

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΟΥΛΗΣ

ΘΕΜΑ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.

ΤΗΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΣΟΦΙΑΣ ΝΙΝΟΥ

Α.Γ.Μ:

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

A/A	Όνοματεπώνυμο	Ειδικότης	Αξιολόγηση	Υπογραφή
1				
2				
3				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ :

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : Μοντέλα διοίκησης Ναυτιλιακών Εταιριών.



Επιβλέπων Καθηγητής : Νικόλαος Τσούλης

Σπουδάστρια : Σοφία Νίνου

Α.Γ.Μ : 3815

Ακαδημαϊκό έτος : 2016-2017

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως θέμα της να αναλύσει τα διάφορα μοντέλα διοίκησης των ναυτιλιακών εταιρειών. Συγκεκριμένα όσον αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ο παράγοντας της διοίκησης και του management παίζει καθοριστικό ρόλο, ήδη από την αρχή ιδρύσεως των πρώτων ναυτιλιακών εταιρειών. Η σωστή λειτουργία μιας ναυτιλιακής επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με τις αρχές της διοίκησης και του management από την ίδια τη δομή της μέχρι και το τελικό αποτέλεσμα, το οποίο αποτελεί το προϊόν εξαγωγής της επιχείρησης. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα καράβι, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων. Δίνεται επίσης ο ορισμός της ναυτιλιακής εταιρίας, βάση του Ιδιωτικού Ναυτικού Δικαίου.

Εν συνεχεία στο δεύτερο κεφάλαιο παραθέτονται διάφοροι τρόποι διαχείρισης και διοίκησης των ναυτιλιακών εταιριών καθώς και τα βασικά μοντέλα διοίκησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Η παρουσίαση των παραπάνω τρόπων γίνεται μέσω παραδειγμάτων και φωτογραφικού υλικού. Σημείο κλειδί του συγκεκριμένου κεφαλαίου αποτελεί η επικοινωνία μου με στελέχη εταιρείας που προθυμοποιήθηκαν να μου δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για το πως διοικείται μια ναυτιλιακή επιχείρηση.

Επιπροσθέτως, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των μεθόδων χρηματοδότησης και ανάπτυξης των ναυτιλιακών εταιριών. Μέσω της έρευνάς μου γίνεται παράθεση στοιχείων σχετικά με τις ναυτιλιακές επενδύσεις στον χώρο τον θαλάσσιων μεταφορών και της ναυπήγησης νεότευκτων στόλων. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση της παρούσας κατάστασης της ναυλαγοράς, της αξίας των ναύλων και της επιλογής σημαιών ευκαιρίας και ξένων νηολογίων που επιλέγουν οι εφοπλιστές να υψώσουν στα πλοία τους.

Εν κατακλείδι, στο τέταρτο κεφάλαιο σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, γίνεται σύγκριση μεταξύ των διάφορων μοντέλων διοίκησης ναυτιλιακών εταιριών και αναλύονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του κάθε μοντέλου. Πέραν όμως τούτου, γίνεται παραλληλισμός μεταξύ της προόδου και ανάπτυξης της Ναυτιλίας, στο χώρο των ναυτιλιακών εταιριών, με την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Σύμφωνα λοιπόν με όσα προαναφέρθηκαν ολοκληρώνεται η πτυχιακή εργασία με θέμα της τα Μοντέλα Διοίκησης Ναυτιλιακών Εταιριών ακολουθούμενη από σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποίησα κατά την συγγραφή της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

- 1.1 Ιστορική αναδρομή
- 1.2 Ο ορισμός του management.
- 1.3 Ορισμός ναυτιλιακής εταιρίας σύμφωνα με τον ΚΙΝΔ και η οργανωτική της δομή
- 1.4 Management και προγραμματισμός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- 2.1 Ναυτιλιακή επιχείρηση
- 2.2 Οργανόγραμμα
- 2.3 Κριτήρια διοίκησης ναυτιλιακών εταιρειών
- 2.4 Συμπεριφορικά μοντέλα
- 2.5 Παρουσίαση συνεντεύξεως απο στελέχη ναυτιλιακής εταιρείας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- 3.1 Τρόποι χρηματοδότησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων
- 3.2 Η θεωρία και η πρακτική της ναυτιλιακής χρηματοδότησης
- 3.3 Σχέση μεταξύ ναυτιλιακής χρηματοδότησης και ναυτιλιακών κύκλων
- 3.4 Νέες μορφές χρηματοδότησης
- 3.5 Κίνδυνος χρεοκοπίας
- 3.6 Σχέδιο ΒΑΣΙΛΕΙΑ II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

- 4.1 Σύγκριση και παράθεση αποτελεσμάτων της εφαρμογής των μοντέλων διοίκησης
- 4.2 Μελλοντικές τάσεις της παγκόσμιας ναυτιλίας
- 4.3 Νέοι μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Ο κλάδος της Ναυτιλιακής Ιστορίας, παγκοσμίως, δεν έχει παρελθόν μεγαλύτερο του μισού αιώνα - είναι επομένως φυσικό η ιστορία της Ελληνικής Ναυτιλίας, ειδικότερα, να μην έχει να παρουσιάσει ακόμη τη μεγάλη εκείνη βιβλιογραφία που αναλογεί στο άγνωστο, περιπετειώδες έπος της δημιουργίας και της άνδρωσής αυτού του εύρωστου κλάδου της εθνικής οικονομίας, που είναι και στενά συνυφασμένος με τη ζωή του λαού και την πορεία της χώρας μας. Η Ελλάδα αποτελεί μια χώρα με μακρά παράδοση στη ναυτιλία που ξεκινάει από την αρχαϊκή εποχή και καταλήγει στο σήμερα μεταφέροντας όλη την γνώση και την εμπειρία στις επόμενες κάθε φορά γενιές.



Κατά την αρχαιότητα αναπτύχθηκε ένας θαλάσσιος πολιτισμός από τους αρχαίους Έλληνες κατά τον οποίο έννοιες όπως θάλασσα και αρχιπέλαγος έπαιξαν σημαντικό ρόλο. Αυτή ακριβώς η ενασχόληση με τη θάλασσα ήταν και ο βασικός παράγοντας που ευνόησε τους Έλληνες να δημιουργήσουν αποικίες σε όλη τη λεκάνη της Μεσόγειου. Μεταφέροντας εμπορεύματα ανθρώπους αλλά και πολιτισμό, το πλοίο εξελίχθηκε σε

κινητήριο μοχλό ανάπτυξης για την εποχή. Από τα κυκλαδίτικα πλοία, στη θαλασσοκρατία των μινωιτών και από τη μυκηναϊκή εποχή έως τον χρυσό αιώνα του Περικλή και τον περίφημο αθηναϊκό στόλο παρατηρούμε ότι η ναυτιλία είχε γνωρίσει ιδιαίτερη άνθηση στον ελλαδικό χώρο κατά τα αρχαία χρόνια. Γεγονός που συνεχίστηκε αργότερα κατά την ελληνιστική περίοδο και πολύ αργότερα στην εποχή της Βυζαντινής αυτοκρατορίας. Για πολλούς αιώνες παρατηρείται μια συνεχής ενασχόληση των κατοίκων του ελλαδικού χώρου με τη θάλασσα και τη ναυτιλία καθώς και με τη ναυπήγηση διαφόρων τύπων πλοίων στα ναυπηγεία της εκάστοτε εποχής.

Μία επίσης σημαντική περίοδος για τη ναυτιλία αποτελεί η λήξη του Β' παγκοσμίου πολέμου, όπου και σηματοδοτείται η έξαρση του διεθνούς εμπορίου. Οι διεθνείς συναλλαγές αποτελούν πλέον σπουδαίο παράγοντα ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας με μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης. Υπό αυτές λοιπόν τις συνθήκες του διεθνοποιημένου πλέον οικονομικού

ΑΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

περιβάλλοντος, το διεθνές εμπόριο πενταπλασιάστηκε σε όγκο από το 1950 έως και το 1974 με μοναδικές εξαιρέσεις τις περιόδους των πετρελαϊκών κρίσεων στα έτη 1973 και 1979. Έχουμε πλέον ολόκληρα την ανάπτυξη με μεγάλους ρυθμούς των διεθνών συναλλαγών με όρους διεθνούς εμπορίου, το οποίο μεταφράστηκε σε βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

Έχοντας αυτά ως βασικά οικονομικά δεδομένα και στοιχεία που χαρακτήρισαν την περίοδο από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο μέχρι σήμερα, αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα το σπουδαίο ρόλο που απόκτησαν οι μεταφορές. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας μιας χώρας και ταυτόχρονα σημαντικότερο μέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Οι θαλάσσιες μεταφορές ανήκουν ακριβώς στην κατηγορία των διεθνών μεταφορών, η ανάπτυξη των οποίων είναι πολύ σημαντική για την οικονομική ανάπτυξη αλλά και βιωσιμότητα μιας εθνικής οικονομίας. Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να λησμονήσουμε επίσης, τον άκρως διεθνοποιημένο χαρακτήρα που έχει η ναυτιλία από τη φύση της, καθώς είναι ίσως ο μοναδικός κλάδος που διέπεται σε τέτοιο βαθμό από διεθνοποιημένο χαρακτήρα.

1.2 Ο ορισμός του management

Για αιώνες, η εμπορική ναυτιλία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου. Παράλληλα όμως με την ανάπτυξη της ναυτιλίας δημιουργήθηκε μία έννοια η οποία ήταν καθοριστική για την ώθηση και την πρόοδο αυτής. Η έννοια του «Management».

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

Αναλυτικότερα, management είναι η χρησιμοποίηση των υλικών, ανθρώπινων και οικονομικών πόρων σε συνδυασμό με τη σχεδίαση, τη δομή και την ανάπτυξη του οργανισμού, καθώς επίσης και ο καθορισμός στόχων και η επιλογή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Το Management ορίζει τα πρότυπα, καταρτίζει προϋπολογισμούς, καταστρώνει σχέδια, πραγματοποιεί ελέγχους, συντονίζει, κατευθύνει, παρακινεί τα στελέχη και τέλος παίρνει αποφάσεις.

