

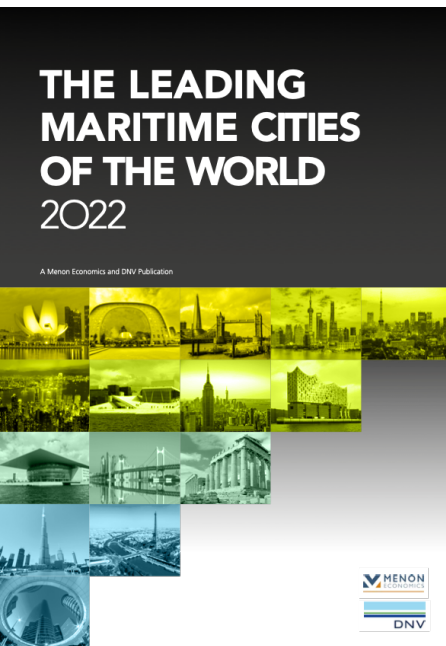
Οργάνωση και Λειτουργία του Τοπικού Ναυτιλιακού και Λιμενικού Cluster

Ελληνικό Ναυτιλιακό Cluster –
Ναυτιλιακές επιχειρήσεις



Γιάννης Θεοτοκάς
Καθηγητής
gtheotokas@unipi.gr

Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν ένα ναυτιλιακό κέντρο ελκυστικό/ανταγωνιστικό;



Τοποθεσία με στρατηγική σημασία

Ευνοϊκό και σταθερό πολιτικό πλαίσιο

Διαφανές και αποτελεσματικό νομικό πλαίσιο

Εγγύτητα σε μεγάλους και απαιτητικούς πελάτες

Ένταση ανταγωνισμού – κίνητρο για διαρκή βελτίωση

Αφθονία προμηθευτών και παρόχων υπηρεσιών

Σχέσεις που βασίζονται στην εμπιστοσύνη

Αξιοκρατία σε εκπαίδευση και σύστημα καριέρας

Παράγοντες ελκυστικότητας για διαμονή οικογενειών-ατόμων

Εξειδικευμένα πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα

Μεγάλο pool ταλέντων

Πλούσια και ανοικτή ροή γνώσης και ιδεών

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/Leading-Maritime-Cities-of-the-world-2022-Final-report-12-Jan.pdf>

Δείκτες για την κατάταξη

Ναυτιλία

Ναυτιλιακή Χρηματοδότηση και Δίκαιο

Ναυτιλιακή Τεχνολογία

Λιμάνια και Logistics

Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα

Μέγεθος στόλου – Διαχείριση πλοίων

Μέγεθος στόλου - Πλοιοκτησία

Αξία στόλου - Πλοιοκτησία

Αριθμός επιχειρήσεων με HQ στην πόλη

Ηγετικό ναυτιλιακό κέντρο

Ελκυστικότητα για εγκατάσταση HQ

Ελκυστικότητα για εγκατάσταση κέντρων λειτουργίας

Αντικειμενικοί δείκτες

Υποκειμενικοί δείκτες

Δείκτες για την κατάταξη

Ναυτιλία

Ναυτιλιακή Χρηματοδότηση και Δίκαιο

Ναυτιλιακή Τεχνολογία

Λιμάνια και Logistics

Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα

Ναυτιλιακή εξειδίκευση από το Who's Who

Αριθμός ναυτιλιακών δικηγόρων

Ύψος ασφαλίσεων

Εντολές δανείων

Χαρτοφυλάκιο ναυτιλιακών δανείων

Αριθμός εισηγμένων σε χρηματιστήριο ν.ε.

Κεφαλαιοποίηση εισηγμένων ν.ε.

