

# Διοίκηση-Οργάνωση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων

---

Περιβάλλον λειτουργίας και ιδιαιτερότητες ν.ε.



**Πανεπιστήμιο Αιγαίου**  
**Τμήμα Ναυτιλίας και**  
**Επιχειρηματικών Υπηρεσιών**

Γιώργος Κ. Βαγγέλας  
Πανεπιστημιακός Υπότροφος

# Το μάθημα

---

- Στην ουσία σας προετοιμάζει για το τι ενδεχομένως να αντιμετωπίσετε σε μία ναυτιλιακή εταιρεία.
- Ποια η εικόνα που έχετε για το επάγγελμα?
- Τι πιστεύετε ότι μπορείτε να γίνετε στο μέλλον?
- Ποια κατά την γνώμη σας τα απαραίτητα εργαλεία?



# Η ναυτιλιακή βιομηχανία

---

- «...Δεν υπάρχουν πολλές βιομηχανίες στις οποίες μπορεί κάποιος να σηκώσει το τηλέφωνο και σε πέντε λεπτά να ναυλώσει ένα πλοίο αντί 5 εκ. δολαρίων για να μεταφέρει ένα φορτίο αξίας 100 εκ. δολ. σε ένα περιουσιακό στοιχείο αξίας 130 εκ. δολ., με ασφάλιση ύψους 1 δις δολ., χωρίς δικηγόρους και μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις συμβολαίων. Δεν υπάρχουν πολλά μέσα μεταφοράς τόσο αποτελεσματικά στο θέμα του κόστους, όπου ο ναύλος να αποτελεί μόνο το 5% της αξίας των μεταφερόμενων πρώτων υλών και ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό της αξίας των τελικών προϊόντων. Και δεν υπάρχει άλλη βιομηχανία που να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που εμείς αντιμετωπίζουμε σε σχέση με τον ευμετάβλητο χαρακτήρα των ναυλαγορών...»
- Andreas Sohmen Pao, "Value beyond steel", *World Horizon*, no.3, 2005, σ.15.

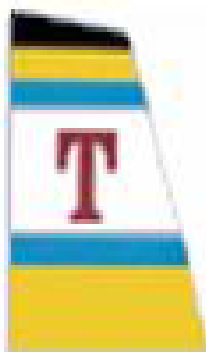
# Broström to reflag to Denmark (Sep 24 2010)

---

- Broström's 11 remaining tankers under the Swedish flag are to be switched to Denmark.
- The company is now owned by the AP Moller-Maersk group but retains a commercial operation in Gothenburg looking after small and intermediate size chemical/product tankers.
- The remaining Swedish registered tankers will join the Danish International Ship's Registry (DIS).
- Speaking to Shipgaz, CEO Robert Ugglä said that it was not viable to operate tankers under the Swedish flag.
- Ugglä said that the advantages of entering the DIS are many; "Now we get access to an international registry as well as tonnage tax, which means that we can compete on equal terms. The re-flagging to DIS gives us a greater flexibility and lower costs," he told Shipgaz.
- Maersk Tankers and Broström have 70 vessels of less than 25,000 dwt, all of which are operated from Gothenburg.
- The vessels of over 25,000 dwt are integrated into Maersk Tankers' commercial operation Handytankers and are operated from Copenhagen.
- Πηγή: TankerOperator  
(<http://www.tankeroperator.com/news/todisplaynews.asp?NewsID=2229>)

## 92 ships sold in five boom years

During the 5 years of booming markets from August 2003 until August 2008, Oldendorff Carriers sold 92 ships at prices totalling abt US\$ 1.9 billion, as listed in the table below. This includes 10 ships where BB-charterers executed their purchase options, so we sold these ships to them in 2007 and 2008. The 92 ships consist of 11 Panamaxs, 12 Supramaxes, 43 Handies, 23 MPP's and 3 Ro/Ro's. During the same period, we acquired 26 ships from the market plus 16 ships by exercising low-priced purchase options while another 2 Panamaxs were converted to conveyor belt selfunloaders, which means the size of our own fleet effectively shrank net by 48 units during the past few years, whereas we have increased the number of vessels on trip and short period charter.



**TSAKOS Group**

Tsakos Shipping & Trading, the private arm of shipping company Tsakos Group entered two of its newbuilding panamax tankers vessels into Morgan Stanley's panamax pool Star Tankers Inc., managed by the investment bank's affiliated company Heidmar Inc. Tsakos entered the 2009-built and just delivered to the company panamaxs "Salamina" and "Selini", which have a capacity of 74,251 dwt and 74,296 dwt respectively. Commenting on this development, the company told Hellenic Shipping News that this decision offers the group significant advantages, such as a more stable and secured employment of the vessels. "Tsakos Shipping & Trading is mainly focused in

the dry bulk and container segments of the market, as opposed to the public company of the group, Tsakos Energy Navigation, which is a leading tanker owner and operator" the company said. Further to that, the inclusion of the vessels into the pool acts as a benchmark, in order to track the market or the company's own chartering department, using it as a means of comparison.



Transports approximately 3.7 million [TEU](#) containers a year. This service consists of 104 container ships which allows for this service to produce such an output per year. Recently, in 2010 the [South Korean](#) shipping company was the first to introduce a 10,000 TEU class carrier ship, which travels between Asia and Europe.<sup>[7]</sup>



TEUs 626,217

Πλοία 104

theguardian

[home](#) [UK](#) [world](#) [sport](#) [football](#) [opinion](#) [culture](#) [business](#) [lifestyle](#) [fashion](#) [environment](#) [tech](#) [travel](#)

[≡ browse all sections](#)

[home](#) [business](#) [economics](#) [banking](#) [retail](#) [markets](#) [eurozone](#)

**Business**

# Hanjin Shipping bankruptcy causes turmoil in global sea freight

# Σκοπός του μαθήματος

---

- Η ανάλυση των τρόπων οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στο ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας τους
- Η ανάλυση των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις
- Η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που καταγράφονται στην περίπτωση των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων



# Η Οργάνωση και Διοίκηση των ν.ε.

---

- Η οργάνωση και διοίκηση των ν.ε. επιχειρεί να αναλύσει, να ερμηνεύσει και να αντιμετωπίσει τα οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα των ν.ε.
- Επειδή η ναυτιλιακή βιομηχανία σαν κλάδος και οι ν. ε. σαν μονάδες εμφανίζουν ιδιαιτερότητες, είναι απαραίτητη η γνώση και η εφαρμογή των εργαλείων της ναυτιλιακής οικονομικής για την αντίστοιχη προσαρμογή και εφαρμογή των θεωριών του μανατζμεντ.
  - Η ναυτιλιακή οικονομική είναι η εφαρμογή των εργαλείων της οικονομικής ανάλυσης για την κατανόηση και βελτίωση της διάθεσης των παραγωγικών πόρων προς, αλλά και στο εσωτερικό της ναυτιλίας



# Ποια προσέγγιση ακολουθούμε;

---

- Η προσέγγιση που επιλέγεται για την ανάλυση των οργανωτικών και διοικητικών φαινομένων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα συμπεράσματα αλλά και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των προβλημάτων

Οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις:

- Κλασσική θεωρία
- Συμπεριφορική θεωρία (εξαρτημένες συμπεριφορές)
- Συστημική θεωρία (σύνθεση)
- Ενδεχομενική θεωρία (διάγνωση-non transferability)



# Κλασική θεωρία

---

- Θεωρία **γραφειοκρατικής διοίκησης**,
- Θεωρία της **επιστημονικής διοίκησης**
- **Λειτουργική-διοικητική** θεωρία
- Προσπάθησαν να διατυπώσουν ένα **σύστημα βασικών αρχών και κανόνων** το οποίο θα εξασφάλιζε μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Δίνουν έμφαση
  - στη **σταθερότητα**, τους **κανόνες**, την **ιεραρχία** και τις επίσημες **διαδικασίες**, μέσω των οποίων εκτελούνται οι διοικητικές λειτουργίες
  - στην **τεχνική** διάσταση της εργασίας παρά στην **ανθρώπινη**
- Λέει τι **πρέπει** να κάνουν οι μάνατζερ από τους οποίους ζητά τον άριστο τρόπο ο οποίος θα έχει **καθολική εφαρμογή**.
- Αναγνωρίζει ότι η Διοίκηση και η Οργάνωση μπορεί να είναι αποτελέσματα **ορθολογικής** διαδικασίας.
- Δέχεται ότι οι άνθρωποι μπορούν κατάλληλα να διοικηθούν αν η διοίκηση καλύψει τα βασικά τους **κίνητρα** που είναι η **αμοιβή** και η **ασφάλεια**.



