

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ στη ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ
ΓΡΑΜΜΩΝ**

ΜΠΕΛΕΧΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Τμήμα
Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την
απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Νοέμβριος 2013

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 (τμήμα του κειμένου, πίνακες, 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 .

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Παπαδημητρίου Ευστράτιος (Επιβλέπων)
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος

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

**Αφιερωμένο στην οικογένειά μου
και στις ανιψιές μου Άννα & Ραλλία.**

**Ευχαριστίες
στον επιβλέποντα καθηγητή
κ. Ευστράτιο Παπαδημητρίου
στα αξιότιμα μέλη της επιτροπής
και στο διευθυντή του τμήματος
κ. Ελευθέριο Θαλασσινό**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|-------|
| Ευχαριστίες | 4 |
| Περιεχόμενα... .. | 5 |
| Λίστα συντομογραφιών..... | 6 |
| Περίληψη..... | 7 |
| Κεφάλαιο 1..... | 8 |
| Εισαγωγή..... | 8 |
| 1.1 Αντικείμενο της εργασίας | 8 |
| 1.2 Σκοπός της εργασίας..... | 9 |
| 1.3 Δομή της εργασίας..... | 10 |
| Κεφάλαιο 2 | 11 |
| Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών..... | 11 |
| 2.1 Εμπορική Ναυτιλία-Ναυτιλιακή Αγορά-Βασικές Έννοιες..... | 11 |
| 2.2 Διάκριση Liner-Bulk-Tramp ναυτιλίας | 12 |
| 2.2.1 Χύδην φορτηγός ναυτιλία (BULK SHIPPING)..... | 12 |
| 2.2.2 Tramp Ναυτιλία..... | 13 |
| 2.3 Ναυτιλία τακτικών γραμμών..... | 14 |
| 2.3.1 Φορτίο ναυτιλίας τακτικών γραμμών..... | 15 |
| 2.3.2 Πλοία γενικού φορτίου | 16 |
| 2.3.3 Γενικά χαρακτηριστικά liner ναυτιλίας..... | 16-17 |
| 2.4 Η εποχή των εμπορευματοκιβωτίων γίνεται θεσμός..... | 17 |
| 2.4.1 Τα εμπορευματοκιβώτια σήμερα..... | 18-21 |
| Κεφάλαιο 3..... | 22 |

| | |
|---|-------|
| Οι μεγαλύτερες εταιρείες στη ναυτιλία τακτικών γραμμών | 22 |
| 3.1 Οι δέκα κορυφαίοι παγκόσμιοι παίκτες της liner ναυτιλίας..... | 22-27 |
| 3.2 Το φαινόμενο των συνεργασιών αρχίζει να ανατέλλει..... | 27 |
| 3.3 Τάση για Mega Carriers..... | 28 |
| 3.4 Στον αστερισμό των συνεργασιών..... | 29-30 |
| Κεφάλαιο 4..... | 31 |
| Συνεργασίες στο δίκτυο αερομεταφορών..... | 31 |
| 4.1 Γενικά..... | 31 |
| 4.2 Δομή των αεροπορικών συνεργασιών | 31-32 |
| 4.3 Τα οικονομικά οφέλη των αεροπορικών συμμαχιών | 33 |
| 4.3.1 Οφέλη αεροπορικών συμμαχιών-από τη σκοπιά του καναλαωτή..... | 34 |
| 4.3.2 Οφέλη αεροπορικών συμμαχιών-από τη σκοπιά του φορέα..... | 35-36 |
| 4.4 Μεγαλύτερες συμμαχίες στις αερομεταφορές | 36-39 |
| 4.5 Aegean-Olympic Air: A Real Star... Alliance..... | 40 |
| 4.5.1 Το χρονικό της εξαγοράς..... | 41 |
| 4.5.2 Πλεονεκτήματα και λόγοι σύναψης της συμμαχίας στον κλάδο των αεροπορικών γραμμών..... | 41-42 |
| 4.6 Συμπεράσματα..... | 43 |
| Κεφάλαιο 5..... | 44 |
| Στρατηγικές συμμαχίες στη ναυτιλία τακτικών γραμμών..... | 44 |
| 5.1 Στρατηγική συμμαχία: Πως ορίζεται και τι κίνητρα εξυπηρετεί..... | 45 |
| 5.1.1. Alliances-Slot Chartering-Consortia or Joint Venture..... | 45 |
| 5.2 Κίνητρα δημιουργίας στρατηγικής συμμαχίας..... | 46-48 |
| 5.3 Στόχοι της δημιουργίας συμμαχιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών..... | 49-51 |
| 5.4 Είδη συμμαχιών..... | 52-53 |
| 5.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα alliances in container liner shipping..... | 54-55 |
| Κεφάλαιο 6 | |

| | |
|--|-------|
| Οι μεγαλύτερες στρατηγικές συμμαχίες..... | 56 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 55 |
| 6.2 Οι τρεις μεγαλύτερες στρατηγικές συμμαχίες..... | 56 |
| 6.2.1 Η συμμαχία Global Alliance..... | 57 |
| 6.2.2 Η συμμαχία Grand Alliance..... | 58 |
| 6.2.3 Η συμμαχία CKYH..... | 59-60 |
| 6.2.3.1 Το παράδειγμα της συμμαχίας CKYH..... | 61-62 |
| 6.3 Τελευταίες εξελίξεις στο χώρο των συμμαχιών..... | 62 |
| 6.3.1 Η συμμαχία MSC και CMA-CGM..... | 63-64 |
| 6.3.2 Συνένωση της World Alliance και New World Alliance..... | 66-69 |
| Κεφάλαιο 7..... | 69 |
| Συμπεράσματα | 69 |
| 7.1 Κυριότεροι λόγοι επιτυχίας της συμμαχίας..... | 70 |
| 7.2 Alliances: Θεσμός ή απλά επικρατούσα τάση;;..... | 71 |
| 7.3 Συμπεράσματα για τις επιπτώσεις των στρατηγικών συμμαχιών..... | 71-73 |
| 7.4 Προτάσεις για το μέλλον των συμμαχιών στη liner ναυτιλία..... | 73-75 |
| Επισκόπηση βιβλιογραφίας..... | 75 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία..... | 75 |
| Ξένη Βιβλιογραφία..... | 75 |
| Ξένη αρθρογραφία..... | 76-77 |
| Διαδίκτυο..... | 78 |

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

| | |
|------------------|---|
| APL | American President Lines Ltd |
| CGM | Compagnie Generale Maritime |
| CSCL | China Shipping Container Lines |
| CKYH | Alliance of Cosco, K-Line, Yang Ming and Hanjin |
| CMA | Compagnie Maritime d'Affrètement |
| NWA | New World Alliance |
| GA | Grand Alliance |
| COSCO | China Ocean Shipping Company |
| Evergreen (EG) | Evergreen Maritime Corporation |
| Hanjin (HJ) | Hanjin Shipping Co |
| Hapag-Lloyd (HL) | Hapag-Lloyd AG |
| HMM | Hyundai Merchant Marine |
| K-Line | Kawasaki Kisen Kaisha |
| Maersk | A.P Moller-Maersk Line |
| MISC | Malaysian International Shipping Co |
| MSC | Mediterranean Shipping Company SA |
| MOL | Mitsui OSK Lines |
| Nedlloyd | Nedlloyd ILines BV |
| NOL | Neptune Orient Lines, Ltd |
| NYK | Nippon Yusen Kaisha |
| OOCL | Orient Overseas Container Line |
| P&O | P&O Container Line |
| PIL | Pacific International Lines |
| TEU | Twenty-foot equivalent unit |
| US | United States |
| Yang Ming | Yang Ming Line |
| ZIM | ZIM Integrated Shipping Services Ltd |
| UASC | United Arab Shipping Company |
| RCL | Regional Container Lines |
| DWT | Dead Weight Tone |
| HDA | Horizontal Distribution Analysis |
| JIT | Just In Time |
| JV | Joint Venture |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει, να περιγράψει και να αναλύσει την κατάσταση, στα πλαίσια των συνεργασιών που υφίστανται ήδη καθώς και όσων τείνουν να δημιουργηθούν στη ναυτιλία τακτικών γραμμών. Ιδιαίτερα επιχειρείται η στοχαστική και οικονομική ανάλυση του φαινομένου δημιουργίας συμμαχιών-συνεργασιών μεταξύ των κορυφαίων εταιριών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Μέσα από την ανάλυση της συγκεκριμένης αγοράς και των χαρακτηριστικών της, την θεωρητική αλλά και την χρηματοοικονομική μελέτη των συνεργαζόμενων εταιριών στη πορεία των χρόνων, καθώς και τα πλαίσια του ανταγωνισμού που τη διέπουν, την προσδιορίζουν και την οριοθετούν τις τελευταίες δεκαετίες, καταλήγουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία αφορούν τόσο το παρόν, όσο και το μέλλον της συγκεκριμένης αγοράς.

Λέξεις κλειδιά: Ναυτιλία τακτικών γραμμών, συνεργασίες, ανταγωνισμός

ABSTRACT

The present dissertation has the intention to examine, analyze and demonstrate in all the perspectives the liner shipping industry, within the partnerships that already exist and those tend to be created in liner shipping. Particularly attempts to analyze the phenomenon coalition-collaborations among the leading companies in container liner shipping from stochastic and economic point of view.

Throughout the analysis of liner shipping industry and its special characteristics, the theoretical but also the financial study of cooperating companies in the course of years and the examining of the relevant ruling regulations concerning competition we can reach in exceptionally useful conclusions, regarding the present of that specific market and the future as well.

Key words: Liner shipping, alliances, competition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το διεθνές εμπόριο συνδέεται άρρηκτα και επί μακροχρόνιας βάσης με την εξέλιξη και την πορεία της παγκόσμιας εμπορικής ναυτιλίας . Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου , μεταξύ άλλων , είναι και αποτέλεσμα της αποτελεσματικής μετακίνησης φορτίων-εμπορευματοκιβωτίων από την πηγή προορισμού προς τον τόπο τελικής κατανάλωσης ή διάθεσης του προϊόντος-υπηρεσίας . Προς το σκοπό της ανάπτυξης , βιωσιμότητας και της περαιτέρω εξέλιξης οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές προσφέροντας υψηλής απόδοσης και αποτελεσματικότητας υπηρεσίες . Έτσι καθίστανται κομβικές τόσο γιατί επιτρέπουν τη μεταφορά φορτίων από το ένα μέρος στο άλλο διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου αλλά και γιατί εμπλέκονται σε θέματα που άπτονται του διεθνούς εμπορίου και μάρκετινγκ .

Ο κλάδος της ναυτιλίας υπήρξε καινοτόμος και ήταν μεταξύ των πρώτων που εφαρμόσαν το σύστημα συνεργασίας με βασική επιδίωξη τη συμπόρευση για την επίτευξη κοινών οικονομικών και επιχειρηματικών στόχων.

Η συνεργασία-στρατηγική συμμαχία είναι λοιπόν ένας ξεκάθαρος τρόπος για να αποκομίσουν οι εν λόγω εταιρίες συγκριτικά πλεονεκτήματα και οφέλη ικανά να εξουδετερώσουν τον ανταγωνισμό , να εγκαθιδρύσουν μια νέα τάξη πραγμάτων και ή δυνατόν , να επικρατήσουν .

Οι πρώτες συμμαχίες έχουν τις ρίζες τους στη δεκαετία του 1870 όπου χρονολογείται η πρώτη συμφωνία συνεργασίας μεταξύ ναυτιλιακών εταιριών με στόχο την αντιμετώπιση του εξοντωτικού ανταγωνισμού θέτοντας όρια στη μεταφορική ικανότητα και καθορίζοντας ένα πλαφόν στις τιμές (μέσω ναυολογίων) . Η δημιουργία των σύγχρονων καθολικών συμμαχιών κάνει τα πρώτα εμβρυακά της βήματα στα μέσα της δεκαετίας του 90 . Πέρα από την κάθετη ενοποίηση των μεταφορικών δραστηριοτήτων , έχουμε επέκταση και στην οριζόντια συμφωνία για την εκμετάλλευση από κοινού τόσο εμπορικών διαδρομών όσο και του στόλου ευρύτερα .

Στις μέρες μας οι συμμαχίες και η συνεργασία μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών εξακολουθούν και διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στη λειτουργία και μακροβιότητα των ναυτιλιακών εταιριών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών . Οι εταιρίες συνάπτουν συμβάσεις συνεργασίας που θα τις ισχυροποιήσουν , θα τις δώσουν το μερίδιο της αγοράς που αξιώνουν και θα χτίσουν ένα brand name που θα προβάλλει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων . Υπό αυτήν την έννοια , η θεωρητική αλλά και η επιστημονική μελέτη των συνεργασιών που διαμορφώνονται στο προσκήνιο μεταξύ των κατά τεκμήριο κορυφαίων ναυτιλιακών εταιριών στο τομέα της liner , κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την εξαγωγή συμπερασμάτων , τις τάσεις που

δημιουργούνται αλλά και την πιθανή διατύπωση νέων προτάσεων .

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικός πυλώνας της εργασίας είναι η σύναψη συνεργασιών μεταξύ των εταιριών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων . Ο ναυτιλιακός κόσμος στις μέρες μας διέρχεται μια τεράστια κρίση σε όλα τα επίπεδα . Από τη μία η κατακόρυφη αύξηση της τιμής του πετρελαίου όπου έχει βάλει φραγή και «χειροπέδες» στους επιχειρηματίες κυρίως στην αγορά της tramp και από την άλλη η υπερπροσφορά σε διαθέσιμη ικανότητα μεταφοράς containers που έρχεται σε αντιπαράθεση με την αντίστοιχη ζήτηση για μεταφορά φορτίων , οδηγώντας κατά συνέπεια σε μία κατακόρυφη πτώση των ναυτολογίων .

Τα ζητήματα αυτά μόνο ως ελάσσονος σημασίας δε μπορούν να χαρακτηριστούν . Αποτέλεσε λοιπόν τροχοπέδη η ανάγκη σύναψης συνεργασιών μεταξύ των κορυφαίων εταιριών για να καμφθούν –αν όχι να εξαλειφθούν- αρχικά τα μεγάλα προβλήματα και εν συνεχεία να δοθεί και να εξασφαλιστεί μια λύση βιώσιμη που θα οδηγήσει εκ του ασφαλούς τις ναυτιλιακές εταιρίες στη ανάπτυξη και στην οικονομική ανέλιξή τους .

Θα επιχειρηθεί ως εκ τούτου να αποσαφηνιστεί ποιοι ήταν οι λόγοι που οδήγησαν αλλά και οδηγούν τις εταιρίες στην αγορά των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων . Μέσω της ανάλυσης της δομής του κλάδου και των χαρακτηριστικών του , των διαφορετικών τύπων και ειδών συνεργασίας που δύναται να αναπτυχθούν , τους λόγους που οδηγούν σε αυτές καθώς και τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιβίωση , η σταθερότητα και η ευημερία αυτών των εταιριών επιτυγχάνεται αυτό σε ένα πρώτο στάδιο .

Εν συνεχεία θα γίνει ένας παραλληλισμός – σύγκριση με τις στρατηγικές συμμαχίες που έχουν αναπτυχθεί και σε άλλες αγορές και συγκεκριμένα στο κλάδο των αερομεταφορών . Από εκεί επιδιώκουμε να ανακλύψουν καινούρια στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη liner , το ίδιο αποτελεσματικά όπως και στα μεγάλα mergers των πρωτοπόρων –σε αυτό το κομμάτι- εταιριών αερομεταφοράς .

Θα γίνει αναφορά στην τάση για μεγάλα mergers liner εταιριών . Τι μπορεί να αποκομίσει μια εταιρία από μια προδιαγραφόμενη συνεργασία , ποια είναι τα κίνητρα που κρίνουν επιτακτική κάποια μορφή συνεργασίας , ποια τα οφέλη που μπορούν να ανακλύψουν και ποιοι κίνδυνοι ενέχονται είναι μερικά ερωτήματα που χρήζουν απάντησης και θα δοθούν από τούτο εδώ το «βήμα» .

Μέσα από τα πιο πρόσφατα παραδείγματα συνεργασιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών θα δούμε ενδελεχώς τις εταιρίες που έχουν προβεί σε κάτι τέτοιο και πως η πορεία των χρόνων έχει βοηθήσει καταλυτικά στο να επιβάλλουν τον νόμο τους στην αγορά και να διατηρούν αλλά και να αυξάνουν συνεχώς το μερίδιό τους . Ασφαλώς υπάρχει και ο αντίποδας , το αντίπαλο δέος που υποστηρίζει όσα δεινά και όσα αρνητικά μπορεί να γεννήσει μια συνεργασία αλλά και αυτό θα είναι κάτι που θα χρήζει ανάλυσης και ευρύτερης επεξήγησης .

Το μέλλον στον τομέα των containers liner shipping είναι και πρέπει να είναι οι συνεργασίες . Καθώς οι εποχές που διανύουμε με την παγκόσμια οικονομική κρίση, κανείς δεν ξέρει ποιά θα είναι η επόμενη ημέρα στη ναυτιλία τακτικών γραμμών , η κοινή λογική προστάζει για την ώρα το ρητό «συμμαχία- επιβίωση» .

1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ήδη με την εισαγωγή μας σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο έχει επιχειρηθεί να δώσουμε το κλίμα και το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούμε . Για να αποτυπώσουμε όμως καλύτερα όσα προαναφέραμε , κρίνεται σκόπιμο σε αυτό εδώ το σημείο να οριοθετήσουμε τις βάσεις πάνω στις οποίες θα αναπτύξουμε τη σκέψη μας και ποια μορφή θα λάβει η εργασία .

Η δομή λοιπόν θα έχει την εξής μορφή:

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε τη δυναμική της ναυτιλίας τακτικών γραμμών και ιδιαίτερα μετά το 2000 όταν και απέκτησε μεγαλύτερη αίγλη παγκοσμίως . Θα γίνει μία εκτενής αναφορά σε όλο το δίκτυο της liner με τα γενικά χαρακτηριστικά που συνοδεύουν την αγορά (είδη караβιών ,διαδρομές , φορτία κλπ) .Ένας παραλληλισμός-σύγκριση μεταξύ tramp-liner ναυτιλίας θα κριθεί απαραίτητος ανάμεσα στις βασικές διαφορές που χωρίζουν αυτές τις αγορές και θα δώσουμε βάση στο κομμάτι που θα μας απασχολήσει και δεν είναι άλλο από την αναγκαιότητα-χρησιμότητα των containers στις θαλάσσιες μεταφορές και πως φτάσαμε στη ραγδαία εξάπλωσή τους .

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις 10-20 μεγαλύτερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία τακτικών γραμμών παγκοσμίως . Πόσο μερίδιο κατέχουν στην αγορά (με βάση τις τελευταίες γραπτές αναφορές) ποιες οι προοπτικές τους και ποια τα σχέδια τους όπου αυτό αναφέρεται . Πως αρχίζουν να εμφανίζονται οι τάσεις για mega carriers (maersk etc) .

Ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο θα αποτελέσει το τέταρτο . Εδώ και πριν μπούμε στις καθαυτό ναυτιλιακές συνεργασίες θα δούμε πως αναπτύσσονται οι στρατηγικές συμμαχίες σε ένα άλλο κλάδο . Επειδή τα παραδείγματα είναι πολλά στον τομέα των αερομεταφορών θα γίνει ειδική μνεία σε προσπάθειες που έχουν βρει ανταπόκριση εκεί και ποια στοιχεία –καινοτομίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις ναυτιλιακές εταιρίες ώστε να γίνουν ακόμα πιο ανταγωνιστικές και αποδοτικότερες. Ως αποτέλεσμα αυτού ιδιαίτερη μνεία και αναφορά θα δοθεί στα μέλη της Star Alliance Olympic Air & Aegean , πώς η δεύτερη εξαγόρασε κατά 100% την πρώτη και ποιες οι συνέπειες αυτής της συνεργασίας .

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξαντλούμε από όλες τις απόψεις τα είδη συνεργασιών που υπάρχουν στη ναυτιλία τακτικών γραμμών και ποιοι λόγοι οδηγούν σε αυτές . Ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε συγχωνεύσεις ,εξαγορές ,κοινοπραξίες και τελικά τι πλεονεκτήματα αποκομίζουν έναντι των ανταγωνιστών . Επίσης θα εξεταστούν και εκείνοι οι παράγοντες που έχουν αρνητικό αντίκτυπο από μια διαφαινόμενη ή ήδη εν ισχύ συνεργασία .

Στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι μεγαλύτερες συμμαχίες μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορών τακτικών γραμμών ως προς τη διάρθρωση και τη συμπεριφορά τους ,ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους και ποιες είναι οι τελευταίες εξελίξεις στη δημιουργία συμμαχιών .Στο ίδιο κεφάλαιο θα κάνουμε και μία σύγκριση επιλέγοντας 2 εταιρίες να δούμε πως αυτές κινήθηκαν πριν και μετά τη συνεργασία στην οποία εισχώρησαν .

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναδείξουμε ποιοι είναι οι λόγοι μιας επιτυχούς συνεργασίας , ποια θα είναι η τάση που ίσως να επικρατήσει , ποιο θα είναι το μέλλον της ναυτιλίας τακτικών γραμμών και δη όσον αφορά τις συνεργασίες στον κλάδο . Κατόπιν όλων τούτων , θα καταλήξουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις που θα είναι και η κατακλείδα της όλης απόπειρας και θα τεκμηριώνουν την άποψη που θα έχει σχηματιστεί στην ανάλυση που θα έχει προηγηθεί .

Τέλος θα ακολουθήσει η επισκόπηση των πηγών μας . Ήτοι θα αναφερθεί η προτεινόμενη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε (ελληνική και ξενόγλωσση) ,τα διάφορα επιστημονικά άρθρα στα οποία βασιστήκαμε καθώς και οι ιστοσελίδες , άλλοι σύνδεσμοι και έντυπα που βόηθησαν με τη σειρά τους στη ολοκλήρωση της συγγραφής .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

2.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ – ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ –ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Η Εμπορική Ναυτιλία διαδραμάτισε και συνεχίζει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας όσο και στους πολεμικούς της αγώνες , αλλά ακόμη και στη διεθνή προβολή του Ελληνικού ονόματος . Είναι εκείνος ο κλάδος των μεταφορών που ασχολείται με την εκτέλεση και παροχή υπηρεσιών για τη μεταφορά αγαθών διά θαλάσσης . Αν αναλογισθούμε ότι περίπου το 90% του παγκόσμιου εμπορίου και το 40% του ενδοκοινοτικού εμπορίου διεξάγεται με θαλάσσιες μεταφορές, μπορούμε κάλλιστα να κατανοήσουμε την ισχυρή διεθνή παρουσία του Ελληνικού ονόματος στον Παγκόσμιο και Ευρωπαϊκό οικονομικό στίβο .

Η Ναυτιλιακή αγορά δεν είναι ενιαία , αλλά αποτελείται από ένα σύνολο από ξεχωριστές αγορές-τομείς που διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου και πλοίου , τις απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών καθώς και το γεωγραφικό καταμερισμό . Ένας πλήρης και συνάμα διαχρονικός ορισμός αποδόθηκε για τη Ναυτιλιακή Βιομηχανία στο ” Rockdale Report “ το 1970 από τον Dr. Martin Stopford, αναφέροντας το εξής:

« Η Ναυτιλία είναι μία περίπλοκη βιομηχανία μέσα στην οποία οι συνθήκες που καθορίζουν τις διαδικασίες σε έναν τομέα της δεν εφαρμόζονται απαραίτητα και σε έναν άλλο . Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο από αλληλοσχετιζόμενες βιομηχανίες . Τα θεμελιώδη στοιχεία της , τα πλοία , ποικίλλουν ευρύτατα σε μέγεθος και τύπο , παρέχοντας μια πλήρη γκάμα υπηρεσιών μεταφοράς για μεγάλη ποικιλία φορτίων που πρέπει να μεταφερθούν είτε σε κοντινές ή μακρινές θαλάσσιες αποστάσεις . Ωστόσο παρ' όλο που κάποιος μπορεί να διαχωρίσει τομείς και αγορές μέσα στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας , δε μπορεί να παραγνωρίσει τη σημαντική αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτησή τους . Πρόσθετα πρέπει να τονισθεί πως το μεγαλύτερο μέρος της ναυτιλιακής βιομηχανίας ασχολείται με την εκτέλεση του διεθνούς εμπορίου και επομένως λειτουργεί μέσα σε ένα περίπλοκο παγκόσμιο πλαίσιο από συμφωνίες οικονομικής , πολιτικής και κοινωνικής σημασίας ανάμεσα σε ναυτιλιακές εταιρίες , φορτωτές , κυβερνητικές οργανώσεις και άλλα εμπλεκόμενα μέρη» .

Με τον ορισμό αυτό αποδίδεται με τον πιο εύγλωττο τρόπο ο παγκόσμιος χαρακτήρας της ναυτιλιακής βιομηχανίας και η επίδραση που ασκείται – τόσο σε ενδογενές όσο και σε εξωγενές επίπεδο- από τις πολιτικές , οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο . Επίσης υπάρχει η παραδοχή ενός ενιαίου τρόπου προσφοράς θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών με την ειδοποιό διαφορά ότι κάθε αγορά (π.χ. ναυτιλία γραμμών – ναυτιλία μεταφοράς χύδην φορτίων) , παρουσιάζει τα δικά της χαρακτηριστικά που την διαφοροποιούν και την αναγνωρίζουν στο ναυτιλιακό παγκόσμιο γίγνεσθαι .

2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ LINER – BULK –TRAMP ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Στο σημείο αυτό και προτού μπούμε στα μονοπάτια της καθαυτής liner ναυτιλίας , κρίνεται σκόπιμο να κάνουμε μία μικρή αναφορά σε κάποιες διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς (shipping market) . Ας εξετάσουμε λοιπόν τις κυριότερες εξ' αυτών , με σημείο εκκίνησης της ανάλυσης να αποτελεί το θαλάσσιο εμπόριο (seaborne trade) .

Μία βασική διάκριση , που διαφοροποιεί τη liner ναυτιλία , αφορά δύο – κατά τεκμήριο – μεγάλα τμήματα αγορών στο χώρο της ναυτιλίας , την αγορά χύδην φορτίων (bulk shipping market) και την αγορά των πλοίων “tramp” .

2.2.1 ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΗΓΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑ (BULK SHIPPING)

Η χύδην φορτηγός ναυτιλία αποτελείται από τα πλοία μεταφοράς χύδην υγρών και χύδην ξηρών φορτίων . Πρόκειται για τα φορτία εκείνα που έχουν τη δυνατότητα να φορτώνονται σε μεγάλες ποσότητες , ο όγκος των οποίων καταλαμβάνει σε μεγάλο ποσοστό , το σύνολο της μεταφορικής ικανότητας του πλοίου (bulk cargo) . Τα χύδην φορτία μεταφέρονται στα αμπάρια του πλοίου και συνήθως σε παρτίδες μεγαλύτερες από 2.000-3.000 τόνους (μονάδα μέτρησης dwt) .

