



Πάυλος Εμμανουηλίδης
Γεώργιος Τσαβλίρης

Αποτελεσματικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία

Θεωρία και Πρακτικές Κορυφαίων Πλοιοκτητών

 **eco
nomia**
PUBLISHING

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ
Θεωρία και Πρακτικές Κορυφαίων Πλοιοκτητών

Τίτλος πρωτοτύπου: *Winning Shipping Strategies:
Theory and Evidence from Leading Shipowners*
© KERKYRA Publications S.A. - economia PUBLISHING, December 2019

ISBN: 978-960-9490-61-0

© Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING
1η έκδοση για την ελληνική γλώσσα, Μάρτιος 2021

Παραγωγή: Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING

Συντονισμός έκδοσης: Έφη Ανδρικοπούλου
Μετάφραση από τα αγγλικά: Παύλος Εμμανουηλίδης
Γλωσσική επιμέλεια: Γεωργία Μίχα
Καλλιτεχνική επιμέλεια – εξώφυλλο – σελιδοποίηση:
Εργαστήριο γραφικών τεχνών «Σύνθεση»

Κεντρική διάθεση:

ΚΕΡΚΥΡΑ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ


Βλαχάβα 6-8, 105 51 Αθήνα
Τηλ.: 210-3314.714,
Fax: 210-3252.283
sales@economia.gr
www.economia.gr

 **NOMIKI BIBLIOTHIKI**

Μαυρομικάλη 23, 106 80 Αθήνα
Τηλ.: 210-3678.800
Fax: 210-3678.922
sales@nb.org
www.nb.org

Like & Follow

 Εκδόσεις Κέρκυρα - Economia Publishing |     Economia Group

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή σε άλλη διασκευή, χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη και των δημιουργών.

Πάυλος Εμμανουηλίδης
Γεώργιος Τσαβλέρης

Αποτελεσματικές Στρατηγικές στη Ναυτιλία

Θεωρία και Πρακτικές Κορυφαίων Πλοιοκτητών



Αθήνα 2021

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την ελληνική ναυτιλιακή κοινότητα που μας κάνει περήφανους ως Έλληνες και που μας δίνει το πνευματικό έναυσμα, τη ζωτική έμπνευση και τις πολύτιμες πληροφορίες για τη συγγραφή αυτού του βιβλίου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Γιώργο Τσαβλίρη, που βρήκε τον χρόνο να μοιραστεί μαζί μου λίγη από τη ναυτιλιακή σοφία που έχει αποκτήσει από την ιδιαίτερα επιτυχημένη δραστηριοποίησή του στον ναυτιλιακό κλάδο για περισσότερο από μισό αιώνα.

Θερμές ευχαριστίες στο Alba Graduate Business School του American College of Greece, και ιδιαίτερα στον πρώην Πρύτανη Καθηγητή Νίκο Τραυλό και στον νυν Πρύτανη Καθηγητή Κώστα Αξαρηλόγλου, για την εμπιστοσύνη και τη στήριξή τους. Ευχαριστίες και στους φοιτητές από το μάθημα της Ναυτιλιακής Στρατηγικής που διδάσκω τα τελευταία χρόνια στο Alba, για την πολύτιμη συμβολή και τα εύστοχα σχόλιά τους, που αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης.

Τέλος, σε πιο προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου για όλη τη φροντίδα και την εξαιρετική εκπαίδευση που μου παρείχαν, στη σύζυγό μου Ράνια για την αγάπη και τη στήριξή της όλα αυτά τα χρόνια και, τέλος, στα παιδιά μου, Αλέξανδρο και Στελίνα, που είναι αστείρευτη πηγή χαράς και έμπνευσης.

Παύλος Εμμανουηλίδης

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον φίλο μου Παύλο Εμμανουηλίδη για την πρόσκληση να συμμετάσχω στη συγγραφή αυτού του συναρπαστικού βιβλίου για τη ναυτιλία. Θα πρέπει να αναφέρω ότι ήταν αρκετά τοιμηρό εκ μέρους του να με επιλέξει, καθώς θεωρούμαι αρκετά αντισυμβατικός σε πολλά θέματα. Θα ήθελα εδώ να επισημάνω ότι

η επιτυχής ολοκλήρωση αυτού του έργου οφείλεται πρωτίστως στον Παύλο, αφού η συνεισφορά μου υπολείπεται της δικής του.

Δράττομαι της ευκαιρίας να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους αγαπημένους μου γονείς, και ιδιαίτερα στον πατέρα μου, που μας καθοδήγησαν και μας ενθάρρυναν να εμπλακούμε με πάθος σε αυτό το συναρπαστικό και ρομαντικό επιχειρηματικό ταξίδι.

Εκφράζω επίσης την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τους αγαπημένους μου αδελφούς, με τους οποίους συνεργάζομαι όλη μου τη ζωή και που με έχουν περιβάσει με την απόλυτη εμπιστοσύνη, και σε πολλές περιπτώσεις ανεκτικότητα, σε ό,τι αφορά την τάση που έχω να ρισκάρω ενίοτε υπερβολικά!

Εκφράζω επίσης την απέραντη ευγνωμοσύνη μου στα αγαπημένα μου παιδιά, τον Άλεξ, την Αθηνά, τον Κωνσταντίνο, την Κασσάνδρα, τον Νικόλαο και τον μικρό Βασίλη, που μου έδωσαν τόση ευτυχία, παιδικότητα και σοφές συμβουλές. Στην πραγματικότητα, τα παιδιά μου μου έχουν δώσει περισσότερα απ' ό,τι τους έχω δώσει εγώ, παρ' όλες τις προσπάθειές μου να είμαι ένας στοργικός και υποστηρικτικός πατέρας.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την υπέρτατη ευγνωμοσύνη μου στην αγαπημένη μου σύζυγο Ζωή, η οποία με την άνευ όρων αγάπη της και την απεριόριστη υπομονή και υποστήριξή της με βοήθησε στις δύσκολες στιγμές και υπήρξε συγχρόνως μια τόσο αφοσιωμένη σύζυγος και η πιο αγαπημένη μου φίλη.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την πίστη μου στον Θεό. Δεν θα ήμουν εδώ να γράφω αυτές τις ευχαριστίες χωρίς Αυτόν.

