δηλώθηκε ότι εφαρμοζόταν κάποιου είδους μικτή τμηματοποίηση που περιλάμβανε στοιχεία και από τις τρεις μεθόδους, δηλαδή την λειτουργική, την τμηματοποίηση κατά δραστηριότητα και την τμηματοποίηση matrix. Κατά τη μέθοδο αυτή κάποιες λειτουργικές ειδικεύσεις συνυπήρχαν με ειδικεύσεις κατά τομείς δραστηριότητας(ειδικεύσεις πλοίων που διαχειριζόταν).

Το 2005 από το σύνολο των επιχειρήσεων στις 47 δηλώθηκε η υιοθέτηση ενός είδους μικτής τμηματοποίησης. Η λειτουργική τμηματοποίηση δεν εφαρμοζόταν με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις επιχειρήσεις καθώς αυτό ήταν συνάρτηση του μεγέθους και της ειδίκευσης του στόλου που διαχειρίζονταν όπου σε ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις για παράδειγμα, καταγράφηκε τμηματοποίηση κατά λειτουργία και κατά ειδίκευση του στόλου. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζαν μικτή τμηματοποίηση διαχειρίζονταν και τα δύο έτη διαφοροποιημένους στόλους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η μικτή τμηματοποίηση που δηλώθηκε το 2005 δεν ήταν ενιαία για όλες τις επιχειρήσεις. Οι δύο από τις τρεις επιχειρήσεις του 2005, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η επιχείρηση που δήλωσε μικτή τμηματοποίηση για το 1991, εφαρμόζαν μέθοδο αντίστοιχη με την εταιρεία του 1991, ενώ σε μια επιχείρηση δηλώθηκε ότι η τμηματοποίηση της, αποτελούσε συνδυασμό που περιείχε στοιχεία της λειτουργικής και της matrix οργάνωσης.

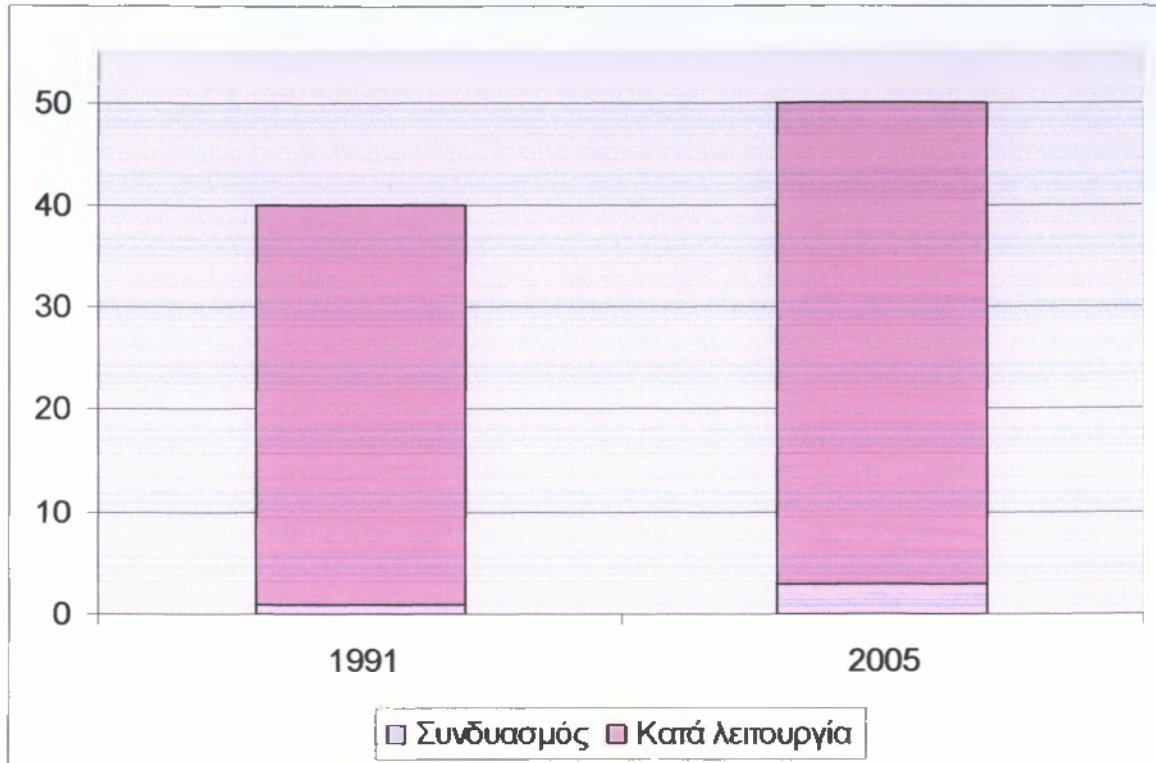
Πίνακας 3.1
Η Τμηματοποίηση των ΕΝΕ το 1991

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	ΜΕΓΑΛΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	7	7	25	39
ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ	-	-	-	-
MATRIX	-	-	-	-
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ	-	-	1	1
ΣΥΝΟΛΟ	7	7	26	40

Πίνακας 3.2
Η Τμηματοποίηση των ΕΝΕ το 2005

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ	ΜΕΓΑΛΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	9	17	21	47
ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ	-	-	-	-
MATRIX	-	-	-	-
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ	1	1	1	3
ΣΥΝΟΛΟ	10	18	22	50

Διάγραμμα 3.3:
Η τμηματοποίηση των ΕΝΕ 1991-2005.



Η εφαρμογή της μικτής τμηματοποίησης σε μια μεγάλη, αλλά και ως ένα βαθμό και σε μια μεσαία επιχείρηση, εξηγείται από το μέγεθος τους, το οποίο άλλωστε επέτρεπε και την διαφοροποίηση των στόλων που διαχειρίζονταν. Είναι δυνατόν όταν μια επιχείρηση αναπτύσσεται, να δυσκολεύεται να επιτύχει την συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων στη λειτουργική τμηματοποίηση (λειτουργικές μονάδες) και να καθίσταται αποδοτικότερη η δημιουργία τμημάτων με βάση τους τύπους των πλοίων (παραγωγικές μονάδες). Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που διαχειρίζεται στόλο 20 δεξαμενόπλοιων και 20 bulk carrier, ίσως είναι αποτελεσματικότερο να χωρίσει τα βασικά της τμήματα ανάλογα με την ειδίκευση των πλοίων της και να διατηρεί ενιαία τα υπόλοιπα τμήματα. Για λόγους που συνδέονται με το κόστος υλοποίησης της τμηματοποίησης κατά προϊόν, εξαιτίας της ύπαρξης πολλαπλών κοινών δραστηριοτήτων, από τις επιχειρήσεις επιχειρήθηκε η υιοθέτηση της μικτής οργάνωσης και η διατήρηση της αυτονομίας ορισμένων λειτουργικών ειδικοτήτων, οι οποίες, υπηρετούσαν ταυτόχρονα τους τομείς κατά προϊόν.

Και τα δύο έτη όμως, μικτή τμηματοποίηση αυτού του είδους εμφανίζεται να είχε υιοθετήσει και μια μικρή επιχείρηση. Η επιλογή δικαιολογείται ίσως από το γεγονός ότι η επιχείρηση αυτή διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο, ο οποίος, για κάποιο χρονικό διάστημα περιείχε στις τάξεις του και ακτοπλοϊκά πλοία. Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση, τόσο το 1975, όσο και το 1995 καταγράφηκε στην κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων, γεγονός που υπονοεί ότι, η κατάταξη της το 1991 και το 2005 δεν συνδέεται με κάποια μόνιμα χαρακτηριστικά.

Η εικόνα που παρουσιάζουν οι ΕΝΕ σε σχέση με την τμηματοποίηση των εργασιών τους εμφανίζει ιδιαιτερότητες. Θεωρείται ότι η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης που βασίζεται στην τμηματοποίηση κατά λειτουργία, είναι δυνατόν, να δημιουργήσει προβλήματα ελέγχου και να αναγκάσει την επιχείρηση να οδηγηθεί στην τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας ή προϊόν . Αυτό το στοιχείο δεν επιβεβαιώθηκε στις ΕΝΕ, παρά το γεγονός ότι, μεταξύ του 1991 και του 2005, 12 επιχειρήσεις πέρασαν από την τρίτη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες. Ταυτόχρονα, ενώ το 1991 στις καταγεγραμμένες επιχειρήσεις περιλαμβάνονταν 14 μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ο αριθμός αυτός το 2005 αυξήθηκε στις 28.

Παρά την σημαντική μεταβολή-αύξηση του μεγέθους μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων όμως, μόνο δύο επιχειρήσεις δήλωσαν ότι μετέβαλαν την μέθοδο τμηματοποίησης προς την μικτή τμηματοποίηση μεταξύ του 1991 και του 2005. Η κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης, δικαιολογείται και από τη στρατηγική ανταγωνισμού που εφάρμοζαν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου. Στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, εφαρμοζόταν στρατηγική ανταγωνισμού, η οποία, στηριζόταν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών τους. Το στοιχείο αυτό, εξηγεί σε σημαντικό βαθμό την επιλογή των ΕΝΕ να εφαρμόζουν την λειτουργική τμηματοποίηση, καθώς έτσι, επιτύγχαναν αποτελεσματικότητα και μείωση του διοικητικού κόστους.

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία και η τμηματοποίηση κατά προϊόν θεωρείται ότι βασίζονται στις αρχές της κλασσικής θεωρίας της διοίκησης και ότι είναι σχεδιασμένες για να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένους στόχους, στοιχεία που τους αφαιρούν την ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η μάρτιξ τμηματοποίηση

αντίθετα, θεωρείται ότι αυξάνει την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης και συναντάται σε επιχειρήσεις που χρειάζεται να ανταποκρίνονται σε ραγδαίες αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας τους. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της μάρτις τμηματοποίησης πρέπει να είναι εκτεταμένη στη ναυτιλία. Πράγματι, στο διεθνή χώρο δύο είναι οι παράγοντες που έχουν οδηγήσει τις ναυτιλιακές εταιρίες στην ανάπτυξη της μάρτις οργάνωσης. Ο πρώτος συνδέεται με το μέγεθος και την διαφοροποίηση του στόλου τους και ο δεύτερος, με τον αυξημένο ανταγωνισμό που απαιτεί περισσότερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με το κόστος και την ποιότητα υπηρεσίας. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας όμως η θέση αυτή δεν φαίνεται να ισχύει. Προφανώς, αυτό δεν συνδέεται με το ότι το περιβάλλον λειτουργίας των ΕΝΕ διαφέρει, αφού λειτουργούν στο διεθνή χώρο. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εξέλιξη αυτή θα πρέπει να αναζητηθούν σε τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη συνδέεται με τη δομή των επιχειρήσεων και την ειδίκευση του στόλου τους, η δεύτερη συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των Ελλήνων εφοπλιστών και η τρίτη με την έκταση εφαρμογής καινοτομικών στρατηγικών.

Οι περισσότερες ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις συμμετέχουν στις βασικές αγορές της μπάκ ναυτιλίας. Οι αγορές αυτές καθορίζονται από τις τέσσερις κύριες ομάδες χύδην φορτίων, δηλαδή την αγορά των χύδην υγρών φορτίων (αργό πετρέλαιο, παράγωγα πετρελαίου κ.α.), την αγορά των πέντε βασικών χύδην ξηρών φορτίων (σιδηρομέταλλευμα, άνθρακας, σιτηρά, βωξίτες και αλουμίνια, και φωσφάτα), την αγορά των δευτερεύουσας σημασίας χύδην ξηρών φορτίων (χάλυβας, χημικά, ξυλεία, τσιμέντο, ορυκτά, ζωοτροφές, λιπάσματα, ζάχαρη, οχήματα, παλιοσίδερα κ.α.) και την αγορά των κατεψυγμένων φορτίων (κρέατα, αναλώσιμα τρόφιμα, φρούτα και λαχανικά. Η διαφοροποίηση των στόλων, αφορά την ίδια βασική αγορά της μπάκ ναυτιλίας και δεν σχετίζεται με τη ναυτιλία τακτικών γραμμών ή την επιβατηγό ναυτιλία, οι οποίες, απαιτούν διαφορετικής μορφής οργάνωση στην υποδομή της ξηράς. Με βάση λοιπόν το γεγονός ότι, ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει διαφοροποιημένος στόλος, η οργάνωση, με μικρές προσαρμογές, μπορεί να παραμένει ενιαία, δεν καθίσταται ανάγκη μεταβολής του τύπου της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Δεν καθίσταται δηλαδή αναγκαία η μετάβαση από τη λειτουργική, στην τμηματική ή την μάρτις

τμηματοποίηση, από τη στιγμή μάλιστα που αυτό θα σήμαινε αύξηση των διοικητικών εξόδων άρα του κόστους παραγωγής. Το χαρακτηριστικό αυτό συναντάται και στις βρετανικές επιχειρήσεις, στις οργανωτικές δομές των οποίων κυριαρχούσε η λειτουργική τμηματοποίηση. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείτο στην μπάγκ ναυτιλία εφάρμοζε την λειτουργική τμηματοποίηση, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είχαν διαφοροποιημένες δραστηριότητες και εφάρμοζαν την τμηματοποίηση κατά τομέα.

Ο δεύτερος παράγοντας συνδέεται με την νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών για την διοίκηση των επιχειρήσεων τους και την αντίληψη τους για την μεταβίβαση της εξουσίας, καθώς και το οργανωτικό κλίμα και την οργανωτική κουλτούρα που δημιουργείται από αυτά . Τα στοιχεία αυτά με τη σειρά τους δημιουργούν τον χαρακτήρα της επιχείρησης στο οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο. Αναγνωρίζεται ότι οι επιχειρήσεις μπορεί με τον τρόπο αυτό να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το ποιο στοιχείο κυριαρχεί στην "κουλτούρα" τους. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην εξουσία (δύναμη), στους ρόλους που υπηρετούν τα άτομα στην οργανωτική δομή, στο προς εκτέλεση έργο και στα άτομα που απαρτίζουν την οργάνωση. Στην πλειοψηφία τους, οι ΕΝΕ κατά την διάρκεια της περιόδου εξέτασης ήταν επιχειρήσεις που βασίζονταν στην εξουσία του ιδιοκτήτη. Κουλτούρα που στηριζόταν στους ρόλους των ατόμων στην οργανωτική δομή, καταγράφηκε μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις. Στην κουλτούρα που στηρίζεται στην εξουσία η επιχείρηση λειτουργεί σαν ιστός που η κίνηση του πραγματοποιείται μόνο από το κέντρο του. Το στοιχείο αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αντιδρά κατάλληλα στη μεταβολή των συνθηκών, της δίνει δηλαδή την απαραίτητη ευελιξία ακόμα και στην περίπτωση που εφαρμόζει λειτουργική τμηματοποίηση. Επιπλέον, καθώς βασίζεται στην αφοσίωση, την εμπιστοσύνη και την υπακοή των ατόμων που απαρτίζουν την οργάνωση, δεν αντιμετωπίζει πιέσεις για αλλαγή. Οι Έλληνες εφοπλιστές είναι επιχειρηματίες που επιδιώκουν να διατηρούν την εξουσία και να ασκούν τον απόλυτο έλεγχο στις επιχειρήσεις τους, όσο αυτό είναι δυνατό. Αργότερα θα δίνουν με ιδιαίτερη βαρύτητα στην πίστη των στελεχών τους και δεν επιτρέπουν την αμφισβήτηση της εξουσίας τους. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση εφοπλιστών που ήλεγχαν και το παραμικρό τέλεξ

που έφευγε από το γραφείο. Μετάβαση από τη λειτουργική στην τομεακή ή την μάτριξ τμηματοποίηση θα οδηγούσε αναγκαστικά και στην εκχώρηση εξουσίας, άρα στη μείωση του ελέγχου των ιδίων. Αυτό όμως ήταν σε αντίθεση με το βασική τους νοοτροπία, άρα η εφαρμογή του ήταν ανεπιθύμητη. Βέβαια, από κάποιο σημείο και έπειτα, το μέγεθος της επιχείρησης και της οργανωτικής δομής επέβαλε την εκχώρηση εξουσίας, τουλάχιστον για τα λειτουργικά ζητήματα. Αυτό γινόταν όμως μόνο σε στελέχη που δεν συνδέονταν με τους πλοιοκτήτες με απλή συμβατική σχέση, αλλά ήταν συγγενικά πρόσωπα ή μικρομέτοχοι των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια πληρούσαν το βασικό προσόν της πίστης και της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Ο τρίτος παράγοντας που συνέβαλε στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συνδέεται με τις στρατηγικές που εφαρμόζαν και το βαθμό ανταπόκρισης τους στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η τμηματοποίηση κατά τομέα δραστηριότητας θεωρείται ότι είναι περισσότερο κατάλληλη για περιβάλλοντα ευμετάβλητα, ενώ η τμηματοποίηση μάτριξ, συνδέεται με επιχειρήσεις που είναι πρωτοποριακές και εφαρμόζουν στρατηγικές που στηρίζονται στην καινοτομία. Η μεταβολή από τη λειτουργική τμηματοποίηση στη τμηματοποίηση κατά τομέα, ή την τμηματοποίηση μάτριξ, πραγματοποιείται όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος το επιβάλλουν ή όταν η στρατηγική της επιχείρησης μεταβάλλεται. Στην περίπτωση των ΕΝΕ όμως, όπως θα, οι στρατηγικές που εφαρμόζαν ήταν ενιαίες για το σύνολο της περιόδου και δεν μεταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, όταν οι συνθήκες στην αγορά μεταβλήθηκαν. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη επιχειρήθηκε μέσω της απόκτησης πλοίων χαμηλής ειδίκευσης και ο ανταγωνισμός μέσω της δυνατότητας παραγωγής με χαμηλό κόστος. Η καινοτομία δεν αποτέλεσε χαρακτηριστικό των στρατηγικών των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου. Η λειτουργική οργάνωση λοιπόν, εξυπηρετούσε τις στρατηγικές που εφαρμόζαν περισσότερο αποτελεσματικά από άλλες μορφές οργάνωσης, η εφαρμογή των οποίων, συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος. Φυσικά, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο υπήρξαν και

περιπτώσεις καινοτόμων εφοπλιστών και επιχειρήσεων, που αποτελούσαν όμως την μειοψηφία.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, μπορούμε να πούμε ότι η οργανωτική δομή των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων ήταν συνάρτηση των ειδικών χαρακτηριστικών της κάθε μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικά που συνδέονταν με την ειδίκευση του στόλου τους, το μέγεθος τους, την φιλοσοφία διοίκησης των πλοιοκτητών τους και τον οργανωτικό χαρακτήρα που αυτή δημιουργεί καθώς και τον χαμηλό βαθμό προσαρμογής τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης, οδήγησαν στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης, παρά το γεγονός ότι στοιχεία όπως η μεταβολή του μεγέθους ενός αριθμού επιχειρήσεων οδηγούσε σε διαφορετική κατεύθυνση .

3.5 ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στη συνέχεια θα εξεταστεί ο βαθμός ανάπτυξης των διαφόρων λειτουργικών ειδিকেύσεων σε αυτόνομα τμήματα, δηλαδή, η έκταση της οργανωτικής δομής των ΕΝΕ. Οι ειδিকেύσεις σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση σχετίζονται με τρεις κύριους τομείς. Τον εμπορικό ή τον τομέα των πωλήσεων, τον τομέα της διαχείρισης και τον οικονομικό τομέα. Η ανάπτυξη των ειδিকেύσεων στους τομείς αυτούς είναι συνήθως συνάρτηση του μεγέθους αλλά και της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί σε ποιο βαθμό οι λειτουργικές εξειδικεύσεις αποτελούσαν ανεξάρτητα τμήματα στις ΕΝΕ.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3., μόνο τρεις από τις 50 επιχειρήσεις εμφάνιζαν το 2005 ολοκληρωμένη οργανωτική δομή, δηλαδή είχαν αναπτύξει σε αυτόνομα τμήματα (ή ημιαυτόνομες ειδικότητες) το σύνολο των λειτουργικών εξειδικεύσεων . Και οι τρεις αυτές επιχειρήσεις ανήκαν στην πρώτη κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές υπήρχαν τα τμήματα ναυλώσεων (Ν), λειτουργικής διαχείρισης (Δ), τεχνικό

(Τ), πληρωμάτων (Π), ασφαλίσεων (Α), προμηθειών (Πρ), νομικό (Νο), αγοράς και πώλησης πλοίων (Α&Π), διοίκησης (Δ), μηχανογράφησης (Μ), λογιστήριο (Λ) και ασφάλειας (Ασ) ή ελέγχου (Ε).

Οι παραπάνω ειδικότητες θεωρείται ότι καλύπτουν όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων μιας σύγχρονης ναυτιλιακής επιχείρησης. Η ύπαρξη τους όμως, είναι συνήθως συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν όλες οι ειδικότητες και να εκτελούνται εσωτερικά από στελέχη της επιχείρησης. Στις μικρές αντίθετα, είναι δυνατό να υπάρχουν και να εκτελούνται εσωτερικά μόνο οι βασικές λειτουργίες και οι υπόλοιπες, να ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιλογή μεταξύ της ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη ή της εκτέλεσης εσωτερικά (in house), είναι συνάρτηση του κόστους που συνεπάγεται η κάθε επιλογή, αλλά και της προτίμησης και της φιλοσοφίας διοίκησης του κάθε πλοιοκτήτη.

Η ειδίκευση των ναυλώσεων σαν αυτόνομο τμήμα δηλώθηκε σε 27 επιχειρήσεις, από τις οποίες όμως μόνο οι 4 ήταν μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι υπόλοιπες 22 ανήκαν στη μεσαία και μεγάλη κατηγορία. Η ύπαρξη τμήματος ναυλώσεων αποτελεί ένδειξη του γεγονότος ότι, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, διατηρούσαν διασυνδέσεις στις σχετικές ναυλαγορές και ήταν κατά κάποιο τρόπο αυτόνομες στο θέμα της εξεύρεσης απασχόλησης για τα πλοία τους. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι, μόνο τέσσερις μικρές επιχειρήσεις ανήκουν στην ομάδα αυτή, από τις οποίες, οι τρεις διατηρούσαν γραφεία και εκτός Πειραιά, τα οποία, ασχολούνταν με τις ναυλώσεις. Επιπλέον και οι τέσσερις λειτουργούσαν το 2005 για περισσότερα από 13 χρόνια. Πρέπει να αναφερθεί ότι με την λειτουργία αυτή συνδεόταν η ύπαρξη γραφείων-πρακτορείων σε κέντρα εκτός Πειραιά των περισσότερων επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας. Επιπλέον, για ορισμένες επιχειρήσεις, το τμήμα ναυλώσεων δεν διεκπεραίωνε μόνο τις ναυλώσεις της επιχείρησης λειτουργούσε ανταγωνιστικά στην αγορά και έκλεινε ναυλώσεις για πλοία τρίτων επιχειρήσεων. Σε κάποιες από τις παραπάνω επιχειρήσεις το τμήμα ναυλώσεων δεν ήταν ενταγμένο στην οργανωτική τους δομή, αλλά αποτελούσε τυπικά ανεξάρτητη μονάδα.

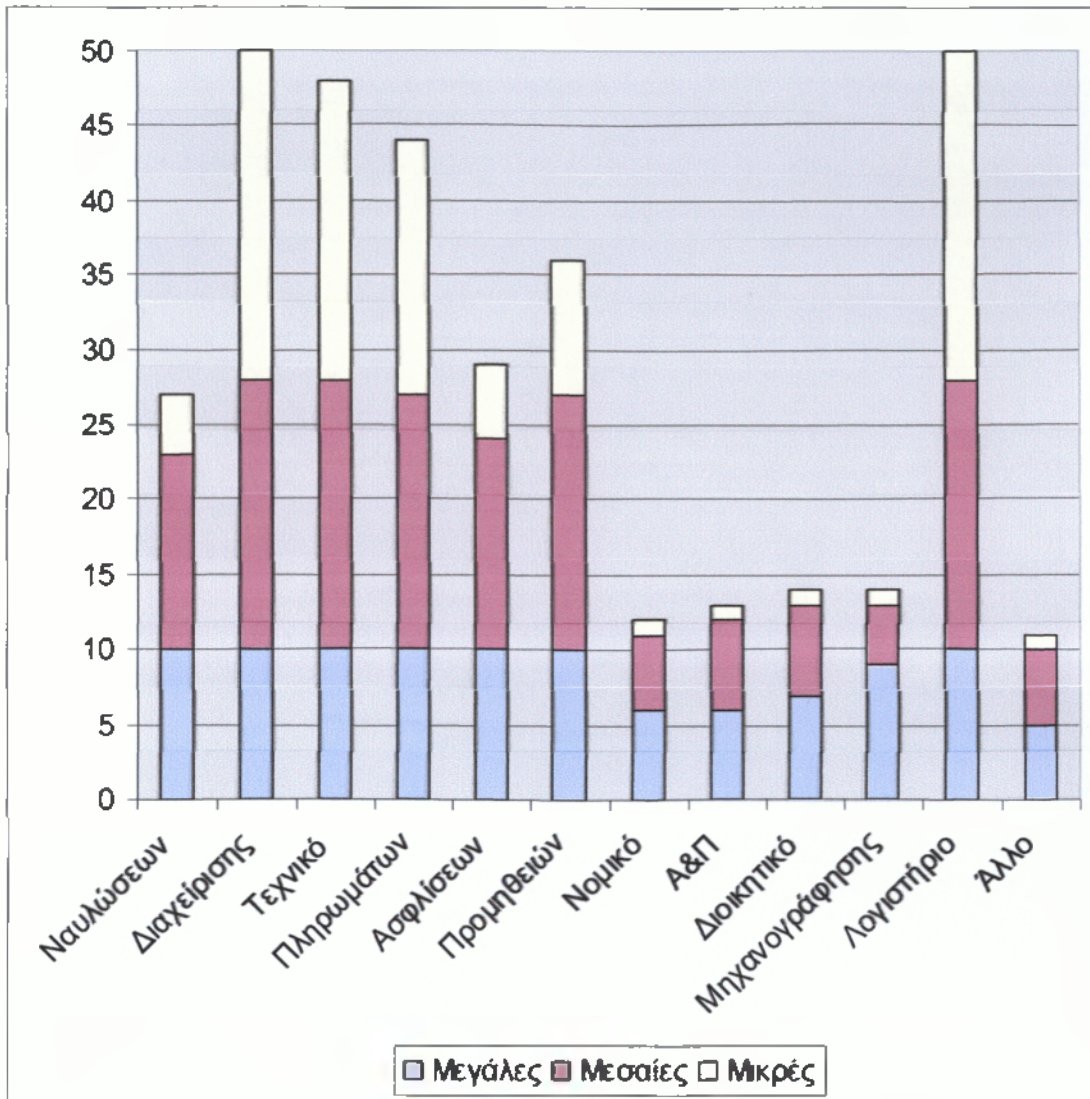
Πίνακας 3.3
Τα τμήματα των ΕΝΕ (2005)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*	ΤΜΗΜΑΤΑ**											
	N	Δ	Τ	Π	A	Πρ	No	A&Π	Δι	M	Λογ	Λ
3 A	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2A	+		+	+	+	+	+		+	+		+
2B	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+
1 A-2B-1Γ	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
1 A-1B	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	
1 A- 1 B	+	+	+	+	+	+		+		+		
2A-1 B	+	+	+	+	+	+				+	+	
4B-3Γ	+	+	+	+	+	+					+	
2B	+	+	+	+		+					+	
1B		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+
2B		+	+	+	+	+					+	+
1Γ		+	+	+	+					+	+	+
1B-5Γ		+	+	+		+					+	
7Γ		+	+	+							+	
1B-3Γ		+	+								+	
2Γ		+									+	

*A= Μεγάλες, B= Μεσαίες Γ= Μικρές

**N= Ναυλώσεων, Δ= Διαχείρισης, Τ= Τεχνικό, Π= Πληρωμάτων, A= Ασφαλίσεων. Πρ= Προμηθειών, Νο= Νομικό, A&Π= Αγοράς και πώλησης πλοίων, Δι= Διοικητικό, M= Μηχανογράφησης, Λογ= Λογιστήριο, Λ= Λοιπά.

Διάγραμμα 3.4
Τα τμήματα των ΕΝΕ (1990)



Το τμήμα λειτουργικής διαχείρισης ή επιχειρήσεων (operation) υπήρχε σε όλες τις επιχειρήσεις. Αποτελεί το βασικότερο τμήμα σε κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση, καθώς, ασχολείται με την επίβλεψη της εκτέλεσης του μεταφορικού έργου της επιχείρησης. Έχει σαν έργο του την παρακολούθηση και το συντονισμό των κινήσεων των πλοίων της επιχείρησης και φροντίζει για την σωστή και έγκαιρη εκτέλεση των υποχρεώσεων των πλοίων έναντι των ναυλωτών τους. Το operation στελεχώνεται κυρίως από πρώην πλοιάρχους (αρχιπλοιάρχους) του εμπορικού ναυτικού και αποτελεί στην ουσία το τμήμα παραγωγής της κάθε επιχείρησης.

Τεχνικό τμήμα λειτουργούσε αυτόνομα στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων, με εξαίρεση δύο μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δήλωσαν ότι είχαν εξωτερικούς συνεργάτες. Το τεχνικό τμήμα ασχολείται με την συντήρηση και επισκευή των πλοίων της επιχείρησης και γενικότερα με την τεχνική διοίκηση τους. Αποτελεί, όπως και το operation, ένα από τα σπουδαιότερα τμήματα υποδομής της επιχείρησης αφού συνδέεται άμεσα με την παραγωγική δυνατότητα των πλοίων, αλλά και με τη διαμόρφωση του κόστους των μεταφορικών υπηρεσιών που παρέχουν. Τα στελέχη του τμήματος αυτού είναι αναγκασμένα να ταξιδεύουν συχνά προκειμένου να πραγματοποιούν ή να επιθεωρούν επισκευές που γίνονται στα πλοία. Στελεχώνεται κυρίως από ναυπηγούς και πρώην μηχανικούς (αρχιμηχανικούς) του εμπορικού ναυτικού.

Το τμήμα πληρωμάτων δηλώθηκε ως ανεξάρτητο τμήμα σε 44 επιχειρήσεις, και δεν υπήρχε μόνο σε 5 μικρές και μια μεσαία επιχείρηση. Το τμήμα πληρωμάτων ασχολείται με την επιλογή των ναυτικών και τον χειρισμό των εργασιακών θεμάτων που τους αφορούν. Η σπουδαιότητα του τμήματος πληρωμάτων διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και αυτό, είναι συνάρτηση της πολιτικής απασχόλησης ναυτικών που ακολουθείται. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση τριών επιχειρήσεων, οι οποίες, διατηρούσαν ειδικό γραφείο στη Χίο, με αρμοδιότητα την εξεύρεση ναυτικών και την διατήρηση επαφής με τα πληρώματα και τις οικογένειες τους.

