



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

“ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ”

MN 20066 Ελένη - Ρηγίνα Χρυσάνθη

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του
Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Ναυτιλία

Πειραιάς

Φεβρουάριος 2024

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, εκπαιδευτικός, ερευνητικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Θεοτοκάς Ιωάννης
- Πολέμης Διονύσιος.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.»

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου.

«Οικογενειακές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Και Διαδοχή Στην Ηγεσία»

Σημαντικοί όροι – Λέξεις Κλειδιά: Ναυτιλία, Ελληνόκτητος στόλος, Εμπορική Ναυτιλία, Ναυτιλιακό συνάλλαγμα, Ηγεσία.



Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Greek_shipping

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής είναι «Οικογενειακές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Και Διαδοχή Στην Ηγεσία» και σκοπός της είναι να εξετάσει την διαδοχή στις Ελληνικές Ναυτιλιακές επιχειρήσεις της χώρας μας.

Είναι αναντίρρητο γεγονός, πως η ναυτιλία υπήρξε και παραμένει η βαριά βιομηχανία στην χώρα μας ακόμη και σήμερα, συνεισφέροντας 8% στο ΑΕΠ.

Παρά την έντονη διακύμανση των Ναυτιλιακών κύκλων στην βιομηχανία, οι Έλληνες εφοπλιστές έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την φήμη των πιο επιτυχημένων πλοιοκτητών, διαθέτοντας το 21% του παγκόσμιου στόλου.

Η Ναυτιλία συμβάλει με ποικίλους τρόπους στην ανάπτυξη της χώρας μας. Αρχικά, το Ναυτιλιακό συνάλλαγμα αποτελεί σημαντικό πυλώνα της Ελληνικής Οικονομίας καθώς αντισταθμίζει το ελλειμματικό ισοζύγιο πληρωμών. Επίσης, ο ναυτιλιακός κλάδος μειώνει σημαντικά τους δείκτες της ανεργίας καθώς απασχολεί προσωπικό τόσο στα καράβια – ναυτικούς, πλήρωμα κτλ-, όσο και στα γραφεία στην ξηρά.

Η ελληνική Ναυτιλία είναι παραδοσιακά οικογενειακή. Δηλαδή, η οργάνωση της διαχείρισης των εταιρειών που την αποτελούν, βασίζεται στον ηγέτη-πατέρα, που συνήθως είναι και ο ιδρυτής της εταιρείας και εν συνεχεία, η ηγεσία κληρονομείται στα τέκνα είτε απευθείας, είτε μέσω κοινωνικών δεσμών.

ABSTRACT

The subject of this "Family Shipping Businesses and Succession in Leadership" and its purpose is to examine the succession in the Greek shipping companies of our country.

It is an undeniable fact that shipping has been and remains the heavy industry in our country in our time, contributing 8% to the GDP.

Despite the strong fluctuation of the shipping cycles in the industry, Greek shipowners have managed to gain a reputation as the most successful ship owners, owning 21% of the world's fleet.

Shipping contributes in several ways to the development of our country. Initially, the Maritime foreign exchange is an important pillar of the Greek Economy as it compensates for the deficit balance of payments. Also, the shipping industry significantly reduces unemployment rates as it employs personnel both on ships - sailors, crew, etc. - and in offices ashore.

Greek Shipping is traditionally a family business. That is, the organization of the management of the companies that make it up is based on the leader-father, who is usually also the creator of the company, and subsequently, the leadership is inherited by the children either directly or through social ties.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής θα ήταν αδύνατη χωρίς την καθοδήγηση του καθηγητή κ. Θεοτοκά Ιωάννη, στον οποίο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για την βοήθεια που μου προσέφερε ώστε να φέρω εις πέρας την υλοποίηση της εργασίας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου για τη στήριξη σε όλο αυτό το ταξίδι της φοίτησής μου στο Τμήμα των Ναυτιλιακών Σπουδών.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΑ.....	12
1.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ.....	13
1.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	13
1.3 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ.....	15
ΣΤΑΔΙΟ 1 : ΥΦΕΣΗ.....	16
ΣΤΑΔΙΟ 2 : ΑΝΑΚΑΜΨΗ.....	17
ΣΤΑΔΙΟ 3 : ΚΟΡΥΦΩΣΗ.....	17
ΣΤΑΔΙΟ 4 : ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	18
2.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ.....	18
2.2 ΤΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ.....	20
2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑ.....	24
3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	24
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑ.....	25
3.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΣ... ..	27
3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ HANDSON.....	29
3.4 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑ.....	30
3.5 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑ.....	31
3.6 SWOT ANALYSIS ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	36
4.1 ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	36
4.2 ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	38
4.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΔΙΑΔΟΧΩΝ.....	40
4.4 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45

Πίνακας Σχημάτων

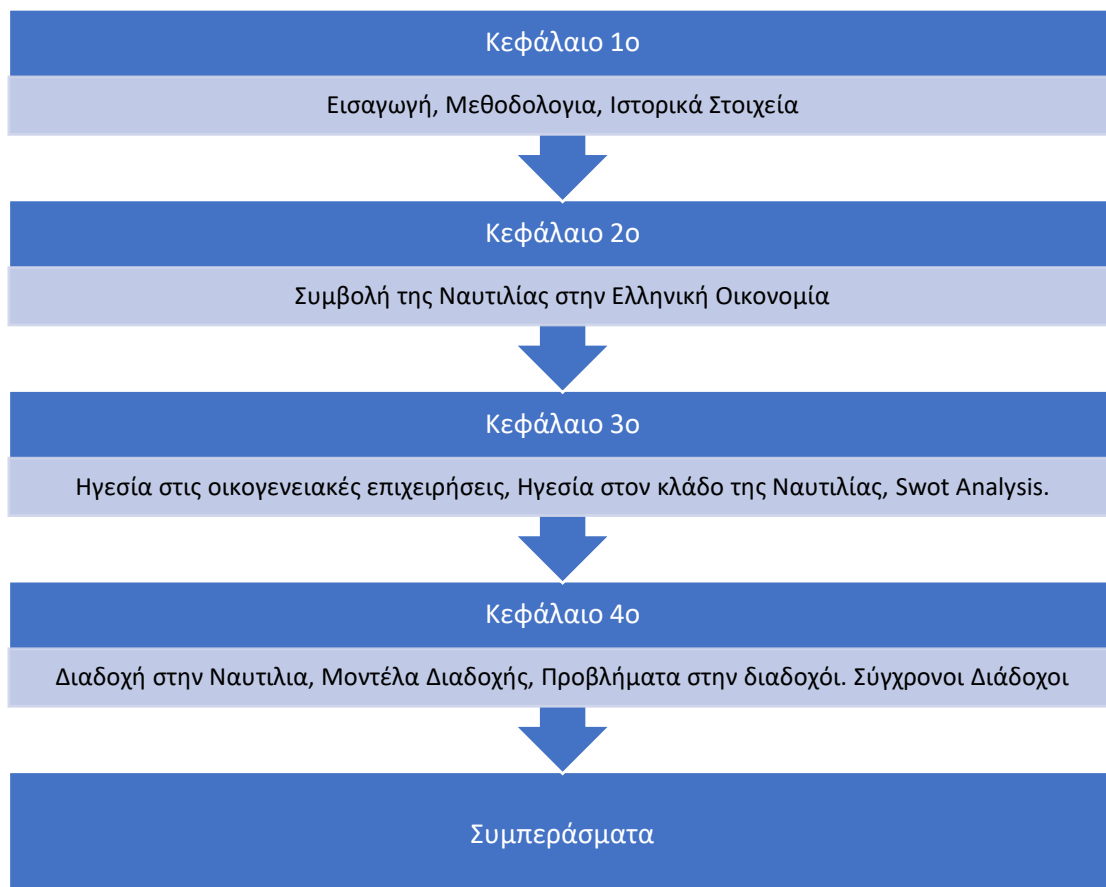
Σχήμα 1: Είδη Ναυτιλιακών Κύκλων 16

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Φορτηγό πλοίο υγροποιημένου αερίου..... 20
Εικόνα 2: Πορεία Ναυτιλιακού Συναλλάγματος..... 21
Εικόνα 3 : Απασχόληση σε Ελληνικά και ελληνόκτητα εμπορικά πλοία με ξένη σημαία..... 23

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Η μεθοδολογία αυτής της διπλωματικής εργασίας και η απόδοση της έρευνας βασίστηκαν σε μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιώντας βάσεις δεδομένων περιοδικών και συνεδρίων (όπως Elsevier, Springer με συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις, την ηγεσία και την ναυτιλία. Η έρευνα διεξήχθη από το 1999 έως το 2023 για να διασφαλιστεί μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε αυτόν τον τομέα, με μεγαλύτερη έμφαση στις πιο πρόσφατες μελέτες. Επιπλέον, επειδή το θέμα της πτυχιακής είναι εξαιρετικά επίκαιρο και με κοινωνικό/οικονομικό ενδιαφέρον, χρησιμοποιήθηκαν πηγές από οικονομικά περιοδικά, ιστοσελίδες και οικονομικές εφημερίδες. Παράδειγμα τέτοιων πηγών αποτελεί η Ναυτεμπορική, ο Οικονομικός Ταχυδρόμος, η ιστοσελίδα capital.gr.



Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της απόκτησης μεταπτυχιακού τίτλου του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά. Στόχος της είναι να εξετάσει την ηγεσία αλλά κυρίως να εμβαθύνει στην πολιτική της διαδοχής της μέσα στις Ελληνικές Ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η Ελληνική Ναυτιλία αποτελεί έναν από τους παλαιότερους και δυνατώτερους πυλώνες της Ελληνικής Οικονομίας. Ανεξάρτητα από τις οικονομικές υφέσεις και τα λοιπά μακροοικονομικά προβλήματα στα οποία εισήλθε η Ελλάδα, η ναυτιλία υπήρξε η μόνη σταθερή παράμετρος στην δύσκολη μαθηματική εξίσωση της Οικονομίας μας.

Στα πλαίσια της διπλωματικής, αρχικά έγινε μια σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση των κύριων στοιχείων και εννοιών της Ναυτιλίας. Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύθηκαν περιληπτικά, τα είδη της Ναυτιλίας και δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στους ναυτιλιακούς κύκλους, καθώς αποτελούν όρους που αναφέρονται συχνά κατά την εξέλιξη της εργασίας.

Στην συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάστηκε εν συντομία η σημαντικότητα της Ελληνικής Ναυτιλίας στην τοπική οικονομία, κυρίως σε σχέση με την απασχόληση και το ναυτιλιακό συνάλλαγμα.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν τα μοντέλα ηγεσίας στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επιπλέον, έγινε SWOT Analysis σε μικρές και μεσαίου μεγέθους οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Εν κατακλείδι, στο τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν από την ανάλυση του θέματος.

Η μεθοδολογία αυτής της διπλωματικής εργασίας και η απόδοση της έρευνας βασίστηκαν σε μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιώντας βάσεις δεδομένων περιοδικών και συνεδρίων αλλά και κεφάλαια βιβλίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

*«Εάν αποσυνθέσεις την Ελλάδα, στο τέλος θα δεις να σου απομένουν μια ελιά, ένα αμπέλι κι ένα καράβι.
Που σημαίνει: με άλλα τόσα την ξαναφτιάχνεις».
Οδυσσέας Ελύτης*

Από όλες τις μεθόδους μεταφοράς, η Ναυτιλία ήταν πάντα η πιο διεθνής. Αυτό οφείλεται στην μοναδική της ικανότητα να συνδέει χώρες αλλά και ηπείρους έως και το 1920 τότε δηλαδή που οι αερογραμμές αναπτύχθηκαν και ήταν σε θέση να εξυπηρετούν εμπορικές μεταφορές. Η έννοια του κόσμου της ναυτιλίας, ωστόσο, έχει μια διάσταση πέρα από αυτή της μορφής μεταφοράς που εξυπηρετούσε όλες τις χώρες και όλες τις ηπείρους. Πιο συγκεκριμένα, υπήρχε ένας κόσμος ναυτιλίας με μια άλλη έννοια. Από τη φύση του ο συγκεκριμένο κλάδος, διέθετε χαρακτηριστικά διαφορετικά από άλλα μέσα μεταφοράς που οδήγησαν σε ειδικά καθεστάτα ιδιοκτησίας, χρηματοδότησης, διαχείρισης και λειτουργίας. Αυτές, τα ιδιαίτερα καθεστάτα ιδιοκτησίας ήταν μοναδικά στη μορφή και τη διεθνή τους. Στη ναυτιλία, το κεφάλαιο και η εργασία ήταν ανέκαθεν διεθνώς κινητοί παράγοντες, τα πλοία μπορούσαν να λειτουργούν σε πολλά ή όλα τα ύδατα και η ιδιοκτησία – δηλαδή τα ίδια τα πλοία- μπορούσαν εύκολα να μεταφερθούν από εταιρεία σε εταιρεία. Αυτό σημαίνει πως για τον συγκεκριμένο κλάδο, γλώσσες, νόμοι, εγκαταστάσεις, έθιμα, εμπορεύματα και αγορές ήταν διαφορετικά από αυτά που συναντώνται στους υπόλοιπους επιχειρηματικούς χώρους. (Williams D, 1999)

Η Ελληνική Ναυτιλία έχει αποτελέσει από αρχαιοτάτων χρόνων καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξη και στην ευημερία του Ελληνικού λαού. Περισσότερο από σαράντα αιώνες, μέσω της θαλάσσιας οδού αναπτύχθηκαν το εμπόριο, ο πολιτισμός και η Ελληνική γλώσσα και ενισχύθηκε η παρουσία των Ελλήνων σε όλη την Μεσόγειο. Σήμερα, η ναυτιλία αποτελεί την στέρεα βάση της ελληνικής οικονομίας, με τον ελληνόκτητο στόλο στις 15 Μαρτίου του 2022 να αποτελείται από 4.140 πλοία διαφόρων κατηγοριών, συνολικής χωρητικότητας 210,077,273 GT¹. (Hellenic Chamber of Shipping)

Πρακτικά δεν υπάρχει άλλη πρωτιά την οποία η Ελλάδα να μπορεί να διεκδικήσει στη σύγχρονη παγκόσμια οικονομία εκτός από τη θέση της στην παγκόσμια ναυτιλία. Για τον υπόλοιπο κόσμο, η ναυτιλία είναι για την Ελλάδα ότι η βιομηχανία ρολογιών στην Ελβετία, με τις δύο βιομηχανίες να αποτελούν εξαιρετικά καλούς πρεσβευτές για τις χώρες τους. Το ότι μια μικρή χώρα, συχνά εν μέσω πολέμων ή καταστροφών, κερδίζει την εμπορική μάχη των ωκεανών είναι εξαιρετικό γεγονός. (Thanopoulou, A. 2007)

¹ GT : Gross Tonnage - εκφράζει τη συνολική χωρητικότητα όλων των κλειστών χώρων και σκεπαστών χώρων του πλοίου.

