

# Εξωτερίκευση λειτουργιών στις Ν.Ε.

---

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Πανεπιστήμιο Αιγαίου  
Τμήμα Ναυτιλίας και  
Επιχειρηματικών Υπηρεσιών**

**Γιώργος Βαγγέλας  
Πανεπιστημιακός Υπότροφος**

# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων

---

- Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) είναι η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και η ανάθεση σε αυτούς συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που μέχρι τότε εκτελούνταν από την ίδια την επιχείρηση
- Η απόφαση για outsourcing εξαρτάται από:
  - Μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας η ίδια τη δραστηριότητα που πρόκειται να εξωτερικευθεί;
  - Υπάρχει πιθανότητα να επηρεαστεί αρνητικά στην περίπτωση που υπάρξουν προβλήματα στην αγορά αν η δραστηριότητα ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη;
  - Ποιες δυνατότητες υπάρχουν να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές αρνητικές επιδράσεις μέσω της ανάπτυξης σχέσεων με τους συνεργάτες, οι οποίες θα παρέχουν τη δυνατότητα ελέγχου χωρίς να περιορίζουν την ευελιξία;

# Η προσέγγιση του συναλλακτικού κόστους

---

- Κάθε συναλλαγή δημιουργεί κόστος
  - Συμπεριφορά συναλλασσομένων
    - Ασύμμετρη πληροφόρηση
    - Περιορισμένη ορθολογικότητα
    - Καιροσκοπισμός
  - Συνθήκες πραγματοποίησης συναλλαγής
    - Βαθμός εξειδίκευσης συντελεστών παραγωγής
    - Αβεβαιότητα σχετικά με τη συναλλαγή
    - Συχνότητα πραγματοποίησης συναλλαγής
- Προσπάθεια συναλλασσομένων για μείωση κόστους
  - Δημιουργία ρυθμιστικών δομών
    - Ελεύθερη αγορά-στιγμιαίες συναλλαγές
    - Επιχειρήσεις
    - Μορφές υβριδικές

# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (2)

---

- Βασικές ερωτήσεις σχετικά με την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το συναλλακτικό κόστος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
  - Παρουσιάζει η δραστηριότητα υψηλή ιδιαιτερότητα, δηλαδή διέπεται από κάποια ειδικά χαρακτηριστικά;
  - Είναι η δραστηριότητα υψηλής στρατηγικής σημασίας;
  - Είναι αυτή η δραστηριότητα μέρος της θεμελιώδους ικανότητας της επιχείρησης (core competence) και συνεισφέρει στη δημιουργία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος;

# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (3)

---

## ○ Κίνητρα

- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Επικέντρωση της επιχείρησης στις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που διαθέτει
- Μείωση απαιτήσεων για κεφαλαιακές επενδύσεις
- Βελτίωση της μετρησιμότητας του κόστους λειτουργίας της
- Απόκτηση πρόσβασης σε εξωτερικές ικανότητες και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει
- Μετασχηματισμός του σταθερού κόστους σε λειτουργικό
- Εκτίμηση πραγματικής συνεισφοράς τμημάτων της επιχείρησης