Δημόσιες εγγραφές/Ομόλογα

Ηγετικό χρηματοδοτικό κέντρο

Αντικειμενικοί δείκτες

Υποκειμενικοί δείκτες

Δείκτες για την κατάταξη

Ναυτιλία

Ναυτιλιακή Χρηματοδότηση και Δίκαιο

Ναυτιλιακή Τεχνολογία

Λιμάνια και Logistics

Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα

Ναυπηγεία

Στόλος ταξινομημένος σε νηογνώμονα της πόλης

Αξία πλοίων που κατασκευάζονται στα ναυπηγεία

Πατέντες από ναυτιλιακές επιχειρήσεις

Αριθμός ναυτιλιακών εκπαιδευτικών οργανισμών

Τεχνολογικά κέντρα - ηγέτες

Ψηφιακές υπηρεσίες

Ηγετικά κέντρα Ε&Α και εκπαίδευσης

Περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες

Αντικειμενικοί δείκτες

Υποκειμενικοί δείκτες

Δείκτες για την κατάταξη

Ναυτιλία

Ναυτιλιακή Χρηματοδότηση και Δίκαιο

Ναυτιλιακή Τεχνολογία

Λιμάνια και Logistics

Ελκυστικότητα και Ανταγωνιστικότητα

TEU στο Λιμένα

Συνολικό φορτίο

Μέγεθος διαχειριστών Λιμένα

Δείκτης Ποιότητας Λιμένα

Περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες

Αντικειμενικοί δείκτες

Υποκειμενικοί δείκτες

Δείκτες για την κατάταξη



Maritime cities of the World, 2022

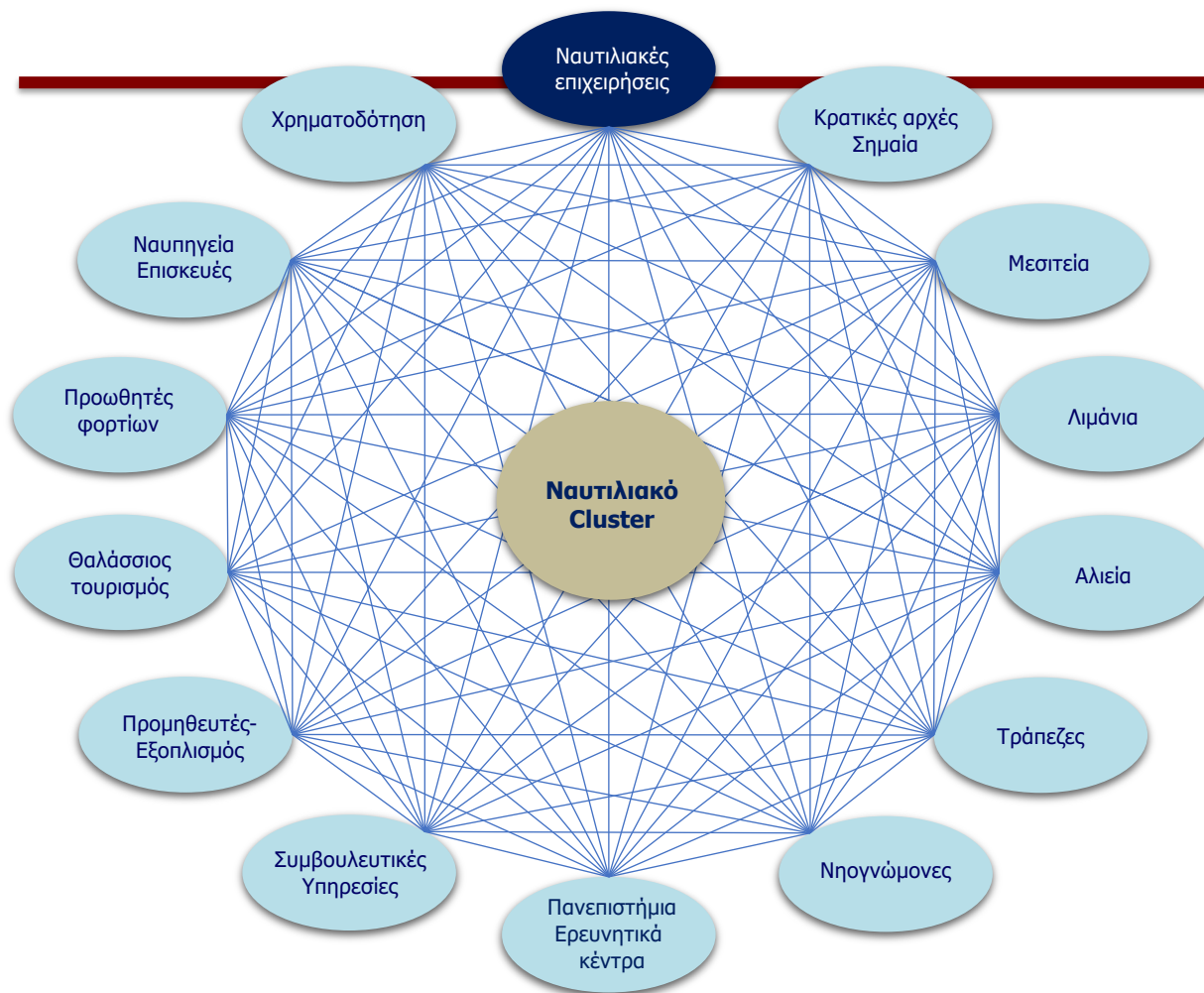
RANK	SHIPPING	FINANCE AND LAW	MARITIME TECHNOLOGY	PORTS AND LOGISTICS	ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS	OVERALL RANK
1	ATHENS	NEW YORK	SINGAPORE	SHANGAI	SINGAPORE	SINGAPORE
2	SINGAPORE	LONDON	OSLO	ROTTERDAM	LONDON	ROTTERDAM
3	TOKYO	TOKYO	BUSAN	SINGAPORE	COPENHAVEN	LONDON
4	SHANGHAI	OSLO	LONDON	HONG KONG	ROTTERDAM	SHANGHAI
5	HAMBURG	PARIS	SHANGHAI	GUANGZHOU	OSLO	TOKYO

