

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΠΛΟΙΑΡΧΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**«ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ**  
**ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΝΕΑ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑ**

**2021**

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ  
Α.Ε.Ν. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΥΡΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

***ΘΕΜΑ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ  
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.***

**ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΝΤΟΥΜΑΝΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ  
Α.Γ.Μ: 4206**

**Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:**

**Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:**

<i>A/A</i>	<i>Ονοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότητα</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<b><i>ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</i></b>				

***Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ :***

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ</b>	4
1.1 Η Έννοια της Ναυτιλίας	4
1.2 Ελλάδα και Ναυτιλία	4
1.3 Ιστορική Αναδρομή Ελληνικής Ναυτιλίας	6
1.4 Η Θέση της Ελληνικής Ναυτιλίας στον Παγκόσμιο Χάρτη	8
1.5 Κύρια Χαρακτηριστικά του Κλάδου	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	15
2.1 Πως λειτουργεί η διοίκηση και το μάνατζμεντ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων	15
2.2 Το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων	17
2.3 Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα	20
2.4 Ναυτιλιακές εταιρείες	22
2.5 Τα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας	27
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	32
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	36

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία γράφτηκε με ένα γενικότερο θέμα όπως το περιβάλλον εργασίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ώστε να γίνει μια αναφορά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις και να καταγράψει διαπιστώσεις σχετικά με την εφαρμογή στην ναυτιλιακή βιομηχανία με σκοπό την κατανόηση για το πώς λειτουργούν και πως συνεργάζονται όλες οι επιχειρήσεις μεταξύ τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης καθώς και στη δομή των ναυτιλιακών εταιριών στην χώρα μας. Η εργασία χωρίζεται σε δυο κεφάλαια και ξεκινάει με μια γενική αναφορά σε βασικές έννοιες περί πλοιοκτησίας, εφοπλισμού κτλ. Στην συνέχεια επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή και μια επιστημονική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων.

Τέλος, αναφέρονται διάφορα οργανογράμματα και η λειτουργία των ναυτιλιακών εταιριών, καθώς και ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης (ISM CODE), καθώς και τον τρόπο που επηρεάζει την δομή και την λειτουργία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

## **ABSTRACT**

This paper was written on a more general topic such as the work environment of shipping companies, in order to make a reference to shipping companies and to record findings on application in the shipping industry in order to understand how all companies operate and how they work together in matters of administration and organization as well as in the structure of the shipping companies in our country. The work is divided into two chapters and begins with a general reference to basic concepts of shipbuilding, ship owning, etc. Then a historical review and a scientific approach to the organization and management of business is attempted.

Finally, various organizational charts and the operation of shipping companies are mentioned, as well as the International Code of Safe Management (ISM CODE), as well as the way it affects the structure and operation of shipping companies.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

### 1.1 Η Έννοια της Ναυτιλίας

Αρχικά, θα ήταν φρόνιμο να δώσουμε έναν ορισμό σε αυτό που ονομάζουμε ναυτιλία, προκειμένου να μπορέσουμε να αντιληφθούμε καλύτερα την εργασία, ενώ ταυτόχρονα θα μας εντάξει πλήρως στο νόημά της. Ο ορισμός που καλύπτει πλήρως τον όρο ναυτιλία είναι ο εξής: «Ναυτιλία είναι ο κλάδος όπου συμβαίνουν όλες εκείνες οι δραστηριότητες, οι οποίες υποστηρίζουν τις θαλάσσιες μεταφορές τόσο ανθρώπων όσο και υλικών αγαθών». (Γκιζιάκης – Παπαδόπουλος – Πλωμαρίτου, 2010). Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η ναυτιλία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής βιομηχανίας, οπότε θα μπορούσαμε να μιλάμε και για ναυτιλιακή βιομηχανία.

Η ναυτιλία αποτελεί στις μέρες μας αναπόσπαστο στοιχείο των ειρηνικών διεθνών εμπορικών συναλλαγών της ανθρωπότητας. Πλοία διαφόρων τύπων, μεταφέρουν καθημερινά σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης ανθρώπους, ξηρά και υγρά φορτία σε συσκευασμένα ή χύμα μορφή, οχήματα και ζώα. Με τον τρόπο αυτό το σύνολο των εμπορικών πλοίων, τα οποία φέρουν την σημαία ενός κράτους αποτελούν το εμπορικό ναυτικό του κράτους αυτού. Η ναυτική βιομηχανία, λοιπόν, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων γύρω από τις θαλάσσιες μεταφορές. Η παγκόσμια ναυτιλία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις εθνικές βιομηχανίες, οι οποίες λειτουργούν και ελέγχονται μέσω της ναυτιλιακής νομοθεσίας.

### 1.2 Ελλάδα και Ναυτιλία

Η Ελλάδα είναι μια χώρα των 11 εκατομμυρίων κατοίκων και παρόλο αυτά είναι μια παγκόσμια δύναμη στο κλάδο της ναυτιλίας, με εμβέλεια πολύ μεγαλύτερη από αυτή των Η.Π.Α., Βρετανίας ή Γερμανίας. Ένας από τους μεγαλύτερους εμπορικούς στόλους είναι ελληνικής ιδιοκτησίας, ενώ η αξία του ελληνικού εμπορίου σύμφωνα με πρόσφατα δημοσιεύματα ανέρχεται σε 90 δις ευρώ. Αυτό σημαίνει πως η αξία του ελληνικού στόλου είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από την αξία των στόλων των

άλλων κρατών, ενώ φαίνεται πως χωρίς τους Έλληνες εφοπλιστές δεν λειτουργεί τίποτα στην παγκόσμια ναυσιπλοΐα, αφού καθορίζουν το εμπόριο όσο κανένα άλλο έθνος. Είναι γνωστό, ότι από το 19<sup>ο</sup> αιώνα η ακτοπλοΐα είναι μια βιομηχανία που ρυθμίζεται σε μεγάλο βαθμό από το κράτος και τους νόμους στο οποίο βρίσκεται. Έτσι, και στην Ελλάδα από το 1947, η κρατική παρέμβαση στο κλάδο της ναυτιλίας άρχισε να κάνει την εμφάνισή της.

Με τις εν λόγω ρυθμίσεις είναι απαραίτητο στην σύγχρονη εποχή κάθε πλοιοκτήτρια εταιρεία να έχει την σημαία της χώρας της, κάτι που σημαίνει ότι θα πληρώνει κάποιους φόρους και επιβαρύνει για να έχει το πλοίο της την εκάστοτε σημαία. Ακόμη, για να χρησιμοποιεί την σημαία της χώρας της, είναι αναγκαίο κάθε ναυτιλιακή εταιρεία να γράφεται στο νηολόγιο της χώρας που ανήκει. Το νηολόγιο είναι ένα βιβλίο δημοσίου χαρακτήρα που υπάρχει στα λιμάνια. Με άλλα λόγια είναι οι εγγραφές όλων των στοιχείων του πλοίου που φέρει την εκάστοτε σημαία, από το όνομα του πλοίου και του ιδιοκτήτη μέχρι το βάρος του σκάφους και το προϊόν που μεταφέρει. Είναι σημαντικό να τονιστεί, όμως, ότι κάθε χώρα έχει διαφορετική νομοθεσία, όπου άλλοτε είναι πιο βαριά και άλλοτε πιο οικονομική. Είναι φυσιολογικό, η Ελλάδα να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις αυτής της λίστας λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας και αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος που πολλές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες δεν φέρουν την ελληνική σημαία.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε τον Ιούνιο του 2017 διαπιστώθηκε ότι από τις συνολικά 200 μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων, οι 146 δεν διαθέτουν ούτε ένα πλοίο με ελληνική σημαία, ενώ μόνο οι 54 εταιρείες διαθέτουν από τουλάχιστον ένα πλοίο. Με άλλα λόγια, η στήριξη της ελληνικής σημαίας περιορίζεται σε μικρό αριθμό Ελλήνων εφοπλιστών, ενώ οι περισσότεροι αποφεύγουν την εγγραφή στο ελληνικό νηολόγιο. Οι λόγοι είναι αρκετοί, οι κυριότεροι όμως όλων, η βαριά φορολογία και το ασταθές ρυθμιστικό πλαίσιο. Αυτό διαφαίνεται, αν αναλογιστεί κανείς πως για να φέρει την ελληνική σημαία ένα πλοίο μεσαίου μεγέθους η φορολογία είναι περίπου 400.000 € ακριβότερη το χρόνο σε σύγκριση με άλλες σημαίες, όπως Λιβερίας, Παναμά, Ονδούρας κ.τ.λ.

Ωστόσο, το εντυπωσιακότερο στοιχείο από την επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας, σχετικά με το στόλο των «Greeks», είναι ότι 18 είναι οι εφοπλιστές που φέρουν την ελληνική σημαία στα πλοία τους, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι ο Γιάννης Αγγελικούσης μαζί με την αδερφή του Άννα Αγγελικούση, ο Ανδρέας

Μαρτίνος και ο Διαμαντής Διαμαντίδης οι οποίοι αποτελούν τρεις πολύ σημαντικούς πυλώνες για την ελληνική ναυτιλία , καθώς κατέχουν τα περισσότερα πλοία που φέρουν την ελληνική σημαία. Σημαντικοί είναι και άλλοι εφοπλιστές για την ελληνική ναυτιλία , στοιχεία των οποίων παρατίθενται στο παρακάτω (σχήμα 1.1).



Σχήμα 1.1. Έλληνες Εφοπλιστές που στηρίζουν την Ελλάδα.

### 1.3 Ιστορική Αναδρομή Ελληνικής Ναυτιλίας

Η ιστορία της ελληνικής ναυτιλίας είναι μεγάλη, αφού στην επιστήμη και στην τέχνη της ναυσιπλοΐας οι Έλληνες υπήρξαν πρωτοπόροι, καινοτόμοι και δάσκαλοι των υπόλοιπων λαών. Αυτό είναι εύκολο να διαπιστωθεί, αν αναφέρουμε ότι ο Έλληνας από τα αρχαιότερα χρόνια ήταν στενά συνδεδεμένος με την θάλασσα και την εκμετάλλευσή της. Όροι όπως, θάλασσα, βαπόρι, ταξίδι και γενικώς ότι σχετίζεται με την ναυτιλία, αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της ψυχής και του DNA του Έλληνα. Η γεωπολιτική θέση της Ελλάδας τόσο για την Ευρώπη όσο και για τον Παγκόσμιο πολιτισμό παίζει σημαντικό ρόλο και σημασία αφού είναι η χώρα που ενώνει τις τρεις από τις πέντε ηπείρους (Ευρώπη – Αφρική – Ασία ). Η συνεχής ανάπτυξη της ελληνικής ναυτιλίας διαφαίνεται και από την εξέλιξη των πλοίων κατά την διάρκεια των χρόνων, καθώς τα πλοία από τους κορμούς και τις σχεδίες που υπήρχαν κατά την παλαιολιθική – νεολιθική εποχή έφτασαν να γίνουν σήμερα υπερσύγχρονα, μεγάλα και άνετα πλοία τόσο για τις μεταφορές υλών και πετρελαίου όσο και για τις μεταφορές ανθρώπων και οχημάτων.