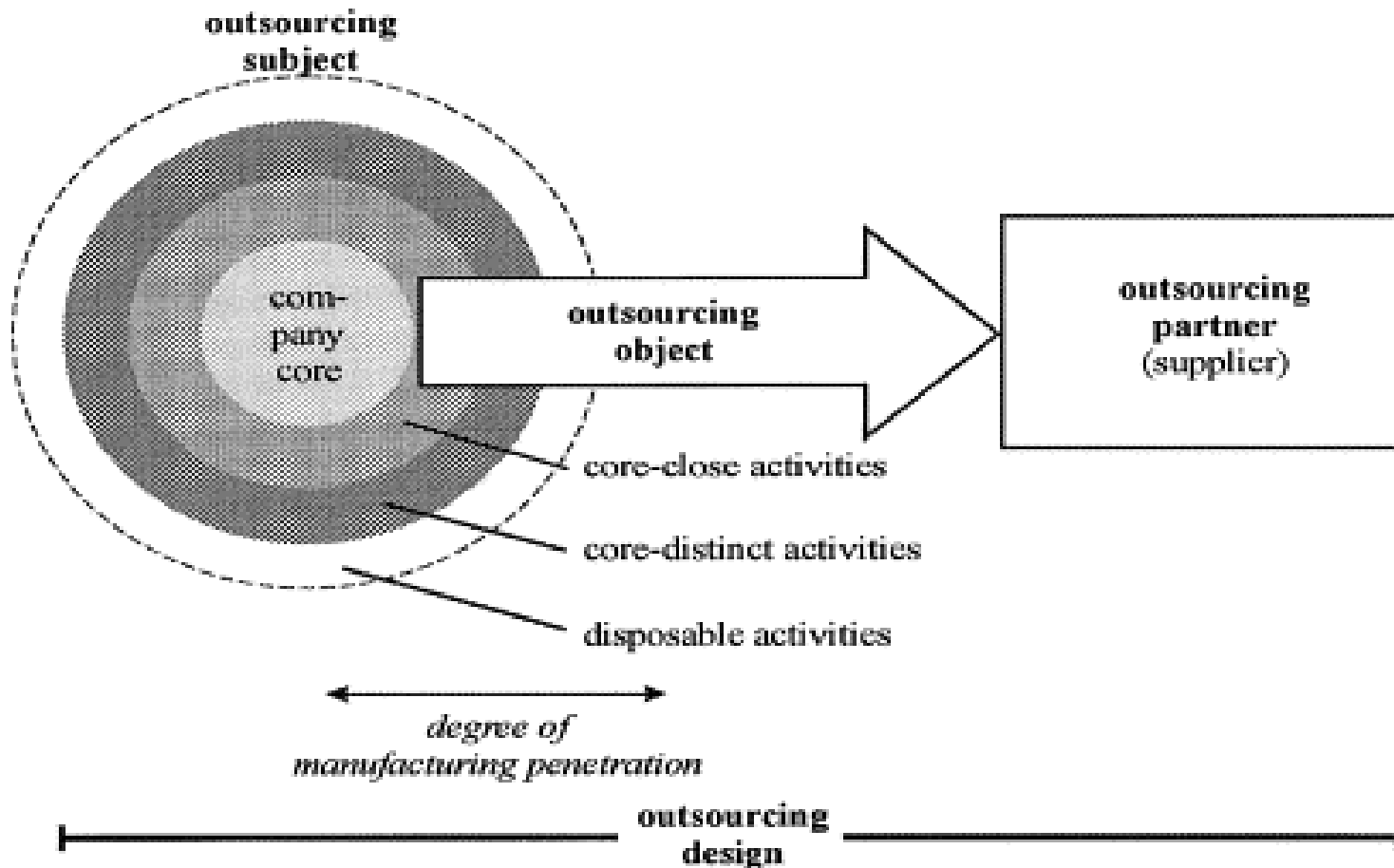


# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (4)

---

- Κίνδυνοι
  - Εξάρτηση από την επιχείρηση που παρέχει τη δραστηριότητα
  - Κρυφά κόστη που δημιουργεί η εξωτερίκευση
  - Απώλεια τεχνογνωσίας
  - Έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων για την εκτέλεση της δραστηριότητας από την επιχείρηση στην οποία ανατίθεται
  - Κοινωνικοί κίνδυνοι από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία ανατίθεται η δραστηριότητα(π.χ. παράβαση νομοθεσίας για περιβάλλον, συνθηκών εργασίας κ.α.)

# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (5)



Πηγή: U. Arnold, "New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept", *European Journal of Purchasing & Supplying Management*, Vol.6, 2000, 23-29

# Εξωτερίκευση στη ναυτιλία

---

- Μια ανεξάρτητη εταιρεία είναι πιθανό να επιτυγχάνει χαμηλότερα επίπεδα στο κόστος παραγωγής από ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση
  - Η παραγωγή μιας υπηρεσίας στο εσωτερικό της επιχείρησης πραγματοποιείται σε επίπεδα που είναι κάτω από το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος
  - Οι παραγωγικές μονάδες στο εσωτερικό της επιχείρησης έχουν την τάση να συμπεριφέρονται σαν μονοπωλητές, καθώς, η απουσία ανταγωνισμού οδηγεί στην απουσία κινήτρων για αποτελεσματικότητα.
  - Οι επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν αντιοικονομίες εύρους με το να διαχειρίζονται περισσότερες από μια δραστηριότητες ή αντιοικονομίες κλίμακας όταν διαχειρίζονται μια μόνο δραστηριότητα.





