

# Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική

## Διάλεξη 9 – Στρατηγικές στο χώρο της ναυτιλίας

Δρ. Πέτρος Πάλλης

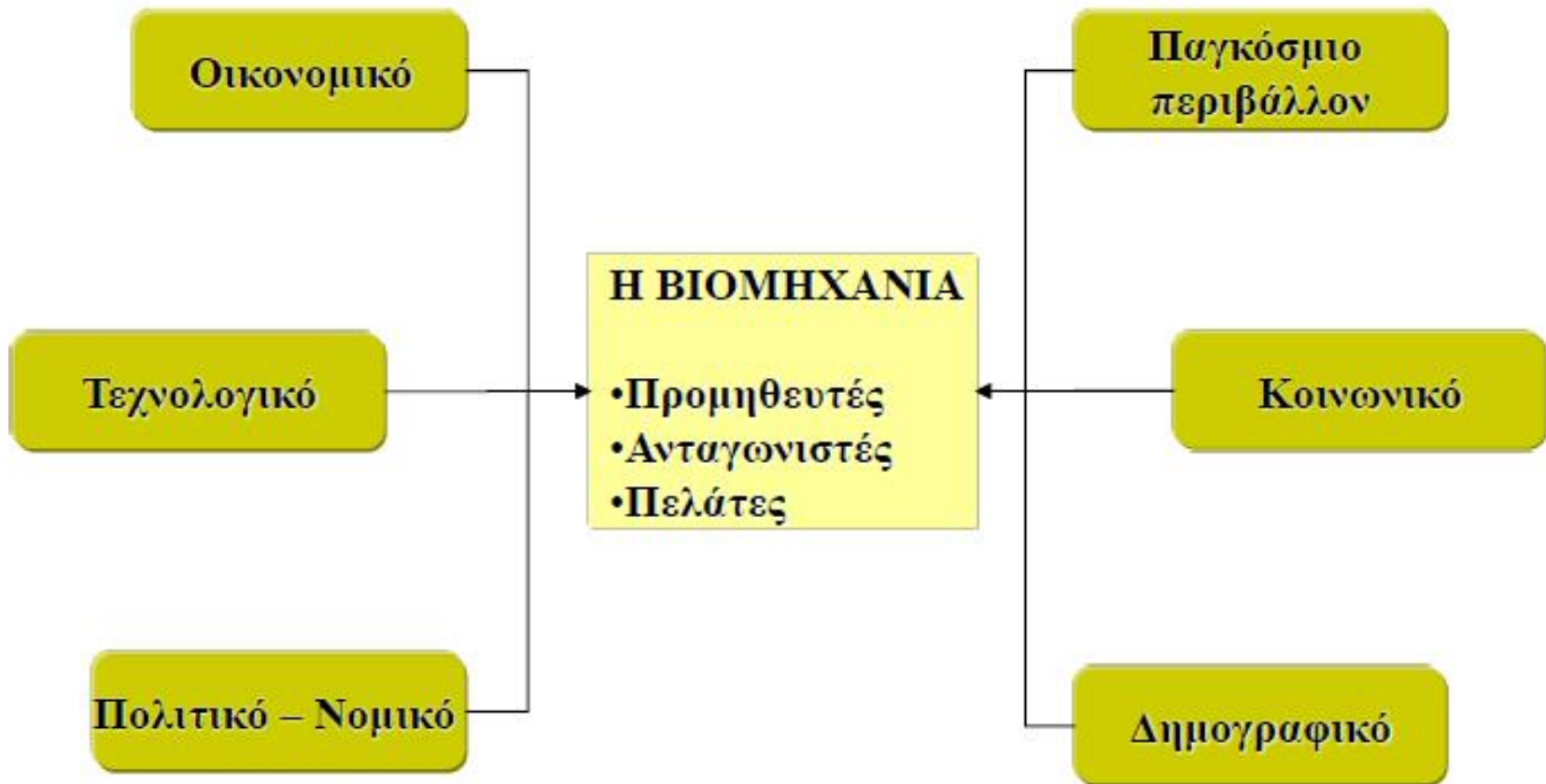
[ppallis@aegean.gr](mailto:ppallis@aegean.gr)