Οι λειτουργίες του Management αποδίδουν μια λεπτομερέστερη ερμηνεία για το τι είναι Management ή για ποιο λόγο τελικά δίνονται αρκετοί ορισμοί σχετικά με αυτόν τον όρο. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

1. Η λειτουργία του **προγραμματισμού (planning)** περιλαμβάνει τους καθορισμούς των στόχων, την καθιέρωση της στρατηγικής και την ανάπτυξη σχεδίων για το συντονισμό των δραστηριοτήτων.
2. Η **οργάνωση (organizing)** είναι εκείνη η λειτουργία του μάνατζμεντ που θέτει μία δομή στον τρόπο που εργάζονται οι άνθρωποι. Η οργάνωση σημαίνει την εξακρίβωση των εργασιών που πρέπει να γίνουν και το ποιος θα τις αναλάβει. Όπως και με τον προγραμματισμό, έτσι και με την οργάνωση αυτή δεν υφίσταται ουσιαστικώς, αν πέρα από την ανάθεση των εργασιών στους εργαζομένους, δεν τους δίνεται η ανάλογη εξουσία, τα ανάλογα εργαλεία και η ανάλογη πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Ο στόχος της οργάνωσης είναι να ευοδωθεί εκείνο το εργασιακό περιβάλλον που θα προσφέρει τα μέγιστα στην απόδοση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός.
3. Η **διεύθυνση ή «ηγεσία» (leading)** έχει να κάνει με τον επηρεασμό των ανθρώπων ώστε να προσφέρουν ότι καλύτερο μπορούν αναφορικά με τους στόχους της επιχείρησης. Η διεύθυνση έχει να κάνει κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του μάνατζμεντ και των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ότι κάποιοι ακολουθούν αυτόν που ηγείται και είναι παράλληλα αυτονόητο ότι οι άνθρωποι ακολουθούν αυτούς που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους, γίνεται φανερό ότι η ηγεσία περιλαμβάνει πράγματα όπως είναι η υποκίνηση και η επικοινωνία.

4. Ο έλεγχος (**controlling**) καταγράφει τις δράσεις για να επιβεβαιώσει ότι αυτές πραγματοποιούνται όπως σχεδιάστηκαν, έτσι ώστε να διορθωθούν σε περίπτωση που θεωρηθεί αναγκαίο. Ειδικά οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις ακολουθούν τη διαδικασία του ελέγχου αλλά με χρονική καθυστέρηση μετά το τέλος του ταξιδιού του πλοίου, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν την απόδοση του με την αντίστοιχη περίοδο των προηγούμενων ετών. Σε αυτή τη πολύ σημαντική λειτουργία σημαντικό ρόλο έχει η τεχνολογία και ιδιαίτερα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Κατά γενική ομολογία το management οφείλει να επιτύχει την ελάχιστη σπατάλη των πόρων της εταιρείας με ταυτόχρονη επιτυχία των στόχων της.

1.3 Ορισμός ναυτιλιακής εταιρίας σύμφωνα με τον ΚΙΝΔ και η οργανωτική της δομή

Η ναυτική εταιρία, σύμφωνα με τον ΚΙΝΔ, είναι κεφαλαιουχική ανώνυμη εταιρεία με αποκλειστικό σκοπό είτε την κυριότητα ελληνικών εμπορικών πλοίων είτε την εκμετάλλευση ή διαχείριση ελληνικών ή ξένων πλοίων ή την απόκτηση μετοχών άλλων ναυτικών εταιρειών. Η ναυτική εταιρεία περιλαμβάνεται στις εμπορικές εταιρείες και η σύμβαση της καταρτίζεται εγγράφως, καταχωρείται στο μητρώο ναυτικών εταιρειών του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας και αποκτά νομική προσωπικότητα.

Η σύμβαση πρέπει να περιλαμβάνει και να ρυθμίζει, επι ποινή ακυρότητας τα παρακάτω:

- Την επωνυμία, την έδρα, το σκοπό και τη διάρκεια της εταιρείας
- Το εταιρικό κεφάλαιο και τις μετοχές
- Το Διοικητικό Συμβούλιο (αρμοδιότητες, εκλογή κτλ)
- Τη Γενική Συνέλευση (αρμοδιότητες, σύγκληση κτλ)
- Τα δικαιώματα των μετοχών
- Τους λόγους λύσεις και τον τρόπο εκκαθάρισης της περιουσίας της εταιρείας.

Η ναυτιλιακή εταιρεία αποτελεί ένα τέλειο εξοπλισμένο και άριστα οργανωμένο κέντρο επιχειρήσεων, από όπου το επιτελείο έχει τη δυνατότητα να ελέγχει, να καθοδηγεί, να υποστηρίζει και να διευκολύνει κάθε δραστηριότητα των μονάδων, δηλαδή των πλοίων και των πληρωμάτων τους. Για να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός συντονισμός, η ναυτιλιακή εταιρεία έχει οργανωθεί σε διάφορα τμήματα που το καθένα έχει αναλάβει και διαφορετικό σημαντικό έργο. Αυτά τα τμήματα είναι τα εξής:

1. Γενική Διεύθυνση (General Management)
2. Τμήμα επιχειρήσεων (Operations department)
3. Τεχνικό τμήμα (Technical department)
4. Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and brokering department)
5. Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety department)
6. Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and claims department)
7. Νομικό Τμήμα (Legal department)
8. Τμήμα προμηθειών (Purchasing department)
9. Τμήμα πληρωμάτων (Crew management ή Marine department)
10. Τμήμα γραμματείας - Λογιστηρίου

1.4 Management και προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management. Είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης 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.

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

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει:

1. Τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων ή σκοπών της 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 ενέργειες και δραστηριότητες.

Η παραπάνω διαδικασία περιλαμβάνεται στο μοντέλο διοίκησης που έχει επιλέξει η κάθε εταιρεία να ακολουθήσει.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

2.1 Ναυτιλιακή επιχείρηση

Η ναυτιλιακή βιομηχανία λειτουργεί ως παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον. Η ναυτιλιακή επιχείρηση βρίσκεται σε μια σχέση αμφίδρομη με το περιβάλλον της καθώς καθορίζεται από αυτό αλλά ταυτόχρονα συμβάλλει με την δράση της στον καθορισμό του. Στην ναυτιλία η μορφή του ανταγωνισμού με τον οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφέρει, ανάλογα με τις αγορές στις οποίες συμμετέχουν. Συνεπώς, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τις προοπτικές ανάπτυξης τους θα πρέπει να εκτιμήσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο τους και του ανταγωνιστικού πλαισίου που αυτές δημιουργούν καθώς αποτελούν πηγή ευκαιριών και απειλών. Επιπλέον, θα πρέπει να ελέγξουν τους πόρους και τις ικανότητες που οι ίδιες διαθέτουν και είναι πηγή των δυνατών σημείων και των αδυναμιών τους. Αυτό θα επιτευχθεί, εκτιμώντας, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση, βρίσκονται έξω από αυτή και διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο αυτή καλείται να λειτουργήσει. Έτσι λοιπόν οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης, όπως οι σχέσεις των κρατών, το επίπεδο της τεχνολογίας, η παγκόσμια οικονομική και κοινωνική κατάσταση καθορίζουν τα πλαίσια λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αξίζει σ' αυτό το σημείο να αναφερθεί πως αρκεί η μεταβολή ενός παράγοντα του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης να αλλάξει ώστε οι επιπτώσεις του να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στους λοιπούς παράγοντες της επιχείρησης αλλάζοντας με αυτόν τον τρόπο το περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης. Ειδικότερα, θέλοντας να αναλυθεί το περιβάλλον λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως σημαντικότεροι παράγοντες αυτού οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν και τους λοιπούς, το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει το οικονομικό- κοινωνικό, το παγκόσμιο αλλά και το τεχνολογικό περιβάλλον. Εν συνεχεία, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των πλοίων και των επιχειρήσεων, οι σημαίες στα οποία νηολογούνται τα πλοία, η κατάσταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και η ρευστότητα που αυτά διαθέτουν συνθέτουν δυνάμεις που επιδρούν συνολικά στα πλαίσια λειτουργίας μιας ναυτιλιακής βιομηχανίας. Συνεχίζοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι σκόπιμο να εξεταστούν οι αγορές ναυπηγήσεων, οι αγορές μεταχειρισμένων πλοίων, οι αγορές διαλύσεων πλοίων, οι ναυλαγορές κλπ. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να καθοριστούν τα επίπεδα της προσφοράς και της ζήτησης των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση βιομηχανίας και για αυτόν τον λόγο η ανάλυσή της καθίσταται μια δαιδαλώδης διαδικασία. Παρακάτω επιχειρείται η ανάλυση των χαρακτηριστικών της που τη διαφοροποιούν από τις λοιπές επιχειρήσεις.

Ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας των αγορών

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

Η παράγωγος ζήτηση της ναυτιλίας

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

Ο παράγοντας πρόβλεψη

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

Απόσταση παραγωγικής μονάδας-γραφείου

Η παραγωγική μονάδα κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης (πλοίο) βρίσκεται και παράγει μακριά από την έδρα του. Αυτό όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό θέτει σημαντικούς περιορισμούς στην διοίκηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και διαφοροποιεί την οργάνωση και διοίκησή τους από την οργάνωση και διοίκηση λοιπών επιχειρήσεων οι οποίες ναι μεν ίσως λειτουργούν αποκεντρωτικά αναφορικά με την διοικητική τους λειτουργία ώστε να επιτύχουν υψηλότερη αποδοτικότητα μέσω της ομαδικής εργασίας αλλά μπορούν συγχρόνως να διατηρήσουν έναν

συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων για μεγάλα χρονικά διαστήματα γεγονός που δύσκολα μπορεί να επιτύχει μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία αδυνατεί να προσφέρει εργασία σε μόνιμη βάση.

Συνύπαρξη & ανταγωνισμός επιχειρήσεων όλων των μεγεθών

Στην ναυτιλία παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της συνύπαρξης και του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων όλων των μεγεθών και πολλές φορές διαφορετικών οργανωτικών και διοικητικών μεθόδων με διαφορετικές στρατηγικές, τακτικές και πολιτικές. Μία μικρή ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα πλοίο, μπορεί να ανταγωνίζεται όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες διαχειρίζονται πλοία αντίστοιχου τύπου τα οποία κινούνται στους ίδιους θαλάσσιους δρόμους. Βέβαια το φαινόμενο αυτό φαίνεται να λαμβάνει μικρότερες διαστάσεις τα τελευταία έτη καθώς το μέγεθος της εταιρείας καθίσταται παράγοντας που συμβάλλει όλο και περισσότερο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς οι μεγάλες σε μέγεθος ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επενδύσουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των πλοίων τους, γεγονός πολύ δυσκολότερο για μια ναυτιλιακή επιχείρηση η οποία διαχειρίζεται ένα ή δύο πλοία με ίδιο όμως μέσο κόστος.

Στρατηγικές που οδηγούν σε άμεσες αποδόσεις

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι τιμές των ναύλων των πλοίων οι οποίες ακολουθούν τις μεταβολές της ζήτησης για θαλάσσιες υπηρεσίες μεταφοράς. Έτσι λοιπόν έχει παρατηρηθεί, ναυτιλιακές επιχειρήσεις να αγοράζουν πλοία όταν οι τιμές των ναύλων είναι χαμηλές (χαμηλή τιμή ναύλων συνεπάγεται χαμηλή τιμή πλοίου και το αντίθετο) και να πωλούν τα πλοία τους όταν οι τιμές των ναύλων είναι υψηλές. Οι γρήγορες αποφάσεις και αξιοποιήσεις των ευκαιριών σχετικά με την πώληση και την διάρκεια ναύλωσης των πλοίων, καθιστούν τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιτυχημένες και ανταγωνιστικές ή μη.

