

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**στην  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΠΛΕΓΜΑ  
& Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

**Σοφία Αλεξανδρίδη**

**Διπλωματική εργασία**

**που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος  
των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία**

**Πειραιάς**

**Νοέμβριος 2014**

## ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός, της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τιμήμα 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.

Υπογραφή συγγραφέα

## ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία. Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Θεοδωρόπουλος Σωτήρης (Επιβλέπων)
- Πελαγίδης Θεόδωρος
- Βαλμά Ερασμία

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

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ / ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ναυτιλιακή βιομηχανία δύναται να προσδώσει μεγάλη αξία σε μία εθνική οικονομία και τα προερχόμενα οφέλη μπορεί να είναι άμεσα και έμμεσα. Βασικά άμεσα οφέλη είναι η συνεισφορά της ναυτιλίας στο ισοζύγιο πληρωμών ενώ αντίστοιχα, έμμεσα οφέλη προκύπτουν από την στελέχωση των υπόλοιπων σχετιζόμενων βιομηχανιών. Η οικονομική σημασία μίας ναυτιλιακής βιομηχανίας μπορεί να διαπιστωθεί μέσω της μελέτης του ναυτιλιακού πλέγματος που την πλαισιώνει. Η ιδέα του πλέγματος έχει προέλθει από τον M. Porter (1990), ο οποίος ορίζει το επιχειρησιακό πλέγμα ως τη γεωγραφική συγκέντρωση συσχετιζόμενων εταιρειών και ιδρυμάτων ενός συγκεκριμένου οικονομικού κλάδου. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει αντικείμενο μελέτης τα επιχειρησιακά πλέγματα, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα ναυτιλιακά πλέγματα και επίκεντρο το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα, τη συνεισφορά του στην εθνική οικονομία και την ανάλυση του ελληνικού ναυπηγικού κλάδου.

Με την παρούσα μελέτη μου δίνεται η ευκαιρία να διευρύνω τους ορίζοντές μου στον τομέα της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής και να αναγνωρίσω τις ιδιαιτερότητες που προσδίδει η δημιουργία πλεγμάτων στη ναυτιλιακή βιομηχανία. Τα ναυτιλιακά πλέγματα είναι διεθνώς αναγνωρισμένα για τα οφέλη που γεννούν στα εμπλεκόμενα μέρη, δεδομένο που μου δημιουργείται ιδιαίτερη περιέργεια να ανακαλύψω. Για αυτή την ευκαιρία θέλω να ευχαριστήσω τόσο τον επιβλέποντα Καθηγητή Σωτήρη Θεοδωρόπουλο, για τις σκόπιμες συμβουλές και εύστοχες παρατηρήσεις του, όσο και τα δύο μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής τον Καθηγητή Θεόδωρο Πελαγίδη και τη Λέκτορα Βαλμά Ερασμία, για τη συμμετοχή τους.

Εν συνεχεία θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον Γενικό Διευθυντή της Marine Information Services κύριο Νίκο Μώρο, για την άμεση ανταπόκρισή του και το, ιδιαίτερα βοηθητικό, υλικό που μου παρείχε.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου για τη υλική και ηθική στήριξη, τόσο στο κομμάτι των σπουδών μου συνολικά, όσο και στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – BUSINESS CLUSTERING</b> .....	<b>4</b>
2.1 CLUSTER ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ & ΔΟΜΗ .....	6
2.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ CLUSTER .....	10
2.1.1.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & CLUSTER.....	19
2.1.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΤΟΥ CLUSTER.....	21
2.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ CLUSTER .....	24
2.1.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CLUSTER .....	27
2.2 CLUSTER ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ.....	29
2.2.1 PORTER’S DIAMOND .....	32
2.3 ΓΙΑΤΙ CLUSTER; ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ CLUSTER.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ – MARITIME CLUSTERS</b> .....	<b>38</b>
3.1 ΘΕΩΡΙΑ – ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ .....	39
3.1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ – ΚΟΣΜΟΣ & ΕΥΡΩΠΗ .....	45
3.1.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ .....	51
3.2 ΘΕΩΡΙΑ – ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ .....	57
3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT – ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ .....	61
3.3 ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ .....	62
3.3.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ PORT-CLUSTERS.....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – CLUSTERING &amp; ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΥΠΟΚΛΑΔΟΥ</b> .....	<b>70</b>
4.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟ ΠΛΕΓΜΑ.....	71
4.1.1 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ.....	75

4.1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ & ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	83
4.1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ – PORTER’S DIAMOND.....	86
4.2 Ο ΝΑΥΠΗΓΟΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ – ΚΟΣΜΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ & ΕΛΛΑΔΑ .....	88
4.2.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΩΣ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	88
4.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	92
4.2.3. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΝΑΥΠΗΓΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ – ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΟΡΕΙΑ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ .....	97
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>105</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ / ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>112</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>117</b>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- Σχήμα 1:** Τυπική δομή συστάδας επιχειρήσεων
- Σχήμα 2:** Ορισμός του Cluster Επιχειρήσεων κατά Porter M:
- Σχήμα 3:** Μοτίβο ανάπτυξης ενός cluster
- Σχήμα 4:** Clustered & Non-clustered εταιρείες κατά τον κύκλο ζωής μίας βιομηχανίας
- Σχήμα 5:** Success criterion model
- Σχήμα 6:** Porter's competitive diamond of local industrial clustering
- Σχήμα 7:** Porter's complete system, Porterian Clusters - τα συστατικά στοιχεία

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- Σχήμα 8:** Προστιθέμενη αξία από τους ευρωπαϊκούς ναυτιλιακούς τομείς σε εκ €, 2008
- Σχήμα 9:** Άμεσες και Έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις των Ναυτιλιακών Πλεγμάτων
- Σχήμα 10:** Ναυτιλιακοί τομείς του ναυτιλιακού πλέγματος της Δανίας
- Σχήμα 11:** Port cluster's activities
- Σχήμα 12:** Εταιρική σύνθεση στο λιμενικό πλέγμα του Rotterdam, βάσει οικονομικής δραστηριότητας, 2002
- Σχήμα 13:** Port Cluster Association, Rotterdam

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

- Σχήμα 14:** Ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα – Greek maritime cluster
- Σχήμα 15:** Κεντρικά γραφεία των ελληνόκτητων NE , 1975 και 1990
- Σχήμα 16:** Αριθμός ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, 1998-2013
- Σχήμα 17:** Απασχόληση ανά ναυτιλιακό τομέα, Ελλάδα 2008:
- Σχήμα 18:** Μερίδια απασχόλησης ανά ναυτιλιακό τομέα, Ελλάδα 2004 (επί %)
- Σχήμα 19:** Ισοζύγιο Υπηρεσιών, έτη 2000, 2004, 2008, 2010, 2012 & 2013
- Σχήμα 20:** Porter's diamond – Εφαρμογή στο ελληνικό ναυτιλιακό cluster
- Σχήμα 21:** Μερίδια παγκόσμιας αγοράς ολοκληρωμένων ναυπηγήσεων, 2007
- Σχήμα 22:** Συνολικό Εργατικό Δυναμικό (EE-14, 2008)

- Σχήμα 23:** Απασχόληση στον τομέα των ναυπηγήσεων, Ελλάδα, 1995-2004
- Σχήμα 24:** Δραστηριότητα της ελληνικής βιομηχανίας επισκευής πλοίων, 2000 – 2013
- Σχήμα 25:** Συνολικές Επισκευές και Δεξαμενισμοί, 2010-2014
- Σχήμα 26:** Πίνακας δεξαμενισθέντων πλοίων, 2010-2013
- Σχήμα 27:** Πλοία σε επισκευή κατά την 23.10.2014
- Σχήμα 28:** Συνολική παραγωγή ναυπηγήσεων
- Σχήμα 29:** Βασικές προβλέψεις EBITDA δραστηριότητας στη NEZ και τις Δεξαμενές, 2014-2018

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Από την αρχαιότητα, τα μέλη των κοινωνιών ανακάλυψαν ότι μέσα από τη συνεργασία, κάθε δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να ωφελήσει το σύνολο. Με τη βιομηχανική εξέλιξη αναπτύχθηκαν οριζόντιοι και κάθετοι θεσμοί ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με κριτήρια τόσο οικονομικά όσο και γεωγραφικά / εθνικά. Εντός αυτού του πλαισίου αναπτύχθηκαν τα επιχειρηματικά πλέγματα, τη θεωρία των οποίων εισήγαγε ο καθηγητής του Harvard Michael Porter, το 1990. Η έννοια της συστάδας ή πλέγματος έχει ενσωματωθεί στην πολιτική, την ακαδημαϊκή και τη βιομηχανική σφαίρα, ενώ έχει εισχωρήσει σε όλους τους οικονομικούς κλάδους παγκοσμίως, επιφέροντας πολλά οφέλη για τα εμπλεκόμενα μέλη. Στη Ναυτιλία ιδρύθηκαν πλέγματα από το 2006 κι έπειτα, με ποικίλα παραδείγματα ανεπτυγμένων και αποτελεσματικών ναυτιλιακών πλεγμάτων σε διάφορους υποκλάδους της ναυτιλίας ανά τον κόσμο. Στην Ελλάδα, τη χώρα με τον μεγαλύτερο εμπορικό στόλο του κόσμου και τη μακροβιότερη ιστορία στα ναυτικά επαγγέλματα, η ναυτιλιακή βιομηχανία αποτελεί σημαντικό μέρος της εθνικής οικονομίας και της κοινωνίας, ωστόσο το ναυτιλιακό πλέγμα της χώρας δεν είναι ακόμη τυπικά οργανωμένο. Ο ελληνικός ναυπηγικός κλάδος ενέχει μεγάλο ενδιαφέρον προς ανάλυση και γεννά το ερώτημα αν θα μπορούσε να αποτελέσει ένα εν δυνάμει οργανωμένο ναυτιλιακό πλέγμα στη χώρα.

**ABSTRACT**

Since the ancient times, societies had realized that each activity can be more effective and beneficial, through cooperation. Due to industrial development, there have been developed horizontal and vertical relations through businesses with financial and geographical / national criteria. Within this exact frame, Dr. Michael Porter introduced the theory of business clustering, during the '90s. This cluster concept has become a part of politics, academic institutions and industries, as well as part of every economic field

worldwide, becoming beneficial for involved members. In Shipping industry, maritime clusters were established since 2006, with quite many successful examples to show today around the world. In Greece, the nation with the largest merchant fleet and the longest past history in maritime professions, shipping industry proves to be very important for the national economy and society, though shipping industry is not organized in typical and formal cluster organizations. Greek shipbuilding industry feels very interesting to be analyzed, although generating doubts of becoming a well organized maritime cluster in the future.

#### **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Πλέγμα  
Συστάδα  
Ναυτιλία  
Ναυπηγική βιομηχανία

#### **KEYWORDS**

Business cluster  
Clustering  
Shipping industry  
Shipbuilding

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αντικείμενο μελέτης αποτελούν τα ναυτιλιακά πλέγματα και ιδιαίτερα το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα, ως κομμάτι της ελληνικής, ευρωπαϊκής και παγκόσμιας αγοράς, αλλά εξίσου και ο ναυπηγικός τομέας, ως κομμάτι του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος. Γενικά, τα επιχειρησιακά πλέγματα αναπτύσσονται στις σύγχρονες οικονομίες ως μία αποτελεσματική επιχειρησιακή πολιτική που προάγει εξίσου τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το έντονο ενδιαφέρον για τις σύγχρονες τάσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής, κυρίως στη ναυτιλιακή βιομηχανία αποτέλεσε το κύριο έναυσμα για την επιλογή του θέματος και την εκπόνηση της ακόλουθης μελέτης. Το ερώτημα που αρχικώς γεννάται αφορά το πώς μεταφράζεται η θεωρία των πλεγμάτων σε ναυτιλιακούς όρους και πώς αυτή η μετάφραση ύστερα μεταφέρεται στην ελληνική πραγματικότητα. Η ελληνική αγορά εμφανίζεται να μην έχει εντάξει τα επιχειρησιακά πλέγματα στις οικονομικές της δραστηριότητες.

Το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα ανήκει στην οικογένεια των ναυτιλιακών πλεγμάτων και αυτά με τη σειρά τους αποτελούν τμήμα της γενικής θεωρίας περί επιχειρηματικών πλεγμάτων. Με αυτό ακριβώς το δεδομένο προσεγγίζεται το αντικείμενο μελέτης με μέθοδο ανάλυσης από το γενικό στο ειδικό. Έτσι, η ανάλυση ξεκινά με εκτενή παρουσίαση και ανάλυση της θεωρίας των επιχειρησιακών πλεγμάτων, συνεχίζει με την εισαγωγή της θεωρίας αυτής στη ναυτιλιακή βιομηχανία και καταλήγει στο στόχο που αποτελεί τόσο η παρουσίαση της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας και η οικονομική της συνεισφορά στο ελληνικό έθνος και την παγκόσμια οικονομία όσο και η διείσδυση στον ελληνικό ναυπηγικό τομέα, που αποτελεί αναμφίβολα κομμάτι της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Η συλλογή των απαραίτητων για τη μελέτη στοιχείων πραγματοποιείται από επίσημες βιβλιογραφικές και δικτυογραφικές πηγές με συναφές περιεχόμενο, ενώ ταυτόχρονα έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκθέσεις του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς και διεθνώς αναγνωρισμένων ιδρυμάτων, όπως το THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) αποτελούν βάση για την παράθεση αριθμητικών δεδομένων και άλλων

αποδεικτικών στοιχείων, που απαιτούνται για την απόδειξη των θεωριών που παρουσιάζονται.

Η ανάλυση χωρίζεται σε τρία κύρια κεφάλαια, για την εξυπηρέτηση των τριών βημάτων που απαιτούνται ως την επίτευξη του στόχου της μελέτης.

Το αρχικό κεφάλαιο παραθέτει και αναλύει τη θεωρία των συστημάτων των επιχειρήσεων. Ο όρος business clustering εισήχθη από τον M.Porter το 1990. Αργότερα, από πολλούς οικονομολόγους έχει θεωρηθεί ως ένα από τα βασικά συστατικά της συνταγής για την επίτευξη της περιφερειακής ανάπτυξης στα πλαίσια μίας παγκόσμιας αγοράς. Η οριοθέτηση του όρου κρίνεται απαραίτητη ώστε να αντιληφθεί κανείς όχι απλώς την ερμηνεία αλλά κυρίως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσδίδει το clustering στις αγορές, τον κύκλο ζωής του cluster και όλους τους παράγοντες που ενδέχεται να συντελέσουν στην επιτυχία ή/και την αποτυχία της δημιουργίας και ανάπτυξής του.

Το ενδιάμεσο κεφάλαιο αφορά τα συστήματα επιχειρήσεων στον τομέα της ναυτιλίας. Το κεφάλαιο αυτό πρόκειται να παρουσιάσει και να αναλύσει την εφαρμογή των clusters στην ναυτιλία, να παραθέσει παραδείγματα από επιτυχημένα ναυτιλιακά και λιμενικά πλέγματα, να απεικονίσει τα τμήματα από τα οποία αποτελούνται και τα οφέλη που επιφέρουν στα μέρη τους και στην εκάστοτε εθνική οικονομία. Ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελώντας σημαντική πηγή εσόδων σε πολλές εθνικές οικονομίες της Ευρώπης, χωρίζεται σε διαφορετικούς τομείς, υποστηρίζεται από πολλά διαφορετικά πλέγματα και αυτά αντίστοιχα εκπροσωπούνται και στηρίζονται από μεγάλες οργανώσεις. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να δείξει την πλήρη εφαρμογή της θεωρίας του Porter για τα επιχειρησιακά πλέγμα στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Το τελικό κεφάλαιο παρουσιάζει τη συνολική εικόνα του ναυτιλιακού κλάδου στην Ελλάδα και την οικονομική του συνεισφορά στην εθνική οικονομία, ταυτόχρονα με στοιχεία που παρατίθενται για τον Κόσμο και την Ευρώπη και βοηθούν στις απαραίτητες συγκρίσεις. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον κλάδο των ναυπηγοεπισκευών που παρά την ισχυρή ναυτιλιακή θέση της χώρας στην παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί τον πλέον ασθενώς ανεπτυγμένο. Η ναυπηγοεπισκευή αποτέλεσε στο παρελθόν έναν πολύ ισχυρό οικονομικό κλάδο για τη χώρα, αλλά μετά το 1980 επήλθε σε κρίση και δεν επανήλθε ποτέ. Στόχος του κεφαλαίου είναι να αποκαλύψει όλες τις πτυχές του ναυπηγικού τομέα στην

Ελλάδα και το πιθανό ενδεχόμενο μελλοντικής ανάκαμψης και ανάπτυξης σε οργανωμένο ναυπηγικό πλέγμα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΡΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ BUSINESS CLUSTERING

Η περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη έχει δεχθεί σημαντικές δυναμικές αλλαγές κατά τα πρόσφατα έτη. Πιθανόν οι πιο αξιοσημείωτες περιπτώσεις ήταν αυτές της ανάπτυξης Κίνας και Ινδίας σε αναδυόμενες χώρες, μετά την αλλαγή της χιλιετίας, όταν οι περισσότεροι οικονομολόγοι πίστευαν πως στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα τέτοιου μεγέθους ανάπτυξη δεν ήταν δυνατόν να υπάρξει. Εκ των υστέρων μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι μερικές από τις βασικές δυνάμεις πίσω από την επιτυχία ανάπτυξης και εξέλιξης ακούνε στα ονόματα, συσσωμάτωση, επιχειρησιακά πλέγματα και επιχειρηματικότητα<sup>1</sup>. Ακαδημαϊκοί από όλο τον κόσμο θεωρούν πως ο ρόλος αυτών των τριών δυνάμεων είναι τεράστιος για την περιφερειακή ανάπτυξη μέσα στα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς. (Karlsson, Johansson, & Stough, 2014)

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει και αναλύει τη θεωρία γύρω από τα συστήματα των επιχειρήσεων – business cluster. Ο όρος clustering<sup>2</sup>, αναφέρεται στο φαινόμενο κατά το οποίο επιχειρήσεις από την ίδια βιομηχανία συγκεντρώνονται όλες μαζί και επωμίζονται ορισμένα οφέλη, τα οποία παρακάτω θα εξηγηθούν. Από τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα το μοντέλο “cluster των επιχειρήσεων” χρησιμοποιήθηκε ως μέσο για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της ανάπτυξής τους σε τοπικό, περιφερειακό αλλά και εθνικό επίπεδο. Αν και θεωρείται μία ισχυρή ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική, ενέχει ορισμένα τρωτά σημεία, που θα αναφερθούν αργότερα.

Οι οικονομολόγοι εξηγούν το clustering ως μέσο ώστε οι μικρομεσαίες κυρίως επιχειρήσεις να απολαμβάνουν τις οικονομίες κλίμακας που συνηθέστερα επιτυγχάνουν μόνο οι μεγάλες. Προσκολλώντας μεταξύ τους, οι εταιρείες δύναται να επωφεληθούν από τοπικό εξειδικευμένο και ικανό εργατικό δυναμικό ή/και την εύκολη πρόσβαση σε

---

<sup>1</sup> “namely agglomeration, clusters and entrepreneurship” (Karlsson, Johansson, & Stough, Agglomeration, 2014)

<sup>2</sup> Σε όρους marketing είναι η συνάθροιση, συγκέντρωση, συσπείρωση. Οργανωμένη ομαδική διάθεση παρεμφερών ή συναφών προϊόντων/υπηρεσιών. Επειδή αναφέρεται σε συμπληρωματικά προϊόντα/υπηρεσίες και όχι ανταγωνιστικά μεταξύ τους, προσελκύει αυξημένο αριθμό πελατών. Σε όρους financing είναι η ομαδοποίηση χρηστών, εταιρειών, δραστηριοτήτων κλπ. για καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

προμηθευτές και άλλους πόρους κλπ. Μετά τη δημοσίευση του βιβλίου του M. Porter “The Competitive Advantage of Nations”, το 1990, τα clusters κέντρισαν το ενδιαφέρον των policy maker και του επιχειρηματικού κόσμου. Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν το διεθνή ανταγωνισμό, τα cluster παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση τους στον ανταγωνισμό, μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας, τις καινοτομίες και τις ποικίλες επιχειρηματικές πολιτικές.

Ενδεικτικό παράδειγμα cluster ανακαλύπτει κανείς στην αρχή της βιομηχανικής περιόδου στην Αγγλία, όπου τα cluster ήταν μία συνηθισμένη επιχειρηματική πολιτική, έτσι το Staffordshire που ήταν περιοχή γεμάτη αγγειοπλάστες, είναι ως και σήμερα γνωστή με την ονομασία “The Potteries”.<sup>3</sup> Ωστόσο, το clustering αναπτύχθηκε και διαδόθηκε κυρίως σε βιομηχανίες όπως το τραπεζικό σύστημα, για αυτό και χρηματοοικονομικά κέντρα όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη ευημέρησαν για αιώνες, με εκατοντάδες τραπεζών να δημιουργούν cluster εκεί, κοντά όλες μαζί σε αισθητά μικρές αποστάσεις μεταξύ τους. Οι μικρές αποστάσεις διευκόλυναν τους πελάτες να επιλέξουν ανάμεσά τους και μάλιστα να μπορούν να διαπραγματευτούν περισσότερο τα επιτόκια.

Γενικά, ως Business Cluster σε απλή ορολογία ορίζεται ένα σύνολο συνδεδεμένων επιχειρήσεων, προμηθευτών και συνεργατών ενός συγκεκριμένου τομέα μίας γεωγραφικής περιοχής. Αυτού του είδους συνεργασίες πιστεύεται ότι προσδίδουν μονάδες ανταγωνιστικότητας τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πολιτική του cluster ενέχει θετικά και αρνητικά σημεία, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και κύκλο ζωής, ενώ παράλληλα υπάρχουν δεδομένα που διευκολύνουν τη δημιουργία και ανάπτυξη των clusters και άλλα που εμποδίζουν το σχηματισμός τους.

Το παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, δημιουργείται ακριβώς με αυτό το σκοπό, να εξυπηρετήσει την ανάγκη για προσέγγιση του όρου “cluster των επιχειρήσεων” και την ανάδειξη τόσο των αδιαμφισβήτητων πλεονεκτημάτων και ελκυστικών σημείων όσο και

---

<sup>3</sup> Το North Staffordshire, της Αγγλίας, ξεκίνησε να γίνεται κέντρο κεραμικής παραγωγής στις αρχές του 17<sup>ου</sup> αιώνα, λόγω διαθεσιμότητας πηλού, αλατιού, άνθρακα και μολύβδου. Μάλιστα, εκατοντάδες εταιρείες παρήγαγαν εκεί διακοσμητικά ή βιομηχανικά κεραμικά αντικείμενα. Η σημερινή επίσημη ονομασία της περιοχής είναι Stoke-on-Trent και το παρατσούκλι παραμένει. (NVG, 2014)

των μειονεκτημάτων και ελλείψεων του εν λόγω μοντέλου. Παρακάτω μετά την περιγραφή του όρου “cluster επιχειρήσεων”, αναλύονται τα χαρακτηριστικά και ο κύκλος ζωής των clusters, τα στοιχεία που βοηθούν και αυτά που αποτρέπουν τη δημιουργία και επιτυχία τους αλλά και η θέση τους μέσα στον ανταγωνισμό.

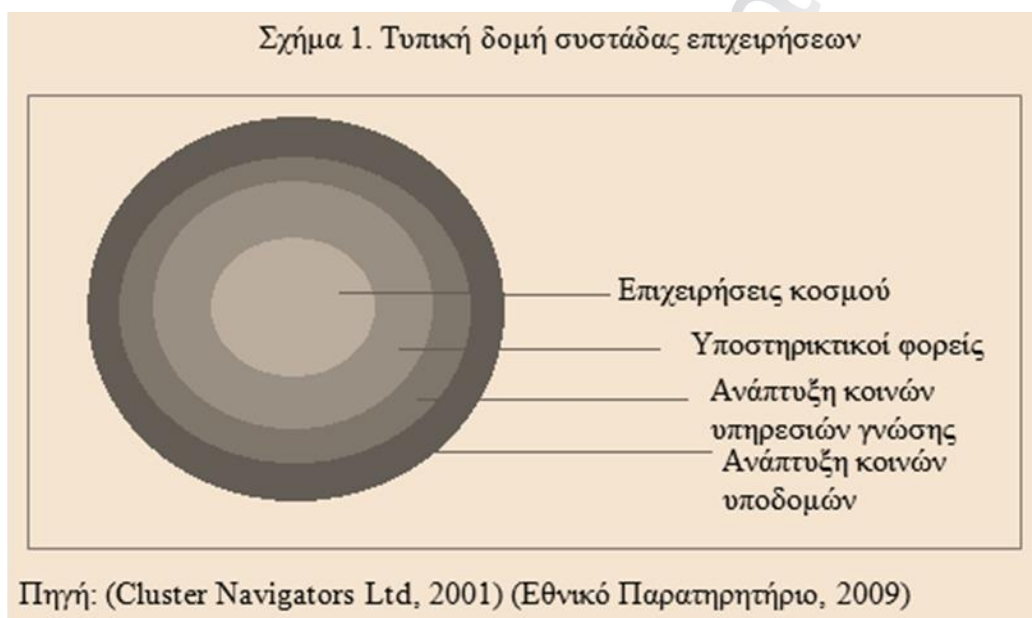
## 2.1 CLUSTER ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ & ΔΟΜΗ

Τα clusters είναι συγκεντρώσεις οριζόντια ή κάθετα συνδεδεμένων εταιρειών που ειδικεύονται σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μαζί με άλλες υποστηρικτικές οργανώσεις. (Möhrling, 2005) Γενικά, ο όρος συστάδες/clusters αναφέρεται σε ομάδες ανταγωνιστικών μεταξύ τους επιχειρήσεων, που συνηθέστερα εγκαθίστανται σε γειτονικές περιοχές και μεταξύ τους επιδρούν κατά τρόπο που να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, ευκολότερη προσβασιμότητα σε πόρους, αμεσότερη και εγκυρότερη πληροφόρηση, μείωση ανάληψης ρίσκου και αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Σε περιφερειακό επίπεδο, οι συστάδες αναδεικνύουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (π.χ. τοπικές εσοδεία, τοπικά προϊόντα, τουριστικά και πολιτιστικά θέλγητρα κ.α.). Αυτά είναι και τα βασικότερα οφέλη που προσδίδει το cluster στα μέλη του, ωστόσο θα εξηγηθούν αργότερα.

Η τυπική δομή μίας συστάδας αποτελείται από τέσσερα επίπεδα. Στο πρώτο υπάρχει ένας πυρήνας επιχειρήσεων, αυτές δηλαδή οι επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετικό ρόλο στο cluster και συχνά κερδίζουν το μεγαλύτερο από το εισόδημά τους από πελάτες εκτός cluster. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι υποστηρικτικές επιχειρήσεις, αυτές δηλαδή που έμμεσα ή άμεσα υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις του πυρήνα. Μπορεί να είναι προμηθευτές εξειδικευμένων μηχανημάτων, εξαρτημάτων και α' υλών ή εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών, νομικών, σχεδιαστικών, marketing υπηρεσιών ή υπηρεσιών δημοσίων σχέσεων. Συνήθως, αυτές οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και βρίσκονται γεωγραφικά κοντά στις εταιρείες του πυρήνα. Ωστόσο, για να έχει το σύμπλεγμα υψηλή απόδοση, οι εταιρείες πυρήνα και οι υποστηρικτικές, χρειάζονται τη συμμετοχή άλλων φορέων, όπως σχολεία, πανεπιστήμια, τοπικό εμπόριο και επαγγελματικές ενώσεις, που αποτελούν το τρίτο επίπεδο στη δομή του cluster. Τέλος, όλες



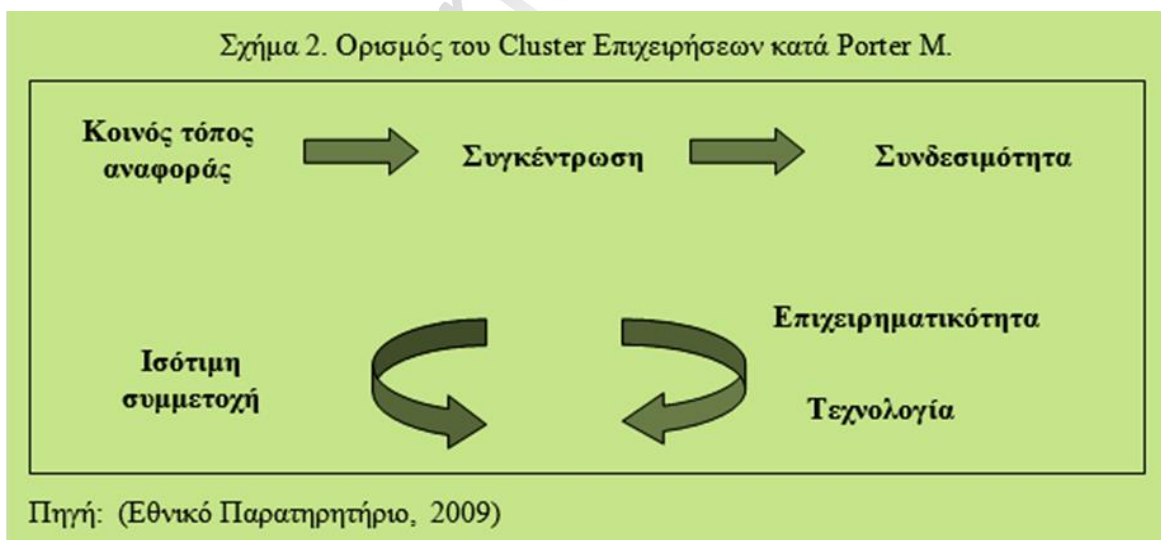
οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις και οργανώσεις, πλαισιώνεται από το τέταρτο επίπεδο του cluster, που αποτελείται από υποστηρικτικές υποδομές, δηλαδή δρόμους, λιμένες, κέντρα επεξεργασίας αποβλήτων, επικοινωνίες κλπ. Η ποιότητα αυτών των δομών είναι βασικό στοιχείο για την ανταγωνιστική θέση του cluster. Τα τέσσερα αυτά στοιχεία του cluster μπορούν να απεικονιστούν σαν κύκλοι, χτισμένοι ο ένας γύρω από άλλο με κέντρο τις επιχειρήσεις του πυρήνα. Έτσι δημιουργείται το παρακάτω σχήμα (βλ. Σχήμα 1) που δείχνει το πορτρέτο ενός cluster. (Cluster Navigators Ltd, 2001)



Εν συνεχεία, βάσει του Porter, οι «συστάδες επιχειρήσεων», όπως μεταφράζεται ο όρος business cluster, αποτελούν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό στο φόντο κάθε προηγμένης οικονομίας και ο σχηματισμός ενός τέτοιου συμπλέγματος είναι ουσιαστικό συστατικό για την οικονομική ανάπτυξη. Επίσης, οι συστάδες προσφέρουν έναν νέο τρόπο σκέψης στις οικονομίες και την οικονομική ανάπτυξη. (Porter, 1998) Εν, συνεχεία ο Porter ερμηνεύει τα clusters των επιχειρήσεων ως γεωγραφικές συγκεντρώσεις μεταξύ των διασυνδεδεμένων εταιρειών, των ειδικευμένων τροφοδοτών, των παρόχων υπηρεσιών, των εταιρειών συγγενών κλάδων, των σχετιζόμενων ιδρυμάτων, όπως για παράδειγμα πανεπιστήμια, κοινοποιημένοι οργανισμοί και εμπορικοί συνεταιρισμοί, και άλλων φορέων

που ανήκουν σε συγκεκριμένους τομείς και ενώ ανταγωνίζονται, ταυτόχρονα συνεργάζονται. (Porter, 1998)

Επεξηγηματικά, ο ανωτέρω ορισμός κατά Porter, ενέχει δύο κύρια στοιχεία. Πρώτον, οι εταιρείες ενός cluster συνδέονται μεταξύ τους κατά κάποιο τρόπο, δηλαδή τα clusters απαρτίζονται από διασυνδεδεμένες εταιρείες και σχετιζόμενα ιδρύματα που συνδέονται με ομοιότητες και συμπληρωματικότητες. Οι σύνδεσμοι αυτοί είναι κάθετοι, αλυσίδα αγορών και πωλήσεων, και οριζόντιοι, συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, η χρήση κοινών εισαγωγών, τεχνολογιών, εργατικού δυναμικού κλπ. Επιπλέον, οι πιο πολλοί από τους εν λόγω συνδέσμους, περιλαμβάνουν κοινωνικές σχέσεις ή δικτύωσεις που παρέχουν οφέλη στις εμπλεκόμενες εταιρείες. Το δεύτερο χαρακτηριστικό του ορισμού είναι αυτό της γεωγραφικής γειτνίασης: τα clusters είναι χωρικά τοποθετημένες συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων εταιρειών, με τη γειτνίαση αυτή να ενθαρρύνει το σχηματισμό δικτύων άμεσης και έμμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των, ενώ αυξάνει τα οφέλη προστιθέμενης αξίας από αυτά τα δίκτυα. (Bjorn, Cooke, & Ron, 2006) Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα συνοπτικό διάγραμμα, το οποίο αποσαφηνίζει τον ορισμό του Cluster Επιχειρήσεων, κατά Michael Porter.



Το cluster μπορεί να είναι οριζόντιο, όταν οι επιχειρήσεις που το αποτελούν ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή κάθετο, δηλαδή σε διαφορετικούς κλάδους της διαδικασίας

παραγωγής, δηλαδή ανήκουν στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις που μετέχουν στο cluster ονομάζονται «εταίροι» ή «κορμού» και μαζί με αυτές μετέχουν, και σκόπιμο είναι να μετέχουν, φορείς, όπως πανεπιστήμια, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ινστιτούτα, ερευνητικά κέντρα κλπ. Έχει ήδη αναφερθεί τα clusters διακρίνονται από τη γεωγραφική περιοχή, καθώς αυτό διευκολύνει την επικοινωνία, τις δια-μεταφορές και την αλληλεπίδραση, ωστόσο σε περιπτώσεις που η γεωγραφική απόσταση δεν επηρεάζει τις συναλλαγές των επιχειρήσεων, τότε το cluster απλώνεται σε μεγαλύτερη γεωγραφική κλίμακα. Έτσι, υπάρχουν συστάδες σε τοπικό, υπέρ-τοπικό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Συστάδες μπορεί ακόμα να αναπτυχθούν σε αστικό ή αγροτικό περιβάλλον. Λεπτομερέστερη περιγραφή των χαρακτηριστικών των cluster θα πραγματοποιηθεί στην παρακάτω υποενότητα. (Εθνικό Παρατηρητήριο, 2009) (Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας (ΥΠ.Α.Α.Ν.), 2012)

Γενικά, τα clusters υποστηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη προσφέροντας περιβάλλον ευνοϊκό για καινοτομία και επιχειρηματικότητα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Αυτό το γεγονός επιτρέπει την αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της διαφοροποίησης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλά από τα οφέλη του cluster γεννώνται με φυσικό τρόπο, χωρίς την ανάγκη δημόσιας παρέμβασης, χωρίς δηλαδή διάχυση της πληροφορίας είτε με μετακίνηση εργαζομένων από τη μία εταιρεία στην άλλη είτε με απόσπαση ιδεών<sup>4</sup> από τους επιχειρηματίες μέσα από μεγάλες εταιρείες ή ερευνητικά κέντρα. Το κόστος αναζήτησης εργαζομένων και κατάρτησης αυτών μειώνεται με την ύπαρξη του τοπικού εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν εσωτερικές οικονομίες κλίμακας πωλώντας εξειδικευμένες υπηρεσίες και πόσους στις μεγάλες τοπικές αγορές. Βέβαια, η δημόσια πολιτική μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο για την εμφάνιση και ανάπτυξη επιτυχημένων clusters. Για παράδειγμα, με τη στήριξη και διεξαγωγή προ-ανταγωνιστικών ερευνητικών συνεργασιών, την παροχή βασικών ή/και εξειδικευμένων υποδομών, τη διαμεδολάβηση για δημιουργία δικτύου, τη χρηματοδότηση γενικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και τη βοήθεια στο συντονισμό και

---

<sup>4</sup> Spin-off: απόσπαση εργασίας (τμήμα / μονάδα) και ίδρυση νέας ανεξάρτητης εταιρείας, συνήθως με διανομή μετοχών στους μετόχους της μητρικής. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

την κινητοποίηση των βασικών ενδιαφερόμενων μερών για το όραμα της ανάπτυξης του εκάστοτε cluster. (Potter & Miranda, 2009)

Από τη δημιουργία τους, τα clusters καθιερώθηκαν με τον όρο cluster model ή cluster concept, ωστόσο ο Porter προώθησε την ιδέα του cluster όχι μόνο ως μία αναλυτική έννοια αλλά και ως το απαραίτητο κλειδί σε κάθε επιχειρησιακή πολιτική. Έτσι, από τον ΟΟΣΑ ως και την Παγκόσμια Τράπεζα, τις εθνικές κυβερνήσεις (όπως Η.Β., Γαλλία, Γερμανία, Πορτογαλία, Νέα Ζηλανδία κ.α.), τους τοπικούς πράκτορες, τις τοπικές διοικήσεις (συμπεριλαμβανομένων και ορισμένων πολιτειών της Αμερικής), τους Policy-makers σε όλα τα επίπεδα προωθήθηκε η ιδέα του τοπικού συγκροτήματος επιχειρήσεων. Στην πορεία, το ενδιαφέρον για πολιτική cluster δεν περιορίστηκε μόνο στις ανεπτυγμένες, αλλά εξαπλώθηκε σε ένα μεγάλο εύρος αναπτυσσόμενων χωρών. (Doeringer & Terkla, 1996)

Προφανώς, τα clusters έγιναν παγκόσμια τάση και κατά την τελευταία 20ετία, υπάρχει ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον της τοπικής βιομηχανικής συγκέντρωσης και εξειδίκευσης, από τους οικονομολόγους και τους φορείς χάραξης πολιτικής. (Ron & Sunley, 2003)

### *2.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ CLUSTER*

Στη συνέχεια του ορισμού των επιχειρηματικών clusters, χρειάζεται να γνωρίζει κανείς ότι οι συστάδες αυτές έχουν ορισμένα συνήθως διακριτά χαρακτηριστικά. Συνοπτικά αναφέρονται τα εξής:

- i. γεωγραφική συγκέντρωση,
- ii. εξειδίκευση,
- iii. μεγάλο αριθμό και εύρος συμμετεχόντων και
- iv. χρόνο ζωής, με διάφορα στάδια.

Το clustering μπορεί να μετρηθεί από το πρίσμα ενός κλάδου ή μία τοποθεσίας ή και τα δύο. Ένας κλάδος θεωρείται σύμπλεγμα εάν οι εταιρείες και τα ιδρύματα αυτού τείνουν να συγκεντρώνονται σε λίγες τοποθεσίες, παρά να κατανέμονται σε διαφορετικά μέρη. Μία τοποθεσία που αποτελεί χώρο ενός συγκεντρωμένου κλάδου, μπορεί να

θεωρηθεί cluster. Αυτό δείχνει ότι η συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει συσσωρευτεί στο συγκεκριμένο τόπο αποκλείοντας άλλες πόλεις, δεδομένο που κατά κύριο λόγο αποτελεί απαίτηση για όλα τα clusters. Ωστόσο, ορισμένες φορές η γεωγραφική συγκέντρωση μίας δραστηριότητας δεν ομολογεί τίποτα για την εξάρτηση του συγκεκριμένου τόπου από την εν λόγω δραστηριότητα, ένας κλάδος για παράδειγμα μπορεί να είναι συγκεντρωμένος σε ορισμένα σημεία αλλά να μην αποτελεί σημαντικό κομμάτι της οικονομικής δραστηριότητάς των σημείων αυτών. Επιπλέον, είναι συχνό φαινόμενο να συσσωρεύονται οι κλάδοι σε συγκεκριμένες τοποθεσίες, χωρίς αυτό να τους καθιστά clusters. Εν συνεχεία, όπως έχει αναφερθεί ήδη στον ορισμό των clusters, διακρίνονται για τη γεωγραφική τους συγκέντρωση, καθώς η γειννίαση ενέχει πολλά οφέλη για τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί δομικό στοιχείο αλλά όχι απαραίτητη προϋπόθεση στη δημιουργία του cluster. Τα οφέλη της γειννίασης απαντώνται στην αμεσότερη διαθεσιμότητα των πόρων, το χαμηλότερο κόστος συναλλαγών, την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού, κεφαλαίων και τεχνολογικών πηγών και την αποτελεσματική στόχευση στην τοπική ζήτηση. Επίσης, με τη γειννίαση διευκολύνεται και η προσωπική επικοινωνία, που ιδίως στην ανταλλαγή γνώσεων είναι πολύ σημαντική.

Υπάρχουν τριών ειδών clusters στο κομμάτι της γεωγραφικής τοποθεσίας:

- γεωγραφικό cluster από επιχειρήσεις συχνά εντός συγκεκριμένου κλάδου και με ελάχιστους δεσμούς με άλλους κλάδους,
- γεωγραφικό cluster ομοειδών εταιρειών ενός κλάδου, που έχουν σχηματίσει κατά κάποιο τρόπο μία σύνδεση και
- ηλεκτρονικά ομαδοποιημένες εταιρείες, που δεν ανήκουν απαραίτητα στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Στο κομμάτι της εξειδίκευσης, τα clusters θεωρείται πως εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους τομείς, καθώς τα μέλη τους σχετίζονται με κάποια κεντρική δραστηριότητα, είτε αυτή είναι παραδοσιακή είτε καινοτόμα, και παράγουν από κοινού μία ολοκληρωμένη υπηρεσία/προϊόν υψηλής τεχνογνωσίας, που χωριστά το κάθε μέλος δε θα ήταν σε θέση να προσφέρει. Έτσι σχηματίζεται εξειδίκευση σε διάφορα τμήματα της αγοράς και την αγορά εργατικού δυναμικού και άλλων συμπληρωματικών υπηρεσιών.

Το τρίτο χαρακτηριστικό αναφέρεται στο μέγεθος των clusters, το οποίο και ποικίλει. Στη δημιουργία ενός cluster, πάντοτε απαιτείται μεγάλος αριθμός συμμετοχών και εύρος αυτών για να είναι «κρίσιμη η μάζα» και να διακρίνεται από την απαιτούμενη ετερογένεια. Η ευρεία συμμετοχή είναι το κλειδί για την επιτυχία οικονομιών κλίμακας. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή φορέων, όπως πανεπιστήμια και λοιπά που αναφέρθηκαν ανωτέρω, η αλληλεπίδραση και η συμπληρωματικότητα μεταξύ τους αποτελεί στοιχεία επιτυχίας του cluster. Τέλος, όσο πιο ευρύ είναι το φάσμα των συμμετεχόντων τόσο πιο μεγάλη και η πιθανότητα να επιτευχθεί η καινοτομία. (Porter, 1998) (Karlsson, 2008) (MacGregor & Hodgkinson, 2007)

Ένα ακόμη εξίσου βασικό χαρακτηριστικό του πλέγματος επιχειρήσεων είναι ο κύκλος ζωής του. Ο χρόνος ή διάρκεια ζωής ή αλλιώς κύκλος ζωής ενός cluster ποικίλει ανάλογα με τα υπόλοιπα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά του και ακολουθεί ορισμένα στάδια, αυτό της σύστασης, της ανάπτυξης, της λειτουργίας και του μετασχηματισμού. Από υπάρχουσες μελέτες περιπτώσεων επάνω στα clusters, συνάγεται με βεβαιότητα το συμπέρασμα ότι οι συστάδες ακολουθούν ένα είδος κύκλου ζωής με διαφορετικές φάσεις/στάδια εμφάνισης, ανάπτυξης και παρακμής που διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους. Με μία πρώτη ματιά, είναι προφανές ότι ο κύκλος ζωής του πλέγματος ακολουθεί τον κύκλο ζωής του αντίστοιχου κλάδου. Ωστόσο, εμπειρικά, οι επιχειρήσεις διαφορετικών πλεγμάτων αναπτύσσονται με διαφορετικό τρόπο παρότι μπορεί να ανήκουν στον ίδιο κύκλο ζωής μίας βιομηχανίας. Επιπλέον, η σύγκριση μεταξύ εταιρειών που ανήκουν σε cluster με άλλες που δεν ανήκουν, αλλά περιλαμβάνονται στην ίδια βιομηχανία, εξάγει το συμπέρασμα ότι οι clustered-εταιρείες ξεπερνούν σε απόδοση τις non-clustered-εταιρείες στην αρχή του κύκλου ζωής αλλά είναι χειρότερη η απόδοσή τους στο τέλος του κύκλου αυτού.

Συνοπτικά, τα στάδια που ακολουθεί ένα πλέγμα κατά τη διάρκεια ύπαρξής τους είναι η εμφάνιση, η ανάπτυξη, η παρακμή και η ανανέωση. Σε αντίθεση, μάλιστα, με τα στάδια που ακολουθεί η ζωή μίας βιομηχανίας, δηλαδή εμβρυϊκή, αναπτυσσόμενη και ώριμη μορφή. Κατά την εμφάνιση ενός πλέγματος, υπάρχουν μόνο λίγες επιχειρήσεις και η ετερογένεια αυξάνεται έντονα, καθώς κάθε νέα επιχείρηση μπαίνει σε νέους τεχνολογικούς τομείς του πλέγματος. Στην φάση της ανάπτυξης, η πορεία της τεχνολογίας είναι

περισσότερο επικεντρωμένη. Η ετερογένεια συρρικνώνεται μέχρι το cluster να ωριμάσει και να αποκτήσει συγκεκριμένο σχήμα. Ωστόσο, σε περίπτωση που το cluster έχει επικεντρώσει και στενεύσει πολύ τα όριά του, τότε χάνεται η ικανότητά του για ανανέωση και πέφτει στη φάση της ύφεσης. Η ετερογένεια των αρμοδιοτήτων που υπάρχει μέσα σε ένα cluster έχει θεμελιώδη σημασία για την ανάπτυξή του. Το πλέγμα πέφτει σε ύφεση, όταν δε διατηρείται πλέον η ετερογένειά του. Μπορεί, ωστόσο, να επανέλθει στον κύκλο ζωής τους όταν η ετερογένεια αυξηθεί και πάλι. Ως εκ τούτου, η φάση ανάπτυξης του πλέγματος δεν είναι μονόδρομος, αλλά συνήθως μία σταθερή κίνηση προς την αύξηση της ωριμότητάς του. Υποτίθεται, ότι η πορεία των πιο επιτυχημένων και καθιερωμένων στον κόσμο clusters έχει χαραχθεί εντός της φάσης συντήρησης, κατά την οποία επιτυγχάνεται συνεχής διατήρηση της ετερογένειας.

Αναλυτικότερα, το πρώτο στάδιο, αυτό της σύστασης, αφορά την εμφάνιση της ανάγκης για τη δημιουργία του cluster και την πραγματοποίηση των διαδικασιών για την σύστασή του. Οι ρίζες ενός cluster συχνά μπορεί να συναντούνται σε ιστορικές περιστάσεις αλλά το cluster ενδέχεται να προκύψει από ασυνήθιστη ή/και αυστηρή τοπική ζήτηση, από μία ή δύο καινοτόμες εταιρείες που διεγείρουν την ανάπτυξη πολλών ακόμη. Τέλος, μερικές φορές ένα τυχαίο γεγονός δημιουργεί έναν παράγοντα που με τη σειρά του ευνοεί την ανάπτυξη ενός cluster, αν και είναι σπάνιο φαινόμενο, ένα ευκαιριακό γεγονός να αποτελέσει τη μόνη εξήγηση για την ύπαρξη και ανάπτυξη ενός cluster, σε έναν τόπο.

