

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ LINER ΑΓΟΡΑ (Ε/Κ).
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΣΤΗΝ
ΕΥΡΩΠΗ»**

Παπαστεργίου Γ. Αναστασία

Διπλωματική Εργασία

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

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Πειραιάς

Νοέμβριος 2015

**«STRATEGIC ALLIANCES AND MERGES
OF THE LINER SHIPPING COMPANIES.
IMPACTS ON EUROPEAN PORTS»**

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία δεν έχει υποβληθεί σε άλλο Α.Ε.Ι ή Α.Τ.Ε.Ι της ημεδαπής ή της αλλοδαπής. Επίσης, δηλώνω ότι φέρω 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, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

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

Τα μέλη της Επιτροπής είναι:

- Κ^{ος} Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων Καθηγητής)
- Κ^{ος} Παπαδημητρίου Ευστράτιος
- Κ^{ος} Παντουβάκης Άγγελος

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά, Κύριο Κωνσταντίνο Χλωμούδη για την καθοδήγησή και την καθοριστική βοήθειά του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς και τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού προγράμματος για όλες τις γνώσεις που μου μετέφεραν.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω στα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, Κ^ο Παπαδημητρίου Ευστράτιο και Κ^ο Παντουβάκη Άγγελο.

Θερμές ευχαριστίες αποδίδονται στην οικογένειά μου και στα αγαπημένα μου πρόσωπα για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόησή τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	15
2.1 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	15
2.1.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗ LINER ΑΓΟΡΑ.....	16
2.1.2. ΤΥΠΟΙ ΠΛΟΙΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	16
2.2. ΒΑΘΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	19
2.2.1.ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	20
2.2.1.1. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ.....	23
2.2.2. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	26
2.2.2.1. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	30
3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	30
3.2 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	31
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ.....	33
3.4. ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ.....	37
3.4.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	37
3.4.1.1 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ.....	39
3.4.1.2 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ.....	40
3.4.1.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ.....	42
3.4.1.4 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΜΕΣΩΝ.....	46
3.4.1.5 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	48
3.4.2 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	48
3.4.3 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ.....	49

3.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ LINER ΑΓΟΡΑ	55
4.1. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ OCEAN THREE (O3).....	57
4.2. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ 2M.....	60
4.3. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ CKYHE.....	63
4.4. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ G6.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – CASE STUDY	71
5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	72
5.2. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ 2M ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ».....	72
5.3. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ CKYHE ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ».....	73
5.4. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ G6 ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ».....	74
5.5. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ O3 ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ».....	75
ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ Ε/Κ.....	18
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ULTRA LARGE ΠΛΟΙΩΝ Ε/Κ ΑΝΑ ΜΕΤΑΦΟΡΕΑ ΕΧΡΙ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ 2016.....	19
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 GLOBAL OPERATORS vs MEGA CARRIERS.....	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.....	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΕΙΔΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ.....	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΤΑΞΙΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.....	52
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΟΙ 10 ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ GLOBAL OPERATORS ΓΙΑ ΤΟ 2012.....	56

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΣΧΗΜΑ 1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ Ε/Κ.....	17
ΣΧΗΜΑ 2 ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ Ε/Κ.....	25
ΣΧΗΜΑ 3 ΟΙ 12 ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ GLOBAL OPERATORS ΣΕ ΟΡΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟ 2007.....	25
ΣΧΗΜΑ 4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΗ ΘΑΛΑΣΣΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ	27
ΣΧΗΜΑ 5 ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ Ε/Κ.....	38
ΣΧΗΜΑ 6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ.....	38
ΣΧΗΜΑ 7 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ.....	42
ΣΧΗΜΑ 8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ CMA CGM GROUP ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2014.....	59
ΣΧΗΜΑ 9 Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ 2Μ.....	61
ΣΧΗΜΑ 10 ΤΟ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ 2Μ, Ο3, G6 ΚΑΙ ΣΚΥΗΕ ΣΤΟΥΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥΣ ΔΡΟΜΟΥΣ.....	69
ΣΧΗΜΑ 11 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΛΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΜΑΧΙΑ ΣΚΥΗΕ ΣΕ ΤΕΥ.....	74
ΣΧΗΜΑ 12 ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ Ε/Κ ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ROTTERDAM ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 2011- 2015.....	79
ΣΧΗΜΑ 13 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Ε/Κ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 2012-2015.....	80
ΣΧΗΜΑ 14 ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ Ε/Κ ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΧΑΒΡΗΣ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 2011-2014	81