TNEY – Η' Εξάμηνο

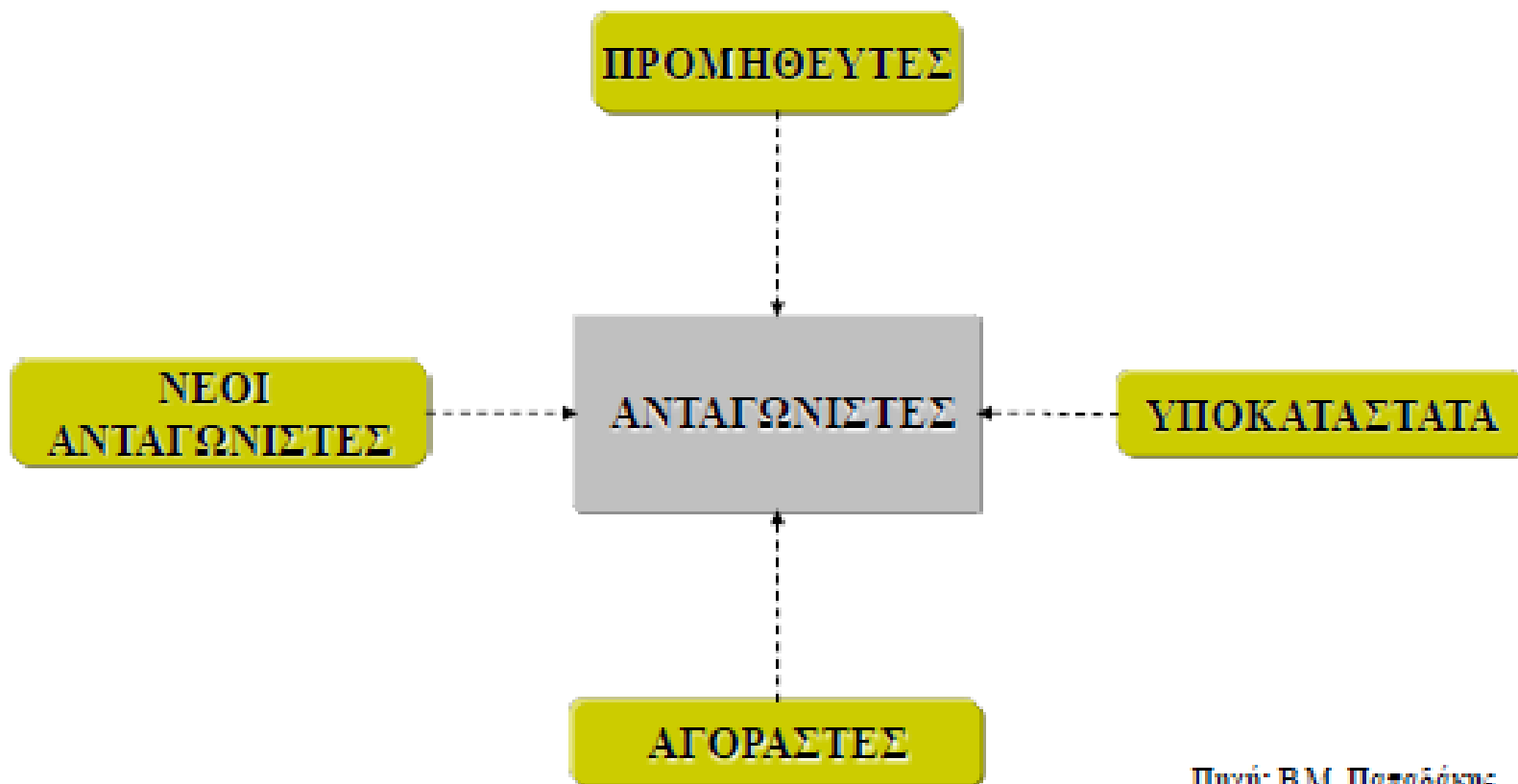
# Σκοπός παρουσίασης

- Ανακεφαλαίωση θεωρητικού πλαισίου
  - Εξωτερικό περιβάλλον
  - Εσωτερικό περιβάλλον
  - Στρατηγικές
- Εφαρμογή θεωρίας στη ναυτιλιακή βιομηχανία
  - Παρουσίαση περιβάλλοντος
  - Ανάλυση στρατηγικών
- Συμπεράσματα

# Εξωτερικό περιβάλλον (Μάκρο-περιβάλλον)



# Εξωτερικό περιβάλλον (Μικρο-περιβάλλον: Μοντέλο Porter)



Πηγή: Β.Μ. Παπαδόκης,  
(2002), *Στρατηγική των  
Επιχειρήσεων*, Δ' Έκδοση,  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ,  
Αθήνα.

# Εξωτερικό περιβάλλον (Στρατηγικές μονάδες)

1. Εύρος διαφοροποίησης προϊόντος/υπηρεσίας
2. Γεωγραφική κάλυψη
3. Αριθμός τμημάτων της αγοράς που καλύπτουν
4. Ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας
5. Τεχνολογική ηγεσία
6. Κοστολογική θέση
7. Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας
8. Τιμολογιακή πολιτική
9. Δομή ιδιοκτησίας
10. Σχέση με ομάδες ενδιαφερόντων