1.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Η ελληνική ναυτιλία παραμένει στην κορυφή του παγκόσμιου ναυτιλιακού χώρου τα τελευταία τριάντα χρόνια. Η βιομηχανία οφείλει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην κατοχή ειδικής ή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας σε επίπεδο διαχείρισης λειτουργιών με παράγοντες κόστους να συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία της. Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές του κλάδου της χύδην ναυτιλίας (bulk shipping industry), δεξαμενόπλοιων (tanker shipping) ενώ ένα μικρό ποσοστό δραστηριοποιείται στην αγορά των τακτικών γραμμών, κυρίως αυτές που εξυπηρετούν τις τοπικές και περιφερειακές αγορές όπως ο τουρισμός και η σύνδεση των νησιών με την ηπειρωτική χώρα. (Lagoudis, I. N., Theotokas, I. 2007).

Η ναυτιλία ως βιομηχανία δεν αποτελεί έναν ενιαίο κλάδο. Χωρίζεται σε υποκατηγορίες που διαφέρουν ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετεί. Επομένως, η Ναυτιλία χωρίζεται σε Επιβατική Ναυτιλία, Εμπορική Ναυτιλία και Ναυτιλία ειδικών σκοπών.

Ένα χαρακτηριστικό της ναυτιλίας είναι ότι παρουσιάζει έντονη ιδιομορφία, κάτι το οποίο οφείλεται στον παγκόσμιο χαρακτήρα του κλάδου. Η ναυτιλία, ακριβώς από την ίδια της τη φύση έχει διεθνή χαρακτήρα, ακολουθεί διεθνείς κανονισμούς, συμβάσεις, δίκαια, και αποφάσεις. Αντλεί χρηματικά κεφάλαια από την παγκόσμια χρηματαγορά, επηρεάζεται από συμβάντα – πολεμικά ή οικονομικά – που λαμβάνουν χώρα σε διάφορα σημεία του πλανήτη και καταφέρνουν να επηρεάζουν τη ναυτιλία ακόμη και σχεδόν όλων των κρατών. (Δημητράλλου Ευαγγελία, 2012)

1.2 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Από ιστορικές αναφορές, το θαλάσσιο εμπόριο αναπτύχθηκε πριν από 5000 χρόνια περίπου στις περιοχές της Μεσοποταμίας, στο Μπαχρέιν και στον Ινδό ποταμό. Το 375 πχ, αρχίζει να αναπτύσσεται η εμπορική δραστηριότητα και στην Μεσόγειο, με του Έλληνες να εμπορεύονται κρασί, λάδι, και κεραμικά. (Storford M, 2009).

Η ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία, με την μορφή που γνωρίζουμε σήμερα, διαμορφώθηκε τα τελευταία διακόσια χρόνια. Στην αρχή, οι μεγάλες ευρωπαϊκές δυνάμεις χρησιμοποιούσαν τους Έλληνες ως μεσάζοντες στο εμπόριο τους με την Οθωμανική Αυτοκρατορία. Αργότερα, η Ελλάδα έγινε ένα ανεξάρτητο θαλάσσιο έθνος από μόνο του. Δύο υπήρξαν οι παράγοντες που συνέβαλαν στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ναυτιλίας. Πρώτον, οι Έλληνες, χρησιμοποιώντας τις ευκαιρίες στο εμπόριο τους ως μεσάζοντες, οργανώθηκαν σε ένα διεθνές ναυτιλιακό δίκτυο που έμοιαζε με μια φυλή, δηλαδή

μα ελληνική «κάστα». Αυτή η δημιουργία του κλειστού δικτύου δημιουργεί θετικές εξωτερικές επιδράσεις, όπως εξοικονόμηση κόστους συναλλαγής, δημιουργία κεφαλαίου φήμης και διασφάλιση ποιότητας μέσω εμπιστοσύνης, που πηγάζει από την «ελληνικότητα». Δεύτερον, η ελληνική κυβέρνηση έχει προσπαθήσει όχι μόνο να προσελκύσει ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, αλλά και να διατηρήσει τις υπάρχουσες ναυτιλιακές εταιρείες παρέχοντας ευνοϊκές φορολογικές μεταχειρίσεις. (Grammenos, C. T., Choi, C. J. 1999).

Παρά τα έντονα πολιτικά φαινόμενα της χώρας μας, η ελληνική ναυτιλία από τα μέσα της δεκαετίας του 1940 μέχρι την δεκαετία του 1970 γνώρισε αλματώδη ανάπτυξη, φαινόμενο που συχνά αναφέρεται ως το «θαύμα της ελληνικής ναυτιλίας» και πράγματι αποτελεί εξαιρετικό γεγονός παρά την ύπαρξη δυο παγκοσμίων πολέμων. (Σχοινάς Κ, Τσολιάκος Α, 2020)



Πηγή: https://greekshippingmiracle.org/en/history_en/

Η ελληνική ναυτιλία στη μεταπολεμική εποχή κέρδισε μερίδια αγοράς ως μια σχετικά πρώιμη κινητήρια δύναμη, αλλά όχι ακόμα πρωτοπόρος, σε αγορές όπου υπήρχε μικρή διαφοροποίηση και όπου μπορούσε να αποδειχθεί κερδοφόρα μέσω της έξυπνης διαχείρισης του κόστους της. (Thanopoulou, A. 2007)

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, οι Έλληνες είχαν πλέον αποκτήσει μέγιστη εξειδίκευση στην φορτηγά χύδην φορτίου. Το 1962, το 5% του συνολικού στόλου

μεταλλεύματος και φορτίου χύδην ήταν υπό ελληνική σημαία ενώ οι Έλληνες πλοιοκτήτες έλεγχαν ακόμη μεγαλύτερη χωρητικότητα πλοίων χύδην στα παγκόσμια νηολόγια. (Thanopoulou, A. 2007)

Το έτος 1973 αποτελεί ορόσημο για την παγκόσμια οικονομία αλλά κυρίως για την Ελληνική ναυτιλία. Το πετρελαϊκό σοκ που παρατηρήθηκε για πρώτη φορά στα τέλη του έτους οδήγησαν την Ελλάδα τρίτη στην κατάταξη της παγκόσμιας ναυτιλίας καθώς κατάφερε να κρατήσει χαμηλά το κόστος εργασίας συγκριτικά με άλλες παραδοσιακές ναυτιλίες όπως αυτή της Νορβηγίας ή της Ιαπωνίας. Οι συνθήκες αυτές θα ευνοήσουν τον ελληνικό χώρο μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του '80. (Σχοινάς Κ, Τσολιάκος Α, 2020, Thanopoulou, A. 2007)

Το 1990, οι Έλληνες πλοιοκτήτες γνώρισαν επτά συνεχόμενα χρόνια επέκτασης, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο πλοίων ελληνικής σημαίας, αλλά και ελληνικής ιδιοκτησίας που φέρουν όμως διάφορες άλλες διεθνείς σημαίες. (Grammenos, C. T., Choi, C. J. 1999).

1.3 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΙ ΚΥΚΛΟΙ

Ο εμπορικός κύκλος χρησιμοποιείται για να αποτυπώσει την διακύμανση της οικονομικής δραστηριότητας μιας οικονομίας που εκφράζεται συνήθως με το ύψος του Εθνικού Εισοδήματος. Στον εμπορικό κύκλο δεν αποκλείεται η άνοδος της παραγωγής της οικονομίας ή του εθνικού εισοδήματος γύρω από μια κεντρική και ανοδική τάση της οικονομίας. (Γουλιέλμος, 2007)

Οι κύκλοι δεν αποτελούν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της Ναυτιλίας αλλά συναντώνται σχεδόν σε όλους τους οικονομικούς κλάδους. Οι Ναυτιλιακοί Κύκλοι διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, **Μακροχρόνιοι, Βραχυχρόνιοι και Εποχικοί** (Stopford M, 2009).

Στο παρακάτω σχήμα ακολουθεί μια σύντομη επεξήγηση των κυριότερων χαρακτηριστικών των ναυτιλιακών κύκλων.

Μακροχρόνιοι Κύκλοι : Η θεωρία των Μακροχρόνιων Κύκλων αναπτύχθηκε από τον Nikolai Kondratieff. Η διάρκεια των κύκλων κυμαίνεται 50 χρόνια και είναι αρκετά δύσκολο να εντοπιστούν. Περιλαμβάνει περίπου 20 χρόνια ανάπτυξης , που ακολουθούνται από 10 χρόνια σταθερότητας. Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει 20 χρόνια ύφεσης.

Βραχυχρόνιοι Κυκλοι: οι συγκεκριμένοι αποτελούν τμήμα ενός κυματοειδούς μηχανισμού στην οικονομία και είναι αρκετά εύκολο να ταυτοποιηθούν. η διάρκειά τους κυμαίνεται στα 9 έως 10 χρόνια. Συχνά αναφέρονται στην βιβλιογραφία και ως Επενδυτικοί Κύκλοι.

Εποχικοί Κύκλοι: Λαμβάνουν μέρος με την μορφή διακυμάνσεων στις τιμές των ναύλων εντός ενός ημερολογιακού έτους. Ένα παράδειγμα αποτελεί η αύξηση στην διακίνηση του πετρελαίου πριν τους χειμερινούς μήνες.

Σχήμα 1: Είδη Ναυτιλιακών Κύκλων

Κάθε Ναυτιλιακός κύκλος χαρακτηρίζεται από τέσσερα στάδια. Οι 4 φάσεις που απαρτίζεται ο κάθε ναυτιλιακός κύκλος αναλύονται στην συνέχεια. (Καραπαύλος Σ, 2017, Stopford M, 2009)

ΣΤΑΔΙΟ 1 : ΎΦΕΣΗ

Το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από πολύ χαμηλές τιμές ναύλων, που αρκούν μόνο για να καλύψουν τα λειτουργικά κόστη των πλοίων, υπάρχει πλεόνασμα χωρητικότητας του ναυτικού στόλου καθώς δεν υπάρχει ζήτηση και τέλος, υπάρχει εμφανές πρόβλημα στις χρηματικές ροές (cashflow) των ναυτιλιακών εταιρειών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται «πιστωτικές πιέσεις».

ΣΤΑΔΙΟ 2 : ΑΝΑΚΑΜΨΗ

Σε αυτό το στάδιο παρατηρείται ότι τείνει να επέλθει ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Υπάρχει ακόμα αβεβαιότητα στην αγορά αλλά αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης καθώς η ταμειακή ρευστότητα βελτιώνεται.

ΣΤΑΔΙΟ 3 : ΚΟΡΥΦΩΣΗ

Στην παρούσα κατάσταση δεν υπάρχει πλεόνασμα χωρητικότητας και οι τιμές των ναύλων έχουν αυξηθεί σημαντικά. Υπάρχει αύξηση κερδών άρα παρατηρείται αύξηση και στις ταμειακές ροές και οι επιχειρήσεις έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη τραπεζών με σκοπό να αντλήσουν χρηματοδοτήσεις. Σε αυτό το στάδιο πολλές ναυτιλιακές θα προσπαθήσουν να μπουν στο Χρηματιστήριο.

ΣΤΑΔΙΟ 4 : ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ

Η προσφορά υπερβαίνει την ζήτηση με αποτέλεσμα η αγορά να οδηγείται σε κατάρρευση. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται μειώσεις των ναύλων. Υπάρχει ακόμα ταμειακή ρευστότητα όμως οι ιδιοκτήτες πλοίων αρνούνται να πουλήσουν χωρητικότητα σε χαμηλές τιμές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2º: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Στις μέρες μας, έχει υπολογιστεί πως σχεδόν το 90% του παγκόσμιου εμπορίου - από άποψη χωρητικότητας- πραγματοποιείται μέσω θαλάσσης, ενώ ο παγκόσμιος ναυτικός στόλος έχει αυξηθεί κατά 67% την τελευταία δεκαετία. Η Ελλάδα καταγράφει τα υψηλότερα νούμερα και πιο συγκεκριμένα κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στην ιδιοκτησία εμπορικών πλοίων, παρουσιάζοντας αύξηση 28% στην ιδιόκτητη χωρητικότητα τα τελευταία πέντε χρόνια, ενώ το μέσο μέγεθος του πλοίου έχει διπλασιαστεί, γεγονός που δείχνει ότι οι Έλληνες πλοιοκτήτες ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν κυρίως σε αγορές μεγάλου όγκου. Επίσης, πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του στόλου τους κατασκευάζοντας νέα πλοία, διατηρώντας τη μέση ηλικία του ελληνόκτητου στόλου χαμηλότερη από τον παγκόσμιο μέσο όρο. (KPMG, 2022)

2.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΤΟΛΟΥ

Η έννοια της Ναυτιλίας είναι αρκετά σύνθετη όσον αφορά τα δεδομένα που παρέχει καθώς πρόκειται για ένα μεγάλο βιομηχανικό κλάδο. Στην αναζήτηση πηγών για την συμβολή της Ναυτιλίας στην Ελληνική Οικονομία, δεν μπόρεσαν να βρεθούν άμεσες στατιστικές, ούτε από τη Eurostat ούτε από κάποια επίσημη πηγή του κράτους.