# Συμπεριφορική θεωρία

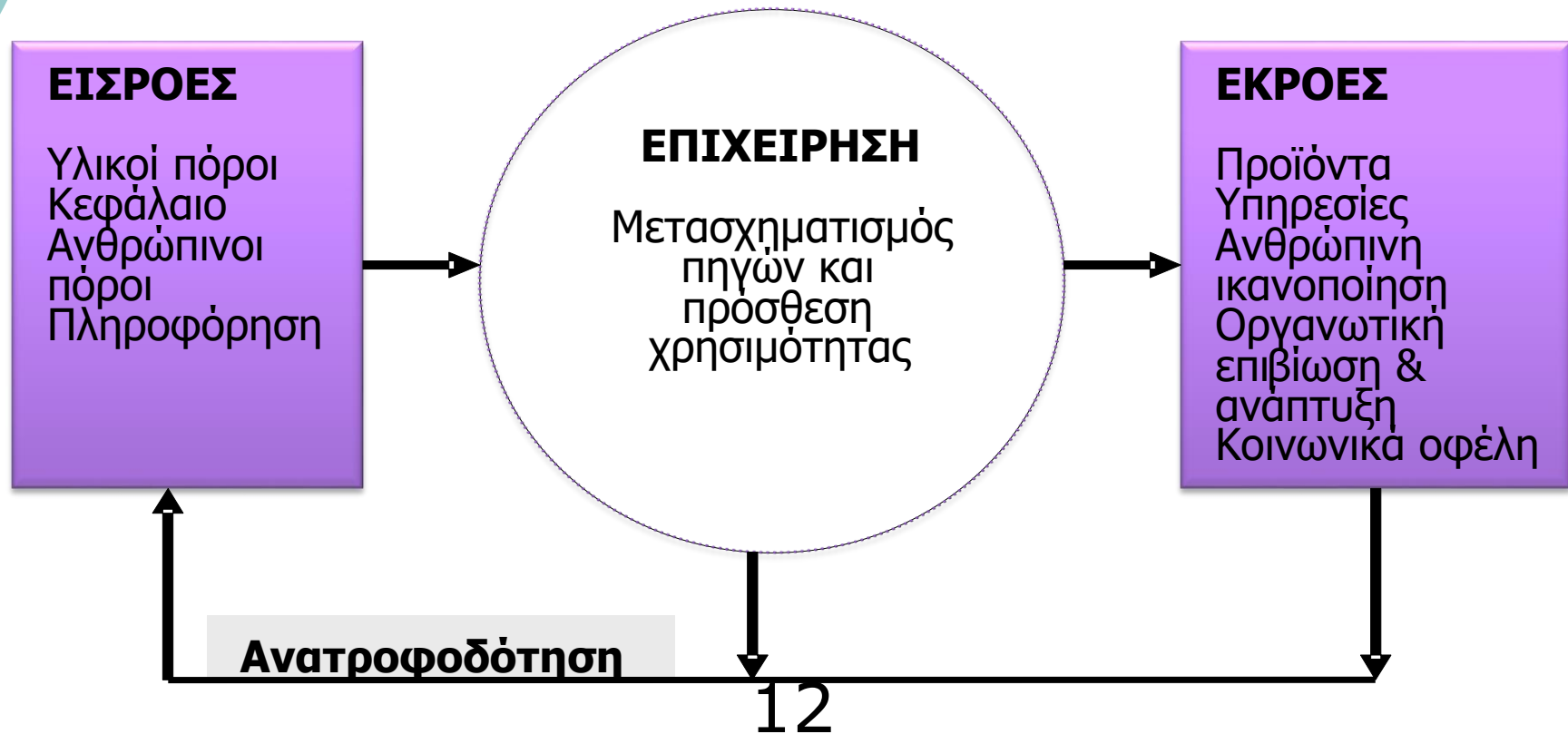
---

- Αντιμετωπίζει τις επιχειρήσεις σαν ψυχολογικά-κοινωνικά συστήματα και ενδιαφέρεται για την ανθρώπινη διάστασή τους
- Οι άνθρωποι δεν είναι απλώς φορείς κοινωνικών ρόλων που εκτελούν προδιαγεγραμμένα καθήκοντα με αυταπάρνηση, αλλά ακολουθούν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους και αντιδρούν με ευελιξία στις απαιτήσεις που τους τίθενται
  - Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται γι' αυτούς, η παραγωγικότητα αυξάνει, ανεξάρτητα από τις λοιπές συνθήκες
  - Το κοινωνικό περιβάλλον στους χώρους εργασίας επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα των ατόμων
  - Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι η ανάγκη τους για αναγνώριση και κοινωνική ικανοποίηση λαμβάνονται υπόψη, μεγιστοποιούν την παραγωγικότητά τους
  - Οι κοινωνικές και οι ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας αποτελούν παράγοντα υποκίνησης για τα άτομα



# Συστημική θεωρία

Θεωρεί τον κάθε οργανισμό σαν ένα σύνολο αλληλοσυνδεόμενων τμημάτων με κοινό σκοπό. Επειδή η δράση του ενός τμήματος επηρεάζει τα υπόλοιπα, οι μάνατζερ δεν μπορούν να συνδιαλέγονται ιδιαίτερα με το κάθε τμήμα



# Ενδεχομενική θεωρία

---

- Δεν υπάρχουν άριστες λύσεις αλλά οι μάνατζερ πρέπει να αναζητούν διαφορετικές λύσεις όταν αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέτει περιορισμούς στο μάνατζμεντ. Είναι μοναδικό για κάθε επιχείρηση.
- Τα εσωτερικά υποσυστήματα κάθε επιχείρησης είναι μοναδικά.
- Περιβάλλον και εσωτερικά υποσυστήματα παρέχουν τη βάση για τον σχεδιασμό και την διοίκηση της κάθε επιχείρησης.



# Ποια προσέγγιση ακολουθούμε;

---

- Λόγω της πολυπλοκότητας των οργανωτικών & διοικητικών φαινομένων των ν.ε. δεν μπορούμε να βασιζόμαστε σε σταθερές & κανόνες καθολικής ισχύος
  - Κάθε ν.ε. είναι μια ιδιαίτερη μονάδα που επηρεάζεται από τις συνθήκες του κλάδου στον οποίο λειτουργεί
  - Άριστες λύσεις μπορεί να έχουν εφαρμογή μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις



# Ποια προσέγγιση ακολουθούμε; (II)

---

- «Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος θεωρίες στο μάνατζμεντ, με την απόλυτη έννοια, διότι κάθε θεωρία επεξηγεί και ταυτόχρονα αποκρύπτει» (Μόργκαν)
- Οι οργανώσεις μπορούν να αναλυθούν ως μηχανές, ως βιολογικοί οργανισμοί, ως εγκέφαλοι, ως κουλτούρες, ως συστήματα διακυβέρνησης, ως ψυχικές φυλακές, ως ροές μετασχηματισμού και τέλος, ως εργαλεία κυριαρχίας.
- Διαφορετικά οργανωτικά και διοικητικά φαινόμενα αναλύονται με την χρήση θεωριών και αναλυτικών εργαλείων που εντάσσονται σε μια ή περισσότερες από τις παραπάνω μεταφορικές περιγραφές, σε μια προσπάθεια κατανόησης διαφορετικών πτυχών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως οργανώσεων.
- Η κάθε μια από αυτές έχει πλεονεκτήματα και περιορισμούς, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράλληλα δημιουργώντας ένα φάσμα συμπληρωματικών και αντιμαχόμενων αντιλήψεων και επιτρέποντας την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που δίνουν οι διαφορετικές απόψεις.



# Κατηγορίες επιχειρήσεων

---

- Επιχειρήσεις με **ειδίκευση στη χύδην φορτηγό ναυτιλία** (BULK Shipping), οι οποίες διαχειρίζονται τα πλοία μεταφοράς χύδην υγρών και ξηρών φορτίων
- Επιχειρήσεις με **ειδίκευση στη ναυτιλία τακτικών γραμμών** (LINER Shipping), οι οποίες διαχειρίζονται τα πλοία μεταφοράς μοναδοποιημένων φορτίων
- Επιχειρήσεις με **ειδίκευση στην επιβατηγό ναυτιλία** (PASSENGER Shipping), οι οποίες διαχειρίζονται πλοία που μεταφέρουν επιβάτες
- Επιχειρήσεις **διαφοροποιημένης ειδίκευσης** που διαχειρίζονται πλοία πολλών ειδικεύσεων και δραστηριοποιούνται σε περισσότερες αγορές.