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/Leading-Maritime-Cities-of-the-world-2022-Final-report-12-Jan.pdf>

Πως τοποθετείται η χώρας μας;

		SHIPPING								MARITIME FINANCE AND LAW								MARITIME TECHNOLOGY								PORTS AND LOGISTICS				ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS											
		Fleet size - management	Fleet size - owner	Fleet value - owner	Number of shipping HQ	Turnover shipping companies	Env. friendly fleet size - owner	Q: Shipping	Q: Operations	Legal experts	Maritime lawyers	Insurance premiums	Mandated loans	Shipping banks portfolio	Liste maritime owner groups	Market cap maritime companies	IPO/Bonds/Follow ons	Q: Finance	Shipyards deliveries	Shipyards deliveries- eco friendly ships	Turnover maritime technology companies	Classified fleet	Market value of ships	Maritime patents	Maritime education institutions	Q: Technology	Q: Sustainability	Q: Digital	Q: R&D	TEU in port	Size of Port Operators	Line Shipping Connectivity Index	LNG available at ports	Q: Ports	Ease of doing business	Transparency/corruption	Entrepreneurship	STRI Index	Q: Maritime Center	Q: HQ	Q: Entrepreneur
SINGAPORE	SINGAPORE	2	2	6	3	14	8	1	1	7	8	3	-	13	7	7	3	2	13	11	5	16	8	11	5	1	2	1	1	3	3	2	4	1	1	2	25	10	1	1	1
ROTTERDAM	NETHERLANDS	9	11	11	4	26	16	8	6	7	5	7	5	4	-	-	6	9	9	9	10	-	18	2	2	8	4	6	7	10	4	6	1	2	37	4	10	1	5	9	6
LONDON	UNITED KINGDOM	6	9	9	14	5	4	2	5	1	1	1	6	6	12	13	9	1	-	-	8	4	-	6	1	7	6	5	3	18	-	19	-	13	11	6	8	6	3	2	7
SHANGHAI	CHINA P.R.	5	6	4	9	2	12	5	2	-	15	16	-	-	9	3	8	6	2	2	3	18	2	17	10	3	7	3	3	2	2	1	-	3	25	34	29	21	2	3	3
TOKYO	JAPAN	7	3	2	6	3	2	11	15	14	26	2	3	3	4	6	10	7	8	5	6	2	6	3	16	6	8	10	8	22	8	13	-	9	22	11	22	7	11	13	10
HONG KONG	HONG KONG	3	5	18	11	21	15	4	4	10	10	19	-	-	3	2	7	5	25	21	35	-	19	23	10	11	10	9	9	8	1	4	-	4	2	6	11	-	7	4	8
OSLO	NORWAY	21	13	10	22	9	3	7	11	14	16	9	2	5	2	10	2	4	22	15	13	1	10	9	10	2	1	2	2	-	-	44	-	15	12	3	19	15	4	6	2
NEW YORK	USA	30	19	16	21	24	38	12	21	2	2	24	1	8	1	1	1	3	-	-	34	-	-	16	10	16	14	11	18	20	-	23	-	16	4	18	1	29	12	10	13
HAMBURG	GERMANY	4	4	3	5	8	9	6	7	9	9	10	-	11	21	22	-	8	17	16	18	19	17	4	3	5	5	7	5	12	7	11	-	5	19	5	14	2	8	7	5
COPENHAGEN	DENMARK	13	12	7	26	4	7	9	10	5	36	29	7	9	18	15	12	11	-	-	32	-	-	12	10	9	3	4	6	-	-	45	-	16	2	1	7	13	9	8	4
BUSAN	SOUTH KOREA	11	31	31	16	20	30	21	19	-	-	-	-	-	7	4	5	25	1	1	2	7	1	5	31	4	12	13	11	6	-	-	4	9	4	27	17	19	16	24	12
ATHENS	GREECE	1	1	1	2	39	1	3	9	16	3	28	-	10	16	19	-	12	28	21	39	9	-	39	3	15	16	14	12	25	-	18	-	19	46	32	40	36	10	11	11
DUBAI	UAE	10	18	26	10	10	24	10	3	16	18	17	-	-	26	26	-	10	18	21	25	21	11	46	23	12	9	8	10	11	5	12	-	6	15	14	20	-	6	5	9