Γεώργιος Τσαβλίρης

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	7
Περιεχόμενα	9
Πρόλογος	13
Εισαγωγή	17

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	25
Ναυτιλία και θεωρία οικονομικής οργάνωσης κλάδων (Industrial Organization Economics)	25
Κλασικά μοντέλα Στρατηγικής από τον Michael Porter	26
Περιορισμοί και μειονεκτήματα των κλασικών μοντέλων	28
Ειδικά χαρακτηριστικά του ναυτιλιακού κλάδου	35
Πρόσφατες τάσεις στη ναυτιλία	42
Εφαρμογή πλαισίων Στρατηγικού Μάνατζμεντ στον ναυτιλιακό κλάδο	45
Ανάλυση της ναυτιλιακής στρατηγικής	51
Βαθμοί στρατηγικής ελευθερίας	52
Παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής στρατηγικών	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΕΛΕΙΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	55
«Paradopoulos Shipping»	55
Αδιαφοροποίητη ναυτιλία	58
Ηγεσία κόστους (1.1.1)	66
Αποτελεσματικός χρονισμός (timing) και επιθετική εκμετάλλευση κυκλικότητας (1.1.2)	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΕΛΕΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	95
Στρατηγικές κινήσεις προς έναν ατελή ανταγωνισμό	95
Αύξηση ναυλωσιμότητας λόγω ποιοτικής διαφοροποίησης (1.2.1)	97
Κλείδωμα πελατών και μακροπρόθεσμες σχέσεις με στρατηγικούς πελάτες (1.2.2)	100
Εκμετάλλευση ασυνχειών της αγοράς (1.2.3)	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	109
Έγκαιρη είσοδος σε νέα τμήματα αγοράς (1.3.1)	109
Εστίαση σε ολιγοπωλιακά τμήματα (1.3.2)	112
Επιθετική ανάπτυξη σε μικρές υποκατηγορίες (niche) της αγοράς (1.3.3)	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΟΜΙΛΩΝ	119
Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (2.1)	120
Διαχείριση ναυτιλιακού χαρτοφυλακίου (2.2)	127
Διασύνδεση και υπεργολαβίες (2.3)	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	139
Ανάπτυξη στόλου	140
Ταχύτητα και ποιότητα λήψης αποφάσεων	146
Βαθιά γνώση του κλάδου και του τμήματος δραστηριοποίησης	148
Ετοιμότητα εκμετάλλευσης αναδυόμενων ευκαιριών	149
Ιστορικό επιχειρησιακής και οικονομικής αξιοπιστίας	149
Σχεδιασμός αλυσίδας αξίας	151
Αποτελεσματικότητα ναυτιλιακής χρηματοδότησης	151
Επάνδρωση πλοίων και διαχείριση ανθρώπινων πόρων	152
Σημαντικές ειδικές δεξιότητες	153
Αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες με εμπλεκόμενα μέρη	153
Ναυτιλιακή επιχειρηματικότητα και καινοτομία	154
Σχεδιασμός δομής ναυτιλιακών ομίλων και ενδοομιλικές συνέργειες	155
Αποτελεσματική ηγεσία	156
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
ΣΥΝΘΕΣΗ	157
Το Πλαίσιο Ναυτιλιακής Στρατηγικής	157
Εξηγώντας το μυστηριώδες ελληνικό ναυτιλιακό «θαύμα»	161
Ένα σχόλιο επιηλόγου για την ελληνική ναυτιλία από τον Γιώργο Τσαβλίρη	163

Εμπειρικές αποδείξεις	169
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ TOPSHIPS INC.	171
Εταιρικό προφίλ και σύντομο ιστορικό της TopShips Inc.	172
Η στρατηγική αναγέννηση της TopShips	173
Σύνθεση στόλου	174
Η τεχνολογία πλοίου ως πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων	176
Ναυλώσεις και μάρκετινγκ	177
Οικονομική απόδοση	179
Στρατηγική σύνοψη	179
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	
DANAOS SHIPPING: ΥΠΕΡΔΥΝΑΜΗ ΣΤΑ CONTAINERSHIPS	183
Σύντομο ιστορικό	183
Σύνθεση στόλου	187
Στρατηγική ναυλώσεων και μάρκετινγκ	189
Ηγεσία κόστους	191
Ικανότητες ναυτιλιακών συστημάτων πληροφορικής:	
Η περίπτωση της Danaos Management Consultants	191
Η δομή του ομίλου	193
Οικονομικά στοιχεία	193
Στρατηγική σύνοψη	196
Τι θα φέρει το μέλλον;	197
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΗΣ STEALTHGAS ΣΕ ΜΙΚΡΑ ΠΛΟΙΑ ΥΓΡΑΕΡΙΟΥ	201
Σύντομο ιστορικό	202
Γρήγορη κατάληψη αγοράς και εισαγωγή στο Χρηματιστήριο	203
Πρόσφατες κινήσεις διαφοροποίησης	204
Πολιτική ναυλώσεων	206
Ο λειτουργικός σχεδιασμός	207
Ναυλωτές	208
Οικονομικά στοιχεία	208
Στρατηγικές προοπτικές	210
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	
Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΟΥΣΗ	213
Σύντομο ιστορικό	213
Μια ναυτιλιακή υπερδύναμη	216

Στρατηγική ανάπτυξης στόλου	222
Χρηματοδότηση	224
Ανθρώπινοι πόροι και επάνδρωση	225
Παραδοσιακές αξίες σχηματίζουν ενάρετους κύκλους στον Όμιλο ASG	226
Στρατηγικές κατευθύνσεις	227
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12	
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ TSAKOS ENERGY NAVIGATION (TEN)	229
Ιστορικό	229
Στρατηγική ανάπτυξης στόλου	234
Πολιτική ναυλώσεων	234
Πελατοκεντρικότητα και συνεργασία	235
Συνεταιρισμός με σημαντικούς πελάτες:	
Η κοινοπραξία με τη Statoil	235
Χρηματοδότηση	237
Ανθρώπινοι πόροι	237
Το μήνυμα του ιδρυτή	238
Λειτουργία	239
Οικονομική απόδοση	240
Καινοτομίες της TEN	240
Η διαφοροποίηση του ναυτιλιακού Ομίλου Τσάκου	241
Στρατηγικές εξελίξεις	241
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13	
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ TSAVLIRIS SALVAGE GROUP	245
Σύντομο ιστορικό	245
Ο Όμιλος Τσαβλίρη σήμερα	250
Πρόσφατες προκλήσεις και δυσκολίες στον κλάδο θαλάσσιας διάσωσης	252
Εξελίξεις και σχεδιασμοί για το μέλλον	252
Βιβλιογραφικές αναφορές	257
Ευρετήριο	259

Πρόλογος

Με το 71% του «μπλε» πλανήτη μας σκεπασμένο με νερό και με το κόστος της θαλάσσιας μεταφοράς περίπου 250 φορές μικρότερο από το κόστος χερσαίων μεταφορών λόγω φυσικών παραμέτρων, δεν είναι παράξενο το γεγονός ότι περί το 90% του παγκόσμιου εμπορίου διακινείται διά θαλάσσης. Η ναυτιλία είναι η κινητήριος δύναμη της παγκόσμιας οικονομίας και τα πλοία λειτουργούν ως γιγαντιαία θαλάσσια φορτηγά που μεταφέρουν τεράστιες ποσότητες πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων σε όλο τον κόσμο, συνδέοντας έτσι αποτελεσματικά παραγωγούς και καταναλωτές. Το θαύμα του παγκόσμιου εμπορίου και ο τεράστιος πλούτος που παράγεται από το παγκόσμιο εμπόριο μέσω της ενεργοποίησης του «συγκριτικού πλεονεκτήματος εθνών», όπως το έθεσε ο Adam Smith τέσσερις αιώνες πριν, δεν θα είχαν επιτευχθεί σε ευρεία κλίμακα χωρίς την ποντοπόρο ναυτιλία. Στον ρου της ιστορίας, οι πολιτισμοί και τα ναυτικά έθνη που ανέπτυξαν ναυτικές παραδόσεις και πρωτοστάτησαν στο θαλάσσιο εμπόριο, όπως οι Φοίνικες, οι Αθηναίοι, οι Ενετοί, οι Ισπανοί, οι Ολλήανδοι και οι Βρετανοί, ωφελήθηκαν σημαντικά από το θαλάσσιο εμπόριο και ευημέρησαν.