Ευελιξία στην αντιμετώπιση των συνθηκών της αγοράς

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

2.2 Οργανόγραμμα

Το 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.

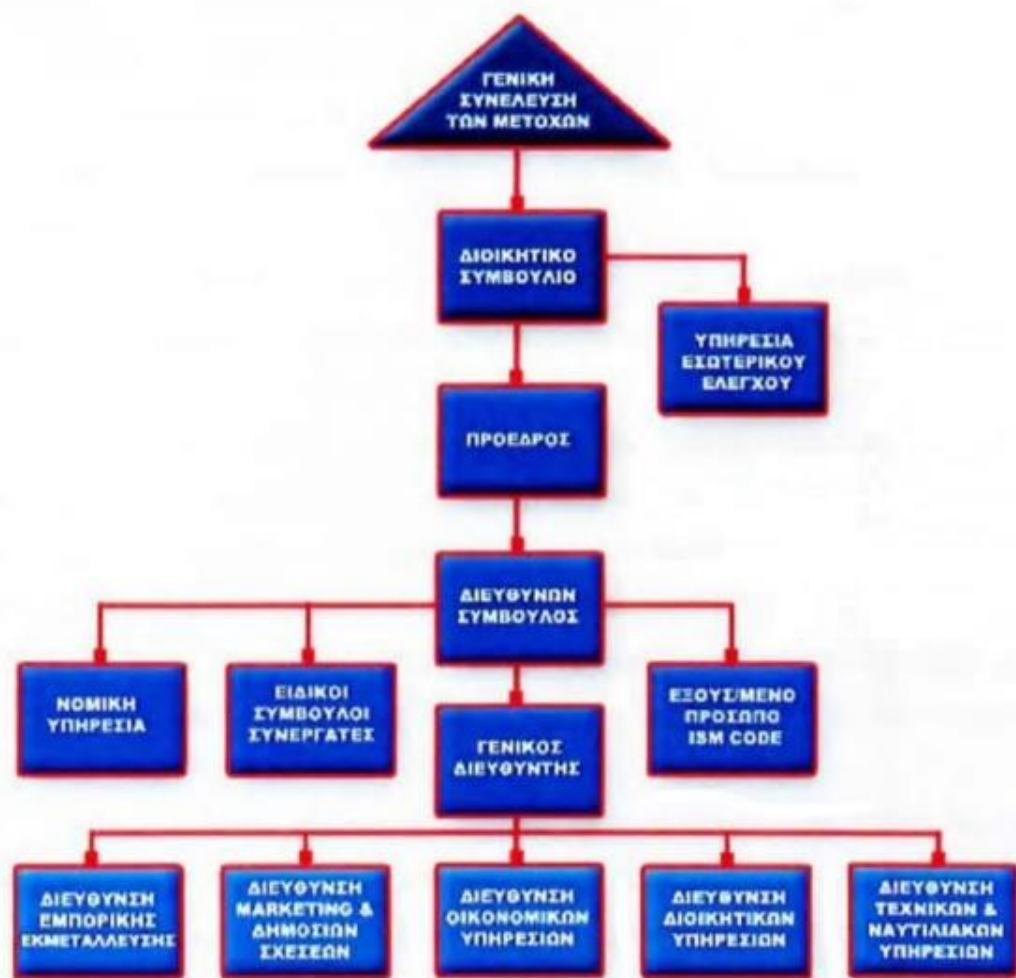
Πλέον ειδικοί της οικονομίας, του μάρκετινγκ και της διοίκησης δίνουν τις γνώσεις τους και συναποφασίζουν όλοι μαζί για την καλύτερη δυνατή πορεία της εταιρείας. Όλοι αυτοί βρίσκονται γύρω από τον ship manager, ο οποίος παρακολουθεί τις εξελίξεις, τις τάσεις της αγοράς και των χρηματιστηρίων και βάσει 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, 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.

Οι 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 ήταν πρόθυμοι να υπηρετήσουν τις αλλαγές που επιβάλλει η νέα εποχή και η παγκοσμιοποίηση.

ΑΕΝ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ

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 τμήματα αυτά 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 έχουν αρμοδιότητες γενικού περιεχομένου. 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.



Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Ναυτιλιακής Εταιρείας

2.3 Κριτήρια μοντέλου διοίκησης ναυτιλιακών εταιριών

Σύμφωνα με τους παράγοντες και τα δεδομένα η ιδιοκτησία κάθε επιχείρησης αποφασίζει αν θα αναλάβει τη διοίκηση ή θα την εκχωρήσει σε τρίτο άτομο. Κριτήρια που συμβάλουν στη διοίκηση και το management επικεντρώνονται σε βασικά σημεία μεταξύ των οποίων είναι:

- το μέγεθος
- ο τύπος
- η ηλικία
- το περιβάλλον της εταιρείας

Αναλυτικά:

Μέγεθος της εταιρείας: Όσο μεγαλώνει μία επιχείρηση και αρχίζουν τα διαρθρωτικά προβλήματα, η διάρθρωση αυτής αλλάζει έτσι ώστε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Με την αύξηση του βαθμού εκχώρησης της εξουσίας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων θέλοντας και μη η επιχείρηση μπαίνει στο στάδιο της αποκέντρωσης και έτσι απαρτίζεται από ένα περίπλοκο σχήμα, πολυτμηματικό.

Τύπος εταιρείας: Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας έχει να κάνει με τον τύπο της εταιρείας. Πολλές εταιρείες με οικογενειοκρατικό χαρακτήρα συνηθίζουν να ταυτίζουν τις δύο έννοιες ενώ άλλες με δημόσιο χαρακτήρα – πολυμετοχικές εκχωρούν τα δικαιώματα της διαχείρισης σε τρίτα πρόσωπα.

Ηλικία της εταιρείας: Κάθε επιχείρηση της οποίας η ιδιοκτησία κληρονομείται από γενιά σε γενιά εξετάζει ξεχωριστά την δυνατότητα και τις συνθήκες που επικρατούν έτσι ώστε να εκχωρήσει τον έλεγχο σε τρίτο πρόσωπο με αποτέλεσμα να μην θεωρείται τίποτα δεδομένο. Στο πέρασμα των γενεών του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μιας επιχείρησης η γενιά των ιδιοκτητών-μάνατζερ διακατέχεται από μια ποιο προοδευτική θεώρηση των πραγμάτων.

Περιβάλλον εταιρείας: Παράγοντες όπως ο πολιτισμός, οικονομία, πολιτική σταθερότητα καθώς και οι εξελίξεις έχουν εξαιρετικό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η ύπαρξη ενός εντεταλμένου προσώπου που ασχολείται αποκλειστικά με το αντικείμενο της διοίκησης.

2.4 Συμπεριφορικά μοντέλα

Πολλοί αναποτελεσματικοί ηγέτες προσβλέπουν σε μια ηγετική θέση πιστεύοντας ότι θα έχουν τη δύναμη και την εξουσία να κάνουν κάποια πράγματα. Έχουν την εντύπωση ότι θα αποκτήσουν τη δύναμη να κάνουν κάποια πράγματα με τον τρόπο που εκείνοι θέλουν ή πιστεύουν. Ωστόσο οι πιο πολλοί αποτελεσματικοί ηγέτες αρχίζουν να αναπτύσσονται ρωτώντας τους εαυτούς τους όχι τι θα μπορούσαν να κάνουν έχοντας τη δύναμη του ηγέτη αλλά τι είδους ηγέτες θα ήθελαν να είναι. Αυτή η ενδοσκόπηση και η αυτοαξιολόγηση αποτελούν αρχές και αξίες που καταδεικνύουν το ηγετικό πνεύμα που μπορεί να διαθέτει κάποιος. Ο Ηγετικός χαρακτήρας αποτελείται από αξίες, χαρακτηριστικά και μια καθαρότητα του σκοπού και του ευρύτερου στόχου που θέτει, σε ατομικό επίπεδο, ο κάθε ηγέτης. Ο Ηγετικός Χαρακτήρας εκφράζεται μέσω της συνέπειας της συμπεριφοράς – που είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης συνδέει τις πράξεις του με όσα λέει και εκφράζει. Είναι το είδος του ηγέτη το οποίο καθιστά πρόθυμους τους ανθρώπους να δώσουν το υψηλότερο επίπεδο της ενέργειας τους. Υπάρχουν τέσσερα μοντέλα ηγεσίας και διοίκησης στο ναυτιλιακό χώρο:

1. **Αυταρχικό:** Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη που δεν ενδιαφέρεται για τις γνώμες των υφισταμένων του προς τους οποίους ελάχιστη εμπιστοσύνη δείχνει. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (φόβου, απειλών και τιμωριών).

2. **Καλοπροαίρετο – αυταρχικό:** Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφισταμένους και χρησιμοποιεί σε μερικές περιπτώσεις το φόβο της τιμωρίας. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη και η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μεν συγκεντρωτική, αλλά εκχωρούνται και κάποιες αρμοδιότητες σε επιλεγμένους συνεργάτες.

3. **Συμβουλευτικό:** Χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευεται τους υφισταμένους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη (προς τα πάνω και προς τα κάτω) με μεγάλη ελευθερία. Χρησιμοποιεί ως μέσο υποκίνησης τις αμοιβές και σπανίως την τιμωρία.

4. **Ιδανικό συμμετοχικό:** Πρόκειται για ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του, οι οποίοι συμμετέχουν σε δημοκρατικές διαδικασίες όπως η εκτίμηση στόχων, δημιουργία στόχων, εκτίμηση αποτελεσμάτων και διορθωτικές κινήσεις. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι ελεύθερη και δίνεται θάρρος για ομαδική λήψη αποφάσεων

2.5 Παρουσίαση συνεντεύξεως από στελέχη ναυτιλιακής εταιρείας

Οι συνέντευξη πραγματοποιήθηκε κάτω από πολύ καλές συνθήκες. Τα άτομα που ερωτήθηκαν ήταν καταξιωμένα στελέχη της ANANGEL MARITIME SERVICES INC.

1) Ποιες είναι οι αρχές διοίκησης σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας

Το καταστατικό μιας εταιρείας διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Περιλαμβάνει τους σκοπούς της, από πόσα άτομα πρέπει να αποτελείται το Διοικητικό Συμβούλιο, ποιες είναι οι ιδιότητες του καθενός, πως πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις, πως και πότε συγκαλείται τα ΔΣ. Αναφέρει επίσης για τη γενική συνέλευση των μετόχων, πως και πότε συγκαλείται, σε ποιες περιπτώσεις, τακτικά ή έκτακτα, πως αναπληρώνεται αν εκκενωθεί μία θέση.