Πιο συγκεκριμένα, η ιστορία ξεκινάει από τις σχεδίες που κατασκευάζονταν από κορμούς δέντρων και συνεχίζει με τις περίφημες «Τριήρεις», το πλοίο μάχης «Βυζαντινός Δρόμων» που κυριάρχησε στη Μεσόγειο επί πολλούς αιώνες, το «Σέμπεκ ή Μυστικό» του 17<sup>ου</sup> αιώνα, πλοίο γρήγορο και ελαφρύ κατάλληλο για μεταφορά πετρελαίου, τα ατμόπλοια του 19<sup>ου</sup> αιώνα μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση και καταλήγει στα υπερσύγχρονα πλοία του σήμερα.



**Εικόνα 1.1.** Ακριβές Αντίγραφο Αρχαίας Ελληνικής Τριήρους (Χρονολογία : 7<sup>ος</sup> - 4<sup>ος</sup> αιώνας π.Χ.).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει να επισημάνουμε και την ιστορία της σύγχρονης ελληνικής ναυτιλίας τακτικών γραμμών, η οποία ξεκινάει το 1857 στη Σύρο, οπότε και ιδρύθηκε η Ελληνική Ατμοπλοΐα ,ενώ μέχρι τις παραμονές του Ά Παγκοσμίου Πολέμου είχαν ιδρυθεί ακόμη δέκα ατμοπλοϊκές επιβατικές ακτοπλοϊκές εταιρείες και οι οποίες γιγαντώθηκαν κατά τα επόμενα έτη. Εξίσου σημαντική είναι φυσικά η ίδρυση της Υπερωκεάνιου Ελληνικής Ατμοπλοΐας το 1907, που σύνδεσε για πρώτη φορά τον Πειραιά και την Ελλάδα με την Νέα Υόρκη και την Αμερική. Έπειτα, τα επόμενα χρόνια και πιο συγκεκριμένα τη μεταπολεμική περίοδο, τα υπερωκεάνια αρχίζουν και λειτουργούν και ως κρουαζιερόπλοια. Από το 1970 και μετά έχουμε την είσοδο και την εδραίωση των εταιρειών λαϊκής βάσης με αφετηρία την Κρήτη, καθώς και άλλες που σύνδεσαν τα μεγάλα νησιά του Αιγαίου και του Ιονίου.



**Εικόνα 1.2.** Το πρώτο υπερωκεάνιο ταξίδι από τον Πειραιά για την Νέα Υόρκη από το πλοίο "Μωραΐτης" στις 4 Ιουλίου 1907.

Σήμερα σε όλους τους ωκεανούς και τις θάλασσες θα συναντήσουμε την ελληνική σημαία να κυματίζει περήφανα στις πρύμες πλοίων όλων των τύπων. Παρακάτω, παρατίθενται διαχρονικά στοιχεία που συμπεραίνουμε από μελέτες που έγιναν από το Ναυτιλιακό Επιμελητήριο Ελλάδος, τόσο για τον αριθμό πλοίων που είναι υπό ελληνικό έλεγχο όσο και για τον αριθμό πλοίων που φέρουν την ελληνική σημαία.

#### **1.4. Η Θέση της Ελληνικής Ναυτιλίας στον Παγκόσμιο Χάρτη**

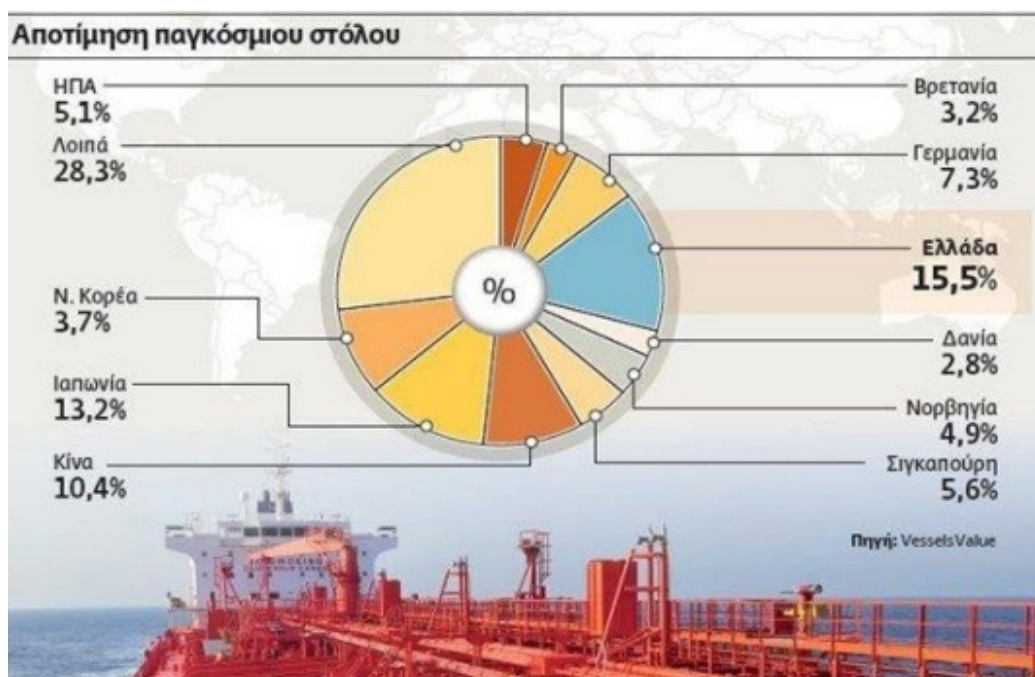
Αδιαμφισβήτητη παραμένει η πρωτιά της Ελληνικής Ναυτιλίας στην παγκόσμια ναυτιλιακή αρένα. Είναι γνωστό ότι η Ελλάδα στο κλάδο και τον χώρο της Ναυτιλίας είναι ασυναγώνιστη τα τελευταία χρόνια, καθώς κάθε χρόνος που περνάει συνεχώς αυξάνει τα πλοία της και την χωρητικότητά τους. Είναι βέβαια σημαντικό να τονιστεί, ότι αυτό που συμβαίνει είναι ακόμη εντυπωσιακότερο, εάν αναλογιστεί κανείς ότι εδώ και περίπου μια επταετία η Ελλάδα βρίσκεται σε περίοδο κρίσης, αλλά παρόλο αυτά όχι μόνο κατάφεραν οι Έλληνες πλοιοκτήτες να διατηρήσουν την πρώτη θέση, αλλά μπόρεσαν να διευρύνουν και την απόσταση που τους χωρίζει από τις υπόλοιπες πολύ μεγάλες δυνάμεις στο χώρο της Ναυτιλίας.

Σύμφωνα με τον υπολογισμό της λονδρέζικης εταιρείας Vessels Value το 2014 οι Έλληνες πλοιοκτήτες είχαν συνολικά περισσότερα από 4.500 πλοία ,δηλαδή κατείχαν το 15% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου. Σύμφωνα με άλλες επίσημες έρευνες τον Ιουλίου 2017, διαφαίνεται πως ο ελληνικός στόλος έχει 5.272 πλοία στην

κατοχή του, αξίας περίπου 90 δις ευρώ, ο μεγαλύτερος στο κόσμο, βάσει Ολικής Χωρητικότητας (Gross Tonnage), κάτι το οποίο διαπιστώνεται στο παρακάτω (σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2. Η Ελλάδα Πρώτη στον Παγκόσμιο Χάρτη (Πηγή: [www.vesselsvalue.com](http://www.vesselsvalue.com)).



Σχήμα 1.3. Η Ελλάδα πρώτη στο Παγκόσμιο Χάρτη (Πηγή: [www.vesselsvalue.com](http://www.vesselsvalue.com))

Η επιχειρηματική αυτή ελληνική επιτυχία οφείλεται κυρίως στη διασύνδεση του ελληνικού πνεύματος με τη θάλασσα και τις θαλάσσιες μεταφορές από τα προαιώνια χρόνια. Οι νέοι επιχειρηματίες και εφοπλιστές έχουν πολλά να ωφεληθούν

από την προσεκτική μελέτη της ελληνικής ναυτιλίας , η οποία απέδειξε πως μπορεί να επιβιώσει και να αντέξει σε όλες τις δραματικές αλλαγές ανά τους αιώνες, τόσο σε καιρούς πολέμου όσο και σε καιρούς με δυσμενείς οικονομικό – πολιτικό περιβάλλον λόγω βαθιάς οικονομικής κρίσης. Ακόμη, είναι ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, σύμφωνα με τον Γεώργιο Γράτσο, πρόεδρος του Ναυτικού Επιμελητηρίου Ελλάδος, μεταξύ 2014 – 2015, είναι ότι ο μέσος όρος ηλικίας του υπό ελληνικό έλεγχο στόλου είναι 11,5 έτη έναντι 13,9 του διεθνούς στόλου. Επίσης, όσον αφορά τα ποσοστά που «κατέχει» η Ελλάδα στην παγκόσμια ναυτιλία, σύμφωνα με τα στοιχεία του ISL Bremen, την 1η Ιανουαρίου 2015, ο ελληνόκτητος στόλος αποτελούσε βάσει χωρητικότητας, το 18,6% του παγκόσμιου στόλου, αφού η συνολική χωρητικότητα των πλοίων ήταν άνω των 285 εκατομμυρίων dwt.

Αναλυτικότερα τα ποσοστά, κατά κατηγορία πλοίων, είχαν ως εξής:

- Oil tankers (Δεξαμενόπλοια): 26,6%
- Chemical & Product carriers (Φορτηγάχημικώνπροϊόντων): 13%
- Liquified Gas carriers (Φορτηγά υγροποιημένου αερίου): 10,4 %
- Bulkers (Φορτηγά χύδην φορτίου): 20,9 %
- Container vessels (Πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων): 9,26%
- General cargo (Γενικούφορτίου): 3,6%
- Passenger vessels (Επιβατηγά): 3,1%.

## 1.5 Κύρια Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Η ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία είναι σίγουρα μια ιδιαίτερη περίπτωση βιομηχανίας τόσο για τον ευρωπαϊκό χάρτη όσο και για τον παγκόσμιο και η ανάλυσή της χρήζει ιδιαίτερης σημασίας. Είναι σημαντικό, λοιπόν, σε αυτό το σημείο της εργασίας να παρουσιάσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου της επιβατηγού ναυτιλίας, ώστε να υπάρχει περαιτέρω κατανόηση τόσο αυτού όσο και της λειτουργίας του κατά τη διάρκεια του έτους:

- Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του κλάδου της ελληνικής ναυτιλίας είναι σαφώς η έντονη εποχικότητα της ζήτησης. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό, μπορεί κάποιος να αναλογιστεί ότι τουλάχιστον τα μισά δρομολόγια των ακτοπλοϊκών γραμμών συμβαίνουν κατά την τουριστική περίοδο, δηλαδή κατά την περίοδο μεταξύ Απριλίου και Αυγούστου. Από το παραπάνω αυτό στοιχείο αντιλαμβάνεται κανείς ότι η ελληνική ναυτιλία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία του τουρισμού.