Τα φυσικά χαρακτηριστικά του κάθε φορτίου καθορίζουν τον τύπο του πλοίου που θα

χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά του , τον απαιτούμενο εξοπλισμό για το χειρισμό του και τη συνολική διάρθρωση του μεταφορικού συστήματος .Τα χύδην φορτία μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες;

- Τα υγρά χύδην φορτία (liquid bulks) : Περιλαμβάνονται όλα τα φορτία που μεταφέρονται σε χύδην υγρή μορφή με δεξαμενόπλοια (tankers) . Κυριότερα φορτία είναι το αργό πετρέλαιο , τα προϊόντα πετρελαίου ,τα χημικά κ.α . Το μέγεθος της κάθε παρτίδας δύναται να ποικίλλει από 1.000 τόνους μέχρι και 500.000 τόνους στην περίπτωση του αργού πετρελαίου .
- Τα πέντε κύρια χύδην ξηρά φορτία (five major bulks) : Το σιδηρομετάλλευμα , τα σιτηρά , ο άνθρακας , τα φωσφάτα και ο βωξίτης . Αυτά αποτελούν τις βασικές πρώτες ύλες και μεταφέρονται από συμβατικά bulk carriers και σπανίως από tweendeckers , έχοντας συντελεστή στοιβασίας από 20 έως 55 κυβικά πόδια ανά τόνο .
- Τα δευτερεύοντα χύδην ξηρά φορτία (minor bulks) : Δηλαδή πρώτες ύλες και ημικατεργασμένα προϊόντα που καλύπτουν το ευρύ φάσμα όλων των υπολοίπων χύδην ξηρών φορτίων με κυριότερα από αυτά το χάλυβα , τσιμέντο , λιπάσματα , ζάχαρη , αλάτι , προϊόντα ξυλείας , σογιάλευρο , θειάφι ,κοκ .
- Τα ειδικευμένα ξηρά φορτία (specialized dry cargo) : Συμπεριλαμβάνονται όλα τα ξηρά φορτία για τη μεταφορά των οποίων απαιτούνται ειδικές συνθήκες και λεπτοί χειρισμοί καθώς παρουσιάζουν έντονη πολυπλοκότητα και δυσκολία κατά τη φόρτωση και εκφόρτωση . Τέτοια φορτία , φορτώνονται ως επί το πλείστον κατά μονάδα . Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν τα αυτοκίνητα , κατεψυγμένα φορτία ,προκατασκευασμένα σπίτια ακολουθώντας τον κανόνα ένα πλοίο-ένα φορτίο .

Στην αγορά χύδην φορτίων εμφανίζονται πολλοί και διαφορετικοί τύποι πλοίων με πιο συνήθεις αυτούς των πλοίων χύδην ξηρού φορτίου , των δεξαμενόπλοιων , των πλοίων συνδυασμένων μεταφορών και τέλος των πλοίων ειδικευμένων φορτίων .

Θα πρέπει να τονιστεί ο διαφορετικός χαρακτήρας των δύο κύριων αγορών της παγκόσμιας ναυτιλίας . Η διαφοροποίηση μεταξύ της αγοράς χύδην φορτίων από την αγορά τακτικών γραμμών έγκειται τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και δραστηριότητάς τους , όσο και σε επίπεδο εκμετάλλευσης των πλοίων και στην εφαρμογή κάθε μορφή πολιτικής (αυτό άλλωστε είναι κάτι που θα διαπιστώσουμε αναλύοντας ενδελεχώς την αγορά της liner παρακάτω) . Είναι δε τόσο εμφανείς οι διαφορές των δύο αγορών , που δεν είναι υπερβολή να θεωρηθούν και να εξετάζονται σα δύο χωριστές βιομηχανίες .

2.2.2 TRAMP NAYTLIA

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε περιεκτικά στο γεγονός ότι η διάκριση ανάμεσα σε μεγάλες και μικρές ποσότητες μεταφερόμενου φορτίου ,καθώς και στα είδη πλοίων προς χρήση , αποτελούν τη βάση για το διαχωρισμό της ναυτιλιακής αγοράς σε “liner market” και “bulk market” .

Μία παρόμοια διάκριση της ναυτιλιακής αγοράς είναι αυτή που πραγματοποιείται με βάση τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχεται από τα πλοία . Η παγκόσμια ναυτιλία με κριτήριο αυτό , διακρίνεται στην αγορά πλοίων tramp και στην αγορά πλοίων liner .

Τα πλοία που δεν εκτελούν προγραμματισμένα τακτικά δρομολόγια μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών , αλλά η απασχόληση τους εξαρτάται από τις ευκαιρίες και τις απαιτήσεις της αγοράς , εμπίπτουν στην λεγόμενη κατηγορία **tramp** . Η απασχόληση των πλοίων αυτών παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις όσον αφορά τα λιμάνια προσέγγισης , το είδος των φορτίων που πραγματεύονται και τον τύπο απασχόλησης .

Από την άλλη πλευρά , οι **τακτικές γραμμές** – όταν ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου και ο γεωγραφικός τόπος το δικαιολογεί – χαρακτηρίζονται διαχρονικά από κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών , προαναγγελθείσες αναχωρήσεις και αφίξεις μέσω του ναυτιλιακού τύπου , προσυμφωνημένα επίπεδα ναύλου και περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού .

Συνοψίζοντας η απασχόληση των πλοίων , η φύση του φορτίου , ο τρόπος μεταφοράς , το συμβόλαιο μεταφοράς , ο ναύλος , η μορφή της αγοράς , ο τύπος των πλοίων , η υποδομή της ξηράς και τέλος η εύρεση του φορτίου είναι οι παράγοντες διαφοροποίησης μεταξύ της ναυτιλίας τακτικών γραμμών (που θα εξετάσουμε ευθύς αμέσως) και της ελεύθερης ναυτιλίας .

**Αξίζει να σημειωθεί πως η έννοια της αγοράς χύδην φορτίων (*bulk market*) θεωρείται σχεδόν ταυτόσημος όρος με την έννοια της αγοράς ελεύθερων πλοίων (*tramp market*) , με την προϋπόθεση ότι τα χύδην φορτία μεταφέρονται κατά κανόνα από ελεύθερα πλοία και όχι από πλοία γραμμών .*

2.3 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Στην παρούσα φάση θα δοθεί αποκλειστικά βαρύτητα και έμφαση σε θέματα που αφορούν τη μελέτη της αγοράς γραμμών , δηλαδή του τμήματος εκείνου της ναυτιλίας που υπόκειται σε ένα ελεγχόμενο μεν , αυστηρό δε ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό .

Η ναυτιλία τακτικών γραμμών περιλαμβάνει πλοία μεταφοράς γενικών και μοναδοποιημένων φορτίων , με τα οποία μεταφέρονται επεξεργασμένα ή τελικά προϊόντα . Πρόκειται άρα για μεγάλο αριθμό φορτίων , στη πλειοψηφία τους προϊόντα μεταποίησης , η ζήτηση των οποίων εξελίσσεται με ομαλό τρόπο στη μακροχρόνια περίοδο . Ένα πλοίο της ναυτιλίας τακτικών γραμμών μπορεί να μεταφέρει ταυτόχρονα πολλά διαφορετικά φορτία καθένα από τα οποία δεν αποτελεί ποσότητα ικανή να καλύψει ολόκληρη τη μεταφορική ικανότητα του πλοίου .

Στα γενικά φορτία συγκαταλέγονται αγαθά ιδιαίτερα μεγάλης ευαισθησίας ή αξίας που απαιτούν ειδική μεταφορική υπηρεσία, για τα οποία ο ιδιοκτήτης τους προτιμά

να πληρώνει προκαθορισμένο ναύλο παρά το ναύλο που ισχύει στην ελεύθερη αγορά. Η liner ναυτιλία εστιάζει κατά κύριο λόγο στην αξιοπιστία την ταχύτητα και την ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχει.

Τα πλοία τακτικών γραμμών μεταφέρουν γενικά φορτία (general cargos) σε γνωστούς από πριν χρόνους αναχώρησης και άφιξης, σε προκαθορισμένους θαλάσσιους δρόμους, με γνωστούς από πριν ναύλους. Ο διαχειριστής του πλοίου είναι υπεύθυνος για το σύνολο του μεταφορικού κόστους, ενώ οι όροι μεταφοράς καθορίζονται από τη **φορτωτική**, η οποία είναι ενιαία για όλους τους φορτωτές. Η μεταφορά πολλών μικρών φορτίων μικρού όγκου προϋποθέτει μεγάλη και σύνθετη διοικητική υποδομή ενώ η υποχρέωση τήρησης του χρονοδιαγράμματος ταξιδιών κάνει την επιχείρηση λιγότερο ευέλικτη . Ενώ οι πλοιοκτήτες της χύδην φορτηγού ναυτιλίας μπορούν να εφαρμόζουν μεθόδους που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν την ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης (παροπλισμός πλοίων) , οι εταιρίες των τακτικών γραμμών είναι υποχρεωμένες να τηρούν απαρέγκλιτα τα χρονοδιαγράμματα των ταξιδιών , ανεξάρτητα από τις όποιες βραχυχρόνιες μεταβολές στη ζήτηση .

2.3.1 ΦΟΡΤΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Το γενικό φορτίο αποτελείται από ανεξάρτητες παρτίδες μικρότερες των 2.000-3.000 τόνων , οι οποίες δε συμπληρώνουν τη πλήρη χωρητικότητα ενός πλοίου ή των αμπαριών και συνεπώς μεταφέρονται από κοινού μαζί με άλλες παρτίδες . Η διάκριση των γενικών φορτίων , λόγω του μεγάλου αριθμού τους , βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο γίνονται ο χειρισμός και η φόρτωση τους . Οι πιο βασικές κατηγορίες γενικού φορτίου είναι οι ακόλουθες :

- Χαλαρό φορτίο (loose cargo) : Περιλαμβάνει ξεχωριστά αντικείμενα , κουτιά εξαρτήματα μηχανημάτων , καθένα από τα οποία πρέπει να φορτώνεται και να στοιβάζεται χωριστά . Παλαιότερα η πλειονότητα των γενικών φορτίων ανήκε σε αυτή την κατηγορία .
- Κιβωτιοποιημένο φορτίο (containerized cargo) : Πρόκειται για τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια , που χρησιμοποιούνται για τη μοναδοποίηση του φορτίου . Μονάδα μέτρησης αποτελεί το twenty-foot equivalent unit (teu) . Σήμερα τα εμπορευματοκιβώτια συνιστούν το βασικό τύπο μεταφοράς γενικών φορτίων και σε αυτά θα εντρυφήσουμε αποτυπώνοντας τη ραγδαία εξάπλωση τους .
- Φορτίο στοιβαγμένο σε παλέτες (palletized cargo) : Στην κατηγορία αυτή , το φορτίο πακετάρετε σε παλέτες , ώστε να διευκολύνεται ο χειρισμός και η στοιβασία του .
- Σαμπανιασμένο φορτίο (pre-slung cargo) : Αποτελείται από μικρά τεμάχια , όπως σανίδες ξύλου , τα οποία δένονται μαζί για να σχηματίσουν πακέτα ίδιου μεγέθους .

- Υγρό φορτίο (liquid cargo) : Είναι φορτία σε υγρή μορφή , που μεταφέρεται σε βαθιές δεξαμενές , εμπορευματοκιβώτια ή βαρέλια .
- Φορτίο που μεταφέρεται σε ψυγεία (refrigerated cargo) : Πρόκειται για ευαίσθητα φορτία που φορτώνονται είτε σε συνθήκες ψύξης ή κατάψυξης , είτε σε χωριστά αμπάρια των πλοίων γενικού φορτίου , είτε σε εμπορευματοκιβώτια-ψυγεία .
- Βαρέο και δυσκολοχειρίστο φορτίο (heavy and awkward cargo) : Εδώ εντάσσονται τα μεγάλα όγκου φορτία τα οποία παρουσιάζουν δυσκολίες στη στοιβασία τους όπως κινητήρες , γιοτ κ.α.

2.3.2 ΠΛΟΙΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΦΟΡΤΙΟΥ

Τα γενικά και μοναδοποιημένα φορτία μεταφέρονται από τους παρακάτω τύπους πλοίων :

- Containership. Πλοία διαφόρων μεγεθών που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια και έχουν κυριαρχήσει στις μεταφορές γενικού φορτίου λόγω του συγκριτικού πλεονεκτήματός τους σε ταχύτητα πλεύσης και φορτοεκφόρτωσης .
- Tweendeckers. Κλασσικά πλοία γενικού ή χύδην φορτίου , που μεταφέρουν πολλά φορτία ταυτόχρονα διαθέτοντας διπλά καταστρώματα και ειδικευμένο εξοπλισμό για το χειρισμό τους .
- Roll on-Roll off or Lift on-Lift off (Lo-Lo). Πλοία τα οποία δίνουν τη δυνατότητα φόρτωσης οχημάτων που φέρουν φορτίο , καθώς διαθέτουν ράμπα και όχι ανυψωτικά μηχανήματα .
- Multi-purpose carrier. Πλοία με διπλά καταστρώματα , μεγάλο άνοιγμα αμπαριών και βαρέα ανυψωτικά μηχανήματα έτσι ώστε να μεταφέρουν πολλά διαφορετικά φορτία , από χύδην και κατεψυγμένα μέχρι και εμπορευματοκιβώτια .
- Barge Carrying Vessels. Πλοία που μεταφέρουν φορτηγίδες με φορτίο , καθώς διαθέτουν ειδικά συστήματα φόρτωσης και εκφόρτωσης που τους επιτρέπουν να τα χειρίζονται όπως τα εμπορευματοκιβώτια .

Τα πλοία της αγοράς γραμμών μπορούν επίσης να διακριθούν στα πλοία που εκτελούν ποντοπόρα δρομολόγια στις κυριότερες εμπορικές διαδρομές παγκοσμίως – deep-sea liner services (λόγω χάριν Ευρώπη-Άπω Ανατολή) και στα πλοία που εκτελούν δρομολόγια μικρότερης εμπορικής κίνησης εντός μιας

συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής – feeder services (π.χ. στη Μεσόγειο Θάλασσα ή τη Μαύρη Θάλασσα) .

2.3.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ LINER ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Προγενέστερα αναφερθήκαμε στο διαχωρισμό της παγκόσμιας ναυτιλιακής αγοράς σε αγορά χύδην φορτίων και αγορά γραμμών .

Ποια είναι όμως τα στοιχεία εκείνα που κάνουν μια τέτοια σύγκριση αναγκαία και οφθαλμοφανή;

Η απάντηση έρχεται να δοθεί από τα χαρακτηριστικά της liner , που παραθέτουμε ευθύς αμέσως:

Οι αναχωρήσεις των πλοίων γραμμών είναι τακτικές και προγραμματισμένες . Προσεγγίζουν συγκεκριμένα λιμάνια , σε προγραμματισμένη χρονική συχνότητα ενώ το επίπεδο των ναύλων μπορεί να παραμείνει για αρκετό διάστημα σταθερό και προκαθορισμένο σύμφωνα με το ναυτολόγιο ή ένα ανεξάρτητο συμβόλαιο συνεργασίας μεταξύ μεταφορέα και φορτωτή . Τα φορτία της αγοράς γραμμών είναι κατά γενική ομολογία έτοιμα για τον τελικό καταναλωτή και αποτελούν μικρές παρτίδες υψηλής αξίας . Ο τρόπος μεταφοράς του φορτίου γίνεται με “common carrier basis” .

Εν αντιθέσει με την tramp ναυτιλία που έχουμε το ναυλοσύμφωνο , το συμβόλαιο μεταφοράς στη liner αποτελεί η φορτωτική δηλαδή ένας τίτλος ιδιοκτησίας που είναι αρχική απόδειξη του συμβολαίου μεταφοράς των αγαθών και περιλαμβάνει τους όρους της συμφωνίας (για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας δε κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε τα είδη και χαρακτηριστικά της φορτωτικής) .

Η ναυτιλία τακτικών γραμμών απαιτεί μεγάλη , ακριβή και πολύπλοκη υποδομή στη στεριά και έμπειρο ανώτατο management . Επικρατούν συνθήκες ολιγοπωλίου και ελεγχόμενου ανταγωνισμού . Τα πλοία είναι καινούρια , σύγχρονα και γρήγορα για να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις που δημιουργούνται , ενώ η εύρεση φορτίου από τα πλοία πραγματοποιείται μέσω αγγελιών και δημοσιοποιήσεων στον τύπο , καθώς και μέσω του προσωπικού αναζήτησης φορτίων και των πρακτόρων γραμμής .

2.4 Η ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΦΟΡΤΙΩΝ ΓΙΝΕΤΑΙ «ΘΕΣΜΟΣ»

Μέχρι τη δεκαετία του 1960 , η λειτουργία και η οργάνωση της ναυτιλίας γραμμών δε μεταβλήθηκε σε μεγάλο βαθμό . Τα γενικά φορτία μεταφέρονταν σε μορφή “break bulk” εμπορεύματος από πλοία πολλαπλών καταστρωμάτων , γνωστών και ως cargo liners. Η παγκόσμια ναυτιλία δεν είχε ακόμα υποδιαιρεθεί σε πολλές και εξειδικευμένες αγορές και η ναυτιλία γραμμών έπρεπε να εξυπηρετήσει τη μεταφορά κατεργασμένων , ημικατεργασμένων , χύδην ξηρών φορτίων και επιβατών .

Καθώς το θαλάσσιο εμπόριο αυξανόταν κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα , το σύστημα αγοράς γραμμών αναπτύχθηκε και εκσυγχρονίστηκε . Η λύση στα προβλήματα μεταφοράς δόθηκε με δύο κύρια συστήματα μοναδοποίησης , την παλέτα και τα εμπορευματοκιβώτια . Μολονότι πλεονεκτήματα εντοπίζονται σε κάθε ένα από αυτά τα συστήματα , εντούτοις η χρήση των εμπορευματοκιβωτίων (container) εξαπλώθηκε με ραγδαίους ρυθμούς παγκοσμίως και έγινε ο πιο δημοφιλής τρόπος μεταφοράς γενικού φορτίου .

2.4.1 ΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΑ ΣΗΜΕΡΑ

Ιδιαίτερη μνεία και αναφορά , όπως είπαμε παραπάνω πρέπει να γίνει , σε εκείνη τη μορφή μεταφοράς αγαθών στην αγορά τακτικών γραμμών , που η εξέλιξη της κατά την τελευταία – χονδρικά – δεκαπενταετία , είναι τέτοια ώστε να μιλάμε για καθολική έως ολοκληρωτική επικράτηση στο διεθνές στερέωμα . Αυτή δεν είναι άλλη από τη χρήση εμπορευματοκιβωτίων .

Η μεταφορά μέσω εμπορευματοκιβωτίων αποτελεί την πλέον σύγχρονη μορφή διακίνησης εμπορευμάτων . Τα εμπορευματοκιβώτια χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά μεγάλης γκάμας η οποία συνεχώς διευρύνεται και περιέχει ακόμα και χύμα φορτία όπως τσιμέντο , κρασί , λιπάσματα κ.ο.κ . Η χρήση των εμπορευματοκιβωτίων βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών . Αυτός ο τρόπος συσκευασίας (Ε/Κ) επέτρεψε την ταχεία μεταφορά των εμπορευμάτων από το ένα μέσο μεταφοράς στο άλλο , μείωσε τις πιθανότητες απώλειας ή ζημιάς , ελαχιστοποίησε το χρόνο παραμονής του πλοίου στο λιμάνι με παράλληλη εξασφάλιση της ανεμπόδιστης και απερίσπαστης ροής στο κομμάτι της φορτοεκφόρτωσης Ε/Κ .

Όσον αφορά τα containers λοιπόν , πρόκειται για τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά του φορτίου. Μονάδα μέτρησης της μεταφορικής ικανότητας των εμπορευματοκιβωτίων είναι το twenty-feet equivalent unit (teu). Η μονάδα teu αντιστοιχεί σ ένα τυπικό εμπορευματοκιβώτιο με μήκος 20 πόδια (6,1Μέτρα), πλάτος 8 πόδια (2,5 μέτρα).

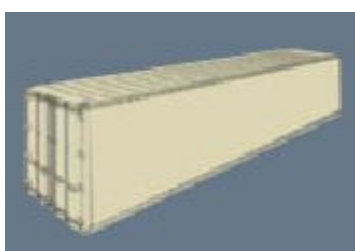
Υπάρχουν και containers μεγαλύτερων διαστάσεων μήκους 35-40 ποδιών, όμως κατά κανόνα ως μονάδα μέτρησης της μεταφορικής ικανότητας των containerships χρησιμοποιείται το teu.

Η δημιουργία ενός προκαθορισμένου τύπου container αποτελούσε την πρώτη και σπουδαιότερη απόφαση που έπρεπε να ληφθεί . Προς αυτό το σκοπό και έπειτα από συζητήσεις και προτάσεις των εμπλεκόμενων φορέων , ο Διεθνής Οργανισμός Προτύπων της Ναυτιλίας (ISO) , προχώρησε στον καθορισμό συγκεκριμένων προδιαγραφών που αφορούσαν τις διαστάσεις , το βάρος , την αντοχή και τα υλικά κατασκευής των εμπορευματοκιβωτίων .

Πιο αναλυτικά έχουμε:

Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Υπερυψωμένο

| | | |
|---------------------------------------|-----|------------------------|
| Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου (High cube) | 20" | 40" HC |
| Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ) | n/a | 12032 x 2280 x 2698εκ. |
| Διαστάσεις Πόρτας | n/a | 2340 x 2585εκ. |
| Απόβαρο | n/a | 3940κιλά |
| Όγκος | n/a | 76.4μ3 |



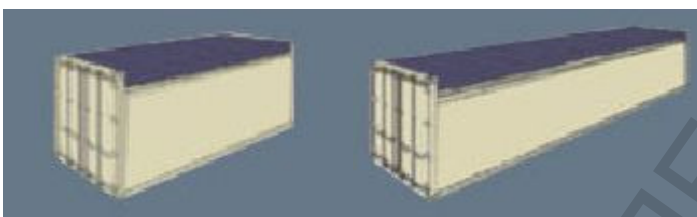
Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Ψυγείο

| Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου | 20" RF | 40" RF |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ) | 5444 x 2268 x 2272εκ. | 11561 x 2280 x 2249εκ. |
| Διαστάσεις Πόρτας | 2276 x 2261εκ. | 2280 x 2205εκ. |
| Απόβαρο | 3080κιλά | 4800κιλά |
| Όγκος | 28.1μ3 | 59.3μ3 |



Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Ανοικτής Οροφής

| Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου | 20" ΟΤ | 40" ΟΤ |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ) | 5889 x 2345 x 2346εκ. | 12024 x 2352 x 2324εκ. |
| Διάσταση Πόρτας | 2300 x 2215εκ. | 2340 x 2244εκ. |
| Απόβαρο | 2360κιλά | 4030κιλά |
| Όγκος | 32.4μ3 | 65.7μ3 |
| Διαστάσεις Οροφής | 5492 x 2184εκ. | 11847 x 2184εκ. |

**Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Πλατφόρμα**

| Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου | 20" FR | 40" FR |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ) | 5940 x 2345 x 2135εκ. | 12132 x 2400 x 2135εκ. |
| Απόβαρο | 2360κιλά | 5000κιλά |



Νέας γενιάς εμπορευματοκιβώτια

Η βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων δαπανάει δισεκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο σε λειτουργικές δαπάνες που αφορούν τα άδεια κουτιά container, σε μεταφορά, ανελκυστήρες, εργατικό δυναμικό και χρόνο.

Ένα παράδειγμα είναι η Staxxon η οποία έχει επικεντρωθεί στη δυναμική τεχνολογία container με στόχο την κατασκευή καινοτόμων εμπορευματοκιβωτίων.



Η ανακάλυψη και συνεχής εξάπλωση των εξειδικευμένων εμπορευματοκιβωτίων επέτρεψε στους φορτωτές να μεταφέρουν με αυτά ολοένα και μεγαλύτερη ποικιλία φορτίων ακόμη και ορισμένων χύδην ξηρών φορτίων (βαμβάκι , λάστιχο ,μαλλί) , που αν το λέγαγε πριν λίγα χρόνια θα ήταν ουτοπία .

Συμπερασματικά , μπορεί να λεχθεί ότι το εμπορευματοκιβώτιο προκάλεσε επανάσταση στη μεταφορά του γενικού φορτίου ,περιορίζοντας όχι μόνο το κόστος μεταφοράς αλλά και το κόστος συσκευασίας και χειρισμού του φορτίου . Γενικά το φαινόμενο της μοναδοποίησης εκπληρώνει σε απόλυτο βαθμό τις προσδοκίες ενός υγιούς και επιτυχημένου μοντέλου μεταφοράς ακολουθώντας όσα προστάζουν οι διεθνείς εξελίξεις και το παγκόσμιο εμπόριο .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

3.1. ΟΙ ΔΕΚΑ ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΙ ΠΑΙΚΤΕΣ ΤΗΣ LINER ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η πορεία των δέκα κορυφαίων ναυτιλιακών εταιριών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών παγκοσμίως . Η ανάλυση εκτείνεται στο γεωγραφικό φάσμα που καλύπτουν οι υπηρεσίες των εταιριών καθώς και το μερίδιο αγοράς που απολαμβάνει κάθε μία από αυτές σύμφωνα με στοιχεία του έτους που μας πέρασε (2012) .

Σταθμό λοιπόν αποτέλεσε η χρονιά που μας πέρασε για πολλές από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Μέσα από αναπτυξιακά προγράμματα , επένδυσαν στους στόλους τους και αυτό απέδωσε άμεσα καρπούς καθώς βελτίωσε τη θέση τους στη «μάχη» για την ανάδειξη της κορυφαίας στο χώρο της ναυτιλίας και εν τέλει , για πολλές εξ' αυτών , σε ένα καλό πλασάρισμα στις πρώτες θέσεις προσφοράς υπηρεσιών μεταφοράς ε/κ στον κόσμο .

Προς αυτό το σκοπό κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε ενδεικτικά τις κορυφαίες (έτσι όπως πραγματικά κατατάσσονται σήμερα με στοιχεία έτους 2012) που βρίσκονται στο προσκήνιο :

1. **Maersk**: Ιδρυθείσα στην Κοπεγχάγη, στις αρχές του 20ου αιώνα, η AP Moller-Maersk έχει αναδειχθεί ως η κορυφαία ναυτιλιακή εταιρεία για το 2012. Με πρωτοποριακή τεχνολογία και τεχνογνωσία , υψηλή απόδοση εξοπλισμού και καινοτόμων συστημάτων ανοίγει συνεχώς νέους δρόμους στην παγκόσμια επιχειρηματική ενέργεια οδηγώντας εκ του ασφαλούς σε πορεία εμπορικής και όχι μόνο επιτυχίας . Με τη συνεισφορά μεριδίου αγοράς άνω του 15% σε όρους TEU 's (2,500εκ. Teu), ο στόλος των πλοίων του ομίλου της Δανίας αριθμεί σχεδόν 600 containerships και φέρει τη σφραγίδα της κυριαρχίας της στον τομέα των θαλασσίων μεταφορών.