Οι ασφαλίσεις αποτελούσαν ξεχωριστό τμήμα για 29 από τις 50 επιχειρήσεις, από τις οποίες μόνο οι 5 ήταν μικρές επιχειρήσεις. Το τμήμα Ασφαλίσεων είναι υπεύθυνο για την ασφάλιση των πλοίων τόσο για το σκάφος και τη μηχανή όσο και για τις αστικές ευθύνες των πλοιοκτητών από βλάβες, ατυχήματα ή άλλη αιτία καθώς για την διεκπεραίωση των απαιτήσεων που δημιουργούνται. Το τμήμα ασφαλίσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα καθώς με τη λειτουργία του ελαχιστοποιούνται όλες οι απαιτήσεις τρίτων κατά της επιχείρησης, τοποθετούνται σε σωστή βάση οι απαιτήσεις (claims) της επιχείρησης κατά των ασφαλιστών έτσι ώστε με βάση το ασφαλιστήριο συμβόλαιο να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αποζημίωση, και τέλος μεθοδεύονται και αξιοποιούνται οι απαιτήσεις της επιχείρησης κατά τρίτων.

Το τμήμα προμηθειών, είτε σαν αυτόνομο τμήμα, είτε σαν υποτμήμα του τεχνικού τμήματος, υπήρχε στις 37 από τις 50 επιχειρήσεις. Από τις 13 επιχειρήσεις που δεν είχαν τέτοιο τμήμα, οι 2 ήταν μεσαίου μεγέθους και οι 11 μικρού. Το τμήμα αυτό έχει σαν έργο να εξασφαλίζει ότι όλα τα πλοία έχουν επαρκή εξοπλισμό και εφόδια προκειμένου να μην επηρεάζεται η εκτέλεση του ταξιδιού ή να μην δημιουργείται κίνδυνος για το πλοίο, το πλήρωμα ή το φορτίο.

Το νομικό τμήμα σαν αυτόνομο τμήμα υπήρχε μόνο σε 12 επιχειρήσεις το 1990. Από τις επιχειρήσεις αυτές οι 2 ήταν μεσαίου μεγέθους, δύο ήταν μικρές και οι 8 μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά κανόνα, σαν αυτόνομο τμήμα λειτουργεί σε μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, στις περισσότερες περιπτώσεις ο ρόλος του νομικού τμήματος ήταν συμβουλευτικός, και η στελέχωση του ήταν περιορισμένη.

Οι αγοραπωλησίες των πλοίων σαν χωριστή λειτουργία, διεκπεραιώνονταν από ιδιαίτερο τμήμα σε 13 ναυτιλιακές επιχειρήσεις, από τις οποίες, η μία ανήκε στην μικρή κατηγορία, και οι 6 στην μεσαία κατηγορία. Η αυτόνομη ύπαρξη του τμήματος αυτού συνδέεται με το μέγεθος του στόλου της επιχείρησης, αλλά και με την επενδυτική στρατηγική που ακολουθεί. Κατά κανόνα ο ρόλος του τμήματος περιορίζεται στην αναζήτηση των ευκαιριών και στην διεκπεραίωση ορισμένων τεχνικών ή διαδικαστικών ζητημάτων που αφορούν την αγοραπωλησία, καθώς, οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από τους πλοιοκτήτες.

Το τμήμα διοίκησης προσωπικού υπήρχε σε 14 από τις 50 επιχειρήσεις. Το τμήμα αυτό, καθώς ασχολείται με τα εργασιακά ζητήματα του προσωπικού της ξηράς, είναι απαραίτητο να υπάρχει μόνο στις επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού. Οι 14 επιχειρήσεις που διατηρούσαν αυτόνομο τμήμα προσωπικού ήταν στο σύνολο τους σχεδόν, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

Τμήμα μηχανογράφησης διατηρούσαν το 2005 μόνο οι 14 από τις 50 επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις ξεκίνησαν τη λειτουργία του τμήματος την ίδια χρονιά, δηλαδή το 2005. Οι 9 από αυτές ήταν μεγάλες επιχειρήσεις, οι 4 μεσαίες και μόνο μία μικρή.

Λογιστήριο, όπως είναι λογικό, διατηρούσαν, ανεξάρτητα από το βαθμό οργάνωσης του και την έκταση των αρμοδιοτήτων του, όλες οι ΕΝΕ. Το τμήμα: λογιστηρίου χειρίζεται λογιστικά τους λογαριασμούς της ναυτιλιακής επιχείρησης και παρέχει την απαραίτητη πληροφόρηση στη διοίκηση της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις το λογιστήριο ήταν τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης.

Τμήματα πέρα από τα προαναφερόμενα, διατηρούσαν μόλις 11 επιχειρήσεις, από τις οποίες μόνο η μία ήταν μικρή. Η κατηγορία "λοιπά" αφορά τμήματα που βασίζονται σε δραστηριότητες που συνδέονται κυρίως με την ασφαλή και ποιοτική διαχείριση του στόλου και τον έλεγχο ως διοικητική λειτουργία.

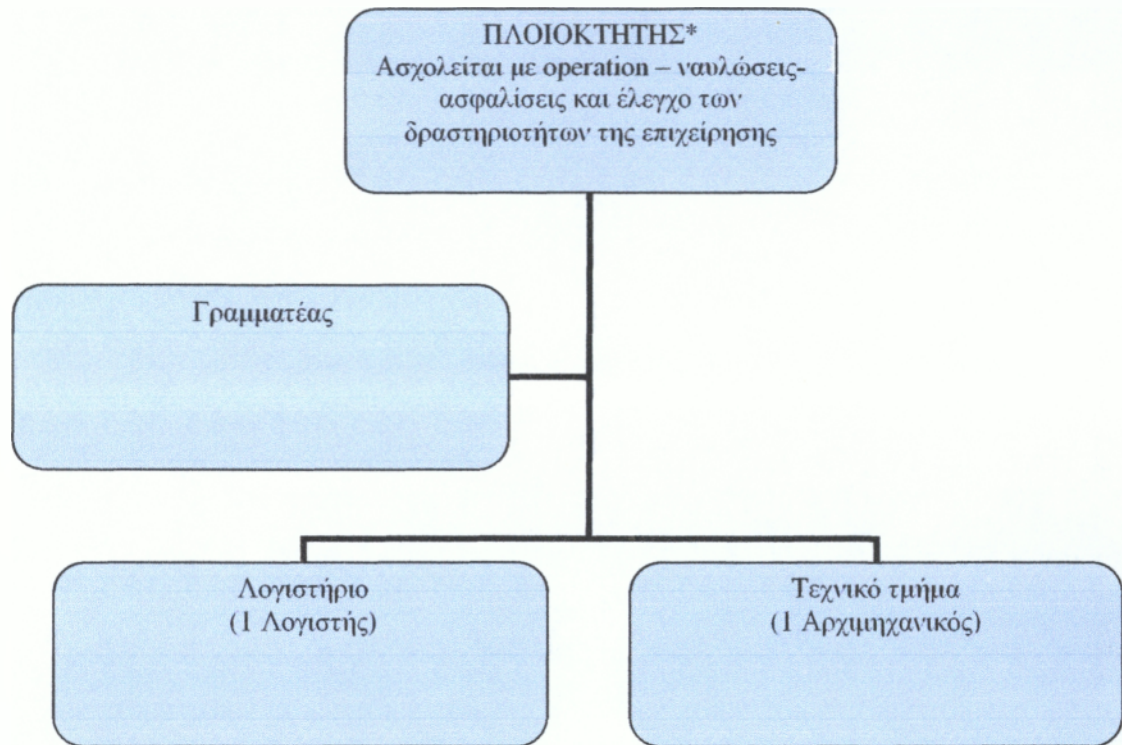
Η έκταση της οργανωτικής δομής, συνδέεται, όπως φάνηκε ήδη από την προηγούμενη ανάλυση, με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης και αυτό συνδέεται στενά με την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και μείωσης του κόστους μέσω των οικονομιών κλίμακας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, εμφανίζονται στην πλειοψηφία τους να διατηρούν περισσότερα τμήματα από ότι οι μεσαίες και οι μικρές. Αναφέρθηκε ήδη ότι μόνο τρεις από τις 50 επιχειρήσεις εμφανίζονται να διατηρούν όλα τα τμήματα που εξετάστηκαν στην έρευνα πεδίου. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.3., στις τρεις πρώτες σειρές, όπου υπάρχουν κατά σειρά τα περισσότερα τμήματα, εμφανίζονται μόνο μεγάλες επιχειρήσεις. Προς το τέλος του πίνακα, όπου εμφανίζονται οι επιχειρήσεις με τα λιγότερα τμήματα συναντώνται μικρές επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι 5 επιχειρήσεις που το 2005 καταγράφηκαν ως μοναχοβάπορες, εμφανίζονται στις τελευταίες σειρές του Πίνακα 3.3., οι δύο δε από αυτές, που εμφανίζονται στην τελευταία σειρά, διατηρούσαν το 2005 μόνο δύο τμήματα. Μπορούμε γενικά να πούμε ότι όσο αυξάνει το μέγεθος της επιχείρησης τόσο και οι καταστάσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη λειτουργία της γίνονται περισσότερο σύνθετα, στοιχείο που την αναγκάζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη της δομής της, προκειμένου να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά της. Μια μικρή επιχείρηση διατηρώντας τμήματα που συνδέονται με τις βασικές λειτουργίες της, δηλαδή το operation, το τεχνικό και το λογιστήριο, μπορεί, σε βάρος συνήθως του χρόνου και της δημιουργικότητας του πλοιοκτήτη, να ανταποκριθεί στις ανάγκες λειτουργίας της.

Βέβαια, σε μια ολοπρόσωπη οργάνωση αυτού του είδους υπάρχει ευελιξία, καθώς, ο όγκος της εργασίας επιτρέπει στον καθένα να έχει την πλήρη εικόνα του συνόλου των εργασιών. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν επιχειρήσεις που στο αρχικό τους στάδιο, όταν είχαν μικρό αριθμό πλοίων, ο πλοιοκτήτης, μια γραμματέας και ένας λογιστής ήταν το προσωπικό ξηράς. Όσο όμως αυξάνει το μέγεθος του στόλου της, είναι αναγκασμένη να αυξάνει, σε μικρότερη βέβαια αναλογία, το προσωπικό της. Η αύξηση του προσωπικού και η ανάγκη για αποδοτικότερη οργάνωση, οδηγεί αρχικά στον περιορισμό του εύρους της εργασίας του κάθε εργαζόμενου, και στη συνέχεια, στην αυτονόμηση ορισμένων ειδικεύσεων και στην μετατροπή τους σε τμήματα.

Η σχέση μεγέθους της επιχείρησης και έκτασης της οργανωτικής της δομής γίνεται περισσότερο φανερή από την εξέταση των οργανογραμμάτων ορισμένων επιχειρήσεων όπως καταγράφηκαν στην έρευνα πεδίου. Όπως προέκυψε από την έρευνα πεδίου, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν υπήρχε σχεδιασμένο οργανόγραμμα, ή υπήρχε και ήταν γνωστό μόνο στον πλοιοκτήτη. Στο Διάγραμμα 3.5. περιέχεται το οργανόγραμμα επιχείρησης-μοναχοβάπτου. Η επιχείρηση διαχειριζόταν πλοίο μπάλκ κάρριερ μεγέθους χάντυ και διατηρούσε ουσιαστικά μόνο δύο τμήματα, το τεχνικό και το λογιστήριο. Ο πλοιοκτήτης εκτελούσε ή είχε την επίβλεψη της εκτέλεσης από εξωτερικούς συνεργάτες των περισσότερων δραστηριοτήτων. Το πρότυπο αυτό, με μικρές διαφοροποιήσεις, ακολουθούσε το σύνολο των μοναχοβάπτουρων επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου. Όπως αναφέρθηκε ήδη, στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μοναχοβάπτουρων επιχειρήσεων, οι οποίες διαχειρίζονταν πλοία γενικού φορτίου και διατηρούσαν μόνο τα τμήματα λειτουργικής διαχείρισης (operation) και λογιστήριο, ενώ για την τεχνική διοίκηση του πλοίου είχαν εξωτερικό συνεργάτη. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούσαν ουσιαστικά, εκτός από τον πλοιοκτήτη, ένα λογιστή και μια γραμματέα. Στα Διαγράμματα 3.6. και 3.7. περιέχονται τα οργανογράμματα μιας μικρής και μιας μεσαίας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούσαν αυτόνομα μόνο τα βασικά τμήματα. Η μικρή επιχείρηση, την περίοδο που ίσχυε το οργανόγραμμα διαχειριζόταν στόλο χαμηλής ειδίκευσης που αποτελούνταν από τρία έως πέντε πλοία και είχε τα τμήματα operation, τεχνικό, λογιστήριο, marine, που ήταν στην ουσία υποτμήμα του operation, όπως και ένα ενοποιημένο

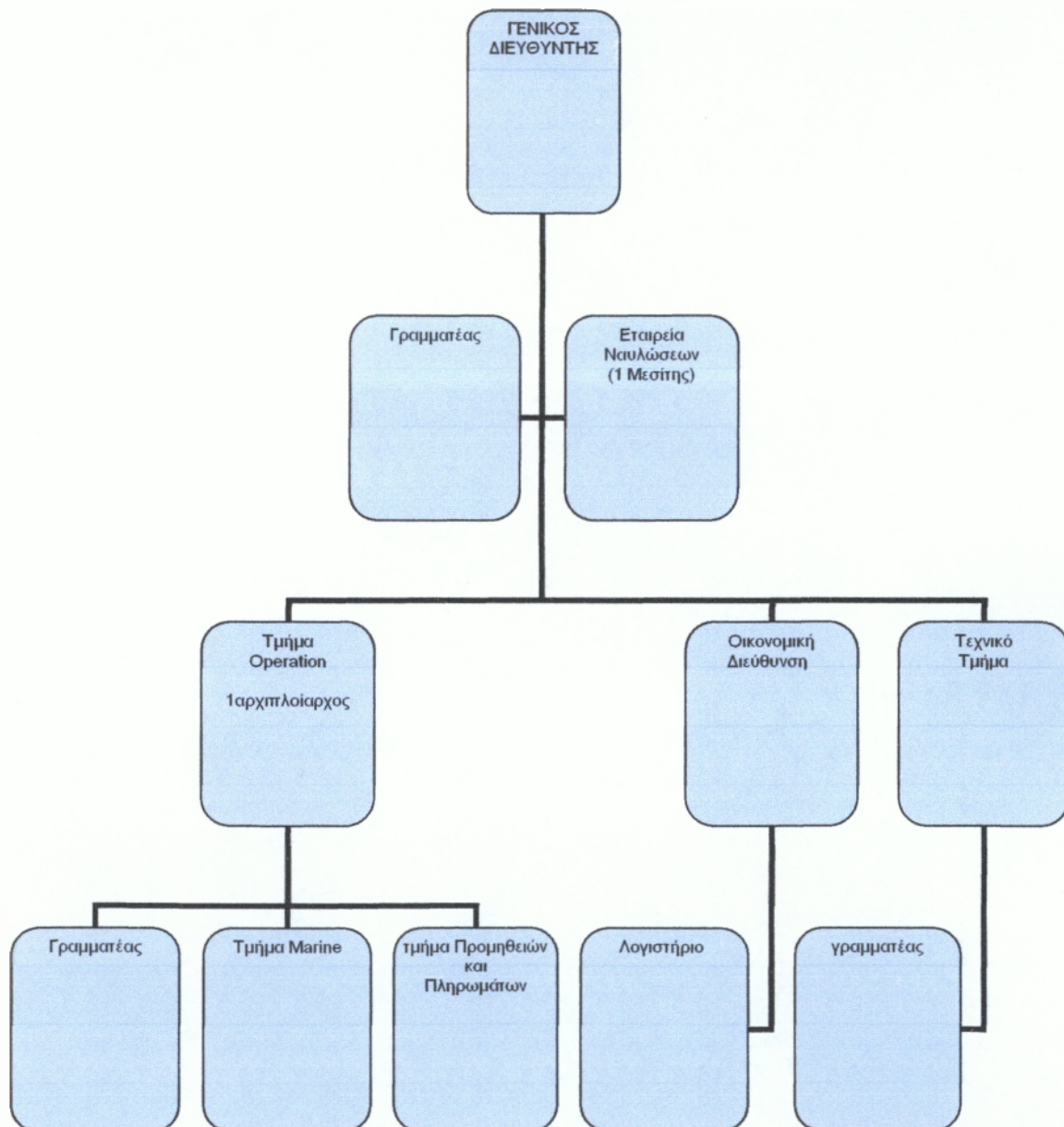
τμήμα προμηθειών και πληρωμάτων. Ταυτόχρονα διατηρούσε και τυπικά ανεξάρτητη εταιρία ναυλώσεων, η οποία λειτουργούσε στον ίδιο χώρο με την επιχείρηση και χρησιμοποιούσε το προσωπικό της. Η μεσαία επιχείρηση διαχειριζόταν στόλο τεσσάρων πλοίων, γενικού φορτίου και μπάλκ κάρριερ και διατηρούσε τμήματα operation, προμηθειών και πληρωμάτων ενοποιημένο, τεχνικό, το οποίο περιλάμβανε και ομάδα συντήρησης, ηλεκτρονικών υπολογιστών (μηχανογράφησης), και δημοσίων σχέσεων. Ταυτόχρονα οι γραμματείς δεν εντάσσονταν στα διάφορα τμήματα, αλλά σε χωριστό τμήμα γραμματείας. Η ύπαρξη Προέδρου και Διευθυντή, οφειλόταν στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης ήταν δύο. Στο Διάγραμμα 3.8. περιέχεται το οργανόγραμμα μεσαίας επιχείρησης. - οποία επιπλέον εφαρμόζε μικτή τμηματοποίηση. Η επιχείρηση αυτή διαχειριζόταν στόλο 14 πλοίων, οποίος αποτελείτο από πλοία γενικού φορτίου, μπάλκ κάρριερ και δεξαμενόπλοια. Όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα, όλα τα τμήματα ήταν ενιαία, η εξαίρεση το operation και το τεχνικό, τα οποία υπήρχαν σαν τμήματα σε δύο διευθύνσεις ταυτόχρονα. Οι διευθύνσεις αυτές συνδέονταν με την ειδίκευση του στόλου (δεξαμενόπλοια και πλοία ξηρού φορτίου). Στο Διάγραμμα 3.9. τέλος περιέχεται το οργανόγραμμα μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης, στην οποία καταγράφηκε η πληρέστερη από άποψη αριθμού τμημάτων οργανωτική δομή. Η επιχείρηση αυτή, την χρονική περίοδο που εφαρμόζονταν το οργανόγραμμα διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο που ξεπερνούσε τα 35 πλοία. Είχε δηλαδή μέγεθος στόλου, η αποτελεσματική διαχείριση του οποίου, επέβαλε την ανάπτυξη ολοκληρωμένης οργανωτικής.

Διάγραμμα 3.5
Οργανόγραμμα μοναχοβάτορης επιχείρησης



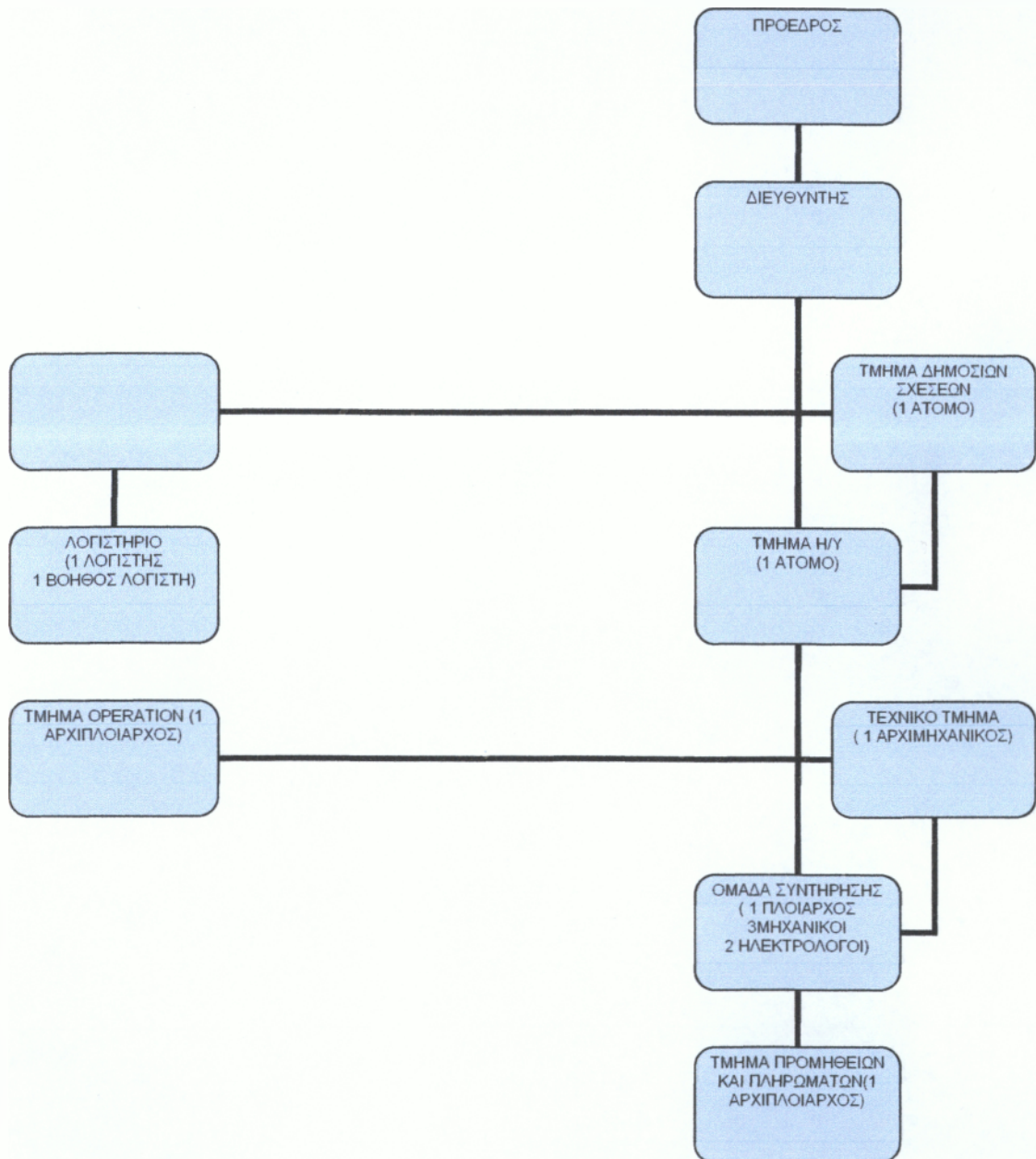
*Στην περίπτωση που ο πλοιοκτήτης είναι πλοίαρχος συνήθως ασχολείται με τα καθήκοντα αυτά. Στην περίπτωση που είναι μηχανικός είτε ασχολείται με τα καθήκοντα του τεχνικού τμήματος και απασχολεί αρχιπλοίαρχο για το operation, είτε ασχολείται και με τα δύο ταυτόχρονα.

Διάγραμμα 3.6
Οργανόγραμμα μικρής ναυτιλιακής επιχείρησης*



*Η επιχείρηση την περίοδο που εφαρμοζόταν το οργανόγραμμα διαχειριζόταν στόλο χαμηλής ειδικευσης, που αποτελείτο από τρία έως πέντε πλοία.

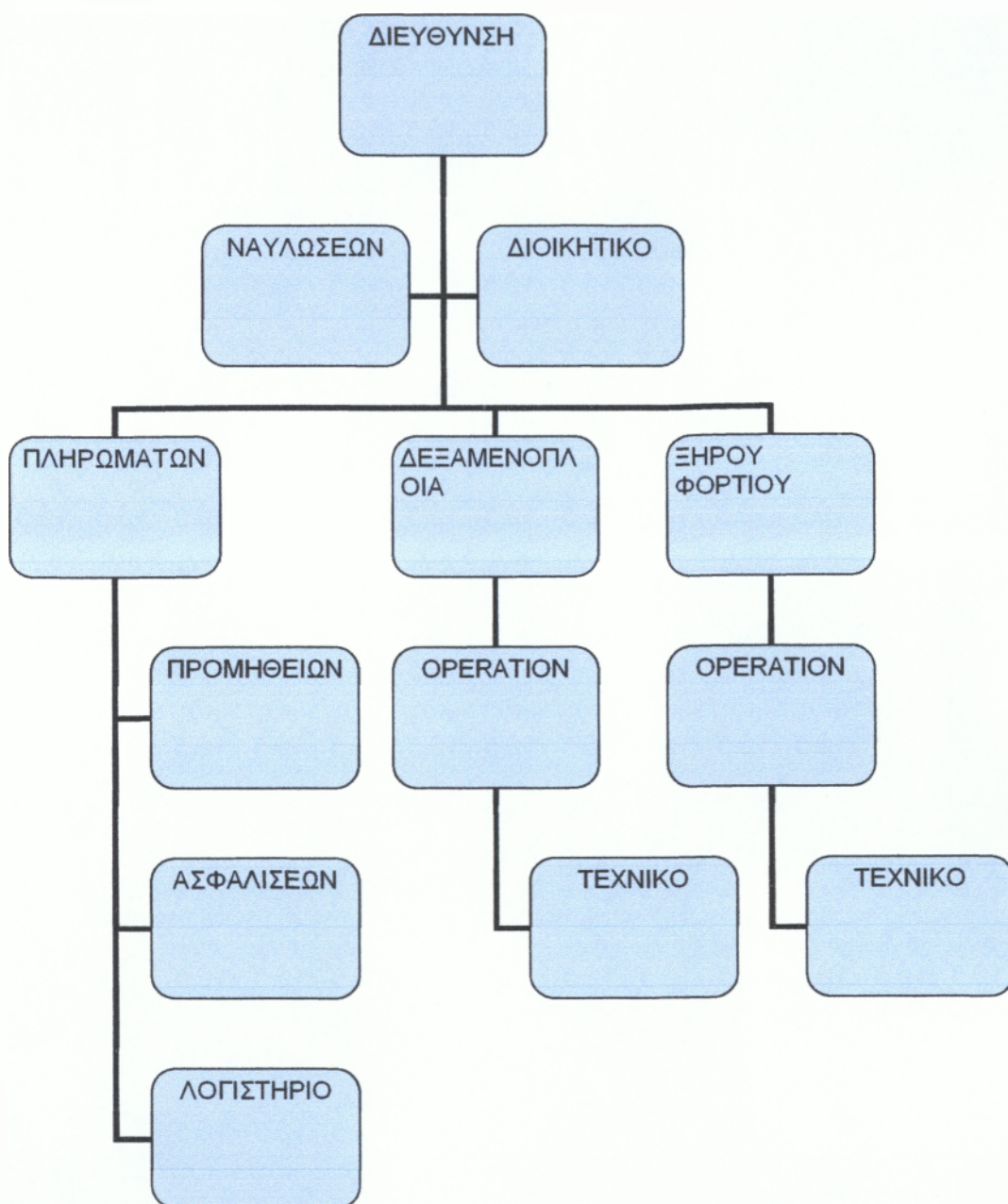
Διάγραμμα 3.7
Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης*



*Η επιχείρηση διαχειρίζεται στόλο μπάγκ κάρριερ και αποτελείται από 4 πλοία.

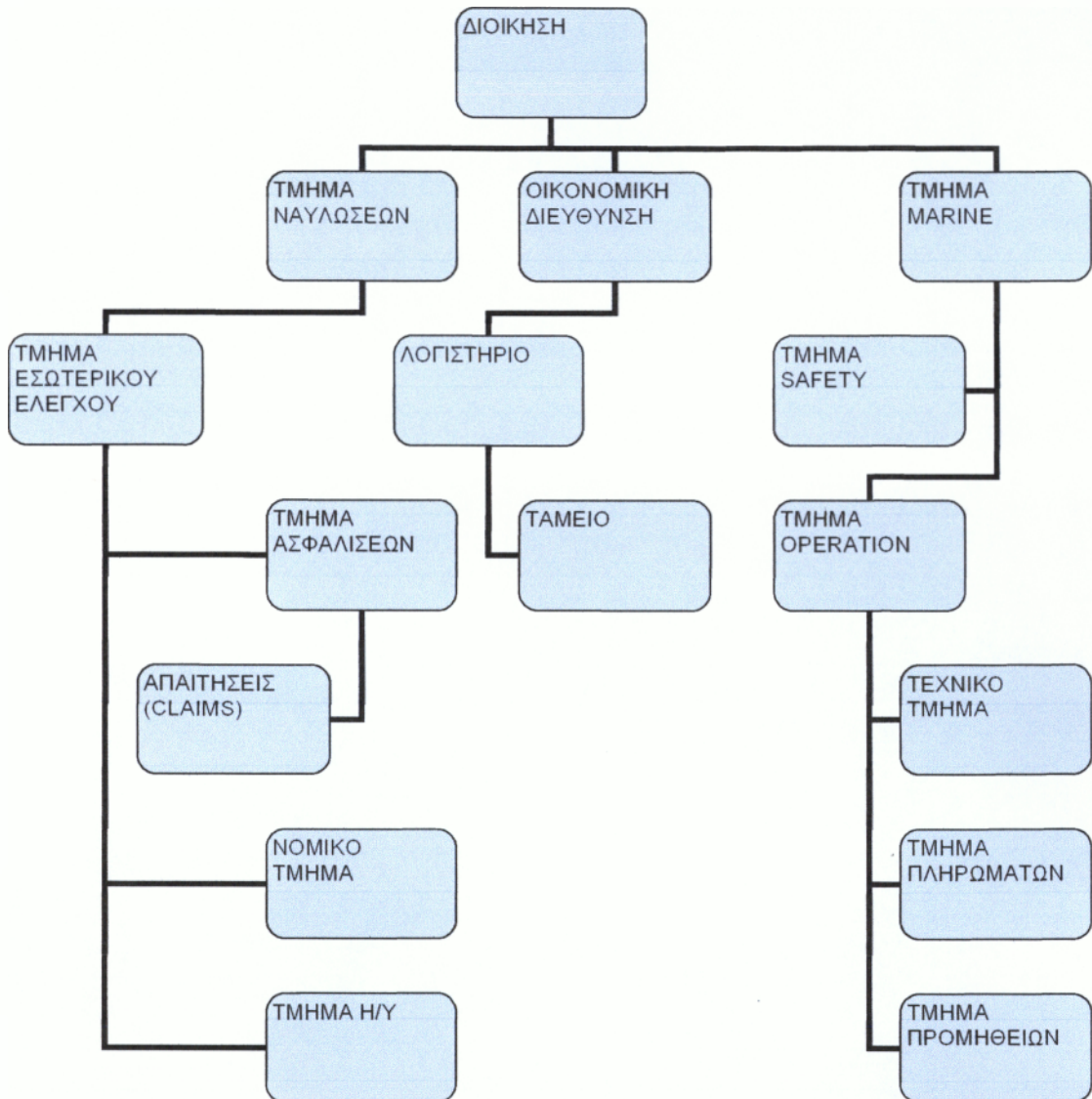
Διάγραμμα 3.8

Οργανόγραμμα μεσαίας ναυτιλιακής επιχείρησης με μικτή τμηματοποίηση*



* Η επιχείρηση διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο 14 πλοίων που αποτελείτο από πλοία γενικού φορτίου, μπάγκ κάρριερ και δεξαμενόπλοια.

