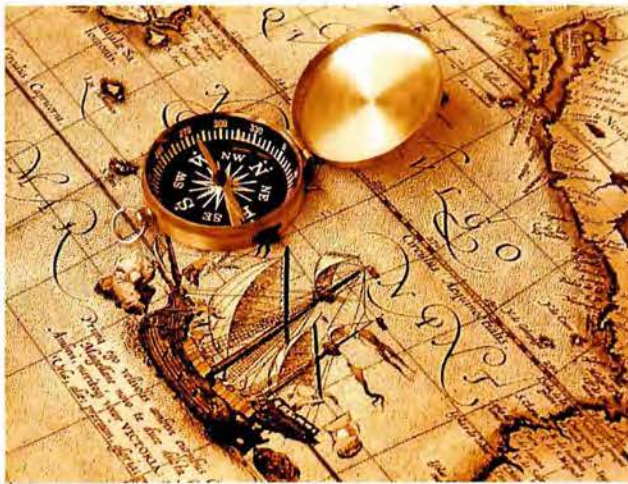




ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΠΕΤΣΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τ.Ε.Φ.
46

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΘΕΜΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΕΡΑΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Α.Μ.: 92

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΜΥΛΩΝΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΣΠΕΤΣΕΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2013

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετάται η οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σκοπός του εξεταζόμενου πονήματος είναι να κατανοηθεί ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας τους, την παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία, να εξηγήσει τις αναγκαίες προσαρμογές των θεωριών και των εργαλείων του Μάνατζμεντ για τις ανάγκες της ναυτιλιακής βιομηχανίας και να παράσχει γνώσεις που να συμβάλλουν στην αναλυτική και συνθετική ικανότητα των αναγνωστών.

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

Για την διεξαγωγή των πορισμάτων, όπως έχουν καταγραφεί στο παρόν δοκίμιο, χρησιμοποιήθηκε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, εγκεκριμένες ιστοσελίδες με περιεχόμενο σχετικό με την διοίκηση και τη ναυτιλία, καθώς και προσωπική επαφή με υπαλλήλους.

Abstract

This study presents the organization of maritime businesses. The aim of the present study is to clarify how maritime businesses are organized and administrated in the wide operating environment and the global shipping industry. Also, this study explains the necessary adjustments to the theories and tools of Management for the needs of the maritime industry and provides knowledge that contributes to analytic and synthetic ability of the readers.

The majority of shipping companies are organized according to the departments that specialize in their operational duties. The proper functioning of all the departments enables us to develop a complete specialization in the field of their competence, which can make the business more efficient. Also, this method of organization allows the central control of the corporate strategy and it is effective when the business requires delegating specific responsibilities to specific departments.

For the conduct of the findings, as recorded in this essay, we used Greek and foreign literature, approved websites with content relevant to the administration and shipping management, as well as personal contact with the employees of a naval company.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract	3
Περιεχόμενα.....	4
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο	9
Ιστορική αναδρομή της ελληνικής ναυτιλίας	9
1.1. Βαλκανικοί Πόλεμοι	10
1.2. Η σχέση της Ελλάδας με τη θάλασσα.....	11
1.3. Η αξία και η προσφορά του ελληνικού ναυτικού	14
1.4. Η ναυτιλία σήμερα	15
Κεφάλαιο 2 ^ο	18
Διοίκηση και οργάνωση μιας ναυτιλιακής εταιρείας.....	18
2.1. Οργανόγραμμα.....	19
2.1. Ο ρόλος της Διοίκησης	21
2.2. Τα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας	23
Κεφάλαιο 3 ^ο	28
Στρατηγικές ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων	28
3.1 Κόστος λειτουργίας και ανταγωνιστικότητα στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.....	29
3.2 Επιλογή σημαίας νηολόγησης των πλοίων και ναυτική εργασία	35
3.3 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις	39
3.4 Η επενδυτική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων	41
Κεφάλαιο 4 ^ο	46
Η οργάνωση πλέγματος στη ναυτιλία.....	46
4.1. Βασικά χαρακτηριστικά της Οργάνωσης Πλέγματος – Πρωταρχικοί & Δευτερεύοντες Ρόλοι	46
4.2. Ηγεσία με βάση την εργασία	47
4.3. Η Δημιουργία Ομάδων με Βάση τη Δουλειά.....	48
4.4. Ανακατανομή ίου Ελέγχου της Διοίκησης	48
4.5. Επιπτώσεις από την Οργάνωση του Πλέγματος.....	49
4.6. Η θέση του Κατώτερου Πληρώματος στην Οργάνωση Πλέγματος.....	52

4.7. Η Σχέση Οργάνωσης Πλέγματος & Επιτελικού Γραφείου	52
Κεφάλαιο 5 ^ο	54
Η χρηματοδότηση των Ναυτιλιακών Εταιριών	54
Κεφάλαιο 6 ^ο	56
Ο έλεγχος των ναυτιλιακών εταιρειών	56
6.1. Συστήματα ελέγχου.....	56
6.2. Ροή Εργασιών και Πληροφοριών Ελέγχου.....	57
6.3. Οι ανάγκες της Μ.Σ. σε Προσωπικό	59
6.4. Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (delegation).....	60
6.5. Η Δομή της Μ.Σ.	60
6.6. Η Ροή Εξουσίας	60
Κεφάλαιο 7 ^ο	63
Ο προγραμματισμός στη ναυτιλιακή εταιρεία.....	63
7.1. Η φύση του προγραμματισμού	63
7.2. Έννοιες προγραμματισμού.....	64
7.3. Στρατηγική.....	65
7.4. Τα θετικά του προγραμματισμό.....	66
7.5. Η σχέση Προγραμματισμού και Απόδοσης.....	67
7.6. Βασικές Αρχές Προγραμματισμού	68
7.7. Τα Είδη των Σχεδίων (προγραμμάτων)	69
7.8. Μη Συστηματικοί ή Τυχαίοι Συντελεστές στον Προγραμματισμό	71
7.9. Οι Αντικειμενικοί Στόχοι των Επιχειρήσεων	73
7.10. Μάνατζμεντ μέσω καθορισμού στόχων (management by objective) MBO.....	74
Συμπεράσματα	78
Προτάσεις	79
Βιβλιογραφία	80

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Δημήτρη Μυλωνόπουλο κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Επίσης, σημαντικό ρόλο διετέλεσε και το προσωπικό της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Πειραιά που δέχτηκε να δανειστώ τόσα πολλά και πολύτιμα εγχειρίδια, χωρίς τα οποία δεν θα μπορούσε να γραφτεί αυτή η εργασία.

Τέλος, θα θελα επίσης να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι με στήριζαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Εισαγωγή

Στο παρελθόν το πρότυπο των επιτυχημένων επιχειρήσεων βασιζόταν στην εμπειρία και την παράδοση· κανόνας που στις μέρες μας δεν ισχύει. Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει αισθητά κάθε έκφανση σχεδόν της καθημερινότητάς μας και εδώ και αρκετές δεκαετίες το εν λόγω φαινόμενο έχει καταγραφεί και στη ναυτιλιακή βιομηχανία, μεταβάλλοντας το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων με γοργούς ρυθμούς τόσο οργανωτικά όσο και διοικητικά.

Σήμερα, η διοικητική επιστήμη καλείται να δώσει λύσει σε ζητήματα που αφορούν στην καλύτερη προσαρμογή των ναυτιλιακών εταιρειών, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ναυτιλιακής βιομηχανίας και των επιχειρήσεων της καθιστούν απαραίτητη την προσαρμογή των θεωριών και αναλυτικών εργαλείων της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων για την εφαρμογή τους στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της διοίκησης σύγχρονων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η ανάλυση των τρόπων οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας τους, την παγκόσμια ναυτιλιακή βιομηχανία. Η οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων αποτελεί ένα αυτοτελές αντικείμενο που στηρίζεται στη Ναυτιλιακή Οικονομική και τις θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης. Η ναυτιλιακή βιομηχανία σαν κλάδος και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις σαν μονάδες του κλάδου αυτού, εμφανίζουν σημαντικές ιδιαιτερότητες, στοιχείο που καθιστά απαραίτητη την γνώση της ναυτιλιακής οικονομικής, για την αντίστοιχη προσαρμογή και εφαρμογή των θεωριών του μάνατζμεντ στη ναυτιλία.

Στο παρόν πόνημα για να αναλυθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η οργάνωση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων θα χρησιμοποιηθεί ελληνική αλλά και ξένη βιβλιογραφία. Ακόμα, επειδή ζούμε στον αιώνα της ταχύτητας και του διαδικτύου, θα γίνουν σχετικές παραπομπές και σε εγκεκριμένες ιστοσελίδες που σχετίζονται με την οικονομία και τη ναυτιλία. Τέλος, θεωρείται χρήσιμο να γίνει προσωπική έρευνα και συζήτηση υπό τη μορφή άτυπων συνεντεύξεων με υπαλλήλους και ανώτερα στελέχη

ναυτιλιακών εταιρειών, τα οποία προθυμοποιήθηκαν να παράσχουν προφορικά τις γνώσεις τους και την εμπειρία τους επί του θέματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα γίνει μια συνοπτική αναδρομή της ναυτιλιακής βιομηχανίας και τον ρόλο που διαδραμάτισε στην διαμόρφωση του ελληνικού κοινωνικού γίνεσθαι. Εξάλλου, είναι γνωστό, ότι η ελληνική ναυτιλία έχει πρωταγωνιστήσει κατά καιρούς στους κύκλους της οικονομίας και έχει σταθεί μοχλός ανάπτυξης για τους Έλληνες από ιδρύσεως κιόλας του κράτους.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια λεπτομερή αναφορά για το κάθε τμήμα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, και τον τρόπο διοίκησης τους από τους αρμόδιους. Θα παραταθεί οργανόγραμμα μιας τυπικής ναυτιλιακής επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε και το προφίλ των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών μιας μεγάλης ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας.

Στη συνέχεια, θα γίνει λόγος για τις στρατηγικές των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ενώ λίγο αργότερα θα αναλυθεί η οργάνωση πλέγματος στη ναυτιλία.

Επίσης, θα εξεταστεί η χρηματοδότηση αλλά και ο εσωτερικός έλεγχος των ναυτιλιακών εταιρειών.

Στο τέλος, θα γίνει μια σύνοψη σε αδρές γραμμές όλων όσων έχουν γραφεί και θα γίνουν βελτιωτικές προτάσεις για την αναδιοργάνωση της διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, σε περίπτωση που διαπιστωθούν κενά ηγεσίας ή ευκρινή ανεπίλυτα οργανωτικά ζητήματα.

Κεφάλαιο 1^ο

Ιστορική αναδρομή της ελληνικής ναυτιλίας

Η ιστορία του νεότερου Ελληνικού πολεμικού ναυτικού σηματοδοτείται από την απόφαση του πρώτου κυβερνήτη της Ελλάδας, Ιωάννη Καποδίστρια, να δημιουργήσει Κρατικό Πολεμικό Ναυτικό. Για το σκοπό αυτό αγοράστηκαν με δάνεια που είχαν εγκριθεί από τράπεζες της Αγγλίας και της Αμερικής τα πρώτα ατμοκίνητα πλοία, ο αριθμός των οποίων στη συνέχεια συμπληρώθηκε με δωρεές πλοίων από φιλέλληνες και από πλοία αγωνιστών που είχαν διακριθεί στη διάρκεια του Αγώνα της Ανεξαρτησίας. Επίσης κατά τα πρώτα χρόνια του Όθωνα, καταβλήθηκε αξιόλογη προσπάθεια ενίσχυσης του Στόλου. Μεταξύ 1833-1835 ναυπηγήθηκαν στον Πόρο 12 μικρές κανονιοφόροι, 45-52 τόνων, 2 ημιολίες, μία κορβέτα, κι αργότερα άλλα μεγαλύτερα και ατμοκίνητα. Συνολικά 20 πλοία. Τα πρώτα ατμόπλοια που κατασκευάστηκαν στην Ελλάδα ήταν, το 1837 το πολεμικό "Μαξιμιλιανός", και μετά τα "Όθων", "Λουδοβίκος", "Αμαλία", "Ελλάς".¹

Η Ελλάδα, διαθέτοντας στην περίοδο των βαλκανικών Πολέμων έναν πλήρως αναδιοργανωμένο, άρτια εκπαιδευμένο και καλά εξοπλισμένο Στρατό και έχοντας εξασφαλισμένη την υπεροπλία στη θάλασσα, χάρη στο Ναυτικό της, έμπαινε στον πόλεμο κατά της Τουρκίας στο πλευρό των Βαλκανικών Συμμάχων της Βουλγαρίας, Σερβίας και Μαυροβουνίου, με τις ευνοϊκότερες συνθήκες. Ακλόνητη πίστη όλων ήταν η απελευθέρωση των εθνικών εδαφών και των ομοεθνών τους που εξακολουθούσαν να βρίσκονται υπό το ζυγό των Τούρκων και καθημερινά υπέφεραν το φυλετικό και θρησκευτικό φανατισμό τους.² Επιπλέον η Ελλάδα επιθυμούσε να αποπλύνει την ήττα του άτυχου πολέμου του 1897, που τόσα δεινά της είχε φέρει. Το Ελληνικό Ναυτικό, που αποτελούσε τη μόνη ναυτική δύναμη της Συμμαχίας, συντέλεσε αποφασιστικά στη νίκη των συμμαχικών όπλων.

Με τις ιστορικές ναυμαχίες της Έλλης (3 Δεκεμβρίου 1912) και της Λήμνου (5 Ιανουαρίου 1913), με επικεφαλής το θρυλικό θωρηκτό "Αβέρωφ", εξασφαλίστηκε η Ελληνική κυριαρχία στο Αιγαίο από τη μια και από την άλλη εξαναγκάστηκε ο

¹ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 5.

² Κοριτσιδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009, σελ. 4.

Τουρκικός Στόλος να μείνει αποκλεισμένος στα Δαρδανέλια μέχρι το τέλος του Πολέμου.³

1.1. Βαλκανικοί Πόλεμοι

Το τέλος του Α' Βαλκανικού Πολέμου, βρήκε την Ελλάδα να έχει απελευθερώσει την Ήπειρο, τη Θεσσαλία, τη Μακεδονία και τα νησιά του Αιγαίου μας (Κρήτη κ.τ.λ.). Το βράδυ της 18ης Οκτωβρίου 1912 το Ελληνικό торπιλοβόλο υπ' αριθ. 11, με κυβερνήτη τον υποπλοίαρχο Ν. Βότση, μπήκε στο λιμάνι της Θεσσαλονίκης και με δυο торπίλες βύθισε την Τουρκική κορβέτα Φετίχ-ι-Μπουλέντ.⁴

Αξίζει επίσης να σημειωθεί και ότι στις 9 Δεκεμβρίου 1912 το υποβρύχιο "Δελφίν" επιτέθηκε κατά του τουρκικού καταδρομικού "Μετζηδιέ", γεγονός που αποτέλεσε την πρώτη торπιλική επίθεση στον κόσμο. Οι παράγοντες των επιτυχιών του Ναυτικού μας ήταν η ποιοτική υπεροχή και η ναυτική παράδοση του προσωπικού, καθώς και η εμπνευσμένη του ηγεσία.

Δέκα χρόνια μετά τον Ελληνοτουρκικό Πόλεμο του 1897 το Ελληνικό Πολεμικό Ναυτικό διέθετε μια ελάχιστη δύναμη απαρχαιωμένων торπιλοβόλων και τριών γαλλικών θωρηκτών που είχαν κατασκευασθεί το 1889. Η επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία αξιόμαχου στόλου είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του στόλου - στα τέλη του 1908- με τέσσερα καινούργια αγγλικά και τέσσερα γερμανικά αντιτορπιτικά. Σε αυτά επρόκειτο να προστεθεί το Θωρηκτό – Καταδρομικό «Γ. Αβέρωφ», η Δόξα του Πολεμικού Ναυτικού.⁵

Το θωρακισμένο καταδρομικό «Γ. Αβέρωφ» καθελκύστηκε στις 27 Φεβρουαρίου 1910 και την 11 Σεπτεμβρίου 1911 κατέπλευσε στο Φάληρο, όπου έγινε δεκτό από τους Έλληνες με ενθουσιασμό. Ήταν ένα από τα ενδοξότερα πλοία της νεότερης Ελληνικής ναυτικής ιστορίας και συνδέθηκε άρρηκτα με το Ναύαρχο Κουντουριώτη και την πολιτική πίστη του Ελευθέριου Βενιζέλου στη ναυτική ισχύ της Ελλάδας. Συμμετείχε στις νικηφόρες ναυμαχίες της Έλλης (3 Δεκεμβρίου 1912) και της Λήμνου (5 Ιανουαρίου 1913) κατά την περίοδο των Βαλκανικών Πολέμων, του 1912 – 13, καθώς και στις επιχειρήσεις του Α' Παγκοσμίου Πολέμου. Το πλοίο

³ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 6.

⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 11.

⁵ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 7.

αυτό χάρισε τεχνολογική ανωτερότητα στο στόλο του Αιγαίου. Οι 23,5 κόμβοι που ανέπτυξε (ταχύτητα σημαντική και σήμερα) και η τολμηρή στρατηγική του Ναυάρχου Παύλου Κουντουριώτη, έκαναν το Αβέρωφ να επιβληθεί του τουρκικού στόλου. Υπήρξε ναυαρχίδα του Ελληνικού στόλου έως το 1951.⁶

1.2. Η σχέση της Ελλάδας με τη θάλασσα

Οι Έλληνες νιώθουν πολύ μεγάλη ευαισθησία για τη θάλασσα και ειδικότερα για τα πελάγη τους, το Ιόνιο και το Αιγαίο Πέλαγος, για λόγους ιστορικούς, πρακτικούς και ρομαντικούς ή γιατί όλα γι αυτούς αρχίζουν και τελειώνουν εκεί, στη θάλασσα.

Το Αιγαίο και το Ιόνιο πέλαγος είναι οι δυο ζωοδότες πνεύμονες της Ελλάδας. Από τη θάλασσα του Αιγαίου και του Ιονίου Πελάγους αναπνέει και ζει η Ελλάδα, άρα η ύπαρξη και το μέλλον της είναι δεμένα με το υγρό τους στοιχείο. Η Ελλάδα δεν περιβρέχεται απλά από θάλασσα. Μπαίνει μέσα στη θάλασσα και σχηματίζει το Αιγαίο και το Ιόνιο Πέλαγος. Αυτά έχει ως βάση, αυτά έχει ως προμαχόνα, αυτά είναι το μεγάλο της μυστικό. Από τη θέση τους ελέγχονται θαλάσσιοι δρόμοι μεγάλης σημασίας, κάτι που δίνει στη Ελλάδα ιδιαίτερη στρατηγική αξία, όπως και έχει κατά καιρούς προκαλέσει την επιβουλή εχθρών και τη σύγκρουση συμφερόντων φίλων.

Το Αιγαίο και το Ιόνιο πέλαγος είναι οι αφετηρίες της μεγαλύτερης στον κόσμο ναυτικής ιστορίας, της Ελληνικής. Τα απίθανα επιτεύγματα και ασύλληπτες ναυτικές περιπέτειες από τα πανάρχαια χρόνια, όπως η αργοναυτική εκστρατεία, η εκστρατεία της Τροίας, οι περιπλανήσεις του ακαταπόνητου και πολύτροπου Οδυσσέα, του συμβόλου του ναυτικού δαιμόνιου της φυλής των Ελλήνων κ.α., οι ναυμαχίες Σαλαμίνας, Μυκάλης κ.τ.λ.⁷

Το Αιγαίο και Ιόνιο Πέλαγος, λόγω των πολλών νησιών (η ύπαρξη νησιών σε μια χώρα δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας και της ναυπηγικής, ενώ όταν σε μια παράλια χώρα δεν υπάρχουν νησιά δύσκολα αποφασίζει κάποιος κάτοικός της να κάνει με πλεούμενο μακρινό ταξίδι κ.τ.λ.), ανέπτυξαν εξ ανάγκης πρώτοι οι Έλληνες τη ναυτιλία και τη ναυπηγική, όπως μαρτυρούν οι μύθοι, τα

⁶ Κοριτσιδίου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009, σελ. 8

⁷ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 12.

γραπτά μνημεία: η Ιλιάδα και Οδύσσεια, η Αργοναυτική εκστρατεία, ο μύθος Δαίδαλου και Ίκαρου κ.α., καθώς και τα αρχαιολογικά ευρήματα.⁸

Παράλληλα, επί εποχής Μίνωα δημιουργήθηκε ο πρώτος Ελληνικός και συνάμα Ευρωπαϊκός πολιτισμός, καθώς και ο πρώτος πολεμικός στόλος.

Ακόμα, σύμφωνα με το Θουκυδίδη (Ιστορία Α, 3 – 7) και τους άλλους αρχαίους συγγραφείς, όταν άρχισε να αναπτύσσεται η ναυτιλία πολλοί το ρίζανε στην πειρατεία και πιο πολλοί οι Κάρες με τους Φοίνικες.⁹ Ο Μίνωας ήταν ο πρώτος ηγεμόνες από τους Έλληνες που αφενός θέσπισε σοφούς – σωστούς – θεϊκούς νόμους κατά των παρανομούντων και αφετέρου συγκρότησε πολεμικό ναυτικό και μ' αυτό ελευθέρωσε το Αιγαίο από τους ληστές και πειρατές Κάρες και Φοίνικες με συνέπεια οι Έλληνες και κυρίως οι κάτοικοι των παράλιων Ελληνικών πόλεων να σταματήσουν το μεταναστευτικό βίο που τους εξανάγκαζαν οι κακοποιοί και να αποκτήσουν μόνιμη και ασφαλή κατοικία (δηλαδή πατρίδα), οι δια θαλάσσης συγκοινωνίες να γίνουν ασφαλέστεροι και έτσι οι Έλληνες να μπορέσουν να ασχοληθούν και με ναυτικές εργασίες και έτσι να πλουτίσουν, να επικρατήσουν κ.τ.λ., αλλά και το Αιγαίο στο εξής να γίνει σταυροδρόμι σε ανταλλαγές αγαθών και ιδεών, να λειτουργεί ως μεγάλο ναυτικό σχολείο και να μεταδίδει τα διδάγματά του στους πολιτισμούς τριών ηπείρων.¹⁰

Επίσης, το Αιγαίο και το Ιόνιο Πέλαγος, αφότου συγκροτήθηκε το πολεμικό ναυτικό του Μίνωα, σχηματίστηκαν οι πρώτες πόλεις του κόσμου: η Κνωσός στην Κρήτη, η Μίνωα στη Σικελία, η Κόρινθος και οι Μυκήνες στην Πελοπόννησο, η Αθήνα στην Αττική κ.τ.λ., που ήταν όλες Ελληνικές και από τα μεγαλύτερα ναυτικά και πολιτιστικά κέντρα.¹¹

Αξιοσημείωτο είναι, ότι υπήρχε πάντοτε πολύ δραστήρια εμπορική κίνηση, αλλά έγιναν και πάρα πολλές μεγάλες ναυτικές επιχειρήσεις: Εκστρατεία της Τροίας, Αργοναυτική εκστρατεία κ.α., ενώ δεν έλειψαν και πολύ σημαντικά πολεμικά γεγονότα, τόσο στις εμφύλιες διαμάχες της αρχαιότητας (Πελοποννησιακός πόλεμος κ.α.) όσο και τον καιρό που οι Έλληνες πολέμουσαν εναντίον των βαρβάρων της

⁸ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 7.

⁹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 12.

¹⁰ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 8.

¹¹ Κοριτσίδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κόκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009, σελ. 10.

Ασίας (Περσών, Φοινίκων, Καρών κ.α.).¹² Η ναυμαχία της Σαλαμίνας είναι εκείνη που έσωσε την Ευρώπη από το βαρβαρισμό.