# Παράγοντες που ευνοούν την εξωτερίκευση

---

- Η απουσία κρίσιμων πόρων και ικανοτήτων που συνδέονται με την τεχνογνωσία διαχείρισης πλοίων
- Η επιθυμία για μη ανάληψη του κόστους που συνεπάγεται η δημιουργία υποδομής στην ξηρά για την διαχείριση των πλοίων
- Η λειτουργία με κόστος που δεν είναι ανταγωνιστικό
- Η πρόσβαση σε πόρους, όπως για παράδειγμα τα πληρώματα
- Η επιθυμία για αποφυγή των κινδύνων που μπορεί να δημιουργήσει η αύξηση της πολυπλοκότητας του διαχειριστικού έργου
- Η επιθυμία για διαφοροποίηση του στόλου και η απόκτηση πλοίων διαφορετικού τύπου
- Η επιθυμία για επικέντρωση στις λειτουργίες που θεωρούνται πιο κρίσιμες και πιο αποδοτικές για την επιχείρηση
- Η χρησιμοποίηση της εξωτερικής ανάθεσης σαν ένα εργαλείο για benchmarking
- Η αξιοποίηση των ευνοϊκών συνθηκών στην αγορά και η αλματώδης ανάπτυξη του στόλου μιας εταιρείας σε σύντομο χρονικό διάστημα
- Η επενδυτική στρατηγική της ναυτιλιακής επιχείρησης

# Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά στην εξωτερίκευση

---

- **Επιθυμία για διατήρηση των ναυτικών** που αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης, ακόμα και στην περίπτωση που αυτό δημιουργεί οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση.
- **Η διατήρηση του ελέγχου στη λειτουργική διαχείριση των πλοίων** του στόλου της επιχείρησης, η οποία δίνει τη δυνατότητα για εφαρμογή πολιτικών και συγκεκριμένων μέτρων για μείωση του κόστους.
- **Η διατήρηση της φήμης** της επιχείρησης στην αγορά
- **Η επιθυμία** για δημιουργία συνθηκών που διασφαλίζουν την **ασφαλή λειτουργία** των πλοίων και την **ύπαρξη κουλτούρας** που την ευνοεί.
- **Η επιθυμία να βρίσκονται κοντά στα πληρώματά τους** και να μπορούν να αντιδράσουν έγκαιρα σε κάθε πρόβλημα
- **Η επιθυμία για διατήρηση των πλοίων στην εθνική σημαία** του πλοιοκτήτη
- **Ιδιαιτερότητες** που συνδέονται με συγκεκριμένες αγορές ή με συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές προέλευσης των εφοπλιστών



# Shipmanagement companies

---

- Εταιρίες που **παρέχουν επαγγελματικά** όλες τις **υπηρεσίες που χρειάζεται το πλοίο για τη λειτουργία του** καθώς και την **επίβλεψη του από την ξηρά**, οι οποίες όμως **δεν είναι ιδιοκτήτριες** του πλοίου
- Ο προμηθευτής (shipmanager) παρέχει υπηρεσίες στον χρήστη (πλοιοκτήτη) σύμφωνα με προσυμφωνημένους όρους που περιέχονται σε συμβόλαιο και αμείβεται για αυτό.
- Η σχέση shipowner & shipmanager είναι **σχέση εντολέα και εντολοδόχου**.
- Το **ουσιαστικό στοιχείο** που ξεχωρίζει τον πλοιοκτήτη από τον επαγγελματία διαχειριστή, **είναι το οικονομικό ρίσκο**.
- **Ο πλοιοκτήτης** επενδύει, **αναλαμβάνει ρίσκο** και απολαμβάνει τις αποδόσεις από την επένδυση.
- **Ο επαγγελματίας διαχειριστής** δεν είναι κερδοσκόπος και μένει ικανοποιημένος από την **αμοιβή που εισπράττει για το έργο του**