Διάγραμμα 3.9
Οργανόγραμμα μεγάλης ναυτιλιακής επιχείρησης*



* Η επιχείρηση διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο δεξαμενόπλοιων, μπαλκ κάρριερ και μεταλλευματοφόρων που ξεπερνούσε τα 35 πλοία. Διατηρούσε γραφεία σε τέσσερα διαχειριστικά κέντρα. Το οργανόγραμμα αφορά την οργανωτική δομή που λειτουργούσε στον Πειραιά, όπου απασχολούσε προσωπικό 85 ατόμων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολούθησαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου και αναζητούνται οι παράγοντες που συνέβαλαν στη μορφοποίηση τους. Συγκεκριμένα, εξετάζονται οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι ΕΝΕ σε σχέση με την βασική τους δραστηριότητα, τη ναυτιλία, ενώ παράλληλα, εξετάζεται και ο βαθμός στον οποίο η ανάπτυξη τους συνδεόταν και με επενδύσεις σε μη ναυτιλιακές δραστηριότητες. Παράλληλα επιχειρείται η συσχέτιση και ερμηνεία των εφαρμοζόμενων στρατηγικών ανάπτυξης με χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως είναι το μέγεθος, το στάδιο του κύκλου ζωής τους, ο τύπος εγκατάστασης τους, αλλά και με την νοοτροπία και την αντίληψη των Ελλήνων εφοπλιστών για τη δραστηριοποίηση τους στη ναυτιλία.

4.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΝ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.

Η επιλογή της στρατηγικής αποτελεί μέρος της διαδικασίας προγραμματισμού, η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, τον καθορισμό των στόχων του και τον προσδιορισμό των μέσων για την υλοποίησή τους. Σαν στρατηγική, ορίζεται ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και των κατευθύνσεων δράσης και ο καταμερισμός των διαθέσιμων πηγών για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι στρατηγικές μπορεί να μορφοποιούνται με τρεις τρόπους :

(α) να σχεδιάζονται ορθολογικά και συστηματικά,

(β) να είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας του ηγέτη της επιχείρησης, και

(γ) να προκύπτουν στην πορεία, καθώς οι μάνατζερς προσαρμόζουν ανταγωνιστικές και λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος της.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε στο προηγούμενα κεφάλαια για την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι αναμενόμενο, ότι οι στρατηγικές στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου, μορφοποιήθηκαν, είτε από τους πλοιοκτήτες-ηγέτες τους, είτε προέκυψαν στην πορεία ή τέλος, με συνδυασμό των δύο παραγόντων. Εξαίρεση αποτέλεσε μικρό ποσοστό επιχειρήσεων, κυρίως μεγάλου μεγέθους, στις οποίες η στρατηγική διαμορφωνόταν μετά από ορθολογική και συστηματική επεξεργασία των δυνατοτήτων τους και των συνθηκών του περιβάλλοντος, δηλαδή με προγραμματισμό.

Χωρίς να παραγνωρίζεται η σημασία της επιλογής της σωστής στρατηγικής και η συμβολή της στην επιτυχία μιας επιχείρησης, υποστηρίζεται ότι, αυτό που κάνει μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη, είναι η προσαρμογή της με την οργανωτική δομή και την διοικητική διαδικασία. Επιχειρήσεις στις οποίες η προσαρμογή είναι περιορισμένη, απλώς επιβιώνουν. Επιχειρήσεις με πλήρη προσαρμογή μεταξύ των τριών συντελεστών, φθάνουν στην

υπεροχή, ενώ επιχειρήσεις που κατορθώνουν πρώτες αυτή την προσαρμογή οδηγούνται στην διατήρηση της υπεροχής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι, αν και η επιλογή της στρατηγικής προηγείται σαν λειτουργία της διοίκησης, η επιτυχία της είναι συνάρτηση και άλλων παραγόντων και της σχέσης που επιτυγχάνεται μεταξύ αυτών. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης των ΕΝΕ και εξετάζεται ο βαθμός προσαρμογής τους με τα οργανωτικά και διοικητικά πρότυπα που εφαρμόζονταν στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να εξεταστεί σε τρία επίπεδα⁴. Το πρώτο, είναι το εταιρικό επίπεδο (*corporate strategy*), στο οποίο η στρατηγική ασχολείται με τον σκοπό της επιχείρησης και την επιλογή των δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει για να τον υλοποιήσει. Το δεύτερο επίπεδο, είναι η ανταγωνιστική ή επιχειρησιακή στρατηγική (*competitive or business strategy*), η οποία αφορά τον ανταγωνισμό της επιχείρησης στις συγκεκριμένες αγορές που δραστηριοποιείται. Τέλος, το τρίτο επίπεδο, αφορά τις λειτουργικές στρατηγικές (*functional strategies*), οι οποίες ασχολούνται με το πώς οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης συνεισφέρουν στις εταιρικές στρατηγικές και τις στρατηγικές ανταγωνισμού.

4.3 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η εταιρική στρατηγική της επιχείρησης ασχολείται με την επιλογή των δραστηριοτήτων της και τον καθορισμό του σκοπού και των στόχων της. Αναλυτικά η εταιρική στρατηγική περιλαμβάνει:

(α) αποφάσεις σχετικά με τις δραστηριότητες και τις αγορές που είναι ελκυστικές για την επιχείρηση,

(β) αποφάσεις σχετικά με το κόστος ευκαιρίας και τα οφέλη από την χρήση των συντελεστών στην επιχείρηση,

(γ) αποφάσεις για την διανομή ή την επανεπένδυση της υπερβάλλουσας ρευστότητας,

(δ) επιλογή της δομής της επιχείρησης και των μεθόδων ελέγχου της,

(ε) επιλογή των μεθόδων χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων και

(στ) απόφαση για το πώς θα επιτευχθεί η ανάπτυξη και τι είδους θα είναι αυτή.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει καθορίσει το σκοπό και τους στόχους της, το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει ποιες στρατηγικές ανάπτυξης θα ακολουθήσει για την υλοποίησή τους. Οι στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται κυρίως με δύο τρόπους. Είτε με καλύτερη επιτυχία αυτών που η επιχείρηση υλοποιεί τη δεδομένη στιγμή, είτε μέσω της αναζήτησης νέων δραστηριοτήτων. Οι στρατηγικές ανάπτυξης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: στις στρατηγικές επέκτασης και στις στρατηγικές διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες σχετικές με το αρχικό της αντικείμενο, ενώ στη δεύτερη, η ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την είσοδο της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τις στρατηγικές αυτές συνδέεται με το μέγεθος του κινδύνου που συνεπάγεται η υλοποίησή τους .

Σχήμα 4.1
Πλέγμα επιλογής στρατηγικών ανάπτυξης

			Προϊόντα
		Παρόντα	Νέα
Αγορές	Παρούσες	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη νέων προϊόντων
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

Πηγή: Stanford Research Institute. Περιέχεται στο C.A.Rich, "Corporate planning in shipping: relating theory to practice. Part 2:Corporate strategy" *Maritime Policy and Management*, 1978, vol. 5, p.41.

Οι δυνατότητες επιλογής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων σε σχέση με τις δύο βασικές επιλογές της επέκτασης και της διαφοροποίησης, όπως απεικονίζονται στο παραπάνω Σχήμα είναι :

(α) να ακολουθήσουν στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά που ήδη δραστηριοποιούνται

(β) να ακολουθήσουν στρατηγικές ανάπτυξης επεκτείνοντας τις αγορές τους

(γ) να ακολουθήσουν στρατηγικές ανάπτυξης μέσω της παροχής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και

(δ) να ακολουθήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης δηλαδή να αναπτύξουν και νέες δραστηριότητες

Η πρώτη στρατηγική της διείσδυσης μπορεί να επιτευχθεί, είτε με διατήρηση του μεριδίου που κατέχει η επιχείρηση σε μια ώριμη αγορά, είτε μέσω της αύξησης του μεριδίου της σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, για παράδειγμα, αυτό μπορεί να σημαίνει αύξηση του στόλου και των τονομιλίων σε μια αναπτυσσόμενη αγορά ή διατήρηση των πλοίων σε κίνηση και αποφυγή παροπλισμοί σε μία ώριμη ή συρρικνωμένη αγορά.

Η δεύτερη στρατηγική επιτυγχάνεται με την ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων αγορών για το παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης. Στην περίπτωση της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, η στρατηγική αυτή έχει περιορισμένη εφαρμογή εξαιτίας του γεγονότος ότι, οι ναυλαγορές για τα πλοία χύδην φορτίου είναι διεθνείς, και οι μόνοι περιορισμοί που δημιουργούνται στις ναυτιλιακές επιχειρήσε.: είναι αυτοί που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του κάθε πλοίου (π.χ. αδυναμία προσέλκυσης ορισμένων λιμένων εξαιτίας της χωρητικότητας του ή αδυναμία χειρισμού ορισμένων φορτίων). Το ελεύθερο φορτηγό πλοίο κατά κανόνα ταξιδεύει όπου το επιτρέπουν οι δυνατότητες του και οι αποδόσεις που θα προκύψουν. Η τρίτη στρατηγική της ανάπτυξης νέων προϊόντων στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αφορά την εισαγωγή νέων τύπων πλοίων σε υπάρχοντες θαλάσσιους δρόμους. Αυτή η στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί και καινοτομική και είναι συνήθως αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου και των εκτεταμένων κεφαλαιακών επενδύσεων. Τυπικό παράδειγμα είναι η εισαγωγή των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ή των mini bulk carrier.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης, επιτυγχάνεται μέσω της επέκτασης της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι ενδοτομεακή (related) ή εξωτομεακή (unrelated) . Η ενδοτομεακή διαφοροποίηση, αφορά την επέκταση σε συγγενικές ή παρόμοιες δραστηριότητες, ενώ η εξωτομεακή, αφορά επέκταση σε νέες δραστηριότητες στις οποίες η επιχείρηση δεν είχε προηγούμενη εμπειρία . Στην περίπτωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, η ενδοτομεακή διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί με την δημιουργία διαφοροποιημένων στόλων και την εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε νέες ναυλαγορές, ενώ η εξωτομεακή διαφοροποίηση μπορεί να υλοποιηθεί σε τομείς δραστηριότητας που δεν συνδέονται με την ναυτιλιακή δραστηριότητα. Παράλληλα με την ενδοτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, μια επιχείρηση είναι δυνατό να υλοποιεί στρατηγική καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας (vertical integration), μέσω της επέκτασης σε τμήματα της αλυσίδας παραγωγής των ναυτιλιακών υπηρεσιών (ναυλώσεις, πρακτόρευση πλοίων κ.λ.π.). Μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί στην στρατηγική της διαφοροποίησης όταν η επέκταση προσφέρει ανεπαρκή ανάπτυξη, όταν η ρευστότητα είναι μεγαλύτερη από την απαιτούμενη εκταμίευση και οι αποδόσεις σε άλλες τοποθετήσεις δεν

κρίνονται ικανοποιητικές, όταν η διαφοροποίηση υπόσχεται μεγαλύτερη κερδοφορία από ότι η επέκταση και τέλος όταν επιθυμεί να είναι εξασφαλισμένη απέναντι στις διακυμάνσεις των ναυλαγορών με το να μην έχει "όλα τα αυγά στο ίδιο καλάθι" . Η διαφοροποίηση, μέσω της συνεργίας, δηλαδή της δυνατότητας συνδυασμού πόρων με τρόπο ώστε να οφέλη που προκύπτουν να είναι μεγαλύτερα από αυτά που θα προέκυπταν αν οι πόροι αυτοί αξιοποιούνταν χωριστά ο καθένας, αποφέρει στην επιχείρηση οφέλη μεγαλύτερα από αυτά που θα της προσέφερε η κάθε δραστηριότητα χωριστά . Η συνεργία προέρχεται από τον συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής στους τομείς των πωλήσεων, της λειτουργίας, των επενδύσεων, του μάντζμεντ και της χρηματοδότησης.

Η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα η επέκταση ναυτιλιακών κεφαλαίων σε άλλους τομείς της οικονομίας, αντιπροσωπεύει μια διαδικασία χαρακτηριστική των καπιταλιστικών επιχειρήσεων, η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη τους. Η διαδικασία αυτή καταγράφεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε βιομηχανίες που ενσωματώνουν υψηλό ρίσκο, όπως η ναυτιλιακή βιομηχανία, όπου οι κυκλικές διακυμάνσεις αφαιρούν κέρδη ακόμα και από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις που δεν περιορίζονται σε ένα τύπο ναυτιλιακής δραστηριότητας ή μόνο σε ναυτιλιακές δραστηριότητες έχουν περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης.

4.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΔΟΤΟΜΕΑΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στη συνέχεια, καταγράφονται και αναλύονται οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζαν οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, είτε μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους, είτε μέσω της ενδοτομεακής διαφοροποίησης τους. Στην πρώτη περίπτωση η επέκταση αφορά την ανάπτυξη του στόλου χωρίς αλλαγή της ειδίκευσης του, ενώ στη δεύτερη η διαφοροποίηση αφορά την ανάπτυξη του στόλου και της ειδίκευσης του, την διαχείριση δηλαδή διαφορετικών τύπων πλοίων. Προκειμένου να διαπιστωθεί η έκταση εφαρμογής των παραπάνω στρατηγικών από τις ΕΝΕ, θα εξεταστεί η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων σε δύο χρονικές περιόδους, το 1981 και το 1990. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένα, η στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης είναι δυνατό να υλοποιείται παράλληλα με την στρατηγική καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας, την επέκταση της επιχείρησης δηλαδή σε τμήματα της αλυσίδας παραγωγής και πώλησης της μεταφορικής υπηρεσίας. Ένας αριθμός ΕΝΕ, κυρίως μεγάλου μεγέθους προχώρησαν κατά τη διάρκεια της περιόδου στην μερική καθετοποίηση της διαδικασίας: παραγωγής και πώλησης των υπηρεσιών των πλοίων τους. Ο βασικότερος τομέας επέκτασης, που καταγράφηκε σε 8 επιχειρήσεις, συνδέονταν με την πώληση των υπηρεσιών των πλοίων τους. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούσαν τυπικά αυτόνομες ναυλομεσιτικές εταιρίες που είχαν σαν δραστηριότητα την εξεύρεση απασχόλησης για τα πλοία της επιχείρησης. Σε τέσσερις από αυτές τις επιχειρήσεις καταγράφηκε ότι οι ανεξάρτητες ναυλομεσιτικές εταιρίες λειτουργούσαν ανταγωνιστικά στην αγορά (competitive chartering) πουλώνοντας τις υπηρεσίες τους και σε πλοία άλλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Καθώς όμως η διαδικασία καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας δεν καταγράφηκε εκτεταμένα στην έρευνα πεδίου, δεν θα περιληφθεί στην ανάλυση της ενδοτομεακής διαφοροποίησης.

Η εξέταση της ειδίκευσης το 1991 και το 2005 κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να διερευνηθούν οι επιπτώσεις που τυχόν είχε η μεταβολή των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων (μέγεθος, τόπος εγκατάστασης, στάδιο κύκλου ζωής) στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης. Ταυτόχρονα μέσω της συγκριτικής ανάλυσης θα διευκρινιστούν οι επιπτώσεις που τυχόν είχαν οι παρατεταμένες κρίσεις της δεκαετίας του '90, η μεταβολή δηλαδή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων, στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης. Η ειδίκευση του στόλου μιας επιχείρησης, προκειμένου για τη ναυτιλιακή βιομηχανία, μπορεί να θεωρηθεί ασφαλής δείκτης της στρατηγικής ανάπτυξης που υλοποιεί. Μια επιχείρηση που διαχειρίζεται μόνο ένα τύπο πλοίων, ακόμα και αν αυτός είναι χαμηλής ειδίκευσης, όπως για παράδειγμα τα μπάλκ κάρριερς, συμμετέχει κατά βάση σε μία μόνο ναυλαγορά. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση που διαχειρίζεται στόλο με περισσότερους από ένα τύπους πλοίων, μπορεί και συμμετέχει σε περισσότερες από μια ναυλαγορές, και μπορεί να θεωρηθεί ότι εφαρμόζει την στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων της, μειώνοντας μακροχρόνια τον κίνδυνο της εξάρτησης μόνο από μία αγορά.

Από την ανάλυση της ειδίκευσης του στόλου των ΕΝΕ στο δεύτερο κεφάλαιο, προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διαχειριζόταν στόλο χύδην φορτίων και συμμετείχε στις χύδην αγορές και στις εξειδικευμένες χύδην αγορές. Εξαιρεση αποτελούσε, το μικρό ποσοστό των πλοίων μεταφοράς κοντέινερς που καταγράφηκε την δεκαετία του '90. Τα χαρακτηριστικά της χύδην ναυτιλίας υγρών και ξηρών φορτίων και η δομή των ναυλαγορών τους, θέτουν περιορισμούς στην έκταση εφαρμογής των στρατηγικών επέκτασης που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων αγορών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, χωρίς όμως να αποκλείουν την εφαρμογή τους. Για το λόγω αυτό, στην ανάλυση που ακολουθεί, στην αναφορά στις στρατηγικές επέκτασης θα εννοείται η στρατηγική της διεξόδου στην αγορά μέσω της αύξησης του στόλου και μόνο σε περιπτώσεις που η καταγραφή των πρωτογενών στοιχείων είναι σε διαφορετική κατεύθυνση αυτό θα προσδιορίζεται. Η εξέταση λοιπόν θα αφορά στην έκταση εφαρμογής των στρατηγικών διεξόδου στην αγορά και διαφοροποίησης.

Η ανάλυση θα ξεκινήσει με την καταγραφή της ειδίκευσης των επιχειρήσεων του δείγματος το 1981, όπως περιέχεται στον πίνακα 4.1. Το 1991, καταγράφηκαν να δραστηριοποιούνται οι 40 από τις 50 επιχειρήσεις του δείγματος. Οι 24 από αυτές δηλαδή ποσοστό 60%, διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνταν από ένα τύπο πλοίων. Στην πλειοψηφία τους, δηλαδή στις 21 από τις 24, οι στόλοι ήταν χαμηλής ειδίκευσης και αποτελούνταν από μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου και δεξαμενόπλοια, ενώ για τις υπόλοιπες τρεις επιχειρήσεις η ειδίκευση διέφερε καθώς μία διαχειριζόταν υγραεριοφόρα και δύο πλοία-ψυγεία. Στις επιχειρήσεις με στόλους χαμηλής ειδίκευσης θα πρέπει να προστεθούν και οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν μπάλκ κάρριερ και πλοία γενικού φορτίου ταυτόχρονα, οι οποίες έφταναν τις οκτώ, καθώς για την διαχείριση του στόλου τους δεν απαιτείτε αλλαγή ή τροποποίηση στην οργανωτική δομή τους. Συνολικά, οι 32 από τις 40 επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 80% διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνταν από πλοία ιδίου ή περίπου ιδίου τύπου, η ειδίκευση των οποίων όμως διέφερε. Μόνο οκτώ επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 20%, εμφανίζονταν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους. Στους στόλους των επιχειρήσεων αυτών κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, τα μπάλκ κάρριερς και τα δεξαμενόπλοια, και σε μικρότερο ποσοστό τα μετελλευματοφόρα, τα πλοία ψυγεία και τα επιβατηγά πλοία.

Σημαντική όμως ήταν η διαφοροποίηση της ειδίκευσης των στόλων, κατά κατηγορία μεγέθους των επιχειρήσεων. Οι πέντε από τις επτά μεγάλες επιχειρήσεις διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους, που περιλάμβαναν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων και δραστηριοποιούνταν σε περισσότερες από μία ναυλαγορές και μονό δύο επιχειρήσεις διαχειριζόταν στόλο παρόμοιας ειδίκευσης με πλοία γενικού φορτίου και μπάλκ κάρριερς. Στις μεσαίες επιχειρήσεις, διαφοροποιημένο στόλο είχε μόνο η μία από τις επτά, η οποία διαχειριζόταν πλοία μεταφοράς χύδην φορτίων και ψυγεία. Οι υπόλοιπες έξι διαχειρίζονταν στόλους ειδικευμένους. Την ίδια εικόνα εμφάνιζαν και οι μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες, μόνο δύο από τις εικοσιέξι συνολικά διαχειρίζονταν διαφοροποιημένο στόλο. Επιπλέον στην κατηγορία αυτή, με εξαίρεση δύο επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν στόλους με υψηλή εξειδίκευση που μπορούν να συμμετέχουν μόνο σε ειδικές ναυλαγορές, όπως αυτοί των υγραεριοφόρων και των πλοίων-ψυγείων, οι υπόλοιπες 22

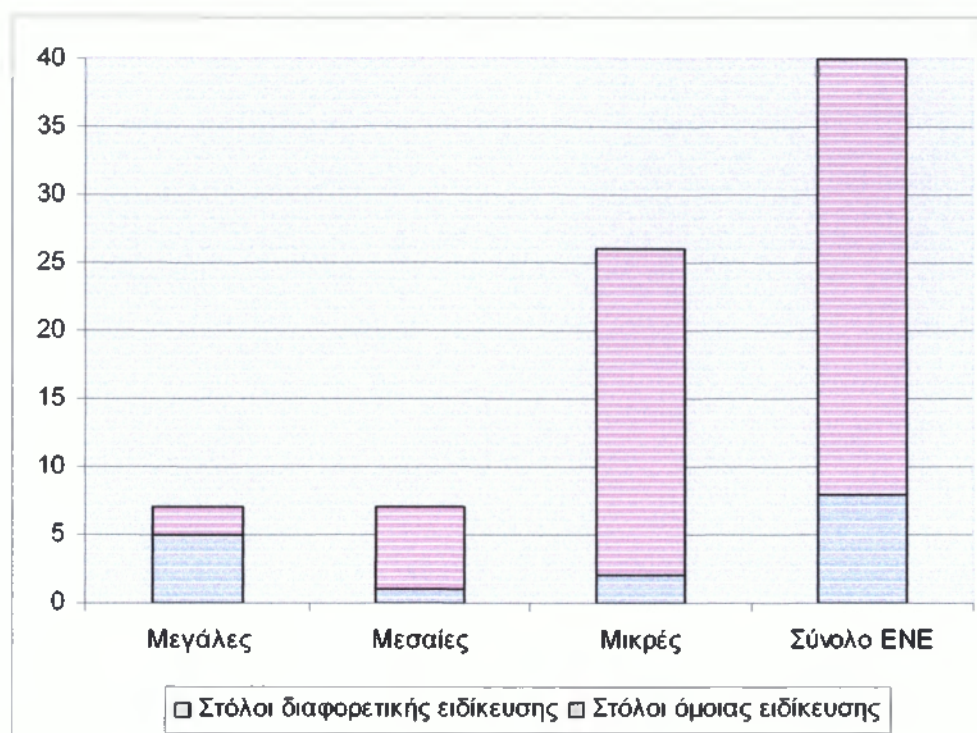
διαχειρίζονταν πλοία μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, το 50% των οποίων ήταν πλοία γενικού φορτίου. Η εικόνα που παρουσιάζεται σε αυτό το σημείο είναι αντίστοιχη με αυτή των μικρών επιχειρήσεων του συνόλου του στόλου, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο.

Φαίνεται δηλαδή, να υπήρχε το 1991, συσχέτιση μεγέθους και επιπέδου ειδίκευσης ή διαφοροποίησης του στόλου των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια στρατηγικής επέκτασης στην αγορά ή ενδοτομεακής διαφοροποίησης. Οι μικρές επιχειρήσεις στο μεγαλύτερο τους ποσοστό διαχειρίζονταν στόλους χαμηλής ειδίκευσης με όμοιους ή παρόμοιους τύπους πλοίων, όπως και οι μεσαίες επιχειρήσεις, στις οποίες όμως το ποσοστό των εταιριών με διαφοροποιημένους στόλους ή στόλους υψηλής ειδίκευσης παρουσιαζόταν μεγαλύτερο; ενώ τέλος οι μεγάλες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους, διαχειριζόταν διαφοροποιημένους στόλους (Διάγραμμα 4.1.). Συνολικά πάντως, οι ΕΝΕ του δείγματος, ήταν το 1991 στην πλειοψηφία τους επιχειρήσεις με στόλους χαμηλής ειδίκευσης, προσανατολισμένες κατά κύριο λόγο στη ναυλαγορά των χύδην ξηρών φορτίων. Με βάση το γεγονός αυτό, έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί ποια ήταν η εξέλιξη της ειδίκευσης των επιχειρήσεων το 2005, όταν, τόσο τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων (μέγεθος, χρόνος ζωής), όσο και οι συνθήκες στις κύριες ναυλαγορές που δραστηριοποιούνταν, είχαν μεταβληθεί.

Πίνακας 4.1
 Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1991)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ	1	1	5	7	17,5
Γενικού φορτίου		2	11	13	32,5
Μπάλκ κάρριερ – Γενικού φορτίου	1	1	6	8	20
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	2,5
Μπάλκ κάρριερ - Δεξαμενόπλοια - Μεταλλευματοφόρα	1			1	2,5
Δεξαμενόπλοια		1		1	2,5
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια	1			1	2,5
Γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια			1	1	2,5
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια	2			2	5
Ψυγεία		1	1	2	5
Υγραεριοφόρα			1	1	2,5
Άλλα	1		1	2	5
Σύνολο	7	7	26	40	

Διάγραμμα 4.1
Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1991)



Στον παραπάνω Πίνακα καταγράφεται η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, συνολικά και κατά κατηγορία μεγέθους για το 2005. Από τις 50 επιχειρήσεις, οι 31, δηλαδή ποσοστό 62% διαχειρίζονταν στόλους με ένα τύπο πλοίων. Στις 25 από αυτές, καταγράφηκε στόλος πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων δηλαδή, μπάλκ κάρριερς ή πλοία γενικού φορτίου. Αντίθετα όμως από το 1981, οπότε κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, το 2005, στις 19 από τις 25 επιχειρήσεις καταγράφηκε στόλος μπάλκ κάρριερ. Αν στις 31 επιχειρήσεις με ειδικευμένους στόλους διαφορετικού βεβαίως επιπέδου, προστεθούν και οι έξι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν περισσότερους από ένα τύπους πλοίων χύδην ξηρών φορτίων, δηλ. μπάλκ κάρριερς και γενικού φορτίου, τότε οι επιχειρήσεις με ειδικευμένους και ομοειδείς στόλους φτάνουν τις 37, δηλαδή ποσοστό 74%. Το ποσοστό αυτό είναι ελάχιστα μικρότερο από το αντίστοιχο του 1991, στοιχείο που δείχνει ότι, κατά βάση οι ΕΝΕ παρέμειναν επιχειρήσεις με ειδικευμένους και ομοειδείς στόλους.

Οι 13 επιχειρήσεις που εμφανίζονταν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους, αποτελούσαν το 26% του δείγματος, ποσοστό ελάχιστα υψηλότερο από το αντίστοιχο του 1991. Στο σημείο αυτό όμως εμφανίζεται μια ποιοτική κυρίως διαφορά, αφού το 2005 καταγράφονται περισσότεροι τύποι πλοίων από ότι το 1991. Συγκεκριμένα, εκτός από τα μπάλκ κάρριερς, τα πλοία γενικού φορτίου, τα μεταλλευματοφόρα, τα πλοία φυγεία και τα επιβατηγά που καταγράφηκαν το 1991, το 2005 προστίθενται τα πλοία μεταφοράς κοντέινερς και μεταφοράς τσιμέντου, και τα πλοία μεταφοράς χημικών φορτίων, που περιλαμβάνονται μαζί με τα επιβατηγά στην κατηγορία "άλλα". Συνολικά πάντως, τόσο το 1991 όσο και το 2005, οι διαφοροποιημένοι στόλοι περιλάμβαναν κυρίως πλοία μπάλκ κάρριερς, γενικού φορτίου και δεξαμενόπλοια.

Η ειδίκευση των στόλων των επιχειρήσεων στις τρεις κατηγορίες μεγέθους ήταν διαφορετική. Από τις 10 μεγάλες επιχειρήσεις, μόνο η μία διαχειριζόταν στόλο με εξειδικευμένα πλοία, ενώ οι υπόλοιπες εννιά διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι, ο στόλος της πρώτης επιχείρησης εμφάνιζε υψηλή εξειδίκευση καθώς αποτελείτο από δεξαμενόπλοια μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου (product carriers), στην πλειοψηφία τους νεοαυπηγήτα. Στις 18 μεσαίες επιχειρήσεις η εικόνα ήταν διαφορετική, καθώς οι δεκατέσσερις από αυτές διαχειρίζονταν εξειδικευμένους στόλους διαφορετικής βεβαίως έντασης στην ειδίκευσή τους, με την πλειοψηφία να διαχειρίζεται στόλο μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις διαχειρίζονταν διαφοροποιημένους στόλους. Μεταξύ των 22 μικρών επιχειρήσεων δεν καταγράφηκε διαφοροποιημένος στόλος παρά μόνο σε μία επιχείρηση. Στις 20 επιχειρήσεις καταγράφηκε στόλος χαμηλής ειδίκευσης και μόνο σε μία επιχείρηση καταγράφηκε στόλος πλοίων κοντέινερς. Στην πλειοψηφία τους δε οι μικρές επιχειρήσεις, διαχειρίζονταν πλοία μπάλκ κάρριερς.

Η συσχέτιση που παρατηρήθηκε το 1991 μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του επιπέδου διαφοροποίησης του στόλου της, εμφανίζεται να ισχύει και το 2005. Όσο αυξανόταν το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο αύξανε και η ροπή που εμφάνιζε για την ενδοτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, δηλαδή για την απόκτηση διαφοροποιημένου στόλου και τη συμμετοχή της σε περισσότερες από μία ναυλαγορές.

Είναι χαρακτηριστικό ότι δύο από τις μεγάλες επιχειρήσεις του 2005, που το 1991 ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και διαχειρίζονταν στόλο πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων, το 2005 είχαν διαφοροποιήσει το στόλο τους. Στις μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι διαφοροποιημένοι στόλοι, ενώ στις μικρές επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι στόλοι χαμηλής ειδίκευσης.

Η συσχέτιση μεγέθους και ειδίκευσης στόλου δεν αφορά μόνο τις ΕΝΕ και την ελληνόκτητη ναυτιλία. Στις επιχειρήσεις που λειτουργούσαν στη Μεγάλη Βρετανία ή ήταν βρετανικές παρατηρήθηκε ότι οι μικρές επιχειρήσεις προσέφεραν μικρότερο εύρος υπηρεσιών από ότι οι μεγάλες και έτειναν να εξειδικεύονται στη διαχείριση συγκεκριμένων τύπων πλοίων. Στο βαθμό δε που στις μεγάλες επιχειρήσεις καταγράφηκαν ομοειδείς στόλοι, αυτοί, ήταν στόλοι υψηλής ειδίκευσης, που απαιτούσαν κατά συνέπεια και διαφορετικό μέγεθος επένδυσης, τόσο για τα πλοία, όσο και για το γραφείο. Στο σημείο αυτό, εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση στρατηγικής και έκτασης της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων. Όπως αναλύθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, όσο αυξανόταν το μέγεθος μιας επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη ήταν και η έκταση της οργανωτικής της δομής. Στις μικρές επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν είτε ένα πλοίο, είτε στόλο ίδιας ειδίκευσης, η οργανωτική δομή ήταν απλή και περιλάμβανε μόνο τα βασικά τμήματα. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες στο σύνολο τους σχεδόν, διαχειρίζονταν είτε στόλους με πλοία διαφορετικής ειδίκευσης, είτε στόλους υψηλής εξειδίκευσης, οι οργανωτικές δομές ήταν περισσότερο σύνθετες και ολοκληρωμένες.