# Βαθμός ολοκλήρωσης των επιχειρήσεων

---

- **οριζόντια ολοκλήρωση** (horizontal integration), δηλαδή σε εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής.
  - Excel Maritime - Quintana
- **κάθετη ολοκλήρωση** (vertical integration), δηλαδή επέκταση σε διαδοχικά στάδια παραγωγής ή διάθεσης ενός προϊόντος
  - Liner shipping (door to door) – Oil companies
- **διαφοροποίηση** (diversification) των δραστηριοτήτων, δηλαδή επέκταση σε διαφορετικές βιομηχανίες και αγορές
  - Maersk - Hyundai



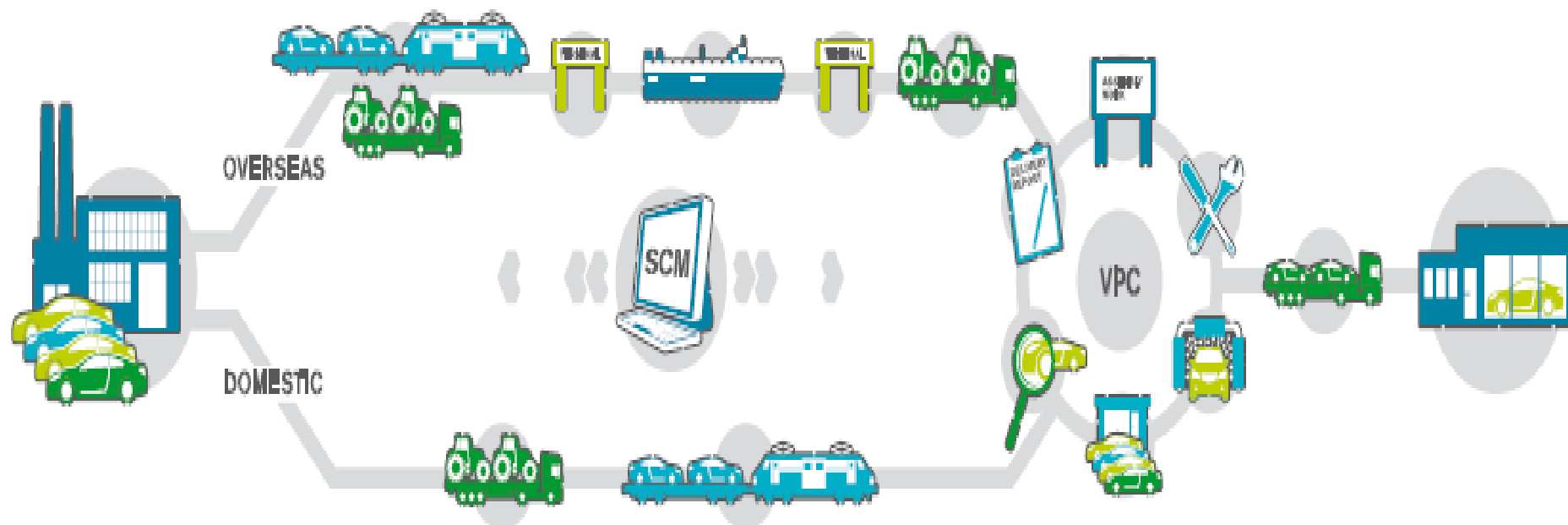
# Ιδιοκτησιακό καθεστώς και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων

---

- επιχειρήσεις που είναι **θυγατρικές μεγάλων βιομηχανικών ή εμπορικών ομίλων**, όπως οι εταιρίες πετρελαίου, οι εταιρίες παραγωγής χάλυβα και οι εταιρίες φρούτων, οι οποίες, κατά κανόνα, παρέχουν θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες στη μητρική εταιρία
- επιχειρήσεις **κάθετης ανάπτυξης** σε τομείς σχετικούς με τη ναυτιλία όπως η ναυλομεσιτεία, η προώθηση φορτίων
- **καθαρὰ μεταφορικές επιχειρήσεις** που ασχολούνται αποκλειστικά με την παροχή θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών
- **διαφοροποιημένες επιχειρήσεις** που δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα και σε μη ναυτιλιακούς τομείς



# Κάθετη ανάπτυξη στη ναυτιλία



# Wallenius Wilhelmsen

- Η εταιρεία Wallenius Wilhelmsen Logistics που ειδικεύεται στη μεταφορά αυτοκινήτων, προβάλλεται σαν ένας παγκόσμιος μεταφορέας που προσφέρει ενοποιημένες μεταφορικές λύσεις με μεταφορά του φορτίου από το εργοστάσιο στο τελικό σημείο πώλησης. Αναλαμβάνει δηλαδή την ευθύνη για τη μεταφορά του φορτίου και την οργάνωση όλων των δραστηριοτήτων στην μεταφορική αλυσίδα αξίας ώστε να μεταφερθεί το φορτίο με τον πιο βέλτιστο τρόπο. Στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει περιλαμβάνονται, η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδα, η θαλάσσια μεταφορά, οι υπηρεσίες τερματικών σταθμών, η μεταφορά στην ξηρά και οι τεχνικές υπηρεσίες. Η WWL διαχειρίζεται στόλο 60 πλοίων pure car and truck carriers (PCTC) και RO-RO και μεταφέρει περίπου 5,3 εκατομμύρια οχήματα κάθε χρόνο.
- Η WWL ανήκει κατά 50%) στον όμιλο Wilh.Wilhelmsen ([www.wilhelmsen.com](http://www.wilhelmsen.com)) στον οποίο περιλαμβάνονται επίσης εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων, υπηρεσίες logistics, υπηρεσίες διαχείρισης πληρωμάτων, υπηρεσίες πρακτόρευσης πλοίων, υπηρεσίες και λύσεις αυτοματισμού πλοίων κ.α



# Διαφοροποίηση στη ναυτιλία



**MOL**



# Η διαφοροποιημένη επιχείρηση Mitsui OSK Lines

---

- Η ιαπωνική εταιρεία Mitsui OSK Lines ([www.mol.co.jp](http://www.mol.co.jp)) , διαχειρίζεται διαφοροποιημένο στόλο πλοίων που περιλαμβάνει μπάλκ κάρριερς, δεξαμενόπλοια, πλοία μεταφοράς υγροποιημένου αερίου, πλοία μεταφοράς αυτοκινήτων, πλοία μεταφοράς κοντέινερ, επιβατηγά και κρουαζιερόπλοια και δραστηριοποιείται στη ναυτιλία τακτικών γραμμών, στις ναυλαγορές της χύδην φορτηγού ναυτιλίας και στην επιβατηγό ναυτιλία. Σε κάθε μια από τις παραπάνω αγορές κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Στη ναυτιλία τακτικών γραμμών είναι η 12<sup>η</sup> μεγαλύτερη εταιρεία, ενώ στην αγορά των δεξαμενόπλοιων κατατάσσεται σαν η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία. Η MOL είναι μέλος ενός επιχειρηματικού ομίλου που δραστηριοποιείται ταυτόχρονα σε δραστηριότητες σχετικές με τη ναυτιλία όπως τις υπηρεσίες logistics, τη διαχείριση λιμένων, τις οδικές μεταφορές, την προώθηση φορτίων, την πρακτόρευση πλοίων, τα ναυπηγεία, αλλά και σε δραστηριότητες που επεκτείνονται σε άλλες βιομηχανίες όπως τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας, τις ασφάλισεις, τις τηλεπικοινωνίες, τη χρηματοδότηση και μια σειρά ακόμα υπηρεσίες