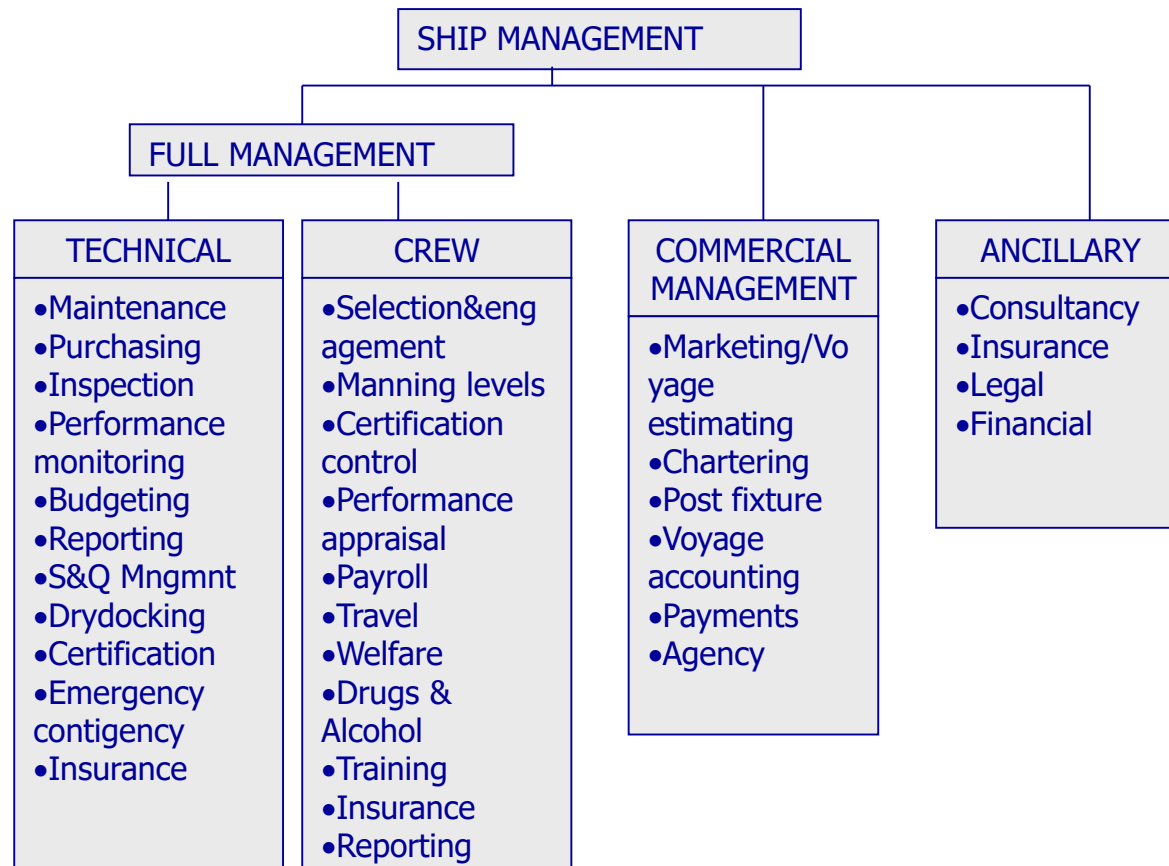
# Έργο των Shipmanagement companies

---

- Η **ναυτιλιακή δραστηριότητα** αποτελείται ουσιαστικά από **τρία μέρη**:
  - την **χρηματοδότηση** της επένδυσης και τη **χάραξη της στρατηγικής** της επιχείρησης
  - το **μάρκετινγκ**
  - τη **διαχείριση του πλοίου** (shipmanagement) τεχνική και λειτουργική
- Η **χρηματοδότηση** της επένδυσης, όπως ήδη αναφέρθηκε **ήταν και θα παραμείνει θέμα του πλοιοκτήτη**, του ατόμου που αναλαμβάνει ρίσκο και αναμένει αποδόσεις.
- Οι **υποστηρικτές** του θεσμού των **smc** διατυπώνουν την **άποψη** ότι τα άλλα **δύο μέρη** της ναυτιλιακής διαχείρισης όμως **μπορούν να εκτελεστούν το ίδιο αποτελεσματικά και από επαγγελματίες** στον τομέα τους, οι οποίοι δεν έχουν ιδιοκτησιακή σχέση με το πλοίο.