Το Αιγαίο ή Ελληνικό Αρχιπέλαγος αποτελείται από πολλά νησιά και συνάμα βρίσκεται σε μια από τις σπουδαιότερες γεωγραφικές θέσεις του πλανήτη. Κείται ανάμεσα σε δυο μεγάλες ηπείρους, την Ασία και την Ευρώπη, και έχοντας λίγο πιο πέρα μια άλλη, την Αφρική. Κατόπιν αυτού από αρχαιοτάτων χρόνων υπήρξε ο μεγάλος στόχος απόκτησης του από πάρα πολλούς λαούς: Έλληνες, Κάρτες, Φοίνικες, Πέρσες, Αιγυπτίους κ.α. Ωστόσο το Αρχιπέλαγος ήταν πάντα Ελληνικό και γι αυτό άλλωστε οι αρχαίοι συγγραφείς (Θουκυδίδης κ.α.) το αποκαλούν και με την ονομασία «Ελληνική θάλασσα» και ακολουθεί πάντα την τύχη της Ελλάδας.¹³

Υπενθυμίζεται επίσης ότι ο πρώτος που οίκησε τα ελληνικά νησιά με μόνιμους κατοίκους ήταν ο Μίνωας. Πιο πριν τα νησιά ήταν λεία απλώς λημέρια ληστών και πειρατών.

Το Αιγαίο είναι η συνέχεια του ηπειρωτικού κορμού της Ελλάδας, που τον συνδέει δεν τον χωρίζει με το νησιώτικο χώρο σ' ένα ενιαίο σύνολο, ολοκληρωμένο και αδιάσπαστο. Επομένως το Αιγαίο αποτελεί για τους Έλληνες ένα κομμάτι της πατρίδας τους. Είναι ένας ζωτικός παράγοντας για την Ελλάδα και η απώλεια του ελέγχου του ή η συγκυριαρχία του με την Τουρκία θα ισοδυναμεί με καθαρή απώλεια εθνικού χώρου, ακρωτηριασμό της Ελλάδας, αφού έτσι θα απομονωθεί όλος ο νησιωτικός χώρος απ' το άλλο κομμάτι, τον ηπειρωτικό χώρο, με επακόλουθο τον αποκλεισμό των νησιών και τη σταδιακή οικονομική κι αμυντική κατάρρευσή τους.

Ο περιορισμός της Ελλάδας στα στενά όρια του ηπειρωτικού κορμού και η απώλεια των ζωντανών κυττάρων του ελληνισμού της Μ. Ασίας, λόγω της έντασης με την Τουρκία και την οδυνηρή κλιμάκωση του 1922, οδήγησαν στην απώλεια του οικονομικού δυναμισμού των νησιών του Αιγαίου.¹⁴

Βέβαια, μπορεί έκτοτε τα νησιά να έχασαν τον πρωταγωνιστικό τους ρόλο, δεν έπαψαν όμως να τροφοδοτούν την Ελληνική εμπορική ναυτιλία με ναύτες, καπετάνιους και σημαντικές εφοπλιστικές προσωπικότητες, σύγχρονες ενσαρκώσεις της μυθικής φιγούρας του Οδυσσέα.¹⁵

¹² Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 10.

¹³ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 12.

¹⁴ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 11.

¹⁵ Κοριτσιδίου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009, σελ. 7.

1.3. Η αξία και η προσφορά του ελληνικού ναυτικού

Ένας λαός που διαθέτει θάλασσα είναι τυχερός, γιατί του δίδεται η δυνατότητα αφενός να πολλαπλασιάσει το γεωγραφικό του χώρο και αφετέρου να εκμεταλλευθεί και άλλου είδους ζωικό βασίλειο. Έπειτα, αν ένας λαός διαθέτει ναυτικό, πολεμικό και εμπορικό, του δίδεται η δυνατότητα αφενός να αμυνθεί ή να επιτεθεί καλύτερα σε περίοδο πολέμου και αφετέρου να πλουτίσει από το εμπόριο σε περίοδο ειρήνης. Αυτός ήταν και ο λόγος που από αρχαιοτάτων χρόνων τα σημαντικότερα κέντρα ήσαν παραλιακές πόλεις: Κνωσός, Αθήνα-Πειραιάς, Κόρινθο, Ρώμη, Λονδίνο κλπ.¹⁶

Σε καμιά ιστορική περίοδο οι Έλληνες δεν έχασαν τη ζωογόνα τους επαφή με τη θάλασσα, δεν έπαψαν να αποτελούν ναυτικό έθνος. Ακόμη και στις πλέον σκοτεινές περιόδους της κυριαρχίας της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας, γνώσεις και νέες ιδέες από τον ευρωπαϊκό κόσμο δε σταμάτησαν να εισρέουν στην Ελλάδα και στα νησιά της από τους θαλασσινούς δρόμους. Ο σύγχρονος Έλληνας, όπως άλλωστε και οι πρόγονοί του, αναγνωρίζει στο ναυτικό και τον έμπορο τα θετικά σημεία του εαυτού του, το δυναμισμό και την εφευρετικότητα, το πολυμήχανο, την άνεση στην επικοινωνία και την τάση για αναζήτηση και εξερεύνηση που δε γνωρίζει το φόβο του τιμήματος.

Το Ελληνικό εμπορικό ναυτικό είναι άκρως αναγκαίο για τους Έλληνες, γιατί συνδέει τα Ελληνικά νησιά τόσο μεταξύ τους όσο και με την ηπειρωτική Ελλάδα καθώς και την Ελλάδα με τις υπόλοιπες χώρες που διαθέτουν θάλασσα.

Το ναυτικό επάγγελμα, άμεσα συνδεδεμένο με την ιστορία της Ελλάδας, αποτελεί έναν σημαντικό τομέα της απασχόλησης του Ελληνικού εργατικού δυναμικού, αποφέροντας στις Ελληνικές οικογένειες υψηλό εισόδημα και εισροή ευεργετικού συναλλάγματος στην εθνική οικονομία.

Οι Έλληνες, αφότου συγκροτήθηκε το πολεμικό ναυτικό του Μίνωα και απελευθερώθηκαν οι θαλάσσιοι διάδρομοι, ασχολήθηκαν και με το θαλάσσιο εμπόριο με συνέπεια να πλουτίσουν, επικρατήσουν κ.τ.λ. όπως μας λέει ο Θουκυδίδης.¹⁷

Οι Έλληνες ναυτικοί μετά την κατάκτησή της Ελλάδας από τους Ρωμαίους παρήκμασαν, όμως στη βυζαντινή περίοδο ήκμασαν και πάλι προσφέροντας πολλά

¹⁶ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 11.

¹⁷ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 6.

στον Ελληνισμό. Κατά την περίοδο της τουρκοκρατίας, παρόλη τη σκληρή τουρκική κυριαρχία, οι Έλληνες ναυτικοί ανέπτυξαν μεγάλο εμπορικό στόλο και στην επανάσταση του 1821 προσέφεραν στον Αγώνα πάρα πολλά πλοία και ναύτες.

Η προσφορά του Ελληνικού ναυτικού τόσο στο έθνος, στην Ελλάδα, όσο και στον κόσμο είναι ανεκτίμητη.

1.4. Η ναυτιλία σήμερα

Η Ελληνόκτητη Ναυτιλία (πλοία υπό Ελληνική και ξένη σημαία), σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Εμπορικής ναυτιλίας, είναι η πρώτη ναυτιλιακή δύναμη του κόσμου, διατηρώντας στόλο 3.480 πλοίων όλων των τύπων (άνω των 1000 gt), συνολικής χωρητικότητας 98.195.100 gt αριθμός που μεταφράζεται στο 15,5% της Παγκόσμιας Ναυτιλιακής χωρητικότητας. Η υπό Ελληνική μόνο σημαία ναυτιλία, παραμένει επί σειρά δεκαετιών στις κορυφαίες θέσεις των μεγαλύτερων ναυτιλιακών δυνάμεων του κόσμου, διατηρώντας το 5% της παγκόσμιας χωρητικότητας, κατατάσσεται δε σήμερα στην τέταρτη θέση παγκοσμίως. Με τη ναυτιλιακή της δύναμη η Ελλάδα κατατάσσεται πρώτη μεταξύ των Κρατών-Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου κατέχει το 40% περίπου της συνολικής χωρητικότητας του Εμπορικού στόλου της Ένωσης.¹⁸

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της Lloyd's, η Ελλάδα (τα υπό Ελληνική και μόνο σημαία πλοία) καταλαμβάνει την τέταρτη θέση στον κόσμο, με βάση τη χωρητικότητα του στόλου της (άνω των 100 gt) που ανέρχεται σε 1529 πλοία υπό Ελληνική σημαία χωρητικότητας 28.678.240 gt. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του Institute of Shipping Economics and Logistics της Βρέμης που αφορούν πλοία άνω των 300 gt, την 1-1-2002 η χώρα μας κατείχε την τρίτη θέση παγκοσμίως όσον αφορά τη χωρητικότητα των πλοίων, με την Ελληνική σημαία να είναι υψωμένη σε 1102 πλοία 43.365.000 dwt.¹⁹

Όσον αφορά τον ελληνόκτητο εμπορικό στόλο (συμπεριλαμβανόμενης και της Ελληνικής σημαίας), διατηρεί υπό τον έλεγχό του 3.480 πλοία χωρητικότητας 98.195.100 gt και μεταφορικής ικανότητας 164.613.935 dwt. Ο κατωτέρω Πίνακας

¹⁸ Κοριτσίδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009, σελ. 7.

¹⁹ Φλώρος Χρήστος, *Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993, σελ. 53.

επιβεβαιώνει την ανωτέρω διαπίστωση κατατάσσοντας τους Έλληνες ως τη σημαντικότερη πλοιοκτητική κοινότητα του κόσμου η οποία ελέγχει το 15,5% της παγκόσμιας χωρητικότητας (gt) και το 17,8% της μεταφορικής ικανότητας (dwt) του παγκόσμιου στόλου.²⁰

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, ο Ελληνικός στόλος περιλαμβάνει πλοία όλων των κατηγοριών πλόων, μεγεθών και ειδών αναλόγως των μεταφερομένων φορτίων. Κινείται δε κυρίως στο εξωτερικό δεδομένου ότι η Ελλάδα δε διαθέτει σημαντικό μεταφορικό έργο για μια τέτοιου μεγέθους χωρητικότητα. Το Ελληνικό πλοίο κατά συνέπεια, εξαρτάται από την ξένη αγορά ναύλων και τις διεθνείς χρηματαγορές με αποτέλεσμα να τελεί υπό την άμεση επίδραση των επιπτώσεων των διεθνών οικονομικών παραγόντων (ύφεση, οικονομικές κρίσεις, πολιτειακές μεταβολές) και είναι ευάλωτο σε μέτρα προστατευτισμού που τρίτες χώρες εφαρμόζουν για την προστασία της ναυτιλίας τους.²¹

Η Ελληνική ακτοπλοΐα, βρίσκεται μπροστά στις νέες μεγάλες δυσκολίες, λόγω των τιμών του πετρελαίου, της έλλειψης τραπεζικής χρηματοδότησης αλλά και της έλλειψης Ναυτιλιακής Πολιτικής. Τα οικονομικά αποτελέσματα του 2011, ήταν ζημιογόνα για το σύνολο της ακτοπλοΐας. Ταυτόχρονα, η πιστωτική χρηματοδότηση έχει περιορισθεί δραματικά, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης και οι τράπεζες δεν δέχονται πλέον να χρηματοδοτούν τις εταιρείες έναντι, με βάση τις συμβάσεις των αγόνων γραμμών. Η μόνη διέξοδος για τους επιχειρηματίες φαίνεται να είναι ο περιορισμός των δρομολογίων στα απολύτως απαραίτητα. Οι ακτοπλοϊκές εταιρείες εξετάζουν ήδη ποια δρομολόγια θα περικόψουν, με βάση τα παραπάνω κριτήρια, και ποια πλοία θα δέσουν. Αυτό όμως είναι πολύ κακό για τους κατοίκους των νησιών μας. Θα υπάρξει ουσιαστικός κίνδυνος για τη συνοχή της χώρας μας εάν, ως αποτέλεσμα των ανεπαρκών ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών και ναυτιλιακής πολιτικής, τα νησιά της περιφέρειας σιγά-σιγά χάσουν τον πληθυσμό τους, αφού λίγος κόσμος θα θέλει να ζήσει σ' αυτά. Είναι επομένως στρατηγική υποχρέωση του Ελληνικού Έθνους στο σύνολό του να λάβει τα αναγκαία μέτρα για να διατηρήσει τη συνοχή της νησιωτικής Ελλάδας, στις περιοχές που δεν συμφέρει τον ιδιώτη εφοπλιστή να το κάνει.

²⁰ Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008, σελ. 12.

²¹ Φλώρος Χρήστος, *Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993, σελ. 56.

Ένα σοβαρό ζήτημα είναι οι πρακτικές καρτέλ που φαίνεται ότι υιοθετούν κάποιες ακτοπλοϊκές εταιρείες. Συγκεκριμένα φαίνεται ότι συμφωνούν μεταξύ τους προκειμένου να μην ανταγωνίζονται η μία την άλλη, και να μην χρειάζεται να μειώνουν τις τιμές τους. Είναι υπαρκτός ο κίνδυνος, να διακόψουν οι εταιρείες αυτές κάποια από τα κοινά τους δρομολόγια, μετά από συνεννόηση μεταξύ τους, προκειμένου η κάθε μία από αυτές να έχει το μονοπώλιο σε συγκεκριμένες διαδρομές (π.χ. Πάτρα – Ανκόνα). Με δεδομένη την εθνική σημασία των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών, λόγω του μεγάλου αριθμού των νησιών και της ανάγκης ενοποίησης της Ελληνικής επικράτειας και της μεγάλης σημασίας που έχει για την ανάπτυξη της οικονομίας, εξαιτίας του τουρισμού που εξυπηρετείται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες από την ακτοπλοΐα, θα πρέπει να ληφθούν σημαντικά μέτρα.

Κεφάλαιο 2^ο

Διοίκηση και οργάνωση μιας ναυτιλιακής εταιρείας

Η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους πλέον νευραλγικούς τομείς της ελληνικής κοινωνίας. Λέγεται μάλιστα ότι είναι ο στυλοβάτης της ελληνικής οικονομίας και ότι παρά την περίοδο κρίσης, σε περίπτωση ανάκαμψης αυτού του τομέα θα σηματοδοτηθεί η εν γένει ελληνική ανάπτυξη. Για να είναι ανταγωνιστική η ελληνική – και όχι μόνο – ναυτιλία απαιτούνται πολλές ώρες κοπιαστικής εργασίας με συνεννοήσεις και επικοινωνία που μπορεί να περιλαμβάνει όλον τον κόσμο.

Η ανταγωνιστικότητα, φυσικά, σχετίζεται και με τις αποδοχές των υπηρετούντων στην ελληνική ναυτιλία και ιδιαίτερα των ναυτικών – όχι τόσο των διοικητικών υπαλλήλων – καθώς πρέπει να ανταγωνιστούν συναδέλφους τους από άλλες χώρες, οι οποίοι δέχονται να δουλέψουν με λιγότερα χρήματα. Ως εκ τούτου, το κλειδί για την επιτυχία είναι οι αναβαθμισμένες υπηρεσίες, οι δεξιότητες και οι γνώσεις που αποκτώνται με την δια βίου μάθηση του επαγγέλματός τους.

Γενικά, περιγράφεται ότι οι υποψήφιοι ναυτικοί πρέπει να έχουν την κατάλληλη νοοτροπία και εκπαίδευση, ώστε να συνδυάζουν εμπειρία, γνώση και συμπεριφορά που θα ανταποκρίνονται πλήρως στις σημερινές μεγάλες απαιτήσεις των θαλασσιών μεταφορών. Ακολουθώντας αυτόν τον γενικό κανόνα, είναι λογικό ότι η παραγωγικότητά τους θα αυξηθεί, όπως και οι ενδεχόμενες προτάσεις που θα τους γίνουν.

Παρά τούτο, απαιτείται και η συνδρομή της Πολιτείας, καθώς η ναυτική εκπαίδευση απαιτείται να εκσυγχρονίζεται συνεχώς και οι απόφοιτοι των ναυτικών λυκείων και σχολών πρέπει να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των καιρών και τις απαιτήσεις των ναυτιλιακών εταιρειών. Η απουσία των Ελλήνων ναυτικών διόλου τυχαία δεν είναι, καθώς αυτή συνδυάζεται με την έλλειψη τεχνογνωσίας που χαρακτηρίζει την χώρα μας και με αποτέλεσμα την αδυναμία της να διαθέτει ικανά στελέχη που θα μπορούσαν να απορροφηθούν από ελληνικές και μη ναυτιλιακές εταιρείες.

2.1. Οργανόγραμμα

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να προβεί σε ενδελεχή αναφορά των τμημάτων μιας κλασικής ναυτιλιακής επιχείρησης και να επεξηγήσει τα καθήκοντα και τον τρόπο διοίκησης των υπευθύνων.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί ότι χαρακτηριστικό της ελληνικής ναυτιλίας είναι η οικογενειοκρατία. Δηλαδή, συγκεκριμένες οικογένειες έχουν αναλάβει τα ηνία της ελληνικής ναυτιλίας με αποτέλεσμα να υπάρχει ιδιαίτερος χώρος για νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα και σχήματα. Στελέχη, λοιπόν, των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών έχουν το ίδιο επώνυμο, αφού προέρχονται από την ίδια οικογένεια, ή είναι συγγενείς ή φίλοι του ιδρυτή της ναυτιλιακής εταιρείας και της οικογένειας του.

Όμως όλα αυτά αλλάζουν λόγω κρίσης από την οποία η ελληνική ναυτιλία έχει επηρεαστεί ιδιαίτερα. Ακόμα, έχουν τεθεί ιδιαίτερα υψηλά standards που αφορούν θέματα εργασιακά, προστασίας περιβάλλοντος και κοινωνικής ευθύνης. Επίσης, ο διεθνής ανταγωνισμός αναγκάζει τις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες να διαθέτουν ειδικά κονδύλια για την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού τους και την γενική κατάρτισή τους σε θέματα ασφάλειας, τεχνολογίας και άλλων τομέων που θα οδηγήσουν στην μεγαλύτερη αποδοτικότητά τους.

Ακόμα και η διεύθυνση των γραφείων μιας ναυτιλιακής εταιρείας σε καθημερινή βάση προσαρμόζεται στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις με την βοήθεια της τεχνολογίας και την εισαγωγή νέων μεθόδων που εξυπηρετούν καλύτερα και συμμορφώνονται στις επιταγές διεθνών προτύπων και ευρωπαϊκών κανονισμών και οδηγιών.

Πλέον ειδικοί της οικονομίας, του μάρκετινγκ και της διοίκησης δίνουν τις γνώσεις τους και συναποφασίζουν όλοι μαζί για την καλύτερη δυνατή πορεία της εταιρείας. Όλοι αυτοί βρίσκονται γύρω από τον ship manager, ο οποίος παρακολουθεί τις εξελίξεις, τις τάσεις της αγοράς και των χρηματιστηρίων και βάσει των γνώσεων και των απόψεων που δέχεται από τους συμβούλους του αλλά και της δικής του εμπειρίας και ενστίκτου λαμβάνει την τελική απόφαση.

Ο πλοιοκτήτης, άλλωστε είναι αυτός που ενδιαφέρεται περισσότερο από όλους για την απόδοση των επενδύσεών τους και αυτός που οφείλει να σκεφτεί περισσότερο, γρηγορότερα και καλύτερα για την πρόοδο της εταιρείας και την

προώθηση ενός αναπτυσσόμενου και θετικού εταιρικού προφίλ. Βεβαίως, όλα αυτά πρέπει να συνδυαστούν με την απαιτούμενη εταιρική ευθύνη και την ποιοτική διαχείριση των υλών που έχει στη διάθεσή του. Ενώ δεν πρέπει να αμελεί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η εφαρμογή των τεχνολογικών εξελίξεων, τα πληροφοριακά προϊόντα και οτιδήποτε άλλο μπορεί να του χρησιμεύσει για την καλύτερη αξιοποίηση των ευκαιριών που του παρουσιάζονται.

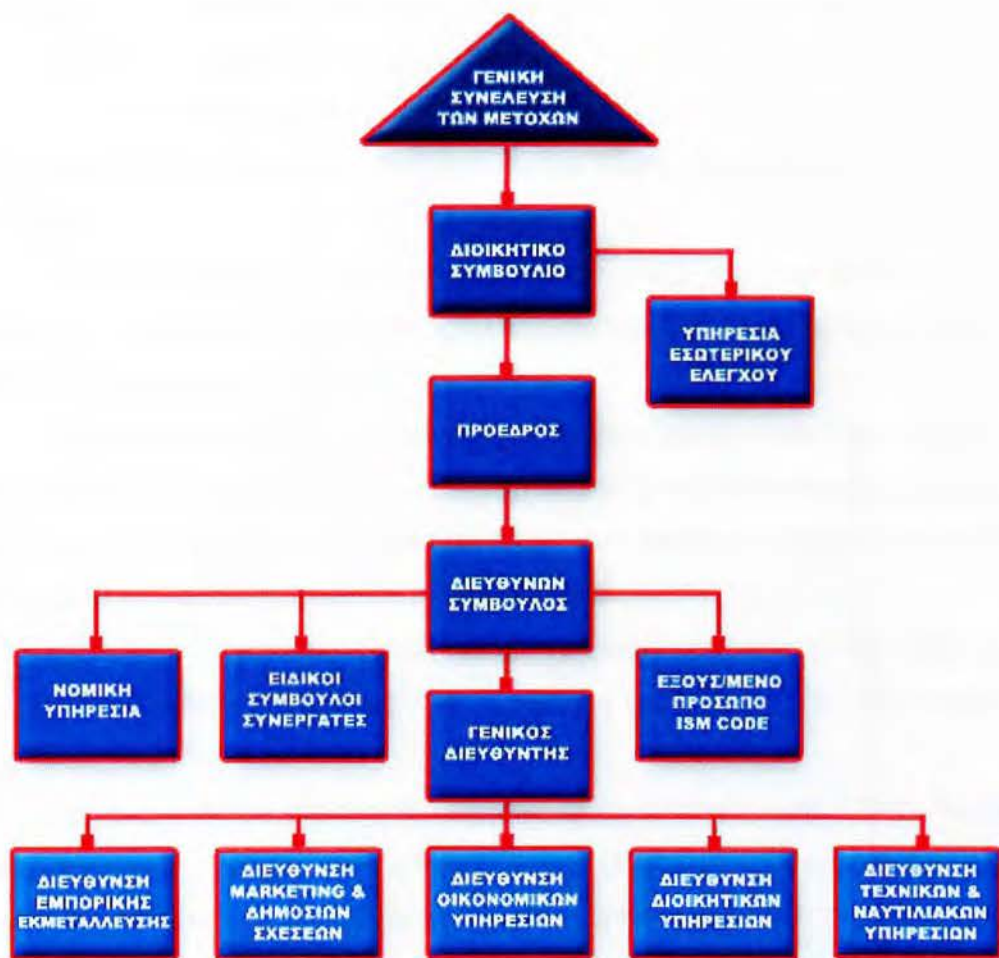
Καθίσταται σαφές, λοιπόν, ότι εταιρείες με ξεπερασμένη αντίληψη κλήθηκαν να προσαρμοστούν γρήγορα και σωστά στις νέες απαιτήσεις. Κάποιες από αυτές δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στο κάλεσμα των καιρών, ενώ άλλες παραχώρησαν διευθυντικές θέσεις σε νεότερους που είχαν καλύτερη αντίληψη, γνώση και πρόθυμοι να υπηρετήσουν τις αλλαγές που επιβάλλει η νέα εποχή και η παγκοσμιοποίηση.

Μία από τις πρώτες αλλαγές που έκαναν ήταν να μοιράσουν τις ευθύνες και τις δραστηριότητες σε αντίστοιχα τμήματα, αποφεύγοντας έτσι τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα μιας εταιρείας.