Σύμφωνα με τα στατιστικά (προσωρινά δεδομένα) που ανακοίνωσε η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) για την Δύναμη του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου (πλοία 100 Κ.Ο.Χ. και άνω) για τον μήνα Οκτώβριο 2022: (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

- Η Δύναμη του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου τον μήνα Οκτώβριο 2022, σε σύγκριση με την αντίστοιχη Δύναμη του Οκτωβρίου 2021, παρουσίασε μείωση κατά 0,8%. Μείωση κατά 0,1% σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2021 προς το 2020.
- Η Ολική Χωρητικότητα του Ελληνικού Εμπορικού Στόλου, παρουσίασε μείωση κατά 1,8% τον μήνα Οκτώβριο 2022 σε σύγκριση με την αντίστοιχη χωρητικότητα Οκτωβρίου 2021. Σημειώνεται πως συγκριτικά τον Οκτώβριο του 2021 παρουσίασε μείωση κατά 3,7% σε σχέση με το 2020.

Τα παραπάνω στοιχεία έρχονται να ενισχύσουν το γεγονός πως η ελληνική ναυτιλία παραμένει στην κορυφή του παγκόσμιου ναυτιλιακού κόσμου τα τελευταία τριάντα χρόνια. Ο κλάδος οφείλει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στην κατοχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας σε

επίπεδο διαχείρισης λειτουργιών και με διάφορους παράγοντες κόστους να συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία του.

Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών αποκομίζει το πλεονέκτημά της από την ικανότητά τους να λειτουργούν ανταγωνιστικά τα πλοία τους στις αγορές χύδην ναυτιλίας. (Theotokas, I. 2007). Έτσι, η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών αποκομίζει το πλεονέκτημά της από την ικανότητά τους να λειτουργούν ανταγωνιστικά τα πλοία τους στις αγορές χύδην ναυτιλίας. (Theotokas, I. 2007).

Ο καθηγητής Γουλιέλμος Α. (2017) σε μια δημοσίευσή του παρουσίασε το Μεγάλο Επίτευγμα - GA (Great Achievement) της Ελλάδα στον κλάδο της Ναυτιλίας. Το Μεγάλο Επίτευγμα έγκειται στη δυσαναλογία μεταξύ του μεγάλου παγκόσμιου ελληνικού στόλου και του μικρού όγκου του θαλάσσιου εμπορίου της χώρας. (Goulielmos A. 2017).

Το προαναφερθέν επιτεύχθηκε υπό τους ακόλουθους παράγοντες τόσο αρνητικούς όσο και θετικούς: (Goulielmos A. 2017).

1. Η απουσία θαλάσσιων υποδομών στην χώρα μας
2. Μικρό ίδιο κεφάλαιο
3. Ανύπαρκτη ή περιστασιακή «βοήθεια» από την κυβέρνηση
4. Απουσία παραγωγής άνθρακα, πετρελαίου και σιδηρομεταλλεύματος
5. Κατοχή μακράς παράδοσης
6. Η χρήση ξένων πληρωμάτων, υπό ευνοϊκούς όρους για τους πλοιοκτήτες μετά το 1985 και τέλος,
7. Το εξαιρετικά ευνοϊκό νομικό και θεσμικό πλαίσιο που παρέχεται από το 1953 και μετά στην χώρα μας.



Εικόνα 1: Φορτηγό πλοίο υγροποιημένου αερίου

Πηγή : https://www.economistas.gr/epiheiriseis/10171_i-kyriarhi-thesi-ton-ellinon-stin-agora-toy-lng

Το μεγάλο επίτευγμα ξεκίνησε το 1946 όταν οι Έλληνες αγόρασαν 106 πλοία (συνολικά >1 m GRT) από αυτά που κατασκευάστηκαν για το World's Liberty από τις ΗΠΑ κατά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Το 1947, το μερίδιο του ελληνικού στόλου ήταν 1,5% του παγκόσμιου στόλου. Επιπλέον, περίπου το 70% του στόλου υπό ελληνική σημαία καταστράφηκε κατά τον δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Μπορούμε να πούμε ότι το 1946 είναι η χρονιά της αναγέννησης και φτάνουμε στο σήμερα που η Ελλάδα κατέχει το μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου στόλου και ηγετική θέση στον παγκόσμιο χάρτη της ναυτιλίας. (Goulielmos A. 2017).

2.2 ΤΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ

Το ισοζύγιο πληρωμών κάθε χώρας, το οποίο καταγράφει το ύψος και την εξέλιξη όλων των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, θεωρείται βασικός μακροοικονομικός δείκτης. Σε αυτό καταγράφονται εισροές και εκροές κεφαλαίων τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου - που είναι συνήθως για ένα έτος. Το ισοζύγιο πληρωμών συνήθως χαρακτηρίζεται από το έλλειμμα ή το πλεόνασμα στον ειδικό εθνικό λογαριασμό που δείχνει τις εισαγωγές και τις εξαγωγές της χώρας. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η αναλογία αυτή είναι ελλειμματική. (Ζερβάς Ι. 2014).

Ένας βασικός πυλώνας της Ελληνικής Οικονομίας – καθώς μειώνει το ελλειμματικό ισοζύγιο πληρωμών- αποτελεί το Ναυτιλιακό συνάλλαγμα. Ορίζεται ως τα έσοδα από τις

διεθνείς υπηρεσίες των θαλάσσιων μεταφορών και χρησιμοποιείται για να εξοφλήσει όλες τις υποχρεώσεις και τις δαπάνες τις οποίες έχουν οι ναυτιλιακές εταιρείες στην Ελλάδα.

Τέτοιες υποχρεώσεις αποτελούν οι φορολογικές, οι ασφαλιστικές εισφορές στα Ναυτικά ταμεία, οι πληρωμές προμηθευτών στην Ελλάδα, οι μισθοί του πληρώματος. (Γαβιώτου Εμμανουέλλα, 2017).

Σύμφωνα με δημόσια δεδομένα από την **Τράπεζα της Ελλάδος**, η συνεισφορά των εισπράξεων από θαλάσσιες μεταφορές στο ΑΕΠ² της χώρας υπήρξε αρκετά σημαντική. Την περίοδο 2015-2021 ήταν περίπου 7,5% σε ποσοστό του ΑΕΠ, ενώ το 2021 ανήλθε σε 9,4% του ΑΕΠ. Την περίοδο 2015-2021 οι εισπράξεις από θαλάσσιες μεταφορές αποτέλεσαν άνω του 40% των εξαγωγών υπηρεσιών και περίπου το 21% των συνολικών εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών. Η μελέτη της Τράπεζας της Ελλάδος επισημαίνει επιπλέον πως οι εισπράξεις από θαλάσσιες μεταφορές συνέβαλαν σημαντικά στον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών της πανδημίας στο Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (ΙΤΣ) και στο ΑΕΠ της χώρας κατά το 2020, καθώς μειώθηκαν μεν (κατά 15%), αλλά πολύ λιγότερο από τις εισπράξεις από ταξιδιωτικές υπηρεσίες, οι οποίες κατέγραψαν πτώση 76%. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022)

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζονται διαχρονικά τα κέρδη από το Ναυτιλιακό συνάλλαγμα.



Εικόνα 2: Πορεία Ναυτιλιακού Συναλλάγματος.

Πηγή : <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/77845/xeperasan-ta-17-dis-eyro-oi-eisroes-naytiliakoy-synallagmatos/>

² Α.Ε.Π : Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Το 2021 υπήρξε μια χρονιά ρεκόρ για τις εισπράξεις από υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών, καταγράφοντας τις υψηλότερες (17,2 δισεκ. ευρώ) της τελευταίας δεκαετίας στο ΙΤΣ. Οι καθαρές εισπράξεις από θαλάσσιες μεταφορές (δηλαδή εισπράξεις μείον πληρωμές) ανήλθαν σε 6,2 δισεκ. ευρώ και κάλυψαν περίπου το ¼ του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών το 2021, συμβάλλοντας θετικά στο ΙΤΣ. Σύμφωνα με τις πρώτες ενδείξεις από τα διαθέσιμα στοιχεία, η ανοδική τάση που καταγράφηκε το 2021 στις εισπράξεις από θαλάσσιες μεταφορές συνεχίστηκε και το πρώτο τρίμηνο του 2022. (Τράπεζα της Ελλάδος, 2022)

2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

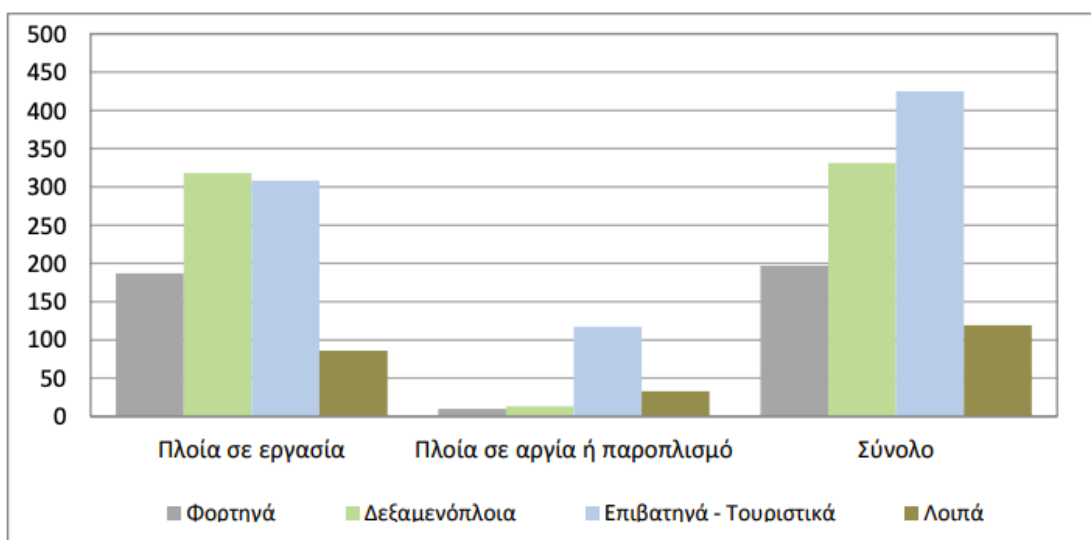
Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε στην χώρα μας το 2010 δημιούργησε σημαντικά προβλήματα στον τομέα της απασχόλησης οδηγώντας την χώρα μας σε μια εκτόξευση του δείκτη ανεργίας. Παρόλο την άσχημη κατάσταση στον εργασιακό χώρο, το 2009 παρά την παγκόσμια κρίση η ναυτιλία υπήρξε ο μόνος κλάδος που δεν δημιούργησε νέους ανέργους. (Παυλοχρήστου Β, 2017)

Η προσπάθεια ανεύρεσης αξιόπιστων δεδομένων στους δείκτες απασχόλησης στην συγκεκριμένη βιομηχανία είναι επίσης δύσκολη καθώς η έρευνα δεν είναι επαρκής.

Η συμβολή της Ναυτιλίας στην απασχόληση είναι πολύ σημαντική, αλλά τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν πολλές ιδιαιτερότητες λόγω της ύπαρξης σκαφών που μπορεί να μην είναι νηολογημένα με Εθνική Σημαία αλλά με Σημαία Ευκολίας. (Ζερβάς Ι, 2014).

Στοιχεία για τους εργαζόμενους μπορούμε να αντλήσουμε από την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ), η οποία προσμετρά τους ναυτικούς οι οποίοι βρίσκονται σε ελληνόκτητα πλοία ελληνικής και ξένης σημαίας, τα οποία είναι συμβεβλημένα με το ΝΑΤ, και δεν συμπεριλαμβάνει τα ελληνόκτητων πλοίων ξένης σημαίας που τους δεν είναι συμβεβλημένα με το ασφαλιστικό ταμείο.

Τα πιο πρόσφατα δημόσια δεδομένα της **ΕΛΣΤΑΤ** αναφέρονται στο 2020 και δημοσιεύτηκαν το 2022. Στο σύνολο των 1.072 πλοίων που απογράφηκαν την ημέρα της απογραφής απασχολούνταν 16.541 ναυτικοί. Πιο αναλυτικά, το 59,5% των απογραφέντων ήταν Έλληνες και το 40,5% ξένης εθνικότητας. Στα ελληνόκτητα πλοία με ξένη σημαία συμβεβλημένα με το ΝΑΤ απασχολούνταν 874 ναυτικοί, εκ των οποίων το 87,5% ήταν Έλληνες και το 12,5% ξένης εθνικότητας. Τα στοιχεία φαίνονται και στο παρακάτω διάγραμμα : (ΕΛΣΤΑΤ, 2022)



Εικόνα 3 : Απασχόληση σε Ελληνικά και ελληνόκτητα εμπορικά πλοία με ξένη σημαία.

(Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ 2022)

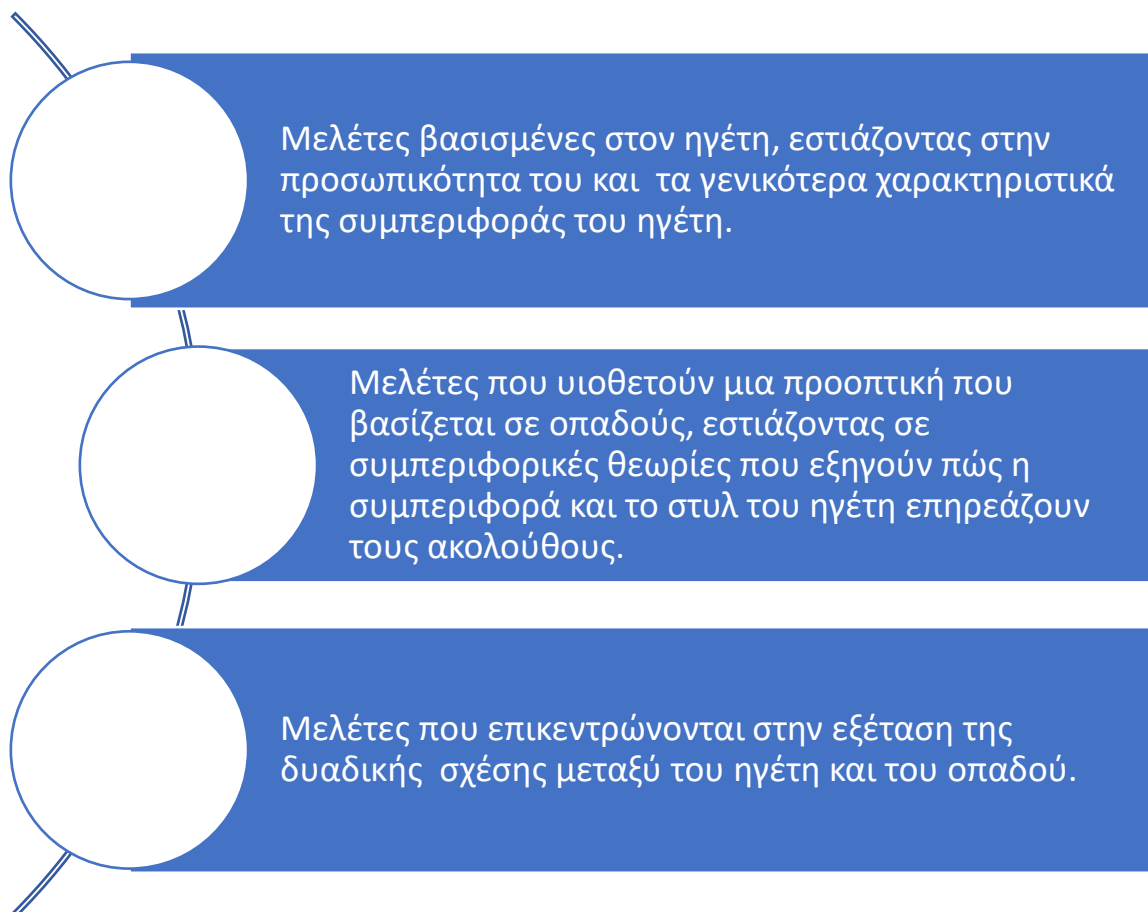
Συγκριτικά με τα στοιχεία της προηγούμενης απογραφής του έτους 2018, παρατηρείται ότι το σύνολο των Ελλήνων και ξένων ναυτικών στα ελληνικά πλοία που απογράφηκαν (996 πλοία) μειώθηκε κατά 20,3%, ενώ στα ελληνόκτητα πλοία με ξένη σημαία, συμβεβλημένα με το NAT (76 πλοία) το σύνολο των Ελλήνων και ξένων ναυτικών μειώθηκε κατά 16,2%. Παρατηρείται μείωση, κατά 17,6% των Ελλήνων ναυτικών που υπηρετούσαν σε ελληνικά πλοία και αύξηση κατά 4,1%, αυτών που υπηρετούσαν σε ελληνόκτητα πλοία. Αντίστοιχα, παρατηρείται μείωση, κατά 23,9%, των ξένων ναυτικών που υπηρετούσαν σε ελληνικά πλοία και μείωση κατά 64,6%, αυτών που υπηρετούσαν σε ελληνόκτητα πλοία με ξένη σημαία συμβεβλημένα με το NAT.

Παρά την μικρή αυτή μείωση προσωπικού είναι πραγματικό γεγονός πως ο ναυτιλιακός κλάδος απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων θάλασσα όσο και στην ξηρά. Αξίζει να σημειωθεί επίσης πως ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού απασχολείται στην παραναυτιλία, δηλαδή επαγγέλματα τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να παράγουν ναυτιλιακό έργο. (Παυλοχρήστου Β, 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

3.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται με αξιοθαύμαστους τρόπους που κάνουν τους οπαδούς να τον βλέπουν ως ηγέτη. Το κίνητρο έμπνευσης αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης διατυπώνει ένα όραμα που εμπνέει τους οπαδούς. Η πνευματική διέγερση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αμφισβητεί τις τρέχουσες υποθέσεις, αναλαμβάνει κινδύνους και ζητά τις απόψεις και τις ιδέες των οπαδών. Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο δημοφιλή και πλέον ανεπτυγμένα θέματα στον κλάδο των κοινωνικών επιστημών. Οι βιβλιογραφικές μελέτες, που εξετάζουν το ζήτημα της ηγεσίας ταξινομούνται σε τρεις τομείς: (Progoulaki, M., Tsioumas, V. & Voutsina, K. Turning, 2022)



Οι αρχικές μελέτες που υιοθέτησαν την προσέγγιση των χαρακτηριστικών των ηγετών, έχουν υποθέσει ότι μερικοί άνθρωποι γεννιούνται με ηγετικές ιδιότητες, έχοντας ορισμένα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν από τους μη ηγέτες, ωστόσο, λόγω έλλειψη συμφωνίας για τα κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών αυτή η προσέγγιση γρήγορα εγκαταλείφθηκε. Με αποτέλεσμα οι έρευνες να στραφούν στην συμπεριφορική προσέγγιση. Δηλαδή πώς η συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα. Οι μελέτες που υιοθέτησαν συμπεριφορικές προσεγγίσεις έχουν φτάσει στο συμπέρασμα πως η ηγεσία, αντί να καθοδηγείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, βασίζεται σε συμπεριφορά που είναι εύπλαστη και υπόκειται σε μάθηση. (Progoulaki, M., Tsioumas, V. & Voutsina, K. Turning, 2022)

Αποτελεί πραγματικό γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός και σωστός τρόπος για να ηγηθεί ένα άτομο μια επιχείρηση. Το βέλτιστο στυλ μάνατζμεντ εξαρτάται από την κατάσταση και τη φύση των σχέσεων που πρέπει να διαχειριστεί ένας ηγέτης. (Fiedler F., 1967)

Τέλος, οι θεωρίες της συναλλακτικής ηγεσίας υπονοούν ότι υπάρχει μια σχέση δούνα και λαβείν μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, όπως παραδείγματος χάριν υπαλλήλων ή προσωπικού, και αυτή η ανταλλαγή διέπεται από τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες επιδιώκουν να βρουν τρόπους για να ενισχύσουν τους οπαδούς του, λαμβάνοντας υπόψη τα διαθέσιμα ενδεχόμενα και συχνά ανταμείβοντάς τους για την προσπάθειά τους. Το χάρισμα ή η επιρροή είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν εμπνευσμένο τρόπο που κάνουν τους οπαδούς να τον βλέπουν ως ηγέτη. Συνήθως η έμπνευση αναφέρεται σε ένα όραμα το οποίο και με αυτόν τον τρόπο εμπνέει τους οπαδούς. Η πνευματική διέγερση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης αμφισβητεί την πεπατημένη σκέψη, αναλαμβάνει κινδύνους και ζητά τις απόψεις και τις ιδέες των οπαδών του. (Progoulaki, M., Tsioumas, V. & Voutsina, K. Turning, 2022)

3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Πρώτοι οι Waldman et al. (1990) εξέτασαν την σχέση μεταξύ ηγεσίας και αποτελεσματικότητας μέσα σε ένα ναυτιλιακό περιβάλλον συλλέγοντας δεδομένα από ένα δείγμα αξιωματικών του Πολεμικού Ναυτικού των ΗΠΑ. Η μελέτη αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όταν η ηγεσία με ενδεχόμενη ανταμοιβή συμπληρώνεται από χαρισματική ηγεσία, η αποτελεσματικότητα ενισχύεται σημαντικά. (Progoulaki, M., Tsioumas, V. & Voutsina, K. Turning, 2022)

Η βιομηχανία της Ναυτιλίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δεξιότητες και τις ικανότητες των ναυτικών που επανδρώνουν τον παγκόσμιο στόλο. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σωστά καταρτισμένοι πλοίαρχοι και αξιωματικοί προκειμένου να μεταφέρονται τα εμπορεύματα με ασφάλεια. Επίκεντρο αποτελεί η ασφάλεια των εργαζομένων στην θάλασσα και επιπλέον η περιβαλλοντική ασφάλεια. Ενώ το επίκεντρο των ναυτιλιακών οργανισμών ήταν για χρόνια στις τεχνικές δεξιότητες των ναυτικών, διάφορα θαλάσσια ατυχήματα αποκάλυψαν ότι η ομαδική εργασία στο πλοίο, καθώς και η ηγεσία, είχαν τρομερή επίδραση, ειδικά σε περιόδους κρίσης. (Hetherington et al. 2006)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κυκλικός χαρακτήρας της ναυτιλιακής βιομηχανίας και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών παγκοσμίως τις τελευταίες δεκαετίες έχουν οδηγήσει σε αλλαγές στην ιεραρχία των παγκόσμιων ναυτικών δυνάμεων και στην εμφάνιση των νέων εξουσιών και στη συρρίκνωση των παραδοσιακών. Στο αβέβαιο αυτό περιβάλλον, στο οποίο παρουσιάζονται σοβαρές και παρατεταμένες κρίσεις στις μεγάλες αγορές εμπορευματικών μεταφορών, η ελληνόκτητη ναυτιλία είναι η μόνη παραδοσιακή θαλάσσια δύναμη που καταφέρνει να παραμείνει όχι απλώς σταθερά στην κορυφή της παγκόσμιας ναυτιλίας αλλά και συνεχώς να ενισχύει την ηγετική της θέση. (Theotokas, I., Harlaftis, G., 2009)

Η ελληνική ναυτιλία είναι κατά βάση οικογενειακή: η οικογένεια, η συγγένεια, οι τοπικοί δεσμοί και το πελατειακό σύστημα αποτελούν τα κύρια στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής οργάνωσης των εταιρειών των Ελλήνων εφοπλιστών, τόσο τον 19ο όσο και τον 20ό αιώνα. Είναι φανερό πως η ανάπτυξη της ελληνικής ιδιοκτησίας έχει επηρεαστεί σημαντικά από τη δομή της ελληνικής κοινωνίας. Από το 1828, όταν η Ελλάδα απελευθερώθηκε από τους Τούρκους, τα πιο χαρακτηριστικά κοινωνικά γνωρίσματα ήταν η έλλειψη παραδοσιακής άρχουσας τάξης, η κυριαρχία των οικογενειών και το πελατειακό σύστημα (King, J., & Mitroussi, K. 2003). Επιπλέον, το καθοριστικό χαρακτηριστικό της ελληνικής ναυτιλιακής επιχείρησης, από τις απαρχές της μέχρι σήμερα, είναι ο οικογενειακός χαρακτήρας της.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης της Ναυτιλιακής επιχείρησης, ο οποίος βρίσκεται πρώτος στην ιεραρχία, θα πρέπει να έχει γνώση των προβλημάτων όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Ο ηγέτης είναι εκείνος που αναλύει τα οικονομικά αποτελέσματα, παρακολουθεί την πορεία της επιχείρησης και αποφασίζει τις κατάλληλες κινήσεις για την αύξηση της απόδοσής της. Δεν πρέπει όμως να συγχέεται με την έννοια του καπετάνιου. Ο καπετάνιος είναι εκείνος που πρέπει να λαμβάνει όλες τις αποφάσεις για λογαριασμό της εταιρείας στην θάλασσα είτε η οικογενειακή διοίκηση το θέλει είτε όχι. Οι σύγχρονες τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί

και η εξ αποστάσεως επικοινωνία με το πλοίο έχουν δώσει στην κεντρική διοίκηση το δικαίωμα να ελέγχει το πλοίο ανεξάρτητα από την τοποθεσία του. (Γουλιέλμος, 2020α, Ε. Φουρτούνα, 2022)

3.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν διακριτή κατηγορία επιχειρήσεων. Η βιβλιογραφία που σχετίζεται με μελέτες οικογενειακών επιχειρήσεων προσφέρει διάφορους ορισμούς για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Κύριος ορισμός είναι εκείνος κατά τους Zahra et al. (2004) «οικογενειακές είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που αναφέρουν κάποιο αναγνωρίσιμο μερίδιο ιδιοκτησίας από τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας και έχουν πολλές γενιές σε ηγετικές θέσεις εντός αυτής της εταιρείας».