Το στάδιο της ανάδυσης ή εμφάνισης ή σύστασης ενός πλέγματος είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς κι αυτό γιατί η αναδυόμενη συστάδα δεν αποτελεί συστάδα στην πραγματικότητα. Στην αρχή, ίσα-ίσα που υπάρχει χωροταξική συγκέντρωση εταιρειών ενός οικονομικού κλάδου, ενώ δεν υπάρχει ιδιαίτερο θεσμικό περιβάλλον για το cluster. Έτσι η αντίστοιχη οικονομική δραστηριότητα σε περιοχές μίας αναδυόμενης συστάδας σχεδόν δε μπορεί να διακριθεί από τις περιοχές χωρίς αναδυόμενη συστάδα, γι αυτό τελικά η εμφάνιση του πλέγματος δεν γίνεται αντιληπτή από όλους και συχνά περιγράφεται εκ των υστέρων. Στο αρχικό αυτό στάδιο, οι λίγες επιχειρήσεις του cluster είναι διάσπαρτες τεχνολογικά σε ευρύτερες περιοχές. Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το μελλοντικό τεχνολογικό προσανατολισμό του cluster, το σύμπλεγμα είναι πολύ ετερογενές λόγω του μικρού αριθμού των επιχειρήσεων. Η ανομοιογένεια αυτή

δημιουργεί προβλήματα στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μερών, ενώ δίκτυα και επιχειρηματικές σχέσεις πελάτη-προμηθευτή αναπτύσσονται μόνο σε τμήματα της αναδυόμενης συστάδας. Συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων παρατηρούνται διάσπαρτα, λόγω του υψηλού βαθμού μεταβλητότητας των λίγων αυτών εταιρειών. Γι αυτό το λόγο, οι συνεργίες μεταξύ των επιχειρήσεων και των επιστημονικών δομών είναι σχετικές, σε αυτό το στάδιο. Υπάρχουν, δύο στοιχεία στα οποία ξεχωρίζουν οι περιοχές με αναδυόμενες συστάδες και αυτές χωρίς συστάδες. Πρώτον, σε αυτές υπάρχει μία ή και περισσότερες εταιρείες που προσφέρουν διαρκές όραμα για νέες τεχνολογίες, τοπικά. Δεύτερον, συγκεκριμένες συνθήκες της τοποθεσίας, όπως πολιτική στήριξη ή επιστημονική βάση, τροφοδοτούν το πλέγμα και βοηθούν στη δημιουργία κρίσιμης μάζας.

Τελικά, η κατάληξη της φάσης σύστασης του πλέγματος έχει δύο πιθανά σενάρια, αυτό της μετάβασης σε ανάπτυξη του πλέγματος και αυτό που οδηγεί στην εξάλειψή του. Στην πρώτη περίπτωση συντελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να αξιοποιήσουν τις συνεργίες μεταξύ τους και να δημιουργήσουν δίκτυα. Στη δεύτερη περίπτωση η αναδυόμενη συστάδα χάνει την δυνατότητα λειτουργικότητας όταν συμβαίνει κάτι από τα εξής: δεν αξιοποιούνται οι συνεργίες ή/και εξαφανίζονται, όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε εντελώς διαφορετικές τεχνολογικές κατευθύνσεις και η τεχνολογική τους απόσταση αυξάνεται διαρκώς και όταν εξέρχονται οι επιχειρήσεις από το αναδυόμενο πλέγμα, γεγονός που αφήνει κενά στην ικανότητα για συνεργασία και ανταγωνιστικότητα εντός πλέγματος.

Από τη στιγμή του σχηματισμού του, ένας αυτοτροφοδοτούμενος τροχός πυροδοτεί την ανάπτυξή του, ιδίως όταν τα τοπικά ιδρύματα το υποστηρίζουν και ο τοπικός ανταγωνισμός είναι έντονος. Στη συνέχεια, όσο ένα cluster αναπτύσσεται, εξαπλώνεται και εδραιώνεται, τόσο πιο έντονη είναι η επιρροή σε κυβερνητικούς, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Η ανάπτυξή του αποτελεί πλέον ευκαιρία και ελκύει ταλαντούχους ανθρώπους, έτσι προσεγγίζουν οι επιχειρηματίες, το ίδιο και οι ιδιώτες με ιδέες και σχετικές δεξιότητες, που μάλιστα μετοικίζουν στην τοποθεσία του cluster. Αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό στη γέννηση του cluster είναι το γεγονός ότι γεννάται συνήθως σε μέρος όπου διασταυρώνονται και άλλα clusters, όπου ιδέες, ικανότητες και τεχνολογίες από διάφορους τομείς συγχωνεύονται, πυροδοτούν την καινοτομία και τη νέα επιχειρηματικότητα. Τα



clusters συνεχώς εξελίσσονται σε νεοσύστατες εταιρείες, αναπτύσσονται και μεταβάλλονται, το βέβαιο είναι ότι μπορούν να διατηρήσουν τη ζωντάνια τους στον ανταγωνισμό για αιώνες, μάλιστα τα περισσότερα επιτυχημένα clusters ευημέρησαν και ευημερούν τουλάχιστον για δεκαετίες. Ωστόσο, μπορεί να χάσουν μονάδες ανταγωνιστικότητας λόγω εξωτερικών ή/και εσωτερικών δυνάμεων. Η πιο συχνά εμφανιζόμενη εξωτερική δύναμη είναι οι τεχνολογικές ασυνέχειες, που είναι πιθανό με την εμφάνισή τους να εξαλείψουν μονομιάς πολλά πλεονεκτήματα του cluster, ταυτόχρονα, π.χ. ικανότητες εργαζομένων, τεχνολογική εξειδίκευση κλπ.

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, αυξάνεται έντονα η απασχόληση, λόγω των μετασχηματισμένων πλέον εταιρειών. Αυτό το στάδιο είναι ευδιάκριτο συγκριτικά με το προηγούμενο, αυτό της σύστασης. Οι εταιρείες που ήδη ήταν κατεστημένες αλλά και οι νεοσύστατες προσανατολίζονται στα κέντρα ανάπτυξης του πλέγματος, δεδομένο που περιορίζει τα όριά του και το καθιστά περισσότερο εστιασμένο. Ταυτόχρονα, η συνεχής ανάπτυξη δικτύων, απορρίπτει την πιθανότητα μεμονωμένων δικτύων. Εφόσον, αξιοποιηθούν σωστά αυτά τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται ολόένα και περισσότερο. Η ανάπτυξη του cluster δημιουργεί περιβάλλον θετικό για τις υπάρχουσες και νέες επιχειρήσεις.

Στο στάδιο ανάπτυξης καθορίζονται επίσης οι ακολουθούμενες στρατηγικές, οι στόχοι και οι δράσεις και ορίζεται διοίκηση. Εδώ εμφανίζεται και η ανάγκη για χρηματοδότηση, ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι του clustering, που όμως δεν αποτελεί αντικείμενο στην παρούσα μελέτη. Για να θεωρηθεί η ανάπτυξη του cluster επιτυχής, πρέπει να έχουν διασφαλιστεί:

- ✓ τήρηση εμπιστευτικότητας μεταξύ των συμμετεχόντων στο cluster,
- ✓ αποτελεσματική ροή πληροφορίας και γνώσης στα κανάλια του cluster και
- ✓ χρηματοδότηση.

Κατά την ανάπτυξη διαπιστώνονται δυνάμεις και αδυναμίες στο cluster, έτσι με επισκόπηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του παρακινούνται επιπλέον συνεργασίες, επιπλέον σύγκριση με άλλα cluster και η συνεχής προσπάθεια για την κοινωνική αποδοχή του. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης το σύμπλεγμα έχει πλέον διαμορφωθεί τοπικά. Το στάδιο αυτό φτάνει στο τέλος του όταν η ποσοτική ανάπτυξη των μερών του

συμπλέγματος προσαρμόσσει στην ανάπτυξη του υπόλοιπου αντίστοιχου κλάδου και το πλέγμα περνάει για έστω μικρό διάστημα στο στάδιο συντήρησης ή διατήρησης. Ο βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η αξιοποίηση της διαφορετικότητας και ο εστιασμένος προσανατολισμός του πλέγματος.

Αφού επέλθει η ανάπτυξη του οράματος του cluster, το επόμενο βήμα είναι η λειτουργία και διατήρησή του, η υλοποίηση των δραστηριοτήτων και η επίτευξη των στόχων που έχουν αρχικά τεθεί. Σε αυτό το στάδιο, απαιτείται η ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης. Οι δράσεις αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: αυτές που έχουν στόχο τη βελτίωση της δυναμικής του cluster και αυτές που έχουν στόχο τη βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργεί το cluster. Πιο αναλυτικά, το σχέδιο δράσης θα πρέπει, πέρα από το να προσδιορίσει ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν, να προδιαγράψει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, να αναγνωρίσει τους απαιτούμενους πόρους, να προσδιορίσει ποιοι από το cluster έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες για να μπορέσουν να εμπλακούν. Ειδικότερα, στο στάδιο αυτό γίνεται η ανάληψη της διοίκησης από ιδιώτες. Οι δημόσιοι φορείς αρχικά παίζουν τον πρώτο ρόλο στη δημιουργία του cluster, από την στιγμή όμως που αρχίζουν να συμμετέχουν επιχειρήσεις, τη διοίκηση αναλαμβάνει η ιδιωτική πρωτοβουλία. Έπειτα ακολουθεί ο σαφής καταμερισμός εργασιών για την υλοποίηση των ενεργειών που έχουν συμφωνηθεί από την ομάδα διοίκησης του cluster. Τις ενέργειες αυτές προτιμάται να αναλαμβάνουν περισσότεροι από έναν φορείς, προκειμένου να γίνεται ο σωστός καταμερισμός εργασιών και εξουσίας. Έτσι, το φορτίο επιμερίζεται για να υλοποιηθούν περισσότερες ενέργειες εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και οι φορείς να συνεργάζονται μεταξύ τους. Όταν το cluster αναπτύσσεται πλήρως δεν παύει να εξελίσσεται, γιατί οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις που το αποτελούν μετασχηματίζονται. Γι' αυτό το λόγο τα cluster πρέπει συνεχώς να επανεξετάζουν την στρατηγική που χρησιμοποιούν, προκειμένου να παραμείνουν ενημερωμένα και εάν είναι δυνατόν να καινοτομούν. Τελικά, το cluster μετασχηματίζεται σε μία νεοσύστατη εταιρεία που είναι γεωγραφικά ορισμένη και λειτουργεί για το συμφέρον των μελών της.

Το στάδιο κατά το οποίο συντηρείται το πλέγμα, μάλλον αποτελεί μία κατάσταση ισορροπίας, καθώς ούτε παρατηρείται μεγάλη ανάπτυξη αλλά ούτε και αξιοσημείωτη

μείωση του αριθμού των εταιρειών και των εργαζομένων. Παρ'όλα αυτά, η μετάβαση από την ανάπτυξη στην συντήρηση, μπορεί να συνοδευτεί από μείωση του αριθμού των εταιρειών. Τελικά, υπάρχουν δύο τρόποι να λήξει η φάση συντήρησης, ο πρώτος ακολουθεί τον κύκλο ζωής ενός πλέγματος και ο δεύτερος στέλνει το πλέγμα πίσω σε φάση εκ νέου ανάπτυξης. Στην πρώτη περίπτωση, η μείωση της ποικιλομορφίας και η υπερβολική εστίαση οδηγούν στην παρακμή του cluster, δηλαδή στο τελευταίο στάδιο ζωής του που θα περιγραφεί παρακάτω ενώ στη δεύτερη, η νέα μορφή ανάπτυξης ενδέχεται να προκύψει από επιπλέον ποικιλομορφία που συνοδεύεται από είσοδο νέων αγορών και επιχειρήσεων. Ωστόσο, η αλλοίωση και η ανανέωση της αναπτυξιακής πορείας συχνά πραγματοποιούνται λόγω σημαντικής κρίσης και συχνά ακολουθούνται από το στάδιο της παρακμής.

Το τελικό στάδιο του κύκλου ζωής ενός πλέγματος είναι η παρακμή ή ύφεση. Ένα παρακμάζων πλέγμα ορίζεται από την μείωση των εταιρειών και εργαζομένων, λόγω εξόδου των επιχειρήσεων, συγχωνεύσεων και εκλογικεύσεις<sup>5</sup>. Σε αυτό το στάδιο, ο βαθμός ίδρυσης νέων επιχειρήσεων είναι μηδαμινός. Η περιοχή που περιλαμβάνει το παρακμάζων πλέγμα διακρίνεται από κάποιο ισχυρό πλέγμα που αναλαμβάνει τις οικονομικές δραστηριότητες. Αυτή η μεροληψία, λειτουργεί πάνω σε συγκεκριμένες γνώσεις, υψηλή εξειδίκευση και εταιρείες που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες αγορές και τεχνολογίες. Οι αρμοδιότητες του cluster ακολουθεί την πτώση, συγκεντρώνονται σε λίγες μόνο εταιρείες. Παρά την πτώση όμως, η έντονη πίεση από την μεριά του ανταγωνισμού ενδέχεται να οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά καινοτομίας. Ωστόσο, ένα πλέγμα σε παρακμή έχει χάσει την ικανότητα διατήρησης της ποικιλομορφίας του, της διαρποράς των αρμοδιοτήτων, της προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αλλά και της δυνατότητας ανανέωσης και περαιτέρω ανάπτυξης.

Το τελικό αυτό στάδιο της ζωής του πλέγματος έχει τρία πιθανά σενάρια κατάληξης. Το πρώτο σενάριο είναι η συνεχής μείωση έως εξάλειψη του πλέγματος ενώ τα άλλα δύο σενάρια επαναφέρουν το πλέγμα σε στάδιο εκ νέου ανάπτυξης. Στη μία

---

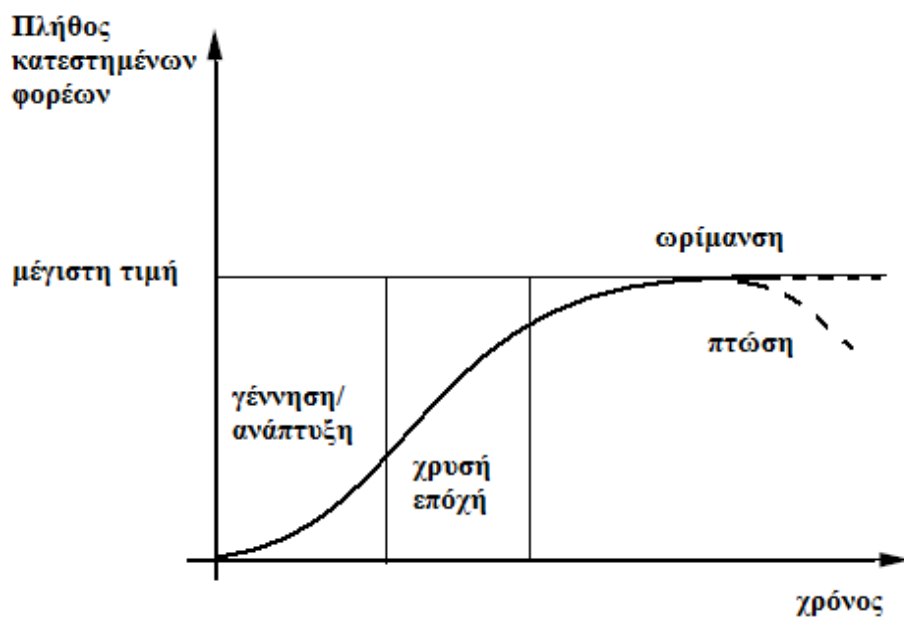
<sup>5</sup> Rationalization: Εκλογίκευση, ορθολογική οργάνωση των βιομηχανικών μονάδων, επιχειρήσεων κλπ. με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας. Περιορισμός ή διακοπή παραγωγής των μη κερδοφόρων προϊόντων/υπηρεσιών και συγκέντρωση των προσπαθειών στα επικερδή. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

περίπτωση συντελεί η εισαγωγή νέων διαφορετικών τεχνολογιών και στην άλλη περίπτωση ο προσανατολισμός σε διαφορετικό τομέα και οι διαρθρωτικές αλλαγές.

Μπορεί να είναι δύσκολο να αποδοθεί σε ποιο συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται ένα cluster, ιδίως όταν είναι σε μεταβατικό στάδιο. Το πλέγμα αποτελείται από διαφορετικούς πρωταγωνιστές που εξελίσσονται και αναπτύσσονται διαφορετικά και μόνο το άθροισμά τους αντιπροσωπεύει την ανάπτυξή του. Ωστόσο, αυτή η ετερογένεια ενοχοποιείται για το γεγονός ότι το πλέγμα δεν αναπτύσσεται ομοιόμορφα και ως σύνολο. Μέρη του πλέγματος ενδέχεται να παραμείνουν σε χαμηλότερο στάδιο ενώ άλλα να προηγούνται, αλλά θεωρείται ότι ως σύνολο μπαίνει σε νέο στάδιο ύστερα από μεταβατική φάση. (Εθνικό Παρατηρητήριο, 2009) (Porter, 1998) (Karlsson, 2008) (MacGregor & Hodgkinson, 2007) (Menzel & Fornahl, 2007)

Στο Σχήμα 3 φαίνεται η πορεία της ζωής ενός cluster, επεξηγώντας διαγραμματικά τα όσα εξηγήθηκαν νωρίτερα.

Σχήμα 3. Μοτίβο ανάπτυξης ενός cluster



Πηγή: (Karlsson, 2008)

### 2.1.1.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ & CLUSTER

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις που περιγράφουν τη δυναμική μίας βιομηχανίας κατά τα διάφορα στάδια της ανάπτυξής της. Η προσέγγιση του βιομηχανικού κύκλου ζωής εξηγεί τη βιομηχανική αλλαγή σε αναλογία με τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Όπως ένα προϊόν, έτσι και μία ολόκληρη βιομηχανία ακολουθεί κυκλικότητα κατά την ύπαρξη και ανάπτυξή της. Έχουν αναφερθεί 3 στάδια στον κύκλο ζωής μίας βιομηχανίας: εμβρυϊκό, αναπτυσσόμενο και ώριμο.

Κατά το πρώτο στάδιο, το διερευνητικό ή αλλιώς εμβρυϊκό, ο όγκος της αγοράς είναι μικρός, η αβεβαιότητα είναι μεγάλη, ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι σε πρωτόγονο στάδιο και ο μηχανολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται πιθανώς να μην είναι ο πιο κατάλληλος και εξειδικευμένος. Κατά το δεύτερο και ενδιάμεσο στάδιο, παρατηρείται αύξηση της παραγωγής σε υψηλότερο βαθμό, σταθεροποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος/υπηρεσίας, μείωση στην καινοτομία του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας και περισσότερη εξειδίκευση σε εργατικό δυναμικό και εξοπλισμό, αλλά και υποκατάσταση της εργασίας με μηχανήματα. Σε αυτό το στάδιο επιβραδύνεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων και γίνεται οικονομικό ζετίναγμα<sup>6</sup>. Το τρίτο και τελικό στάδιο, είναι το στάδιο της ωρίμανσης και ανταποκρίνεται πλέον σε μία ώριμη αγορά. Σε αυτό παρατηρείται χαμηλή αύξηση της παραγωγής, περαιτέρω μείωση της εισόδου νέων επιχειρήσεων, σταθεροποίηση των μεριδίων αγοράς, λιγότερο αξιοσημείωτες καινοτομίες, ενώ οι τεχνικές διαχείρισης, μάρκετινγκ και κατασκευής γίνονται εκλεπτυσμένες.

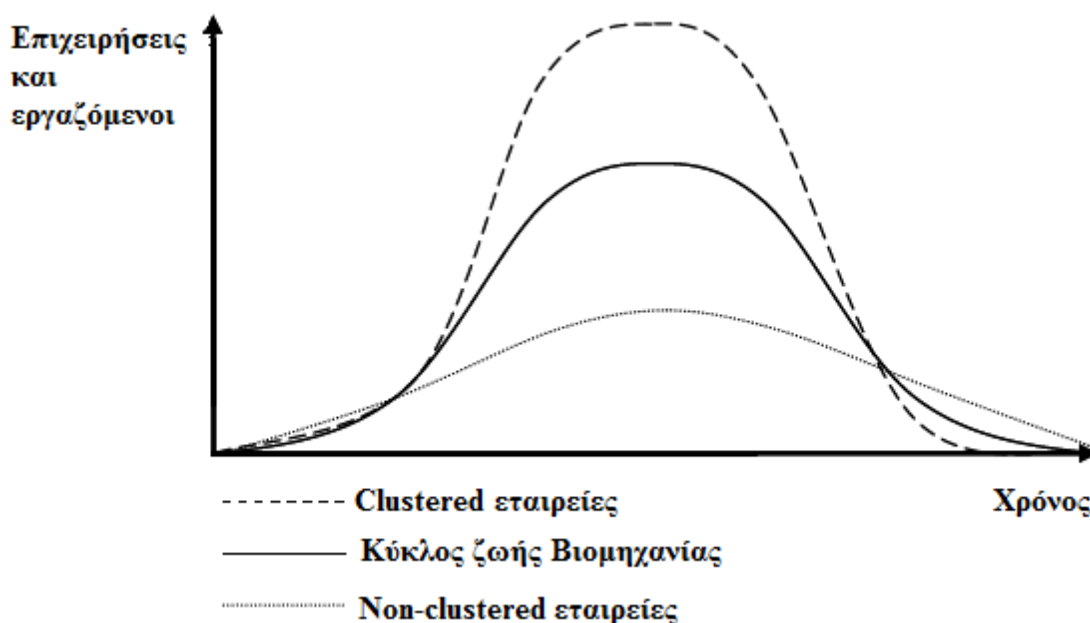
Σε αυτή την προσέγγιση του κύκλου ζωής των βιομηχανιών, κατά το εμβρυϊκό στάδιο υπάρχουν ολιγάριθμες επιχειρήσεις και εργαζόμενοι, διαρκώς αυξανόμενος αριθμός αυτών κατά το μεσαίο στάδιο και ξανά μειούμενος στο ώριμο στάδιο. Ωστόσο, ούτε η ηλικία, ούτε η ποσότητα των επιχειρήσεων και των εργαζομένων μπορούν να περιγράψουν επαρκώς την ανάπτυξη μίας βιομηχανίας.

---

<sup>6</sup> Shake-out: οικονομικό ζετίναγμα, συνθήκες που εξαναγκάζουν τις ασθενέστερες και μη αποτελεσματικές οικονομικές μονάδες να διακόψουν τη λειτουργία τους. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

Η ανάπτυξη ενός cluster μοιάζει σε πολλά σημεία στον κύκλο ζωής μίας βιομηχανίας, όπως αναφέρθηκε. Κατά κανόνα, το στάδιο περιγράφεται από την ηλικία και την ανάπτυξη του πλέγματος σε αναλογία με τον κύκλο ζωής της βιομηχανίας.

Σχήμα 4. Clustered & Non-clustered εταιρείες κατά τον κύκλο ζωής μίας βιομηχανίας



Πηγή: (Menzel & Fornahl, 2007, σελ.10)

Το παραπάνω διάγραμμα (Σχήμα 4) περιγράφει τη διαφορά μεταξύ ανάπτυξης των clustered και των non-clustered εταιρειών κατά τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής μίας βιομηχανίας. Το σχήμα αποκαλύπτει ότι η δυναμική του πλέγματος λειτουργεί θετικά σε δύο μόνο σημεία, πρώτον, μετά την εμφάνιση, όπου υπάρχει επαρκής αριθμός επιχειρήσεων ώστε να επιτυγχάνεται κρίσιμη μάζα και να ενεργοποιείται η δυναμική του cluster και δεύτερον, όταν η δυναμική παύει να λειτουργεί ή έχει αρνητική επίδραση στις επιχειρήσεις που το αποτελούν, γεγονός που οδηγεί σε σχετική μείωση συγκριτικά με τον κλάδο. Επομένως, υπάρχει ένα εγγενές συστατικό του πλέγματος που έχει επίδραση στην ανάπτυξη και παρακμή του, ανεξαρτήτως του κύκλου ζωής του συγκεκριμένου κλάδου. Η φάση ανάπτυξης, τόσο του κλάδου όσο και του πλέγματος συνδέεται με την ποικιλομορφία

και ετερογένεια της γνώσης. Ωστόσο, η ποικιλομορφία χρησιμεύει αλλιώς για το πλέγμα και αλλιώς για τον κλάδο. Τέλος, ο διακριτικό παράγοντας είναι η διαφορετική αξιοποίηση των ικανοτήτων μεταξύ clustered και non-clustered εταιρειών. (Menzel & Fornahl, 2007)

### 2.1.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΤΟΥ CLUSTER

Συνήθως οι μελέτες των clusters βασίζονται στην υπόθεση ότι οι συσπειρώσεις επιχειρήσεων συνδέονται με την συγκέντρωση δραστηριότητας σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία. Υπάρχουν κι άλλες πιθανές έννοιες για τις συσπειρώσεις αλλά αυτή είναι μία ερμηνεία η οποία γίνεται συχνά κατανοητή, παρότι σαφώς απαιτείται περαιτέρω επεξήγηση ως προς τις γνώσεις που χρειάζονται για να προσδιοριστεί το αν υπάρχει συσπείρωση ή κάποια μικρότερη μορφή συγκέντρωσης. Στον παρόν, δεν αποσκοπείται η προώθηση ενός συγκεκριμένου ορισμού των συσπειρώσεων, αλλά σκοπός είναι να εξεταστεί η πρόταση ότι υπάρχει σαφές πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε στενή εγγύτητα με άλλες επιχειρήσεις της ίδιας ειδίκευσης και συνδέονται μέσω συνδέσμων αγοραστή - προμηθευτή ή μέσω της χρήσης κοινών εισροών. Πρόκειται για μία σημαντική ερμηνεία των συσπειρώσεων, διότι εφιστά την προσοχή της πολιτικής γραμμής στην προώθηση της τοπικής οικονομικής ειδίκευσης. Περιορίζει τη συζήτηση συγκριτικά με όλους τους τρόπους με τους οποίους μία συσπείρωση μπορεί να θεωρηθεί ως υπαρκτή αλλά εξακολουθεί να είναι μία προβληματική ερμηνεία προς εξέταση, λόγω του ότι δεν υπάρχουν συμφωνημένοι βασικοί κανόνες οι οποίοι να καθορίζουν το πότε υπάρχει μία συσπείρωση και πότε δεν υπάρχει. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιείται η έννοια Συσπείρωση – Cluster. Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικές αντιλήψεις ως προς το τι συνεπάγεται το ενδιαφέρον για τις συσπειρώσεις. Οι ακόλουθες κατηγορίες δεν είναι αυστηρές αλλά στη βάση οποιασδήποτε συζήτησης συνήθως κυριαρχεί μία από αυτές τις αντιλήψεις:

- Η συσπείρωση ως μία σχετική κατάσταση: στο πιο απλό επίπεδο, ως συσπείρωση μπορεί απλώς να θεωρηθεί μία τοποθεσία στην οποία παρατηρείται μία σχετικά ειδικευμένη οικονομία ή στην οποία υπάρχει σχετικά υψηλή συγκέντρωση μίας συγκεκριμένης βιομηχανίας ή και τα δύο. Υπάρχουν πολλές μελέτες οι οποίες υιοθετούν

αυτήν την προσέγγιση και απλώς κατατάσσουν τις τοποθεσίες ανάλογα με τις διάφορες βαθμίδες οικονομικής συγκέντρωσης ή διαφοροποίησης και τις τοποθετούν στην κορυφή (ή στο κάτω μέρος) ως συσπειρώσεις. Η προσέγγιση αυτή έχει υιοθετηθεί από τους οικονομολόγους και έχει εφαρμοστεί στην προσπάθεια καθορισμού του αν οι σχετικά εξειδικευμένες πόλεις ξεπερνούν σε επιδόσεις τις σχετικά διαφοροποιημένες. Οι ερευνητές που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση ενδέχεται να μην ενδιαφερθούν τόσο για τον περιορισμό της αναζήτησης για ειδίκευση σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Αν υπάρχουν επιπτώσεις εξαιτίας της ειδίκευσης, το σκεπτικό είναι ότι πρέπει να αναγνωριστούν σε κάθε κλίμακα.

- Οι συσπειρώσεις ως κατάσταση μίας συγκεκριμένης τοποθεσίας: σύμφωνα με την αντίληψη αυτή οι συσπειρώσεις θεωρούνται μία ευδιάκριτη βιομηχανική γεωγραφική ομάδα η οποία έχει την ικανότητα να αποκτά πλεονέκτημα έναντι άλλων ομάδων οικονομικής δραστηριότητας. Από αυτήν τη σκοπιά δημιουργείται η ανάγκη να οριστούν οι συγκεκριμένες παράμετροι μίας συσπείρωσης ή έστω ο προσδιορισμός κάποιων ελάχιστων απαιτήσεων. Η αξία ενός σχετικού δείκτη βρίσκεται υπό αμφισβήτηση, εν μέρει γιατί και η πιο εξειδικευμένη τοποθεσία ενδέχεται να μην μπορεί να θεωρηθεί συσπείρωση, αν δεν παρατηρείται υπέρβαση ενός ορίου. Ομοίως, μία χαμηλή κατάταξη μπορεί να παραβλέψει συσπειρώσεις οι οποίες υπάρχουν σε μία πιο λεπτή γεωγραφική κλίμακα από αυτήν που χρησιμοποιήθηκε για την κατάταξη. Η ελάχιστη απαίτηση για μία συσπείρωση είναι μία κλίμακα η οποία έχει την προοπτική να προσφέρει πλεονεκτήματα σε σχέση με πιο απομονωμένες εταιρείες. Η μέγιστη απαίτηση είναι μία κλίμακα η οποία καθιστά δυνατή την προσέλκυση πόρων οι οποίοι βοηθούν τις εταιρείες στην αποτελεσματική παραγωγή και μπορούν να βοηθήσουν τις ατομικές επιχειρήσεις να βελτιστοποιήσουν τις ατομικές δραστηριότητές τους. Η μετάφραση αυτού του εύρους σε συσπειρώσεις οι οποίες μπορούν να χαρτογραφηθούν εξακολουθεί να είναι μία πρόκληση, παρότι οι αξιολογήσεις των ανθρώπων σχετικά με την ακρίβεια που πρέπει να επιδιωχθεί ποικίλουν. Ομοίως, ενώ ορισμένοι υποστηρίζουν ότι πρέπει να συνεχιστεί η αναζήτηση στοιχείων που να αποδεικνύουν την ύπαρξη πλεονεκτήματος των συσπειρώσεων έναντι άλλων μοντέλων τοποθεσίας, άλλοι είναι πεπεισμένοι ότι υπάρχουν ήδη αρκετά στοιχεία τα οποία επιβεβαιώνουν το πλεονέκτημα αυτό.



- Οι συσπειρώσεις ως μία οικονομία υψηλών επιδόσεων: η συσπείρωση είναι μία τοποθεσία στην οποία οι εταιρείες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους σε διάφορες μορφές αλληλεξάρτησης. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το μερίδιο της αγοράς, εργαζόμενους και πόρους, πολύ πιο σθεναρά από αυτές που βρίσκονται εκτός της συσπείρωσης. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις βασίζονται η μία στην άλλη. Μέσω της συλλογικής παρουσίας τους και της προθυμίας τους να συνεργαστούν μεταξύ τους, οι πληροφορίες, δεξιότητες και γνώσεις στον συγκεκριμένο τομέα τους ξεπερνούν τη νόρμα. Καθώς οι συσπειρώσεις αναπτύσσονται, ξεκινούν να αλληλοεπιδρούν με τις κοινωνίες εντός των οποίων βρίσκονται. Τα τοπικά πανεπιστημιακά ιδρύματα και οι εξειδικευμένες επαγγελματικές οργανώσεις συμμετέχουν στην παροχή εξειδικευμένης κατάρτισης και τεχνικής έρευνας. Η κρίσιμη μάζα εμπειρογνωμοσύνης καθιστά μία συσπείρωση πιο σημαντική από το σύνολό των μερών που την αποτελούν και ακόμα περισσότερο σημαντική από μία απλή συγκέντρωση δραστηριότητας. Ενώ η προαναφερθείσα προσέγγιση έρχεται αντιμέτωπη με την ανάγκη καθορισμού των ορίων των συσπειρώσεων, όταν οι συσπειρώσεις θεωρούνται οικονομίες υψηλών επιδόσεων τα όρια απλώς καθορίζονται από την περιοχή που έχει καταληφθεί από τις επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης.

- Οι συσπειρώσεις ως στρατηγική έρευνας: το ενδιαφέρον αυτό για τις συσπειρώσεις υποδηλώνει περισσότερο μία προσέγγιση για την κατανόηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και όχι ενδιαφέρον για μία συγκεκριμένη μορφή οικονομικής γεωγραφίας. Οι συσπειρώσεις μπορούν να υπάρχουν σε κάθε γεωγραφική κλίμακα, από μία πόλη μέχρι μία χώρα συνολικά ή ακόμα και σε μία ομάδα από γειτονικές χώρες. Οι συσπειρώσεις ποικίλουν ως προς την κατάσταση ανάπτυξης, την σύνθεσή τους και τα γεωγραφικά όρια. Ο καθορισμός των συσπειρώσεων και ο σχεδιασμός των ορίων τους είναι μία δημιουργική διαδικασία που ενοποιείται μόνο από την αντιληπτή σημασία της εξέτασης ομάδων αλληλεξαρτώμενων επιχειρήσεων και όχι ατομικών επιχειρήσεων ή ξεχωριστών βιομηχανιών. Το ενδιαφέρον για τις συσπειρώσεις είναι πρώτα από όλα ενδιαφέρον για έναν τρόπο ανάλυσης του βιομηχανικού τοπίου, ώστε να αποκαλυφθούν οι σύνδεσμοι μεταξύ των επιχειρήσεων και μεταξύ των επιχειρήσεων και των υποστηρικτικών θεσμών. Οι αλληλεξαρτήσεις δεν περιορίζονται στις επίσημες συνδέσεις συναλλαγών και έτσι αποκαλύπτονται μόνο μερικώς μέσω των συνδέσμων αγοραστή -

προμηθευτή. Άλλες μορφές αλληλεξάρτησης, όπως η κοινή ανάγκη για αγορά εργασίας ή για κοινούς τοπικούς θεσμούς που αφορούν την επιχείρηση, μπορούν να φανούν από την τάση που έχουν δύο δραστηριότητες να εντοπίζονται η μία κοντά στην άλλη συνήθως. Οι συσπειρώσεις μπορούν να λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο σε μία συγκεκριμένη περιοχή εντός μίας εθνικής οικονομίας και η κοντινή γεωγραφική τους εγγύτητα μπορεί να ενισχύσει μία συσπείρωση υψηλής απόδοσης αλλά αυτό θα εξαρτηθεί από τη μορφή που θα πάρουν οι αλληλεξαρτήσεις.

Ορισμένες από τις ανωτέρω αντιλήψεις αμφισβητούνται, ιδιαίτερα η δεύτερη που θεωρεί το cluster ως μία οικονομική δραστηριότητα που ξεπερνά τις υπόλοιπες. Η τελευταία προσέγγιση ως στρατηγική, έχει ιδιαίτερη αξία από μόνη της, ως αποκάλυψη μερικών από τις διασυνδέσεις μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικές βιομηχανίες. Η γειτνίαση προϋποθέτει μερικά κοινά στοιχεία εξάρτησης μεταξύ των επιχειρήσεων, ωστόσο μόνο με έρευνα των clusters μπορεί να προσδιοριστεί η σημασία αυτών. Πέρα από την προβολή των clusters ως μία συγκεκριμένη κατάσταση γεωγραφικής τοποθεσίας, δεν υπάρχει σκοπός προβολής ενός συγκεκριμένου ορισμού. Τελικά, το πλέγμα των επιχειρήσεων μπορεί να έχει δημιουργηθεί από την ανάγκη των αδυνάτων, από κάποια ιστορική περίσταση, από υπολειμματικές δραστηριότητες που συγκεντρώνονται σε λίγους και δυνατούς παίχτες, από τάση υποταγής σε αρχηγική εταιρεία λόγω φόβου αποτυχίας ή από την κοινή επιθυμία για τοποθέτηση κοντά σε εγκαταστάσεις ή/και αγορές. Η ποικιλομορφία αυτή είναι εμφανής όταν κάποιος εξετάσει υπάρχοντα clusters σε αναπτυσσόμενες ιδίως χώρες. (Perry, 2005)

### *2.1.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ CLUSTER*

✓ **Ισχυρή συνεργασία.** Σε όλα τα επιτυχημένα cluster, υπήρξε μία δυνατή ομάδα επιχειρήσεων, φημισμένα πανεπιστήμια και κορυφαία ερευνητικά κέντρα που ενώνοντας τις δυνάμεις τους για να συν-παράγουν καινοτομία. Η ισχυρή συνεργασία είναι κλειδί για επιτυχημένη καινοτομία και ιδιαίτερα οι συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων, ερευνητικών

κέντρων και εταιρειών στη μορφή νεοϊδρυόμενων και SMEs<sup>7</sup>. Τέτοιου τύπου συνεργασίες συχνά ενισχύονται από φορείς και δίκτυα εκτός cluster που λειτουργούν ως μεσίτες. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των παιχτών στο cluster μπορεί να μεγεθυνθεί με την ανάπτυξη πολιτικής για την προώθηση τοπικών δικτύων και την ανάπτυξη της εφοδιαστικής αλυσίδας.

✓ Η εμπορευματοποίηση της έρευνας. Ο προσδιορισμός της σωστής αγοράς για καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για το spin-off. Ωστόσο, δεν είναι απλή διαδικασία και πολλές φορές υποτιμάται. Επεξηγηματικά, δεν έχουν γίνει πολλές προσπάθειες διδαχής των μαθητών ή προτροπής των ερευνητών για εμπορική αξιοποίηση των ερευνητικών τους αποτελεσμάτων με σκοπό το κέρδος. Επιπλέον, η αναγνώριση της αγοράς είναι κλειδί για την προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτών σε τομείς υψηλής τεχνολογίας και για την εξασφάλιση των κεφαλαίων για τη δημιουργία του cluster, ιδίως καινοτομικών επιχειρηματικών κεφαλαίων<sup>8</sup>.

✓ Κρίσιμη μάζα ανθρώπινου δυναμικού. Μία ομάδα ταλαντούχων ατόμων είναι η βάση για το σχηματισμό και την ανάπτυξη ενός cluster. Ως εκ τούτου, η παρεχόμενη εκπαίδευση και οι απαιτήσεις του cluster θα πρέπει να αντιστοιχίζονται έτσι ώστε να αποφεύγεται έλλειψη εξειδίκευσης και επομένως φυγή κεφαλαίων<sup>9</sup> και της τεχνογνωσίας<sup>10</sup>. Η διαθεσιμότητα καταρτισμένων ατόμων σε διάφορα επίπεδα πρέπει να προβλέπεται και να εξασφαλίζεται, έτσι ώστε το cluster να μπορεί να εξελιχθεί ταυτόχρονα με τις καινοτομίες. Χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για την προσέλκυση ικανών εργαζομένων.

✓ Ενίσχυση δεξιοτήτων. Η προσαρμοστικότητα των clusters στις αλλαγές στις τεχνολογικές και ανταγωνιστικές συνθήκες δεν πρέπει να υπονομεύεται. Οι τοπικοί φορείς που εμπλέκονται στο διεθνή ανταγωνισμό πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν στις εξελίξεις των αγορών. Όσο περισσότερες οι δεξιότητες τόσο πιο μεγάλη η προσαρμοστικότητα στις μεταβολές. Επιπλέον, είναι σημαντικό προσαρμόζεται η

---

<sup>7</sup> SMEs: small and midsize enterprises, μικρομεσαίες επιχειρήσεις. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

<sup>8</sup> Venture capital: επιχειρηματικά κεφάλαια

<sup>9</sup> Flight of financial capital: έξοδος κεφαλαίων εκτός χώρας, φυγή κεφαλαίων

<sup>10</sup> Know-how: τεχνογνωσία

κατάρτιση σε νέους τομείς ζήτησης. Πολλά cluster διεθνώς θέσπισαν ειδικά προγράμματα κατάρτισης για να καλύψουν αναδυόμενους τομείς.

✓ **Ισχυρή δέσμευση του δημόσιου τομέα.** Το δημόσιο έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση και ανάπτυξη των clusters ανά τον κόσμο, ανεξαρτήτων της φύσης του cluster. Για την διαχρονική ανταγωνιστικότητα ενός cluster, θα πρέπει ο δημόσιος τομέας να βοηθάει στην προώθηση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής και να δίνει το πράσινο φως στις επενδύσεις σε υποδομές και δημόσιες παροχές, όπως οι μεταφορές, η στέγαση, τα σχολεία κλπ. ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των clusters.

✓ **Ισχυρές συνεργασίες και ηγεσία.** Η ισχυρή συνεργασία και η σαφής ηγεσία είναι ουσιώδεις παράγοντες στην επιτυχία ενός cluster. Συμπράξεις μεταξύ δημόσιων φορέων είναι το κλειδί για την εξασφάλιση μίας συντονισμένης στρατηγική ανάπτυξης ενός cluster. Επίσης, οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα έχουν ζωτική σημασία για τη διασφάλιση ότι οι ακολουθούμενες πολιτικές είναι επαρκείς και οι ανάγκες του cluster ικανοποιούνται. Τέλος, οι εταιρικές σχέσεις και οι σχέσεις μεταξύ ερευνητικού και βιομηχανικού τομέα είναι εξίσου σημαντικές για πρωτοβουλίες έρευνας και κατάρτισης, καθώς και μεταφορά γνώσεων μέσα στο cluster.

✓ **Υψηλή ποιότητα ζωής.** Το επίπεδο ζωής παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση, την ανανέωση και την ανάπτυξη μαζών ταλαντούχων ανθρώπων στα clusters. Τα κοινωνικά δίκτυα, οι ανθρωποκεντρικές υπηρεσίες, διαδικασίες με λίγη ή καθόλου γραφειοκρατία και οι καλές υποδομές είναι μερικοί παράγοντες με θετικό αντίκτυπο στην προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπων υψηλών δεξιοτήτων σε μία δεδομένη τοποθεσία.

✓ **Κοινωνικό κεφάλαιο<sup>11</sup>.** Τελικός αλλά εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι το κοινωνικό κεφάλαιο, άυλο περιουσιακό στοιχείο όλων των clusters, που με βεβαιότητα συμβάλει στην επιτυχία τους. Καμία καινοτομία δε μπορεί να λάβει χώρα σε εχθρικό περιβάλλον, επομένως είναι σημαντική η ενθάρρυνση της δημιουργίας και ενίσχυσης δικτύων εμπιστοσύνης και ανταλλαγής. (Potter & Miranda, 2009)

---

<sup>11</sup> Social capital: κοινωνικό κεφάλαιο, το σύνολο της κοινωνικής υποδομής μίας χώρας, όπως ιδρύματα, σύλλογοι, σωματεία, μορφωτικοί σύλλογοι, θρησκευτικές / αθλητικές οργανώσεις κ.α.

✓ Στα κριτήρια επιτυχίας προστίθεται και ένα μοντέλο που δηλώνει ότι η ανταγωνιστική επιτυχία ενός cluster είναι συνάρτηση της αλληλεπίδρασης, του οικισμού και φορέων πολιτικής. Το παρακάτω σχήμα (βλ. Σχήμα 5) δείχνει το μοντέλο αυτό.

Σχήμα 5. Success criterion model.

$$\text{Competitive success} = f(\text{Interaction, Agglomeration, Policy institutions})$$

Πηγή: (Bjom, et al., 2006)

#### 2.1.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ CLUSTER

Όπως υπάρχουν οι προαναφερθέντες παράγοντες που βοηθούν στην ανάπτυξη, τη διατήρηση και την επιτυχή ενεργή δραστηριότητα ενός cluster, κατά τον ίδιο τρόπο υπάρχουν δεδομένα που η ύπαρξή τους αναχαιτίζει την ανάπτυξή του.

✓ Η ανυπαρξία κινήτρων για έρευνα και το ασθενές επιχειρηματικό κλίμα επιβραδύνουν την ανάπτυξη των clusters. Ιδιαίτερα όταν δεν γίνονται συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα ή όταν δεν διαχέονται τα ερευνητικά αποτελέσματα λόγω δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας η ανάπτυξη δυσχεραίνει περισσότερο.

✓ Η ασθενής συμμετοχή των μικρών επιχειρήσεων στα cluster είναι συχνό φαινόμενο. Τα clusters συχνά δεν ενσωματώνουν τις μικρές επιχειρήσεις ή/και αυτές παραδοσιακών κλάδων στις δραστηριότητες έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας κι έτσι αυτές μένουν εκτός της στήριξης του cluster. Ωστόσο η καινοτομία σε τέτοιες μικρές ή/και παραδοσιακών κλάδων επιχειρήσεις θα μπορούσε να ενισχυθεί μέσα από τη συμμετοχή στο cluster.

- ✓ Έλλειψη κεφαλαίων εκκίνησης<sup>12</sup>. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αποτελεί ένα πολύ κοινό εμπόδιο στις φάσεις έναρξης και ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι το εν λόγω πρόβλημα πιθανόν εξασθενεί από περιοχή σε περιοχή, η ανάγκη για δημόσια υποστήριξη παραμένει.
- ✓ Έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Σε ορισμένα cluster εμφανίζεται το συγκεκριμένο εμπόδιο με αποτέλεσμα αντί να υπάρχει πολύ υψηλή εξειδίκευση, υπάρχει απλώς υψηλή, μέτρια ή χαμηλή. Η ανάπτυξη των clusters και η ραγδαία εξέλιξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων τους, δημιουργούν συνεχές πρόβλημα στη διαρκή ανανέωση και ενημέρωση των δεξιοτήτων που χρειάζονται. Επομένως, είναι χρήσιμη η συνεργασία των ιδρυμάτων και εκπαιδευτών με τις εταιρείες ώστε να αναβαθμίζεται και να ενημερώνεται το εργατικό δυναμικό στις απαιτούμενες ανάγκες.
- ✓ Κοινωνικά προβλήματα. Προβλήματα κοινωνικής συνοχής ή/και κοινωνικής συμμόρφησης στέγασης, γης και μεταφορών ενδέχεται να δημιουργηθούν ή να επιδεινωθούν μέσα από την ανάπτυξη των clusters. Το πρώτο πρόβλημα αφορά κυρίως τη συνεχή ζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού, ενώ έχει μικρή επίπτωση στην ανειδίκευτη ή χαμηλής ειδίκευσης εργαζομένων. Το δεύτερο πρόβλημα, δε, επηρεάζει έντονα του κατοίκους της εκάστοτε περιοχής. Επιπλέον, ένα ακόμη πρόβλημα που εμφανίζεται είναι σε περιοχές που υπάρχουν περιορισμοί στην έρευνα λόγω κοινωνικών/ηθικών φραγμάτων που τίθενται. Εκ του αποτελέσματος, δημιουργούνται λόμπι που αντιτίθενται στα clusters και στην ανάπτυξη των clusters. Αυτό το ζήτημα, δε μπορεί να παραλείπεται ως ασήμαντο, αλλά να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να αντιμετωπίζεται ταχύτατα, ώστε να αποφεύγεται η εξάπλωση του φαινομένου και η υπονόμηση της επέκτασης και ανάπτυξης του cluster. Όσο πιο καλά γίνεται η επικοινωνία του cluster προς τα έξω τόσο πιο γρήγορη και εύκολη η αντιμετώπιση του προβλήματος.
- ✓ Ο κακός συντονισμός των ακολουθούμενων πολιτικών. Συνηθέστερα υπάρχουν πολλοί εμπλεκόμενοι δημόσιοι τοπικοί φορείς, στις διάφορες πτυχές δημιουργίας και ανάπτυξης ενός cluster, που συχνά δε συντονίζονται επαρκώς ή καθόλου. Ύστερα στους τοπικούς φορείς προστίθενται και εθνικοί φορείς από διάφορα υπουργεία με ποικίλα

---

<sup>12</sup> Seed capital: κεφάλαιο σποράς, κεφάλαιο εκκίνησης νέας δραστηριότητας (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

προγράμματα και προτεινόμενες πολιτικές. Μόνο εάν όλοι αυτοί οι φορείς καταφέρουν να συνεργαστούν και να συντονίσουν τις προτάσεις τους πιο αποτελεσματικά, θα επιτυγχάνεται καλύτερα η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του cluster. Μία λύση είναι να αναπτύσσονται στρατηγικές τοπικά, ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση.