Ο σύγχρονος ναυτιλιακός κλάδος που παρέχει αυτό τον ζωτικό σύνδεσμο με το παγκόσμιο εμπόριο είναι ένας συναρπαστικός κλάδος. Είναι παγκοσμιοποιημένος και κυκλικός εκ φύσεως, έχει εξαιρετικά μεγάλη ένταση κεφαλαίου και είναι πολύ δυναμικός και ευμετάβλητος, αφού χαρακτηρίζεται από μια συνεχή εμπορική, τεχνολογική, ανταγωνιστική και ρυθμιστική αβεβαιότητα και ρευστότητα. Περιουσίες δημιουργούνται και χάνονται με πρωτοφανείς ρυθμούς λόγω της ενδογενούς, συχνά ακραίας, κυκλικότητας. Από την εποχή του Ωνάση και του Νιάρχου ως τους σημερινούς Fredriksen και Αγγελικούση, εμβληματικοί πρωταγωνιστές και ισχυροί ηγέτες της ναυτιλίας αποκτούν δημοσιότητα και διαιωνίζουν τον «μύθο» της ναυτιλίας. Ο ναυτιλιακός τομέας περιλαμβάνει περισσότερα από 50.000 πλοία χωρητικότητας

άνω των 1.000 τόνων, περίπου 2 εκατομμύρια ναυτικούς, καθώς και εκατοντάδες χιλιάδες στελέχη χερσαίου προσωπικού. Επίσης, συνεισφέρει στην ανάπτυξη συναφών κλάδων, όπως των νηογνωμόνων, ανεφοδιασμού καυσίμων, ασφαλιστικών υπηρεσιών, τεχνικών προμηθευτών, προμηθευτών τροφίμων και αναλωσίμων, ναυπηγείων και δικηγορικών γραφείων που ειδικεύονται στο ναυτιλιακό δίκαιο. Οι ως άνω κλάδοι απασχολούν εκατομμύρια επαγγελματίες, που βρίσκονται συνήθως εγκατεστημένοι σε συγκεκριμένες περιοχές, τα διεθνή ναυτιλιακά κέντρα. Ο κλάδος της ναυτιλίας υπολογίζεται ότι συνεισφέρει άμεσα στο παγκόσμιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν περίπου 6%, ενώ η συνολική έμμεση συνεισφορά του είναι κατά πολύ μεγαλύτερη λόγω των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που προαναφέρθηκαν.

Παρ' όλη την τεράστια σημασία και επιρροή του όμως, ο κλάδος της ναυτιλίας συνεχίζει να είναι άγνωστος στους πολλούς και δεν έχει μελετηθεί επαρκώς από τους οικονομικούς ερευνητές. Έχει παραμείνει ιστορικά απομονωμένος, ένα κλειστό σύμπαν που μοιάζει περισσότερο με μια ιδιωτική ήεσχη εγγεγραμμένων μελών. Η ταξινομημένη κλαδική γνώση είναι κυρίως πρακτικής φύσεως. Παρότι έχει γίνει εκτεταμένη ακαδημαϊκή έρευνα σε ό,τι αφορά τεχνικά θέματα στο πεδίο της Ναυπηγικής και σε οικονομικά θέματα στον τομέα της Χρηματοδότησης της Ναυτιλίας, έχει γίνει ελάχιστη δουλειά από ακαδημαϊκούς ερευνητές σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και μανάτζμεντ ναυτιλιακών εταιρειών. Πιστεύουμε ότι υπάρχει ανεκμετάλλητο δυναμικό και πρόσφορο έδαφος για γόνιμες ανταλλαγές μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, καθώς η ναυτιλία μπορεί να ωφεληθεί πολύ από τη θεωρία του Μανάτζμεντ και η θεωρία του Μανάτζμεντ μπορεί να ωφεληθεί πολύ από τη ναυτιλία, μέσα από τη μελέτη σύγχρονων και αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης.

Ο σκοπός του παρόντος βιβλίου είναι να ρίξει άπλητο φως σε αυτό τον χώρο που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς και να αναπτύξει χρήσιμη θεωρία και ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο Ναυτιλιακής Στρατηγικής. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της θεωρίας του Στρατηγικού Μανάτζμεντ στη συστηματική ανάλυση ναυτιλιακών πρακτικών και παραγόντων επιτυχίας. Η συνεργιστική παράθεση θεωρίας Στρατηγικού Μανάτζμεντ και ναυτιλιακών πρακτικών οδηγεί στην ανάπτυξη της θεωρίας Ναυτιλιακής Στρατηγικής και ενός συγκεντρωτικού πλαισίου και συνόλου γνώσεων που μπορεί να είναι χρήσιμο σε φοιτητές ναυτιλιακών σπουδών, σε ναυτιλιακά στελέχη και σε οποιονδήποτε θέλει να επιχειρήσει ουσιαστική στρατηγική ανάλυση στον κλάδο της ναυτι-

λίας, με σκοπό να εντοπίσει τους κρίσιμους ανταγωνιστικούς παράγοντες επιτυχίας.

Η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχτηκε για τις ανάγκες του παρόντος βιβλίου είναι η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων (case study method). Έχουν εκπονηθεί μελέτες κορυφαίων ελληνόκτητων πλοιοκτητριών εταιρειών με σκοπό την ανάπτυξη ενός γνωσιολογικού υποβάθρου για την εφαρμογή της θεωρίας και των εννοιών της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στη ναυτιλία. Η σύνθεση θεωρίας και πρακτικής οδηγεί σε ένα συγκεντρωτικό πλαίσιο ταξινόμησης ναυτιλιακών στρατηγικών και σε πολύτιμα συμπεράσματα σε ό,τι αφορά στρατηγικούς παράγοντες επιτυχίας στη ναυτιλία.