Επίσης άλλες αρμοδιότητες έχουν οι μέτοχοι, πολύ πιο αυξημένες και άλλες το ΔΣ που τις αντλεί από τους μετόχους. Οι μέτοχοι είναι αυτοί που ορίζουν το ΔΣ. Για να λάβει μία απόφαση μια εταιρεία πρέπει να συμφωνήσει η πλειοψηφία του ΔΣ. Η γενική συνέλευση των μετοχών θεωρείται το παντοδύναμο όργανο. Από τη στιγμή που δίνουν τα χρήματα για να ξεκινήσει η λειτουργία μιας εταιρείας αυτοί λαμβάνουν τις αποφάσεις. Η συνέλευση συνέρχεται υποχρεωτικά μία φορά το χρόνο, μπορεί όμως να συνέρχεται και πιο συχνά εξαρτάται από το αν το ζητήσουν οι μέτοχοι. Ενημερώνεται από το ΔΣ για τα πεπραγμένα της εταιρείας κατά τη διάρκεια του έτους, εγκρίνει τον ισολογισμό του προηγούμενου έτους, εγκρίνει τυχόν κατανομή μερίσματος στους μετόχους. Επιπλέον έχει τη δυνατότητα τροποποίησης του ΔΣ.

Το ΔΣ ασχολείται περισσότερο με το καθημερινό τρέξιμο της εταιρείας. Λαμβάνει αποφάσεις για την αγορά ενός πλοίου για τον τρόπο εκμετάλλευσης του αλλά και τις πράξεις ρουτίνας δηλαδή τη σημαία που θα βάλει το πλοίο, πόσα μέλη πληρώματος θα έχει και τι εθνικότητας, αποφάσεις σχετικά με τον τύπο ναύλωσης.

2) Ποιες είναι οι ιδιότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου

Όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν ένα Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αυτό το συμβούλιο έρχονται διάφορα μέλη του management με προτάσεις, τις οποίες παρουσιάζουν. Αυτό το συμβούλιο συνέρχεται είτε μηνιαίως είτε κάθε τρίμηνο όπου παρουσιάζονται οι οικονομικές καταστάσεις. Υπάρχει η πιθανότητα να γίνει και εκτάκτως, παραδείγματος χάριν αν προκύψει κάποια ιδιαίτερη ανάγκη, εάν υπάρχει αλλαγή στο ΔΣ, κάποια νέα επενδυτική ευκαιρία ή κάποια μεγάλη, μακροχρόνια ναύλωση όπου θα πρέπει να αποφασισθεί αν θέλουν να ναυλώσουν πλοίο για μεγάλη χρονική περίοδο. Στο συγκεκριμένο σημείο θα δοθούν συμβουλές από τον υπεύθυνο των ναυλώσεων ο οποίος θα ενημερώσει για το πώς πηγαίνει η αγορά, αν αυξάνεται η ζήτηση των πλοίων και άρα οι ναύλοι.

Μέλη του ΔΣ είναι τα μέλη της οικογένειας και κάποια πολύ έμπιστα άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα σε οικονομικά θέματα, σε ναυλώσεις. Ένα βήμα πιο κάτω είναι το management των εταιρειών, του οποίου μέρος είναι για παράδειγμα ο *crue manager*, ο υπεύθυνος λογιστηρίου, ο τεχνικός διευθυντής κλπ.

Το ΔΣ επομένως συζητάει κάποια θέματα που έχει επικαλεστεί κάποιος manager ενός τμήματος και καλεί εν συνεχεία τους υπεύθυνους κάθε τμήματος για να συζητήση τα επιμέρους θέματα. Για παράδειγμα ο crew manager αναφέρει στο συμβούλιο πως για να εξυπηρετήσουμε το στόλο που μεγαλώνει θα χρειαστεί να πάμε στις σχολές και να προσελκύσουμε νέους σπουδαστές για την επάνδρωση του στόλου μας, να κάνουν τα εκπαιδευτικά τους μάρκα, να μάθουν πως λειτουργεί η εταιρεία ώστε να τους προσλάβουμε για να ξεκινήσουν μια πορεία και καριέρα στα πλοία μας. Στη συνέχεια αναφέρει στο συμβούλιο με πιο τρόπο θα προσεγγίσει τους σπουδαστές. Εκεί συζητάνε αν είναι ο σωστός τρόπος, παραθέτουν τις ιδέες τους και καταλήγουν στο αποτέλεσμα.

Αντίστοιχα εγώ που είμαι υπεύθυνος του λογιστηρίου και του finance, ασχολούμαι με τα επενδυτικά σχέδια, κάνουμε με τους υπόλοιπους συναδέλφους προβλέψεις, μελετάμε τις χρηματικές ανάγκες που έχουμε (cash flow). Όλα αυτά τα αναφέρουμε στο ΔΣ και αποφασίζεται αν υπάρχει η δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε τα σχέδια επέκτασης, αν έχουμε αρκετά χρήματα για να τα μοιράσουμε στους μετόχους.

3) Με τι τρόπο λαμβάνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις

Το ΔΣ είναι αυτό που θα θέσει τις γενικές αρχές, για παράδειγμα εάν θέλουμε να επεκτείνουμε το προσωπικό μας ή το crew μας με έναν συγκεκριμένο τρόπο, από εκεί και πέρα ο υπεύθυνος κάθε τμήματος αναλαμβάνει την ευθύνη για να εφαρμόσει αυτά που έχουν συμφωνηθεί, έχοντας φυσικά κάποια ευελιξία κινήσεων. Τη γενική πορεία τη θέτει όμως το ΔΣ.

4) Από πού αντλούνται τα κεφάλαια για επενδύσεις

Ο τραπεζικός μηχανισμός είναι το κυρίως μέσω άντλησης κεφαλαίων για τις εταιρείες. Για παράδειγμα όταν αγοράζουμε ή ναυπηγούμε πλοία, το 70-80% των χρημάτων που θα πληρώσουμε στο ναυπηγείο προέρχονται από τραπεζικό δανεισμό. Το υπόλοιπο προέρχεται από κέρδη που έχουν συσσωρευτεί στη διάρκεια των χρόνων τα οποία είναι διαθέσιμα για τέτοιου τύπου χρήσεις. Εάν δεν υπάρχουν αυτές οι δύο πηγές υπάρχει το χρηματιστήριο. Η εταιρεία μας βέβαια δεν ανήκει σε κάποιο χρηματιστήριο, είναι ιδιωτική άρα υπάρχει ένας μέτοχος, η ίδια η οικογένεια.

5) Ποιος είναι ο τρόπος διανομής κερδών και ζημιών

Όταν υπάρχουν κέρδη υπάρχουν δύο επιλογές, ή τα μαζεύεις και τα χρησιμοποιείς αργότερα όπου θεωρείται αναγκαίο ή τα διανέμεις προς τους μετόχους. Σε περίπτωση που τα πάρει ο μέτοχος σαν μέρισμα θα τα χρησιμοποιήσει για κάποια άλλη επένδυση εκτός εταιρείας ή για ιδιωτικό σκοπό. Είναι διανομή κερδών άρα μέρισμα επομένως αυτά τα χρήματα δε θεωρούνται δανεικά. Για το δανεισμό στους μετόχους δε σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχουν κατά ανάγκη κέρδη εάν υπάρχει ήδη κεφάλαιο cash. Όταν όμως μιλάμε για κέρδη, μιλάμε αυτόματα

για μέρισμα. Όσον αφορά τις ζημιές, όταν δεν υπάρχει αρκετό κεφάλαιο για να συμπληρωθούν αυτές οι ζημιές τότε ο μέτοχος καλείται να χρηματοδοτήσει την εταιρεία.

Όλες οι εταιρείες και κυρίως οι ναυτιλιακές έχουν κάποια έξοδα για τη συντήρηση των γραφείων, των πλοίων, για τους μισθούς που πρέπει να δοθούν. Τα χρήματα της ναύλωσης πρέπει να είναι αρκετά για την κάλυψη των εξόδων του γραφείου διαχείρισης αυτού του πλοίου. Αυτό σημαίνει πως, εάν οι αγορές δεν πηγαίνουν καλά και είναι λιγότερα αυτά που παίρνει το πλοίο σε σχέση με αυτά που πρέπει να ξοδέψει, έχουμε ζημιά. Όταν αυτό συμβαίνει σε ένα πλοίο τότε η κατάσταση είναι διαχειρίσιμη, όταν όμως τα πλοία είναι πολλά και συσσωρεύονται οι ζημιές τότε υπάρχει πρόβλημα και πρέπει να βρεθούν πόροι για να καλύψουν τα ζημιά αυτή.

Εάν το πλοίο δεν έχει δανεισμό υπάρχει περίπτωση να δανειστεί για να βρει αυτούς τους πόρους. Στη ναυτιλία το πρόβλημα είναι το εξής: είναι μεγάλο το κεφάλαιο κάποιου πλοίου και είναι πολύ επιρρεπής στο πως κυμαίνεται η αγορά. Επειδή η αγορά είναι κυκλική και επειδή είναι ένα μακροχρόνιο πάγιο αυτό που λέγεται “πλοίο”, μιλάμε για 25-30 πλοία για να αποσβέσεις ένα πλοίο, όταν οι εποχές είναι καλές πρέπει να μαζεύονται χρήματα γιατί όταν θα έρθει η εποχή της κάμψης θα χρειάζεται cash για την κάλυψη των ζημιών.

Εάν λοιπόν έχουν προβλέψει την πτώση στις αγορές προλαμβάνουν και πουλάνε πλοία και όταν ξεκινάει η άνοδος έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν πλοία με χαμηλό κόστος. Η ναυτιλία θεωρείται κερδοφόρα και οι Έλληνες πολύ ικανοί σε αυτόν τον τομέα διότι έχουν προβλέψει σωστά την περίοδο κάμψης και ανόδου. Ξέρουν να πουλάνε και να αγοράζουν τη σωστή στιγμή.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.**

3.1 Τρόποι χρηματοδότησης ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

Γενικά με τον οικονομικό όρο Εταιρική χρηματοδότηση, ή Χρηματοδότηση επιχείρησης, χαρακτηρίζεται το σύνολο των ενεργειών εκείνων για τη διάθεση κεφαλαίων σε μία νόμιμη επιχείρηση, ανεξάρτητα του είδους της, με στόχο την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της. Επίσης, χρηματοδότηση ορίζεται και ως η παροχή χρημάτων για την έναρξη, ολοκλήρωση ή βελτίωση μίας επιχείρησης ή δραστηριότητες με ευκολίες στην ανταπόδοση ποσού.

Η ναυτιλιακή χρηματοδότηση αποτελεί στην πραγματικότητα τον κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη και την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ναυτιλιακών εταιριών, σε ένα κλάδο που παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες αλλά και ιδιομορφίες.

Βασικές προϋποθέσεις προκειμένου να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη ναυτιλιακή εταιρία αλλά κατά κύριο λόγο να καταφέρει να είναι ανταγωνιστική στο χώρο του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου είναι η τεχνογνωσία, η ναυτιλιακή χρηματοδότηση και το καλό ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην εταιρία (είτε στο γραφείο είτε στον στόλο της). Μέσω της σωστής χρήσης των παραπάνω προϋποθέσεων μπορεί μία ναυτιλιακή εταιρία να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που θέτει κατά τη δημιουργία της αλλά κυρίως να καταφέρει να επεκτείνει τον αριθμό των καραβιών που απαρτίζουν τον στόλο της στα επόμενα χρόνια που θα ακολουθήσουν τη δημιουργία της.