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/Leading-Maritime-Cities-of-the-world-2022-Final-report-12-Jan.pdf>



Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις βρίσκονται στην καρδιά και αποτελούν τον λόγο ύπαρξης του Ναυτιλιακού Cluster

Table 2: Piraeus shipping cluster: Configuration per market segment

Industry	No of companies per market segment	% Per market segment
1. Agents	245	7,49%
2. Bunker Services	64	1,96%
3. Chambers	2	0,06%
4. Crew Manning	24	0,73%
5. Environment/Safety/Security	30	0,92%
6. Finance/Banking/Accounting	26	0,79%
7. Forwarding & Marine Logistics	58	1,77%
8. ICT & Telecommunications	33	1,01%
9. Legal Services	115	3,51%
10. Marine Engineering & Naval Architects	39	1,19%
11. Marine Insurance	94	2,87%
12. Marine/Maritime Consultants	95	2,90%
13. Maritime Education	25	0,76%
14. Maritime Organisations/Institutions/Ministries/Representations	47	1,44%
15. Other Marine Services	26	0,79%
16. P & I Club Representatives	21	0,64%
17. Press & Publications	16	0,49%
18. Ship Registration & Classification	36	1,10%
19. Shipbrokers/Charterers	217	6,63%
20. Shipbuilding and Breaking	193	5,90%
21. Ship-managers & Operators	974	29,76%
22. Spare Parts & Marine Equipment	612	18,70%
23. Technical Services	123	3,76%
24. Towing - Salvage	18	0,55%
25. Trade Related Services	38	1,16%
26. Travel Agents	31	0,95%
27. Unions/Associations/Clubs	54	1,65%
28. Yachts	17	0,52%
Grand Total	3.273	100%