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ιδιοσυγκρασιακές στον τρόπο λειτουργίας και ανταγωνισμού, βασιζόμενοι σε οικογενειακές και επιχειρηματικές διαστάσεις για την εύρεση των πολύτιμων πόρων. Οι πόροι της οικογένειας είναι εκείνοι που κατέχουν κεντρικό ρόλο δίνοντας τη δυνατότητα στην οικογενειακή επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να οδηγηθεί σε περεταίρω ανάπτυξη. (Loukas Glyptis et all, 2021)

Το κύριο χαρακτηριστικό του Έλληνα ναυτιλιακού επιχειρηματία είναι ο προσωπικός ή οικογενειακός χαρακτήρας των δραστηριοτήτων. Η ελληνική ναυτιλιακή επιχείρηση είναι αυστηρά προσωπική όσον αφορά το κέντρο λήψης αποφάσεων. Έτσι, η άμεση και ενεργή εμπλοκή σε όλες τις καθημερινές, επιχειρησιακές αποφάσεις χαρακτηρίζει τον επιτυχημένο Έλληνα πλοιοκτήτη. (King, J., & Mitroussi, K. 2003)

Επιπροσθέτως, παρατηρείται συχνά στις Ελληνικές οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις πως το πρώτο πλοίο που αποκτείται είναι πάντα μεταχειρισμένο και για το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί δανεισμός. Η επιτυχία των συγκεκριμένων εταιρειών δεν οδηγεί απαραίτητα σε σημαντική επέκταση του στόλου και αύξηση μεγέθους. (Theotokas I, 2007)

Πιο αναλυτικά, το χαρακτηριστικό της οργάνωσης και της δομής των ναυτιλιακών εταιρειών είναι ότι πρωτίστως ήταν μια οικογενειακή επιχείρηση που διευθύνεται από έναν οικογενειακό και φιλικό κύκλο από τη περιοχή καταγωγής του πλοιοκτήτη – η οποία τις περισσότερες φορές είναι νησιωτική. Η ιστορία της ελληνικής τραμπ ναυτιλίας είναι επίσης άρρηκτα συνδεδεμένη με την ιστορία των οικογενειών που ασχολούνται με τη ναυτιλία για αρκετές γενιές, και ο γάμος εντός των ναυτιλιακών οικογενειών των ελληνικών νησιών έχει χρησιμοποιηθεί ανά τα χρόνια όχι μόνο ως μέθοδος διατήρησης αλλά και επέκτασης της επιχείρησης. (Harlaftis, G., & Theotokas, J., 2004)

Έχει αποδειχθεί ότι αν και η ανοδική πορεία που ακολούθησαν οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες κατά τον 20ό αιώνα θα έπρεπε να είχε οδηγήσει σε αλλαγές στην οργάνωση και τη διαχείρισή τους, τα οργανωτικά και διαχειριστικά τους μοντέλα παρέμειναν ουσιαστικά αμετάβλητα. (Θεοτοκάς, 1998)

Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες συνέχισαν να λειτουργούν ως οικογενειακή επιχείρηση για την οποία οι ιδρυτές και οι ιδιοκτήτες διατηρούσαν την απόλυτη ευθύνη για τη διαχείριση. Επιπλέον, ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά, μέλη πλοιοκτητών οικογενειών που εγκατέλειψαν την οικογενειακή επιχείρηση για να δημιουργήσουν τις δικές τους νεοφυείς επιχειρήσεις. Αυτό οφειλόταν σε τρία βασικά χαρακτηριστικά των ελληνόκτητων ναυτιλιακών επιχειρήσεων και των Ελλήνων πλοιοκτητών. (Thanopoulou H, Theotokas I, 2007):

- Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η συχνότητα του κατακερματισμού, η οποία αντανακλούσε την κουλτούρα μέσα στην οποία αναπτύχθηκαν οι οργανωτικές και διευθυντικές δομές.
- Το δεύτερο είναι η πεποίθηση των Ελλήνων εφοπλιστών ότι η ναυτιλία δεν είναι απλώς μια κερδοσκοπική δραστηριότητα αλλά ένα επάγγελμα. Αυτή η φιλοσοφία έχει οδηγήσει στην απόλυτη κυριαρχία της οργάνωσης και της διαχείρισης των επιχειρήσεων από τους ιδιοκτήτες τους.
- Το τρίτο είναι η οικογενειακή φύση των επιχειρήσεων, η οποία αύξησε την ευελιξία και πρόσθεσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

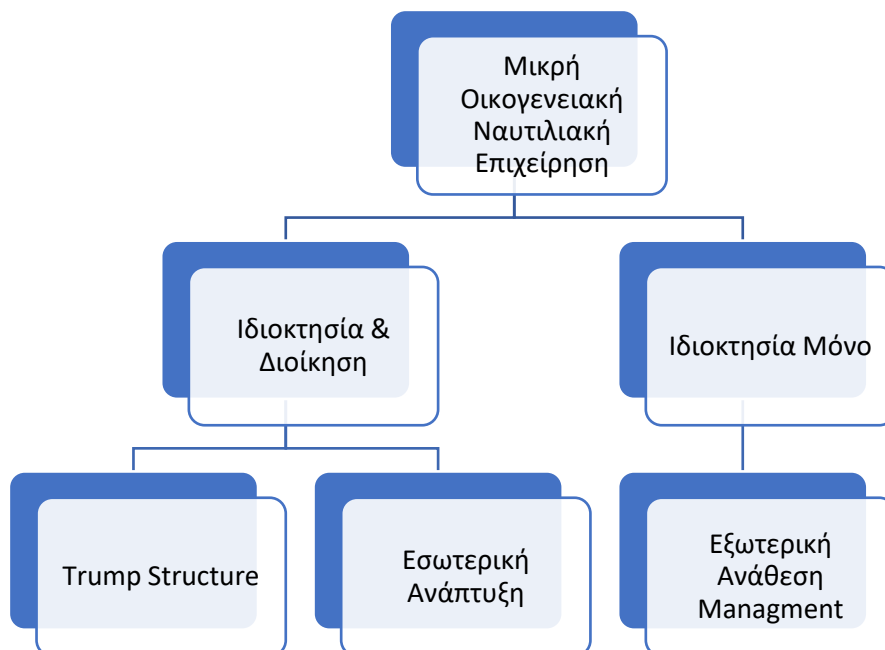
Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό των Ελλήνων εφοπλιστών ήταν η εκπαίδευση των γιων της οικογένειας στη ναυτιλιακή επιχείρηση. Μεγάλος αριθμός ιδιοκτητών που ξεκίνησαν ως πλοίαρχοι πλοίων, εκπαίδευσαν τους γιους τους στη ναυτιλιακή επιχείρηση στη θάλασσα ή στο γραφείο από νεαρή ηλικία. Οι Έλληνες γιοι εφοπλιστών σε όλο τον 20^ο αιώνα εκπαιδεύτηκαν ακόμη ως μηχανικοί ή ναυτικοί αρχιτέκτονες και, χωρίς εξαίρεση, από την εφηβεία ταξίδεψαν στα πλοία της εταιρείας τους καλοκαιρινούς μήνες. Επιπλέον, μεγάλωσαν σε ένα περιβάλλον όπου η ναυτιλία συζητούνταν καθημερινά, απότοκο ήταν η διοίκηση να περάσει στους γιούς. (Harlaftis, G., & Theotokas, J., 2004).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, αποδεικνύεται αδύνατο να κατανοήσει κανείς την ανάπτυξη των ναυτιλιακών επιχειρήσεων χωρίς να χρησιμοποιήσει ως εργαλεία τις ανθρώπινες σχέσεις, τα δίκτυα, καθώς και την ανάλυση σχετικά με τον προσωπικό / οικογενειακό καπιταλισμό. Στην Ελλάδα, σχεδόν όλες οι εταιρείες οι οποίες δημιουργήθηκαν ήταν νεοφυείς επιχειρήσεις επιχειρηματιών που συνδύασαν τα περιορισμένα κεφάλαιά τους και αυτά των συγγενών τους για να αγοράσουν ένα μεταχειρισμένο πλοίο. Οι διαχειριστικοί πόροι της εταιρείας ήταν ο ιδιοκτήτης και τα μέλη της οικογένειάς του. (Harlaftis G., & Theotokas J., 2004)

3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ HANDSON

Η Ναυτιλιακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις διεθνείς αγορές ναυτιλίας βασίζεται στην κουλτούρα της παραδοσιακής οικογενειακής επιχείρησης που έχει στο κέντρο της τον στρατηγικό ηγέτη, συνήθως τον πατέρα. Το μοντέλο αυτό, που εφαρμόζει hands-on-management προσέγγιση, αποτελεί βασικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού με αυτό τον τρόπο, οι ιδιοκτήτες-μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης. Ένα τέτοιο στυλ διοίκησης, ανάμεσα στα άλλα χαρακτηριστικά του, διευκολύνει το δομικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων που συνδέεται με την τάση διάσπασης των επιχειρήσεων, δηλαδή τον διαχωρισμό των συμφερόντων των νεότερων μελών της οικογένειας και την έναρξη ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά της. Αυτό οδηγεί σε λιγότερο κοστοβόρα αλλά πιο ποιοτική διαχείριση των πλοίων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (in-house). Αυτός είναι και ο λόγος που η ναυτιλία παραμένει τόσο κλειστή, καθώς πολύ δύσκολα ανεξάρτητες εταιρείες διαχείρισης πλοίων καταφέρνουν να διεισδύσουν στην ελληνόκτητη ναυτιλία. (Γιάννη Θεοτοκάς, 2022 <https://www.europeanbusiness.gr/>)

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι εναλλακτικές μορφές διαχείρισης που ακολουθούν οι μικρές Ελληνόκτητες επιχειρήσεις.



Σχήμα 1: Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης

Το συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης, το οποίο έχει θεωρηθεί αρκετά πετυχημένο, συνεχίζει να υφίσταται ακόμα και σήμερα στις Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Υπάρχουν, ωστόσο, σημάδια πως το συγκεκριμένο μοντέλο διαφοροποιείται ή καλύτερα, προσαρμόζεται. Αυτό οφείλεται στα σύγχρονα δεδομένα που κυριαρχούν στην ναυτιλιακές αγορές καθώς και με το γεγονός πως η νεότερη γενιά που αναλαμβάνει δράση, φέρνει νέες ιδέες και στρατηγικές. (Θεοτοκάς Γ, 2022)

3.4 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Παρά τις αλλαγές στο ναυτιλιακό περιβάλλον, οι οικογενειακές εταιρείες παρέμειναν η κύρια διοικητική δομή των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών σε αντίθεση με την περίπτωση άλλων ναυτιλιακών εταιρειών σε λοιπές χώρες. Υπάρχουν δύο επικρατέστεροι λόγοι για αυτό:

Ο πρώτος λόγος σχετίζεται με το γεγονός ότι η ναυτιλιακή χρηματοδότηση έχει αναπτυχθεί ως ξεχωριστός και εξειδικευμένος τύπος χρηματοδότησης. Οι τράπεζες έχουν παράσχει τα απαραίτητα κεφάλαια στις ναυτιλιακές εταιρείες με αποτέλεσμα τα δάνεια των εμπορικών τραπεζών να είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος χρηματοδότησης πλοίων και ναυτιλιακών εταιρειών. Τα τραπεζικά ιδρύματα πολύ συχνά καταγράφουν ζημίες από ναυτιλιακά δάνεια και στη συνέχεια να αποχωρούν από την αγορά ναυτιλιακής χρηματοδότησης λόγω των έντονων Ναυτιλιακών Κύκλων που επικρατούν στην συγκεκριμένη αγορά. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών, ειδικά κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης των Ναυτιλιακών Κύκλων, συνέβαλε περισσότερο στη μείωση των εμποδίων εισόδου σε μια, κατά τα άλλα, αγορά έντασης κεφαλαίου, η οποία θα ήταν συνήθως απρόσιτη στο τυπικό μέγεθος μιας ναυτιλιακής οικογενειακής επιχείρησης. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες έχουν εκμεταλλευτεί πλήρως αυτήν την εξωτερική πηγή χρηματοδότηση για την επένδυσή τους που παρείχε πρόσβαση στα απαιτούμενα κεφάλαια και δεν χρειάζονταν να αναζητήσουν εναλλακτικές πηγές κεφαλαίου, κάτι που θα μπορούσε να τις αναγκάσει διαφορετικά να τροποποιήσουν το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς ή τη δομή διακυβέρνησής τους, όπως παράδειγμα άντληση κεφαλαίων από την αγορά. (Thanopoulou H, Theotokas I, 2007)

Ο δεύτερος λόγος για την ανθεκτικότητα της οικογενειακής εταιρείας στην περίπτωση της ελληνικής ναυτιλίας, σχετίζεται με τις συγκεκριμένες οργανωτικές και διαχειριστικές ανάγκες των ναυτιλιακών εταιρειών. Παρόλο που αποτελεί μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου, η διοίκηση των συγκεκριμένων εταιρειών δεν είναι τόσο περίπλοκη σε σχέση με βιομηχανίες που απαιτούν παρόμοια κεφάλαια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η διοίκηση των πλοίων αλλά και των γραφείων να μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από τα μέλη της οικογένειας και να μην

χρειαστεί η πρόσληψη επιπλέον εξειδικευμένου προσωπικού. (Thanopoulou H., Theotokas I., 2007)

3.5 ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Χαρακτηριστικό παράδειγμα οικογενειών στον χώρο της Ναυτιλίας είναι η οικογένεια Λυκιαρδόπουλου η οποία ασχολείται με τη θάλασσα από τα μέσα του δέκατου όγδοου αιώνα, με θαλάσσια ιστιοφόρα πλοία και δραστηριοποιείται μέχρι σήμερα. Σήμερα, είναι μια από τις πιο παραδοσιακές ναυτιλιακές οικογένειες από την Κεφαλονιά, με 24 πλοία εκ των οποίων 10 δεξαμενόπλοια και 14 φορτηγά και η έδρα της είναι ο Πειραιάς. (Harlaftis, G., & Theotokas, J., 2004, <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/nikos-likiardopoulos-tris-genies-sti-naftilia-i-connaisseurs-tis-neda-maritime/>)

Τουλάχιστον τρεις γενιές της οικογένειας Σταθάτου δραστηριοποιούνται στη θάλασσα, ξεκινώντας από το τελευταίο τρίτο του δέκατου ένατου αιώνα, συνεχίζοντας μέχρι σήμερα.