- Ένα δεύτερο ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι το μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης που παρουσιάζεται στις εταιρείες του κλάδου, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Αυτό διαπιστώνεται, αν σκεφτεί κανείς ότι οι τρεις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου έχουν περισσότερο από το 50% της συνολικής μεταφοράς επιβατών.
- Ένα τρίτο εξίσου κύριο χαρακτηριστικό που συνδέεται αρκετά με το δεύτερο είναι πως η εικόνα της ελληνικής ακτοπλοϊκής αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί ως ολιγοπωλιακή. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό, αν εξαιρέσουμε τους δημοφιλείς προορισμούς και τις ακτοπλοϊκές γραμμές Α κατηγορίας, στους οποίους δραστηριοποιούνται περισσότερες από μία εταιρείες και εστιάσουμε στα περισσότερα νησιά και τις ακτοπλοϊκές γραμμές Β & Γ κατηγορίας, δηλαδή στα δρομολόγια των λεγόμενων άγονων γραμμών, εμφανίζεται συχνά έντονο το φαινόμενο του μονοπωλίου.
- Τέλος, ένα αρκετά σημαντικό και ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι η παρουσία γραμμών χαμηλής επιβατικής κίνησης και ταυτόχρονης κοινωνικής ανάγκης εξυπηρέτησής τους. Αυτό όμως επιδρά αρνητικά για τον κλάδο, αφού δημιουργούνται και γίνονται δρομολόγια χωρίς σημαντικό κέρδος για τις επιχειρήσεις.

Στην σημερινή εποχή κάθε τομέας και κλάδος στον ελλαδικό χώρο παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα, τα οποία υπήρχαν και κατά το παρελθόν και δεν μπόρεσαν να αντιμετωπιστούν ή δεν δόθηκε ιδιαίτερη σημασία σε αυτά από τους αρμόδιους. Σήμερα, όμως, τα προβλήματα αυτά είναι περισσότερο εμφανή λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που περνάει η χώρα μας και σαφώς τέτοιου είδους προβλήματα υπάρχουν και στον κλάδο της ελληνικής ναυτιλίας, προβλήματα που χρειάζεται να ξεπεράσει ο κλάδος, προκειμένου να συνεχίσει να παραμένει βιώσιμος και κερδοφόρος. Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει, λοιπόν, ο κλάδος της ναυτιλίας στις μέρες μας είναι:

1. **Κίνδυνος Ρευστότητας:** Το σημαντικότερο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κλάδος της ναυτιλίας είναι αναμφίβολα ο υψηλός κίνδυνος ρευστότητας, λόγω της υποχώρησης των μεγάλων οικονομικών μεγεθών αλλά και των κρατικών επιχορηγήσεων από το κράτος. Η ανυπαρξία ρευστότητας οφείλεται κυρίως σε καθυστερημένα έσοδα που προέρχονται από τις άγονες γραμμές, αλλά κυρίως από την ανυπαρξία ταμειακών ροών. Τέλος, πέρα των

προηγούμενων, η καθυστερημένη καταβολή των συμφωνηθέντων αποζημιώσεων είναι κάτι το οποίο βυθίζει τον κλάδο ακόμα σε πιο μεγάλη ύφεση.

- 2. Διακύμανση Καυσίμων:** Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στον κλάδο της ναυτιλίας είναι σαφώς η συνεχείς διακυμάνσεις (κυρίως αυξήσεις) στις τιμές των καυσίμων. Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχής αύξηση στην τιμή των καυσίμων, κάτι το οποίο αυξάνει το ήδη υψηλό κόστος λειτουργίας των εταιρειών. Πέρα από αυτό όμως, ιδιαίτερα σημαντικό είναι πως οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν μπορούν να κάνουν με ακρίβεια προβλέψεις για τα λειτουργικά τους κόστη με αποτέλεσμα πολλές φορές να βρίσκονται προ εκπλήξεων.
- 3. Ποιότητα Υπηρεσιών:** Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συνεχώς μειώνεται τόσο για τους καλοκαιρινούς – τουριστικούς μήνες όσο και για το χειμώνα. Η μεγάλη κίνηση σε περιόδους αιχμής (κυρίως το καλοκαίρι, τα Χριστούγεννα και το Πάσχα), οδηγεί στην ανεπαρκή εξυπηρέτηση και στην μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το οποίο διογκώνεται συνεχώς με το πέρασμα των χρόνων. Ακόμη, η εξυπηρέτηση ορισμένων νησιών το χειμώνα είναι ανεπαρκής, διότι η κίνηση σε αυτά είναι ιδιαίτερα μειωμένη και δεν υπάρχει υψηλό κέρδος για τις ναυτιλιακές εταιρείες αν δημιουργούνται τακτικά δρομολόγια.
- 4. Θεσμικό Πλαίσιο:** Η ανάλυση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την ακτοπλοΐα καταλήγει στην προφανή διαπίστωση ότι αυτό είναι εξαιρετικά περίπλοκο. Οι νόμοι στην Ελλάδα συνεχώς αλλάζουν, πράγμα που μετατρέπει αρκετές φορές απλές και ευέλικτες διαδικασίες σε δυσκίνητες υποθέσεις, με αποτέλεσμα το σύστημα να μην λειτουργεί αποτελεσματικά.
- 5. Λιμενική Υποδομή:** Πολλά δρομολόγια δεν διαρθρώνονται σωστά και ορθολογικά, καθώς πολλά πλοία αναχωρούν σχεδόν τις ίδιες ώρες. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η παρούσα λιμενική υποδομή του Ελληνικού ακτοπλοϊκού συστήματος έχει άμεση ανάγκη αναβάθμισης, καθώς υπάρχουν σημαντικά προβλήματα τόσο στην κίνηση των φορτηγών – πλοίων όσο και στο τρόπο που διακινούνται τα οχήματα μέσα στα λιμάνια. Τα παραπάνω γίνονται πιο εύκολα κατανοητά, αν αναλογιστεί κανείς τη κακή πρόσβαση στα λιμάνια, τη κυκλοφοριακή συμφόρηση στις γύρω περιοχές από αυτά, στην αδυναμία

εξυπηρέτησης περισσότερων από δύο αφίξεων πλοίων την ίδια στιγμή και την μη διασύνδεσή τους με άλλα μεταφορικά μέσα.

- 6. Λοιπά Προβλήματα:** Εκτός των ήδη αναφερόμενων προβλημάτων – δυσλειτουργιών, υπάρχει και μια σειρά προβλημάτων που πλήττει γενικότερα τον κλάδο της ναυτιλίας. Ένα από αυτό είναι σαφώς η επιβολή υποχρεωτικών εκπτώσεων σε κάποιες πληθυσμιακές ομάδες, όπου πλέον δεν συνοδεύεται με την αντίστοιχη οικονομική κρατική αποζημίωση όπως συνέβαινε παλαιότερα. Ακόμη, σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η μη ανανέωση του ακτοπλοϊκού στόλου, αφού η μέση ηλικία αυτού είναι αρκετά υψηλή τα τελευταία χρόνια. Τέλος, ιδιαίτερο πρόβλημα αποτελεί η απελευθέρωση των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών με την άρση του καμποτάζ, γεγονός που σηματοδοτεί ραγδαίες εξελίξεις στο επίπεδο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων εταιρειών του κλάδου.

Αδιαμφισβήτητα, τα προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, πλήττουν το κλάδο της ναυτιλίας και θέτουν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα πολλών ναυτιλιακών εταιρειών. Οι συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν, αν δεν προσπαθήσουν μαζί κράτος και πολιτεία να περιορίσουν ή ακόμη και να εξαλείψουν τα παραπάνω προβλήματα, ίσως είναι οδυνηρές. Τέτοιου είδους συνέπειες μπορεί να είναι η οριστική διακοπή δρομολογίων προς κυρίως άγονες γραμμές καθώς και η ακινησία πλοίων. Επομένως, είναι απολύτως κατανοητό πως είναι αναγκαίο να παρθούν ορισμένα μέτρα, ώστε ο κλάδος της ναυτιλίας να παραμείνει βιώσιμος και να συνεχίσει να αναπτύσσεται με το πέρασμα των χρόνων. Οπότε, προκειμένου να λυθούν κάποια εκ των σημαντικότερων προβλημάτων, είναι σημαντικό να υπάρχει αρχικά μείωση του λειτουργικού κόστους των ναυτιλιακών εταιρειών, όπου και αν αυτό είναι εφικτό, ενώ εξίσου σημαντικό είναι να υπάρξει περαιτέρω βελτίωση του ακτοπλοϊκού δικτύου και των συγκοινωνιών μεταξύ των νησιών.

Όσο αναφορά, λοιπόν, την μείωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων, μονόδρομος αποτελεί η μείωση του ΦΠΑ, καθώς όπως σημειώνεται ο ΦΠΑ για τις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες και επιχειρήσεις κυμαίνεται στα υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με κάθε άλλη χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ακόμη, περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους θα υπάρξει αν μειωθούν οι τιμές στα καύσιμα πετρελαίου που χρησιμοποιούνται από τα πλοία ή ακόμη και η αντικατάστασή τους με υγροποιημένο αέριο, τύπου LNG. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε σημαντικό θα είναι να υπάρξει βελτίωση του ακτοπλοϊκού δικτύου, κάτι το οποίο μπορεί να συμβεί με την εφαρμογή

του συστήματος «Hub and Spoke», δηλαδή με το σύστημα ανταποκρίσεων, όπως συμβαίνει και με άλλα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (π.χ. λεωφορεία).

Το σημαντικότερο βέβαια είναι να υπάρξει μια σταθερά οικονομική και πολιτική κατάσταση στη χώρα και να εκπονηθεί ένα στρατηγικό πλαίσιο ανάπτυξης και ενίσχυσης του κλάδου της ναυτιλίας, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω οι ναυτιλιακές υποδομές. Επιπρόσθετα, χρειάζεται να δημιουργηθούν όλες εκείνες οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ενίσχυση των παραναυτιλιακών επιχειρήσεων, ενώ σημαντικό είναι να καμφθεί και το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, που τόσο προβλήματα και καθυστερήσεις προκαλεί. Στον αντίποδα, αν ξεπεραστούν ορισμένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που μαστίζουν την σημερινή εποχή τόσο την Ελλάδα και την κοινωνία της όσο και τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι προοπτικές για το μέλλον της ναυτιλίας μας είναι πολύ ευοίωνες, αφού η επενδυτική δραστηριότητα των Ελλήνων εφοπλιστών είναι εντυπωσιακή.