Ένα πρόσθετο χρήσιμο αποτέλεσμα αυτής της έρευνας είναι η καλύτερη κατανόηση του «ελληνικού παράδοξου» στη ναυτιλία: πώς είναι δηλαδή δυνατόν μια χώρα σαν την Ελλάδα, με σοβαρά δημοσιονομικά προβλήματα και η οποία συνεισφέρει μόνο 0,15% στο παγκόσμιο ΑΕΠ, να ελέγχει το 20% περίπου του παγκόσμιου στόλου σε έναν διεθνοποιημένο κλάδο τεράστιας έντασης κεφαλαίου. Από την παρούσα μελέτη μπορούμε να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα που οδηγούν σε μια βαθύτερη κατανόηση της ελληνικής ναυτιλιακής παράδοσης και της μετεξέλιξης του παραδείγματος της ελληνικής ναυτιλίας ώστε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις σύγχρονες προκλήσεις και να συνεχίζει να πρωταγωνιστεί στον 21ο αιώνα. Ο αναγνώστης μπορεί να χρησιμοποιήσει το εμπειρικό υλικό που παρουσιάζεται στις μελέτες περιπτώσεων, και τη θεωρία που πηγάζει από αυτές, για να κατανοήσει σε βάθος τις επιτυχημένες ναυτιλιακές στρατηγικές και να εξηγήσει τη συνεχιζόμενη «παράδοση» ηγεμονία της ελληνόκτητης ναυτιλίας στον 21ο αιώνα. Διότι, αν καταλάβουμε καλύτερα την ελληνική ναυτιλία, θα καταλάβουμε καλύτερα την ίδια τη ναυτιλία, λόγω της ηγετικής θέσης και του σημαντικού μεριδίου αγοράς που κατέχουν οι Έλληνες εφοπλιστές σε αυτόν τον πάρα πολύ ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο κλάδο.

Το βιβλίο στοχεύει να είναι χρήσιμο σε διάφορες ομάδες αναγνωστών, όπως σε στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών, σε επαγγελματίες που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη ναυτιλία, σε φοιτητές ναυτιλιακών τμημάτων, σε ακαδημαϊκούς ερευνητές Στρατηγικού Μάνατζμεντ και σε διεθνείς ναυτιλιακούς αναλυτές. Επιπλέον, το βιβλίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βασικό διδακτικό εγχειρίδιο σε μαθήματα ναυτιλιακού μάνατζμεντ σε διάφορα προγράμματα ναυτιλιακών σπουδών που προσφέρονται ανά τον κόσμο, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε ενδοεταιρικό επίπεδο.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ναυτιλία: Γεφυρώνοντας τους δύο κόσμους

Είναι αξιοπερίεργο το γεγονός ότι πολύ λίγη ακαδημαϊκή έρευνα έχει γίνει πάνω στον τομέα της Ναυτιλιακής Στρατηγικής. Σε αντίθεση με άλλες σχετιζόμενες με τη ναυτιλία γνωστικές περιοχές, όπως η Χρηματοδότηση της Ναυτιλίας και η Ναυπηγική και Τεχνολογία Πλοίων, που έχουν διερευνηθεί σε βάθος, ο τομέας της Ναυτιλιακής Στρατηγικής παραμένει σχετικά άγνωστος. Φωτεινή εξαίρεση αποτελεί το υλικό από λίγους διακεκριμένους συγγραφείς όπως ο Lorange (2005) και (2009), που μπόρεσε να συνδυάσει τη γνώση του Μάνατζμεντ και της Ναυτιλίας, όντας ο ίδιος διακεκριμένος ακαδημαϊκός και πλοιοκτήτης.

Ο χαλαρός σύνδεσμος μεταξύ Στρατηγικής και Ναυτιλίας προκαλεί αρχικά έκπληξη, καθώς η ναυτιλία είναι εκ φύσεως πολύ «στρατηγική» αφού περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για τεράστιες συγκεκριμένες και διακριτές επενδύσεις, ήτοι την αγορά πλοίων. Η Στρατηγική έχει οριστεί ως ένα πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με την ιεράρχηση επενδύσεων περιορισμένων πόρων – και ένα στρατηγικό πλαίσιο που θα καθοδηγήσει τη λήψη τέτοιων κρίσιμων επενδυτικών αποφάσεων στη ναυτιλία φαίνεται να έχει τεράστια πρακτική σημασία.

Μια μερική εξήγηση αυτού του χαλαρού συνδέσμου πιθανόν να σχετίζεται με την παραδοσιακή «στρατηγική μυστικότητα» που παρατηρούμε ιστορικά στα υψηλά κλιμάκια ναυτιλιακών εταιρειών, και πολύ περισσότερο σε οικογενειακές εταιρείες της ελληνικής ναυτιλιακής κοινότητας. Αυτή η στρατηγική μυστικότητα είναι ίσως μετεξέλιξη ενός μηχανισμού που θέτει εμπόδια στην απομίμηση σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συζητούνται ακόμα χαρακτηριστικές ιστορίες με προσωπικότητες της ναυτιλίας όπως ο Αριστοτέλης Ωνάσης να

προλαβαίνουν συμφέρουσες συμφωνίες με βάση ανεπίσημες πληροφορίες που έπεσαν στην αντίληψή τους, ακόμα και σε κουβέντες κατά τη διάρκεια ανεπίσημων μεσημεριανών γευμάτων.

Στρατηγική μυστικότητα σε κορυφαίο επίπεδο παρατηρείται ακόμα και σήμερα· και αποτελεί εμπόδιο για την πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας στη ναυτιλία. Παρ' όλη αυτά, η μυστικότητα έχει αρχίσει να μειώνεται σταδιακά, κάτι που αποτελεί θετική εξέλιξη καθώς διευκολύνονται έτσι οι γόνιμες ανταλλαγές μεταξύ θεωρητικών και στελεχών της ναυτιλίας – και κατά συνέπεια η έρευνα σε θέματα ναυτιλιακού μάνατζμεντ. Επιπλέον, το σταδιακό άνοιγμα του κλάδου επιτρέπει ανταγωνιστική σύγκριση και εξάπλωση των βέλτιστων πρακτικών, κάτι που ευνοεί όλο τον κλάδο. Η μυστικότητα μειώνεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες, βάσει των εξής παραγόντων:

Αύξηση των εισηγμένων ναυτιλιακών εταιρειών

Αρκετές ναυτιλιακές εταιρείες εισήχθησαν σε οργανωμένες χρηματογορές τα τελευταία χρόνια στην προσπάθεια άντλησης επενδυτικών κεφαλαίων για να χρηματοδοτήσουν προγράμματα ανάπτυξης του στόλου. Πράγματι, αρκετές ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, συμπεριλαμβανομένων τεσσάρων από τις έξι εταιρείες που εξετάζονται αναλυτικά σε αυτό το βιβλίο, έχουν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Αυτές οι εταιρείες έγιναν πολύ εξωστρεφείς ώστε να συμμορφωθούν με κανονιστικές διατάξεις διαφάνειας και ενημέρωσης του επενδυτικού κοινού του Χρηματιστηρίου και της Ομοσπονδιακής αρχής (Federal Trade Commission/FDA), αλλιά και στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν επενδυτές. Μια γρήγορη ματιά στον επίσημο ιστότοπο και στα ετήσια δελτία ενημέρωσης των εισηγμένων εταιρειών αποκαλύπτει μια πληθώρα δημοσίων πληροφοριών μεγάλης στρατηγικής σημασίας που πριν από την εισαγωγή δεν ήταν διαθέσιμες στο κοινό. Τέτοιες άμεσα διαθέσιμες δημόσιες πληροφορίες διευκολύνουν τη στρατηγική ανάλυση και ξεφεύγουν από την παραδοσιακή μυστικοπάθεια του ναυτιλιακού κλάδου. Σε βάθος χρόνου, οι εισηγμένες εταιρείες και τα διευθυντικά τους στελέχη γίνονται ακόμα περισσότερο εξωστρεφείς, όχι μόνο για να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς, αλλιά και στην προσπάθειά τους να προσελκύουν την προσοχή των μετόχων, των δυνητικών επενδυτών, των πελατών και όλων των εμπλεκόμενων μερών. Αυτή