Η οικογένεια Γουλανδρή, ξεκινώντας από το τελευταίο τρίτο του δέκατου όγδοου αιώνα, μπορεί να μετρήσει επτά γενιές στη θάλασσα, που έχουν ιδρύσει μια από τις πιο ισχυρές ναυτιλιακές δυναστείες της Ελλάδας. Ο όμιλος που φέρει το όνομα του Νικόλαου Γουλανδρή -NJ Goulandris GROUP- βρίσκεται στο πάνθεο της ελληνικής ναυτιλίας, ενώ σημαντική είναι η δραστηριότητα λοιπών εταιρειών του ομίλου της Andriaki Shipping η οποία μετρά πέντε πετρελαιοφόρα και άλλα τέσσερα να αναμένονται. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός πως τα πλοία του ομίλου είναι πετρελαιοφόρα με ελληνική σημαία (Protagon.gr).

Η οικογένεια Εμπειρικού, ίσως η σημαντικότερη ελληνική ναυτιλιακή οικογένεια του πρώτου μισού του εικοστού αιώνα, ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στο τελευταίο τρίτο του δέκατου όγδοου αιώνα· επτά γενιές μετά, μέσα τη δεκαετία του 1990, ήταν και πάλι μεταξύ των δέκα κορυφαίων.

Η οικογένεια Λιβανού ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στη ναυτιλία τη δεκαετία του 1880 και τρεις γενιές την έφεραν στην κορυφή για το μεγαλύτερο μέρος του περασμένου αιώνα. (Harlaftis, G., & Theotokas, J., 2004)

3.6 SWOT ANALYSIS ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όταν περιγράφουμε τους λόγους της επιτυχίας της σύγχρονης Ελληνικής ναυτιλίας αναφερόμαστε σε οικογενειακές εταιρείες με περιορισμένο αρχικό κεφάλαιο, που αναζητούσαν πλοία μεταχειρισμένα και με χαμηλές τιμές, καθώς οι κύκλοι της ναυτιλίας δημιουργούσαν τέτοιες ευκαιρίες. Η διαχείριση αυτών των εταιρειών παρέμενε στα χέρια της

οικογένειας και φίλων κοινής καταγωγής, κυρίως νησιωτικής, τις περισσότερες φορές με εμπειρία στη θάλασσα. Η ανταγωνιστικότητα βασίστηκε στην τεχνογνωσία που οδήγησε σε οικονομικά αποδοτική τεχνική διαχείριση των πλοίων. (Thanopoulou H., Theotokas I., 2007)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ναυτιλία παρατηρούνται τόσο σε μικρές και μεσαίες μεγέθους εταιρείες οι οποίες βασίζονται τη διαχείρισή τους στον ιδρυτή τους. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι μεγάλες σε μέγεθος εταιρείες εισηγμένες σε Ελληνικά και ξένα χρηματιστήρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η ιδιοκτησία και η διαχείριση συμπίπτουν με μέλη της ιδιοκτήτριας οικογένειας που κατέχουν θέσεις στην διευθυντική ιεραρχία και τον ιδιοκτήτη ηγέτη της εταιρείας να ελέγχει σχεδόν κάθε πτυχή της καθημερινότητας της επιχείρησης. Οι ελληνόκτητες ναυτιλιακές εταιρείες αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα δυναμικών και κερδοφόρων οικογενειακών εταιρειών. Παρόλα αυτά, το σύγχρονο επιχειρηματικό σκηνικό φαίνεται να αλλάζει. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων τείνει να αυξάνεται, όχι μόνο στην ιδιαίτερη αγορά των δεξαμενόπλοιων χημικών, αλλά και στην αγορά ξηρών φορτίων χύδην. Αυτές οι τάσεις φαίνεται να επηρεάζουν την ελληνόκτητη ναυτιλία, οδηγώντας στην μείωση του αριθμού των μικρών οικογενειακών ναυτιλιακών εταιρειών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα εξαναγκαστούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους να μεγαλώσουν ή αλλιώς να εξαφανιστούν. (Theotokas I, 2007)



Όλα τα προαναφερθέν φαίνεται να μην έχουν προκαλέσει ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών και ενδέχεται να μην επιφέρουν απαραίτητα τέτοιες αλλαγές βραχυπρόθεσμα έως μεσοπρόθεσμα.

Από τη θετική πλευρά, οι διευθυντές που είναι μέλη της οικογένειας έχουν μεγαλύτερους ορίζοντες και βλέψεις για την εξέλιξη της επιχείρησης, νοιάζονται πιο πολύ λόγω των οικογενειακών δεσμών, αντίθετα από τους διευθυντές σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις και αυτό θεωρείται ως ένας από τους λόγους που οι οικογενειακές επιχειρήσεις κυριαρχούν ως μια μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης. Και αυτό γιατί το μέλος της οικογένειας θα ενδιαφερθεί πιο πολύ για την παρουσία του και την ανάπτυξή της σε σχέση με ένα ξένο στέλεχος. Μία από τις αδυναμίες που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η έλλειψη σχεδιασμού διαδοχής. Στην περίπτωση των ελληνικών οικογενειακών ναυτιλιακών εταιρειών, η απουσία τέτοιου σχεδιασμού, δεν είχε κατ' ανάγκη αρνητικό αντίκτυπο στον αριθμό των μικρότερων εταιρειών. Στην πλειονότητα των οικογενειακών εταιρειών, η επικρατούσα επιχειρηματική φιλοσοφία μεταξύ των Ελλήνων πλοιοκτητών οδήγησε τις επόμενες γενιές να ξεκινήσουν τα δικά τους επιχειρηματικά εγχειρήματα προσθέτοντας στον πληθυσμό των νεοσύστατων επιχειρήσεων και διογκώνοντας τον αριθμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις των γονιών αποτελούσαν «σχολείο» για τους διαδόχους οι οποίοι έπαιρναν την γνώση και την εφάρμοζαν στις δικές τους επιχειρήσεις. (Thanopoulou H., Theotokas I., 2007)

Ένα ακόμα πλεονέκτημα των ελληνόκτητων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η συγκέντρωση των αποφάσεων σε ένα μόνο άτομο, συνήθως τον ιδρυτή. Οι άκρως ανταγωνιστικές και ασταθείς αγορές χύδην ναυτιλίας καθιστούν την ευελιξία και την ικανότητα για άμεση λήψη αποφάσεων κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Στην οικογενειακή επιχείρηση, η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική, επιτρέποντας αποτελεσματικές αποφάσεις. (Theotokas I., 2007)

Συχνά παρατηρείται πως οι μικρο-μεσαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τείνουν να περιορίζουν την εξάπλωση και την εξέλιξή τους για να διατηρήσουν τον έλεγχο. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι διαχειριστικοί πόροι της εταιρείας περιορίζονται στον πραγματικό ιδιοκτήτη / ηγέτη, ενώ η ικανότητα προσέλκυσης ταλαντούχων υπαλλήλων εκτός από μέλη της οικογένειας επιδεινώνεται καθώς δεν υπάρχουν προοπτικές προσωπικής ανάπτυξης σε μια τέτοια επιχείρηση. Από την αντίθετη όμως οπτική, με την παρουσία υψηλού διαχειριστικού κόστους σε ένα εχθρικό περιβάλλον για τις διευθυντικές επιχειρήσεις, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως η βέλτιστη λύση ακόμη και σε κλάδους έντασης κλίμακας καθώς η οικογενειακή ηγεσία σε ναυτιλιακές εταιρείες αποτελεί ένα αποτελεσματικό τρόπο ελέγχου και μείωσης κόστους. (Thanopoulou H., Theotokas I., 2007)

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις τυπικά χαρακτηρίζονται από έμφαση στον κοινωνικό έλεγχο και την κεντρική θέση του ιδρυτή τους, η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να είναι στρατηγικής σημασίας στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η ίδια επιχειρηματική κουλτούρα γίνεται το σημαντικότερο εμπόδιο για τη συμμετοχή σε δομές που θα μπορούσαν να προσφέρουν τα λειτουργικά και εμπορικά πλεονεκτήματα μεγάλων επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην μπορούν οι οικογενειακές ναυτιλιακές να κλείσουν μεγάλα συμβόλαια. Τέλος, οι μικρές εταιρείες με περιορισμένη διαφοροποίηση ή με πολύ μικρό αριθμό πλοίων είναι περισσότερο εκτεθειμένες στις πλήρεις επιπτώσεις του ναυτιλιακού κύκλου. (Thanopoulou H., Theotokas I., 2007)

Κλείνοντας, η οικογενειακή διοίκηση δεν τους επιτρέπει να ξεπεράσουν τις απειλές που σχετίζονται με τον σταδιακό μετασχηματισμό της βιομηχανίας χύδην ναυτιλίας που καθοδηγείται από πελάτες. Οι ναυλωτές θα τείνουν να συνεργάζονται με ναυτιλιακές εταιρείες που είναι σε θέση να καλύψουν τις μεταφορικές τους ανάγκες και να αποτελούν μέρος της αλυσίδας τους. Αυτό σημαίνει πως αν δεν μπορούν να αντιδρούν άμεσα στις αλλαγές ζήτησης

της αγοράς τότε δεν θα μπορέσουν να επιτύχουν αύξηση της κερδοφορίας. (Thanopoulou Η., Theotokas Ι., 2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

4.1 ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Πρόσφατα, οι ακαδημαϊκοί έχουν κάνει σαφείς προσπάθειες για να παρέχουν στους διευθυντές και στους μάνατζερ καθοδήγηση σχετικά με τις στρατηγικές απαιτήσεις ηγεσίας. Ο ανταγωνισμός στην σύγχρονη οικονομία είναι περίπλοκος, προκλητικός και γεμάτος ευκαιρίες και απειλές.

Πλέον οι ηγέτες έρχονται αντιμέτωποι με ένα πρωτοφανές οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικοπολιτικό και ηθικό περιβάλλον, υπάρχουν πληθώρα αλλαγών, άρα υπάρχει και η ανάγκη για νέες θεωρίες, νέες πρακτικές και απλά νέα σκέψη για την ηγεσία. (M. Crossan et all, 2008)

Οι Ελληνικές Ναυτιλιακές κατέχουν ηγετική θέση στην παγκόσμια οικονομία. Η επιλογή διαδόχου στην Ναυτιλιακή αυτοκρατορία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των ιδιοκτητών.

Σύμφωνα με τον Δρ. Χρήστος Ε. Γεωργίου, γενικό διευθυντή του Ερευνητικού Ινστιτούτου ΙΝΣΒΕ του Συνδέσμου Βιομηχανιών Ελλάδος (ΣΒΕ), *«3 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν και περνούν στη 2η γενιά, ενώ μόνο 1 στις 10 μεταβιβάζεται στην 3η γενιά, ενώ 3 στις 100 καταφέρνουν να επιβιώσουν και να περάσουν στην τέταρτη γενιά. Και αυτό γιατί δεν υλοποιείται σωστά η διαδικασία της διαδοχής.»* (<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/dr-christos-e-georgiou-to-mistiko-tis-diadochis-stis-ikogeniakas-epichirisis/>)

Ίσως το πιο κρίσιμο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαδοχή. Μια σωστή διαδικασία διαδοχής παρέχει στις οικογενειακές επιχειρήσεις την ευκαιρία να επιλέξουν αποτελεσματικούς ηγέτες που είναι ικανοί να αναζωογονήσουν τις επιχειρήσεις τους. (Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. 2001)

Ο Handler (1989) αναφέρει την έλλειψη σχεδιασμού διαδοχής ως τον κύριο λόγο για το υψηλό ποσοστό «θνησιμότητας» σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τα ερευνητικά στοιχεία που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ένα χαμηλό ποσοστό επιβίωσης μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι βιβλιογραφικές μελέτες αποδίδουν την έλλειψη σχεδιασμού διαδοχής κυρίως σε παράγοντες που σχετίζονται με τον ιδρυτή, ενώ λίγες μελέτες επικεντρώνονται τους απογόνους και παράγοντες που σχετίζονται με την ικανότητα για ηγεσία και τη συμμετοχή τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Ορισμένες μελέτες αποδίδουν την

απροθυμία του ιδρυτή να σχεδιάσει τη διαδοχή σε διάφορους παράγοντες, όπως η έντονη αίσθηση προσκόλλησης του ιδρυτή στην επιχείρηση, ο φόβος της συνταξιοδότησης, θάνατος και έλλειψη άλλων ενδιαφερόντων. (Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. 2001)

Για να γίνει πιο κατανοητό το εξεταζόμενο θέμα, κρίνεται σωστό να επεξηγηθούν κάποιοι σημαντικοί όροι. Ορίζουμε τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης ως το άτομο που κατέχει την ανώτατη διευθυντική θέση σε μια οικογενειακή επιχείρηση που πρέπει να παραιτηθεί από αυτή τη θέση προτού αναλάβει άλλο μέλος της οικογένειας. Χρησιμοποιούμε τον όρο πιθανό διάδοχο με την πιο περιεκτική του έννοια, χωρίς να κρίνουμε την προθυμία, την ικανότητα, την εκπαίδευση ή τους πόρους. Έτσι, ένας πιθανός διάδοχος είναι κάθε μέλος της οικογένειας που θα μπορούσε να αναλάβει τον ηγετικό έλεγχο μιας οικογενειακής επιχείρησης όταν ο ηγέτης παραιτηθεί. (De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. 2008)

Ο όρος διαδοχή αναφέρεται σε καταστάσεις όπου τόσο ο υφιστάμενος φορέας που παραιτείται από τον διευθυντικό έλεγχο όσο και ο διάδοχος που τον αναλαμβάνει είναι μέλη της οικογένειας (δηλαδή, σχετίζονται εξ αίματος ή βάσει νόμου). Η διαδικασία διαδοχής ορίζεται ως οι ενέργειες, τα γεγονότα και οι εξελίξεις που επηρεάζουν τη μεταφορά του διευθυντικού ελέγχου από ένα μέλος της οικογένειας σε κάποιο άλλο. (De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. 2008)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία των οικογενειακών επιχειρήσεων η διαδικασία της διαδοχής περιλαμβάνει τρία συγκεκριμένα διακριτά στάδια. Το πρώτο είναι να προετοιμάσουν τους απογόνους για αυτούς τους ηγετικούς ρόλους σε νεαρή ηλικία πριν ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Το δεύτερο βήμα είναι η ενσωμάτωση των απογόνων στην οικογενειακή επιχείρηση σε διάφορες ρόλους. Το τελευταίο στάδιο αποτελεί την ανάληψη καθηκόντων. (Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. 2001)