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. Η οικονομική κρίση κατά τη διάρκεια των ετών 2008 και 2010 ανέδειξε την ανάγκη των ναυτιλιακών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία τακτικών γραμμών να προσαρμοστούν στις αλλαγές του κλάδου. Η μεταφορική ικανότητα των πλοίων μεταβλήθηκε προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της συμμαχίας των εταιρειών .

Επιπλέον, η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των συνεργασιών μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών της ναυτιλίας τακτικών γραμμών. Ξεκινώντας από μια γενική περιγραφή των συνεργασιών του κλάδου, αναλύουμε σε βάθος τις συμμαχίες μεταξύ των mega – μεταφορέων (mega – carriers). Κατανοώντας την δυναμική των συνεργασιών, μπορούμε να αντιληφθούμε με καλύτερο τρόπο και την σταθερότητα αυτών.

Στο τέλος, η παρακάτω εργασία παρέχει πληροφορίες σχετικά με το πώς ο σχηματισμός των παραπάνω συμμαχιών επηρεάζει την κίνηση και την εξέλιξη των κύριων Λιμένων της Ευρώπης.

Λέξεις – Κλειδιά:

- Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών
- Κάθετη Ολοκλήρωση
- Στρατηγικές Συμμαχίες
- Global Operators - Mega Carriers

ABSTRACT

The present dissertation has the intention to examine, analyze and illustrate in all the perspectives the liner shipping industry, within the partnerships that already exist and those tend to be created in liner shipping. The economic crisis in the years between 2008 and 2010 has demonstrated the necessity for substantial adjustments on behalf of container lines. Capacities were shifted quickly to emerging and less affected markets allowing a faster recovery of globally organized companies.

Furthermore, this paper provides a better understanding of the collaboration among service providers. Starting from a general framework of co-operative liner services, in-depth analyses the global mega - alliances that are formed in liner shipping. By understanding the dynamics within alliances, we are able to develop an assessment relating to the stability of collaborations.

Last but not least, subject thesis provides information on how the mega – alliances formed among liner service providers affect the main Ports of Europe.

Key Words:

- Liner Shipping
- Vertical Integration
- Strategic Alliances
- Global Operators - Mega Carriers

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν το σημαντικότερο και μεγαλύτερο κομμάτι της αλυσίδας των παγκόσμιων μεταφορών όλων των ειδών φορτίου. Η ανάπτυξη τους είναι ισχυρά συνδεδεμένη και άμεσα εξαρτώμενη με το παγκόσμιο εμπόριο καθώς είναι απαραίτητη η αποτελεσματική μετακίνηση των φορτίων από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης αυτών. Ως γνωστόν, υπάρχει μία πολύ μεγάλη ποικιλία φορτίων που χρησιμοποιούν μία ακόμα μεγαλύτερη ποικιλία από τρόπους μεταφοράς και επιβάλλουν στους ανθρώπους της ναυτιλίας συγκεκριμένες απαιτήσεις χειρισμού τους. Ο Dr. Martin Stopford ορίζει ότι βασικό κριτήριο του διαχωρισμού της παγκόσμιας ναυτιλίας σε δύο μεγάλες ναυτιλιακές βιομηχανίες, την bulk και την liner, αποτελεί η διάκριση του φορτίου σε " bulk cargo" και " general cargo" με κριτήριο το μέγεθος της κάθε ανεξάρτητης παρτίδας φορτίου προς μεταφορά. Τα γενικά φορτία σήμερα μεταφέρονται με εμπορευματοκιβώτια (Ε/Κ). Οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών διευκολύνουν την εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου καθώς συμβάλλουν στη μεταφορά γενικών φορτίων από το ένα μέρος στο άλλο.