## 2.2 CLUSTER ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Η πρόσφατη συνεχώς αυξανόμενη διακίνηση αγαθών, πληροφοριών και τεχνολογίας, παγκοσμίως, έχει οδηγήσει στην τάση να βλέπει κανείς την γεωγραφία ως ασήμαντο κομμάτι στο ζήτημα του ανταγωνισμού. Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το ρόλο της τοποθεσίας<sup>13</sup> στην παγκόσμια οικονομία. Λογικά, οι πιο ανοιχτές παγκόσμιες αγορές και η γρηγορότερη μεταφορά και επικοινωνία θα έπρεπε να μειώνουν το ρόλο της τοποθεσίας στον ανταγωνισμό. Εξάλλου, ότι μπορεί να τροφοδοτηθεί αποτελεσματικά εξ' αποστάσεως μέσω των παγκόσμιων αγορών και των εταιρικών δικτύων είναι διαθέσιμο σε κάθε εταιρεία κι επομένως πρακτικά εκμηδενίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από τη δεκαετία του '90 κι έπειτα, ο οικονομικός χάρτης κατακλύστηκε από τον όρο cluster, που όπως το χαρακτηρίζει ο Porter, είναι κρίσιμες μάζες – μαζεμένες σε ένα μέρος – ασυνήθιστης ανταγωνιστικής επιτυχίας, που ανήκουν σε συγκεκριμένους τομείς.

Από η μία πλευρά, υποστηρίζεται η άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση καθιστά την τοποθεσία ασήμαντη για την οικονομική δραστηριότητα. Από την άλλη πλευρά, υιοθετείται η ιδέα πως η παγκοσμιοποίηση αυξάνει παρά ελαττώνει τη σημασία της τοποθεσίας, δηλαδή προωθεί την περιφερειακή οικονομική ιδιαιτερότητα. Ταυτόχρονα, οι περιφερειακές οικονομίες αποτελούν εξέχουσες εστίες δημιουργίας πλούτου και παγκόσμιου εμπορίου πολύ περισσότερο από ότι οι εθνικές. (Ron & Sunley, 2003) Στην παγκόσμια οικονομία, που κατακλύζεται από γρήγορες μεταφορές, ταχύτατες επικοινωνίες και προσβάσιμες αγορές, θα ήταν αναμενόμενη η συρρίκνωση της σημαντικότητας της τοποθεσίας, αλλά τελικά αποδεικνύεται το αντίστροφο. Τα διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της παγκόσμιας οικονομίας είναι σε μεγάλο βαθμό εντοπισμένα, που

---

<sup>13</sup> Location

προκύπτουν από εξαιρετικά εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις, ιδρύματα, αντιπάλους, σχετιζόμενες επιχειρήσεις και σκεπτόμενους καταναλωτές. (Porter, 1998)

Εν συνεχεία, παρά το γεγονός ότι η τοποθεσία παραμένει βασικό στοιχείο από άποψη ανταγωνισμού, ο ρόλος της σήμερα πλέον διαφέρει. Σε εποχές που ο ανταγωνισμός προερχόταν κυρίως από το κόστος εισροών, οι περιοχές με σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως φυσικούς λιμένες ή/και φθινό εργατικό δυναμικό, απολάμβαναν σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα που τις καθιστούσε ανταγωνιστικές στην πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός σήμερα είναι πολύ περισσότερο δυναμικός. Οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να μετριάσουν πολλά από τα κόστη εισροών μέσω των παγκόσμιων πηγών, καθιστώντας μηδαμινά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, κατά την παλαιότερη έννοιά τους. Αντί αυτού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται πλέον στην πιο παραγωγική χρήση των εισροών, γεγονός που χρειάζεται συνεχείς προόδους και καινοτομίες. Το παράδοξο στο ζήτημα της τοποθεσίας είναι, πως οι εταιρείες μέσα στην παγκόσμια οικονομία, έχουν ιδέες για συνεχή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οτιδήποτε συμβαίνει στο εσωτερικό των εταιρειών είναι σημαντικό, αλλά τα clusters αποκαλύπτουν ότι το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον παίζει ακόμη πιο ζωτικό ρόλο για κάθε εταιρεία. Το ζήτημα της τοποθεσίας συχνά παραβλέπεται, παρ' όλες τις τρανταχτές αποδείξεις ότι η καινοτομία και η ανταγωνιστική επιτυχία σε πολλούς τομείς τοποθετούνται γεωγραφικά. Παραδείγματα, όπως το Hollywood στον τομέα της ψυχαγωγίας, η Wall Street στα χρηματοοικονομικά ή ακόμη και η Ιαπωνία στις ηλεκτρικές μικροσυσκευές.

Τα clusters επηρεάζουν το κομμάτι της ανταγωνιστικότητας εντός χωρών αλλά και πέρα των εθνικών συνόρων. Ως εκ τούτου, οδηγούν σε νέες διατάξεις για όλες τις επιχειρήσεις και όχι μόνο αυτές που ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Γενικότερα, τα clusters με την εμφάνισή τους αντιπροσωπεύουν ένα νέο τρόπο σκέψης πάνω στο ζήτημα της τοποθεσίας, στο πώς οι εταιρείες θα πρέπει να διαμορφωθούν, πως τα ιδρύματα, π.χ. πανεπιστήμια, μπορούν να συμβάλλουν στην ανταγωνιστική επιτυχία, και πως οι κυβερνήσεις μπορούν να προωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. (Porter, 1998)

Ανταγωνιστικές βιομηχανίες δεν βρίσκονται διάσπαρτες ακαθόριστα μέσα στην οικονομία αλλά συνηθέστερα συνδέονται μέσω κάθετης σχέσης αγοραστή-πωλητή ή



οριζόντιας, δηλαδή κοινοί καταναλωτές, τεχνολογία, κανάλια. Αλλά και τα cluster δεν διασπείρονται στο χώρο αλλά τείνουν να συγκεντρώνονται γεωγραφικά. Μία ανταγωνιστική βιομηχανία βοηθάει στη δημιουργία άλλης σε μία κοινώς τροφοδοτούμενη διαδικασία. (Porter, 1990) Τα clusters είναι σχεδόν πάντα συγκεντρωμένα σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και μερικές φορές σε μόνο μία πόλη ή πρωτεύουσα. Η γεωγραφική συγκέντρωση βοηθά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας, οφέλη που φέρει το cluster. Επίσης, μειώνονται τα κόστη συναλλαγών, βελτιώνεται η δημιουργία και η ροή των πληροφοριών, οι τοπικοί δεσμοί τείνουν να είναι πιο δεκτικοί στις εξειδικευμένες ανάγκες ενός cluster και τέλος, η πίεση από τους ομότιμους και τον ανταγωνισμό γίνεται πιο αισθητή. Η οικονομική γεωγραφία των πόλεων, των κρατών και των εθνών χαρακτηρίζεται από εξειδίκευση, δεδομένο που μάλιστα αυξάνεται όταν μιλάμε για πιο προηγμένη οικονομία. Ένας σχετικά μικρός αριθμός συστάδων αντιπροσωπεύει σημαντικό μερίδιο της οικονομίας μίας γεωγραφικής περιοχής και συντριπτικό μερίδιο της οικονομικής δραστηριότητας των εξαγωγών προς άλλες περιοχές/χώρες και των ξένων επενδύσεων από τοπικές εταιρείες. Τα ανταγωνιστικά cluster μπορούν να αποτελέσουν μακροπρόθεσμη πηγή ανάπτυξης και ευημερίας για μία περιοχή καθώς και πόλο έλξης εργαζομένων από λιγότερο παραγωγικές βιομηχανίες, ενώ ενδέχεται να επεκταθούν εκτός της τοπικής αγοράς. Αντιθέτως, η ζήτηση των τοπικών βιομηχανιών είναι εκ φύσεως περιορισμένη, γιατί προέρχεται (Porter, 1998)

Από τη στιγμή που δημιουργείται ένα cluster, όλο το σύνολο των βιομηχανιών παρέχουν αμοιβαία υποστήριξη. Τα οφέλη ρέουν μπροστά, πίσω και οριζοντίως. Ο επιθετικός ανταγωνισμός μέσα σε μία βιομηχανία επεκτείνεται στα άλλα μέλη του cluster, μέσω νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, άσκησης διαπραγματευτικής δύναμης, διαφοροποίησης δραστηριοτήτων των εγκατεστημένων εταιρειών. Η είσοδος εταιρειών από άλλες βιομηχανίες μέσα στο cluster παρακινεί τόσο την αναβάθμιση μέσω της τόνωσης της διαφορετικότητας στις προσεγγίσεις της Έρευνας και της Ανάπτυξης – R&D όσο και τη διευκόλυνση της εισαγωγής νέων στρατηγικών και ικανοτήτων. Μέσα από τα κανάλια των προμηθευτών ή των πελατών που επικοινωνούν με πολλούς ανταγωνιστές, η πληροφορία ρέει ελεύθερα και η καινοτομία διαχέει ραγδαία. Οι εσωτερικοί δεσμοί εντός cluster, συχνά απροσδόκητοι, οδηγούν σε ανακάλυψη νέων τρόπων οδών ανταγωνισμού

και νέων ευκαιριών. Έτσι το cluster μετατρέπεται σε όχημα για τη διατήρηση της διασποράς και στο να ξεπερνιέται η εσωτερική εστίαση, αδράνεια, ακαμψία και συμβιβασμό ανάμεσα στους αντιπάλους που αργοπορεί ή μπλοκάρει την ανταγωνιστική αναβάθμιση και είσοδο νέων εταιρειών. (Porter, 1990)

### 2.2.1 PORTER'S DIAMOND

Στο κομμάτι του ανταγωνισμού, ο Porter M. έχει εξάγει ένα διάγραμμα σε σχήμα διαμαντιού, ώστε να περιγράψει τους τέσσερις βασικούς παράγοντες που αντίστοιχα τροποποιούν τέσσερα συστατικά και καθιστούν τις εταιρείες περισσότερο ανταγωνιστικές. Τα τέσσερα συστατικά είναι η διαθεσιμότητα πόρων, οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τις αποφάσεις, οι στόχοι των ατόμων μέσα στις εταιρείες και η πίεση για καινοτομία και επενδύσεις. Οι τέσσερις καθοριστικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- **Factor Conditions.** Είναι η κατάσταση ενός έθνους σε παραγωγικούς συντελεστές, όπως η ικανή εργασία ή οι υποδομές, απαραίτητα συστατικά για τον ανταγωνισμό σε μία δεδομένη βιομηχανία. Αφορά τα όποια στοιχεία καθιστούν ένα έθνος ανταγωνιστικό. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν οτιδήποτε, από το ανθρώπινο δυναμικό και τους υλικούς πόρους έως την δομή και την ποιότητα της πανεπιστημιακής έρευνας. Παρά το γεγονός ότι ένα έθνος μπορεί να έχει αφθονία τέτοιων παραγόντων, όπως χαμηλό εργατικό κόστος και πλούσια βλάστηση, η χρήση τους είναι σημαντικότερη από αυτή καθ' αυτή την ύπαρξή τους. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση που ένα έθνος να μην στερείται τέτοιων παραγόντων αλλά χρησιμοποιεί την καινοτομία για να καλύψει την έλλειψη, δεδομένο που οδηγεί σε Εθνικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα – ΕΑΠ. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες: ανθρώπινοι πόροι - εργασία, φυσικοί πόροι - φύση, γνώσεις, κεφάλαια και υποδομές.
- **Demand Conditions.** Ο όρος αναφέρεται στην εγχώρια ζήτηση για ένα προϊόν/υπηρεσία μίας συγκεκριμένης εταιρείας. Η ζήτηση καθορίζεται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και το επίπεδο ικανότητας και ανάπτυξης της εταιρείας, καθώς επίσης και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να μοιραστούν οι εγχώριες προτιμήσεις με τις ξένες αγορές. Η ζήτηση είναι σημαντική γιατί το ΕΑΠ αναπτύσσεται όταν η εγχώρια

ζήτηση ξεπερνά τις εξωτερική, δεδομένου ότι οι εταιρείες τείνουν να ρίχνουν το βάρος στην ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στην εγχώρια αγορά παρά στην ξένη.

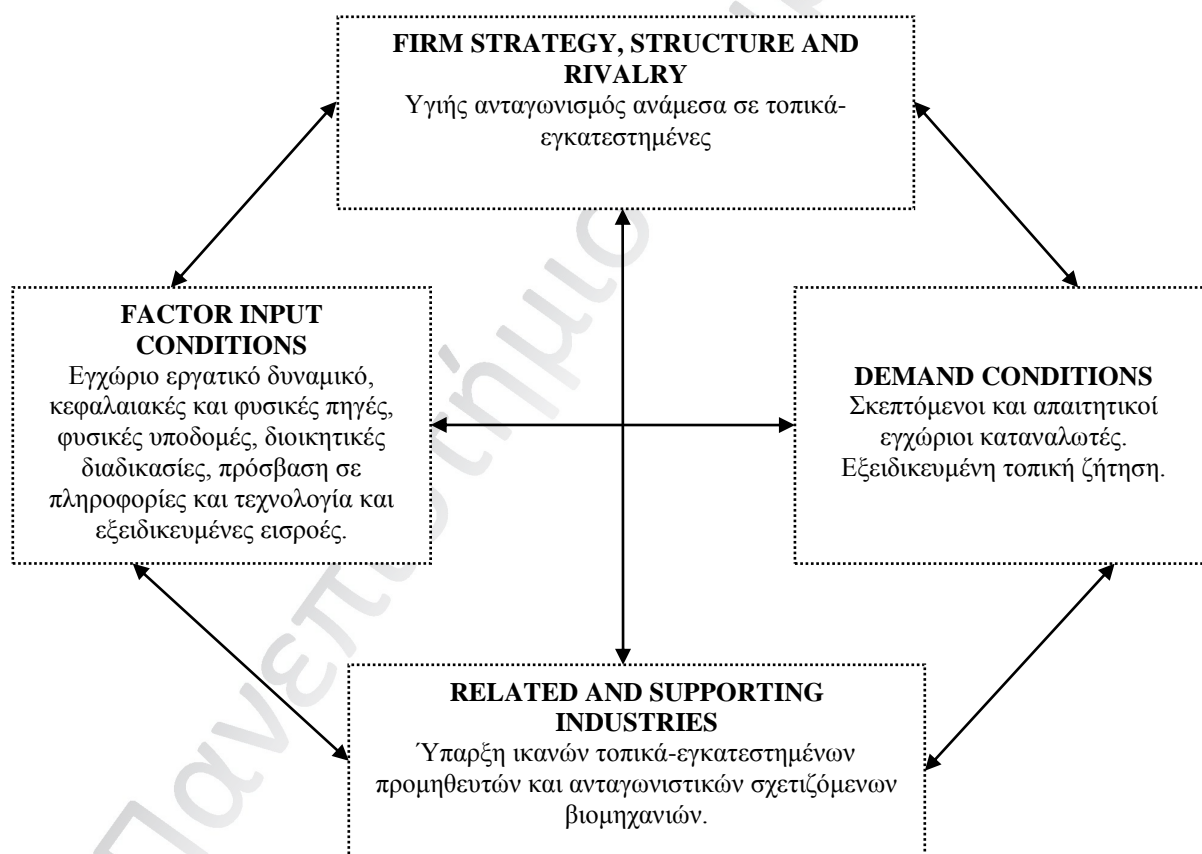
- **Related and Supporting Industries.** Αφορά την ύπαρξη ή μη ανταγωνιστικής βιομηχανίας εντός έθνους. Ένα έθνος αποκτά περισσότερα ΕΑΠ όταν οι διεθνείς προμηθευτές ευημερούν με αποτέλεσμα την ευημερία όλων των σχετιζόμενων και υποστηρικτικών κλάδων/βιομηχανιών. Η επιτυχία των προμηθευτών προωθεί την καινοτομία και το άνοιγμα άλλων στενά συνδεδεμένων βιομηχανιών.
- **Firm Strategy, Structure and Rivalry.** Η ίδρυση, η οργάνωση και το management των εγχώριων επιχειρήσεων καθορίζουν τον εγχώριο ανταγωνισμό και δημιουργούν τις διακυμάνσεις των ΕΑΠ. Οι εθνικές εταιρείες διαφέρουν ακριβώς σε αυτό το κομμάτι, λόγω των πολιτισμικών διαφορών από τη μία χώρα στην άλλη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ή αυτές που έχουν τέτοιου τύπου δόμηση συμπεριφέρονται διαφορετικά από αυτές που είναι στο χρηματιστήριο, όσον αφορά τον τοπικό ή διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον, ο τοπικός ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά επωφέλης για ο ΕΑΠ, κι αυτό γιατί στην ύπαρξη τοπικού ανταγωνισμού ευνοούνται η καινοτομία και η βελτίωση με αποτέλεσμα να προωθείται το ΕΑΠ. (International Relation Online, 2014) (Porter, 1990)

Οι καθοριστικοί αυτοί παράγοντες, μεμονωμένα αλλά και ως σύστημα, απαρτίζουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις γεννιούνται και μαθαίνουν πώς να ανταγωνίζονται: η διαθεσιμότητα των πόρων και οι ικανότητες είναι απαραίτητα στοιχεία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία βιομηχανία, οι πληροφορίες που καθορίζουν το πώς οι ευκαιρίες γίνονται αντιληπτές και οι κατευθύνσεις στις οποίες οι πόροι και οι ικανότητες αναπτύσσονται, οι στόχοι των εμπλεκόμενων ιδιοκτητών, managers και εργαζομένων που συμμετέχουν ή δημιουργούν συνθήκες ανταγωνισμού και κυριότερα η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις για επένδυση και καινοτομία.

Κάθε σημείο του διαμαντιού αλλά και το διαμάντι ως σύστημα, επηρεάζει απαραίτητα συστατικά στην επίτευξη της εθνικής ανταγωνιστικής επιτυχίας. Κάθε ένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά ορίζει ένα σημεία στο διαμάντι εθνικού πλεονεκτήματος ενώ η επιρροή ενός σημείου επηρεάζεται και εξαρτάται από την κατάσταση των άλλων. Αλλά τα σημεία του διαμαντιού είναι και αυτοτροφοδοτούμενα, απαρτίζουν το σύστημα. Δύο

χαρακτηριστικά, μάλιστα, ο εγχώριος ανταγωνισμός και η γεωγραφική συγκέντρωση έχουν εξαιρετικά μεγάλη δύναμη να μετατρέπουν το διαμάντι σε σύστημα, ο εγχώριος ανταγωνισμός γιατί προωθεί τη βελτίωση σε όλους τους άλλους παράγοντες και η γεωγραφική συγκέντρωση γιατί μεγεθύνει τη δια-δραστικότητα των τεσσάρων χωριστών επιδράσεων. Ο ρόλος του εγχώριου ανταγωνισμού επεξηγεί πως το διαμάντι λειτουργεί ως αυτοτροφοδοτούμενο σύστημα. (Porter, 1990) Στο Σχήμα 6, που ακολουθεί, παρουσιάζεται το διαμάντι του Porter σε συνέχεια όσων αναλύθηκαν νωρίτερα.

Σχήμα 6. Porter's competitive diamond of local industrial clustering



Πηγή: (Ron & Sunley, 2003)

Στο παρακάτω οικονομικό σύστημα του Porter (βλ Σχήμα 7) προστίθενται οι παράμετροι chance<sup>14</sup> και government ενώ τα υπόλοιπα σημεία μένουν ως έχουν, βάσει του διαμαντιού του Porter.

Ο ρόλος της τύχης έχει αποδειχθεί ιστορικά, ενώ παράλληλα τα τυχαία γεγονότα αποδεικνύεται ότι λίγη σχέση έχουν με τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα έθνος και είναι εκτός της δύναμης επιρροής που ενέχουν οι επιχειρήσεις, ακόμη και οι κυβερνήσεις. Για αυτό το λόγο τα τέσσερα βέλη που ξεκινούν από την κορυφή chance είναι μονής κατεύθυνσης. Μερικά παραδείγματα τυχαίων γεγονότων με ιδιαίτερη σημαντικότητα ως προς το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τα εξής: πράξεις μυθεύματα, σημαντικές τεχνολογικές ασυνέχειες (βιοτεχνολογία κ.α.), ασυνέχειες στο κόστος εισροών, όπως οι πετρελαϊκές κρίσεις, αξιοσημείωτες μετατοπίσεις των χρηματοοικονομικών αγορών ή των χρηματιστηριακών δεικτών, φούσκωμα της παγκόσμιας ή τοπικής ζήτησης, πολιτικές αποφάσεις ξένων κυβερνήσεων, πόλεμοι κ.α. Τα γεγονότα αυτά και άλλα αντίστοιχα, είναι σημαντικά διότι δημιουργούν ασυνέχειες που επιτρέπουν μεταβολές στην ανταγωνιστική θέση. Μπορεί να ακυρώσουν την πλεονεκτική θέση των ανταγωνιστών και να δημιουργήσουν δυνατότητες ώστε άλλες επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις νέες συνθήκες.

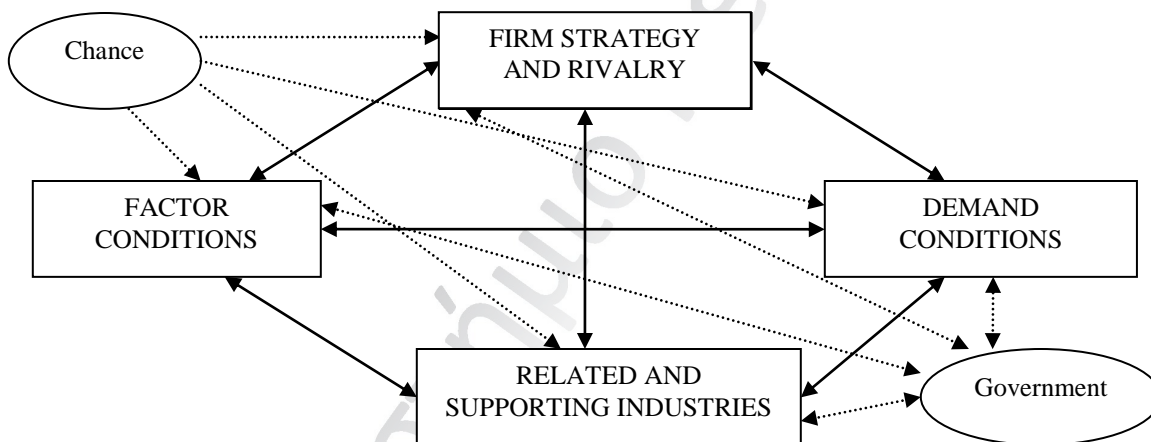
Ακολούθως, η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει τις τέσσερις κορυφές του διαμαντιού αλλά και να επηρεαστεί από αυτές, θετικά ή αρνητικά, γι' αυτό τα βέλη που ξεκινούν από την κορυφή government είναι διπλής κατεύθυνσης. Μερικοί τρόποι κυβερνητικής επιρροής των συντελεστών παραγωγής είναι οι εξής: επιδοτήσεις, κινήσεις προς τις κεφαλαιακές αγορές, πολιτικές προς το εκπαιδευτικό σύστημα κλπ. Ο κυβερνητικός ρόλος στο σχηματισμό της τοπικής ζήτησης είναι πιο ανεπαίσθητη, όπως με την επιβολή standards ή κανονισμών για τα τοπικά προϊόντα, γεγονός που επηρεάζει τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Επίσης, η κυβέρνηση συχνά λειτουργεί ως κύριος αγοραστής πολλών προϊόντων/υπηρεσιών μέσα σε ένα έθνος, όπως ο αμυντικός εξοπλισμός, ο εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών, αεροπλάνα κ.α. Ο συγκεκριμένος ρόλος μπορεί να βοηθήσει ή βλάψει τη βιομηχανία της χώρας. Ακολούθως, η κυβέρνηση μπορεί να παίζει σημαντικό

---

<sup>14</sup> Chance: σύμπτωση, τύχη, συγκυρία, κίνδυνος τυχαίος και συμπτωματικός. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

ρόλο στη βιομηχανία, μέσα από τον έλεγχο των μέσω διαφήμισης ή με νομοθεσίες. Τέλος, η επίδραση στην επιχειρηματική στρατηγική, δομή και ανταγωνισμό πραγματοποιείται με φορολογικά μέτρα, νομοθετικά πλαίσια στις κεφαλαιακές αγορές, αντιμονοπωλιακούς νόμους και άλλους πολυάριθμους τρόπους. (Potter & Miranda, 2009) Το ακόλουθο σχήμα περιλαμβάνει τις σχέσεις επίδρασης των τεσσάρων κορυφών συνδυαστικά με την ύπαρξη της κυβέρνησης και των τυχαίων περιστάσεων. Η επίδραση είναι αμφίδρομη ή μη, και το σχήμα απεικονίζει τα όσα εξηγήθηκαν ακριβώς πριν.

Σχήμα 7. Porter's complete system  
Porterian Clusters - τα συστατικά στοιχεία



Πηγή: (Porter, 1990)( Dr.Press, 2006)

### 2.3 ΓΙΑΤΙ CLUSTERS;

#### ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ CLUSTER

Τα οφέλη και οι ευκαιρίες που γεννώνται μέσα από τη συμμετοχή σε ένα επιχειρηματικό cluster αποτελούν κίνητρα συμμετοχής σε αυτό. Επίσης, όσο περισσότερο ισχυροποιείται η θέση ενός cluster τόσο περισσότερο αυξάνονται τα οφέλη προς τα μέλη.

Τα επιχειρηματικά πλέγματα αποτελούν γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και θεσμικών φορέων ενός οικονομικού κλάδου, ενώ

ταυτόχρονα ενδέχεται να εκτείνονται σε περισσότερες από μία πόλεις, ακόμη και εκτός χωρικών συνόρων. Το γεγονός αυτό συντελεί στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού, αλλά και τη συνύπαρξη αυτού με τη σχέση συνεργασίας μεταξύ των μερών του cluster. Ο ανταγωνισμός και η συνεργασία είναι δεδομένα που αποτελούν τα πρώτιστα οφέλη που επωμίζονται τα μέρη του cluster.

Μέσα στον κύκλο ζωής ενός cluster, τα μέρη ωφελούνται από οικονομίες κλίμακας που άλλοτε πιθανόν να μη μπορούσαν να αξιοποιήσουν λόγω μεγέθους και προσβασιμότητας σε πόρους, καθώς και αμεσότερη και ταχύτερη πληροφόρηση, τεχνολογική υποστήριξη και ανάπτυξη. Επίσης, με την ύπαρξη του συστήματος αυτού ευνοείται η εύκολη είσοδος και έξοδος επιχειρήσεων, η προσβασιμότητα σε προμηθευτές, εργατικό δυναμικό, εξειδικευμένη γνώση και πληροφόρηση. Η παρουσία αυτών των πλεονεκτημάτων συντελεί σε βελτιωμένες ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα αλλά και αύξηση της παραγωγικότητας.

Από το 2008, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοίνωσε με έκθεσή της ότι τα Clusters παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην Ε.Ε.. Το ευρωπαϊκό παρατηρητήριο των clusters έχει αναγνωρίσει περισσότερα από 2000 περιφερειακά πλέγματα στην Ευρώπη. Μάλιστα, το 38% των Ευρωπαίων εργαζομένων εργάζονται σε εταιρείες που αποτελούν μέρη ενός cluster, ενώ σε ορισμένες περιοχές το μερίδιο των εργαζομένων σε clustered εταιρείες φτάνει ή/και ξεπερνά το 50%.

Μεγάλα γνωστά clusters της Ευρώπης είναι οι Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην Πόλη του Λονδίνου, οι Πολυτελείς οίκοι μόδας στην Ιταλία, τα βιο-φαρμακευτικά αγαθά στην Ανατολική Δανία και η αυτοκινητοβιομηχανία στη Νοτιοδυτική Γερμανία. Η αξία που προέρχεται από τα clusters προέρχεται από το συνδυασμό της περιφερειακής συγκέντρωσης με την αξία, τη δυναμική και τα οφέλη, που ενδεχομένως να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των μερών τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δημιουργία και παρουσία των clusters συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα οικονομικής ευημερίας. Βάσει του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου των Clusters αποδεικνύεται ότι περιοχές με μεγάλο ποσοστό εργασίας σε ισχυρές clustered εταιρείες, έχουν αυξημένο κατά κεφαλήν ΑΕΠ.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ MARITIME CLUSTERS

Ύστερα από την παρουσίαση της θεωρίας των business clusters, η ανάλυση συνεχίζεται με την εφαρμογή της θεωρίας αυτής στον τομέα της ναυτιλίας. Η σημερινή οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται έντονα από την παρουσία των επιχειρηματικών πλεγμάτων, παγκοσμίως. Τα πλέγματα ανά οικονομικό κλάδο περιλαμβάνουν προμηθευτές εξειδικευμένων εισροών, παρόχους εξειδικευμένων υποδομών, προσβασιμότητα σε δίκτυα και πελάτες, προσβασιμότητα σε επιχειρήσεις συμπληρωματικών προϊόντων, τεχνολογίας ή/και κοινών εισροών, κυβερνητικούς φορείς, πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, γνώση, οργανισμούς πιστοποίησης, εκπαιδευτικούς φορείς και φορείς πληροφόρησης, τεχνικής υποστήριξης κλπ. Επίσης, τα πλέγματα, όπως έχει ήδη τονιστεί, μπορεί να εκτείνονται σε πάνω από μία πόλεις ή τοπικές αγορές, ακόμη και να ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα. Σε αυτό το πλαίσιο τα μέλη του πλέγματος επωφελούνται από τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό που γεννώνται, αλλά και όλα τα πρόσθετα πλεονεκτήματα που ήδη έχουν παρουσιαστεί.

Η έννοια των clusters είναι ευρέως διαδεδομένη στο πλαίσιο των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων σε πολυάριθμες χώρες της Ευρώπης και σε επίπεδο Ε.Ε. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι εθνικές κυβερνήσεις, όπως επίσης ιδρύματα και οργανισμοί έχουν ερευνήσει το ζήτημα των maritime clusters ως βάση για καθοδήγηση των οικονομικών και τομεακών ακολουθούμενων πολιτικών, με σκοπό τη διευκόλυνση της ανάπτυξης και της ευημερίας των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων σε περιφερειακές συγκεντρώσεις. Αν και μεγάλο μέρος των ερευνών έχει επικεντρωθεί στην οικονομική σημασία των ναυτιλιακών πλεγμάτων και μόνο, η γνώση για τη δομή και τη δυναμική τους έχει ιδιαίτερη αξία και πρέπει να αποκτάται.

Στην παγκόσμια οικονομία, σε χώρες που ο ναυτιλιακός τομέας ανθεί και αποτελεί κύριο και παραδοσιακό οικονομικό κλάδο της εθνικής οικονομίας, είναι επόμενο να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται ναυτιλιακά πλέγματα, στην προσπάθεια διατήρησης και επέκτασης των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και την τάση να επωφεληθούν από τα οφέλη των clusters. Αυτό ισχύει και στην ευρωπαϊκή ναυτιλία που αποτελείται από πλήθος



ναυτιλιακών clusters, με υψηλό κύκλο εργασιών και συνεχώς αυξανόμενη προστιθέμενη αξία, που ευνοούν σημαντικά τη ναυτιλία και γενικά την οικονομία στην Ευρώπη. (Θεωδωρόπουλος, Λεκάκου, & Πάλλης, 2006) (Hansen & Clasen, 2010)

Οι ορισμοί των μερών που θεωρούνται τμήμα των ναυτιλιακών πλεγμάτων διαφέρουν ανάλογα με την προσέγγιση, για παράδειγμα κατά πόσον η Αλιεία ή/και το Ναυτικό μπορεί να θεωρούνται κομμάτι του πυρήνα του ναυτιλιακού cluster. Επίσης, αμφισβητείται εάν οι εταιρείες που κατασκευάζουν εξοπλισμό πλοίων μπορούν ή όχι να θεωρούνται μέρη του πλέγματος, εφόσον παράγουν βιομηχανικά μηχανήματα και εξοπλισμούς που εξυπηρετούν και άλλους κλάδους εκτός ναυτιλίας. Το βασικό, λοιπόν, ζήτημα είναι να εξετάζονται οι αμιγώς ναυτιλιακές δραστηριότητες ως μέρος του ναυτιλιακού πλέγματος. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα απαντηθούν τέτοια ερωτήματα.

Το παρόν κεφάλαιο, έχει σκοπό να παρουσιάσει και να αναλύσει την εφαρμογή των clusters στην ναυτιλία, να παραθέσει παραδείγματα από ναυτιλιακά και λιμενικά πλέγματα, να απεικονίσει τα μέρη από τα οποία αποτελούνται και τα οφέλη που δημιουργούν για τα μέρη τους και την εκάστοτε εθνική οικονομία. Ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελεί σημαντικό οικονομικό κλάδο για πολλές από τις εθνικές οικονομίες της Ευρώπης, αποτελείται από διαφορετικούς τομείς, υποστηρίζεται από πολλά πλέγματα και αυτά αντίστοιχα εκπροσωπούνται και στηρίζονται από μεγάλες οργανώσεις. Όλα αυτά θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης στο παρόν κεφάλαιο.

### 3.1 ΘΕΩΡΙΑ - ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΑ ΠΛΕΓΜΑΤΑ

Οι ναυτιλιακές δραστηριότητες, ως σύνολο, αποτελούνται από επιμέρους αγορές που συνθέτουν αυτό που αποκαλείται Ναυτιλιακό Πλέγμα, εκτός βέβαια από την κυριότερη όλων που είναι οι θαλάσσιες μεταφορές. Κατά κύριο λόγο είναι οι εξής: λιμάνια και λιμενικές υπηρεσίες, ναυτιλιακές υπηρεσίες και υποστηρικτικές αυτών, ναυπηγεία και μεταλλουργική βιομηχανία, ναυτιλιακός εξοπλισμός, μηχανήματα και επεξεργασία μετάλλου, σκάφη αναψυχής, θαλάσσιος τουρισμός και συναφείς δραστηριότητες, αλιεία και παρεμφερείς δραστηριότητες, εκβαθύνσεις και σχετικές κατασκευές, παράκτιες βιομηχανίες, πολεμικό ναυτικό και αμυντικοί μηχανισμοί, εσωτερική ναυσιπλοΐα,

εμπορική ναυτιλία και logistics/μεταφορές. Κάθε τομέας διαφέρει σε όρους λειτουργικότητας και σχετικής σημασίας ως προς το ναυτιλιακό πλέγμα. Αναλόγως την προσέγγιση, υπάρχουν ναυτιλιακοί τομείς που θεωρούνται «πυρήνας» και οι γύρω βιομηχανίες εξαρτώνται από τη ζήτηση και τη δραστηριότητα σε αυτούς. Κι ενώ οι τομείς του πυρήνα μπορεί να μη συνδέονται έντονα με τους υπόλοιπους, αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη του πλέγματος. Οι κυρίαρχοι τομείς που θεωρούνται πυρήνας είναι οι Θαλάσσιες μεταφορές, οι Λιμένες και η Offshore δραστηριότητα<sup>15</sup>. Όσο πιο ισχυρός ο πυρήνας τόσο μεγαλύτερη η δυνατότητα για τις εταιρείες, που ανήκουν σε σχετικές ή γύρω βιομηχανίες, να αναπτυχθούν ή/και να προσελκύονται σε κάποια συγκεκριμένη τοποθεσία.

Αντιθέτως, υπάρχουν και ναυτιλιακοί τομείς που περιλαμβάνονται σε μία αρκετά ευρύτερη έννοια του όρου Ναυτιλιακό Πλέγμα, όπως το Ναυτικό και η Ακτοφυλακή, η εγχώρια ναυσιπλοΐα και οι ναυτιλιακές εργασίες. Επίσης, ο τομέας της αλιείας, ο παράκτιος και θαλάσσιος τουρισμός και ο τομέας των σκαφών αναψυχής συνηθίζεται να συμπεριλαμβάνονται στον όρο του Ναυτιλιακού Πλέγματος, παρά το γεγονός ότι είναι λιγότερο διαδεδομένα συγκριτικά με τους παραδοσιακούς ναυτιλιακούς τομείς.

Εν συνεχεία, για την πλήρη αξιοποίηση των οφελών του πλέγματος από τα μέρη του και τη διατήρηση μακροχρόνιας θέσης ανταγωνιστικότητας, είναι απαραίτητη η ύπαρξη κρίσιμης μάζας παιχτών σε κάθε επίπεδο, δηλαδή να υπάρχει μεγάλη ποικιλία πελατών, τροφοδοτών και παρόχων υπηρεσιών, καθώς επίσης και ανταγωνιστών. Από αυτό εξάγεται ότι η ικανότητα των τομέων της ζήτησης (cluster drivers) για δημιουργία επαρκούς ζήτησης για τη διατήρηση της δραστηριότητας σε όλα τα επίπεδα του πλέγματος, έχει ιδιαίτερη σημασία. (European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy", 2009) (Hansen & Clasen, 2010)

Αναλυτικότερα, παρακάτω παρουσιάζονται οι αγορές στις επιμέρους ναυτιλιακές δραστηριότητες και το βάρος που αυτές κατέχουν στο σύνολο του ναυτιλιακού πλέγματος.

Η *εμπορική ναυτιλία*, δηλαδή οι θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες κατέχουν μεγάλο μερίδιο στις παγκόσμιες μεταφορικές και ναυτιλιακές δραστηριότητες, ενώ

---

<sup>15</sup> Offshore supply: αναφέρεται σε δραστηριότητες που αφορούν τις συμβατικές και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

αποτελούν κινητήρια δύναμη για άλλους οικονομικούς κλάδους. Η Ελλάδα στον τομέα αυτό κατέχει εξέχουσα θέση τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ελληνική σημαία αλλά και την ελληνική ιδιοκτησία.

Οι *ναυτιλιακές υπηρεσίες*, τελούν υποστηρικτικό ρόλο για την εμπορική ναυτιλία και περιλαμβάνουν διαφορετικά επαγγελματικά αντικείμενα: ασφαλίσεις, ναυλομεσιτικά, νομικές και χρηματοδοτικές υπηρεσίες, πρακτόρευση, επιθεωρήσεις, νηογνώμονες κ.α. Η αγορά των ναυτιλιακών υπηρεσιών ακολουθεί αυξητική πορεία στην Ευρώπη, με το Λονδίνο να κατέχει κυρίαρχη θέση αλλά κυρίως ιστορική παράδοση, ενώ γενικά οι υπηρεσίες αυτές τείνουν να συγκεντρώνονται γεωγραφικά και να δημιουργούν αντίστοιχα περιφερειακά πλέγματα.

Ο *θαλάσσιος τουρισμός* αλλά και ο *τομέας της κρουαζιέρας* αποτελούν συγγενείς και συνεχώς αναπτυσσόμενους ναυτιλιακούς τομείς, με μεγάλη ζήτηση σε ΗΠΑ και Ευρώπη. Σε συνάφεια με τον θαλάσσιο τουρισμό, βρίσκεται και ο *τομέας κατασκευής σκαφών αναψυχής*, αγοράς στην οποία οι ΗΠΑ έχουν το πρώτο λόγο, αν ιδίως λάβει κανείς υπόψη ότι 1:6 πολίτες των ΗΠΑ είναι ιδιοκτήτης σκάφους, συγκριτικά με την αμέσως επόμενη αναλογία που ανήκει στους Ολλανδούς και αντιστοιχεί σε 1:30.

Τα *λιμάνια*, είναι μία ξεχωριστή αγορά που τα τελευταία χρόνια παίζει σημαντικό ρόλο στη διακίνηση του εμπορίου, ενώ η Ευρώπη κατέχει το 42% της παγκόσμιας αυτής αγοράς.

Η *αλιεία*, αποτελεί για ορισμένα κράτη ανά τον κόσμο παραδοσιακό και βασικό οικονομικό τομέα, ωστόσο χαρακτηρίζεται από φυσικούς περιορισμούς, λόγω της όχι άπειρης ποσότητας αλιευμάτων στη γη, των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων αλλά και τον ανταγωνισμό μεταξύ των ιχθυοτροφιών. Στον τομέα αυτό η Ασία κατέχει πάνω από το 55% ενώ αντίθετα το ευρωπαϊκό μερίδιο είναι εξαιρετικά χαμηλό. Εντός Ευρώπης, η Νορβηγία, η Ισπανία και η Δανία αποτελούν μαζί περισσότερο από το 50% της ευρωπαϊκής αγοράς αλιείας. Σχετικοί με την αλιεία είναι οι *θαλάσσιες ιχθυοκαλλιέργειες* και η *επεξεργασία αλιευμάτων*, ναυτιλιακοί τομείς στους οποίους ηγείται η Ασία με 70% και 60% επί της παγκόσμιας αγοράς αντίστοιχα εν αντιθέσει με την Ευρώπη που έχει μόλις το 15% και 10% αντίστοιχα. Οι ιχθυοκαλλιέργειες αποτελούν άκρως ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα λόγω της συνεχώς αυξανόμενης ζήτησης και μειούμενων θαλάσσιων αποθεμάτων.

Οι εξορύξεις πετρελαίου και φυσικού αερίου, όπως επίσης, η άντληση και η επεξεργασία αυτών, αλλά και η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας είναι επικερδείς ναυτιλιακές δραστηριότητες που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, αυξημένα χρηματικά κεφάλαια και ειδικό εξοπλισμό. Η Ευρώπη έχει αυξανόμενο μερίδιο στις εν λόγω αγορές και ιδιαίτερα στις ανανεώσιμες πηγές ξεπερνά πλέον το 99% της παγκόσμιας αγοράς.

Οι ναυπηγήσεις και ο ναυτιλιακός εξοπλισμός είναι πλήρως αλληλοεξαρτώμενοι τομείς του ναυτιλιακού πλέγματος. Όταν είναι ευνοϊκές οι συνθήκες της ναυτιλιακής αγοράς τότε ταυτόχρονα σχεδόν ανακάμπτουν οι συγκεκριμένες αγορές. Στα ναυπηγεία η Ασία και ύστερα η Ευρώπη συμπληρώνουν το 95% της παγκόσμιας αγοράς, ενώ στο ναυτιλιακό εξοπλισμό το 85%. Εντός Ευρώπης η Γερμανία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στις ναυπηγοεπισκευαστικές εργασίες και την τροφοδότηση ναυτιλιακών εξαρτημάτων και μηχανημάτων. Οι δύο αγορές ενέχουν μεγάλο ποσοστό έρευνας και ανάπτυξης, λόγω της ανάγκης για καινοτομία και τεχνολογική εξέλιξη. Με το ναυπηγικό τομέα σχετίζεται και η ναυπήγηση/εξόπλιση πολεμικών πλοίων, με την Ευρώπη να ηγείται της αγοράς και την Β. Αμερική να ακολουθεί με παραπλήσιο μερίδιο αγοράς της τάξεως του 30%.

Η Έρευνα και Ανάπτυξη, καθώς και ο τομέας εκπαίδευσης και κατάρτισης εξοπλίζουν με τον τρόπο τους όλους τους υπόλοιπους τομείς του ναυτιλιακού κλάδου, παίζοντας σημαντικό ρόλο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, είτε μέσα από ερευνητικά αποτελέσματα είτε με την εξαγωγή εξειδικευμένων στελεχών και άρτια καταρτισμένων εργαζομένων. Στον τομέα της έρευνας περιλαμβάνεται και η ωκεανογραφική έρευνα, που εξάγει χάρτες ναυσιπλοΐας, παίζει σημαντικό ρόλο στις εξορύξεις και την προσπάθεια εκμετάλλευσης ανανεώσιμων πηγών, στη βέλτιστη τοποθέτηση λιμενικών εγκαταστάσεων και άλλες ναυτιλιακές λειτουργίες, ενώ το μεγαλύτερο μερίδιο σε ευρωπαϊκό επίπεδο κατέχει η Αγγλία με 19%. Παράλληλα η αγορά υποθαλάσσιων σκαφών έχει άμεση συνάφεια με τον τομέα της έρευνας στη θάλασσα.

Τέλος, ένα ακόμη κομμάτι της ναυτιλιακής δραστηριότητας καταλαμβάνει τα τελευταία χρόνια, η ασφάλεια, η περιφρούρηση και άλλοι αμυντικοί μηχανισμοί απέναντι σε παράνομες και πειρατικές ενέργειες στη θάλασσα. Η αγορά αναπτύχθηκε με αυξημένο

ρυθμό την τελευταία 10ετία, αν και αυτή τη στιγμή διέπεται από σταθερότητα λόγω της σχετικής αναχαίτισης του φαινομένου της πειρατείας των θαλασσών. Ωστόσο, κρατικές αρχές, εθνικές ακτοφυλακές, εφοπλιστικές εταιρείες και μη κυβερνητικές οργανώσεις έχουν συνεργαστεί σθεναρά για την αντιμετώπιση της σύγχρονης θαλάσσιας τρομοκρατίας και πειρατείας. (Θεοδωρόπουλος, Λεκάκου, & Πάλλης, 2006)

Το Clustering στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στο ναυτιλιακό κλάδο, δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ενέχει πολλά οφέλη, λόγω της σύνδεσής του με την οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων που μετέχουν. Επίσης, οι ίδιες οι τοποθεσίες στις οποίες υπάρχουν clusters γνωρίζουν μεγαλύτερη ευημερία, δηλαδή υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ, συγκριτικά με όσες δεν έχουν clusters τοποθετημένα. Τα κυριότερα οφέλη εμφανίζονται με την ενθάρρυνση της καινοτομίας, της εξειδίκευσης και του outsourcing<sup>16</sup>. Επιπλέον, εξίσου σημαντικά οφέλη είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, το αυξημένο επίπεδο επιχειρηματικών σχηματισμών και το υψηλότερο επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης.

Μέσα στο πλέγμα τα μέρη έχουν σχέσεις συνεργασίας, ανταγωνισμού και αλληλεξάρτησης. Η οικονομική αλληλεξάρτηση είναι έντονη ιδιαίτερα μεταξύ ορισμένων τομέων. Αρχικά, είναι εύλογο να αντιληφθεί κανείς ότι οι ναυτιλιακές υπηρεσίες και ο ναυτιλιακός εξοπλισμός ενέχουν οικονομικές συναλλαγές με όλο το υπόλοιπο ναυτιλιακό σύστημα, δηλαδή με όλες τις ναυτιλιακές εργασίες, την αλιεία, τα λιμάνια, τα σκάφη αναψυχής, τις θαλάσσιες μεταφορές, τα ναυπηγία, το ναυτικό, τις υπεράκτιες τροφοδοσίες και την εγχώρια ναυσιπλοΐα. Αναλόγως ποιο ναυτιλιακό πλέγμα εξετάζει κανείς, μπορεί να δει ότι οι οικονομικές εξαρτήσεις αυξάνονται και μειώνονται σε χρηματική αξία, για παράδειγμα στο Ολλανδικό ναυτιλιακό πλέγμα, κινείται το ποσό των 1,18 δις € από το Ναυτιλιακό εξοπλισμό προς τους υπόλοιπους τομείς του πλέγματος, ενώ μόλις 0,23 δις € κινούνται από τις Ναυτιλιακές υπηρεσίες προς το υπόλοιπο πλέγμα.

Τα ναυτιλιακά πλέγματα στην Ευρώπη εκτείνονται στους παρακάτω ναυτιλιακούς τομείς:

---

<sup>16</sup> Outsourcing: μεταφορά δραστηριοτήτων ή εργασιών εκτός εταιρείας, χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών, ανάθεση σε τρίτους. (Χρυσοβιτσιώτη & Σταυρακοπούλου, 2011)

- ✚ Κατασκευαστικός τομέας: ναυπήγηση σκαφών και επισκευή, προμηθευτές ναυτικών και μη ναυτικών ειδών, θαλάσσια και υποθαλάσσιος εξοπλισμός, ναυπήγηση – επισκευή – μετατοπή πλοίων.
- ✚ Τομέας μεταφορών: εσωτερική ναυσιπλοΐα, λιμάνια και τερματικοί σταθμοί, εμπορική ναυτιλία.
- ✚ Πόροι: αλιεία και υδατοκαλλιέργειες, επεξεργασία ιχθύων, εξόρυξη πετρελαίου, φυσικού αερίου και ανανεώσιμων πηγών.
- ✚ Υπηρεσίες & άλλες λειτουργίες: μεσιτεία και πρακτόρευση, ανεφοδιασμός καυσίμων, νηογνώμονες, χρηματοδότηση, εκβαθύνσεις, ασφάλιση, πιλοτάρισμα, εξειδικευμένα μέσα επικοινωνίας.
- ✚ Τομέας αναψυχής & τουρισμού: κρουαζιέρα, παραθαλάσσιες δραστηριότητες, σκάφη πολυτελείας/θαλαμηγά και λιμάνια θαλαμηγών.
- ✚ Δημόσιος τομέας: εκμόρφωση και εκπαίδευση, διακυβέρνηση, υδρογραφικά γραφεία, ναυτικός στόλος, ακτοφυλακή και υπηρεσίες Έρευνας και Διάσωσης (Search and Rescue, SAR), Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Non-governmental Organizations, NGOs) και συνδικάτα/οργανώσεις.
- ✚ Πεδίο έρευνας: συμβουλευτικές υπηρεσίες, ωκεανογραφία και ινστιτούτα ωκεανολογίας, δεξαμενές ρυμούλκησης και πανεπιστημιακή έρευνα/γνώση.