Τα σημαντικότερα τμήματα είναι το Λογιστήριο, το Τεχνικό τμήμα, το Τμήμα Λειτουργίας, το τμήμα Ναυλώσεων, το τμήμα Αγορών και το τμήμα Πληρώματος. Με σκοπό την υιοθέτηση διεθνών προτύπων και την διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχει δημιουργηθεί και το αντίστοιχο τμήμα που λέγεται Safety and Quality Department.

Τα παραπάνω τμήματα στελεχώνονται από το διαθέσιμο προσωπικό της εταιρείας, ο αριθμός του οποίου έρχεται σε απόλυτη συνάρτηση με τα μεγέθη της εταιρείας. Επομένως, σε ορισμένες εταιρείες είναι λογικό, λόγω μειωμένου προσωπικού, να υπάρχουν λιγότερα τμήματα τα οποία διεκπεραιώνουν εργασίες και άλλων τμημάτων, ενώ στις πολύ μικρές ναυτιλιακές εταιρείες οι υπάλληλοι, για να το πούμε απλοϊκά, κάνουν λίγο απ' όλα και τα πάντα. Αντιθέτως, σε μια μεγάλη ναυτιλιακή εταιρεία κυριαρχεί η εξειδίκευση και ο κάθε υπάλληλος είναι εντεταλμένος να φέρει εις πέρας συγκεκριμένες εργασίες.

Κατωτέρω, παρατίθεται ένα τυπικό οργανόγραμμα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, το οποίο θα μας βοηθήσει στην περαιτέρω ανάλυση.



Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας

Πηγή: www.nel.gr

2.1. Ο ρόλος της Διοίκησης

Το κυριότερο συστατικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιτυχίας είναι ο ακριβής προσδιορισμός και η ορθή λειτουργία της διοίκησης μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, στην περίπτωση μας, μιας ναυτιλιακής.

Οι σύγχρονες μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες και ιδιαίτερα αυτές που παρακολουθούν διεθνή πρότυπα οργάνωσης, δομούνται οργανωτικά συνήθως σε ομίλους εταιριών.

Υπάρχει η εταιρεία διοίκησης, η λεγόμενη MC (management company), που διέπεται στην πράξη π.χ. από τους νόμους της Λιβερίας, ή άλλης χώρας, και η οποία διοικεί και διαχειρίζεται έναν αριθμό πλοίων. Τα πλοία αυτά, κατά κανόνα, ανήκουν

σε ατομικές (πλοιοκτήτριες) εταιρίες που διέπονται από τους νόμους της Λιβερίας, του Παναμά ή της Κύπρου ή άλλων κρατών.

Η εταιρία διοίκησης M.C μπορεί να οριστεί σαν η εταιρία που έχει την πλήρη και αποκλειστική ευθύνη για την διοίκηση και την διαχείριση (operation) των πλοίων ενός στόλου.

Η M.C ενδέχεται να συνεπικουρείται στην πράξη από έναν αριθμό άλλων εταιρειών, με συγκεκριμένους σκοπούς, ακόμη και από θυγατρικές, ή άλλου δεσμού εταιρείες ή γραφεία σε άλλες χώρες.

Συναντάται στην πράξη ακόμα και η πρακτική χωριστής εταιρείας που ενεργεί σαν ενδιάμεσος εκναυλωτής, (chartered – in) πλοίων ξένης πλοιοκτησίας, με σκοπό το κέρδος, από την διαφορά των επιπέδων των ναύλων μεταξύ του τελικού εκναυλωτή, του πλοιοκτήτη και του ενδιάμεσου εκναυλωτή.

Η διαφορά μεταξύ ναυλώσεως πλοίων εταιρειών που ανήκουν στο όμιλο και εταιρειών που ανήκουν σε τρίτους, είναι η συνέχεια της διοίκησης, που δεν υπάρχει στη δεύτερη περίπτωση.

Αυτή η δεύτερη περίπτωση σκοπεύει όπως τονίσαμε στην εκμετάλλευση ευκαιριών, που προκύπτουν από τις διακυμάνσεις των ναύλων. Η πρακτική αυτή έχει όμως σαν αποτέλεσμα την αυξομείωση του μεγέθους της M.C. η οποία έτσι διαχειρίζεται ασφαλώς ένα αυξομειούμενο αριθμό πλοίων «αδίων» και «ξένων».

Οι περισσότεροι όμιλοι περιλαμβάνουν μια ή περισσότερες μη πλοιοκτήτες εταιρείες λογιστικές, ναυλώσεων, επάνδρωσης πλοίων, ασφαλίσεων, χρηματοοικονομικών, τεχνικών / μηχανικών και διαχείριση μετρητών.

Όπως όλα τα πράγματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, έτσι και η οργανωτική μορφή από πολλά στάδια για να καταλήξει στους σημερινούς τύπους. Η οργάνωση στη ναυτιλιακή επιχείρηση εξαρτάται από τη μορφή και τους στόχους αυτής της επιχείρησης, και επηρεάζεται από την τεχνολογία που υπάρχει, καθώς και από τις αρχές management. Επίσης, καθοριστικό πόλο παίζει και το μέγεθος της επιχείρησης. Το καθ' εαυτό διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, την επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης των πάσης φύσεως δυνατοτήτων των της ομάδας και των μέσων που αυτή έχει στη διάθεση της.

Με βάση αυτές τις σκέψεις, θα πρέπει να δεχτούμε ότι η διοίκηση σαν φαινόμενο κοινωνικό είναι τόσο παλαιά όσο είναι και η ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας επάνω στη γη. Στις πρωτόγονες κοινωνίες, ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κλπ., ως πρόσωπο επιφορτισμένο με τη διοίκηση της αντίστοιχης ομάδας, έπρεπε να

συντονίζει τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως ήταν η αναζήτηση και εξασφάλιση τροφής, η λήψη μέτρων προστασίας απέναντι στους διάφορους κινδύνους κ.ο.κ..

Με το πέρασμα του χρόνου, η εγκατάλειψη της περιπλάνησης και η μόνιμη εγκατάσταση σε ορισμένο χώρο, η βαθμιαία πρόοδος της γνώσης και η πληθυσμιακή διεύθυνση των ανθρωπίνων ομάδων, συνετέλεσαν στη δημιουργία πολύπλοκων κοινωνικών σχέσεων και στην αύξηση των κοινωνικών αναγκών και κατέστησαν τη διοικητική λειτουργία περισσότερο αναγκαία αλλά και περισσότερο πολύπλοκη.

Στη εποχή μας, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, διοίκηση αποτελεί πρωταρχικής σημασίας κοινωνική λειτουργία, απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους, αλλά και των αμέτρητου πλήθους και αμέτρητης ποικιλίας οργανώσεων ή ομάδων, οι οποίες συγκροτούνται και λειτουργούν στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας.

2.2. Τα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας

Γενική Διεύθυνση (General Management)

Το κέντρο επιχειρήσεων και στρατηγικών αποφάσεων της ναυτιλιακής Εταιρείας. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Καθορίζει τις σχέσεις της Εταιρείας με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Έχει επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, πού μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

Λογιστήριο

Το λογιστήριο αποτελεί ένα από τα κυριότερα – αν όχι το κυριότερο τμήμα – μιας επιχείρησης, καθώς εκεί ελέγχονται τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων πληρωμών μισθών, εξόφληση τιμολογίων και εισπράξεις.

Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες μάλιστα έχουν και διαφορετικό λογαριασμό για κάθε πληρωμή.

Ειδικότερα:

Master General Accounts

Πρόκειται για τους λογαριασμούς των πλοιάρχων των πλοίων και έχουν σχέση με την πληρωμή των πληρωμάτων.

Invoice Reporting

Αφορά στην πληρωμή και την καταχώρηση των τιμολογίων, τα οποία εκδίδονται προς πληρωμή των εξόδων των πλοίων.

Insurance

Πρόκειται για το λογαριασμό που αφορά στην ασφάλεια του πλοίου. Χρήματα, δηλαδή, τα οποία προορίζονται αποκλειστικά για την πληρωμή των ασφαλιστικών εταιρειών.

Disbursements Agency

Οι πράκτορες των πλοίων είναι επιφορτισμένοι να διεκπεραιώνουν πληθώρα υποθέσεων για λογαριασμό των πλοίων. Αυτός λοιπόν είναι ο λογαριασμός από τον οποίο λαμβάνουν την αμοιβή τους.

Τμήμα Επιχειρήσεων (Operations department)

Ασχολείται με την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της Εταιρείας σύμφωνα με τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με επικεφαλής ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα α' πλοίαρχο E.N.

Το συγκεκριμένο τμήμα παλιότερα στελεχωνόταν κατά βάση από πλοιάρχους, ενώ τώρα λόγω των αυξημένων απαιτήσεων γίνονται αθρόες προσλήψεις οικονομολόγων και νομικών. Έχει αυξημένη βαρύτητα η λειτουργία του Τμήματος Λειτουργίας, καθώς αυτό είναι που ελέγχει την λειτουργία των πλοίων, την άφιξη τους στους λιμένες με την αντίστοιχη παρουσία των πρακτόρων τους. Επίσης, σε συνεννόηση με το Λογιστήριο προβαίνει στην πληρωμή όλων των εξόδων των πλοίων και είναι υπεύθυνο να διαχειριστεί οποιαδήποτε κρίση ή πρόβλημα παρουσιαστεί είτε με το φορτίο, είτε με τους επιβάτες είτε με το πλήρωμα. Τέλος, από εκεί ελέγχονται και τηρούνται τα υπογραφέντα ναυλοσύμφωνα.

Το Operation Department είναι η καρδιά της Ναυτιλιακής Επιχείρησης. Στο τμήμα αυτό, τα στελέχη ασχολούνται αποκλειστικά με τα ταξίδια των πλοίων. Το Operation Department αναλαμβάνει το πλοίο, αμέσως μετά τη ναύλωσή του, από το Chartering Department και το παρακολουθεί παρέχοντας υποστήριξη και συμβουλές στο πλήρωμά του, μέχρις ότου ολοκληρώσει τις υποχρεώσεις του, από τη ναύλωση.

Τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department)

Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Έχει επικεφαλής σχεδόν πάντα ένα πλοίαρχο Ε.Ν. κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τον Αρχικαπετάνιο της Εταιρείας, όπως κοινώς αποκαλείται.

Πρόκειται για το τμήμα εκείνο που ελέγχει τον ειδικό λογαριασμό Master General Accounts, που αναφέρθηκε ανωτέρω, και προορίζεται για την στελέχωση των πλοίων με το κατάλληλο πλήρωμα, είτε είναι νέο είτε προς αντικατάσταση.

Τεχνικό Τμήμα (Technical department)

Το Τεχνικό Τμήμα έχει ως πεδίο δράσης την συντήρηση των πλοίων της εταιρείας, των μηχανημάτων και τον προγραμματισμό των επισκευών και επιδιορθώσεων που πρέπει να γίνουν. Γενικώς, αναλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την τεχνική συντήρηση του πλοίου.

Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της καλής λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της Εταιρείας.

Έχει επικεφαλής συνήθως έναν πολύ έμπειρο Ναυπηγό ή Α' μηχανικό Ε.Ν., τον Αρχιμηχανικό και στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διαφόρων ειδικοτήτων.

Είναι το τμήμα όπου η μηχανοργάνωση απαιτείται καθώς μπλέκονται πολλοί τεχνικοί όροι – άγνωστοι για τους περισσότερους που δεν έχουν ασχοληθεί – σημαντικοί για την λειτουργία του πλοίου και των μηχανών, καθώς επίσης πρόκειται και για το τμήμα εκείνο όπου απαιτεί υψηλότατα κονδύλια.

Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department)

Ασχολείται με την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Στελεχώνεται από στελέχη εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοίαρχους Ε.Ν.. Υπάρχουν όμως και μεγάλα ναυτικά γραφεία, που ασχολούνται αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες συνεργάζονται με αυτά.

Στο πεδίο εργασιών του ανήκει η εμπορική προώθηση των πλοίων και η σύναψη κερδοφόρων ναυλοσυμφώνων που θα αφορούν στην εκμετάλλευση του

στόλου της εταιρείας. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που θεωρούν πιο επικερδές να αναθέτουν τις ναυλώσεις σε άλλες εταιρείες, το οποίο αντικείμενο απασχόλησης τους είναι αποκλειστικά αυτό. Βέβαια, πάντως αυτό έχει να κάνει με την στελέχωση της εκάστοτε εταιρείας και τις δυνατότητές της να διαχειριστεί η ίδια το στόλο της. Δηλαδή σε μία μεγάλη εταιρεία με ομοιογενή στόλο απαιτείται να υπάρχει και το αντίστοιχο τμήμα ναυλώσεων εντός των τειχών της ναυτιλιακής.

Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department)

Ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό καθώς και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που έχουν σχέση με την ασφάλιση (δικεδικήσεις από και προς τρίτα μέρη). Στελεχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιάρχους E.N.

Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)

Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του '90, προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιαρχών και μηχανικών E.N.

Πρόκειται για ένα σχετικά νέο – για τα ελληνικά δεδομένα – τμήμα το οποίο σε συνεργασία με άλλα τμήματα προσπαθεί να θέσει σε εφαρμογή τις κοινοτικές οδηγίες διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας, ελέγχοντας ποιοτικά όλες τις διαδικασίες που διενεργούνται στη ναυτιλιακή εταιρεία αλλά και στα ίδια τα πλοία.

Τμήμα προμηθειών (Purchasing department)

Έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται συνήθως από πλοίαρχο ή μηχανικό E.N. καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών.

Το εν λόγω τμήμα μπορεί να είναι είτε αυτόνομο είτε το πεδίο εργασιών του να έχει αναλάβει το Τεχνικό Τμήμα. Στόχος του είναι ο έλεγχος, η αγορά και η προώθηση πλοίων, μηχανημάτων, ανταλλακτικών και εργαλείων.

Νομικό Τμήμα (Legal department)

Συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου.

Κεφάλαιο 3^ο

Στρατηγικές ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Τι είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση επιτυχημένη και της επιτρέπει να αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό στις αγορές στις οποίες συμμετέχει; Πώς η επιτυχία διατηρείται στο χρόνο; Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν περισσότερο συστηματικά οι απαντήσεις στα δύο παραπάνω ερωτήματα. Θα επιδιωχθεί η ανάδειξη των στοιχείων που συνέβαλαν και συμβάλλουν στη συγκρότηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των επιχειρήσεων του ελληνόκτητου στόλου καθώς και των στρατηγικών που ακολούθησαν για τη διατήρηση και διεύρυνση αυτού του πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση θα επικεντρωθεί στους παράγοντες που συνδυαζόμενοι επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν με επιτυχία τη στρατηγική του χαμηλού κόστους για όλο το εύρος της μεταπολεμικής περιόδου. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με την υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικότητας τεχνογνωσία στη διαχείριση πλοίων, τόσο σε κορυφαίο διοικητικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο στελεχών της θάλασσας και της ξηράς, με τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων, τις καινοτόμες εφαρμογές, την ευελιξία στην επιλογή σημαίας για τα πλοία καθώς και την αγορά και πώληση πλοίων με σκοπό την άντληση κεφαλαιακών κερδών.²²

Για μια ναυτιλιακή επιχείρηση που συμμετείχε στις διεθνείς ναυλαγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας ως ανεξάρτητος μεταφορέας κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών χαμηλού κόστους ήταν προϋπόθεση επιτυχίας. Αυτό συνέβαινε γιατί οι διακυμάνσεις των ναύλων, εξαιτίας της ασταθούς ζήτησης και της αδυναμίας της προσφοράς να προσαρμοστεί σε αυτή τη βραχυχρόνια περίοδο, θέτουν σε δοκιμασία τη δυνατότητα επιβίωσης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Σε περιόδους που η προσφορά υπολείπεται της ζήτησης και οι υψηλοί ναύλοι οδηγούν σε υψηλές αποδόσεις, το επίπεδο του κόστους παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών καθορίζει το επίπεδο των κερδών της επιχείρησης. Όσο χαμηλότερο είναι το κόστος, τόσο μεγαλύτερες αναμένονται οι αποδόσεις. Σε περιόδους κρίσεων στις

²² Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

ναυλαγορές, όμως, οπότε σημειώνεται κατακόρυφη πτώση των ναύλων, οι αποδόσεις μπορεί να είναι αρνητικές. Στην περίπτωση αυτή, το επίπεδο του κόστους θα καθορίσει το ύψος των ζημιών για την επιχείρηση και, τελικώς, τη δυνατότητά της να επιβιώσει στη ναυτιλιακή αγορά.²³

Με δεδομένο ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση δεν είναι σε θέση να ελέγξει τα έσοδα της, καθώς αυτά καθορίζονται από το επίπεδο των ναύλων που ισχύουν στην αγορά, η προσοχή της επικεντρώνεται στην πλευρά του κόστους. Στόχος, δηλαδή, της κάθε επιχείρησης είναι να επιτυγχάνει επίπεδα κόστους, τέτοια που θα της επιτρέπουν να λειτουργεί με το μεγαλύτερο κέρδος σε περιόδους ευφορίας στην αγορά και με τη μικρότερη δυνατή ζημιά, ακόμη και κατά τις περιόδους των μεγάλων κρίσεων.

Στο βαθμό, λοιπόν, που η επιδίωξη του χαμηλού κόστους είναι κεντρικός στόχος για κάθε ναυτιλιακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις ναυλαγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, ποια είναι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις ελληνόκτητες επιχειρήσεις από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις άλλων ναυτιλιακών χωρών; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό είναι ο στόχος της ανάλυσης που ακολουθεί: ποιοι είναι οι παράγοντες που επέτρεψαν στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αντλούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη δυνατότητα τους να παρέχουν μεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.²⁴

3.1 Κόστος λειτουργίας και ανταγωνιστικότητα στις ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Βασική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων ήταν η συμμετοχή στην αγορά με βάση το ανταγωνιστικό κόστος, στρατηγική που στη θεωρία περιγράφεται ως ηγεσία κόστους (cost leadership). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων ήταν αποτέλεσμα μιας σειράς αλληλοσυνδεόμενων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί ήταν ενδογενείς, συνδέονταν

²³ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

²⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

δηλαδή με την ίδια τη λειτουργία της ναυτιλιακής επιχείρησης, αλλά και εξωγενείς, συνδέονταν δηλαδή με το περιβάλλον εντός του οποίου αυτές λειτούργησαν κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Οι εξωγενείς παράγοντες αποτέλεσαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που οι ελληνόκτητες επιχειρήσεις μπόρεσαν να αξιοποιήσουν ακριβώς γιατί οι ενδογενείς παράγοντες προσέφεραν τις δυνατότητες γι' αυτό. Κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, παράγοντες όπως η επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων εφοπλιστών, η κουλτούρα οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, η υψηλής ποιότητας τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων και ο οικογενειακός χαρακτήρας λειτούργησαν θετικά συνδυαζόμενοι με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, όπως οι σημαίες ευκολίας ή οι διακυμάνσεις στις τιμές των πλοίων. Έχει επισημανθεί, για παράδειγμα, ότι η χρήση των σημαίων ευκολίας από τις παραδοσιακές ναυτιλίες μετά το 1973 δεν λειτούργησε το ίδιο θετικά. Ενώ για την ελληνόκτητη και την ιαπωνική ναυτιλία η χρήση των σημαίων ευκολίας συνέβαλε στη διατήρηση του μεριδίου τους στην παγκόσμια ναυτιλία, αυτό δεν συνέβη για ναυτιλίες όπως η βρετανική και η νορβηγική.²⁵

Ένας παράγοντας που συνέβαλε στη μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν η οργάνωση και ο τρόπος διοίκησης τους. Οι Έλληνες εφοπλιστές στην πλειοψηφία τους ασχολούνταν οι ίδιοι με τη διοίκηση της επιχείρησης τους και λάμβαναν τόσο τις στρατηγικές, όσο και τις λειτουργικές αποφάσεις. Μπορούσαν με τον τρόπο αυτό να γνωρίζουν πλήρως το κάθε στοιχείο του κόστους και να ελέγχουν την εξέλιξη του. Έως ένα βαθμό, βέβαια, η εφαρμογή της στρατηγικής του χαμηλού κόστους δικαιολογείται και από τη μεγάλη ηλικία σημαντικού αριθμού πλοίων του ελληνόκτητου στόλου κατά το μεγαλύτερο μέρος της μεταπολεμικής περιόδου. Τα πλοία χαμηλής ειδικευσης και μεγάλης ηλικίας δεν έχουν άλλη επιλογή από τη μείωση του κόστους λειτουργίας. Οπωσδήποτε, η δυνατότητα συμπίεσης του κόστους για τις μικρές επιχειρήσεις δεν ήταν αντίστοιχη αυτής των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς δεν είχαν τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των οικονομιών κλίμακας. Το γεγονός αυτό είναι λογικό, έως ένα βαθμό, να οδηγεί τις μικρές επιχειρήσεις στο να μην επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους αποκλειστικώς στην επιδίωξη του

²⁵ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

χαμηλού λειτουργικού κόστους, από τη στιγμή που δεν έχουν την αντικειμενική δυνατότητα να το επιτύχουν, αλλά να αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε άλλα στοιχεία, που συνδέονται έμμεσα με το κόστος.²⁶

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

Οι μικρές επιχειρήσεις διαχειρίζονταν κατά κανόνα στόλους μεγαλύτερης ηλικίας. Μπορεί, λοιπόν, να υποστηριχθεί ότι για σημαντικό αριθμό μικρών επιχειρήσεων η αδυναμία επίτευξης χαμηλού λειτουργικού κόστους αντισταθμιζόταν από το χαμηλότερο σταθερό κόστος. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου και είχαν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου από «μη παραδοσιακούς» εφοπλιστές, καταγράφηκε το πρότυπο της εισόδου στην αγορά μέσω της απόκτησης ενός πλοίου μικρής μεταφορικής ικανότητας και μεγάλης ηλικίας. Επένδυση σε πλοία αυτής της κατηγορίας σήμαινε μικρό σταθερό κόστος για την επιχείρηση, το οποίο θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ακόμη και σε περιόδους κρίσης. Παράλληλα, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, η εφαρμογή παραδοσιακών μεθόδων χρηματοδότησης μείωνε ακόμη περισσότερο τον κίνδυνο της επένδυσης.

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

²⁶ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

για τα πλοία τους.²⁷ Βέβαια, η επιλογή αυτή, όπως καταγράφηκε και κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου, ενείχε τους κινδύνους της, ειδικώς σε περιόδους κρίσης, οπότε η αντιμετώπιση των «πελατικών» πλοίων μπορεί να μην ήταν η ίδια με αυτή των ιδιόκτητων από την πλευρά των γραφείων του Λονδίνου.