Συγκεκριμένα, όπως έχει προαναφερθεί σήμερα υπάρχουν 404 παραγγελίες στα μεγαλύτερα ναυπηγεία του κόσμου για τάνκερ και φορτηγά πλοία ύψους 21 δις ευρώ από το Μάιο του 2016. Επίσης, όσο αναφορά την προοπτική και την εξέλιξη του κλάδου της ναυτιλίας, παρατηρούμε ότι σύμφωνα με μελέτες του IOBE, οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να συνεισφέρουν με τις εισροές τους παραπάνω από το 10% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ είναι εφικτό να καλύψουν παραπάνω από 550 χιλιάδες θέσεις εργασίας. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι όντως η δυναμική και οι δυνατότητες της ελληνικής ναυτιλίας είναι πολύ μεγάλες. Η προσφορά της τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία της χώρας μπορεί να ξεπεράσει πολλές προσδοκίες, αρκεί να ακολουθηθούν ορισμένα σημαντικά βήματα, ώστε ο κλάδος να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός τόσο στον Ευρωπαϊκό Χάρτη όσο και στον Παγκόσμιο. Εξάλλου, δεν είναι τυχαία η πρώτη θέση που κατέχει η Ελληνική Ναυτιλία τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, ενώ κάπου εδώ μπορούμε να αναφέρουμε και την διαχρονική φράση του «Ζακ Λακαριέρ» που μας οδηγεί ακόμη και σήμερα.

***«Ο πλούτος και η δύναμη των Ελλήνων βρίσκεται εκεί όπου βρισκόταν και στην εποχή του Οδυσσέα: στη θάλασσα»*** ( Jacques Lacarrière ,1925-2005).



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

## ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 2.1 Πως λειτουργεί η διοίκηση και το μάνατζμεντ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων

Για να κατανοήσουμε τον όρο Management θεωρούμε απαραίτητη την αποτύπωση της έννοιας. Σύμφωνα με τους Robbins και Coulter<sup>64</sup> το Management είναι μια συνεχής διαδικασία συντονισμού και ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων σε μία επιχείρηση έτσι ώστε να ολοκληρώνονται αυτές αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η διαδικασία του μάνατζμεντ της στρατηγικής ακολουθεί μία διαδικασία που απαρτίζεται από 8 βήματα:

- Στο πρώτο στάδιο καθορίζεται η «Αποστολή» της εταιρείας, δηλαδή ο λόγος ο σκοπός ύπαρξης της.
- Το δεύτερο στάδιο επεξεργάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διότι καθορίζει αδιαμφισβήτητα ένα δεσμευτικό πλαίσιο στις ενέργειες των μάνατζερ διότι σύμφωνα με τις καταστάσεις που επικρατούν καθορίζονται οι εναλλακτικές λύσεις.
- Το τρίτο στάδιο είναι ο εντοπισμός ευκαιριών τους θετικούς δηλαδή εξωτερικούς παράγοντες αλλά και απειλών, δηλαδή τους αρνητικούς παράγοντες που λειτουργούν σε βάρος της επιχείρησης.
- Το τέταρτο στάδιο διαπραγματεύεται τους πόρους της επιχείρησης, ασχολείται δηλαδή με τα ταμειακά διαθέσιμα, τους ανθρώπινους πόρους αλλά και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Εξετάζει κατά γενική ομολογία κατά πόσο είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική έναντι των υπολοίπων.
- Το πέμπτο στάδιο έχει να κάνει με τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης εννοώντας φυσικά την βελτίωση των αδυναμιών και διατήρηση των είδη υπαρχόντων δυνατών σημείων.
- Το έκτο στάδιο αφορά τον προσδιορισμό των στρατηγικών γενικότερα για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Το έβδομο αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών με σωστή οργάνωση.

- Εν τέλη το όγδοο στάδιο διαπραγματεύεται την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων που πάρθηκαν καθώς και αν υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ειδικά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις σημαντικό στοιχείο στην στρατηγική είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους εξαιτίας των οικονομικών δυσχερειών ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στο ευρύ φάσμα της παγκόσμιας ναυτιλιακής βιομηχανίας, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διατηρούν την αυτονομία τους, παρουσιάζοντας τον δικό τους ιδιαίτερο και χαρακτηριστικό τρόπο οργάνωσης και διοίκησης. Σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι ναυτιλιακές διαφέρουν και αποτελεί σημαντικό γεγονός το ότι η ναυτιλιακή οικονομική σχετίζεται με το μάνατζμεντ και την προσπάθεια εφαρμογής του ιδανικού τρόπου διοίκησης σε μια ναυτιλιακή εταιρεία. Το μάνατζμεντ μιας ναυτιλιακής εταιρείας αλλά και η σωστή του λειτουργία στηρίζεται σε ορισμένες αρχές και στοιχεία που σε περίπτωση που ισχύσουν και τηρηθούν αυξάνουν την απόδοση της επιχείρησης.

Για να λειτουργεί μια επιχείρηση ναυτιλιακή ομαλά και προσοδοφόρα αρχικά θα πρέπει όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες να κατανέμονται, αλλά και η ανάληψη των καθηκόντων και των ευθυνών να υπάρχει δυνατότητα να γίνεται με εξουσιοδότηση. Ακόμη η υπακοή, η πειθαρχία, το να θέτει η επιχείρηση ομαδικά στόχους, η ύπαρξη σταθερών στελεχών, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών καθώς και η ύπαρξη προϊσταμένων και διευθυντών που συντονίζουν και υφισταμένων αλλά και η ενότητα και η ισότητα σίγουρα βοηθούν μια επιχείρηση να αναδειχθεί και να αναβαθμιστεί αλλά για να καταφέρει να συντονιστεί μία τέτοιου είδους επιχείρηση χρειάζεται πηγές, οικονομικές, ανθρώπινες, φυσικές και τεχνολογικές. Η επιχείρηση χρειάζεται κεφάλαια και επενδύσεις.

Ακόμη χρήσιμο είναι να διαθέτει εξοπλισμό και πρώτες ύλες, οργανωμένη διανομή, τοποθέτηση του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης αλλά και εφαρμογή της απαραίτητης τεχνογνωσίας. Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να παρουσιάζει και να πρεσβεύει ένα κοινά αποδεκτό και μη αμφισβητούμενο στόχο και μια αρεστή σε όλους επιδίωξη. Η ορθή εφαρμογή του μάνατζμεντ απαιτεί την επίτευξη της σωστής δομής της επιχείρησης αλλά και την τοποθέτηση του κάθε στελέχους σε αρμόδια θέση με παράλληλο καθορισμό των καθηκόντων και των ευθυνών που στον καθένα αντιστοιχούν και αρμόζουν. Η ομαλή διεξαγωγή τόσο των υποστηρικτικών όσο και των παραγωγικών λειτουργιών είναι θεμελιώδους σημασίας. Μία από τις προτεραιότητες που θέτει το μάνατζμεντ σε μία

επιχείρηση είναι και η διασφάλιση της ποιότητας με δυνατότητα να εγγυηθεί για αυτά στους πελάτες της. Στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου οδηγεί η σωστή συντήρηση των πλοίων αλλά και η τοποθέτηση καταρτισμένου πληρώματος σε αυτά. Η εύρεση του σωστού έμπιστου προμηθευτή, η επικράτηση ευνοϊκών συνθηκών και όρων πλεύσης και οι κατάλληλες διασυνδέσεις και συνεργασίες έχουν και αυτά τη συμβολή τους. Η σωστή διαχείριση, η εξισορρόπηση εσόδων και εξόδων, η χάραξη της ορθής πορείας και στρατηγικής έχουν επιπροσθέτως μεγάλη σημασία στο να επέλθει η οργάνωση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης με τον κατάλληλο τρόπο. Ο διοικητικός τομέας λοιπόν έχει ακριβώς αυτό το σκοπό. Η υιοθέτηση της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής και η πορεία βάσει αυτής αναμφισβήτητα ευνοούν την λειτουργική δραστηριοποίηση της επιχείρησης.

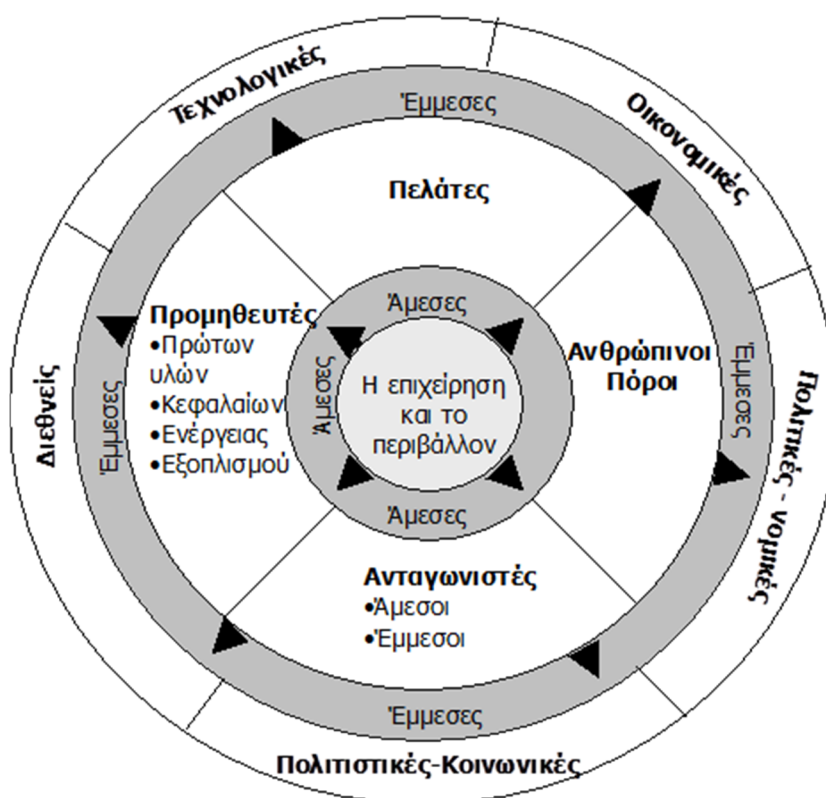
## **2.2 Το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων**

Με βάση την ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ναυτιλιακής βιομηχανίας που προηγήθηκε, θα επιχειρηθεί η ανάλυση του σύνθετου περιβάλλοντος λειτουργίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και η επισήμανση των περιορισμών που μπορεί να δημιουργήσει στην λειτουργία τους. Το εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία τόσο μεμονωμένων επιχειρήσεων όσο και βιομηχανιών στο σύνολο. Μια από τις βασικές φροντίδες της διοίκησης πρέπει να είναι η προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει την επιχείρηση με διάφορους τρόπους (Miller, 1998, 73):

- Παρέχει ευκαιρίες τις οποίες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν και περικλείει απειλές τις οποίες επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές,
- Διαμορφώνει τους κανόνες για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται στην βιομηχανία που δραστηριοποιείται,
- Επηρεάζει την διαθεσιμότητα κρίσιμων για τη λειτουργία της πόρων/συντελεστών της παραγωγής,
- Επηρεάζει τις επιθυμητές αποδόσεις των εναλλακτικών τοποθετήσεων της επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις που επηρεάζουν την επιχείρηση και βρίσκονται έξω από αυτή, οι οποίες διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει δυνάμεις που είναι προφανείς και έχουν άμεση επίδραση στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και δυνάμεις που έχουν έμμεση επίδραση. Το περιβάλλον λειτουργίας δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση αλλά και απειλές στις επιχειρήσεις. Με δεδομένο ότι το περιβάλλον λειτουργίας δεν είναι στατικό, αλλά μεταβάλλεται αδιάκοπα, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να λαμβάνουν υπόψη τα στοιχεία και τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αναγνωρίζουν και να αξιολογούν τις μεταβολές που σημειώνονται έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιδράσουν με τον κατάλληλο τρόπο. Για να ανταποκριθούν όμως στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος πρέπει να προσπαθήσουν να το προβλέψουν έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένες για τις αλλαγές, όταν αυτές εμφανιστούν.