2. **MSC:** Η πολυεθνική εταιρία αιμοδότης του ΟΛΠ για πολλά χρόνια βρίσκεται στη δεύτερη θέση της παγκόσμιας κατάταξης. Αριθμεί πάνω από 13% TEU 's (2,000 εκ. Teu) που διακινούνται από το στόλο της εταιρείας που φθάνει τα 460 πλοία. Η Ελβετική εταιρεία έχει συμπληρώσει 40 χρόνια ζωής και θεωρείται , καθόλου άδικα . ως μια από τις πιο παραγωγικές εταιρείες στον κόσμο .



3. **CMA-CGM:** Η CMA CGM συνέβαλε σε περίπου 11% του μεριδίου της εμπορικής ναυτιλίας στον κόσμο, κατά το έτος 2012, με 400 πλοία χωρητικότητας 1,3 εκατ. Teu, το οποίο τοποθετεί σταθερά την Γαλλική Εταιρεία στην τρίτη θέση μεταξύ των κορυφαίων ναυτιλιακών εταιρειών στον κόσμο. Πρόσφατα ανταμείφθηκε από τους διεθνείς λιμένες και κρατικούς λιμένες ελέγχου (state ports) ως εκείνη με την υψηλότερη βαθμολογία , σε αναγνώριση της συμμόρφωσης του στόλου της με τους διεθνείς κανονισμούς.



4. **Evergreen Line:** Η κοινοπραξία των εταιρειών του «Evergreen Group» ακολουθεί στη σχετική λίστα με μερίδιο διακίνησης του φορτίου σχεδόν 4,5% για το 2012 . Διαθέτει 160 πλοία με μεταφορική ικανότητα 610.000 teu . Προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα εμπορευματοκιβωτίων για να ικανοποιήσει κάθε απαίτηση , παρέχει άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης για την κάλυψη των αναγκών των πελατών της .



5. **COSCO:** Η κινεζική ναυτιλιακή αυτοκρατορία COSCO Container Lines στο έτος που πέρασε, είχε μερίδιο της τάξης του 4, 3% για τις παγκόσμιες θαλάσσιες μεταφορές. Είναι ο μεγαλύτερος τακτικός μεταφορέας ξηρού χύδην φορτίου στην Κίνα . Κατέχει και λειτουργεί πάνω από 140 πλοία, με συνολική χωρητικότητα 450.000 TEU και δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 λιμάνια σε όλο τον κόσμο , φέρνοντας την στη 5^η θέση στο συνολικό όγκο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων .

*Ίσως πρόκειται για την εταιρία που τρέχει τα μεγαλύτερα ναυπηγικά προγράμματα και αναπτυξιακά deals παγκοσμίως (πρόσφατη είναι η μεγάλη επίτευξη συμφωνίας με τον ΟΛΠ και δίχως άλλο ίσως πρόκειται για τη μεγαλύτερη επένδυση στη Νότια Ευρώπη . Τούτες τις μέρες έγινε και αλλαγή σκυτάλης στη προεδρεία με τον Wei Jiafu να αποχωρεί και η διάδοχη κατάσταση να ακούει στο όνομα Ma ZeHua . Το γεγονός αυτό ,παρά τις όποιες ανησυχίες έχουν εκφραστεί ,δε φαίνεται ικανό να επηρεάζει το όλο διαμορφωμένο ευνοϊκό σκηνικό .



6. **Hapag-Lloyd:** Η γερμανική εταιρεία διαθέτει την έκτη εταιρεία στην κατάταξη για το 2012 και είχε μερίδιο στο σχεδόν 4% (ήτοι 600.000 teu και 135 πλοία) για τις παγκόσμιες θαλάσσιες μεταφορές. Την 1η Σεπτεμβρίου του 1970 η Hapag-Lloyd AG προέκυψε από τη συγχώνευση των δύο ναυτιλιακών εταιριών Αμβούργο-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft (Hapag / Αμβούργο-American Line) και τη Βόρεια γερμανική Lloyd (NDL). Και οι δύο εταιρείες είχαν ήδη δραστηριοποιηθεί για πάνω από έναν αιώνα , καθιστώντας γνωστή την ιστορία της ναυτιλίας σε όλο τον κόσμο



7. **Hanjin Shipping :** Είναι ο μεγαλύτερος μεταφορέας της Κορέας και ένας από τους κορυφαίους δέκα μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο που μεταφέρουν πάνω από 100 εκατομμύρια τόνους φορτίου ετησίως . Ο στόλος της αποτελείται από 200 περίπου πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, χύδην και πλοία μεταφοράς LNG. Προσφέρει στην παγκόσμια λειτουργία

φορτίου ένα 3,5% .



8. **APL:** Η APL shipping company , μετρά ήδη 165 χρόνια παρουσίας στο χώρο ,κάνοντας με την δυναμική της και την εμπειρία της αισθητή τη παρουσία της στο χώρο . Η APL συνέβαλε στο 3,4% διακίνησης TEU s. Εξυπηρετεί την Κίνα εδώ και 135 χρόνια και συνεχίζει να επεκτείνεται για να οικοδομήσει με την παρουσία της γερά θεμέλια στην παγκόσμια αγορά .



9. **CSCL:** Η CSCL (China Container Shipping Lines) είναι ένατη στην κατάταξη και έχει μερίδιο στην παγκόσμια σκακιέρα 3,3% για το 2012 .



10. **MOL:** MOL ή Mitsui OSK Lines είναι η μόνη ιαπωνική εταιρεία που βρίσκεται στην παρούσα λίστα .Η συνολική συνεισφορά της εταιρείας είναι στο 3%. Η ιαπωνική εταιρεία έχει μια πλούσια ιστορία για πάνω από 125 χρόνια.



-Όσον αφορά το γεωγραφικό φάσμα οι εταιρίες AP Maersk (16 %) , MSC (13%) και CMA CGM (11,5 %) , αναδεικνύονται οι κορυφαίες . Η περιοχή που καλύπτουν οι υπηρεσίες των υπολοίπων εταιριών , συνθέτουν ένα πάζλ σε ποσοστό μικρότερο του 10 % .

- Επίσης , για το μερίδιο αγοράς φαίνεται πως ορισμένες εταιρίες θα πρέπει να βελτιώσουν την κατανομή του στόλου τους για να επιτύχουν καλύτερο «πλασάρισμα» μεταξύ των πρώτων. Άλλωστε άλλος ένας λόγος που εξηγεί αυτή την ανισοκατανομή , είναι το γεγονός που δεν υπάρχει ομοιόμορφα κατανεμημένη δύναμη στην αγορά σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές . Για παράδειγμα άλλος έχει το πάνω χέρι στη Βόρεια Ευρώπη όπου κυρίαρχη είναι η MSC και άλλος στη γραμμή Μεσογείου –Άπω Ανατολής (COSCO) .

Στη μακρά λίστα των μεγάλων εταιριών έρχονται να προστεθούν και οι NYK , HMM , OOCL , K LINE , MISC , PIL , NORASIA , UASK , ZIM , RCL που συνδράμουν και συμβάλλουν τα μέγιστα προκειμένου για την προώθηση της δυναμικής τους και τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά .

3.2 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΡΧΙΖΕΙ ΝΑ ΑΝΑΤΕΛΛΕΙ

Ήδη έχει αρχίσει να διακρίνεται πως , στη ναυτιλιακή βιομηχανία , η εμφάνιση μεγάλων εταιρειών απαντάται στο κλάδο της θαλάσσιας μεταφοράς και ιδιαίτερα στον κλάδο της ναυτιλίας γραμμών .

Προκειμένου για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας , τη μείωση του κόστους και τη μεγαλύτερη ταχύτητα ευελιξίας , υπάρχει μια κοινή διαπίστωση πως η συνεργασία αποτελεί μια βιώσιμη λύση για την επιτυχία και την καλύτερη απόδοση την ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών .

Το φαινόμενο της ίδρυσης συμμαχιών και κοινοπραξιών μεταξύ ιδιωτικών φορέων συντελεί στη βελτίωση του τρόπου διακίνησης των εμπορευματοκιβωτίων σε διάφορους προορισμούς . Αυτές οι συνεργασίες παρέχουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και πιο διευρυμένο επίπεδο τεχνολογίας , ανθρωπίνων πόρων καθώς και συστημάτων και διαδικασιών .

Εκτός των άλλων , επιτυγχάνεται η κατανομή του κινδύνου επένδυσης σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό όπου σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας , ωθούν τις ναυτιλιακές εταιρείες στην υιοθέτηση στρατηγικών α) εξαγορών και συγχωνεύσεων που συρρικνώνουν άμεσα τη liner αγορά και β) συμμαχιών και ευρύτερων συνεργασιών (διαδεδομένες στη ναυτιλία τακτικών γραμμών) που συμβάλλουν έμμεσα στη συρρίκνωση της .

Οι μεγάλοι παίκτες παρακολουθούν τις εξελίξεις στις διεθνείς μεταφορές και δραστηριοποιούνται στην αγορά τακτικών γραμμών όπου είναι ολιγοπωλιακή . Η συγκέντρωση λοιπόν που παρατηρείται στη παγκόσμια αγορά τακτικών γραμμών, ειδικά κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών , αυξάνεται περαιτέρω κάτω από το φάσμα της ικανοποίησης των αναγκών που προκύπτουν από την αναπτυσσόμενη τάση για συνδυασμένες μεταφορές . Ο τρόπος έκφρασης αυτού του φαινομένου δεν είναι άλλος από τις επιχειρησιακές συνεργασίες και συγχωνεύσεις .

3.3 ΤΑΣΗ ΓΙΑ MEGA CARRIERS

Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική πρόοδος άλλαξαν άρδην τη δομή και το σκηνικό στη διεθνή οικονομία .Οι νέοι παγκόσμιοι παίκτες στη βάση της ανάπτυξης της δομής του δικτύου της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας και την αξιοποίηση της τεχνογνωσίας που απέκτησαν σε βάθος χρόνου , οδηγούν σε ένα μοντέλο που θα επιτρέπει το συνδυασμό της οικονομικής ανάπτυξης που προκύπτει από τις μεταφορές , με την αποτελεσματική προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος και την άμεση ή έμμεση ωφέλεια όλων των εμπλεκομένων .

Σταδιακά λοιπόν , οδηγούμαστε στη σύσταση νέων εταιριών που σαν προτεραιότητα έχουν να επωφεληθούν από τις ευνοϊκές συνθήκες που δημιουργούνται και λόγω της απελευθέρωσης της λιμενικής αγοράς . Η λειτουργία τους θα είναι τέτοια που θα έχουν πλέον να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστές , σε αντίθεση με τα μέχρι πρόσφατα καθαρά μονοπωλιακά κρατικά δίκτυα . Αυτή η μορφή ολοκλήρωσης είναι γνωστή ως mega carriers και μπορεί να πάρει δύο μορφές:

- Της καθετοποίησης , όπου μία μεγάλη εταιρεία ελέγχει όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες (μητρική + θυγατρικές) και μετατρέπεται σε mega carrier ,
- Των δικτύων εταιρειών που λειτουργούν ως δίκτυα προστιθέμενης αξίας , όπου περισσότερες διαφορετικές εταιρείες αναπτύσσουν συνέργειες κατά την ολική διαδικασία παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας , για να πετύχουν τη βέλτιστη κατανομή πόρων .

Οι mega carriers με ολοκλήρωση κάθετης ανάπτυξης δραστηριοποιούνται σε κάθε στάδιο της μεταφοράς (χερσαίες , θαλάσσιες και μεταφορτώσεις) . Αποτελούν ταυτόχρονα και global operators , που σημαίνει πως επιδιώκουν να αποκτήσουν και δικά τους τερματικά που αποτελούν το συνδεδετικό κρίκο της θαλάσσιας και χερσαίας μεταφοράς του εκάστοτε φορτίου .

Τη λογική ροή των πραγμάτων ακολούθησε η εξέλιξη των mega carriers σε δίκτυα προστιθέμενης αξίας με την door-to-door μεταφορά προϊόντων και υπηρεσιών . Η εξέλιξη της τεχνολογίας στον τομέα των μεταφορών και οι απαιτήσεις των βασικών πελατών των παρόχων αυτής της υπηρεσίας , που επί της ουσίας είναι διαφορετικοί πάροχοι αγαθών ή υπηρεσιών (business to business market) , θέτουν προαπαιτούμενα υψηλής ποιότητας στη προσφορά μεταφορικής υπηρεσίας . Η επιχείρηση leader του δικτύου οργανώνει , συντονίζει και διαχειρίζεται τη λειτουργία του δικτύου , έχοντας κάτω από την ευρύτερη ομπρέλα τις εταιρίες συνεργάτες .

3.4 ΣΤΟΝ ΑΣΤΕΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Οι 20 μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρίες τακτικών γραμμών (αναφορά στις περισσότερες από τις οποίες έγινε σε προηγούμενη ενότητα βλ 3.1) , αυξάνουν ολοένα και περισσότερο τη δυναμική τους και τη θέση τους στην αγορά . Το συνολικό ποσοστό τους στη παγκόσμια χωρητικότητα αγγίζει το 83% .

Οι «παγκόσμιοι παίκτες» τόσο στη διαχείριση εμπορευματικών σταθμών όσο και στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων γιγαντώνονται χρόνο με το χρόνο ελέγχοντας σχεδόν το 60% της διακίνησης .

Τι θα μπορούσε όμως να γίνει ώστε αυτές οι εταιρείες να γίνουν ακόμα πιο ισχυρές, να επεκτείνουν και η' δυνατόν να εδραιώσουν την αυτοκρατορία τους;

Το ερώτημα κάθε άλλο παρά ρητορικό μπορεί να θεωρηθεί και αυτό έρχεται να το επαληθεύσει η σύγχρονη αντίληψη περί στρατηγικών συμμαχιών (όρο που θα αναλύσουμε από κάθε πτυχή στο 5^ο κεφάλαιο) . Κατά πόσο δηλαδή αυτές ωφελούν τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες κολοσσούς , πόσο καλύτερα αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με την αγορά ναυτιλίας τακτικών γραμμών (υπερπροσφορά χωρητικότητας κλπ.) , αν τελικά η τάση αυτή θα οδηγήσει σε ένα διαμορφούμενο ολιγοπώλιο προσφοράς υπηρεσιών μεταφοράς , αν ευνοούν την ανάπτυξη και ανάκαμψη της παγκόσμιας ναυτιλίας και της παγκόσμιας οικονομίας εν γένει .

Ερωτήματα καίρια που μένει να απαντηθούν αν όχι άμεσα , σίγουρα στο εγγύς μέλλον. Εμείς , θα προσεγγίσουμε στο βαθμό που δύναται , πως αντιλαμβανόμαστε τα **alliances** κυρίως μέσα από παραδείγματα εταιρειών που έχουν προβεί σε ένα τέτοιο εγχείρημα .

Προτού όμως μπούμε βαθιά στην ανάλυση των συνεργασιών στη liner ναυτιλία , κρίνεται σκόπιμο να αφιερώσουμε ένα μεμονωμένο κεφάλαιο προσεγγίζοντας τη λογική της λειτουργίας των αεροπορικών εταιριών . Το δίκτυο των αερομεταφορών και οι στρατηγικές συμμαχίες που έχουν παρατηρηθεί εκεί , παρουσιάζουν χαρακτηριστικά καινοτόμα , πρωτοποριακά και με υψηλό αίσθημα τεχνογνωσίας και αντίληψης γεγονός που τις καθιστά στην κορυφή του παρόβου και των εξελίξεων.

Αναλύοντας λοιπόν αυτό το κομμάτι της αγοράς , μπορούμε να δούμε –αν και πόσα κοινά στοιχεία θα βρούμε με το δίκτυο της liner , καθώς και στοιχεία τέτοια που πιθανόν να διαφοροποιούνται ή που θα φαντάζουν πρωτότυπα και πρωτόγνωρα και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν προπομπό για ένα αποτελεσματικότερο επίπεδο ανάπτυξης παροχής υπηρεσιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Σε αυτό το σημείο της εργασίας κρίνεται σκόπιμο (όπως αναφερθήκαμε και στο τέλος του τρίτου κεφαλαίου) , να κάνουμε ειδική μνεία στη δομή των αεροπορικών συμμαχιών , στη δεδομένη επιτυχία τους στη παγκόσμια βιομηχανία αερομεταφορών και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τέτοιες συμμαχίες και κοινοπραξίες .

Ένας ασφαλής δρόμος και τρόπος για να το πράξουμε αυτό , είναι να πάρουμε ως σημείο αναφοράς τα μεγαλύτερα και πιο πετυχημένα airline alliances που δραστηριοποιούνται σήμερα και να διαπιστώσουμε ιδίως όμμασι το λόγο που δικαίως θεωρούνται οι leader στο κομμάτι των επιτυχημένων συνεργασιών .

4.2 ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Η επιλογή μιας εταιρείας να εισέλθει στη διεθνή αγορά είναι μια σημαντική απόφαση με ευρείες και μακροχρόνιες επιπτώσεις για την επιχείρηση . Σύμφωνα με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες ο τρόπος εισόδου στην αγορά είναι και αυτός που εν πολλοίς κρίνει την πορεία της επιχείρησης στο χρόνο . Η στιγμή της εισόδου μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά ή σε μία που συνεχώς επεκτείνεται , ενέχει πολλούς κινδύνους και πολλά ρίσκο τα οποία πρέπει οι επιχειρήσεις από κοινού να αντιμετωπίζουν .

Στο επίκεντρο βρίσκεται ένας συγκεκριμένος τρόπος εισόδου , η οριζόντια συμμαχία διανομής (horizontal distribution alliance-HDA) , η οποία μπορεί να διευκολύνει την διαδικασία εισαγωγής σε μια νέα αγορά ή την επέκταση εντός της υφιστάμενης αγοράς . Σε μία HDA , ένας νεοεισερχόμενος κατασκευαστής δημιουργεί εκείνα τα εχέγγυα για μια συνεργασία που επιτρέπει τη χρήση πόρων και του δικτύου από άλλο κατασκευαστή στην αγορά-στόχο . Ουσιαστικά ο κατασκευαστής στην αγορά-στόχο παίζει το ρόλο του διανομέα για τον νεοεισερχόμενο . Τα HDA's έχουν επίσης χαρακτηριστεί και με την ορολογία “piggybacking” , με την έννοια ότι ο νεοεισερχόμενος κατασκευαστής μπορεί να υποσκελίζει το σύστημα διανομής του ξενιστή .

Ο πρωταρχικός λόγος που επιλέξαμε να μελετήσουμε αυτή τη βιομηχανία , οφείλεται στην κοινή πρακτική των αεροπορικών εταιρειών να σχηματίζουν alliances με σκοπό να χρησιμοποιούν από κοινού τα περιουσιακά τους στοιχεία για να αποκτήσουν πρόσβαση στις αγορές αποφεύγοντας μεγάλες κεφαλαιουχικές δαπάνες (πληρώματα αεροπορικών εταιρειών , χειριστές αποσκευών , αεροπλάνα , docking πύλες κλπ) . Όταν οι εταίροι σε μια αεροπορική συμμαχία συμφωνούν να χρησιμοποιούν κοινούς κωδικούς αερομεταφορέα για τη διανομή των αεροπορικών υπηρεσιών τους στην αγορά , η βιομηχανία τις ονομάζει “code-sharing” alliances (Power 2003) .

Οι σχέσεις αυτές περιλαμβάνουν τουλάχιστον δύο αεροπορικές εταιρείες όπου η μία από τις αεροπορικές εταιρείες αγοράζει έναν ορισμένο αριθμό θέσεων ή επιτρέπεται να πωλεί , κάτω από τη δική της επωνυμία , θέσεις της αεροπορικής εταιρείας του συνεργάτη , αυτού δηλαδή που θα πραγματοποιήσει την πτήση . Το γεγονός ότι μια αεροπορική εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιήσει μία άλλη αεροπορική εταιρεία για την εξυπηρέτηση των επιβατών της , παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες για την οριζόντια φύση αυτών των συμμαχιών . Δεδομένων των τρεχουσών οικονομικών δυσκολιών που πολλές αεροπορικές εταιρείες βιώνουν , η πρακτική εξακολουθεί να είναι κοινή στην βιομηχανία .

Ένα παράδειγμα μπορεί να φανεί χρήσιμο για να κατανοήσουμε το φαινόμενο καλύτερα . Το 1994 επετεύχθη συμφωνία για πτήσεις με κοινό κωδικό μεταξύ των εταιρειών της Lufthansa και της United Airlines . Ενώ η United , είχε το δικαίωμα να προσγειώνει τα αεροπλάνα της στη Φρανκφούρτη ,το κόστος της δημιουργίας επιχειρήσεων σε άλλα σημεία της Γερμανίας και της Ευρώπης κρινόταν απαγορευτικό .Πράγματι υπήρχαν μέχρι και κυβερνητικοί περιορισμοί που δεν επέτρεπαν σε μια αεροπορική εταιρεία πλήρη και απρόσκοπτη πρόσβαση σε κάποιο άλλο market . Με τη συμφωνία “code-sharing” όμως , στις αεροπορικές εταιρείες επιτράπη σε κάθε μία να πωλήσει καθίσματα στις πτήσεις του άλλου .Η United πετάει τα αεροπλάνα της στη Φρανκφούρτη και εν συνεχεία οι πελάτες της επιβιβάζονται σε Lufthansa για διαφορετικό προορισμό πέραν τούτης .

Αυτή η επιλογή δίνει πρόσβαση στη United σε σημεία εντός της Γερμανίας ξέχωρα της Φρανκφούρτης και συνάμα δίνει στη Lufthansa πρόσβαση σε προορισμούς στο εσωτερικό των Η.Π.Α . Το κλειδί σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η United διαπραγματεύεται τις θέσεις της Lufthansa σα να είναι δικές της , επιτρέποντας στον πελάτη να παρακάμψει τη διαδικασία αγοράς ενός εισιτηρίου από τη Lufthansa .Εάν η United δεν είχε τη code-sharing συμφωνία με τη Lufthansa, στη συνέχεια η United δεν θα ήταν σε θέση να προσφέρει μια πτήση προς ορισμένους προορισμούς εντός και εκτός Γερμανίας. Ο επιβάτης θα έπρεπε στη συνέχεια να επικοινωνήσει με την Lufthansa , μια διαφορετική αεροπορική εταιρεία ή ένα πρακτορείο ταξιδιών για να αγοράσει μια πτήση ανταπόκρισης στον τελικό του προορισμό .

Ως επί το πλείστον σε μία τέτοια συνεργασία συντρέχουν δύο τινά :

- Από τη μία η **United** σε μία τέτοια συμμαχία φέρει τον κίνδυνο της αξίας των ιδίων κεφαλαίων της μάρκας της , δεδομένου ότι η Lufthansa είναι η εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες στους επιβάτες που ταξιδεύουν με ένα εισιτήριο United .
- Από την άλλη μεριά , η **Lufthansa** μπορεί να αντιλαμβάνεται το κίνδυνο της ανταλλαγής πληροφοριών με τη United για τις πτήσεις και τους πελάτες της .

Η συνεχιζόμενη βιωσιμότητα της συμμαχίας εξαρτάται από τη συνεχιζόμενη καλή θέληση των μελών της . Οι code sharing συνεργάτες σαφώς πρέπει να σκέφτονται και τους κινδύνους , αλλά η εμμονή των συμφωνιών σαφώς υποδηλώνει την τάση να υπάρχουν κατά κανόνα αντισταθμιστικά οφέλη και για τις δύο πλευρές . Σκοπός λοιπόν του εν λόγω παραδείγματος ,λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη και τα κόστη από αμφοτέρωτα τα μέλη της συμμαχίας , ήταν να συμβάλει σε μία κατανόηση των πλεονεκτημάτων αυτών των επιπτώσεων και των συνεπειών τους επί του σχηματισμού συμμαχίας και της επιτυχίας της .

4.3 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών στις διεθνείς αγορές έχουν γίνει ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό του κλάδου των αερομεταφορών. Πολλοί πελάτες απαιτούν μια «από οπουδήποτε προς οπουδήποτε» υπηρεσία, η οποία είναι αδύνατο για μία μεμονωμένη αεροπορική εταιρεία να την παράγει και να την προσφέρει αποτελεσματικά, και γι αυτό υπάρχουν σημαντικές οικονομίες πυκνότητας που μπορούν να επιτευχθούν με τη συγχώνευση των δικτύων.

Πολλά ζεύγη πόλεων αγορών δε μπορούν από μόνα τους να στηρίξουν τη βιωσιμότητα τακτικών υπηρεσιών από ένα τοπικό σημείο σε ένα άλλο σημείο μεγαλύτερης κυκλοφορίας ώστε να δικαιολογήσει μία καθημερινή non-stop υπηρεσία και ένα μέσο για την διοχέτευση της κυκλοφορίας για τη δημιουργία επαρκούς πυκνότητας κρίνεται απαραίτητο. Ωστόσο, οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις, οι οποίες θα είναι τυπικές σε άλλες βιομηχανίες, απαγορεύεται για τις αεροπορικές εταιρείες σε πολλές χώρες. Η προφανής ανάγκη για συνεργασία του δικτύου οδήγησε σε ταχεία επέκταση των σχέσεων συμμαχίας, ως στενό υποκατάστατο για τις συγχωνεύσεις.

Πιο πρόσφατα, οι αεροπορικές εταιρείες εγκαθίδρυσαν κοινοπραξίες (joint ventures) , για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων αγορών, οι οποίες έχουν γίνει αεροπορικές εταιρείες εσόδων ανεξάρτητα από την αεροπορική εταιρεία που εξυπηρετεί στην πραγματικότητα τον επιβάτη. Αυτή η «metal neutrality » είναι σημαντική ώστε να μεγιστοποιεί τη δυνατότητα για τον ανταγωνισμό βελτίωσης της αποτελεσματικότητας από οικονομίες πυκνότητας.

Υπάρχουν πλέον σημαντικές ενδείξεις ότι οι υπάρχουσες σχέσεις συμμαχίας έχουν οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη για τους καταναλωτές-επιβάτες για διασύνδεση ταξιδιών, τόσο από την άποψη της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και των χαμηλότερων ναύλων.

Οι ανησυχίες σχετικά με αντί-ανταγωνιστικές επιπτώσεις που προκύπτουν, για τους επιβάτες που παίρνουν δρομολόγια μεταφέροντάς τους από κόμβο σε κόμβο, όπου συμπίπτουν συνεργαζόμενες υπηρεσίες των αεροπορικών εταιρειών, θα πρέπει να μειωθούν με τη δυννητική εφαρμογή των metal neutral JV's ,οδηγώντας σε ένα παραγωγικό ανταγωνισμό .

4.3.1 ΟΦΕΛΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ-ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Τα οφέλη που θα παραθέσουμε σε λίγο είναι αυτά που έχουν δηλωθεί από τις ίδιες τις συμμαχίες, όπως έχουν ληφθεί από δελτία τύπου, από δημοσιεύσεις του εμπορίου καθώς και από τις ιστοσελίδες των μεγαλύτερων συμμαχιών (στις οποίες θα αναφερθούμε σε επόμενη υποενότητα του κεφαλαίου).