Οι θαλάσσιες βιομηχανίες και υπηρεσίες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα τομεακών οικονομικών δραστηριοτήτων, από ναυπηγική μέχρι εμπορική ναυτιλία και λιμένες, από αλιεία μέχρι υπηρεσίες αναψυχής και τουρισμού, από υπεράκτιες εξορύξεις πόρων<sup>17</sup> μέχρι τεράστια ποικιλία χρηματοοικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών.

Το ναυτιλιακό πλέγμα σε όλη την Ευρώπη συμβάλλουν στην ευημερία όλων των Ευρωπαίων. Για παράδειγμα, η πλειονότητα του εξωτερικού εμπορίου της Ε.Ε. γίνεται διά θαλάσσης και οι θάλασσες που περιβάλλουν την Ευρώπη παρέχουν πλούσια πηγή συμβατικών και ανανεώσιμων πηγών. Οι περιοχές της ευρωπαϊκής ακτογραμμής είναι κέντρα ναυτιλιακών βιομηχανικών δραστηριοτήτων, όπως ναυπηγικές δραστηριότητες αλλά και βρίσκονται μεταξύ στους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς.

---

<sup>17</sup> Περιλαμβάνονται στις offshore δραστηριότητες.

Η Ευρώπη έχει σημαντική ναυτιλιακή βιομηχανία με δυνατή θέση στον παγκόσμιο χάρτη σε διάφορους τομείς της ναυτιλίας. Στην προσπάθεια διατήρησης και ανάπτυξης της ισχύουσας θέσης και ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας, ενδυναμώνονται τα ναυτιλιακά πλέγματα ολοένα περισσότερο. Κατά την τελευταία 15ετία, τα περισσότερα κράτη-μέλη έχουν αυξήσει την προσοχή τους στον ναυτιλιακό κλάδο και στο μεταξύ, πολλές χώρες και περιοχές ακολούθησαν την στρατηγική της αντιπροσώπευσης του ναυτιλιακού του κλάδου μέσω κάποιου οργανισμού συσπείρωσης, δηλαδή οργάνωσης του ναυτιλιακού πλέγματος.

Ο ναυτιλιακός κλάδος, γενικά, μπορεί να χωριστεί σε τρεις υποπεριοχές - τομείς:

- ❖ Περιοχή 1: παραδοσιακός ναυτιλιακός τομέας, ναυτιλία, ναυπηγική, ναυτιλιακός εξοπλισμός, ναυτιλιακές υπηρεσίες, σκάφη αναψυχής, λιμένες, τροφοδοσία offshore, ναυτικό, εγχώρια ναυσιπλοΐα, ναυτιλιακές εργασίες και θαλάσσια αδρανή υλικά.
- ❖ Περιοχή 2: παράκτιος και θαλάσσιος τουρισμός και αναψυχή, που περιλαμβάνει τον παράκτιο τουρισμό και τον τουρισμό της κρουαζιέρας.
- ❖ Περιοχή 3: αλιεία, τομέας που περιλαμβάνει το ψάρεμα, την επεξεργασία των ιχθύων και τις υδατοκαλλιέργειες. (European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy", 2009)

### *3.1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ ΚΟΣΜΟΣ & ΕΥΡΩΠΗ*

Η διαθεσιμότητα συνεχώς updated δεδομένων για το μέγεθος και τη σημασία της ναυτιλίας στην Ευρώπη ενέχει κενά, ωστόσο με σιγουριά μπορεί κανείς να υπολογίσει ότι ένα ποσοστό μεταξύ 3% - 5% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ γεννάται από τη βιομηχανία της ναυτιλίας και τις υπηρεσίες που παρέχονται γύρω από αυτόν τον κλάδο, εξαιρώντας τις α' ύλες όπως πετρέλαιο, ψάρια και φυσικό αέριο. Ο κλάδος συνολικά παρέχει εργασία σε πάνω από 3εκ. άτομα, η ακτογραμμή της Ευρώπης γεννά γύρω στο 40% του συνολικού ΑΕΠ, σχεδόν το 90% του εξωτερικού ευρωπαϊκού εμπορίου και το 40% του εσωτερικού διακινούνται διά θαλάσσης και στην Ευρώπη ελέγχεται το 40% του παγκόμιου εμπορικού στόλου. Ταυτόχρονα, στην Ευρώπη ελέγχεται ένα σημαντικό μερίδιο από άλλους

ναυτιλιακούς τομείς και υπηρεσίες, όπως λιμένες με περίπου το 40% του θαλάσσιου εμπορίου, το ίδιο ποσοστό περίπου σε πετρέλαια και πάνω από 20% σε φυσικό αέριο.

Το να υπολογίσει κανείς την οικονομική αξία που προέρχεται από τους ωκεανούς και τις θάλασσες του κόσμου είναι εξαιρετικά δύσκολο καθώς τα στοιχεία είναι ελλιπή, ωστόσο παρατίθενται ορισμένα που δίνουν μία γενική εικόνα για την προερχόμενη από τις διάφορες θαλάσσιες υπηρεσίες αξία, σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Βάσει στοιχείων του 2004, από Έκθεση της Ε.Ε. «Commission Staff Working Document – Maritime Clusters», Βρυξέλλες – 2007, μπορεί κανείς να βασιστεί στα παρακάτω συνοπτικά δεδομένα και έτσι να αξιολογήσει την οικονομική αξία του κλάδου. Τα ποσά που αναφέρονται είναι όλα σε νόμισμα Ευρώ.

❖ Εμπορική Ναυτιλία & Μεταφορές. Ο τομέας γεννά 342.743εκ € παγκοσμίως, 151.137εκ € στην Ευρώπη, ποσοστό που αντιστοιχεί για την Ευρώπη σε 44,1% μερίδιο επί της παγκόσμιας γεννόμενης αξίας.

❖ Θαλάσσιος τουρισμός. Ο τομέας επιφέρει παγκοσμίως 168.189εκ € και σε ευρωπαϊκό επίπεδο 71.812εκ €, ποσοστό που αναλογεί σε 42,7% για την Ευρώπη.

❖ Εξορύξεις πετρελαίο / φυσικού αερίου. Οι εξορύξεις γεννούν 91.146εκ € στην παγκόσμια αγορά, ενώ 20,9% εξ αυτών αντιστοιχεί στην ευρωπαϊκή.

❖ Αλιεία / Επεξεργασία ιχθύων και θαλασσινών / Θαλάσσια υδατοκαλλιέργεια. Συνολικά αυτοί οι τομείς επιφέρουν το ποσό των 159.718εκ € παγκοσμίως και μόνο 16.482εκ €, ποσό που αντιστοιχεί σε μόλις 9,7% επί της συνολικής αγοράς.

❖ Ναυτικός εξοπλισμός. Το ποσό των 72.871εκ € παγκοσμίως και 16.675εκ € στην Ευρώπη επιφέρει ο τομέας, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 22,9% για την Ευρώπη σε σχέση με την παγκόσμια αγορά.

❖ Ναυπηγική. Η κατασκευή και επισκευή πλοίων γεννά 39.746εκ € στον κόσμο και 13.143εκ € στην Ευρώπη. Μερίδιο 34,8% για την Ευρώπη στον τομέα αυτό.

❖ Λιμάνια. Η αγορά των λιμένων γεννά 25.017εκ € στον κόσμο και 10.478εκ € στην Ευρώπη, υψηλό ποσοστό που αντιστοιχεί σε 41,9% για τη δεύτερη.

❖ Κρουαζιέρα. Ο κλάδος της κρουαζιέρας αποτελεί ένα συγκριτικά μικρό κομμάτι της παγκόσμιας ναυτιλιακής αγοράς, που αντιστοιχεί σε μόλις 10.629εκ € και για την Ευρώπη σε μόλις 2.365εκ € (19,7% του παγκόσμιου).



- ❖ Έρευνα & Ανάπτυξη. Στο πεδίο της έρευνας και της ανάπτυξης για τη Ναυτιλία γίνονται 10.629εκ € παγκοσμίως και 3.273εκ € σε ευρωπαϊκό επίπεδο (30,8%).
- ❖ Αγορά φυκιών. Γεννά περίπου 6δισ € σε παγκόσμιο επίπεδο, ωστόσο δεν υπάρχουν στοιχεία μεμονωμένα για την Ευρώπη.
- ❖ Τομέας Διαφήμισης. Το ποσό των 6.840εκ € επιφέρει ο εν λόγω τομέας στην παγκόσμια αγορά, ενώ 2.736εκ € αντιστοιχούν στην ευρωπαϊκή, μερίδιο που ισούται με 40%.
- ❖ Τομέας IT<sup>18</sup> στη ναυτιλία. Η πληροφορική της ναυτιλίας, γεννά μόλις 3.570εκ € παγκοσμίως και 1.382 στην Ευρώπη, μερίδιο που αναλογεί σε 38,7%.
- ❖ Τομέας Ορυκτών & Αδρανών υλικών. Γεννά στον κόσμο μόλις 2.741εκ € εκ των οποίων 1.344εκ € αντιστοιχούν στην Ευρώπη, δηλαδή σχεδόν το 50%.
- ❖ Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Αποτελεί μία τεράστια αγορά σε όλο τον κόσμο, που επιφέρει 128εκ €, εκ των οποίων τα 121εκ € αντιστοιχούν στην Ευρώπη, δηλαδή κατέχει σχεδόν 95% μερίδιο.
- ❖ Βιοτεχνολογία. Αποτελεί έναν ακόμη ναυτιλιακό κλάδο της τάξεως των 2δισ € παγκοσμίως, αλλά χωρίς διαθέσιμα στοιχεία για το μερίδιο της Ευρώπης.
- ❖ Υποθαλάσσιες τηλεπικοινωνίες. Γεννούν 1.126εκ € στον κόσμο και 185εκ € στην Ευρώπη.
- ❖ Ωκεανογραφία / Ωκεανολογία / Έρευνα θαλασσών. Ο ερευνητικός αυτός τομέας φέρει κάτι παραπάνω από 2δισ € συνολικά, και μόλις το 0.5δισ € αναλογεί στην Ευρώπη (≈27%).
- ❖ Μόρφωση & Εκπαίδευση. Το κομμάτι της μόρφωσης και εκπαίδευσης γύρω από το ναυτιλιακό κλάδο επιφέρει 1,5δισ € παγκοσμίως, χωρίς όμως διαθεσιμότητα στοιχείων για την αναλογία αυτού στην Ευρώπη.

Ο εμπορικός στόλος της Ε.Ε. είναι ο μεγαλύτερος του κόσμου σε όρους χωρητικότητας και χρήσης σημαίας. Οι ναυτιλιακές εταιρείες χωρών της Ε.Ε. βρίσκονται ανάμεσα στις μεγαλύτερες του κόσμου και κατέχουν περίπου το 25% του παγκόσμιου tonnage υπό σημαία χώρας-μέλους της Ε.Ε. Επίσης, σε ευρωπαίους πολίτες ανήκει το 40% του παγκόσμιου εμπορικού στόλου. Κατά μέσο όρο, 3,5δισ τόνοι φορτίου και πάνω από 350εκ επιβατών περνούν από τα ευρωπαϊκά λιμάνια ανά έτος. Περίπου 350.000 άνθρωποι

---

<sup>18</sup> IT: Information Technology, πληροφορική

εργάζονται στα λιμάνια και άλλες σχετικές υπηρεσίες, γεγονός που συνολικά γεννά γύρω στα 20δισ € προστιθέμενη αξία.

Ο τομέας της ναυπηγικής στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται από υψηλή εξειδίκευση, ανταγωνιστικότητα, προσαρμοστικότητα και καλή εξόπλιση, αριθμώντας 150 μεγάλα ναυπηγεία, που τα 40 είναι ενεργά στην παγκόσμια αγορά για κατασκευή μεγάλων υπερωκεάνιων εμπορικών πλοίων. Η άμεση απασχόληση στα ναυπηγεία, εντός Ε.Ε. αριθμεί περίπου 140.000 υψηλά ειδικευμένα στελέχη και πολύ περισσότερες θέσεις εργασίας που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της βιομηχανίας ναυτιλιακού εξοπλισμού, επίπλέον 350.000 άτομα. Τα ευρωπαϊκά ναυπηγεία παράγουν το 20% της παγκόσμιας παραγωγής σε χωρητικότητα εμπορικών πλοίων και παράλληλα κατέχουν ηγετική θέση στην παραγωγή επιβατικών οχηματαγωγών πλοίων, κρουαζιερόπλοιων, βυθοκόρων<sup>19</sup> και υψηλής εξειδίκευσης μικρών πλοίων, όπως μεγάλα πλωτά σκάφη, αλιευτικά, ερευνητικά σκάφη κλπ. Επίσης, αξιοσημείωτο μερίδιο αγοράς κατέχει σε containerships, χημικά πλοία, multi-purpose carriers, δεξαμενόπλοια LNG κ.α. Η υψηλή θέση που κατέχει η Ευρώπη στη ναυπηγική αγορά δικαιολογείται κυρίως από την ικανότητά της να κατασκευάζει τα πιο προηγμένα προϊόντα. Στην πραγματικότητα, στην Ευρώπη οφείλονται σχεδόν όλες οι τεχνικές καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί στην κατασκευή των πλοίων, μέσα από επιτυχή, συνεχή ανάπτυξη και εφαρμογή έρευνας και καινοτομίας, ενώ πολλές από τις καινοτομίες και προόδους του τομέα οφείλονται στο ναυτιλιακό εξοπλισμό. Η ευρωπαϊκή βιομηχανία ναυτιλιακού εξοπλισμού κατέχει το 35% της παγκόσμιας αγοράς και δεδομένου ότι ο εξοπλισμός συμβάλει κατά μεγάλο μέρος στην αξία ενός πλοίου – αντιπροσωπεύει περίπου το 70% της αξίας του – η αγορά ναυτιλιακού εξοπλισμού παρουσιάζει διπλάσιο κύκλο εργασιών σε σχέση με τα ναυπηγεία, στην Ευρώπη. Το ποσοστό εξαγωγών σε μη ευρωπαϊκές χώρες είναι κοντά στο 50%.

Η βιομηχανία σκαφών αναψυχής, αριθμεί 37.200 κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ κατά την τελευταία 15ετία ακολουθεί σταθερή αναπτυξιακή πορεία και προβλέπεται 5-6% ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης, μελλοντικά.

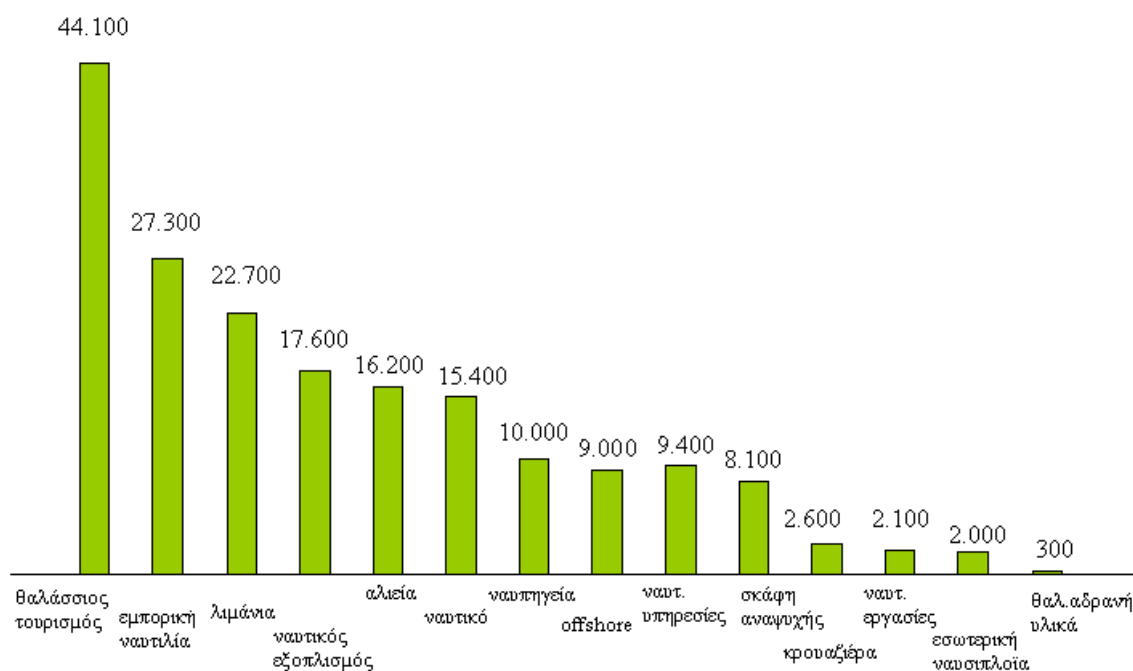
---

<sup>19</sup> Βυθοκόρος: Dredger, πλοίο ειδικής κατασκευής και εξοπλισμένο ειδικά, που χρησιμοποιείται για εκβαθύνσεις λιμένων ή διαύλων (Καλπαξίδης, Καρυοφύλλης, Ράμφος, & Τσαούσης, 2008)

Ο ευρωπαϊκός τουρισμός αποτελεί τομέα αναπτυσσόμενο τα τελευταία χρόνια και συμβάλει σημαντικά στην ευρωπαϊκή οικονομία. Οι ωκεανοί και οι θάλασσες αποτελούν πηγή εισοδήματος μέσα από ποικίλες δραστηριότητες που συνδέονται με τον τουρισμό στις παράκτιες περιοχές. Ο θαλάσσιος τουρισμός με συντηρητικές εκτιμήσεις γεννά ετησίως 70δισ € (στοιχεία 2004), ωστόσο υπάρχουν θετικές επιπτώσεις στις τοπικές οικονομίες στις παράκτιες τουριστικές περιοχές που πιθανόν να μην έχουν συνεκτιμηθεί στο εκτιμώμενο αυτό νούμερο. Επίσης, το τομέας της κρουαζιέρας έχει παρουσιάσει μεγάλη αύξηση κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, με αποτέλεσμα να συμβάλει σημαντικά στην ευρωπαϊκή οικονομία και τη δημιουργία χιλιάδων θέσεων εργασίας σε τουρισμό, ναυτιλία, ναυπηγική βιομηχανία, δεδομένου ότι τα περισσότερα κρουαζιερόπλοια κατασκευάζονται στην Ευρώπη, και σε άλλους συναφείς τομείς.

Στο σχήμα (βλ. Σχήμα 8), παρατηρείται ότι σε όρους προστιθέμενης αξίας, ο μεγαλύτερος τομέας είναι ο θαλάσσιος τουρισμός, ενώ ακολουθούν η ναυτιλία, οι λιμένες και ο ναυτικός εξοπλισμός.

Σχήμα 8. Προστιθέμενη αξία από τους ευρωπαϊκούς ναυτιλιακούς τομείς σε εκ €, 2008

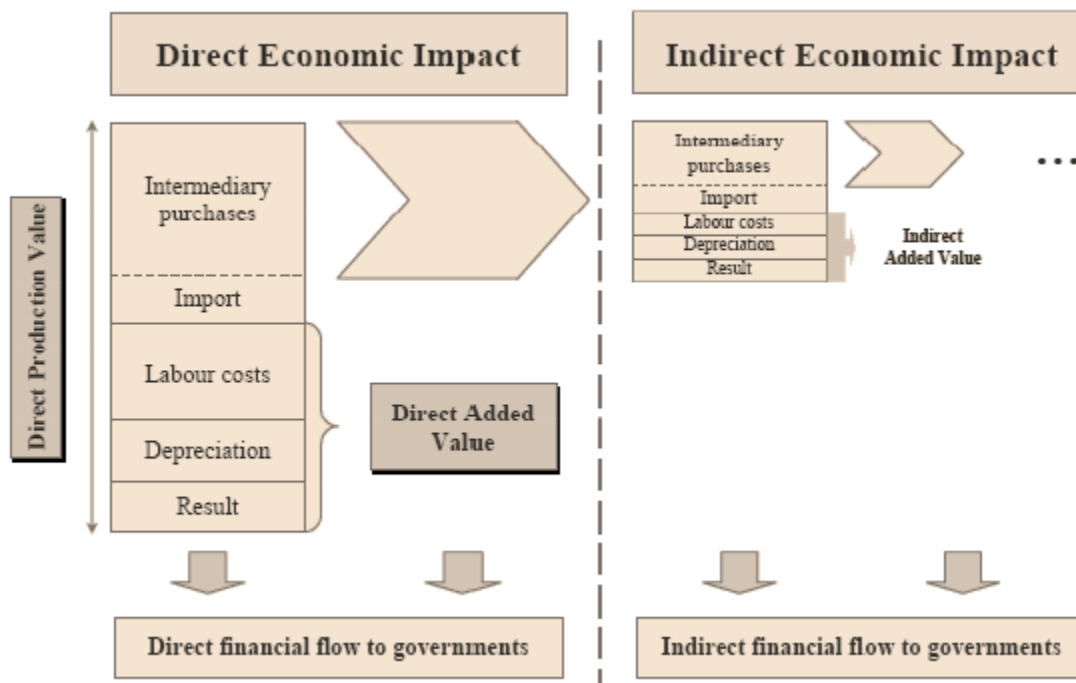


Πηγή: (European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy", 2009)

Τα στοιχεία τους άνω σχήματος πηγάζουν από την Ε.Ε. στην έκθεση «The role of Maritime Clusters to enhance the strength and development in European maritime sectors – Executive Summary», Λουξεμβούργο – 2009.

Δεδομένου ότι η ναυτιλία του 21<sup>ου</sup> αιώνα αποτελεί κλειδί για την ενδυνάμωση κάθε εθνικής οικονομίας και την ευημερία του εμπορίου. Είναι, επίσης, ένας τρόπος προώθησης της εσωτερικής αγοράς της Ε.Ε. και της εδαφικής συνοχής της, καθώς συνδέει τα νησιωτικά εδάφη με την ηπειρωτική Ευρώπη. Η έντονη και δυναμική παρουσία της Ευρώπης στο παγκόσμιο ναυτιλιακό προσκήνιο, συνδέεται στενά με την παρουσία ενός δυναμικού ναυτιλιακού cluster, το οποίο πρέπει να διατηρείται, να αναπτύσσεται και να ενισχύεται συνεχώς. Όλοι οι προαναφεθέντες τομείς της ναυτιλίας παίζουν στρατηγικό ρόλο στην Ε.Ε., ωστόσο οι μεγαλύτεροι σε όρους προστιθέμενης αξίας είναι η εμπορική ναυτιλία, τα λιμάνια, ο ναυτιλιακός εξοπλισμός, το ναυτικό και οι ναυπηγήσεις. (Commission of the European Communities, 2007)

Σχήμα 9. Άμεσες και Έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις των Ναυτιλιακών Πλεγμάτων



Πηγή: (Hansen & Clasen, July 2010, p. 17)

Στο παρακάτω παραπάνω σχήμα (βλ. Σχήμα 89) φαίνονται οι άμεσες και έμμεσες συνέπειες που φέρουν τα ναυτιλιακά πλέγματα στις εθνικές και τοπικές οικονομίες. Οι άμεσες επιπτώσεις προέρχονται από την εργασία και τη δραστηριότητα, π.χ. επενδύσεις και άλλες δαπάνες, εντός ναυτιλιακών εταιρειών του cluster. Σε γενικές γραμμές, οι έμμεσες συνέπειες προέρχονται από την προκύπτουσα απασχόληση και δραστηριότητα σε σχετικές βιομηχανίες, που προκύπτουν από την λειτουργία των εταιρειών του cluster μέσα στην παραγωγική αλυσίδα, καθώς και τις συμπεριλαμβανομένες δαπάνες και καταναλώσεις από τους εργαζόμενους στο cluster και την παραγωγική αλυσίδα. (Hansen & Clasen, July 2010)

### 3.1.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ

#### ➤ **Ολλανδία - Dutch maritime cluster & Maritime by Holland**

Το ολλανδικό ναυτιλιακό πλέγμα - Dutch maritime cluster, αποτελεί παράδειγμα τελειότητας και ακολουθείται συχνά ως μούσουλια για την ανάπτυξη άλλων εθνικών ή περιφερειακών ναυτιλιακών πλεγμάτων. Αποτέλεσε το πρώτο ναυτιλιακό πλέγμα παρά τις προκλήσεις στα μέσα των '80s. Δέχθηκε κατά την ίδρυσή του την στήριξη της ολλανδικής κυβέρνησης και έχει κατορθώσει να συγκεντρώσει εκπροσώπους λιμένων, offshore κλάδου, εμπορικής ναυτιλίας, ναυπηγοεπισκευαστικού κλάδου και ναυτιλιακού εξοπλισμού και υπηρεσιών εκβαθύνσεων, ενώ συνεργάζεται με αρκετά ερευνητικά ιδρύματα. Το ολλανδικό ναυτιλιακό πλέγμα απαριθμείται από 11 τομείς και 11.850 επιχειρήσεις (στοιχεία 2010) και θεωρείται ένα από τα πλέον ολοκληρωμένα ναυτιλιακά πλέγματα παγκοσμίως. Οι 11 αυτοί ναυτιλιακοί τομείς είναι η εμπορική ναυτιλία, οι ναυπηγήσεις, ο ναυτιλιακός εξοπλισμός, οι offshore, η εσωτερική ναυσιπλοΐα, οι βυθοκόροι, τα λιμάνια, οι ναυτιλιακές υπηρεσίες, η αλιεία, οι θαλαμηγοί και ο ολλανδικός βασιλικός ναυτικός στόλος.

Εν τω μεταξύ, το 1997, ιδρύθηκε η οργάνωση του πλέγματος Dutch Maritime Network, που αποτελεί ένα ανεξάρτητο ίδρυμα με στόσο την ενίσχυση και προώθηση του πλέγματος, την αύξηση της συνοχής και την προβολή των ναυτιλιακών τομέων που απαρτίζουν το πλέγμα. Έχει αναθέσει και δημοσιεύσει πολυάριθμες μελέτες που μάλιστα έχουν προσφέρει τεράστια γνώση πάνω στα πλέγματα, τη δομή και τη σημασία τους,

καθώς και τις μεθόδους οριοθέτησης και ανάλυσής τους. Το Ολλανδικό Ναυτιλιακό Δίκτυο μαζί με άλλους ναυτιλιακούς οργανισμούς συμμετέχει ενεργά στην ενίσχυση και ενδυνάμωση όλων των ναυτιλιακών τομέων στη χώρα. Η οργάνωση δραστηριοποιείται ενεργά στους τομείς της επικοινωνίας, των εξαγωγών, της καινοτομίας και της αγοράς ναυτιλιακής εργασίας / ναυτιλιακής εκπαίδευσης.

Οι κύριοι τομείς του συγκεκριμένου και εξαιρετικά επιτυχημένου ναυτιλιακού cluster είναι ο υπεράκτιος εφοδιασμός (offshore supply services), οι ναυτικές εργασίες, οι ναυπηγήσεις και η εμπορική ναυτιλία. Σε όρους παραγωγικότητας, ο λιμενικός τομέας αποτελεί το 20% του πλέγματος, η ναυτιλία το 15% και οι offshore το 14%. Σχεδόν, το 50% της παγκόσμιας αγοράς ναυτικών εργασιών κατέχει η Ολλανδία, κυρίως στην κατασκευή και συντήρηση λιμένων και πλωτών οδών, ενώ κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα έχει προχωρήσει την κατασκευή τεχνητών νησιών κατά μήκος της ακτογραμμής της. Στις ναυπηγήσεις έχει ισχυρή θέση, κυρίως σε βυθοκόρους, εξειδικευμένα πλοία, πλοία εσωτερικού για ποτάμια και λίμνες και μεγάλες θαλαμηγούς. Τέλος, στο κομμάτι της εμπορικής ναυτιλίας από το 1996 ως και το 2003 είχε αξιόλογο εμπορικό στόλο αλλά πέραν του 2003 ο κλάδος υπολειπεται και είναι αναποτελεσματικός.

Εκτός από το Dutch Maritime Cluster υπάρχει και το Maritime by Holland. Εν έτει 2014, το Maritime by Holland είναι μία κοινή πρωτοβουλία περίπου 11.000 εταιρειών, που τροφοδοτούν τον ναυτιλιακό κλάδο της Ολλανδίας. Μαζί, δημιουργούν κοινωνική και οικονομική αξία για του πελάτες σε όλο τον κόσμο μέσα από ένα μοναδικό συνδυασμό τεχνογνωσίας, φαντασίας και συνεργασίας. Αποτελείται από 12 ναυτιλιακούς τομείς: εσωτερική ναυσιπλοΐα, αγορά λιμένων, ναυτικό, ναυτιλιακές υπηρεσίες, ναυτιλιακή έρευνα, offshore δραστηριότητα, ναυτιλιακό εξοπλισμό, ναυπηγεία, αλιεία, βυθοκόρους, θαλάσσια σπόρ και εμπορική ναυτιλία. Δεν εκπροσωπείται από οργανωμένο ίδρυμα.

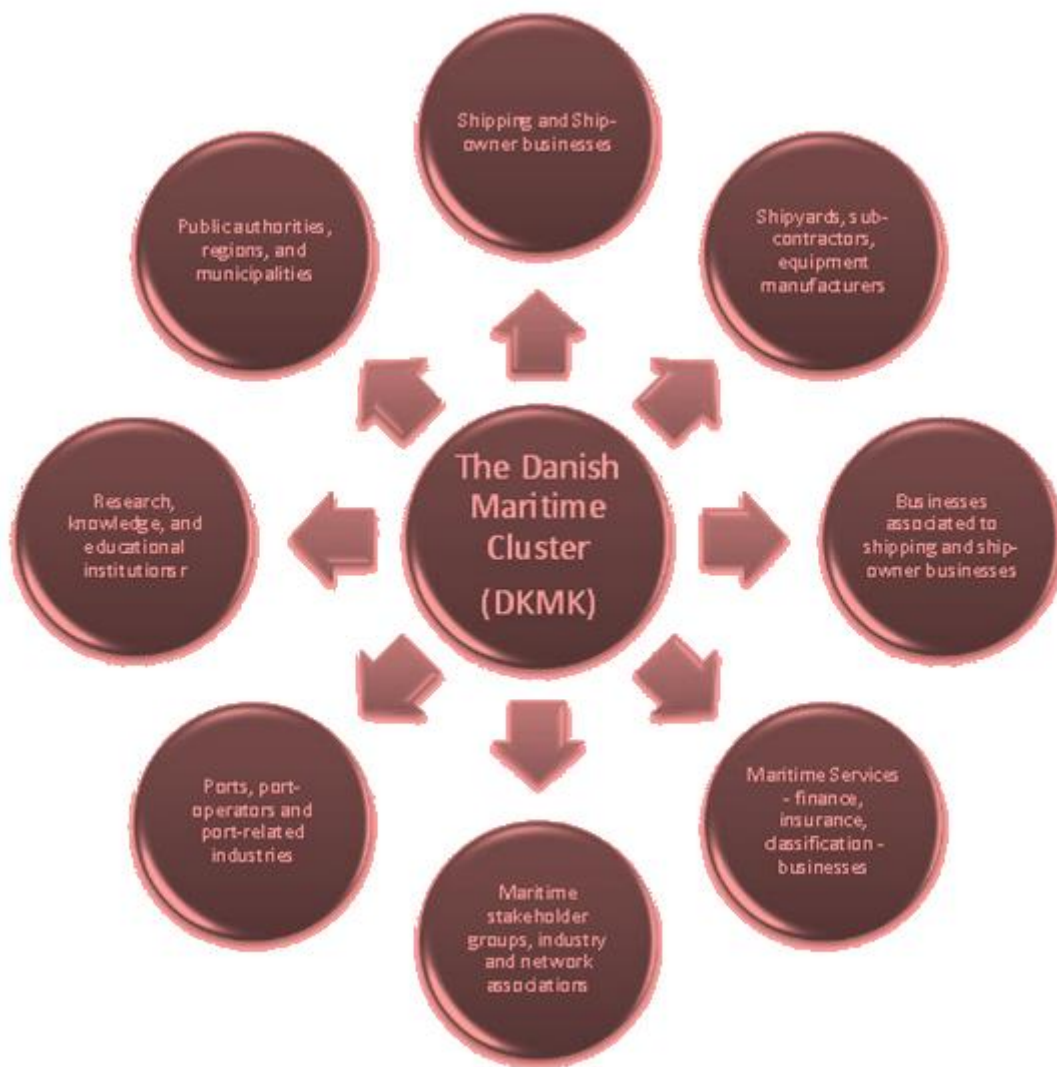
➤ **Δανία – Danish Maritime Cluster, Maritime Centre Denmark, Confederation of Danish Industries – Transport & Offshore Center Danmark**

Το δανέζικο ναυτιλιακό πλέγμα - Danish Maritime Cluster, έχει ιδρυθεί και αναπτύσσεται με κύριο σκοπό την Έρευνα και την Ανάπτυξη (Research and Development,

R&D), ενώ επικεντρώνει σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ναυτιλιακό πλέγμα.

Το πλέγμα εκπροσωπείται από την οργάνωση Det Maritime Danmark - Maritime Development Center of Europe, και στηρίζεται παράλληλα από το Ναυτικό Κέντρο Ανάπτυξης, με σκοπό την ευαισθητοποίηση για τη δανέζικη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Σχήμα 10. Ναυτιλιακοί τομείς του ναυτιλιακού πλέγματος της Δανίας



Πηγή: (The Danish Maritime Cluster, 2012, p. 15)

Δίνει σημασία στην κατάρτιση των στελεχών και την άρτια εκπαίδευση των εργαζομένων ενώ περιλαμβάνει Ναυτιλιακές Αρχές που λειτουργούν αποτελεσματικά. Σκοπός είναι η προώθηση των αρμοδιοτήτων, των προϊόντων και των υπηρεσιών της ναυτικής και ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οι πιο ανεπτυγμένοι τομείς του ναυτιλιακού πλέγματος της Δανίας είναι η εμπορική ναυτιλία, η ναυπήγηση και η αλιεία, ωστόσο στο σχήμα (βλ. Σχήμα 10) φαίνονται οι stakeholders του δανέζικου ναυτιλιακού πλέγματος. Το πλέγμα χρηματοδοτείται από την E.E. και το Vaekstforum της Κοπεγχάγης.

Στον τομέα της ναυτιλίας, το πλέγμα εμπλέκεται κυρίως στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων, φορτηγού ναυτιλίας, δεξαμενόπλοιων μεταφοράς παραγώγων και Ro-Ro, μέσα από μία διαχρονική πορεία και παράδοση. Στις ναυπηγήσεις, εστιάζει στα containerships, τα αλιευτικά και τα επιβατηγά ενώ αυξάνει την παραγωγικότητα για να παραμένει ανταγωνιστικός ο κλάδος απέναντι στους χαμηλού-κόστους Ασιάτες κατασκευαστές. Τέλος, στον τομέα της αλιείας αποτελεί το μεγαλύτερο εξαγωγέα ιχθύων στην Ευρώπη και έναν από τους μεγαλύτερους εξαγωγείς αλιευτικού εξοπλισμού στον κόσμο. Η πολιτική που ακολουθείται είναι επικεντρώση της προσοχής στις επένδυση σε R&D και προώθηση του πλέγματος.

Στη Δανία, εκτός του ναυτιλιακού πλέγματος που αναλύθηκε, έχουν ιδρυθεί και αναπτύσσονται τρία ακόμη. Το Ναυτιλιακό Κέντρο Δανίας – Maritime Centre Denmark ιδρύθηκε το 1995 και εκπροσωπείται από τον οργανισμό τουρισμού και ανάπτυξης επιχειρήσεων Development Funen. Υπάρχει ακόμη το DI Transport - Confederation of Danish Industries – Transport, που αποτελεί συνομοσπονδία βιομηχανιών στη Δανία και αριθμεί 10.000 επιχειρήσεις-μέλη με σκοπό τη βελτίωση των ευκαιριών για ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα. Τέλος, το Offshore Center Danmark αποτελεί ιδανικό πλέγμα για όσες δανέζικες επιχειρήσεις επιζητούν συνεργασία για την ανάπτυξη εξελιγμένων γνώσεων και ικανοτήτων στον τομέα offshore δραστηριοτήτων. Σκοπός του πλέγματος είναι η διασφάλιση των κερδών των επιχειρήσεων καθώς και η απασχόληση. Αποτελεί έναν ανεξάρτητο οργανισμό με χρηματοδοτήσεις από το Υπουργείο Επιστημών, Τεχνολογίας και Καινοτομίας στη Ν. Δανία, μία σειρά από δήμους σε Δανία και Γροιλανδία, από ιδιωτικά κεφάλαια των εταιρειών-μελών και Ιδρύματα. Τα μέλη του φτάνουν τα 210.



➤ **Νορβηγία - Norwegian Maritime Cluster**

Το ναυτιλιακό πλέγμα της Νορβηγίας αποτελούν 14 επιχειρήσεις σχεδιασμού, 14 ναυπηγεία, 18 ιδιοκτήτριες ναυτιλιακές εταιρείες και 172 προμηθευτές ναυτιλικών ειδών. Απασχολεί 22.500 εργαζομένους και έχει στην κατοχή του τον έλεγχο του 40% του παγκόσμιου μοντέρνου στόλου. Η πιο έντονη ναυτιλιακή δραστηριότητα είναι συγκεντρωμένη στην πόλη Alesund της δυτικής ακτογραμμής της χώρας. Η περιοχή αυτή, αποτελεί το πάτριό έδαφος για 220 εταιρείες, που περιλαμβάνουν ηγετικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ιδρύματα κατάρτισης, έρευνας και χρηματοπιστωτικά, ενώ στο σύνολό τους απαρτίζουν ένα πλήρες ναυτιλιακό πλέγμα, από τα ελάχιστα ολοκληρωμένα ναυτιλιακά πλέγματα στον κόσμο. Εκπροσωπείται από το Norwegian Centres of Expertise – Maritime.

Αντίστοιχα, ναυτιλιακό νορβηγικό πλέγμα τοποθετείται και την πόλη του Όσλο, που έχει ιδρυθεί από το 1990. Ο στόχος του είναι να φέρει τις ανάγκες της ναυτιλιακής βιομηχανίας στο πολιτικό προσκήνιο. Είναι οργανωμένο από 8 περιφερειακά κεφάλαια που αντιπροσωπεύουν όλες τις πτυχές του νορβηγικού ναυτιλιακού κλάδου. (Commission of the European Communities, 2007; Hansen & Clasen, July 2010; Policy Research Corporation, 2008; Nederland Maritiem Land, 2014; Adapt A/S, 2014; European Business Support Network, 2014)

➤ **Σιγκαπούρη - Singapore Marine Cluster (SMC)**

Κατά παράδοση, οι τομείς της ναυτιλίας και των λιμένων αποτέλεσαν τη ραχοκοκαλιά για την οικονομία της Σιγκαπούρης, λόγω της λειτουργίας της ως κόμβου και της στρατηγικής της θέσης για τον εκλιμενισμό και τις επισκευές των πλοίων. Η ναυτιλιακή βιομηχανία της χώρας με περισσότερες από 5.000 ναυτιλιακές εγκαταστάσεις αντιπροσωπεύει το 7,5% του ΑΕΠ της (στοιχεία 2010). Η βιομηχανία χωρίζεται σε τρεις κύριους ναυτιλιακούς τομείς: (i) Επισκευές και μετατροπές πλοίων, (ii) Ναυπηγική βιομηχανία και (iii) Offshore. Μαζί με τις ναυτιλιακές υπηρεσίες όπως χρηματοδοτικές, ασφαλιστικές, νομικές και διαιτησίας, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ναυτιλιακού πλέγματος της χώρας. Από την ίδρυσή του, το 1960, έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην εθνική οικονομία από άποψη δημιουργίας θέσεων εργασίας και προστιθέμενης αξίας. Μάλιστα, το 2008, παρείχε 70.000 θέσεις, εκ των οποίων 12.000 ήταν ειδικευμένοι

εργάτες και το 2009, είχε output 16,83δισ S\$. Το σημαντικότερο ρόλο παίζει ο τομέας offshore αποτελώντας το 55% των συνολικών κερδών της εθνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας. Οι περισσότερες clustered-εταιρείες είναι συγκεντρωμένες στο Ν.Δ. κομμάτι της χώρας με το όνομα Tuas - Tuas Marine Cluster. Το πλέγμα αυτό βρίσκεται κοντά στα λιμάνια και σε σχετικές με τη ναυτιλία επιχειρήσεις, που παρέχουν ποικίλες ναυτιλιακές υπηρεσίες. Η χώρα κατέχει το 70% στον τομέα μετατροπής πλοίων για να εκτελούν παραγωγή, αποθήκευση και φόρτωση - Floating Production Storage Offloading - FPSO παγκοσμίως. Επίσης, ποσοστό 70% κατέχει στην παγκόσμια αγορά κατασκευής κινητών μονάδων γεώτρησης – Jack up rig και 20% στις ανακατασκευές πλοίων, επομένως το SMC, με πελάτες σε όλο τον κόσμο, προσφέρει επισκευαστικές υπηρεσίες, υπηρεσίες μετατροπών και νέων κατασκευών.

Το λιμάνι της Σιγκαπούρης έχει τα εξής χαρακτηριστικά: αποτελεί πυρήνα του ναυτιλιακού πλέγματος της χώρας, ενώ παράλληλα είναι ένα από τα πλέον αποτελεσματικά και μεγάλα λιμάνια χειρισμού εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο. Επιπλέον, έχει στρατηγική θέση στους θαλάσσιους δρόμους της Ασίας και σε αυτούς που τη συνδέουν με Ευρώπη και Αμερική ενώ το δυνατό του χαρτί είναι τα χαμηλά κόστη καυσίμων.

Τη διακυβέρνηση του πλέγματος έχουν αναλάβει το Διοικητικό Συμβούλιο Οικονομικής Ανάπτυξης της χώρας – Singapore's Economic Development Board EDB, οι Λιμενικές Αρχές - MPA, το Γραφείο ανάπτυξης, τεχνολογίας, επιστήμης και ερευνών – A\*star κ.α., ενώ έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην ίδρυση, διατήρηση και επέκταση του πλέγματος. Το cluster αυτό είναι top-down πρωτοβουλίας και επικεντρώνεται στο υψηλής παραγωγικότητας λιμάνι, ενώ στηρίζεται από ηγετικές εταιρίες και από ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Το Maritime Cluster Fund, αποτελεί ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα με σκοπό τη βοήθεια, προώθηση και ενδυνάμωση του πλέγματος, της τάξεως των 40εκ €. Επίσης, το πλέγμα έχει προσελκύσει χρηματικά κεφάλαια από τράπεζες, επενδυτικές εταιρείες, ιδιώτες επενδυτές, συμβουλευτικές εταιρείες που επενδύουν στη ναυτιλία κλπ. (Policy Research Corporation, 2008; Menkhoff & Evers, 2011)

#### ➤ **Ντουμπάι**

Το ναυτιλιακό πλέγμα στο Dubai αποτελεί εθνική περιουσία για τη χώρα, με συνεισφορά 4,6% στο ΑΕΠ (στοιχεία 2013), ισοδύναμο 14,4δισ DHS, ενώ παράλληλα έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, αριθμώντας πάνω από 75.000 θέσεις.

Το πλέγμα παρουσιάζει εξαιρετικές ομοιότητες με αυτό της Σιγκαπούρης. Το Dubai αποτελεί κρατικά ελεγχόμενη κοινωνία, όπως η Σιγκαπούρη, ενώ παράλληλα έχει στρατηγική θέση ως λιμάνι μεταφορτώσεων στο εσωτερικό ασιατικό εμπόριο, αλλά και το εμπόριο από και προς την Ευρώπη. Το Λιμάνι της χώρας αποτελεί κόμβο και τερματικό σταθμό, ενώ εκεί εδρεύουν πολλές ναυτιλιακές υπηρεσίες, κυρίως χρηματοοικονομικής φύσης. Μέρος του λιμανιού αποτελεί free trade zone και εκεί τοποθετούνται οι κύριες επιχειρήσεις του κλάδου.

Χαρακτηριστικά του πλέγματος είναι ότι αποτελεί επίσης top-down πρωτοβουλία, όπως της Σιγκαπούρης και στηρίζεται από δυνατές εταιρείες, κυρίως της εμπορικής ναυτιλίας, ενώ έχει δραστηριοποιείται με συνεχή φιλόδοξα σχέδια. Οι μελλοντικές προσδοκίες για το cluster αποβλέπουν στη συνολική τοποθέτησή του σε ένα νέο νησί, που πρόκειται να δημιουργηθεί ώστε εκεί να προσφέρονται νέες κορυφαίες υποδομές, εξελιγμένες υπηρεσίες και πλεονεκτικά νομοθετικά πλαίσια. Στόχος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα προωθεί τη δικτύωση και την ενσωμάτωση των παιχτών της ναυτιλίας. (Policy Research Corporation, 2008)

### 3.2 ΘΕΩΡΙΑ – ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ

Γενικά, το όλο concept των οργανώσεων των clusters είναι μία αρκετά σύγχρονη πρακτική και ιδιαίτερα στον τομέα της ναυτιλίας, εφόσον οι περισσότερες έχουν ιδρυθεί την τελευταία 15ετία. Ορίζονται ως οργανώσεις που στοχεύουν στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη του ναυτιλιακού πλέγματος τον οποίο αντιπροσωπεύουν. Εξ' ορισμού, κάθε οργάνωση ναυτιλιακού πλέγματος καταλαμβάνει περισσότερους από έναν ναυτιλιακούς τομείς και γενικά οι οργανώσεις αυτές αντιπροσωπεύουν σχεδόν όλο το εύρος των παραδοσιακών ναυτιλιακών τομέων, αν και αυτό δεν αποτελεί κάποιον κανόνα, τουλάχιστον για τις ήδη υπάρχουσες οργανώσεις ναυτιλιακών πλεγμάτων ανά τον κόσμο.

Οι κύριοι λόγοι για τη δημιουργία ενός οργανισμού γύρω από το ναυτιλιακό πλέγμα είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η προώθηση των διαφόρων ναυτιλιακών τομέων και η βελτίωση της συνεργασίας και του συντονισμού εντός πλέγματος. (Policy Research Corporation, 2008)

Υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις σχετικά με την ανάπτυξη των οργανώσεων των ναυτιλιακών πλεγμάτων, πρωτίστως όσον αφορά την πρωτοβουλία ίδρυσης του πλέγματος. Οι κύριες διαφορές μεταξύ των χαρακτηριστικών των οργανώσεων ναυτικών πλεγμάτων βασίζονται στα εξής: πρωτοβουλία ίδρυσης, προϋπολογισμός και γεωγραφικό πεδίο. Ωστόσο, δεν υπάρχει οργανωτικό πλαίσιο για την ίδρυση των οργανώσεων που να διαπρέπει, καθώς όλα παίζονται στις γεωγραφικές συγκυρίες, όπως παρουσία τομέων και περιφερειακή εξάπλωση τομέων, και στην επεξεργασία διάφορων ζητημάτων. Τα θέματα των οργανώσεων απασχολούν κυρίως πιο ήπια ζητήματα, όπως καινοτομία και αγορά εργασίας.

Σχετικά με την πρωτοβουλία ίδρυσης, μπορεί να ληφθεί εκ των άνω προς τα κάτω (top-down approach), έχοντας ως αποτέλεσμα η κυβέρνηση να προκαλέσει τις οργανώσεις ή από την αντίθετη πλευρά να πειστεί από τις ηγετικές επιχειρήσεις ή/και τις ενώσεις του κλάδου, δηλαδή η πρωτοβουλία λαμβάνεται εκ των κάτω (bottom-up approach). Σε οποιαδήποτε περίπτωση, ανεξαρτήτως της πλευράς που βρίσκεται ο εμπνευστής, τα περισσότερα ναυτιλιακά πλέγματα είναι κυρίως ιστορικά τοποθετημένα και τοπικά ανεπτυγμένα, ενώ ταυτόχρονα βασίζονται στις εκάστοτε ιδιαίτερες ανάγκες του πλέγματος και των συμμετεχόντων του και πάντα υπό τις προσταγές του εθνικού πολιτισμού. Ο κύριος στόχος της γέννησης ενός ναυτιλιακού πλέγματος είναι η εγκατάσταση κάποιας δομής που να παρέχει άμεσες και καθαρές λύσεις στα ζητήματα του κλάδου (π.χ. αγορά εργασίας και καινοτομία). Η οργανωτική δομή αυτών των οργανισμών επηρεάζεται από τις παραδόσεις, την ιστορία, τον πολιτισμό, την κυβερνητική δομή και άλλους κινητήριους παράγοντες.