η αυξανόμενη εξωστρέφεια σταδιακά οδήγησε στην ανάπτυξη μιας λογικής ανοιχτών συστημάτων και σε μια επικοινωνιακή κουλτούρα σε πολλούς μεγάλους ναυτιλιακούς ομίλους που κατέχουν σημαντικό μερίδιο της παγκόσμιας χωρητικότητας.

Αυξανόμενη ναυτιλιακή πολυπλοκότητα και επαγγελματισμός των στελεχών

Στο σύγχρονο μάντζεμντ, η στρατηγική δεν θεωρείται ένα μαύρο κουτί που φυλάσσεται μυστικά στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης ή στα μυαλά των κορυφαίων στελεχών, αλλά μια συλλογική και οργανική ατζέντα που κινητοποιεί όλο τον οργανισμό. Με βάση τη θεωρία της επεξεργασίας πληροφοριών (Information Processing Theory), η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και ευμεταβλητότητα στη σύγχρονη ναυτιλία καθιστά απαραίτητο έναν υψηλότερο βαθμό επαγγελματισμού των στελεχών, αποκεντρωτικές διαδικασίες και γρήγορες αλλά ενημερωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, που βασίζονται στη συλλογική επεξεργασία και σύνθεση στρατηγικών πληροφοριών. Αυτή είναι μια διαφορετική διαδικασία από την παραδοσιακή λογική του μοναχικού ηγέτη (one man show), η οποία επικρατούσε στη ναυτιλία παλαιότερα και συναντάται ακόμα κυρίως στις μικρότερες εταιρείες. Η τάση στη σύγχρονη ναυτιλία είναι για υψηλομεσαία στελέχη με μεγαλύτερο διοικητικό ρόλο και μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματισμού, ειδικά σε μεσαίες και μεγάλες εταιρείες, όπου η στρατηγική ατζέντα θα πρέπει να μοιράζεται, να διαμορφώνεται και να υλοποιείται από πολλούς. Τα εμπόδια στην απομίμηση δεν δημιουργούνται πλέον από τη μυστικότητα, αλλά από στρατηγικούς παράγοντες που αποθαρρύνουν την είσοδο σε ένα τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς – και που θα ξεταστούν αναλυτικά στα επόμενα κεφάλαια. Η μυστικότητα σε ό,τι αφορά συγκεκριμένες ευαίσθητες επενδύσεις τηρείται, αλλά η συνολική στρατηγική μυστικότητα γίνεται σταδιακά απομεινάρι του παρελθόντος, καθώς τα πλεονεκτήματα της ανοιχτής συμμετοχικής λογικής είναι σαφώς σημαντικότερα σε σχέση με τα πλεονεκτήματα της απόλυτης στρατηγικής μυστικότητας. Το ηρωικό «μονήρες» μάντζεμντ που χαρακτήριζε τις πρώτες φάσεις της ελληνόκτητης ναυτιλίας σταδιακά απαξιώνεται στη σύγχρονη πολύπλοκη ναυτιλιακή πραγματικότητα. Το παραδοσιακό συγκεντρωτικό μοντέλο συναντάται ακόμα σε αρκετές μικρές ναυτιλιακές εταιρείες, όπου ένα μόνο άτομο μπορεί να επεξεργαστεί τις περισσότερες πληροφορίες που χρειάζονται για να υποστηρίξουν στρατηγικές αποφάσεις.

Υπαρξη πληθώρας ναυτιλιακών πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο

Τεράστιος όγκος ναυτιλιακών πληροφοριών είναι σήμερα διαθέσιμος από οίκους ναυτιλιακής πληροφόρησης, περιοδικά, ιστότοπους, αναφορές αγοραπωλησιών και κινήσεων πλοίων, διεθνή συνέδρια, νηογνώμονες κ.λπ., και μάλιστα παρέχονται δωρεάν ή με ελάχιστο συνδρομητικό κόστος. Ένας αναλυτής μπορεί να κατανοήσει και να παρακολουθήσει τη βασική στρατηγική ενός ναυτιλιακού ομίλου με την προσεκτική ανάλυση τέτοιων δευτερογενών δεδομένων. Μια προσεκτική ανάλυση της εξέλιξης του στόλου που μπορεί να βασιστεί σε κλαδικές δημόσιες πληροφορίες αποκαλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της στρατηγικής σκέψης κάθε ναυτιλιακής εταιρείας. Με όλη αυτή την πληθώρα των αναφορών κλαδικών δεδομένων, ο κλάδος της ναυτιλίας γίνεται γοργά ένας από τους πλέον διαφανείς κλάδους παγκοσμίως.

Συνέργειες από τη σύζευξη της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με τη ναυτιλία

Η μετάβαση από ένα κλειστό σύμπαν σε μια λογική ανοιχτών συστημάτων στη σύγχρονη ναυτιλία με βάση τους λόγους που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα διευκολύνει την έρευνα, τη στρατηγική ανάλυση, την ανταγωνιστική σύγκριση (benchmarking), και καθιστά δυνατή την ανάπτυξη ολιστικών μοντέλων για τη μελέτη της Ναυτιλιακής Στρατηγικής. Αυτό το βιβλίο βασίζεται στις νέες ερευνητικές δυνατότητες που δημιουργούνται από τη λογική των ανοιχτών συστημάτων στη σύγχρονη ναυτιλία και συγκεντρώνει εμπειρικές αποδείξεις από τη μελέτη των πρακτικών κορυφαίων πλοιοκτητών με σκοπό την ανάπτυξη χρήσιμων αναλυτικών πλαισίων και τη δόμηση μιας δεξαμενής γνώσης στον αναδυόμενο γνωστικό τομέα της Ναυτιλιακής Στρατηγικής. Με απλά λόγια, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να μάθει από τον κόσμο της ναυτιλίας και η ναυτιλία μπορεί να μάθει από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πράγματι, η ναυτιλία μπορεί να ωφεληθεί από την τεράστια δεξαμενή γνώσης σε σχέση με το Μάνατζμεντ ώστε να αυξήσει αποδοτικότητα και επαγγελματισμό και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να ωφεληθεί από τη μελέτη ναυτιλιακών πρακτικών ώστε να αυξήσει το εύρος εφαρμογής και την αιτιολογική ισχύ, ρίχνοντας άπλετο φως σε έναν συναρπαστικό, αλλά ακαδημαϊκά λιγότερο γνωστό, ανταγωνιστικό κλάδο. Η ναυτιλία μπορεί να μάθει από την καταξιωμέ-