# Υπηρεσίες που προσφέρουν οι shipmanagement companies



Πηγή: Wilingale, *Ship management*, p.16.

# Commercial management

---

- περιλαμβάνει market research και κάλυψη αγοράς για παροχή ευχέρειας επιλογής ναύλου, και voyage estimates για να υπάρχει γνώση για τα αποτελέσματα της κάθε επιλογής. Ο πλοιοκτήτης διατηρεί το δικαίωμα της επιλογής του ναύλου.
  - Chartering service, ότι δηλαδή κάνει και ένας in house broker (διαπραγμάτευση και κατάρτιση ναυλοσυμφώνου)
  - Voyage Operation service, που περιλαμβάνει εξυπηρέτηση του πλοίου κατά τη διάρκεια της ναύλωσης, σύμφωνα με τους όρους του ναυλοσυμφώνου. Σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνει τις μετά τη ναύλωση υπηρεσίες, δηλαδή freight collection, διαπραγμάτευση και πληρωμή επισταλίων και αποζημιώσεων, απαιτήσεων κ.λ.π.
  - Voyage Account service, όπου τα final voyage accounts συγκρίνονται με τα προυπολογισμένα και εξηγούνται οι διαφορές



# Full Technical Management

- Το πλοίο επανδρώνεται, τροφοδοτείται, παίρνει εξοπλισμό και λιπαντικά, επισκευάζεται και συντηρείται και οι λογαριασμοί αποδίδονται στον πλοιοκτήτη, συνήθως σε μηνιαία βάση
  - Manning Management Only, το οποίο παρέχεται από τις smc χωριστά. Το συμβόλαιο μπορεί να προβλέπει την παροχή στο πλοίο το σύνολο ή μέρος του πληρώματος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σημαίας και του πλοιοκτήτη και των διεθνών κανονισμών. Ο διαχειριστής είναι υπεύθυνος για άφιξη, επαναπατρισμό, εκπαίδευση και ευημερία των μελών του πληρώματος τους.
    - Το crew management έχει όμως και κινδύνους. Π.χ. ο πλοίαρχος δέχεται εντολές από τον πλοιοκτήτη, τον προϊστάμενο του (που είναι η εταιρία διαχείρισης που κάνει το crew management και εγγυάται την καριέρα του), τον shipmanager (αν το πλοίο το διαχειρίζεται άλλη smc) και τον time charterer (αν το πλοίο είναι χρονοναυλωμένο). Η πιθανότητα για ύπαρξη δυσλειτουργιών ή και αντιθέσεων είναι μεγάλη.
    - Μεγάλο μέρος των shipmanagement contracts είναι manning only. Ορισμένες smc έχουν δικές τους σχολές εκπαίδευσης, ακριβώς για να ελέγχουν την ποιότητα των ναυτικών τους
  - Technical Management only. Ο πλοιοκτήτης μπορεί να εκχωρεί το full technical management αλλά να ορίζει ο ίδιος τη σημαία που θα έχει το πλοίο του καθώς και το πλήρωμα. Στην περίπτωση αυτή ο shipmanager διαφοροποιεί την αμοιβή του.
  - Provisions Management. Αυτό το έργο με την πολυεθνικότητα του πληρώματος γίνεται αρκετά συνθετο γι αυτό μπορεί να ανατίθεται σε shipmanagers
  - Time Charter Supervision. Το καθήκον του shipmanager είναι να ελέγχει την πιστή τήρηση των όρων του ναυλοσυμφώνου από τον πλοιοκτήτη
  - Ownership Services Κάποιος πλοιοκτήτης μπορεί να θέλει για διάφορους λόγους να μείνει ανώνυμος . Ο shipmanager εγγράφεται σαν πλοιοκτήτης και παρέχει το απαραίτητο μαντατζμεντ στο πλοίο και χρονοναυλώνει το πλοίο στον πραγματικό πλοιοκτήτη ή σε τρίτο πρόσωπο. Οι δύο πλευρές δεσμεύονται με διάφορους όρους.