Αυτό το πρότυπο είχε ευρεία εφαρμογή τις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες και αφορούσε κυρίως εφοπλιστικές οικογένειες που είχαν συγγενικές ή φιλικές σχέσεις με τις οικογένειες που ήλεγχαν τα μεγάλα γραφεία του Λονδίνου. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, όμως, ο βαθμός εφαρμογής του μειώνεται, είτε γιατί οι εφοπλιστικές οικογένειες που το ακολούθησαν αύξησαν σταδιακά το στόλο τους και επέλεξαν τη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης και την ανεξάρτητη δραστηριοποίηση, είτε γιατί οι νέοι εφοπλιστές που έκαναν την είσοδο τους από τον Πειραιά, επέλεγαν από την αρχή την ανεξάρτητη δραστηριοποίησή τους. Στο σημείο αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι την περίοδο 1967-1973, οι αποδόσεις ήταν εξαιρετικά υψηλές και επέτρεπαν ακόμα και σε νεοεισερχόμενες στον κλάδο μικρές επιχειρήσεις να λειτουργούν επικερδώς ανεξάρτητα εάν το λειτουργικό τους κόστος δεν ήταν στο βέλτιστο επίπεδο. Μετά το 1974, όμως, όταν οι συνθήκες στις ναυλαγορές μεταβλήθηκαν και οι ναύλοι μειώθηκαν κατακόρυφα, η ανάγκη για μείωση του λειτουργικού κόστους εμφανίστηκε επιτακτική για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας. Προκειμένου να επιτύχουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους, αρκετές μικρές επιχειρήσεις του Πειραιά προχώρησαν σε συνεργασίες. Η κατάληξη τους όμως φανερώνει και τις δυνατότητες ή τα όρια των συνεργασιών.²⁸

Ορισμένες επιχειρήσεις του Πειραιά δοκίμασαν στο τέλος της δεκαετίας του 1970 να μιμηθούν τους συναδέλφους τους του Λονδίνου, οι οποίοι μια δεκαετία πριν είχαν ιδρύσει την κοινοπραξία Oinoussian Maritime. Μέσω της κοινοπραξίας αυτής, οι νησιώτες εφοπλιστές θέλησαν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκύπτουν από τις οικονομίες κλίμακας. Καθώς οι περισσότεροι διαχειρίζονταν μικρό αριθμό πλοίων, επιδίωξαν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων τους μέσω της κοινής διαχείρισης ορισμένων εργασιών. Στην περίοδο της ακμής της, η Oinoussian Maritime περιελάμβανε είκοσι νησιωτικά γραφεία που διαχειρίζονταν 160 πλοία και απασχολούσε 5.000

²⁷ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010

²⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002

ναυτικούς που ναυτολογούνταν στα πλοία αυτά. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο μέγεθος στόλου δημιουργούσε όλα τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν.²⁹

Τα ίδια πλεονεκτήματα θέλησαν να εκμεταλλευτούν και οι επιχειρήσεις του Πειραιά τη δεκαετία του 1970, δηλαδή να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους προμηθευτές τους, προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Η κατάληξη της προσπάθειας αυτής όμως ήταν τελείως διαφορετική εκείνης από την οποία την εμπνεύστηκαν. Πρόκειται για το συνασπισμό ή τη συνεργασία επιχειρήσεων με την επωνυμία Hellenic Marine Consortium (HMC), ο οποίος προέκυψε μέσω ενός δημόσιου διαλόγου. Το HMC ιδρύθηκε το 1978 από επιχειρήσεις που είχαν ως κύρια ή αποκλειστική έδρα των δραστηριοτήτων τους τον Πειραιά. Στόχος των ιδρυτών του ήταν να ενσωματώσει όλες τις λειτουργίες της εφοπλιστικής και της ναυτιλιακής διεύθυνσης, «ώστε να μπορούν οι εφοπλιστές να συγκεντρωθούν σε πιο ουσιαστικά θέματα όπως ναυλώσεις, πωλήσεις και αγορές, δύο δραστηριότητες που πρέπει να παραμένουν πάντοτε στα χέρια του κάθε πλοιοκτήτη». Στόχος, δηλαδή, ήταν να μεταβληθεί η συνεργασία σε μια ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης πλοίων. Κύριο έργο της συνεργασίας ήταν οι κοινές προμήθειες, το κοινό γραφείο πληρωμάτων και η κοινή διαπραγμάτευση των ασφαλιστικών θεμάτων. Πληροφορίες που καταχωρούνταν στον τύπο της εποχής αλλά και δηλώσεις των ίδιων των μελών της επισήμαιναν ότι, σε ορισμένους τομείς, η εξοικονόμηση κόστους έφτανε μέχρι και 35%.³⁰

Παρά τα θετικά όμως της συνεργασίας, η κοινοπραξία ουσιαστικώς διαλύθηκε λίγα χρόνια αργότερα. Υπεύθυνοι επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετείχαν στο HMC ως μικρές τότε επιχειρήσεις, θεωρούσαν ότι παρά τις εμφανείς οικονομίες στο κόστος, η εμπειρία από τη συμμετοχή τους ήταν από αδιάφορη έως και αρνητική, με αποτέλεσμα να μην είναι θετικοί σε τέτοιου είδους συνεργασίες στο μέλλον. Αυτό αποδόθηκε στην καχυποψία, την έλλειψη εμπιστοσύνης, την προσπάθεια των μεγαλύτερων εταιρειών να προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα ή την άρνηση πολλών μελών να προτάξουν το συμφέρον της κοινοπραξίας μπροστά από το εταιρικό τους συμφέρον. Υπήρξαν περιπτώσεις μελών που παρείχαν πλασματικά στοιχεία σχετικά με το κόστος των

²⁹ Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Ελληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007.

³⁰ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.δ., 2010.

δραστηριοτήτων τους, γιατί δεν ήθελαν να γνωρίζει κανείς την πραγματική τους θέση. Πρακτικές και απόψεις σαν κι αυτές οδήγησαν στην αποδυνάμωση της συνεργασίας με τη σταδιακή αποχώρηση μελών.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτά είχαν καταγραφεί και στην Oinoussian Maritime, δεν οδήγησαν όμως στη διάλυση της όπως στην περίπτωση του HMC. Σημαντικός στο σημείο αυτό βέβαια είναι ο ρόλος ενός ενοποιητικού στοιχείου, όπως για παράδειγμα η κοινή καταγωγή με ό,τι αυτό σημαίνει σε σχέση με τις αξίες, την ιδεολογία και γενικότερα τη νοοτροπία συμμετοχής στην αγορά. Η εξέλιξη του HMC έδειξε ότι επρόκειτο για μια αναγκαστική σχεδόν κίνηση που επέβαλε η ανάγκη για μείωση του κόστους σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του Πειραιά, οι οποίες επιδίωκαν να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Η δυναμική της προσπάθειας αυτής, όμως, τουλάχιστον για τα μέλη της που διαχειρίζονταν στόλους με μεγαλύτερο αριθμό πλοίων και, στα οποία ουσιαστικά στηριζόταν, εξαντλήθηκε μόλις η αναγκαιότητα εξέλιπε, όταν δηλαδή μετά το 1986 οι συνθήκες στις ναυλαγορές βελτιώθηκαν.

Η περίπτωση του HMC είναι ενδεικτική της άποψης των Ελλήνων πλοιοκτητών για τη συνεργασία μεταξύ τους, η οποία συνδέεται με τη νοοτροπία τους σχετικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων τους.³¹ 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 επιφυλακτική 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 που έχουν συσταθεί από Έλληνες εφοπλιστές, οι άλλοι εταίροι προέρχονται κυρίως από τις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ.

³¹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

3.2 Επιλογή σημαίας νηολόγησης των πλοίων και ναυτική εργασία

Οι μεταβολές που καταγράφηκαν στις σημαίες του ελληνόκτητου στόλου κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου δείχνουν ότι η επιλογή σημαίας από τους Έλληνες εφοπλιστές διέφερε κατά περιόδους. Πρέπει να αναφερθεί ότι η απόφαση για την επιλογή της σημαίας του πλοίου, δεν ανήκει πάντα στον πλοιοκτήτη. Σε πολλές περιπτώσεις αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια και της μεταπολεμικής περιόδου, οι χρηματοδότες του πλοίου είχαν βαρύνοντα λόγο σ' αυτή. Υποστηρίζεται ότι τέσσερις ομάδες παραγόντων επηρεάζουν την απόφαση του πλοιοκτήτη για την επιλογή της σημαίας που θα υψώσει στο πλοίο του. Οι παράγοντες αυτοί είναι οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί και ενδιαφέροντος τρίτων (τραπεζών, ασφαλιστών, κ.ά.). Τέτοιοι παράγοντες επηρέαζαν την απόφαση για την επιλογή της σημαίας και στις ελληνόκτητες επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, η ιεράρχηση τους όμως διέφερε ανάλογα με τη συγκυρία.

Στην περίοδο πριν το 1981, όπως και κατά την πρώτη μεταπολεμική περίοδο, η επιλογή σημαίας από τους Έλληνες εφοπλιστές ήταν συνάρτηση των στρατηγικών ανάπτυξης που εφάρμοζαν. Μετά το 1981, η απόφαση για επιλογή σημαίας βασίστηκε σε κριτήρια περισσότερο «αμυντικά», που στόχευαν στη μείωση του λειτουργικού κόστους, ως προϋπόθεση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των πλοίων. Είναι η εποχή που ξεκινά η κρίση στις ναυλαγορές και η μείωση των ναύλων, η οποία θα συνεχισθεί με μικρά διαλείμματα μέχρι το 1987. Με βάση την ανελαστικότητα βασικών κατηγοριών του λειτουργικού κόστους, η μείωση θα μπορούσε να προκύψει μόνο μέσω της μείωσης του κόστους στελέχωσης. Με την ελληνική σημαία, όμως, αυτό μόνο περιορισμένα μπορούσε να γίνει, καθώς ήταν υποχρεωτική η ναυτολόγηση συγκεκριμένου αριθμού Ελλήνων ναυτικών, γεγονός που καθιστούσε την καταφυγή στις σημαίες ευκολίας αναγκαστική επιλογή για τα σχετικά υψηλότερου λειτουργικού κόστους πλοία. Έτσι, το ποσοστό της ελληνικής σημαίας στον ελληνόκτητο στόλο μειώθηκε από το 77,8% το 1981 στο 44,2% το 1987.³²

³² Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

Η επιλογή για τη νηολόγηση υπό σημαίες ευκολίας μπορεί όμως να ήταν αναγκαστική και για μια άλλη κατηγορία πλοίων, ανεξάρτητα από την ηλικία τους και το επίπεδο κόστους στο οποίο λειτουργούσαν. Πρόκειται για τα πλοία που ανήκαν σε μικρές εταιρείες καθώς και σε εταιρείες που εισέρχονταν ή εξέρχονταν από την αγορά ανάλογα με τη συγκυρία. Οι εταιρείες αυτές συνήθως δεν είχαν τη δυνατότητα να συνεργάζονται μόνιμα με ένα αριθμό ναυτικών, καθώς οι θέσεις εργασίας που δημιουργούσε ο στόλος τους δεν επέτρεπαν την ανακύκλωση των πληρωμάτων, στοιχείο που θα ανάγκαζε τους ναυτικούς μετά από κάθε διακοπή της θαλάσσιας υπηρεσίας τους να αναζητήσουν εργασία σε πλοία άλλης εταιρείας. Για να μπορεί μια επιχείρηση με μικρό στόλο να νηολογεί τα πλοία της κάτω από ελληνική σημαία, θα πρέπει να τα στελεχώνει με Έλληνες ναυτικούς κατά το ποσοστό που προβλέπεται από την οργανική τους σύνθεση. Σε περιόδους κρίσεων και μείωσης της απασχόλησης, αυτό επιτυγχάνεται χωρίς δυσκολία. Σε περιόδους υψηλών ναύλων η ζήτηση ναυτικών αυξάνεται και η δυνατότητα επιλογής περιορίζεται για τις μικρές επιχειρήσεις, ειδικά για τα κατώτερα πληρώματα, δεδομένης της μείωσης του αριθμού τους από τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεγάλες εταιρείες διατηρούν σταθερές σχέσεις με ένα αριθμό ναυτικών τους οποίους απασχολούν σε σταθερή βάση στα πλοία τους.³³

Τα οφέλη που προκύπτουν για τους εφοπλιστές από τη χρήση σημαίων ευκολίας αφορούν κυρίως στη δυνατότητα αποφυγής ρυθμίσεων σχετικών με τη λειτουργία των πλοίων και στη μείωση του κόστους που προκύπτει από τη μειωμένη φορολογία και το κόστος στελέχωσης των πλοίων. Επισημαίνεται εδώ ότι ο εργοδότης σε πλοίο υπό παραδοσιακή σημαία έχει να απορροφήσει τις επιβαρύνσεις για κοινωνική ασφάλιση, ταμεία και άλλα σχετικά κόστη, ενώ η ύψωση σημαίων ευκολίας μειώνει το συνολικό κόστος ανά ναυτικό (στο βαθμό που ο μισθός του δεν περιλαμβάνει το κόστος ασφάλισης) και ταυτόχρονα βελτιώνει την καθαρή αμοιβή του ναυτικού. Στην περίπτωση που η σημαία ευκολίας επιλέγεται από τον εφοπλιστή λόγω της δυνατότητας απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών ναυτικών, επιπλέον παράγοντας διαφοροποίησης από τις παραδοσιακές σημαίες είναι η διαφορετική ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας μεταξύ των ναυτικών που προέρχονται από τις παραδοσιακές ναυτικές

³³ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.δ., 2010.

χώρες και των ναυτικών από τις χώρες χαμηλού κόστους. Αυτό είναι και το κυρίαρχο στοιχείο (εκτός από τις εξωτερικές επιβαρύνσεις) που επιτρέπει την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ σημαίων ευκολίας και παραδοσιακών σημαίων. Αν όλοι οι εφοπλιστές βάσιζαν την επιλογή σημαίας αποκλειστικά στο κόστος, η προτίμηση στις σημαίες ευκολίας θα ήταν απόλυτη. Η διαφορετική ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας εξηγεί και την τακτική που ακολούθησαν οι Έλληνες εφοπλιστές σε σχέση με τη στελέχωση των πλοίων που νηολογούσαν υπό σημαίες ευκολίας. Το σύνολο σχεδόν των εταιρειών αυτής της κατηγορίας απασχολούσαν τουλάχιστον στις θέσεις των αξιωματικών, έναν αριθμό Ελλήνων ναυτικών, χωρίς αυτό να είναι υποχρεωτικό.

Μεταξύ των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας πεδίου για τη συγγραφή της μελέτης αυτής, περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλου μεγέθους, οι οποίες διατηρούσαν το σύνολο του στόλου τους υπό ελληνική σημαία. Για το σκοπό αυτό διατηρούσαν μια ομάδα ναυτικών στους οποίους παρείχαν σταθερή απασχόληση και φυσικά ολοκληρωμένο πλάνο καριέρας. Αυτή η επιλογή δημιουργούσε πρόσθετο κόστος στις επιχειρήσεις λόγω των ειδικών κινήτρων που παρέχονταν στους ναυτικούς προκειμένου να παραμείνουν στην επιχείρηση (π.χ. παροχή μέρους του μισθού την περίοδο που βρίσκονταν στην ξηρά). Ο βασικός λόγος για την επιλογή αυτή ήταν η καλύτερη μακροχρόνια απόδοση του πλοίου και σχετίζεται με τη μείωση στο ελάχιστο των ημερών που το πλοίο παρέμενε εκτός ναύλωσης, την καλή συντήρηση του, την ακριβή εκτέλεση των ναυλοσύμφωνων κ.ά. Αυτή η μακροχρόνια απόδοση υπερκάλυπτε το βραχυχρόνιο κόστος που γεννούσε η απασχόληση των Ελλήνων ναυτικών, όπως αυτή οριζόταν από την προβλεπόμενη κάθε φορά οργανική σύνθεση. Και στις δύο περιπτώσεις δηλαδή, η επιλογή σημαίας νηολόγησης συνδεόταν με το κόστος και υπαγορευόταν από την ανάγκη για άμεση μείωση του κόστους λειτουργίας του πλοίου, ενώ η επιλογή της ελληνικής σημαίας συνδεόταν με την επιδίωξη για επίτευξη ανταγωνιστικού κόστους στη μακροχρόνια περίοδο.

Το στοιχείο αυτό εξηγεί τη διατήρηση σχετικής ισορροπίας μεταξύ της ελληνικής σημαίας και των σημαίων ευκολίας κατά τη δεκαετία του 1980. Ταυτοχρόνως, εξηγεί και την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών από τους Έλληνες εφοπλιστές στον τομέα αυτό. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν την παραμονή στην ελληνική σημαία είτε αντιμετώπιζαν χαμηλότερο κόστος σε σχέση με άλλες, είτε είχαν αποθεματικά που τους επέτρεπαν να χρηματοδοτούν προσωρινά την

προκύπτουσα επιβάρυνση. Οι εφοπλιστές αυτοί βάσιζαν την επιλογή τους στη μακροχρόνια προοπτική των επιχειρήσεων τους. Βέβαια, η υπερίσχυση κριτηρίων μακροχρόνιας προοπτικής σε βάρος της βραχυχρόνιας, δεν παρατηρείται συχνά στη ναυτιλία. Σε μια αγορά με ισχυρές κυκλικές διακυμάνσεις κάθε πολιτική που προσπαθεί να συνδέσει την ανάπτυξη της χωρητικότητας με τις μακροχρόνιες τάσεις, πρέπει συχνότατα να έρχεται σε αντίθεση με τις βραχυχρόνιες τάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναμενόμενο ότι, κατά τη διάρκεια των κρίσεων, ακόμα και εφοπλιστές που μπορούσαν να έχουν μακροχρόνια προοπτική, επέλεξαν τις βραχυχρόνιες λύσεις, οδηγώντας έτσι τα πλοία τους σε σημαίες ευκολίας. Και στις δύο περιπτώσεις, πάντως, οι πολιτικές αυτές αποδείχτηκαν ωφέλιμες σε συνολικό επίπεδο για τον ελληνόκτητο στόλο.

Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα ανάλυση, η κυριαρχία των βραχυχρόνιων επιλογών εξηγείται και από τα γενικότερα χαρακτηριστικά της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, με μικρό χρόνο ζωής, που βρίσκονταν στο πρώτο στάδιο της λειτουργίας τους και δεν είχαν εδραιώσει τη θέση τους στην αγορά, ενδιαφέρονταν για την επιβίωση τους. Η βραχυχρόνια προοπτική, λοιπόν, είναι λογικό να κυριαρχούσε στις αποφάσεις τους. Παράλληλα, όμως, καταγράφηκε και η περίπτωση εταιρειών, κυρίως μεγάλου μεγέθους, που εκτίμησαν ότι η μείωση του λειτουργικού τους κόστους θα επιτυγχανόταν υπό την ελληνική σημαία, την οποία διατήρησαν στα πλοία τους για όλη την περίοδο. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούσαν να βασίζονται στις αποφάσεις τους στη μακροχρόνια προοπτική, καθώς, τόσο τα χαρακτηριστικά που συνδέονταν με το μέγεθος τους, όσο και η δυνατότητα διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων τους – εντός της ναυτιλιακής βιομηχανίας και εκτός αυτής –, μείωνε τον επιχειρηματικό κίνδυνο που αντιμετώπιζαν. Συνολικά, όμως, και στη μία και στην άλλη περίπτωση, μετά τις αρχές της δεκαετίας του 1980, η επιλογή σημαίας γινόταν με γνώμονα τη μείωση του λειτουργικού κόστους.³⁴

³⁴ Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Ελληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007.

3.3 Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα στις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Η επιδίωξη του χαμηλού κόστους και η συμμετοχή στην αγορά με βάση αυτή τη στρατηγική για το σύνολο της μεταπολεμικής περιόδου επιτεύχθηκε, όπως αναφέρθηκε ήδη, σε σημαντικό βαθμό χάρη στην επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων πλοιοκτητών. Αυτή όμως η επιδίωξη αποτέλεσε τη βάση και για την ανάπτυξη σημαντικών καινοτομικών εφαρμογών και στρατηγικών από τους Έλληνες εφοπλιστές.

Η εισαγωγή του όρου *supertanker* συνδέεται αρχικά με τον Αριστοτέλη Ωνάση και στη συνέχεια με τον Σταύρο Νιάρχο καθώς και την επιδίωξη τους για μείωση του μέσου κόστους στον τομέα της κατασκευής αλλά και της λειτουργίας και εκμετάλλευσης του πλοίου. Τη στιγμή της εισαγωγής του αποτέλεσε καινοτομία που υιοθετήθηκε πολύ σύντομα από τη βιομηχανία για να γενικευθεί αργότερα η εφαρμογή της. Πραγματικά, το μέγεθος των δεξαμενόπλοιων αυξήθηκε περισσότερες από τριάντα φορές σε διάστημα τριάντα ετών. Βέβαια, στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και ο εξωτερικός περιορισμός που δημιουργήθηκε από το κλείσιμο για δεύτερη φορά της διώρυγας του Σουέζ, από το 1967 μέχρι το 1975. Ο αποκλεισμός αυτός οδήγησε στην αύξηση των αποστάσεων και στην ανάγκη δημιουργίας μεγαλύτερων πλοίων προκειμένου να μειωθεί το κόστος μεταφοράς κατά μονάδα.³⁵ Η συμβολή της καινοτόμου στρατηγικής του Αριστοτέλη Ωνάση στην εξέλιξη αυτή όμως ήταν η καθοριστική.

Την ίδια περίοδο, οι Αριστοτέλης Ωνάσης και Σταύρος Νιάρχος εφαρμόζουν παράλληλα τη στρατηγική της ναυπήγησης πλοίων σε σειρά, κατά την οποία τοποθετούν παραγγελίες για ναυπήγηση πολλών πλοίων με ίδια χαρακτηριστικά. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν τα ναυπηγεία να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες και το κόστος παραγωγής τους και οι ίδιοι επιτυγχάνουν σημαντική μείωση του κόστους κατασκευής των πλοίων. Καινοτόμος για τον ελληνόκτητο στόλο υπήρξε και η επενδυτική στρατηγική των δύο αυτών εφοπλιστών, κατά την οποία, βάση για την άντληση χρηματοδότησης για τη ναυπήγηση των πλοίων, αποτελούσε ένα μακροχρόνιο συμβόλαιο ναύλωσης τους.

³⁵ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

Άλλη σημαντική καινοτόμος εφαρμογή, που επηρέασε σημαντικά την οργάνωση των θαλάσσιων μεταφορών σε κατεύθυνση αντίθετη από αυτή του γιγαντισμού, ήταν η εισαγωγή των πλοίων mini bulk carrier από τον Γεώργιο Π. Λιβανό ο οποίος βάσισε την πρωτοβουλία του αυτή στην ιδέα να δημιουργηθεί ένα ευέλικτο και αξιόπλοο πλοίο που να μπορεί να ταξιδεύει σε θάλασσες και κανάλια με χαμηλό βύθισμα.³⁶

Θα μπορούσαν να απαριθμηθούν μια σειρά από άλλες καινοτόμες εφαρμογές των Ελλήνων εφοπλιστών κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου, όπως για παράδειγμα ο γιγαντισμός στα πλοία χύδην ξηρού φορτίου και η ανάπτυξη του στόλου πλοίων μεταφοράς μικτού φορτίου από τον Κ.Μ. Λεμό. Η καινοτομία όμως δεν συνδεόταν μόνο με την εισαγωγή νέων προϊόντων ή νέων τεχνολογιών. Καινοτομία μπορεί να προκύψει και σε διοικητικό επίπεδο από συνδυασμό συντελεστών της παραγωγής που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί. Έχει, από την άποψη αυτή, περισσότερη σημασία να σταθεί κανείς σε καινοτομίες που συνδέονται με αυτή καθαυτή τη λειτουργική διαχείριση των πλοίων που είναι ο τομέας στον οποίο οι Έλληνες εφοπλιστές θεωρούνται περισσότερο ανταγωνιστικοί. Θα μπορούσε στο σημείο αυτό να αναφερθεί η υιοθέτηση των σημαιών ευκολίας και η απασχόληση αλλοδαπών πληρωμάτων χαμηλού κόστους, που είναι όμως μια εφαρμογή η οποία συνδέεται με το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελλήνων εφοπλιστών. Η τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων είναι, όπως αναφέρθηκε ήδη, ένα από τα στοιχεία που στηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνόκτητων επιχειρήσεων. Αυτή η τεχνογνωσία είναι η βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν μια σειρά από σημαντικές καινοτόμες εφαρμογές σε διοικητικό επίπεδο κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Πρέπει δε να αναφερθεί ότι αυτές οι εφαρμογές δεν συνδέονται μόνο με τους εφοπλιστές, δηλαδή τη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και με τα στελέχη τους στην ξηρά και τη θάλασσα.³⁷

Σημαντική καινοτόμος εφαρμογή υπήρξε επίσης η εφαρμογή της βασικής στρατηγικής του χαμηλού κόστους που στηρίζεται στα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν ήδη σε μια νέα αγορά. Η εταιρεία Costamare Shipping S.A. εφάρμοσε την παραδοσιακή προσέγγιση των Ελλήνων εφοπλιστών για τις αγορές της χύδην

³⁶ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

³⁷ Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007.