Σύμφωνα με τους Fossey , Gardiner , Midoro και Pito, ένας τρόπος με τον οποίο οι εν λόγω εταιρείες επιδιώκουν να αποκομίσουν πλεονεκτήματα και να εξαλείψουν τον ανταγωνισμό είναι η δημιουργία ή η συμμετοχή σε διαφόρων ειδών συμμαχίες με τις λοιπές ανταγωνίστριες εταιρείες (Fossey, 1994; Gardiner, 1997; Midoro & Pito, 2000). Ο κλάδος της ναυτιλίας υπήρξε ένας από τους πρώτους που εφάρμοσαν το σύστημα της συνεργασίας με στόχο την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρηματικών στόχων. Από τα μέσα της δεκαετίας 1990 και έπειτα, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών αναζητούν τρόπους δημιουργίας διαφόρων μορφών συμμαχιών. Οι στρατηγικές συμμαχίες και συνέργειες συμβάλλουν καθοριστικά στην λειτουργία και μακροχρόνια βιωσιμότητα των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Οι εταιρείες συνάπτουν συμβάσεις συνεργασίας, τη μορφή των οποίων διαμορφώνουν κι αναδιαμορφώνουν κάθε φορά, όπως μαρτυρούν οι συχνές ανακοινώσεις περί συνεργασίας των εταιρειών σε νέα δίκτυα και νέες υπηρεσιακές διαδρομές.

1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της σύναψης λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Το εν λόγω θέμα ανέρχεται σε μείζον ζήτημα στις μέρες μας για το ναυτιλιακό κόσμο, καθώς οι συνεχείς αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου και η υπερπροσφορά σε διαθέσιμη ικανότητα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (containers) έρχεται σε αντίθεση με την αντίστοιχη ζήτηση για μεταφορά φορτίων (η οποία είναι σημαντικά μειωμένη λόγω της οικονομικής κρίσης) οδηγώντας κατά συνέπεια σε κατακόρυφη πτώση των ναυτολογίων. Η σύναψη λειτουργικών στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των μεγάλων μεταφορέων αποτελεί λύση ικανή να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα αυτών.

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 εταιρειών επιτυγχάνεται αυτό σε ένα μεγάλο βαθμό.

Θα εξετασθεί η τάση για εφαρμογή συμμαχιών (alliances) μεταξύ μεγάλων μεταφορέων. Τι μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία από μια προδιαγραφόμενη συνεργασία, ποια είναι τα κίνητρα που κρίνουν επιτακτική κάποια μορφή συνεργασίας, ποια τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν και ποιοι κίνδυνοι είναι μερικά από τα ερωτήματα που θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε σε αυτήν την Διπλωματική Εργασία.

Θα αναφερθούμε στις πιο πρόσφατες συνεργασίες που έχουν αναπτυχθεί στον κλάδο της liner ναυτιλίας, θα αναλύσουμε τις εταιρείες που έχουν προβεί σε κάτι τέτοιο και πως οι οικονομικές συνθήκες έχουν βοηθήσει καταλυτικά στο να διατηρούν αλλά και να αυξάνουν το μερίδιό τους.

Στο τέλος μέσα από την παρούσα Εργασία θα μελετήσουμε την επίδραση των παραπάνω συμμαχιών στους τερματικούς σταθμούς. Πως επηρεάζονται οι λιμένες από την ολοένα και συχνότερη αύξηση του μεγέθους των πλοίων, τι αλλαγές πρέπει να υποστούν στις υποδομές αλλά και ανωδομές τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν; Κύρια προσοχή θα δοθεί στα βασικά λιμάνια της Ευρώπης.