Στη πράξη η οποιαδήποτε χρηματοδότηση επιχείρησης περιλαμβάνει δύο σκέλη: αφενός την πηγή προέλευσης των κεφαλαίων της χρηματοδότησης, και αφετέρου τη χρήση, ή τον προορισμό των κεφαλαίων της χρηματοδότησης.

A. Από τη βασική αυτή διάκριση ως προς το πρώτο σκέλος διακρίνονται τρεις τύποι πηγών χρηματοδότησης, οι οποίες και είναι:

1. Η Τραπεζική χρηματοδότηση, η οποία και ταυτίζεται με την τραπεζική δανειοδότηση, που επιχειρείται από το κεφάλαιο των καταθετών.
2. Η Κεφαλαιαγορά. Μέσω αυτής οι επιχειρήσεις εκδίδουν μετοχές ή ομολογίες τις οποίες και προωθούν στις χρηματιστηριακές συναλλαγές. Έτσι εκδίδοντας μετοχές αποφεύγεται η καταβολή τόκων πλην όμως παραχωρείται μέρος της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων σε νέους μετόχους, ενώ εκδίδοντας ομόλογα αποφεύγεται η εκχώρηση μέρους της ιδιοκτησίας πλην όμως επιβαρύνονται των εξόδων των τοκοχρεολυσίων και μάλιστα σε τακτά χρονικά διαστήματα.

3. Η Αυτοχρηματοδότηση. Πρόκειται για τον πλέον υγιέστερο οικονομικό τρόπο χρηματοδότησης που επιτυγχάνεται με δέσμευση κερδών με επακόλουθο τη διανομή μειωμένων μερισμάτων.

Β. Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος της βασικής διάκρισης, δηλαδή της χρήσης των κεφαλαίων σε χρόνο αποπληρωμής τους, οι χρηματοδοτήσεις διακρίνονται σε:

1. Βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση.
2. Μεσο-μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση

Εκτός όμως των παραπάνω διακρίσεων λαμβάνεται επίσης υπόψη και η δραστηριότητα των επιχειρήσεων όπου ανάλογα αυτών διαφοροποιείται το κόστος της εκάστοτε χρηματοδότησης, δηλαδή τόσο ο τόκος όσο και ο χρόνος αποπληρωμής.

3.2 Η θεωρία και η πρακτική της ναυτιλιακής χρηματοδότησης.

Η θεωρία και η πρακτική της ναυτιλιακής χρηματοδότησης (ΘΠΝΧ), ουσιαστικά αναλύεται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ της Τράπεζας και του δανειζόμενου. Περιέχει αναλυτικά και λεπτομερώς όλους τους όρους και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες χρηματοδοτείται μια ναυτιλιακή εταιρία. Ένας λόγος για την σύσταση και την πρακτική της ναυτιλιακής χρηματοδότησης (δανειακή σύμβαση) είναι γιατί αυτή καταρχήν δίνει στην Τράπεζα το νόμιμο δικαίωμα να παρεμβαίνει κατά τη διάρκεια του δανείου, ενώ διαπιστώνονται γεγονότα υπερημερίας και αθέτησης υποχρεώσεων από το δανειζόμενο.

Επιπλέον, οι Τράπεζες δεν παρέχουν δανειοδότηση "ελεύθερα" και χωρίς πρώτα να έχουν καθοριστεί ορισμένοι όροι. Η χρονική περίοδος δανειοδότησης μιας ναυτιλιακής εταιρίας ποικίλει από 4 έως 7 χρόνια, ανάλογα πάντα με τον σκοπό του δανείου, και αποτελεί μια μακροχρόνια περίοδο, όπου αρκετά γεγονότα μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική κατάσταση του δανειζόμενου. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα από πριν παραθέτει σε νόμιμα έγγραφα τους όρους κάτω από τους οποίους θα υλοποιηθεί η δανειοδότηση. Σε περίπτωση που οι όροι αυτοί γίνουν κοινώς αποδεκτοί και από τις δύο πλευρές, τότε η Τράπεζα προστατεύει και προφυλάσσει τη θέση της, έναντι του δανειζόμενου από τυχόν ενέργειές του που πιθανόν να οδηγήσουν σε αθέτηση των υποχρεώσεών του και μη αποπληρωμή του δανείου.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στο γεγονός ότι η Τράπεζα πριν από την σύνταξη της σύμβασης δανείου οφείλει να λάβει υπόψη το δικό της συμφέρον που δεν αποκλίνει ουσιαστικά από αυτό του δανειζόμενου. Σε περιπτώσεις όπου οι όροι της συμβάσεως δανειοδοτήσεως φαίνονται σκληροί από τη μεριά της Τράπεζας, έχουν σαν αποτέλεσμα να οδηγήσουν το δανειζόμενο σε δυσχερή οικονομική κατάσταση ώστε τελικά να αδυνατίσει να αποπληρώσει το δάνειο και να κηρύξει πτώχευση.

Επομένως, συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της ΘΠΝΧ είναι να θεμελιώσει την εξισορρόπηση της ανάγκης της Τράπεζας για εξασφάλιση με το γεγονός ότι το δάνειο θα αποπληρωθεί και με τις απαιτήσεις του εφοπλιστή για λειτουργική ελευθερία που πρέπει να παρασχεθεί. Η διατήρηση όμως της ισορροπίας αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κατάσταση του δανειζόμενου και από την αποτελεσματικότητα της τραπεζικής πιστωτικής πολιτικής.

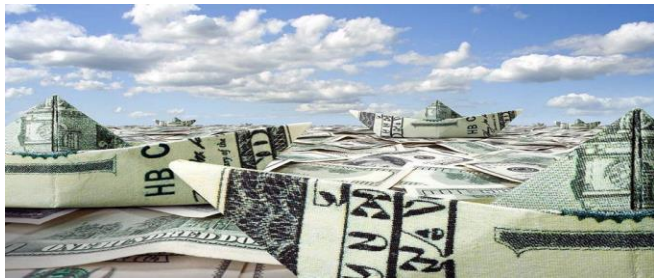
Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ΘΠΝΧ εκπονείται και καταρτίζεται τόσο από την Τράπεζα (δανειστής) όσο και από τη ναυτιλιακή εταιρία (δανειζόμενος) με κάθε δυνατή λεπτομέρεια και συζητείται αναλυτικά μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας και προσδοκώμενης συνεργασίας, και όχι διαμάχης, αφού ουσιαστικά πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα και των δύο συμβαλλόμενων μερών της συμφωνίας αυτής.

3.3 Σχέση μεταξύ ναυτιλιακής χρηματοδότησης και ναυτιλιακών κύκλων

Όπως προαναφέρθηκε στα προηγούμενα υποκεφάλαια, προκειμένου να χορηγηθεί ένα ναυτιλιακό δάνειο πρέπει να αποδειχτεί η ικανότητα της δανειζόμενης εταιρίας να το αποπληρώσει. Παρέχονται λοιπόν ως υποθήκη διάφορα περιουσιακά στοιχεία, όπως το πλοίο το οποίο άλλωστε αποτελεί το κυριότερο μέσο δανειακής εξασφάλισης αλλά και το κύριο μέσο προσφοράς εσόδων για τη ναυτιλιακή εταιρία.

Σε περιόδους ανόδου της αγοράς, το ναυτιλιακό δάνειο θεωρείται ασφαλισμένο, αφού οι ναύλοι κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα και κατά συνέπεια αυξάνονται τα περιουσιακά στοιχεία των τραπεζών και των ναυπηγείων. Γενικότερα, το αισιόδοξο κλίμα που επικρατεί ευνοεί την χορήγηση δανείων με σχετικά ευνοϊκούς όρους ενώ παρατηρείται αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των τραπεζών στην ναυτιλιακή επένδυση. Αντίθετα, σε περιόδους ύφεσης της ναυτιλιακής αγοράς, τα έσοδα μειώνονται και οι αξίες των πλοίων δεν αποτελούν επαρκείς εγγυήσεις για τα ναυτιλιακά δάνεια. Οι τράπεζες δεν ενδιαφέρονται για την ναυτιλιακή χρηματοδότηση και γενικότερα τα ποσοστά χρηματοδότησης που προσφέρουν είναι χαμηλά. Λόγω της αστάθειας της ναυτιλιακής αγοράς, η χρηματοροή και η αξία των πλοίων μεταβάλλονται συνεχώς και αυξάνουν τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο της τράπεζας.

Το βασικό πρόβλημα λοιπόν που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ναυτιλιακής χρηματοδότησης είναι ότι η εγγύηση του δανείου είναι το ίδιο το πλοίο, του οποίου η αξία μεταβάλλεται συνεχώς. Ως γνωστόν, η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις τιμές των ναύλων και των πλοίων είναι υψηλή. Σε περίπτωση λοιπόν που οι τιμές των ναύλων μειωθούν και η ναυτιλιακή εταιρεία αδυνατεί να αποπληρώσει το δάνειο λόγω μειωμένων εσόδων, τότε και η υποθήκη, δηλαδή το ίδιο το πλοίο, δεν επαρκεί για την κάλυψη του δανείου.



Γενικά παρατηρείται η ύπαρξη αμφίδρομης σχέσης μεταξύ της ναυτιλιακής χρηματοδότησης και των ναυτιλιακών κύκλων. Η σχέση αυτή δημιουργείται μέσω της προσφοράς χωρητικότητας που αποτελεί βασικό στοιχείο του ναυτιλιακού κύκλου. Κατά συνέπεια οι διαδικασίες

ναυτιλιακής χρηματοδότησης επηρεάζουν τη διάρκεια και την ένταση των ναυτιλιακών κύκλων.

3.4 Νέες μορφές χρηματοδότησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες άλλες μορφές χρηματοδότησης πέρα από την τραπεζική χρηματοδότηση, η οποία εξετάστηκε αναλυτικότερα στα προηγούμενα υποκεφάλαια.

Η Ενδιάμεση χρηματοδότηση (Mezzanine Finance).

Η ενδιάμεση χρηματοδότηση είναι μια μορφή δανεισμού που χρησιμοποιείται για την ανεύρεση κεφαλαίων προκειμένου να συμπληρωθεί το κεφάλαιο από την υποθήκη που απαιτείται για την απόκτηση του παγίου στοιχείου (πλοίου). Το βασικό κριτήριο για τη σύναψη ενός τέτοιου δανείου είναι ένα ισχυρό και υγιές πρόγραμμα ταμειακών ροών (cash flow).