# Προσδιορισμός «βιομηχανίας»/«αγοράς»

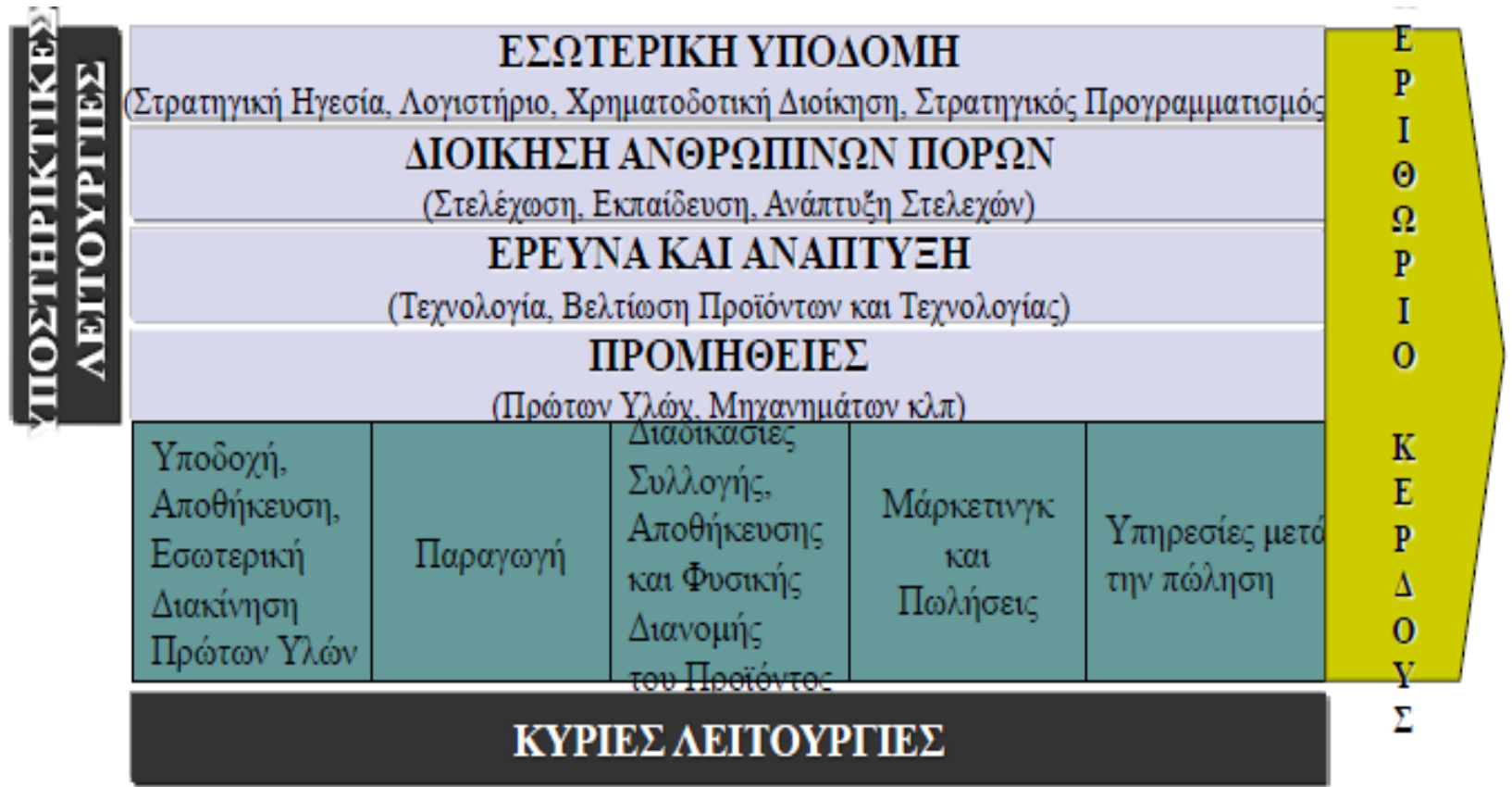
- Ως «βιομηχανία» (κλάδος) θεωρείται μία ομάδα εταιριών/επιχειρήσεων οι οποίες προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό υποκατάστασης. (Hax and Majluf)
  - Π.χ. Ναυτιλιακή Βιομηχανία
- Ως «αγορά» θεωρείται ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρετε από εταιρίες/επιχειρήσεις της συγκεκριμένης «βιομηχανίας». (Grant)
  - Π.χ. Αγορά LNG

# Εσωτερικό περιβάλλον

1. Πόσο καλή είναι η παρούσα στρατηγική της εταιρίας;
2. Ποιες είναι οι *δυνάμεις* και *αδυναμίες* της εταιρίας καθώς και οι *ευκαιρίες* και *απειλές* που αντιμετωπίζει;
3. Είναι οι τιμές και τα κόστη της ανταγωνιστικά;
4. Πόσο ανταγωνιστική είναι σε σχέση με τους ανταγωνιστές της;
5. Ποια είναι τα στρατηγικά θέματα που την απασχολούν;

# Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

1. Θεωρία πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης
  - I. Υλικοί πόροι
  - II. Άυλοι πόροι
2. Θεωρία «αλυσίδα αξίας»