Ως εκ τούτου τα κυριότερα οφέλη είναι τα εξής :

- *Χαμηλότερος ναύλος των εισιτηρίων των επιβατών* : Ένα σημαντικό όφελος

που προκύπτει για τους καταναλωτές όταν σχηματίζεται ένα airline alliance ,είναι το γεγονός ότι ο πελάτης απέκτησε τη δυνατότητα διασύνδεσης πίσω και πέρα από τα διεθνή αεροδρόμια που αποτελούν κόμβο ,προς και από μικρότερες πόλεις , να πραγματοποιεί ευθυγραμμισμένες πτήσεις που του επιτρέπει να πετάξει με δύο αεροπορικές εταιρείες της ίδιας συμμαχίας ώστε να ολοκληρώσει το ταξίδι του , επιτυγχάνοντας το καλύτερο δυνατό “deal” στο τρίπτυχο τιμή-κόστος-ποιότητα .

- *Μεγαλύτερη πρόσβαση στο δίκτυο ευρύτερο φάσμα δρομολογίων* : Ευρύτερα δίκτυα διαδρομών θα πρέπει να προσελκύσουν επιβάτες λόγω της προτίμησης της πλειονότητας αυτών να χρησιμοποιούν εκτεταμένα δίκτυα . Η συνεργασία μεταξύ των φορέων της συμμαχίας μπορεί επίσης να βελτιώσει χρονοδιαγράμματα με αυξημένη συχνότητα διαδρομής, διαχωρίζοντας διαφορετικά ταυτόχρονες αναχωρήσεις για να προσφέρουν μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής στους πελάτες .Έχει διαπιστωθεί ότι η αφοσίωση των πελατών και η διατήρηση τους ενισχύεται με την παροχή πακέτου υπηρεσιών και προϊόντων που προσθέτουν αξία συλλογικά στην προσφορά .Έτσι, η αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες με την επέκταση του δικτύου των σχέσεων με άλλες αεροπορικές εταιρείες .
- *Άνετα ταξίδια* : Η τάση που επικρατεί και η πίστη είναι ότι οι πελάτες επιθυμούν όσο το δυνατόν πιο άνετα ταξίδια κατά τη μεταφορά από τη μία αεροπορική εταιρεία στην άλλη .Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με πτήσεις με κοινό κωδικό ,οπού μια αεροπορική εταιρεία αποδίδει κωδικό ταυτότητας σε μία υπηρεσία που λειτουργεί από άλλη αεροπορική εταιρεία .Εκτός από την ευκολία της απρόσκοπτης μεταφοράς, αν ο επιβάτης αποφασίσει να αλλάξει τα σχέδια πτήσεων την τελευταία στιγμή, έχει τη δυνατότητα μεταφοράς σε μια ποικιλία διαδρομών. Ως εκ τούτου, υπάρχει η ευελιξία για αλλαγές της τελευταίας στιγμής στα σχέδια πτήσης πράγμα που δίχως άλλο, είναι ένα extra bonus για τον πελάτη .
- *Προτεραιότητα μετακίνησης* : Οι αεροπορικές εταιρείες έχουν συχνά ειδική μεταχείριση σε check-in , αποσκευές , λίστα αναμονής κρατήσεων και επιφυλακής στο αεροδρόμιο για να διατηρήσουν τους πιο πολύτιμους πελάτες τους .

Η συνεργασία μεταξύ των φορέων της συμμαχίας μπορεί επίσης να βελτιώσει χρονοδιαγράμματα με αυξημένη συχνότητα διαδρομής, διαχωρίζοντας διαφορετικά ταυτόχρονες αναχωρήσεις για να προσφέρουν μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής, και το συντονισμό των αφίξεων και των αναχωρήσεων

για να ελαχιστοποιήσουν τους χρόνους σύνδεσης. Ένα από τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών αεροπορικών εταιριών, καθώς και άλλων υπηρεσιών, είναι μια ομαδοποίηση των υπηρεσιών γύρω

από περιόδους αιχμής της ζήτησης .

*Από μια άλλη οπτική γωνία θα μπορούσαμε να εξετάσουμε και τον αντίποδα της σύναψης τέτοιων συμμαχιών . Έτσι μια ανησυχία για τους καταναλωτές είναι ότι οι συμμαχίες έχουν την τάση να μειώνουν τον ανταγωνισμό και αργά η γρήγορα θα οδηγήσει αναπόφευκτα και στην αύξηση των ναύλων.

4.3.2. ΟΦΕΛΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ-ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

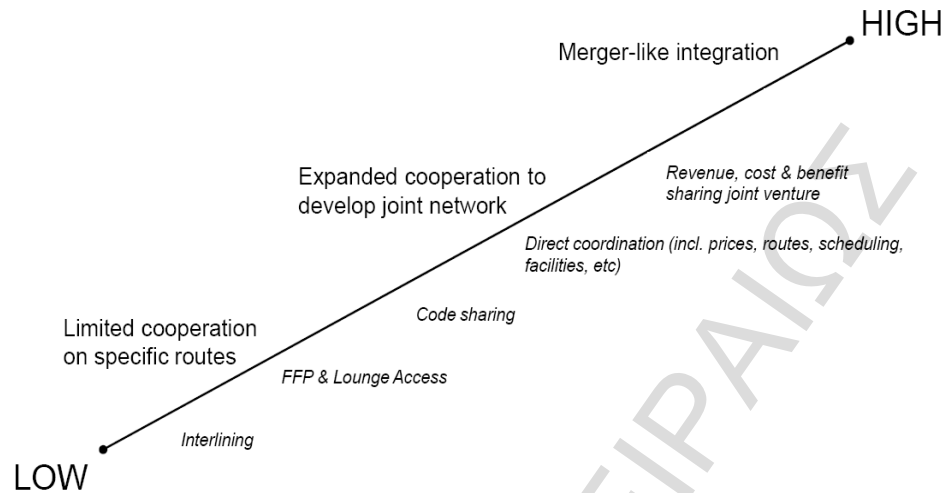
Η προοπτική των καταναλωτών είναι σίγουρα στο επίκεντρο της μελέτης και του ενδιαφέροντος . Όμως δε πρέπει να περνά απαρατήρητο πως υπάρχουν και πολλά ισχυρά επιχειρήματα υπέρ των παγκόσμιων συμμαχιών αεροπορικών εταιρειών που προκύπτουν από μια ενδεχόμενη μορφή κοινοπραξίας .

Πιο συγκεκριμένα οι παγκόσμιες συμμαχίες προσφέρουν τουλάχιστον τέσσερα κύρια οφέλη στις επιχειρήσεις :

- Την πρόσβαση στην αγορά για να ξεπεραστούν τυχόν περιορισμοί όσον αφορά διαδρομές πρόσβασης και ιδιοκτησίας αεροπορικών εταιρειών που επιβάλλονται από τις εθνικές κυβερνήσεις ,
- Μείωση του κόστους και των οικονομιών κλίμακας ,το πεδίο εφαρμογής και την πυκνότητα ,
- Το συντονισμό των ωραρίων και των τιμών για τη βελτιστοποίηση της ζήτησης για κάθε πτήση ,
- Ευκαιρίες για την αναμόρφωση της δομής της βιομηχανίας και να θέσει φραγμούς κατά των νεοεισερχόμενων .

Τα οφέλη αυτά δεν βελτιώνουν απαραίτητα την προσφορά για τους καταναλωτές. Πάρα ταύτα αποτελούν - αδιαμφισβήτητα - ισχυρό μοχλό προκειμένου για το σχηματισμό συμμαχίας .

Το φάσμα της αεροπορικής συνεργασίας :



Source: US DOT and European Commission (Nov 2010) 'Transatlantic Airline Alliances: Competitive Issues and Regulatory Approaches.'

4.4 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Οι συμμαχίες στο δίκτυο των αερομεταφορών είναι μια συμφωνία που σχηματίζεται από πολλές αεροπορικές εταιρείες για να καθιερώσουν συνεργασία στην παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία. Η συνεργασία αυτή βοηθά τις αεροπορικές εταιρείες στην καλύτερη απόδοσή τους σε σχέση με τις αεροπορικές μεταφορές και την εξυπηρέτηση των πελατών .

Αν και ο βαθμός της συνεργασίας διαφέρει μεταξύ των συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρείες συμμαχιών είναι πιο χρήσιμες για τις μικρές εταιρείες.

Οι Northwest Airlines και η KLM ήταν οι πρώτοι που εισήγαγαν καινοτομίες σε διεθνές επίπεδο, παρόλο που η εγχώρια συνεργασία μεταξύ των περιφερειακών και κομβικών μεταφορέων (hub carriers) ήταν κοινός τόπος για πολλά χρόνια. Μικρότερες συμμαχίες όπως Qualiflyer ήταν και πάει.

Σήμερα υπάρχουν τρεις μεγάλες συμμαχίες: η μεγαλύτερη είναι η Star Alliance, ακολουθούμενη από τη SkyTeam και την Oneworld. Έως τα μέσα του 2011 οι τρεις αυτές συμμαχίες παρέχουν πάνω από το 80% της χωρητικότητας κατά μήκος του

Ατλαντικού και του Ειρηνικού, και ακριβώς κάτω από το 80% μεταξύ της Ευρώπης και της Ασίας.

Οι αεροπορικές εταιρείες διαπίστωσαν ότι συνάπτοντας σχέσεις συνεργασίας με άλλες αεροπορικές εταιρείες, θα ήταν ίσως ο μόνος και ασφαλέστερος τρόπος για να παράγουν την υπηρεσία και το προϊόν που οι πελάτες τους απαιτούν και περιμένουν, και να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στη λειτουργία τους . Απαγορεύσεις στις πλήρεις διασυνοριακές συγχωνεύσεις μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών εμποδίζουν την πλήρη ενσωμάτωση των διεθνών αεροπορικών υπηρεσιών, αλλά οι σχέσεις συμμαχίας ήταν τελικά αυτές που επέτρεψαν ουσιαστική συνεργασία και ολοκλήρωση .

Οι συμμαχίες αρχικά ξεκίνησαν ως απλές συμφωνίες κοινού κωδικού, η οποίες ήταν κάτι περισσότερο από ενισχυμένες εμπορικές συμφωνίες επιτρέποντας στην αεροπορική εταιρεία να πουλήσει μια θέση στην πτήση που εξυπηρετείται από το συνεργάτη κοινού κωδικού της. Μια σημαντική νέα εξέλιξη ήταν η εμφάνιση μιας ακόμα στενότερης συνεργασίας και την ενσωμάτωση των διεθνών υπηρεσιών με την «κοινοπραξία» (JV), όπου οι αεροπορικές εταιρείες συμφωνούν να μοιράζονται τα έσοδα για μια διεθνή διαδρομή. Τα έσοδα ενός συνεργάτη της αεροπορικής εταιρείας από μια τέτοια κοινή επιχείρηση είναι ανεξάρτητη από την αεροπορική εταιρία που μεταφέρει στην πραγματικότητα τον επιβάτη .

Όπως είπαμε λοιπόν, υπάρχουν σήμερα τρεις μεγάλες διεθνείς συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών και πιο συγκεκριμένα οι: SkyTeam, Star Alliance και η Oneworld .

Ας δούμε σε αυτό το σημείο κάποια χαρακτηριστικά και την πορεία των τριών αυτών συμμαχιών :

Skyteam

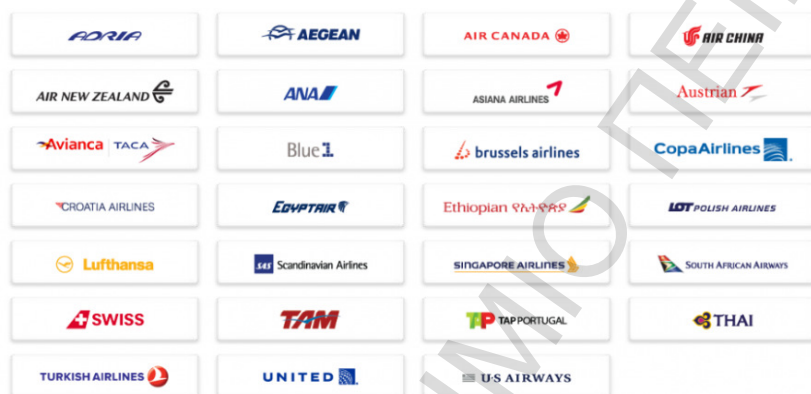


Η **SkyTeam** είναι μια συμμαχία αεροπορικών εταιρειών, η δεύτερη σε μέγεθος στον κόσμο, μετά τη Star Alliance. Αποτελείται από 10 αερομεταφορείς σε 3 ηπείρους. Η SkyTeam αυτοαποκαλείται «η πρώτη συμμαχία χτισμένη γύρω από τις ανάγκες των πελατών».

Το 2005 η SkyTeam ανακηρύχθηκε η καλύτερη αεροπορική συμμαχία στον κόσμο, σύμφωνα με τους αναγνώστες του περιοδικού Global Traveler Magazine.

Η SkyTeam μεταφέρει πάνω από 400 εκατομμύρια επιβάτες κάθε χρόνο και εξυπηρετεί περίπου 845 προορισμούς. Τα μέλη της περιλαμβάνουν Air Europa, Air France, Alitalia, Aeroflot, Aeromexico, Continental Airlines, Czech Airlines, KLM, Delta Airlines, Korean Air και μερικούς άλλους φορείς. Η συμμαχία καλύπτει ένα μεγάλο αριθμό των πόλεων σε κάθε ήπειρο του κόσμου.

Star Alliance



Η **Star Alliance** είναι η πρώτη και μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία του κόσμου, που εδρεύει στην Φρανκφούρτη, στη Γερμανία (κοντά στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης). Η συμμαχία ιδρύθηκε το 1997 από πέντε από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο, την **Air Canada**, την **Lufthansa**, την **Scandinavian Airlines**, την **Thai Airways International** και την **United Airlines**. Το λογότυπο της Star Alliance αντιπροσωπεύει τις πέντε ιδρυτικές αεροπορικές εταιρείες.

Η συμμαχία έκανε την μεγαλύτερη επέκτασή της κατά τα τρία πρώτα έτη της νέας χιλιετίας με πάνω από εννέα νέα μέλη και αεροπορικές εταιρείες θυγατρικών μελών που προσχώρησαν. Τον Μάιο του 2007, η Star Alliance γιόρτασε την 10η επέτειό του και ψηφίστηκε από την **Skytrax** ως η καλύτερη αεροπορική συμμαχία στο 2007 World Airline Survey, καθώς και η καλύτερη αεροπορική συμμαχία από την **Business Traveler** κατά τη διάρκεια του έτους αυτού.

Η Star Alliance έχει αναπτυχθεί σημαντικά από την έναρξή της, και σταθερά προσθέτει νέες αεροπορικές εταιρείες-μέλη κάθε χρόνο. Υπάρχουν επί του παρόντος 27 αεροπορικές εταιρείες-μέλη στη συμμαχία με περισσότερες από 21.200 συνολικές καθημερινές αναχωρήσεις. Αυτές οι πτήσεις φθάνουν σε 1.160 αεροδρόμια σε 181 χώρες, με ετήσιο αριθμό επιβατών τα 603,8 εκατομμύρια.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της συμμαχίας είναι ο **Jaan Albrecht**, ο οποίος ξεκίνησε

την καριέρα του το 1973 ως πιλότος για τη **Mexicana Airlines**. Το 2010, ονομάστηκε ο νικητής του βραβείου Tony Jannus για τον διακεκριμένο ηγετικό ρόλο στον τομέα της εμπορικής αεροπορίας .

Εξυπηρετεί περισσότερους από 900 προορισμούς και μεταφέρει περίπου 455 εκατομμύρια επιβάτες κάθε χρόνο. Μεταξύ των μελών της συμμαχίας αυτής είναι οι Air Canada, Air China, Austrian Airlines, BMI, Lufthansa, South African Airways, Singapore Airlines, Swiss Διεθνείς αεροπορικές εταιρείες, Τουρκικές Αερογραμμές, ΗΠΑ Airways και United Airlines. Η Star Alliance έχει φτάσει σε προορισμούς στις ΗΠΑ και τον Καναδά, τη Νότια Αμερική, Κεντρική Αμερική, το Μεξικό, την Καραϊβική, την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αυστραλία.

One world



Μεταφέροντας περίπου 320 εκατομμύρια επιβάτες κάθε χρόνο, αυτή η συμμαχία έχει φτάσει σε πάνω από 600 προορισμούς. Τα μέλη της Oneworld περιλαμβάνουν τις British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN, Qantas, Japan Airlines, Malev και Royal Jordanian Airlines. Η Oneworld εξυπηρετεί προορισμούς στις ΗΠΑ και τον Καναδά, την Κεντρική Αμερική, τη Νότια Αμερική, την Καραϊβική, την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Ασία, την Αφρική και την Αυστραλία.

Οι συμμαχίες αερομεταφοράς παρέχουν στις αεροπορικές εταιρείες-μέλη μια σειρά από οφέλη. Αυτά περιλαμβάνουν συμφωνίες κοινού κωδικού και μείωση του κόστους σε σχέση με τις εργασίες, τη συντήρηση, τις επενδύσεις και τις αγορές. Τα οφέλη που μπορούν να απολαμβάνουν οι ταξιδιώτες περιλαμβάνουν χαμηλότερα αεροπορικά εισιτήρια, αύξηση των επιλογών των χρόνων αναχώρησης, τη διαθεσιμότητα των πτήσεων σε μεγαλύτερο αριθμό προορισμών, μείωση του χρόνου μετακίνησης και διάφορες ειδικές προσφορές.

Οι συμμαχίες αερογραμμών δημιούργησαν ένα παγκόσμιο δίκτυο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις αεροπορικές εταιρείες, καθώς και ταξιδιώτες αέρα. Με τη βοήθεια αυτών των συμμαχιών αεροπορικών εταιρειών, οι αεροπορικές εταιρείες

μπορεί να φτάσουν σε μεγάλο αριθμό προορισμών και να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους προς τους επιβάτες σε όλο τον κόσμο.

4.5 AEGEAN –OLYMPIC AIR : A REAL STAR...ALLIANCE

| Το προφίλ των δύο εταιρειών* | | |
|---|---------------|--------------------|
| Στόλος Οκτώβριος 2012 | AEGEAN | OLYMPIC AIR |
| A321 | 4 | |
| A320 | 22 | 5 |
| A319 | 3 | 2 |
| Σύνολο Airbus A320 | 29 | 7 |
| Bombardier Q400 | 0 | 10 |
| Bombardier Dash 8-100 | 0 | 4 |
| Σύνολο | 29 | 21 |
| Δρομολόγια (Δίκτυο προγραμματισμένων δρομολογίων - Θερινή περίοδος 2012) | | |
| Εσωτερικού | 19 | 38 |
| Εξωτερικού | 51 | 7 |
| Ετήσια αποτελέσματα 2011 σε εκατ. ευρώ | | |
| Εσοδα | 668.2 | 240.5 |
| Καθαρές ζημιές μετά από φόρους | (27.2) | (37.6) |
| Εκτίμηση επιβατικής κίνησης 2012 σε εκατ. | | |
| Εσωτερικού | 2.6 | 2.3 |
| Εξωτερικού | 3.4 | 0.6 |
| Σύνολο | 6.0 | 2.9 |
| * Αριθμός εργαζομένων: Aegean 1.700, Olympic Air 800 | | |

Πηγή: <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>

Μία σύντομη αναφορά στην ολοκλήρωση της συμφωνίας μεταξύ των 2 αεροπορικών εταιρειών και στην πώληση του 100% της Olympic Air στην Aegean , είναι σίγουρο πως θα μπορούσε να αποτελεί προπομπό και να μας βοηθήσει να μπορούμε πιο δυναμικά στο καθαυτό κομμάτι των αντίστοιχων συνεργασιών στη liner ναυτιλία που θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια . Ουσιαστικά ένα τέτοιο case , συνιστά και δείχνει το δρόμο μιας επιτυχούς και αγαστής συνεργασίας και αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν και μπορούν να γίνουν κτήμα από οποιαδήποτε συνεργασία σε οποιοδήποτε κλάδο .

Όταν μάλιστα μιλάμε για κλάδο που συνδέεται άρρηκτα με το φάσμα των μεταφορών όπως η ναυτιλία , είναι εκ των ων ουκ άνευ ότι θα αποτελέσει χρησιμότερο εργαλείο οι ιδέες , οι καινοτομίες και η τεχνογνωσία στις αερομεταφορές .

4.5.1 ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

Είναι αλήθεια πως για να επέλθει συμφωνία μεταξύ των δύο εταιρειών χρειάστηκε να καθίσουν πολλές φορές στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων . Κάτι η άσχημη οικονομική κατάσταση που βίωνε ο τόπος , κάτι η κατακόρυφη πτώση του πτητικού έργου τους ώθησε να δουν εκ νέου την προοπτική της συνεργασίας .

Η επαναπροσέγγιση των δύο εταιριών έρχεται 20 μήνες μετά την απόφαση της Κομισιόν να μην επιτρέψει να προχωρήσει η συγχώνευση των αεροπορικών εταιρειών Aegean Airlines- Olympic Air, με το σκεπτικό ότι στην Ελλάδα θα υπήρχε μονοπώλιο στις γραμμές εσωτερικού κάτι που θα εκτόξευε τις τιμές των εισιτηρίων (τουλάχιστον στα δημοφιλή δρομολόγια) .

Ωστόσο, το μεγάλο ατού -σύμφωνα με πηγές από τις δύο εταιρίες- είναι το γεγονός ότι πλέον στα δρομολόγια εσωτερικού δραστηριοποιείται και τρίτη εταιρία, η Cyprus Airlines εδώ και περίπου ένα χρόνο. Όπως αναφέρουν κάποιες πηγές από την αγορά των αερομεταφορών, η «πτώχευμένη Κυπριακή αεροπορική εταιρία» εισήλθε στην ελληνική αγορά και λειτούργησε εν γνώση των δύο εταιριών έτσι ώστε να «ξεμπλοκάρει» από την Ε.Ε. το θέμα της συγχώνευσής τους, ενώ σε δεύτερο στάδιο πιθανόν να ενταχθεί και αυτή στο νέο εταιρικό σχήμα .

Κατόπιν όλων αυτών , η Aegean και η Marfin Investment Group συμφώνησαν στην πώληση του 100% της Olympic Air στην Aegean. Η συμφωνία αυτή έλαβε την έγκριση από τις Αρχές Ανταγωνισμού, βάσει της οποίας προσδιορίστηκε και το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης της . Το τίμημα του 100% της Olympic Air ορίστηκε στα 72 εκ ευρώ με τμηματική καταβολή μετρητών από την Aegean προς την MIG. Η συναλλαγή δεν διαφοροποίησε την σημερινή μετοχική βάση της Aegean.

4.5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΑΨΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και τα πλεονεκτήματα τα οποία αποκομίζουν είναι λίγο ως πολύ κοινά . Εξαίρεση στον κανόνα δε θα μπορούσε να αποτελέσει η εν λόγω συμμαχία .

Ας δούμε όμως κάποια από τα σημαντικότερα εξ αυτών που κάνουν πιο διακριτή τη θέση των εταιρειών επί του συνόλου διαχωρίζοντας την «ποιότητα από την ποσότητα» .

- ❖ Αρχικά και σε περίοπτη θέση είναι η εξασφαλισμένη απόκτηση τεχνολογικών και παραγωγικών δυνατοτήτων . Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι οι εταιρείες οι οποίες έχουν στρατηγικούς συμμάχους υιοθετούν πιο μοντέρνες παραγωγικές διαδικασίες από εκείνες που στερούνται τέτοιων . Αποτέλεσμα αυτών είναι η δημιουργία περισσότερο ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών .
- ❖ Πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές . Πολλές φορές δύναται να υπάρχουν κάθε λογής εμπόδια τα οποία να καθιστούν δύσκολη την είσοδο μιας εταιρείας στην αγορά μιας άλλης χώρας .Οι στρατηγικές συμμαχίες , μπορούν

να ανοίξουν νέους ορίζοντες , νέους δρόμους , διευκολύνοντας την πρόσβαση σε νέες αγορές σπάζοντας τα φράγματα και τα στεγανά από μονοπωλιακούς κανονισμούς .

- ❖ Μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου. Σκοπός του είναι να μειώσουν τα κόστη τους . Οι διοικητικές υπηρεσίες θα ενοποιηθούν ώστε να προκύψουν οι απαραίτητες οικονομίες κλίμακας και η βελτιστοποίηση στην αξιοποίηση στόλου και δικτύου με γνώμονα την ακόμη καλύτερη κάλυψη των αναγκών των επιβατών τόσο εντός της Ελλάδας όσο και στο εξωτερικό. Πολλές φορές οι εταιρείες επιλέγουν το λεγόμενο “outsourcing” , δηλαδή συνάπτουν μια συμμαχία για να εξωτερικεύσουν μια δαπανηρή τους δραστηριότητα , την οποία αναλαμβάνει τελικά να φέρει εις πέρας η νέα εταιρεία (κοινοπραξία) η οποία αποτελεί προϊόν της συμμαχίας αυτής .

Οι στρατηγικές συμμαχίες , αποτελούν λοιπόν ένα μέσο , που έχουν οι επιχειρήσεις στη φαρέτρα τους , για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Δεν απαιτούν αλλαγές στις οργανωσιακές δομές των συμβαλλόμενων εταιρειών παρά μόνο αποσκοπούν να εξασφαλίσουν οφέλη για τους καταναλωτές-επιβάτες και να «υπογράψουν» τη χρηματοοικονομική υγεία της επιχείρησης .

Στην περίπτωση λοιπόν της Olympic Air –Aegean Airlines ακολουθήθηκε μια στρατηγική ανάπτυξης (Growth Strategy) μέσω της εξαγοράς της πρώτης κατά το 100% της ,προκειμένου, οι δύο καθαρά ελληνικές εταιρείες, να καταστούν βιώσιμες, να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της οικονομικής κρίσης και να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό που επικρατεί στην αεροπορική αγορά .

Πέντε παράγοντες είναι αυτοί που συνιστούν πετυχημένη τη συνταγή της προκείμενης εξαγοράς : Η δημιουργία ενιαίου δικτύου , η ενίσχυση του μεταφορικού φορτίου , η μείωση κόστους , η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και φυσικά τα πλεονεκτήματα στο marketing είναι καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και τη σωστή λειτουργία τους .

Αργότερα θα δούμε πώς αυτά όλα μπορούν να έχουν εφαρμογή στις **συνεργασίες της ναυτιλίας τακτικών γραμμών** και αν ναι με ποιες ομοιότητες ή ποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται .

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι εξελίξεις στο θέμα των αεροπορικών συμμαχιών κινούνται με ραγδαίους ρυθμούς . Μέσα σε πολύ μικρά διαστήματα είναι δυνατόν να εισέρχονται πολλές αεροπορικές εταιρείες στις μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες (Star Alliance ,Sky team , One world) , καθώς επίσης να εξέρχονται από αυτές . Επίσης , παρατηρείται από πολλές εταιρείες να απέχουν για πολλά χρόνια από το σχηματισμό πολυμερών συμμαχιών . Στο τέλος

όμως η πλειονότητα καταλήγει να γίνεται μέρος των τριών μεγάλων συμμαχιών στην προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η ταραχώδης και συνεχώς ραγδαία εξέλιξη του εξωτερικού περιβάλλοντος .