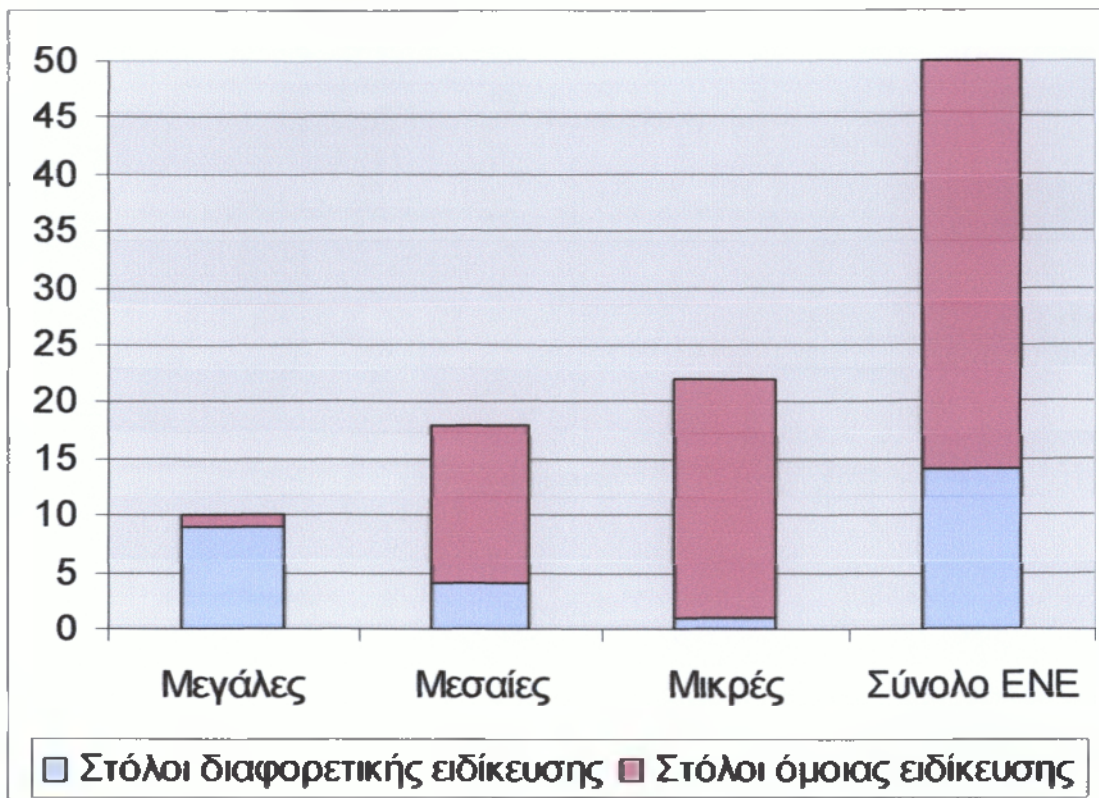
Η χαμηλή καταγραφή της στρατηγικής της ενδοτομεακής διαφοροποίησης στις μικρές επιχειρήσεις, εξηγεί σε μεγάλο βαθμό αυτό που αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο για την δυνατότητα επιβίωσης τους σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Η ενδοτομεακή διαφοροποίηση, αν και η υλοποίηση της συνεπάγεται μεγαλύτερο κίνδυνο από ότι οι στρατηγικές επέκτασης, όταν εφαρμοστεί, αποτελεί εργαλείο ελαχιστοποίησης του κινδύνου που δημιουργούν οι διακυμάνσεις στις ναυλαγορές και η εξάρτηση από ένα τύπο πλοίων. Αυτό συμβαίνει γιατί η συσχέτιση των ναύλων μεταξύ διαφορετικών ναυλαγορών είναι μικρότερη από τη συσχέτιση τους σε μια συγκεκριμένη ναυλαγορά. Οι μικρές επιχειρήσεις όμως, εφάρμοζαν στην πλειοψηφία τους στρατηγική ανάπτυξης που βασιζόταν στην ειδίκευση του στόλου τους.

Υποστηρίζεται ότι, η προτίμηση ενός πλοιοκτήτη σε σχέση με το ρίσκο είναι συνάρτηση της ρευστότητας που διαθέτει . Όταν οι πλοιοκτήτες έχουν καλή ρευστότητα δέχονται να αναλάβουν περισσότερο κίνδυνο. Όμως, στην περίπτωση των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, η θέση αυτή δεν φαίνεται να ισχύει. Η εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης στην αγορά με ένα τύπο πλοίου, η οποία δημιουργούσε μεγαλύτερο ρίσκο μακροχρόνια, δεν ήταν αποτέλεσμα της καλής ρευστότητας τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αλλά των αντικειμενικών αδυναμιών που αντιμετώπιζαν σε σχέση με την επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης που να στηρίζεται στη διαφοροποίηση του στόλου. Η ανάληψη κινδύνου δηλαδή, τουλάχιστον σε σχέση με την ναυτιλιακή τους δραστηριότητα, ήταν μια αναγκαστική επιλογή για τις μικρές επιχειρήσεις.

Πίνακας 4.2
 Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (2005)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		6	13	19	38
Γενικού φορτίου		2	4	6	12
Μπάλκ κάρριερ – Γενικού φορτίου		3	3	6	12
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	2
Μπάλκ κάρριερ - κοντέηνερ	1			1	2
Μπάλκ κάρριερ – μεταλλευματοφόρα -γενικού φορτίου		1		1	2
Μπάλκ κάρριερ - μεταφοράς τσιμέντου	1			1	2
Μπάλκ κάρριερ – δεξαμενόπλοια - μεταλλευματοφόρα	2			2	4
Μπάλκ κάρριερ - κοντέηνερ - Δεξαμενόπλοια	1			1	2
Δεξαμενόπλοια	1	1		2	4
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια	3		1	4	8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		2		2	4
Ψυγεία		1		1	2
Υγραεριοφόρα		1		1	2
Κοντέηνερ			1	1	2
Άλλα	1			1	2
Σύνολο	10	18	22	50	

Διάγραμμα 4.2
 Η ειδίκευση του στόλου των ΕΝΕ (1990)



Όμως, ακόμα και στην περίπτωση που τα απαραίτητα κεφάλαια για την επέκταση της επιχείρησης είναι διαθέσιμα, οι μικρές επιχειρήσεις, είναι δυνατόν, όπως θα φανεί στη συνέχεια, να μην επιλέγουν την διαφοροποίηση της ειδίκευσης του στόλου τους, αλλά να επιδιώκουν την μείωση του ρίσκου με επέκταση σε άλλες αγορές. Αυτό συμβαίνει γιατί, η αδυναμία εκμετάλλευσης των οικονομικών κλίμακας, τόσο σε επίπεδο παραγωγής, όσο και σε διοικητικό επίπεδο, οδηγεί σε μη άριστη εκμετάλλευση των παραγωγικών πόρων, στοιχείο που δημιουργεί με τη σειρά του μεγαλύτερο κίνδυνο βραχυχρόνια, τόσο σε σχέση με την απόδοση των κεφαλαίων, όσο και με την επιβίωση της επιχείρησης. Είναι λογικό λοιπόν να μην επιλέγεται αυτή η στρατηγική από τις περισσότερες μικρές επιχειρήσεις, αλλά όταν υπάρχει η δυνατότητα, να επιλέγεται η στρατηγική διεξόδου στην ναυλαγορά που συμμετέχουν και η ταυτόχρονη επέκταση σε μη ναυτιλιακές δραστηριότητες, όπως θα φανεί στη συνέχεια.

Η συσχέτιση μεγέθους και επιπέδου διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, καθώς και ενδοτομεακής διαφοροποίησης και μείωσης του κινδύνου, αφορά την παρατηρούμενη τάση και δεν αποτελεί κανόνα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Άλλωστε, όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή του κεφαλαίου η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να μορφοποιείται με τρεις τρόπους. Είτε ορθολογικά, είτε από τον ηγέτη της επιχείρησης, είτε να προκύπτει στην πορεία. Οι απόψεις, η νοοτροπία και η διαίσθηση του πλοιοκτήτη-ηγέτη της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν από τις αντίστοιχες του συνόλου και η στρατηγική που διαμορφώνει να είναι προσαρμοσμένη στις δικές του προτιμήσεις. Παράδειγμα στο σημείο αυτό, αποτελεί η επιχείρηση "Hellaspront Steamship" του εφοπλιστή Βασίλη Παπαχρηστίδη, η οποία, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 διαχειριζόταν διαφοροποιημένο στόλο μπάλκ κάρριερ: και δεξαμενόπλοιων. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή ο πλοιοκτήτης εκτίμησε ότι αυτό έθετε σε κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη την αλλαγή της δομής της ναυλαγοράς των δεξαμενόπλοιων, επέλεξε την ειδίκευση του στόλου της επιχείρησης σε αυτή τη ναυλαγορά. Τη συγκεκριμένη περίοδο δε, ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, καλούσε τους Έλληνες πλοιοκτήτες να καλλιεργήσουν την εξειδίκευση και να εγκαταλείψουν την εικόνα των ταξιτζήδων των ωκεανών. Δέκα χρόνια αργότερα, το 2005, ασκούσε αυτοκριτική σε αυτή την επιλογή ευχόμενος να μην είχε γίνει, παραδεχόμενος όμως ότι, η εξειδίκευση επέτρεψε στην εταιρία του να εκτιμάται από τους πελάτες της, σαν μια υπεύθυνη εταιρία διαχείρισης δεξαμενόπλοιων. Προφανώς, τη στιγμή που ο συγκεκριμένος πλοιοκτήτης προχωρούσε στην επιλογή αυτής της στρατηγικής, ήταν βέβαιος ότι έτσι θα επιτύχανε την επιδίωξη των στόχων της επιχείρησης, ανεξάρτητα αν στη συνέχεια δεν δικαιώθηκε.

Εκτός από το μέγεθος, η υλοποίηση στρατηγικής ενδοτομεακής διαφοροποίησης, αλλά και γενικότερα η αλλαγή της αρχικής στρατηγικής μιας επιχείρησης, φαίνεται να συνδέεται και με τον χρόνο λειτουργίας της. Μια επιχείρηση με μικρό διάστημα δραστηριοποίησης στην αγορά, είναι εκ των πραγμάτων δύσκολο να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης για την ανάπτυξη της. Οι λόγοι μπορεί να αναζητηθούν, είτε στην ανυπαρξία των απαραίτητων κεφαλαίων, είτε στην έλλειψη γνώσεων και στην ανασφάλεια των πλοιοκτητών, είτε τέλος, στην ανυπαρξία της κατάλληλης οργανωτικής

δομής και του ανθρώπινου δυναμικού. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, οι μικρού χρόνου ζωή επιχειρήσεις, είναι κατά κανόνα και μικρού μεγέθους. Μια από τις αδυναμίες των μικρών επιχειρήσεων, είναι ο χαμηλός βαθμός προγραμματισμού της δράσης τους. Η αδυναμία αυτή, προκαλείται από τυπικά λειτουργικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και από την συμπεριφορά των ατόμων που τις διοικούν. Καθώς η στρατηγική διαφοροποίησης επιβάλλει συνήθως προσαρμογές σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της επιτυγχάνεται με προγραμματισμό. Η αδυναμία των μικρών επιχειρήσεων σε αυτό το σημείο, περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής της. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία όμως, ο μικρός βαθμός προγραμματισμού της δράσης των επιχειρήσεων, συνδέεται και με τη περιορισμένη δυνατότητα προβλέψεων, λόγω των διακυμάνσεων στις ναυλαγορές.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας αποτελούν ουσιαστικά την περίοδο έναρξης της επιχείρησης. Στην περίοδο αυτή η επιχείρηση σαν νέος οργανισμός αντιμετωπίζει δύο προβλήματα. Το πρώτο συνδέεται με το "ξεπέταγμα" του και το δεύτερο με την εδραίωση του. Στρατηγικές για την μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη, μπορεί να εφαρμόσει μόνο όταν ξεπεράσει το πρώτο πρόβλημα. Η διάρκεια της περιόδου έναρξης, είναι συνήθως συνάρτηση του βαθμού μεταβλητότητας που παρουσιάζετε, στην αγορά. Σε αγορές με υψηλή μεταβλητότητα, η διάρκεια είναι συνήθως μεγαλύτερη και συνδέεται με την φάση στην οποία βρίσκεται η αγορά τη στιγμή της εισόδου της επιχείρησης. Η ικανότητα επιβίωσης μιας νέας ναυτιλιακής επιχείρησης δεν μπορεί να εκτιμηθεί μόνο σε συνθήκες καλής ναυλαγοράς, αλλά και σε συνθήκη κρίσης. Το 1991 για παράδειγμα, ο συνολικός αριθμός των ΕΝΕ έφτανε τις 710. Το 1995, όταν η κρίση στις ναυλαγορές βρισκόταν ακόμα σε εξέλιξη, ο αριθμός είχε μειωθεί στις 516. Ανάμεσα στις 194 επιχειρήσεις που αποχώρησαν από την αγορά, οι οποίες ήταν στην μεγάλη τους πλειοψηφία μικρού μεγέθους, βρισκόνταν και επιχειρήσεις που διένυαν το πρώτο στάδιο της ζωής τους, αυτό της έναρξης, το οποίο όμως, λόγω της μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος, δεν μπόρεσαν να ολοκληρώσουν.

Αν και τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει και τους στόχους που επιδιώκει να υλοποιήσει και όχι από τη χρονική τους διάρκεια,

διατυπώνεται η άποψη ότι, στην περίπτωση των επιχειρήσεων της ελληνόκτητης ναυτιλίας, η περίοδος που συνδέεται με την ίδρυση και δημιουργία της επιχείρησης διαρκεί περίπου πέντε έτη . Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση τεσσάρων επιχειρήσεων που ιδρύθηκαν πριν το 1991, οι οποίες διαφοροποίησαν τους στόλους τους την περίοδο μεταξύ του 1991 και του 2005. Οι επιχειρήσεις αυτές είχαν ιδρυθεί το 1974, το 1975, το 1976 και το 1981, και τη χρονική περίοδο που υλοποίησαν τη στρατηγική της διαφοροποίησης του στόλου τους, είχαν χρόνο ζωής μεγαλύτερο από πέντε έτη.

Η συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης και του χρόνου λειτουργίας μιας επιχείρησης, φαίνεται να μην επιβεβαιώνεται στην περίπτωση δύο επιχειρήσεων με διαφοροποιημένους στόλους, οι οποίες, είχαν το 2005 χρόνο ζωής μόλις τεσσάρων ετών, βρίσκονταν δηλαδή ουσιαστικά στο στάδιο της έναρξης. Ταυτόχρονα, και οι δύο επιχειρήσεις, σε σύντομο χρονικό διάστημα, αναπτύχθηκαν και αύξησαν το μέγεθος του στόλου τους. Μπορεί όμως να θεωρηθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν εξαίρεση, καθώς, η εντυπωσιακή ανάπτυξη που σημείωσαν οφείλεται στην εκμετάλλευση των συνθηκών στην αγορά των μεταχειρισμένων πλοίων, είτε σαν αγοραστές, είτε σαν πωλητές. Σε αρκετές περιπτώσεις δηλαδή κίνητρο για την αγορά ενός πλοίου ήταν μόνο η τιμή του και όχι οι προοπτικές που δημιουργούσε στην επιχείρηση η διαχείριση του. Είναι χαρακτηριστικό ότι η μία από αυτές στα εννέα χρόνια λειτουργίας της, όταν διαχειριζόταν στόλο 20 πλοίων, είχε συνολικά διαχειριστεί 39 πλοία, ενώ η δεύτερη, με στόλο 34 πλοίων, είχε συνολικά διαχειριστεί 45 πλοία, ορισμένα δε από αυτά για περίοδο μικρότερη του ενός έτους. Τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων λοιπόν, δεν ακυρώνουν την θέση που διατυπώθηκε παραπάνω, αλλά, καθιστούν αναγκαία τη συμπλήρωση της. Η συσχέτιση χρόνου ζωής και στρατηγικής ανάπτυξης αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες, τη στιγμή που υλοποιούν την στρατηγική αυτή, είναι προσανατολισμένες στην ανάπτυξη της παραγωγικής τους ικανότητας (trading), χωρίς βεβαίως αυτό να αποκλείει την εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά.

Η επιλογή εφαρμογής στρατηγικής ενδοτομεακής διαφοροποίησης, μπορεί να οφείλεται και σε τυχαίους παράγοντες, να μην προκύπτει δηλαδή από μια συνειδητή και σχεδιασμένη επιλογή και να μην είναι αποτέλεσμα υλοποίησης

προγραμματισμού, εφόσον βέβαια ικανοποιούνται οι δύο συνθήκες που περιγράφηκαν παραπάνω, σε σχέση με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης. Στην έρευνα πεδίου, καταγράφηκε η περίπτωση επιχείρησης που υλοποίησε τέτοια στρατηγική έπειτα από πρόταση τραπεζών με τις οποίες συνεργαζόταν. Συγκεκριμένα, στα τέλη της δεκαετίας του '90 και ενώ ο στόλος της αποτελείτε μόνο από πλοία μπάλκ κάρριερς, δέχθηκε πρόταση από τράπεζες να αναλάβει την διαχείριση ενός στόλου δεξαμενόπλοιων που ανήκε σε αυτές. Έτσι, χωρίς να αναλαμβάνει η ίδια ουσιαστικό κίνδυνο, απέκτησε την τεχνογνωσία της αγοράς των δεξαμενόπλοιων. Κατά δήλωση του πλοιοκτήτη, αρχικά δέχθηκε την πρόταση για να εξυπηρετήσει τις τράπεζες. Στη συνέχεια όμως δημιούργησε το δικό της διαφοροποιημένο στόλο.

Ένας ακόμα παράγοντας που φαίνεται να συμβάλλει στον καθορισμό της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, είναι οι δυνατότητες και οι περιορισμοί του διαχειριστικού κέντρου στο οποίο είναι εγκατεστημένες. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγεί η εξέταση της ειδίκευσης των στόλων που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά και των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα.

Στους πίνακες 4.3. και 4.4. καταγράφεται η ειδίκευση των στόλων που διαχειρίζονταν οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά το 1991 και το 2005. Το 1981 λειτουργούσαν 23 επιχειρήσεις, 18 μικρές, τέσσερις μεσαίες και μια μεγάλη. Στο σύνολο τους, οι επιχειρήσεις αυτές διαχειρίζονταν στόλους που αποτελούνται από ένα τύπο πλοίου, ο βαθμός ειδίκευσης των οποίων διέφερε, ή στόλους με ομοειδείς τύπους πλοίων δηλαδή μπάλκ κάρριερς και πλοία γενικού φορτίου (Διάγραμμα 5.3.).

Ελαφρά διαφορετική εμφανίζεται η εικόνα το 2005. Στο σύνολο των 33 επιχειρήσεων του Πειραιά, οι 19 ήταν μικρού μεγέθους, οι 12 μεσαίου μεγέθους και οι δύο μεγάλοι. Τη χρονιά αυτή τρεις επιχειρήσεις καταγράφηκαν να διαχειρίζονται διαφοροποιημένους στόλους και 30 ειδικευμένους στόλους (Διαγράμματα 4.3,4.4.). Στην πρώτη κατηγορία ανήκαν οι δύο μεγάλες και μια μεσαία επιχείρηση ενώ στη δεύτερη 11 μεσαίες και το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων. Οι διαφοροποιημένοι στόλοι, περιλάμβαναν μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου, δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς κοντέινερς, ενώ οι στόλοι με ένα ή παρόμοιους τύπους

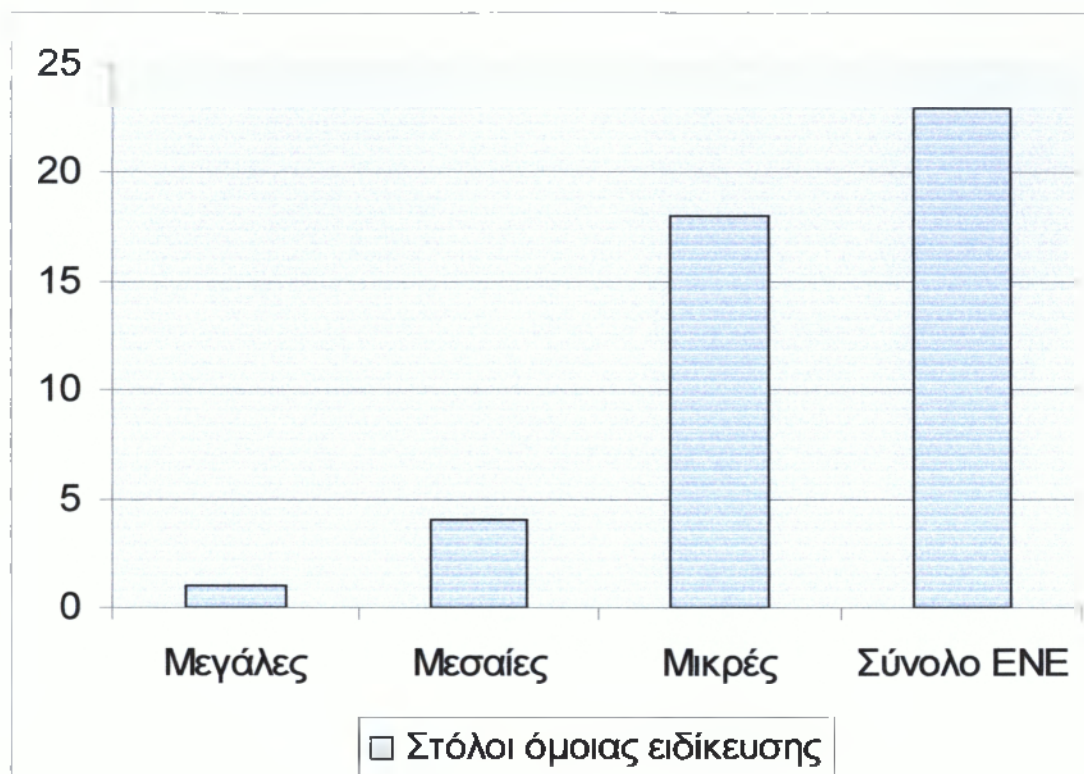
πλοίων, περιλάμβαναν μπάλκ κάρριερς, πλοία γενικού φορτίου, πλοία μεταφοράς κοντέινερς, υγραεριοφόρα και πλοία-ψυγεία. Στόλους υψηλής ειδίκευσης, διαχειρίζονταν μόνο τρεις επιχειρήσεις. Όπως και στο σύνολο των επιχειρήσεων τον δείγματος, έτσι και εδώ, ενώ το 1991 στους στόλους χαμηλής ειδίκευσης κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, το 2005 κυριαρχούν σε ποσοστό 53.2% τα μπάλκ κάρριερς. Η μεταβολή αυτή ήταν αποτέλεσμα ανταπόκρισης των επιχειρήσεων στην τεχνολογική εξέλιξη και στη μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας, η οποία, δεν απαιτήσε την αλλαγή της στρατηγικής τους.

Πίνακας 4.3
Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (1991)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ	1		4	5	21.8
Γενικού φορτίου		2	9	11	47,8
Μπάλκ κάρριερ Γενικού φορτίου		1		4	17.4
Ψυγεία		1	1	2	8.7
Υγραεριοφόρα			1	1	4.3
Σύνολο	1	4	18	23	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3

Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά(1991)



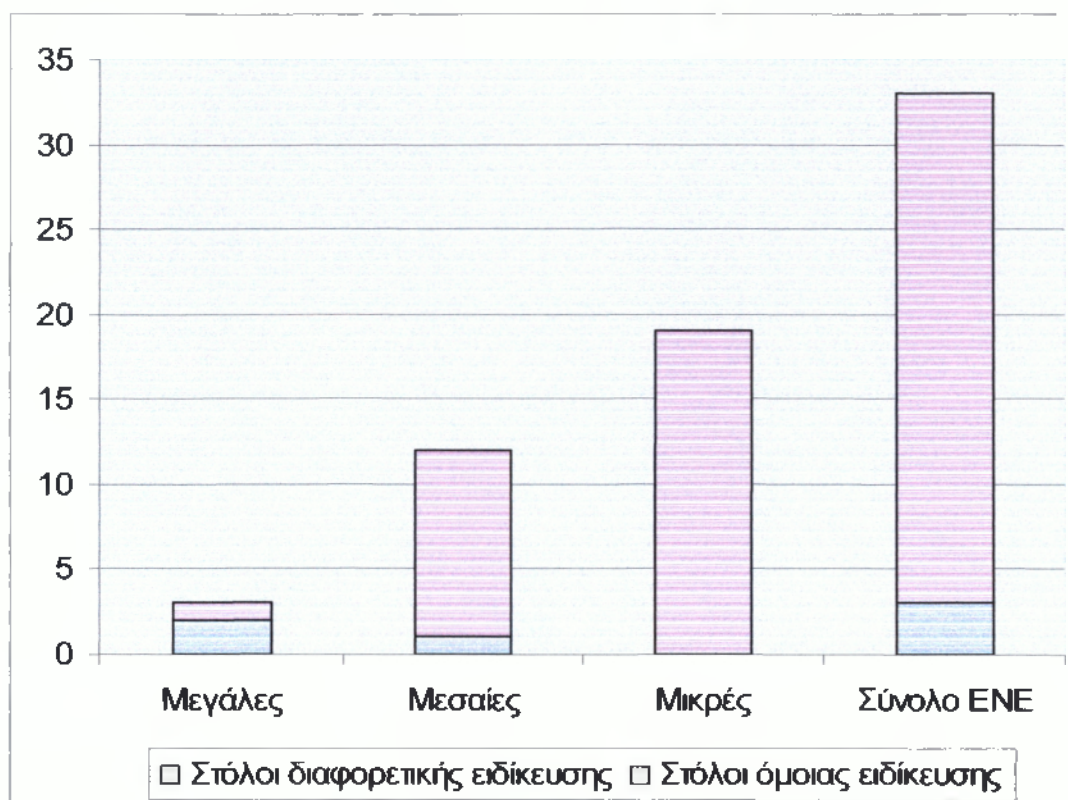
Πίνακας 4.4

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων του Πειραιά (2005)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		5	12	17	51.6
Γενικού φορτίου		2	4	6	18.3
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		2	2	4	12.1
Μπάλκ κάρριερ δεξαμενόπλοια	1			1	3
Μπάλκ κάρριερ κοντέηνερ-δεξαμενόπλοια	1			1	3
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		1		1	3
Ψυγεία		1		1	3
Υγραεριοφόρα		1		1	3
Κοντέηνερ			1	1	3
Σύνολο	2	12	19	33	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4

Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά(2005)



Η κυριαρχία των ειδικευμένων στόλων στις επιχειρήσεις του Πειραιά συνδέεται ασφαλώς με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Στην πλειοψηφία τους ήταν επιχειρήσεις μικρού μεγέθους, για τις οποίες, στην επιλογή μεταξύ διαφοροποίησης και ειδίκευσης του στόλου τους ίσχυαν οι αντικειμενικοί περιορισμοί που αναφέρθηκαν ήδη και συνδέονται με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας. Ταυτόχρονα όμως, η κυριαρχία των πλοίων μεταφοράς χύδην ξηρών φορτίων (γενικού φορτίου και μπάλκ κάρριερς) και η μικρή καταγραφή άλλων τύπων πλοίων, δεν μπορεί να εξηγηθεί μόνο με βάση το μέγεθος ή το χρόνο ζωής των επιχειρήσεων. Η δικαιολόγηση θα πρέπει να αναζητηθεί και σε άλλο παράγοντα, και συγκεκριμένα στις ιδιαιτερότητες που παρουσίαζε ο Πειραιάς ως διαχειριστικό κέντρο κατά τη διάρκεια της περιόδου. Θεωρείται ότι αν μια χώρα επιθυμεί να συμμετέχει στη μακροχρόνια περίοδο ανταγωνιστικά στη ναυτιλία, πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο ναυτιλιακό περιβάλλον (shipping milieu), που να αποτελείται μεταξύ των άλλων από ένα δίκτυο ικανών και δραστήριων ανθρώπων, οι οποίοι να εργάζονται στη ναυτιλία.

Τα άτομα αυτά, αποτελούν ένα σύνολο συσσωρευμένης γνώσης, το οποίο δίνει το πλεονέκτημα στις διάφορες ομάδες που συμμετέχουν στην ναυτιλία. Ένα ακμαίο ναυτιλιακό περιβάλλον, αναπροσαρμόζεται και ανατροφοδοτείται από τις ίδιες τις ομάδες που το αποτελούν. Ο Πειραιάς ως διαχειριστικό κέντρο, αποτέλεσε κατά τη διάρκεια της περιόδου περιβάλλον λειτουργίας που αναπτύχθηκε με τον τρόπο αυτό. Αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο ότι, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη του Πειραιά, ήταν μια παράλληλη και ανατροφοδοτούμενη διαδικασία.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του Πειραιά ως περιβάλλοντος λειτουργίας, καθόριζαν, ως ένα βαθμό, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και αντίστροφα. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου, η υποδομή του Πειραιά στο θέμα των μεσιτειών ναυλώσεων δεν μπορούσε να εξυπηρετήσει όλους τους τύπους και όλα τα μεγέθη των πλοίων. Ο Πειραιάς κατά το μεγαλύτερο μέρος της περιόδου, αποτελούσε αγορά πλοίων ξηρού φορτίου και δεν μπορούσε να προσφέρει, τουλάχιστον υπηρεσίες ναυλώσεων, σε δεξαμενόπλοια. Ήταν λοιπόν αναμενόμενο, η πλειοψηφία των μικρών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, να προτιμά τη διαχείριση πλοίων ξηρού φορτίου. Αυτό, όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου, συνδεόταν με τις προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονταν μεταξύ των πλοιοκτητών και των μεσιτών τους και με το γεγονός ότι, για πολλούς μικρούς πλοιοκτήτες οι μεσίτες αποτελούσαν πηγές πληροφόρησης και συμβουλών, στις οποίες, όπως ήταν λογικό, βασιζόταν και η επιλογή της στρατηγικής τους. Θεωρείται λοιπόν ότι, τουλάχιστον για αυτή τη μερίδα μικρών πλοιοκτητών, οι περιορισμοί που έθετε η έλλειψη ναυλομεσιτών για άλλους τύπους πλοίων, εκτός των πλοίων ξηρού φορτίου, είχε επίπτωση στη στρατηγική ανάπτυξης που επέλεγαν. Με βάση το γεγονός ότι τα δεξαμενόπλοια και τα πλοία χύδην ξηρού φορτίου αποτελούσαν για όλη την περίοδο ποσοστό που άγγιζε ή και ξεπερνούσε το 90% του ελληνόκτητου στόλου, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι, η επιλογή που είχε μια ναυτιλιακή επιχείρηση που ήθελε να εφαρμόσει τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης, δηλαδή τη διαχείριση διαφόρων τύπων πλοίων, ήταν να αποκτήσει πλοία ξηρού φορτίου και δεξαμενόπλοια. Το στοιχείο αυτό, επιβεβαιώθηκε και από την ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης των ΕΝΕ, όπου, οι εννιά από τις 13 επιχειρήσεις που εφάρμοζαν

αυτή τη στρατηγική, περιλάμβαναν στους στόλους τους και δεξαμενόπλοια. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι, η επιλογή των επιχειρήσεων του Πειραιά να βασίσουν τη στρατηγική ανάπτυξης τους στη διείσδυση στην αγορά, με την απόκτηση συγκεκριμένων τύπων πλοίων (μεταφοράς γενικού φορτίου-, καθορίστηκε και από τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου.