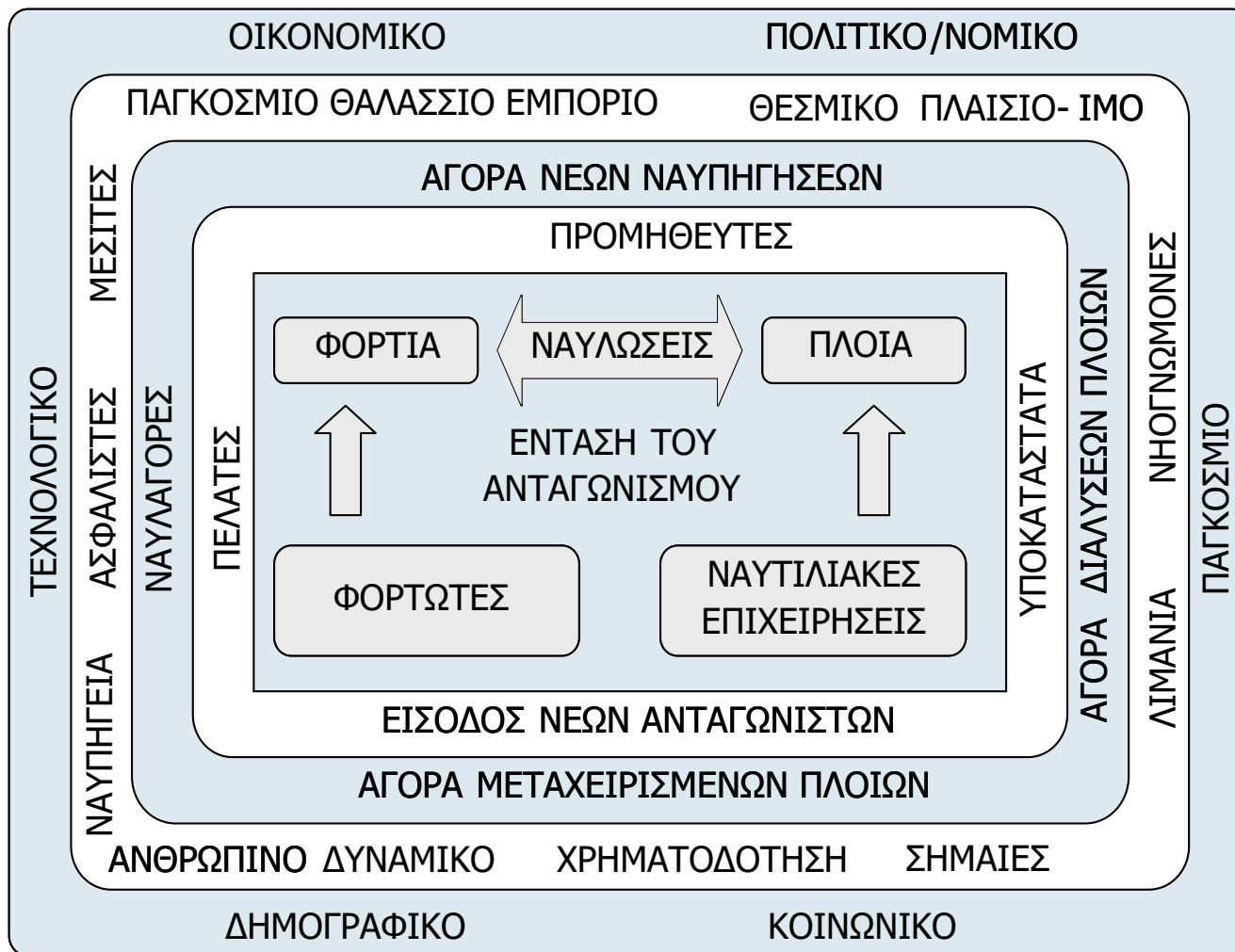
# Εξωτερικό περιβάλλον

---

- Παρέχει ευκαιρίες τις οποίες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν και δημιουργεί 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.



# Άμεσες και έμμεσες δυνάμεις του περιβάλλοντος των ν.ε.





# Ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον

---

- Τεχνολογικές δυνάμεις
- Οικονομικές δυνάμεις
- Πολιτικές-Νομικές και Ρυθμιστικές δυνάμεις
- Πολιτιστικές-Κοινωνικές δυνάμεις



# Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον

---

- Τεχνολογικές δυνάμεις
  - εξελίξεις στην τεχνολογία που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να επιδράσουν τον οργανισμό (εφευρέσεις, τεχνικές, απόθεμα οργανωμένης γνώσης)
  - Οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ενσωματώσουν σταδιακά τις νέες τεχνολογίες στην λειτουργία τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές



## DANAOS WEB ENTERPRISE SUITE



**DanaosONE Platform**  
web & mobile services

### ONBOARD SHIP MANAGEMENT

1. Planned Maintenance System
2. Supplies System (Procurement)
3. Crew Management & MGA
4. Vessel Operations
5. ISM & Document Management
6. Risk Assessment
7. Vessel Performance/Efficiency

### VESSEL



### WAVES

Big Data Analytics



### FINANCIAL SUITE

1. Marine Accounting + MIS
2. Budgeting
3. Exchange Rates
4. Fixed Assets
5. Marine Claims Manager
6. Financial Documents Controller

### COMMERCIAL SUITE

1. Voyage Estimation
2. Port Expenses/DAs
3. Bunkering
4. Freight & Hire
5. Laytime/Demurrage
6. Emissions Calculator
7. Vessel Scheduling
8. Bunkers Trading Dashboard



### SHIP MANAGEMENT SUITE

1. Planned Maintenance System (PMS)
2. Supplies System (Procurement)
3. Crew Management Payroll & MGA
4. Vessel Operations
5. ISM + Documents Management
6. Dry Docking
7. Risk Assessment
8. Vessel Performance/Efficiency
9. Oil Record Book
10. TMSA
11. KPIs

### COMMUNICATION – CASE MGT.

1. Info@GATE

### TRACKING & ROUTING & EFFICIENCY

1. SEAROUTES

HQ OFFICE



# Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον

---

- Πολιτικές-Νομικές και Ρυθμιστικές δυνάμεις
  - ναυτιλιακή επιχείρηση
    - έδρα την Λιβερία,
    - γραφεία στο Λονδίνο, τον Πειραιά, τη Σιγκαπούρη και τη Νέα Υόρκη,
    - να χρησιμοποιεί για τα πλοία της τα νηολόγια της Ελλάδας, του Παναμά, της Μάλτας και της Νορβηγίας,
    - να απασχολεί ναυτικούς από την Ελλάδα, τις Φιλιππίνες, την Ουκρανία και το Πακιστάν,
    - τα πλοία της να ταξιδεύουν σε κάθε σημείο του κόσμου, άρα να είναι υποχρεωμένα να συμμορφώνονται με διαφορετικές απαιτήσεις σε διαφορετικές θαλάσσιες περιοχές
  - αντιμετωπίζει ένα πολύπλοκο νομικό και πολιτικό περιβάλλον, πρέπει να φροντίζει για την διαρκή μελέτη του και την πρόβλεψη τυχόν μεταβολών που θα επηρεάσουν τη λειτουργία της



# Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον

---

## ○ Πολιτιστικές-Κοινωνικές δυνάμεις

- Οι αλλαγές στο κοινωνικό και πολιτιστικό σύστημα μπορεί να επηρεάσουν την δράση μιας επιχείρησης και τη ζήτηση για τα προϊόντα της.
- Το κοινωνικό περιβάλλον σχετίζεται με τις στάσεις, πεποιθήσεις, επιθυμίες, προσδοκίες, εκπαίδευση, συνήθειες των ατόμων.
- Οι πολιτιστικές –κοινωνικές δυνάμεις μπορεί να μεταβληθούν σε άμεσες δυνάμεις αν οι επιχειρήσεις δεν κατορθώσουν έγκαιρα να αντιμετωπίσουν την έμμεση επίδρασή τους



- *Πείτε μας για την εξέλιξη της εταιρείας σας από τη στιγμή που δραστηριοποιηθήκατε μόνος σας. Ασχοληθήκατε κυρίως με τα δεξαμενόπλοια, έτσι δεν είναι;*
- *Ναι, εδώ και δέκα χρόνια περίπου ασχολούμαι με δεξαμενόπλοια. Πήραμε στην αρχή τέσσερα-πέντε πλοία, παλαιά και ακολούθως επισκέφθηκα εταιρείες πετρελαιοειδών και τους ρώτησα ευθέως εάν έχουν πρόβλημα με τη ναύλωση πλοίων αυτής της ηλικίας. Μου απάντησαν ότι και ο δικός τους στόλος είχε πολλά τέτοια πλοία και ότι αυτό που τους ενδιέφερε ήταν η κατάσταση του πλοίου, και οι υπηρεσίες που προσφέρει στο έργο της μεταφοράς. Αφού λοιπόν πείστηκα ότι βρισκόμαστε στο σωστό δρόμο, ανέλαβα πρωτοβουλίες για την απόκτηση ενός μεγάλου σε αριθμό πλοίων και τονάζ στόλου από σοβαρούς πωλητές. Παίρναμε συνήθως πλοία με special survey due τα οποία πηγαίναμε σε διάφορες γιάρδες, στη Ρουμανία, στην Κίνα και σε άλλα μέρη και κάναμε παράλληλα αρκετές άλλες εργασίες για να αναβαθμίσουμε τα πλοία αυτά. Είχαμε επίσης τη λίστα με τις απαιτήσεις των εταιρειών που ναύλωναν τα πλοία και έτσι δεν αντιμετωπίζαμε κανένα πρόβλημα απασχόλησης. Παραδίδαμε 1.100.000 βαρέλια πετρελαίου την ημέρα και το 70% ήταν ναυλωμένο σε εταιρείες πετρελαιοειδών. Μέχρι που συνέβη το «Έρικα».*
- *Σας ανέτρεψε όλα τα σχέδια φαντάζομαι.*
- *Μας ζημίωσε λες και είμαστε δέκα φορές συνέταιροι! Από τα 45 πλοία που είχαμε τότε φτάσαμε να έχουμε 30 αναύλωτα. Βέβαια, αυτό δεν κράτησε πολύ γιατί ανέβηκε η αγορά και παρέσυρε και τα παλαιότερα πλοία, αλλά ήταν πλέον εμφανές ότι τα παλαιά πλοία είχαν σταμπαριστεί με ημερομηνία λήξεως. Έτσι ξεκίνησε η νέα φάση ανανέωσης του στόλου, βάλαμε τις πρώτες παραγγελίες δειλά στην αρχή, κατόπιν πιο δυναμικά. Είναι χαρακτηριστικό ότι όταν έγινε το ατύχημα του «Έρικα» είχαμε 30 πλοία χτισμένα την δεκαετία του '70 και όταν έγινε το "Prestige" είχαμε μόλις 3!...*
- *Πηγή: Αργώ, Απρίλιος 2003, σελ. 45.*