Ουσιαστικά , η σύντομη αναφορά μας στις τρεις μεγαλύτερες συμμαχίες (μιας και το ζητούμενο αυτής της εργασίας βρίσκεται αλλού) , επιβεβαίωσε για μία ακόμη φορά το βασικό λόγο της δημιουργίας τους που δεν είναι άλλος από την εξασφάλιση ενός διευρυμένου δικτύου διαδρομών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε συνδυασμό πάντα με την αναβαθμισμένη και ενιαία ταξιδιωτική εμπειρία προς όφελος των πελατών .

Το τελικό ζητούμενο , όπως για κάθε εταιρεία που σέβεται πρώτα το εαυτό της , είναι η καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη – επιβάτη . Τον ίδιο στόχο έχουν και οι αεροπορικές εταιρείες που δεν επιθυμούν να συμμετέχουν σε συμμαχίες οι οποίες υποστηρίζουν την επιλογή τους αυτή , όχι απαραίτητα επειδή βρίσκουν μειονεκτική την ουσία της , αλλά κατά βάση γιατί δε μπορούν να εντοπίσουν μια τέτοια συμμαχία που να συνάδει , να συμβαδίζει και να εξυπηρετεί τα δικά της συμφέροντα .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΜΑΧΙΑ: ΠΩΣ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΞΗΠΥΡΕΤΕΙ

Η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης δεν είναι ένα νέο φαινόμενο. Η ιδέα της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι κύριο χαρακτηριστικό τους γνώρισμα . Οι εν λόγω εταιρείες έχουν να επιδείξουν ιστορικό συνεργασίας, αντιπροσωπευτικότερο παράδειγμα του οποίου είναι οι μεταξύ τους συμφωνίες για τον καθορισμό των τιμών στα πλαίσια ενός συστήματος ναυτιλιακής ένωσης (1999) . Η απαξίωση του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων κυρίως μέσω του νόμου των ΗΠΑ για την υπερπόντια ναυτιλία , και η κατάργηση της απαλλαγής από τους αντιμονοπωλιακούς κανόνες από την πλευρά της ΕΕ το 2008, έκαναν πολλές εταιρείες να αναζητήσουν νέες μορφές συνεργασίας με στόχο την

αποκόμιση πλεονεκτημάτων . Από τα μέσα έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και καθ' όλη την τελευταία δεκαετία, οι εταιρείες επιδιώκουν να συνάψουν συμμαχίες διαφόρων τύπων.

Τα τελευταία χρόνια και κυρίως αυτά που σημαδεύτηκαν από την μεγάλη οικονομική κρίση της περιόδου 2008-2010 , επήλθαν ριζικές αλλαγές στο τομέα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στο σχηματισμό των λεγόμενων στρατηγικών συμμαχιών .

Πολλές απόπειρες έχουν γίνει από πολλούς στο παρελθόν για να αποδώσουν με το πιο εύγλωττο τρόπο την πραγματική έννοια του όρου «strategic alliances» η' τουλάχιστον αυτήν που την προσεγγίζει περισσότερο .

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις πιο γνωστές εξ' αυτών :

- Το 1988 οι Hergert και Morris όρισαν τις στρατηγικές συμμαχίες ως μια σύμπραξη μεταξύ διαφορετικών εταιρειών που έχουν σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων με σκοπό μεγαλύτερα μερίδια στα κέρδη.
- Το 1992 ο Slocum διατύπωσε τη στρατηγική συμμαχία σα μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου διακαής επιθυμία τους είναι να μάθει η μία από την άλλη επιχείρηση τις τεχνολογίες, τα προϊόντα, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που δεν είναι στη διάθεση των ανταγωνιστών τους.
- Ο Hung το ίδιο έτος ανέφερε ότι οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές συμφωνίες συνεργασίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εταιρείες που επιδίδονται στη μεταξύ τους ανταλλαγή και ενσωμάτωση των πόρων τους για την επίτευξη ορισμένων στόχων που έχουν συμφωνηθεί .

Πιο απλά εμείς αναφέρουμε πως οι **στρατηγικές συμμαχίες** αποτελούν μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ 2 ή και περισσότερων επιχειρήσεων με σκοπό τη μεταξύ τους ανταλλαγή δεξιοτήτων, τεχνογνωσίας και μέσων προς επίτευξη κοινών στόχων.

Ουσιαστικά μιλάμε για συγκέντρωση δύναμης των μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών , όπου αυξάνουν τα μερίδια τους στην αγορά σε βάρος των υπολοίπων μικρότερων παικτών . Η διαδικασία έχει αποκτήσει δύναμη και επηρεάζει ιδιαίτερα τους μεγάλους λιμένες και τις ναυτιλιακές υπηρεσίες στις αναπτυσσόμενες περιοχές απ' άκρη σε άκρη .

Οι συμμαχίες αυτές προσφέρουν σε μια ναυτιλιακή εταιρεία τακτικών γραμμών μια ευκαιρία για συγκέντρωση όγκου φορτίων, αύξηση της συχνότητας των υπηρεσιών και δρομολογίων τους , βελτίωση της χρήσης περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού της μέσω της ανταλλαγής των πλοίων, των τερματικών και εξοπλισμών και χρησιμοποιούν τη συνολική οικονομική ευρωστία τους , για μακροπρόθεσμη

προμήθεια και αντικατάσταση του ενεργητικού τους .

Οι τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών αποτελούν κλάδο υψηλής εντάσεως κεφαλαίου. Γι' αυτό το λόγο η μεταφορά με containers αύξησε την ανάγκη συνεργασίας και ορθολογικής οργάνωσης για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας ούτως ώστε οι εταιρίες με τη σύμπραξη alliances να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά τακτικών γραμμών .

5.1.1 ALLIANCES-SLOT CHARTERING-CONSORTIA or JV(JOINT VENTURE)

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διαχωρίσουμε τα alliances με πρώιμες μορφές συνεργασίας όπως το slot chartering και τις κοινοπραξίες (γνωστές και ως consortia) .

Σε τι διαφοροποιούνται όμως αυτοί οι όροι ;;

Το *slot chartering* (συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση πλοίων) , επιτρέπει σε έναν liner operator να χρησιμοποιήσει μέρος της δυναμικότητας μεταφοράς του ανταγωνιστή, ενώ παραμένει εντελώς ανεξάρτητη, και είναι μια κοινοπραξία που περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη διαδρομή . Οι συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων συνεπάγονται ότι οι συνεργαζόμενες εταιρείες εργάζονται από κοινού για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση σε συγκεκριμένες εμπορικές διαδρομές, μοιραζόμενες τα πλοία τους και βελτιστοποιώντας τις ώρες αναχώρησης των πλοίων και την ανάθεση φορτωτικών στα πλοία. Οι μεταφορείς μοιράζονται τα κέρδη, το λειτουργικό κόστος και συνεργάζονται βάσει των πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους σχετικά με τη ζήτηση .

Από την άλλη τα *consortia* (συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση δικαιωμάτων) , αποτελούν στις τακτικές θαλάσσιες γραμμές ένα εξειδικευμένο και περίπλοκο τύπο κοινών επιχειρήσεων (joint venture) και υπάρχει μεγάλη ποικιλία συμφωνιών consortium , που δρουν υπό διαφορετικές περιστάσεις ανάλογα με τον εφαρμοζόμενο κανονισμό . Για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης δικαιωμάτων απαιτείται μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό μεταφορικής ικανότητας πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα . Οι συγκεκριμένες συμφωνίες ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου οι συνεταιρικές επιχειρήσεις ακολουθούν ίδιες διαδρομές , αλλά με διαφορετικά χρονοδιαγράμματα αναχωρήσεων .

Συμμαχίες που δεν συνεπάγονται τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ναυτιλιακών εταιρειών , συνήθως θεωρείται ότι είναι κοινοπραξίες . Οι κοινοπραξίες δεν παρέχουν κατ 'ανάγκη σε όλο τον κόσμο υπηρεσίες .Με λίγα λόγια η κοινοπραξία είναι μια οικονομική οντότητα που ελέγχει το management των πλοίων και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τεχνικά , λειτουργικά και εμπορικά θέματα των μελών , χωρίς όμως η ιδιοκτησία των πλοίων να φεύγει από την κυριότητα των επιμέρους εταιρειών.

Πρόκειται λοιπόν για συμφωνίες συνεκμετάλλευσης γραμμών μεταξύ Ν.Ε. βάσει τεχνικών, λειτουργικών και εμπορικών διακανονισμών που συμβάλλουν στην εξεύρεση των απαραίτητων πόρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και την προώθηση της τεχνικής και οικονομικής προόδου . Η νομιμοποίηση των συμφωνιών αυτών αποτελεί μέτρο που συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της κοινοτικής ναυτιλίας .

Οι χρήστες των ναυτιλιακών υπηρεσιών που προσφέρουν τα consortia μπορούν να αποκομίσουν μέρος του οφέλους που προκύπτει από τη βελτίωση της παραγωγικότητας και των υπηρεσιών, χάρη κυρίως στην πραγματοποίηση τακτικών δρομολογίων, στη μείωση του κόστους που απορρέει από τα υψηλότερα επίπεδα εκμετάλλευσης της χωρητικότητας και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προκύπτει από τη βελτίωση των σκαφών και του εξοπλισμού .

Κλείνοντας λοιπόν αυτή την –αναγκαία προς αποφυγήν παρερμηνειών- παρένθεση , μπορούμε να συνεχίσουμε επιδιώκοντας να δούμε ποιο είναι το κίνητρο που οδηγεί τις εταιρείες σε στρατηγικές συμμαχίες , τι οφέλη αποκομίζουν τόσο από οικονομικής πλευράς (που ασφαλώς είναι και το ζητούμενο) όσο όμως και από άποψη πρεστίτζ , διαφήμισης και εικόνας προς τους πελάτες τους και ασφαλώς τι είναι πρόθυμες να θυσιάσουν και τι να καρπωθούν από μια τέτοια ενέργεια προκειμένου για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος .

5.2 ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν εδραιωθεί για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη σταθεροποίηση των συνθηκών που επηρεάζουν την πηγή των εσόδων . Η ανταγωνιστικότητα των μεταφορέων τακτικών γραμμών μπορεί να βελτιωθεί δια της κοινής εκμετάλλευσης των μέσων, ώστε να μειωθεί το κόστος και να επανέλθει η ανταγωνιστική θέση των μεταφορέων μέσω της διαφοροποίησης προϊόντων και της γεωγραφικής διαφοροποίησης .

Οι παράγοντες εκείνοι που δύναται να σταθεροποιηθούν έναντι ισχυρών διακυμάνσεων και να παρακινήσουν για τη δημιουργία συμμαχιών στο τομέα της ναυτιλίας ποικίλουν και είναι πολυπληθείς .

Η προσπάθεια αρχικά έγκειται στην εδραίωση της κυριαρχίας τους στην αγορά , ώστε να αυξήσουν τα κέρδη τους . Αυτό περιλαμβάνει πιο συχνές και ευρύτερες υπηρεσίες μεταφορών με φυσικό επακόλουθο τη δυνατότητα της μείωσης των ατομικών

εμπορικών ανισορροπιών. Οι εν λόγω προσφερόμενες υπηρεσίες βελτιώνονται χάρη στην 1) αύξηση της συχνότητας του απόπλου , 2) τη διεύρυνση του γεωγραφικού φάσματος και 3) την ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας διευκολύνοντας ενδεχόμενα πλάνα διαφοροποίησης .

Αύξηση συχνότητας του απόπλου . Για την ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης των αποθεμάτων των φορτωτών έχει χρησιμοποιηθεί το σύστημα διαχείρισης JIT (Just-In-Time) . Η ιδέα στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος βρίσκεται στο γεγονός ότι προσφέρονται έγκυρες και συχνότερες υπηρεσίες μεταφοράς . Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών μπορούν να ανταποκριθούν στη ζήτηση της υπηρεσίας αυξάνοντας τη συχνότητα των υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που προσφέρουν μέσω λειτουργικών συμμαχιών. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί σε τούτο το σημείο η συνεργασία της MOL με την K-LINE το 1992 και συγκεκριμένα στο εμπόριο της Άπω Ανατολής –Βόρειας Αμερικής . Οι δύο μεταφορείς κατάφεραν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών τους από δύο σε τέσσερις φορές την εβδομάδα και εκεί που προσέφεραν μεταφορική ικανότητα 2.400τεu ανά απόπλου για δύο απόπλους εβδομαδιαίως , έπειτα από την έναρξη της συνεργασίας τους προσέφεραν 1.200τεu ανά απόπλου για τέσσερις απόπλους εβδομαδιαίως . Δηλαδή κατάφεραν αφενός να εκτελούν περισσότερους απόπλους και αφετέρου να πληρώσουν μικρότερη μεταφορική ικανότητα ανά απόπλου .

Διεύρυνση του γεωγραφικού φάσματος . Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών δύνανται, με τη βοήθεια ενός απλού προγράμματος ανταλλαγής χώρου, να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές. Οι λειτουργικές συμμαχίες επιτρέπουν στους μεταφορείς τακτικών γραμμών να επωφεληθούν από τη δύναμη που έχει ο συνεταιρός τους στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης αγοράς ή να αποκτήσουν πρόσβαση στο δίκτυο υπηρεσιών του συνεταιίρου τους. Καθώς οι πελάτες των μεταφορέων συνεχώς ερευνούσαν την παγκόσμια αγορά για φθηνότερα υλικά, φθηνότερο κόστος εργασίας και νέες αγορές καταναλωτών, την ίδια πορεία ακολουθούσαν και οι μεταφορείς τακτικών γραμμών. Η δυνατότητα πώλησης μιας παγκόσμιας υπηρεσίας μεταφορών δημιούργησε έναν τρόπο διαφοροποίησης του προϊόντος των μεταφορέων και συνέβαλε στη βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Οι λειτουργικές συμμαχίες διευκολύνουν τον συγκεκριμένο στόχο .

Εν παραδείγματι , η APL, η οποία το 1994 ανακοίνωσε ότι επρόκειτο να επιχειρήσει να συνεργαστεί με τον συνεταιρό της στη διαδρομή της Άπω Ανατολής – Βόρειας Αμερικής, την OOCL, ώστε να λειτουργήσουν από κοινού μια υπηρεσία τακτικής γραμμής θαλάσσιων μεταφορών στο εμπόριο Άπω Ανατολής – Ευρώπης έως το 1996. Με αυτόν τον τρόπο, η APL μπόρεσε να επωφεληθεί από τη μακρά εμπειρία της OOCL στο εμπόριο Άπω Ανατολής – Ευρώπης και να κάνει την είσοδό της σε μια νέα αγορά απολαμβάνοντας τα αδιαμφισβήτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από μία τέτοια συνεργασία .

Ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας . Ένας μεταφορέας στη liner , που έρχεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας σε κάποια από τα προκαθορισμένα δρομολόγια του εξαιτίας επανακαθορισμού της αποστολής της επιχείρησης με στόχο τη μείωση της βαρύτητας που δίνεται σε κάποια από τις εμπορικές διαδρομές , είναι πιθανό για την επίτευξη της ανακατανομής αυτής

της extra μεταφορικής ικανότητας να προβεί σε σύναψη συνεργασίας-συμμαχίας με ένα άλλο μεταφορέα κάποιας άλλης εμπορικής διαδρομής που αντιμετωπίζει παρεμφερή προβλήματα . Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή μεταφορικής ικανότητας μεταξύ των μεταφορέων καθώς επίσης και με την αναδιαμόρφωση των υπηρεσιών τακτικών γραμμών που προσφέρουν .Αυτό φαίνεται πως υπήρξε και το κίνητρο για τη συνεργασία της Harag Lloyd με τις NOL και NYK που έχει τις ρίζες της στο μακρινό 1993 . Η Harag Lloyd ,που είχε έντονη υπερατλαντική δράση διαθέτοντας 5 πλοία , κλήθηκε να χρησιμοποιήσει ακόμα ένα πλοίο στα πλαίσια της συμμαχίας της με τις NOL & NYK .Με αυτό τον τρόπο μείωσε την εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητα για το υπερατλαντικό εμπόριο αλλά συνάμα άνοιξε νέους υπερειρηνικούς ορίζοντες καλύπτοντας τις εμπορικές διαδρομές Άπω Ανατολής – Βορείου Αμερικής και Βορείου Αμερικής –Ευρώπης .

Επίσης ένας λόγος ακόμα είναι η μείωση του ανά μονάδα κόστους με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας και επίτευξης οικονομιών κλίμακας .Οι οικονομίες κλίμακας είναι ένα προφανές όφελος των συνεταιρικών επιχειρήσεων. Οι μεταφορείς που μοιράζονται χώρο στα πλοία τους έχουν την ευκαιρία να λειτουργούν μεγαλύτερα πλοία, καθώς τα πλοία τους πρέπει πλέον να φροντίζουν να ικανοποιούν μεγαλύτερο όγκο .

* Παρόλα αυτά, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα μεγαλύτερα πλοία, έχοντας μεγαλύτερο συνολικό μήκος, συνήθως επιτρέπουν μεγαλύτερη πυκνότητα γερανών (αριθμό γερανών ανά μήκος πλοίου) με αποτέλεσμα να επιτρέπονται περισσότερες μετακινήσεις εμπορευματοκιβωτίων ανά ημέρα και διάχυση των επιπτώσεων των αρνητικών οικονομιών μεγέθους.

Μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της από τη μείωση του κόστους ή την αύξηση του εισοδήματος. Συμμαχίες ,συγχωνεύσεις καθώς και εξαγορές και η χρήση μεγαλύτερων πλοίων μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη τόσο οικονομιών κλίμακας όσο και μεγαλύτερης ισχύος στην αγορά αυξάνοντας κατ' αυτό τον τρόπο το εισόδημα .

Η μείωση του ρίσκου και της έκθεσης στο κίνδυνο είναι παρεπόμενο μιας τέτοιας συνεργασίας . Έχοντας την ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν σε περισσότερους εμπορικούς δρόμους με διαφορετικά πλοία και σε διαφορετικά λιμάνια , μπορούν μέσα από το διαφοροποιημένο «περιουσιακό τους χαρτοφυλάκιο» να ισοσταθμίσουν ένα ενδεχόμενο μειωμένο freight rate μιας αγοράς , με ένα αντίστοιχο υψηλό μιας άλλης αγοράς και αυτή η ευελιξία είναι ένα προνόμιο που χαρίζεται μόνο σε εταιρείες που προέβησαν σε alliances .

Τα κίνητρα αυτά κάθε άλλο παρά νέα είναι . Είχαν κάνει την εμφάνιση τους και τις προηγούμενες δεκαετίες απλά η τρέχουσα διαδικασία συγκέντρωσης είναι ισχυρότερη από ποτέ . Η τεχνολογική πρόοδος στον τομέα των μεταφορών , των τηλεπικοινωνιών και η χρήση H/Y , έχουν κάνει ευκολότερη τη ζωή των liner operators για την ενσωμάτωση νέων λειτουργιών , διαχείριση , επισκευή και αξιοποίηση των πλοίων , τροφοδοσία και επικοινωνία τόσο με την ενδοχώρα όσο και με τον υπόλοιπο κόσμο .

Τα μέλη της συμμαχίας πρέπει να διατηρούν την εταιρική τους ταυτότητα για να διασφαλίζουν τη θέση τους σε περίπτωση που αυτή η σχέση χρειαστεί να αναθεωρηθεί και να αντιστραφεί . Βέβαια αυτή η πιθανή αντιστρεψιμότητα , έρχεται σε αντίθεση με την επιθυμία μιας υγιούς και μακράς διάρκειας σχέσης που παρέχει στους συνεργάτες τη δυνατότητα όχι μόνο ανταλλαγής περιουσιακών στοιχείων , αλλά από κοινού εμπορικούς και οικονομικούς στόχους .

Άλλωστε χωρίς πραγματική συνεργασία , με τη διαφορετικότητα των γλωσσών, της κουλτούρας , της νοοτροπίας και των διαφορετικών στρατηγικών σχεδίων που διέπουν κάθε μία εταιρεία μεμονωμένα , είναι μαθηματικά βέβαιο πως θα οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις και ρίζεις που δύσκολα γεφυρώνονται .

Από την άλλη υπάρχει και η άποψη πως η συμβατότητα των συμφερόντων μεταξύ των μελών της συμμαχίας δεν είναι απαραίτητο να είναι πλήρης . Οι εμπειρίες των βιομηχανικών συμμαχιών έχουν αναδείξει ότι οι πιο επιτυχημένες alliances , είναι εκείνες όπου οι εταίροι έχουν να αντισταθμίσουν και να εξουδετερώσουν μια σειρά από ανισορροπίες (δρομολόγια , πλοία , εξοπλισμό) .

5.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών περιλαμβάνουν τον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη οικονομικών κλίμακας, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου και δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων .

Σύμφωνα με τον Porter (1985) , ο οποίος εισήγαγε το μοντέλο των 5 δυνάμεων (βλ. διάγραμμα) καθώς και την αλυσίδα αξιών, η οποία διακρίνει τις στρατηγικές συνεργασίες βάσει του είδους των μέσων που συνεισφέρουν τα μέλη .

Η έννοια της αλυσίδας αξιών κατηγοριοποιεί τις συμμαχίες βάσει του είδους των μέσων που προσφέρουν οι συνέταιροι. Τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να συνεισφέρουν παρόμοια μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, να οργανώσουν ορθολογικά τη μεταφορική ικανότητα ή να μοιραστούν τους κινδύνους. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να προσφέρουν συμπληρωματικά μέσα προκειμένου να ενισχύσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους και να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα .

Γραφική Αναπαράσταση των 5 δυνάμεων του Porter:



Μια εταιρεία , όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες:

1. Υποκατάστατα προϊόντα.
2. Απειλή από νεοεισερχόμενους.
3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.
4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Δεν απαιτείται επί του παρόντος καμία περαιτέρω ανάλυση του υποδείγματος .Απλά η αναφορά στην ανάλυση του κλάδου βάσει του μοντέλου πέντε δυνάμεων του Porter, κατέδειξε ότι τα εμπόδια εισόδου σε μία νέα γραμμή για έναν εδραιωμένο

μεταφορέα που δραστηριοποιείται σε κάποια άλλη γραμμή είναι μικρά και ένας τρόπος διείσδυσης είναι η δημιουργία συμμαχίας με κάποιον εδραιωμένο ανταγωνιστή στη συγκεκριμένη γραμμή. Αποσκοπεί κοινώς στο να αναδείξει πως το επίπεδο του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας του κλάδου των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (liner shipping) σαν σύνολο, συχνά καθοδηγεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας . Με τον τρόπο αυτό ο νεοεισερχόμενος επεκτείνει τις δραστηριότητες του ενώ παράλληλα ο υφιστάμενος μεταφορέας “περιορίζει” τον καινούριο “εισβολέα” παραχωρώντας του ένα συγκεκριμένο κομμάτι της πίτας .

Οι εν λόγω στόχοι λοιπόν , για να συνεχίσουμε από εκεί που ξεκινήσαμε , ενέτειναν την ανάγκη της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών . Θα μπορούσε κάλλιστα κάποιος να οικειοποιηθεί την άποψη πως η εισχώρηση σε μία στρατηγική συμμαχία , η εφαρμογή περαιτέρω στρατηγικών (εξαγορές και συγχωνεύσεις) καθώς και η αποχώρηση από αυτές γίνονται προς τέρψιν ορισμένων εταιρικών στόχων . Γι’ αυτό το λόγο έχει αποδοθεί από πολλούς η εικόνα πως η δημιουργία καθολικών στρατηγικών συμμαχιών στη liner ναυτιλία έχει τις ρίζες της στην επιθυμία επίτευξης μιας σειράς από διάφορους επιμέρους στόχους .

Σε αυτούς τους στόχους συμπεριλαμβάνονται οικονομικοί στόχοι όπως μείωση του κόστους και οικονομίες κλίμακας , χρηματοοικονομικοί στόχοι μεταξύ των οποίων

μεγιστοποίηση του κέρδους , καταμερισμός κεφαλαιακών επενδύσεων , αύξηση του πλούτου των μετόχων και μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου , στρατηγικοί στόχοι αναλογιζόμενοι το ευρύ γεωγραφικό φάσμα που επιθυμούν να ανοίξουν τους ορίζοντες τους και να δραστηριοποιηθούν προκειμένου για την αύξηση της αγοραστικής τους δύναμης , στόχοι μάρκετινγκ για την βελτιωμένη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, π.χ. μεγαλύτερη συχνότητα, ευελιξία, αξιοπιστία, διεύρυνση δικτύου – δηλ. αύξηση των διαδρομών και των προορισμών και λειτουργικοί στόχοι για την αύξηση της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον προγραμματισμό και συντονισμό των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα .

Στην αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καμία επιχείρηση δε μπορεί να αυτοαποκαλεστεί αυτάρκης από μόνη της , αλλά εξαρτάται άμεσα από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου με τις οποίες συνάπτει όλο και συχνότερα νέες συμμαχίες για να εξασφαλίσει σταθερότητα και την ίδια την παρουσία της στον κλάδο .

Η δύναμη στην αγορά έχει να κάνει με τη δυνατότητα των εταιρειών να εξασφαλίζουν ισχυρότερες θέσεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα .

Ο Shepherd (1970) προσδιόρισε τη δύναμη στην αγορά ως «τη δυνατότητα ενός μέλους ή μιας ομάδας μελών της αγοράς να επηρεάζουν την τιμή, την ποιότητα και τη φύση των προϊόντων της αγοράς». Η δύναμη στην αγορά πηγάζει από τη διαφοροποίηση προϊόντων, την επιβολή περιορισμών όσον αφορά την είσοδο στην αγορά και το μερίδιο της αγοράς. Η θεωρία της δύναμης στην αγορά χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρόθεσης των οργανισμών που επεδίωξαν να εφαρμόσουν στρατηγικές συνεργασίας .

Δημιουργούνται δύο ειδών συνασπισμοί :

- Οι επιθετικοί συνασπισμοί δημιουργούνται με στόχο την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την ενίσχυση της θέσης των συνεταιίρων, ελαττώνοντας το μερίδιο της αγοράς των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή αυξάνοντας το κόστος παραγωγής και/ή διανομής τους.
- Οι αμυντικοί συνασπισμοί (συνήθως προτιμώνται από λιγότερο ισχυρές εταιρείες) δημιουργούνται προκειμένου να θεσπιστούν κάποια όρια όσον αφορά την είσοδο στις αγορές, τα οποία έχουν στόχο να διασφαλίσουν τη θέση των συνεταιίρων και να προσφέρουν σταθερότητα στον κλάδο ώστε να υπάρξει αύξηση κερδών .