Οι οργανώσεις των ναυτιλιακών πλεγμάτων ενδέχεται να κινούνται top-down, bottom-up ή συνδυαστικά, για παράδειγμα στη Γερμανία το πλέγμα υποκινείται από πάνω προς τα κάτω και στη Νορβηγία από κάτω προς τα πάνω, ενώ στη Ολλανδία γίνεται συνδυαστικές ενέργειες για το στήσιμο και την ανάπτυξη του ναυτιλιακού δικτύου. Στην

περίπτωση που το πλέγμα υποκινείται top-down, έχει χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται από την περίπτωση της bottom-up υποκίνησης.

Τα χαρακτηριστικά της top-down πρωτοβουλίας έχουν ως εξής:

- Η κυβέρνηση είναι αυτή που πιέζει, πείθει και υποστηρίζει το πλέγμα.
- Γίνεται σφαιρική και ευρύς προσέγγιση του πλέγματος.
- Παρατηρείται επικέντρωση σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές και πολιτικές, όπως οικονομικά μεγέθη, ανάπτυξη του τομέα, εκπαίδευση και προσλήψεις, έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία και ενδιαφέρον για τα κοινά και την κοινωνία, το περιβάλλον και την ασφάλεια.
- Παρατηρείται επικέντρωση στον επαγγελματισμό και την συνεργασία/ολοκλήρωση των ναυτιλιακών τομέων.

Τα χαρακτηριστικά της bottom-up πρωτοβουλίας έχουν ως εξής:

- Η πίεση και η στήριξη προέρχονται από ηγετικές εταιρείες ή/και από οργανώσεις του κλάδου.
- Γίνεται περιορισμένη προσέγγιση του πλέγματος.
- Παρατηρείται επικέντρωση σε βραχυπρόθεσμες στρατηγικές και πολιτικές, άμεσα οφέλη που μπορούν να προκύψουν, όπως κανόνες κ κανονισμοί, φορολογικό καθεστώς, αγορά εργασίας και προώθηση εργασίας, υποστηρικτικά προγράμματα καινοτομίας και στήριξη εξαγωγών.
- Παρατηρείται επικέντρωση στα λειτουργικά ζητήματα που προκύπτουν ή εμφανίζονται στον κλάδο και το πλέγμα.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση ο συνδυασμός των άνω πρωτοβουλιών και τακτικών είναι η καλύτερη προσέγγιση στα ζητήματα του ναυτιλιακού πλέγματος, του κοινού καλού και οφέλους της τοπικής και εθνικής εκάστοτε οικονομίας. Βασική ανάγκη είναι τα ζητήματα των πλεγμάτων να αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο των οργανώσεων μέσω των εξής δύο οδών που αποτελούν κλειδιά στην επιτυχή ανάπτυξή τους:

- διαφάνειας και επικοινωνίας / διαλόγου, εξίσου οριζόντια και κάθετα, για εξυπηρέτηση της αποστολής, της δομής και των δραστηριοτήτων του συμπλέγματος και

- της παρουσίας ηγετικών μορφών εντός του πλέγματος, που μπορούν να αυξήσουν τον ενθουσιασμό και να προωθήσουν δράσεις εν όψει ενός σαφούς και υποστηριζόμενου οράματος.

Τα κύρια οφέλη των οργανώσεων των πλεγμάτων επιτυγχάνονται μέσα από τις εξής δραστηριότητες του ναυτιλιακού πλέγματος:

- ✓ προωθητικές καμπάνιες,
- ✓ οικονομικές αναφορές σχετικά με το ναυτιλιακό κλάδο,
- ✓ διαρθρωτική συνεργασία μεταξύ ναυτιλιακού πλέγματος και ερευνητικών / εκπαιδευτικών ιδρυμάτων,
- ✓ σχετικά κυβερνητικά υποστηρικτικά προγράμματα και
- ✓ πλατφόρμες για την εύρεση των βέλτιστων πρακτικών.

Οι οργανώσεις των ναυτιλιακών πλεγμάτων εμφανίζονται σε διάφορα γεωγραφικά επίπεδα, επικεντρώνοντας έτσι σε διεθνές ή/και ενωτικό, εθνικό ή περιφερειακό, διασυνοριακό ή τοπικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, οι πρωτοβουλίες που λαμβάνονται, οι πολιτικές τακτικές που ακολουθούνται και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται μεταφράζονται σε διεθνή, ενωτικά, εθνικά ή περιφερειακά, διασυνοριακά ή τοπικά επίπεδα, όχι βέβαια κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Επίσης, οι οργανώσεις διαφέρουν μεταξύ τους, όπως και με άλλους οργανισμούς που συνδέονται οικονομικά και συμβάλλουν στον ναυτιλιακό κλάδο, καθώς επίσης διαφέρει ο προϋπολογισμός που λαμβάνουν αναλόγως τον τρόπο που έχει ληφθεί η πρωτοβουλία, βάσει όσων αναφέρθηκαν ωρρίτερα, καθώς όταν η πρωτοβουλία γίνεται εκ των άνω, οι προϋπολογισμοί είναι σαφώς υψηλότεροι περιλαμβάνοντας τα συνολικά budgets των κυβερνητικών διοικήσεων καθώς και των ναυτιλιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε αντίθεση, οι bottom-up οργανώσεις χρηματοδοτούνται από ιδιωτικά κεφάλαια, κυρίως από τις συνεισφορές των μελών.

Εν συνεχεία, οι οργανώσεις αυτές συνεργάζονται σε διάφορα επίπεδα, διακρατικά, εθνικά ή/και περιφερειακά. Σε διακρατικό επίπεδο συνηθέστερα συνεργάζονται οι οργανώσεις της Περιοχής 1, κυρίως μέσα από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Ναυτιλιακών πλεγμάτων (European Network of Maritime Clusters – ENMC), αν και διμερείς επαφές με άλλες εθνικές και περιφερειακές οργανώσεις και κλαδικές ενώσεις είναι εξίσου συχνές. Οι

περιφερειακές οργανώσεις συνήθως συνεργάζονται με άλλες περιφερειακές ή εθνικές οργανώσεις και κλαδικές ενώσεις. Το αντικείμενο της συνεργασίας επικεντρώνεται σε συναντήσεις/εκδηλώσεις, κοινή χρήση δεδομένων και πληροφοριών, ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών, πρωτοβουλίες για ακολουθούμενες τακτικές, προγράμματα/μελέτες, δημοσιότητα και προώθηση. (European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy", 2009)

### *3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT – ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΠΛΕΓΜΑΤΩΝ*

Η ανάλυση SWOT πάνω στις οργανώσεις των ναυτιλιακών πλεγμάτων, αναγνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές στις top-down & bottom-up οργανώσεις, όπως αυτές αναλύθηκαν νωρίτερα.

Οι top-down οργανώσεις ναυτιλιακών πλεγμάτων έχουν ως κυριότερη δύναμή τους την επικέντρωση σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές με μεγάλους προϋπολογισμούς κεφαλαίων, με τα οποία μπορούν να χρηματοδοτήσουν τις ενέργειές τους, ωστόσο μία αδυναμία εντοπίζεται στη συνεχή διαδικασία εξισορρόπησης μεταξύ των συμφερόντων των ίδιων των οργανώσεων των πλεγμάτων και εκείνων του κλάδου, γεγονός που απαιτεί συνεχή αλληλεπίδραση. Μία ακόμη δύναμη προκύπτει από το γεγονός ότι η δράση της οργάνωσης επικεντρώνει στο σύνολο των ναυτιλιακών τομέων εντός πλέγματος, μέσα από μακροπρόθεσμα σχέδια, έρευνα, ανάπτυξη, καινοτομία και νομοθετικά πλαίσια, που έχουν θετική επίδραση στα κοινά ενδιαφέροντα. Αντίθετα, μία αδυναμία βρίσκεται στη δυσκολία κατηγοριοποίησης των τομέων σε πλέγματα, για παράδειγμα στην κατηγοριοποίηση των λιμένων, τα οποία ανήκουν ταυτόχρονα στο πλέγμα των logistics αλλά και το ναυτιλιακό.

Μία ευκαιρία για τις top-down οργανώσεις είναι ότι μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλία ίδρυσης ενός ενιαίου σημείου εισόδου, ώστε να αυξηθούν οι διαρθρωτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ναυτιλιακού πλέγματος και κυβέρνησης. Αντίθετα, μία πιθανή απειλή είναι η περιορισμένη δομική κλαδική ανάμειξη, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε υπερβολικά μακροπρόθεσμα οφέλη για τους ναυτιλιακούς τομείς και να παρεμποδίσει ή/και να έρθει σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μελών του πλέγματος.

Οι bottom-up οργανώσεις ναυτιλιακών πλεγμάτων έχουν ως κύρια δύναμη την ενδυνάμωση της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας και των επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτή η δύναμη ακολουθείται με ένα έντονο ενδιαφέρον για την εύρεση λύσεων στα λειτουργικά προβλήματα. Μία εμφανής αδυναμία τους είναι ότι έχουν να αντιμετωπίσουν τις διαφορές στα ενδιαφέροντα μεταξύ τομέων, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στη δυσκολία λήψης αποφάσεων εντός οργάνωσης. Μία από τις ευκαιρίες για τις bottom-up οργανώσεις είναι ότι μπορεί να ληφθεί πρωτοβουλία για περισσότερη ανάμειξη της κυβέρνησης, αντίστοιχα και του προϋπολογισμού με σκοπό τη βελτίωση της αμοιβαίας κατανόησης και την τελειοποίηση των ακολουθούμενων πολιτικών. Η κύρια απειλή που για αυτές τις οργανώσεις βρίσκεται στην πολύ στενά τοπική εστίαση, που ενδέχεται να εμποδίσει τη βέλτιστη λειτουργία της οργάνωσης του πλέγματος. (European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy", 2009)

### 3.3 ΘΕΩΡΙΑ - ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ

Ένα λιμάνι περιλαμβάνει πλήθος λιμενικών υπηρεσιών και δραστηριοτήτων, που στο σύνολό τους αποτελούν το Λιμενικό Πλέγμα – Port Cluster. Κύριο χαρακτηριστικό του πλέγματος είναι η γεωγραφική του συγκέντρωση και αποτελείται κυρίως από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς. Το λιμενικό πλέγμα δημιουργείται λόγω της οικονομικής συγκέντρωσης που εμφανίζεται σε ένα λιμάνι, δηλαδή έντονη παρουσία εργαζομένων, συγκέντρωση πελατών και προμηθευτών αλλά και συγκεντρωμένη γνώση. (Χλωμούδης, 2011)

Το εύρος δραστηριοτήτων, λειτουργιών και υπηρεσιών ενός λιμένα σχετίζεται με το ιδιοκτησιακό και λειτουργικό του καθεστώς. Ένα λιμενικό πλέγμα μπορεί να περιλαμβάνει ναυτιλιακές εταιρείες, πλοήγηση, υπηρεσίες ρυμούλκησης, λειτουργίες τερματικού σταθμού, waterhousing εταιρείες, εταιρείες Logistics, κατασκευαστές, πράκτορες μεταφορών, επιχειρήσεις διανομής, ρυμουλκά, σιδηρόδρομος, ιδιοκτήτες φορτηγίδων, ποικίλες ναυτιλιακές υπηρεσίες, όπως τροφοδοσία, ασφαλιστικές και νομικές υπηρεσίες. Ακόμη και όταν τα όρια του πλέγματος δεν είναι ξεκάθαρα, είναι σημαντικό να οριοθετείται και να καθορίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο.



Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Σχήμα 11) παρουσιάζονται οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε ένα λιμενικό πλέγμα. Μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής: δραστηριότητες χειρισμού φορτίου, μεταφορικές υπηρεσίες, logistics, παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες. Οι μεταφορικές δραστηριότητες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του λιμενικού πλέγματος, δεδομένου ότι το λιμάνι αποτελεί σημαντικό κρίκο της μεταφορικής αλυσίδας. Ο μεγαλύτερος όγκος φορτίου μεταφέρεται οδικώς, σιδηροδρομικώς ή με εσωτερικές πλωτές μεταφορές, έτσι υποκαταστήματα επιχειρήσεων μεταφορικών υπηρεσιών σκόπιμα βρίσκονται σε λιμάνια και σχετίζονται ισχυρά με την άφιξη αγαθών και υπηρεσιών που εντάσσονται στο λιμενικό πλέγμα. Αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στις μεταφορικές επιχειρήσεις. Οι δραστηριότητες logistics, όπως αποθήκευση, συσκευασία και συναρμολόγηση περιλαμβάνονται στο λιμενικό πλέγμα, καθώς τα εμπορεύματα αναγκαστικά αποθηκεύονται στα λιμάνια. Οι διαφορετικές κλίμακες των πλοίων και των εσωτερικών μέσων καθιστούν απαραίτητες τις λειτουργίες αποθήκευσης. Με την υπαρκτή ανάγκη αποθήκευσης αλλά και το χαμηλότερο κόστος, η παρουσία των υπηρεσιών logistics στα λιμάνια γίνεται απαραίτητη. Οι δύο αυτοί λόγοι εξηγούν γιατί η παρουσία των logistics στα λιμάνια είναι αναγκαία και ότι αυτές οι δραστηριότητες σχετίζονται στενά με την άφιξη αγαθών και πλοίων στα λιμάνια. Έτσι, όλες οι δραστηριότητες logistics περιλαμβάνονται στο λιμενικό πλέγμα. (Langen, 2003)

Σχήμα 11. Port cluster's activities

Συνιστώσα	Δραστηριότητες
Χειρισμός φορτίου	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ φόρτωση, εκφόρτωση και μεταφόρτωση,</li> <li>○ πλοήγηση και</li> <li>○ μηχανικός εξοπλισμός λιμένα</li> </ul>
Μεταφορές	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ μεταφορικές υπηρεσίες,</li> <li>○ εσωτερικές ναυτιλιακές υπηρεσίες,</li> <li>○ υπηρεσίες διάσωσης,</li> </ul>

Logistics	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ πρακτόρευση,</li> <li>○ σιδηροδρομικές μεταφορές,</li> <li>○ μεταφορά μέσω αγωγών και</li> <li>○ υπηρεσίες με φορτηγά</li>   <li>○ διαμεσολάβηση – πρακτόρευση,</li> <li>○ φύλαξη / αποθήκευση και</li> <li>○ συμβουλευτικές υπηρεσίες logistics</li> </ul>
Κατασκευαστικός κλάδος	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ διύλιση πετρελαίου,</li> <li>○ άλεση αλευριού,</li> <li>○ παραγωγή οπτάνθρακα<sup>20</sup></li> <li>○ παραγωγή βασικών χημικών,</li> <li>○ παραγωγή άλλων χημικών,</li> <li>○ παραγωγή σιδήρου και χάλυβα,</li> <li>○ ναυπηγήσεις και επισκευές και</li> <li>○ εξειδικευμένοι τροφοδότες</li> </ul>
Εμπόριο	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ διαμεσολάβηση στο εμπόριο πετρελαίου, καυσίμων και χημικών προϊόντων,</li> <li>○ διαμεσολάβηση στο εμπόριο μετάλλων, μεταλλευμάτων και τροφίμων και</li> <li>○ χονδρεμπόριο καυσίμου, σιτηρών, μετάλλων και ορυκτού πετρελαίου</li> </ul>

Πηγή: (Langen & Haezendonck, Ports as Clusters of Economic Activity, 2012)

<sup>20</sup> Coke: κοκ, οπτάνθρακας, πρόκειται για στερεό πορώδες υλικό, που παράγεται με πυρόλυση λιθάνθρακα, πίσσας και άλλων υλικών και χρησιμοποιείται σε χημικές διεργασίες όπου είναι αναγκαία η πηγή άνθρακα. (Καλπαξίδης, Καρυοφύλλης, Ράμφος, & Τσαούσης, 2008)

Μέσα στο λιμενικό πλέγμα, για λόγους αποτροπής στρεβλώσεων της αγοράς, τα νομοθετικά πλαίσια επιβάλλονται κυρίως από το δημόσιο τομέα, ενώ οι διαδικασίες επίβλεψης της λειτουργίας και εφαρμογής των κανονισμών ανατίθεται στις Λιμενικές Αρχές, που αποτελούν το ανώτερο όργανο σε ένα λιμάνι. Η υγιεινή, η ασφάλεια, η έκδοση αδειών για πραγματοποίηση λιμενικών εργασιών, η προστασία του ανταγωνισμού και η γενική λειτουργία του λιμανιού είναι καθήκοντα των αρχών αυτών. Μπορεί, επίσης, να τους ανατίθεται η δημιουργία και συντήρηση απαραίτητων λιμενικών υποδομών, δεδομένης της γνώσης τους για τις ανάγκες του λιμένα. Ωστόσο, στις λιμενικές αρχές ενδέχεται να συμμετέχουν και ιδιωτικοί φορείς. Η ύπαρξη ιδιωτικών λιμενικών αρχών δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο, ούτε και γενικευμένο, σε έρευνα από την διεθνή ένωση International Association of Ports and Harbors, το 1999, μέσα σε δείγμα 188 λιμένων, το 93% οι λιμενικές αρχές ήταν με κάποιο τρόπο δημόσιες και μόλις στο 7% ιδιωτικές, όπως για παράδειγμα σε λιμάνια της Αγγλίας. (Χλωμούδης, 2011)

### 3.3.1 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ PORT-CLUSTERS

#### ➤ Το λιμάνι του Rotterdam

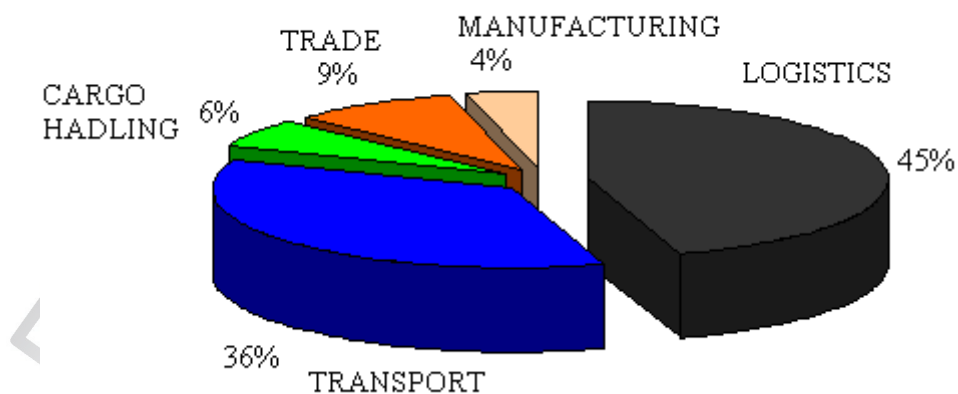
Το λιμάνι του Rotterdam αποτελεί λιμενικό πλέγμα στην καρδιά της Ευρώπης και συγκεκριμένα τοποθετείτε κεντρικά στη Β.Δ. Ευρώπη, στις εκβολές των ποταμών Ρήνου και Νίουε Μάας, τις πιο σημαντικές εσωτερικές πλωτές οδούς της Ευρώπης. Σε αυτό το σημείο οι εσωτερικές συνδέσεις, με πλωτά μέσα, σιδηρόδρομο, αυτοκινητόδρομους και αγωγούς είναι ανεπτυγμένες. Το λιμάνι εξυπηρετεί μεγάλο μέρος ενδοχώρας, συμπεριλαμβανομένων τμημάτων της Γερμανίας, της Αυστρίας και της Ελβετίας. Το Ρότερνταμ αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι της Ολλανδίας, με χειρισμό περίπου του 75% της συνολικής διακίνησης στη χώρα και παραγωγή του 45% της συνολικής προστιθέμενης αξίας που γεννάται στα ολλανδικά λιμάνια.

Το τεράστιο μέγεθος του λιμενικού αυτού πλέγματος προσελκύει πολλές επιχειρήσεις που η κύρια δραστηριότητά τους δεν είναι ούτε μεταφορές ούτε logistics, ως εκ τούτου, φιλοξενεί ένα σύμπλεγμα εταιρειών που ασχολούνται με την ενέργεια και τα

χημικά, που βάσει στοιχείων του 2004, γεννούν το 50% των λιμενικών εσόδων. Επίσης, το λιμάνι φιλοξενεί ένα σύνολο από επιχειρήσεις και πολυεθνικές, που έχουν επιλέξει την εγκατάσταση της έδρας τους εκεί, και άλλες που τονώνουν την οικονομική δραστηριότητα όλων των επιχειρήσεων του συμπλέγματος, όπως: P&O Nedlloyd, Maersk/Sealand και Europe Container Terminals (ECT).

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει το συνολικό μερίδιο που κατέχει κάθε οικονομική δραστηριότητα στο λιμενικό πλέγμα του Rotterdam. Επεξηγηματικά, το 6% αντιστοιχεί σε διαχείριση φορτίου, οι εταιρείες ως επί το πλείστον ανήκουν στον κλάδο φόρτωσης, εκφόρτωσης και διακίνησης φορτίου, το 36% αφορά μεταφορές με κυριότερες τις υπηρεσίες εσωτερικής ναυσιπλοΐας, το 45% των εταιρειών ανήκει στον τομέα των logistics με κυριότερες τις ενδιάμεσες μεταφορές, το 4% στον τομέα του manufacturing (εταιρείες που ασχολούνται με διύλιση πετρελαίου, άλεση αλευριού, κατασκευή κοκ, κατασκευή βασικών και άλλων χημικών υλικών, παραγωγή μεταλλευμάτων σιδήρου/χάλυβα, ναυπηγικές εργασίες, μεταποίηση και εξειδικευμένες προμήθειες) και το 9% με το εμπόριο καυσίμων κ.α. Συνολικά υπολογίζονται 3.559 εταιρείες, με στοιχεία του 2002.

Σχήμα 12. Εταιρική σύνθεση στο λιμενικό πλέγμα του Rotterdam, βάσει οικονομικής δραστηριότητας, 2002



Πηγή: (European Monitoring Centre on Change - EMCC, 2002, p. 5)

➤ Το λιμάνι του Durban

Το λιμάνι τοποθετείται στη Ν.Α. Νότια Αφρική στην επαρχία της Kwazulu-Natal. Κατά κύριο λόγο είναι ένα εμπορικό λιμάνι και χειρίζεται το 20% της συνολικής κίνησης στη Ν. Αφρική και εξυπηρετεί ένα μεγάλο μέρος ενδοχώρας, δηλαδή φορτία με προορισμό άλλες περιοχές της χώρας καθώς και χωρών όπως η Ζιμπάμπουε και η Μποτσουάνα. Η πλειοψηφία των εισαγωγών και εξαγωγών της Gauteng, που αποτελεί την πλέον βιομηχανοποιημένη και πυκνοκατοικημένη πόλη της Νότιας Αφρικής, εξυπηρετείται στο εν λόγω λιμάνι. Το μέγεθος της περιοχής που καταλαμβάνει ο λιμένας, η ποικιλία λιμενικών εγκαταστάσεων, το μέγεθος και η ποικιλία της κυκλοφορίας του και το μεγάλο υποστηρικτικό δίκτυο των βοηθητικών βιομηχανιών μετατρέπουν το Ντέρμπαν (ή Ντούρμπαν) στο μεγαλύτερο λιμάνι της Νότιας Αφρικής και μεταξύ των μεγαλύτερων της ηπείρου της Αφρικής. Το τερματικό για εμπορευματοκιβώτια είναι το πιο πολυσύχναστο της Αφρικής και χειρίζεται περισσότερο από 1.200.000 teu (στοιχεία 2002).

➤ Το λιμενικό πλέγμα του Lower Mississippi

Το λιμενικό αυτό πλέγμα βρίσκεται νότια των ΗΠΑ, στην πολιτεία Λουιζιάνα και στρατηγικά τοποθετείται στις εκβολές του ποταμού Μισσισιπή. Η πλειοψηφία του χειριζόμενου φορτίου αποτελεί διαμετακόμιση φορτίου σε εσωτερικούς προορισμούς, κυρίως στη Μέση Δύση των ΗΠΑ. Το σύμπλεγμα του λιμανιού δεν διοικείται από μία μόνο Λιμενική Αρχή, αλλά από πέντε δημόσιες λιμενικές αρχές, όπου καθεμιά έχει δικαιοδοσία σε ένα τμήμα του συστήματος.

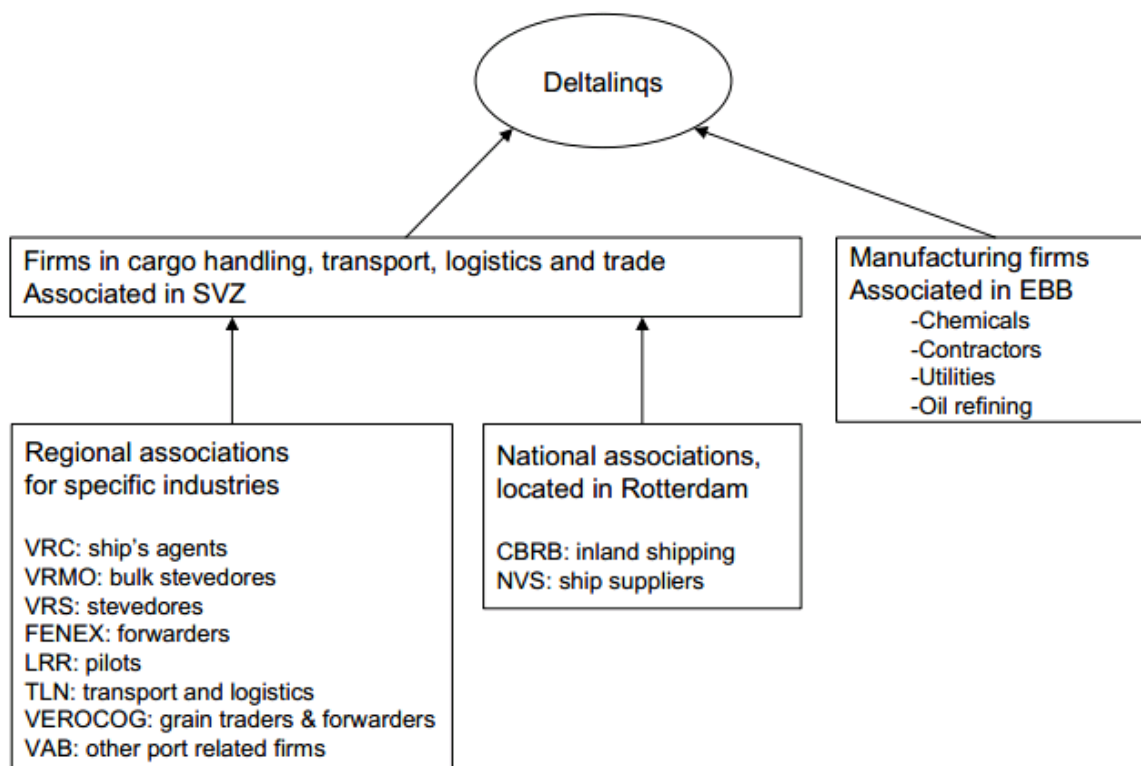
Όλες οι λιμενικές δραστηριότητες κατά μήκος του ποταμού είναι τόσο στενά συνδεδεμένες που αποτελούν ένα λιμενικό σύστημα, το οποίο ονομάζεται Λιμενικό Πλέγμα του lower Mississippi. Τα 5 λιμάνια που αποτελούν το πλέγμα είναι τα εξής: New Orleans, Greater Baton Rouge, Port South Louisiana, St. Bernard Port (αποτελεί λιμάνι και τερματικό σταθμό) και τέλος, Plaquemines Parish (αποτελεί λιμάνι και τερματικό σταθμό). Αναλυτικότερα, το λιμάνι της Νέας Ορλεάνης αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι γενικού φορτίου στο πλέγμα. Ακολουθώντας, το λιμάνι της Ν. Λουιζιάνας αποτελεί το μεγαλύτερο σε όρους όγκου, ιδιαίτερος ισχυρό στα χύδην υγρά φορτία. Το λιμάνι St. Bernard είναι το μικρότερο του πλέγματος. Το Plaquemines Parish είναι downstream λιμάνι με ιδιωτικά

τερματικά σε ιδιωτικές εκτάσεις ενώ το Greater Baton Rouge είναι το upstream λιμάνι του πλέγματος.

➤ Port Cluster Associations

Εν συνεχεία με τα παραπάνω παραδείγματα λιμενικών πλεγμάτων, υπάρχουν οι αντίστοιχες Ενώσεις που τα εκπροσωπούν. Το λιμενικό πλέγμα του Rotterdam έχει μία ένωση με το όνομα Deltalinqs, που εκπροσωπεί περισσότερες από 600 εταιρίες της περιοχής, καθώς επίσης το Rotterdam Port Promotion Council – RPPC, με 250 μέλη και το Port Infolink, που εργάζεται για την βελτίωση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας (ICT) στο λιμάνι. Η οργάνωση Deltalinqs, όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, αποτελεί ένα τυπικό παράδειγμα Ένωσης Λιμενικού Πλέγματος.

Σχήμα 13. Port Cluster Association, Rotterdam



Πηγή: (Langen, 2003)

Συμπληρωματικά, στο λιμενικό πλέγμα του Lower Mississippi λειτουργεί το Mississippi River Trade and Transport Council και στο Durban το Durban Port Liaison Committee, που αποτελούν μερικά ακόμη παραδείγματα ενώσεων με διαφορετικά μέλη γύρω από τις λιμενικές υπηρεσίες.

Τέλος, όσον αφορά τις οργανώσεις, συχνά στα λιμενικά πλέγματα δημιουργούνται περιφερειακές «οριζόντιες» επιχειρηματικές ενώσεις, για παράδειγμα για τη διακίνηση φορτίων, την προώθηση και τη μεταφορά. Εκτός αυτών των ενώσεων του λιμενικού κλάδου, στα λιμενικά πλέγματα ενδέχεται να δημιουργηθούν ενώσεις που marketing και προώθηση υπηρεσιών. (Langen, 2003)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – CLUSTERING & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΥΠΟΚΛΑΔΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο, ύστερα από την παρουσίαση της θεωρίας του επιχειρηματικού clustering και της πρακτικής του στις σύγχρονες εθνικές οικονομίες, ιδιαιτέρως στον ναυτιλιακό κλάδο, εντάσσει τη θεωρία του ναυτιλιακού πλέγματος στην Ελλάδα. Χώρες όπως η Δανία και η Ολλανδία, αναπτύσσουν επιχειρησιακά clusters γύρω από τις ναυτιλιακές δραστηριότητες με απώτερο σκοπό την ισχυροποίηση του εν λόγω κλάδου στις οικονομίες τους και τη μεγιστοποίηση του μεριδίου τους στην Ευρώπη και τον Κόσμο. Στις εθνικές οικονομίες δημιουργούνται τα πλέγματα με σκοπό την ωφελιμότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν και της εθνικής οικονομίας στο σύνολό της. Όλα αυτά που έχουν ήδη παρουσιαστεί έχουν τελικό στόχο την ελληνική περίπτωση στα θέματα του clustering, επικεντρώνοντας στον ναυτιλιακό κλάδο και τελικά σε έναν από τους υποκλάδους του στη χώρα.

Στην Ελλάδα, ο θεσμός των επιχειρησιακών πλεγμάτων - clustering δεν είναι μέχρι σήμερα ιδιαίτερα ανεπτυγμένος, ούτε δημοφιλής στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής. Ως το πρόσφατο παρελθόν, δεν ευνοήθηκε η δημιουργία των clusters, είτε λόγω των ανταγωνιστικών συνθηκών είτε λόγω της ίδιας της επιχειρησιακής σύνθεσης στη χώρα. Παρά τη διεθνή εμπειρία για την ωφελιμότητα τους και τις επανειλημμένες παρεμβάσεις προώθησης και ενίσχυσης των πρωτοβουλιών δικτύωσης, κατά τα τελευταία 15 έτη, η εφαρμογή του θεσμού παραμένει περιορισμένη. Οι ελληνικές επιδόσεις στο κομμάτι του clustering υστερούν σε σύγκριση με την Ε.Ε., σε πλήθος σχηματισμένων clusters αλλά και στο επίπεδο επιτυχίας τους.

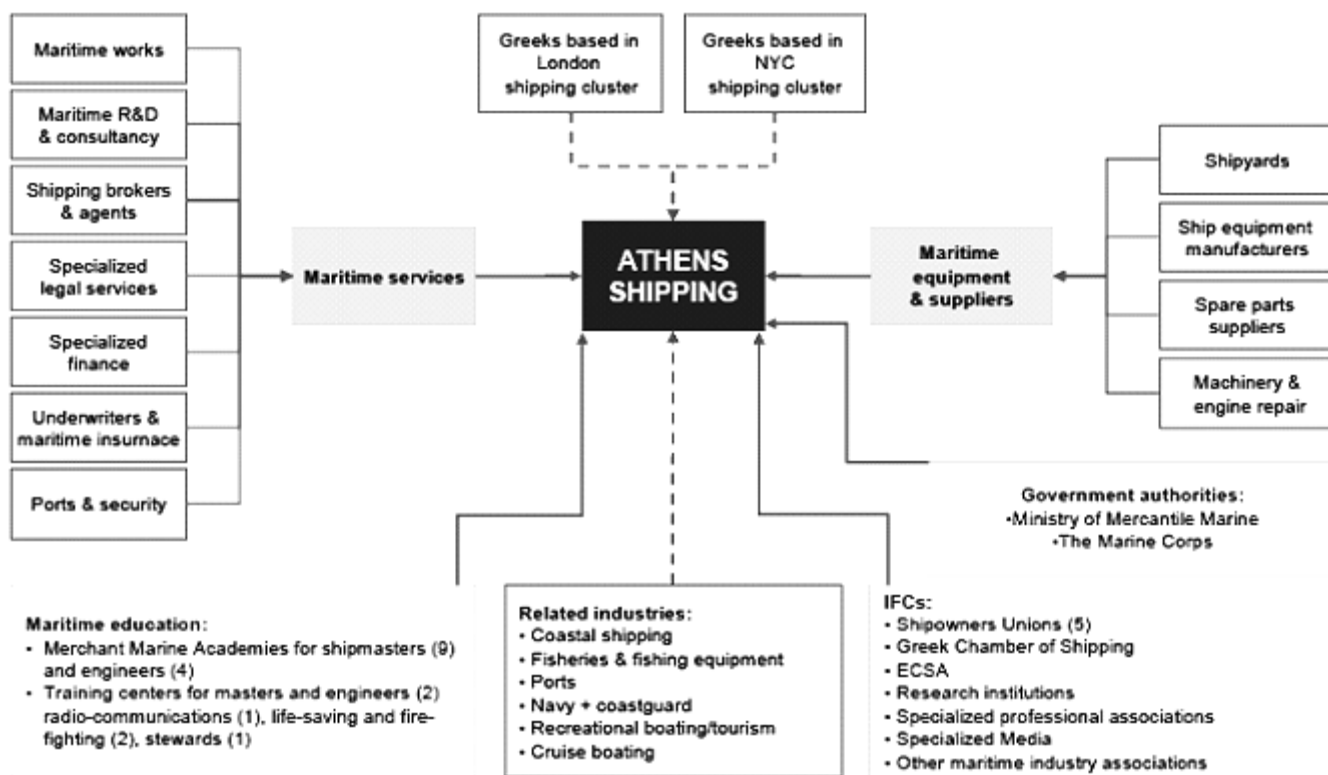
Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάζεται η συνολική εικόνα του ναυτιλιακού κλάδου στην Ελλάδα και η οικονομική του συνεισφορά στην εθνική οικονομία ταυτόχρονα με στοιχεία που παρατίθενται για τον Κόσμο και την Ευρώπη, ενώ το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον κλάδο των ναυπηγοεπισκευών που παρά την ισχυρή ναυτιλιακή θέση της χώρας στην παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί τον πλέον ασθενώς ανεπτυγμένο. Η ναυπηγοεπισκευή αποτέλεσε στο παρελθόν έναν πολύ ισχυρό οικονομικό κλάδο για τη χώρα, αλλά μετά το 1980 επήλθε σε κρίση και δεν επανήλθε ποτέ.



#### 4.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΑΥΤΙΑΚΟ ΠΛΕΓΜΑ

Ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα ορίζεται ως η γεωγραφική συγκέντρωση ναυτιλιακών επιχειρήσεων και σχετιζόμενων με τη θάλασσα και τη ναυτιλία βιομηχανιών της Ελλάδας και περιλαμβάνει τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικής κτήσης ναυτιλιακών επιχειρήσεων, δεδομένης της πλειοψηφικής εγκατάστασής τους στον Πειραιά, ιδιαίτερα κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ο ναυτιλιακός κλάδος στην Ελλάδα αποτελείται από κύριες δραστηριότητες, την ποντοπόρο, την επιβατηγό ναυτιλία και τις λιμενικές υπηρεσίες, και από υποστηρικτικές δραστηριότητες, δηλαδή ναυπηγικές και επισκευαστικές υπηρεσίες, ναυτασφαλίσεις, χρηματοδοτικές, νομικές και ναυλομεσιτικές υπηρεσίες. Το σχήμα που ακολουθεί απεικονίζει το τυπικό ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα, συμπεριλαμβανομένης της ναυτιλιακής εκπαίδευσης, της σχετικής κυβερνητικής πολιτικής και των IFCs.

Σχήμα 14. Ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα – Greek maritime cluster



Πηγή: (Icaza, Marzo, Popa, Sahbaz, & Saravelos, 2009, σ. 17)

Ιστορικά, η ελληνική ναυτιλία έχει καταγράψει μεγάλη πορεία από αρχαιοτάτων χρόνων, δεδομένης και της γεωγραφικής θέσης της χώρας και της γεωλογίας, ιδιαίτερα εφόσον το 85% του πληθυσμού της κατοικεί εντός 30 μιλίων από τις θαλάσσιες ακτές. Οι ισχυρότερες, δε, πλοιοκτήτριες οικογένειες εμφανίζονται στα νησιά του Αιγαίου, γεγονός που αποδεικνύεται σημαντική πηγή οικονομικής δύναμης για το σύγχρονο ελληνικό κράτος και στήριξης για την εθνική και διεθνή ναυτιλιακή βιομηχανία. Δύο βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής ναυτιλίας κατά τους τελευταίους τρεις αιώνες αποτελούν τα εξής: πρώτον, οι ισχυροί δεσμοί εξάρτησης από την οικογένεια και την εθνικότητα, ως μέσο καταμερισμού εξειδίκευσης, εξασφάλισης πληροφόρησης, χρηματοδότησης και ασφάλισης και δεύτερον, η ικανότητα και η προθυμία των Ελλήνων πλοιοκτητών να αλλάξουν τη θέση τους ανάλογα με το εγχώριο και διεθνές οικονομικό και πολιτικό παρασκήνιο.

Η ελληνόκτητη ναυτιλία στη σύγχρονη εποχή αναπτύχθηκε και γιγαντώθηκε εκτός Ελλάδας από Έλληνες επιχειρηματίες. Από τη δεκαετία του '70 και με την μεταπολίτευση άρχισε η ραγδαία ανάπτυξη της εγκατάστασης ναυτιλιακών εταιριών και δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, όταν το θεσμικό πλαίσιο έγινε ανταγωνιστικό και αναπτύχθηκαν οι κατάλληλες υποδομές, καθώς επίσης και της ελληνικής σημαίας, που έφθασε το 1979, πριν τη μεγάλη ναυτιλιακή κρίση, στην κορύφωσή της. Ως φυσικό επακόλουθο, οι υποστηρικτικές υπηρεσίες της ναυτιλίας μεταφέρθηκαν σταδιακά στην Ελλάδα με αποτέλεσμα τη δημιουργία του Ελληνικού ναυτιλιακού κλάδου. (The Boston Consulting Group (BCG), 2013)

Σχετικά με τη γεωγραφική τοποθέτηση των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, ιστορικά, κατά το α' μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα, υπήρχαν 250 περίπου NE<sup>21</sup> με γραφεία, ως επί το πλείστον στην Ελλάδα, το Λονδίνο και την Κωνσταντινούπολη. Ενδεικτικά, κατά το έτος 1914, το 62% της χωρητικότητας του ελληνικού στόλου το διαχειρίζονταν οι NE με έδρα τον Πειραιά, το 9% αυτές του Λονδίνου και το 14% της Κωνσταντινούπολης. Αντίστοιχα, από τα 256 ελληνικά ναυτιλιακά γραφεία που αριθμούνταν τότε, τα 155 βρισκόνταν στην Ελλάδα – κυρίως στον Πειραιά, τα 13 στο Λονδίνο, τα 47 στην Κωνσταντινούπολη, τα 27 στη Ν. Ρωσία και λιγότερα αλλού. Ωστόσο από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα (περί το έτος 1958)

---

<sup>21</sup>NE: σύντμηση του όρου Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις

κι έπειτα, οι περισσότερες ελληνικές ΝΕ μετακίνησαν την έδρα τους στο Λονδίνο, λόγω του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και των δυσμενών εγχώριων επιβαλλόμενων πολιτικών. Εκείνη την περίοδο, επικράτησε αρκετή σύγχυση με το ελληνικό ιδιοκτησιακό καθεστώς και την έδρα των ελληνόκτητων ΝΕ κυρίως λόγω της προσπάθειας για αποφυγή καταβολής φόρων, και ταυτόχρονα πολλές εταιρείες διατήρησαν γραφεία/πρακτορεία σε παραπάνω από μία πόλεις. Συγκεκριμένα, κατά το 1958, στον Πειραιά υπήρχαν μόλις 58 γραφεία και στο Λονδίνο ήδη 105, ενώ μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις φιλοξενούσαν από 1 έως 4, όπως η Γενεύη, η Βαρκελώνη, η Μαδρίτη κ.α. Αυτή η τάση φυγής από την Ελλάδα στο εξωτερικό αντιστράφηκε κατά τα '70s με τις περισσότερες εταιρείες να επιστρέφουν στον Πειραιά, που αποτέλεσε και αποτελεί το κυριότερο λιμάνι της χώρας. Συγκεκριμένα, κατά το 1975, η γεωγραφική τοποθέτηση του ελληνικού ναυτιλιακού δικτύου είχε πλέον ως εξής: Πειραιάς 652, Λονδίνο 177 και Νέα Υόρκη 88, από τα 857 γραφεία συνολικά, ενώ λιγότερα διατηρούνταν στην Κύπρο, σε μεγάλες πόλεις της Ευρώπης, της Αμερικής και αλλού, για παράδειγμα στο Τόκιο και την Σιγκαπούρη. Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η εικόνα είχε πλέον επιστρέψει στην αρχική της μορφή, με τον ελληνικό στόλο να βασίζεται στα διαχειριστικά κέντρα, όπως στην α' δεκαετία του ίδιου αιώνα, με την πλέον τεράστια διαφορά στον συνολικό αριθμό των ελληνικών ΝΕ που πλέον αριθμούνταν σε 1.057, κατά το 1990. Το ακόλουθο σχήμα (βλ. Σχήμα 15) παρουσιάζει τα διαχειριστικά κέντρα των ελληνόκτητων εταιρειών κατά τα έτη 1975 και 1990.

Σχήμα 15. Κεντρικά γραφεία των ελληνόκτητων ΝΕ, 1975 και 1990

<u>ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ</u>	<u>1975</u>	<u>1990</u>
Πειραιάς	34%	66%
Λονδίνο	39%	22%
Κωνσταντινούπολη	-	-
Νέα Υόρκη	18%	7%
Άλλα <sup>22</sup>	9%	5%

Πηγή: (Χαρλαύτη, 2001, σ. 439)

<sup>22</sup>Το 1975 συμπεριλαμβάνονται το Μόντε Κάρλο, η Ζυρίχη και το Μόντρεαλ. Το 1990 συμπεριλαμβάνονται η Ζυρίχη και το Μόντε Κάρλο.

Ο Πειραιάς εξακολουθούσε να φιλοξενεί το μεγαλύτερο αριθμό ΝΕ, λόγω της συγκέντρωσης εκεί όλων των μικρών και κυρίως μονοβάπορων εταιρειών. Το 1990, ο Πειραιάς διαχειριζόταν πλέον το 66% του ελληνόκτητου στόλου. (Χαρλαύτη, 2001) Σήμερα, στα μέσα του 21<sup>ου</sup> αιώνα, το 95% των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών τοποθετούνται πλέον στην Ελλάδα, ιδιαιτέρως βρίσκονται στον Πειραιά και την ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, 80% της ελληνόκτητης χωρητικότητας διαχειρίζεται από την Ελλάδα, ενώ μικρό ποσοστό διατηρεί δεσμούς με τα γραφεία του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης.

Στον κλάδο της εμπορικής ναυτιλίας, ο ελληνόκτητος στόλος αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους παγκοσμίως, κατέχοντας την 1<sup>η</sup> θέση στην κατάταξη των δεξαμενοπλοίων – 1.386 δεξαμενόπλοια, τη 2<sup>η</sup> στην αγορά των φορτηγών ξηρού φορτίου – 2.206 καράβια, τη 2<sup>η</sup> στα LNG/LPG δεξαμενόπλοια (συνολικά 162 πλοία), το ίδιο και στα containerships (364 πλοία). Με στοιχεία του 2014, ένα στα πέντε καράβια υπό ναυπήγηση ανήκει σε Έλληνες πλοιοκτήτες, ενώ ένα στα τρία που αγοράζεται, η αγορά πραγματοποιείται από ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες. Ως εκ τούτου, 50 Έλληνες εφοπλιστές ελέγχουν περίπου το 10,5% της χωρητικότητας φορτίου του κόσμου και το 9,18% της παγκόσμιας χωρητικότητας. Ο ελληνόκτητος στόλος αποτελεί άξιο και άμεσο ανταγωνιστή της Κίνας και της Ιαπωνίας, συνεχίζοντας την μακριά παράδοση στο χώρο της ναυτιλίας και την επιτυχημένη πορεία των Ελλήνων εφοπλιστών. Πιο συγκεκριμένα, κατά τον 2014, ο ελληνικός στόλος αριθμεί 4.467 καράβια<sup>23</sup> με 327.537.056 DWT<sup>24</sup> και 192.123.328 GRT<sup>25</sup>, αφήνοντας την Ιαπωνία πίσω στην 2<sup>η</sup> θέση της κατάταξης και την Κίνα στην 3<sup>η</sup>. (Icaza, Marzo, Popa, Sahbaz, & Saravelos, 2009) (MIS.GR, 2014)

Με τις ναυτιλιακές συστάδες να εμφανίζονται στην Ευρώπη κατά τη δεκαετία του '90 και κυρίως μετά το 2006, η εκάστοτε κοινωνία και χώρα τις προσαρμόζει αναλόγως τη γεωγραφική θέση, τους διαθέσιμους πόρους, τις ανάγκες και τις δυνατότητες. Η ελληνική συστάδα που κυρίως τοποθετείται γεωγραφικά στο λιμάνι και την ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, δεν περιλαμβάνεται στον ευρωπαϊκό κατάλογο, παρά το γεγονός ότι η ελληνική

---

<sup>23</sup>Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν μόνο τα πλοία άνω 1.000 GRT.

<sup>24</sup>Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν μόνο τα πλοία άνω 1.000 GRT.

<sup>25</sup>Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν μόνο τα πλοία άνω 1.000 GRT.

ναυτιλία είναι διεθνώς πρώτη σε χωρητικότητα εμπορικού στόλου και ο Πειραιάς αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο λιμάνι, μεγάλο ναυτιλιακό κέντρο και εμπορικό κόμβο στη Μεσόγειο.