1.3. ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με όλα όσα αναφέραμε πιο πάνω έχει αποτυπωθεί το κλίμα και το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούμε. Σε αυτό το σημείο θα οριοθετήσουμε τις βάσεις πάνω στις οποίες θα αναπτύξουμε τη σκέψη μας και ποια μορφή θα λάβει η εν λόγω Διπλωματική Εργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα περιγράψουμε τη δυναμική της ναυτιλίας τακτικών γραμμών με ιδιαίτερη έμφαση στα γεγονότα μετά το 2000 αφού τότε και απέκτησε μεγαλύτερη παρουσία. Επιχειρείται μια εκτενής αναφορά σε όλο το δίκτυο της liner αγοράς · τα φορτία που μεταφέρονται μέσω αυτής, τα χαρακτηριστικά των δρομολογίων των πλοίων αλλά και οι τύποι και η χωρητικότητα αυτών. Επίσης αναλύεται, το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (χαρακτηριστικά και είδη) ενώ τέλος γίνεται αναφορά στις μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο (ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών). Πριν περάσουμε στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι μορφές ολοκλήρωσης των εταιρειών και γίνεται διαχωρισμός μεταξύ οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης. Ο βαθμός ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης δηλώνει αρκετά στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει αυτή να αναπτυχθεί.

Ένα βασικό κεφάλαιο αποτελεί το τρίτο. Εδώ εξετάζουμε από όλες τις απόψεις τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών αφού πρώτα δώσουμε τον ορισμό αυτών ενώ παράλληλα δίνουμε και παραδείγματα για κάθε είδος μέσα από πρόσφατες συμφωνίες που έχουν υπογραφεί μεταξύ των εταιρειών τακτικών γραμμών. Εξετάζουμε επίσης ποιοι λόγοι οδηγούν στη σύναψη συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών. Ποια είναι στην πραγματικότητα τα κίνητρα και τι πλεονεκτήματα αποκομίζουν οι εταιρείες από την εφαρμογή αυτών; Υπάρχουν μειονεκτήματα και ποια είναι αυτά;

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες συμμαχίες μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών, τα χαρακτηριστικά τους καθώς και οι τελευταίες εξελίξεις στη δημιουργία συμμαχιών. Παράλληλα, αναφέρουμε επιγραμματικά κάποια στοιχεία για την κάθε εταιρεία μέλος ξεχωριστά και παραθέτουμε κάποια τελευταία στατιστικά στοιχεία για την δραστηριότητα των 4 συμμαχιών στον εμπορικό δρόμο Ασία – Ευρώπη.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας θα εξετάσουμε την επίδραση των στρατηγικών συμμαχιών που συνάπτονται μεταξύ των μεγάλων θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών στους βασικούς λιμένες της Ευρώπης. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τα λιμάνια αυτά καθώς και το κατά πόσο αυτά συνεχίζουν να βρίσκονται στην κορυφή προτίμησης των mega carriers. Βασικός σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να δούμε εάν τελικά η σύμπραξη συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών ενεργεί θετικά στην ανάπτυξη των τερματικών σταθμών ή προκαλεί συνθήκες επέκτασης αυτών χωρίς στην ουσία να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν.

Τέλος θα ακολουθήσουν τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η παρούσα Διπλωματική Εργασία καθώς και η λίστα των πηγών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπόνησή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥΣ

2.1. ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Η εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου μέσω της μεταφοράς αγαθών δια θαλάσσης πραγματοποιείται από έναν συγκεκριμένο κλάδο μεταφορών, την Εμπορική Ναυτιλία. Εκτιμάται ότι περίπου το 90% των αγαθών μεταφέρεται διεθνώς δια θαλάσσης. Ο ναυτιλιακός κλάδος υφίσταται διαρκείς αλλαγές τα τελευταία έτη καθώς οι συνθήκες της αγοράς μεταβάλλονται συνεχώς.