φορτηγού ναυτιλίας στη ναυτιλία τακτικών γραμμών όχι ως liner operator αλλά ως εφοπλιστής.

Ξεκίνησε να δημιουργεί στόλο πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, λειτουργώντας όχι ως διαχειριστής τακτικών γραμμών, αλλά πλοίων που ναυλώνονταν για μεγάλο χρονικό διάστημα στις εταιρείες τακτικών γραμμών. Με δεδομένο ότι οι εταιρείες τακτικών γραμμών προτιμούσαν να πουλήσουν ένα πλοίο σε έναν αποτελεσματικό διαχειριστή και στη συνέχεια να το χρονοναυλώσουν με ναύλο χαμηλότερο από το αντίστοιχο δικό τους λειτουργικό κόστος, η εταιρεία προσπάθησε να εκμεταλλευθεί την ευκαιρία και να καλύψει το κενό που υπήρχε στην αγορά. Η στρατηγική της ακολουθήθηκε στη συνέχεια και από άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις και αποτέλεσε τη βάση για την επέκταση της ελληνόκτητης ναυτιλίας στη διαχείριση αυτής της εξειδικευμένης κατηγορίας πλοίων.

3.4 Η επενδυτική στρατηγική των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Ως επενδυτική στρατηγική μπορεί να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προγραμματίζει να κινηθεί, προκειμένου να επιτύχει τους μακροχρόνιους επενδυτικούς της στόχους. Η σπουδαιότητα της επενδυτικής στρατηγικής προκύπτει κυρίως από το γεγονός ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις που θέτουν σε κίνδυνο τις επενδύσεις επιχειρήσεων όλων των κατηγοριών. Οι διακυμάνσεις δημιουργούν κίνδυνο, στοιχείο που καθιστά το χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης παράγοντα καθοριστικής σημασίας. Επένδυση σε λάθος χρόνο μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια του πλοίου ή και στην έξοδο από την αγορά. Υπάρχουν δύο στρατηγικές σχετικά με την εκμετάλλευση του χρόνου. Η πρώτη αφορά το «χτύπημα της αγοράς» με βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις και η δεύτερη τη μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών. Στην πρώτη περίπτωση τα κέρδη προέρχονται κυρίως από τις αγορές και πωλήσεις των πλοίων και στη δεύτερη από την εκμετάλλευση της παραγωγικής – μεταφορικής τους ικανότητας.

Στην ανάλυση των επενδυτικών στρατηγικών στη ναυτιλία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι παράγοντες που προκαλούν διαφοροποιήσεις από τις αντίστοιχες της παραδοσιακής βιομηχανίας. Ο πρώτος συνδέεται με τις έντονες

διακυμάνσεις της αγοράς, οι οποίες οδηγούν σε διακυμάνσεις των ναύλων και των τιμών των πλοίων. Ο δεύτερος συνδέεται με τη δυνατότητα επένδυσης ή ρευστοποίησης με άμεση απόδοση, με το γεγονός δηλαδή ότι υπάρχει η αγορά μεταχειρισμένων πλοίων, η απόκτηση των οποίων σημαίνει την εκμετάλλευσή τους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τρίτος παράγοντας είναι η ύπαρξη πολλών ναυλαγορών και η δυνατότητα να υλοποιεί κανείς άμεσα τη στρατηγική της διαφοροποίησης των δραστηριοτήτων με την αγορά μεταχειρισμένων πλοίων.

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

Ένας παράγοντας που συνεκτιμάται για την επιλογή μεταξύ νέας ναυπήγησης ή μεταχειρισμένου πλοίου είναι η διαθεσιμότητα κεφαλαίων και οι πηγές τους. Αν υπάρχει προσφορά χρηματοδότησης με συμφέροντες όρους, είναι δυνατό να προτιμηθεί η επιλογή νέας ναυπήγησης. Αν, αντιθέτως, η δυνατότητα εξεύρεσης χρηματοδότησης είναι περιορισμένη, κατάσταση αρκετά συνηθισμένη για νέες επιχειρήσεις, τότε ο περιορισμός του διαθέσιμου κεφαλαίου οδηγεί στην επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου. Παράλληλα, στην επιλογή αυτή οδηγείται μια επιχείρηση όταν στόχος της είναι η εκμετάλλευσή 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. Αν το πλεονέκτημα βρίσκεται στο κόστος παραγωγής και είναι χαμηλής τάξης στηρίζεται δηλαδή σε συντελεστές όπως το

χαμηλό κόστος εργασίας, τότε η επένδυση σε μεταχειρισμένο πλοίο με υψηλότερο λειτουργικό κόστος μπορεί να είναι βιώσιμη. Αν αντίθετα το πλεονέκτημα είναι υψηλής τάξης, η επένδυση πρέπει να εκμεταλλεύεται αυτό το πλεονέκτημα και, κατά συνέπεια, η επιλογή νεοαυπηγηθέντος πλοίου είναι προτιμητέα. Βέβαια, είναι δυνατόν μια επιχείρηση παρότι στηρίζεται σε πλεονέκτημα χαμηλής τάξης, να επιλέγει νεοαυπηγηθέν και τεχνολογικά αναβαθμισμένο πλοίο, έτσι ώστε να ενισχύει περαιτέρω το πλεονέκτημα της.

Τα τελευταία χρόνια οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν στραφεί ξανά στις νέες ναυπηγήσεις. Είναι δε εντυπωσιακό το γεγονός ότι η συμμετοχή τους στις νέες ναυπηγήσεις παγκοσμίως ξεπερνά αισθητά το μερίδιο του ελληνόκτητου επί του συνόλου του παγκόσμιου στόλου. Είναι, εξάλλου, χαρακτηριστικό ότι το 2000, σύμφωνα με στοιχεία των Lloyd's Register of Shipping και Greek Shipping Co-operation Committee, η συμμετοχή τους στις νέες ναυπηγήσεις παγκοσμίως έφτανε στο 19,1%, ποσοστό αισθητά μεγαλύτερο του μεριδίου του ελληνόκτητου επί του παγκόσμιου στόλου.³⁸ Η στροφή προς τις νέες ναυπηγήσεις γίνεται περισσότερο κατανοητή, αν λάβει κανείς υπόψη ότι το αντίστοιχο ποσοστό για το 1992 ήταν μόλις 3,6%, ενώ δύο χρόνια πριν, το 1998 έφτανε το 8,4%. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο ελληνόκτητος στόλος ήταν στο τέλος του 20ού αιώνα στο μέσο μιας διαδικασίας ανανέωσης, η οποία ήταν γρηγορότερη από την αντίστοιχη του παγκόσμιου στόλου. Σε κάποιες κατηγορίες χωρητικότητας, όπως τα tankers, τα bulk carriers και τα επιβατηγά, το ποσοστό των νεοαυπηγούμενων πλοίων που ανήκαν σε Έλληνες εφοπλιστές ξεπερνούσε κατά πολύ το 20%.

Αυτή η στροφή είναι ασφαλώς αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που τοποθετούν παραγγελίες είναι πλέον επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης και της εδραίωσης της θέσης τους στην αγορά. Παράλληλα, είναι αποτέλεσμα της μεταβολής των συνθηκών του περιβάλλοντος λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, όμως, συνδέεται άμεσα και με την αποδυνάμωση του πλεονεκτήματος που στηρίζεται σε χαμηλής τάξης συντελεστές, όπως το χαμηλό κόστος εργασίας. Η υψηλή τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων στην εποχή της τυποποίησης και των κανονισμών έχει απολέσει μέρος της ευελιξίας της, η οποία στο παρελθόν συνέβαλε στην περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους. Ο εφοπλιστής Σ. Παληός σε συνέντευξη του στο περιοδικό

³⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.

Αργώ ανέφερε χαρακτηριστικά: «Τα πράγματα στη ναυτιλία έχουν διαφοροποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, όπως γνωρίζετε, και οι νέες κατασκευές συνιστούν για τον καθένα από μας μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία. Εγώ, για παράδειγμα, αν με ρωτούσατε όταν ξεκινούσα πριν από τριάντα χρόνια κατά πόσον θα ήμουν διατεθειμένος να εμπλακώ στην περιπέτεια των νέων κατασκευών, θα σας απαντούσα με κατηγορηματικότητα αρνητικά. Κι αυτό επειδή τότε υπήρχε το έμφυχο δυναμικό με τη βοήθεια του οποίου μπορούσε ο καθένας να αποκτήσει ένα πλοίο μεταχειρισμένο και σε σύντομο χρονικό διάστημα να το φέρει σε εντελώς διαφορετικά επίπεδα, ώστε να δουλέψει αποδοτικά και να μεταπωληθεί με σημαντικό κέρδος αργότερα. Αυτό σήμερα, ξεχάστε το...»³⁹.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η επιλογή της νέας ναυπήγησης συνδέεται και με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την προοπτική με την οποία η επιχείρηση 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. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν κατά την έρευνα πεδίου στήριζαν την ανάπτυξη του στόλου τους σχεδόν αποκλειστικά σε νέες ναυπηγήσεις. Τοποθετούσαν παραγγελίες για νέες ναυπηγήσεις κάθε φορά που ήθελαν να ανανεώσουν το στόλο τους, εκμεταλλεύονταν δε τα πλοία τους για το σύνολο σχεδόν της οικονομικής τους ζωής. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι μια ναυτιλιακή επιχείρηση δεν μπορεί ταυτόχρονα να εκμεταλλεύεται και τη συγκυρία στην αγορά, είτε στο χρονικό διάστημα που το πλοίο ναυπηγείται, είτε μετά την παραλαβή του. Ειδικά κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, υπήρξαν εφοπλιστές που εκμεταλλεύτηκαν τη συγκυρία στις ναυλαγορές για να αντλήσουν κεφαλαιακά κέρδη, όχι μόνο από την πώληση πλοίων, αλλά και από την πώληση συμβολαίων ναυπήγησης, εκμεταλλεζόμενοι την επιθυμία άλλων εφοπλιστών να αποκτήσουν νεοναυπήγητα πλοία στο συντομότερο δυνατό χρόνο. Η επιλογή μεταχειρισμένου πλοίου, αντίθετα, γίνεται προκειμένου να υλοποιηθούν περισσότερο βραχυχρόνιοι στόχοι που μπορεί να συνδέονται με το γενικότερο προγραμματισμό της επιχείρησης, μπορεί όμως να συνδέονται αποκλειστικά με τη συγκυρία και την τιμή του πλοίου.

³⁹ Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Ελληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007.

Η ανεπάρκεια κεφαλαίων σε πολλούς νεοεισερχόμενους εφοπλιστές, σε συνδυασμό με τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος χαμηλής τάξης που προσέφερε η Ελλάδα κατά τις πρώτες δεκαετίες της μεταπολεμικής περιόδου, καθόρισαν το πρότυπο εισόδου τους στην αγορά. Οι περισσότεροι από τους νεοεισερχόμενους εφοπλιστές ήταν πρώην αξιωματικοί του Εμπορικού Ναυτικού, οι οποίοι από τη μία δεν διέθεταν τα απαραίτητα κεφάλαια για την αγορά του πλοίου, και από την άλλη δεν είχαν πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό. Αναζητήθηκε, λοιπόν, εναλλακτική μέθοδος χρηματοδότησης, η οποία στην πραγματικότητα δεν ήταν νέα, αλλά εφαρμοζόταν σε όλη σχεδόν τη σύγχρονη πορεία της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Η μέθοδος αυτή ήταν στην ουσία η χρηματοδότηση του νέου εφοπλιστή από τον πωλητή του πλοίου. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων απέκτησαν το πρώτο τους πλοίο με αυτό τον τρόπο και αντίστοιχα σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων χρηματοδότησαν αγοραστές των πλοίων τους. Σε έρευνα για την οργάνωση, τη διοίκηση και τις στρατηγικές των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων που βασίστηκε σε δείγμα πενήντα επιχειρήσεων, βρέθηκε ότι τέσσερις επιχειρήσεις, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια και δάνειο του πωλητή του πλοίου, αγόρασαν το πρώτο τους πλοίο και ξεκίνησαν τη δραστηριοποίηση τους στην αγορά. Παράλληλα, από άλλες τέσσερις επιχειρήσεις δηλώθηκε ότι εφαρμόσαν τη μέθοδο αυτή στην πώληση πλοίων τους. Συνολικά, δηλαδή, αυτή η εναλλακτική μέθοδος εφαρμόστηκε από το 16% του δείγματος των πενήντα επιχειρήσεων που εξετάστηκαν.⁴⁰ Τα κίνητρα για κάθε συμβαλλόμενο μέρος 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. Από τη πλευρά των αγοραστών το κίνητρο βεβαίως ήταν ένα: η είσοδος στην αγορά, ακόμη και γνωρίζοντας ότι το πλοίο που αγόραζαν ήταν «προβληματικό».

⁴⁰ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Κεφάλαιο 4^ο

Η οργάνωση πλέγματος στη ναυτιλία

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στα βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης πλέγματος. Στη συνέχεια θα γίνει σύγκριση μεταξύ της παραδοσιακής οργάνωσης με αυτής του πλέγματος. Έρευνα σχετικά με την πειραματική εφαρμογή της οργάνωσης του πλέγματος εν πλω έχει γίνει από τους Roggema J & Hammerstrom N K, το 1975 και από τον Roggema.⁴¹

Η οργάνωση πλέγματος προϋποθέτει αξιωματικούς με ευρύτερη κατοχή βασικών και εξειδικευμένων δεξιοτεχνιών.⁴² Στα πειράματα οι ερευνητές χρησιμοποίησαν αξιωματικούς που είχαν λάβει την παραδοσιακή εκπαίδευση και νεότερους αξιωματικούς που έλαβαν πρόσθετη εκπαίδευση ειδικά για να ελεγχθεί η έννοια του πλέγματος. Αυτό που απεδείχθη από τα πειράματα αυτά ήταν ότι η εισαγωγή της οργάνωσης του πλέγματος στο πλοίο δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την απαραίτητη αλλαγή στο παραδοσιακό εκπαιδευτικό σύστημα των ναυτικών.

4.1. Βασικά χαρακτηριστικά της Οργάνωσης Πλέγματος – Πρωταρχικοί & Δευτερεύοντες Ρόλοι

Στην αρχή γίνεται η υπόθεση ότι κάθε αξιωματικός έχει την επαρκή ευρύτητα δεξιοτεχνιών ώστε να μπορεί ν' αναλάβει τους πρωταρχικούς λεγόμενους και δευτερεύοντες ρόλους που απαιτεί η εργασία στο πλοίο. Ο αξιωματικός δηλαδή πρέπει να έχει εκπαιδευτεί ώστε να έχει βασική επάρκεια σε ένα αριθμό δεξιοτήτων όπως λ.χ. ναυσιπλοΐα, μηχανική μηχανολογία, ηλεκτρονικά. Επίσης, μια πρόσθετη εκπαίδευση που να αφορά σε μια βαθιά

⁴¹ Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007, σελ. 99.

⁴² Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 87.

επιμόρφωση σε μια περιοχή εξειδίκευσης όπως ηλεκτρονικά, ναυσιπλοΐα, μηχανική, φορτία ή ψύξη.⁴³

Εν πλω οι εξειδικευμένες δεξιότητες ορίζουν τον πρωτεύοντα ρόλο και η βασική επάρκεια καθορίζει τις περιοχές στις οποίες ο αξιωματικός μπορεί να παράσχει μια υποστηρικτική ή βοηθητική δράση. Η πολλαπλή δεξιότητα αποτελεί το χαρακτηριστικό της οργάνωσης πλέγματος, το οποίο είναι διαφορετικό από το χαρακτηριστικό των διπλών ειδικοτήτων των αξιωματικών.

Οι διπλής ειδικότητας αξιωματικοί είναι αυτοί που έχουν εκπαιδευτεί να εργάζονται και σε δύο τμήματα του πλοίου. Α.χ. ένας αξιωματικός με διπλά καθήκοντα μπορεί να αναλάβει εν πλω είτε σαν μηχανικός είτε σαν υποπλοίαρχος και μπορεί να προχωρήσει στη λήψη του διπλώματος του Α' Μηχανικού και του Πλοίαρχου και να κατέχει και τις δύο θέσεις σε διαφορετικούς χρόνους. Η οργάνωση πλέγματος όμως υποδηλώνει διατμηματική εργασία εν πλω και ο αξιωματικός αναλαμβάνει στο πλοίο να εργαστεί στον πρωτεύοντα και δευτερεύοντα ρόλο και είναι δυνατόν ή πιθανό να προοδεύσει σε υψηλότερο επίπεδο διπλώματος σε μια μόνο περιοχή.

4.2. Ηγεσία με βάση την εργασία

Επομένως η βάση της οργάνωσης εδώ είναι η δημιουργία πρωτευόντων και δευτερευόντων ρόλων σε μια οργάνωση πλέγματος, όπου το επίπεδο ευθύνης και το εργασιακό περιβάλλον του αξιωματικού διευρύνεται.

Στον πρωτεύοντα ρόλο του ο αξιωματικός θα έχει υψηλότερο επίπεδο ευθύνης σε ένα εν πλω σύστημα το οποίο απαιτεί να φέρει αυτός ευθύνη για το χειρισμό/διαχείριση του πλοίου, προγραμματισμό, έλεγχο και εκτέλεση της συντήρησης και παροχή διοικητικής υποστήριξης του συστήματος αυτού. Κάτω από ομαλές συνθήκες το πλείστο των εργασιών θα γίνεται από τον ίδιο των αξιωματικό προσωπικά. Μόνο περιπτώσιακά ο όγκος εργασίας μπορεί να είναι τέτοιος ώστε να χρειαστεί βοήθεια άλλων αξιωματικών ή μπορεί να υπάρχει και η περίπτωση η δουλειά να απαιτεί κάποιο βαθμό δεξιότητας που κατέχεται από άλλους. Οι άλλοι αξιωματικοί επομένως θα βοηθήσουν τον αξιωματικό στο

⁴³ Θεοτοκά Ι., Σημειώσεις στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006, σελ. 21.

δευτερεύοντα ρόλο τους και ο αξιωματικός με την κύρια ευθύνη για το σύστημα θα ενεργεί σαν ηγετικό στέλεχος της εργασίας. Άλλες στιγμές ο αξιωματικός αυτός θα εργάζεται στο δευτερεύοντα ρόλο του και θα βοηθά τους άλλους αξιωματικούς στις περιοχές τους της κύριας ευθύνης.⁴⁴

Στην παραδοσιακή οργάνωση του πλοίου και στην αλυσίδα της εντολής / διοίκησης η ηγεσία εκπορεύεται από το βαθμό. Στο Πλέγμα η ηγεσία βασίζεται στην εργασιακή ευθύνη. Κάθε αξιωματικός στο Πλέγμα αναμένεται να έχει τόσο ένα ηγετικό ρόλο όσο και ένα αριθμό υποκείμενων ρόλων.

4.3. Η Δημιουργία Ομάδων με Βάση τη Δουλειά

Η δομή του πρωτεύοντα και δευτερεύοντα ρόλου στο Πλέγμα δημιουργεί πολλούς βαθμούς ελευθερίας στις υποομάδες των αξιωματικών με βάση τις ανάγκες των δουλειών. Στον πρωτεύοντα ρόλο ο αξιωματικός θα είναι ηγέτης σε μια τέτοια ομάδα και στο δευτερεύοντα ρόλο θα είναι μέλος άλλων ομάδων δουλειών. Η μονάδα είναι βασικά ένα πλέγμα δουλειών αφενός και αφετέρου ένας αριθμός πολλαπλών δεξιοτήτων.⁴⁵

Η οργάνωση πλέγματος είναι ευέλικτη και εκφράζεται με τη δημιουργία ομάδων δουλειών έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι διάφοροι εργασιακοί όγκοι με τη μεγαλύτερη δυνατή ευστροφία των ατόμων.

4.4. Ανακατανομή ίου Ελέγχου της Διοίκησης

Η πρώτη άποψη της ανακατανομής της διοίκησης είναι η αυξημένη ευθύνη που κτίζεται μέσα στους πρωταρχικούς ρόλους των αξιωματικών.⁴⁶ Οι αξιωματικοί αναλαμβάνουν τον προγραμματισμό και τη διοίκηση της εργασίας στην περιοχή ευθύνης τους, ενώ ο παραδοσιακός ρόλος των ανωτέρων

⁴⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σελ. 54.

⁴⁵ Θεοτοκά Ι., *Σημειώσεις στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006, σελ. 22.

⁴⁶ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005, σελ. 80.

αξιοματικών επηρεάζεται σημαντικά. Αντί της άμεσης επίβλεψης της εργασίας των υφιστάμενων, μπορεί τώρα ο αξιοματικός να συντονίζει τον προγραμματισμό τους. Κάθε κατώτερος αξιοματικός είναι ευθέως υπεύθυνος σ' αυτόν για την ικανοποιητική ολοκλήρωση των δουλειών του. Η κύρια ευθύνη του ανώτερου αξιοματικού είναι η ανάπτυξη της δυνατότητας των υφιστάμενων να σχεδιάζουν και να επιτυγχάνουν τις δουλειές τους. Εκτός από ένα απλό έλεγχο και έλεγχο επίβλεψης, πρέπει να χρησιμοποιήσει και τις ανώτερες επαγγελματικές δεξιότητες του προκειμένου να βοηθήσει τους υφισταμένους του. Πρόσθετα με την ευθύνη για κάθε υφιστάμενο, πρέπει να συντονίζει το πρόγραμμα των δουλειών και τη διαμόρφωση των ομάδων, λόγω του ότι αυτός έχει τη συνολική ευθύνη για την επίδοση του πλοίου. Πρέπει επίσης να συσχετίσει την εργασία που γίνεται με τους στόχους του προϋπολογισμού και με το διοικητικό σύστημα της εταιρείας.

Εν πλω οι συνολικές ανάγκες για ικανότητα διοίκησης και η τεχνική επιδεξιότητα στο ανώτερο επίπεδο, οδηγούν με συνέπεια στο να είναι ο Α' Μηχανικός ο γενικός συντονιστής της εργασίας. Αυτός ο αυξημένος ρόλος του Α' Μηχανικού αύξησε τις απαιτήσεις από αυτόν καθώς και από τον Β' Μηχανικό του πλοίου. Ο Πλοίαρχος αδυνατεί να αναλάβει το ρόλο του προγραμματισμού αυτής της εργασίας διότι δεν έχει τις ανάλογες τεχνικές γνώσεις σε ανταγωνιστικό επίπεδο.⁴⁷

Οι εξελίξεις αυτές εν πλω με τη μορφή έργου επί του πλοίου υποδηλώνουν την αναγκαιότητα γι' ανοικτή πρόσβαση στην εντολή/διοίκηση βασισμένη τουλάχιστο σε μια βασική τεχνική επιδεξιότητα. Αυξάνοντας το διοικητικό περιεχόμενο των ρόλων των νεαρών αξιοματικών, οι αριθμητικές απαιτήσεις για τους ανώτερους αξιοματικούς μειώνονται.

4.5. Επιπτώσεις από την Οργάνωση του Πλέγματος

Πιο πάνω μιλήσαμε για τα βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας του πλέγματος και μένει να δούμε τις επιπτώσεις σχετικά με τα προβλήματα της συμβατικής οργάνωσης εν πλω.

⁴⁷ Ντάνης Ξενοφών, *Οργανωσιακά μοντέλα, δομή εταιρικής διακυβέρνησης και initial public offerings*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2011, σελ. 176.