5.4 ΕΙΔΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών μπορούν να πάρουν πλήθος μορφών . Στο πεδίο μας , εμείς θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε τις σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες εξ' αυτών που καλούνται στρατηγικές ή καθολικές συμμαχίες (strategic alliances) .

Αυτό λοιπόν το είδος των συμμαχιών είναι το πιο πρόσφατο έχοντας κάνει την εμφάνιση του στα τέλη της δεκαετίας του 1990 , και πιο έντονα στις αρχές της νέας χιλιετίας . Στόχος , το δίχως άλλο , η καθιέρωση μιας αγαστής συνεργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων μελών σε παγκόσμια κλίμακα . Οι εν λόγω συμφωνίες προέβλεπαν τη συνεργασία των θαλάσσιων μεταφορέων σε κάποιες από τις βασικότερες εμπορικές διαδρομές (π.χ Ασία-Ευρώπη , Ευρώπη-Αμερική , Ασία – Αμερική) .

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποβλέπουν στη συνεργασία μεταξύ των μελών με στόχο την εκμετάλλευση και αξιοποίηση των πλοίων σε προκαθορισμένες διαδρομές , τη χρησιμοποίηση κοινών τερματικών στα λιμάνια και το συντονισμό των εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο . Πρόκειται συνήθως για πενταετείς συμβάσεις με ορτίση ανανέωσης αλλά και πρόβλεψη σχετικά με πιθανή αποχώρηση ενός ή περισσότερων μελών , ενώ υπόκεινται σε περιορισμούς όσον αφορά στην εκμετάλλευση μεταφορέων εκτός της συμμαχίας . Οι στρατηγικές συμμαχίες αποσκοπούν στη πλήρη ενσωμάτωση των υπηρεσιακών δυνατοτήτων των επιμέρους μελών σε ένα ενιαίο σύνολο .

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να διακριθούν σε **τρεις** διαφορετικές κατηγορίες :

- ❖ Λειτουργικές συμμαχίες
- ❖ Συμμαχίες τιμολόγησης και
- ❖ Συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης

Λειτουργικές συμμαχίες : Στην κυριότερη μορφή συνεργασίας που υπάρχει σήμερα , τις *operational alliances* , δύο ή περισσότερες εταιρείες συνεργάζονται είτε εκμεταλλευόμενοι από κοινού τα πλοία τους ,ανταλλάσσοντας ή ναυλώνοντας τα ,είτε εκμεταλλευόμενοι από κοινού το διαθέσιμο χώρο των πλοίων . Τέτοιες συνεργασίες γίνονται έτσι ώστε οι εταιρείες να βελτιώσουν τη συχνότητα παροχής των υπηρεσιών τους αλλά και να μειώσουν το κόστος κεφαλαίου τους. Οι εταιρείες προτιμούν τις *operational alliances* λόγω της δυνατότητας που τους παρέχουν να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών χωρίς την χρησιμοποίηση περισσότερων υλικών πόρων . Πρωταρχικός στόχος των εταιρειών είναι, μέσω των συγκεκριμένων συμμαχιών, να βελτιώσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους . Οι συμμαχίες αυτές δημιουργούν τις καλύτερες συνθήκες για περαιτέρω συνεργασία των εταιρειών και σε άλλους τομείς όπως είναι το marketing , οι χρηματοδοτήσεις αλλά και η λειτουργική διαχείριση των πλοίων καθιστώντας κατ' αυτό τον τρόπο διαχειρίσιμο τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό των συμμαχιών . Οι μεταφορείς που συμμετέχουν στις λειτουργικές συμμαχίες δεν χρειάζεται απαραίτητως να συμφωνήσουν σε κάποιον κοινό στόχο για τη συνεργασία τους. Στην πραγματικότητα, κάθε μέλος δύναται να εξυπηρετεί τους δικούς του μακροπρόθεσμους στόχους .

Οι λειτουργικές συμμαχίες αποτελούν το δημοφιλέστερο είδος στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών . Με τη σειρά τους λοιπόν αυτές διακρίνονται σε **τέσσερα** επίπεδα συνεργασίας : Α. Συνεργασία στο Μάρκετινγκ (joint marketing) , Β. Συνεκμετάλλευση πλοίων (vessel pooling) , Γ. Συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων (monetary pooling) και Δ. Συντονισμός προγράμματος ναυσιπλοΐας (sailing schedule coordination) . Ανάλογα με το επίπεδο συνεργασίας των μελών, οι λειτουργικές συμμαχίες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους, συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης πλοίων , συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και συμφωνίες αγοράς χώρου .

Συμμαχίες τιμολόγησης : Αντιθέτως με τις λειτουργικές συμμαχίες , οι *Pricing alliances* δημιουργούνται από επιχειρήσεις με κοινό προσανατολισμό και στόχο . Οι εταιρίες μεταφορών προσπαθούν να επιτύχουν σταθερότητα στον εμπορικό τομέα μέσω της διαχείρισης του ανταγωνισμού εντός της συμμαχίας. Τέτοιες συμμαχίες συνήθως υπάρχουν μεταξύ μεγάλων εταιρειών οι οποίες κατέχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς και οι οποίες θέλουν να ελέγξουν το ύψος των ναύλων (στόχος να κρατήσουν τις τιμές των ναύλων σε υψηλά επίπεδα), αλλά και την κίνηση της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο οι εταιρείες που συμμετέχουν σε Pricing alliances να θέλουν να ελέγξουν το σύνολο της χωρητικότητας που προσφέρεται μέσα στη συμμαχία έτσι ώστε να αποφύγουν μια πιθανή κατάσταση πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας . Στα πλαίσια ορισμένων εκ των τεχνικών που εφαρμόζουν για τη διαχείριση του εσωτερικού ανταγωνισμού, καλούν τα μέλη-μεταφορείς να συνεκμεταλλευτούν τα έσοδα ή τα κέρδη τους ή να αναλάβουν καθορισμένα μερίδια της αγοράς .

Συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης : Ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι – επίσης – αυξημένες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών ανάγκασαν τις ναυτιλιακές εταιρίες να κάνουν «το βήμα παραπέρα» και να διευρύνουν το φάσμα των μέχρι πρότινος παρεχόμενων υπηρεσιών . Σε αντίθεση με τους παλαιότερους θαλάσσιους μεταφορείς που αρέσκονταν μόνο κατά κύριο λόγο στο κομμάτι της αλυσίδας μεταφοράς προϊόντων port-to-port , σήμερα χρησιμοποιείται όλο το εύρος της μεταφορικής αλυσίδας . Οι liner carriers εμπλέκονται πλέον πιο πολύ σε δραστηριότητες στην ξηρά δημιουργώντας τέτοιες συμμαχίες , ώστε να μπορούν να μειώσουν τα κόστη αλλά και το ρίσκο εισόδου σ' αυτό το νέο τμήμα της αγοράς .

Υπάρχουν τρεις τύποι *logistical Alliances* (όπως είναι γνωστό το συγκεκριμένο είδος συμμαχίας) οι οποίοι είναι : a) Container Sharing , b) Chassis Pool και τα c) Information systems. Παρόλο που οι logistical alliances ήταν αρχικά λιγότερο διαδεδομένες από τις operational και τις pricing alliances με την πάροδο των χρόνων δημιουργούνται όλο και περισσότερες, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο και αναζητούν πιο αποδοτικούς τρόπους να μειώσουν τα κόστη και τα ρίσκα που παίρνουν.

5.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ALLIANCES IN CONTAINER LINER SHIPPING

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τα οποία απολαμβάνει ή κατά αντιστοιχία αντιμετωπίζει μία ναυτιλιακή εταιρεία που επιλέγει να προχωρήσει και να προσχωρήσει σε μία στρατηγική συμμαχία .

Μέσω των alliances , οι εταιρίες μοιράζονται και μειώνουν το κόστος κεφαλαίου με παράλληλη δυνατότητα να εισέλθουν σε νέες αγορές και να επενδύσουν . Αυτή η μείωση του κόστους στα λιμάνια , θα επιφέρει και αύξηση της κερδοφορίας ευθυγραμμισμένη με τον εξίσου υψηλό ρυθμό ανόδου του παγκόσμιου εμπορίου . Όπως έχει ήδη επισημανθεί , η συμμετοχή σε ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών σε συμμαχίες μπορεί να αποφέρει τόσο οικονομίες κλίμακας (καύσιμα) , όσο και οικονομίες φάσματος (περισσότερες συνδέσεις στα λιμάνια – hubs) , συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη μείωση του κόστους συνολικά .

Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ακόμα ένα τεράστιο credit που πιστώνεται σε μια επιτυχή στρατηγική συμμαχία . Με τις συμμαχίες μειώνονται οι χρόνοι αναμονής για τους πελάτες , η πιστότητα και η συχνότητα των δρομολογίων είναι σαφώς καλύτερη και οδηγούν στον καλύτερο προγραμματισμό των δρομολογίων .

Επιπρόσθετα η αύξηση των προορισμών , βελτιώνει περαιτέρω την εικόνα μιας εταιρείας στα μάτια και στην αντίληψη του καταναλωτή και της προσδίδει ακόμα μεγαλύτερη αίγλη και κύρος συμπαρασύροντας το πρωταρχικό μέλημα που δεν είναι άλλο από τη βελτίωση της ποιότητας της .

Τέτοιες συμμαχίες δημιουργούν νέες καινοτομίες , τονώνουν την αγορά και δημιουργούν ελκυστικότητα σε υποψήφιους πελάτες αυξάνοντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα . Διατηρώντας μάλιστα εκείνο το προφίλ που θα πιστοποιεί την αгаστή συνεργασία , χωρίς συμπεριφοριστικά προβλήματα και με το διοικητικό τους κορμό και τη δομή απολύτως εναρμονισμένα , πρέπει κάθε στιγμή να επιδεικνύει ένα «υγιές πρόσωπο» προς τους πελάτες της . Αυτός ο **διττός** ρόλος που έρχεται μέσα από τις δύο παραμέτρους που αναφέραμε (structure , behavior) , αποτελεί και τροχοπέδη στη εξέλιξη της και την περαιτέρω βελτιστοποίηση απόδοσης των γραμμών της .

Από την άλλη υπάρχει και η άποψη που αντικρούει , αντιμάχεται τα ευεργετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Alliances .

Από κάποιες πηγές υποστηρίζεται πως η τρέχουσα δομή τους μπορεί να αποδειχθεί εγγενώς ανεπαρκής να αποκαταστήσει ένα επιθυμητό επίπεδο σταθερότητας . Η αυξημένη οργανωτική πολυπλοκότητα και το management ενός τέτοιου εγχειρήματος έχει υψηλό κόστος διατήρησης ,παράγοντας που εύκολα μπορεί να οδηγήσει σε αστάθεια .

Επίσης η καθιέρωση μίας κάποιας μορφής ανταγωνισμού εντός των τειχών της συμμαχίας είναι δυνατόν να προκαλέσει σύγκρουση συμφερόντων που πιθανώς να υπονομεύσει το επίπεδο εμπιστοσύνης , άρα και βιωσιμότητας μεταξύ των

συνεργαζόμενων εταιριών .

Η ενδεχόμενη απώλεια της ταυτότητας κάθε επιχείρησης που λαμβάνει μέρος σε μία τέτοια στρατηγική συμμαχία είναι ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχία . Κάθε εταιρία έχει δομήσει τα χαρακτηριστικά της και τα ατού της κατά τέτοιο τρόπο που τη διαφοροποιούν από τις ανταγωνίστριες εταιρίες και την κάνουν αναγνωρίσιμη γι ‘ αυτό που είναι και προσφέρει . Άρα είναι εκ των ουκ άνευ η αναγκαιότητα να μην υπάρχει αποδόμηση των γνωρισμάτων της όταν προβαίνει σε μορφές συνεργασίας τύπου alliances . Για παράδειγμα έχει πολλές φορές παρατηρηθεί το φαινόμενο η φήμη μιας εταιρείας στην αγορά να έχει επηρεαστεί αρνητικά λόγω της συνεργασίας με συνεταίρο με κακή ή καθόλου φήμη .

Να αναφέρουμε , τέλος , ότι η ανισορροπία στα οφέλη που δύναται να αποκομίσει κάθε εταιρία είναι συνέπεια μίας τέτοιας σύμπραξης . Η αδυναμία συνεργασίας λόγω ασυμβατότητας των συνεταίρων και η αναποτελεσματική διαδικασία στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιριών αναδεικνύονται επίσης σε περιορισμούς που εμποδίζουν ή ακυρώνουν την επικοινωνία τους .

Φθάνουμε αισίως στο σημείο όπου θα αναλύσουμε τις κυριότερες και μεγαλύτερες συμμαχίες που έχουν διαμορφωθεί έως σήμερα στο παγκόσμιο ναυτιλιακό σκηνικό .

Σκοπός δεν είναι άλλος από το να σχηματίσουμε ,στο βαθμό που θα καταστεί δυνατό, μια εικόνα και μια άποψη που να μας επιτρέπει βάσει των αριθμών και των αποτελεσμάτων και κατόπιν βάσει της κρίσης μας να διαπιστώσουμε , αν αυτές οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν αποφέρει καρπούς και αν έχουν ανταποκριθεί στις προσδοκίες τόσο των μελών όσο και των πελατών –καταναλωτών τους .

*Γιατί επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της ,είναι εκείνη που **προτίστως** σέβεται τον πελάτη της .*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε εταιρεία προτού φτάσει σε κάποια απόφαση περί συνεργασιών , είθισται να αναλύει κάθε εκδοχή που είναι δυνατό να επιφέρει μια τέτοια decision making κίνηση.

Η στρατηγική ανάπτυξης της έχει σαν βάση ένα ενδεδειγμένο S.W.O.T analysis ,όπου σταθμίζουν τα δεδομένα της δικής τους εταιρείας με αυτά των υποψήφιων συνεργατών . Καθ’ αυτό τον τρόπο κρίνει και αξιολογεί τον κάθε εταίρο , έτσι συνεχίζει στο διαπραγματευτικό κομμάτι και εν συνέχεια στη λειτουργία της

συμμαχίας έως την απόφαση – αν υπάρξει τέτοια – της παύσεως της .

Ποιες όμως είναι εκείνες οι εταιρείες που έχουν προχωρήσει σήμερα και δραστηριοποιούνται στις στρατηγικές συμμαχίες ;;

Θα δούμε λοιπόν ευθύς αμέσως τις πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν για το σχηματισμό alliances που με τη σειρά τους επέφεραν σημαντικές συμφωνίες στις γραμμές Ευρώπης –Ασίας –Αμερικής .

6.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Μέσα στο ταχύτατα αναπτυσσόμενο , μεταβαλλόμενο , πολύπλοκο και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον της αγοράς στη ναυτιλία τακτικών γραμμών , ο αγώνας για την πλήρη ενσωμάτωση των νέων δεδομένων και ανταπόκρισης σε αυτά άρχισε να γίνεται σκληρός και συνάμα έντονος και ανταγωνιστικός .

Η στρατηγική των εταιρειών γραμμών έχει πλέον εστιάσει στη μείωση του μοναδιαίου κόστους μέσω του σχηματισμού συμμαχιών (alliances) , κοινοπραξιών (consortium) , συγχωνεύσεων και εξαγορών (mergers and acquisitions) και των οικονομικών κλίμακας που απορρέουν από αυτές . Αυτές είναι κατηγορίες στις οποίες αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο και δε χρήζει περαιτέρω αναφοράς .

Η τάση συμπύκνωσης των εταιρειών σε ολοένα και μεγαλύτερους οργανισμούς , μέσα από το σχηματισμό alliances , συντέμνει στη μείωση των υπέρογκων ποσών που απαιτούνταν για τις επενδύσεις κεφαλαίου των εταιρειών αυτών .

Κάτω λοιπόν , από τις εμπορικές πιέσεις για την επίτευξη χαμηλότερου κόστους και την παροχή συνδυασμένων και ευρύτερων δρομολογίων και υπηρεσιών εν γένει , πολλές από τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου liner , προχώρησαν στη δημιουργία συνεργασιών – κολοσσών από τα μέσα της δεκαετίας του 90' έως τις μέρες μας .

Αυτές τις συμμαχίες θα αναλύσουμε και θα εξετάσουμε ευθύς αμέσως . Στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να εντοπίσει τις γενικότερες τάσεις, τα χαρακτηριστικά, τις ομοιότητες και τις διαφορές στη μορφή των συμμαχιών, αλλά και μεταξύ των μελών που απαρτίζουν τις συμμαχίες .

6.2.1 Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ “GLOBAL ALLIANCE”

Από τις πρώτες συμμαχίες στο χώρο είναι η λεγόμενη Global Alliance με έτος ίδρυσης το 1994 και μέλη της αρχικά τις εταιρείες APL ,Nedlloyd ,OOCL , MOL και MISC .Στην εξέλιξη της και στην τωρινή της μορφή, σύνθεση και σύσταση είναι γνωστή και ως **New World Alliance** . Αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί «γερό χαρτί» στο χώρο των συμμαχιών της liner και περιλαμβάνει τις εταιρείες APL ,Hyundai Merchant Marine (HMM) και Mitsui OSK Lines (MOL) .

Η συμμαχία αυτή ξεχώρισε από την πρώτη στιγμή για τη σταθερότητα της και την ανεγάρδιαστη αρμονικότητα που διέκρινε τον τρόπο λειτουργίας της . Σκοπός της ήταν να μειωθεί το κόστος και να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας για την εξασφάλιση της επιβίωσης της μακροπρόθεσμα . Κυρίαρχο μέλος της συμμαχίας είναι η εταιρεία APL . Η εταιρεία APL έχει στην κατοχή της τη μερίδα του λέοντος με 73 πλοία και ακολουθούν οι εταιρείες MOL και HMM με 37 και 29 πλοία αντίστοιχα. Η συνολική μεταφορική ικανότητα ανέρχεται σε 1.161.468teu. Κυρίαρχη υπηρεσιακή διαδρομή όσον αφορά τη μεταφορική ικανότητα σε TEU είναι η διαδρομή Ευρώπης-Ασίας και οι περισσότερες εκ των υπηρεσιακών διαδρομών αντιστοιχούν στο υπέρ-ειρηνικό εμπόριο .

Η μέση διάρκεια του ταξιδιού της υπηρεσίας της εν λόγω συμμαχίας ανέρχεται σε 56,63 ημέρες* .Η σαφώς συντομότερης διάρκειας ολοκλήρωσης εντός ταξιδιού , προσφέρει περισσότερες υπερειρηνικές υπηρεσίες με λιγότερους λιμένες και λιγότερα χρησιμοποιούμενα πλοία . Οι υπηρεσίες αυτές (στην περιοχή του υπερειρηνικού) σαφώς κρίνονται πιο «εξειδικευμένες» από τις αντίστοιχες υπηρεσίες της γραμμής Ευρώπης-Ασίας που καλύπτουν μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα οι οποίες εν αντιθέσει εμφανίζουν περισσότερα χρησιμοποιούμενα πλοία , περισσότερους εμπλεκόμενους λιμένες και μέση διάρκεια ταξιδιών σαφώς μεγαλύτερη που αγγίζει τις 67 μέρες .

Πηγή: Photis M. Panayides,1, Robert Wiedmer (2011) : Strategic alliances in container linersshipping, Research in Transportation Economics, σύμφωνα με Midoro & Pitto (2000), Ferrari(2008), Slack et al. (2002) και τη βάση δεδομένων alphaliner.com, στις 28/06/2010 .

6.2.2 Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ “GRAND ALLIANCE”

Τα μέλη που την απαρτίζουν είναι η γερμανικής προελεύσεως Harag-Lloyd , η Ιαπωνική NYK , η Κινέζικη OOCL και η Μαλαισιανή εταιρία MISC .

Παρά τη διαφορετικότητα και τη διασπορά από άποψης εθνικότητας κάθε εμπλεκόμενης εταιρίας ,αυτό κάθε άλλο παρά επηρέασε την ανταγωνιστικότητα της , αφού κατείχε σχεδόν το 17% του συνόλου μεριδίου αγοράς και αποτελούσε την κύρια δύναμη ανταγωνισμού προς τις αντίστοιχες των NWA και CKYH .

Κυρίαρχη εταιρεία σε αυτή τη συμμαχία είναι με χαοτική διαφορά η Harag-Lloyd διαθέτοντας 87 πλοία , σε αντιδιαστολή με τις OOCL και NYK που προσφέρουν 39 και 37 πλοία αντίστοιχα. Η μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα εμφανίζεται στα δρομολόγια Ευρώπης –Ασίας και η οποία συγκεντρωτικά ανέρχεται σε 1.187.607teu.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία ,τα οποία είναι διαθέσιμα στη πηγή που αναφέραμε

παραπάνω , σε επίπεδο εταιρικό (μέσος όρος ηλικίας των πλοίων , χρησιμοποιούμενα πλοία και λιμένες προς χρήση καθώς και μεταφορική ικανότητα σε teu) οι δύο πρώτες συμμαχίες, εμφανίζουν πανομοιότυπα χαρακτηριστικά γνωρίσματα . Αυτό το γεγονός θα σηματοδοτήσει ,όπως θα δούμε εν συνεχεία , τη στρατηγική συνεργασία τους (G6) σε ορισμένα από τα ταξίδια τους, «γεννώντας» μια νέα συμμαχία στο χώρο των μεταφορών τακτικών γραμμών .

6.2.3 Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ CKYH

Άλλη μία σημαντική συμμαχία στο χώρο , είναι η **CKYH Alliance** , μέλη της οποίας είναι η COSCO , η K-LINE , η YANG MING και η HANJIN .Εδώ κυρίαρχο μέλος είναι η Hanjin με 60 πλοία και ακολουθεί κατά πόδας η COSCO παρέχοντας 48. Κατάφερε να διατηρήσει την ταυτότητα της αναλλοίωτη και να μείνει ανεπηρέαστη στο κύμα των αναδιοργανώσεων που επηρέασαν σε μέγιστο βαθμό τις υπόλοιπες μεγάλες συμμαχίες . Τα δρομολόγια που επιλέγει εκτείνονται στις γραμμές της Ασίας με την Ευρώπη και της Ασίας με τις ανατολικές ακτές της Αμερικής .

Διατηρεί συνεργασία με την Evergreen και αποτελεί ως επί το πλείστον όπως και οι προαναφερθείσες κατ' ευφημισμόν λειτουργική συμμαχία .

Η συμμαχία διαχειρίζεται οκτώ υπηρεσίες στη διαδρομή Ευρώπης-Ασίας, η οποία έχει τη μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα TEU και ακολουθείται από την περιοχή του υπερειρηνικού που εξυπηρετείται από 12 υπηρεσιακές διαδρομές. Η μεταφορική ικανότητα των πλοίων της φτάνει και ξεπερνά το 1.500.000teu και ο αριθμός των πλοίων της αγγίζει τα 400 .

Τα χαρακτηριστικά που προσφέρει η συμμαχία CKYH , διαφέρουν από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά που προσφέρουν οι συμμαχίες Grand Alliance (GA) και New World Alliance (NWA) . Η μέση διάρκεια ενός ταξιδιού είναι μικρότερη (κατά προσέγγιση 49 ημέρες) , ενώ οι ενδιαμέσοι χρησιμοποιούμενοι λιμένες είναι εμφανώς λιγότεροι (περίπου 10 έναντι 16 και 13 της GA και NWA αντίστοιχα) .

Η μέση ηλικία αφορά το χρονικό διάστημα (σε έτη) από την έναρξη μιας συμφωνίας ανάθεσης μεταφοράς φορτίων .

Ο χαμηλός μέσος όρος ηλικίας των πλοίων της CKYH για τις συμφωνίες ανάθεσης μεταφοράς του φορτίου έρχεται να αποτυπωθεί από μια σειρά παραγόντων. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι πως τα ταξίδια στις άλλες δύο συμμαχίες είναι τρόπον τινά ως ένα βαθμό καθιερωμένα . Επίσης η συμμαχία CKYH είναι ευπροσάρμοστη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και μπορεί να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές και στο τι προστάζουν ανά πάσα στιγμή οι αγορές . Έτσι μπορεί να εισάγει νέα ταξίδια και να αγνοεί εκείνα που δεν παρουσιάζουν ζήτηση . Ένας τελευταίος λόγος είναι ότι στη συμμαχία CKYH , οι συμφωνίες ρυθμίστηκαν απλά αργότερα .

Όσον αφορά τις συμφωνίες αξίζει να αναφέρουμε πως πιο ενεργές εμφανίζονται αυτές στις γραμμές Ευρώπης-Ασίας και του υπερείρηνικού . Κυρίαρχη ,ως προς την ποσότητα εξακολουθεί να παραμένει η διαδρομή του υπερείρηνικού αν και την τελευταία τριετία παρατηρείται μετατόπιση της μεταφορικής ικανότητας στη περιοχή Ευρώπης –Ασίας .

Κατόπιν της αναφοράς μας στις τρεις –κατεστημένα- μεγαλύτερες συμμαχίες των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών , μπορούμε να καταλήξουμε σε ακόμα κάποιες τάσεις και παρατηρήσεις .

Οι διαδρομές Ευρώπης-Ασίας και οι αντίστοιχες του υπερείρηνικού είναι οι πιο περιζήτητες και στις τρεις συμμαχίες . . Κατά το παρελθόν, οι στρατηγικές συμμαχίες περιελάμβαναν συμφωνίες εμπορικής συνεργασίας μεταξύ ανατολής και δύσης. Τα τελευταία δέκα χρόνια, οι κοινές δραστηριότητες έχουν επεκταθεί και συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες σε βορρά και νότο. Σε αυτά τα υπηρεσιακά δρομολόγια εμφανίζονται οι μεγαλύτερες αγορές και η μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα σε τευ .

Οι Παναγίδης και Wiedmer προέβησαν σε ορισμένες παρατηρήσεις ,που βασιζόντουσαν σε μία δεκαετή σειρά ανακοινώσεων (2000-2010) όλων ανεξαιρέτως των εταιρειών που συμμετέχουν στις τρεις μεγάλες συμμαχίες στο container liner shipping industry μέσω της βοήθειας ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων(alphaliner.com)*. Πρόεκυψε το συμπέρασμα πως τόσο οι θετικές ανακοινώσεις που είχαν να κάνουν με την αύξηση της μεταφορικής ικανότητας ή τη προσθήκη νέων υπηρεσιών όσο και οι αντίστοιχες αρνητικές , βρίσκονταν σε άμεση συνάρτηση με το γενικότερο κλίμα που επικρατούσε στο ναυτιλιακό αλλά και στον οικονομικό κύκλο καθώς και στην παγκόσμια οικονομία συνολικά .

Για του λόγου το αληθές το έτος 2008 που οριοθετεί ουσιαστικά την έναρξη της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης - παρατηρείται πως το σύνολο των ανακοινώσεων και των τριών συμμαχιών ήταν σε αρνητικό κλίμα. Αντίθετα πριν την κρίση υπήρχε ένα άνευ προηγουμένου υπεραισιόδοξο κλίμα που αποτυπωνόταν στην συντριπτικά και καθολικά θετικές ανακοινώσεις που εξηγούσε και την παγκόσμια άνθηση και την ανάπτυξη της οικονομίας και ως συνεπακόλουθο τα πιο εποικοδομητικά χρόνια για το κλάδο της ναυτιλίας.