νη θεωρία του Μάνατζμεντ και ο κόσμος του θεωρητικού Μάνατζμεντ μπορεί να μάθει από τον κόσμο της ναυτιλίας μέσα από αυτή τη σύζευξη. Σε τελική ανάλυση, οι αρχές του μάνατζμεντ και των οικονομικών είναι παγκόσμιες από τη φύση τους και μπορούν να εφαρμοστούν στην ανάλυση όλων των κλάδων. Ο χρόνος έχει πλέον ωριμάσει ώστε να έρθουν κοντά αυτοί οι δύο κόσμοι και να δημιουργηθούν πολυάριθμα οφέλη από αυτή τη σύζευξη, κάτι το οποίο αποτελεί βασικό στόχο αυτού του βιβλίου.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ:
ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ναυτιλία και θεωρία οικονομικής οργάνωσης κλάδων (Industrial Organization Economics)

Ο ναυτιλιακός κλάδος είναι ένας κλάδος στον οποίο οι βασικές αρχές της θεωρίας οικονομικής οργάνωσης κλάδων (I/O Economics) εφαρμόζονται εντυπωσιακά. Ο κλάδος είναι κοντά σε ένα μοντέλο «τέλειου ανταγωνισμού», ένας θρίαμβος για τους οικονομολόγους, αλλά συνήθως πηγή μεγάλων προβλημάτων για τις εταιρείες. Είναι υπερβολικά ανταγωνιστικός και παγκοσμιοποιημένος από τη φύση του. Ο βαθμός συγκέντρωσης είναι πολύ χαμηλός και έχουμε πολλούς διεθνείς παίκτες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε μια ενιαία, ελαστική και σε παγκόσμιο επίπεδο ρυθμισμένη αγορά. Κανένας πλοιοκτήτης δεν έχει διψήφιο μερίδιο αγοράς, με πολύ λίγες εξαιρέσεις σε ορισμένα μικρά τμήματα της αγοράς (niche markets). Πράγματι, το αθροιστικό μερίδιο αγοράς για τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες στα τάνκερ είναι μόνο 8% και στα πλοία ξηρού φορτίου μόνο 5%. Επιπλέον, οι παρεχόμενες υπηρεσίες θαλάσσιας μεταφοράς είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιες και τα εμπόδια εισόδου και εξόδου σχετικά χαμηλά, μεγιστοποιώντας έτσι την αποτελεσματικότητα της αγοράς. Μπορεί να κάνει κανείς την υπόθεση εργασίας ότι, τουλάχιστον για τα μεγάλα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς, ήτοι ξηρό φορτίο, τάνκερ και containerships, η ναυτιλιακή δραστηριότητα είναι σε μεγάλο βαθμό αδιαφοροποίητη και ο ανταγωνισμός προσεγγίζει αυτό

Ευρετήριο

- ABN AMRO 180
AEGIS SHIPPING 104
AFRAMAX 102, 202, 204, 206, 211
AGELEF CHARTERING LTD 215, 217
ALLSEAS MARINE 126
ALPHA BANK 180
AMERICAN EXPRESS BANK 215, 216
ANANGEL 215, 217, 218, 219
ANANGEL AMERICAN SHIPHOLDINGS LTD 216
ANANGEL MARITIME SERVICES INC 217
ANANGEL SHIPPING ENTERPRISES SA 215
ARDENT SALVAGE 252
ARGOSY INSURANCE COMPANY 244
AVIN INTERNATIONAL 125
AW CREWING 136
BLUE WALL SHIPPING 107
BP 75, 176, 177, 178, 179, 235
BRAEMA 202
BRAVE MARITIME 126
CARDIFF 129
CENTRAL SHIP CHARTERING INC 177
CMA-CGM 154
COLUMBIA SHIP MANAGEMENT 243
COLUMBIA ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ 230
COSCO 154, 183
COSMOSHIP MARITIME 85
COSTAMARE 110, 134, 154, 196
CYPRUS MARINE ENVIRONMENT PROTECTION ASSOCIATION (CYMEPA) 249
CYPRUS UNION OF SHIPOWNERS 249
DAEWOO DSME GROUP 70, 218
DAEWOO MANGALIA SHIPYARD 218, 235
DAEWOO SHIPBUILDING & MARINE ENGINEERING GROUP 211
DANAOS GROUP 98, 99, 101, 11 124, 153, 158, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 195, 196, 197
DELPHIC MARITIME ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 217
DELTAMECO CREWING 136
DOHLE ΟΜΙΛΟΣ 154
DRYSHIPS 129
DVB 180
DYNAGAS LNG PARTNERS 128
DYNAGAS LTD 128, 154
EPIC GAS 116, 204, 210
EUROPEAN TUGOWNERS ASSOCIATION 249
EXXON MOBIL 235
FARSTAD LTD 117
FIVE OCEANS SALVAGE 252
FRANCO SHIPPING CO.104
FREDRIKSEN, JOHN 13, 126, 135, 173
FRIENDLY MARITIME 104, 217
GASLOG LTD 104, 110, 111, 129, 154
GOLAR LNG LTD 154
GOULANDRIS BROTHERS LTD 246
GREEK SHIPPING COOPERATION COMMITTEE 249
HANJIN 185, 190, 196, 197
HAPAG-LLOYD 154
HEEREMA 117