Κατ' αρχάς είδαμε ήδη ότι με την Οργάνωση Πλέγματος αυξάνει η δυνατότητα στην αντιμετώπιση του φόρτου της εργασίας, διότι κάθε αξιωματικός κατέχει ευρύτερη γκάμα δεξιοτεχνιών και επομένως μπορεί να εργαστεί σε περισσότερες περιοχές του πλοίου. Επιπλέον, η αυξημένη ικανότητα της ομάδος συνολικά δίνει τη δυνατότητα να αντιμετωπιστούν τυχόν απουσίες ή ασθένειες και κατ' επέκταση η δουλειά μπορεί να γίνει με πιο λίγους. Στο παρελθόν η αυξημένη πολυπλοκότητα που ερχόταν από τη νέα τεχνολογία αντιμετωπιζόταν με παραπέρα εξειδίκευση και τη δημιουργία νέων επαγγελματικών ειδικοτήτων. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν τα τμήματα Μηχανοστασίου / Μηχανολογίας / Μηχανικών και του Ασυρμάτου. Πιο αργότερα δημιουργήθηκαν και άλλες ειδικότητες όπως ο Μηχανικός Φορτίου. Αργότερα, δημιουργήθηκε η ανάγκη με την ταχύτατη αύξηση των μέσων επικοινωνιών και των ηλεκτρονικών ελέγχων του Τμήματος των Ηλεκτρονικών (2 άτομα). Φυσικά μια ιδέα είναι η δημιουργία ειδικών και μια άλλη είναι η ανύψωση της γενικής τεχνικής στάθμης του πληρώματος καθόσον ο φόρτος εργασίας των εξειδικεύσεων είναι μεταβλητός.⁴⁸

Η οργάνωση πλέγματος έχει αυτή τη βασική επίπτωση ότι οδηγεί σε μεγαλύτερη τεχνική και θεωρητική εκπαίδευση των αξιωματικών. Δηλαδή με άλλα λόγια η αντιμετώπιση της τεχνολογίας και του φόρτου εργασίας γίνεται με αύξηση του επιπέδου ικανότητας των αξιωματικών και όχι με τη δημιουργία νέων ειδικοτήτων/θέσεων. Φυσικά αυτό προϋποθέτει την θεωρητική κατανόηση την οποία να μπορεί ο αξιωματικός να εφαρμόσει σε νέα συστήματα.

Το παραδοσιακό υπόδειγμα ήταν εκείνο που ήταν βασισμένο στην τέχνη και σε μια σταθερή τεχνολογία και εδραζόταν πάνω στη συγκεκριμένη πείρα που αποκτάται από την επανάληψη και δεν συνδυάζεται με την εφαρμογή της θεωρητικής κατάρτισης.

Η εικόνα εδώ δείχνει ότι τα όρια των τμημάτων του πλοίου αίρονται και γίνεται μετατόπιση από την τυπική εξουσία με βάση το βαθμό, στην ηγεσία, που βασίζεται στην κάθε δουλειά. Πιστεύεται ότι η δεύτερη αυτή εικόνα αξιοποιεί καλύτερα τις ατομικές ικανότητες και απομακρύνει πολλά από τα εμπόδια που οδηγούν σε σχέσεις εργασίας περισσότερο συνεργατικές. Φυσικά αυτό βοηθά και

⁴⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005 σελ. 84.

στον προγραμματισμό της εργασίας διότι το άτομο και εμπλέκεται και γνωρίζει τι συμβαίνει στο πλοίο προς όφελος ατομικό αλλά και της εταιρείας.⁴⁹

Η οργάνωση πλέγματος εν πλω οδηγεί και στην στελέχωση των πλοίων ανάλογα με τις απαιτήσεις των ιδίων των πλοίων, πράγμα που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές που εφαρμόζουν την «υποχρεωτική» γενική οργάνωση. Ένα παράδειγμα εδώ είναι η απαιτούμενη δύσκολη στελέχωση με δεξιότητες ενός πλήρως αυτοματοποιημένου πλοίου μεταφοράς φυσικού αερίου και της απλής στελέχωσης που έχουμε σε ένα bulk carrier.

Το πλέγμα έχει επίπτωση και στο περιεχόμενο της εργασίας και στην καριέρα των αξιωματικών του πλοίου διότι αυξάνεται η ποικιλία των δουλειών και το επίπεδο ευθύνης. Η ευθύνη ειδικότερα δομείται από την αρχή στο ρόλο του αξιωματικού και αυτή χρησιμοποιείται αργότερα για προαγωγή και γι' ανάληψη υψηλότερων θέσεων. Η ιδέα είναι η δουλειά να γίνεται σε συνεργατική βάση και στο πλαίσιο αυτό είναι δυνατόν να αναδειχθεί και η ξεχωριστή ικανότητα στην περιοχή εξειδίκευσης του αξιωματικού. Πρόσθετα, πολλαπλασιάζονται οι εργασιακές σχέσεις και τα εργασιακά υποδείγματα είναι ευέλικτα και με τον τρόπο αυτό ελαττώνεται η εργασιακή απομόνωση της παραδοσιακής οργάνωσης.⁵⁰ Η ανάθεση δουλειών γίνεται ημέρα με την ημέρα στην παραδοσιακή οργάνωση εν πλω από τον προϊστάμενο αξιωματικό, ενώ στο πλέγμα υπάρχει περισσότερο αυτοπροσδιορισμός της δουλειάς και υπάρχει ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο αξιωματικό για την ανάπτυξη και πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του υφιστάμενου αξιωματικού. Ο αξιωματικός που δεν θέλει να προαχθεί παραμένει στην εξειδίκευση του και δεν αποτελεί πρόβλημα η μη προαγωγή, ενώ δέχεται ευρύτερη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση παρέχει περισσότερες ευκαιρίες και για μια καριέρα στην ξηρά.

⁴⁹ Θεοτοκά Ι., *Σημειώσεις στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006, σελ. 24.

⁵⁰ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, σελ. 83.

4.6. Η θέση του Κατώτερου Πληρώματος στην Οργάνωση Πλέγματος

Η άποψη είναι για μια ομοιόμορφη κατά στρώματα κατανομή της ευθύνης και των δεξιοτεχνιών. Η οργάνωση πλέγματος δεν αλλάζει ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχίας. Το κατώτερο πλήρωμα πρέπει να λάβει μια ευρύτερη και βαθύτερη εκπαίδευση τόσο σε χειρωνακτικές όσο και τεχνικές δεξιότητες – ανεξάρτητα από πιστοποιητικά. Το κατώτερο πλήρωμα θα είναι όμως και υπεύθυνο για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση της ίδιας του της εργασίας.⁵¹

Ένα τέτοιο σύστημα εφαρμόστηκε στην Shell Tanker BV όπου κάθε μέλος του κατώτερου πληρώματος ανέλαβε και του ανετέθη μια δική του περιοχή ευθύνης - όπως άλλωστε αυτό πρέπει να γίνει και με τους αξιωματικούς. Το επίπεδο όμως των τεχνικών δεξιοτήτων πρέπει να ανέβει για να αυξηθεί η ικανότητα μέσα από την παροχή πρόσθετης εκπαίδευσης. Η πρόσθετη εκπαίδευση οδηγεί στην αύξηση των αναλαμβανόμενων δουλειών. Από την εκπαίδευση αυτή μπορεί κανείς να επιλέξει και για πρόσληψη τόσο αξιωματικούς όσο και κατώτερο πλήρωμα.⁵²

4.7. Η Σχέση Οργάνωσης Πλέγματος & Επιτελικού Γραφείου

Υπάρχει η άποψη ότι οι ναυτιλιακοί οργανισμοί και τα επιτελικά γραφεία αντανακλούν την οργάνωση του πλοίου. Αυτό είναι αλήθεια για το συνδικαλισμό των ναυτικών και των σχολών των ναυτικών, όπως επίσης και για ορισμένες κρατικές υπηρεσίες που ασχολούνται με τη νομοθεσία και την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας. Η επίδραση της δομής του πλοίου φαίνεται σε κάποιο βαθμό και στην οργάνωση των επιτελικών γραφείων (τμήμα επιχειρήσεων, τμήμα αρχιπλοιάρχων, τεχνικό, τμήμα προμηθειών κ.λπ.). Οι θέσεις αυτές των ναυτικών όπου υπάρχουν στην ξηρά βασίζονται στην εξειδίκευση του ναυτικού

⁵¹ Ντάνης Ξενοφών, *Οργανωσιακά μοντέλα, δομή εταιρικής διακυβέρνησης και initial public offerings*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2011, σελ. 54.

⁵² Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005 σελ. 59.

και στη θαλάσσια πείρα. Αλλαγές στο πλοίο θα επιφέρουν αλλαγές και στην ξηρά και πρέπει κανείς να περιμένει μια αντίσταση στην αλλαγή.⁵³

Η οργάνωση του πλέγματος απαιτεί διεταιρειακή συνεργασία και δομή/οργάνωση που είναι ικανή να διαχειριστεί μεγάλης κλίμακας αλλαγή και απαιτεί διαφορετική οργάνωση από εκείνη των προς το καλύτερο βαθμιαίων αλλαγών με διάφορες επιτροπές (Αγγλική και Νορβηγική Ναυτιλία). Η οργάνωση πλέγματος απαιτεί νέα πολιτική.⁵⁴

Οι νόμοι και οι κανονισμοί στη Ναυτιλία γίνονται αφού ληφθεί υπόψη η οργάνωση που υπάρχει και η συσσωρευμένη γνώση και δεν είναι ποτέ μπροστά από την οργάνωση που έρχεται ή χρειάζεται. Αρκετή πείρα του νέου υποδείγματος απαιτείται για να γίνει και το ανάλογο νομοθετικό πλαίσιο. Η πείρα απέδειξε στην Νορβηγία, στην Ολλανδία και στην Βρετανία, ότι δύσκολα παράγεται νέα πολιτική και δύσκολα ξεριζώνεται η παλαιά φιλοσοφία και νοοτροπία παρεκτός και είναι κάτι αναγκαίο για την επιβίωση της ναυτιλιακής βιομηχανίας.

⁵³ Θεοτοκά Ι., *Σημειώσεις στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006, σελ. 30.

⁵⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002 σελ. 90.

Κεφάλαιο 5^ο

Η χρηματοδότηση των Ναυτιλιακών Εταιριών

Σύγχρονη τακτική μεγάλων ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών προκειμένου να αντλήσουν τα κεφάλαια εκείνα που κρίνονται ως απαραίτητα για την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους είναι οι ξένες μεγάλες χρηματιστηριακές αγορές. Πιο συγκεκριμένα, το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης φιλοξενεί στους δείκτες τους μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, όπως για παράδειγμα η Tsakos. Στα βήματα αυτά βρίσκεται πληθώρα φιλόδοξων ναυτιλιακών επιχειρήσεων, οι οποίες αναζητούν μεγάλα χρηματικά κεφάλαια στις ξένες χρηματιστηριακές αγορές.

Πάντως, σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι οι τράπεζες που προτιμούσαν για καιρό οι μεγάλες ελληνικές ναυτιλιακές δυνάμεις ήταν της Μεγάλης Βρετανίας και της Γερμανίας. Αυτό όμως άλλαξε και πλέον η άντληση των απαραίτητων πόρων διασφαλίζεται με άλλους τρόπους, ανατρέποντας το παρόν σκηνικό.⁵⁵

Οι ελληνικές ναυτιλιακές – και όχι μόνο – επιχειρήσεις με την εισαγωγή τους στα χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης, του Λονδίνου και του Τόκιο κατάφεραν να εξασφαλίσουν αρκετά χρήματα τα οποία επένδυσαν σε νέο, εξελιγμένο στόλο και αναδιάρθρωση των υποδομών τους, συνεισφέροντας έτσι στην συνολική αναβάθμιση και πρόοδο της ελληνικής ναυτιλίας. Εξάλλου, είναι γνωστή η προσαρμοστικότητα και η ευκολία με την οποία επιβιώνουν και προοδεύουν οι έλληνες στο εξωτερικό, πολλώ δε μάλλον όταν πρόκειται για τον χώρο της ναυτιλίας.⁵⁶

Σύμφωνα με την συμβουλευτική εταιρεία XRTC, περίπου 20 εφοπλιστές κατάφεραν να αντλήσουν κεφάλαια ύψους 4 δις δολαρίων από ξένες χρηματιστηριακές αγορές. Πρώτος ήταν ο εφοπλιστής Παναγιώτης Φράγκος, ο οποίος πρώτος επιχειρήσε να διαπραγματευτεί τις μετοχές της εταιρείας του στο χρηματιστήριο του Όσλο πριν από περίπου 20 χρόνια, ενώ ακολούθησε λίγα χρόνια αργότερα το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, ανοίγοντας έτσι το δρόμο και γι' άλλους εφοπλιστές.⁵⁷

⁵⁵ Απόστολος Ε. Ευράφης «Γεωγραφικές συγκεντρώσεις επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ναυτιλιακές επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων», Διπλωματική Εργασία 2005.

⁵⁶ Ιωάννης Μιχαλέτος, *Ελληνική Ναυτιλία: Η Ελληνική Πρωτοπορία του 21ου Αιώνα*.

⁵⁷ Διαμαντέας Παναγιώτης, *Επισκόπηση και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυτιλιακής Αγοράς*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 2007, σελ. 36.

Πάντως δεν πρέπει να αγνοήσουμε και την στήριξη των τραπεζών στα ναυτιλιακά εγχειρήματα, καθώς πολλές ελληνικές τράπεζες στάθηκαν αρωγοί στον ελληνικό ναυτιλιακό κύκλο εργασιών. Φυσικά, αυτό δείχνει την εμπιστοσύνη που έχουν οι τραπεζίτες στη ναυτιλία, καθώς πρόκειται για ένα τομέα που αποφέρει σημαντικά κέρδη, ακόμα και τώρα εν μέσω κρίσης. Ένας τομέας που έχει πληγεί ιδιαίτερα, όμως οι προβλέψεις είναι ιδιαίτερα ευοίωνες.

Βεβαίως, μόνο οι προβλέψεις δεν αρκούν. Απαιτούνται και έργα, γι' αυτό υπάρχουν πιέσεις για άμεση λήψη αναπτυξιακών μέτρων και κινήσεων που θα τονώσει τη ναυτιλία και το παγκόσμιο εμπόριο.

Πολλές από τις εταιρείες, οι οποίες έχουν ήδη εισαχθεί σε κάποιο χρηματιστήριο, έχουν αντλήσει κεφάλαια για να αποπληρώσουν τα ήδη υπάρχοντα χρέη τους προς τις τράπεζες και ένα μόλις μικρό μέρος αυτών έχει αξιοποιήσει αυτά τα κέρδη για την βελτίωση του στόλου της. Επομένως, μπορεί να μην γίνονται κινήσεις ανάπτυξης της επιχείρησης, πράγμα άκρως λογικό λόγω κρίσης, γίνονται όμως κινήσεις για να τεθούν στέρεες βάσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με το τραπεζικό σύστημα, από όπου αντλούν ιδιαίτερα σημαντικούς πόρους.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να σημειωθεί, ότι εκτιμάται ότι περίπου 50 τραπεζικά ιδρύματα ασχολούνται με την χρηματοδότηση των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών⁵⁸ και μάλιστα – ακόμα και τώρα – προσπαθούν να προσεγγίσουν όσο γίνεται περισσότερο του Έλληνας εφοπλιστές, οι οποίοι έχουν τη φήμη του καλού δανειολήπτη.

⁵⁸ Διαμαντέας Παναγιώτης, *Επισκόπηση και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυτιλιακής Αγοράς*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 2007, σελ. 37.

Κεφάλαιο 6^ο

Ο έλεγχος των ναυτιλιακών εταιρειών

6.1. Συστήματα ελέγχου

Η αξιολόγηση ενός συστήματος ελέγχου βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές⁵⁹:

- 1) Στην αποτελεσματικότητα του,
- 2) Στο κόστος που συνεπάγεται και
- 3) Στον τρόπο (ταχύτητα, αποτελεσματικότητα) ανταπόκριση στις διαπιστώσεις του ελέγχου και στα προβλήματα που τυχόν αποκαλύπτονται στις διαδικασίες ελέγχου.

Η ύπαρξη ελέγχου, και μάλιστα διπλού ελέγχου είναι θέμα επιλογής της κατάλληλης οργανωτικής δομής και είναι θέμα τελικής επιλογής του πλοιοκτήτη.

Οι διαδικασίες ελέγχου της εταιρείας δεν είναι πάντοτε, ή είναι μάλλον λιγότερο και έμμεσα, εσωστρεφής, κυρίως είναι εξωστρεφής δηλαδή, γίνεται έλεγχος των προμηθευτών της εταιρείας, των πρακτόρων (agent) κλπ. Τα συνήθη οργανωτικά προβλήματα του ελέγχου, είναι ότι αλλού έχει μεγάλο βάθος και αλλού όχι.

Το λογιστήριο πρέπει να είναι σε θέση, από τις διαδικασίες, να έχει τη σημαντική ευθύνη να ελέγχει τις συναλλαγές των άλλων τμημάτων. Το πρόβλημα συνήθως είναι ότι τα βασικά στοιχεία για τον έλεγχο βρίσκονται κυρίως στα άλλα τμήματα. Επομένως, προκύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης διαφόρων διαδικασιών ώστε να παρέχονται στο λογιστήριο οι ανάγκες για έλεγχο πληροφοριών.

Τα οργανωτικά προβλήματα που δημιουργούνται εδώ είναι ότι οι διαδικασίες λειτουργούν λογικά, αλλά σε πολλές περιπτώσεις το προσωπικό ελέγχου σπαταλά πολύ χρόνο στην εκτέλεση των εργασιών του. Συχνά δημιουργούνται μεγάλες καθυστερήσεις, και βασικότερο, γίνεται αναπαραγωγή των ίδιων πληροφοριών στο σχετικό τμήμα, και το τμήμα ελέγχου, πράγμα που δημιουργεί διπλή εργασία. Επίσης δημιουργούνται προβλήματα κατανόησης, αφού συνήθως οι ελεγκτές δεν κατανοούν

⁵⁹Φλώρος Χρήστος, *Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993.

θέματα, όπως για παράδειγμα τεχνικής φύσεως, και συνήθως η τεχνική εξήγηση πρέπει να γίνει τελικά αποδεκτή, ίσως και από την αρχή.

Όπως επίσης συνήθως στα τμήματα ελέγχου που δεν είναι πολυπληθή κατά κανόνα, να δημιουργούνται μεγάλοι όγκοι εργασίας. Εκτός αυτού του προβλήματος, τα τμήματα ελέγχου παρουσιάζουν συνήθως σε μια εταιρεία, έντονη ειδίκευση και καταμερισμό των ελέγχων σε στάδια. Η μορφή αυτής της οργάνωσης των τμημάτων ελέγχου δημιουργεί αδιέξοδα (bottlenecks), με περιπτώσεις ατόμων με μεγάλο όγκο εργασίας⁶⁰.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε, ότι ένα σύστημα ελέγχου μπορεί να αποδώσει και διαδικασίες σε γενικές γραμμές αποτελεσματικές, αλλά όχι και απόλυτα αποτελεσματικές. Σε σχέση με το κόστος που αντιμετωπίζει μια Μ.Σ. που οργανώνει τον έλεγχο, αυτό εκτιμάται με τη βάση του κόστους ευκαιρίας (opportunity cost). Δηλαδή, με ο πλοιοκτήτης ενημερώνει ότι τα τμήματα ελέγχου του εντόπισαν κάποιας αξίας λάθη στις απαιτήσεις πληρωμής άλλων εταιρειών προς την Μ.Σ., έτσι ώστε μειώθηκε το κόστος σε έκτακτη μεγαλύτερη από ότι ο ίδιος πλήρωσε για το προσωπικό, κλπ, που πραγματοποίησε αυτούς τους ελέγχους. Ή αλλιώς κέρδισε κάτι που θα έχανε, αν δεν είχε έλεγχο. Αυτή είναι η οικονομική αρχή άλλωστε κάθε πρόσθετης επένδυσης ή δαπάνης. Η πρόσθετη δηλαδή δαπάνη για δημιουργία και πραγματοποίηση του ελέγχου να είναι μικρότερη, με την μείωση του κόστους (ωφέλεια) λόγω αυτού τούτου του ελέγχου. Η καλή οργάνωση απαιτεί την ύπαρξη ελέγχου, ιδιαίτερα αν ικανοποιείται και όσο ικανοποιείται, το κριτήριο της ωφελείας της Μ.Σ. από τον έλεγχο, (αξία λαθών μείον κόστος ελέγχου).

6.2. Ροή Εργασιών και Πληροφοριών Ελέγχου

Η λειτουργία του ελέγχου εξαρτάται από την ροή εργασίας. Σημαντικό επίσης πρόβλημα μπορεί να δημιουργήσει σε μια Μ.Σ. από την ροή πληροφοριών, διότι παρατηρείται συνήθως σαφής έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Ο έλεγχος έχει ανάγκη να επιμείνει στην ανεύρεση της ζωτικής πληροφορίας για να διεκπεραιώσει μια συναλλαγή. Τα τμήματα όμως έχει παρατηρηθεί ενεργούν κατά τον καλύτερο τρόπο μόνο στις περιπτώσεις που δεν εξαρτώνται από βασικές

⁶⁰ Κοριτσίδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009.

πληροφορίες, τις οποίες πρέπει να έχουν από άλλα τμήματα, για να πραγματοποιήσουν τη λειτουργία τους.

Ο βαθμός εξάρτησης ενός τμήματος από τις πληροφορίες από άλλα τμήματα, καθορίζεται από το πόσο υπάρχει μεταξύ των τμημάτων σταυροειδή ή κοινή υπευθυνότητα. Αυτό όμως δημιουργεί ένα περίπλοκο λειτουργικό σύστημα στην καθ' αυτή ναυτιλιακή εργασία.

Οι κύριες πηγές πληροφοριών που χρειάζονται σχεδόν όλα τα υπόλοιπα τμήματα βρίσκονται στο τμήμα επιχειρήσεων και το τεχνικό. Σημαντικές επίσης πληροφορίες παρέχονται και από τις εκτιμήσεις Ταξιδιών (voyage estimates) του τμήματος ναυλώσεων.⁶¹

Πολύ συχνά οι εκτιμήσεις ταξιδιών (voyage estimates) θέλουν μεγάλη προσοχή, διότι υπάρχει το ενδεχόμενο να καταρτίζονται κατά τρόπο λανθασμένο από τα τμήματα ναυλώσεων, ιδιαίτερα αν τα στελέχη αυτού του τμήματος δεν έχουν μεγάλη προηγούμενη πείρα. Αρκετά θέματα μπορούν να ελέγχουν μέσω των εκτιμήσεων των ταξιδιών (voyage estimate), αν υπάρχει η σχετική πείρα στο τμήμα των επιχειρήσεων των πλοίων (ops) (χειρισμός του πλοίου μετά την ναύλωση), καθώς και η σχετική πληροφόρηση του τμήματος ναυλώσεων από το των επιχειρήσεων (ops). Η σύγκριση εκτιμήσεων και πραγματικών αποτελεσμάτων ενός ταξιδιού, ενώ βοηθάει στη κατανόηση τυχόν λαθών που είχαν προηγηθεί στη σύνταξη της εκτίμησης ταξιδιού, δεν προκαλεί πάντοτε τη σύνταξη ορθών εκτίσεων ταξιδιών.