Οι συμμαχίες New World Alliance και CKYH εμφανίζουν περισσότερες θετικές παρά αρνητικές ανακοινώσεις, ενώ η συμμαχία Grand Alliance φέρεται να έχει ίδια ποσοστά θετικών και αρνητικών ανακοινώσεων. Επίσης η συμμαχία Grand Alliance έχει επιδείξει την πιο σταθερή σύσταση ενώ οι υπόλοιπες 2 συμμαχίες έχουν υποστεί ουσιαστικές αλλαγές όσον αφορά τη σύνθεση των μελών τους. Όλες οι συμμαχίες ξέχωρα από τις οργανωσιακές αλλαγές στις οποίες προέβησαν, αύξησαν σημαντικά τον αριθμό των πλοίων τους καθώς και το σύνολο της μεταφορικής τους ικανότητας.

Μετά την αναφορά μας στις χετικές ανακοινώσεις των εταιρειών που λαμβάνουν μέρος στις στρατηγικές συμμαχίες προκύπτει προς κατά γεωγραφική περιοχή έχουν σημειωθεί ριζικές ανακατατάξεις κατά τη τελευταία δεκαετία. Από τη μια βλέπουμε τις συμμαχίες της GA και NWA να εμφανίζουν περισσότερες λειτουργικές αλλαγές στη περιοχή του Υπερείρηνικού, γεγονός που συνίσταται στις εξαιρετικά υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες που σημειώνονται και παρέχονται κατά τα χρόνια αυτά.

Από την άλλη μεριά η στρατηγική συμμαχία CKYH (την περίπτωση της οποίας θα παρουσιάσουμε παρακάτω) εμφανίζει μετατόπιση του ενδιαφέροντος και περισσότερες λειτουργικές αλλαγές στη γραμμή Ευρώπης - Ασίας σε σχέση με τις άλλες δύο συμμαχίες.

*Σημείωση: Οι πληροφορίες προέρχονται από τη βάση δεδομένων για υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων alphaliner.com (Αύγουστος, 2012).

Πηγή: Photis M. Panayides*, I Robert Wiedmer (2011) : Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics, σύμφωνα με τη βάση δεδομένων alphaliner.com, στις 28/06/2010.

6.2.3.1 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ CKYH



Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, την CKYH αποτελούν και συνθέτουν τέσσερις διαφορετικές εταιρείες μεταφορείς – κολοσσοί. Σε αυτές συγκαταλέγονται οι COSCO από την Κίνα, η K-LINE από την Ιαπωνία, η YANG MING από την Ταϊβάν και η Hanjin από την Νότια Κορέα. Αυτό το παν-ασιατικό σύμπλεγμα ξεκίνησε το 1996 μια

λειτουργική συμμαχία που αρχικά συνίστατο στην συνεργασία σε επίπεδο εκμετάλλευσης δικαιωμάτων καθώς και ανταλλαγή υπηρεσιών μεταξύ των COSCO, K-LINE και YANG MING. Με το πέρασμα του χρόνου και πριν διανύσουμε το νέο αιώνα προχώρησαν και στην από κοινού εκμετάλλευση των πλοίων. Η Hanjin, εισχώρησε στη συμμαχία μετά το 2000, και αφού πρώτα είχε ήδη συνεργασία με την Yang Ming όσον αφορά την από κοινού εκμετάλλευση δικαιωμάτων, η οποία συνίσταται στην απαίτηση μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό μεταφορικής ικανότητας πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα, εν προκειμένω στη γραμμή Ασία-Αμερική μέχρι και το 1991.

Τα 4 μέλη αναμφίβολα αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Ασιατικής ζώνης μεταφοράς φορτίου και συγκαταλέγονται στις 20 παγκόσμιες υπερδυνάμεις βάσει της μεταφορικής τους ικανότητας. Μετά τη συνένωση τους σε συμμαχία, παρατηρήθηκε έντονη άνοδος στα νούμερα και στα αποτελέσματά τους καθώς και επιτάχυνση της επέκτασής τους. Αύτη η επέκταση μπορεί να μην οφείλεται σε απόλυτο βαθμό στη δημιουργία συμμαχίας, γιατί συνέπεσε και σε μία εποχή που στην αγορά των containerships, επικρατούσε η τάση για απόκτηση πλοίων με μεγάλη μεταφορική ικανότητα. Δε μπορεί όμως να αγνοηθεί, πως είχε θετικό αντίκτυπο η εν λόγω συνεργασία αφού ενθάρρυνε τους μεταφορείς να αυξήσουν τη μεταφορική τους ικανότητα.

Στα πλαίσια της ανάγνωσης των κινήτρων που μπορούν να αναπτυχθούν εντός των

μελών μίας συμμαχίας , οι Hua-An Lu, James Cheng και Tai-Shen Lee πραγματοποίησαν έρευνα στα μέλη της CKYH για να στοιχειοθετήσουν τους λόγους που τους ώθησαν σε ένα τέτοιο εγχείρημα καθώς επίσης και τα τυχόν μειονεκτήματα που πηγάζουν και δύναται να ανακύπτουν.

Διαπιστώθηκε λοιπόν πως παράγοντες όπως η μεγιστοποίηση της λειτουργικής συνέργειας , η διευρυμένη κάλυψη υπηρεσιών και του ευρύτερου γεωγραφικού φάσματος , ο συχνότερος απόπλους που βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση , ο επιμερισμός του κινδύνου , η ταχύτερη είσοδος σε νέες εμπορικές διαδρομές και οι ταχύτερες υπηρεσίες παράδοσης , ο περιορισμός του εξωτερικού ανταγωνισμού , η απόκτηση των δεξιοτήτων ή της τεχνογνωσίας του κλάδου των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών , η αύξηση της κεφαλαιακής αξιοποίησης των πλοίων ,του εξοπλισμού εμπορευματοκιβωτίων και των εγκαταστάσεων τερματικού , μπορούν να συμβάλλουν στο ποσοστό που τους αναλογεί σε βασικούς λόγους σύναψης συμμαχίας .

Από την άλλη πλευρά δεν παραγνωρίζουν σε αυτή τους την έρευνα και τα πιθανά αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν από τα μέλη ,τα οποία και εξέφρασαν καταφανέστατες ανησυχίες για ενδεχόμενο ανταγωνισμό στους κόλπους των συνεργαζόμενων εταίρων, αδυναμία συνεργασίας λόγω διαφορετικότητας κουλτούρας , νοοτροπίας , στόχων, ιδεολογίας καθώς και ανησυχίες για ενδεχόμενες εξαγορές ή συγχωνεύσεις από τους συνεργαζόμενους εταίρους .

Καταλήγοντας σε ένα συμπέρασμα για αυτήν την έρευνα στα μέλη της συμμαχίας της CKYH , καταδεικνύεται πως η συμμετοχή σε λειτουργικές συμμαχίες επικεντρώνεται στην ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς ικανοποίηση της μεγάλης γκάμας πελατών ,παρέχοντας ποικίλες και διευρυμένες υπηρεσίες .Η συνεργασία αυτή δεν έχει ως αυτοσκοπό να κυριαρχήσει στα ναυλολόγια ή να προστατεύσει τον ανταγωνισμό από άλλα πλοία τακτικών γραμμών ή συμμαχίες .

Η έννοια και ο στόχος είναι βαθύτερος και αντλεί τις δυνάμεις του από κάποιες πιο εσωτερικές προσδοκίες των μελών αναφορικά με καθαυτή την ανάπτυξη και με την προώθησή τους σε ένα άλλο ανώτερο επίπεδο υπηρεσιών .

Κατά την ανάλυση των τριών μεγάλων συμμαχιών (NWA,GA,CKYH), καταδείχθηκε ότι τα χαρακτηριστικά τους (μέση διάρκεια ταξιδιού ,ενδιάμεσοι λιμένες,χρησιμοποιούμενα πλοία) ,προσομοιάζουν . Διαφάνηκε το γεγονός της μετατόπισης των συμφωνιών ανάθεσης μεταφοράς φορτίου στις διαδρομές της Ασίας-Ευρώπης και γενικά του υπερείρηνικού ,εν αντιθέσει με τις υπερατλαντικές υπηρεσίες που υπέστησαν τις λιγότερες αλλαγές δεδομένων των καθιερωμένων σχέσεων μεταξύ των δύο αγορών . Η εν λόγω παρατήρηση αντικατοπτρίζει τη δυναμική φύση των αναδυόμενων ασιατικών αγορών και τη στενή σχέση τους με την οικονομία της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής .

6.3 ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Στον απόηχο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε ,αλλά και πιο συγκεκριμένα λίγο μετά την περίοδο 2008-2010 που χαρακτηρίστηκε από την κατακόρυφη πτώση της παγκόσμιας ναυτιλίας, ήρθε συμπτωματικά και συγκυριακά στο φινάλε του –κατά γενική ομολογία- πολύ δύσκολου έτους 2011, να επιτευχθεί συμφωνία και να αναπτυχθεί συνεργασία μεταξύ δύο εκ των κορυφαίων μεταφορέων του κλάδου , της MSC και CMA-CGM , καθώς και τέλη Δεκεμβρίου του ίδιου έτους η New World Alliance και η World Alliance ένωσαν τις δυνάμεις τους σχηματίζοντας την επονομαζόμενη συμμαχία των 6 ή ως είθισται να αναφέρεται «G6 Alliance” .

6.3.1 ΣΥΜΜΑΧΙΑ MSC ΚΑΙ CMA-CGM

Η συνεργασία αποκαλύφθηκε τον Μάρτιο του 2011 , όταν η Mediterranean Shipping Co και η CMA-CGM ανακοίνωσαν τη δημιουργία λειτουργικής συμμαχίας μεταξύ τους ,που καθρέπτιζε τη μετατόπιση προς μία νέα γενιά ηγετών του κλάδου .

Οι εταιρείες αυτές κατέχουν τη δεύτερη και τρίτη θέση αντίστοιχα στο σύνολο του κλάδου τακτικών γραμμών θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων . Τη συμφωνία προώθησαν ο αντιπρόεδρος της MSC Diego Aronte και το εκτελεστικό όργανο της CMA-CGM , Rodolphe Saade .

Η αρχική ισχύς της συμφωνίας ήταν διετούς διάρκειας και θα ακολουθούσε πιστά όσα όριζαν οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί περί ανταγωνισμού . Τα δύο μέλη απάρτιζαν μία λειτουργική συμμαχία η οποία θα κάλυπτε ευρύτερους εμπορικούς δρόμους συμπεριλαμβανομένων των αγορών Ασίας-Νοτίου Αφρικής , Ασίας-Ευρώπης καθώς και δραστηριοποίηση και έντονη κινητικότητα στο φάσμα της Νοτίου Αμερικής .

Απώτερος και συνάμα κοινός στόχος και των δύο είναι να αξιοποιήσουν στο ακέραιο για κάθε εμπορική γραμμή τα μεγαλύτερα πλοία φέρνοντας κατά αυτό τον τρόπο μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους . Αυτό σημαίνει χρησιμοποίηση πλοίων χωρητικότητας τουλάχιστον από 11.000-14.000τεu κυρίως στις 5 περιοχές που δραστηριοποιούνται οι MSC και CMA-CGM ενώ έχει προβλεφθεί να τεθούν σε λειτουργία και νέα πλοία άνω των 16.000τεu .

Η συνεργασία τους επισημαίνεται πως δε θα αλλοιώσει στο ελάχιστο το ρόλο και την ανεξαρτησία τους ,παρά θα περιορίζεται στην παροχή των καλύτερων δυνατών λειτουργικών υπηρεσιών . Και οι δύο πλευρές επέμειναν ότι η συνεργασία τους αφορά αμιγώς συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων ή ανταλλαγής δικαιωμάτων, χωρίς να προβλέπει από κοινού πωλήσεις, μάρκετινγκ ή καθορισμό τιμών . Είναι χαρακτηριστική άλλωστε η δήλωση του Aronte (αντιπροέδρου MSC):

“Η ιδέα είναι πολύ απλή. Θέλουμε να ενώσουμε τους όγκους μας ώστε να κερδίσουμε οικονομίες κλίμακας και να γεμίσουμε τα μεγαλύτερα πλοία μας” , που μας επιτρέπει να κατατείνουμε στην κεντρική ιδέα τούτης της συνεργασίας .

Υπήρχε η άποψη πως οι δύο εταιρείες , η MSC με έδρα τη Γενεύη και η CMA-CGM με έδρα τη Μασσαλία δε διατηρούσαν και τις καλύτερες των σχέσεων παλαιότερα . Το μύθο αυτό έρχεται να καταρρίψει η συνεργασία που είχαν αναπτύξει στην περιοχή

του Ειρηνικού σχεδόν μία δεκαετία πριν και συγκεκριμένα τον Σεπτέμβριο του 2003 .

Η είδηση αυτής της συνεργασίας έρχεται σε μία πολύ δύσκολη εποχή όπως προείπαμε για την οικονομία αλλά και συγκεκριμενοποιημένα για την παγκόσμια ναυτιλία . Αυτό δείχνει ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται ,καθώς οι δύο ηγέτιδες δυνάμεις μαζί με την πρωτοπόρο ,αυτάρεσκη και αυτόνομη Maersk ενισχύουν τη θέση τους έναντι των άλλων παικτών (βλ. εικόνα παρακάτω) .



Σύμφωνα με στοιχεία από την Lloyd's List ,η Maersk παραμένει στην κορυφή του πυραμίδας με τον στόλο της να ανέρχεται σήμερα σε 2.7 εκατομμύρια teu και με μερίδιο αγοράς που ξεπερνάει το 16% . Η MSC λειτουργεί ναυλωμένα και ιδιόκτητα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων άνω των 2.3 εκατομμυρίων teu και με μερίδιο λίγο πάνω από το 13% . Ακολουθεί για να κλείσει την «τριάδα του βάθρου» η CMA-CGM με 11% μερίδιο αγοράς και έλεγχο πλοίων μεταφοράς container με μεταφορική ικανότητα κοντά στο 1.3 εκατομμύρια teu . Αυτό με πρόχειρα μαθηματικά σημαίνει ότι φτάνουν ,καλύπτουν και ξεπερνούν το 40% , δηλαδή σχεδόν τη μισή παγκόσμια μεταφορική ικανότητα του κόσμου των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων αφήνοντας τους υπόλοιπους ανταγωνιστές που βρίσκονται από κάτω να διαχειρίζονται το πολύ ένα 4% έκαστος .

Η συνεργασία ,όπως αναφέραμε ήρθε σε μία εποχή που τα πάντα βρίσκονταν στο απόλυτο σκοτάδι και το επίπεδο κέρδους ρεκόρ στο κλάδο για το 2010 , θα το διαδεχόταν μία χρονιά με ακριβώς πιο επισφαλής χαρακτηριστικά και δυσάρεστες οικονομικές εκθέσεις. Ήδη από το 2010 , είχε ξεκινήσει ένας πόλεμος τιμών ο οποίος γινόταν όλο και εντονότερος λόγω της παράδοσης νέων πλοίων και της επιμονής το περισσότερων γραμμών να διατηρήσουν τα εμπορικά μερίδια τους . Το γεγονός αυτό οδήγησε τάχιστα στην αιφνίδια πτώση των ναυτολόγων σε σημαντικές θαλάσσιες οδούς .Το μεγαλύτερο “crash test” δέχτηκε η γραμμή Ασίας –Β. Ευρώπης .

Η CMA CGM είναι εμφανώς πιο ανοιχτή και διάφανη, γεγονός που τράβηξε την προσοχή στα υψηλά επίπεδα δανεισμού και τη δυσχερή κατάσταση στην οποία βρέθηκε κατά την οικονομική κρίση του 2009. Στην πραγματικότητα, θεωρείται ότι και η MSC πρέπει να έχει πληγεί σημαντικά από την μεγάλη πτώση του όγκου των

φορτίων που σημειώθηκε πριν δύο χρόνια και από την μείωση των εσόδων αυτού του έτους λόγω της πολύ μεγάλης πτώσης των ναυτολογίων . Αυτοί οι δύο παράγοντες φαίνεται πως επέδρασαν ανασταλτικά στο να φέρουν τις δύο εταιρείες κοντά τηρουμένων των αναλογιών και των δύσκολων συνθηκών της αγοράς .

Παρακάτω παρουσιάζουμε μέσω σχήματος τη διαμόρφωση των 2 εκ των κορυφαίων μεταφορέων του κλάδου , δηλαδή των εταιρειών MSC και CMA-CGM μετά τη συνένωση τους και τη σύγκρισή τους με την Maersk που κατέχει τα πρωτεία .

Σχηματική απεικόνιση:





MAERSK 2.6Mteu

6.3.2 ΣΥΝΕΝΩΣΗ ΤΗΣ WORLD ALLIANCE ΚΑΙ NEW WORLD ALLIANCE



Στα τέλη του Δεκεμβρίου του 2011 , η Grand Alliance και η New World Alliance , ένωσαν τις δυνάμεις τους για τη δημιουργία μιας νέας συμμαχίας στο παγκόσμιο ναυτιλιακό γίγνεσθαι , την επονομαζόμενη «G6 Alliance» (APL , HMM , MOL , NYK , OOCL , Hapag-Lloyd) . Γνωρίζουμε ήδη πως μέλη της Grand Alliance είναι η NYK, η Hapag-Lloyd και η OOCL , ενώ μέλη της New World Alliance αποτελούν η APL, η Hyundai Merchant Marine και η Mitsui OSK Lines.

Η κίνηση αυτής της συνεργασίας βασιζόταν στην ίδια ναυτιλιακή ρότα με την MSC-CMA CGM συμμαχία και τα routes που επελέγησαν αφορούσαν Ασία-Ευρώπη , Ασία-Μεσόγειο και κάποια δρομολόγια στη Νότια Αμερική .

*Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί , πως στη συμμαχία αυτή δε λαμβάνει μέρος η MISC , όπου λόγω διαφορετικών συμφερόντων , αντιλήψεων και πιθανώς στρατηγικού πλάνου , αποφάσισε να απέχει .

Ένα ακόμη λοιπόν σημαντικό βήμα ήρθε να προστεθεί προκειμένου για την ταχύτερη αναδιοργάνωση της αγοράς τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων καθόσον έξι από τις ηγέτιδες δυνάμεις στο χώρο συμφώνησαν να δημιουργήσουν ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πλοίων , στη λωρίδα εκείνη του εμπορίου από την Άπω Ανατολή προς την Ευρώπη , συμφωνία που χρονολογείται και οριοθετείται από τον Απρίλιο του 2012.

Η νέα αυτή συμμαχία παρακινήθηκε από την παραγγελία που έκανε η Maersk στο τέλος του 2011 και αφορούσε μία παρτίδα πλοίων 18.000τευ . Αυτή περιελάμβανε συστήματα εύχρηστα στην κράτηση φορτίου και παρείχε εγγυήσεις ακρίβειας στο εμπόριο Ασίας-Ευρώπης . Έτσι επετεύχθη μία ανακατάταξη στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων αφού οι ιδιοκτήτες των μεγαλύτερων εξ' αυτών , σπεύδουν να αποκτήσουν πλοία σαφώς μεγαλύτερα που προσφέρουν υψηλά ποσοστά ωφέλιμης αξίας και οικονομίες κλίμακας μειώνοντας το λειτουργικό κόστος του στόλου .

Το έδαφος για την επίτευξη της συνεργασίας είχε στρωθεί εδώ και αρκετό καιρό ,όπως ανέφερε συγκεκριμένα ο επικεφαλής της OOCL στο Χονγκ-Κονγκ . Η συνεργασία βοήθησε όλους τους συμβαλλόμενους να έχουν ανταγωνιστικό προϊόν, καλύτερη κάλυψη και καλύτερους χρόνους παράδοσης ενώ ταυτόχρονα βελτίωσε την αποδοτικότητά τους και συνέτεινε στο να εξαλείψει όποια αναποτελεσματικότητα μεταξύ των δύο συμμαχιών κατά το παρελθόν.

Η πάγια άποψη των ανθρώπων της Maersk για λιγότερους αλλά πιο δυνατούς παίκτες , πήρε σάρκα και οστά με τη συμμαχία G6 . Στα πλαίσια του πολύ δυναμικού εξωτερικού περιβάλλοντος , η συνένωση NWA και GA , βελτιώνει τις πιθανότητες επιβίωσης των έξι μικρών μεν αλλά σημαντικότερων παικτών δε .

Η νέα συνεργασία δημιούργησε ένα από τα κορυφαία μεταφορικά δίκτυα container στην Άπω Ανατολή προς την Ευρώπη και την Άπω Ανατολή προς τη Μεσόγειο . Περισσότερα από 90 πλοία σε εννέα υπηρεσίες που καταπλέουν σε περισσότερα από 40 λιμάνια στην Ασία, την Ευρώπη και τη Μεσόγειο ήταν έτοιμα να θέσουν νέες βάσεις και νέα δεδομένα που θα τάραζαν τα νερά . Η ολοκληρωμένη συνεργασία αυτών των έξι γραμμών επέτρεψε στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται να προσαρμόσουν τα χαρακτηριστικά τους ευκολότερα στις απαιτήσεις της αγοράς .

Πρόκειται για μια συμφωνία ορόσημο (αναφέρεται χαρακτηριστικά η φράση «milestone agreement”) όπου βελτιώνει σημαντικά την κάλυψη των υπηρεσιών μεταφοράς στη γραμμή αγοράς Ασίας – Ευρώπης – Μεσογείου .

Οι περιοχές των υπηρεσιών θα καλύπτουν τη Θάλασσα Bohai στην Κίνα και την περιοχή της Βαλτικής . Πιο συγκεκριμένα , οι εννέα κοινές υπηρεσίες θα προσφέρουν πιο συχνές αναχωρήσεις με καθημερινά δρομολόγια από τα σημαντικότερα της Ασίας, της Ευρώπης και της Μεσογείου λιμάνια. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει πολλαπλές εβδομαδιαία κλήσεις στη Σιγκαπούρη , Νότια Κίνα , Ρότερνταμ , Αμβούργο , το Χονγκ Κονγκ , τη Σαγκάη και Σαουθάμπτον. Οι λιμένες της κλήσης περιλαμβάνουν επίσης Χάβρη , Αμβέρσα , Bremerhaven , Thamesport , τα λιμάνια Bohai Bay της Dalian και Xingang , Ningbo , Qingdao , Xiamen , Καοσιούνγκ , Cai BEK , ιαπωνικά λιμάνια , Κολόμπο , Τζέντα , και το Πορτ Σάιντ .

Ακόμη, η νέα λειτουργική συμμαχία θα προσφέρει μια άμεση υπηρεσία από την Άπω Ανατολή στην περιοχή της Βαλτικής, με προσεγγίσεις στο Gdansk της Πολωνίας και το Γκέτεμποργκ της Σουηδίας και μεταφόρτωση στη Σιγκαπούρη .

Η G6 ισχυρίζεται ,κατόπιν υπολογισμών των μελών της Grand Alliance και της New World Alliance , πως κατέχει και ελέγχει το μεγαλύτερο κομμάτι του εμπορίου Ασίας-Βορείου Ευρώπης . Η συνεργασία των έξι εταιρειών στις εννέα προαναφερόμενες κοινές υπηρεσίες Ασίας-Ευρώπης αντιστοιχούσε σε μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από εκείνο της Maersk αλλά και του συνασπισμού MSC- CMA CGM .

Σύμφωνα λοιπόν με πηγές από την Lloyd's List, οι γραμμές G6 εκτιμούν το μερίδιό τους στο εμπόριο Ασίας - Β. Ευρώπης σε 23,6%, ποσοστό που συγκρίνεται με το 22,7% για τη Maersk και το 16% για τη συμφωνία από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων των MSC-CMA CGM . Όσον αφορά την περιοχή της Μεσογείου εκεί τα ποσοστά είναι περισσότερο εξισορροπημένα , με την Maersk να κρατάει τα ηνία έχοντας το 21% του συνόλου . Επίσης οι γραμμές G6 υπολογίζουν πως το συνδυασμένο μερίδιο τους στην αγορά του συνολικού εμπορίου Ασίας-Ευρώπης θα ανέλθει στο 19% , φτάνοντας το αντίστοιχο των MSC και CMA –CGM .

Οι ίδιοι οι Lloyd's σε εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2011 ,υπολογίζουν το μερίδιο της G6 στην αγορά Ασίας-Ευρώπης στο 24% , όπως και το αντίστοιχο της συμμαχίας MSC-CMA CGM με την Maersk Lines να ακολουθεί κατά πόδας με ποσοστό της τάξης του 19 % .

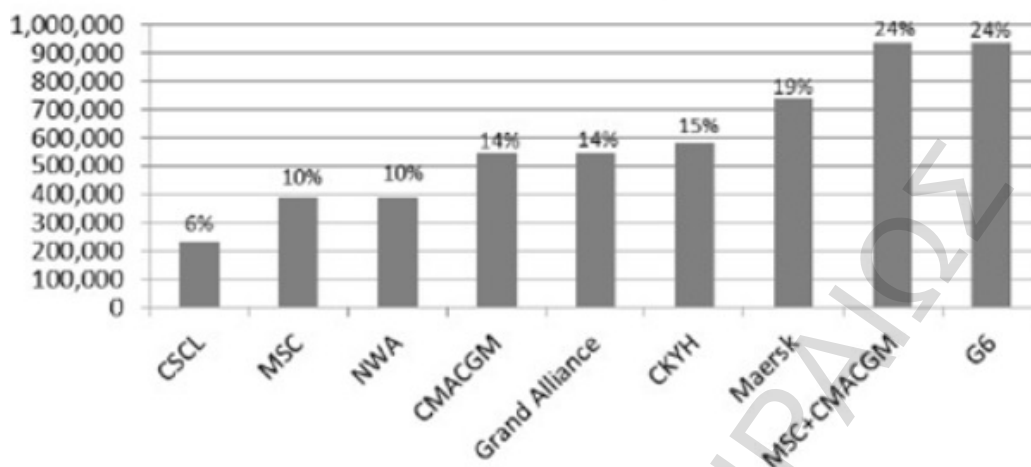
Αυτές οι διαφοροποιήσεις στα ποσοστά και στις εκτιμήσεις , μπορεί να οφείλονται στο γεγονός πως ορισμένες έρευνες δεν περιλαμβάνουν τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου μεταξύ των μεταφορέων , ενώ αντίστοιχα άλλες να συμπεριλαμβάνουν τις εν λόγω ανταλλαγές δικαιωμάτων .

Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες συνασπισμού και συνένωσης δυνάμεων σκοπεύουν και στοχεύουν στην αντιμετώπιση της Maersk Lines , η οποία προσφέρει πλήρη κάλυψη κατά μήκος όλης αυτής της γραμμής και αποτελεί τη δύναμη που συνεχώς γιγαντώνεται . Επομένως η G6 , έρχεται ως απάντηση τόσο στη Maersk όσο και στα άλλα δύο μεγαθήρια MSC&CMA-CGM , δημιουργώντας μία μεγάλη λειτουργική συμμαχία στα πρότυπα και στις απαιτήσεις της συνεχώς ταχύτερης ενοποιημένης αγοράς .