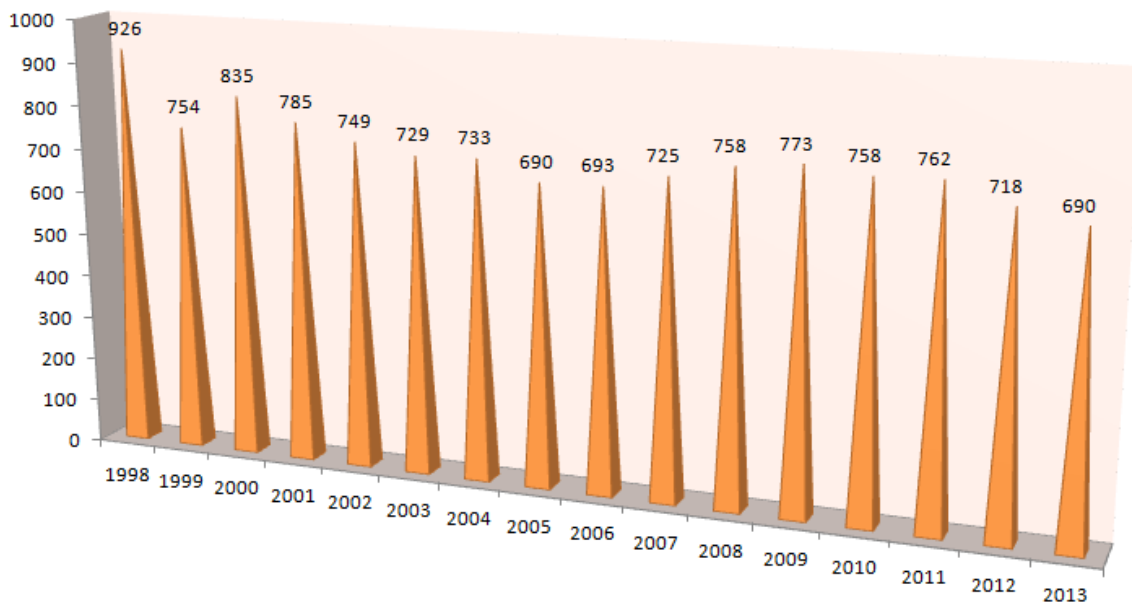
Αξίζει να αναφερθεί ότι, ο κλάδος του ναυτιλιακού εφοδιασμού αποτελεί παράδειγμα αναδύομενου πλέγματος στο χώρο της ναυτιλίας και του εμπορίου, ιδιαίτερα με την αυξημένη κίνηση κρουαζιερόπλοιων στα ελληνικά λιμάνια. Υπάρχουν παράγοντες που συνηγορούν στη δημιουργία ενός οργανωμένου πλέγματος του τομέα, με σκοπό τόσο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και την ωφελιμότητα των επιχειρήσεων σε όρους οικονομικών κλίμακας, καινοτομίας, συνεργασίας και ανταγωνιστικότητας. Τα πλέγματα δύναται να δημιουργηθούν οριζόντια, αφορώντας ομοειδής επιχειρήσεις που παρέχουν ένα βελτιωμένο προϊόν/υπηρεσία, είτε κάθετα εξασφαλίζοντας συνεργασία συμπληρωματικών υπηρεσιών, όπως ναυλομεσιτικά γραφεία, εμπορικές επιχειρήσεις ανταλλακτικών για πλοία, επισκευαστικό κλάδο κ.α., για την παροχή μίας ολοκληρωμένης ναυτιλιακής υπηρεσίας. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, τα πλέγματα ενδέχεται να προβάλλουν τις επιχειρήσεις που μετέχουν σε αυτά, στις ναυτιλιακές αγορές του εξωτερικού. (ΥΠ.Α.Α.Ν. - Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού & Εφαρμογής Δράσεων, 2012)

#### *4.1.1 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ*

Πυρήνας του πλέγματος - αποτελείται από τον εκάστοτε αριθμό ναυτιλιακών εταιρειών της Ελλάδας. Το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα αποτελείται από ιδιοκτήτες (Owners) και διαχειριστές (Operators), κυρίως φορτηγών πλοίων και δεξαμενόπλοιων πετρελαίου. Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. Σχήμα 16) ο αριθμός των εταιρειών μειώθηκε κατά 3,9% από το 2012 στο 2013, ενώ άλλες 22 εταιρείες είτε εγκατέλειψαν το χώρο της ναυτιλίας είτε συγχωνεύτηκαν, με αποτέλεσμα το 2014 να αριθμούνται πλέον 668 ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες (ιδιοκτήτριες και διαχειρίστριες), μείωση που αντιστοιχεί σε 3,2% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Από το 2011 έως σήμερα, το σύνολο των επιχειρήσεων έχει μειωθεί κατά 94, ή αλλιώς 12%. Αυτό διακρίνεται και από το σχήμα, όπου φαίνεται η συνεχής μείωση από το 2009 κι έπειτα, ενώ

αξίζει να σημειωθεί πως ενώ με την πρώτη ματιά η ελληνική ναυτιλία φαίνεται να ακολουθεί πτωτική πορεία, ο ελληνικός στόλος επεκτείνεται και γίνεται ολοένα νεότερος σε ηλικία πλοίων. Όσον αφορά την ηλικία του στόλου τα στοιχεία έχουν ως εξής: Μ.Ο. 14,7 (2012), 14,05 (2013) και πλέον 13,26 (2014). (Petropoulos, 2013) (Petropoulos, 2014)

Σχήμα 16. Αριθμός ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, 1998-2013



Πηγή: (Petropoulos, 2013, σ. 3)

Οι μεγαλύτεροι παίχτες του πυρήνα έχουν σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, λόγω της ύπαρξης πολλών μικρών ναυτιλιακών εταιρειών στην ελληνική εμπορική ναυτιλία, με αυτό τον τρόπο η ελληνική αγορά είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική με πλήθος μικρών, κυρίως οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα 2/3 του στόλου διαχειρίζονται στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, το μεγαλύτερο ελληνικό λιμάνι, εντός της αστικής περιοχής της Αθήνας. Σήμερα, υπάρχουν τουλάχιστον 70 μεγάλες ΝΕ με πάνω από 1εκ DWT εμπορικό στόλο, ενώ ανάμεσά τους βρίσκονται 14 με περισσότερο από 5εκ DWT εμπορικό στόλο, και 5 που κατέχουν πάνω από 10εκ DWT. Αναλυτικότερα, από στοιχεία του 2014, ισχύουν τα εξής για τις 5 μεγαλύτερες ελληνικές ΝΕ, βάσει DWT:

1. Anangel – Maran Tankers/Gas: 19,087εκ DWT με συνολικά 97 πλοία και σύνθεση στόλου 39% δεξαμενόπλοια, 49% φορτηγά και μόλις 4 LPG & 7 LNG.
2. Cardiff – Dryships – TMS: 13,49εκ DWT με συνολικά 113 πλοία και σύνθεση στόλου 33% δεξαμενόπλοια, 52% φορτηγά και άνοιγμα της τάξεως του 15% σε εξειδικευμένες αγορές (LNG κ.α.).
3. Euronav – Gaslog LNG: 13,34εκ DWT με συνολικά 80 πλοία και σύνθεση στόλου κατά προσέγγιση ½ δεξαμενόπλοια, ¼ φορτηγά και ¼ LNG.
4. Dynacom – Dynagas – Sea Traders: 12,128εκ DWT με συνολικά 89 πλοία και σύνθεση στόλου 61% δεξαμενόπλοια, 30% φορτηγά και 8 LNG.
5. Navios: 11.213εκ DWT με συνολικά 109 πλοία με επικέντρωση στην αγορά φορτηγών αλλά και με στόλο 27 δεξαμενοπλοίων.

(MIS.GR, 2014) (Maritime Information Services - MIS.GR, 2014)

Στην εξελικτική πορεία του αριθμού των ελληνικών ΝΕ υπάρχει η εξής τάση: οι εταιρείες με 1-2 βαπόρια μειώθηκαν από 297 (2013) σε 274 (2014), ενώ ταυτόχρονα εκείνες με 3-4 βαπόρια αυξήθηκαν από 35 (2013) σε 40 (2014), αποτελώντας τη μοναδική ομάδα εταιρειών που εμφάνισε αύξηση, εκτός αυτής με τους μεγαλύτερους στόλους. Είναι εμφανές ότι ένα μέρος παραδοσιακών μικρών πλοιοκτητών με 1-2 βαπόρια, που μάλιστα αποτέλεσαν ανέκαθεν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας, ανεβαίνει κατά ένα σκαλί, αν και ένα άλλο μέρος εγκαταλείπει εντελώς τη ναυτιλία. Η μείωση της ομάδας των 16-24 βαποριών – από 29 σε 26 – συμβαίνει λόγω του μεριδίου των πλοιοκτητών που επίσης ανεβαίνουν κατηγορία, μέσω αγοράς νεόχτιστων ή μεταχειρισμένων πλοίων. Όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες μειώθηκαν από άποψη αριθμού εταιρειών, δηλαδή η ομάδα 9-15 βαπόρια από 60 σε 55 και η ομάδα 5-8 βαπόρια από 117 σε 107, πλην αυτής με 25+ βαπόρια, που μεταβλήθηκε από 35 σε 40. (Petropoulos, 2014)

Ναυτιλιακές υπηρεσίες – το πλέγμα περιλαμβάνει περισσότερες από 1.200 εταιρείες ναυτιλιακών υπηρεσιών. Υπάρχει μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης τεχνικών γραφείων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε τεχνικές συμβουλές, σχεδιασμό και διερεύνηση πλοίων στην περιοχή του Πειραιά. Συνολικά, στον Πειραιά υπάρχουν το λιγότερο 168 συμβουλευτικές ναυτιλιακές εταιρείες εν ενεργεία, κυρίως για εξυπηρέτηση της ζήτησης που δημιουργείται από τις ναυτιλιακές εταιρείες της περιοχής. Οι ναυτιλιακές

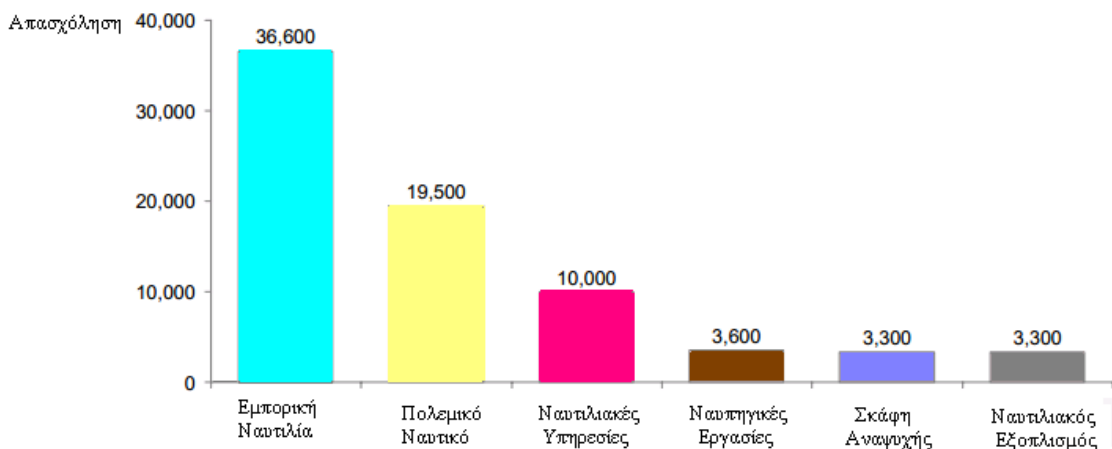
υπηρεσίες περιέχουν, ναυλομεσίτες και πράκτορες (290 εταιρείες), εξειδικευμένες νομικές υπηρεσίες, είτε σε μεγάλες εταιρείες είτε μεμονωμένοι δικηγόροι, αριθμώντας πάνω από 100 δικηγόρους στην περιοχή του Πειραιά, εξειδικευμένη χρηματοδότηση, με περισσότερες από 210 τράπεζες και εταιρίες που ειδικεύονται στις χρηματοδοτικές υπηρεσίες του ναυτιλιακού κλάδου του Πειραιά, συμπεριλαμβανομένων τοπικών τραπεζών και εταιρειών αλλά και διεθνών ινστιτούτων, όπως η Royal Bank της Σκωτίας και η HSBC, ασφαλιστές και επιχειρήσεις ναυτασφαλίσεων, καθώς και φορείς λιμενικής ασφάλειας.

Ναυτιλιακός εξοπλισμός και τροφοδότες – περί τις 600 επιχειρήσεις. Αυτή η ομάδα επιχειρήσεων περιλαμβάνει κατασκευαστές εξοπλισμού πλοίων και προμηθευτές ανταλλακτικών, 400 σε αριθμό, καθώς επίσης εταιρείες επισκευής μηχανημάτων και κινητήρων, 160 σε αριθμό. Ένα μερίδιο εταιρειών παράγει ανταλλακτικά τοπικά, αν και οι περισσότερες λειτουργούν ως διαμεσολαβητές διεθνών κατασκευαστών και αναλαμβάνουν το συντονισμό της παράδοσης των ανταλλακτικών σε διεθνείς λιμένες. Αυτό το κομμάτι του πλέγματος περιλαμβάνει επίσης εταιρείες άμεσα συνδεδεμένες με την επισκευή πλοίων και με άλλες μηχανικές δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες έχουν διεθνή εμβέλεια, δεδομένου ότι αποστέλλονται ομάδες μηχανικών βλαβών και ειδικών σε καθορισμένους λιμένες ανά τον κόσμο. Σχετικά με την απασχόληση, ο τομέας αυτός εμφανίζει χαμηλό επίπεδο συγκριτικά με τις εταιρείες του πυρήνα του πλέγματος.

Στο παρακάτω σχήμα (βλ. Σχήμα 17) εμφανίζονται οι απασχολούμενοι ανά τομέα της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας, με στοιχεία του 2008. Βάσει του διαγράμματος, ο ναυτιλιακός κλάδος απασχόλησε περί τις 76,3χιλ άτομα συνολικά, κατά το 2008. Σημειώνεται ότι το 45% περίπου της απασχόλησης συγκεντρώνεται στην Αττική. Ο μεγαλύτερος εργοδότης στους παραδοσιακούς ναυτιλιακούς κλάδους εμφανίζεται να είναι η εμπορική ναυτιλία με μεγάλη διαφορά, κατέχοντας το 48% της συνολικής απασχόλησης σε στεριά και θάλασσα. Ωστόσο στην περίπτωση που στη συνολική απασχόληση του cluster συνυπολογιστεί ο παράκτιος τουρισμός, η εικόνα που τελικά ισχύει είναι αυτή του δεύτερου στη σειρά διαγράμματος (με στοιχεία του 2004).

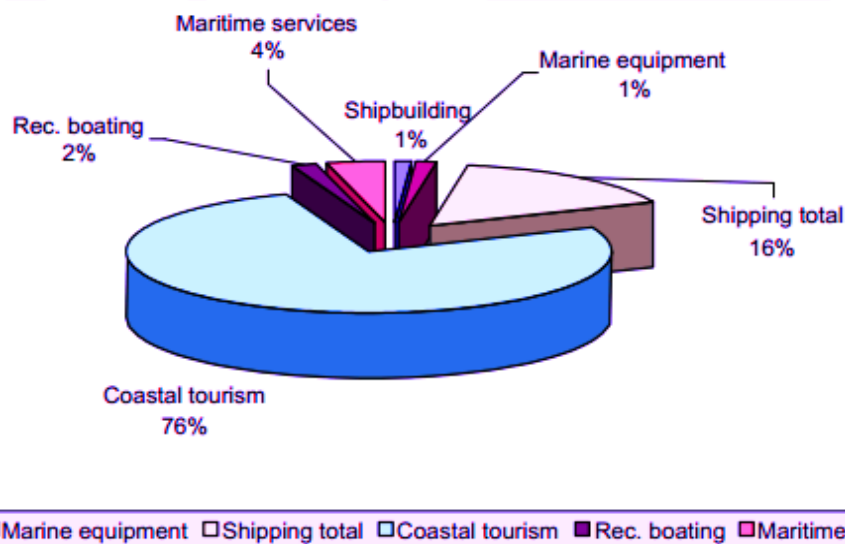


Σχήμα 17. Απασχόληση ανά ναυτιλιακό τομέα, Ελλάδα 2008.



Πηγή: (Icaza, Marzo, Popa, Sahbaz, & Saravelos, 2009, p. 19)

Σχήμα 18. Μερίδια απασχόλησης ανά ναυτιλιακό τομέα, Ελλάδα 2004 (επί %)



Πηγή: (Nevala, Astra, & Manoudi, 2006, p. 1)

Παρακλάδια του πλέγματος – Λονδίνο και Νέα Υόρκη. Ένας μεγάλος αριθμός ναυτιλιακών επιχειρήσεων λειτουργούν παραρτήματα στο Λονδίνο ή/και στην Νέα Υόρκη, συμπεριλαμβανομένων των βασικών παιχτών του πυρήνα του πλέγματος που παρουσιάστηκαν νωρίτερα. Αυτά τα γραφεία πραγματοποιούν κυρίως χρηματοδοτικές δραστηριότητες, επωφελούμενα τα ισχυρά χρηματοοικονομικά πλέγματα των

συγκεκριμένων πόλεων. Μεταξύ άλλων, οι δραστηριότητες τους περιλαμβάνουν αντιστάθμιση κινδύνου (π.χ. μέσω του Baltic Exchange του Λονδίνου), κινήσεις χαρτοφυλακίου, ασφαλίσσεις και επενδυτικές σχέσεις για όσες εταιρείες είναι εισηγμένες είτε στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου είτε της Νέας Υόρκης. Λίγες μόνο εταιρείες διατηρούν την έδρα τους σε αυτές τις πόλεις, καθώς οι περισσότερες εδρεύουν στην Ελλάδα, όπως έχει ήδη αναλυθεί. Από τις περίπου 25 εισηγμένες στο εξωτερικό ναυτιλιακές εταιρείες, μόνο τέσσερις τηρούν την έδρα τους στο Λονδίνου ή την Ν.Υ., ενώ οι υπόλοιπες στον Πειραιά.

Βιομηχανίες σχετικές με το ναυτιλιακό κλάδο και τη θάλασσα:

- Αλιεία και αλιευτικός εξοπλισμός – η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο αλιευτικό στόλο στην Ε.Ε.. Η εν λόγω τοπική βιομηχανία χρησιμοποιεί μικρού μεγέθους σκάφη αλλά αποτελεί σημαντική πηγή απασχόλησης στη ναυτιλιακή βιομηχανία της χώρας.
- Ακτοπλοΐα – στη χώρα διαθέτοντας 16.000χλμ ακτογραμμής και 3.000 νησιά και βραχονησίδες δημιουργείται άμεση ανάγκη για αποτελεσματική και υψηλής ποιότητας μεταφορική υπηρεσίες διά θαλάσσης.
- Λιμάνια και Λιμενικές Αρχές – ο Πειραιάς (που χειρίζεται η COSCO), η Θεσσαλονίκη και άλλα 10 λιμάνια της χώρας έχουν προσελκύσει περίπου 210 εταιρείες άμεσα σχετιζόμενες με λιμενικές υπηρεσίες. Ωστόσο, η αξία από τις εισαγωγές και τις εξαγωγές είναι μικρή δεδομένης του χαμηλού εμπορικού δείκτη της χώρας.
- Πολεμικό Ναυτικό και Ακτοφυλακή – το ναυτικό είναι ο δεύτερος σε σειρά εργοδότης στη ναυτιλιακή βιομηχανία της χώρας, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, με στενούς δεσμούς με την ναυτιλιακή βιομηχανία της χώρας, καθώς πολλοί συνταξιούχοι πρώην μέλη του Σώματος των Πεζοναυτών προσλαμβάνονται από ΝΕ.
- Ναυπηγικές εργασίες, χτίσιμο και επισκευές πλοίων – στην Ελλάδα υπάρχουν 4 ναυπηγεία, αλλά οι κυριότερες εργασίες τους σχετίζονται με το πολεμικό ναυτικό και τις επισκευές/δεξαμενισμούς πλοίων. Τα ναυπηγεία παρουσιάζουν διαρθρωτική παρακμή, λόγω της μειωμένης ανταγωνιστικότητας σε όρους κόστους. Αξιοσημείωτο δε ότι οι ίδιοι οι Έλληνες εφοπλιστές και οι ελληνικές εφοπλιστικές εταιρείες προτιμούν ναυπηγεία του εξωτερικού για νεόχτιστα ή/και επισκευές. Σε επόμενη ενότητα θα αναλυθεί εκτενώς ο ελληνικός κλάδος ναυπηγήσεων και επισκευών πλοίων, εν συγκρίσει με τον κόσμο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι παραπάνω βιομηχανίες, παρότι σχετικές με το ναυτιλιακό κλάδο της χώρας, έχουν πολύ μικρή σύνδεση με τον πυρήνα του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος.

Institutions for collaboration in industrial clusters (IFCs): Παρά την υψηλή κατάτμηση<sup>26</sup> που χαρακτηρίζει τον πυρήνα του πλέγματος, οι εταιρείες συνεργάζονται έντονα μέσα από IFCs, υποστηριζόμενα από συγκεκριμένα μέσα ενημέρωσης. Οι πλοιοκτήτες και οι διαχειριστές είναι οργανωμένοι σε 5 Ενώσεις. Οι κύριοι στόχοι των εν λόγω Ενώσεων είναι η προσέλκυση νέων ναυτικών, η εκπαίδευση/κατάρτιση, η πιστοποίηση και η εκπροσώπηση σε διεθνή συνέδρια. Οι ενώσεις παρέχουν, επίσης, ισχυρή παρουσία στην Ένωση Εφοπλιστών της Ε.Ε. (ECSA), που αποτελεί μία δυναμική ομοσπονδία εθνικών ενώσεων στην Ευρωζώνη. Άλλα IFCs περιλαμβάνουν ερευνητικά κέντρα, κυρίως κυβερνητικά χρηματοδοτούμενα και εγκατεστημένα σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, παρόχους πληροφοριών και εξειδικευμένες επαγγελματικές ενώσεις, όπως η Ένωση Ναυτιλιακών Οικονομολόγων Ελλάδος – ENOE, το Ναυτιλιακό Γραφείο Skolarikos και η εταιρεία Nautical Development Support and Cooperation. Επιπλέον, η ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία φιλοξενεί μερικά από τα πλέον αναγνωρισμένα, εγχώρια και διεθνή, ναυτιλιακά event, όπως η Έκθεση Poseidonia, που πραγματοποιείται ετησίως. Ωστόσο, δεν έχει συγκροτηθεί ακόμη και σήμερα επίσημη οργάνωση που να εκπροσωπεί το ναυτιλιακό πλέγμα της χώρας.

Κυβερνητικές Αρχές – οι εθνικές ναυτιλιακές ακολουθούμενες πολιτικές συντονίζονται από το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας, το οποίο συνεργεί με τον ιδιωτικό τομέα μέσω του Ναυτικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας<sup>27</sup>. Οι 5 αναφερθείσες ενώσεις εφοπλιστών, μαζί με μικρότερους παίχτες<sup>28</sup> όπως ενώσεις εταιρειών με ρυμουλκά,

---

<sup>26</sup> Μεγάλος αριθμός ναυτιλιακών επιχειρήσεων – με σχετικά μικρά μερίδια αγοράς.

<sup>27</sup> Το Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος είναι ο επίσημος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα ναυτιλίας. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και έχει ως σκοπό του την προστασία και προαγωγή των συμφερόντων της Ελληνικής Εμπορικής Ναυτιλίας, μέσω κοινής συνεργασίας όλων των μελών του και με ορθολογικό συντονισμό της δράσεως τους.

<sup>28</sup> Μέλη του είναι όλα τα υπό Ελληνική σημαία πλοία τα οποία εκπροσωπούνται από τις κάτωθι εφοπλιστικές Ενώσεις: Ένωση Ελλήνων Εφοπλιστών, Ένωση Εφοπλιστών Ναυτιλίας Μικρών Αποστάσεων, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Επιβατηγού Ναυτιλίας, Ένωση Επιχειρήσεων Ακτοπλοΐας, Ένωση Πλοιοκτητών Ρυμουλκών και Ναυαγοσωστικών Πλοίων, Πανελλήνια Ένωση Πλοιοκτητών

εταιρείες ανέλκυσης πλοίων και επαγγελματικών σκαφών αναψυχής, συμμετέχουν στο 32-μελές Δ.Σ. του Ναυτικού Επιμελητηρίου. (Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2014)

Ναυτική / Ναυτιλιακή εκπαίδευση – στην Ελλάδα λειτουργούν 9 ακαδημαϊκά τμήματα για την εμπορική ναυτιλία για καπετάνιους και 4 για μηχανικούς. Υπάρχουν, επίσης, 2 εκπαιδευτικά κέντρα για καπετάνιους και μηχανικούς, 1 για ραδιοτηλεπικοινωνίες, 2 για ναυαγοσωστική και πυρόσβεση και 1 για εποπτεία. Όλα χρηματοδοτούνται από την κυβερνητικά κονδύλια, αν και βρίσκονται σε συνεργασία με IFCs ώστε να αναπτύσσουν προγράμματα σπουδών και να βελτιώνουν την ποιότητα της παρεχόμενης μάθησης/κατάρτισης. Επίσης, στη χώρα λειτουργούν 2 τμήματα Ναυτιλιακών Σπουδών Δημόσιων Πανεπιστημίων, σε Πειραιά και Χίο, προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου. (Icaza, Marzo, Popa, Sahbaz, & Saravelos, 2009) Το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο διαθέτει το μεγαλύτερο τμήμα Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών και εγκαταστάσεις στην Ευρώπη, από το οποίο αποφοιτούν περί τα 50 άτομα ετησίως, ενώ από τα Πανεπιστήμια Αιγαίου, Πειραιώς, Alba, Deree κ.α. αποφοιτούν 350 διπλωματούχοι με B.Sc και M.Sc πάνω στα ναυτιλιακά. (Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2014) (Icaza, Marzo, Popa, Sahbaz, & Saravelos, 2009)

Το ναυτιλιακό πλέγμα της Αττικής συγκεντρώνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Το μεγαλύτερο ποσοστό των ναυπηγικών δραστηριοτήτων
- ✓ Το 39% της διαχείρισης φορτίου
- ✓ Τις 2 εκ των 5 ναυτικών βάσεων
- ✓ Το 8% του τομέα των σκαφών αναψυχής
- ✓ Βαθμό συγκέντρωσης 45% της συνολικής απασχόλησης του ναυτιλιακού κλάδου
- ✓ Μη ύπαρξη επίσημης οργάνωσης για την εκπροσώπηση του ναυτιλιακού πλέγματος,
- ✓ Κατέχει το μεγαλύτερο εμπορικός στόλος της Ε.Ε. σε όρους DWT.
- ✓ Βασικοί ναυτιλιακοί τομείς: θαλάσσιος τουρισμός, εμπορική ναυτιλία, ναυπηγήσεις και αλιεία.
- ✓ Ασθενής ναυπηγικός κλάδος, λόγω χαμηλής παραγωγικότητας και μη εξελιγμένης τεχνολογικής ικανότητας και

---

Ρυμουλκών και Ναυαγοσωστικών Πλοίων “Αγ. Νικόλαος”, Πανελλήνια Ένωση Πλοιοκτητών Ακτοπλοϊκών Φορηγών Πλοίων, Ένωση Πλοιοκτητών Ελληνικών Σκαφών Τουρισμού.

- ✓ Μεγάλος στόλος από μικρά αλιευτικά σκάφη.

#### 4.1.2 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΑ & ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία, κατά τη 2<sup>η</sup> δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, κατέχει το 16% της παγκόσμιας εμπορικής χωρητικότητας ενώ το ποσοστό του Ελληνικού Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) αποτελεί περίπου το 0,4% του παγκοσμίου. Δεδομένων των δύο αυτών ποσοστών, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το ΑΕΠ της χώρας καταλαμβάνει 40 φορές μικρότερο μερίδιο στον παγκόσμιο χάρτη από ότι το ποσοστό της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας. Η χώρα, ωστόσο, διανύοντας τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση, έπειτα από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, εδώ και 7 έτη ακολουθεί μειούμενο ΑΕΠ, με απρόβλεπτο και δύσκολο μέλλον. Ωστόσο ο ναυτιλιακός κλάδος, έχοντας ιδιαίτερα σημαντική συμβολή στο Ελληνικό ΑΕΠ, δύναται να αποτελέσει βασικό μοχλό για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας, την αύξηση της ρευστότητας, τη βελτίωση της απασχόλησης, τη συνεισφορά στο ΑΕΠ και τις επενδύσεις. Η ελληνική εμπορική ναυτιλία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας.

Αναλυτικότερα, ο ελληνικός ναυτιλιακός κλάδος συνεισφέρει συνολικά 13,4δισ € ετησίως στο ελληνικό ΑΕΠ (στοιχεία 2010) και εκτιμάται πως απασχολεί 165.000 εργαζόμενους. Μάλιστα το τελευταίο αυτό νούμερο αναλογεί στο 3,5% της συνολικής απασχόλησης, ενώ συμπεριλαμβανομένων των σχετικών υποκλάδων το νούμερο μεγαλώνει αρκετά. Η άμεση συνεισφορά του βασικού ναυτιλιακού κλάδου υπολογίζεται σε 7,6δισ €, όπου κατά αντιστοιχία αποτελεί το 3,5% του ΑΕΠ της χώρας. Η ποντοπόρος εμπορική ναυτιλία έχει τη μεγαλύτερη μερίδα στο ποσοστό αυτό, προσφέροντας τα 6,5δισ €. Επιπλέον, ο κλάδος συνεισφέρει έμμεσα, μέσα από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες της ναυτιλίας κατά 2,3δισ €, ενώ τα συνυπολογιζόμενα επαγωγικά οφέλη είναι 3,4δισ €. Τελικά, ο κλάδος συνεισφέρει συνολικά 13,4δισ €, όπου κατά αντιστοιχία αποτελεί το 6% του ΑΕΠ της χώρας (στοιχεία 2010). Διαχρονικά, η συνεισφορά του κλάδου ακολουθεί σταθερή πορεία, επομένως ενδέχεται η αντιστοιχία σε όρους ΑΕΠ να φτάνει και να ξεπερνά το 7%,

δεδομένης της συνεχούς μείωσης του ΑΕΠ της χώρας. (The Boston Consulting Group (BCG), 2013)

Επιπρόσθετα, σχετικά με την οικονομική συνεισφορά των θαλάσσιων μεταφορών στην Ελλάδα, το Εμπορικό Ισοζύγιο Υπηρεσιών, όπως φαίνεται από τον παρακάτω Πίνακα της Τράπεζας της Ελλάδος (βλ. Σχήμα 19), δείχνει ξεκάθαρα το ρόλο που διαδραματίζει ο ναυτιλιακός κλάδος στην εθνική οικονομία, για την περίοδο 2000-2013. Η ελληνική ναυτιλία, με εισπράξεις 14,01δισ € (2010), 11,76δισ € (2012) και 10,672δισ € (2013), ταλαντεύεται ανάμεσα στην 1<sup>η</sup> και τη 2<sup>η</sup> θέση του Ισοζυγίου Υπηρεσιών, μαζί με τον Ταξιδιωτικό τομέα. Αξίζει να σημειωθεί πως οι κεφαλαιακές ανάγκες του κλάδου καλύπτονται από ιδιωτικά κεφάλαια και χωρίς χρηματοδοτήσεις ή επιχορηγήσεις της ελληνικής κυβέρνησης, αντίθετα με τον ταξιδιωτικό τομέα (με εισπράξεις 10,50δισ €, 10,44δισ € και 12,15δισ € για τα έτη 2011, 2012 και 2013 αντίστοιχα).

Σχήμα 19. Ισοζύγιο Υπηρεσιών, έτη 2000, 2004, 2008, 2010, 2012 & 2013<sup>29</sup>

	<u>2000</u>	<u>2004</u>	<u>2008</u>	<u>2010</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
<b>ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	<b>8.711,1</b>	<b>15.467,0</b>	<b>17.135,6</b>	<b>13.248,5</b>	<b>15.138,9</b>	<b>16.978,9</b>
<b>Εισπράξεις</b>	20.977,0	26.742,5	34.066,2	28.477,8	27.526,4	27.959,5
Ταξιδιωτικό	10.061,2	10.347,8	11.635,9	9.611,3	10.442,5	12.152,2
Θαλάσσιες μεταφορές	8.193,9	12.404,2	17.623,6	14.013,1	11.760,9	10.672,1
Λοιπές μεταφορές	446,7	902,8	1.564,7	1.405,3	1.526,5	1.417,8
Επικοινωνίες	282,6	315,8	340,4	313,0	353,9	402,2
Κατασκευαστικές	252,7	174,5	263,5	534,6	529,9	514,0
Ασφάλειες	180,9	178,9	304,9	305,2	417,6	427,7
Χρηματοοικονομικές	120,0	101,8	108,8	119,6	100,8	148,8
Μηχανοργάνωσης/Πληροφορικής	95,2	159,9	242,9	356,6	342,1	381,0
Πνευματικά δικαιώματα (Royalties) και δικαιώματα ευρεσιτεχνιών	5,9	25,5	30,0	51,6	63,9	41,4
Λοιπές υπηρεσίες επιχειρηματικής δραστηριότητας	1.005,3	1.267,6	1.732,7	1.527,0	1.495,6	1.501,0
Υπηρεσίες αναψυχής, πολιτιστικές, προσωπικές, κλπ.	268,7	783,4	154,8	142,4	162,7	154,3
Υπηρεσίες δημοσίου	63,9	80,3	64,0	98,0	330,1	146,9

<sup>29</sup> Σημείωση: Ποσά σε εκατ. €

<b>Πληρωμές</b>	12.266,0	11.275,5	16.930,6	15.229,4	12.387,4	10.980,6
Ταξιδιωτικό	4.948,9	2.310,4	2.679,1	2.156,0	1.843,9	1.835,2
<b>Θαλάσσιες μεταφορές</b>	<b>3.593,2</b>	<b>4.486,0</b>	<b>6.484,6</b>	<b>5.924,8</b>	<b>4.420,0</b>	<b>3.129,3</b>
Λοιπές μεταφορές	865,2	1.242,3	2.831,3	2.230,6	1.908,0	2.423,8
Επικοινωνίες	312,3	293,2	445,2	391,5	505,6	393,5
Κατασκευαστικές	447,7	110,9	190,1	241,7	142,0	182,6
Ασφάλειες	228,2	480,8	1.003,8	1.096,6	915,3	906,8
Χρηματοοικονομικές	91,0	60,4	177,7	336,0	718,4	351,3
Μηχανοργάνωση/Πληροφορικής	169,6	178,9	321,4	410,4	211,8	208,0
Πνευματικά δικαιώματα (Royalties) και δικαιώματα ευρεσιτεχνιών	221,4	375,0	484,4	473,5	288,1	242,4
Λοιπές υπηρεσίες επιχειρηματικής δραστηριότητας	816,8	1.079,5	1.652,3	1.519,6	1.157,7	1.045,1
Υπηρεσίες αναψυχής, πολιτιστικές, προσωπικές, κλπ.	174,1	287,6	311,1	226,3	146,9	126,6
Υπηρεσίες δημοσίου	397,6	370,6	349,5	222,4	129,8	136,1

Πηγή: (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014)

Εν συνεχεία, αξιοσημείωτη είναι η στήριξη που παρέχουν οι Έλληνες εφοπλιστές στην εθνική οικονομία και τον πολιτισμό, μέσα από τις επενδύσεις τους σε άλλους οικονομικούς και πολιτιστικούς τομείς, όπως Ενέργεια, Μεταφορές, Κατασκευές, Τραπεζική, Τουρισμός, Τεχνολογία, Λιανικό Εμπόριο, Εκπαίδευση, Υγεία, Κοινωνική Πρόνοια κλπ. Ενδεικτικά παραδείγματα ιδρυμάτων που έχουν ιδρυθεί από Έλληνες εφοπλιστές είναι τα εξής: Ευγενίδιο, Λασκαρίδη, Λάτση, Ωνάση κ.α. (The Boston Consulting Group (BCG), 2013)

Συμπερασματικά, η ελληνική ναυτιλία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας από τους βασικούς πυλώνες της εθνικής οικονομίας, με ιδιαίτερη έμφαση στο σημαντικό ποσοστό συμμετοχής του ναυτιλιακού κλάδου στο ΑΕΠ, ποσοστό που τα τελευταία χρόνια αντιστοιχεί σε περισσότερο από 7% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας, καθώς και στην προσφορά μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας, άνω των 192.000. Επιπροσθέτως, να τονιστεί η περαιτέρω δυναμική που έχει ο τομέας και η δυνητική προσφορά του στην ελληνική οικονομία, μέσω της επιπρόσθετης προσέλευσης εγκατάστασης ναυτιλιακών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και της αύξησης των θέσεων εργασίας των

απασχολούμενων στους διάφορους τομείς της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Βασική προϋπόθεση που τίθεται είναι η ύπαρξη σταθερού και ανταγωνιστικού θεσμικού πλαισίου.

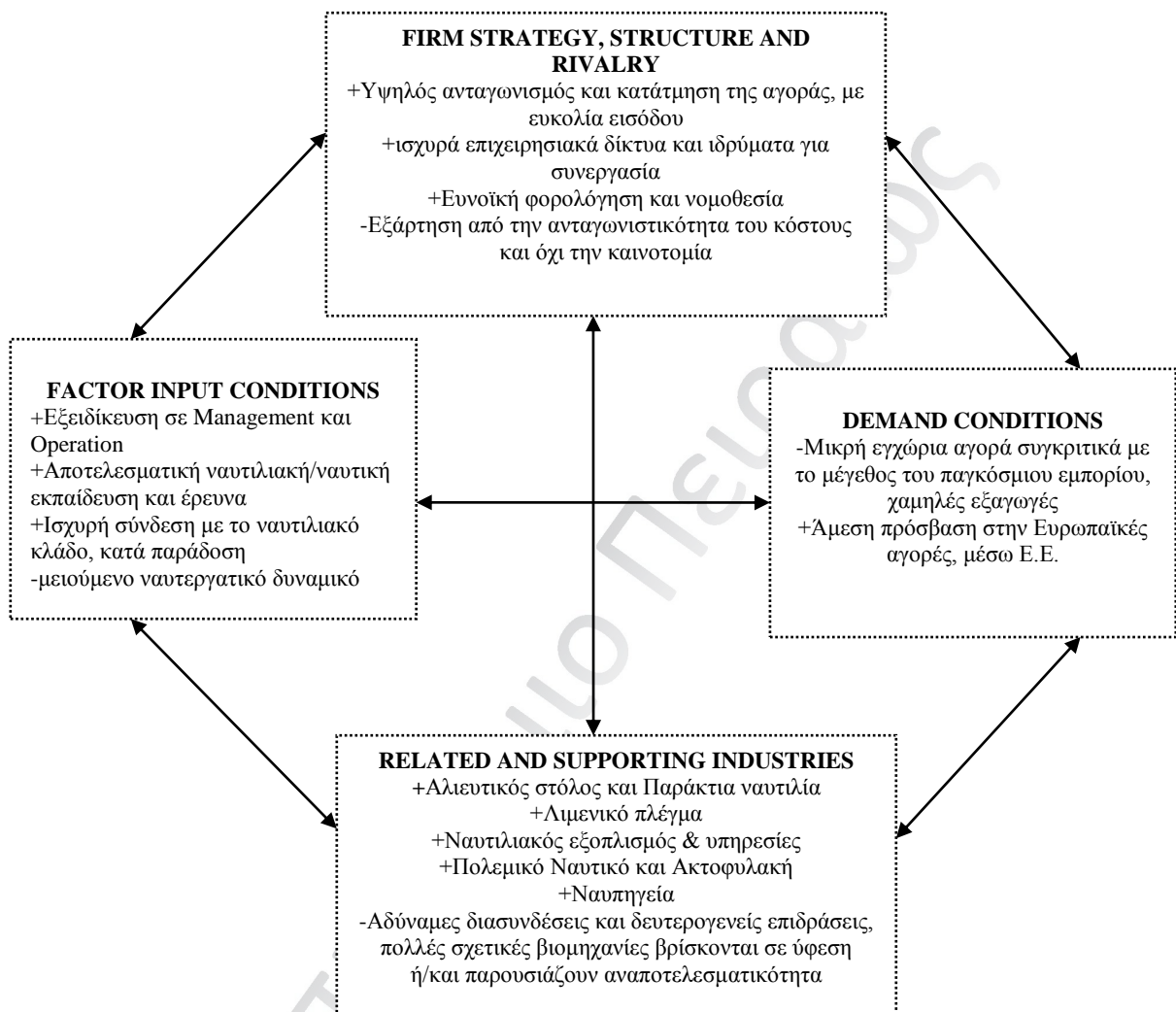
#### 4.1.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ – PORTER'S DIAMOND

Το διαμάντι του Porter (βλ. Σχήμα 6), όπως έχει αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί να βρει την εφαρμογή του εξίσου και στο ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα, δίνοντας μία πλήρη εικόνα για το πλέγμα και παρουσιάζοντας το ευνοϊκό περιβάλλον που υπάρχει, για τις ελληνικές ΝΕ. Το σύμπλεγμα αντλεί την επιτυχία του από την ιστορικά ευνοϊκή συνθήκη εισόδου νέων εταιρειών, την ισχυρή επιχειρησιακή ακολουθούμενη στρατηγική και τον υγιή ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη του πλέγματος δεν έχει συνοδευτεί από εξίσου ισχυρή ανάπτυξη σχετικών / υποστηρικτικών βιομηχανιών και η εγχώρια ζήτηση λίγη επιρροή έχει στο πλέγμα, δεδομένου ότι η κύρια ζήτηση προέρχεται από διεθνείς αγορές.

Το διαμάντι του Porter που ακολουθεί (βλ. Σχήμα 20) δείχνει τις θετικές και αρνητικές πλευρές που εμφανίζει ο ελληνικός ναυτιλιακός κλάδος και τις μεταξύ τους σχέσεις αλληλεπίδρασης. Η μεγάλη ιστορία της ελληνικής ναυτιλίας και η έντονη σύνδεση του πληθυσμού της χώρας με τη θάλασσα και τα θαλάσσια επαγγέλματα συντελούν στην συγκέντρωση μία σημαντικής δύναμης που χαρακτηρίζεται από εξειδίκευση στη διαχείριση και τη διοίκηση, ενώ παράλληλα το πλέγμα ανανεώνεται συνεχώς με άρτια καταρτισμένα στελέχη, ωστόσο δεν παύει τα τελευταία χρόνια να επικρατεί κρίση στα ναυτικά επαγγέλματα. Η έντονη κατάτμηση που χαρακτηρίζει το ναυτιλιακό κλάδο της χώρας συντελεί στον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα των εταιρειών, γεγονός που αποδεικνύεται με τις εκπληκτικά θετικές επιδόσεις της ελληνικής ναυτιλίας το 2008 που ξεκίνησε η διεθνής και εθνική οικονομική ύφεση. Επίσης, το σύμπλεγμα διατηρεί την ευελιξία του στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς μέσα από την ευκολία στην είσοδο και έξοδο των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα οι κυβερνητικές πολιτικές παραμένουν σχετικώς ευνοϊκές για τον κλάδο βαρύνοντάς τον σε λογικά πλαίσια μέσω φορολογικών μέτρων.



Σχήμα 20. Porter's diamond – Εφαρμογή στο ελληνικό ναυτιλιακό cluster



Ωστόσο, η επικέντρωση στο ανταγωνιστικό κόστος και η απουσία καινοτομιών συντελούν στη χαμηλή προστιθέμενη αξία του πλέγματος, μειώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύναται να υπάρξει. Ωστόσο, οι προαναφερθείσες σχετικές με τη ναυτιλία βιομηχανίες δεν εμφανίζουν καλές επιδόσεις γεγονός που φέρει ως αποτέλεσμα τη χαμηλότερη δυνατή συμβολή του πλέγματος στο ΑΕΠ της χώρας, συγκριτικά με άλλες χώρες που έχουν πολύ πιο ανίσχυρο ναυτιλιακό κλάδο. Τέλος, εμπειρικά διαπιστώνεται η σημαντική σύνδεση μεταξύ εμπορικού στόλου και εξωτερικού εμπορίου κάθε χώρας,

γεγονός που υποδηλώνει πως η Ελλάδα μειονεκτεί λόγω των χαμηλών εξαγωγών, συγκριτικά με άλλα ανταγωνιστικά ναυτιλιακά πλέγματα της Ευρώπης και του κόσμου.

#### 4.2 Ο ΝΑΥΠΗΓΟΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ – ΚΟΣΜΟΣ, ΕΥΡΩΠΗ & ΕΛΛΑΔΑ

Ο Ναυπηγοεπισκευαστικός κλάδος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του ναυτιλιακού πλέγματος, όπως έχει ήδη αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στην ναυτιλιακή αγορά η ναυπηγική παραγωγή ανήκει στο κομμάτι της προσφοράς, με σημαντικό ρόλο στον υπολογισμό της υπερπροσφοράς χωρητικότητας στον παγκόσμιο στόλο. Ο ναυπηγικός κλάδος ως πολιτικο-οικονομικο-κοινωνικό ζήτημα απασχολεί την παγκόσμια ναυτιλία τις περιόδους πλεονάζουσας χωρητικότητας, λόγω της ανισορροπίας που δημιουργείται μεταξύ ζήτησης και προσφοράς μεταφερόμενων υπηρεσιών.

Μέσα στη ναυπηγική βιομηχανία διακρίνονται δύο υποτομείς: το χτίσιμο των πλοίων (ναυπηγήσεις) και ο ναυτιλιακός εξοπλισμός. Το χτίσιμο των πλοίων περιλαμβάνει επισκευές και μετατροπές πλοίων και είναι άμεσα συνδεδεμένο με την αγορά μεγάλων εμπορικών πλοίων. Επίσης, περιλαμβάνει τον υποτομέα των γιοτ. Μέσα στον τομέα των ναυπηγήσεων διακρίνονται οι εξής κατηγορίες πλοίων:

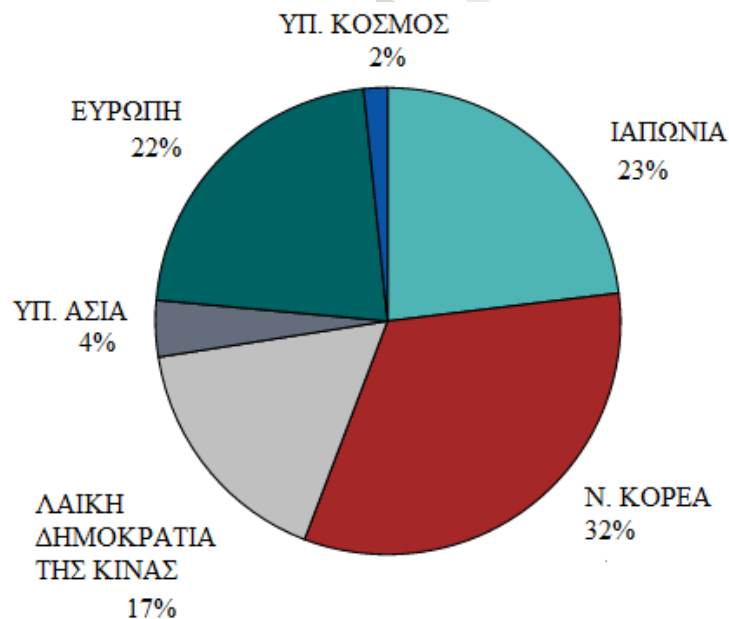
- Δεξαμενόπλοια, πετρελαίου και παραγώγων.
- Φορτηγά πλοία χύδην φορτίου.
- Containerships.
- Εξειδικευμένα πλοία και πλωτά μέσα (π.χ. LNG, LPG κ.α.)
- Κρουαζιερόπλοια και επιβατηγά.
- Σκάφη αναψυχής.

Ως ναυτιλιακός εξοπλισμός ορίζεται κάθε προϊόν και υπηρεσία που παρέχεται για το χτίσιμο, τη μετατροπή και τη συντήρηση πλοίων, είτε της ποντοπόρου ναυτιλίας είτε της εσωτερικής ναυσιπλοΐας. Περιλαμβάνονται οι τεχνικές υπηρεσίες μηχανολογίας, εγκατάστασης, τροφοδοσίας, συντήρησης και επισκευής πλοίων.

##### *4.2.1 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΩΣ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ*

Η ναυπηγική βιομηχανία είναι παρούσα σε όλο τον κόσμο, με πλοία να χτίζονται κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, σε κάθε βιομηχανοποιημένη χώρα, όπως την Ιαπωνία, χώρες της Ευρώπης, τη Ν. Κορέα και την Κίνα. Η γεωγραφική κατανομή στις κατασκευές νεόχτιστων πλοίων έχει μετατοπιστεί από την αρχική κυριαρχία της Ευρώπης στον ολόενα και αυξημένο ρόλο των Ασιατικών χωρών, όπως Ν. Κορέα, Ιαπωνία και Κίνα. Το μερίδιο των χωρών στις ναυπηγήσεις φαίνεται στα ποσοστά του διαγράμματος, με στοιχεία του 2007. (ECORYS, 2009) Από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Ιαπωνία, Ν. Κορέα και Κίνα κάλυπταν περίπου τα 2/3 της παγκόσμιας αγοράς, ενώ η Ευρώπη μόνο το  $\approx 20\%$ , με το μεγαλύτερο μερίδιο αυτό της Γερμανίας.