# Λόγοι ανάπτυξης των SMC (2)

- 1. Η ανάγκη για μείωση του κόστους.** Η μείωση του κόστους επιτυγχάνεται με την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν τα χαμηλόμισθα πληρώματα

  - **Οικονομίες κλίμακας** και τις **οικονομίες εξειδίκευσης** (δεν είναι δυνατόν π.χ. να διαχειρίζεσαι αποτελεσματικά ένα BC και ένα TSH).
  - Οι οικονομίες είναι **διοικητικές και τεχνικές**. Αφορούν τόσο την διοίκηση των πλοίων και της εταιρίας όσο και τη λειτουργία τους. ( **σχέση προσωπικού και αριθμού πλοίων**)
  - **Ο μικρός πλοιοκτήτης:**
    - έχει μικρότερη **διαπραγματευτική δύναμη** απέναντι σε ναυπηγεία, εταιρίες πετρελαίου, προμηθευτές χρωμάτων, ανταλλακτικών, εφοδίων κ.λ.π.
    - έχει περισσότερα προβλήματα σε σχέση με τα πληρώματα και την ποιότητα των ναυτικών λόγω της αδυναμίας ανακύκλωσής τους.
    - είναι δύσκολο να κάνει ενδοτομεακή διαφοροποίηση και να επεκταθεί σε νέες αγορές της τεχνογνωσία των οποίων αγνοεί
  - **Ο μεγάλος πλοιοκτήτης ή ο διαχειριστής πλοίων** αντίθετα, έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας.
- 2. Διεθνοποίηση της προσφοράς ναυτεργατικού δυναμικού.**

  - ο μεγάλος πλοιοκτήτης ή ο shipmanager μπορεί να απασχολεί, πειθαρχεί και παρακινεί χαμηλόμισθα πληρώματα που προέρχονται από διάφορες χώρες.
  - Ο shipmanager
    - έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί δίκτυο για την εξεύρεση και εκπαίδευση πληρωμάτων. Μπορεί να εγγυηθεί καριέρα στα πληρώματά του.
    - Έχει οικονομίες κλίμακας και μπορεί να επενδύσει στην εκπαίδευσή τους.
  - Μια ανεξάρτητη μικρή ή μεσαία επιχείρηση δεν έχει την ίδια δυνατότητα.





# Λόγοι ανάπτυξης των SMC

---

1. Ανάγκη για απόκτηση ειδικευσης
  - Ο shipmanager διαθέτει την εξειδίκευση που είναι απαραίτητη σε πολλές περιπτώσεις και η οποία απουσιάζει από ένα νέο πλοιοκτήτη για παράδειγμα, ή από ένα επενδυτικό σχήμα όπως είναι οι K/S & K/G.
  - Ένας πλοιοκτήτης μπορεί να μην διαθέτει την τεχνογνωσία για να εφαρμόσει την στρατηγική της διαφοροποίησης
  - Οι νέοι κανονισμοί απαιτούν εξειδίκευση και εμπειρία που μπορεί να μην είναι διαθέσιμη σε μια νέα ναυτιλιακή εταιρεία
2. Η ανάγκη για διατήρηση της ευελιξίας
  - Για τον πλοιοκτήτη που αντιμετωπίζει το πλοίο σαν περιουσιακό στοιχείο η ευελιξία είναι κρίσιμος παράγοντας. Εκχωρώντας σε μια smc δεν είναι απαραίτητο να ενδιαφέρεται ο ίδιος για την εξεύρεση των κατάλληλων στελεχών ούτε για την τύχη τους μετά την πώληση του πλοίου, ούτε και να υφίσταται το σχετικό κόστος που μπορεί να είναι υψηλό



# Ποιοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των SMC

---

- Πλοιοκτήτες που έχουν ναυτιλιακή εμπειρία και μια συνεχιζόμενη ναυτιλιακή εξειδίκευση. Πρόκειται για πλοιοκτήτες που για λόγους κόστους παραχωρούν μέρος της διαχειριστικής δραστηριότητας. Η ομάδα αυτή αποτελεί την πλειοψηφία των πελατών.
- Πλοιοκτήτες με ναυτιλιακή εμπειρία που χρησιμοποιούν SMC σαν ένα μέσο για benchmarking
- Πλοιοκτήτες που έχουν ναυτιλιακή εμπειρία αλλά όχι συνεχιζόμενη ναυτιλιακή εξειδίκευση. Πρόκειται για επιχειρήσεις που αποφάσισαν να μην ασχολούνται με την λεπτομερή διαχειριστική λειτουργία και να επικεντρώσουν τις δραστηριότητες τους στην εμπορική εκμετάλλευση των πλοίων και τις αγοραπωλησίες
- Πλοιοκτήτες που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν
  - οι επενδυτές-πλοιοκτήτες από χώρες όπως η Νορβηγία και η Γερμανία όπου το φορολογικό σύστημα ευνοεί την επένδυση στη ναυτιλία
  - επενδυτές που επενδύουν σε πλοία σαν μέρος μια στρατηγικής διαφοροποίησης από την κύρια δραστηριότητά τους
  - Funds που δημιουργούνται for asset play
  - Εταιρίες του χρηματιστηρίου



# Γιατί ο πλοιοκτήτης δεν επιλέγει SMC?

---

- Για να μη χάσει τους ναυτικούς που αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο
- Για να έχει στενό έλεγχο του operation
- Για να μη χάσει το image του
- Για να είναι σίγουρος για το safe operation
- Λόγοι πατριωτισμού (άρνηση flagging out)
- Ιδιαιτερότητες π.χ. Έλληνες



# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις

---

- Λόγοι για τη μικρή διείσδυση των SMC στην ελληνόκτητη ναυτιλία:
  - επιχειρηματική φιλοσοφία των ελλήνων πλοιοκτητών
  - κουλτούρα διοίκησης
  - ανάπτυξη τεχνογνωσίας στη διαχείριση πλοίων,
  - ύπαρξη ποιοτικών και ανταγωνιστικών στελεχών διαχείρισης πλοίων
  - ικανότητα των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να αντλούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την θεμελιώδη ικανότητά τους να διαχειρίζονται με χαμηλό κόστος τα πλοία τους
- Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως επιλογή, συναντάται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μόνο για συγκεκριμένες λειτουργίες που απαιτούν πόρους και οργάνωση την οποία οι ίδιες δεν διαθέτουν και το εναλλακτικό κόστος για την ανάπτυξή τους είναι ιδιαίτερα υψηλό.
- Επίσης συναντάται, ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων, σε λειτουργίες που συνδέονται με τη διαχείριση πληρωμάτων.



# Εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις (2)

---

- Τα τελευταία χρόνια συντελούνται μεταβολές και καταγράφονται τάσεις, οι οποίες οδηγούν σε διαφοροποιήσεις, ιδιαίτερα στις νεότερες γενιές εφοπλιστών (επέκταση σε νέες αγορές, αξιοποίηση ευκαιριών για την άντληση χρηματοδότησης μέσω της δημιουργίας πολυμετοχικών εταιριών, διαφορετική αντίληψη σε σχέση με την εξωτερίκευση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των πλοίων). Η εξωτερίκευση συναντάται σε:
  - περιπτώσεις που η πλοιοκτήτρια εταιρεία επεκτείνεται σε ένα τύπο πλοίου για την διαχείριση του οποίου δεν διαθέτει τη σχετική τεχνογνωσία,
  - περιπτώσεις που η ανάθεση ορισμένων λειτουργιών για ένα ή λίγα πλοία του στόλου της γίνεται σαν ένα εργαλείο για σύγκριση του κόστους της με αυτό της εταιρείας διαχείρισης.
  - επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε νεότερης γενιάς πλοιοκτήτες, η επιχειρηματική φιλοσοφία των οποίων διαφέρει από την «παραδοσιακή» φιλοσοφία των Ελλήνων (ναυτιλία-μέρος του επενδυτικού χαρτοφυλακίου που δημιουργούν και διαχειρίζονται). Δεν επενδύουν για να αναπτύξουν τις θεμελιώδεις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση των πλοίων, αλλά να αναθέτουν αυτό το έργο σε ανεξάρτητες εταιρίες διαχείρισης πλοίων.
  - περιπτώσεις δημιουργίας πολυμετοχικών εταιριών που εισάγουν τις μετοχές τους σε χρηματιστήρια του εξωτερικού, κατά κύριο λόγο της Νέας Υόρκης, ιδιαίτερα μάλιστα στην περίπτωση που αναπτύσσουν τους στόλους τους σε σύντομο διάστημα.