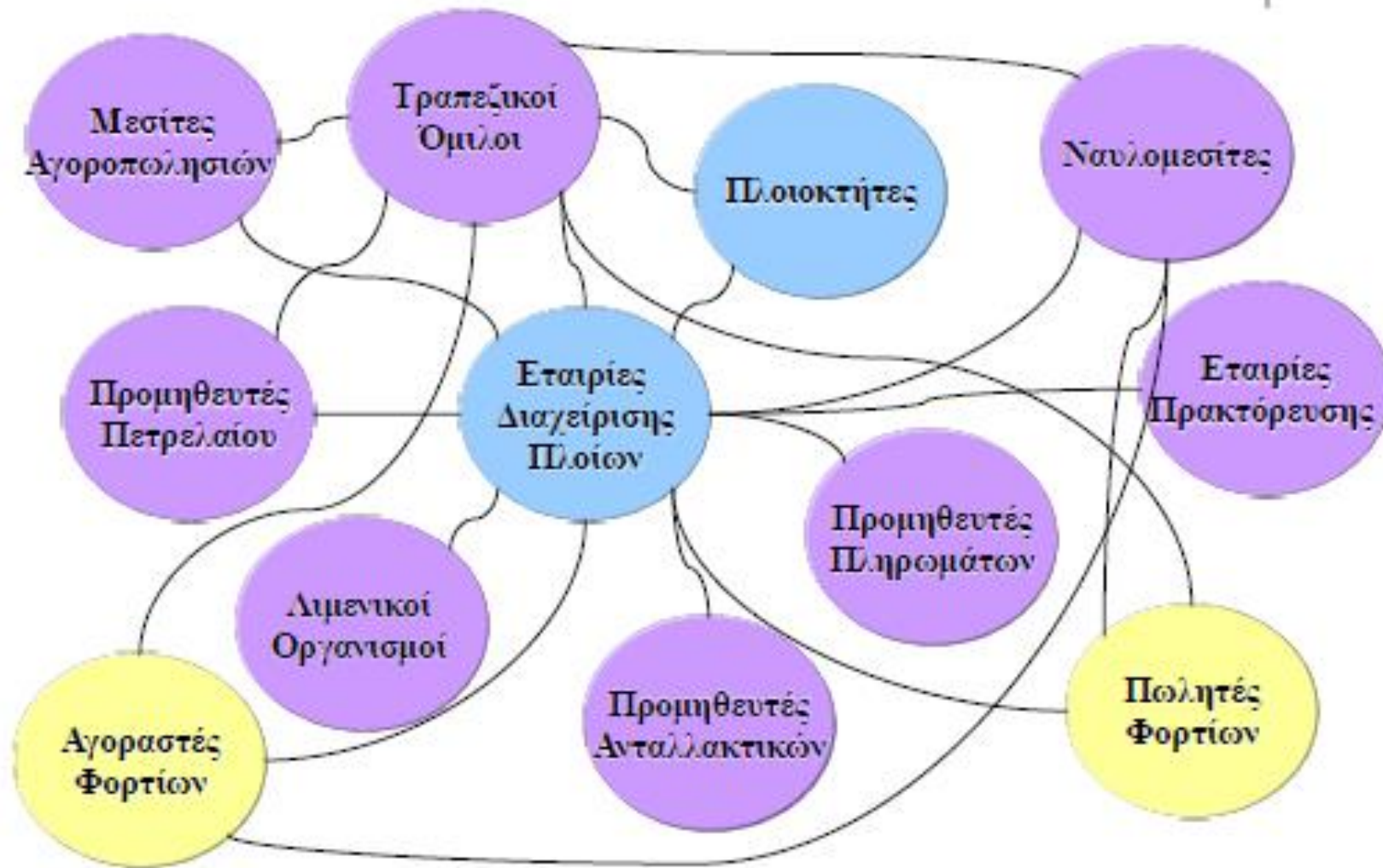




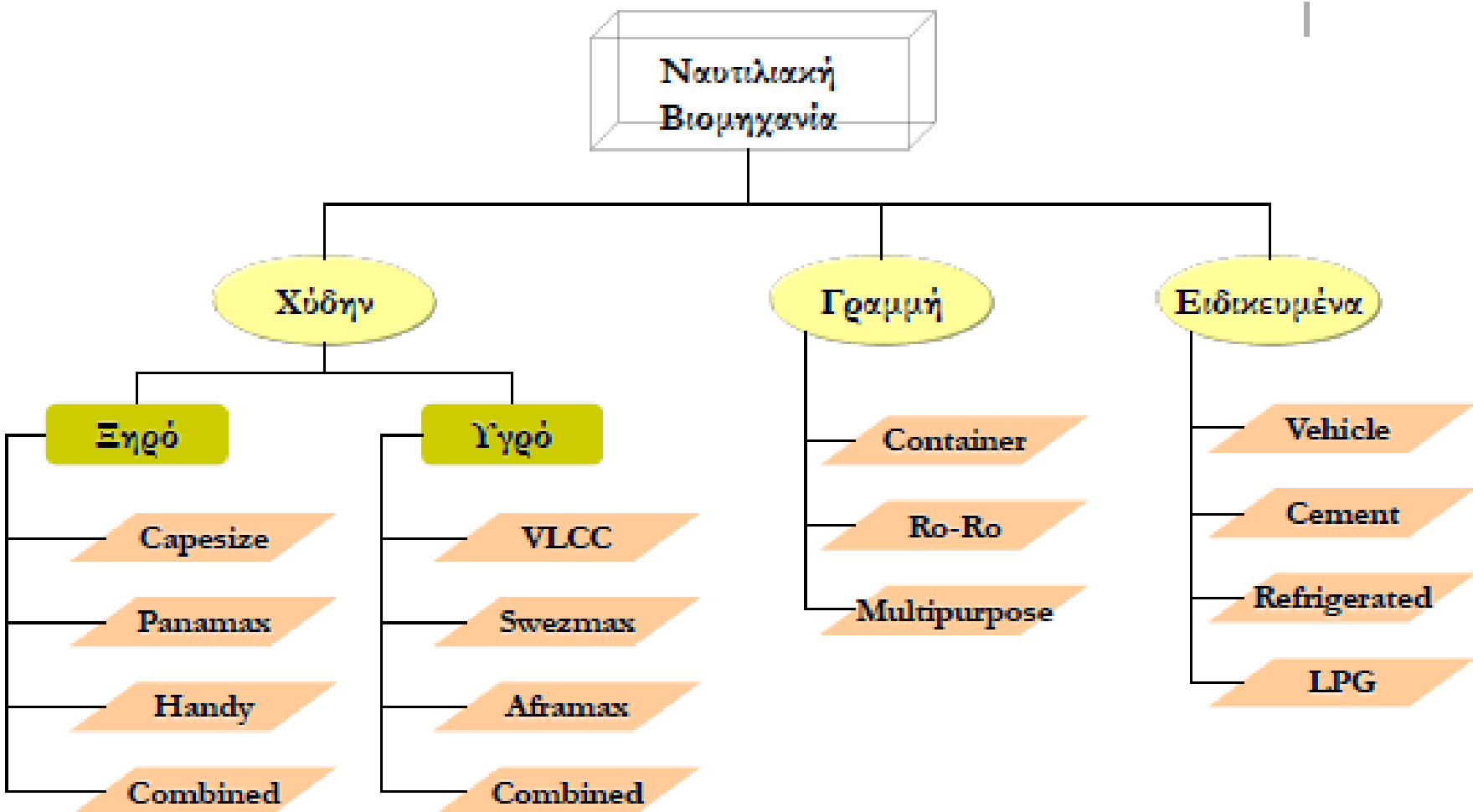
# Στρατηγικές

- Σε επιχειρηματικό επίπεδο:
  - Με βάση το περιβάλλον
  - Με βάση τη θέση της επιχείρησης
- Σε εταιρικό επίπεδο:
  - Εισαγωγή σε νέες αγορές
  - Διαφοροποίηση
  - Αποεπένδυση