Πρόσθετα το τμήμα ασφαλίσεων και ασφαλιστικών απαιτήσεων, ενώ ευθύνεται με το καθήκον, και έχει την ευθύνη, να εξασφαλίζει ότι όλα τα απαιτητά ποσά (από τους πλοιοκτήτες), πράγματι αναζητούνται και διεκδικούνται, εν τούτοις το τμήμα αυτό μπορεί να εξαρτάται σε μεταβλητό βαθμό από τα τμήματα τεχνικό και επιχειρήσεων για να λάβει την πληροφόρηση των απαιτητών ποσών. Επομένως, η ευθύνη τοποθετείται αλλού, ενώ η πραγματική ευθύνη βρίσκεται επίσης σε άλλα τμήματα, τα οποία δεν έχουν σαν κύριο μέλημα τα ασφαλιστικά και άλλα θέματα.⁶²

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το συμπέρασμα είναι ότι είναι θέμα της οργανωτικής και όχι μόνο αυτής να αναπτύξει συνεργασία και επαφή μεταξύ των τμημάτων, διότι πολλά τμήματα στην Μ.Σ. αισθάνονται περισσότερο ανεξάρτητα από

⁶¹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

⁶² Συνοδινού Κυριακή, *Η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με βάση τη μεθοδολογία της ισορροπημένης στοχοθεσίας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

άλλα, παρόλο που στην πραγματικότητα δεν είναι. Οι δυσκολίες με τη ροή των πληροφοριών συνήθως πηγάζει από τον τρόπο οργάνωσης δηλαδή από τον τρόπο κατανομής των ευθυνών μεταξύ των τμημάτων, και από τον τρόπο, που τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους για να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους.

6.3. Οι ανάγκες της M.C. σε Προσωπικό

Το μέγεθος μιας M.C. σε προσωπικό είναι σχετικό. Ένας λόγος ατόμων / πλοίων μπορεί να είναι 4:1. Υπάρχουν επίσης εταιρείες που έχουν κόστος διοίκησης περίπου τρεις φορές μεγαλύτερο από άλλες, για τις οποίες θεωρείται το επίπεδο αυτό αποδεκτό γενικά. Το μέγεθος της επάνδρωσης όμως εξαρτάται από τους εξής παράγοντες⁶³:

- 1) Από την πολιτική των πλοιοκτητών σε σχέση με το βαθμό του ελέγχου, που επιθυμούν να έχουν.
- 2) Τον τρόπο που επιδιώκεται να εκτελείται η διαδικασία στο τμήμα προμηθειών
- 3) Η φύση του συστήματος του Η/Υ και
- 4) Ο βαθμός ενεργούς διοίκησης που επιζητείται στη μέρα με τη μέρα εκτέλεσης των καθηκόντων της M.C.

Επίσης, υπάρχει και ο λόγος εργαζομένων / κερδών, για να κρίνουμε αν το μέγεθος του προσωπικού μιας M.C. είναι σωστό. Επίδραση στη ζήτηση προσωπικού έχει και η διάρκεια των ναυλώσεων, (length of voyage), και η αναλογία χρόνων ναυλώσεων (time charter) στο σύνολο, ανάμεσα σε άλλους παράγοντες. Αυτό διότι οι πιο πάνω παράγοντες δημιουργούν περισσότερο ζήτηση εργασίας.

⁶³ Κοριτσίδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009.

6.4. Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (delegation)

Η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στην Μ.Σ. είναι πιο λεπτές ενέργειες του management. Μεγάλο βαθμό delegation έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες σε μεγάλες εκπλήξεις. Μικρός βαθμός διανομής της εξουσίας έχει οδηγήσει σε άλλα βέβαια, λιγότερο σημαντικά, για την ύπαρξη της εταιρείας, προβλήματα.

Το πρόβλημα της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων είναι κρίσιμο παρά το γεγονός ότι το δικαίωμα υπογραφής μπορεί να παραμένει στο management. Και ιδιαίτερα ο σαφής ορισμός των εξουσιών στα τμήματα είναι οργανωτικά αποφασιστικός και για το τμήμα εσωτερικού ελέγχου απαραίτητος. Είναι λοιπόν αναγκαίο να πραγματοποιείται στην πράξη μια προσπάθεια σαφούς καθορισμού των ευθυνών.

6.5. Η Δομή της Μ.Σ.

Σε κάθε οργάνωση, η δομή της εταιρείας παίζει σημαντικό ρόλο. Διότι είναι αυτή που πολλές φορές σε κάποιο βαθμό, ευθύνεται για τα προβλήματα της ροής των πληροφοριών και της κακής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, καθώς και για τα προβλήματα των σταυροειδών ευθυνών και της ροής των εντύπων. Το δομικά προβλήματα αφορούν στη χωροταξία των τμημάτων, που αναφέρθηκε ήδη, και, όπου ένας αριθμός τμημάτων βρίσκεται απομακρυσμένος από τις πηγές των πληροφοριών, και ειδικών, πράγματα στα οποία πρέπει να βασίζεται.

Τα τμήματα πολλές φορές καταλήγουν σε απομόνωση το ένα από το άλλο. Αυτό μπορεί να φαίνεται και σαν πρόβλημα ροής της εξουσίας (*chain of Command*).⁶⁴

6.6. Η Ροή Εξουσίας

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε εταιρείας και των Μ.Σ. έχει μεγάλες δυνατότητες βελτίωσης. Αυτό επιτυγχάνεται από την ενθάρρυνση, την παροχή

⁶⁴ Συνοδινού Κυριακή, *Η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με βάση τη μεθοδολογία της ισορροπημένης στοχοθεσίας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

κινήτρων και την οργάνωση του προσωπικού, καθώς και από την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και ειδικότερα της ικανότητας του για μια εργασία.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η φιλοσοφία του management απαιτείται να γίνει γνωστή στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, διότι αλλιώς πολλά αποδίδονται στο management. Η ύπαρξη μεγάλου λεπτομερούς ελέγχου, καθώς και μη ευέλικτων διαδικασιών, αποδίδουν συχνά στη πολιτική της Γενικής Διεύθυνσης. Όταν το management έχει πρόθεση να μειώσει το συγκεντρωτικό έλεγχο, και να διανέμει την εξουσία, αυτό είναι απαραίτητο να γίνει γνωστό στους λειτουργικούς διευθυντές, καθώς και στα υπόλοιπα στελέχη, με τρόπο που όλοι να κατανοούν σαφώς τις προθέσεις του management.

Οι στρατηγικές διοίκησης είναι⁶⁵:

- 1) Διοίκηση ή management ελέγχου κόστους.
- 2) Διοίκηση που ενδυναμώνει την απόδοση και τα αποτελέσματα.

Το management με έλεγχο του κόστους υπάρχει όταν γίνεται υπόθεση ότι τα άτομα της εταιρείας δεν συνειδητοποιούν το κόστος.

Η διοίκηση που προάγει την απόδοση, βασίζεται στην υπόθεση ότι τα περισσότερα άτομα θα έβαζαν μεγαλύτερες δυνάμεις, εφευρετικότητα και υπευθυνότητα στην εργασία τους αν αισθάνονταν ότι ανήκουν σε εταιρείες, στις οποίες έχουν χρησιμότητα και επιρροή.

Η αύξηση του κόστους, θα δημιουργήσει περισσότερο έλεγχο του κόστους και ούτω καθ' εξής. Αυτό το αρνητικό στοιχείο μπορεί να οδηγήσει τελικά σε μειωμένη ικανοποίηση, προθυμία για απόδοση και λήψη ευθυνών και μπορεί να προκαλέσει μετακίνηση προσωπικού. Αλλά ο έλεγχος κόστους είναι, όπως θα δούμε, αναγκαίος, και από οικονομικής πλευράς οικονομικά ζωτικός. Βέβαια, το σημαντικό είναι να γίνει έλεγχος και να ενθαρρύνεται η παραγωγικότητα.

Ειδικότερα και σχετικά με το span of control ενδέχεται να υπάρχει μια κατάσταση ώστε πάρα πολλά τμήματα να αναφέρουν στο Γενικό Διευθυντή (Πλοιοκτήτη) κατ' ευθείαν.

⁶⁵ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Επιπλέον, τα πράγματα γίνονται ακόμα πιο δύσκολα από την πλευρά του span of control, όσο ο βαθμός εμπλοκής του Management στην καθημερινή εργασία είναι μικρός ή μεγάλος και ο έλεγχος των εργασιών λεπτομερής ή όχι.

Στο θέμα της έλλειψης συντονισμού σε μια Μ.Ε., αυτή μπορεί να προέρχεται από⁶⁶:

1. την ηλικία της εταιρείας,
2. τον ρυθμό ανάπτυξης του στόλου της εταιρείας
3. την ανομοιομορφία της προηγούμενης πείρας και εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρείας
4. την αδυναμία του προσωπικού να επικοινωνήσει αποτελεσματικά
5. από το ότι τα άτομα ερμηνεύουν την πολιτική της εταιρείας και τους στόχους της από τη βάση της προσωπικής τους προηγούμενης πείρας, προηγούμενης προϋπηρεσίας και των προσωπικών αντικειμενικών στόχων τους και τέλος
6. από μεγάλο span of control η Γενική Διεύθυνση δεν μπορεί να αφιερώσει αρκετό χρόνο και την παραγωγή του συντονισμού.

Σχετικά με το λεπτομερή έλεγχο, ο έλεγχος μπορεί να γίνει με συγκρίσεις με τους σχετικούς προϋπολογισμούς, πρότυπο, προηγούμενη απόδοση, στοιχεία από παρόμοια πλοία σε όμοια απασχόληση (trade) και άλλες σχετικές τέτοιες στατιστικές. Η Γενική Διεύθυνση πρέπει να εφοδιάζεται με εκθέσεις που τονίζουν τις αποκλίσεις από σταθερούς στόχους προϋπολογισμούς κλπ. Ο λεπτομερής έλεγχος θα πρέπει να γίνεται σε περιοχές όπου τα λάθη εμφανίζονται συχνά ή έχουν σοβαρές επιπτώσεις.

Η Γενική Διεύθυνση μπορεί να μην εμπλέκεται στο λεπτομερή έλεγχο, αλλά να καθορίζει αυτός τους στόχους σε συνεργασία με τον διευθυντή του ανάλογου τμήματος, και στην συνέχεια να πληροφορείται τα τελικά αποτελέσματα - συμπεράσματα. Επίσης πολλές φορές πρέπει να συγκεντρώνεται (η Γενική Διεύθυνση) στις εξαιρέσεις και τα ιδιόρρυθμα ζητήματα, και όχι στις κανονικές εργασίες ρουτίνας.

⁶⁶ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

Κεφάλαιο 7^ο

Ο προγραμματισμός στη ναυτιλιακή εταιρεία

7.1. Η φύση του προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει⁶⁷:

1. τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων ή σκοπών μια εταιρείας
2. την επεξεργασία μιας γενικής στρατηγικής για πραγματοποίηση αυτών των στόχων και τέλος
3. την ανάπτυξη μιας περιεκτικής ιεραρχίας σχεδίων, με την οποία θα ολοκληρωθούν και θα συντονιστούν οι διαφορές ενέργειας και δραστηριότητες.

Ουσιαστικά, ασχολείται με τους στόχους, τι πρέπει να γίνει και με ποια μέσα, πώς και πότε πρέπει να γίνει.

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management. Είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού, προβλέπεται η εξέλιξη στο μέλλον των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τους και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Για παράδειγμα, μια εταιρεία έχει τους πόρους και την τεχνογνωσία και θεωρεί ότι μπορεί, για μια 5ετία, να παράγει ένα προϊόν σε καλύτερη ποιότητα από τις άλλες επιχειρήσεις.

Γι' αυτό μπορεί να θέσει ως στόχο τη διατήρηση αυτού του πλεονεκτήματος και αναβαθμίζει τακτικά τον τεχνολογικό της εξοπλισμό, παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Οι Koontz και ο C' Donnel (2011) πολύ απλά ορίζουν τον προγραμματισμό ως τη διαδικασία μέσα από την οποία γεφυρώνεται το χάσμα μεταξύ του σημείου που βρίσκεται η

⁶⁷ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

επιχείρηση (ή ο οργανισμός) και του σημείου που θέλει να βρίσκεται στο μέλλον, αποφασίζοντας τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει.⁶⁸

7.2. Έννοιες προγραμματισμού

Προορισμός: Ο λόγος δημιουργίας και ο λόγος ύπαρξης κάθε εταιρείας είναι η εκπλήρωση του προορισμού της.

Αποστολή: Αποστολή είναι ουσιαστικά ο δρόμος μέσω του οποίου κάθε εταιρείας επιλέγει να εκπληρώσει τον προορισμό της.

Στόχοι: Είναι τα αποτελέσματα τα οποία η εταιρεία επιθυμεί να επιτύχει, ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή της και μέσω αυτής να εκπληρώσει τον προορισμό της.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο προορισμός, η αποστολή και οι στόχοι αποτελούν ενιαία ολότητα.

Ενδιάμεσοι - Τελικοί Στόχοι: Οι στόχοι διακρίνονται σε τελικούς και ενδιάμεσους. Οι ενδιάμεσοι στόχοι εκφράζουν τα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του τελικού στόχου.

Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε τελικό στόχο για την εταιρεία Α την κατάκτηση του 60% της Ελληνικής αγοράς, αυτός μπορεί να αναλυθεί σε ενδιάμεσους στόχους, όπως μείωση του κόστους κατά 20% και βελτίωση της ποιότητας κατά 5%, που στην ουσία αποτελούν μέσα για την επίτευξη του τελικού στόχου. Η ανάλυση μπορεί να προχωρήσει ακόμα σε βάθος. Για παράδειγμα, για την επίτευξη της μείωσης του κόστους κατά 20%, χρειάζεται πρώτα να επιτευχθούν οι ενδιάμεσοι στόχοι, όπως ο εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων κτλ.

Γενικοί - Επιμέρους Στόχοι: Κάθε στόχος (ενδιάμεσος ή τελικός), όταν αφορά το σύνολο της εταιρείας, αποτελεί ένα γενικό στόχο. Παραδείγματος χάρι κάθε γενικός στόχος της εταιρείας να αναλύεται σε επιμέρους στόχους των τμημάτων και αυτοί με τη σειρά τους σε επιμέρους στόχους των διάφορων «υποτμημάτων ή γραφείων»

⁶⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

κ.ο.κ., ώστε να καταλήγει σε συγκεκριμένα καθήκοντα για κάθε εργαζόμενο σε ότι αφορά την υλοποίηση του γενικού στόχου.

Βραχυπρόθεσμοι - Μεσοπρόθεσμοι - Μακροπρόθεσμοι Στόχοι: Τέλος, οι στόχοι διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης είναι ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο η υλοποίηση του στόχου πρέπει να επιτευχθεί. Οι στόχοι των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται μέσα σε 1 χρόνο καλούνται βραχυπρόθεσμοι. Μεσοπρόθεσμοι καλούνται αυτοί των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε 2-5 χρόνια και μακροπρόθεσμοι αυτοί των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε περισσότερο από 5 χρόνια.

7.3. Στρατηγική

Στρατηγική είναι ένα σύνολο σημαντικών αποφάσεων που αφορούν το σύνολο της εταιρείας και προσδιορίζουν την πορεία τους στο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, στρατηγική είναι⁶⁹:

- ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης της εταιρείας,
- η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων και
- ο προσδιορισμός της βασικής πορείας, δράσης και μέσων για την επίτευξή τους.

Βέβαια, για να καθοριστούν τα παραπάνω, λαμβάνονται υπόψη οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τα ισχυρά και ασθενή σημεία της οργάνωσης.

Η στρατηγική ουσιαστικά αποτελεί τη γενική πορεία δράσης μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της. Εκτός από τη γενική στρατηγική, υπάρχουν οι λειτουργικές στρατηγικές, που προκύπτουν από την πρώτη και αφορούν τις επιμέρους

⁶⁹ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η στρατηγική marketing, στρατηγική χρηματοδότησης, στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού κτλ.

7.4. Τα θετικά του προγραμματισμού

Οι ωφέλειες του προγραμματισμού είναι να ⁷⁰:

1. δίνει κατεύθυνση,
2. μειώνει τον αντίκτυπο στην αλλαγή,
3. ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τη μη εκμετάλλευση των πόρων,
4. θέτει τα πρότυπα τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο,
5. καθιερώνει την συντονισμένη προσπάθεια.

Η γνώση των στόχων της εταιρείας και η γνώση του τι πρέπει κανείς να συνεισφέρει, για να επιτευχθεί ο στόχος, συνεπικουρεί στο να αρχίσει κανείς να συντονίζει τις ενέργειες του, να συνεργάζεται με τους άλλους, και να εργάζεται σε ομάδες.

Η έλλειψη προγραμματισμού αφαιρεί από την εταιρεία την αποτελεσματική και την ευθεία πορεία για το σκοπό της. Ο προγραμματισμός μειώνει την αβεβαιότητα, διότι προβλέπει τις αλλαγές. Αποσαφηνίζει τις συνέπειες των ενεργειών, που πιθανόν έκαναν οι διευθυντές για την αντιμετώπιση των αλλαγών.

Ο προγραμματισμός αναγκάζει τους διευθυντές να βλέπουν μπροστά, να περιμένουν από πριν τις αλλαγές, να σκέπτονται τον αντίκτυπο των αλλαγών, και να αναπτύσσουν την κατάλληλη αντίδραση.

Επίσης, μειώνει τις επικαλυπτόμενες δραστηριότητες καθώς και αυτές στις οποίες γίνεται σπατάλη πόρων. Πρόσθετα, όταν τα μέσα και τα αποτελέσματα είναι σαφή, οι αναποτελεσματικότητες γίνονται φανερές. Ο προγραμματισμός καθιερώνει και καθορίζει τους στόχους. Ο προγραμματισμός καθιερώνει πρότυπα μέτρα που διευκολύνουν τον έλεγχο.

⁷⁰ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Στον έλεγχο του management γίνεται σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα μέτρα, αναγνωρίζονται οι σημαντικές αποκλίσεις και υιοθετείται η αναγκαία διορθωτική δράση.

7.5. Η σχέση Προγραμματισμού και Απόδοσης

Ο προγραμματισμός, όπως είδαμε πιο πάνω, έχει πολλά θετικά σημεία σπουδαιότητας, που όλα υπακούν στη λογική. Αλλά ο προγραμματισμός δεν είναι και το εισιτήριο στην καταπληκτική απόδοση.

Η γενική επιστήμη του management έχει βρει ότι υπάρχει σχέση με τον προγραμματισμό και⁷¹:

1. με τα ψηλότερα κέρδη, τις υψηλότερες αποδόσεις πάνω στα περιουσιακά στοιχεία του Ενεργητικού (Assets) και με άλλα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.
2. Η ποιότητα του προγραμματισμού και η διαδικασία του, καθώς και η κατάλληλη εφαρμογή των σχεδίων, πιθανά συνεισφέρουν πιο πολύ στη ψηλότερη απόδοση, από ότι η έκταση του προγραμματισμού.
3. Ο προγραμματισμός πολλές φορές περιορίζεται από το λεγόμενο περιβάλλον της εταιρείας, στο οποίο ανήκουν οι κυβερνήσεις, οι Εργατικές Ενώσεις και οι άλλοι. Οι εναλλακτικές δράσεις είναι σε αυτήν την περίπτωση περιορισμένες, ενδεχόμενα από την αντίθετη δράση του περιβάλλοντος.

Οι ωφέλειες του προγραμματισμού δεν περιορίζονται μόνο στην πραγματοποίηση του στόχου. Ωφέλιμη είναι και η ίδια η διαδικασία, ανεξάρτητα αποτελέσματος.

Στη ναυτιλιακή επιχείρηση αυτό μπορεί να ισοδυναμεί για παράδειγμα με την μεγιστοποίηση των ημερών που το κάθε πλοίο θα είναι σε ναύλωση, με ορισμένη οικονομική απόδοση, σαν τον πρώτιστο και γενικό στόχο. Εδώ αξίζει να σημειωθεί

⁷¹ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

ότι στην ελεύθερη φορτηγό ναυτιλία, ο ναύλος καθορίζεται από την προσφορά και τη ζήτηση, και όχι από τον πλοιοκτήτη.

Επομένως, η ορολογία της μεγιστοποίησης του κέρδους, υποδηλώνει απλά ότι η ναυτιλιακή εταιρεία είναι κερδοσκοπική, όχι όμως ότι επιτυγχάνεται πάντοτε το κέρδος, λόγω ακριβώς του ναυτιλιακού κύκλου.

Επομένως, ακόμη και η διευκρίνηση του στόχου που έχει μια εταιρεία έχει και αυτή η ίδια σημαντική αξία. Το management που κάνει καλή δουλειά στο προγραμματισμό, θα θεσμοθετήσει μια κατεύθυνση και ένα στόχο, και θα ελαχιστοποιήσει τη λανθασμένη κατεύθυνση της ενέργειας. Αυτά τα θετικά παραμένουν, έστω και αν ο στόχος δεν πραγματοποιηθεί.

Ο προγραμματισμός ασχολείται με επίπτωση των σημερινών αποφάσεων σε μελλοντικά ζητήματα. Δεν προγραμματίζει ή δεν παίρνει τις μελλοντικές αποφάσεις. Ασχολείται με το μέλλον, αλλά οι αποφάσεις του προγραμματισμού παίρνονται σήμερα

Τέλος, ο προγραμματισμός δεν μειώνει την ευελιξία της εταιρείας, αλλά σημαίνει βέβαια κάποια υποχρέωση δράσης. Δεν πρέπει όμως να σταματάει όταν γίνει μια φορά, διότι είναι μια συνεχής δραστηριότητα.

Τα τυπικά σχέδια, αφού είναι επεξεργασμένα λογικά και συνταγμένα προσεκτικά, μπορούν να αναθεωρηθούν εύκολα, και μπορούν να γίνουν όσο ευέλικτα γίνεται.

7.6. Βασικές Αρχές Προγραμματισμού

Για να είναι αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, εκτός των άλλων, πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές αρχές⁷²:

A) Αρχή της χρονικής δέσμευσης

Το νόημα της αρχής αυτής είναι ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης. Αυτό δεσμεύει τους υπεύθυνους προγραμματισμού και τα στελέχη της οργάνωσης να υλοποιήσουν τους στόχους. Ο χρονικός ορίζοντας,

⁷² Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

συνεπώς, που καθορίζεται πρέπει να είναι τέτοιος, ώστε να οδηγεί σε συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.

B) Αρχή της διόρθωσης

Όπως έχει προκύψει από τα προηγούμενα, ο προγραμματισμός στηρίζεται σε προβλέψεις ή παραδοχές, που αφορούν την εξέλιξη στο μέλλον όλων των μεταβλητών που προσδιορίζουν άμεσα ή έμμεσα την επιβίωση και την πορεία της επιχείρησης. Πολλές φορές η πραγματική εξέλιξη αυτών των μεταβλητών στο μέλλον δε συμπίπτει με τις προβλέψεις ή παραδοχές που έγιναν. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της υλοποίησης του προγράμματος και να το επαναπροσδιορίζει, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

Γ) Αρχή της ελαστικότητας

Για το λόγο που προαναφέρθηκε πιο πάνω, δηλαδή ότι οι προβλέψεις και οι παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίζεται ο προγραμματισμός είναι πιθανές, που σημαίνει ότι μπορούν να συμβούν, αλλά και να μη συμβούν στο μέλλον, και επιπλέον ότι είναι δυνατό να υπάρξουν απρόβλεπτοι παράγοντες, κάθε πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα. Δηλαδή, για κάθε βήμα, ενέργεια, τρόπο, μέσο κτλ. πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, ώστε, όταν το επιλεγέν δεν είναι δυνατό να συμβεί, να υπάρχει διέξοδος μέσω των εναλλακτικών λύσεων.

7.7. Τα Είδη των Σχεδίων (προγραμμάτων)

Τα σχέδια ή προγράμματα κατατάσσονται⁷³:

1. Σε στρατηγικά και διαχειριστικά, ανάλογα με το εύρος τους
2. Σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια, ανάλογα με το χρονικό τους πλαίσιο και
3. Σε ειδικά ή κατευθυντήρια, ανάλογα με τον ειδικό σκοπό τους.

⁷³ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Τα στρατηγικά σχέδια καλύπτουν όλη την εταιρεία, καθορίζουν συνολικούς στόχους και προσδιορίζουν τη θέση μιας εταιρείας μέσα στο περιβάλλον της.