Η αναλυτική εξέταση των επιχειρήσεων που διατηρούσαν γραφεία στον Πειραιά και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα επιβεβαιώνει το συμπέρασμα σχετικά με την επιρροή του τόπου λειτουργίας στην επιλογή της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Στους πίνακες 4.5 και 4.6. καταγράφεται η ειδίκευση των στόλων που διαχειρίζονταν αυτές οι επιχειρήσεις. Για αναλυτικούς λόγους, οι επιχειρήσεις που το 1991 λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά αλλά στη συνέχεια επεκτάθηκαν και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα, περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.5., το 1991 οι εννιά από τις 17 επιχειρήσεις διαχειρίζονταν στόλους με ένα μόνο τύπο πλοίων, ή με ομοειδείς τύπους, στους οποίους κυριαρχούσαν τα πλοία γενικού φορτίου, τα μπάλκ κάρριερς και τα δεξαμενόπλοια. Συνολικά δηλαδή, οι επιχειρήσεις με τους στόλους όμοιας ή παρόμοιας ειδίκευσης αποτελούσαν το 52.8% της κατηγορίας.

Στις οκτώ επιχειρήσεις με διαφοροποιημένους στόλους κυριαρχούν επίσης οι τρεις παραπάνω τύποι πλοίων, ενώ καταγράφονται και πλοία ψυγεία, πλοία μεταφοράς μεταλλευμάτων και επιβατηγά πλοία.

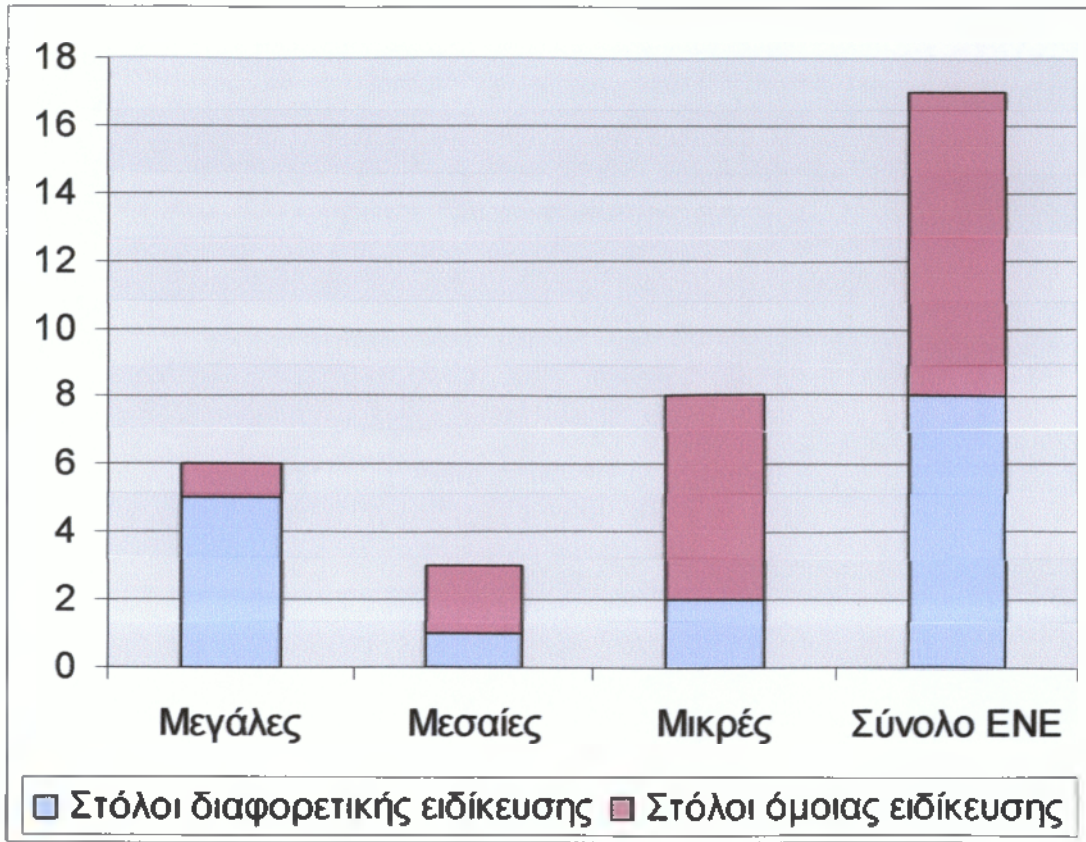
Πίνακας 4.5

Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (1991)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		1	1	2	11.8
Γενικού φορτίου			2	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου	1		3	4	23.3
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια - μεταλλευματοφόρα	1			1	5.9
Δεξαμενόπλοια		1		1	5.9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενό-πλοια	1		1	2	11.8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια	2			2	11.8
Άλλα	1		1	2	11.8
Σύνολο	6	3	8	17	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5

Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά(1981)



Πίνακας 4.6

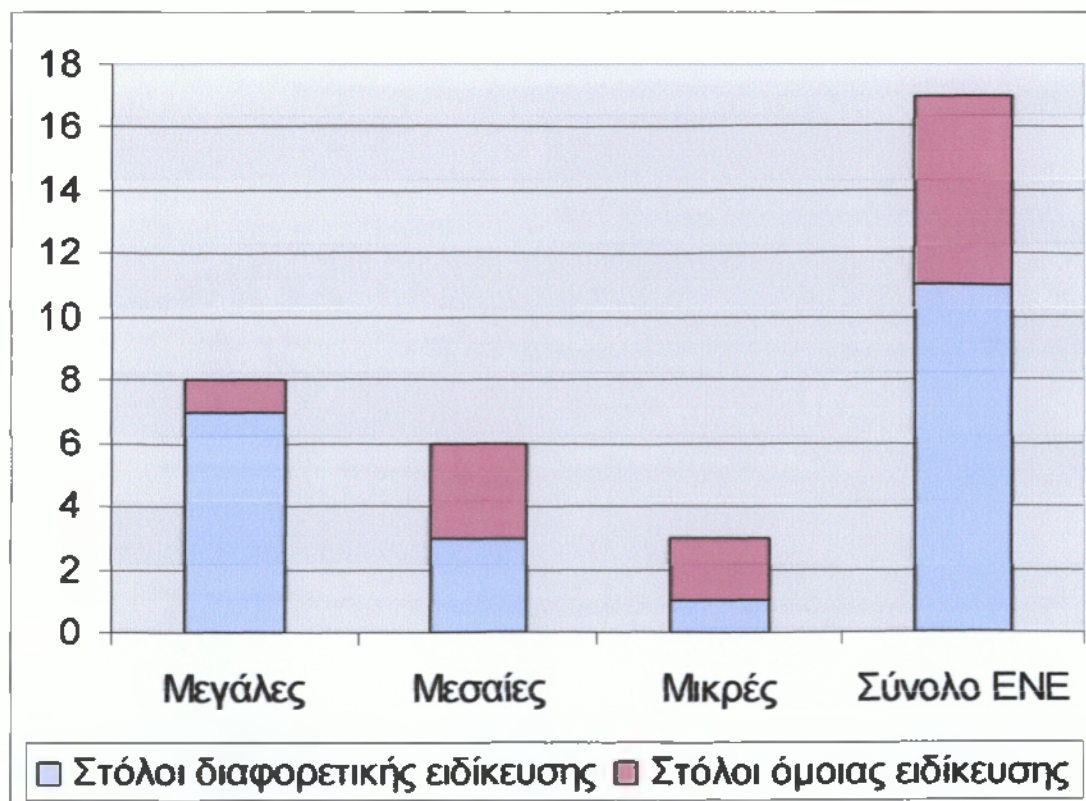
Η ειδίκευση των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά (2005)

Τύποι πλοίων	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	Σύνολο	%
Μπάλκ κάρριερ		1	1	2	11,8
Μπάλκ κάρριερ - Γενικού φορτίου		1	1	2	11,8
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - Ψυγεία		1		1	5,9
Μπάλκ κάρριερ-κοντέηνερ	1			1	5,9
Μπάλκ κάρριερ – μεταλλευματοφόρα-Γενικού φορτίου		1			5,9
Μπάλκ κάρριερ – μεταφοράς τσιμέντου	1			1	5,9
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια - μεταλλευματοφόρα	2			2	11,8
Δεξαμενόπλοια	1	1		2	11,8
Μπάλκ κάρριερ - δεξαμενόπλοια	2		1	3	17,4
Μπάλκ κάρριερ - γενικού φορτίου - δεξαμενόπλοια		1		1	5,9
Άλλα	1		1		5,9
Σύνολο	8	6	3	17	

Η ειδίκευση κατά κατηγορία μεγέθους των επιχειρήσεων ήταν διαφορετική (Διάγραμμα 4.6). Το μεγαλύτερο ποσοστό των οκτώ μικρών επιχειρήσεων (75%) και των τριών μεσαίων επιχειρήσεων (66.7%) διαχειριζόταν ειδικευμένους στόλους, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις κυριαρχούσαν οι διαφοροποιημένοι στόλοι σε ποσοστό 83.3%. Πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι, οι έξι από τις οκτώ μικρές επιχειρήσεις, το 1981 ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι πέντε δε από αυτές είχαν ειδικευμένους στόλους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.6

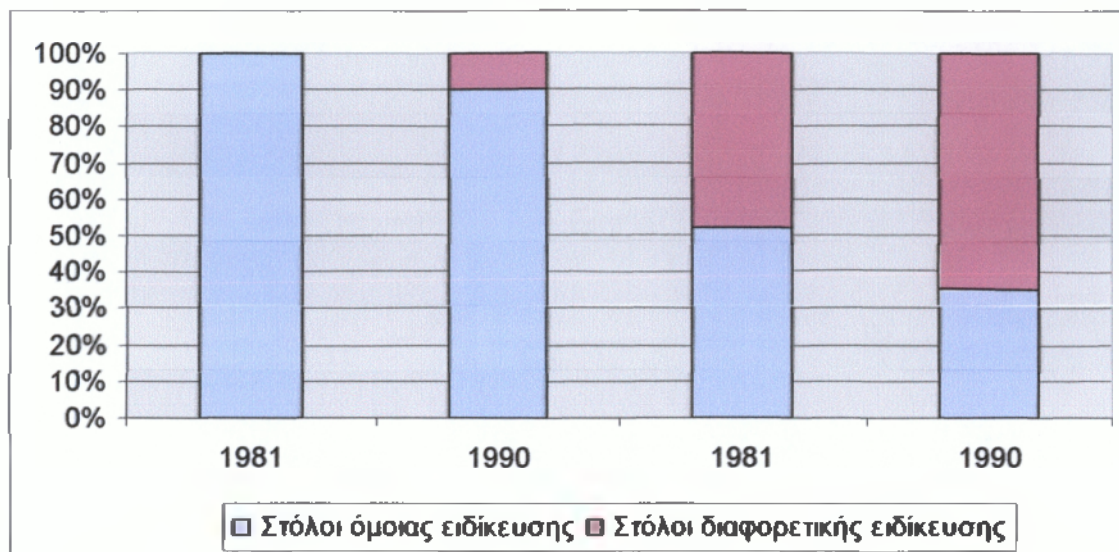
Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά(1990)



Το 2005, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.6., ο αριθμός των επιχειρήσεων με εξειδικευμένους στόλους μειώθηκε στις έξι, ή ποσοστό 35,3% και των επιχειρήσεων με διαφοροποιημένους στόλου αυξήθηκε στις 11, ή ποσοστό 64.7%. Στους ειδικευμένους στόλους κυριαρχούσαν τα μπάλκ κάρριερς, τα πλοία γενικού φορτίου και τα δεξαμενόπλοια, ενώ στους διαφοροποιημένους στόλους εκτός από τους παραπάνω τύπους καταγράφηκαν και πλοία-ψυγεία, μεταφοράς κοντέινερ, τσιμέντου, μεταλλευμάτων, χημικών φορτίων και επιβατηγά. Οι στόλοι των επιχειρήσεων αυτών αποτελούνται από περισσότερους τύπους πλοίων, σε σχέση με τους στόλους των επιχειρήσεων που λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον Πειραιά. Τη χρονιά αυτή καταγράφηκαν μόνο τρεις μικρές επιχειρήσεις, ενώ οι μεσαίες αυξήθηκαν από τις τρεις στις έξι και οι μεγάλες από τις έξι στις οκτώ. Ποσοστό 66.7% των μικρών επιχειρήσεων, 50% των μεσαίων επιχειρήσεων και 12% των μεγάλων επιχειρήσεων, διαχειρίζονταν εξειδικευμένους στόλους (Διάγραμμα 4.7). Τα ποσοστά αυτά, όπως και το 1991, είναι σημαντικά μικρότερα από τα αντίστοιχα των επιχειρήσεων του Πειραιά. Συνολικά στις επιχειρήσεις της ομάδας αυτής το ποσοστό των διαφοροποιημένων στόλων ήταν 47,2% και 64,7% για το 1991 και το 2005 αντίστοιχα, ενώ στις επιχειρήσεις του Πειραιά το ποσοστό κυμαινόταν από 0 έως 9%. Φαίνεται δηλαδή ότι, οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα εφαρμόζαν σε μεγαλύτερο βαθμό στρατηγική ανάπτυξης που βασιζόταν στη διαφοροποίηση των στόλων τους (Διάγραμμα 4.7.). Το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους ήταν μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν ξεπεράσει το στάδιο της δημιουργίας συνέβαλε σε αυτή την εξέλιξη. Ταυτόχρονα όμως, στην ίδια κατεύθυνση λειτουργούσε και το γεγονός ότι, οι επιχειρήσεις αυτές, δεν αντιμετώπιζαν τις συνέπειες από τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου. Στις περισσότερες περιπτώσεις δε, η επέκταση σε άλλα διαχειριστικά κέντρα οφειλόταν σε αυτό. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι τέσσερις από τις πέντε μικρές επιχειρήσεις που το 1991 ήταν εγκατεστημένες μόνο στον Πειραιά και διαχειρίζονταν ειδικευμένους στόλους, το 2005 είχαν διαφοροποιήσει τους στόλους τους, προσθέτοντας οι τρεις από αυτές δεξαμενόπλοια και η μία πλοία μεταφοράς κοντέινερς.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.7

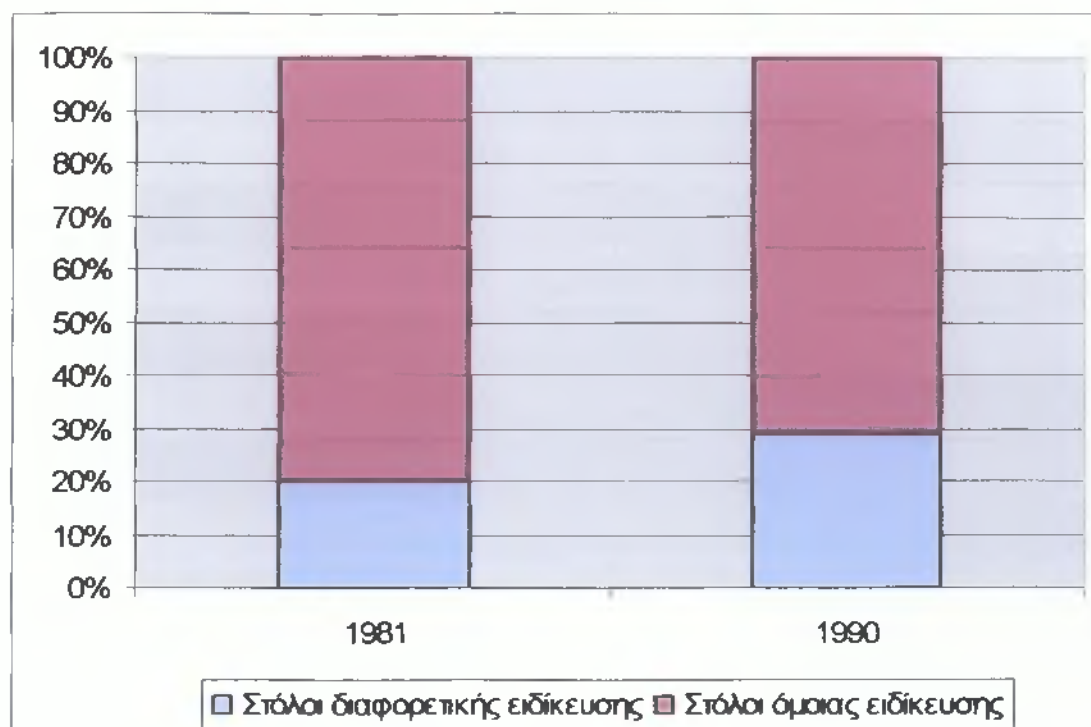
Η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων του Πειραιά και των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά



Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα, μια επιχείρηση με στόλο χαμηλής ειδίκευσης στα χύδην ξηρά φορτία, μπορούσε κατά τη διάρκεια της περιόδου, να ικανοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της από τις υπηρεσίες που προσέφερε ο Πειραιάς ως ναυτιλιακό κέντρο. Διαφοροποίηση του στόλου, σήμαινε, κατά κανόνα, επέκταση στην αγορά των δεξαμενόπλοιων, για τα οποία, η υποδομή του Πειραιά παρουσίαζε αδυναμίες. Σε πολλές περιπτώσεις λοιπόν διαφοροποίηση σήμαινε και επέκταση σε άλλα κέντρα, και κυρίως στο Λονδίνο ή και τη Νέα Υόρκη. Με εξαίρεση έξι εταιρίες που είχαν ιδρυθεί και ξεκινήσει τις δραστηριότητες τους στο Λονδίνο ή τη Νέα Υόρκη, οι υπόλοιπες 11 είχαν ιδρυθεί στον Πειραιά μετά το 1968 και επεκτάθηκαν σε άλλα διαχειριστικά κέντρα στη συνέχεια. Η αναγκαιότητα επέκτασης σε άλλα κέντρα προκύπτει και από το γεγονός ότι, οι τέσσερις από τις πέντε επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας που το 1981 ήταν εγκατεστημένες μόνο στον Πειραιά και είχαν ειδικευμένους στόλους, το 1990 είχαν διαφοροποιήσει τους στόλους τους και είχαν επεκταθεί και σε άλλα κέντρα. Οι τρεις από αυτές είχαν επεκταθεί στη διαχείριση δεξαμενοπλοίων και η μία στη διαχείριση πλοίων κοντέινερς. Φαίνεται δηλαδή ότι για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων μ. στόλους χαμηλής ειδίκευσης διαφοροποίηση του στόλου σήμαινε ταυτόχρονα εγκατάσταση και σε άλλα κέντρα εκτός Πειραιά.

Συνολικά, η πλειοψηφία των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης εφάρμοσε στρατηγική ανάπτυξης μέσω της διεύθυνσης στην αγορά, δηλαδή μέσω της απόκτησης στόλου ιδίων ή παρόμοιων τύπων πλοίων. Τόσο το 1981, όσο και το 1990, ποσοστό επιχειρήσεων που κυμάνθηκε μεταξύ του 75% και 80%, ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική (Διάγραμμα 4.8.). Μπορεί λοιπόν να διατυπωθεί το συμπέρασμα, ότι, οι κρίσεις της δεκαετίας του '80, δεν επηρέασαν σημαντικά την επιλογή της στρατηγικής των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων, επηρέασε περιορισμένα την επιλογή στρατηγικής, μόνο στις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις. Αν και η επιλογή στρατηγικής μπορούσε να λειτουργήσει ως εργαλείο μείωσης του ρίσκου, η πλειοψηφία των ΕΝΕ, δεν μπορούσε να εκμεταλλευτεί τη δυνατότητα αυτή εξαιτίας των αντικειμενικών αδυναμιών που προκαλούσε το μικρό μέγεθος τους. Επιπλέον, το μικρό χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης τους στην αγορά και οι περιορισμοί που δημιουργούσε η υποδομή του Πειραιά, όπου στην πλειοψηφία τους ήταν αποκλειστικά εγκατεστημένες, περιόριζαν ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα αυτή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.8
Η ειδίκευση του στόλου ΕΝΕ (1981-1990)



4.5 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΟΜΕΑΚΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο προηγούμενο τμήμα εξετάστηκαν οι στρατηγικές ανάπτυξης των ΕΝΕ στη ναυτιλιακή αγορά. Στα πλαίσια αυτά, εξετάστηκε η στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης, δηλαδή της ανάπτυξης μέσω της απόκτησης στόλου με διαφορετικούς τύπους πλοίων. Η στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης αφορούσε στην ναυτιλία, που ήταν η κύρια δραστηριότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση όμως, είναι δυνατό να υλοποιείται με επένδυση σε δραστηριότητες όχι σχετικές μεταξύ τους, δηλαδή ναυτιλιακές και εξωναυτιλιακές ταυτόχρονα. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η στρατηγική της διαφοροποίησης στην ίδια ή σε διαφορετικές αγορές, σαν μια επιθετική στρατηγική ανάπτυξης, χαρακτηρίζει τις καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Στην περίπτωση βιομηχανιών που εμφανίζουν μεγάλες διακυμάνσεις, όπως η ναυτιλιακή, η στρατηγική της διαφοροποίησης, στοχεύει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου της εξάρτησης από μια μόνο βιομηχανία ή ένα μόνο τομέα. Στο τμήμα που ακολουθεί, εξετάζεται η έκταση εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Οι ΕΝΕ δεν ήταν μέλη ευρύτερων επιχειρηματικών ομίλων, αλλά όπως αναλύθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο, ήταν ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που ανήκαν σε ένα πλοιοκτήτη ή σε συμπλοιοκτήτες. Οι επενδύσεις σε άλλους τομείς δραστηριότητας, στην περίπτωση που πραγματοποιούνταν από τον μοναδικό πλοιοκτήτη της επιχείρησης, αφορούσαν και την ίδια. Στην περίπτωση που πραγματοποιούνταν από ένα μέλος της οικογένειας του πλοιοκτήτη ή από τον συμπλοιοκτήτη μιας επιχείρησης, δεν αφορούσαν άμεσα και την ίδια την επιχείρηση, καθώς μπορεί να αποτελούσαν προσωπική τους επιλογή και όχι κοινή δραστηριότητα. Μπορεί δηλαδή να αποτελούσαν εργαλείο για την ελαχιστοποίηση του προσωπικού του κινδύνου, και όχι του κινδύνου της επιχείρησης. Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης λοιπόν δεν επηρέαζε στον ίδιο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις, των οποίων οι πλοιοκτήτες την εφάρμοζαν.

Στην έρευνα πεδίου συμμετείχε επιχείρηση, που αποτελούσε μονάδα ενός διαφοροποιημένου ομίλου, που ασχολείτο με τη βιομηχανία, το εμπόριο και τις εισαγωγές. Στα πλαίσια των ΕΝΕ, όπως προσδιορίστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, καταγράφεται ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας, που αποτελούν μονάδες ευρύτερων επιχειρηματικών ομίλων. Οι επιχειρήσεις αυτές, είναι δυνατόν να λειτουργούν, είτε στα πλαίσια μιας στρατηγικής κάθετης ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του ομίλου στον οποίο ανήκουν, σαν μεταφορείς των πρώτων υλών και των προϊόντων του ομίλου, είτε σαν ανεξάρτητες μονάδες-τμήματα μιας οριζόντιας ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων του ομίλου τους. Για τις επιχειρήσεις αυτές είναι δυνατόν να μην ισχύουν όσα αναφέρθηκαν για τις δυνατότητες διαφοροποίησης των στόλων τους και για τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από αυτή. Ανήκουν όμως στην κατηγορία επιχειρήσεων, οι ιδιοκτήτες των οποίων, εφαρμόζουν στρατηγική εξωτομεακής διαφοροποίησης, υλοποιώντας κατά βάση την επιθετική στρατηγική που περιγράφηκε παραπάνω. Στο τμήμα αυτό ενδιαφέρει η ανάλυση των επιχειρήσεων, οι πλοιοκτήτες των οποίων έχουν σαν κύρια δραστηριότητα τη ναυτιλία, και σαν συμπληρωματική τις εκτός ναυτιλίας δραστηριότητες, ανεξάρτητα από το ποια από τις δύο ξεκίνησε πρώτη.

Μεταπολεμικά, η ελληνόκτητη ναυτιλία έχει αποτελέσει πόλο επένδυσης για σημαντικά κεφάλαια που προέρχονταν από επιχειρήσεις της ξηράς, ταυτόχρονα όμως σημαντικά κεφάλαια που προέρχονταν από ναυτιλιακές δραστηριότητες επενδύθηκαν στον δευτερογενή και τριτογενή τομέα της ελληνικής οικονομίας . Το ναυτιλιακό κεφάλαιο φυσικά δεν περιορίζονταν σε επενδύσεις αποκλειστικά στον ελληνικό χώρο, αλλά κινούνταν σε διεθνή βάση. Φαίνεται λοιπόν, ότι, η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων, είχε εκτεταμένη εφαρμογή στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Το φαινόμενο της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων σε ναυτιλιακές και εξωναυτιλιακές, καταγράφηκε εκτεταμένα και στην έρευνα πεδίου. Συγκεκριμένα, σε 25 επιχειρήσεις από τις 50, δηλώθηκε ότι ο πλοιοκτήτης ή ένας από τους πλοιοκτήτες, το 2005 δεν είχε σαν αποκλειστική απασχόληση την διοίκηση της επιχείρησης, γιατί επέβλεπε ταυτόχρονα και εξωναυτιλιακές δραστηριότητες. Σε ορισμένες από αυτές αναφέρθηκε το αντικείμενο, σε άλλες

όμως παρέμεινε αδιευκρίνιστο. Στις περισσότερες περιπτώσεις πάντως οι εξωναυτιλιακές επενδύσεις αφορούσαν ακίνητα, ενώ καταγράφηκαν και τρεις περιπτώσεις επενδύσεων σε ναυπηγεία, μία σε εισαγωγές, δύο σε χρηματιστηριακές δραστηριότητες, δύο στο τουρισμό και μία στα Μ.Μ.Ε.. Υποστηρίζεται ότι, η εξωτομεακή διαφοροποίηση, υλοποιείται συνήθως μέσω της απόκτησης-αγοράς μιας λειτουργούσα επιχείρησης και όχι με άμεσες επενδύσεις της επιχείρησης στον τομέα που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Βασικός λόγος γ'αυτό είναι η έλλειψη εμπειρίας της επιχείρησης για την δραστηριότητα που επιθυμεί να αναπτύξει. Περιπτώσεις εξωτομεακής διαφοροποίησης με απόκτηση-αγορά επιχείρησης καταγράφηκαν και στις ΕΝΕ και αφορούσαν δραστηριότητες που απαιτούν οργάνωση και προσβάσεις στην αγορά, όπως για παράδειγμα τα Μ.Μ.Ε..

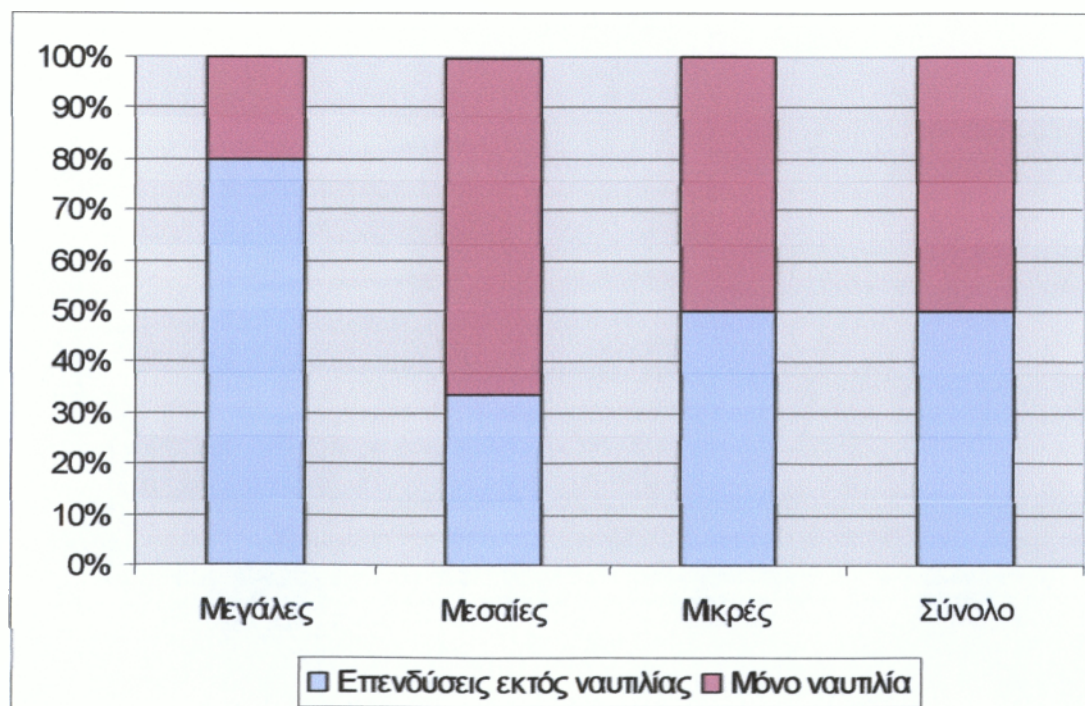
Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.6, οι οκτώ επιχειρήσεις ήταν μεγάλου μεγέθους και αποτελούσαν το 80% της κατηγορίας, έξι ή ποσοστό 33.3% της κατηγορίας ήταν μεσαίου μεγέθους και 11 ή ποσοστό 50% ήταν μικρού μεγέθους. Τα αποτελέσματα που εμφάνιζαν οι μεγάλες και ως ένα βαθμό και οι μεσαίες επιχειρήσεις είναι αναμενόμενα και αντίστοιχα της ανάλυσης του προηγούμενου τμήματος. Ο βαθμός διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων είναι συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που έχει επιτύχει ένα επίπεδο ανάπτυξης, είναι λογικό να μην επενδύει το σύνολο των κεφαλαίων της σε μια βιομηχανία με διακυμάνσεις στις αποδόσεις της, αλλά να επιλέγει την ταυτόχρονη επέκταση σε αγορές με περισσότερο σταθερές αποδόσεις, μειώνοντας έτσι το συνολικό της κίνδυνο. Το υψηλό ποσοστό που εμφανίζουν οι μικρές επιχειρήσεις όμως, θέτει σε αμφισβήτηση το συμπέρασμα που διατυπώθηκε παραπάνω σχετικά με την περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής της στρατηγικής διαφοροποίησης από την κατηγορία αυτή. Σε κάποιες από τις μικρές επιχειρήσεις που προήλθαν από την μεταπήδηση του πλοιοκτήτη στη ναυτιλία, από κάποια άλλη δραστηριότητα, είναι λογικό να διατηρήθηκαν παράλληλα και οι δύο δραστηριότητες, στο βαθμό που οι αποδόσεις των επενδεδυμένων κεφαλαίων ήταν ικανοποιητικές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δύο μικρές επιχειρήσεις του δείγματος.