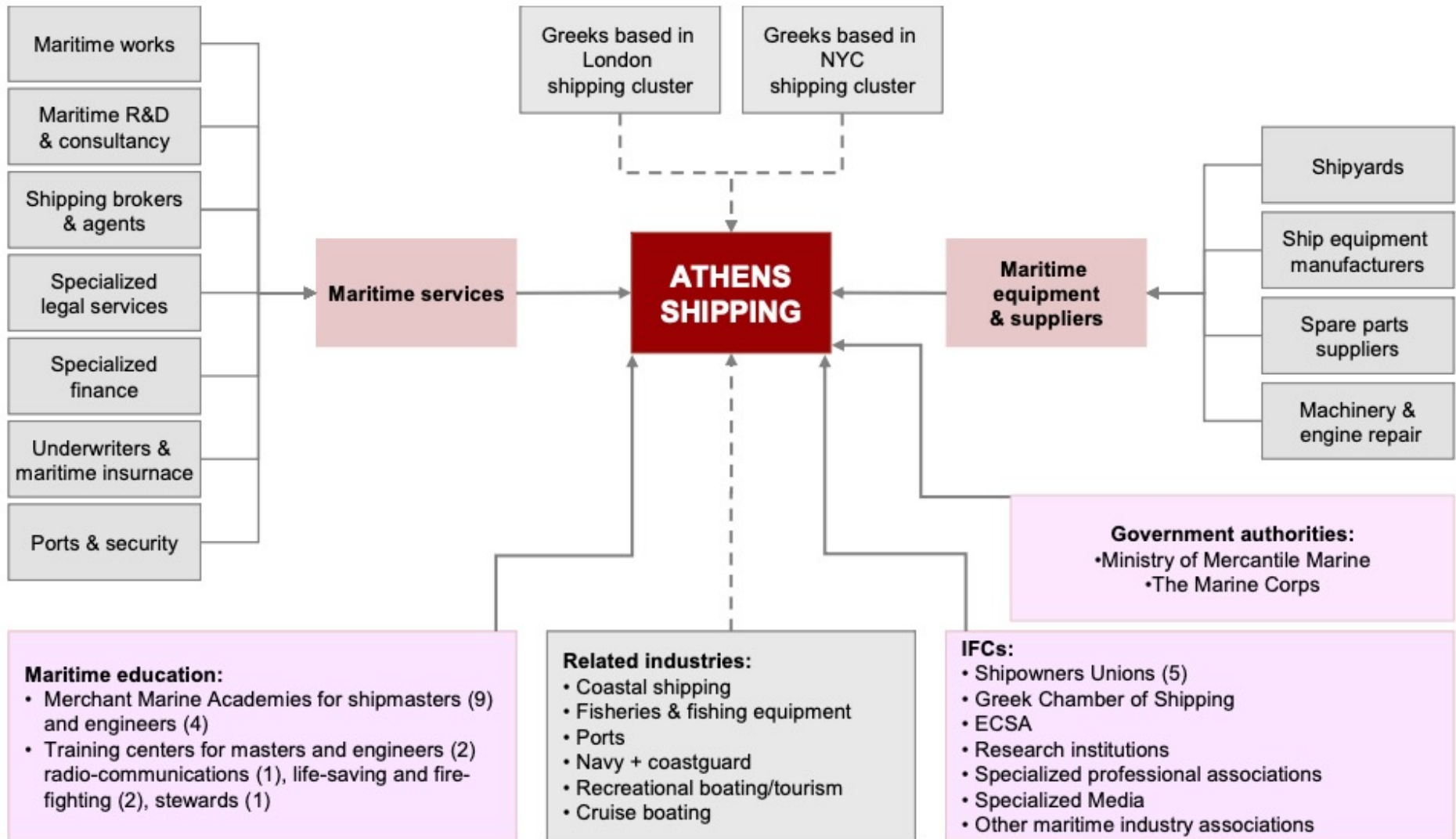
Table 3: Geographical distribution of Piraeus shipping cluster

Location	Total No of companies	% of total
Piraeus	1.975	60,3%
South Attica Region	532	16,2%
North Attica Region	330	10,1%
Central Attica Region	313	9,6%
East Attica Region	61	1,9%
West Attica Region	44	1,3%
Salamis Island	19	0,6%