Ανεξάρτητες εταιρείες στον τομέα των επενδύσεων (investment firms) αναλαμβάνουν την χρηματοδότηση της ναυτιλιακής επιχείρησης προσφέροντας το λεγόμενο κεφάλαιο mezzanine (mezzanine capital) έναντι της απόκτησης μετοχών της εταιρείας (μετοχικού κεφαλαίου), δηλαδή έναντι της απόκτησης μερικής ιδιοκτησίας επί της δανειζόμενης εταιρείας. Οι περισσότερες χρηματοδοτήσεις αυτού του τύπου «αποσύρονται» είτε μέσω της επαναπώλησης στον αρχικό ιδιοκτήτη του δεσμευμένου κεφαλαίου είτε μέσω της εκ νέου κεφαλαιοποίησης της επιχείρησης. Η διάρκεια της ενδιάμεσης χρηματοδότησης είναι συνήθως πέντε με οκτώ χρόνια, ενώ στο προσύμφωνο πώλησης προβλέπεται η δυνατότητα πρόωρης εξόδου.

Αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης δεν απαιτεί τη συμμετοχή ίδιων κεφαλαίων, αφού ο πλοιοκτήτης έχει μόνο την υποχρέωση να πληρώνει τους τόκους στην τράπεζα καθώς και το μέρος στην εταιρεία του mezzanine fund. Οι τράπεζες προσφέρουν καλύτερους όρους πίστωσης, δανειοδότησης και αποπληρωμής και γενικότερα αντιμετωπίζουν με ευνοϊκό τρόπο τις επιχειρήσεις εκείνες που επιλέγουν το mezzanine financing. Άλλο πλεονέκτημα του mezzanine financing είναι η ευνοϊκή φορολόγηση και η εξασφάλιση φορολογικών ελαφρύνσεων στο μισθωτή και φυσικά η βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Φυσικά, και αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης δεν είναι απαλλαγμένος από αρνητικά στοιχεία. Καταρχήν, οι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες είναι κυρίως οργανωμένες σε οικογενειακή βάση αποκλείουν αυτόν τον τρόπο χρηματοδότησης, αφού απαιτεί την εκχώρηση ενός μέρους της ιδιοκτησίας της υπάρχουσας επιχείρησης. Η ναυτιλιακή εταιρεία δηλαδή δεν έχει τον απόλυτο έλεγχο των δραστηριοτήτων της αλλά αναγκάζεται να παίρνει κοινές αποφάσεις.

Τέλος, ο επενδυτής αναλαμβάνει μεγαλύτερο ρίσκο στην ενδιάμεση χρηματοδότηση σε σύγκριση με τον τραπεζικό δανεισμό, γι' αυτό και το φαινομενικό κόστος του mezzanine financing είναι υψηλό.

Έκδοση Ομολόγων (Bonds Issue).

Εταιρείες που χρειάζονται μακροχρόνια χρηματοδότηση εκδίδουν ομολογίες που αποδίδουν ένα συγκεκριμένο ποσό κατά την ημερομηνία λήξης τους, ενώ ο τόκος πληρώνεται ανταλλάσσοντας τα τοκομερίδια που είναι προσαρτημένα στο κύριο στέλεχος του ομολόγου και αντανακλούν την πιστοληπτική κατάταξη του εκδότη. Ο χρόνος αποπληρωμής του δανείου από τον εκδότη μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 3 και 20 χρόνια.

Προκειμένου μια ναυτιλιακή εταιρεία να εκδώσει ομόλογα, πρέπει προηγουμένως να έρθει σε επαφή με κάποιον διεθνή οίκο όπως οι Moods, Standards & Poor's και άλλοι. Στη συνέχεια γίνεται η αξιολόγηση και κατάταξη της εταιρείας (rating), ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο η εταιρεία μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της απέναντι στους αγοραστές των ομολόγων της. Εξετάζεται δηλαδή η ικανότητα της εταιρείας να καταβάλλει τους τόκους και το κεφάλαιο.

Το κύριο πλεονέκτημα της ναυτιλιακής χρηματοδότησης μέσω ομολόγων είναι η αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης, χωρίς να απαιτείται πλήθος εξασφαλίσεων, όπως στα τραπεζικά δάνεια. Επιπλέον, η χρηματοδότηση με έκδοση ομολόγων είναι μακροπρόθεσμη και η διάρκεια της ταυτίζεται σχεδόν με την οικονομική ζωή του πλοίου.

Το βασικό μειονέκτημα αυτού του τρόπου χρηματοδότησης είναι το γεγονός ότι το επιτόκιο καθορίζεται από την αρχή, οπότε είναι πιθανό να προκύψουν προβλήματα λόγω των διακυμάνσεων που παρουσιάζουν ότι τιμές των επιτοκίων.

Ιδιωτικές Επενδύσεις.

Όλο και περισσότεροι θεσμικοί επενδυτές προσελκύνονται στη χρηματοδότηση πλοίων, ακόμα και εάν δεν προέρχονται από το χώρο της ναυτιλίας.

Μια εισηγμένη ναυτιλιακή εταιρεία αναθέτει σε έναν διαχειριστή την αγορά, πώληση και διαχείριση των πλοίων της. Οι εταιρείες όμως αυτές που επενδύουν στα εμπορικά πλοία δεν είναι ναυτιλιακές, στοιχείο το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα θετικό όσον αφορά την αποδοτικότητα της επένδυσης. Ο δανειστής στις περιπτώσεις αυτές μπορεί να είναι κάποιος συνταξιοδοτικός οργανισμός ή κάποια ασφαλιστική εταιρεία. Ο τρόπος αυτός ναυτιλιακής χρηματοδότησης δεν έχει διαδοθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα ούτε έχει θεσμοθετηθεί. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη αγορά στην πράξη είναι προσιτή μόνο για τις ναυτιλιακές εταιρείες υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας.

3.5 Κίνδυνος χρεοκοπίας.

Ο κίνδυνος της χρεοκοπίας συνήθως προέρχεται όταν μία Τράπεζα δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στην κάλυψη των ζημιών από μη εξυπηρετούμενα δάνεια και λόγω αυτού αναγκάζεται να αποχωρήσει από την αγορά. Συνήθεις παράγοντες που οδηγούν σε αυτού του είδους του κινδύνου είναι η λανθασμένη ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης του πελάτη αλλά και η μη ορθή πρόβλεψη για τον τρόπο που θα κινηθεί μελλοντικά η αγορά. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν το απαιτούμενο ύψος εξασφαλίσεων και εσόδων για την αποπληρωμή των δανείων.

Πέραν όμως του κινδύνου της χρεοκοπίας οι ίδιες οι εταιρίες και οι επενδυτές αντιμετωπίζουν διάφορα άλλα είδη κινδύνου ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων τους. Μερικοί από τους οποίους είναι :

- Επιτοκιακός κίνδυνος
- Κεφαλαιακός κίνδυνος
- Κίνδυνος ανάκλησης
- Κίνδυνος διακανονισμού
- Κίνδυνος εκδότη
- Κίνδυνος επανασύνδεσης
- Κίνδυνος ρευστότητας
- Νομικός κίνδυνος
- Νομοθετικός κίνδυνος
- Πιστωτικός κίνδυνος
- Συστημικός κίνδυνος
- Λειτουργικός/Επιχειρησιακός κίνδυνος

Αναφορικά με τη συγκεκριμένη εργασία, είναι σημαντικό να γίνει μία περαιτέρω ανάλυση του όρου Λειτουργικός/Επιχειρησιακός κίνδυνος.

Λειτουργικός ή επιχειρησιακός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο επιχειρησιακός κίνδυνος δεν έχει σχέση με το κεφάλαιο, τον πιστωτικό ή τον συστημικό κίνδυνο. Περιλαμβάνει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις εσωτερικές διεργασίες, στις εργασιακές σχέσεις, στα συστήματα μια επιχείρησης και γενικά αφορά κάθε δυσλειτουργία που οφείλεται στον άνθρωπο. Επιχειρήσεις με μικρότερες απαιτήσεις για ανθρώπινο κεφάλαιο (λ.χ. μικρές "οικογενειακές" ναυτιλιακές εταιρίες) θα έχουν και χαμηλότερο επιχειρησιακό κίνδυνο.

3.6 Σχέδιο << ΒΑΣΙΛΕΙΑ II >>.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, πρωταρχικός στόχος τόσο των τραπεζών όσο και των ναυτιλιακών εταιριών, στις οποίες χορηγούνται τα δάνεια, είναι ο περιορισμός των παραπάνω κινδύνων. Σχετικά λοιπόν με αυτό το θέμα, θα πρέπει να γίνει μία αναφορά στο σχέδιο της Βασιλείας II, το οποίο αφορά βασικές αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα και κατ' επέκταση η εφαρμογή του θα επηρεάσει τη διαδικασία της ναυτιλιακής χρηματοδότησης.

Η συνειδητοποίηση των αδυναμιών του συμφώνου της Βασιλείας I, αλλά και η πίεση της αγοράς οδήγησε στην έναρξη των εργασιών για την αναθεώρησή του από την Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της Βασιλείας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία όφειλε να αναθεωρήσει τις οδηγίες περί κεφαλαιακής επάρκειας, οι οποίες σε αντίθεση με τις συστάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας είναι υποχρεωτικές.

Έτσι, στις 26 Ιουνίου 2004 εκδόθηκε το αναθεωρημένο εποπτικό πλαίσιο της Κεφαλαιακής Επάρκειας, το οποίο είναι γνωστό ως Βασιλεία II και έχει εφαρμοστεί πλήρως απο το 2015. Εστιάζει σε τρεις κύριες περιοχές, συμπεριλαμβανομένων των ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων, του εποπτικού ελέγχου και της πειθαρχίας της αγοράς, οι οποίες είναι γνωστές ως τρεις πυλώνες. Σκοπός είναι να ενισχυθούν και να εποπτευθούν οι διεθνείς τραπεζικές απαιτήσεις. Οι βασικοί στόχοι του νέου Συμφώνου συνίσταται στα ακόλουθα :

- Να αποδοθεί έμφαση στη διαδικασία εποπτικής εξέτασης και στη διαφάνεια της αγοράς.
- Η επαρκής κάλυψη του συνόλου των χρηματοοικονομικών και μη κινδύνων.
- Η σταδιακή σύγκλιση του ύψους των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων προς το οικονομικό κεφάλαιο των τραπεζών, μέσω της αναγνώρισης από τις εποπτικές αρχές της αποτίμησης του κινδύνου που πραγματοποιούν οι ίδιες οι τράπεζες.



Το νέο σύμφωνο της Βασιλείας απαρτίζεται από τρεις πυλώνες :

- Ο πρώτος πυλώνας αφορά τον καθορισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων για την κάλυψη του πιστωτικού και του λειτουργικού κινδύνου.
- Ο δεύτερος πυλώνας αφορά τον καθορισμό του σκοπού στον οποίο αποβλέπει η διαδικασία της αξιολόγησης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών από τις εποπτικές αρχές, καθώς και την θέσπιση των γενικών αρχών και κριτηρίων που θα διέπουν την διαδικασία αυτή.

- Ο τρίτος πυλώνας αφορά την ενίσχυση της πειθαρχίας της αγοράς μέσω της δημοσιοποίησης συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων. Οι τρεις αυτοί πυλώνες του νέου Συμφώνου είναι αμοιβαίως αλληλοενισχυόμενοι.