**Σχήμα 2.1.** Το περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων.

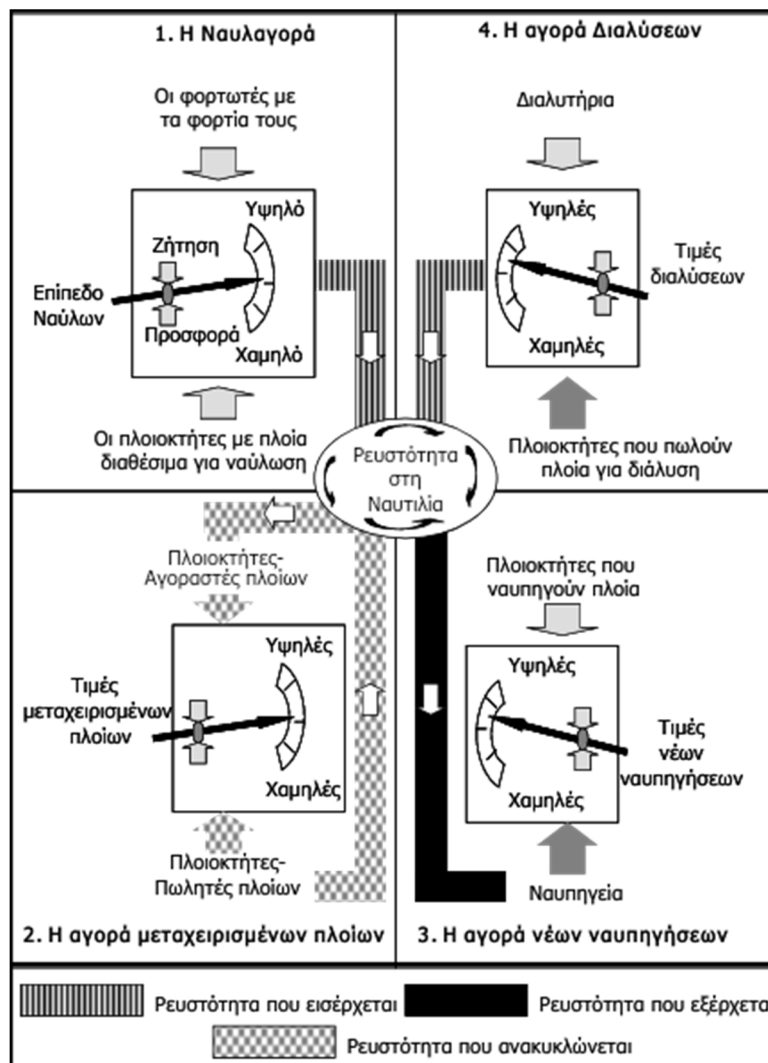
Πηγή: Donnelly, J.H., Gibson, J.L., and Ivancevich, J.M., *Fundamental of Management*, Irwin, 9th edition, 1995, σελ.46.

Όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2., οι δυνάμεις που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες (Donnelly-Gibson and Ivancevich, 1995, κεφ.2):

- Τις **άμεσες** που ασκούν μια άμεση και ευθεία επίδραση στον οργανισμό
- Τις **έμμεσες** που επηρεάζουν το κλίμα ή διαφορετικά το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και μπορούν υπό ορισμένες συνθήκες να μεταβληθούν σε άμεσες

Ως ένα βαθμό αυτές οι δυνάμεις είναι απρόβλεπτες και δύσκολο να ελεγχθούν.

Ακριβώς γι' αυτό είναι κρίσιμο για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν αυτές τις δυνάμεις, να κατανοούν τις αλληλεπιδράσεις τους και την αληθινή τους επίδραση στην επιχείρηση.



Σχήμα 2.2. Το άμεσο περιβάλλον λειτουργίας της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Πηγή: Προσαρμογή από M. Stopford, *Maritime Economics*, Routledge, 1997, σελ. 80.

### 2.3. Η επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα

Η επιχείρηση είναι οικονομική μονάδα στα πλαίσια της οποίας συνδυάζονται συστηματικά οι συντελεστές της παραγωγής, με σκοπό όπως, με την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν αμέσως ή εμμέσως στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, επιτύχουν την πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται στον φορέα ή τους φορείς της (Παπαδόπουλος, 1983, 50). Αποτελείται από τα άτομα και τους άλλους παραγωγικούς πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και λειτουργιών. Οι λειτουργίες αυτές οργανώνονται και διευθύνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης για την παραγωγή και διανομή στην αγορά, αγαθών ή υπηρεσιών που να ικανοποιούν τους πελάτες (Κανελλόπουλος, 1994, 88).

Η επιχείρηση ασχολείται με την αντιμετώπιση του βασικού οικονομικού προβλήματος που είναι η στενότητα των πόρων (παραγωγικών συντελεστών) και η διάθεσή τους με τρόπο που να ικανοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες ανάγκες. Σε επίπεδο εθνικής οικονομίας το βασικό οικονομικό πρόβλημα αντιμετωπίζεται με αποφάσεις σε τρία επίπεδα:

1. Τι προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να παραχθούν και σε ποιες ποσότητες;
2. Με ποιο συνδυασμό παραγωγικών πόρων πρέπει να παραχθούν αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;
3. Για ποιον πρέπει να παραχθούν αυτά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, δηλαδή πως θα γίνει η διανομή τους μεταξύ των παραγωγικών δυνάμεων;

Σε επίπεδο επιχείρησης, η αντιμετώπιση του οικονομικού προβλήματος απαιτεί αντίστοιχα αποφάσεις σε τρία επίπεδα:

1. Αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει
2. Αποφάσεις σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους, τις προμήθειες, τη χρήση κεφαλαίων κ.α.
3. Αποφάσεις σχετικά με τους τομείς της αγοράς στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί.

Τα τρία αυτά επίπεδα απόφασης, τόσο από τη σκοπιά του κράτους όσο και από τη σκοπιά της επιχείρησης περιέχονται στον πίνακα 2.1.

**Πίνακας 2.1.** Σύγκριση επιπέδου κράτους και επιχείρησης.

Σε επίπεδο κράτους	Σε επίπεδο επιχείρησης
Τι προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να παραχθούν;	Αποφάσεις σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει
Με ποιο συνδυασμό πόρων πρέπει να παραχθούν	Αποφάσεις σχετικές με ανθρώπινους πόρους, προμήθειες, χρήση κεφαλαίων κ.α.
Για ποιους θα παραχθούν;	Αποφάσεις σχετικά με τους τομείς της αγοράς στους οποίους θα δραστηριοποιηθεί

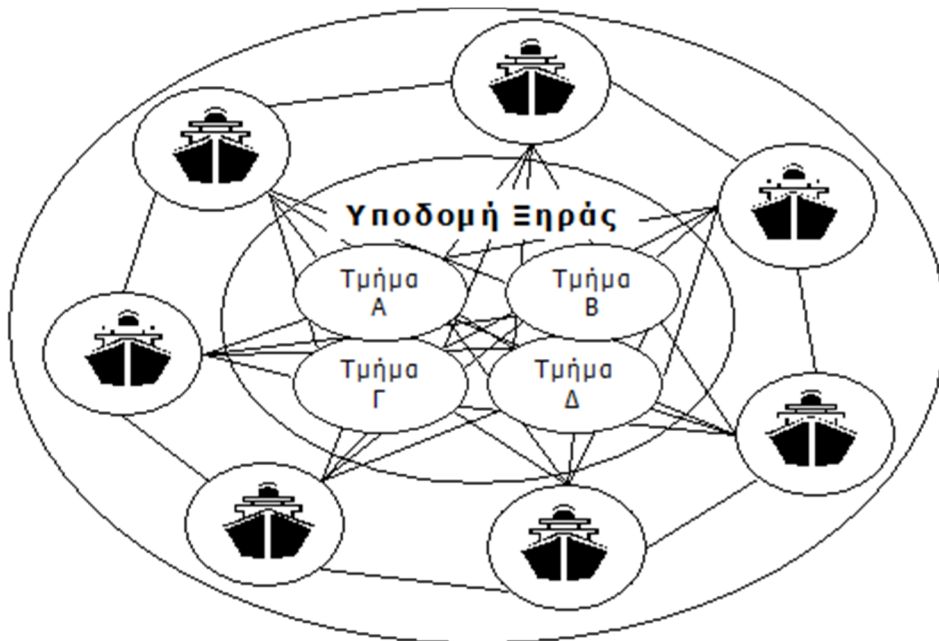
Πηγή: Προσαρμογή από Paul G. Keat and Phillip K.Y. Young, Managerial Economics.

Economic Tools for Today's Decision Makers, Prentice Hall, 2000, Table 1.1.