Όντας ένας κλάδος με τις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαδοχή στην Ελληνική Ναυτιλία έχει υπάρξει σημαντικό θέμα για τους Έλληνες εφοπλιστές. Η νοοτροπία διαδοχής στην ναυτιλία στην χώρα μας είναι πως ο ιδιοκτήτης-εφοπλιστής θα θέσει διάδοχο του κάποιο μέλος της οικογένειας, συνήθως τα παιδιά του. Είναι αρκετά συχνό φαινόμενο, πέρα από τις σπουδές στα κορυφαία πανεπιστήμια του εξωτερικού, οι γόνοι των εφοπλιστών να εργάζονται σε πλοίο των γονιών τους προκειμένου να αποκτήσουν εμπειρία στον χώρο. Με αυτό τον τρόπο, πέρα από την διοίκηση, θα μπορέσουν να αποκτήσουν πραγματικές εμπειρίες στην θάλασσα και στα θέματα των πλοίων. (Νικολάου Α., 2014)

Ένας μεγάλος αριθμός ιδιοκτητών ναυτιλιακών ξεκίνησαν ως πλοίαρχοι πλοίων και εκπαίδευσαν τους γιους τους στη ναυτιλιακή επιχείρηση στη θάλασσα ή στο γραφείο από μικρή ηλικία. Οι Έλληνες γιοι εκπαιδεύτηκαν συχνά ως καπετάνιοι σε όλη τη διάρκεια του εικοστού αιώνα. Σήμερα ο όρος καπετάνιος χρησιμοποιείται σχεδόν ως τιμητικός τίτλος στους ναυτιλιακούς κύκλους του Πειραιά, ακόμη και για τους νεαρούς κληρονόμους. (G.Harlaftis, J. Theotokas, 2004)

Παρόλο την μαθήτευση στα τάνκερς της οικογένειας, η επόμενη γενιά των εφοπλιστών έχει πολύ περιορισμένες εμπειρίες για την πραγματική ζωή στην θάλασσα και στο πλοίο. Αντιθέτως έχει πολύ μεγάλο μορφωτικό υπόβαθρο, καθώς είχε την δυνατότητα να φοιτήσει στα καλύτερα πανεπιστήμια, και μια όχι τόσο συναισθηματική προσέγγιση στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, έχει εκτεθεί σε διαφορετικές ιδέες, κουλτούρες και νοοτροπίες. Η hands-on προσέγγιση που αναλύθηκε δεν ταιριάζει στους διαδόχους λόγω της αναχρονιστικότητας, αλλά και εξαιτίας της πιο περιορισμένης επαφής και επικοινωνίας με στελέχη που λειτουργούν με άνεση κάτω από αυτή την προσέγγιση. Έτσι σταδιακά παρατηρείται μια απομάκρυνση από αυτή την προσέγγιση καθώς νέοι επιχειρηματίες εισέρχονται στην αγορά. (Θεοτοκάς Γ, 2022)

Σύμφωνα με έρευνα του Θεοτοκά (2022) οι διάδοχοι των Ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την διοίκηση τολμούν και καινοτομούν εισάγοντάς νέες ιδέες:

- Δημιουργούν τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού (HR) στις επιχειρήσεις για καλύτερη διαχείριση των εργαζομένων και προσέλκυση ατόμων με βάσει τις γνώσεις και όχι τις γνωριμίες
- Προσελκύουν στελέχη με εμπειρία και γνώσεις
- Επενδύουν σε καινοτόμους τομείς και λύσεις (πχ πράσινη ενέργεια)
- Οριζόντια οργάνωση επιχειρήσεων σε αντίθεσή με την κάθετη που κυριαρχούσε στο παρελθόν.

4.2 ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και πριν, μια από τις πιο σημαντικές στιγμές στον κύκλο μιας επιχείρησης είναι η στιγμή της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας, δηλαδή της ηγεσίας. Η προετοιμασία για μια μεταβίβαση επιχείρησης είναι μια έντονη και πολύπλοκη διαδικασία και μπορεί να συνεπάγεται πολλές δυσκολίες. Η πρώτη δυσκολία είναι ψυχολογική ή συναισθηματική καθώς ο ηγέτης βρίσκει πολύ δύσκολο να αποχωριστεί το πόνημά του. Είναι δύσκολο να μπορέσουν οι ιδιοκτήτες να αφήσουν τους κόπους μιας ζωής, για τους οποίους

κόπιασαν για να αποκτήσουν. Επομένως, είναι σημαντικό η διαδοχή να γίνεται σε χρονικό βηματισμό με τον οποίο ο ιδιοκτήτης νοιώθει άνετα. (Ε. Φουρτούνα, 2022). Εάν ο υφιστάμενος ηγέτης είναι πολύ προσκολλημένος στην επιχείρηση που έχει δημιουργήσει, τότε ο δυνητικός διάδοχος ενδέχεται να μην έχει την ευκαιρία να αναπτύξει τις δεξιότητες ή να κερδίσει τον σεβασμό που απαιτείται για τη διαχείριση της επιχείρησης. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αναγκάσει τον διάδοχο να αποφασίσει να εγκαταλείψει την οικογενειακή επιχείρηση αναζητώντας άλλες ευκαιρίες ή να δημιουργηθεί σε όλους η εντύπωση πως ο διάδοχος δεν είναι έτοιμος να ηγηθεί. (De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. 2008)

Συχνό φαινόμενο αποτελεί και η μη ικανότητα των διαδόχων να ηγηθούν. Δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση πως τα παιδιά πάντα λαμβάνουν τα χαρίσματα των γονιών. Εάν ένας πιθανός διάδοχος δεν διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για να αναλάβει επιτυχημένα τη διαχείριση της επιχείρησης, η διαδοχή μπορεί να μην πραγματοποιηθεί επειδή μια τέτοια έλλειψη προσόντων μπορεί είτε να τον οδηγήσει να αρνηθεί τη θέση είτε να αναγκάσει τον ηγέτη να απορρίψει τον πιθανό διάδοχο. (De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. 2008)

Ένα ακόμη πρόβλημα που εντοπίζεται είναι η δυσαρέσκεια, η έλλειψη κινήτρων και η απουσία ενός δυναμικού διαδόχου. Ένας πρόθυμος και αφοσιωμένος διάδοχος φαίνεται απαραίτητος για την επιτυχία της διαδοχής. Έτσι, η δυσαρέσκεια ή η έλλειψη κινήτρου από μέρους του διαδόχου για την ανάληψη της ηγεσίας, θα μπορούσε να εμποδίσει τη διαδοχή είτε επειδή ο δυνητικός διάδοχος αρνείται τη θέση. (De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. 2008).

Ένα αρκετά συχνό και σημαντικό πρόβλημα κατά την διαδικασία της διαδοχής που μπορεί να δυσκολέψει το έργο αποτελούν οι συγκρούσεις, οι αντιπαλότητες και ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η οικογενειακή αρμονία θεωρείται ότι βοηθά στη διαδικασία της διαδοχής. (Churchill & Hatten, 1987) Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας (πχ, οι αδερφικές αντιπαλότητες) μπορεί να εμποδίσουν τον διορισμό ενός διαδόχου ή να αποθαρρύνουν τις αιτήσεις για τη θέση.

Ένα τελευταίο ζήτημα που σχετίζεται με την πολυπλοκότητα της διαδικασίας μεταφοράς της ηγεσίας έγκειται στο γεγονός ότι ο επιχειρηματίας-διάδοχος δεν έχει εμπειρία ή γνώση για το πώς να χειριστεί αυτήν την νέα κατάσταση. (Vassiliadis, S., & Vassiliadis, A., 2014)

4.3 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΔΙΑΔΟΧΩΝ

Όπως έχει αναλυθεί εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια, οι Έλληνες εφοπλιστές παραδίδουν τα ηνία στα ενήλικα τέκνα τους και όχι σε εξωτερικούς μάνατζερ .

○ Danaos Shipping

Με διδακτορικό από το Imperial College του Λονδίνου, ο Ιωάννης Κούστας, σε ηλικία 30 ετών ανέλαβε την ναυτιλιακή επιχείρηση Danaos Shipping από τον πατέρα του Δημήτρη Κούστα. Ο Ιωάννης Κούστας, αποτελεί μια από τις περιπτώσεις των διαδόχων που πέρα από την μόρφωση που έχει λάβει στα καλύτερα πανεπιστήμια της Ελλάδας και του εξωτερικού, έχει εργαστεί από πολύ μικρός μέσα στην εταιρεία του πατέρα του. Πιο συγκεκριμένα, είχε σταλεί στην Ιαπωνία να παρακολουθήσει τη ναυπήγηση ενός νεότευκτου πλοίου που απέκτησε η εταιρεία κατόπιν εντολής του Δημήτρη Κούστα.

Ο Ιωάννης Κούστας, από το 1987 που ανέλαβε την οικογενειακή επιχείρηση που τότε κατείχε 5 πλοία, σήμερα έχει καταφέρει να χτίσει μια αυτοκρατορία η οποία είναι εισηγμένη στη χρηματιστηριακή αγορά της Νέας Υόρκης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξαιρετικής ανάπτυξης που γνώρισε η επιχείρηση, είναι το γεγονός ότι από το 1993 έως και το 2005, η μεταφορική ικανότητα του στόλου της εταιρείας αυξανόταν από χρόνο σε χρόνο κατά 32% και πλέον διαθέτει έναν στόλο από 39 containership.

(Κ. Νάνος, 2008, <https://www.capital.gr/epixeiriseis/587543/ioannis-koustas-o-didaktoras-tis-ellinikis-nautilias/>)

○ Οικογένεια Λιβανού

Η οικογένεια Λιβανού αποτελεί μια από τις παλαιότερες ναυτιλιακές οικογένειες της χώρας μας με καταγωγή από την Χίο. Η συγκεκριμένη αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα οικογενειακής διαδοχής καθώς από το 1927 παραδίδει τα ηνία στην επόμενη γενιά. Επιπλέον, η συγκεκριμένη οικογένεια έχει συνδεθεί με μερικές από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές οικογένειες της χώρας μας όπως η οικογένεια Ωνάση και η οικογένεια Νιάρχου. Σήμερα, ο Πήτερ Λιβανός αποτελεί άξιο συνεχιστή της οικογένειας. Διαχωρίστηκε αρκετά από την οικογενειακή εταιρική πολιτική αφού επέλεξε αρκετά νωρίς να επενδύσει σε πλοία μεταφοράς υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG) και να απομακρυνθεί από την μεταφορά χύδην φορτίου που επί 3 γενιές πραγματοποιούσε η οικογένεια Λιβανού. (Δ. Θανασούλας 2020).

○ Οικογένεια Μαρτίνου

Μια ακόμη γνωστή ναυτιλιακή οικογένεια, που έχει δώσει πλέον τα ηνία στην τρίτη γενιά διαδόχων είναι η οικογένεια Μαρτίνου. Η ιστορία της ξεκίνησε το 1967 και το ιδιαίτερα εντυπωσιακό στοιχείο της συγκεκριμένης οικογένειας είναι πως ξεκίνησε από μια γυναίκα την Αθηνά (Νουνού) Μαρτίνου. Σήμερα η Thenamaris με παρουσία 50 ετών στον ναυτιλιακό χώρο και με στόλο σχεδόν 100 πλοίων, αποτελεί ηγέτη στην παγκόσμια ναυτιλία. Ο Νικόλαος Μαρτίνος, εγγόνος της Αθηνάς Μαρτίνου, αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα της διαδοχής καθώς στα πρώτα στάδια της καριέρας του ασχολήθηκε με την μουσική και όχι με την ναυτιλία. Σήμερα όμως είναι ο Διευθύνων σύμβουλος της Thenamaris και έχει δημιουργήσει έναν στόλο με μέσο όρο χωρητικότητας ανά πλοίο τους 91.352 τόνους dw και μέσο όρο ηλικίας τα 7,7 έτη. (Α Τσόκα, 2018)

4.4 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ

Η ναυτιλία στην Ελλάδα θεωρείται παραδοσιακά ένας χώρος ανδροκρατούμενος, καθώς οι μεγαλύτεροι εφοπλιστές στην ιστορία υπήρξαν άνδρες. Ακόμη και όσοι επιχειρηματίες δεν είχαν άνδρες διαδόχους, φρόντιζαν μέσω σύναψης κατάλληλων οικογενειακών δεσμών με άλλες εφοπλιστικές οικογένειες – δηλαδή γάμων – να κληρονομήσουν την αυτοκρατορία τους σε άρρεν διαδόχους.