Σύμφωνα με την οικονομολογική προσέγγιση της ναυτιλιακής αγοράς από τον Dr Martin Stopford, η Ναυτιλιακή Αγορά δεν είναι ενιαία. Πρόκειται για ένα σύνολο από ξεχωριστές αγορές που διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου, τον τύπο του πλοίου, τις απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών και το γεωγραφικό καταμερισμό. Η πρώτη βασική διάκριση στο χώρο της ναυτιλίας αφορά τις δύο μεγαλύτερες αγορές της, την αγορά γραμμών (liner shipping market) και την αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping market). Ένας τρόπος διάκρισης της ναυτιλιακής αγοράς είναι αυτός που πραγματοποιείται με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Όταν ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ δύο ή περισσότερων γεωγραφικών τόπων το δικαιολογεί, αναπτύσσεται συνήθως μια τακτική γραμμή (liner service) εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών ανάμεσα στους τόπους αυτούς (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, Πλωμαρίτου, 2010). Η παροχή αυτών των υπηρεσιών συνήθως προϋποθέτει επενδύσεις τόσο σε πλοία και εξοπλισμό όσο και σε υποδομές.

Κάθε αγορά που σχετίζεται με την μεταφορά φορτίων στους θαλάσσιους δρόμους διακρίνεται από τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Η παρούσα Διπλωματική Εργασία θα εξετάσει τα χαρακτηριστικά της αγοράς τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών (liner shipping).

Η πλειοψηφία των φορτίων που μεταφέρονται μέσω της ναυτιλίας τακτικών γραμμών μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς στην συγκεκριμένη αγορά είναι η φορτωτική. Περισσότερες πληροφορίες όμως για αυτά παρατίθενται στο Παράρτημα Α και Παράρτημα Β αντίστοιχα της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας.

2.1.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΗ LINER ΑΓΟΡΑ

Οι τακτικές γραμμές χαρακτηρίζονται διαχρονικά από κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών, προαναγγελθείσες αναχωρήσεις μέσω του ναυτιλιακού τύπου, προκαθορισμό ναύλων και περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού. Η συγκεκριμένη ναυτιλιακή αγορά διακρίνεται για τη χρονική ακρίβεια στις αναχωρήσεις και αφίξεις των πλοίων από και προς τους εμπορευματικούς σταθμούς τόσο λόγω της υψηλής αξίας των φορτίων που μεταφέρονται όσο και των υψηλών απαιτήσεων που προκύπτουν από τους παραλήπτες – ιδιοκτήτες των φορτίων. Για τον παραπάνω λόγο τα δρομολόγια προκαθορίζονται και ανακοινώνονται αρκετούς μήνες πριν. Το επίπεδο της συχνότητας και η ακρίβεια της τήρησης των δρομολογίων είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία συμβάλλουν στην αξιοπιστία μιας ναυτιλιακής εταιρείας γραμμών (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, Πλωμαρίτου, 2010).

2.1.2. ΤΥΠΟΙ ΠΛΟΙΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Οι πιο βασικοί τύποι πλοίων σε αυτήν την αγορά είναι τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων (container vessels), τα πλοία πολλαπλών χρήσεων (multipurpose vessels) και τέλος τα πλοία RO- RO (Roll-on/Roll off) ή LO-LO (Lift on/Lift off), τα οποία είναι συνήθως σύγχρονα και γρήγορα. Τα πλοία της αγοράς γραμμών, επίσης μπορούν να διακριθούν στα πλοία που εκτελούν ποντοπόρα δρομολόγια στις κυριότερες εμπορικές διαδρομές παγκοσμίως (deep-sea liner services), π.χ. Ευρώπη -Άπω Ανατολή και στα πλοία που εκτελούν δρομολόγια ανάμεσα σε λιμάνια μικρότερης εμπορικής κίνησης εντός μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (feeder services), π.χ. στη Μεσόγειο Θάλασσα ή τη Μαύρη Θάλασσα. (Θεοτοκάς, 2011).