Η επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων και αλληλεξαρτώμενων μερών που έχουν κοινό σκοπό, όπως για παράδειγμα τα διάφορα τμήματα που λειτουργούν στο εσωτερικό της. Από την άποψη αυτή μπορούμε να θεωρήσουμε τις επιχειρήσεις σαν συστήματα, που λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον και έχοντας σαν βασικό κίνητρο το κέρδος, αναζητούν επιχειρηματικές ευκαιρίες, χρησιμοποιούν παραγωγικούς πόρους, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες των πελατών τους και αναλαμβάνουν επιχειρηματικούς κινδύνους. Αυτό το βασικό χαρακτηριστικό προϋποθέτει συντονισμό των αλληλοσυνδεδεμένων και αλληλεξαρτώμενων μερών της επιχείρησης και ταυτόχρονα επικοινωνία και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Οι μεταβολές του περιβάλλοντος λειτουργίας είναι πιθανό να αποτελέσουν για την επιχείρηση ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη ή απειλές που μπορεί να οδηγήσουν σε συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της ή σε αναστολή της λειτουργίας της και να απαιτούνται προσαρμογές για την αξιοποίηση ή την αντιμετώπισή τους αντίστοιχα.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι οι οικονομικές μονάδες που χρησιμοποιούν τους συντελεστές της παραγωγής για την παραγωγή και παροχή των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Κατά την παραδοσιακή αντίληψη, βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι το κέρδος. **Η προσέγγιση αυτή όμως είναι περιοριστική καθώς επικεντρώνει περισσότερο στη βραχυχρόνια περίοδο. Για το λόγο αυτό θεωρούμε ότι βασικός στόχος κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του**

**πλούτου στη μακροχρόνια περίοδο.** Για την υλοποίησή του, τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις (οι ναυτιλιακοί επιχειρηματίες) καλούνται να επιλέξουν τις αγορές-τομείς στις οποίες θα δραστηριοποιηθούν, τους τύπους των πλοίων που απαιτούνται για αυτό και τη χρονική στιγμή που θα υλοποιηθεί η επένδυση. Παράλληλα, καλούνται να λάβουν αποφάσεις σχετικά με το είδος χρηματοδότησης που θα επιλεγεί, τα κεφάλαια που θα αντληθούν, την απαιτούμενη ασφαλιστική κάλυψη και το είδος της διαχείρισης που απαιτείται για τη λειτουργία των πλοίων<sup>1</sup> (Downard, 1990, 7).



Σχήμα 2.3. Η ναυτιλιακή επιχείρηση σαν σύστημα

## 2.4. Ναυτιλιακές εταιρείες

Οι ναυτιλιακές εταιρίες που υπάρχουν ανά τον κόσμο είναι αρκετές. Στην παρούσα εργασία, ενώ μέχρι τώρα αναλύσαμε το γενικότερο κλάδο της ναυτιλίας στην Ελλάδα, από εδώ και στο εξής θα συνεχίσουμε με την ανάλυση ναυτιλιακών εταιριών που ανήκουν στον επιβατηγό κλάδο της ναυτιλίας και που εδρεύουν στην χώρα της Ελλάδας, οπότε και η μελέτη μας θα γίνει σε ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες. Οι εταιρίες που θα ασχοληθούμε, λοιπόν, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πέντε και αυτές με τη σειρά παρουσιάσής της είναι οι Minoan Lines, Blue Star Ferries, Hellenic Seaways, Anek Lines και Lane Sea Lines.

<sup>1</sup>



- Παρουσίαση της Minoan Lines

Η εταιρία Minoan Lines αποτελεί μια δύναμη που για σαράντα έξι (46) χρόνια πρωταγωνιστεί στο χώρο της ναυτιλίας και πιο συγκεκριμένο στην επιβατηγό ναυτιλία. Η Minoan Lines είναι μια εκ των κορυφαίων ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών και αυτό διότι διαθέτει υπερσύγχρονο στόλο πλοίων, ο οποίος σε καθημερινή βάση ενώνει λιμάνια και ανθρώπους με ασφάλεια και άνεση. Η συγκεκριμένη εταιρία ιδρύθηκε στις 25 – 5 – 1972 (ΦΕΚ 939 – 25/5/1972) με την επωνυμία «Μινωικές Γραμμές Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρία» και με διακριτικό τίτλο «MINOAN LINES».

Η έδρα της εταιρίας είναι στο μεγαλύτερο νησί της Ελλάδος, τη Κρήτη, και πιο συγκεκριμένα στο Δήμο Ηρακλείου Κρήτης και είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών με αριθμό 11314/06/B/86/13. Το προσδόκιμο ζωής της εταιρίας έχει οριστεί από τη διοίκηση μέχρι το 2052, προφανώς με δυνατότητα παράτασης. Όσον αφορά τη δραστηριότητα για τις Μινωικές Γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι εξ ολοκλήρου στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας τόσο σε γραμμές του εσωτερικού της Ελλάδας όσο και σε γραμμές του εξωτερικού (κυρίως Ιταλία). Πιο συγκεκριμένα, επικεντρώνεται στην ακτοπλοϊκή σύνδεση του Ηρακλείου με τον Πειραιά και της Πάτρας με την Ιταλία. Είναι σίγουρα μια από τις κορυφαίες ελληνικές ναυτιλιακές εταιρίες με υπερσύγχρονο στόλο, που μεταφέρει καθημερινά με ασφάλεια, άνεση και πολυτέλεια ανθρώπους και οχήματα από λιμάνι σε λιμάνι.

Η εταιρία Minoan Lines εδραιώθηκε στη πρωτοπορία λόγω της ποιότητας και της ασφάλειας που παρέχει στους πελάτες της, στο δυναμισμό και το σεβασμό που έχει προς το περιβάλλον, το οποίο επετεύχθη με την αντικατάσταση παλαιών πλοίων με νέα υπερπολυτελή ταχύπλοα πλοία και την δημιουργία νέων ανταγωνιστικών δρομολογιακών γραμμών τόσο εντός όσο και εκτός των θαλάσσιων συνόρων της Ελλάδας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε περισσότερα λιμάνια και σταθμούς. Τέλος, η εταιρία διαθέτει πιστοποιήσεις από ελληνικούς και ξένους οργανισμούς για την Ασφαλή και Ποιοτική Μεταφορά εν Πλω, οι οποίες αποτελούν το πυρήνα της φιλοσοφίας και των ενεργειών της Minoan Lines σε ξηρά και θάλασσα. Η εταιρία, λοιπόν, έχει στη κατοχή της Πιστοποιητικό ασφάλειας ISM (International Safety Management) από την Επιθεώρηση Εμπορικών Πλοίων / Υ.Ε.Ν. και Πιστοποίηση ISO 9001 από τη RINA.

Ο στόλος, λοιπόν, της εταιρίας αποτελείται από 4 πλοία με συνολική μεταφορική ικανότητα 10.700 επιβάτες και 3.326 Ι.Χ. οχημάτων. Τα πλοία εκτελούν δρομολόγια μεταξύ Ελλάδας – Ιταλίας, μέσω της γραμμής Πάτρα – Ηγουμενίτσα – Αγκώνα –

Τεργέστη, καθώς και στο εσωτερικό της Ελλάδας, μέσω της γραμμής Ηράκλειο – Πειραιάς.

- Παρουσίαση της Blue Star Ferries

Η εταιρία Blue Star Ferries αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στις ελληνικές και διεθνής θάλασσες. Η εταιρία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες στην ελληνική ναυτιλία και στα είκοσι τέσσερα (24) χρόνια παρουσίας της τόσο στα ελληνικά όσο και στα διεθνή ύδατα έχει συνδέσει το όνομά της άρρηκτα με τον ελληνικό τουρισμό. Η εταιρία Blue Star Ferries ιδρύθηκε το 2000 στην Βούλα Αττικής και είναι μία από τις μεγαλύτερες Ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στις θαλάσσιες μεταφορές επιβατών, οχημάτων και φορτίων στην Ελλάδα και την ευρύτερη Μεσόγειο. Η συγκεκριμένη ναυτιλιακή εταιρία δρομολογεί πλοία σε περισσότερους από 20 προορισμούς και ο στόλος που διαθέτει είναι υπερσύγχρονος, τηρώντας όλα τα πιστοποιητικά ασφάλειας και ποιότητας. Αναλυτικότερα, διαθέτει τα πιστοποιητικά Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000, Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2004 και το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000.

Πιο συγκεκριμένα, η Blue Star Ferries ιδρύθηκε το 1965, ως Strintzis Lines, από την οικογένεια Στρίντζη στη Κεφαλλονιά. Η εταιρία επονομάστηκε και επανιδρύθηκε το 2000, ως Blue Star Ferries, όταν και αποτελεί θυγατρική του ομίλου Attica Group κατά 48%. Η αδερφή εταιρία της είναι η Superfast Ferries, η οποία ομοίως ανήκει στον όμιλο Attica Group και η συνεργασία τους είναι αρκετά καλή. Ο στόλος, λοιπόν, της εταιρίας αποτελείται από 6 πλοία με συνολική μεταφορική ικανότητα 6.332 επιβάτες και 1.598 Ι.Χ. οχημάτων.

- Παρουσίαση της Hellenic Seaways

Η Hellenic Seaways είναι η μεγαλύτερη ελληνική ναυτιλιακή εταιρία που δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές επιβατών, οχημάτων και φορτίων στην Ελλάδα και την ευρύτερη Μεσόγειο. Η εταιρία διαθέτει στόλο με περισσότερα από 15 πλοία και οι προορισμοί και τα δρομολόγια ξεπερνούν τα 35 τόσο στην Ηπειρωτική όσο και στη Νησιωτική Ελλάδα, προσφέροντας ολοκληρωμένες, ασφαλείς και ποιοτικές υπηρεσίες εν πλω στους επιβάτες της. Η Hellenic Seaways δραστηριοποιείται στις ελληνικές θάλασσες για περισσότερα από δέκα τρία (13) χρόνια και πρόκειται για

τη μεγαλύτερη ελληνική ακτοπλοϊκή εταιρία, η οποία με τα 18 συμβατικά και ταχύπλοα πλοία της εξυπηρετεί 36 προορισμούς στη νησιωτική και ηπειρωτική Ελλάδα.

Η μητρική εταιρία ιδρύθηκε το 2005 στο Πειραιά με την επωνυμία «ΧΕΛΛΕΝΙΚ ΣΗΓΟΥΕΪΣ Α.Ν.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «HELLENIC SEAWAYS». Η εταιρία διακρίνεται για τη φιλική και άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της, την άνεση και πολυτέλεια στις ξενοδοχειακού τύπου υποδομές των πλοίων της και την ποιότητα και καθαριότητα των χώρων εστίασης και υγιεινής. Όραμα της εταιρίας είναι η συνέχιση της πρωτοπορίας του κλάδου μέσα από δύο βασικούς άξονες:

- Την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς
- Την τήρηση υψηλών επιπέδων ασφαλείας κατά τη λειτουργία των πλοίων της, διασφαλίζοντας την προστασία της ζωής των επιβατών και των πληρωμάτων της όσο και την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος.

Ο στόλος, λοιπόν, της εταιρίας αποτελείται από 18 πλοία με συνολική μεταφορική ικανότητα 18.134 επιβάτες και 3.816 Ι.Χ. οχημάτων.