Σχήμα 21. Μερίδια παγκόσμιας αγοράς ολοκληρωμένων ναυπηγήσεων, 2007



Πηγή: (ECORYS, 2009, p. 28)

Το μεγαλύτερο ποσοστό παγκόσμιας ζήτησης κατευθύνεται προς τα ναυπηγεία της Άπω Ανατολής, που ανταποκρίνονται στη ζήτηση επεκτείνοντας τις εγκαταστάσεις τους και αυξάνοντας την παραγωγικότητα τους. Σημαντικό ρόλο στις ναυπηγικές δραστηριότητες των χωρών, έχει διαδραματίσει η συμφωνία του ΟΟΣΑ για την κατάργηση των κρατικών ναυπηγικών επιδοτήσεων, που σκοπό είχε να καταργήσει τις κρατικές

επιδοτήσεις στα ναυπηγεία κάθε χώρας, δεδομένης της συμβολής τους στον αθέμιτο ανταγωνισμό και τη δημιουργία/συντήρηση της πλεονάζουσας χωρητικότητας. (ECORYS, 2009) (Παπαγιαννούλης, 2002)

Το σημερινό Orderbook (Οκτώβρης 2014), περιλαμβάνει κοντά 5.345 αναμενόμενα πλοία με χρόνους παράδοσης ως επί το πλείστον εντός του 2014 και του 2015 και λιγότερα το 2016 και το 2017, σε περισσότερα από 600 ναυπηγεία ανά τον κόσμο. Ταυτόχρονα, ήδη κατά τη διάρκεια του 2014, ως και τον Οκτώβριο παραδόθηκαν 1.932 πλοία. Η σύνθεση των υπό παραγγελία νεόχτιστων πλοίων έχει ως εξής:

- ✓ Δεξαμενόπλοια πετρελαίου (962)
- ✓ Δεξαμενόπλοια παραγόντων (441)
- ✓ Δεξαμενόπλοια χημικών (179)
- ✓ Εξειδικευμένα δεξαμενόπλοια (19)
- ✓ Φορτηγά (2.113)
- ✓ Gas carriers (364)
- ✓ Containerships (467)
- ✓ Επιβατηγά και Ro-Ro (190)
- ✓ Πλοία γενικού φορτίου (198) (multipurpose)
- ✓ Πλοία ψυγεία (2)
- ✓ Offshore πλατφόρμες ποικίλων δραστηριοτήτων (908)
- ✓ Λοιπά πλωτά (58) (δεν εντάσσονται σε κάποια από τις ανωτέρω κατηγορίες, FSU<sup>30</sup>, πλοία τρυπάνι κλπ.)

Αντίστοιχα, υπό διαδικασία μετατροπής - conversion βρίσκονται παγκοσμίως τα ακόλουθα πλοία:

- ✓ Φορτηγά (2)
- ✓ Κρουζιερόπλοια (1) (ανήκουν στην κατηγορία Ro-Ro)
- ✓ Πλοία γενικού φορτίου 1
- ✓ Offshore 3
- ✓ Λοιπά 21 (Clarksons, 2014)

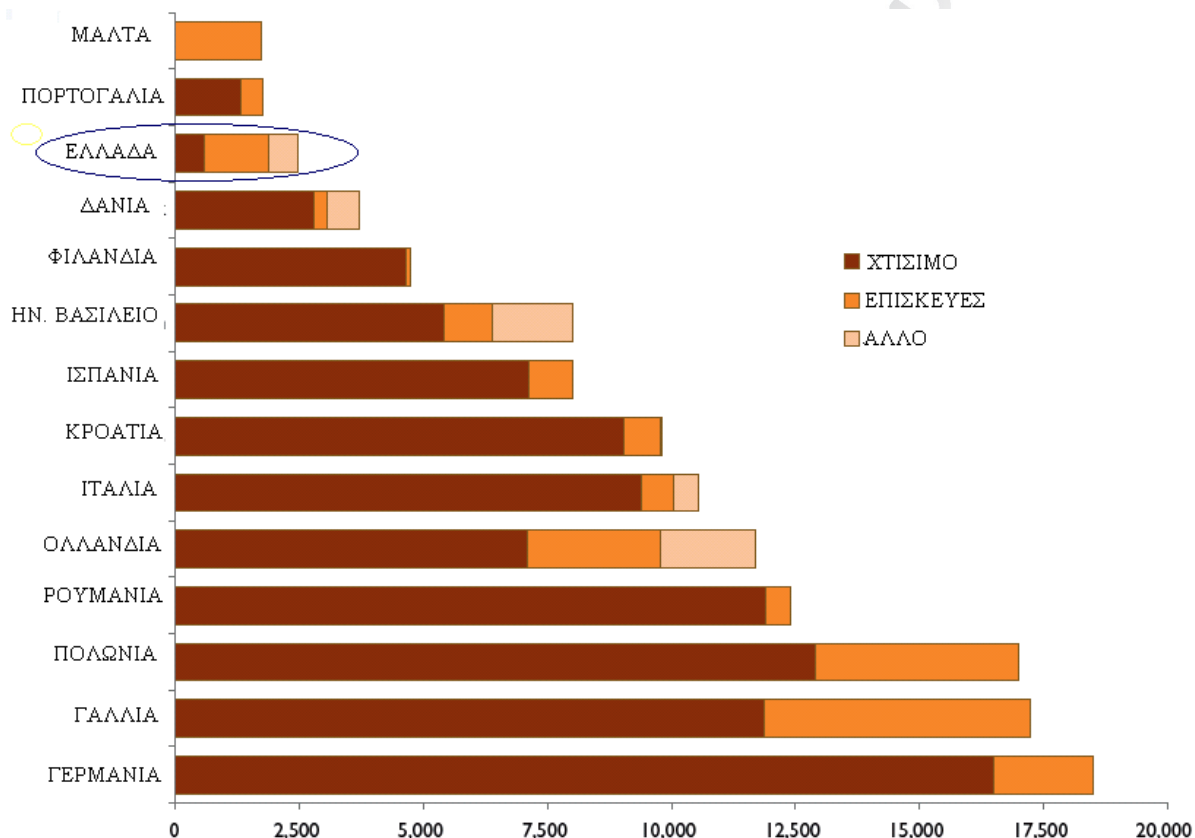
---

<sup>30</sup> Floating storage unit: επιπλέουσα μονάδα αποθήκευσης, πλωτή μονάδα αποθήκευσης πετρελαίου. (Καλπαξίδης, Καρυοφύλλης, Ράμφος, & Τσαούσης, 2008)

Από τις ανωτέρω παραγγελίες νεόχτιστων 330 συνολικά έχουν τοποθετηθεί από 25 ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες και συνολικά οι 536 από ελληνικής καταγωγής αγοραστές.

Σχετικά με την απασχόληση εργατικού δυναμικού, στην Ευρώπη απασχολούνται άμεσα περισσότεροι από 150.000 εργαζόμενοι στη ναυπηγική βιομηχανία.

Σχήμα 22. Συνολικό Εργατικό Δυναμικό (ΕΕ-14, 2008)



Πηγή: (Koers & Vaart, 2008)

Ο τομέας χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία σε μεγέθη εταιρειών και στη δομή αυτών. Το εργατικό δυναμικό των εταιρειών που την αποτελούν, κυμαίνεται από δεκάδες έως χιλιάδες εργαζομένων, ενώ ορισμένα ναυπηγεία επικεντρώνονται στο χτίσιμο νέων πλοίων/σκαφών και άλλα στην επισκευή και τη συντήρησή τους, λειτουργώντας μόνο ως συνεργεία. Επιπρόσθετα, στη Ευρώπη, η περιφερειακή συγκέντρωση του κλάδου των ναυπηγήσεων, δηλαδή η συγκέντρωση της δραστηριότητας σε διάφορες περιφέρειες,

εμφανίζει άνιση κατανομή απασχόλησης. Το Ν. Τμήμα της Βαλτικής και της Β. Θάλασσας έχουν υψηλή συγκέντρωση απασχόλησης, επίσης οι περιοχές της Ν.Δ. ακτής της Νορβηγίας. Η Ιταλία έχει ομοιόμορφη συγκέντρωση στις περιφέρειές της., ενώ η Β.Δ. Ισπανία (Ferrol), η Ν. Ισπανία, η Ελλάδα (στο λιμάνι του Πειραιά) και η Constanța στη Ρουμανία παρουσιάζουν υψηλή συγκέντρωση, τείνοντας να δημιουργούν περιφερειακά πλέγματα (Koers & Vaart, 2008)

Σχετικά με το αντικείμενο των ευρωπαϊκών ναυπηγείων, ορισμένα εστιάζουν σε συγκεκριμένους εξειδικευμένους σύγχρονους τύπους πλοίων, ενώ άλλα χρησιμοποιούν καινοτόμες διαδικασίες χτίζοντας όμως μεγάλη ποικιλία σε τύπους πλοίων. Επιπλέον, το πελατολόγιο διαφέρει, μπορεί να είναι ιδιώτες ή κυβερνήσεις και δεν αφορά μόνο πλοία εμπορικής χρήσης. Η Ευρώπη αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστή στον τομέα των ναυπηγήσεων, σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά μόνο σε συγκεκριμένους τύπους πλοίων. Συγκεκριμένα είναι ανταγωνιστική στα πολυτελή γιοτ, τα κρουαζιερόπλοια, τα παγοθραυστικά, τα ρυμουλκά και τα πολεμικά πλοία. Στην Ελλάδα, δεν πραγματοποιούνται πλέον ναυπηγήσεις, ωστόσο οι Έλληνες υπήρξαν εξαιρετικοί τεχνίτες, ιδιαίτερα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο που μετέτρεψαν 200 φορτηγά και δεξαμενόπλοια σε οχηματαγωγά και κρουαζιερόπλοια, ενώ στο παρελθόν πολλά ευρωπαϊκά επιβατηγά και κρουαζιερόπλοια ναυπηγήθηκαν στην Ελλάδα.

#### *4.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΝΑΥΠΗΓΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ*

Στην Ελλάδα αριθμούνται 4 ναυπηγεία και πολλές ναυπηγοεπισκευαστικές βάσεις. Η ναυπηγική βιομηχανία της χώρας μπορεί να διακριθεί στις εξής δύο κατηγορίες: πρώτον, τα μεγάλα ναυπηγεία και ναυπηγικές μονάδες και δεύτερον, την υπόλοιπη μικρομεσαία ναυπηγοεπισκευαστική δραστηριότητα, ασκούμενη από ιδιώτες, που αναπτύσσεται κυρίως στην περιοχή Πειραιά – Πέραμα – Σαλαμίνα – Κόλπος Ελευσίνας, η λεγόμενη Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη (NEZ). Η Ναυπηγική βιομηχανία της χώρας περιλαμβάνει κατασκευή, επισκευή και συντήρηση πλοίων από χάλυβα, καθώς και κατασκευή μεγάλων

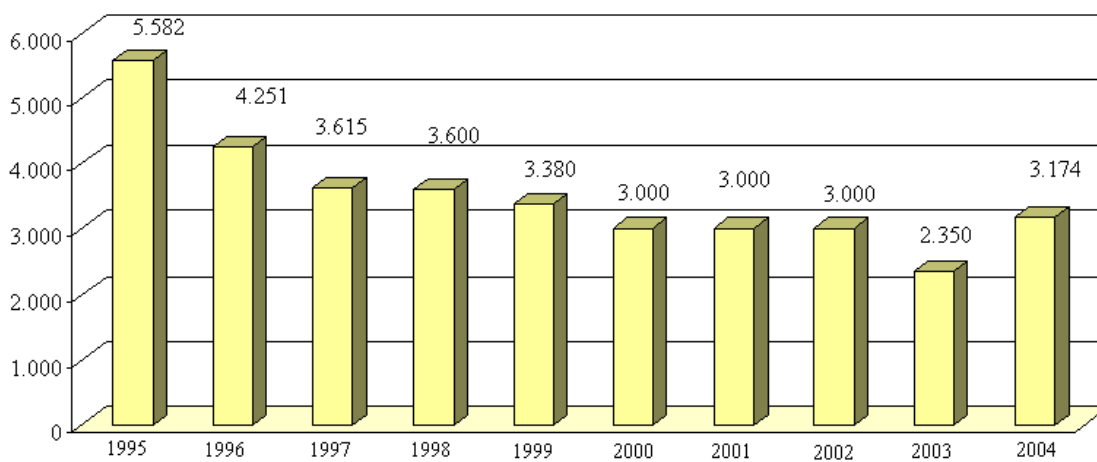
χαλύβδινων εγκαταστάσεων ξηράς, όπως δεξαμενές αποθήκευσης υγρών καυσίμων και μεταλλικές γέφυρες.

Ιστορικά, οι σύγχρονες ναυπηγικές δραστηριότητες ξεκίνησαν στην Ελλάδα το 1956, όταν ιδρύθηκαν τα Ελληνικά Ναυπηγεία (του Σκαραμαγκά), ακολούθως με τη δημιουργία των Ναυπηγείων της Ελευσίνας το 1968, τα Ναυπηγεία Χαλκίδας (στην Αυλίδα) στις αρχές του '70 και τα Ναυπηγεία Νεωρίου στη Σύρο, που ανήκουν εξ' ολοκλήρου στην Neorion Holdings S.A. και αποτελούν το αρχαιότερο ναυπηγείο της σύγχρονης Ελλάδας (έτος ίδρυσης: 1861) και τη μόνη βαριά βιομηχανία της νησιώτικης Ελλάδας. (Βλάχος, 2007)

Τα ναυπηγεία αυτά, αρχικά ιδρύθηκαν από ιδιώτες, συγκεκριμένα από τους Έλληνες εφοπλιστές: Νιάρχο, Ανδρεάδη, Ν. Ι. Γουλανδρή και Ι. Κ. Καρρά, έπειτα πέρασαν στο δημόσιο και αργότερα ιδιωτικοποιήθηκαν και πάλι. Στο παρελθόν, η ναυπήγηση και η επισκευή πλοίων αποτέλεσαν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, σε όρους κύκλου εργασιών και απασχόλησης. Ωστόσο, κατά τη δεκαετία του '80 ξεκίνησε η κρίση διαρκείας στον ελληνικό ναυπηγικό τομέα, λόγω της διεθνούς ναυτιλιακής κρίσης, ακολουθούμενης από την κακή διαχείριση και την έλλειψη αναδιάρθρωσης και απαιτούμενων επενδύσεων. (ΝΑΥΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, 2013)

Το σύνολο των εταιρειών που λειτουργούσαν στον τομέα της ναυπήγησης/της επισκευής/του ναυτιλιακού εξοπλισμού ήταν 996, με ετήσιο κύκλο εργασιών 538,70εκ €, βάσει στοιχείων του 2004. Χαρακτηριστικά φαίνεται η διαχρονική πορεία της απασχόλησης στον τομέα των ναυπηγήσεων, περίοδος 1995-2004, στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. Σχήμα 23), με σχεδόν μόνιμη τάση μείωσης. Η απασχόληση που παρουσιάζεται εδώ, αφορά μόνο τα μεγάλα ναυπηγεία της χώρας, καθώς τα υπόλοιπα είναι μικρές, συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις με λίγους ή/και καθόλου εργαζόμενους και δικαιολογημένα μπορούν να θεωρηθούν προμηθευτές των ναυπηγείων. Ενδεικτικά, με παράδειγμα το έτος 2004, στην Ευρώπη συνολικά απασχολήθηκαν 153.000 άνθρωποι, με τα μεγαλύτερα μερίδια απασχόλησης να ανήκουν στο Ην. Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Γερμανία (συνολικά 45%).

Σχήμα 23. Απασχόληση στον τομέα των ναυπηγήσεων, Ελλάδα, 1995-2004.



Πηγή: (Nevala, Astra, & Manoudi, 2006, σ. 3)

Η παραπάνω συνεχής μείωση της απασχόλησης οφείλεται κυρίως στα εξής:

- Εφαρμογή της κοινής ναυτιλιακής πολιτικής το 1986, που έφερε σημαντικές αναδιαρθρώσεις και επέφερε τη συνεχή και ταχεία πτώση του κλάδου.
- Εμφάνιση νέων παιχτών με χαμηλό κόστος, στα τέλη του '90, Τουρκία, Ρουμανία, Κορέα και Κίνα.
- Εξαίρεση της ναυπηγικής βιομηχανίας από τις κρατικές επιχορηγήσεις, σύμφωνα με γραμμή της ΕΕ – κανονισμός 1540/98.
- Συναλλαγματική ισοτιμία \$ με €.
- Ιδιωτικοποίηση ναυπηγείων/ναυπηγικών μονάδων. (Nevala, Astra, & Manoudi, 2006)

Εν τω μεταξύ, στο πέρας των ετών, με τη ναυπηγική δραστηριότητα να εξελίσσεται στις χώρες της Ν.Α. Ασίας, ακόμη και οι Έλληνες πλοιοκτήτες έδειξαν πλέον προτίμηση να χτίζουν τα πλοία τους εκεί. Η κατάσταση επιβαρύνθηκε από τον ανταγωνισμό που προήλθε από την Ιταλία, τη Μάλτα και την Ισπανία, λόγω του υψηλότερου εργατικού και λειτουργικού κόστους της Ελλάδας και αργότερα από τον ανταγωνισμό που προήλθε από τις αναδυόμενες αγορές του Ανατολικού μπλοκ. Κατά την περίοδο 2001-2003, η προστιθέμενη αξία του τομέα μειώθηκε από 99εκ € σε 57εκ €, ενώ η χώρα έλαβε την τελευταία θέση στην Ευρώπη, μαζί με την Πορτογαλία, από άποψη της



αξίας των ολοκληρώσεων των παραγγελιών (deliveries) και των νέων παραγγελιών (orderbook).

Τα τελευταία έτη, η ναυπηγική δραστηριότητα περιορίζεται σε μικρές μονάδες τοπικής κυρίως ναυσιπλοΐας, ενώ δεν χτίζονται εμπορικά ούτε επιβατηγά πλοία στην Ελλάδα. Ακόμη και κατά την άνθηση της ελληνικής ακτοπλοΐας – στα μέσα του '90 – οι παραγγελίες νεόχτιστων επιβατηγών από Έλληνες εφοπλιστές πραγματοποιήθηκαν σε Γερμανία (10), Κορέα (8), Ιταλία (6), Σουηδία/Νορβηγία (5), Αυστραλία (4), Ολλανδία (3), Γαλλία (3), Φιλανδία (2) και μόνο στην Ελλάδα (μόνο 2), το «Νήσος Μύκονος» και το «Νήσος Χίος», που παραγγέλθηκαν από την BLUE STAR FERRIES, το 2000. Αναλυτικότερα, το 2004 το ένα εκ των δύο εγκαταλείφθηκε ημιτελές και αγοράστηκε από την HELLENIC SEAWAYS, ενώ τελικά ολοκληρώθηκαν το 2005 και το 2007 αντίστοιχα, από άλλα ναυπηγεία και συνεργεία. Ακόμη και στην αγορά κρουαζιερόπλοιων, που άλλοτε χτίζονταν στην Ελλάδα, δίνονται συνεχώς παραγγελίες σε ευρωπαϊκά ναυπηγεία, Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία και Φιλανδία, αλλά όχι στην Ελλάδα. (ΝΑΥΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, 2013)

Εν έτει 2013, υπάρχουν περίπου 450 εταιρείες εντός και περιφερειακά της ΝΕΖ (200 Μεταλλουργικές και Ελασματοουργικές, 70 Αμμοβολών και Υδροβολών, 80 Μηχανουργεία, 50 Ηλεκτρολογεία, 20 Ξυλουργεία και 30 Λοιπών Εργασιών), 25 μικρά ναυπηγεία (Καρνάγια), περίπου 5.000 εργαζόμενοι, γύρω στα 500εκ. € ετήσιος τζίρος συνολικά, δύο μόνιμες δεξαμενές και δύο πλωτές δεξαμενές υπό την ιδιοκτησία της ΟΛΠ ΑΕ.. Αξιοσημείωτο το γεγονός ότι τα τρία εκ των τεσσάρων ναυπηγείων της χώρας βρίσκονται σε αδράνεια, με μόνη εξαίρεση το ναυπηγείο της Χαλκίδας που βρίσκεται σε λειτουργία. (Σίγουρας Α., 2013, σ. 4)

Ο τομέας της ναυπηγοεπισκευής στη χώρα φαίνεται να έχει πολλά μειονεκτήματα, μεταξύ των οποίων είναι τα εξής: πρώτον, η μη ευνοϊκή χρηματοδότηση, δεύτερον, η διαφορά κόστους σε πολλούς τύπους πλοίων και τρίτον, ο φόβος για τις ελληνικές απεργίες. Επεξηγηματικά, σε χώρες του εξωτερικού οι εφοπλιστές βρίσκουν ευκολότερα χρηματοδότηση, ώστε να χτίζουν πλοία στα ναυπηγεία των εκάστοτε χωρών. Για παράδειγμα, στην Κίνα, την Κορέα, την Ιαπωνία, τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ιταλία, τη Φινλανδία κ.α. είναι ευνοϊκή η χρηματοδότηση από τοπικές ή ξένες ή ακόμη και ελληνικές

τράπεζες, γεγονός που δεν συμβαίνει στην Ελλάδα. Επιπλέον, διάφοροι τομείς κόστους είναι αυξημένοι εντός της χώρας συγκριτικά με άλλες χώρες, π.χ. στην Κορέα και την Ιαπωνία, που κατέχουν υψηλή εξειδίκευση και μεγάλα ναυπηγεία, είναι φθηνότερη η κατασκευή container ships και tankers μέσω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνονται, ενώ στην Κίνα οι χαμηλές αμοιβές των εργατών των ναυπηγείων είναι άκρως ανταγωνιστικές ιδιαίτερα όταν πρόκειται για απλές μορφές πλοίων, όπως bulk carriers. Τέλος, η ένταση των απεργιών και των στάσεων εργασίας στη χώρα, είτε πρόκειται για τα ναυπηγεία είτε τα τελωνεία, λιμάνια, φορτηγά κλπ. αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προτίμηση των ελληνικών ναυπηγείων λόγω της ανησυχίας και της αμφισβήτησης που δημιουργείται σχετικά με τις ημερομηνίες παράδοσης των νεόκτιστων πλοίων και της προκαλούμενης ζημίας από τις καθυστερήσεις.

Επιπλέον, στα προβληματικά σημεία που χαρακτηρίζουν την ελληνική ναυπηγική βιομηχανία αξίζει να σημειωθεί το τεράστιο ποσό των οφειλών του Δημοσίου έναντι των ναυπηγείων, του Σκαραμαγκά και της Ελευσίνας, μέσω των συμβάσεων με το πολεμικό ναυτικό. Από τη μια βρίσκεται το πρόβλημα των ναυπηγείων Σκαραμαγκά και από την άλλη η οικονομική δυσπραγία των ναυπηγείων Ελευσίνας αλλά και της Σύρου, τα ναυπηγεία της χώρας βρίσκονται σε εξαιρετικά δυσμενή κατάσταση. (Τσιμπλάκης, 2013) (Τσιμπλάκης, 2014)

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Σχήμα 24) παρουσιάζονται οι δραστηριότητες της ελληνικής βιομηχανίας επισκευής πλοίων για την περίοδο 2003-2013

Σχήμα 24. Δραστηριότητα της ελληνικής βιομηχανίας επισκευής πλοίων, 2000 - 2013

	Σε Δεξαμενές (in dock)		Σε επισκευαστικές βάσεις (in repair yards)		Δεξαμενισθέντα πλοία (dry docked vessels)	
	Αριθ. / No	KOX / GRT	Αριθ. / No	KOX / GRT	Αριθ. / No	KOX / GRT
<b>2000</b>	206	4.504.055	911	10.827.443	458	3.508.575
<b>2001</b>	237	5.108.370	849	9.907.729	334	2.117.226
<b>2002</b>	181	4.526.343	732	7.901.464	359	2.102.571
<b>2003</b>	179	3.898.352	676	8.281.130	310	1.807.495
<b>2004</b>	153	3.305.866	652	7.320.624	305	1.722.639

<b>2005</b>	179	3.750.886	597	6.838.859	267	1.658.858
<b>2006</b>	187	4.832.343	632	6.727.058	238	1.183.814
<b>2007</b>	195	4.860.672	686	7.454.519	273	1.189.781
<b>2008</b>	237	5.567.355	667	7.755.911	217	944.811
<b>2009</b>	161	3.873.176	533	6.240.906	166	1.001.367
<b>2010</b>	128	2.683.265	477	5.545.101	168	850.055
<b>2011</b>	103	2.438.311	372	4.112.444	112	605.631
<b>2012</b>	63	1.085.940	327	3.264.626	95	500.997
<b>2013</b>	57	1.010.932	199	2.516.799	83	340.145

Πηγή: (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2014)

#### 4.2.3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΝΑΥΠΗΓΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΠΟΡΕΙΑ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ

Παρά τα προβλήματα του ναυπηγικού κλάδου της Ελλάδας, κατά την τελευταία 3ετία, η ΝΕΖ δείχνει ελαφριά ανάκαμψη. Η δραστηριότητα των ναυπηγοεπισκευών (δεξαμενές και προσορμίσεις) επέφερε το 5% των συνολικών εσόδων της ΟΛΠ Α.Ε κατά το 2012 και το 6% (+1%), κατά το 2013. Τα ποσοστά αυτά αντιστοιχούν σε 5,6εκ € και 6,799εκ €, στα έτη 2012 και 2013, καταγράφοντας αύξηση εσόδων της τάξεως του 21,4%. Ωστόσο, ο κλάδος καταλήγει σε ζημιογόνο αποτέλεσμα, με αρνητικό μικτό αποτέλεσμα - 167.600,39 € και αρνητικό EBITDA<sup>31</sup> -395.934,06 €, κατά το έτος 2013. Παρά την αρνητική εικόνα των αποτελεσμάτων, αξιοσημείωτη είναι η μείωση των ζημιών δεδομένου ότι κατά το 2012 τα αντίστοιχα ποσά ισούταν με -333.401,24 (+49%) και -482.740,37 (+18%).

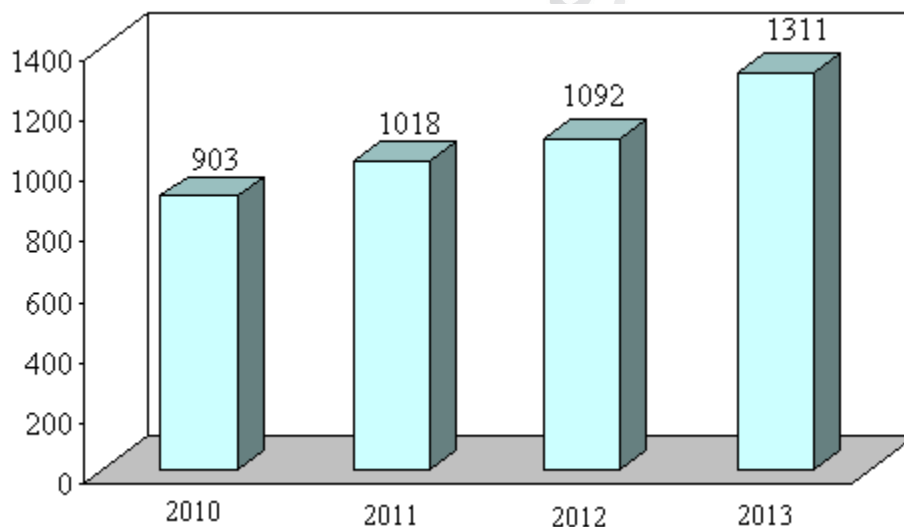
Με στοιχεία του ΟΛΠ, το 2014 συνεχίζονται τα αισιόδοξα μηνύματα για τη δραστηριότητα στον τομέα της ναυπηγοεπισκευής και προσόρμισης επισκευαζόμενων πλοίων, με περαιτέρω αύξηση των εσόδων από τις ναυπηγικές δραστηριότητες. Η βελτίωση οφείλεται πρώτον, στη σημαντική αύξηση των πλοίων προς επισκευή σε ιδιωτικά

<sup>31</sup>EBITDA: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων - ΚΠΤΦΑ, χρησιμοποιείται ως ενδεικτικός δείκτης συνολικής κερδοφορίας κατά την ανάλυση μίας επιχείρησης ή οικονομικής δραστηριότητας. Θετικός δείκτης δηλώνει λειτουργικά κέρδη και αρνητικός δείκτης λειτουργικές ζημιές.

ναυπηγεία κατά τα έτη 2012 και 2013, της τάξεως του 34%, που αντίστοιχα έφερε αυξημένα έσοδα προσόρμισης και δεύτερον, στην επαναλειτουργία της μικρής πλωτής δεξαμενής του Περάματος, που επισκευάστηκε και επαναλειτουργήσε, συμβάλλοντας θετικά στα έσοδα του τομέα. Συντηρητικές εκτιμήσεις δείχνουν 0,4εκ € αύξηση εσόδων για το 2014, με την επαναδραστηριοποίηση της δεξαμενής αυτής, ποσό που μεταφράζεται ποσοστιαίως σε +3,8%, μεταξύ 2013-2014.

Το διάγραμμα που ακολουθεί, δείχνει την αυξητική τάση στον αριθμό των πλοίων που συνολικά δεξαμενίστηκαν και επισκευάστηκαν στην NEZ, κατά τα έτη 2010, 2011, 2012 και 2013.

Σχήμα 25. Συνολικές Επισκευές και Δεξαμενισμοί, 2010-2014



Πηγή: (ΟΛΠ - Piraeus Port Authority S.A., 2014)

Σημειώνεται ότι στα ετήσια νούμερα ένα μόνο μέρος, μικρότερο των 200 πλοίων, ανά έτος, αντιστοιχεί σε δεξαμενισμούς, επομένως τα νούμερα αφορούν κυρίως επισκευές. Επίσης, ως επί το πλείστον οι επισκευές πραγματοποιούνται σε ιδιωτικά ναυπηγεία. Τέλος, προβλέπεται σταθερότητα στην προσέλευση πλοίων για επισκευές τα επόμενα χρόνια, λόγω της αδράνειας των γειτονικών ναυπηγείων (Σκαραμαγκά, Ελευσίνας, Σύρου), εξαιρώντας μόνο της Χαλκίδας. (ΟΛΠ Α.Ε., 2014)

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μόνο στους δεξαμενισμούς πλοίων, ο παρακάτω πίνακας (βλ. Σχήμα 26) παραθέτει αριθμητικά στοιχεία και ποσοστιαίες ετήσιες μεταβολές για τα δεξαμενισθέντα πλοία στην NEZ, κατά τα έτη 2010, 2011, 2012 και 2013. Ο ΟΛΠ περιλαμβάνει 2 πλωτές, μικρή και μεγάλη, και 2 μόνιμες, μικρή και μεγάλη, δεξαμενές. Κατά τα έτη 2012 και 2013, η μικρή πλωτή δεξαμενή του Περάματος παρέμεινε ανενεργή, λόγω εξέλιξης διαδικασίας επισκευών από ζημιές. Ωστόσο, η επαναλειτουργία της, το 2014, εκτιμάται ότι θα συμβάλει θετικά στα έσοδα της δραστηριότητας.

Σχήμα 26. Πίνακας δεξαμενισθέντων πλοίων, 2010-2013

<b>ΔΕΞΑΜΕΝΗ</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Ετήσια Μεταβολή (%)</b>	<b>2012</b>	<b>Ετήσια Μεταβολή (%)</b>	<b>2013</b>	<b>Ετήσια Μεταβολή (%)</b>
Μεγάλη Πλωτή	41	28	-31,71%	27	-3,57%	28	3,70%
Μικρή Πλωτή	33	23	-30,30%	0	-100,00%	0	0,00%
Μεγάλη Μόνιμη	50	40	-20,00%	46	15,00%	45	-2,17%
Μικρή Μόνιμη	30	21	-30,00%	17	-19,05%	10	-41,18%
<b>Σύνολο</b>	<b>154</b>	<b>112</b>	<b>-27,27%</b>	<b>90</b>	<b>-19,64%</b>	<b>83</b>	<b>-7,78%</b>

Πηγή: (ΟΛΠ Α.Ε., 2014)

Επικεντρώνοντας στις σημερινές εξελίξεις της NEZ, ο παρακάτω πίνακας (βλ. Σχήμα 27) εμφανίζει τα πλοία που εξυπηρετούνται την τρέχουσα περίοδο, που καταγράφεται το παρόν συγγραφικό έργο, στις Ναυπηγοεπισκευαστικές περιοχές αρμοδιότητας της ΟΛΠ Α.Ε., ταξινομημένα αλφαβητικά με το όνομα του πλοίου προς επισκευή και αναφορά στην περιοχή επισκευής, την ημερομηνία έναρξης της επισκευής και τον πράκτορα του πλοίου. Τα πλοία είναι 33 σε αριθμό, ενώ σημειώνεται ότι είναι ως επί το πλείστον επιβατηγά.

Σχήμα 27. Πλοία σε επισκευή κατά την 23.10.2014

	<b>ΠΛΟΙΟ</b>	<b>ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ</b>	<b>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΕΠΙΣΚΕΥΗΣ</b>	<b>ΠΡΑΚΤΟΡΑΣ</b>
1.	AQUA MARIA	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	5-Φεβ-14	ΣΙ ΛΙΝΚ ΦΕΡΡΙΣ Ν.Ε
2.	BLUE STAR DELOS	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	25-Σεπ-14	ΑΤΤΙΚΑ FERRIES ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ Α.Ε.
3.	BULK PANGAEA	ΠΕΡΑΜΑ	19-Οκτ-14	ARMAR CO LTD
4.	ENERGEAN FORCE	ΠΕΡΑΜΑ	10-Οκτ-14	ΧΑΤΖΗΦΡΑΙΜΙΔΟΥ ΣΤΕΛΛΑ
5.	EUROPEAN EXPRESS	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	10-Οκτ-14	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΕΣΒΟΥ ΑΕ ( NEL LINES )
6.	FLYING CAT 1	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	30-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
7.	FLYING CAT 3	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	15-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
8.	FLYING CAT 4	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	21-Οκτ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
9.	GORA	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	18-Οκτ-14	ΧΑΤΖΗΦΡΑΙΜΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΟΥ ΗΛΙΑ
10.	HARMA	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	14-Οκτ-14	MELIA MARITIME CORP
11.	HELLENIC WIND	ΠΕΡΑΜΑ	17-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS MANAGEMENT
12.	HIGHSPEED 4	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	29-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
13.	HIGHSPEED 5	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	6-Οκτ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
14.	HIGHSPEED 6	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	15-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
15.	LION	ΠΕΡΑΜΑ	16-Οκτ-14	MARS AGENCY- ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Β.ΓΕΩΡ.
16.	LUCKY STAR (EX LARKS)	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	8-Οκτ-14	ΚΟΥΜΑΝΙΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΕΠΕ
17.	LUKA	ΠΕΡΑΜΑ	17-Οκτ-14	ΓΕΩΡΓΑΚΑΣ ΣΑΡ. ΚΩΝ/ΟΣ
18.	MADARES (EX HELENE Η)	ΜΟΛΟΣ ΔΕΗ	17-Οκτ-14	ΔΡΟΜΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕ
19.	MASTER JET (EX SNAEFEL)	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	22-Σεπ-14	ΑΝΤΜΙΡΑΛ Ν.Ε.
20.	MOONLIGHT II (EX ALYSIA)	ΠΕΡΑΜΑ	8-Οκτ-14	ARMAR CO LTD

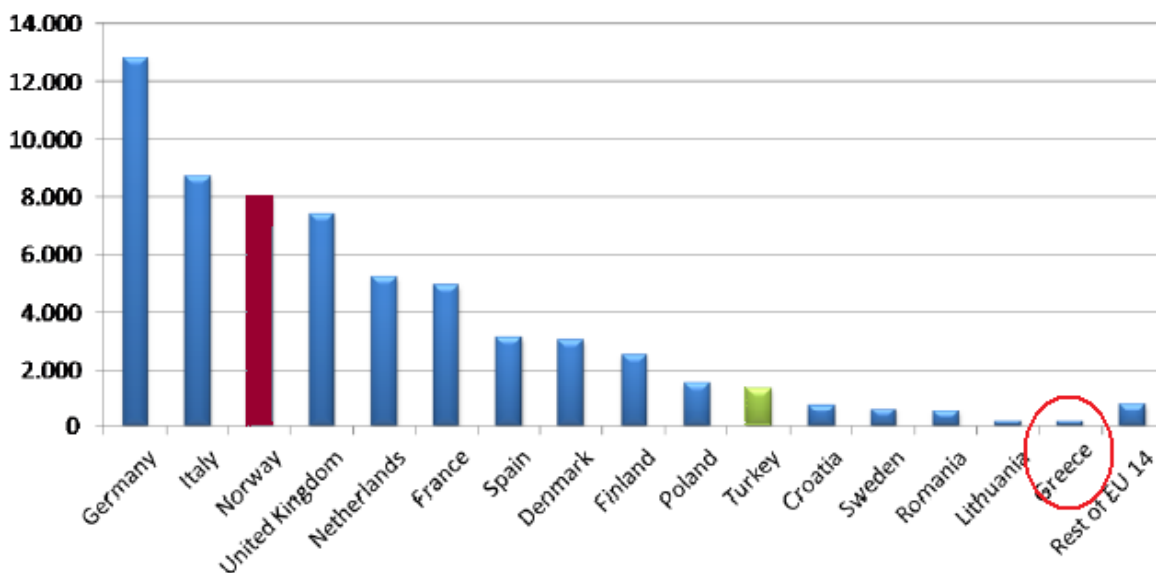
21.	NORDSTERN	ΠΕΡΑΜΑ	23-Οκτ-14	BOMAR SHIPPING AGENCY - ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΜΠΟΖΟΣ
22.	OLYMPIC CHAMPION	ΠΕΡΑΜΑ	16-Οκτ-14	ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α. Ε.
23.	SPEEDRUNNER IV	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	18-Σεπ-14	KIRA NAVIGATION COMPANY
24.	TERA JET (EX SEA BREEZE III)	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ	14-Οκτ-14	ΑΝΤΜΙΡΑΛ Ν.Ε.
25.	VERA D	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	12-Αυγ-14	ΚΑΡΒΑΛ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΕ
26.	ARTEMIS	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	8-Σεπ-14	HELLENIC SEAWAYS ANE
27.	ΓΚΟΛΑΝΤΕΝ ΜΠΛΕΪΖ	ΜΟΛΟΣ ΔΕΗ	6-Οκτ-14	ΓΚΟΛΑΝΤΕΝ ΜΠΛΕΪΖ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ
28.	ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ ΑΚΤ.	ΠΕΡΑΜΑ	14-Οκτ-14	ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α. Ε.
29.	ΕΞΙΠΡΕΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ (ΕΞΩΤ.)	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	10-Οκτ-14	ΠΟΡΤΟΥΚΑΛΕΝΣΕ ΝΑΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
30.	ΘΕΟΦΙΛΟΣ	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	29-Ιουλ-14	ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΕΣΒΟΥ ΑΕ ( NEL LINES )
31.	ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ	ΠΕΡΑΜΑ	10-Δεκ-13	ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α. Ε.
32.	ΣΟΦΟΚΛΗΣ Β.	ΠΕΡΑΜΑ	18-Σεπ-14	ΑΝΩΝΥΜΗ ΝΑΥΤ/ΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ Α. Ε.
33.	ΦΙΟΡ ΝΤΙ ΛΕΒΑΝΤΕ	ΝΕΟΣ ΜΟΛΟΣ ΔΡΑΠΕΤΣ.	10-Οκτ-14	ΧΑΤΖΗΦΡΑΙΜΙΔΗΣ ΗΛΙΑΣ

Πηγή: (ΟΛΠ Α.Ε., 2014)

Σε οικονομικούς όρους, ο τομέας των ναυπηγήσεων γεννά παγκοσμίως περί τα 37,746εκ € και στην ευρωπαϊκή αγορά 13,143εκ € εξ' αυτών, μερίδιο που αντιστοιχεί σε 34,8% (στοιχεία 2004). Το ακόλουθο σχήμα δείχνει τη συνολική παραγωγή ναυπηγήσεων κατά μέσο όρο για τα έτη 2006-2010, στην ΕΕ-28, επιπλέον με τη Νορβηγία και την Τουρκία. Η Ελλάδα βρίσκεται χαμηλά της κατάταξης, με παραγωγή αξίας κάτω του 0,5δισ €. Τα κύρια προβλήματα του κλάδου αποτελούν: η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος εργασίας, σε σύγκριση με τους κύριους ανταγωνιστές της, η αδυναμία παράδοσης των παραγγελιών εντός των προθεσμιών, η ξεπερασμένη τεχνολογική ικανότητα και ο μη

εξελιγμένος τεχνικός εξοπλισμός. (BALance Technology Consulting GmbH, 2014)  
(Nevala, Astra, & Manoudi, 2006)

Σχήμα 28. Συνολική παραγωγή ναυπηγήσεων<sup>32</sup>



Πηγή: (BALance Technology Consulting GmbH, 2014, p. 33)

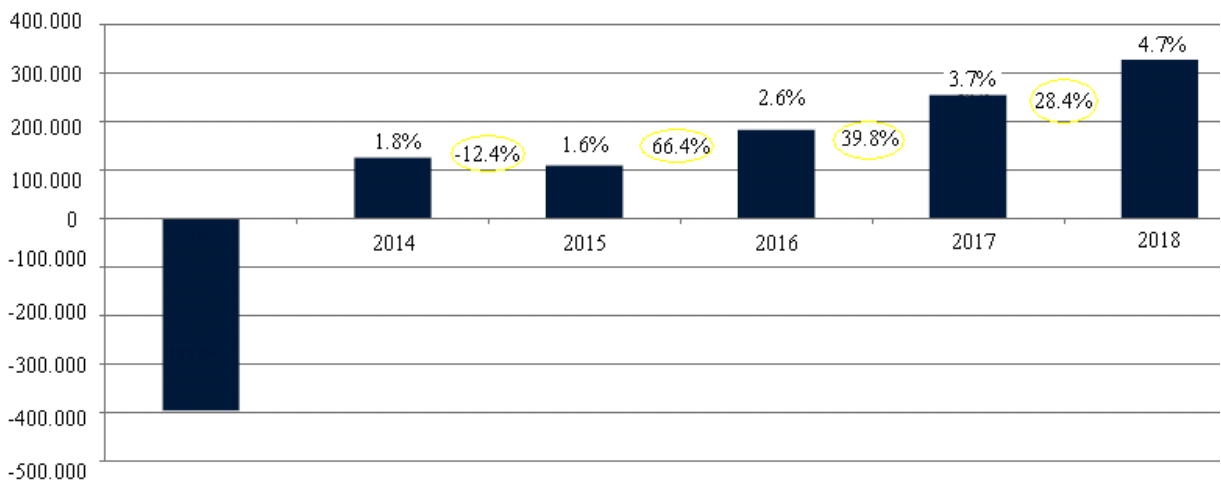
Η παραγωγική αξία στη ναυπήγηση πλοίων και σκαφών στην Ελλάδα είναι συγκριτικά χαμηλή. Η αγοραστική αξία αντιστοιχεί σε μόλις 304εκ € και το σύνολο της παραγωγής ναυτιλιακού εξοπλισμού φτάνει μόλις τα 149εκ €, μερίδιο που αντιστοιχεί στο 0,25% της συνολικής ευρωπαϊκής παραγωγής. (BALance Technology Consulting GmbH, 2014)

Συνεχίζοντας με οικονομική ανάλυση, και σύμφωνα με μελλοντικές εκτιμήσεις του ΟΛΠ σχετικά με το λειτουργικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας στην NEZ και τις δεξαμενές, παρατίθεται το παρακάτω διάγραμμα. Βάσει αυτού, αναμένονται θετικά λειτουργικά αποτελέσματα για το έτος 2014, που ενδέχεται να αυξηθούν τα επόμενα έτη.

Σχήμα 29. Βασικές προβλέψεις EBITDA δραστηριότητας στη NEZ και τις Δεξαμενές, 2014-2018

<sup>32</sup> Ποσά σε εκ. €





Πηγή: (ΟΛΠ - Piraeus Port Authority S.A., 2014)

Η ανυπαρξία του ναυπηγικού κλάδου στην Ελλάδα αποτελεί απογοητευτικό γεγονός ιδιαίτερα όταν αναλογίζεται κανείς την τεράστια εμπλοκή της χώρας με τη ναυτιλιακή βιομηχανία και τις εξαιρετικές επιδόσεις των Ελλήνων εφοπλιστών παγκοσμίως. Αυτή τη στιγμή οι κύριοι τομείς που αναπτύσσονται εντός του ναυτιλιακού πλέγματος της χώρας είναι μονάχα η εμπορική ναυτιλία και ο ναυτιλιακός εξοπλισμός, ενώ η ναυπηγική είναι ουσιαστικά νεκρή και περιλαμβάνει επισκευές πλοίων και όχι ναυπηγήσεις νεόχτιστων.

Το βασικό στοιχείο που ενδέχεται να φέρει ανάκαμψη στο ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα στο σύνολό του είναι η προσέλκυση νέων επενδύσεων, ελληνικών ή ξένων, ιδιωτικών ή δημόσιων κεφαλαίων, ιδιαίτερα σε όποιο τομέα ασθενεί στην ελληνική ναυτιλία, όπως είναι ο ναυπηγικός. Ταυτόχρονα είναι άμεση ανάγκη για ενίσχυση του λιμένα του Πειραιά με μεταφορικά δίκτυα από και προς τα ανερχόμενα Βαλκάνια και την Μέση Ανατολή. Ταυτόχρονα, υπάρχει άμεση ανάγκη για ενθάρρυνση δημιουργίας Οργάνωσης που να εκπροσωπεί το πλέγμα και να συμπληρώνει τις ενώσεις που το υποστηρίζουν ως τώρα. Η οργάνωση θα δώσει φωνή στις απαραίτητες διαπραγματεύσεις και θα εντοπίσει στρατηγικές προτάσεις σχετικές με το σύμπλεγμα. Κάθε επιτυχημένο ναυτιλιακό πλέγμα, όπως αυτά που έχουν παρουσιαστεί νωρίτερα υποστηρίζεται από μία ή και παραπάνω ενώσεις που προάγουν την ενότητα, τη συνεργασία αλλά και τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Πρέπει να παρακαμφθούν τα τρία εμπόδια που αποτελούν τις ρίζες του κακού για την ελληνική ναυπηγική βιομηχανία:

1. Στο εξωτερικό οι εφοπλιστές βρίσκουν ευνοϊκή χρηματοδότηση. Μάλιστα, σε Κίνα, Κορέα, Ιαπωνία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Φινλανδία και αλλού, το κράτος δίνει ή εγγυάται δάνεια, από τοπικές ή και ξένες τράπεζες σε εφοπλιστές για να φτιαχτούν πλοία στα ναυπηγεία της χώρας. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει τέτοια ακολουθούμενη πολιτική.
2. Σε πολλούς τύπους πλοίων υπάρχει σημαντική διαφορά κόστους. Τα χαμηλά μεροκάματα στην Κίνα αποτρέπουν τον ανταγωνισμό στην κατασκευή σχετικά απλών τύπων πλοίων, π.χ. φορτηγά πλοία, ενώ η υψηλή εξειδίκευση και το μέγεθος των ναυπηγείων σε Ιαπωνία και Κορέα δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στην κατασκευή container ships και δεξαμενοπλοίων, κάτι που δεν επιτυγχάνεται στα ναυπηγεία της Ελλάδας. Στην Ελλάδα, αλλά και την υπόλοιπη Ευρώπη, τα πλοία που είναι οικονομικά στην κατασκευή τους είναι τα πλοία που από τον τρόπο και την ποιότητα κατασκευής τους έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία, όπως π.χ. τα Ro-Ro, τα LNG, τα Mega-Yacht κ.α..
3. Οι Έλληνες εφοπλιστές αποφεύγουν τα ναυπηγεία της Ελλάδας από φόβο των απεργιών. Οι εκτεταμένες απεργίες που έχουν γίνει στο παρελθόν έχουν προκαλέσει φόβο εγκλωβισμού, όπου ο πλοιοκτήτης περιμένει για πολύ καιρό την παράδοση του πλοίου του, χάνοντας εν τω μεταξύ προσδοκώμενους ναύλους. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρνητικό αντίκτυπο έχουν και άλλες απεργίες, που δεν γίνονται στα ναυπηγεία, αλλά τα επηρεάζουν, όπως π.χ. απεργίες στα τελωνεία ή στα λιμάνια ή στα φορτηγά, αφού σταματάνε την παράδοση υλικών που είναι απαραίτητα για την κατασκευή των πλοίων με το ίδιο τελικό αποτέλεσμα για τον πλοιοκτήτη. Δυστυχώς, παρόλο που την τελευταία δεκαετία στα ναυπηγεία οι απεργίες ήταν ελάχιστες, με μ.ο., κατά την περίοδο 2006-2011, 4 ημέρες ανά έτος, το πλήγμα που έχει δεχτεί η εικόνα των ναυπηγείων στην Ελλάδα παραμένει.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αντικείμενο μελέτης αποτέλεσαν τα ναυτιλιακά πλέγματα και ιδιαίτερα το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα, ως κομμάτι της ελληνικής, ευρωπαϊκής και παγκόσμιας αγοράς, αλλά εξίσου και ο ναυπηγικός τομέας, ως κομμάτι του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος. Γενικά, τα επιχειρησιακά πλέγματα αναπτύσσονται στις σύγχρονες οικονομίες ως μία αποτελεσματική επιχειρησιακή πολιτική που προάγει εξίσου τη συνεργασία και τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το έντονο ενδιαφέρον για τις σύγχρονες τάσεις της επιχειρησιακής στρατηγικής, κυρίως στη ναυτιλιακή βιομηχανία αποτέλεσε το κύριο έναυσμα για την επιλογή του θέματος και την εκπόνηση της προηγηθείσας μελέτης. Το ερώτημα που αρχικώς τέθηκε αφορούσε στο πως μεταφράζεται η θεωρία των πλεγμάτων σε ναυτιλιακούς όρους και πως αυτή η μετάφραση ύστερα μεταφέρεται στην ελληνική πραγματικότητα. Η ελληνική αγορά αποδείχθηκε ότι δεν έχει εντάξει τα επιχειρησιακά πλέγματα στις οικονομικές της δραστηριότητες.