Κεφάλαιο 4^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΕ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΟΔΟ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

4.1 Σύγκριση και παράθεση αποτελεσμάτων της εφαρμογής των μοντέλων διοίκησης.

Είναι φανερό, ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο συστατικό στην οικοδόμηση μιας υγιούς αγοράς και στην προσέλκυση μακροχρόνιων επενδυτικών κεφαλαίων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις για να μπορέσουν να διακριθούν στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον οφείλουν να αναδιαρθρώσουν τις εσωτερικές δομές οργάνωσης και λειτουργίας τους, με βάση διεθνώς αποδεκτές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι όποιες αλλαγές και προσαρμογές, πέρα από νομοθετικές ρυθμίσεις, οφείλουν να προωθηθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για το δικό τους συμφέρον. Σε κάθε περίπτωση, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να αντλήσουν κεφάλαια από το χρηματιστήριο και να αποκτήσουν μέτοχο μειοψηφίας, είναι υποχρεωμένες να προστατεύουν αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, δημιουργώντας κατάλληλους μηχανισμούς.

Σύμφωνα με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΣΕΔ) η υιοθέτηση των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την άνθηση της υγιούς επιχειρηματικής δραστηριότητας και κατά συνέπεια της ελληνικής οικονομίας.

Ανάγκη για ένα αποτελεσματικό θεσμικό πλαίσιο

Η πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση ταρακούνησε τα θεμέλια της αγοράς, αναδεικνύοντας πλειάδα ερωτηματικών απέναντι στην αποτελεσματικότητα των πρακτικών διακυβέρνησης εισηγμένων εταιρειών.

Στην Ελλάδα, η επερχόμενη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχετικού πλαισίου θα σημάνει την άντληση του μέγιστου δυνατού οφέλους για την ανάκτηση της διεθνούς αξιοπιστίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς και την περαιτέρω ενίσχυση της δυναμικής της, προκειμένου να ικανοποιηθεί η αυξανόμενη επιθυμία των εγχωρίων εκδοτριών εταιρειών και των επενδυτών για πιο ενεργή δραστηριότητα στην πρωτογενή αγορά του χρηματιστηρίου. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, απαιτείται επαρκής συμμόρφωση των εισηγμένων εταιρειών με το σχετικό με την εταιρική διακυβέρνηση θεσμικό πλαίσιο και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Στόχος η διαφάνεια και η ταύτιση αξιών και στρατηγικής

Είναι γεγονός πλέον ότι η έξωθεν καλή μαρτυρία δεν μπορεί να είναι στόχος. Στόχος μπορεί να είναι η επένδυση στην αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη, η διαφάνεια στις αποφάσεις, η ταύτιση αξιών και στρατηγικής. Στόχος, μπορεί να είναι η δημιουργία αξίας για τους μετόχους, για τους συμμετέχοντες των αγορών και την κοινωνία σε μακροπρόθεσμη και διατηρήσιμη βάση.

Αν η επιχείρηση εφαρμόζει ανοικτή και διαφανή διακυβέρνηση, λαμβάνει πιο ποιοτικές αποφάσεις, γίνεται πιο ανταγωνιστική και πιο αποτελεσματική, άρα και πιο βιώσιμη. Οι δε μέτοχοι, είναι πιο πρόθυμοι να συνεχίσουν να επενδύουν στην εταιρεία, επιστώντας παράλληλα την προσοχή των συμμετεχόντων στο ότι θα ήταν σφάλμα να ανταγωνιστούν με βάση το μισθολογικό κόστος. Αντίθετα θα πρέπει να ανταγωνιστούμε ως χώρα της Ευρώπης που διαθέτει θεσμική ανάπτυξη και κράτος δικαίου, ως μία αγορά κεφαλαίου που είναι συμβατή και αναγνωρίσιμη από τους διεθνείς επενδυτές. Και η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα στην ανάδειξη της ελκυστικότητας μιας επενδυτικής πρότασης.

Η εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης εξασφαλίζει το πλαίσιο συνεργασίας του Διοικητικού Συμβουλίου της κάθε εταιρείας με τους επενδυτές της, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μακροπρόθεσμη αξία και να επιτευχθεί η ανάκαμψη ενώ, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ καθώς η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται παραδοσιακά στις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης μίας επιχείρησης, του διοικητικού της συμβουλίου, των μετόχων της και, άλλων μερών, όπως για παράδειγμα εργαζομένων και αντιπροσώπων της.

Αφορά επίσης και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, τα μέσα επίτευξής τους και τον έλεγχο της τήρησης των υιοθετούμενων κανόνων. Συμπερασματικά, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί υποσύνολο του πλαισίου που διέπει τον τομέα της κεφαλαιαγοράς και ειδικότερα τις εισηγμένες εταιρείες. Οι νέοι κανόνες εντάσσονται στην ευρύτερη προσπάθεια για την επανάκτηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών, στην εύρυθμη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς και στη διασφάλιση του συστήματος.

Ως εκ τούτου, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος και η εμπάθυνση της μελέτης των αλλαγών προϋποθέτει την ένταξή τους στο χρηματοπιστωτικό δίκαιο.

4.2 Μελλοντικές τάσεις της παγκόσμιας ναυτιλίας.

Η ναυτιλία σήμερα βρίσκεται σε μια ιδιαίτερα σημαντική φάση εξέλιξης, η οποία οφείλεται στις πολιτικές και οικονομικές αλλαγές που πραγματοποιούνται παγκοσμίως. Έτσι την ναυτιλιακή βιομηχανία ενδιαφέρει πλέον άμεσα και σε πολύ σοβαρό επίπεδο η εικόνα που θα έχει μελλοντικά η ναυτιλιακή αγορά.

Ο βασικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές προοπτικές της ναυτιλιακής αγοράς είναι το ισοζύγιο προσφοράς και ζήτησης της παγκόσμιας ναυτιλίας καθώς επίσης και ο δείκτης που παρουσιάζει τον μέσο όρο της απόστασης μεταφοράς ανά έτος. Έτσι σε περιόδους ύφεσης ο δείκτης αυτός τείνει να μειώνεται και όταν είναι υψηλός τότε αυξάνεται και η λειτουργική αναλογία των πλοίων. Σε γενικές γραμμές η οικονομική ανάπτυξη αντιπροσωπεύεται πάντοτε από την διάρκεια και την ένταση των επενδύσεων στη ναυτιλιακή βιομηχανία, καθώς και από τη δομή της ζήτησης, που εξελίσσεται.

Πέραν όμως των επενδύσεων, που αποτελούν τον πυλώνα της εξέλιξης και της καλής πορείας της ναυτιλιακής αγοράς, άλλος ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας της σύγχρονης ναυτιλίας είναι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.

Η τεχνολογία, ειδικά στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, αλλάζει συνεχώς τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τη ναυτιλιακή πραγματικότητα. Βρισκόμαστε στο μέσον της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης. Έχουμε φύγει, λοιπόν, από την εποχή του Διαδικτύου και της ανταλλαγής πληροφοριών και έχουμε εισέλθει στις αυτόνομες πλατφόρμες. Όπως είναι επόμενο, η ναυτιλία έχει επηρεαστεί από αυτήν την εξέλιξη. Τεχνολογίες όπως είναι τα μεγάλα δεδομένα (BIG DATA), οι βελτιωμένες δορυφορικές επικοινωνίες, η πέμπτη γενιά κινητής τηλεφωνίας, οι νανοτεχνολογίες και όλα τα υπόλοιπα αναμένεται ότι θα επηρεάσουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εμπορική ναυτιλία. Πιο συγκεκριμένα, θα έχουμε συνεχή διασύνδεση πλοίου και ξηράς, βλέποντας το πλοίο σαν κόμβο σε ένα ευρύτερο δίκτυο, ενώ θα υπάρξουν και καινοτομίες που στηρίζονται στις νανοτεχνολογίες, δίδοντάς σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο στα θέματα επιχειρησιακής λειτουργίας της ναυτιλίας όσο και στα θέματα παρακολούθησης και ασφάλειας.

Ζούμε στην εποχή του «e-navigation», ενός καινούργιου πλαισίου που θα ελέγχει τη λειτουργία του πλοίου αλλά και την επικοινωνία του με την ξηρά. Έχει ήδη περάσει από επεξεργασία από τον IMO και τη δεδομένη χρονική στιγμή βρισκόμαστε στο σημείο της στρατηγική διαδικασίας εφαρμογής (strategic implementation plan). Το «e-navigation» προβλέπει την ενοποίηση και επικοινωνία όλων των ηλεκτρονικών συσκευών και υπηρεσιών, σηματοδοτώντας καίρια βήματα για την ποιοτική διασφάλιση του λογισμικού της ναυτιλίας και τη διεπαφή ανθρώπου-μηχανής, δηλαδή τη βελτίωση της χρηστικότητας των ηλεκτρονικών συστημάτων. Αναπόσπαστο μέρος του «e-navigation» συνιστά και ο ηλεκτρονικός ναυτιλιακός κόμβος, το επονομαζόμενο «single window», που έχει να κάνει με τη λειτουργία στους λιμένες μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας, όπου θα συλλέγονται πληροφορίες για όλες τις αφίξεις/αναχωρήσεις των πλοίων καθώς και άλλη εμπορική πληροφόρηση σε ηλεκτρονική

μορφή (π.χ. στοιχεία φορτίων, τελωνειακά δεδομένα), οι οποίες θα προωθούνται στους ενδιαφερομένους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Ευρώπη θα αποτελέσει το πρώτο παράδειγμα μιας διακρατικής διασύνδεσης αυτών των υπηρεσιών «single window».