- Παρουσίαση της Anek Lines

Η ναυτιλιακή εταιρία Anek Lines, με σύνθημα την πρωτοπορία και επίκεντρο τον επιβάτη, έφερε την ποιοτική εξέλιξη στις θαλάσσιες μεταφορές συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του κλάδου της ναυτιλίας και ανοίγοντας νέους θαλάσσιους δρόμους στο Αιγαίο και την Αδριατική. Η ναυτιλιακή εταιρία πρωτοπορεί στο κλάδο της ναυτιλίας τα τελευταία πενήντα ένα (51) χρόνια και η συμβολή της στην άνετη και ασφαλή μετακίνηση επιβατών και οχημάτων από την Κρήτη προς την Ηπειρωτική Ελλάδα ήταν μεγάλη. Η εταιρία ιδρύθηκε στις 10 Απριλίου του 1967 με την επωνυμία « Ανώνυμη Ναυτιλιακή Εταιρεία Κρήτης Α.Ε. » και τον διακριτικό τίτλο « ANEK LINES » και μέτοχοί της ήταν απλοί άνθρωποι της Μεγαλονήσου.

Η Anek Lines είναι η πρώτη εταιρία λαϊκής βάσης και η ιδέα της ίδρυσής της προέκυψε από την ανάγκη ύπαρξης και βελτίωσης των υπηρεσιών της ακτοπλοϊκής σύνδεσης της Κρήτης με την Ηπειρωτική Ελλάδα. Η δραστηριότητα της εταιρίας στο χώρο της επιβατηγού ναυτιλίας ξεκίνησε το Σεπτέμβριο του 1970 με τη δρομολόγηση του πρώτου πλοίου της, του αλησμόνητου «ΚΥΔΩΝ», στη γραμμή Χανιά – Πειραιάς. Η Anek Lines είχε μεγάλη εξέλιξη από τότε μέχρι σήμερα και πλέον ο αριθμός των ιδιόκτητων πλοίων της είναι 9, τα οποία είναι ελληνικού νηολογίου και πιστοποιημένα με τα Διεθνή Συστήματα Ασφαλείας και Ποιότητας ISM & ISPS Systems, ISO & HACCP αντίστοιχα.

Τέλος, η εταιρία διοικείται από 15μελές συμβούλιο και απασχολεί κατά μέσο όρο 900 άτομα σε πληρώματα και Διοικητικές Υπηρεσίες ξηράς. Η έδρα της είναι τα Χανιά, σε ιδιόκτητα υπερσύγχρονα γραφεία, τα οποία διαθέτουν μεγάλο συνεδριακό κέντρο με δυνατότητα φιλοξενίας 500 ατόμων. Ο στόλος, λοιπόν, της εταιρίας αποτελείται από 9 πλοία με συνολική μεταφορική ικανότητα 14.928 επιβάτες και 5.288 I.X. οχημάτων.

- Παρουσίαση της Lane Sea Lines

Η Lane Sea Lines ιδρύθηκε το 1993 στον Άγιο Νικόλαο Λασιθίου με την επωνυμία «Λασιθιώτικη Ναυτιλιακή Εταιρία ΑΕ» και δραστηριοποιείται στο κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας, όπως άλλωστε και οι τέσσερις προαναφερθείς εταιρίες. Πιο συγκεκριμένα, δραστηριοποιείται στο Αιγαίο Πέλαγος, ενώ στην ιστοσελίδα της εταιρίας, προκειμένου να μας δώσει τις αξίες, το όραμα και την αποστολή της, υπάρχει το παρακάτω κείμενο: «Το Αρχιπέλαγος το Αιγαίο μας είναι μια μοναδικότητα. Με το πλοίο μας, Βιτσέντζος Κορνάρος, συνεχίζοντας την παραδοσιακή ακτοπλοΐα, σας φέρνουμε κοντά στους ονειρεμένους νησιωτικούς τόπους. Το Αιγαιοπελαγίτικο γαλάζιο, οι θάλασσες των ονείρων, οι καλοσυνάτοι νησιώτες, τα δρομάκια με τους καφενέδες και την ελληνική ψυχή, είναι τα δικά μας λιμάνια. Σε αυτούς τους τόπους που αγαπούμε, εκεί που γεννηθήκαμε, εκεί σας ταξιδεύουμε, με ανθρωπιά και αξιοπρέπεια».

Η Lane Sea Lines, πρόκειται σήμερα για θυγατρική εταιρία του Ομίλου της Ναυτιλιακής Εταιρείας Κρήτης ΑΕ ( Anek Lines ). Επομένως, όπως και ο στόλος της Anek Lines, έτσι και το πλοίο Βιτσέντζος Κορνάρος έχει όλες τις πιστοποιήσεις από τα Διεθνή Συστήματα Ασφαλείας και Ποιότητας ISM & ISPS Systems, ISO & HACCP αντίστοιχα. Η εταιρία Lane Sea Lines, έχει στην κατοχή της ένα πλοίο, το οποίο αποτελεί και τον στόλο της. Το πλοίο αυτό, όπως προαναφερθήκαμε ονομάζεται Βιτσέντζος Κορνάρος και η χωρητικότητά του είναι:

- Επιβάτες: 502 ( Χειμώνα ) – 942 ( Καλοκαίρι )
- Οχήματα: 280 ΙΧ Κάποια σημαντικά στοιχεία για τις ανέσεις που υπάρχουν στο εν λόγω πλοίο και που θα ενδιέφεραν είναι ότι το πλοίο διαθέτει κλιματισμό σε όλους τους χώρους, εστιατόρια, self service, bar-cafe, open bar, TV-video, αναρρωτήριο και τουριστικό γραφείο πληροφοριών.

Ακόμη, για τα άτομα με αναπηρίες παρέχονται όλες οι διευκολύνσεις για ένα άνετο ταξίδι, αφού υπάρχουν αναβατόριο, σημάνσεις και πληροφοριακά στοιχεία στην γραφή

Braille, αυτοδυναμία κίνησης στους χώρους του πλοίου, μετάδοση αναγγελιών με οπτικοακουστικά μέσα, θέσεις ασφάλισης αμαξιδίων σε όλους τους χώρους παραμονής, καθορισμός μελών πληρώματος για παροχή βοήθειας κατά την παραμονή στο πλοίο αλλά και σε περίπτωση ανάγκης.

## 2.5 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, παισιωμένο 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. Ειδικότερά:

- Master General Accounts (M.G.A.)

Πρόκειται για τους λογαριασμούς των πλοιαρχών 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 Ε.Ν. 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 Επιχειρήσεων, 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. 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 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 και ο οποίος κοινώς αποκαλείται «αρχικαπετάνιος». Πρόκειται για το τμήμα εκείνο που ελέγχει τον ειδικό λογαριασμό Master's 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) 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 ένα 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 πλοιάρχους 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 το 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 Ε.Ν..

- 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 Διαχειρίσεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα με γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών Ε.Ν. 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 Ε.Ν. 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. Δεν είναι μόνο τα πλοία και το ναυτιλιακό γραφείο που συνιστούν μία ναυτιλιακή επιχείρηση. Κυρίως την αποτελούν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ψυχή μίας εταιρείας. Εάν μία ναυτιλιακή είναι καλά οργανωμένη σε τμήματα, τα οποία είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένους υπαλλήλους, οι οποίοι διαπνέονται από πνεύμα καλής συνεργασίας και ομαδικότητας και οι οποίοι ξεχωρίζουν για την εργατικότητα και το φιλότιμό τους, τότε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αναπτυχθεί και θα επιτύχει θεαματικά αποτελέσματα. Το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε ναυτιλιακής επιχείρησης παράγει γνώση. Η γνώση δεν είναι τίποτα άλλο από πληροφορία, η οποία περνάει μέσα από τα φίλτρα της ερμηνείας, της σκέψης και του περιβάλλοντος και η μοναδικότητα της οποίας στα πλαίσια μίας ναυτιλιακής επιχείρησης διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη συνεχή



λειτουργία, επιτυχία, ανάπτυξη και εξέλιξή της. Η γνώση συνιστά την κύρια πηγή που παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα στη ναυτιλιακή εταιρεία.

Η γνώση ενώ υπάρχει εκ φύσεως στα άτομα, και ειδικότερα στους εργαζομένους που την παράγουν, την αναγνωρίζουν, την αρχειοθετούν, έχουν πρόσβαση σε αυτή και την εφαρμόζουν φέροντας εις πέρας τα καθήκοντά τους. Στα πλαίσια μίας ναυτιλιακής εταιρείας η διακίνηση αυτή της γνώσης είναι βαρύνουσας σημασίας και επιτυγχάνεται μέσω της αρμονικής και αγαστής συνεργασίας των ποικίλων τμημάτων της. Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία βέβαια δημιουργεί και ακολουθεί τις δικές της ξεχωριστές πολιτικές και πρακτικές.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γίνεται αντιληπτό ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση διαφέρει από κάθε άλλη μορφή επιχείρησης ως προς την οικονομική της δραστηριότητα. Καταρχήν η διαφορετικότητα της στηρίζεται στις υπηρεσίες που προσφέρει μέσα από τα πλοία της, οι οποίες έχουν διεθνή χαρακτήρα. Η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι παγκοσμιοποιημένη και εντάσεως κεφαλαίου. Τα πλοία κινούνται σε όλα τα σημεία της γης, σε αντίθεση με τη σταθερότητα που μπορεί να έχει κάποια άλλη εμπορική επιχείρηση με σταθερή βάση. Επίσης, υφίσταται ένα συνεχή ανταγωνισμό που λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο και δεν υπόκειται σε κρατικές παρεμβάσεις. Το κόστος των υπηρεσιών της ναυτιλιακής επιχείρησης δεν είναι δυνατό να προϋπολογισθεί με ακρίβεια διότι τα στοιχεία που το συνθέτουν (πχ καύσιμα, εφόδια, λιμενικά τέλη, δαπάνες φορτοεκφόρτωσης), υπόκεινται σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις, τόσο χρονικά όσο και τοπικά.

Επιπλέον, ο ναύλος που καταβάλλεται για τη θαλάσσια μεταφορά, δεν εξαρτάται από το κόστος της αλλά διαμορφώνεται διεθνώς ανάλογα με τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης. Σχετικά με την ανάλυση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε ότι η νοοτροπία των Ελλήνων εφοπλιστών για τη συμμετοχή τους στην ναυτιλιακή αγορά, η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων, ήταν χαρακτηριστικά που οδηγούσαν στον σχηματισμό μιας κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις και καθόριζαν τον τρόπο διοίκησης τους. Η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας των επιχειρήσεων θεωρούμε ότι αποτελεί την προϋπόθεση για την κατανόηση των οργανωτικών και διοικητικών προτύπων και των ιδιαιτεροτήτων που εμφάνιζαν οι επιχειρήσεις αλλά και για την διατύπωση των προτάσεων που αφορούν αυτά τα ζητήματα.

Στο σύνολο τους σχεδόν, οι επιχειρήσεις διατηρούσαν οργανωτικές δομές που στηρίζονταν στη λειτουργική τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Το χαρακτηριστικό αυτό αύξανε την ευελιξία και προσαρμοστικότητα, ενώ ταυτόχρονα, επέτρεπε τη διατήρηση του ελέγχου των επιχειρήσεων από τους πλοιοκτήτες τους.