Ο παραδοσιακός ναυτιλιακός χώρος, στον οποίο οι γυναίκες θα μπορούσαν να αγνοηθούν ή να περιθωριοποιηθούν, εξαφανίζεται, παρά την ιστορική κυριαρχία των ανδρών. Αλλά ο ναυτιλιακός τομέας έχει αλλάξει και για λόγους ιδιοτελούς συμφέροντος. Μια βιομηχανία που μεταφέρει το 90% των παγκόσμιων αγαθών χρειάζεται τουλάχιστον το 90% των καλύτερων ναυτιλιακών ταλέντων, παρά το γεγονός ότι κυριαρχείται από άνδρες. Ο κλάδος χρειάζεται τους καλύτερους δικηγόρους, τους καλύτερους οικονομολόγους, τους καλύτερους επιστήμονες, τους καλύτερους επιμελητές, τους καλύτερους διοικητικούς υπαλλήλους, τους καλύτερους ναυτικούς, και το φύλο τους δεν έχει σημασία. (Pastra, A.S., Kouforoulos, D.N., Gkliatis, I.P. 2015)

Οι ναυτιλιακές εταιρείες πλέον επιδεικνύουν μια έντονη δέσμευση για την ισότητα των φύλων στον συγκεκριμένο χώρο. Η έμφυλη ναυτιλία είναι μια νέα αναδυόμενη τάση σημείο αναφοράς στον ναυτιλιακό τομέα. Η έννοια του gendering shipping ορίζει τις εταιρείες που επικοινωνούν ενεργά την εθελοντική υλοποίηση των πολιτικών φύλου στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Η έμφυλη ναυτιλία αντιπροσωπεύει μια υποστηρικτική απάντηση της ναυτιλιακής βιομηχανίας, αναμενόμενη από καιρό ερχόμενη να ευθυγραμμιστεί με τις κοινωνικές πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς. (C. Dragomir et all, 2018)

Οι καιροί όμως αλλάζουν, το ίδιο και τα δεδομένα. Μετά τον θάνατο του Ιωάννη Αγγελικούση το 2021, το τιμόνι της εισηγμένης εταιρείας του ανέλαβε η κόρη του Μαρία Αγγελικούση. Σε ηλικία μόλις 40 ετών, ηγείται του Angelicoussis Shipping Group, ενός από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο καθιστώντας την, την πλουσιότερη Ελληνίδα εφοπλίστρια. Η Μαρία Αγγελικούση η οποία εργαζόταν ως ιατρός, αποφάσισε να διαδεχτεί τον πατέρα της στην οικογενειακή επιχείρηση. (Πηγή: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-31/a-40-year-old-woman-is-now-richer-than-any-man-in-greek-shipping#xj4y7vzkg>)

Σήμερα τα παράδειγμα γυναικών διαδόχων αρχίζουν και πληθαίνουν αποδεικνύοντας πως οι ηγέτες των Ναυτιλιακών επιχειρήσεων εμπιστεύονται πλέον όχι μόνο τους γιους διαδόχους. Κατά την διάρκεια της πανδημίας, ο Συμεών Παληός αναγκάστηκε να χρήσει ως Διευθύνων Σύμβουλο του ναυτιλιακού ομίλου Diana Shipping Inc. την κόρη του Σεμίραμις Παληού λόγω προβλημάτων υγείας. Η συγκεκριμένη διάδοχος ήταν αποφασισμένη να ασχοληθεί με την ναυτιλία καθώς σπούδασε Μηχανολογία στο Imperial College του Λονδίνου και στην συνέχεια εργάστηκε στην Lloyd's Register of Shipping, εταιρεία που επιθεωρεί πλοία ανά τον κόσμο. (Πηγή: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/kores-diadochi-sto-timoni-tis-ellinikis-naftilias/>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει αναφερθεί ξανά, η Ελληνική Ναυτιλία αποτελεί τον βασικό πυλώνα της σύγχρονης οικονομίας. Αποτελεί παγκόσμιο παράδοξο πως μια μικρή νησιωτική χώρα, μερικών εκατομμυρίων κατοίκων, έχει καταφέρει να κατακτήσει την πρώτη θέση στον Ναυτιλιακό χάρτη, παραγκωνίζοντας παραδοσιακούς ναυτικούς γίγαντες όπως η Ιαπωνία, η Μεγάλη Βρετανία και η Νορβηγία. (<https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/>).

Παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικράτησαν στην χώρα μας, ο συγκεκριμένος κλάδος, βασισμένος στην χρόνια εμπειρία των μελών του ακολούθησε τις κατάλληλες στρατηγικές που οδήγησαν την ελληνική ναυτιλία στην κορυφή. Σήμερα, ο κλάδος οφείλει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στην κατοχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας σε επίπεδο διαχείρισης λειτουργιών με παράγοντες κόστους να συμβάλλουν περισσότερο στην επιτυχία του. Οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες δραστηριοποιούνται στις άκρες ανταγωνιστικές αγορές του κλάδου της ναυτιλίας χύδην και δεξαμενόπλοιων, ενώ ένα μικρό ποσοστό δραστηριοποιείται στην αγορά των τακτικών γραμμών, εξυπηρετώντας κυρίως τοπικές και περιφερειακές αγορές.

Η ναυτοσύνη των Ελλήνων, η αγάπη τους για τη θάλασσα, και η μακρόχρονη εμπειρία των ναυτικών στα καράβια είναι στοιχεία που βοήθησαν στον σχηματισμό τόσο επιτυχημένων ναυτιλιακών επιχειρήσεων με την μορφή που υφίστανται σήμερα.

Τα τελευταία χρόνια ο ναυτιλιακός κλάδος ακολουθεί την εξέλιξη των πραγμάτων, αρχίζει να διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά μοντέλα και ευθυγραμμίζεται με τις πλέον σύγχρονες δομές διοίκησης επιχειρήσεων που επικρατούν παγκοσμίως. (Νικολάου Α, 2014)

Οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν το μοντέλου του επιχειρηματικού καπιταλισμού, δηλαδή αυτοί που έχουν το κεφάλαιο, έχουν την διοίκηση και λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις. Πολύ συχνά συναντάται τόσο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις αλλά ακόμα και σε εισηγμένες, ο δημιουργός της επιχείρησης να είναι και ο ηγέτης της. (Νικολάου Α., 2014).

Επομένως, συχνά παρατηρείται πως διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων είναι πρόσωπο-κεντρική. Ο ηγέτης-ιδιοκτήτης, μαζί με ένα στενό κύκλο κοντινών του ανθρώπων, οι οποίες συχνά κατάγονται από το ίδιο νησί, λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις της ναυτιλιακής επιχείρησης. Αυτό το μοντέλο διοίκησής όμως παρουσιάζει πρόβλημα στην διαδοχή, δηλαδή, εφόσον η διοίκηση αλλά και η ιδιοκτησία είναι πρόσωπο-κεντρική, θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο άτομο να παραλάβει τα ηνία. Συχνά, τον ρόλο αυτόν ανέλαβαν οι γιοι των Ελλήνων εφοπλιστών, μετά από την κατάλληλη εκπαίδευση. Όταν δεν παρουσιάζόταν η

δυνατότητα αυτή, οι Έλληνες πλοιοκτήτες φρόντιζαν μέσω των κατάλληλων κοινωνικών δεσμών, να εξασφαλίσουν την διαδοχή.

Η μετάβαση της ηγεσίας στην νεότερη γενιά, όπως ήταν αναμενόμενο, έφερε μέσα στις επιχειρήσεις μια νεότερη επιχειρηματική κουλτούρα. Πλέον παρατηρείται πως πλοιοκτήτες δεύτερης, και τρίτης, και τέταρτης γενιάς που υιοθετούν μια πιο μοντέρνα φιλοσοφία που τους κάνει πιο ελαστικούς στον έλεγχο των εταιρειών τους και του στυλ του μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Lagoudis, I. N., &Theotokas, I. (2007). Chapter 4 The Competitive Advantage in the Greek Shipping Industry. *Research in Transportation Economics*, 21, 95–120
2. Θεοτοκάς Ι., (2011). *Ελληνική Ναυτιλία, Απασχόληση κ Ανταγωνιστικότητα*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
3. Πλωμαρίτου, Β. (2006). *Marketing Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη
4. Grammenos, C. T., & Choi, C. J. (1999). The Greek Shipping Industry. *International Studies of Management & Organization*, 29(1), 34–52.
5. Thanopoulou, H. A. (2007). Chapter 2 A Fleet for the 21st Century: Modern Greek Shipping. *Research in Transportation Economics*, 21, 23–61.
6. Βαλάσης 2011, *Εμπορική Ναυτιλία*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης - http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/14/6/646.pdf.
7. Δημητρέλλου Ευαγγελία 2012 . *Το Ναυτιλιακό Συνάλλαγμα και Οι Επιπτώσεις Του Στην Ελληνική Οικονομία*
8. David M Williams (1999), *The world of shipping*. Ashgate Publicating LTD
9. Martin Stopford (2018) *Ναυτιλιακή Οικονομία*
10. Γουλιέλμος Αλ., *Χρηματοδότηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, 2η έκδοση βελτιωμένη, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2007.
11. Κατσίνας Αθανάσιος (2014) *Μελέτη των ναυτιλιακών κύκλων και η επίδρασή τους στην πολιτική ναυλώσεων*
12. KPMG 2022, *Greece: The Future of Shipping*
13. ΕΛΣΤΑΤ 2022, *Εμπορικός Ελληνικός Στόλος 100 ΚΟΧ και άνω / Οκτωβρίου 2022*
14. Theotokas, I. (2007). Chapter 3 On Top of World Shipping: Greek Shipping Companies' Organization and Management. *Research in Transportation Economics*, 21, 63–93
15. Alexandros M. Goulielmos (2017) *The Great Achievement of Greek-Owned Shipping (1946-2017) and Keynes' Animal Spirits, Modern Economy*, volume 8, pages 1186-1210
16. Γαβιώτου Εμμανουέλλα 2017, *Το ναυτιλιακό συνάλλαγμα και ο ρόλος του στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας μας*
17. ΕΛΣΤΑΤ 2022, *Αποτελέσματα απογραφής εμπορικών πλοίων και πληρωμάτων της 20ης Σεπτεμβρίου 2020*
18. Παυλοχρήστου Βάγια (2017), *Ναυτική απασχόληση στην Ελλάδα*

19. Harlaftis, G., & Theotokas, J. (2004). European Family Firms in International Business: British and Greek Tramp-Shipping Firms. *Business History*, 46(2), 219–255.
20. Theotokas, I., Harlaftis, G. (2009). Strategies of Greek Shipping Companies. In: *Leadership in World Shipping*. Palgrave Macmillan, London.
21. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/nikos-likiardopoulos-tris-genies-sti-naftilia-i-connaisseurs-tis-neda-maritime/>.
22. Αλέξανδρος Γουλανδρής, ο μεγάλος διακριτικός ευεργέτης Πηγή: Protagon.gr <https://www.protagon.gr/epikairoτητα/44341416598-44341416598>
23. Thanopoulou Helen, and Ioannis Theotokas. “Small Firms in a Global Industry: The case of Greek Shipping (1975-2005).” *Economic Policy Studies* (2007)
24. Το επιχειρηματικό μοντέλο της νεότερης γενιάς των Ελλήνων εφοπλιστών. Γιάννης Θεοτοκάς 2022. <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=10434>
25. Theotokas Ioannis, 2007, ‘On top of world Shipping Greek Shipping Companies Organization and Management’ *Research in Transportation Economics Vol.21* , Maritime Transport The Greek Paradigm, Elsevier Publishing
26. Δρ Χρήστος Ε. Γεωργίου: Το μυστικό της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/dr-christos-e-georgiou-to-mistiko-tis-diadochis-stis-ikogeniakes-epichirisis/>
27. Vassiliadis, S., & Vassiliadis, A. (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance*, 9, 242–247.
28. Έλληνες Εφοπλιστές και Ηγεσία . Νικολάου Αθανασία 2014. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
29. A Female CEO Is Now Richer Than Any Man in Greek Shipping. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-31/a-40-year-old-woman-is-now-richer-than-any-man-in-greek-shipping#xj4y7vzkg>
30. Κόρες – διάδοχοι στο τιμόνι της ελληνικής ναυτιλίας. Μηνάς Τσαμόπουλος 2021. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/kores-diadochi-sto-timoni-tis-ellinikis-naftilias/>
31. Gelina Harlaftis & John Theotokas (2004) European family firms in international business: British and Greek tramp shipping firms», *Business History*, vol. 46, no. 2, 219-255
32. Ελένη Φουρτούνα, 2022. Οικογενειακές Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις Και Διαδοχή Στην Ηγεσία. Πτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς
33. Γουλιέλμος Α. (2004), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

34. Η Ελληνική Ναυτιλιακή Παράδοση, <https://www.isalos.net/i-elliniki-naftilia/>
35. Νικολάου Αθανασία 2014, Έλληνες Εφοπλιστές Και Ηγεσία. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά.
36. Loukas Glyptis, Elias Hadjielias, Michael Christofi, Olga Kvasova, Demetris Vrontis, 2021. Dynamic familiness capabilities and family business growth: A longitudinal perspective framed within management accounting, *Journal of Business Research*, Volume 127, Pages 346-363
37. Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001) Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A Study of Succession in a Family Firm. *Family Business Review*, 14(3), 245–258.
38. Handler, W.C. (1989). Managing the family firm succession process: The next generation family members' experience. Doctorial dissertation, Boston University, Boston, MA.
39. C. Dragomir, A. M. Baylon, N.T. Azirh, A. Leon (2018) Women Leaders in Shipping as Role Models for Women Seafarers. *TransNav the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, Volume 12, Number 2
40. De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
41. Κώστας Νάνος, 2008. Ιωάννης Κούστας, ένας δόκτωρ που «σαρώνει» στη ναυτιλία <https://www.capital.gr/epixeiriseis/587543/ioannis-kouostas-o-didaktoras-tis-ellinikis-nautilus/>
42. Διονύσης Θανασούλας (2020) : Πήτερ Λιβανός: Ο μεγιστάνας της ναυτιλίας σε μεγάλες φουρτούνες. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/piter-livanos-o-megistanas-tis-naftilias-se-megales-fourtounes/>
43. Αλεξάνδρα Τσόκα 2018 : Οικογένεια Μαρτίνου: Από μια θρυλική εφοπλίστρια στην Τρίτη γενιά κυριαρχίας των θαλασσών.
(<https://www.mononews.gr/business/shipping/ikogenia-martinou-apo-mia-thriliki-efoplistria-stin-triti-genia-kiriarchias-ton-thalasson>),