Για τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις όμως, ποια εξήγηση μπορεί να δοθεί στο βαθμό που υποτέθηκε ότι υπάρχει στενότητα πόρων και οργανωτική αδυναμία, στοιχεία που περιορίζουν την δυνατότητα εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης.

Πίνακας 4.6
Αριθμός ΕΝΕ με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

Μέγεθος επιχείρησης	1. Αριθμός	2. Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	8	10	80
Μεσαίες	6	18	33.3
Μικρές	11	22	50
Σύνολο	25	50	50

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.8
Ποσοστό ΕΝΕ με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας.



Η ναυτιλιακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μεγάλες περιόδους δυσπραγίας και σχετικά σύντομες περιόδους υψηλών αποδόσεων. Τα κέρδη που αντλούν οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη διάρκεια των τελευταίων και από την ανταγωνιστικότητα τους. Οι διακυμάνσεις και η αβεβαιότητα σε σχέση με το μέλλον, επηρεάζουν τον τρόπο επένδυσης των κερδών αυτών. Όταν μια επιχείρηση επανεπενδύει τα κέρδη της στη ναυτιλία, επιβαρυνόμενη με δανειακές υποχρεώσεις, σε περιόδους δυσπραγίας είναι δυνατό να αντιμετωπίσει προβλήματα αν δεν διαθέτει επαρκή ρευστότητα. Η μεγάλη κινητικότητα στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων που σημειώθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, προφανώς συνδέεται με αυτό το σημείο. Επιχειρήσεις με υψηλή δανειακή επιβάρυνση σε συνθήκες κακής αγοράς, αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους και αναγκάζονται να αποχωρήσουν από την αγορά. Σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων όμως, είτε επιβιώνει στην κατηγορία αυτή, είτε αναπτύσσεται και περνά σε μεγαλύτερη κατηγορία. Στο σημείο αυτό, ο ρόλος του ηγέτη της επιχείρησης είναι καθοριστικός στο θέμα της επιλογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Στην έρευνα πεδίου, καταγράφηκε η περίπτωση 12 μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων που το 1991 ήταν μικρές επιχειρήσεις. Στο βαθμό λοιπόν που η αδυναμία συγκέντρωσης των απαραίτητων για τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων κεφαλαίων, δεν αφορά το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων, αυτό που πρέπει να εξηγηθεί είναι, γιατί οι πλοιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών εφαρμόζουν στρατηγική διεύθυνσης στη ναυτιλιακή βιομηχανία την ίδια στιγμή που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης σε εξωναυτιλιακές επενδύσεις. Για ποιους λόγους δηλαδή δεν επιλέγουν στρατηγική που να μειώνει μακροχρόνια τον κίνδυνο στην κύρια δραστηριότητα τους, αλλά επενδύουν σε συμπληρωματικές δραστηριότητες.

Μία εξήγηση συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν από τους στόχους που επικρατούν στις άλλες επιχειρήσεις της βιομηχανίας. Είναι δυνατό ένας επιχειρηματίας να μην επιθυμεί την ανάπτυξη της επιχείρησης του, είτε γιατί τα εισοδήματα που του αποφέρει είναι ικανοποιητικά, είτε γιατί θέλει να διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο της είτε γιατί θέλει να αποφύγει τον κίνδυνο. Το γεγονός ότι πολλές μικρές επιχειρήσεις ξεκινούν σαν συμπλοιοκτησίες συνεταιρών με συγγενικό ή όχι δεσμό και έπειτα από λίγο χρόνο διαλύονται και χωρίζονται ανάλογα με τον αριθμό των

συνεταίρων είναι χαρακτηριστικό. Από τη στιγμή που η επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται και η λειτουργία της ξεφεύγει από τον έλεγχο και την εξουσία του κάθε συνεταίρου, αρχίζουν να αναπτύσσονται οι φυγόκεντρες τάσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι, στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν 13 επιχειρήσεις δηλαδή ποσοστό 26% που είτε είχαν ξεκινήσει ως συμπλοιοκτησίες είτε οι πλοιοκτήτες τους συμμετείχαν πριν σε άλλη εταιρία. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μικρών επιχειρήσεων, στις οποίες δηλώθηκε σαν στόχος η διατήρηση του μεγέθους της επιχείρησης που από τους πλοιοκτήτες τους κρίθηκε σαν άριστο. Και οι δύο επιχειρήσεις που διατύπωσαν αυτό το στόχο συγκαταλέγονται σε αυτές που διατηρούσαν και εξωναυτιλιακές δραστηριότητες, στοιχείο που δείχνει ότι η σταθερότητα δεν ήταν μια αναγκαστική, αλλά μια συνειδητή επιλογή. Τα κέρδη από τη ναυτιλιακή δραστηριότητα δεν επανεπενδύονταν στη ναυτιλία, αλλά επενδύονταν σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες με ικανοποιητικές αποδόσεις.

Η δεύτερη εξήγηση αφορά το χρονικό ορίζοντα της επιχείρησης και την ύπαρξη διάδοχης κατάστασης. Υπάρχουν επιχειρήσεις με αποδοτική λειτουργία, που όμως δεν εφαρμόζουν την στρατηγική ανάπτυξης μέσω της διεύθυνσης στην αγορά ή της απόκτησης διαφοροποιημένου στόλου, αλλά αρκούνται στην διατήρηση της θέσης που κατέχουν ήδη. Αυτό μπορεί να συνδέεται με τον χρονικό ορίζοντα με βάση τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τη δραστηριοποίηση της στην αγορά και την δυνατότητα διάδοχης κατάστασης σε ηγετικό επίπεδο. Μια βασική αιτία στασιμότητας και τελικά αποχώρησης από την αγορά μιας οικογενειακής επιχείρησης, όπως οι μικρές ΕΝΕ, είναι το κενό ηγεσίας ή η απουσία διάδοχης κατάστασης. Το κενό ηγεσίας σε μια επιχείρηση μπορεί να συνδέεται με την αδυναμία ή άρνηση των διαδόχων του ιδρυτή μιας επιχείρησης να ασχοληθούν με την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή η διάρκεια ζωής της επιχείρησης ταυτίζεται με το βιολογικό κύκλο του ιδρυτή της, ενώ οι διάδοχοι του ασχολούνται με άλλες δραστηριότητες. Στο σημείο αυτό λοιπόν, μπαίνει η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν τρεις μικρές επιχειρήσεις, που ανήκαν σε αυτή την κατηγορία. Και στις τρεις, τα παιδιά των πλοιοκτητών δεν επιθυμούσαν να ασχοληθούν με τη ναυτιλία. Η ναυτιλιακή δραστηριότητα των επιχειρήσεων παρέμενε στάσιμη, ενώ παράλληλα, οι πλοιοκτήτες επένδυσαν σε τομείς εκτός ναυτιλίας, στους οποίους τα παιδιά

τους επιθυμούσαν να δραστηριοποιηθούν. Και στις τρεις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι, τη στιγμή που αποφασίστηκε επέκταση σε εξωναυτιλιακές δραστηριότητες, είχε ταυτόχρονα αποφασιστεί ότι η ναυτιλιακή δραστηριότητα θα παρέμενε στάσιμη και κάποια στιγμή στο μέλλον θα σταματούσε, εκτός εάν η νεότερη γενιά αποφάσιζε διαφορετικά. Η εξήγηση αυτή φυσικά μπορεί να αφορά κάθε μέγεθος οικογενειακής επιχείρησης που αντιμετωπίζει παρόμοιο πρόβλημα.

Η τρίτη εξήγηση, που βεβαίως αφορά συνολικά την ροπή που εμφανίζεται στις ΕΝΕ για διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων εκτός ναυτιλίας συνδέεται με την νοοτροπία μεγάλης μερίδας Ελλήνων εφοπλιστών και την αντίληψη τους για την δράστης ποίηση στη ναυτιλία. Νοοτροπία και αντίληψη που διαμορφώθηκε εμπειρικά «η μεταβιβάστηκε από γενιά σε γενιά. "Φούριες στις επιχειρήσεις δεν χρειάζονται. Όταν χάσω μια καλήν περίστασιν θα περιμένω άλλην περίστασιν, αρκεί να έχω την περιουσίαν μου προφυλαγμένην", έγραφε στα παιδιά του τον Ιανουάριο του 1942 ο εφοπλιστής Κ. Χατζηπατέρας. Η αντίληψη των Ελλήνων εφοπλιστών για τη δραστηριοποίηση στη ναυτιλία είναι αποτέλεσμα των έντονων διακυμάνσεων, στη ναυτιλιακή βιομηχανία και του γεγονότος ότι, οι σύντομες περίοδοι υψηλών αποδόσεων, ακολουθούνται από μακρές περιόδους δυσπραγίας. Στη Χίο και τις Οινούσσες παλαιότερες και νέες γενιές εφοπλιστών χρησιμοποιούν μια φράση που περιγράφει ακριβώς αυτή την αντίληψη: «κλέβε της θάλασσας». Υπάρχει η πεποίθηση ότι, ο σωστός εφοπλιστής, πρέπει να είναι εξασφαλισμένος σε κάθε περίπτωση και να μην επανεπενδύει το σύνολο των κερδών του στη ναυτιλία, αλλά να διατηρεί ρευστότητα και εισοδήματα για απρόβλεπτες καταστάσεις, ακόμα και αν οι αποδόσεις της ναυτιλίας είναι περισσότερο συμφέρουσες. Η αντίληψη αυτή βεβαίως, βρίσκει διαφορετική έκφραση σε κάθε πλοιοκτήτη. Για μία μερίδα πλοιοκτητών εξασφάλιση μπορεί να είναι οι τραπεζικές καταθέσεις, ενώ για μια άλλη εξασφάλιση μπορεί να είναι η εξωτομεακή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η αντίληψη αυτή προσδίδει ένα αμυντικό χαρακτήρα στην στρατηγική της επένδυσης σε τομείς εκτός ναυτιλίας.

Αντίθετα από τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης, ο βαθμός εφαρμογής της εξωτομεακής διαφοροποίησης δεν συνδέεται με τον παράγοντα τόπος εγκατάστασης. Οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά εφάρμοζαν σε μικρότερη έκταση στρατηγική εξωτομεακής διαφοροποίησης (42.4%) ενώ οι επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα εφάρμοζαν τη στρατηγική αυτή σε μεγαλύτερο βαθμό (64.7%) από ότι το σύνολο του δείγματος (50%) .

Η διαφορά όμως δεν μπορεί να αποδοθεί στις ιδιαιτερότητες του τόπου εγκατάστασης, αλλά στο μέγεθος και στο χρόνο ζωής των επιχειρήσεων της κάθε κατηγορίας. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από την εξέταση ανά κατηγορία μεγέθους. Τα ποσοστά των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων είναι ακριβώς, ή περίπου ίδια, ανεξάρτητα από τον τόπο που ήταν εγκατεστημένες. Αντίθετα, τα ποσοστά που καταγράφουν οι μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά (36,8%) είναι μικρότερα, ενώ τα ποσοστά των μικρών επιχειρήσεων που ήταν εγκατεστημένες και εκτός Πειραιά (100%) είναι σημαντικά μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα του συνόλου των μικρών επιχειρήσεων (50%) (Διάγραμμα 4.9). Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι πρώτες είχαν μικρότερο χρόνο ζωής από τις δεύτερες και βρίσκονταν σε διαφορετικό στάδιο του κύκλου ζωής τους.

Πίνακας 4.7

Αριθμός επιχειρήσεων του Πειραιά με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

Μέγεθος επιχείρησης	1.Αριθμός	2.Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	2	2	100
Μεσαίες	4	12	33.3
Μικρές	8	19	36.8
Σύνολο	14	33	42.4

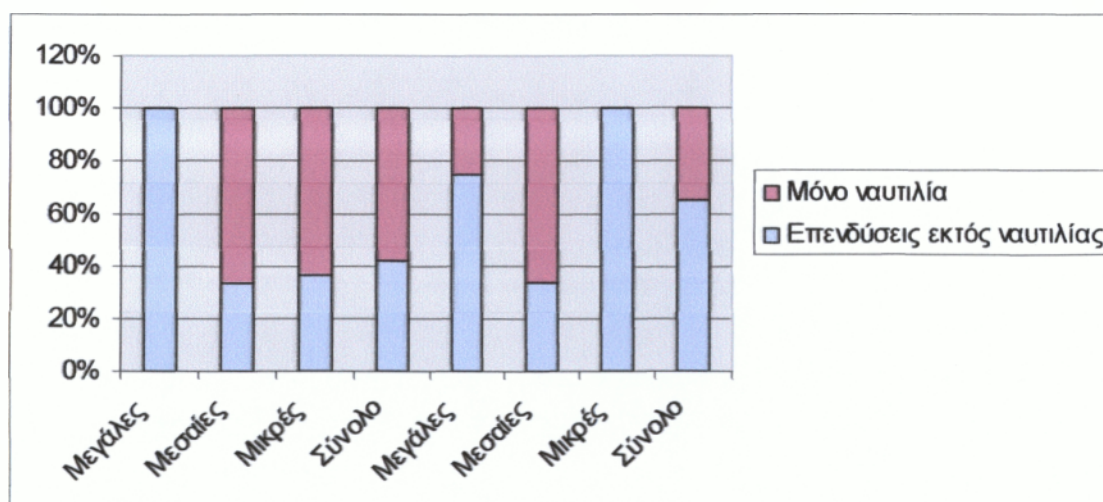
Πίνακας 4.8

Αριθμός επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός Πειραιά,
με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας

Μέγεθος επιχείρησης	1. Αριθμός	2. Σύνολο δείγματος	1/2
Μεγάλες	6	8	75
Μεσαίες	2	6	33.3
Μικρές	3	3	100
Σύνολο	11	17	64,7

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.9

Ποσοστό επιχειρήσεων Πειραιά και επιχειρήσεων με γραφεία και εκτός
Πειραιά, με επενδύσεις εκτός ναυτιλίας.



Συνολικά, η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης συνδέεται με το μέγεθος και το χρόνο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Επαγγελματική προέλευση των εφοπλιστών, διαφοροποίηση στόχων, χρονικός ορίζοντας δραστηριοποίησης στη ναυτιλία και νοοτροπία συμμετοχής στην αγορά, είναι συνολικά οι παράγοντες που εξηγούν την υψηλή σχετικά έκταση εφαρμογής της στρατηγικής της εξωτομεακής διαφοροποίησης και την "αντίφαση" που παρατηρήθηκε στις μικρές επιχειρήσεις, να επιλέγεται για την κύρια δραστηριότητα η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά με στόλο ίδιας ειδικεύσης και ταυτόχρονα η επέκταση σε τομείς εκτός ναυτιλίας. Αν και όπως αναφέρθηκε ήδη η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης γενικά είναι συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης και από αυτή την άποψη τα ποσοστά που καταγράφουν οι μεγάλες και οι μεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να

αποδοθούν σε αυτό, όλοι οι παραπάνω λόγοι, ισχύουν και για τις κατηγορίες αυτές.

Υποστηρίχθηκε προηγουμένως ότι η συσχέτιση μεγέθους και στρατηγικής ενδοτομεακής διαφοροποίησης οδηγούσε τις μικρές ΕΝΕ στη διαχείριση εξειδικευμένων στόλων και τις μεγάλες ΕΝΕ στην διαφοροποίηση των στόλων τους. Για τις μικρές επιχειρήσεις αυτή η στρατηγική δημιουργούσε μακροχρόνια υψηλό κίνδυνο λόγω της εξάρτησης τους από μια αγορά με έντονες διακυμάνσεις, αλλά αυτό αποτελούσε αναγκαστική επιλογή που οφειλόταν στις αντικειμενικές τους αδυναμίες. Εκτός από το μέγεθος, παράγοντες που συνέβαλαν στην επιλογή της στρατηγικής, κυρίως των μικρών επιχειρήσεων, ήταν ο χρόνος δραστηριοποίησης τους στην αγορά και οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που δημιουργούσε ο τόπος στον οποίο ήταν εγκατεστημένες. Οι μικρές επιχειρήσεις είχαν στην πλειοψηφία τους μικρό χρόνο ζωής και αντιμετώπιζαν προβλήματα που συνδέονταν με την επιβίωση τους. Στρατηγικές διαφοροποίησης ακολουθούνται συνήθως όταν η επιχείρηση έχει εδραιώσει τη θέση της στην αγορά. Παράλληλα, ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, ο οποίος αποτελούσε κέντρο διαχείρισης πλοίων ξηρού φορτίου, στοιχείο που οδηγούσε τις επιχειρήσεις στην απόκτηση τέτοιων πλοίων.

Η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης εφαρμοζόταν σαν εργαλείο μείωσης του ρίσκου από σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις αυτό ήταν λογικό με βάση τη συσχέτιση μεγέθους-διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων. Για τις μικρές επιχειρήσεις αυτό εξηγείται με βάση τόσο την νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών, όσο και τα ορισμένα χαρακτηριστικά ή αδυναμίες που πηγάζουν από το μέγεθος τους. Συνολικά πάντως η στρατηγική της εξωτομεακής διαφοροποίησης, ειδικά σε δραστηριότητες που δεν απαιτούσαν επενδύσεις υποδομής, φάνηκε να λειτουργεί στην αντίθετη κατεύθυνση από τη στρατηγική της ενδοτομεακής διαφοροποίησης. Ενώ η δεύτερη ήταν επιθετική στρατηγική που δημιουργούσε ρίσκο τουλάχιστον στα αρχικά στάδια, η πρώτη, λειτούργησε μάλλον σαν αμυντικό ανακλαστικό. Οι χαμηλότερες αποδόσεις που απέφερε, αντισταθμίζονταν από την σταθερότητα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι στρατηγικές ανταγωνισμού που εφάρμοσαν οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου. Όπως αναφέρθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, η στρατηγική ανταγωνισμού αποτελεί το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής σε μια επιχείρηση και ακολουθεί, μετά τον καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής (*corporate strategy*), δηλαδή του προσδιορισμού του σκοπού της και της επιλογή των δραστηριοτήτων-αγορών στις οποίες θα συμμετέχει. Η ανταγωνιστική ή επιχειρησιακή στρατηγική (*business or competitive strategy*) αποτελεί στην ουσία την προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτύξει ένα διακριτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε μία από τις δραστηριότητες της. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που εφάρμοσαν των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Παράλληλα εξετάζονται οι στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις σε σχέση με την επιλογή των σημαιών των πλοίων τους καθώς και οι επενδυτικές τους στρατηγικές, και επιχειρείται η διερεύνηση της συμβολής τους στον καθορισμό τα! ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ΕΝΕ.

5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Αναγνωρίζεται ότι, δύο είναι τα βασικά σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της μια επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική της". Το πρώτο συνδέεται με την δομή της βιομηχανίας στην οποία θα δραστηριοποιηθεί και το δεύτερο με την τοποθέτηση της στο εσωτερικό της βιομηχανίας. Η δομή μιας αγοράς και ο τρόπος που μεταβάλλεται, είναι συνάρτηση πέντε παραγόντων:

- (1) Της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων σε αυτή,
- (2) Της απειλής ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- (3) Της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών,
- (4) Της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών των προϊόντων ή υπηρεσιών και
- (5) Του ανταγωνισμού που υπάρχει στο εσωτερικό της.

Οι πέντε αυτοί παράγοντες, καθορίζουν την αποδοτικότητα της αγοράς καθώς διαμορφώνουν τις τιμές στις οποίες θα διαθέσει το προϊόν της η επιχείρηση, το κόστος που αντιμετωπίζει και τις επενδύσεις που απαιτούνται για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά. Σε σχέση με το δεύτερο στοιχείο, της τοποθέτησης της επιχείρησης στο εσωτερικό της βιομηχανίας, αυτό που κυρίως καθορίζει την απόφαση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Υποστηρίζεται ότι υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος :

(1) το χαμηλό κόστος, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει να παράγει και να πουλά ένα συγκρίσιμο σε ποιότητα και τιμή προϊόν πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της,

(2) η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές της.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα της σε τιμές ίδιες ή σχεδόν ίδιες με τους ανταγωνιστές της και να αντλεί τα κέρδη της από τη διαφορά στο κόστος παραγωγής. Αντίθετα, η διαφοροποίηση του προϊόντος, επιτρέπει την

πώληση του σε υψηλότερες τιμές και την άντληση υψηλότερων κερδών, στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει με κόστος αντίστοιχο των ανταγωνιστών της.

Στον καθορισμό της στρατηγικής ανταγωνισμού της επιχείρησης συμβάλλει και το τμήμα ή ο τομέας της αγοράς στον οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, ειδικά στην περίπτωση που οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται είναι χωρισμένες σε τμήματα". Ο συνδυασμός του είδους του πλεονεκτήματος της επιχείρησης και του τομέα της αγοράς στον οποίο απευθύνεται, δημιουργεί ένα σύνολο στρατηγικών με τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την καλύτερη απόδοση. Οι στρατηγικές προκύπτουν από ένα πλέγμα που όσον αφορά το είδος του πλεονεκτήματος περιλαμβάνει το χαμηλό κόστος και τη διαφοροποίηση, και όσον αφορά το τμήμα ή τον τομέα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση, περιλαμβάνει το σύνολο της αγοράς και τμήμα της. Με βάση το πλέγμα, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια ή περισσότερες από τις παρακάτω στρατηγικές:

(1) ηγετική θέση στο κόστος παραγωγής, κατά την οποία η επιχείρηση, με βάση τη δυνατότητα της να παράγει με χαμηλό κόστος, απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς

(2) επικέντρωση στο κόστος, όπου, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τη δυνατότητα παραγωγής με χαμηλό κόστος αλλά απευθύνεται σε τμήμα της αγοράς

(3) διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, κατά την οποία, η επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένο προϊόν και απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς

(4) επικεντρωμένη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπου η επιχείρηση παράγει διαφοροποιημένο προϊόν με το οποίο απευθύνεται σε τμήμα της αγοράς.

Η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το πρώτο στάδιο για την επιτυχία της σχετικής στρατηγικής. Η μακροχρόνια επιτυχία απαιτεί την διαρκή βελτίωση και αναβάθμιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αγορές δεν είναι στατικές αλλά δυναμικές και μεταβαλλόμενες, στοιχείο που όπως αναφέρθηκε ήδη χαρακτηρίζει την ναυτιλιακή βιομηχανία. Οι μεταβολές, που προκύπτουν είτε από ενδογενείς παράγοντες (καινοτομία από τις επιχειρήσεις), είτε από εξωγενείς παράγοντες (νέες τεχνολογίες, νέες

Οι ειδικότητες στη βιομηχανία, κυβερνητικές ρυθμίσεις κ.α.), μπορεί να μειώνουν την ανταγωνιστικότητα που βασίζεται σε παλιά πλεονεκτήματα και να υπάρχει ανάγκη για δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων .

Σε μια ανάλυση του ρόλου των διεθνών νηολογίων στη ναυτιλία και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των κρατών, υιοθετείται το πιο πάνω μοντέλο επιλογής ανταγωνιστικής στρατηγικής και τροποποιείται προκειμένου να εφαρμοστεί στη ναυτιλία. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό μια ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ουσιαστικά να επιλέξει μεταξύ τριών στρατηγικών:

- (1) του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος,
- (2) της διαφοροποίησης και
- (3) της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των πελατών της.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση συμμετέχει με τα πλοία της στους βασικούς εμπορικούς δρόμους επιλέγει μεταξύ της στρατηγικής του απόλυτου πλεονεκτήματος στο κόστος ή της διαφοροποίησης του προϊόντος της, ενώ στην περίπτωση που απευθύνεται σε ειδικές κατηγορίες της αγοράς μπορεί να επιλέξει την εξειδικευμένη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της . Η στρατηγική αυτή είναι δυνατό να εφαρμόζεται από μια επιχείρηση, παράλληλα με άλλη στρατηγική, για ορισμένα μόνο από τα πλοία της. Η εταιρία Ceres Hellenic Shipping Enterprises, έπειτα από συμφωνία με την καναδική εταιρία διύλισης πετρελαιοειδών Ultramar Canada, προχώρησε στην παραγγελία ναυπήγησης δύο suezmax δεξαμενόπλοιων 150.00*. τ.ν.β., τα οποία πρόκειται να χρονοναυλώσει για μακρά περίοδο στη δεύτερη. Τα πλοία επρόκειτο να έχουν ειδικά χαρακτηριστικά, που να τους επιτρέπουν να ταξιδεύουν σε περιοχές με εξαιρετικά χαμηλές θερμοκρασίες, όπως η περιοχή του ποταμού St. Lawrence ο οποίος οδηγεί στα διυλιστήρια της Ultramar. Η Ceres είναι τα τελευταία χρόνια η μεγαλύτερη ελληνόκτητη ναυτιλιακή επιχείρηση, με διαφοροποιημένο στόλο που περιλαμβάνει πολλούς τύπους πλοίων, όπως μπάγκ κάρριερς, δεξαμενόπλοια, πλοία μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου (product carriers), πλοία μεταφοράς χημικών (chemical tankers) και πλοία μικτού φορτίου. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, την στρατηγική της ανταπόκρισης σε ειδικές ανάγκες των πελατών της εφαρμόζει για τμήμα του στόλου της.

Αναγνωρίζεται ότι, η στρατηγική της διαφοροποίησης της υπηρεσίας έχει μεγαλύτερη εφαρμογή στην περίπτωση της ναυτιλίας τακτικών γραμμών παρά

στη χύδην φορτηγό ναυτιλία. Και σε αυτή την περίπτωση όμως, το κόστος παραγωγής εξακολουθεί να διατηρεί την σπουδαιότητα του σαν πρόσθετο στοιχείο ανταγωνισμού. Παράδειγμα αποτελεί η γερμανική εταιρία Harpag-Lloyd, η στρατηγική της οποίας στη ναυτιλία τακτικών γραμμών σύμφωνα με τον πρόεδρο της H.J.Kmse ήταν απλή: "προσπάθεια να κερδίσουμε χρήματα σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Η καλύτερη εγγύηση για το κέρδος, αν αυτό είναι δυνατό, είναι μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής με τον επηρεασμό όλων των στοιχείων του κόστους, περιλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το κόστος παραγωγής είναι τόσο χαμηλό όσο του μεγαλύτερου ανταγωνιστή μας που προσφέρει παρόμοια ή χαμηλότερης ποιότητας υπηρεσία"

Διάγραμμα 5.1:

Πλέγμα επιλογών στρατηγικών ανταγωνισμού στη ναυτιλία

Εύρος αγοράς	Στρατηγικές	
Βασικοί εμπορικοί δρόμοι	Απόλυτο πλεονέκτημα κόστους	Διαφοροποίηση
Ειδικές αγορές	Ανταπόκριση σε ειδικές ανάγκες των πελατών: πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, επικίνδυνων προϊόντων, υπηρεσίες τροφοδοσίας κ.λ.π.	

Πηγή: G.K.Sletmo and S.Holste, "Shipping and the competitive advantage of nations: the role of international ship registers", Maritime Policy and Management, 1993, vol. 20, no. 3,σελ.252.

Στο μοντέλο αυτό αναγνωρίζεται σαν σημαντικός ο ρόλος που επιτελεί το κράτος βάση της επιχείρησης στην δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση και μια ναυτιλία σαν σύνολο. Στην περίπτωση της ελληνόκτητης ναυτιλίας, ο ρόλος του κράτους στην κατεύθυνση αυτή έχει σκιαγραφηθεί μέσα από την ανάλυση του πρώτου κεφαλαίου. Στη συνέχεια, με βάση το παραπάνω μοντέλο θα επιχειρηθεί η καταγραφή και ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνισμού που εφάρμοσαν οι ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου.

5.3 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στη συνέχεια, επιχειρείται η ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνισμού των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της περιόδου, δηλαδή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση το οποίο συμμετείχαν στην αγορά. Η ανάλυση θα επιχειρηθεί μέσω απαντήσεων που έμμεσα υπονοούν τις στρατηγικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις την περίοδο αυτή. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε γιατί θεωρήθηκε ότι οι στρατηγικές δεν είναι αποτέλεσμα μόνο κάποιων προγραμματισμών σε εταιρικό επίπεδο, δηλαδή συνειδητές επιλογές, αλλά μπορεί να προκύπτουν και έμμεσα, μέσα από καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις, είτε για αντικατάσταση άλλων στρατηγικών που εγκαταλείπονται, είτε για κάλυψη αναγκών που δεν είχαν αρχικά προβλεφθεί. Η αναζήτηση των προγραμματισμένων στρατηγικών θα υποβάθμιζε ή και θα αγνοούσε την τυχόν ύπαρξη αναδυόμενων (emergent) στρατηγικών, οι οποίες φυσικά καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συγκυρία στην αγορά και στην ίδια την επιχείρηση.

Στα πλαίσια αυτά, στη συνέχεια εξετάζονται οι στρατηγικές των ΕΝΕ όπως αυτές προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν από όλες τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, στο ερώτημα «ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της εταιρίας σας». Μέσω των απαντήσεων επιδιώκεται η καταγραφή και αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου. Πρέπει βέβαια να αναφερθεί ότι η μέθοδος αυτή αποκλείει την καταγραφή στρατηγικών που εφαρμόστηκαν μεν κάποια χρονική περίοδο, εγκαταλείφθηκαν όμως σαν αποτυχημένες στην πορεία. Αυτό όμως ακριβώς το στοιχείο μειώνει την αξία της καταγραφής τέτοιων περιπτώσεων καθώς στην ουσία, οι στρατηγικές αυτές δεν ήταν κυρίαρχες για την πορεία της επιχείρησης, από την στιγμή που εγκαταλείφθηκαν. Αυτό που ενδιαφέρει εδώ είναι η καταγραφή των στρατηγικών που συνέβαλαν ή και καθόρισαν την πορεία των ΕΝΕ κατά τη διάρκεια της περιόδου, και όχι η καταγραφή του συνόλου των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν, απόπειρα που θα απαιτούσε

μακρύτερη χρονικά ερευνητική προσπάθεια από τα πλαίσια μιας διδακτορικής διατριβής.

Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαία μια επιπλέον διευκρίνηση. Στις στρατηγικές ανταγωνισμού δεν περιλαμβάνονται αυτές που αφορούν δραστηριότητες εκτός ναυτιλίας. Δεν εξετάζεται δηλαδή με ποιες στρατηγικές ανταγωνισμού υλοποιήθηκαν οι στρατηγικές της εξωτομεακής διαφοροποίησης, οι οποίες εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ανάλυση στρατηγικών αυτής της κατηγορίας θα απαιτούσε και ανάλυση της μορφής των αγορών στις οποίες αυτές απευθύνονται, όπως επίσης και ανάλυση των αποτελεσμάτων που η υλοποίησή τους απέφερε, στοιχεία που δεν θα ήταν δυνατό να συμπεριληφθούν στην παρούσα έρευνα.