Στην κυριαρχία της λειτουργικής τμηματοποίησης εκτός από την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα συνέβαλαν επίσης η ειδίκευση του στόλου των επιχειρήσεων και οι στρατηγικές που εφαρμόζονταν. Αυτά τα χαρακτηριστικά λειτούργησαν θετικά

για την ναυτιλία καθώς οδήγησαν στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων, την ανανέωση του εφοπλιστικού επαγγέλματος και τη συνολική ανάπτυξη της ναυτιλίας. Την ίδια στιγμή όμως λειτούργησαν μέχρι ένα βαθμό περιοριστικά καθώς συνέβαλαν στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης δημιουργούσε περιορισμούς σε ένα ποσοστό επιχειρήσεων.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πλοιοκτήτες τους, αν και κατείχαν την τεχνογνωσία για τη συμμετοχή στην αγορά, δεν είχαν απαραίτητα και τις διοικητικές ικανότητες που απαιτούνταν για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά αυτά όμως θα δημιουργήσουν ακόμα μεγαλύτερους περιορισμούς στο άμεσο μέλλον, εν όψει των μεταβολών από τη πλήρη εφαρμογή του "Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης" (ISM Code). Η καθιέρωση ενιαίων προτύπων στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων παγκοσμίως θα οδηγήσουν στην αναγκαστική μεταβολή του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της πλειοψηφίας των ναυτιλιακών εταιρειών. Ανεξάρτητα πάντως από την προέλευση του προσωπικού, η πολιτική που εφαρμόζονταν για την επιλογή του οδηγούσε στην μακροχρόνια απασχόληση του και κατά συνέπεια στη σταθερότητα και στην αποφυγή των συχνών αλλαγών προσώπων στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων.

Η πολιτική αυτή όμως δημιουργούσε και περιορισμούς στην επιχείρηση. Η αναζήτηση αξιών όπως της πίστης και της αφοσίωσης δεν οδηγούσε πάντοτε στην επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού, καθώς έτσι υποβαθμίζονταν άλλα ουσιαστικά προσόντα που θα έπρεπε να έχουν οι υποψήφιοι. Σε μεγάλο ποσοστό κυρίως μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων, ως μοναδικό ή τουλάχιστον κύριο προσόν ενός εργαζόμενου εθεωρείτο η θαλάσσια προϋπηρεσία του. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες ειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού που λειτουργούσε κατά βάση ανταγωνιστικά στην αγορά εργασίας. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντιμετωπίζονται σαν ενιαίο σύνολο καθώς δεν εμφανίζουν τα ίδια χαρακτηριστικά και δεν αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα. Η διάκριση που ισχύει στις επιχειρήσεις της ξηράς έχει εφαρμογή και στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Οι μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αποτελούν ιδιαίτερη κατηγορία στα πλαίσια των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν διακριτά χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα σε σχέση με τις μεγάλες και τις μεσαίες επιχειρήσεις. Το γεγονός ότι και οι δύο ομάδες επιχειρήσεων συμμετείχαν

ανταγωνιστικά σε μια διεθνοποιημένη αγορά, δεν σημαίνει αυτόματα ότι αποτελούσαν ένα ενιαίο σύνολο που πρέπει να αντιμετωπίζονται με κοινά κριτήρια. Συνολικά, οι μικρές επιχειρήσεις εξαιτίας του μεγέθους τους είχαν λιγότερες επιλογές σε σχέση με τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και αυτός είναι ένας από τους λόγους της μεγάλης κινητικότητας που σημειώθηκε στην κατηγορία αυτή κατά τη διάρκεια της περιόδου εξέτασης. Σημαντικός αριθμός μικρών επιχειρήσεων αναπτύχθηκαν, αύξησαν το μέγεθος τους και αποτέλεσαν τον τροφοδότη των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων περνώντας στις κατηγορίες αυτές. Παράλληλα όμως, για ένα αριθμό μικρών επιχειρήσεων οι ιδιαιτερότητες και οι αδυναμίες που συνδέονταν με το μέγεθος τους δημιουργούσαν περιορισμένες δυνατότητες επιβίωσης σε μια αγορά με έντονες διακυμάνσεις.

Οι μικρές μοναχοβάπορες επιχειρήσεις ιδιαίτερα, που αποτελούσαν μια ιδιαίτερη κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων, λειτουργούσαν σαν προθάλαμος για την είσοδο ή την έξοδο μιας επιχείρησης από την αγορά. Παράλληλα, ένας αριθμός επιχειρήσεων που για αναγκαστικούς ή μη λόγους συρρίκνωναν το μέγεθος τους, πριν αποχωρήσουν τελικά από την αγορά, παρέμεναν για κάποιο διάστημα στην κατηγορία αυτή. Το μέγεθος των επιχειρήσεων και το στάδιο ζωής τους καθόριζαν σε μεγάλο βαθμό το βαθμό εξειδίκευσης των διοικητικών λειτουργιών και την έκταση των οργανωτικών δομών τους. Οι μικρές επιχειρήσεις διατηρούσαν μικρές και ευέλικτες οργανωτικές δομές, που στηρίζονταν στις γνώσεις και τις ικανότητες των πλοιοκτητών τους. Σε μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων εφαρμοζόταν η επιχειρηματική δομή και ο πλοιοκτήτης ήταν η μοναδική διοικητική πηγή της επιχείρησης. Όσο μεγάλωνε το μέγεθος των επιχειρήσεων, τόσο εξειδικεύονταν και οι διοικητικές λειτουργίες και επεκτείνονταν οι οργανωτικές δομές.

Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας του πλοιοκτήτη ήταν μεγαλύτερης σπουδαιότητας για τις επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας καθώς σε αρκετές περιπτώσεις περιόριζε ή ελαχιστοποιούσε την ανάγκη απασχόλησης διοικητικού προσωπικού. Αυτό το χαρακτηριστικό λειτουργούσε οριακά σε περιόδους κρίσεων στις ναυλαγορές καθώς αύξανε την ελαστικότητα του διοικητικού κόστους των επιχειρήσεων. Το μικρό μέγεθος και ο μικρός χρόνος ζωής των επιχειρήσεων δημιουργούσαν περιορισμούς στις επιλογές των επιχειρήσεων, τόσο σε σχέση με τις στρατηγικές ανάπτυξης, όσο και με τις στρατηγικές ανταγωνισμού. Ταυτόχρονα, καθώς οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις λειτουργούσαν αποκλειστικά από τον

Πειραιά, αντιμετώπιζαν περιορισμούς, οι οποίοι συνδέονταν με τις αδυναμίες του Πειραιά ως διαχειριστικού κέντρου.

Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους (90%) διατηρούσαν διαφοροποιημένους στόλους και μπορούσαν έτσι να μειώνουν τον κίνδυνο της εξάρτησης από μία μόνο ναυλαγορά, οι μικρές επιχειρήσεις επέλεξαν αναγκαστικά την ανάπτυξη μέσω της απόκτησης πλοίου ή πλοίων χαμηλής ειδίκευσης, αναλαμβάνοντας ουσιαστικά μεγαλύτερο κίνδυνο. Η δυνατότητα εφαρμογής στρατηγικής διαφοροποίησης των στόλων από τις μικρές επιχειρήσεις οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στα περιορισμένα κεφάλαια τους και στην αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παραγωγής. Βασική μέθοδος μείωσης του λειτουργικού κόστους για όλες τις επιχειρήσεις αποτελούσε η μείωση του κόστους στελέχωσης των πλοίων μέσω της απασχόλησης χαμηλόμισθων αλλοδαπών ναυτικών. Αυτό το στοιχείο οδήγησε στην αύξηση του αριθμού και του ποσοστού των σημαίων ευκολίας και στην αντίστοιχη μείωση της ελληνικής σημαίας. Στο σημείο αυτό όμως καταγράφεται μια ιδιαιτερότητα.

Την ίδια στιγμή ένας αριθμός ναυτιλιακών επιχειρήσεων επέλεξαν την ύψωση της ελληνικής σημαίας στα πλοία τους εκτιμώντας ότι αυτό οδηγεί στη μακροχρόνια μείωση του λειτουργικού κόστους των πλοίων κυρίως μέσω της μείωσης του κόστους συντήρησης και επισκευών και στην αύξηση των ακαθάριστων εσόδων κυρίως λόγω της αυξημένης αξιοπιστίας και της καλύτερης απόδοσης των πλοίων. Η αντίληψη αυτή συνδέεται ασφαλώς με μια περισσότερο μακροχρόνια θεώρηση του ζητήματος. Κατά κανόνα στην κατηγορία αυτή καταγράφηκαν επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Τέλος να καταλήξουμε ότι με βάση την συνολική παρουσίαση των πληροφοριών της παρούσας εργασίας, παρατηρούμε ότι οι θεωρητικές των οικονομικών και ειδικά του κλάδου της στρατηγικής και των τρόπων επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ διαφορετικός στην ναυτιλιακή βιομηχανία.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γκιζιάκης Κ. , Παπαδόπουλος Α. , Πλωμαρίτου Ε. (2010), Ναυλώσεις, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Παπαδάκης Μ. Βασίλης,(2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
3. Α. Γουλιέλμος, (2004), Management ναυτιλιακών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης, σελ 65 65 και σελ 113.
4. Βλάχος, Γ.Π., - Νικολαΐδης, Μ., Βασικές Αρχές της Ναυτιλιακής Επιστήμης, Τόμος Α', Εκδόσεις Τζεϊ&Τζεϊ Ελλάς, Πειραιάς, 1999.
5. Γουλιέλμος, Αλέξανδρος Μ., Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1999, τόμος Β', σελ 225-6.
6. Βλάχος, Γ. Π. (2014). Σημειώσεις Μαθήματος: «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
7. Γουλιέλμος, Α. Μ. (2006). Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τόμος Β', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
8. Θεοτοκάς, Γ. (2014). Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, Αθήνα.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hall, Richard, *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall, 1996, p. 56.
2. I.M.O. – International Maritime Organization (2014). ISM Code: International Safety Management Code with Guidelines for its Implementation, International Maritime Organization, London.

## ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ

1. Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας <http://www.yen.gr>
2. Ναυτικό Επιμελητήριο Ελλάδος <http://www.nee.gr>

3. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) <http://www.iobe.gr>
4. Ιστοσελίδα Ναυτιλιακής Εταιρίας «Minoan Lines» <https://www.minoan.gr>
5. Ιστοσελίδα Ναυτιλιακής Εταιρίας «Blue Star Ferries»  
<https://www.bluestarferries.com>
6. Ιστοσελίδα Ομίλου Attica <https://www.attica-group.com>
7. Ιστοσελίδα Ναυτιλιακής Εταιρίας «Hellenic Seaways»  
<https://hellenicseaways.gr>
8. Ιστοσελίδα Ναυτιλιακής Εταιρίας «Anek Lines» <https://www.anek.gr>
9. Ιστοσελίδα Ναυτιλιακής Εταιρίας «Lane Sea Lines» <https://lane.gr>