[About Us](#)

[V.Ships](#)

**About V.Ships**

[Corporate Values](#)

[Company History](#)

[V.Ships Shipmanagement](#)

[V.Ships Crew Management Network](#)

[V.Ships Leisure](#)

[V.Ships Marine Services](#)

[V.Investments](#)

[V.People](#)

[Careers](#)

[Privacy Policy](#)

## About V.Ships

### V.Ships is:

- The world's largest provider of ship management services to a fleet of over 900 vessels encompassing most ship types.
- An international company with 52 offices located in 26 countries employing 1,350 office staff and 23,000 sea staff.
- A brand which covers, in addition to core ship management activities, a broad range of maritime services including crewing, leisure, financial, insurance, consulting, commercial and agency services.
- A privately-owned company that has expanded significantly in recent years through organic and, latterly, inorganic growth including the acquisition of Celtic Marine in 1998, Acomarit in 2001, Martinoli and BNavit in 2005.

V.Ships provides services to clients through three operating divisions:

- **V.Ships Shipmanagement:** provides clients with personalised service, delivered through a network of 14 management offices offering unrivalled crew resources, purchasing power, IT, risk, safety & quality systems and experience of every vessel type.
- **V.Ships Leisure:** is the cruise, ferry and superyacht industries' leading provider of third party services, encompassing deck & engine management, hotel management, manning, travel, marine planning, new building supervision, charter and S&P services and consultancy.
- **V.Ships Marine Services:** encompasses a diverse range of shipping services, including agency, contracting services, consulting, repair, insurance, average adjusting and marine travel.

Wed, Jan 9, 2008



---

### Contact

---

**Roberto Giorgi**  
**President, V.Ships**

Aigue Marine  
24 Avenue de Fontvieille  
98013 PO BOX 639  
Monaco

E-mail : [roberto.giorgi@vships.com](mailto:roberto.giorgi@vships.com)

---

---

### V.Ships

---

#### Quality and Transparency

V.Ships as the market leader must be seen to be delivering high quality services to its customers. The world of shipping is well and truly in the spotlight of public opinion in many countries and we must stand up and be counted.



WHO WE ARE

BERNHARD SCHULTE  
Hamburg

Ship Owning & Ship Management

BS INVEST  
Hamburg  
Project Finance

## SCHULTE GROUP

Ship Owning

Ship Management

Liner Operation

Real Estate

Dorchester Atlantic Marine  
Bermuda  
Isle of Man  
India  
Poland  
Ship Management

Eurasia  
Hong Kong  
Singapore  
India  
China  
Germany  
United Kingdom  
Ship Management

Hanseatic  
Cyprus  
Singapore  
Greece  
Hamburg  
Ship Management

OPDR  
Hamburg  
Liner Operations

### Group Crewing Agencies

Operating Units in:

- Australia
- China
- Croatia
- Estonia
- India
- Latvia
- Myanmar
- Philippines
- Poland
- Russia
- Sierra Leone
- Ukraine
- Venezuela

### Travel and Insurance

Operating Units in:

- Cyprus
- India
- Philippines
- United Kingdom

### Training Facilities

Operating Units in:

- Cyprus
- India
- Philippines
- Poland

BS Treuhand  
Hamburg  
Trustee Activities

VBSK  
Hamburg  
Ship Management