# Προσδιορισμός της ναυτιλιακής βιομηχανίας



# Προσδιορισμός αγορών



# Χαρακτηριστικά ναυτιλιακής βιομηχανίας

- Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος χύδην

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>• Επιτόκιο</li> <li>• Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>• Υποτίμηση/Ανατίμηση</li> <li>• Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα προϊόντα</li> <li>• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>• Φορολογία</li> <li>• Ειδικά κίνητρα</li> <li>• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>• Κυβερνητική σταθερότητα</li> </ul>
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>• Καριέρα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>• Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέες διεθνείς αγορές</li> <li>• Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν</li> <li>• Διεθνή πολιτικά δρώμενα</li> <li>• Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών</li> </ul>

# Πολιτικό περιβάλλον

- Διεθνείς οργανισμοί
- Συνεχής φιλελευθεροποίηση εμπορικών σχέσεων
- Η εκπληκτική ανάπτυξη της κινεζικής οικονομίας και άλλων ασιατικών οικονομιών
- OBOR-BRI

# Οικονομικό περιβάλλον

- Αυξανόμενη μοναδοποίηση εμπορευματικών μεταφορών
- Παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη
- Διεθνές θαλάσσιο εμπόριο
- Νέα επενδυτικά εργαλεία
- Υπογραφή συμφωνιών οικονομικής συνεργασίας
- Ανάπτυξη ΕΖΕ
- Ανάπτυξη υποδομών και δικτύων
- Ιδιωτικοποίηση λιμένων

# Κοινωνικό περιβάλλον

- Πολυπολιτισμικότητα
- Μέγεθος πληρώματος, επίπεδο εκπαίδευσης και δεξιοτήτων
- Αλλαγή αντιλήψεων για το χώρο της ναυτιλίας (παλαιότερα Θεοί ή απατεώνες)
- Αλλαγή σκυτάλης στο μάνατζμεντ ναυτιλιακών εταιρειών
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στους διάφορους παίκτες

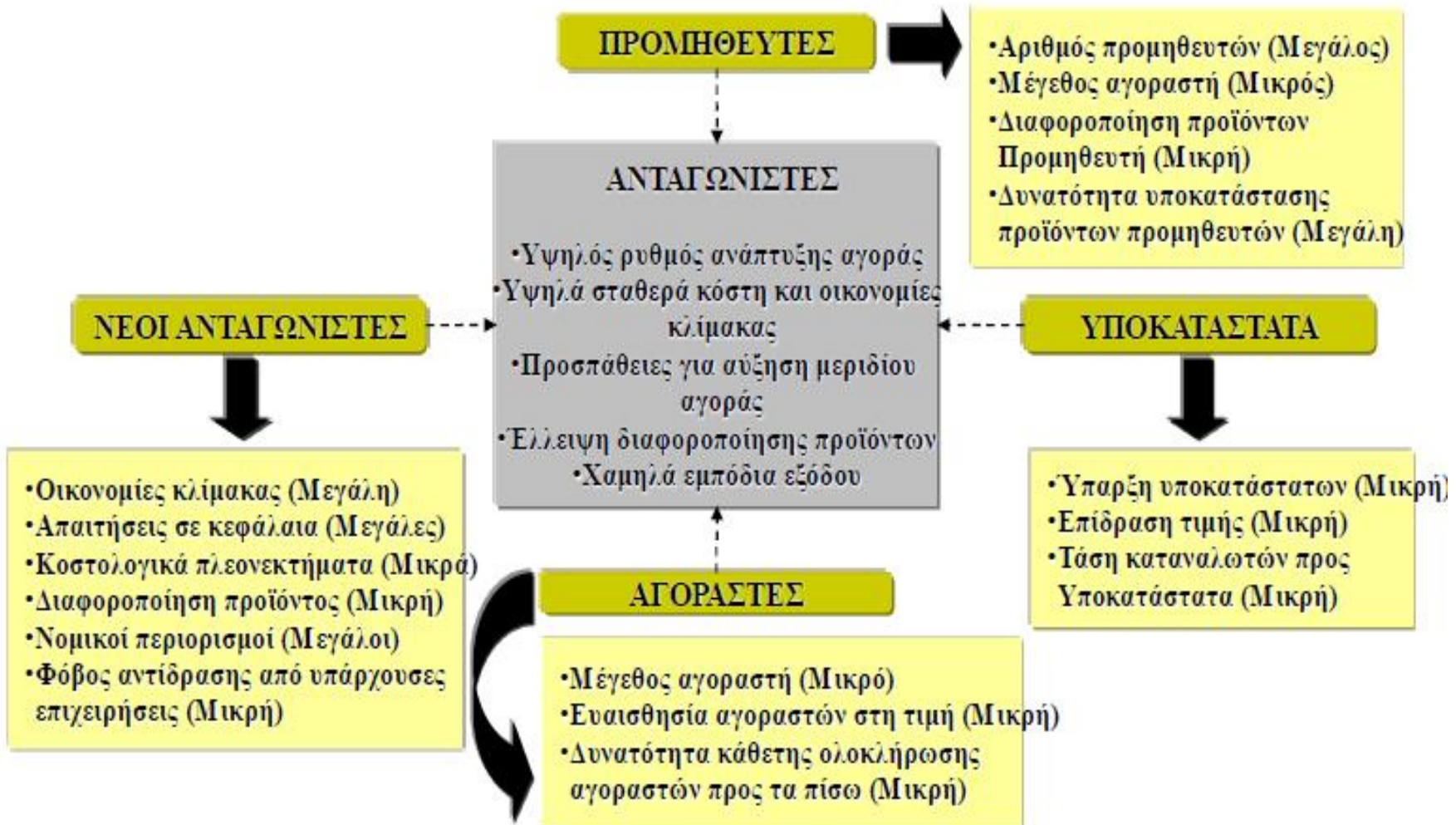
# Τεχνολογικό περιβάλλον

- Γιγαντισμός πλοίων
- Νέοι τύποι πλοίων
- Ανάπτυξη τηλεπικοινωνιών
- Ανάπτυξη συστημάτων φορτοεκφόρτωσης
- Ανάπτυξη πληροφορικής