# Ευρύτερο μάκρο περιβάλλον

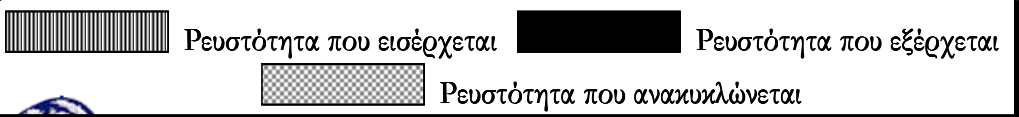
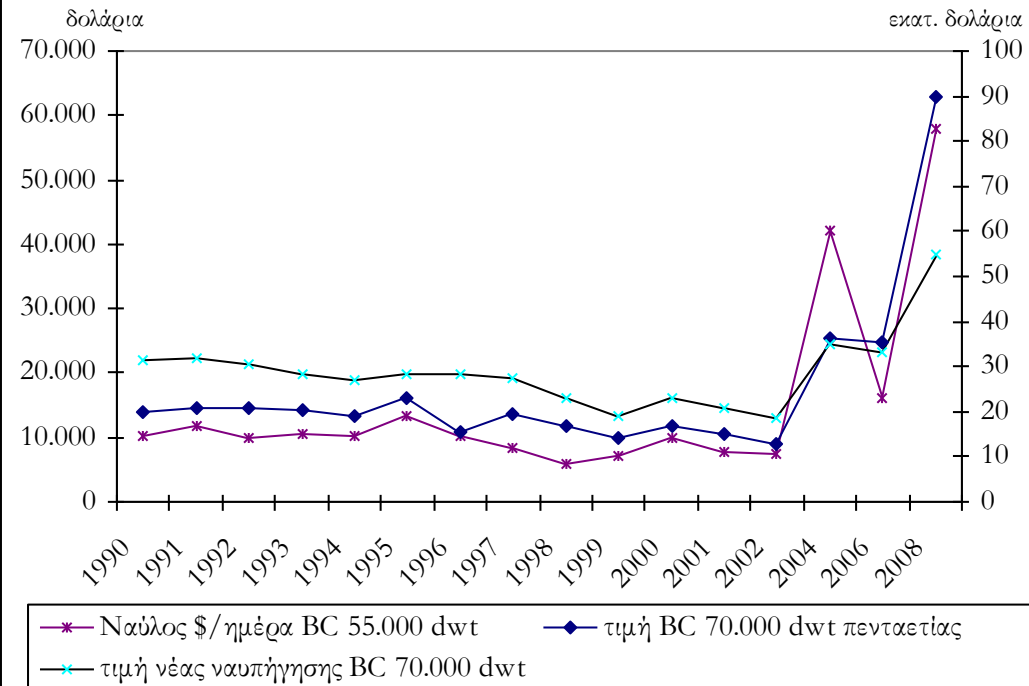
---

## ○ Οικονομικές δυνάμεις

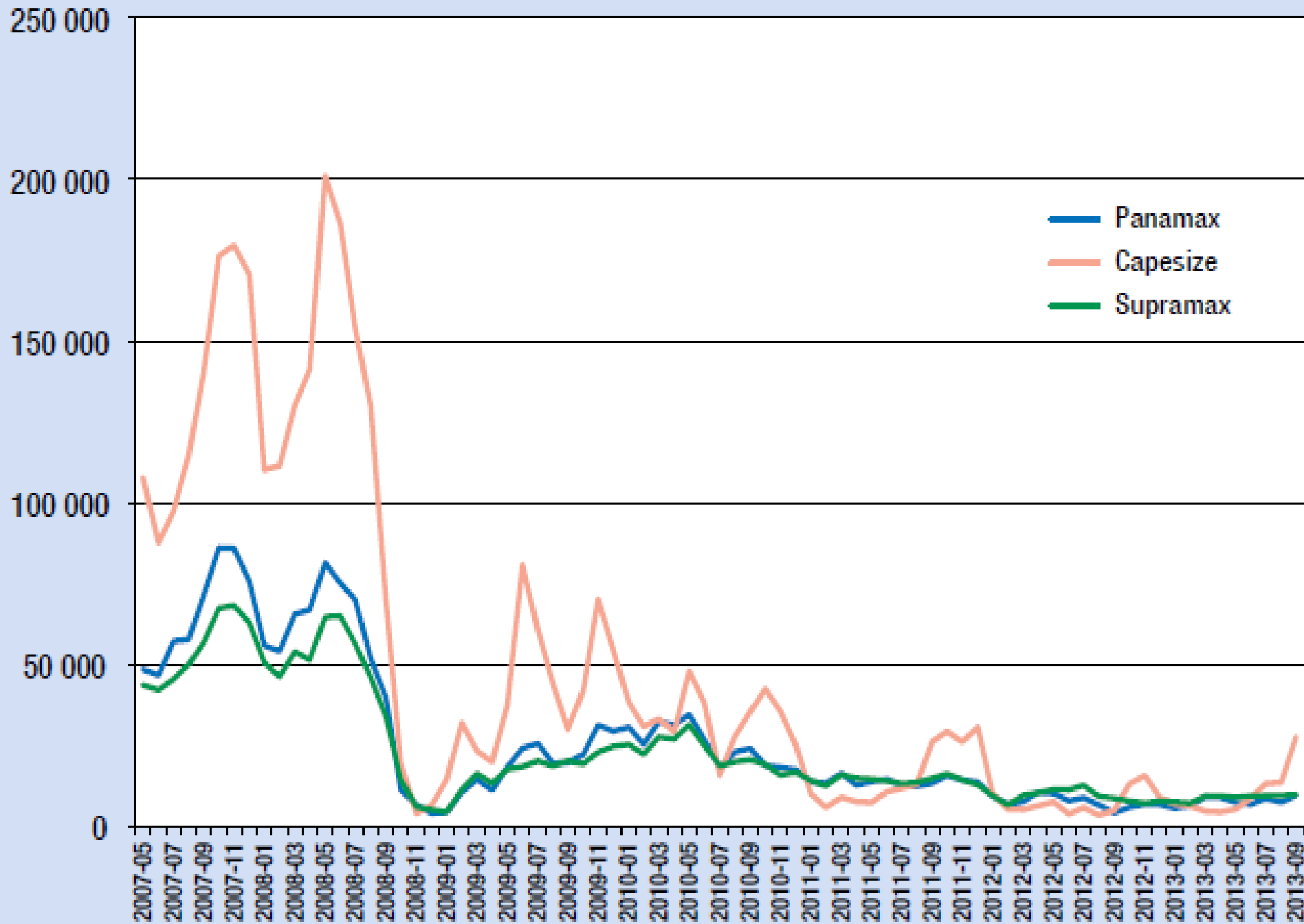
- Σε καιρούς συνεχούς ανάπτυξης πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξανόμενη ζήτηση και η προσφορά κεφαλαίων για επέκταση είναι επίσης μεγάλη. Όταν η οικονομία είναι σε φάση ύφεσης, η ζήτηση μειώνεται, η ανεργία αυξάνει, και τα κέρδη μειώνονται
- Ναυτιλία και παράγωγος ζήτηση
- Θαλάσσιο εμπόριο και παγκόσμια οικονομία
- Ελαστικότητα εμπορίου (ποσοστιαία αύξηση του θαλασσιού εμπορίου δια της ποσοστιαίας αύξησης της βιομηχανικής παραγωγής)



# Διακυμάνσεις και επιδράσεις τους







# Το άμεσο περιβάλλον των ν.ε.

---

- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Προμηθευτές
- Ανθρώπινοι πόροι



# Πελάτες

---

- Η σπουδαιότερη από τις άμεσες δυνάμεις και η πιο κρίσιμη για την επιχείρηση γιατί από αυτούς εξαρτάται η επιβίωση της
- Ανάγκη για διαρκή προσαρμογή της επιχείρησης στις απαιτήσεις των πελατών
  - Εισαγωγή του Tanker Management Self Assessment (TMSA) από τις εταιρείες πετρελαίου
  - Εξαγορές και συγχωνεύσεις
    - P&O – Nedlloyd
    - Maersk – Sealand
    - Maersk – P&O
    - Hapag Lloyd – CP Ships
    - OSG - Stelmar
    - Excel – Quintana
    - Maersk – Brostrom
    - Torm & Teekay - OMI