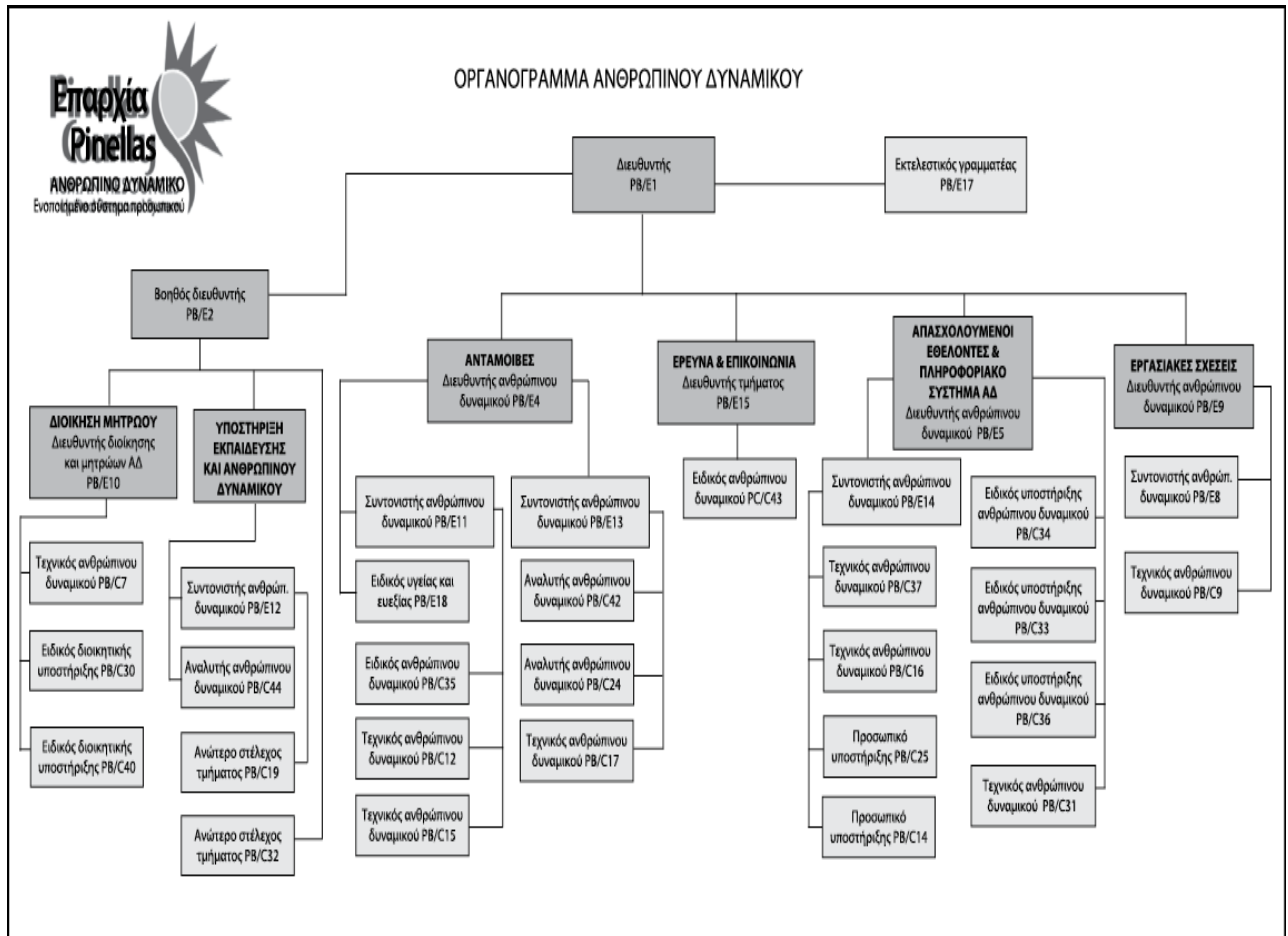
Σχετικά με το μέλλον, η επέκταση του «e-navigation» πιθανότητα να είναι το «e-maritime», ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα με το οποίο επιδιώκεται η διασύνδεση όλων των ναυτιλιακών υπηρεσιών της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως τελωνεία, πρακτορεύσεις, τοπικές ακτοφυλακές κ.λπ. Επίσης, υπάρχει και το ερευνητικό πρόγραμμα «ANNA project», μια νέας γενιάς ναυτιλιακή πύλη, που ίσως μετεξελιχθεί στο επόμενο «single window».

Με τον όρο «BIG DATA» αναφερόμαστε στα «μεγάλα δεδομένα», που έρχονται από διάφορες πηγές, με μεγάλη ταχύτητα, ετερογενή, και μέσω της επεξεργασίας των οποίων εξάγονται αξιοποιήσιμα στοιχεία, που ενδέχεται να φέρουν την επανάσταση στη λειτουργία των πλοίων.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αποτελούν οι νηογνώμονες, οι οποίοι θα μπορούν να ελέγχουν άμεσα και από απόσταση τις κύριες μηχανές των πλοίων, καθώς επίσης και άλλα αντικείμενα της κλάσης τους, χωρίς να απαιτείται από το πλοίο να παραδώσει τα αρχεία που τηρεί στο νηογνώμονα. Κάθε ενδιαφερόμενος θα μπορεί να ελέγχει ανά πάσα στιγμή τη ναυτιλιακή θέση του πλοίου στην υδρόγειο, αλλά και το πλήρωμα θα μπορεί να απολαμβάνει απεριόριστη σύνδεση στο Διαδίκτυο καθ' όλη τη διάρκεια των ταξιδιών. Από τη μεριά του πλοιοκτήτη, φυσικά, όλα τα παραπάνω -πέρα από μέσο βελτίωσης της λειτουργίας του πλοίου- σημαίνουν και επιπρόσθετο κόστος. Για παράδειγμα, κόστος για τη διαδικτυακή προστασία που κρίνεται απαραίτητη, κόστος ελέγχου της ποιότητας του λογισμικού, κόστος νέου εξοπλισμού. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως ο ανταγωνισμός μεταξύ των παρόχων δορυφορικών υπηρεσιών Inmarsat και Iridium ενδέχεται να συμπίψει σημαντικά το παραπάνω κόστος, οδηγώντας το σε χαμηλότερα επίπεδα.

4.3 Η νέα οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εργοδότες πολλές φορές πειραματίζονται παρέχοντας υπηρεσίες ΔΑΔ με νέους τρόπους. Ορισμένοι οργανώνουν πλέον τη ΔΑΔ κάτω από τις εξής ομάδες:



- Η ομάδα της ΔΑΔ μέσω συναλλαγής εστιάζει στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων και εταιρειών παροχής υπηρεσιών (πχ. σύμβουλοι παροχών) ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες ΔΑΔ στους υπαλλήλους μίας επιχείρησης μέσω συναλλαγής (όπως τη μεταβολή των προγραμμάτων παροχών).

- Η ομάδα εταιρικής ΔΑΔ εστιάζει στην υποστήριξη των ανώτερων κλιμακίων μανάτζμεντ για ζητήματα υψίστης προτεραιότητας όπως η ανάπτυξη του μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης.

- ομάδα ενσωματωμένης ΔΑΔ αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής σε ειδικά στελέχη ΔΑΔ (γνωστά και ως «μάνατζερ σχέσεων» ή «συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»), με στόχο την παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.
- Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες ΔΑΔ εντός της επιχείρησης, παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η οργανωτική αλλαγή.

Το παράδειγμα της IBM

Ο Randy MacDonald, επικεφαλής της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού στην IBM, θεωρεί αδόκιμη την τυπική οργάνωση ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε επιμέρους «σιλό» όπως προσλήψεις, εκπαίδευση και εργασιακές σχέσεις. Υποστηρίζει ότι αυτή η τμηματική προσέγγιση συνεπάγεται ότι δεν υφίσταται καμία ομάδα ειδικών των ανθρώπινου δυναμικού που να ασχολείται με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας εργαζόμενων. Γι αυτό και ο MacDonald αναδιοργάνωσε τις λειτουργίες της συγκεκριμένης διεύθυνσης, διαχωρίζοντας τους 330.000 εργαζομένους της IBM σε διοικητικούς και τεχνικούς, μάνατζερ και λειτουργικό προσωπικό. Ξεχωριστές ομάδες ΔΑΔ (οι οποίες αποτελούνται από ειδικούς στις προσλήψεις, την εκπαίδευση ή τις αμοιβές) εστιάζουν πλέον σε κάθε μια από αυτές τις επιμέρους ομάδες εργαζόμενων. Οι ειδικοί βοηθούν τους υπαλλήλους κάθε ομάδας να έχουν πρόσβαση στις γνώσεις, την εκπαίδευση και τις αμοιβές που απαιτούνται.

Η νέα προσέγγιση της IBM αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων ως προς τη ΔΑΔ έχουν αλλάξει. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα «τμήματα προσωπικού» πήραν από άλλες διευθύνσεις τις αρμοδιότητες προσλήψεων και απολύσεων, ενώ συγχρόνως ανέλαβαν τα καθήκοντα μισθοδοσίας και διαχειρίζονταν τα προγράμματα παροχών. Με την εμφάνιση της τεχνολογίας αξιολόγησης των εργαζόμενων, τα τμήματα προσωπικού διεύρυναν το ρόλο τους με την ανάληψη καθηκόντων επιλογής εργαζόμενων, εκπαίδευσης και προαγωγών¹². Η νομοθεσία για τις συνδικαλιστικές ενώσεις τη δεκαετία του 1930 σήμανε ότι έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην προστασία της επιχείρησης κατά τη συνδιαλλαγή της με τις ενώσεις. Η νομοθεσία κατά των διακρίσεων στις δεκαετίες του 1960 και 1970 επέφερε τον κίνδυνο υπέρογκων αγωγών και κυρώσεων, άρα και την επέκταση του «προστατευτικού» ρόλου που είχαν αναλάβει τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μέρες μας, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελούν όχι οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο απαιτεί ένα νέο είδος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταβολή της διαχείρισης προσωπικού σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντανακλά αυτό ακριβώς. Στη συνέχεια θα συνοψίσουμε τις τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργοδότες διαχειρίζονται τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1^ο Μάθημα πηγή ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ. ΣΥΧΗΡ ΟΔΕ, Εισαγωγή στο Management, Σημειώσεις εργαστηρίου.
- **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ - ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ, Διπλωματική εργασία: "Η συμβολή της ποντοπόρου ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία και μελλοντικές προοπτικές", ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ.**
- **ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΩΣ - ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, Διδακτορική Διατριβή με τίτλο: "Κριτική ανάλυση παραδοσιακών μεθόδων χρηματοδότησης ναυτιλιακών επενδύσεων και προτάσεις καινοτομίας", Ψηφία Ελπινίκη - Μαρία, Δεκέμβριος 2006.**
- **Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας - Σχολή Πλοιάρχων, πτυχιακή εργασία: " Μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης στη ναυτιλία", Αρβανιτίδη Γεωργία.**
- **Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού Μακεδονίας - Σχολή Πλοιάρχων, πτυχιακή εργασία: " Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων", Τσιουτσιούλας Αντώνιος, Απρίλιος 2016**
- **Γουλιέλμος Α, (2004) Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων :Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα**
- **Ξανθάκης, Μ., Τσιπούρη, Α. & Σπανός, Α., 2003. Εταιρική Διακυβέρνηση: Έννοια και Μέθοδοι Αξιολόγησης. Αθήνα: Παπαζήση.**
- **Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.**
- **Λαζαρίδης, Θ., Δρυμπέτας Ε. (2011). Εταιρική Διακυβέρνηση – Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία : Εκδόσεις Σοφία Α.Ε**
- **Θανόπουλος Ν.Γιάννης,(2009) Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία INTERBOOKS, Αθήνα**

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- ❖ **Κώδικας εταιρικής διακυβέρνησης του Σ.Ε.Β:** Ιστοσελίδα
<http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/KED SEV InternetVersion updatednew2132011.pdf>
- ❖ <https://www.euretirio.com/leitourgikos-kindynos/>
- ❖ https://el.wikipedia.org/wiki/Εταιρική_χρηματοδότηση
- ❖ **Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Διπλωματική εργασία με θέμα: "Χρηματοδότηση Ελληνικών και Ελληνόκτητων Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων", Ταπάλη Τζούλια**