HELLENIC CHAMBER OF SHIPPING 249
 HELLENIC MARINE ENVIRONMENT PROTECTION ASSOCIATION (HELMPEPA) 249
 HORIZON BULKERS 85
 HSH NORDBANK 180
 HUYNDAI MERCHANT MARINE 183
 HUYNDAI MIPO SHIPYARD 175
 HUYNDAI YARDS 175, 176, 182
 IHI SHIPYARD 215
 INTERCARGO 216
 INTERNATIONAL SALVAGE UNION 249
 KIM & MAUBORGNE 96, 257
 KRISTEN NAVIGATION 216
 LEHMAN BROTHERS 39,173
 LEIF HOEGH & COMPANY 112, 118, 133, 160
 LEVITT, THEODORE 96
 LIEBERMAN & MONTGOMERY 31, 110, 257
 LLOYDS 210,
 LLOYDS OPEN FORUM (LOF) 252
 LORANGE, PETER 17, 47, 57, 58, 78, 118, 133, 136, 160, 257
 LUFTHANSA 154
 MAERSK 123, 154, 183, 188, 189, 190
 MARAN DRY 48, 86,113, 115, 129, 216, 217, 222, 225, 228, 258
 MARAN GAS 101, 102, 110, 111, 113, 115, 129, 216, 217, 221, 222, 224, 228, 258
 MARAN NAKILAT CO LTD 224
 MARAN TANKERS 87, 113, 115, 129, 217, 219, 228, 258
 MARITIME COMMERCIAL ENTERPRISES LTD 248
 MARITIME INVESTMENT FUND (MIF) LTD 230
 MARITIME INVESTMENT FUND LTD 230
 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC) 183,188,189
 MINTZBERG, HENRY 140,
 MITSUBISHI NAYΠΗΓΕΙΑ 248
 MOTOR OIL 125
 NAKILAT GAS 228
 NASDAQ XPHMATIΣTHPIO 172, 203, 210, 215
 NAVIOS MARITIME HOLDINGS 90
 NAVIOS MARITIME PARTNERS LP 87
 NAVIOS, OMIΛOΣ 87, 89, 123, 125, 128, 133, 153
 NEPTUNE ORIENT LINES 183
 NORASIA CONTAINER LINES LTD 183
 NORDEN S/A 177
 OCEANRIG 129
 OPTIMUM 136
 PASTEUR, LOUIS 149
 PETREDEC 208
 PETROBRAS 235
 PETROFIN RESEARCH 56, 85
 PHOENIX TRADE CO 71, 103
 POLEMBROS 97,
 PORTER, MICHAEL 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 46, 48, 52, 54, 60, 125, 199, 257
 PRAHALAD & HAMEL 153, 257
 PTC 207
 QUATARGAS 101
 RASGAS 101
 RESOLVE SALVAGE 252
 RICKMERS MARITIME PARTNERS 87
 RMK MARITIME 121
 ROUMELI SHIPPING 183
 RYBORG, CASPER 64
 SEA TRADERS 128
 SEADRILL 135
 SEASCOPE 202
 SEASPAN 110, 154, 196
 SELANDIA 207
 SHARP CREWING 136
 SHELL 178, 235,
 SHOEIKISEN 196
 SKAUGEN 117
 SMIT SALVAGE 252
 STATOIL 12, 102, 154, 235, 236, 241, 242
 STEALTH MARITIME CORP. 126, 202, 207
 STEALTHGAS 29, 32, 36, 50, 70, 72,

105, 114, 115, 116, 160, 161,
 201, 203, 204, 205, 207, 208,
 209, 210, 211, 212
 STENA WECO 177, 179,
 STOPFORD, MARTIN 57, 64, 67, 74,
 83, 114, 164, 172
 SWAN CREWING 207
 T & T SALVAGE 252
 TASWEEQ 101
 TCM 239
 THENAMARIS 75, 89, 129
 TOISA LTD 117
 TOP TANKERS 172, 173
 TOPSHIPS 29, 36, 70, 75, 91, 95, 97,
 98, 171, 172, 173, 174, 175, 176,
 177, 178, 179, 181
 TSAKOS COLUMBIA
 SHIPMANAGEMENT (TCM) 239
 TSAKOS ENERGY NAVIGATION - TEN
 70, 97, 102, 133, 154, 229, 231,
 233, 242
 TSAKOS INDUSTRIAL NAVALES 123
 TSAKOS SHIPPING & TRADING SA
 238, 244
 TSAVLIRIS SALVAGE GROUP 245, 254
 TSAVLIRIS SHIPPING LTD 104,
 UNION OF GREEK TUG & SALVAGE
 SHIPOWNERS 249
 VAN OORD SHIPPING 117
 VERGOTIS LTD 246
 VERNICOS TUGS 117
 VINANSHIN 175
 WILHEMSEN 136
 YANG MING 183, 189
 ZODIAC MARITIME 196
 ZIM INTEGRATED SHIPPING SERVICES
 183, 196,
 ΑΓΓΕΛΙΚΟΥΣΗ ΜΑΡΙΑ 225
 ΑΓΓΕΛΙΚΟΥΣΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ 213, 214,
 215, 226
 ΑΓΓΕΛΙΚΟΥΣΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ 13, 213,
 216, 227
 ΑΘΗΝΑ 43, 77, 214, 217, 231
 ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ 214
 ΑΜΒΟΥΡΓΟ 137, 161, 193
 ΑΝΔΡΟΣ 161
 ΑΠΩ ΑΝΑΤΟΛΗ 207
 ΑΦΡΙΚΑΝΙΚΑ ΚΡΑΤΗ 191
 ΒΑΡΔΙΝΟΓΙΑΝΝΗ ΟΜΙΛΟΣ 125
 ΒΑΦΕΙΑ, ΟΜΙΛΟΣ 129
 ΒΑΦΕΙΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 106, 202
 ΒΑΦΕΙΑΣ ΧΑΡΗΣ 105, 106, 201, 202,
 210, 211
 ΒΕΡΜΟΥΔΕΣ 216, 231
 ΒΡΑΖΙΛΙΑ 192, 248
 ΓΕΡΜΑΝΙΑ 192
 ΓΟΥΡΔΟΜΙΧΑΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ 103, 107
 ΔΙΩΡΥΓΑ ΤΟΥ ΠΑΝΑΜΑ 106, 107,
 142, 198
 ΕΛΛΑΔΑ 15, 77, 150, 166, 193, 214,
 238, 246, 247, 251
 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ 247
 ΕΡΥΘΡΑ ΘΑΛΑΣΣΑ 251
 ΕΥΘΥΜΙΟΥ Δ. 214
 ΕΥΘΥΜΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 104
 ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ 192, 193
 ΗΠΑ 39, 42, 105, 108, 185, 192,
 193, 207, 210, 230, 250
 ΘΕΟΔΟΣΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ 184, 192
 ΙΑΠΩΝΙΑ 192
 ΙΔΡΥΜΑ ΜΑΡΙΑΣ ΤΣΑΚΟΥ 239
 ΙΘΑΚΗ 161
 ΙΝΔΙΑ 192, 193
 ΙΝΔΙΚΟΣ ΩΚΕΑΝΟΣ 252
 ΚΑΛΟΥΔΗΣ Π. 214
 ΚΑΡΑΪΒΙΚΗ 251
 ΚΑΡΔΑΜΥΛΑ 213, 215, 229, 238
 ΚΑΤΑΡ 101, 224
 ΚΕΡΚΥΡΑ 214
 ΚΙΝΑ 204, 210, 250
 ΚΟΛΠΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΕΝ 251
 ΚΟΥΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ 183, 184
 ΚΟΥΣΤΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ, Δρ 76, 183, 184,
 186, 192, 197, 198, 199
 ΚΡΑΪΠΕ ΧΑΪΝΡΙΧ (ΣΤΡΑΤΗΓΟΣ) 214
 ΚΡΗΤΗ 214
 ΚΥΠΡΟΣ 191
 ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ 134
 ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΗ 193, 246
 ΛΑΤΙΝΙΚΗ ΑΜΕΡΙΚΗ 207
 ΛΙΒΑΝΟΥ, ΟΜΙΛΟΣ 111, 129
 ΛΙΒΕΡΙΑ 56, 177, 186, 191