# Χαρακτηριστικά ναυτιλιακής βιομηχανίας

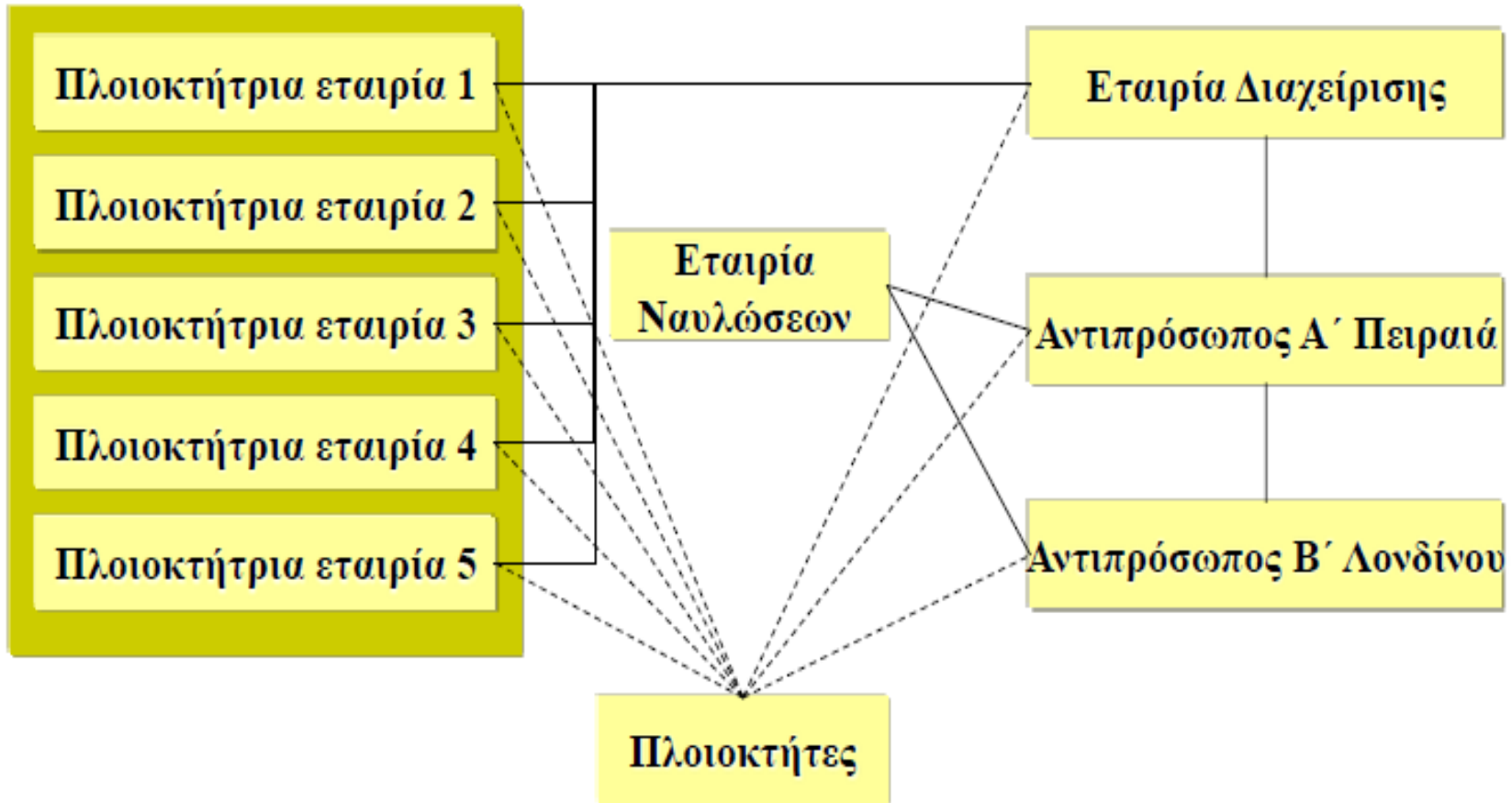
- Ανάλυση Μίκρο-περιβάλλοντος χύδην



# Στρατηγικές ελληνικών επιχειρήσεων


- Οργάνωση – Δομή
- Μέγεθος
- Φιλοσοφία λειτουργίας
- Κόστος λειτουργίας
- Επιλογή σημαίας
- Καινοτομία
- Επένδυση

# Οργανωτικό μοντέλο



# Μέγεθος


Ποσοστιαία Κατανομή  
Ελληνόκτητων  
Ναυτιλιακών  
Επιχειρήσεων



Έτος	Μικρές	Μεσαίες	Μεγάλες
1958	75	18	7
1975	72,6	21,1	6,3
1990	65,9	23,9	10,2
2000	67,6	27	5,4

Επιχειρήσεις	1969	1975	1981	1985	1990
Μεγάλες	10,5	10,7	12,1	12,5	15
Μεσαίες	14,8	13,9	14,9	13	15,6
Μικρές	20,8	19,4	18,8	16,8	20,2
«Μοναχοβάπορες»	21	20,2	20,1	17,4	20,3
Σύνολο	15,2	14,7	13,9	13,9	16,3

Ηλικιακή  
Σύνθεση  
Πλοίων



Πηγή: Γιάννης Θεοτοκάς & Τζελίνα Χαρλαύτη, (2004), *Ευπόμπη: Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, 1945-2000, Οργάνωση, διοίκηση και στρατηγικές*, ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΛΟΓΟΤΕΧΝΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ

# Φιλοσοφία

- Η ναυτιλία είναι επιχειρηματικός στίβος
- Επιδιώκουν να έχουν τον απόλυτο έλεγχο
- Οικογενειακός χαρακτήρας

# Κόστος λειτουργίας

- Ηγεσία κόστους
  - Οικογενειακός χαρακτήρας διοίκησης
  - Υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας
  - Κουλτούρα οργάνωσης
  - Πλοία χαμηλής εξειδίκευσης
  - Πλοία μεγάλης ηλικίας
  - Δημιουργία κοινοπραξιών διαχείρισης πλοίων (Oinoussian Maritime)

# Επιλογή σημαίας

- Χρηματοδότηση
- Κόστος λειτουργίας
  - Φορολογία
  - Σύνθεση πληρώματος
- Ποιότητα υπηρεσιών
- Μικρές εταιρίες επιλέγουν συνήθως σημαίες ευκαιρίας και το αντίστροφο

# Κριτήρια επιλογής εταιρειών τακτικών γραμμών

- Επηρεάζουν την στρατηγική που διαμορφώνει η εταιρεία

- Επίπεδο ναύλου

- Εξυπηρέτηση των πελατών

- Σωστή διεκπεραίωση συγκεκριμένων διαδικαστικών λειτουργιών

- Φήμη ναυτιλιακής εταιρείας

- Ποιότητα των υποδομών και του εξοπλισμού

- Αξιοπιστία στη διαδικασία παροχής μεταφορικής υπηρεσίας

- Ύπαρξη σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων ανταλλαγής πληροφοριών



# Καινοτομία

- Κατασκευή πλοίων μεγάλης χωρητικότητας
  - Οικονομίες κλίμακας
  - Μείωση μέσου κόστους στην παραγωγή
- Μαζικές παραγγελίες
  - Χαμηλότερες τιμές κατασκευής πλοίων
  - Φθηνότερο λειτουργικό κόστος
- Χρηματοδότηση με βάση μακροχρόνια συμβόλαια
- Mini bulk carriers
- Μετασκευές πλοίων για μεγαλύτερη ευελιξία στη μεταφορά φορτίων
- Δημιουργία εταιριών που ναυλώνουν πλοία τους για μεγάλα χρονικά διαστήματα στην αγορά των γραμμών

# Επένδυση

- Δύο προσεγγίσεις:
  - Βραχυχρόνιες αγορές και πωλήσεις
  - Μακροχρόνια πώληση μεταφορικών υπηρεσιών
- Παράγοντες που επηρεάζουν τις επενδυτικές στρατηγικές:
  - Έντονες διακυμάνσεις αγοράς
  - Δυνατότητα άμεσης απόδοσης
  - Πολλές ναυλαγορές – δυνατότητα διαφοροποίησης
  - Δυνατότητα χρηματοδότησης

# Στρατηγικές ναυτιλιακών επιχειρήσεων

- Το ναυτιλιακό συγκριτικό πλεονέκτημα
- Επιχειρηματικότητα

## Στοιχεία στρατηγικής μιας ναυτιλιακής επιχείρησης

Σκοπός	Αναφέρεται στο εύρος του ζωτικού χώρου της επιχείρησης (τύπο δραστηριότητας π.χ. liner shipping ή third party logistics provider), καθώς και στα γεωγραφικά όρια δραστηριοποίησης (γραμμές που κατά προτίμηση θα εξυπηρετεί, λιμάνια που θα δραστηριοποιείται, πελάτες που θα εξυπηρετεί κ.λπ.).
Στόχος	Αφορά τα ανιχνεύσιμα και μετρήσιμα μεγέθη που επιθυμεί να επιτύχει η εταιρεία (π.χ. δείκτης απασχόλησης πλοίων 90%, αύξηση εσόδων 10% κ.λπ.).
Απαιτήσεις πόρων	Σε κάθε εταιρεία πρέπει να δεσμεύονται πόροι για την επίτευξη των στόχων, για παράδειγμα, η δέσμευση ενός containership σε μια συγκεκριμένη γραμμή ή η δέσμευση αποβάθρας για την εκφόρτωση ενός πελάτη κ.λπ.
Συγκριτικό πλεονέκτημα ή αλληλιώς πώς η εταιρεία θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της	Μπορεί κάποια εταιρεία τακτικών γραμμών για παράδειγμα να αλλιάξει το σύστημά της από απλώς διάθεσης μεταφορικού χώρου σε εξυπηρέτηση τελικού πελάτη μεταφέροντας το εμπόρευμα πέρα από το λιμάνι π.χ. οδικώς μέχρι το σπίτι του καταναλωτή προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες.
Συνέργειες των πόρων και των μέσων παραγωγής ή ο πολλαπλασιαστικός συντελεστής συνεισφοράς τους	Ο σχηματισμός συμμαχιών (π.χ. ΟΛΠ-Cosco) με στόχο τη μεγιστοποίηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

# Προϋποθέσεις-περιορισμοί στρατηγικών

- Ανάγκη συνεχούς μεγέθυνσης επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Ευμεταβλητότητα εξωτερικού περιβάλλοντος που λειτουργούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ:
  - Περαιτέρω διεξόδυση στην αγορά
  - Ανάπτυξη νέων αγορών
  - Ανάπτυξη νέων προϊόντων
  - Στρατηγικές διαφοροποίησης
  - Στρατηγική εστίασης