# Rounds of alliance formation in container shipping

Q2 1996	Q1 1998	Q4 2001	Q4 2005	Q4 2009	Q1 2012	Q2 2015	Q2 2017
<b>GLOBAL ALLIANCE</b> APL MOL Nedlloyd OOCL MISC	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>NWA</b> APL/NOL MOL HMM	<b>G6 ALLIANCE</b> APL/NOL MOL HMM Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	<b>G6 ALLIANCE</b> APL/NOL MOL HMM Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	<b>THE ALLIANCE</b> Hanjin MOL K-Line NYK Line Yang Ming Hapag-Lloyd (+UASC?)
<b>GRAND ALLIANCE</b> Hapag-Lloyd NYK Line NOL P&OCL	<b>GRAND ALLIANCE II</b> Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE II</b> Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE III</b> Hapag-Lloyd NYK Line OOCL MISC	<b>GRAND ALLIANCE IV</b> Hapag-Lloyd NYK Line OOCL  <b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>OCEAN ALLIANCE</b> CMA CGM COSCOCS OOCL Evergreen
	<b>UNITED ALLIANCE</b> Hanjin Cho Yang UASC	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	<b>CKYH</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO			<b>CYKHE</b> Hanjin K-Line Yang Ming COSCO Evergreen	
	<b>CYK ALLIANCE</b> K-Line Yang Ming COSCO				<b>MSC/CMA CGM</b> MSC CMA CGM	<b>2M</b> MSC Maersk Line	<b>2M</b> MSC Maersk Line
<b>Maersk</b> Sea-Land	<b>Maersk</b> Sea-Land					<b>Ocean Three</b> CMA CGM China Shipping UASC	



© Theo Notteboom  
May 2016

## Main carriers not part of an alliance

		<b>Maersk SeaLand</b>	<b>Maersk Line</b>	<b>Maersk Line</b>	<b>Maersk Line</b>
<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	<b>MSC</b>	
<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	<b>CMA CGM</b>	
<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>	<b>Evergreen</b>

Undecided or stand alone  
in top 20 container carriers

HMM, PIL, ZIM Line,  
Hamburg-Süd, Wan Hai

# Ανταγωνιστές

---

- Άμεσοι ανταγωνιστές
- Έμμεσοι ανταγωνιστές
- Δυνητικοί ανταγωνιστές
- Η επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να κινηθούν πρώτες από τους ανταγωνιστές τους, με τρόπο που να μην μπορούν να τους μιμηθούν
- Ανάλυση ανταγωνιστών
  - Επιχειρήσεις Αττικής



# Προμηθευτές

---

- Παρέχουν τους πόρους που χρειάζεται η επιχείρηση για να λειτουργήσει
- Μπορούν να επηρεάσουν ποιότητα, κόστος, αξιοπιστία επιχείρησης
- Κρίσιμες επιλογές
  - Πολλοί προμηθευτές;
  - Ένας προμηθευτής;
    - Anangel – Daewoo
- Η πολυπλοκότητα του έργου των ν.ε. καθιστά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας την κατάλληλη επιλογή προμηθευτών



# Ανθρώπινο δυναμικό

---

- Πηγή προσέλκυσης εργαζομένων
- Κρίσιμος πόρος για κάθε επιχείρηση
- Απαιτείται κατανόηση παραγόντων που καθορίζουν την προσφορά εργασίας
- Ιδιαιτερότητα παγκόσμιων επιχειρήσεων
  - Προσέλκυση από την παγκόσμια αγορά
  - Πολιτισμική διαφορά
  - Γνώση ιδιαιτεροτήτων κάθε εθνικής αγοράς
  - Ανάγκη δημιουργίας ομάδων με συνοχή



# Περιβάλλον λειτουργίας και αβεβαιότητα

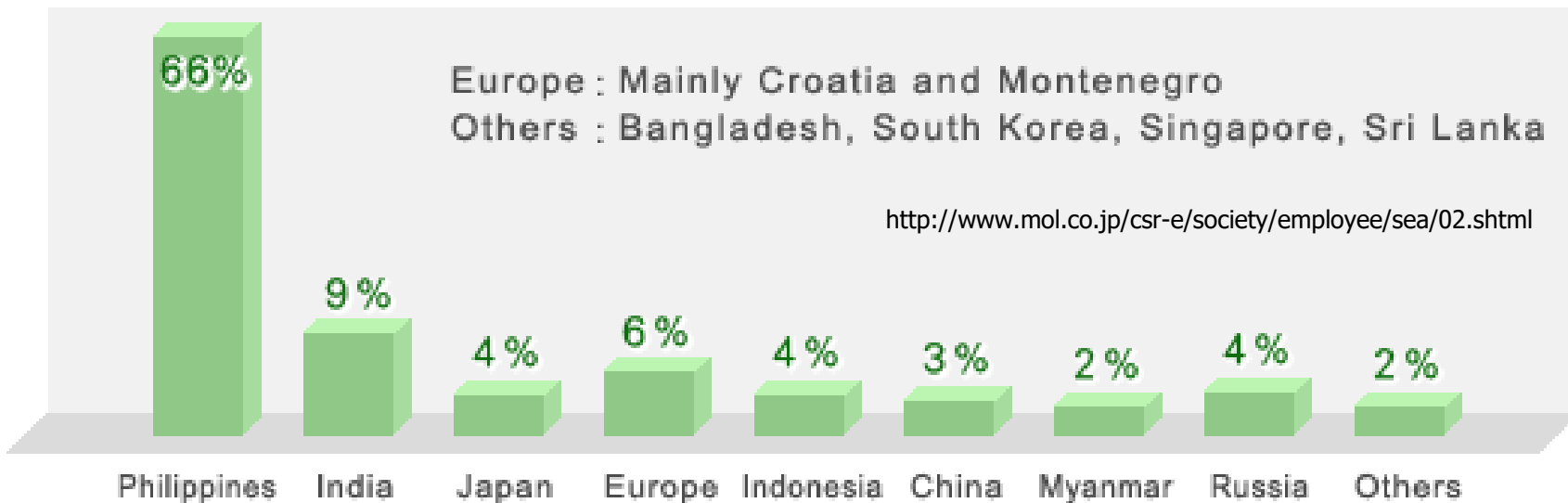
		Βαθμός Μεταβολής Περιβάλλοντος	
		Σταθερό	Δυναμικό
Βαθμός Πολυπλοκότητας Περιβάλλοντος	Απλό	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Σταθερό και προβλέψιμο</li> <li>◆ Μικρός αριθμός ανταγωνιστών, προμηθευτών, πελατών, ρυθμιστικών αρχών κ.α.</li> <li>◆ Οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α. είναι σχεδόν όμοιοι και παραμένουν σχεδόν αμετάβλητοι</li> <li>◆ Υπάρχει περιορισμένη ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση σχετικά με ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, αρχές κ.α.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Δυναμικό και απρόβλεπτο</li> <li>◆ Μικρός αριθμός ανταγωνιστών, προμηθευτών, πελατών, ρυθμιστικών αρχών κ.α.</li> <li>◆ Οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α. είναι σχεδόν όμοιοι αλλά είναι σε συνεχή διαδικασία αλλαγής</li> <li>◆ Υπάρχει περιορισμένη ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση σχετικά με τους ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α</li> </ul>
	Σύνθετο	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Σταθερό και προβλέψιμο</li> <li>◆ Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, προμηθευτών, πελατών, ρυθμιστικών αρχών κ.α.</li> <li>◆ Οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α. δεν είναι όμοιοι μεταξύ τους και παραμένουν σχεδόν αμετάβλητοι</li> <li>◆ Υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση σχετικά με ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Δυναμικό και απρόβλεπτο</li> <li>◆ Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, προμηθευτών, πελατών, ρυθμιστικών αρχών κ.α.</li> <li>◆ Οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, ρυθμιστικές αρχές κ.α. δεν είναι όμοιοι μεταξύ τους και είναι σε συνεχή διαδικασία αλλαγής</li> <li>◆ Υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση σχετικά με ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, αρχές κ.α.</li> </ul>



# Ιδιαιτερότητες του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος των ν.ε. (1)

- Παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία
  - άντληση συντελεστών παραγωγής σε διεθνή βάση
  - διάθεση υπηρεσιών σε διεθνή βάση