ΛΟΝΔΙΝΟ 137, 161, 184, 214, 215,
 217, 230, 246
 ΜΑΛΤΑ 191, 217, 218, 219, 220
 ΜΑΝΙΛΑ 217
 ΜΑΡΟΥΣΙ 77, 171, 172
 ΜΑΡΣΑΛ, ΝΗΣΟΙ 172, 177, 186
 ΜΑΡΤΙΝΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 129
 ΜΑΥΡΗ ΘΑΛΑΣΣΑ 204, 207, 251,
 ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ 207
 ΜΙΚΡΑ ΑΣΙΑ 246
 ΜΟΝΑΧΟ 172
 ΜΟΝΤΕΒΙΔΕΟ 123
 ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ 124
 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΑΓΓΕΛΙΚΟΥΣΗ
 36, 87, 112, 113, 114, 129,
 133, 150, 152, 153, 160, 161,
 213, 225
 ΝΕΑ ΥΟΡΚΗ 161
 ΝΙΑΡΧΟΣ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ) 13, 65, 247
 ΝΟΡΒΗΓΙΑ 77
 ΝΤΟΥΜΠΑΪ 192, 193
 ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ 77, 129
 ΟΛΛΑΝΔΙΑ 185
 ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ 126
 ΟΣΛΟ 137, 215, 230
 ΟΥΚΡΑΝΙΑ 193
 ΟΥΡΟΥΓΟΥΑΗ 123
 ΠΑΚΙΣΤΑΝ 192
 ΠΑΝΑΜΑΣ 191
 ΠΑΠΑΔΑΤΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 246
 ΠΑΠΑΛΙΟΣ Ν. 104
 ΠΑΠΑΛΙΟΥ ΜΑΡΙΑ 214
 ΠΕΙΡΑΙΑΣ 55, 137, 161, 193, 246,
 247, 249, 251, 253,
 ΠΕΡΑΤΙΚΟΣ ΚΩΣΤΑΣ 124
 ΠΕΡΑΤΙΚΟΣ ΜΙΧΑΛΗΣ 124
 ΠΙΣΤΙΟΛΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ 95, 171, 173,
 174, 181
 ΠΛΑΤΣΙΔΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ 216, 225
 ΠΛΙΝΙΟΣ Ο ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΣ 184
 ΠΡΟΚΟΠΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ 32, 81,
 126, 135
 ΠΡΟΚΟΠΙΟΥ ΟΜΙΛΟΣ 89, 128, 133
 ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ 185, 164
 ΡΟΥΜΑΝΙΑ 102, 235
 ΡΩΣΙΑ 193
 ΣΑΓΚΑΗ 161, 217
 ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ 116, 137, 161, 192,
 193, 204, 210, 214, 217
 ΣΙΦΝΟΣ 161
 ΣΤΕΝΟ ΤΗΣ ΜΑΓΧΗΣ 251
 ΣΥΡΟΣ 161
 ΤΑΝΖΑΝΙΑ 193
 ΤΟΥΡΚΙΑ 192, 246
 ΤΣΑΒΛΙΡΗ ΑΔΕΛΦΟΙ 248, 253
 ΤΣΑΒΛΙΡΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Γ. 246,
 247, 248, 249, 252, 254
 ΤΣΑΒΛΙΡΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ 248, 252
 ΤΣΑΒΛΙΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. 245,
 248, 252
 ΤΣΑΒΛΙΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 248, 252, 236
 ΤΣΑΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 102, 162,
 230, 242
 ΤΣΑΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΠΤ. 43, 148,
 162, 229, 230, 237, 238, 241
 ΤΣΑΚΟΥ ΜΑΡΙΑ 104
 ΤΣΑΚΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ 229, 241
 ΤΣΑΚΟΥ ΟΜΙΛΟΣ 71, 123, 129, 133,
 229, 235, 237, 239, 240, 241,
 242, 244
 ΦΕΡΜΟΡ ΠΑΤΡΙΚ ΛΙ 214
 ΦΡΑΓΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ 162
 ΦΡΑΓΚΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ 90, 162
 ΧΙΟΣ 161, 213
 ΧΙΟΥΣΤΟΝ 217
 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΒΡΥΞΕΛΛΩΝ 215
 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΛΟΝΔΙΝΟΥ 215
 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟΥ
 215
 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΝΕΑΣ ΥΟΡΚΗΣ 18,
 172, 186, 193, 215, 230, 231
 ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ ΟΣΛΟ 215
 ΩΝΑΣΗΣ 13, 17, 38, 39, 65,
 108, 126

Το παρόν βιβλίο αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αποτελεσματικών στρατηγικών στη ναυτιλία με την εφαρμογή της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στην ανάλυση της ναυτιλίας, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παγκοσμιοποιημένου, κυκλικού και άκρως ανταγωνιστικού αυτού κλάδου. Η μελέτη βασίζεται σε εμπειρικό υλικό από την ανάλυση κορυφαίων ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών. Η σύνθεση θεωρίας και πρακτικής ρίχνει άπλετο φως στη στρατηγική ανάλυση του ναυτιλιακού κλάδου και οδηγεί σε πολύτιμα συμπεράσματα όσον αφορά αποτελεσματικές στρατηγικές και κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στη ναυτιλία.

Το βιβλίο είναι χρήσιμο σε:

- **Πλοιοκτήτες και στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών** που καλούνται να επιλέξουν και να εφαρμόσουν κατάλληλες στρατηγικές για να βελτιστοποιήσουν την επιχειρησιακή και την οικονομική απόδοση των εταιρειών τους
- **Σπουδαστές και ερευνητές** της Ναυτιλίας και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι οποίοι μπορούν να αντλήσουν εμπειρικό υλικό και ερευνητικά εργαλεία με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση αποτελεσματικών στρατηγικών στη ναυτιλία και την περαιτέρω έρευνα
- **Επαγγελματίες** από τον ευρύτερο χώρο της ναυτιλίας και των σχετιζόμενων κλάδων, οι οποίοι μπορούν να κατανοήσουν τα στρατηγικά δομικά στοιχεία που εξασφαλίζουν επιτυχία στη σύγχρονη ναυτιλία
- **Διεθνείς ναυτιλιακούς αναλυτές**, που μπορούν να εμβαθύνουν στους παράγοντες επιτυχίας της ελληνόκτητης ναυτιλίας
- **Επαγγελματίες και ιδιώτες που δεν έχουν μεν άμεσα σχέση με τη ναυτιλία**, αλλά επιθυμούν να αναπτύξουν μια βασική κατανόηση του ναυτιλιακού κλάδου, ενός κρίσιμου και συναρπαστικού –αλλά άγνωστου στο ευρύ κοινό– κλάδου



ΚΕΡΚΥΡΑ
Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ι Σ

eco
nomia
PUBLISHING