# Συμπεράσματα

- Η ναυτιλιακή βιομηχανία επηρεάζεται από παγκόσμια γεγονότα
- Η δομή της είναι αρκετά σύνθετη καθώς απαρτίζεται από πολλές αγορές
- Στρατηγικές λαμβάνονται διάφορα επίπεδα:
  - Εξωτερικό (Μάκρο & Μίκρο)
    - Παγκόσμια οικονομία
    - Πολιτικές συνθήκες
    - Θέση εταιρίας στην αγορά
    - Σχέση με προμηθευτές και πελάτες
  - Εσωτερικό
    - Επιλογή σημαίας
    - Χρηματοδότηση
    - Δομή διοίκησης

# Case Study: COSTAMARE

Vessel name	Year Built	Capacity (TEU)	Time Charter Term (years)	Earliest Expiration of Charter	Charterer	Shipowner
Maersk Kawasaki	1997	7,403	10	Dec. 2017	A.P. Moller-Maersk	Costamare
Maersk Kure	1996	7,403	10	Dec. 2017		
Maersk Kokura	1997	7,403	10	Feb. 2018		
Sealand New York	2000	6,648	11	March 2018		
Maersk Kobe	2000	6,648	11	May 2018		
Sealand Washington	2000	6,648	11	June 2018		
Sealand Michigan	2000	6,648	11	Aug. 2018		
Sealand Illinois	2000	6,648	11	Oct. 2018		
Maersk Kolkata	2003	6,644	11	Nov. 2019		
Maerks Kingston	2003	6,644	11	Feb. 2020		
Maersk Kalamata	2003	6,644	11	April 2020		

# Why COSTAMARE

- A small shipping company which, within a period of 20 years became a market leader, retaining this position the last 17 years
- Independent containership owners, like Costamare, allow liner operators limit the effects of the crisis in the market

# The external environment

## ◆ Bulk shipping and Liner shipping

- Not restricted by national or regional limits
- Dynamic and competitive

## ◆ Bulk shipping

- One ship – one cargo
- CSF: lowest cost at acceptable service quality
- Intense competition by existed firms and new entrants
- Limited barriers to entry

## ◆ Liner shipping

- One ship – many cargoes
- Provision of frequent/regular services
- Minimum number of ships, owned and chartered
- Extensive infrastructure ashore, sales networks etc.
- Barriers to entry



# The establishment and development of Costamare

- Established in 1974 in Piraeus by Capt. Vassilis Konstantakopoulos.
  - First ship- a 27 year old cargo ship of 5.500 dwt
  - Finance from the seller of the ship
- Phases of development
  - 1st. 1974-1984. Creation and establishment
  - 2nd. 1984-early 1990s. Transition to new markets
  - 3rd. Early 1990s-mid 2000s. Established operator of liner ships
  - 4th. Mid 2000s – present day. Consolidate leadership

# The establishment and development of Costamare

- Phases of development
- 2nd. 1984-early 1990s. Transition to new market
  - Holds on characteristics of family firms
  - Starts operating as innovative firm
  - Change of ships specialization from bulk to container

Year	Number of ships	Types of ships	Tonnage (dwt)
1986	17	Cargo ships – Bulk carriers – Containerships	271.416
1990	14	Bulk carrier - Containerships	283.782

# The establishment and development of Costamare

- 3rd. Early 1990s-mid 2000s Established operator of liner ships
  - Growth of the company based on innovation
  - Newbuildings
  - Leader of the sector
  - Transition to the second generation of the family

Year	Number of ships	Types of ships	Tonnage (dwt)
1995	26	Containerships	683.291
2000	24	Containerships	768.002

# The establishment and development of Costamare

- 4th. Mid 2000s – present day. Consolidate leadership
  - Listed firm
  - Strategic partnerships
  - Exploitation of opportunities in the financial markets

Year	Number of ships	Types of ships	Tonnage (dwt)
1976	4	Cargo ships	21.540
1981	5	Cargo ships – Bulk carriers	72.320
1986	17	Cargo ships – Bulk carriers – Containerships	271.416
1990	14	Bulk carrier - Containerships	283.782
1995	26	Containerships	683.291
2000	24	Containerships	768.002
2004	50	Containerships	2.130.512
2017	69	Containerships	456.000 TEU

# What are the key success factors?

- Emphasis on human resources
- Successful analysis of the business environment
- Entrepreneurial skills
- Opportunity driven
- Innovation
- Resources' utilization
- Leadership

# Leadership and knowledge capital management

- Role of the founder: from small enterprise owner to an entrepreneur seeking for innovation and change
  - A clear vision for the enterprise
  - The creation of a strong culture
  - The creation of a high cohesion team onboard and ashore
  - Conversion of the enterprise into a learning organization
  - Emphasis on the human factor

# From 'cost leadership' to 'differentiation' and 'innovation' with cost leadership

- Costamare followed the strategy of cost leadership
  - Purchase of over-aged ships
  - Control of operational cost
  - Personal involvement of its founder
  - Use of Greek Flag
  - Creation of a pool of able seafarers
  - Time charter of ships
  - Asset play
  - Specialization in bulk shipping to build on its resources
- Environmental screening allowed Konstantacopoulos to realize that
  - the prospect for the enterprise would be a specialized sector which would allow the utilization of already existing resources

# From 'cost leadership' to 'differentiation' and 'innovation' with cost leadership (II)

- Costamare entered liner shipping not as a line operator but as a ship operator chartering ships to liner companies
  - Konstantakopoulos innovative strategy was to take advantage of existing resources and abilities to enter a new (for the company) and specialized market with the same service, that of ship management
  - Undertook risks, exploited opportunities and invested in developing the resources of the company
  - Specialization in containerships
  - Expansion with newbuildings
  - Strengthening the image of low cost – high quality operator



# The New leadership

- Adjust to the needs of the changing business environment
- New sources of capital for fleet expansion
- Strategic partnerships