Το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα ανήκει στην οικογένεια των ναυτιλιακών πλεγμάτων και αυτά με τη σειρά τους αποτελούν τμήμα της γενικής θεωρίας περί επιχειρηματικών πλεγμάτων. Με αυτό ακριβώς το δεδομένο προσεγγίστηκε το αντικείμενο μελέτης με μέθοδο ανάλυσης από το γενικό στο ειδικό. Έτσι, η ανάλυση ξεκίνησε με την εκτενή παρουσίαση και ανάλυση της θεωρίας των επιχειρησιακών πλεγμάτων, συνεχίστηκε με την εισαγωγή της θεωρίας αυτής στη ναυτιλιακή βιομηχανία και κατέληξε στο στόχο, δηλαδή την παρουσίαση της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας και της οικονομική της συνεισφοράς στο ελληνικό έθνος και την παγκόσμια οικονομία, αλλά και τη διείδυση στον ελληνικό ναυπηγικό τομέα, που αποτελεί αναμφίβολα κομμάτι της ελληνικής ναυτιλιακής βιομηχανίας.

Η συλλογή των απαραίτητων για τη μελέτη στοιχείων πραγματοποιήθηκε από επίσημες βιβλιογραφικές και δικτυογραφικές πηγές με συναφές περιεχόμενο, ενώ ταυτόχρονα έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκθέσεις του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς και διεθνώς αναγνωρισμένων ιδρυμάτων, όπως το THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) αποτέλεσαν βάση για την παράθεση αριθμητικών δεδομένων και άλλων

αποδεικτικών στοιχείων, απαραίτητων για την απόδειξη των θεωριών που παρουσιάστηκαν. Η ανάλυση χωρίστηκε σε τρία κύρια κεφάλαια, για την εξυπηρέτηση των τριών βημάτων προς την επίτευξη του στόχου της μελέτης.

Το αρχικό κεφάλαιο αποτέλεσε παράθεση και ανάλυση της θεωρίας των συστημάτων των επιχειρήσεων. Ο όρος business clustering έχει εισαχθεί από τον M.Porter το 1990, ενώ μεταγενέστερα θεωρείται από πολλούς οικονομολόγους ως ένα από τα βασικά συστατικά της συνταγής για την περιφερειακή ανάπτυξη στα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς. Η οριοθέτηση του όρου κρίθηκε απαραίτητη για την αντίληψη της ερμηνείας αλλά και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που προσδίδει το clustering στις αγορές, του κύκλου ζωής του cluster και όλων των παραγόντων που ενδεχομένως συντελούν στην επιτυχία ή/και την αποτυχία της δημιουργίας και ανάπτυξής του.

Το ενδιάμεσο κεφάλαιο επικέντρωσε το ενδιαφέρον στα συστήματα επιχειρήσεων του ναυτιλιακού κλάδου. Το κεφάλαιο αυτό παρουσίασε και να ανέλυσε την εφαρμογή των clusters στην ναυτιλία, έδωσε παραδείγματα από επιτυχημένα ναυτιλιακά και λιμενικά πλέγματα, απεικόνισε τα τμήματα από τα οποία αποτελούνται και τα οφέλη που επιφέρουν στα μέρη τους και την εκάστοτε εθνική οικονομία. Ο κλάδος της ναυτιλίας αποτελώντας σημαντική πηγή εσόδων σε πολλές εθνικές οικονομίες της Ευρώπης, χωρίζεται σε διαφορετικούς τομείς, υποστηρίζεται από πολλά διαφορετικά πλέγματα και αυτά αντίστοιχα εκπροσωπούνται και στηρίζονται από μεγάλες οργανώσεις. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού ήταν να αναδείξει την πλήρη εφαρμογή της θεωρίας του Porter για τα επιχειρησιακά πλέγμα στη ναυτιλιακή βιομηχανία, στην Ευρώπη και τον Κόσμο.

Το τελικό κεφάλαιο παρουσίασε τη συνολική εικόνα του ναυτιλιακού κλάδου στην Ελλάδα και την οικονομική του συνεισφορά στην εθνική οικονομία, ταυτόχρονα με στοιχεία που παρατέθηκαν για τον υπόλοιπο κόσμο, σκοπεύοντας στις απαραίτητες συγκρίσεις της ελληνικής ναυτιλιακής αγοράς με την ευρωπαϊκή και την παγκόσμια. Το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στον κλάδο των ναυπηγήσεων, που παρά την ισχυρή ναυτιλιακή θέση της χώρας στην παγκόσμια ναυτιλία, αποτελεί τον πλέον ασθενώς ανεπτυγμένο. Η ναυπηγοεπισκευή αποτέλεσε στο παρελθόν έναν πολύ ισχυρό οικονομικό κλάδο για τη χώρα, αλλά από 1980 κι έπειτα επήλθε σε κρίση και δεν επανήλθε ποτέ. Στόχος του κεφαλαίου ήταν να αποκαλύψει όλες τις πτυχές του ναυπηγικού τομέα στην

Ελλάδα και το πιθανό ενδεχόμενο της μελλοντικής ανάκαμψης και ανάπτυξης σε ένα πλέον οργανωμένο ναυπηγικό πλέγμα.

Η Ναυτιλιακή βιομηχανία δύναται να προσδώσει μεγάλη αξία σε μία εθνική οικονομία και τα προερχόμενα οφέλη μπορεί να είναι άμεσα και έμμεσα. Βασικά άμεσα οφέλη είναι η συνεισφορά της ναυτιλίας στο ισοζύγιο πληρωμών, που προέρχεται από τα κέρδη των εξαγωγών ή την αποταμίευση των εισαγωγών και η απασχόληση των ναυτικών ενός έθνους. Αντίστοιχα, έμμεσα οφέλη προκύπτουν από την στελέχωση των υπόλοιπων σχετιζόμενων βιομηχανιών, που οφείλουν την ύπαρξή τους στη ναυτιλία, και τα κέρδη που αποκομίζουν τα ναυτικά κράτη, παρέχοντας υπηρεσίες ναυτασφαλίσεων, χρηματοδοτήσεων κλπ. Η οικονομική σημασία μίας ναυτιλιακής βιομηχανίας μπορεί να διαπιστωθεί μέσω της μελέτης του ναυτιλιακού πλέγματος.

Η ιδέα του πλέγματος έχει προέρθει από τον Michael Porter, ο οποίος ορίζει το επιχειρησιακό πλέγμα ως τη γεωγραφική συγκέντρωση συσχετιζόμενων εταιρειών και ιδρυμάτων ενός συγκεκριμένου οικονομικού κλάδου. Τα πλέγματα περιλαμβάνουν μία σειρά από συνδεδεμένες επιχειρήσεις και άλλους φορείς, σημαντικούς για τον ανταγωνισμό. Τυπικά, οι επιχειρήσεις εντός του πλέγματος ανταγωνίζονται αλλά ταυτόχρονα συνεργάζονται. Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα πλέγμα είναι η εξειδίκευση, η εγγύτητα, οι συνεργίες και τα εταιρικά δίκτυα, ενώ παραδείγματα για το ναυτιλιακό κλάδο αποτελούν η Ναυτιλία του Λονδίνου, το Ναυτιλιακό Δίκτυο της Ολλανδίας και πόλεις όπως το Χονγκ Κονγκ, τον Πειραιά και τη Σιγκαπούρη.

Ενδεικτικά ένα ναυτιλιακό πλέγμα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων: την εμπορική ναυτιλία, τη διαχείριση πλοίων, την εσωτερική ναυσιπλοΐα, τη ναυπήγηση, τη διάλυση, την υπεράκτια τροφοδοσία, τις ναυτιλιακές εργασίες (π.χ. αγωγοί), τους λιμένες και σχετικές λιμενικές υπηρεσίες, αλιεία, παράκτια ψυχαγωγία και σκάφη αναψυχής και ναυτιλιακές υποστηρικτικές υπηρεσίες. Οι εταιρείες αυτών των τομέων καλούνται να ανταγωνιστούν σε διεθνές επίπεδο, ενώ η σημασία της διεθνούς ανταγωνιστικότητας δημοσιονομικά είναι προφανής.

Στην Ελλάδα το ναυτιλιακό πλέγμα εντοπίζεται κυρίως στον Πειραιά, την ευρύτερη περιοχή του και το νομό Αττικής στο σύνολό του. Πυρήνα του πλέγματος αποτελούν οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, ιδιοκτήτριες και διαχειρίστριες, που

αριθμούνται πλέον σε 668 (2014), τοποθετούνται κυρίως στο κέντρο του Πειραιά, όσο και στα Νότια και Βόρεια προάστια της Αθήνας, αλλά βαίνουν μειούμενες κυρίως από το 2011 κι έπειτα. Οι μεγαλύτεροι παίχτες της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας, σε όσους τόνων νεκρού φορτίου (DWT), είναι οι εξής: η Anangel – Maran Tankers/Gas, που αριθμεί 97 πλοία και συνολικά 19,087εκ DWT, η Cardiff – Dryships – TMS, με 113 πλοία συνολικών 13,49εκ DWT, η Euronav – Gaslog LNG, με στόλο 80 πλοίων και 13,34εκ DWT, η Dynacom – Dynagas – Sea Traders, με 89 πλοία στην κατοχή της και συνολικά 12,128εκ DWT και η Navios, με 109 πλοία συνολικών 11.213εκ DWT.

Το βασικό γνώρισμα του πυρήνα του πλέγματος αποτελεί η έντονη κατάτμηση, με δεκάδες μικρές εταιρείες στόλου 1-2, 3-4 και 5-8 βαποριών, που συνολικά αριθμούνται σε 421 (από τις 668 συνολικά), κατά το 2014.

Το πλέγμα επίσης αριθμεί πάνω από 1.200 ναυτιλιακές υπηρεσίες και περί τις 600 επιχειρήσεις ναυτιλιακού εξοπλισμού και τροφοδοσίας, ενώ συμπληρώνεται από έναν υπεράριθμο αλιευτικό στόλο, έντονη παρουσία ακτοπλοΐας, λιμάνια και λιμενικές υπηρεσίες, αρμόδιες κυβερνητικές αρχές και συναφή ιδρύματα, σχετικά εκπαιδευτικά ναυτιλιακά τμήματα δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, ενώσεις εφοπλιστών και ναυπηγικές δραστηριότητες. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι οι περισσότερες σχετιζόμενες με τη ναυτιλία βιομηχανίες της χώρας, μικρή σύνδεση διατηρούν με τον πυρήνα του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος.

Συγκεντρωτικά, η οικονομική συνεισφορά της ναυτιλιακής βιομηχανίας στην ελληνική οικονομία ακούει στο ποσοστό 6-7% του ΑΕΠ της χώρας. Επεξηγηματικά, ο ελληνικός ναυτιλιακός κλάδος συνεισφέρει συνολικά 13,4δισ € ετησίως στο ελληνικό ΑΕΠ, βάσει στοιχείων του 2010 και απασχολεί περίπου 165.000 εργαζόμενους, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 3,5% της συνολικής εγχώριας απασχόλησης και εάν συμπεριληφθούν οι υποκλάδοι το νούμερο αυξάνεται. Η ανάλυση της συνολικής συνεισφοράς έχει ως εξής: η άμεση συνεισφορά του βασικού ναυτιλιακού κλάδου υπολογίζεται σε 7,6δισ €, δηλαδή 3,5% του ΑΕΠ της χώρας, με την ποντοπόρο εμπορική ναυτιλία να κατέχει τη μεγαλύτερη μερίδα στο ποσοστό αυτό, προσφέροντας τα 6,5δισ €, ακολούθως τα έμμεσα οικονομικά οφέλη από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες της ναυτιλίας κατά 2,3δισ € και τα συνυπολογιζόμενα επαγωγικά οφέλη 3,4δισ €. Διαχρονικά, η συνεισφορά του κλάδου

ακολουθεί σταθερή πορεία, επομένως ενδέχεται η αντιστοιχία σε όρους ΑΕΠ να φτάνει και να ξεπερνά το 7%, δεδομένης της συνεχούς μείωσης του ΑΕΠ της χώρας.

Τελικά, όσον αφορά την οικονομική συνεισφορά του κλάδου, το Εμπορικό Ισοζύγιο Υπηρεσιών, αποτελεί αποδεικτικό στοιχεία του ρόλου που διαδραματίζουν οι θαλάσσιες μεταφορές στην εθνική οικονομία. Πιο αναλυτικά, οι εισπράξεις από τις θαλάσσιες μεταφορές υπολογίζονται σε 14,01δισ € (2010), 11,76δισ € (2012) και 10,672δισ € (2013), με αποτέλεσμα ο τομέας να ταλαντεύεται ανάμεσα στην 1<sup>η</sup> και τη 2<sup>η</sup> θέση του Ισοζυγίου Υπηρεσιών, μαζί με τον Ταξιδιωτικό τομέα. Όμως, αξίζει να σημειωθεί πως οι κεφαλαιακές ανάγκες του κλάδου των θαλάσσιων μεταφορών καλύπτονται από ιδιωτικά κεφάλαια και χωρίς χρηματοδοτήσεις ή επιχορηγήσεις της ελληνικής κυβέρνησης, αντίθετα με τον ταξιδιωτικό τομέα, που εμφανίζει εισπράξεις 10,50δισ €, 10,44δισ € και 12,15δισ € για τα έτη 2011, 2012 και 2013 αντίστοιχα.

Το ελληνικό ναυτιλιακό πλέγμα δεν εκπροσωπείται από maritime cluster organisation, δεδομένο που αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα και τρωτό σημείο, ιδιαίτερα εάν κανείς το συγκρίνει με το ολλανδικό ναυτιλιακό πλέγμα, που αποτελεί παράδειγμα τελειότητας και ακολουθείται συχνά ως μούσουλας για την ανάπτυξη άλλων εθνικών ή περιφερειακών ναυτιλιακών πλεγμάτων, ή με άλλα ισχυρά πρότυπα ναυτιλιακά πλέγματα παγκοσμίως όπως αυτά στο Ντουμπάι, τη Σιγκαπούρη, τη Νορβηγία και τη Δανία . Η Ελλάδα θα πρέπει να ακολουθήσει αντίστοιχα βήματα με σκοπό την ενδυνάμωση του ναυτιλιακού της πλέγματος και τη δημιουργία οργάνωσης που να το στηρίζει και το προωθεί προς τα έξω. Βέβαια, εδώ δημιουργείται ένα ζήτημα σχετικά με τις δυνατότητες να σχηματιστεί οργάνωση bottom-up ή top-down πρωτοβουλίας, δεδομένης της αδύναμης και ασταθούς κυβερνητικής πολιτικής αλλά και ταυτόχρονα της ελληνικής ανταγωνιστικής νοοτροπίας που αντιστέκεται σε ότι θυμίζει συνεργασία. Επομένως υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ισχυροποίηση του ελληνικού ναυτιλιακού cluster, το οποίο καλείται να εκπροσωπήσει τον μεγαλύτερο εμπορικό ναυτιλιακό στόλο και τη μακροβιότερη ναυτική ιστορία στον κόσμο. Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να αποκτήσει το πλέγμα και να βαδίσει στα χνάρια των πλέον ανεπτυγμένων παγκοσμίως είναι τα ακόλουθα:

- Ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων του ναυτιλιακού κλάδου.
- Απαραίτητη η συνεργασία με την κυβέρνηση (top-down ή bottom-up πρωτοβουλία).

- Δημιουργία maritime cluster organization, που να δυναμώνει την εικόνα του πλέγματος προς τα έξω αλλά και να συντονίζει τη συνεργασία μεταξύ των μελών.
- Εμβάθυνση και επικέντρωση σε συγκεκριμένους ναυτιλιακούς τομείς που αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα και προσδίδουν αξία.
- Ανάγκη για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).
- Εύρεση και συλλογή χρηματικών κεφαλαίων, κυβερνητικά, ευρωπαϊκά, ιδιωτικά και τραπεζικά κεφάλαια.

Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στην ναυπηγική δραστηριότητα της Ελλάδας, ως αναπόσπαστο κομμάτι του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος που αναλύθηκε, ο ναυπηγικός τομέας αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα της μικρής σύνδεσης με τον πυρήνα του ελληνικού ναυτιλιακού πλέγματος, ενώ παρουσιάζεται εξαιρετικά μικρή κατασκευαστική δραστηριότητα πλοίων στη χώρα, κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Το κύριο αντικείμενο του κλάδου αποτελούν οι επισκευές και οι μετασκευές, ενώ τα πλοία που έχουν κατασκευαστεί τις τελευταίες δεκαετίες, αφορούν σε μόνο λίγες παραγγελίες της Ακτοπλοΐας και σε σημαντικό βαθμό σε παραγγελίες του Πολεμικού Ναυτικού. Μάλιστα οι τελευταίες, έχουν βρεθεί να αφήνουν υπέρογκα χρέη του Δημοσίου προς τα Ναυπηγεία της χώρας, γεγονός που αποτελεί θέμα διαβουλεύσεων, συζητήσεων και αντιπαραθέσεων, ωστόσο το ζήτημα αυτό δεν αποτέλεσε αντικείμενο της προηγηθείσας μελέτης.

Ο ελληνικός ναυπηγικός τομέας αριθμούσε συνολικά 996 εταιρείες ναυπήγησης/επισκευής/ ναυτιλιακού εξοπλισμού, με ετήσιο κύκλο εργασιών 538,70εκ €, βάσει στοιχείων του 2004. Εν έτει 2013, υπάρχουν περίπου 450 εταιρείες εντός και περιφερειακά της NEZ. Αναλυτικά, η NEZ αποτελείται από 200 Μεταλλουργικές και Ελασματοουργικές, 70 Αμμοβολών και Υδροβολών, 80 Μηχανουργεία, 50 Ηλεκτρολογεία, 20 Ξυλουργεία και 30 Λοιπών Εργασιών και 25 μικρά ναυπηγεία (Καρνάγια), απασχολεί περίπου 5.000 εργαζόμενους και επιφέρει γύρω στα 500εκ. € ετήσιο τζίρο συνολικά. Επίσης, έχει δύο μόνιμες δεξαμενές και δύο πλωτές δεξαμενές υπό την ιδιοκτησία της ΟΛΠ ΑΕ. Αξιοσημείωτο δε το γεγονός ότι εν έτει 2014, από τα τέσσερα μεγάλα ναυπηγεία της χώρας σε λειτουργία βρίσκεται μόνο αυτό της Χαλκίδος στην Αυλίδα.

Σε οικονομικούς όρους, ο τομέας των ναυπηγήσεων γεννά παγκοσμίως περί τα 37.746εκ € και στην ευρωπαϊκή αγορά 13.143εκ € εξ' αυτών, μερίδιο που αντιστοιχεί σε



34,8% , με στοιχεία του 2004. Στη συνολική παραγωγή ναυπηγήσεων κατά μέσο όρο για τα έτη 2006-2010, η Ελλάδα βρίσκεται χαμηλά της κατάταξης σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη, με παραγωγή αξίας κάτω του 500εκ €. Ο τομέας δείχνει να ασθενεί εδώ και 2-3 δεκαετίες και τα σημάδια για ανάρρωση είναι ελάχιστα, ωστόσο με στοιχεία από τον ΟΛΠ ενδέχεται κερδοφορία στις δραστηριότητες της ΝΕΖ από το 2014 κι έπειτα. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες δεν δείχνουν προτίμηση στα ελληνικά ναυπηγεία παρά το γεγονός ότι κατέχουν την 1<sup>η</sup> θέση στις παραγγελίες των επόμενων ετών σε νεόχτιστα πλοία. Ενδεικτικό παράδειγμα ότι από τα 5.345 αναμενόμενα νεόχτιστα πλοία, οι 330 παραγγελίες έχουν τοποθετηθεί από 25 ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες και συνολικά οι 536 από ελληνικής καταγωγής αγοραστές. Οι παραγγελίες έχουν τοποθετηθεί σε 600 ναυπηγεία παγκοσμίως και καμία σε Ναυπηγείο της Ελλάδας.

Η παρούσα ανάλυση αποτέλεσε παρουσίαση της θεωρίας των επιχειρηματικών πλεγμάτων, της εφαρμογής των πλεγμάτων στη ναυτιλιακή βιομηχανία ανά τον κόσμο και ιδιαίτερα σε Ευρώπη και Ελλάδα ενώ έγινε προσπάθεια διερεύνησης του κλάδου των ναυπηγήσεων στη χώρα. Τα κύρια προβλήματα του ναυπηγικού κλάδου αποδεικνύονται: η χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος εργασίας σε σύγκριση με τους κύριους ανταγωνιστές της, η αδυναμία παράδοσης των παραγγελιών εντός των προθεσμιών, η ξεπερασμένη τεχνολογική ικανότητα και ο μη εξελιγμένος τεχνικός εξοπλισμός. Οι εμπλεκόμενοι φορείς πρέπει να προβούν στις απαραίτητες στρατηγικές κινήσεις ώστε να ξεπεραστούν τα παραπάνω προβλήματα και να υπάρξει ελπίδα ανάκαμψης του ναυτιλιακού αυτού τομέα.

Στα πλαίσια των ναυτιλιακών πλεγμάτων, του ελληνικού πλέγματος και ιδιαίτερα του ελληνικού ναυπηγικού κλάδου, η παρούσα μελέτη αφήνει μεγάλα περιθώρια για επιπλέον έρευνα και ανάπτυξη, ιδιαίτερα στην ανάπτυξη ενός οργανωμένου ελληνικού πλέγματος, εφόσον ακόμη και σήμερα δεν υπάρχει, και στις προοπτικές ανάκαμψης του ναυπηγικού τομέα της χώρας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ / ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

- Βλάχος, Γ. Π. (2007). *Ναυπηγική Οικονομική & Στρατηγική*. Πειραιάς: Τζέι - Τέι Ελλάς.
- ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2014). *Statistical Database*. Ανάκτηση 2014, από National Statistical Service of Greece: [www.statistics.gr/](http://www.statistics.gr/)
- Θεοδωρόπουλος, Σ., Λεκάκου, Μ. Β., & Πάλλης, Α. Α. (2006). *Ευρωπαϊκές Πολιτικές για τη Ναυτιλία*. Αθήνα: Τυπωθήτω - Γιώργος Δαρδάνος.
- Καλαξίδης, Π. Γ., Καρυοφύλλης, Α. Α., Ράμφος, Α. Δ., & Τσαούσης, Κ. Δ. (2008). *Λεξικό ναυτικών & ναυτιλιακών όρων*. Αθήνα: Σταφυλίδης Δημήτρης Α.
- Μπέλλος, Η. Γ. (2014, Σεπτέμβριος). *Capital.gr*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 2014, από Οικονομία - Μεγάλες ξένες ναυτιλιακές μετακομίζουν στην Ελλάδα!: [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
- Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος. (2014). *Κεντρική σελίδα: Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος*. Ανάκτηση 2014, από Κεντρική σελίδα: Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος: <http://www.nee.gr/>
- ΝΑΥΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ. (2013). *ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΘΝΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ.
- ΟΛΠ - Piraeus Port Authority S.A. (2014). *Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ Α.Ε.) Επιχειρησιακό σχέδιο 2014-2018*. Πειραιάς, Αθήνα: ΟΛΠ - Piraeus Port Authority S.A.
- ΟΛΠ Α.Ε. (2014, Οκτώβριος 23). *Ναυπηγοεπισκευαστική Ζώνη*. Ανάκτηση 2014, από ΟΛΠ Α.Ε.: <http://olp.gr/el/component/k2/item/175-naypigoepiskeyastiki-zoni>
- ΟΛΠ Α.Ε. (2014, Μάρτιος 26). *Στατιστικά Στοιχεία - Ενιαίος πίνακας στατιστικών στοιχείων ετών 2010-2013*. Ανάκτηση 2014, από ΟΛΠ Α.Ε.: <http://olp.gr/el/stats>
- Παπαγιαννούλης, Κ. (2002). *Η Παγκοσμιοποίηση της Οικονομίας & η Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2014). *Τράπεζα της Ελλάδος, Ευρωσύστημα*. Ανάκτηση 2014, από Αρχική | Στατιστικά Στοιχεία | Εξωτερικός Τομέας | Ισοζύγιο Πληρωμών | Ισοζύγιο Υπηρεσιών : <http://www.bankofgreece.gr>

Τσιμπλάκης, Α. (2014, Φεβρουαρίου 18). *Ναυτιλία - Περιορισμένες επιλογές για τα ναυπηγεία*. Ανάκτηση 2014, από [naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr/finance/story/612971/periorismenes-epiloges-gia-ta-naupigeia): <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/612971/periorismenes-epiloges-gia-ta-naupigeia>

Τσιμπλάκης, Α. (2013, Ιούλιος 9). *Στο «μικροσκόπιο» η ναυπηγική αγορά*. Ανάκτηση 2014, από [naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr/finance/story/673159/sto-mikroskopio-i-naupigiki-agora): <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/673159/sto-mikroskopio-i-naupigiki-agora>

ΥΠ.Α.Α.Ν. - Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού & Εφαρμογής Δράσεων. (2012). *Προετοιμασία δράσεων για την ενίσχυση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων για σύσταση ή/και επέκταση επιχειρηματικών συνεργατικών σχηματισμών ή αλλιώς συστάδων επιχειρήσεων (clusters) με οριζόντιες ή/και κάθετες διασυνδέσεις με έμφαση στο εμπόριο*. Αθήνα: Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας.

Χαρλαύτη, Τ. (2001). *Ιστορία της ελληνόκτητης ναυτιλίας 19ος-20ος αιώνας*. Αθήνα: Νεφέλη.

Χλωμούδης, Κ. (2011). *Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική βιομηχανία*. Αθήνα: Παπαζήση.

Χρυσοβιτσιώτη, Ι., & Σταυρακοπούλου, Ι. (2011). *Λεξικό εμπορικών-τραπεζικών και χρηματο-οικονομικών όρων* (7η εκδ.). Αθήνα: Παπαζήση.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Adapt A/S. (2014). *The Danish Maritime Cluster*. Ανάκτηση 2014, από <http://www.dkmk.dk>

BALance Technology Consulting GmbH. (2014). *COMPETITIVE POSITION AND FUTURE OPPORTUNITIES OF THE EUROPEAN MARINE SUPPLIES INDUSTRY*. Bremen: European Commission.

Bjorn, A., Cooke, P., & Ron, M. (2006). *Clusters and Regional Development, Critical reflections and explorations* (1η εκδ.). Abingdon: Routledge.

Bjorn, A., Cooke, P., & Ron, M. (2006). The rise of the cluster concept in regional analysis and policy: a critical assessment. Στο *Clusters and Regional Development* (σσ. 1-29). New York: Routledge.

Clarksons. (2014). *Shipbuilding*. Ανάκτηση 2014, από Shipping Intelligence Network 2010: <http://www.clarksons.net/sin2010/>

Cluster Navigators Ltd, A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand. (2001). *Cluster Building: A Toolkit*. Cluster Navigators Ltd.

Commission of the European Communities. (2007). *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT - Maritime Clusters*. Brussels: Commission of the European Communities.

Doeringer, P. B., & Terkla, D. G. (1996). *Why do industries cluster?* In U. Staber, N. Schaefer and B. Sharma. *Business Networks: Prospects for regional development*. Berlin: Walter de Gruyter.

Dr.Press, K. (2006). *A life cycle for Clusters? The dynamics of Agglomeration, Change and Adaptation*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag.

ECORYS. (2009). *Study on Competitiveness of the European Shipbuilding Industry - Final report*. Rotterdam: ECORYS.

Engelke, T. (2009). *Regional Maritime Clusters*. Göteborg: Hanse-Office.

European Business Support Network. (2014). *European Business Support Network*. Ανάκτηση 2014, από <http://www.european-business-support-network.eu/tools-information/cluster>

European Commission - MARE.A.1 "Maritime Policy". (2009). *The role of Maritime Clusters to enhance the strength and development in European maritime sectors. Executive Summary*. Brussels: European Communities.

European Monitoring Centre on Change - EMCC. (2002). *EMCC case studies - Transport and logistics sector: Rotterdam cluster, the Netherlands*. Loughlinstown: EMCC.

Hansen, J. F., & Clasen, J. K. (July 2010). *The Economic Significance of Maritime Clusters - Lessons Learned from European Empirical Research*. Denmark: The Danish Shipowners' Association.

Icaza, L., Marzo, S., Popa, T., Sahbaz, U., & Saravelos, G. (2009). *The Greek shipping cluster*. Harvard: Harvard Business School.

Karlsson, C. (2008). *Handbook of Research on Innovation and Clusters, Cases and Policies* (1η εκδ.). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Karlsson, C., Johansson, B., & Stough, R. R. (2014). *Agglomeration, Clusters and Entrepreneurship: Studies in Regional Economic Development*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.

Koers & Vaart. (2008). *HR Research Study: "Demographic Change & Skills Requirements in the European Shipbuilding & Ship Repair Industry"*. European Metalworkers' Federation / Community of European Shipyards' Associations.

Langen, P. W. (2003). *The Performance of Seaport Clusters; a framework to analyze cluster performance and an application to the seaport clusters in Durban, Rotterdam and the lower Mississippi*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Langen, P. W., & Haezendonck, E. (2012). Ports as Clusters of Economic Activity. Στο W. K. Talley, *The Blackwell Companion to Maritime Economics* (σσ. 638-635). Chichester: Blackwell Publishing Ltd.

MacGregor, R. C., & Hodgkinson, A. T. (2007). *Small Business Clustering Technologies: Applications in Marketing, Management, IT and Economics* (1η εκδ.). Hershey USA / London UK: Idea Group Publishing.

Maritime Information Services - MIS.GR. (2014). *Greek - Cypriot Maritime Guide 2014* (15η εκδ.). Alimos, Athens.

Menkhoff, T., & Evers, H.-D. (2011). *The Governance of Singapore's Knowledge Clusters: Off Shore Marine Business and WaterHub*. Munich: Munich Personal RePEc Archive.

Menzel, M.-P., & Fornahl, D. (2007). *Cluster life cycles - Dimensions and Rationales of Cluster Development*. Skoerping, Denmark: Universität Bern, Institute of Geography, Economic Geography and Regional Studies. Universität Karlsruhe, Institute for Economic Policy Research (IWW).

MIS.GR. (2014). *Greek Shipping at a Glance*. Alimos, Athens: Maritime Information Services - MIS.GR.

Möhring, J. (2005). *Business Clusters, Promoting enterprise in Central and Eastern Europe* (1η εκδ.). Paris: OECD.

Nederland Maritiem Land. (2014). *Maritime by Holland - High tech Hands on*. Ανάκτηση 2014, από <http://www.maritimebyholland.com/>

Nevala, A.-M., Astra, Z., & Manoudi, A. (2006). *An exhaustive analysis of employment trends in all sectors related to sea or using sea resources - Country Report - Greece*. Birmingham: ECOTEC Research & Consulting.

Perry, M. (2005). *Business Clusters - An international prespective*. New York: Taylor & Francis e-Library.

Petropoulos, T. (2013). *2013 – Research and Analysis: Greek shipping companies*. Αθήνα: PETROFIN S.A. - Petrofin Research©.

Petropoulos, T. (2014). *2014 – RESEARCH AND ANALYSIS: GREEK SHIPPING COMPANIES*. Athens: PETROFIN S.A. - PETROFIN RESEARCH ©.

Policy Research Corporation. (2008). *Annexes - The role of Maritime Clusters to enhance the strength and development of European maritime sectors*. European Commission.

Policy Research Corporation. (2008, November 13). *European Commission - Maritime affairs*. Ανάκτηση September 2014, από The role of maritime clusters to enhance the strength and development of maritime sectors - Country Report - The Netherlands: [http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/documentation/studies/documents/netherlands\\_02\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/maritimeaffairs/documentation/studies/documents/netherlands_02_en.pdf)

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage, Creating and Sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1998). *Harvard business review - Clusters and the new economics of competition*. Harvard College.

Porter, M. E. (1990). *Harvard Business Review - The competitive Advantage of Nations*. USA: The Macmillan Press Ltd.

Porter, M. E. (1998). The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition. National Association for Business Economics.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of Nations* (2η εκδ.). London and Basingstoke: The Macmillan Press Ltd.

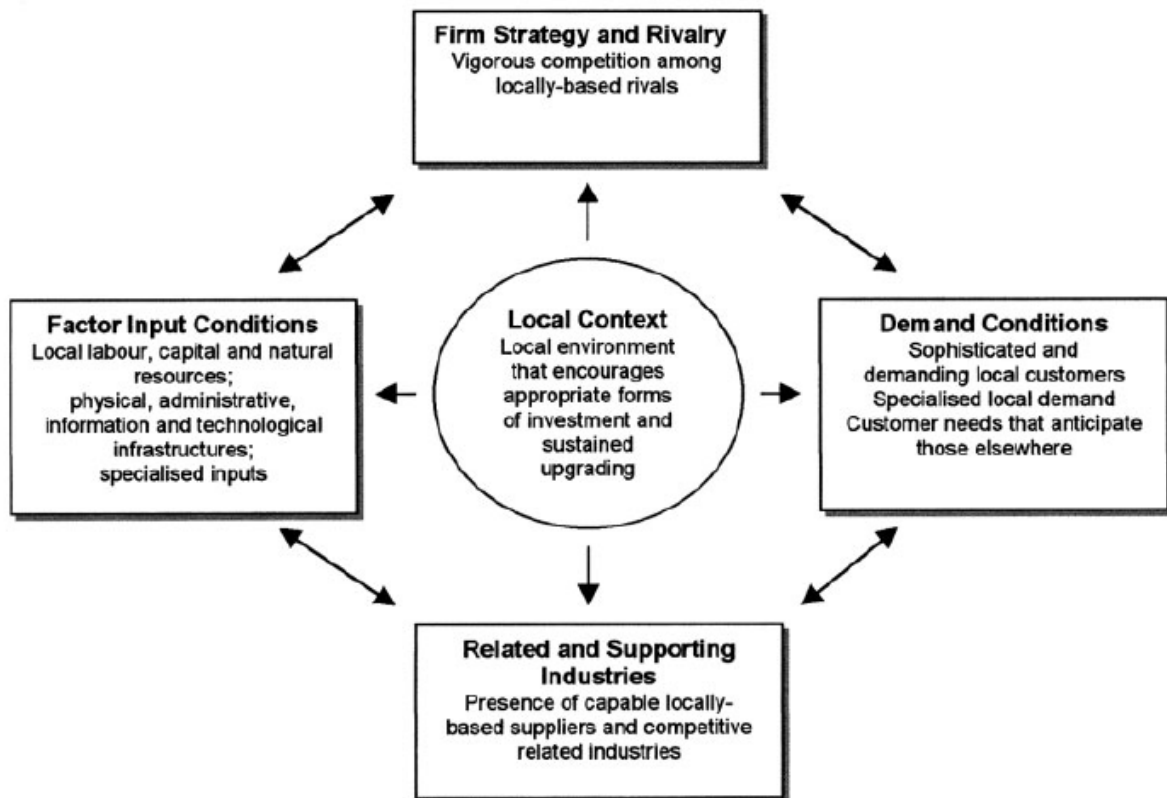
Potter, J., & Miranda, G. (2009). *Clusters, Innovation and Entrepreneurship*. Local Economic and Employment Development (LEED). Paris: OECD.

Ron, M., & Sunley, P. (2003). *Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?* Oxford University Press, Oxford Journals. Oxford: Oxford University Press.

Talley, W. K. (2012). *Maritime Economics*. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.  
The Boston Consulting Group (BCG). (2013). *Impact Assessment of the Shipping Cluster on the Greek Economy & Society*. Boston: BCG.

The Danish Maritime Cluster. (2012). *The danish maritime clusters - a skills development project - Description of activities*. København K: The Danish Maritime Cluster.

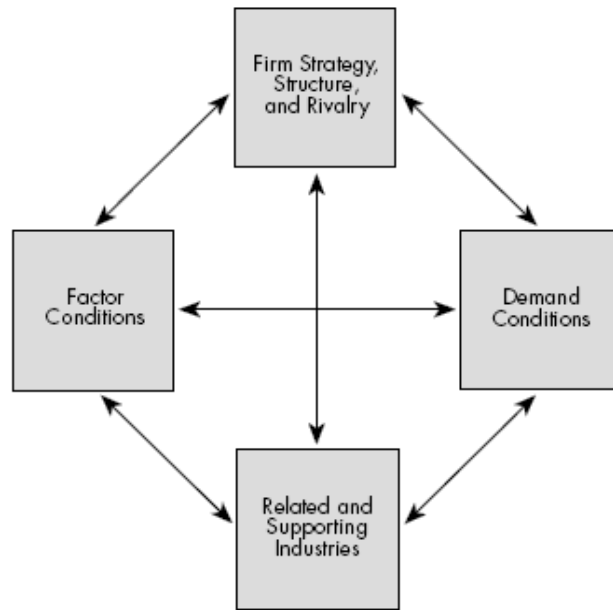
A. PORTER'S COMPETITIVE DIAMOND OF LOCAL INDUSTRIAL CLUSTERING



Πηγή: (Ron & Sunley, 2003)

## B. PORTER'S COMPETITIVE DIAMOND

### **Determinants of National Competitive Advantage**



Πηγή: (Porter M. E., 1990)



Γ. ΕΛΛΗΝΟΚΤΗΤΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΣΤΟΛΟΣ – ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1988-2014

**Greek Controlled Shipping (ships over 1000 gt)**

Ημερομηνία	Πλοία	DW	GT
15 Μάρτιος 2014	3,901	290,847,132	170,984,684
15 Μάρτιος 2013	3,677	265,336,520	155,988,384
15 Μάρτιος 2012	3,760	264,054,167	155,904,976
15 Μάρτιος 2011	3,848	261,675,981	153,128,919
2 Φεβρουάριος 2010	3,996	258,121,898	152,616,046
15 Φεβρουάριος 2009	4,161	263,560,741	156,214,619
15 Φεβρουάριος 2008	4,173	260,929,221	154,599,221
15 Φεβρουάριος 2007	3,699	218,229,552	129,765,470
15 Μάρτιος 2006	3,397	190,058,534	113,603,803
15 Μάρτιος 2005	3,338	182,540,868	109,377,819
15 Μάρτιος 2004	3,379	180,140,898	108,929,135
15 Μάιος 2003	3,355	171,593,487	103,807,860
15 Μάρτιος 2002	3,480	164,613,935	98,195,100
15 Μάρτιος 2001	3,618	168,434,370	100,220,348
15 Μάρτιος 2000	3,584	150,966,324	90,227,491
15 Μάρτιος 1999	3,424	139,255,184	83,454,890
15 Φεβρουάριος 1998	3,358	133,646,831	78,900,843
15 Μάρτιος 1997	3,204	127,782,567	74,982,110
15 Μάρτιος 1996	3,246	129,737,336	75,156,763
15 Μάρτιος 1995	3,142	126,128,352	71,666,943
15 Μάρτιος 1994	3,019	120,650,373	66,342,046
15 Μάρτιος 1993	2,749	103,958,104	56,918,268
15 Μάρτιος 1992	2,688	98,218,176	53,891,528
15 Μάρτιος 1991	2,454	87,102,785	47,906,852
15 Φεβρουάριος 1990	2,426	84,439,159	46,580,539
15 Μάρτιος 1989	2,428	81,928,296	45,554,419
15 Μάρτιος 1988	2,487	85,047,436	47,269,018

Πηγή: (Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2014)

Δ. ΤΟ 32-ΜΕΛΕΣ Δ.Σ. ΤΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΠΡΟΕΔΡΟΣ**

1. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΡΑΤΣΟΣ

**Α' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ:**

2. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΤΕΡΑΣ

**Β' ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ:**

3. ΜΕΛΙΝΑ ΤΡΑΥΛΟΥ

**ΜΕΛΗ:**

4. ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΑΓΑΠΗΤΟΣ
5. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΤΟΣ
6. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΒΑΡΒΑΤΕΣ
7. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΒΕΡΝΙΚΟΣ
8. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΒΕΡΝΙΚΟΣ
9. ΓΕΩΡΓΙΟΣ – ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΑΒΡΙΗΛ
10. ΦΩΤΙΟΣ ΘΕΟΔΟΣΑΚΗΣ
11. ΜΙΧΑΗΛ ΚΑΨΑΛΗΣ
12. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΚΟΥΡΟΓΛΟΥ
13. ΚΩΣΤΗΣ ΛΑΙΜΟΣ
14. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ
15. ΑΝΝΑ ΛΟΥΔΑΡΟΥ
16. ΜΑΡΚΟΣ ΜΑΔΙΑΣ
17. ΛΟΥΚΑΣ ΝΟΜΙΚΟΣ
18. ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΠΑΣΧΑΛΗΣ
19. ΙΑΚΩΒΟΣ ΠΕΡΑΝΤΙΝΟΣ
20. ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΛΑΤΣΙΔΑΚΗΣ
21. ΗΡΑΚΛΗΣ ΠΡΟΚΟΠΑΚΗΣ
22. ΛΑΖΑΡΟΣ-ΚΩΝ/ΤΙΝΟΣ ΡΗΓΟΣ
23. ΣΤΑΥΡΟΣ ΡΟΥΣΣΟΣ
24. ΜΙΧΑΗΛ ΣΑΚΕΛΛΗΣ
25. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΣΗΜΑΝΤΩΝΗΣ
26. ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΚΟΡΔΙΑΣ
27. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΟΥΡΑΒΛΑΣ
28. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΤΕΡΖΗΣ
29. ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΡΙΦΥΛΛΗΣ
30. ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΣΑΒΛΙΡΗΣ
31. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΤΣΑΚΩΝΑΣ
32. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΦΑΦΑΛΙΟΣ

Πηγή: (Ναυτικό Επιμελητήριο της Ελλάδος, 2014)

Ε. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2000-2013

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	8.711,1	9.150,0	10.755,4	11.506,5	15.467,0	15.391,1	15.337,1	16.591,7	17.135,6	12.640,2	13.248,5	14.629,6	15.138,9	16.978,9
Εισοδήματα	20.977,0	22.075,9	21.131,4	21.430,3	26.742,5	27.253,5	28.364,1	31.337,3	34.066,2	26.983,3	28.477,8	28.609,2	27.526,4	27.959,5
Ταξίδιο πεσό	10.061,2	10.379,9	10.284,7	9.495,3	10.347,8	10.729,5	11.356,7	11.319,2	11.635,9	10.400,3	9.611,3	10.504,7	10.442,5	12.152,2
Θιωλώσεις μεταφορές	8.193,9	8.451,4	7.997,0	8.961,1	12.404,2	12.953,0	13.280,2	15.678,5	17.623,6	12.261,6	14.013,1	12.710,9	11.760,9	10.672,1
Διοικήσεις μεταφορές	446,7	661,8	526,4	608,6	902,8	918,4	1.044,5	1.260,8	1.564,7	1.290,6	1.405,3	1.385,7	1.526,5	1.417,8
Επισκευές πλοίων	282,6	254,8	220,4	282,8	315,8	318,4	306,6	334,0	340,4	297,4	313,0	372,0	353,9	402,2
Κατασκευαστικές	253,7	234,5	194,5	172,6	174,5	231,7	240,5	264,1	263,5	279,9	534,6	920,8	529,9	514,0
Αερώματα	180,9	133,7	162,8	175,3	178,9	212,2	212,0	281,5	304,9	318,3	305,2	401,5	417,6	427,7
Χρηματοοικονομικές	120,0	79,6	76,0	75,4	101,8	85,5	83,8	121,6	108,8	120,9	119,6	128,0	100,8	148,8
Μηχανοργάνωση (Παροφορές)	95,2	92,0	84,3	119,6	159,9	139,3	162,1	171,5	242,9	288,9	356,6	355,3	342,1	381,0
Πνευματικά δικαιώματα (Royalties)	5,9	16,0	13,3	16,1	25,5	48,8	53,1	38,3	30,0	34,1	51,6	49,5	63,9	41,4
Διοικήσεις υπηρεσιών επιχειρηματικής δραστηριότητας	1.005,3	1.281,4	1.259,5	1.159,9	1.267,6	1.396,9	1.428,4	1.638,6	1.732,7	1.468,3	1.527,0	1.534,9	1.495,6	1.501,0
Υπηρεσίες ανεμεγγής στολαπτοκί, ηροοοπικί, κίτε	268,7	210,1	208,7	290,6	783,4	132,8	122,4	159,3	154,8	151,7	142,4	155,5	162,7	154,3
Υπηρεσίες δημοσίου	63,9	80,7	103,9	72,9	80,3	87,1	73,8	70,0	64,0	71,4	98,0	90,5	330,1	146,9
<b>Παροχές</b>	12.266,0	12.925,8	10.376,1	9.923,9	11.275,5	11.862,4	13.027,0	14.745,6	16.930,6	14.343,2	15.229,4	13.979,6	12.387,4	10.980,6
Ταξίδιο πεσό	4.948,9	4.650,8	2.548,7	2.136,0	2.310,4	2.445,7	2.382,8	2.485,7	2.679,1	2.424,6	2.156,0	2.266,5	1.843,9	1.835,2
Θιωλώσεις μεταφορές	3.593,2	4.331,7	3.991,5	3.817,9	4.486,0	4.646,9	5.024,5	5.426,8	6.484,6	4.789,7	5.934,8	5.080,7	4.420,0	3.129,3
Διοικήσεις μεταφορές	865,2	1.019,3	1.038,2	1.105,7	1.242,3	1.590,8	1.966,9	2.344,6	2.831,3	2.283,8	2.230,6	2.153,6	1.908,0	2.423,8
Επισκευές πλοίων	312,3	427,9	280,1	295,6	293,2	260,9	286,3	409,6	445,2	488,3	391,5	396,3	505,6	393,5
Κατασκευαστικές	447,7	161,8	87,0	96,3	110,9	80,4	113,5	100,0	190,1	215,5	241,7	226,4	142,0	182,6
Αερώματα	228,2	269,3	392,2	443,8	480,8	588,6	744,1	883,8	1.003,8	960,3	1.096,6	1.070,0	915,3	906,8
Χρηματοοικονομικές	91,0	59,2	65,8	72,8	60,4	61,1	112,0	341,9	177,7	204,1	336,0	320,5	718,4	351,3
Μηχανοργάνωση (Παροφορές)	169,6	140,6	196,0	165,7	178,9	178,8	202,2	277,3	321,4	338,2	410,4	357,7	211,8	208,0
Πνευματικά δικαιώματα (Royalties)	221,4	251,8	303,7	295,1	375,0	354,7	322,9	436,1	484,4	470,3	473,5	400,1	288,1	242,4
Διοικήσεις υπηρεσιών επιχειρηματικής δραστηριότητας	816,8	949,9	882,5	869,7	1.079,5	1.146,9	1.315,9	1.424,0	1.652,3	1.548,4	1.519,6	1.368,3	1.157,7	1.045,1
Υπηρεσίες ανεμεγγής στολαπτοκί, ηροοοπικί, κίτε	174,1	220,7	193,7	163,4	287,6	148,1	181,2	238,8	311,1	251,8	226,3	178,7	146,9	126,6
Υπηρεσίες δημοσίου	397,6	443,0	396,8	461,8	370,6	359,6	374,8	357,1	349,5	348,1	222,4	160,6	129,8	136,1

Πηγή: (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014)