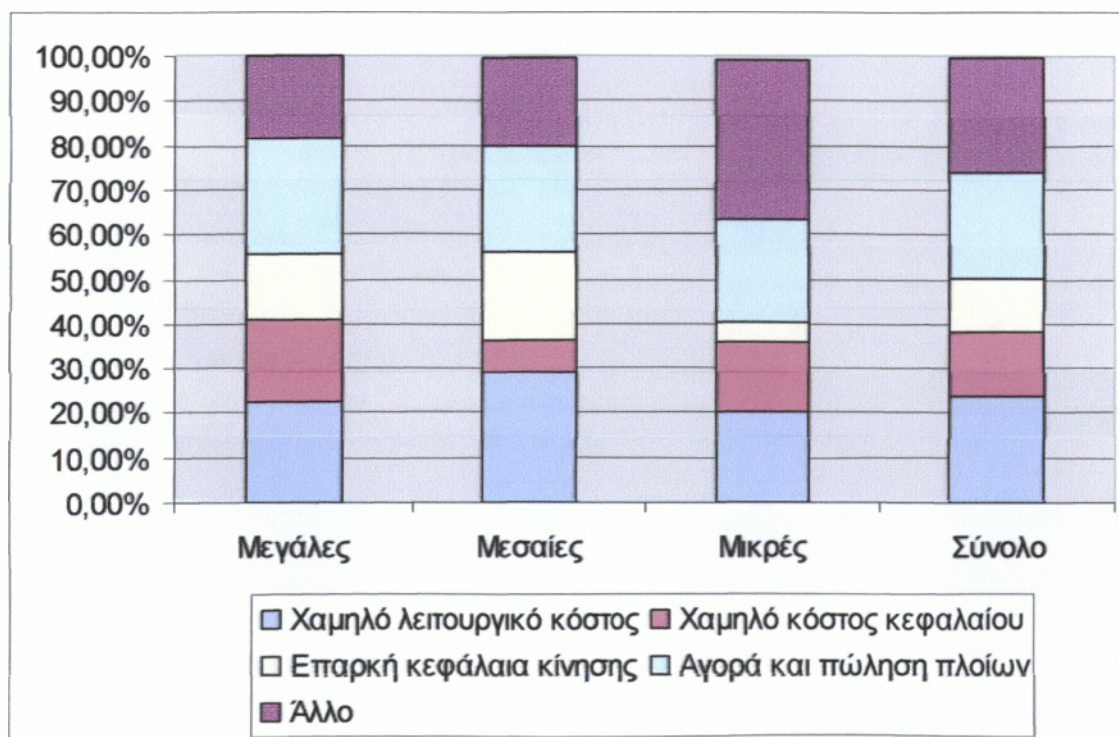
Στον πίνακα 5.1. καταγράφονται οι παράγοντες που ιεραρχήθηκαν σαν σημαντικοί για την πορεία των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις δηλώθηκαν περισσότεροι από ένα παράγοντες με αποτέλεσμα, το σύνολο των παραγόντων που δηλώθηκαν να ξεπερνά τον αριθμό των επιχειρήσεων. Συνολικά, καταγράφονται τέσσερις παράγοντες ενώ αυτοί που δηλώθηκαν σε μία μόνο επιχείρηση ή που δεν οδηγούν με σαφήνεια στη διατύπωση συμπερασμάτων περιλαμβάνονται στην κατηγορία άλλοι. Οι παράγοντες που κρίθηκαν ως καθοριστικοί για το σύνολο των επιχειρήσεων ήταν η αγορά και η πώληση πλοίων και το χαμηλό λειτουργικό κόστος. Στους πίνακες 5.2 και 5.3. καταγράφονται οι παράγοντες που κρίθηκαν ως καθοριστικοί για την επιτυχία τους στις επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά και στις επιχειρήσεις που διατηρούσαν γραφεία-πρακτορεία και σε άλλα διαχειριστικά κέντρα. Η καταγραφή των διάφορων παραγόντων είναι αντίστοιχη με την καταγραφή του πίνακα 5.1. στοιχείο που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο τόπος εγκατάστασης δεν οδηγούσε στη διαφοροποίηση των στρατηγικών των επιχειρήσεων (Διάγραμμα 5.2.). Εκτός από την αγορά και πώληση πλοίων και το χαμηλό λειτουργικό κόστος, σημαντική ήταν η καταγραφή των παραγόντων χαμηλό κόστος κεφαλαίου και επαρκή κεφάλαια κινήσεως. Οι τρεις τελευταίοι παράγοντες, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια συνδέονται άμεσα με το κόστος παραγωγής των επιχειρήσεων και υποδηλώνουν ότι βασική στρατηγική για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ήταν ο ανταγωνισμός με βάση το χαμηλό κόστος παραγωγής. Τόσο η στρατηγική του χαμηλού κόστους, όσο και η επενδυτική στρατηγική, στην

οποία εντάσσονται και οι αγορές και πωλήσεις πλοίων εξετάζονται αναλυτικά στη συνέχεια.

Πίνακας 5.1
Παράγοντες επιτυχίας των ΕΝΕ

Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος	6	12	9	27
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου	5	3	7	16
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως	4	8	2	14
Αγορά και πώληση πλοίων	7	10	10	27
Άλλο	5	8	16	29
Σύνολο επιχειρήσεων	10	18	22	50

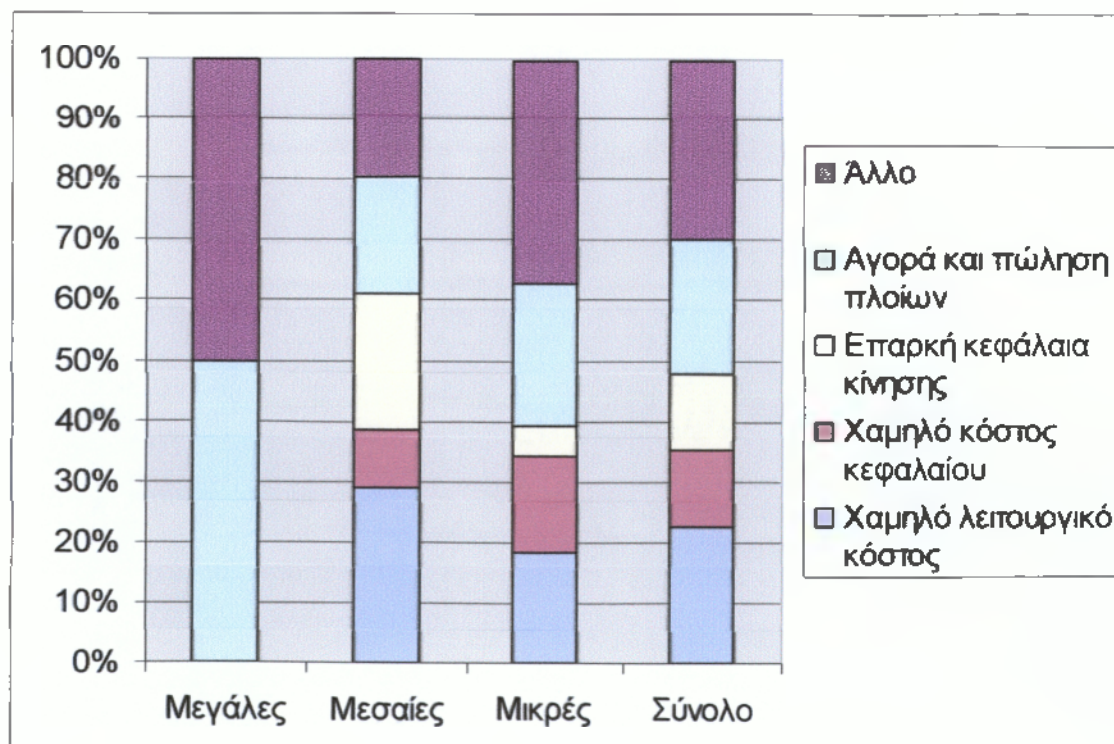
Διάγραμμα 5.2
Παράγοντες επιτυχίας των ΕΝΕ



Πίνακας 5.2
Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων του Πειραιά

Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος		9	7	16
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου		Λ	6	9
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως		7	2	9
Αγορά και πώληση πλοίων	1	6	9	16
Άλλο	1	6	14	21
Σύνολο Επιχειρήσεων	2	12	19	33

Διάγραμμα 5.3
Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων του Πειραιά.



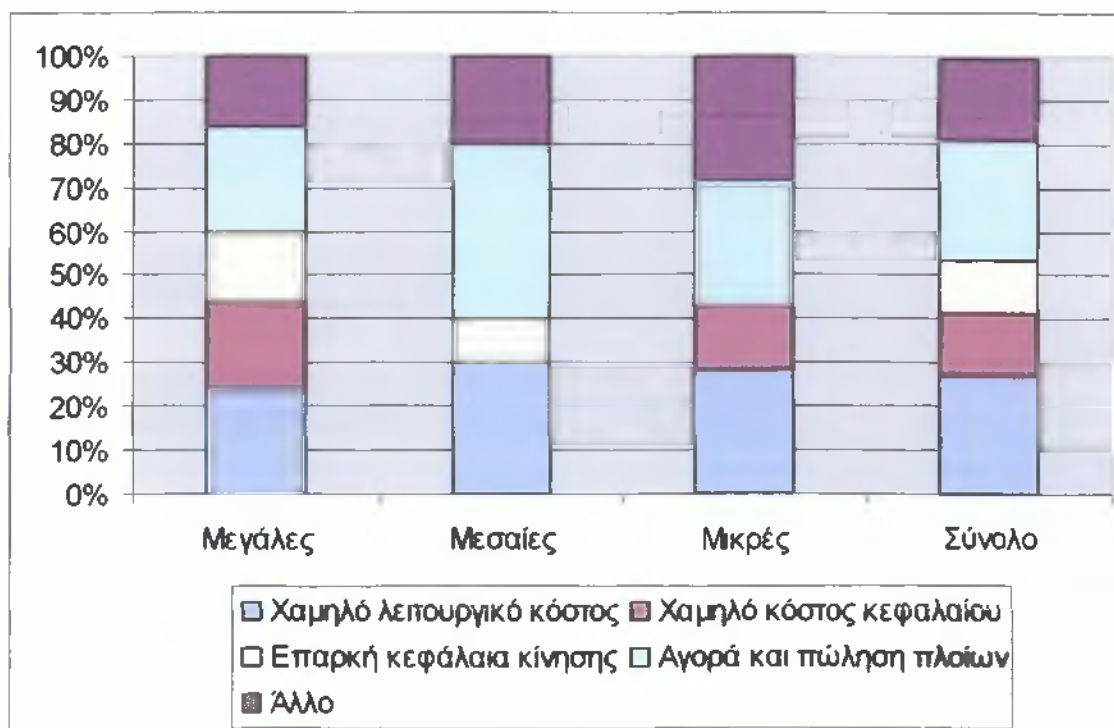
Πίνακας 5.3

Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά

Παράγοντας επιτυχίας	Μέγεθος εταιριών			Σύνολο
	Μεγάλες	Μεσαίες	Μικρές	
Χαμηλό λειτουργικό κόστος	6	3	2	11
Χαμηλό κόστος κεφαλαίου	5		1	6
Επαρκή κεφάλαια κινήσεως	4	1		5
Αγορά και πώληση πλοίων	6	4	2	11
Άλλο	4	2	2	8
Σύνολο επιχειρήσεων	8	6	3	17

Διάγραμμα 5.4

Παράγοντες επιτυχίας των επιχειρήσεων που είχαν γραφεία και εκτός του Πειραιά



5.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι διακυμάνσεις στη ναυτιλιακή αγορά θέτουν σε δοκιμασία τη δυνατότητα επιβίωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε περιόδους υψηλών αποδόσεων, το επίπεδο του κόστους παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών μπορεί να καθορίζει το επίπεδο των κερδών, ενώ σε περιόδους κρίσεων και χαμηλών αποδόσεων το επίπεδο του κόστους, σε σχέση με τον ναύλο, είναι δυνατό να οδηγεί σε ζημιές την επιχείρηση. Φυσικά το αν η επιχείρηση λειτουργεί με κέρδος ή με ζημιά δεν είναι συνάρτηση μόνο του κόστους της, αλλά και των εσόδων της, τα οποία καθορίζονται από το επίπεδο των ναύλων. Καθώς όμως η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί να στηριχθεί στα έσοδα, λόγω των διακυμάνσεων τους, η προσοχή της επικεντρώνεται στην πλευρά του κόστους. Η επιχείρηση δηλαδή προσπαθεί να παρακολουθεί τη σχέση κόστους και ναύλου, και επιδιώκει να προσαρμόζει το κόστος παραγωγής της σε επίπεδο τέτοιο, που να της αποφέρει κέρδη.

Το χαμηλό λειτουργικό κόστος δηλώθηκε σαν σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία τους στις 27 από τις 50 επιχειρήσεις του δείγματος. Ο παράγοντας αυτός δείχνει ότι βασική στρατηγική των μισών σχεδόν επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η συμμετοχή στην αγορά με βάση το ανταγωνιστικό κόστος, στρατηγική που έχει περιγραφεί στην σαν cost leadership ή στρατηγική του απόλυτου πλεονεκτήματος με βάση το κόστος. Το στοιχείο αυτό ενισχύεται και από την υψηλή συχνότητα καταγραφής των παραγόντων χαμηλό κόστος κεφαλαίου και επαρκή κεφάλαια κινήσεως, οι οποίοι αξιολογήθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο σαν βασικοί για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση της επιχείρησης αντίστοιχα. Αναφέρθηκε ήδη ότι βασικό πρόβλημα κυρίως για μια μικρή επιχείρηση κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν η εξεύρεση κεφαλαίου με χαμηλό κόστος. Το γεγονός ότι ο παράγοντας αυτός αξιολογήθηκε σαν σημαντικός από επτά μικρές, τρεις μεσαίες και πέντε μεγάλες, δείχνει ότι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις βάσισαν την επιτυχία τους στη δυνατότητα εξεύρεσης κεφαλαίων με χαμηλό κόστος.

Αυτό επιβεβαιώνει τη θέση ότι όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση τόσο ευκολότερα μπορεί και αντλεί κεφάλαια, με σχετικά ευνοϊκούς όρους για την ίδια, ειδικά σε περιόδους κρίσης.

Σαν σημαντικός για την επιτυχία παράγοντας αξιολογήθηκε και η επάρκεια κεφαλαίων κινήσεως κυρίως από μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, στοιχείο που συνδέεται γενικά με την μεγαλύτερη δανειακή επιβάρυνση των μεγαλύτερων σε μέγεθος επιχειρήσεων και την ανάγκη εξασφάλισης από απρόβλεπτες καταστάσεις. Καθώς το κόστος παραγωγής στη βραχυχρόνια περίοδο είναι ανελαστικό ενώ τα έσοδα από τους ναύλους ελαστικά, για να μπορέσει ένα πλοίο που λειτουργεί με ζημιά να επιβιώσει στην αγορά, θα πρέπει να καλύπτει τη ζημιά αυτή με τα κέρδη που αποκομίζει στις περιόδους θετικών ναύλων, ή στην περίπτωση που υπάρχουν και άλλα πλοία στο στόλο της επιχείρησης, να επιδοτείται η ζημιά του πλοίου αυτού από τα πιθανά κέρδη των άλλων πλοίων. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να διαθέτει επαρκή κεφάλαια κινήσεως. Στα πλαίσια αυτά οι επιχειρήσεις "προσπαθούν να αριστοποιήσουν την πρόσοδο τους σε περιόδους υψηλών ναύλων έτσι που να υπάρχουν αποθεματικά στην επιχείρηση για να αντιμετωπιστεί η επόμενη "κρίση", με άλλα λόγια η εκτεταμένη περίοδος χαμηλών ναύλων".

Όταν μια επιχείρηση σε απρόβλεπτες καταστάσεις δεν έχει επαρκή διαθέσιμα, αν αυτό δεν θέσει την ύπαρξη της σε κίνδυνο, θα μπορέσει να τα βρει με υψηλό κόστος, στοιχείο που με τη σειρά του θα αυξήσει το συνολικό κόστος της σε εποχές που η μείωση του είναι προϋπόθεση επιβίωσης, όπως για παράδειγμα στις κρίσεις της δεκαετίας του '80. Φαίνεται δηλαδή ότι η επιβίωση σε συνθήκες κρίσης και η αποδοτική λειτουργία σε θετικές περιόδους κρίνονται στη μακροχρόνια περίοδο, μόνο στην περίπτωση που η επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί και σε συνθήκες κατά τις οποίες το μεταβλητό της κόστος δεν καλύπτεται. Αυτό σημαίνει ότι στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η κερδοφορία, δηλαδή ο ρυθμός απόδοσης των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Προϋπόθεση βέβαια γι'αυτό είναι η ύπαρξη μακροχρόνιου προσανατολισμού στις επιχειρήσεις, κάτι που δεν ισχύει πάντα κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.

Ένας παράγοντας που συνέβαλε στην μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης τους. Όπως αναλύθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, οι ΕΝΕ διατηρούσαν στην πλειοψηφία τους

μικρές και ευέλικτες οργανωτικές δομές, το διοικητικό κόστος των οποίων περιοριζόταν εξαιτίας της απασχόλησης των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές στην πλειοψηφία τους ασχολούνταν οι ίδιοι με τη διοίκηση της επιχείρησής τους και λάμβαναν τόσο τις στρατηγικές, όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις. Είτε προέρχονταν από το ναυτικό επάγγελμα είτε όχι, επιδίωκαν να γνωρίζουν με λεπτομέρεια τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των πλοίων που είχαν υπό τη διαχείρισή τους. Η απασχόληση των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη στο γραφείο σε καίριες διοικητικές θέσεις, καθώς και η απασχόληση έμπιστων και αφοσιωμένων προσώπων επέτρεπε στους πλοιοκτήτες να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησής τους. Μπορούσαν με τον τρόπο αυτό να γνωρίζουν πλήρως το κάθε στοιχείο του κόστους και να ελέγχουν την εξέλιξη του. Συνολικά δηλαδή η διοίκηση των επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένη στον έλεγχο του κόστους. Ενδεικτική του τρόπου διοίκησης είναι η καταγραφή που σημειώθηκε στην έρευνα πεδίου στην ερώτηση ποια στοιχεία του κόστους ελέγχονται περισσότερο από την επιχείρηση. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η απάντηση αφορούσε όλα τα στοιχεία του κόστους και μόνο σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων δηλώθηκε ευελιξία σε σχέση με την αμοιβή ναυτικών και στελεχών γραφείου σε εποχές θετικών αποδόσεων. Στην κατεύθυνση αυτή, όπως αναλύθηκε ήδη στο τρίτο κεφάλαιο λειτουργούσε και ο στενός έλεγχος των πλοιάρχων των πλοίων, οι οποίοι διατηρούσαν ελάχιστες αρμοδιότητες σε σχέση με στοιχεία του κόστους λειτουργίας του πλοίου.

Η κυριαρχία της στρατηγικής του χαμηλού κόστους δικαιολογείται και από την ποιοτική εικόνα του ελληνόκτητου στόλου και το βαθμό ανταγωνιστικότητάς του. Τα υπερήλικα πλοία χαμηλής ειδίκευσης δεν έχουν άλλη επιλογή από την μείωση του κόστους λειτουργίας. Ενώ όμως το ποιοτικό αυτό στοιχείο, όπως φάνηκε στην ανάλυση που προηγήθηκε είναι περισσότερο έντονο για τις μικρές επιχειρήσεις, ο παράγοντας χαμηλό λειτουργικό κόστος επιλέγεται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1. μόνο οι 9 από τις 22 μικρές επιχειρήσεις αναγνώρισαν το χαμηλό λειτουργικό κόστος ως παράγοντα της επιτυχίας τους.

Αν σε αυτές προστεθούν και οι επτά επιχειρήσεις που αναγνώριζαν την σπουδαιότητα του χαμηλού κόστους κεφαλαίου και οι δύο που αναγνώριζαν την σπουδαιότητα της ύπαρξης κεφαλαίων κινήσεως, παρατηρείται ότι, συνολικά, παράγοντες που συνδέονται με το κόστος δεν αναγνωρίστηκαν ως καθοριστικοί και από τις 22 μικρές επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι ο παράγοντας κόστος δεν ήταν και δεν εξακολουθεί να είναι πρώτη προτεραιότητα, τόσο για τις μικρές επιχειρήσεις, όσο και για το σύνολο των ΕΝΕ. Σημαίνει μάλλον ότι ένα ποσοστό επιχειρήσεων, αναγνωρίζοντας την αδυναμία τους σε αυτό το επίπεδο, δεν βάσισε αποκλειστικά στο λειτουργικό κόστος το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Στο βαθμό που το λειτουργικό κόστος είναι και συνάρτηση του μεγέθους και των οικονομιών που προκύπτουν από αυτό, μπορούμε να πούμε ότι για μια μικρή επιχείρηση, πολλά στοιχεία του θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δεδομένα (π.χ. ανταλλακτικά ή λιπαντικά). Αυτό, είναι λογικό ως ένα βαθμό να οδηγεί τις μικρές επιχειρήσεις στο να μην επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους αποκλειστικά στην επιδίωξη του χαμηλού λειτουργικού κόστους από τη στιγμή που δεν έχουν τις αντικειμενικές δυνατότητες να την υλοποιήσουν, αλλά να αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε άλλα στοιχεία, που συνδέονται έμμεσα με το κόστος. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στις επιλογές των μικρών επιχειρήσεων οι άλλοι παράγοντες (όπως π.χ. το ανθρώπινο δυναμικό, η εργατικότητα του εφοπλιστή ή η διορατικότητα), εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Υποστηρίζεται ότι παράγοντας που βελτίωνε την ανταγωνιστικότητα του στόλου ήταν το χαμηλό σταθερό κόστος που προέκυπτε από την απόκτηση μεταχειρισμένων πλοίων και την επιμήκυνση του χρόνου οικονομικής αξιοποίησης τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο φάνηκε ότι υπήρχε συσχέτιση ποιοτικών χαρακτηριστικών του στόλου και μεγέθους της επιχείρησης. Οι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονταν κατά κανόνα στόλους μεγαλύτερης ηλικίας. Το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος που έκαναν την είσοδο τους στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου, ακολούθησαν τη μέθοδο της αγοράς πλοίου μεγάλης ηλικίας με χαμηλή τιμή αγοράς. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο σε μία επιχείρηση καταγράφηκε η είσοδος στην αγορά μέσω της αγοράς πλοίου που είχε χαρακτηριστεί ολική απώλεια, ενώ σε άλλη μέσω της αγοράς πλοίου από διαλυτή, στον οποίο είχε πουληθεί για σκράπ.

Μπορεί λοιπόν να υποστηριχθεί ότι για σημαντικό αριθμό μικρών επιχειρήσεων η αδυναμία επίτευξης χαμηλού λειτουργικού κόστους αντισταθμιζόταν από το χαμηλότερο σταθερό κόστος.

Η αντικειμενική αδυναμία των μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με το λειτουργικό κόστος οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου σε κινήσεις υπέρβασης της μέσω συνεργασιών. Καθώς οι μικρές επιχειρήσεις ήταν στην πλειοψηφία τους εγκατεστημένες αποκλειστικά στον Πειραιά, οι κινήσεις αυτές έγιναν από επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας. Η κατάληξη τους όμως φανερώνει και τη δυνατότητα ή τα όρια στο επίπεδο αυτό. Αρκετές επιχειρήσεις του Πειραιά, επιχείρησαν στο τέλος του '70 να εφαρμόσουν στον Πειραιά την πρωτοποριακή ιδέα που είχαν υλοποιήσει μια δεκαετία πριν οι συνάδελφοι τους του Λονδίνου, όταν ίδρυσαν την κοινοπραξία *Oinousian Maritime*. Επιδίωξαν με την κίνηση αυτή να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Η κατάληξη της προσπάθειας αυτής όμως ήταν τελείως διαφορετική αυτής από την οποία εμπνεύστηκαν. Πρόκειται για τον συνασπισμό ή συνεργασία επιχειρήσεων με το όνομα *Hellenic Marine Consortium (HMC)*, ο οποίος προέκυψε μέσω ενός δημόσιου διαλόγου για το θέμα από τις στήλες του περιοδικού *Αργώ*.

Η HMC ιδρύθηκε το 1978 από επιχειρήσεις που είχαν σαν κύρια ή αποκλειστική έδρα των δραστηριοτήτων τους τον Πειραιά. Στόχος των ιδρυτών της ήταν να ενσωματώσει όλες τις λειτουργίες της εφοπλιστικής και της ναυτιλιακής διεύθυνσης, "ώστε να μπορούν οι πλοιοκτήτες να συγκεντρωθούν σε πιο ουσιαστικά θέματα όπως ναυλώσεις, πωλήσεις και αγορές, δύο δραστηριότητες που πρέπει να παραμένουν πάντοτε στα χέρια του κάθε πλοιοκτήτη. Στόχος δηλαδή ήταν η συνεργασία να μεταβληθεί σε μια *ship management company*. Κύριο έργο της συνεργασίας ήταν οι κοινές προμήθειες, το κοινό γραφείο πληρωμάτων και η κοινή διαπραγμάτευση των ασφαλιστικών θεμάτων. Πληροφορίες του τύπου αλλά και δηλώσεις των ιδίων των μελών έδειχναν ότι σε ορισμένους τομείς η εξοικονόμηση στο κόστος έφτανε μέχρι και το 35%. Παρά τα θετικά όμως της συνεργασίας, ουσιαστικά διαλύθηκε λίγα χρόνια αργότερα. Όπως καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου σε έξι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε αυτό ως μικρές τότε επιχειρήσεις, παρά τις οικονομίες στο κόστος, η εμπειρία τους ήταν από αδιάφορη έως και

αρνητική, γεγονός που οδηγούσε σε αρνητική θέση για κάθε συνεργασία στο μέλλον. Αυτό αποδόθηκε στην καχυποψία, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την προσπάθεια των μεγαλύτερων εταιριών να επιδιώκουν την προώθηση των δικών τους συμφερόντων ή την άρνηση πολλών μελών να προτάξουν το συμφέρον της κοινοπραξίας από το εταιρικό τους συμφέρον. Όπως δηλώθηκε από μέλη της κοινοπραξίας στην έρευνα πεδίου, υπήρξαν περιπτώσεις μελών που παρείχαν πλασματικά στοιχεία σχετικά με το κόστος τους γιατί δεν ήθελαν να γνωρίζει κανείς την πραγματική τους θέση. Τα στοιχεία αυτά οδήγησαν στην αποδυνάμωση της συνεργασίας με την σταδιακή αποχώρηση μελών. Η εξέλιξη του εγχειρήματος έδειξε ότι επρόκειτο για μια αναγκαστική σχεδόν κίνηση που επέβαλε η ανάγκη για μείωση του κόστους, η δυναμική της οποίας, τουλάχιστον για τα μεγαλύτερα μέλη της στα οποία ουσιαστικά στηριζόταν, εξαντλήθηκε μόλις η αναγκαιότητα εξάλειψε, όταν δηλαδή οι συνθήκες στις ναυλαγορές βελτιώθηκαν μετά το 1986.

Η περίπτωση του HMC είναι ενδεικτική της άποψης των Ελλήνων πλοιοκτητών για την συνεργασία μεταξύ τους, η οποία συνδέεται με την νοοτροπία τους για την διοίκηση των επιχειρήσεων τους. Οι επιχειρηματίες που επιδιώκουν να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο στις επιχειρήσεις τους και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πίστη και την αφοσίωση των ατόμων με τα οποία συνεργάζονται, είναι δύσκολο να αντιμετωπίσουν με ειλικρινή διάθεση τη συνεργασία, όταν μάλιστα δεν διατηρούν τη θέση του ισχυρού σε αυτή. Η υποκειμενική αντιμετώπιση των συνεργασιών από τους Έλληνες εφοπλιστές και η προσπάθεια τους να διατηρούν πάντα τη θέση του ισχυρού σε αυτές, είναι εμφανής και σε άλλους τομείς. Στην περίπτωση π.χ. των περισσότερων κοινοπραξιών (joint-ventures) που έχουν συσταθεί από Έλληνες εφοπλιστές, οι άλλοι εταίροι προέρχονται κυρίως από τις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ. Η νοοτροπία αυτή προδιαγράφει το μέλλον οποιωνδήποτε προσπάθειών συνεργασίας επιχειρηθούν στο μέλλον, υπό το πρίσμα της πραγματικότητας που θα δημιουργήσει η υποχρεωτική εφαρμογή του ISM Code.

Βασικό στοιχείο του λειτουργικού κόστους του πλοίου αποτελεί το κόστος στελέχωσης. Το κόστος αυτό σε μεγάλο βαθμό ήταν συνάρτηση της σημαίας νηολόγησης των πλοίων. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιλογές των Ελλήνων εφοπλιστών σε σχέση με τις σημαίες που νηολογούσαν τα πλοία τους

επηρέαζαν την διαμόρφωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων τους. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η εξέταση της στρατηγικής επιλογής σημαίας που εφάρμοσαν οι Έλληνες εφοπλιστές κατά τη διάρκεια της περιόδου.

5.5 Η ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο παράγοντας που καταγράφεται σαν πρώτος μαζί με το χαμηλό λειτουργικό κόστος στις προτιμήσεις των ΕΝΕ είναι οι σωστές αγορές και πωλήσεις πλοίων. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία, τους ήταν οι επιτυχημένες αγοραπωλησίες, δηλαδή η επενδυτική στρατηγική που ακολούθησαν κατά τη διάρκεια της περιόδου. Η επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί σαν ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί προκειμένου να επιτύχει τους επενδυτικούς της στόχους μακροχρόνια.

Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επιχειρήσεις όλων των κατηγοριών. Οι διακυμάνσεις δημιουργούν κίνδυνο, στοιχείο που καθιστά τον χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης καθοριστικής σημασίας. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του πλοίου ή και στην έξοδο από την αγορά. Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικών για την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το "χτύπημα της αγοράς" με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη αφορά τη μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών⁴⁰. Στην πρώτη περίπτωση τα κέρδη προέρχονται κυρίως από τις αγορές και πωλήσεις των πλοίων και στη δεύτερη από την εκμετάλλευση της παραγωγικής-μεταφορικής τους ικανότητας.