## MOL Seafarers by Nationality



## A Global Company in a Global Business



# Ιδιαιτερότητες του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος των ν.ε. (2)

---

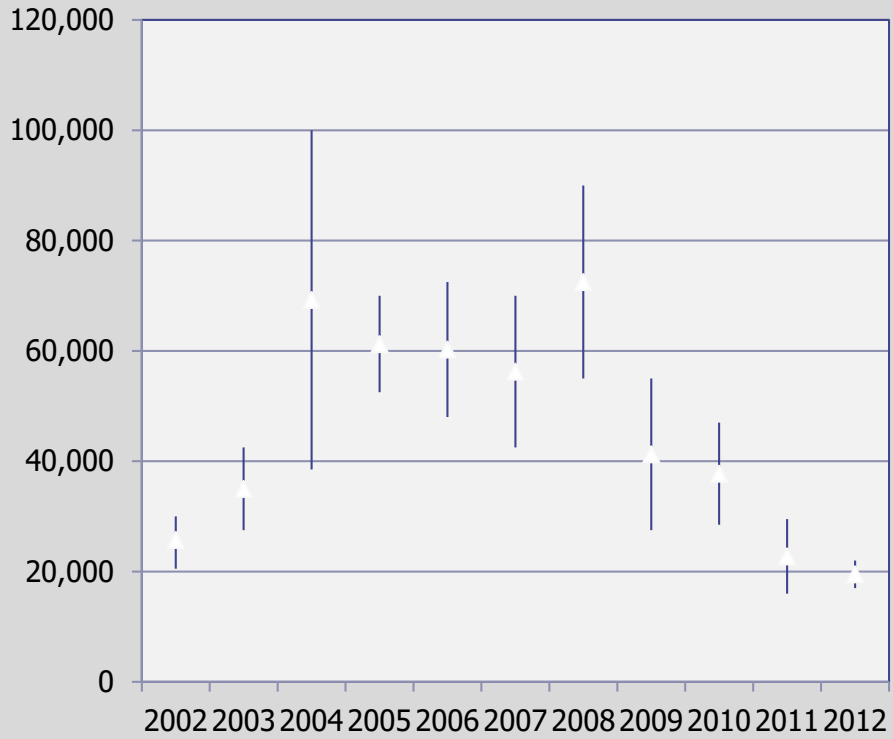
- Η ναυτιλιακή βιομηχανία καλύπτει παράγωγο ζήτηση
  - Βραχυχρόνια ισορροπία
  - διακύμανση ναύλων
  - σημασία απρόβλεπτων παραγόντων
- Δεν παρέχεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών τους αποδόσεων
  - επικέντρωση στον έλεγχο του κόστους
- Η παραγωγική μονάδα (το πλοίο) βρίσκεται και παράγει σε απόσταση από την ν.ε.
  - δυσκολίες συντονισμού
  - μεγαλύτερο ρίσκο
  - δυσκολίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού



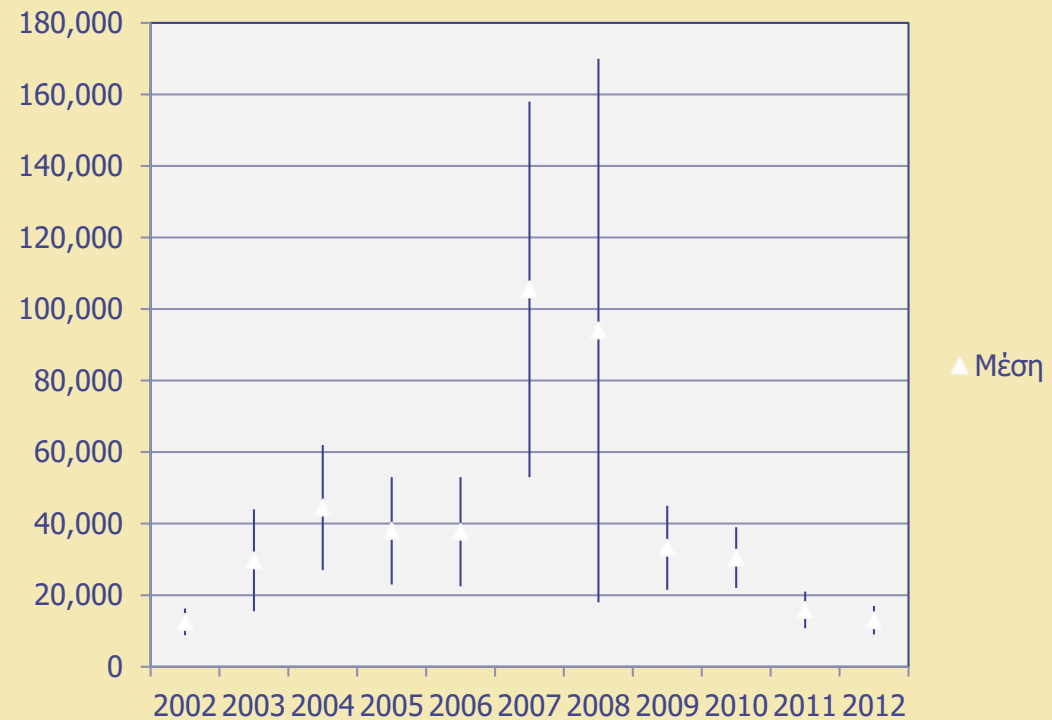
○ Η ναυτιλιακή βιομηχανία καλύπτει παράγωγο ζήτηση

		VLCC	Suezmax	Aframax	Capesize	Panamax	Handysize
2002	Low	20.500	18.000	16.000	8.800	7.000	6.400
	High	30.000	20.000	18.000	16.250	11.500	9.400
2003	Low	27.500	22.500	17.000	15.500	12.000	9.200
	High	42.500	28.000	25.000	44.000	36.000	22.000
2004	Low	38.500	28.000	25.000	27.000	20.000	18.000
	High	100.000	60.000	40.000	62.000	49.000	33.000
2005	Low	52.500	37.500	30.000	23.000	15.000	15.000
	High	70.000	50.000	37.500	53.000	39.000	27.500
2006	Low	48.000	37.000	29.000	22.500	15.750	15.000
	High	72.500	52.500	36.000	53.000	32.000	28.500
2007	Low	42.500	39.500	30.000	53.000	30.000	28.500
	High	70.000	47.500	35.000	158.000	82.000	69.000
2008	Low	55.000	40.000	29.000	18.000	10.500	10.000
	High	90.000	55.000	42.000	170.000	84.000	63.500
2009	Low	27.500	20.000	16.500	21.500	11.000	10.000
	High	55.000	40.000	29.000	45.000	24.000	18.000
2010	Low	32.500	23.000	18.000	22.000	17.000	15.000
	High	40.000	29.000	18.500	39.000	28.000	28.000
2011	Low	16.000	15.000	12.500	10.750	12.000	11.000
	High	29.500	25.000	18.000	21.000	17.500	17.000
2012*	Low	17.000	15.000	12.000	9.000	7.000	8.000
	High	22.000	16.500	13.500	17.000	12.000	12.250