Τα διαχειριστικά σχέδια καθορίζουν ειδικές λεπτομέρειες του τρόπου με τον οποίο οι συνολικοί στόχοι πρόκειται να πραγματοποιηθούν.

Τα βραχυχρόνια καλύπτουν κάτω από ένα χρόνο.

Τα μεσοχρόνια σχέδια από ένα χρόνο μέχρι και πέντε χρόνια.

Τα μακροχρόνια σχέδια είναι αυτά που είναι με σαφήνεια καθορισμένα και δεν αφήνουν περιθώριο για παρερμηνεία.

Τα κατευθυντήρια σχέδια, τα οποία είναι ευέλικτα, καθορίζουν γενικές κατευθυντήριες γραμμές.

Σχετικά με την ναυτιλιακή επιχείρηση, η κατάσταση της είναι πολλές φορές αβέβαιη, όπως και στην περίπτωση των Ενεργητικών εργοστασίων που χρησιμοποιούσαν ενέργεια στη δεκαετία 1980-1990.

Όμοια και η ναυτιλιακή επιχείρηση υπόκειται συνεχώς σε διεθνείς κανονισμούς (IMO, Νηογνομώνων, κ.α.) από τις αρχές του αιώνα, πλέον σύγχρονα φθάσαμε ακόμη στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας (quality management) του management της ναυτιλιακής εταιρείας. Για παράδειγμα στη ναυτιλία και παρά πολύ νωρίς, έχει θεσμοθετηθεί η λεγόμενη Ζώνη των Γραμμών Φόρτωσης (load line zone), που είναι μια γεωγραφική περιοχή, που έχει καθοριστεί από την Διεθνή Διάσκεψη για τις γραμμές φόρτωσης και όπου το περίβλημα (hull) του πλοίου, το σκάφος, μπορεί να βυθιστεί μέσα στο νερό μόνο μέχρι την κατάλληλη γραμμή φόρτωσης.

Υπάρχουν πέντε τύποι ζωνών⁷⁴:

1. Η τροπική
2. Του καλοκαιριού
3. Του χειμώνα
4. Η εποχιακή τροπική και
5. Η εποχιακά χειμερινή

Οι τρεις πρώτοι τύποι ισχύουν όλο το χρόνο, οι τελευταίοι που είναι και εποχιακοί ισχύουν μόνο στις αντίστοιχες ζώνες.

⁷⁴ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Οι χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι για τον καθορισμό των γραμμών φόρτωσης περιέχονται σε ειδικό φυλλάδιο με τον τίτλο «Κανόνες Γραμμών Φόρτωσης Πλοίων» (Load Lines Rules) έκδοσης του Βρετανικού Ναυαρχείου. Ειδικά για τα πετρελαιοφόρα, τα ιστιοφόρα καθώς και για πλοία που μεταφέρουν μεγάλο φορτίο στο κατάστρωμα ισχύουν ιδιαίτεροι κανόνες κατά τύπο πλοίου. Οι θέσεις των γραμμών του μεγίστου φόρτου εξαρτώνται από τον τύπο και το μέγεθος του κάθε πλοίου. Κατά τον καθορισμό των θέσεων λαμβάνεται μέριμνα ώστε να εναπομένει στο πλοίο ένα επαρκές περιθώριο εφεδρικής πλευστότητας. Οι γραμμές μεγίστου φόρτου καταδεικνύουν τα μέγιστα επιτρεπόμενα βυθίσματα του πλοίου όταν αυτό πλέει σε γλυκέα ύδατα, και στη θάλασσα, κατά τον Χειμώνα και το Θέρος, και για ορισμένους ωκεανούς. Αυτές καταδεικνύονται περί το μέσον, στη δεξιά και αριστερή πλευρά, του κάθε πλοίου και απαρτίζονται από τον δίσκο Πλίμσολ ή κοινώς «μπάλα» μαζί με τη κλίμακα ισάλων που φέρουν τα σύμβολα από πάνω προς τα κάτω TF, F, T, S, W και WNA. Οι δύο άνω πρώτες γραμμές αφορούν πλου σε γλυκέα ύδατα, που σημαίνει ότι το πλοίο μπορεί να φορτώσει μέχρι αυτές τις ισάλους, και ανάλογα αν είναι σε τροπική ζώνη. Οι επόμενες αφορούν πλου στη θάλασσα. Η κάτω τελευταία ίσαλος WNA αφορά πλόες σε περιοχές βορείως του γεωγραφικού παραλλήλου του Γιβραλτάρ μέχρι το Ακρωτήριο Χατέρας (Hatteras) και κατά το διάστημα μεταξύ Οκτωβρίου και Μαρτίου συμπεριλαμβανομένου. Πολλές φορές χαράσσεται και μία ακόμη ίσαλος IS Θέρους Ινδικού (Indian Summer), για πλόες μεταξύ Σουέζ και Σιγκαπούρης και κατά το διάστημα μεταξύ 15 Νοεμβρίου μέχρι 25 Μαΐου σε περιοχές ανατολικά του Τουτικόριν και από 1 Σεπτεμβρίου μέχρι 25 Μαΐου σε περιοχές δυτικά του Τουτικόριν.⁷⁵

7.8. Μη Συστηματικοί ή Τυχαίοι Συντελεστές στον Προγραμματισμό

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι προτιμότερος, καθώς έχει σημασία μόνο ο μακροχρόνιος σχεδιασμός. Σε μερικές περιπτώσεις τα κατευθυντήρια σχέδια είναι πιο αποτελεσματικά, αντί τα εξειδικευμένα σχέδια.

⁷⁵ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

Τα διαχειριστικά σχέδια κυριαρχούν στον προγραμματισμό των διευθυντών πρώτου επιπέδου, ενώ το στρατηγικό σχέδιο γίνεται από τους επικεφαλής της εταιρείας.

Σύμφωνα με την θεωρία «κύκλου ζωής της επιχείρησης» κάθε επιχείρησης στην απόδοση της διέρχεται τέσσερα στάδια⁷⁶:

1. Ίδρυση
2. Ανάπτυξη
3. Ωριμότητα
4. Υποχώρηση

Ο προγραμματισμός θεωρείται ότι αλλάζει σε κάθε στάδιο. Στο πρώτο στάδιο εφαρμόζονται τα κατευθυντήρια σχέδια και στο δεύτερο τα εξειδικευμένα βραχυχρόνια σχέδια, τα οποία εφαρμόζονται και τρίτο στάδιο, αλλά τότε είναι μακροχρόνια. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο εφαρμόζονται τα βραχυχρόνια και περισσότερο κατευθυντήρια σχέδια.

Στην ωριμότητα της επιχείρησης, η προβλεπτικότητα είναι μέγιστη και τα εξειδικευμένα σχέδια κατάλληλα. Στην αρχή χρειάζονται κατευθυντήρια σχέδια, χρειάζεται ευελιξία, είναι αβέβαιοι οι πόροι, οι στόχοι είναι προσωρινοί, και η αναγνώριση της πελατείας είναι αμφίβολη. Τα κατευθυντήρια σχέδια επιτρέπουν στους διευθυντές να επιφέρουν αλλαγές όπου αυτό είναι αναγκαίο.

Στην ανάπτυξη, τα σχέδια γίνονται πιο εξειδικευμένα καθώς οι στόχοι γίνονται πιο ακριβείς, οι πόροι πιο σταθεροί, και η συνεργασία της πελατείας πιο συνεχής. Στο τελευταίο στάδιο, τα σχέδια γίνονται κατευθυντήρια, καθώς, και τουλάχιστον, οι στόχοι αναθεωρούνται και οι πόροι ανακατανέμονται.

Στην Ελληνική ναυτιλία, συνήθως η ζωή της επιχείρησης ταυτίζεται με το υπόλοιπο της ζωής του πρώτου επιχειρηματία – πλοιοκτήτη. Εξαιρετικά, υπάρχουν ναυτιλιακές ελληνικές εταιρείες που έχουν ζήσει κάτω από το ίδιο οικογενειακό δέντρο δύο ή τέσσερις γενεές, όπως για παράδειγμα η οικογένεια Ωνάση.

Ο βαθμός της περιβαλλοντικής επηρεάζει και το τύπο των σχεδίων που πρέπει να καταρτίζει μια εταιρεία. Αν υπάρχει όμως περιβαλλοντική αβεβαιότητα και αυτό είναι πολύ πιθανό στη Ναυτιλιακή Επιχείρηση, που δρα στο διεθνή χώρο και πολλά

⁷⁶ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

απρόβλεπτα διεθνή γεγονότα μπορούν να γίνουν από στιγμή σε στιγμή, τότε κατάλληλα είναι τα κατευθυντήρια και βραχυχρόνια σχέδια. Ταχύτατες ή σημαντικές τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές, νομικές και άλλες μεταβολές απαξιώνουν την καλοσχεδιασμένη και ακριβή δράση και πορεία μιας εταιρείας και εμποδίζουν την απόδοση της.

Επίσης, ο τομέας των εσόδων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης επηρεάζεται και από παράγοντες έξω από τον έλεγχο της ναυτιλιακής επιχείρησης, (το ύψος του ναύλου καθορίζεται κατά κανόνα από την Προσφορά και Ζήτηση Χωρητικότητας), και οι τιμές αυτές των υπηρεσιών της ναυτιλίας υπόκεινται σε απρόσμενες και σημαντικές διακυμάνσεις.

Με ψηλή περιβαλλοντική αβεβαιότητα τα τυχόν εξειδικευμένα σχέδια πρέπει τότε να τροποποιηθούν ώστε να περιλαμβάνουν τις τυχόν μεταβολές. Η ακρίβεια των σχεδίων αποτυγχάνει σε περιπτώσεις ψηλής αβεβαιότητας, αλλά και μακρύτερο σχετικά χρόνο.

Σχετικός μη συστηματικός παράγων εδώ είναι και το χρονικό πλαίσιο των σχεδίων. Τα σχέδια πρέπει να καλύπτουν αρκετό χρόνο ώστε να εκτιμώνται οι μελλοντικές πάγιες υποχρεώσεις των τρεχόντων αποφάσεων. Τα σχέδια δεν καθορίζουν τις μελλοντικές αποφάσεις, αλλά βλέπουν τις μελλοντικές επιπτώσεις των τρεχόντων αποφάσεων.⁷⁷

Το επιχειρηματικό περιβάλλον θεωρείται ότι έχει μεγάλη αβεβαιότητα όταν υπάρχουν εμφύλιοι πόλεμοι, συχνές φυλετικές διαμάχες, υπέρ-πληθωρισμός και πολιτικο-οικονομικές αστάθειες πράγμα που βλέπουμε ειδικά την εποχή που διανύουμε. Το συμπέρασμα είναι ότι όταν υπάρχει αβεβαιότητα, οι επιχειρήσεις πρέπει να τείνουν περισσότερο σε κατευθυντήρια σχέδια, που είναι ευέλικτα, και λιγότερο σε μακροχρόνια σχέδια. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκει και η ναυτιλιακή επιχείρηση.

7.9. Οι Αντικειμενικοί Στόχοι των Επιχειρήσεων

Η ύπαρξη στόχων από τις επιχειρήσεις, αποτελεί τα θεμέλια του προγραμματισμού. Οι στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα για άτομα, για ομάδες

⁷⁷ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

ατόμων ή για επιχειρηματικές μονάδες. Οι στόχοι παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις διευθυντικές αποφάσεις, και αποτελούν τα κριτήρια με τα οποία τα πραγματικά αποτελέσματα τελικά θα συγκριθούν.

Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση οι στόχοι της είναι⁷⁸:

- α) η επιδίωξη του κέρδους,
- β) η αποτελεσματικότητα και
- γ) η οικονομική σταθερότητα

Πρόσθετο στόχο που έχουν ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ αυτό δεν το έχουν άλλες, είναι η ευελιξία, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής των διαφορών τύπων των πλοίων. Στη διάρκεια της τελευταίας ναυτιλιακής κρίσης ο στόχος: ποιότητα της υπηρεσίας ανέβηκε στην επιχειρηματικής ιεραρχίας, ιδιαίτερα στις μεταφορές των προϊόντων πετρελαίου ή άλλων ιδιόρρυθμων φορτίων, στα οποία εισήλθαν οι Έλληνες, κυρίως μετά τις ενεργειακές κρίσεις.

Σε ό, τι αφορά την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, αυτή δεν είναι ο στόχος των επιχειρήσεων αυτών - εκτός από τα εθνικά θέματα αλλά ειδικότερα σε ότι αφορά την ρύπανση της θαλάσσης, υπάρχει ογκώδης διεθνής νομοθεσία, η οποία επιβάλλει τη συμμόρφωση των πλοίων και των επιχειρήσεων αυτών. Οι άλλοι στόχοι πλην ενός δεν έχουν ιδιαίτερα εφαρμογή, ή ανταπόκριση, στην ναυτιλιακή επιχείρηση, τουλάχιστον την ελληνική.

7.10. Μάνατζμεντ μέσω καθορισμού στόχων (management by objective) MBO

Η χρήση της μεθόδου αυτής υποστηρίχθηκε κατ' αρχάς από τον θεωρητικό Peter Drucker, τη δεκαετία του 1950, και επιδιώκει να μετρήσει την απόδοση

⁷⁸ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι εργασίας έχουν επιτευχθεί.⁷⁹

Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης δια της θέσπισης στόχων, ή αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (MBO), όπως συνηθέστερα ονομάζεται, εφαρμόζεται περισσότερο στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης τυπικά αποτελείται από τα επόμενα 6 βήματα⁸⁰:

1. Καθιέρωση έκθεσης, η οποία σαφώς και επακριβώς καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους για την εργασία που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος.
2. Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης το οποίο δείχνει πως αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.
3. Παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης.
4. Μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
5. Διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο.
6. Καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Κατά τους Newstrom και Davis (2002), είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία συχνά αποτελείται από τέσσερα βήματα και στοχεύει στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης. Τα τέσσερα αυτά βήματα είναι⁸¹:

1. Θέσπιση στόχων
2. Σχεδιασμός δράσης
3. Περιοδική ανασκόπηση
4. Ετήσια αξιολόγηση

Κατά τον Dessler (2000) υπάρχουν έξι βήματα που περιλαμβάνονται σε μια διαδικασία αξιολόγησης MBO⁸²:

⁷⁹ Συνοδινού Κυριακή, *Η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με βάση τη μεθοδολογία της ισορροπημένης στοχοθεσίας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

⁸⁰ Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

⁸¹ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

1. Θέτονται οι στόχοι της Επιχείρησης
2. Θέτονται οι στόχοι του Τμήματος
3. Συζητούνται οι στόχοι του Τμήματος
4. Καθορίζονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα
5. Εξετάζονται τα αποτελέσματα απόδοσης και
6. Παρέχεται ανατροφοδότηση

Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) η διαδικασία MBO αποτελείται από τα επόμενα τέσσερα βήματα⁸³:

1. Ανασκόπηση εργασίας και συμφωνία: Οι εργαζόμενοι και ο προϊστάμενος κάνουν ανασκόπηση της περιγραφής της εργασίας και των βασικών δράσεων οι οποίες εμπεριέχονται στην εργασία. Σε αυτή την ενεργεία το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η συμφωνία για το ακριβές περιεχόμενο της εργασίας.
2. Ανάπτυξη των προτύπων απόδοσης: Ειδικά πρότυπα απόδοσης πρέπει να αναπτυχθούν αμοιβαία. Σε αυτή τη φάση καθορίζεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης το οποίο είναι συγκεκριμένο και μετρήσιμο.
3. Καθορισμός στόχων: Θεσπίζονται στόχοι από τον εργαζόμενο με τη βοήθεια και τις οδηγίες του ανώτερου. Σημειώνεται ότι το σύνολο ίσως είναι διαφορετικό από τα πρότυπα απόδοσης. Οι στόχοι να είναι ρεαλιστικά επιτεύξιμοι.
4. Συνέχιση των συζητήσεων για την απόδοση: Ο εργαζόμενος και ο ανώτερος χρησιμοποιούν τους στόχους ως βάση για συνεχή συζήτηση σχετικά με την απόδοση.

Αν και συναντήσεις κανονικές μπορεί να έχουν οριστεί, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος δεν είναι ανάγκη να περιμένουν μέχρι την καθορισμένη ημέρα για να συζητήσουν για την απόδοση. Οι στόχοι τροποποιούνται αμοιβαία και η πρόοδος συζητούνται κατά την διάρκεια της περιόδου.

⁸² Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

⁸³ Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Η διαδικασία αξιολόγησης MBO ξεκινάει με την καθιέρωση των στόχων απόδοσης για καθορισμένη περίοδο. Η απόδοση στη συνέχεια μετράται έναντι των στόχων οι οποίοι ετέθησαν. Στόχοι οι οποίοι είναι αντικειμενικοί επιτυγχάνονται ευκολότερα. Σε κάποιες επιχειρήσεις υφιστάμενοι και προϊστάμενοι εργάζονται μαζί για τον προσδιορισμό των στόχων. Σε άλλες οι ανώτεροι καθορίζουν τους στόχους για ομάδες εργασίες ή ατομικά. Σε επιχειρήσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, οι ομάδες πρέπει να θέσουν τους στόχους τους. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος, οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι δεν μπορούν να τους πραγματοποιήσουν. Εύκολοι στόχοι δεν δίνουν στους εργαζομένους κανένα κίνητρο για την καταβολή επιπλέον προσπάθειας.

Συμπεράσματα

Η ναυτιλία αποτελεί τον έναν από τους δύο πυλώνες της οικονομίας της Ελλάδας. Μίας χώρας που είναι παγκόσμια ναυτιλιακή δύναμη με τεράστια παράδοση στις θάλασσες και έναν λαό που φημίζεται για τη ναυτοσύνη του. Η κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται όμως τα τελευταία τρία χρόνια, συμβάλλει στην αποδυνάμωσή της, αφού διέλυσε το διοικητικό φορέα της ναυτιλίας, κατακερμάτισε τις αρμοδιότητες και αγνόησε τις προτάσεις και τις πρωτοβουλίες του εφοπλισμού για ανάπτυξη.

Στην παρούσα εργασία στόχο είχαμε να αναλύσουμε σε αδρές γραμμές, αλλά περιεκτικά, τη λειτουργία, τη δομή, την οργάνωση και της διοίκησης μιας ναυτιλιακής εταιρείας.

Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε μια σύντομη ιστορική αναδρομή της ελληνικής ναυτιλίας, επισημαίνοντας την διαχρονικής της αξία για την ελληνική οικονομία και το ελληνικό κοινωνικό και πολιτικό γίνεσθαι.

Στη συνέχεια, με τη βοήθεια οργανογράμματος αναλύσαμε τα τμήματα τα οποία βλέπουμε σε όλες τις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, μιλώντας παράλληλα για το ρόλο που διαδραματίζει το κάθε τμήμα.

Ακόμα, αναφερθήκαμε στις ιστορικές στρατηγικές που ακολουθήθηκαν από Έλληνες εφοπλιστές και ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, ενώ δεν παραλείψαμε να αναφερθούμε στην οργάνωση πλέγματος.

Στα τελευταία κεφάλαια, αναλύσαμε την χρηματοδότηση των ναυτιλιακών εταιρειών, συνδυάζοντάς το με σύντομη παρουσίαση μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν εισαχθεί σε μεγάλα ξένα Χρηματιστήρια.

Τέλος, έγινε λόγος για το λεπτό ζήτημα του ελέγχου της διαχείρισης των ναυτιλιακών εταιρειών και των τρόπων με τον οποίο ένας κολοσσός μπορεί να ελεγχθεί, ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστες εκπλήξεις.

Προτάσεις

Μετά την ανάλυση που έγινε για την ναυτιλία καθίσταται σαφές ότι για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, απαιτείται η διατήρηση και η βελτίωση της διεθνούς και εγχώριας εικόνας της ελληνικής ναυτιλίας, κρατώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της και συνάμα εμπλουτίζοντάς τα.

Η Ελλάδα έχει τις δυνατότητες να μετεξελιχθεί σε ένα Διεθνές Ναυτιλιακό Κέντρο με πολιτικές ανάπτυξης και υιοθέτησης κατάλληλων νομοθετικών και οικονομικών πλαισίων. Η ανασύνταξη του Υπουργείου Ναυτιλίας είναι το πρώτο βήμα, αλλά αυτό από μόνο του δεν αρκεί.

Ειδικότερα για να καταστούν τα ελληνικά λιμάνια πόλος έλξης ξένων στόλων και η ελληνική επικράτεια να θεωρείται κερδοφόρα για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, πρέπει να υπάρχει αναθεώρηση του φορολογικού καθεστώτος της ναυτιλίας. Αυτό βέβαια πρέπει να συνδυαστεί με μια δεσμίδα αναπτυξιακών μέτρων που θα συνδέονται με τον εκσυγχρονισμό και την εξάλειψη των κουραστικών και πολύωρων γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Και επειδή η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν πρέπει να αγνοούνται τα πολύτιμα κονδύλια του ΕΣΠΑ τα οποία πρέπει να αξιοποιούνται πλήρως και να χρησιμοποιούνται με σύνεση. Δεν είναι λίγα που στοχεύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση του υπάρχοντος προσωπικού.

Επιπλέον, απαιτείται η χάραξη μιας ενιαίας στρατηγικής πολιτικής για την ανάπτυξη του ελληνόκτητου στόλου στις ελληνικές θάλασσες, έτσι ώστε πέραν των εμφανών ωφελειών των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, να διασφαλίζεται η εθνική κυριαρχία, κυρίως σε νερά όπου η παρουσία ξένων στόλων απειλή την εδαφικής μας ακεραιότητα.

Τέλος, με κατάλληλες προωθητικές ενέργειες, ο Πειραιάς μπορεί να γίνει το λιμάνι εκκίνησης για όλες τις κρουαζιέρες προς τη Μεσόγειο, γεγονός που θα οδηγήσει και στην ανάπτυξη του συνόλου των χερσαίων υποδομών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Βάκαλος Πέτρος, *Επιχειρησιακό σχέδιο δημιουργίας ναυτιλιακής εταιρείας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.
- Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Διοίκηση επιχειρήσεων: εισαγωγή για στελέχη ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Εισαγωγή στη μη-γραμμική διοίκηση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
- Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2005.
- Γουλιέλμος Αλέξανδρος, *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.
- Διαμαντέας Παναγιώτης, *Επισκόπηση και Προοπτικές της Ελληνικής Ναυτιλιακής Αγοράς*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 2007.
- Θεοτοκάς Γ. –Χαρλαύτη Τζ., *Έλληνες εφοπλιστές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα, 2007.
- Θεοτοκά Ι., *Σημειώσεις στη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2006.
- Κοριτσιδου Βασιλική, *Ανάλυση ναυτιλιακών κύκλων: θεωρητική & εμπειρική προσέγγιση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2009.
- Κρασανάκης Γ. Α., *Ναυτική Ιστορία Ελληνικού Έθνους*, Αθήνα 2008.

Ντάνης Ξενοφών, *Οργανωσιακά μοντέλα, δομή εταιρικής διακυβέρνησης και initial public offerings*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2011.

Σιώμκος Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' έκδοση, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004.

Συνοδινού Κυριακή, *Η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με βάση τη μεθοδολογία της ισορροπημένης στοχοθεσίας*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, χ.ό., 2010.

Φλώρος Χρήστος, *Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993.

Χουμανίδης Λάζαρος, *Συνοπτική θεώρησης της εξελίξεως της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας από αρχαιότατων χρόνων μέχρι σήμερα. Γεγονότα και προβλήματα*, εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1999.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Doe Helen and Harding Richard, *Naval Leadership and Management 1650-1950*, The Boydell Press, Woodbridge, 2012.

Mandaraka-Sheppard Aleka, *Modern Maritime Law*, Second Edition, Routledge-Cavendish, 2007.

Ηλεκτρονική πηγές

<http://www.naftemporiki.gr/>

<http://www.unipi.gr/>

<http://www.igpandi.org/>

<http://openarchives.gr/view/222684>

<http://www.nec.gr/>

<http://www.nel.gr>