Στην ανάλυση των επενδυτικών στρατηγικών στη ναυτιλία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες που προκαλούν διαφοροποιήσεις από τις αντίστοιχες της παραδοσιακής βιομηχανίας. Ο πρώτος όπως αναφέρθηκε ήδη συνδέεται με τις έντονες διακυμάνσεις της αγοράς, οι οποίες οδηγούν σε διακυμάνσεις των ναύλων και των τιμών των

πλοίων. Ο δεύτερος συνδέεται με την δυνατότητα επένδυσης ή ρευστοποίησης με άμεση απόδοση, με το γεγονός δηλαδή ότι υπάρχει η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, η απόκτηση των οποίων σημαίνει την εκμετάλλευση τους σε μικρό χρονικό διάστημα. Τρίτος παράγοντας είναι η ύπαρξη πολλών ναυλαγορών και η δυνατότητα άμεσης υλοποίησης στρατηγικής f διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων μέσω της επένδυσης σε μεταχειρισμένα πλοία. Η επένδυση στη ναυτιλία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε νέα ναυπήγηση, είτε με αγορά μεταχειρισμένου πλοίου. Η επιλογή μεταξύ των δύο συνεπάγεται διαφορετικό κόστος και διαφορετικό κίνδυνο για την επιχείρηση. Το νεοναυπήγητο πλοίο ενσωματώνει ανώτερη τεχνολογία, έχει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και έχει μεγαλύτερο χρόνο ζωής, ταυτόχρονα όμως, απαιτεί μεγαλύτερη επένδυση ενώ συνεπάγεται και μεγαλύτερο κίνδυνο καθώς στο διάστημα που μεσολαβεί μέχρι την παραλαβή του από το ναυπηγείο μπορεί να έχουν μεταβληθεί η συνθήκες στην αγορά. Το μεταχειρισμένο πλοίο αντίθετα, μπορεί να μην είναι τεχνολογικά εξελιγμένο και το λειτουργικό του κόστος να είναι μεγαλύτερο, προσφέρεται όμως για άμεση εκμετάλλευση και απαιτεί μικρότερες ποσότητες κεφαλαίου για την αγορά του. Επιπλέον η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο δίνει τη δυνατότητα ελαχιστοποίησης του κινδύνου, στην περίπτωση που η αξία του πλοίου πλησιάζει την τιμή διάλυσης του. Ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται σε αυτή την περίπτωση ισοδυναμεί με τη διαφορά μεταξύ τιμής αγοράς και τιμής διάλυσης του πλοίου (residual scrap value). Ένας παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και οι πηγές τους. Αν υπάρχει προσφορά χρηματοδότησης με συμφέροντες όρους, είναι δυνατό να προτιμηθεί η επιλογή νέας ναυπήγησης. Αν αντίθετα η δυνατότητα εξεύρεσης χρηματοδότησης είναι περιορισμένη, κατάσταση αρκετά συνηθισμένη για νέες επιχειρήσεις, τότε ο περιορισμός του διαθέσιμου κεφαλαίου οδηγεί στην επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου. Παράλληλα στην επιλογή αυτή οδηγείται μια επιχείρηση όταν στόχος της είναι η εκμετάλλευση της συγκυρίας στην αγορά, καθώς, το μεταχειρισμένο πλοίο προσφέρεται για άμεση εκμετάλλευση.

Η επιλογή μεταξύ της νέας ναυπήγησης και της αγοράς μεταχειρισμένου είναι συνάρτηση και της πηγής στην οποία στηρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της η επιχείρηση ή η ναυτιλία γενικότερα, από την άποψη ότι θα

είναι στην κατεύθυνση της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος αυτού. Αν το πλεονέκτημα βρίσκεται στο κόστος παραγωγής και είναι low-order, στηρίζεται δηλαδή σε συντελεστές όπως το χαμηλό κόστος εργασίας, τότε επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο με υψηλότερο λειτουργικό κόστος μπορεί να είναι βιώσιμη. Αν αντίθετα το πλεονέκτημα είναι high-order και το λειτουργικό κόστος έχει σημασία, η επένδυση πρέπει να εκμεταλλεύεται αυτό το πλεονέκτημα και κατά συνέπεια η επιλογή νεοναυπήγητου πλοίου είναι προτιμητέα. Βέβαια είναι δυνατόν μια επιχείρηση παρόλο ότι στηρίζεται σε πλεονέκτημα χαμηλής τάξης, να επιλέγει νεοναυπήγητο και τεχνολογικά αναβαθμισμένο πλοίο έτσι ώστε να ενισχύει περαιτέρω το πλεονέκτημα της.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η επιλογή της νέας ναυπήγησης συνδέεται και με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την προοπτική με την οποία αντιμετωπίζει την αγορά. Μια επιχείρηση που ναυπηγεί τα πλοία που διαχειρίζεται, είναι, κατά κανόνα, προσανατολισμένη στη μακροχρόνια πώληση των μεταφορικών της υπηρεσιών. Τα πλοία ναυπηγούνται προκειμένου να υπηρετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν μπορεί ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται και τη συγκυρία στην αγορά, είτε στο χρονικό διάστημα που το πλοίο ναυπηγείται, είτε μετά την παραλαβή του. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο μεγάλων επιχειρήσεων που είχαν ναυπηγήσει πλοία, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις, εκμεταλλεύτηκαν τη συγκυρία στην αγορά και πώλησαν συμβόλαια ναυπήγησης πλοίων αποκομίζοντας σημαντικά κέρδη. Η επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου αντίθετα, γίνεται προκειμένου να υλοποιηθούν περισσότερο βραχυχρόνιοι στόχοι που μπορεί να συνδέονται με τον γενικότερο προγραμματισμό της επιχείρησης, μπορεί όμως να συνδέονται αποκλειστικά με τη συγκυρία και την τιμή του πλοίου.

Η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και η δυνατότητα εκμετάλλευσης του low-order πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, καθόρισαν τον τρόπο εισόδου ενός ποσοστού Ελλήνων εφοπλιστών στην αγορά. Καθώς μεγάλο ποσοστό των εφοπλιστών που εισήλθαν στην αγορά κατά τη διάρκεια της περιόδου ήταν πρώην αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, οι οποίοι δεν διέθεταν τα απαραίτητα για την αυτοχρηματοδότηση τους κεφάλαια, η προσφυγή στο δανεισμό ήταν απαραίτητη. Οι συνθήκες όμως για την εξασφάλιση της τραπεζικής δανειοδότησης, όπως καταγράφηκε στην έρευνα

πεδίου, δεν ήταν πάντοτε ευνοϊκές για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Αναζητήθηκε λοιπόν εναλλακτική μέθοδος χρηματοδότησης, η οποία στην πραγματικότητα δεν ήταν νέα, αλλά εφαρμοζόταν σε όλη σχεδόν την σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Η μέθοδος αυτή ήταν στην ουσία η χρηματοδότηση του νέου εφοπλιστή από τον πωλητή του πλοίου. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση επιχειρήσεων που αγόρασαν το πρώτο τους πλοίο με αυτό τον τρόπο καθώς και επιχειρήσεων που χρηματοδότησαν αγοραστές των πλοίων τους. Συγκεκριμένα, τέσσερις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια και δάνειο του πωλητή του πλοίου αγόρασαν το πρώτο τους πλοίο και ξεκίνησαν τη δραστηριοποίηση τους στην αγορά, ενώ από τέσσερις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι εφάρμοσαν τη μέθοδο αυτή στην πώληση πλοίων τους. Συνολικά δηλαδή η μέθοδος αυτή εφαρμόστηκε από το 16% του δείγματος των 50 ΕΝΕ που εξετάστηκαν.

Τα κίνητρα για την κάθε μια ομάδα ήταν διαφορετικά. Για παράδειγμα στις δύο από τις τέσσερις επιχειρήσεις που δάνεισαν τους αγοραστές των πλοίων τους δηλώθηκε ότι αυτό εφαρμόστηκε γιατί ήταν ο μοναδικός τρόπος να "διώξουν" εύκολα τα συγκεκριμένα πλοία. Για τις άλλες δύο αυτό ίσχυσε μόνο στην περίπτωση στελεχών της επιχείρησης που ξεκινούσαν τη δική τους επιχείρηση. Στην πλευρά των αγοραστών βεβαίως το κίνητρο ήταν ένα. Η είσοδος στην αγορά, ακόμα και εν γνώσει τους ότι το πλοίο που αγόραζαν ήταν "προβληματικό". Σε κάθε περίπτωση όμως και στις έξι περιπτώσεις, υπήρχε προηγούμενη σχέση, είτε προσωπική είτε επαγγελματική μεταξύ του δανειστή και του δανειζόμενου.

Η μέθοδος αυτή χρηματοδότησης και εισόδου των νέων εφοπλιστών στην αγορά, οι οποίοι όμως προέρχονταν από τις τάξεις της ελληνόκτητης ναυτιλίας είτε σαν αξιωματικοί του εμπορικού ναυτικού, είτε σαν στελέχη διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αποτελεί στην ουσία, μια στρατηγική του κλάδου που οδηγεί στην ανανέωση του. Στις περιπτώσεις αυτές δε, καθώς πάντοτε μεσολαβούσε προσωπική ή επαγγελματική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών, οι προοπτικές για τον νέο εφοπλιστή ήταν περισσότερο ευνοϊκές, από ότι εάν τα κεφάλαια προέρχονταν από κάποια τράπεζα, καθώς, τα χρονικά περιθώρια για την αποπληρωμή παρατείνονταν όταν εμφανίζονταν δυσκολίες στην αγορά. Για τις επιχειρήσεις αυτές δηλαδή, το σταθερό κόστος,

ήταν στην βραχυχρόνια περίοδο ελαστικό, γεγονός που συνέβαλε στη μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης τους. Η ακριβής έκταση του πρότυπου αυτού Δεν μπορεί να εκτιμηθεί, στην έρευνα πεδίου όμως δηλώθηκε από σημαντικό αριθμό ερωτηθέντων η γνώση αντίστοιχων περιπτώσεων ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70. Η εφαρμογή του πάντως εξηγεί και το "παράδοξο" που καταγράφηκε στον πίνακα 6.1, σύμφωνα με το οποίο σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων εκτίμησαν σαν κρίσιμο παράγοντα για την πορεία τους το χαμηλό κόστος κεφαλαίου, παρά το γεγονός ότι η εξεύρεση κεφαλαίου με χαμηλό κόστος ήταν βασικό πρόβλημα των μικρών επιχειρήσεων γενικότερα.

Είναι γεγονός ότι από τις αγοραπωλησίες που βασιζόνταν σε αυτή τη μέθοδο χρηματοδότησης, κερδισμένοι ήταν κυρίως οι πωλητές του πλοίου, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις, κατάφερναν να αποδεσμευτούν από πλοία μεγάλης ηλικίας και μικρής αποδοτικότητας. Στην ουσία δε, διατηρούσαν τα πλοία αυτά στο στόλο τους, χωρίς οι ίδιοι να επωμίζονται το υψηλό τους κόστος. Άλλωστε, χωρίς κάποιο ειδικό κίνητρο δεν θα αποφάσιζαν τη συναλλαγή αυτή. Οι νέοι πλοιοκτήτες, εξαιτίας και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των πλοίων, δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά, αλλά αντίθετα θα ήταν απαραίτητο να λειτουργήσουν συμπληρωματικά ή "εξαρτημένα" σε σχέση με την επιχείρηση-πωλητή. Παράλληλα, οι νέοι εφοπλιστές, μέσω της αγοράς των πλοίων αυτών, από τη μία έκαναν την είσοδο τους στην αγορά, και από την άλλη, εξασφάλιζαν την υποστήριξη των πωλητών τους, όχι μόνο γιατί υπήρχε προηγούμενη σχέση, αλλά γιατί επιπλέον ενδιαφέρονταν για την ολοκλήρωση της συναλλαγής και την αποπληρωμή των δανεισθέντων κεφαλαίων. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε καμία από τις τέσσερις επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν αυτή τη μέθοδο δεν καταγράφηκε κάποιου είδους παράπονο ή δυσαρέσκεια για την συμπεριφορά ή τη στάση του πωλητή, αλλά, αντίθετα, αναγνωρίστηκε σε αυτούς ένα είδος "οφειλής".

Μία ακόμα μέθοδος χρηματοδότησης για την είσοδο στην αγορά που καταγράφηκε στην έρευνα πεδίου και αφορά τη σχέση πωλητή-αγοραστή είναι αυτή κατά την οποία, ο πωλητής του πλοίου πωλούσε το πλοίο του σε κάποιο πλοίαρχο με μικρή η καθόλου προκαταβολή, και στη συνέχεια το χρονοναύλωνε και κρατούσε το μεγαλύτερο μέρος του ναύλου μέχρι την

αποπληρωμή του δανείου. Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκε η περίπτωση δύο επιχειρήσεων που αγόρασαν με αυτή τη μέθοδο πλοία από γερμανούς πλοιοκτήτες. Κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου καταγράφηκε η άποψη σε ένα αριθμό πλοιοκτητών ότι η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόστηκε εκτεταμένα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και τα πλοία που αγοράζονταν κυρίως από γερμανικές εταιρίες, ταξίδευαν κάτω από την ελληνική σημαία. Καταγράφηκε όμως η αμφισβήτηση του κατά πόσο το σύνολο των περιπτώσεων αυτών αφορούσαν πραγματικές αγοραπωλησίες και όχι εικονικές, προκειμένου να μπορέσουν τα συγκεκριμένα πλοία να μπορούν να εκμεταλλεύονται το ευνοϊκό καθεστώς που παρείχε η ελληνική σημαία. Στις δύο εταιρίες πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος δηλώθηκε ότι αποτέλεσε την ευκαιρία για την είσοδο και αδιάκοπη από τότε παραμονή τους στην αγορά.

Αναφέρθηκε προηγούμενα ότι η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο εξυπηρετεί κατά βάση βραχυχρόνιους στόχους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης. Η επενδυτική στρατηγική που δίνει προτεραιότητα στο "χτύπημα της αγοράς" με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις πλοίων είναι δυνατό να αποτελεί μέρος των γενικότερων στρατηγικών ανάπτυξης και ανταγωνισμού της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει αυτή τη στρατηγική και παράλληλα να συμμετέχει στην αγορά εκμεταλλευμένη τη δυνατότητα της να παράγει μεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος. Μπορεί δηλαδή ο στρατηγικός προσανατολισμός της να είναι η ανάπτυξη της μεταφορικής της ικανότητας, αλλά παράλληλα να πουλά τα πλοία της όταν το κρίνει συμφέρον. Οι δύο στρατηγικές μοιάζουν να είναι αντίθετες μεταξύ τους, όπως όμως θα φανεί στη συνέχεια, στην περίπτωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της δεύτερης μεταπολεμικής περιόδου λειτούργησαν συμπληρωματικά.

Είναι δυνατόν, όταν η στρατηγική μιας επιχείρησης εκφράζει την προοπτική της και είναι σταθερή να συμβαίνουν αλλαγές στους σχεδιασμούς της χωρίς να διαταράσσεται η προοπτική της. Στην περίπτωση των ΕΝΕ η σταθερή προοπτική για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων ήταν η συμμετοχή στην αγορά και η άντληση κέρδους μέσω της ανάπτυξης του

στόλου τους και του ανταγωνισμού με βάση το κόστος. Οι αγοραπωλησίες αποτελούσαν απόκλιση από τη στρατηγική αυτή, όμως δεν την ακύρωναν αλλά αντίθετα την ενίσχυαν, καθώς συνέβαλαν στην μείωση του σταθερού κόστους ενώ ταυτόχρονα, εξασφάλιζαν ρευστότητα στην επιχείρηση. Άλλωστε είναι ενδεικτικό ότι μόνο 4 από τις 27 επιχειρήσεις δήλωσαν σαν μοναδικό παράγοντα που καθόρισε την επιτυχή πορεία τους κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης, τις αγορές και πωλήσεις πλοίων τους. Σε όλες τις υπόλοιπες ο παράγοντας αυτός συμπληρωνόταν και από άλλους.

Πίνακας 5.4

Ενδεικτικές αποδόσεις αγοραπωλησιών των Ελλήνων εφοπλιστών

Τύπος	Όνομα	Built	Dwt	Αγορά	Τιμή	Πώληση	Τιμή	Απόδοση%**
VLCC	Regima	1976	232616	11/85, Chandris	2,6	3/86, Sea- arland	5,4 5	330
TSH	Leon	1979	56963	9/85, Polem- bros	4,6	4/86, Misan- o	6,8	82
VLCC	Volere	1976	254819	7/86, Kulu- kundis	6,9	10/8 6, Iran	9,7	164
TSH	Iason	1975	124136	7/85, Mayam ar	4,75	10/85, Yukon g	6	105
VLCC	Free Enterprise	1972	254000	6/86, World Carriers	6,2	11/8 6, NITC	7,5	50
TSH		1972	16454 5	9/87, Trade& Transport	6,1	11/87, Norwa y	8	187
CSH	-	1972	19017	7/87	0,5	6/90, Έλληνες	2,5	133
BC	-	1977	53521	8/86	2,5	5/89, Έλληνες	10,8	121
BC	-	1972	62535	9/87	4,3	8/89, Έλληνες	7,8	42
BC	-	1971	29018	12/86	1,05 0	9/89, Έλληνες	4	102
BC	-	1976	23150	10/86	1,6	10/88, Έλληνες	5,5	122
BC	-	197 1	35306	9/86	0.895	11/89	4,75	132

* Κάποια από τα πλοία που αναφέρονται στον πίνακα είχαν υποστεί ζημιές και πουλήθηκαν μετά την επισκευή τους.

** Ετήσιες αποδόσεις

Πηγή: Αποδόσεις υπολογισμένες με στοιχεία από το Lloyd's Ship Manager, διάφορα τεύχη και από στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στην έρευνα πεδίου.

Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την στρατηγική των αγοραπωλησιών, δεν αποχωρεί από την αγορά, αλλά απλώς αυξομειώνουν το στόλο τους ανάλογα με την συγκυρία. Πωλούν κάποια πλοία τους λίγο πριν ή κατά τη διάρκεια του "μπουμ" στις ναυλαγορές όταν οι τιμές των πλοίων απογειώνονται και αγοράζουν ξανά την περίοδο της ύφεσης στις ναυλαγορές όταν οι τιμές των πλοίων είναι στο ναδίρ τους. Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Πίνακα 5.4 οι ετήσιες αποδόσεις που προέκυπταν από τις αγοραπωλησίες, επέτρεπαν τον τριπλασιασμό ή τετραπλασιασμό του κεφαλαίου σε σύντομο χρονικό διάστημα. Φαίνεται δε, ότι η στρατηγική αυτή σε κάποιες περιπτώσεις εφαρμοζόταν σε βάρος άλλων ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Η στρατηγική αυτή που έχει περιγραφεί σαν αντικυκλική, εφαρμόστηκε σε μεγάλη έκταση μετά το 1991.

Στην έρευνα πεδίου καταγράφηκαν οι περιπτώσεις δύο μικρών εταιριών οι οποίες μετά το 2005 πούλησαν το σύνολο του στόλου τους και έμειναν εκτός ναυτιλίας για κάποιο χρονικό διάστημα για να επανέλθουν στη συνέχεια. Όμως αν και οι επιχειρήσεις αυτές επιβεβαιώνουν την ύπαρξη μιας μερίδας μικρών εφοπλιστών που αντιμετωπίζει την ναυτιλία σαν χρηματιστήριο, μπαίνοντας στην αγορά όταν οι τιμές των πλοίων είναι χαμηλές και αποχωρώντας όταν οι τιμές ανεβαίνουν, δεν μοιάζει να είναι αυτός ο κανόνας για την περίοδο εξέτασης. Είναι προφανές ότι για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας, η στρατηγική ανταγωνισμού δεν είναι απαραίτητα η παροχή μεταφορικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος. Αυτό που ενδιαφέρει είναι η διαφορά μεταξύ της τιμής αγοράς και της τιμής πώλησης του πλοίου και όχι τα κέρδη από την εκμετάλλευση του.

Ένα σημαντικό στοιχείο σε σχέση με τη στρατηγική που συνδέεται με την εκμετάλλευση του ναυτιλιακού κύκλου για την επιδίωξη κέρδους μέσω των αγοραπωλησιών πλοίων, το οποίο την διαφοροποιεί από την στρατηγική του χαμηλού κόστους, είναι ο τρόπος διαμόρφωσης της. Σε καμία από τις επιχειρήσεις που δηλώθηκε σαν παράγοντας επιτυχίας δεν αναφέρθηκε ότι ήταν μια στρατηγική συνειδητή που υπήρχε από τη δημιουργία της επιχείρησης. Παράλληλα σε καμία επιχείρηση δεν αναφέρθηκε ότι αποφασίστηκε στην πορεία, και στη συνέχεια ξεκίνησε η υλοποίησή της. Σε όλες τις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι αρχικά επρόκειτο για μια τακτική κίνηση, η οποία στη συνέχεια αποδείχθηκε εξαιρετικά αποδοτική για να μεταβληθεί σε

μια συνειδητή στρατηγική. Σε ένα αριθμό επιχειρήσεων μάλιστα δηλώθηκε σαν μειονέκτημα το γεγονός ότι η στρατηγική δεν διαμορφώθηκε νωρίτερα, αλλά χρειάστηκε η επιχείρηση να πέσει θύμα της για να καταλάβει την αξία της: χρειάστηκε δηλαδή να αγοράσει ακριβά πλοία και να αναγκαστεί στη συνέχεια να τα πουλήσει φθηνά προκειμένου να διασώσει τον υπόλοιπο στόλο της. Το στοιχείο αυτό δείχνει ότι επρόκειτο για μια προκύπτουσα στρατηγική, η οποία με βάση όσα αναλύθηκαν προηγούμενα, διαμορφώθηκε από τους ηγέτες των επιχειρήσεων, σε μια προσπάθεια ανταπόκρισης στη μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι σε τέσσερις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι τη στιγμή που ξεκινούσαν την τακτική τότε και στρατηγική στη συνέχεια, δεν είχαν κατανοήσει το ότι τα κέρδη για μια ναυτιλιακή επιχείρηση ουσιαστικά δεν προκύπτουν από την εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων, το trading, αλλά από την εκμετάλλευση τους ως περιουσιακών στοιχείων.

Η στρατηγική των βραχυχρόνιων αγορών και πωλήσεων πλοίων, ως μια προκύπτουσα ή αναδυόμενη στρατηγική που δεν είναι προϊόν στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι βραχυπρόθεσμης προοπτικής. Η εκτεταμένη εφαρμογή της είναι ενδεικτική του χρονικού ορίζοντα των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, της προοπτικής δηλαδή με την οποία οι επιχειρήσεις συμμετείχαν στην αγορά. Η βραχυπρόθεσμη προοπτική των ελληνόκτητων επιχειρήσεων, όπως εκφράζεται από τις βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις πλοίων, θεωρείται σαν ένας από τους παράγοντες που εμποδίζουν την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικών συνεργασίας που οδηγούν στην ανάπτυξη της μεταφορικής-παραγωγικής τους ικανότητας, όπως είναι η συμμετοχή σε pools.

Στην ερμηνεία της εκτεταμένης εφαρμογής της στρατηγικής των βραχυχρόνιων αγορών και πωλήσεων πλοίων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κάποιος παράγοντας που έχει καθολική εφαρμογή και επηρεάζει το σύνολο των ΕΝΕ. Αυτός ο παράγοντας δεν είναι άλλος από την εθνική κουλτούρα. Θεωρείται γενικά ότι η εθνική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική σε μια επιχείρηση. Σε μια χώρα με αδυναμία προγραμματισμού και προσανατολισμό στις βραχυχρόνιες επιλογές είναι λογικό και η ναυτιλία να μην αποτελεί εξαίρεση.

Το στοιχείο αυτό άλλωστε καταγράφεται να είναι κυρίαρχο όχι μόνο στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και στις επιχειρήσεις της ξηράς στις οποίες η προσοχή επικεντρώνεται στην επόμενη κρίση και στην προσπάθεια να επιτευχθούν τα μέγιστα με την παρούσα κατάσταση.

Αναγνωρίζεται γενικά ότι οι αγοραπωλησίες αποτέλεσαν ένα από τους παράγοντες της επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής των Ελλήνων εφοπλιστών κατά τη διάρκεια του 20 αιώνα. Το στοιχείο αυτό μοιάζει να ακυρώνει τη θέση ότι η στρατηγική των αγοραπωλησιών ήταν προκύπτουσα κατά τη διάρκεια της περιόδου, όμως δεν πρόκειται για αυτό. Σε καμία από τις επιχειρήσεις της έρευνας πεδίου δεν δηλώθηκε ότι υπήρχε προγραμματισμός για το πότε θα πουλήσουν ένα πλοίο αλλά αυτό ήταν αποτέλεσμα εκτίμησης της συγκυρίας. Η εκτίμηση μπορεί να ήταν σωστή μπορεί και όχι. Άλλωστε πολλές επιχειρήσεις εφάρμοσαν την στρατηγική αυτή σε βάρος άλλων ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Ο ρόλος της νοοτροπίας συμμετοχής στην αγορά και της γενικότερης "εφοπλιστικής κουλτούρας" συνδέεται με το γεγονός ότι οδηγεί στην ίδια αντίδραση όταν αντιμετωπίζονται ίδιες καταστάσεις, χωρίς στο σημείο αυτό να αγνοείται ο παράγοντας μίμηση. Η νοοτροπία συμμετοχής και η κουλτούρα δίνουν το πλαίσιο για την σωστή εκτίμηση της κατάστασης και όχι για την τέλεση της κάθε ενέργειας.

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι φανερό ότι η στρατηγική των επιτυχημένων αγοραπωλησιών, μέχρι κάποιο βαθμό, αποτελεί μέρος της γενικότερης στρατηγικής του χαμηλού κόστους. Το κίνητρο για την αγορά ή πώληση ενός πλοίου μπορεί να είναι το κέρδος. Στην πράξη όμως, αυτό οδηγεί στην απόκτηση ενός πλοίου σε χαμηλή τιμή, με μικρή ή μηδενική δανειακή επιβάρυνση, άρα με χαμηλό σταθερό κόστος, ενώ στην περίπτωση της πώλησης του πλοίου, οδηγεί στην αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης. Τόσο το χαμηλό σταθερό κόστος, όσο και η υψηλή ρευστότητα, οδηγούν τελικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Το χαμηλό σταθερό κόστος, οδηγεί όπως αναφέρθηκε ήδη σε χαμηλό κόστος παραγωγής και επιτρέπει στην επιχείρηση να βασίζεται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο κόστος παραγωγής. Ταυτόχρονα, η ύπαρξη επαρκών διαθέσιμων μπορεί να προστατεύσει αποτελεσματικά την επιχείρηση σε μια μελλοντική μεταβολή των συνθηκών στην αγορά, ενώ αντίθετα η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του κόστους, όταν η επιχείρηση είναι

αναγκασμένη να αποκτήσει κεφάλαια κινήσεως με υψηλό κόστος ή και στην έξοδο από την αγορά όταν η εξεύρεση κεφαλαίων δεν είναι δυνατή.

Από τα στοιχεία προκύπτει ότι ο παράγοντας αγορές και πωλήσεις πλοίων δεν δηλώθηκε σαν καθοριστικός για την πορεία της επιχείρησης στον ίδιο βαθμό σε όλες τις κατηγορίες μεγέθους των επιχειρήσεων. Οι επτά από τις 10 μεγάλες επιχειρήσεις (70%), οι δέκα από τις δεκαοκτώ μεσαίες (56%) και οι δέκα από τις 22 μικρές επιχειρήσεις (45%) δήλωσαν σαν καθοριστικό τον παράγοντα αυτό. Φαίνεται δηλαδή να υπάρχει συσχέτιση μεγέθους και στρατηγικής επενδύσεων που βασιζόταν στο "χτύπημα της αγοράς". Οι μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις είχαν μέγεθος στόλου και ρευστότητα ή δανειοληπτική ικανότητα, που τους επέτρεπαν να αγοράζουν ή να πωλούν πλοία, χωρίς να διακινδυνεύουν τη θέση τους στην αγορά.

Επιπλέον, καθώς στην πλειοψηφία τους ήταν εγκατεστημένες σε περισσότερα από ένα διαχειριστικά κέντρα, είχαν καλύτερες διασυνδέσεις στην αγορά, άρα και καλύτερη πληροφόρηση, γεγονός που τους επέτρεπε να εκτιμούν καλύτερα τις συνθήκες και τις τάσεις της αγοράς. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις αντίθετα, στερούνταν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ενώ επιπλέον, στην πλειοψηφία τους διέθεταν πλοία με ποιοτικά χαρακτηριστικά, που περιόριζαν τη δυνατότητα μεταπώλησης τους με σκοπό την άντληση κέρδους. Τα παραπάνω, ίσχυαν σε μεγαλύτερο βαθμό για τις μοναχοβάπορες επιχειρήσεις. Η αδυναμία σημαντικής μερίδας των μικρών επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν τη συγκυρία αγοράζοντας ή πουλώντας πλοία, εξηγεί και την μικρότερη δυνατότητα επιβίωσης που εμφάνιζαν, ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80.

5.6 ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΛΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο στόλος των ΕΝΕ, διαφοροποιημένος ή όχι, στην πλειοψηφία τους ήταν στόλος χαμηλής ειδίκευσης. Η ανάλυση που προηγήθηκε έδειξε ότι για τις επιχειρήσεις αυτές η στρατηγική ανταγωνισμού βασιζόταν στο κόστος παραγωγής. Για το μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων που διαχειρίζονταν στόλους υψηλής εξειδίκευσης όμως η ανταγωνιστική στρατηγική μπορεί να διέφερε. Οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονταν ειδικευμένους στόλους δήλωσαν σαν καθοριστικό για την επιτυχία τους παράγοντα την επιλογή αυτή. Αυτό όμως δεν μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι εφαρμόζαν στρατηγική διαφοροποίησης των μεταφορικών υπηρεσιών που προσέφεραν.

Οι ΕΝΕ που διαχειρίζονταν πλοία μεταφοράς κοντέινερς, πλοία-ψυγεία ή πλοία μεταφοράς χημικών και συμμετείχαν σε εξειδικευμένες αγορές μπορούσαν να επιδιώξουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης της παρεχόμενης υπηρεσίας τους. Σε καμία από τις επιχειρήσεις αυτές όμως δεν καταγράφηκε παροχή υπηρεσίας διαφοροποιημένη και διακριτή, με την έννοια ότι είχε ειδικά χαρακτηριστικά και ανώτερη ποιότητα που επέτρεπαν την διαφοροποίηση της τιμής (ναύλου) με την οποία παρέχονταν στους ναυλωτές. Σε ορισμένες επιχειρήσεις πραγματικά υπήρχε διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, αυτό όμως τις διαφοροποιούσε από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις μόνο από την άποψη ότι τους επέτρεπε να εκτιμώνται με βάση το χαρακτηριστικό αυτό από αξιόπιστους ναυλωτές και να διατηρούν μονιμότερες συνεργασίες με αυτούς. Τα στοιχεία αυτά εκτιμήθηκαν σαν πλεονέκτημα από μια επιχείρηση που διαχειριζόταν το 2005 στόλο πλοίων μεταφοράς παραγώγων πετρελαίου με διακριτά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Προϋπόθεση όμως για την διατήρηση των μονιμότερων συνεργασιών με τους ναυλωτές ήταν η παροχή των υπηρεσιών τους με ανταγωνιστικούς ναύλους. Και οι επιχειρήσεις αυτές δηλαδή ήταν αναγκασμένες να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο κόστος παροχής της υπηρεσίας τους. Αυτό που τις διαφοροποιούσε από το σύνολο των ελληνόκτητων επιχειρήσεων ήταν η μακροχρόνια προοπτική με την οποία αντιμετώπιζαν τη συμμετοχή τους στην

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) INTERNET
- 2) MANAGEMENT ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΜΟΣ Α
- 3) MANAGEMENT ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΜΟΣ Β
- 4) ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, 1969-2005.
ΙΩΑΝΝΗΣ ΘΕΟΤΟΚΑΣ.