## Υψηλότερη, χαμηλότερη και μέση τιμή ναύλου VLCC



## Υψηλότερη, χαμηλότερη και μέση τιμή ναύλου Capesize



## ○ Βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου

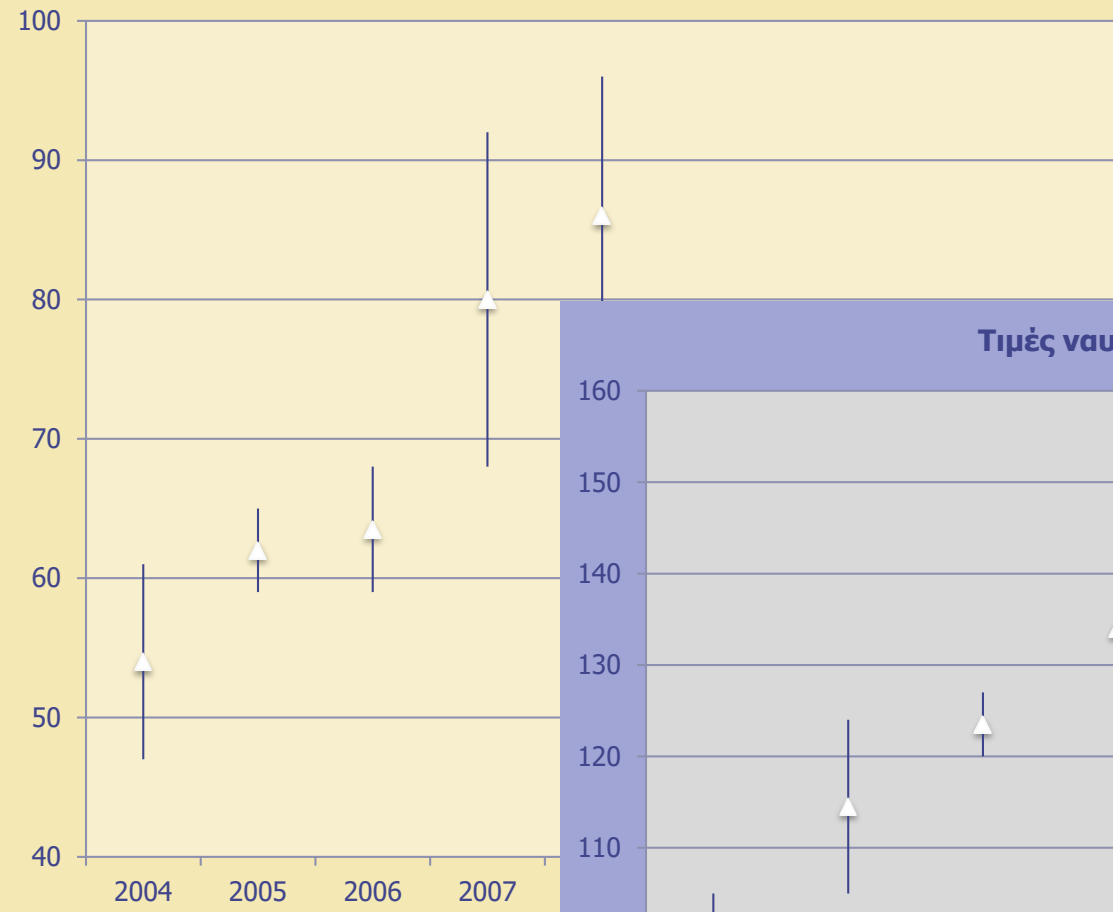
		VLCC	Suezmax	Aframax	Product	Capesize	panamax	handyma
2004	Low	75.0	51.0	41.0	31.0	47.0	25.0	22.5
	High	105.0	67.0	56.0	38.0	61.0	35.0	30.0
2005	Low	105.0	70.0	58.0	39.0	59.0	35.0	30.0
	High	124.0	79.0	64.0	44.0	65.0	37.0	32.0
2006	Low	120.0	70.0	60.0	43.0	59.0	35.0	30.0
	High	127.0	78.0	64.0	47.0	68.0	38.0	34.0
2007	Low	127.0	78.0	64.0	47.0	68.0	38.0	34.0
	High	141.0	88.0	69.0	51.0	92.0	51.0	45.0
2008	Low	137.0	83.0	68.0	46.0	76.0	42.0	37.0
	High	156.0	98.0	78.0	52.0	96.0	54.0	48.0
2009	Low	95.0	60.0	50.0	35.0	55.0	35.0	30.0
	High	137.0	83.0	68.0	46.0	76.0	42.0	37.0
2010	Low	95.0	61.0	50.0	34.5	55.0	35.0	30.0
	High	102.0	65.0	55.0	36.0	57.0	37.0	31.0
2011	Low	99.0	63.0	52.0	36.0	52.0	31.0	28.5
	High	102.0	65.0	55.0	36.0	55.0	36.0	31.0
2012*	Low	89.0	57.0	46.0	32.0	46.0	27.5	25.5
	High	97.0	62.0	52.0	36.0	50.0	30.0	28.0

οι χαμηλότερες και υψηλότερες τιμές συμβολαίων νέας ναυπήγησης διαφόρων τύπων πλοίων,

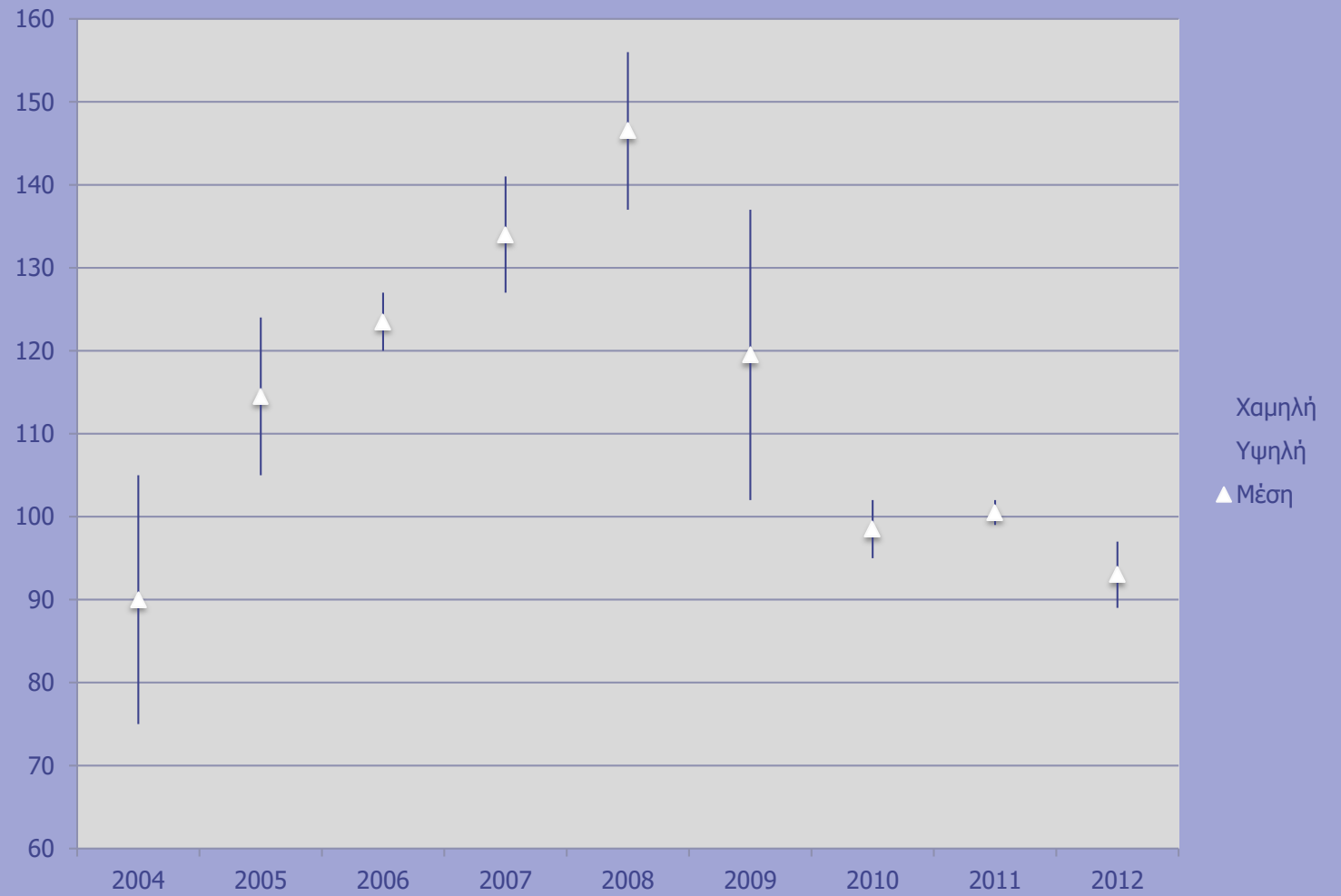
2004-2012 \*Έως την 39<sup>η</sup> εβδομάδα

Πηγή: Freightways Weekly - διάφορα πλοία

Τιμές ναυπήγησης πλοίων Capesize Bulk Carrier, 2004-2009



Τιμές ναυπήγησης πλοίων VLCC, 2004-2009



Χαμηλή  
Υψηλή  
▲ Μέση



# Ιδιαιτερότητες του εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος των ν.ε. (3)

---

- Συνύπαρξη επιχειρήσεων κάθε μεγέθους
- Δυνατότητα επένδυσης με άμεση απόδοση
- Δυνατότητα άμεσης ρευστοποίησης
- Βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου
- Βιομηχανία ανελαστικού/υψηλού λειτουργικού κόστους
- Δυνατότητα εύκολης εισόδου και εξόδου





# Η οικονομία που αλλάζει

## Παλιά οικονομία

---

- ⑩ Τα εθνικά σύνορα εξυπηρετούν τη μείωση του ανταγωνισμού
- ⑩ Η τεχνολογία υποστηρίζει στενές ιεραρχίες και περιορίζει την πρόσβαση στην πληροφορία
- ⑩ Οι ευκαιρίες είναι για τους εξειδικευμένους
- ⑩ Πληθυσμός ομοιογενής
- ⑩ Η επιχείρηση είναι αποξενωμένη από το περιβάλλον
- ⑩ Η οικονομία οδηγείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις
- ⑩ Οι πελάτες δέχονται αυτό που οι επιχειρήσεις επιλέγουν να τους προσφέρουν

## Νέα Οικονομία

---

- ⑩ Τα εθνικά σύνορα δεν περιγράφουν πλέον τα λειτουργικά όρια των επιχειρήσεων
- ⑩ Η τεχνολογία καθιστά τους οργανισμούς και τις αγορές πιο ανοικτούς και κάνει την πληροφορία προσβάσιμη
- ⑩ Οι ευκαιρίες είναι για τους εργαζόμενους της γνώσης
- ⑩ Ο πληθυσμός χαρακτηρίζεται από την πολιτισμική διαφορά
- ⑩ Η επιχείρηση δέχεται την κοινωνική της ευθύνη
- ⑩ Η οικονομία οδηγείται από μικρές καινοτόμες επιχειρήσεις
- ⑩ Οι ανάγκες των πελατών οδηγούν τις επιχειρήσεις