Source: Authors

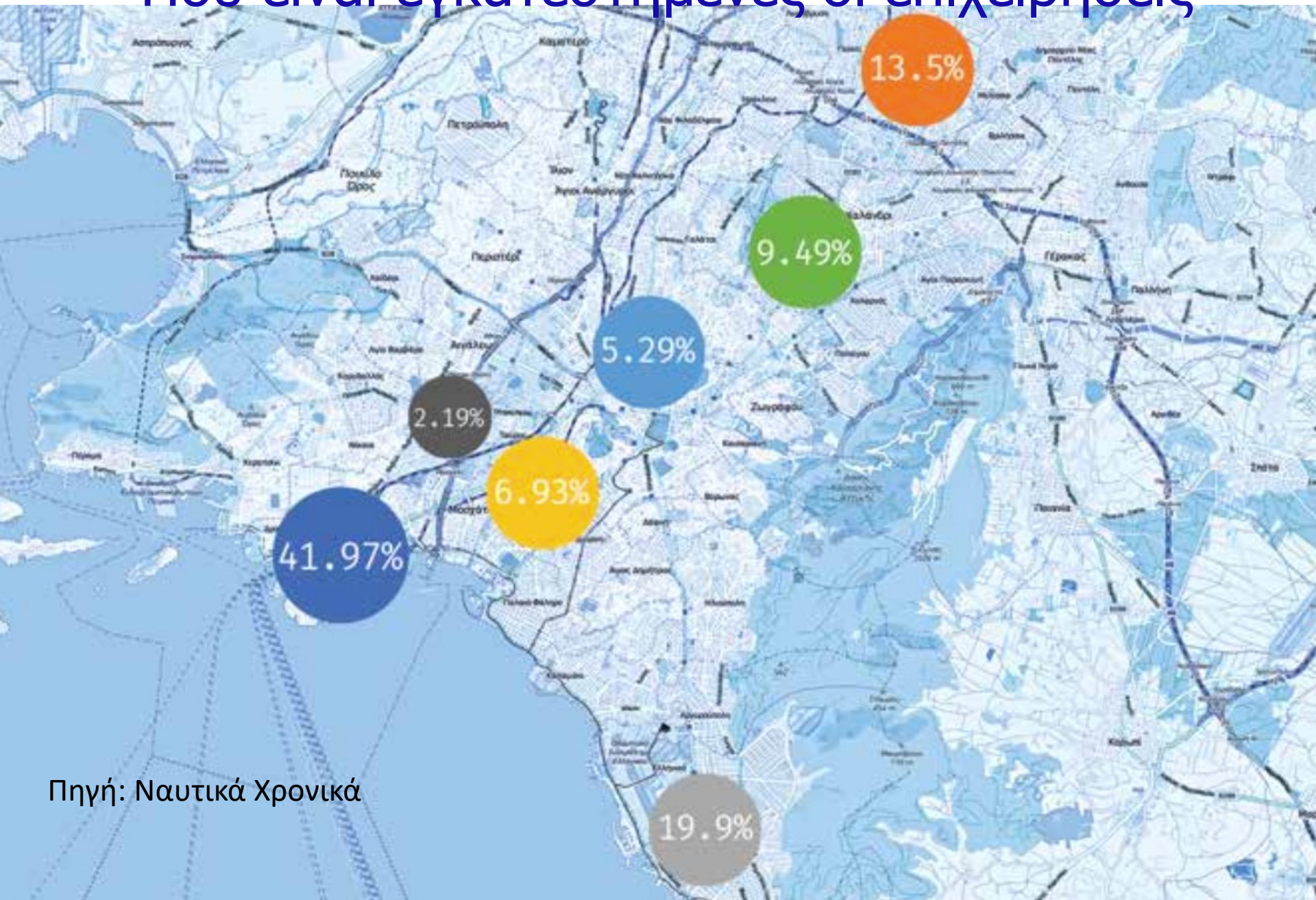
Figure 2: Locational Analysis: Piraeus shipping cluster

Source: Authors



The Greek Maritime Cluster, Harvard Business School Microeconomics of Competitiveness 7 May 2009, Exhibit 13

Που είναι εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις



Πηγή: Ναυτικά Χρονικά

Δομή

- Το επιχειρηματικό περιβάλλον της ναυτιλίας
 - Βασικά χαρακτηριστικά
 - Ιδιαιτερότητες
- Ερωτήματα για συζήτηση
- Οικογενειακός χαρακτήρας
- Επιχειρηματική φιλοσοφία
- Στρατηγικές
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Σύνοψη

Επιχειρηματική φιλοσοφία

- Ο εφοπλισμός ως επάγγελμα και όχι απλά ως επενδυτική επιλογή
- Η ναυτιλία πεδίο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και διάκρισης και όχι απλά πηγή εισοδήματος
- Βασικές αξίες: σκληρή δουλειά, εμπιστοσύνη, επιμονή, αφοσίωση
- Βάση για μορφοποίηση οργανωσιακής κουλτούρας και στυλ διοίκησης επιχειρήσεων
- Κουλτούρα βασισμένη στη δύναμη

Επιχειρηματική φιλοσοφία

- Συγκεντρωτικές μέθοδοι διοίκησης επικεντρωμένες στον έλεγχο του κόστους λειτουργίας
- Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλουν στη διατήρηση/αναπαραγωγή κουλτούρας και μεθόδων διοίκησης
- Όλες οι λειτουργίες στο εσωτερικό της επιχείρησης – Όχι εξωτερική ανάθεση

Τάση διάσπασης των επιχειρήσεων

Οι Έλληνες εφοπλιστές επιδίωκαν να διατηρούν στενό έλεγχο στις στρατηγικές αλλά και τις λειτουργικές αποφάσεις των επιχειρήσεων