Ενώ όλες αυτές οι συμφωνίες και ο ανταγωνισμός που ευδιάκριτα δημιουργούν , έχει άξονα την καλύτερη απόδοση , τη μείωση κόστους και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων , πάρα ταύτα ίσως προοιωνίζεται ένας πόλεμος ναύλων στις γραμμές Ασίας –Ευρώπης ο οποίος μπορεί να αποβεί καταστροφικός για τις ναυτιλιακές εταιρείες .

Σχήμα: Μερίδιο αγοράς των κορυφαίων μεταφορέων στη γραμμή Ασία-Ευρώπη:

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ ΑΣΙΑ-ΕΥΡΩΠΗ



Πηγή: Lloyd's List Intelligence

Ιδιαίτερη μνεία και προτού περάσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο , θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στις προχωρημένες συζητήσεις στις οποίες είχαν φτάσει η Harag-Lloyd και η Hamburg Sud σχεδόν ένα χρόνο πριν, ώστε να αποτελέσουν την τέταρτη παγκόσμια δύναμη σε μεταφορική ικανότητα στις τακτικές γραμμές θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Η συμφωνία αυτή θα επέτρεπε στη Harag Lloyd που είναι η έκτη δύναμη στον κόσμο σε μεταφορική ικανότητα να εξαγοράσει τη Hamburg Sud που αποτελεί τη δωδέκατη και να ενώσουν τις δυνάμεις τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους μεγάλους ανταγωνιστές που ακούν στα ονόματα AP Moller-Maersk και MSC .

Από την αρχή οι συνομιλίες είχαν αποδειχθεί αγκάθι για την πορεία των διαπραγματεύσεων .Υπήρχε μεγάλη ένταση με κυριότερο λόγο το γεγονός πως οι ιδιοκτήτες δε μπορούσαν να πάρουν μία κοινή απόφαση για τη δίκαια κατανομή των συμφερόντων τους . Έτσι το Μάρτιο που πέρασε η οικογένεια Oetker ,στην οποία και ανήκει η Hamburg Sud , με μία λιτή ανακοίνωση έδωσε τέλος σε αυτό το σίριαλ εξαγοράς .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο ολοκληρώνεται η μελέτη η οποία ξεκίνησε με γνώμονα την καταγραφή των κυριότερων συμπερασμάτων στα οποία μπορεί να καταλήξει και να εκμαιεύσει ένας αναγνώστης στην πορεία της ανάγνωσης τούτου του συγγραφικού

έργου . Περιλαμβάνει δε τα σημεία εκείνα που μπορούν να φανούν χρήσιμα και αξιόπιστα τόσο για κάποιο στέλεχος ή μελετητή όσο και για έναν απλό ενδιαφερόμενο που επιθυμεί να συγκρατεί και να έχει κατά νου κάποια ουσιώδη στοιχεία επί του θέματος των συνεργασιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών . Πρόκειται για συμπεράσματα που τεκμηριώνουν το λόγο και τη θέση μας που απορρέει από τις έως τώρα αναφορές μας και προτάσεις που θέτουν ερωτήματα και ερωτηματικά σχετικά με το μέλλον αυτών των στρατηγικών συμμαχιών .

7.1 ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

Είδαμε σε προηγούμενη ενότητα(βλ. Κεφάλαιο 5), τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρείες στη σύναψη λειτουργικών συμμαχιών , τα πλεονεκτήματα από μία τέτοια ενέργεια καθώς και τα πιθανά μειονεκτήματα πριν και κατά τη διάρκεια των συνεργασιών . Μπορούμε κάλλιστα να καταλήξουμε και να αναδείξουμε τους βασικούς λόγους επιτυχίας αυτής , σα φυσικό επακόλουθο όλων όσων προηγήθηκαν .

Όλοι –μηδενός εξαιρουμένου- πρέπει να συμφωνήσουν πως η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρών είναι το κλειδί και το μυστικό της επιτυχίας στη διαμόρφωση μιας αγαστής και άψογης συνεργασίας . Υπάρχουν όπως και άλλες παράμετροι που αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές .

Αρχικά , ο σύνθεση του ομίλου επηρεάζεται από τον αριθμό των μελών και γι αυτό το λόγο πρέπει να δίνεται μεγάλη σοβαρότητα στην επιλογή των υποψήφιων συνεταίρων. Κριτήρια για αυτή την επιλογή είναι η μεταξύ τους συμβατότητα και το μέγεθος τους .Ακόμα ο στόχος της συνεργασίας θα πρέπει να διασφαλίζεται με αμοιβαία συμφωνία και διαρκή δέσμευση των εγκαταστάσεων των εταιρειών.

Στοιχεία όπως η αμεσότητα και ο ανοικτός διάυλος επικοινωνίας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων , οι διάφορες εφαρμοζόμενες τεχνικές και η υιοθέτηση ενός κοινού κανόνα και κώδικα επικοινωνίας , η αντιληπτική ικανότητα αναφορικά με τα επίπεδα ανταγωνισμού καθώς και η συμμετοχή των διευθυντών και γενικά των κορυφαίων στελεχών σε νευραλγικές υποθέσεις είναι λόγοι που οδηγούν τρόπον τινά εκ του ασφαλούς μια συμμαχία στα σωστά μονοπάτια .

Για μια σταθερή και επιτυχημένη συνεργασία τα μέλη της απαιτείται να αφιερωθούν σε επιμέρους θέματα για να διασφαλιστεί πως κάθε μικρή λεπτομέρεια είναι υπό έλεγχο ,αφού δεν είναι λίγες οι φορές που αναφέρεται πως “ **when the going gets tough ,the tough get going** ” ,δηλαδή με λίγα λόγια ότι στις λεπτομέρειες κρίνεται ο καλός από τον καλύτερο . Στην πράξη -εν τέλει – αυτό που χρειάζεται είναι οι ενέργειες να συντονίζονται και να συντείνουν προς την ευελιξία συνεργασίας ,τη συμβατότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανοιχτή επικοινωνία .

7.2 ALLIANCES:ΘΕΣΜΟΣ Η΄ΑΠΛΑ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΑΣΗ;:

Οι εξελίξεις στο θέμα των στρατηγικών συμμαχιών στη ναυτιλία τακτικών γραμμών κινούνται με ραγδαίους ρυθμούς . Ο κλάδος των τακτικών γραμμών θαλάσσιας μεταφοράς έχει υποστεί πολλές αλλαγές . Μέσα σε διάστημα ελάχιστων μηνών είναι δυνατόν να εισέρχονται εταιρείες σε alliances καθώς και με την ίδια ευκολία να εξέρχονται από αυτές .

Πολλές εταιρείες επιλέγουν να μην ενσωματωθούν σε κάποιες από τις υπάρχουσες μεγάλες συμμαχίες . Σε βάθος χρόνου όμως οι περισσότερες εξ' αυτών το επιδιώκουν στην απέλπιδα προσπάθεια να αντιμετωπίσουν το πολυτάραχο και αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον .

Ο ανταγωνισμός του κλάδου αυξήθηκε από την κατάργηση των ναυτιλιακών ενώσεων και των στεγανών που αυτές προέβλεπαν . Το μειωμένο περιθώριο κέρδους και οι υψηλές προδιαγραφές και προσδοκίες που απαιτούσαν οι παρεχόμενες υπηρεσίες , ώθησαν την αγορά σε ριζικές και ανανεωτικές αλλαγές . Σε συνδυασμό λοιπόν με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις , άρχισαν να αναπτύσσονται στρατηγικές συμμαχίες στη liner ναυτιλία για να μοιράζονται τη μεταφορική ικανότητα και τα δικαιώματα τους . Ουσιαστικά ο λόγος δημιουργίας τους δε θα μπορούσε να είναι άλλος από την εξασφάλιση ενός διευρυμένου δικτύου διαδρομών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και όλα αυτά με την προϋπόθεση ότι η παρεχόμενη υπηρεσία προς τον πελάτη θα είναι αναβαθμισμένη και εξασφαλισμένη .

Τα τελευταία δύο χρόνια η δημιουργία μεγάλων συνασπισμών των εταιρειών τακτικών γραμμών **φωτογραφίζει και προοιωνίζει το μέλλον** . Η στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι σε μία συμμαχία αλλά και αυτοί που έπονται για να «προλάβουν το τρένο» , δεν είναι άλλη από το σχηματισμό λειτουργικής συμμαχίας.

Έτσι οι μεγαλύτεροι μεταφορείς θα έχουν κάνει ένα σημαντικό βήμα προκειμένου να επιβιώσουν της οικονομικής κρίσης και των αρνητικών οικονομικών διεθνών συγκυριών . Τα χαμηλά ναυτολόγια και η υπερπροσφορά σε μεταφορική ικανότητα που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια αλλά ποτέ δεν αξιοποιήθηκε λόγω ασθενούς ζήτησης συνιστούν τον απόηχο όλων αυτών των δυσμενών συνθηκών .

Η διαμόρφωση της στρατηγικής των εταιρειών της liner shipping ,είθισται να καθοδηγείται από την ελκυστικότητα του κλάδου και από το βαθμό της ανταγωνιστικής μεταβλητότητας του κλάδου καθορίζοντας ένα επίπεδο τιμών το οποίο παρότι προσκρούει σε ορισμένα συμφέροντα φορτωτών ,βρίσκει τη σύμφωνη γνώμη και τη στήριξη κυβερνητικών νομοθετών .

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Στους στόχους και τα κίνητρα των ναυτιλιακών σύγχρονων εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών με την προσχώρησή τους σε συμμαχία ,αναφερθήκαμε εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο .

Μπορούμε άραγε βάσει αυτών να απαντήσουμε και στο κρίσιμο ερώτημα της προηγούμενης ενότητας;;

Με αυτές τις συμμαχίες οι εταιρείες , με τον ένα ή τον άλλο τρόπο ,μοιράζονται πόρους και προσδοκούν να αποκτήσουν αμοιβαία οφέλη διατηρώντας όμως παράλληλα την ανεξαρτησία τους .

Οι κυριότερες αιτίες που παρακινούν τις ναυτιλιακές εταιρείες στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών πηγάζουν από πληθώρα παραγόντων . Έτσι με τον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη οικονομιών κλίμακας και επίτευξη οικονομιών φάσματος, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών με την ταυτόχρονη διεύρυνση του δικτύου των διαδρομών κατά μήκος ευρύτερου γεωγραφικού φάσματος είναι ορισμένα μόνο από τα χαρακτηριστικά που ωθούν τους μεταφορείς στη συνένωση των δυνάμεων τους .

Σε αυτά έρχονται να προστεθούν οι βαίνουσες συνεχώς μειούμενες κεφαλαιουχικές δαπάνες και δαπάνες εξοπλισμού , η βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση μέσω αύξησης της συχνότητας του απόπλου , ο αποκλεισμός του καλύτερου συνεταίρου από ανταγωνιστή και η αποτελεσματική διαχείριση της επωνυμίας που έρχεται να στηρίξει τις στρατηγικές marketing και να προωθήσει επιτυχώς το brand name μιας ναυτιλιακής εταιρείας βρίσκει υποστήριξη μέσω αυτών των συμμαχιών .

Ο κλάδος της ναυτιλίας τακτικών γραμμών αποτελεί έναν από τους κυριότερους χώρους εμφάνισης στρατηγικών συμμαχιών . Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο και ευμετάβλητο κλάδο που επηρεάζεται ραγδαία από τις μεταβολές στην τεχνολογία αλλά και από ρυθμιστικές κυβερνητικές μεταρρυθμίσεις . Οι ανάγκες των καιρών οδήγησαν στις στρατηγικές συμμαχίες ,κάθε μία από τις οποίες ανάλογα με την οργανωτική της δομή και φιλοσοφία προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της .

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που δύναται να εξηγήσουν αν τελικά μια συμμαχία μπορεί να αποβεί πετυχημένη ή όχι .Η αξιολόγηση αυτή τεκμαίρεται σωστή μόνο αν γίνει από διττή πλευρά . Δηλαδή όχι μόνο της συμμαχίας ως σύνολο , αλλά και με κριτήρια που αφορούν τις εταιρείες μεμονωμένα . Σε κάθε περίπτωση διαφαίνεται πως η δημιουργία συμμαχίας είναι η καλύτερη δυνατή επιλογή στην προσπάθεια να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις των καιρών και η πορεία των μέχρι πρότινος συμμαχιών εταιρειών εκεί συντείνει .

Η **τάση** λοιπόν φαίνεται να είναι η υιοθέτηση στρατηγικών συμμαχιών με υψηλά επίπεδα συνοχής και ολοκλήρωσης ώστε να τεθούν οι βάσεις για την εύρυθμη λειτουργία τους και την μακροχρόνια επιβίωσή τους .

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα φυσικό επακόλουθο των απαιτήσεων των καιρών και του δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο εξελίσσονται .Η ανάγκη ίδρυσης τους εναπόκειται στα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίον λαμβάνουν μέρος και στη φύση τους να παραμένει αναλλοίωτη στο χρόνο και να μεταλλάσσεται μόνο αν το

επιβάλλουν οι συνθήκες και οι προκλήσεις της αγοράς .

Υπάρχει όμως και η άποψη που δεν πρέπει να παραγνωρίσουμε, πως το μεγαλύτερο προτέρημα που δεν είναι άλλο από τη διατήρηση της ανεξαρτησίας τους κατά τη συμμετοχή τους σε συμμαχία , μπορεί να μεταβληθεί ταυτόχρονα στον κακό δαίμονα τους .

Κάθε εταιρεία-σύμμαχος συμμετέχει με γνώμονα το δικό της συμφέρον το οποίο και πηγάζει αποκλειστικά από τα οικονομικά στοιχεία και το δίκτυο διαδρομών της .Τα ατομικά της οφέλη δεν επιθυμεί να τα θυσιάσει προς τέρψιν του συνόλου αδιαφορώντας για το μέλλον της συμμαχίας .Έτσι ενώ συμμαχίες που ξεκινούν με τις καλύτερες των συνθηκών και με προοπτικές ορθάνοικτες μπροστά τους , τίθενται ενώπιων κινδύνου να τιναχτεί στον αέρα το όλο εγχείρημα .Δεν επικρατεί άλλωστε και τόσο ρομαντισμός μεταξύ των εταιρειών ώστε να προστάξουν τα στήθη τους για το γενικό καλό της συμμαχίας παρά μία έκδηλη παρουσία του φαινομένου του «συναναγωνισμού» που φέρνει όλα τα υπόλοιπα σε δευτέρα μοίρα .

Παρά τις δυσκολίες όμως και τα προβλήματα των συμμαχιών , κοινή συνισταμένη συνεχίζει να αποτελεί η επιθυμία των ναυτιλιακών εταιρειών για ένταξη σε κάποια από τις συμμαχίες του κλάδου . Οι μικρές εταιρείες αισθάνονται την ασφάλεια και τη σιγουριά που μπορεί να παρέχει η ομπρέλα της συμμαχίας η οποία απαρτίζεται από άλλες μεγάλες εταιρείες .Επίσης το ίδιο και το αυτό ισχύει και για τις μεγάλες εταιρείες . Με τη σειρά τους επιλέγουν μεγάλες συμμαχίες για να αντιμετωπίσουν επί ίσοις όροις άλλες μεγάλες ανταγωνιστικές εταιρείες που με τη σειρά τους έχουν προσχωρήσει σε συμμαχίες .

Αυτό που κανείς μπορεί να διατείνεται είναι ότι υπάρχει η κοινή πεποίθηση πως μια μεγάλη ναυτιλιακή εταιρεία που δραστηριοποιείται στη liner , είναι θεμιτό να συμμετάσχει σε μία συμμαχία ,ανεξάρτητα αν μελλοντικά αυτή η κίνηση αποδειχθεί επικερδής ή επιζήμια . Μπορεί να προβλεφθεί με σχετική ασφάλεια πως οι στρατηγικές συμμαχίες θα συνεχίσουν να υπάρχουν και να αναπτύσσονται ανεξαρτήτως των μονομερών συμφερόντων που όπως είδαμε παραπάνω θα δυσχεραίνουν πιο πολύ το έργο και δε θα αφήνουν τα προβλήματα να αντιμετωπιστούν πολλώ δε μάλλον να ξεπεραστούν .

7.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΗ LINER ΝΑΥΤΙΛΙΑ

Οι σκέψεις φτάνοντας σε αυτό το σημείο κατακλύζονται από πολλές απόψεις ,πολλές προτάσεις που χρειάζεται καθαρό μυαλό για να αποτυπώσουμε όλα όσα καταστήσαμε

σαφή -φρονώ- κατά τη συγγραφή της εργασίας . Πριν όμως αποφασίσουμε να παραθέσουμε μια σειρά από προτάσεις , θα πρέπει να έχουμε στο νου μας ότι οι στρατηγικές συμμαχίες στη ναυτιλία τακτικών γραμμών είναι στην ουσία μια αντίδραση στις έντονες μεταβολές του κλάδου προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματική λειτουργία και η ανταγωνιστικότητα . Επομένως θα πρέπει κάθε μελετητής ,ενδιαφερόμενος ακόμα και ο γράφων να ταυτίζεται κάθε φορά με τις προταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ανασχηματίζει τα πιθανά σενάρια που ενδέχεται να λάβουν χώρα μελλοντικά .

Εν συνεχεία παρατίθενται μία σειρά προτάσεων και ενεργειών στις οποίες μπορούν να προχωρήσουν οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών τόσο μεμονωμένα όσο και στη βάση των συμμαχιών .Ουσιαστικά πρόκειται για προτάσεις που συνιστούν και το απόφθεγμα της παρούσας μελέτης .

- Οι στόχοι μιας στρατηγικής συμμαχίας , θα πρέπει να μεταφράζονται σε επιμέρους στόχους και κάθε εταιρεία-μέλος να επιδιώκει να τους πετύχει . Σε περίπτωση απόκλισης από το αρχικό πλάνο ,συνίσταται κάποιου είδους επίπληξη στην εταιρεία που δε συμμορφώνεται ώστε να επιστρέψει σε ότι πιστά έχει συμφωνηθεί .
- Συγκρότηση τμήματος που θα πραγματεύεται τα θέματα που αφορούν στις σχέσεις μίας εταιρείας-μέλους με μία άλλη ή τις υπόλοιπες εταιρείες της συμμαχίας .Ακόμα το ίδιο τμήμα μπορεί να αναζητά νέες ευκαιρίες για σύναψη συμμαχίας .
- Είναι σωστό πολλές φορές να προτιμάται η εξαγορά από τη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας . Αυτό παρατηρείται σε περιπτώσεις όπου μεγάλες εταιρείες liner θέλουν να αποκτήσουν πρόσβαση σε τοπικά δρομολόγια που δραστηριοποιούνται τοπικοί μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων . Με τη κατάλληλο scouting από πλευράς του μεγάλου παίκτη, ίσως η πρόταση για εξαγορά (merger) της μικρής ναυτιλιακής εταιρείας που εκτελεί τοπικά δρομολόγια, να είναι η λιγότερο ακριβή λύση και η πιο προτιμητέα .
- Η σύναψη συμφωνίας μεταξύ της συμμαχίας και των λιμένων , είναι δυνατό να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να μειώσει το κόστος .
- Θα πρέπει οι συμμαχίες αυτές να κάνουν όλες εκείνες τις δέουσες ενέργειες ώστε να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα τους και τη φήμη τους στο ευρύ καταναλωτικό κοινό . Προβάλλοντας ένα υγιές πρόσωπο και μια εταιρική ταυτότητα που συνάδει με το προφίλ τους , ισχυροποιούνται οι δεσμοί των συνεργαζόμενων εταίρων θέλοντας να υπερασπιστούν στο έπακρο τη συμμαχία τους .

Οι προτάσεις αυτές γίνονται στο πλαίσιο της αμοιβαίας προσπάθειας των υπαρχόντων συμμαχιών και των μελών τους και σε αυτές που ίσως δημιουργηθούν αργότερα ,να διατηρήσουν ισχυρό το αίσθημα της ανάγκης των συμμαχιών . Σε διαφορετική περίπτωση παραμονεύει ο κίνδυνος παύσης και εξαφάνισης πολλών ναυτιλιακών εταιρειών (και δεν αναφερόμαστε μόνο στις πρώτες 10) που δε θα μπορούν από μόνες τους να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες του κλάδου .

Σε μία περίοδο έντασης της οικονομικής κρίσης , η οποία ταλανίζει συν της άλλης και των τομέα των μεταφορών , θα είναι πολύ κρίσιμα τα επόμενα χρόνια που τα πλοία που τώρα θεωρούνται νέας γενιάς , θα έχουν φτάσει σε τέτοια ηλικία που η *κάμψη* που θα τείνουν να παρουσιάσουν , ως προς την αποτελεσματικότητά τους , θα είναι **αναπόφευκτη** και άρα η *αντικατάσταση* τους από νεότερα και πιο εξελιγμένα πλοία **επιβεβλημένη** . Ακριβώς ΕΔΩ έρχονται να «κολλήσουν» οι στρατηγικές συμμαχίες όπου τα κίνητρα που δημιουργούν αφενός θα οδηγήσουν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των συνεργαζόμενων εταιριών και αφετέρου θα ελαχιστοποιήσει το χρόνο που θα αποδώσει καρπούς προς ωφέλεια όλων .

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα νέο κύμα δημιουργίας μεγάλων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που τείνουν να εισέλθουν δυναμικά στην παροχή υπηρεσιών αρχικά μέσω συμμαχιών και εν συνεχεία μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων .

Εν κατακλείδι , οι εταιρείες που θα αναπτύξουν τις αποδοτικότερες στρατηγικές συμμαχίες με τους προμηθευτές, μεταφορείς, μεσάζοντες και κυρίως τους πελάτες θα είναι εκείνες που θα επιβάλλουν το νόμο τους και θα κυριαρχήσουν .

Το τρίπτυχο Μείωση Κόστους- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα- Βέλτιστη Εξυπηρέτηση Πελατών είναι το Α και το Ω μιας πετυχημένης στρατηγικής συμμαχίας .

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., (2010) , ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΝΑΥΛΩΣΕΙΣ , Αθήνα :Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Θεοτοκάς Γ. (2011) , Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων .Αθήνα: Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.

Χλωμούδης Κ.(2011), Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία ,Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξένη Βιβλιογραφία

Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology.

Lorange, P., & Roos, J. (1992). Strategic alliances: Formation, implementation And evolution. Oxford: Blackwell.

Stopford Martin (2009): Maritime economics, 3rd edition, Routledge.

Lorange, P. & Contractor Farok J. (2002): Cooperative strategies in International Business, Joint ventures and technology partnerships between firms, Oxford: Elsevier (2nd ed.).

Kleyman B.& Hannu S. (2005), Managing Strategic Airline Alliances ,Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.

Karen V. Gregory, (2000), Economies of Scale in International Liner Shipping and Ongoing Industry Consolidation: An Application of Stigler's Survivorship Principle, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Lorange Peter (2009): Shipping Strategy, Innovating for success, Cambridge University Press.

Lorange, P.(2005), Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent conditions, Oxford: Elsevier.

Porter ,M.(1998), Competitive Strategy ,Harvard Business School Publishing.

Ξένη αρθρογραφία

Lam, J. S. L., Yap,W. Y., & Cullinane, K. (2007), Structure, conduct and

performance on the major liner shipping routes 1. *Maritime Policy & Management*, 34(4), pp.359-381.

Leander Tom (Dec.2011): New World and Grand Alliances form a Gang of Six, *Lloyd's List*, No 6057.

Lei D. and Slocum J. W., Jr., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances," *California Management Review*, Volume 35, Number 1, Fall 1992, pp.81-97.

Lorange, P. (2001), Strategic re-thinking in shipping companies, *Maritime Policy & Management*, Volume 28, Number 1, , pp. 23-32(10).

Midoro R., Pitto A. (2000), A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping. *Maritime Policy and Management*, Vol. 27,pp.31-40

Panayides, P.M. and Cullinane, K. (2002), Competitive advantage in liner shipping: a 18 review and research agenda, *International Journal of Maritime Economics*, mpp.189-209.

Panayides, P.M., Wiedmer, R., 2011, Strategic alliances in container liner shipping. *Research in Transportation Economics* 32(1), 25-38.

Pawlyk Thomas, Weibrech Tanja, (2008): The "Vessel of Quality" as a marketing tool, *Handbook of Container shipping management*, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen.

Pearson John, Semeijn Jake (1999): Service priorities in small and large firms engaged in international logistics, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29

Porter Janet (Dec.2011): MSC and CMA CGM forge next generation alliance, *Lloyd's List*, No 60565.

Porter Janet (Dec.2011): G6 alliance boasts biggest share of Asia to north Europe trades, *Lloyd's List*, No 60578.

Powell B.J., Perakis A.N. 1997 Fleet deployment Optimization for Liner Shipping. *Maritime Policy Management* 24, n°2, pp. 193-211.

Ryoo D.K., Thanopoulou H.A. (1999) , Liner alliance in the globalization area: a Strategic tool for Asian container carriers. *Maritime Policy and Management*, Vol. 26,pp 349-369.

Sato Hiroyuki (2002): Management Strategy of Container Liner Shipping in the

Age of Globalization, Mitsui O.S.K. Lines, speech in “The second International Gwangyang Port Forum”, Korea.

Slack, B, Comtois, C and McCalla, R (2002), Strategic Alliances in the container shipping industry: A global perspective, *Maritime Policy & Management*, 29, pp.65-77.

Evangelista, P. and Morvillo (1999). Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 2, pp.21-38.

Baird Alfred J. (2008): Global Strategic Management in Liner Container Shipping, *Handbook of Container shipping management, Volume 2*, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen.

Bergantino, A.S., Veenstra, A.W., 2002. Interconnection and co-ordination: an Application of network theory to liner shipping. *International Journal of Maritime Economics* 4, 231–248.

Burgers, W. P., Hill, C.W. L., & Kim, W. C. (1993). A theory of global strategic Alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14, pp.419-432.

Cariou Pierre (2000). Strategic alliances in liner shipping: An analysis of “operational synergies”, Nantes: University of Nantes.

Song, DW and Panayides, P M (2002), A conceptual application of cooperative game theory in liner shipping strategic alliances, *Maritime Policy and Management*, 29, pp.285-301.

Thanopoulou, H.A., Ryoo, D.K., and Lee, T.-W.(1999), Korean Liner Shipping in the Era of Global Alliances, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, pp 209-229.

Zachcial M., Lemper B. (2006) : Container Shipping – an Overview of Development Trends, *Handbook of Container shipping management, Volume 1*, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen.

Bennett M .,(1997) , Strategic Alliances in the world of Airline Industry ,*Progress in Tourism and Hospitality Research* ,Vol 3 , Issue 3,Pages 213-223.

Διαδίκτυο

http://www.mscgva.ch/about_us/agents.html

http://www.cma-cgm.com/group_cma/profil.asp

<http://alphaliner.com>

<http://www.drewry.co.uk/>

<http://www.clarksons.com/>

<http://www.lloydslistintelligence.com/>

<http://www.bloomberg.com/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ,
Μπελεχής Κωνσταντίνος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