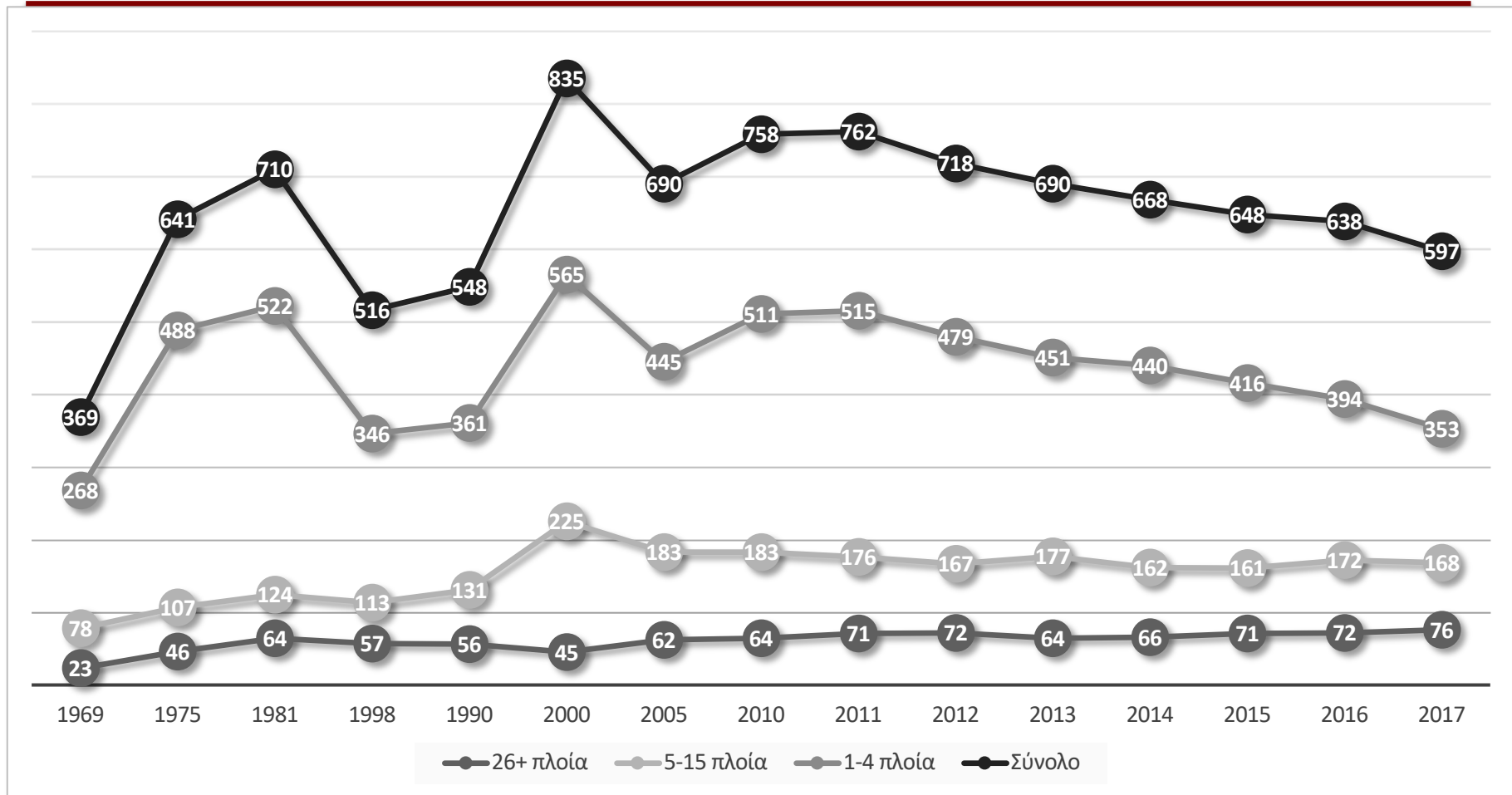
Hands-on Management

- Όταν αυτό δεν ήταν δυνατό, εγκατέλειπαν την επιχείρηση ή τη συμπλοιοκτησία για να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση
- Συμβάλλει στην αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων και στην ανανέωση του εφοπλιστικού επαγγέλματος

Σύνολο εφοπλιστικών οικογενειών (Ευπόμνη) 144

Οικογένειες για τις οποίες καταγράφηκε συμμετοχή σε διαχωρισμό/διάσπαση 72 (50%)

Αριθμός και μέγεθος ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων (Petrofin Research)



Επιχειρήσεις μικρού μεγέθους

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο σε
 - Ικανότητα εφαρμογής καινοτομικών διοικητικών πρακτικών
 - Οργανωτική και διοικητική ευελιξία
 - Αποτελεσματική τεχνική διαχείριση των πλοίων
- Το τεχνολογικό επίπεδο και η κεφαλαιακή ένταση των επενδύσεων (πλοίων) διέφερε από τα αντίστοιχα μεσαίων και μεγάλων
- Ως ομάδα, εμφανίζει τις μεγαλύτερες διακυμάνσεις στο αριθμό
 - Το πλεονέκτημα της απουσίας εμποδίων εισόδου στην αγορά ακυρωνόταν εν μέρει από τη διακύμανση στις ναυλαγορές
- “Μοναχοβάπορες” επιχειρήσεις – ισχυρή ομάδα των μικρών
 - Το απαραίτητο στάδιο για την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά

Ο Οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων

- Ίδρυση από επιχειρηματία-στρατηγικό ηγέτη
- Μετατροπή σε όχημα απασχόλησης της οικογένειας
- Η πορεία ανόδου & εδραίωσης των επιχειρήσεων δεν συνδέεται απαραίτητα με αύξηση του μεγέθους τους
- Κατά πλειοψηφία μικρού και μεσαίου μεγέθους
- Επικεντρωμένες στη διαχείριση πλοίων
- Ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Όχημα απασχόλησης της οικογένειας
- Σύγκρουση-διάσπαση-διαχωρισμός

Στρατηγικές των επιχειρήσεων (I)

Ειδίκευση
στόλου

Βασικοί τύποι πλοίων χύδην φορτηγού ναυτιλίας

Τελευταία χρόνια: επέκταση σε εξειδικευμένες αγορές ή στη ναυτιλία τακτικών γραμμών ως διαχειριστές πλοίων

Επιλογή με
βάση τους
διαθέσιμους
πόρους

Επέκταση με μεταχειρισμένα πλοία

Αξιοποίηση του χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού

Γρήγορη προσαρμογή στις
μεταβολές του περιβάλλοντος

Στροφή σε νεότερα πλοία – νέες ναυπηγήσεις

Global
sourcing

Χρησιμοποίηση Σημαιών Ευκαιρίας

Πολύ-πολιτισμικά πληρώματα

Στρατηγικές των επιχειρήσεων (II)

Ηγεσία
κόστους

Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία στην χύδην
φορτηγό ναυτιλία το χαμηλό κόστος

Συστατικά στοιχεία
στρατηγικής ηγεσίας
κόστους

Απόκτηση πλοίων με χαμηλό κόστος

Χρήση σημαιών με βάση τη συγκυρία

Απόκτηση συντελεστών παραγωγής από τη διεθνή
αγορά

Διοίκηση επικεντρωμένη στον έλεγχο του κόστους

Αξιοποίηση τεχνογνωσίας ανθρώπινου δυναμικού

Στρατηγικές των επιχειρήσεων (III)

Επενδυτική
στρατηγική

Συνδυασμός στρατηγικών «χτυπήματος αγοράς» και μακροχρόνιας πώλησης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών

Άντληση
κερδών
από

Εμπορική διαχείριση πλοίων

Αγορές και πωλήσεις πλοίων ή συμβολαίων ναυπήγησης με βάση τη συγκυρία

Η στρατηγική των επιτυχημένων αγοραπωλησιών πλοίων είναι μέρος της γενικότερης στρατηγικής χαμηλού κόστους

Τα ερωτήματα

- Ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων πως καθόρισε την οργάνωση, τη διοίκηση και τις στρατηγικές τους;
- Επιχειρηματική φιλοσοφία των Ελλήνων πλοιοκτητών και κουλτούρα των επιχειρήσεων
- Η βασική επιχειρηματική στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων
- Σε ποιους παράγοντες βασίστηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων κατά την περίοδο αναφοράς;

Παράγοντες ανταγωνιστικότητας

- Οργανωτικό μοντέλο
- Μέγεθος επιχειρήσεων
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς
- Επαγγελματική προέλευση
- Επιχειρηματική φιλοσοφία
- Τάση διάσπασης
- Πρότυπα αναπαραγωγής και διεύρυνσης κλάδου
- Ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό
- Κρατική ναυτιλιακή πολιτική και θεσμικό πλαίσιο
- Συλλογική δράση και έκφραση

Χαρακτηριστικά της νεότερης γενιάς πλοιοκτητών

- Οργανώσεις που βασίζονται σε οριζόντιες δομές
- Στελέχωση που βασίζεται στην εξειδίκευση και τα προσόντα
- Αναζήτηση ευκαιριών εντός και εκτός ναυτιλίας
- Θετικοί στην αλλαγή δομών διακυβέρνησης
- Επικέντρωση στην εμπορική διαχείριση
- Επικέντρωση στο έργο