Το μέγεθος των πλοίων που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια έχει μεταβληθεί δραματικά ως απόρροια της αύξησης της παγκόσμιας ζήτησης των αγαθών που μεταφέρονται μέσω των εταιρειών τακτικών γραμμών και του έντονου ανταγωνισμού. Το εμπορευματοκιβώτιο (container) είναι μια διεθνώς τυποποιημένη συσκευασία, στην οποία τα εμπορεύματα μπορούν να αποθηκευτούν με ασφάλεια και να μεταφερθούν. Είναι σχεδιασμένο για την πιο αποτελεσματική χρήση του χώρου και για κάθε είδους μεταφορά, οδικώς, σιδηροδρομικώς ή δια θαλάσσης για αυτό άλλωστε παρουσιάζεται τόσο μεγάλη άνοδος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται

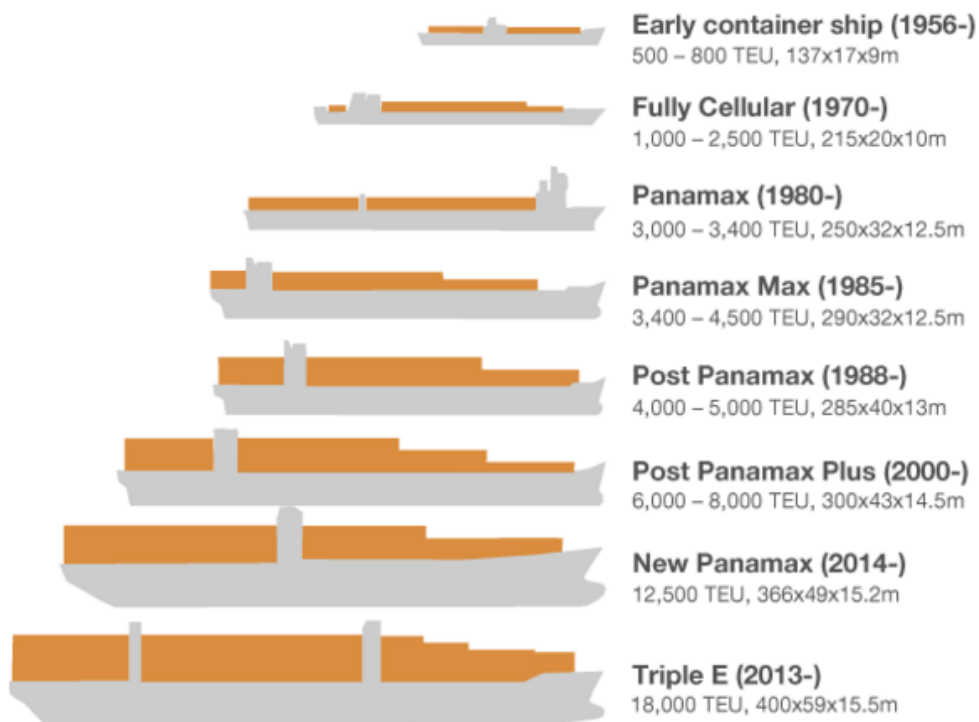
στον συγκεκριμένο χώρο. Όπως σε κάθε άλλη βιομηχανία, έτσι και στην ναυτιλία, οι εταιρείες τακτικών γραμμών επωφελούνται από την δημιουργία οικονομικών κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν κατά την προσπάθεια των εταιρειών να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη και να επιτύχουν μεγιστοποίηση του κέρδους τους μέσω της ταυτόχρονης αύξησης του παραγόμενου προϊόντος τους (σε αυτήν την περίπτωση είναι τα πλοία). Στην ναυτιλιακή βιομηχανία, οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν ανάλογα με τα τεχνικά χαρακτηριστικά των εμπορευματοκιβωτίων, που σημαίνει ότι το κόστος κεφαλαίου ανά εμπορευματοκιβώτιο αλλά και το λειτουργικό κόστος ανά μονάδα μεταφερόμενου φορτίου μειώνονται όσο αυξάνεται το μέγεθος του πλοίου.

Δεδομένου αυτών των οικονομιών, το μέγεθος των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων (container vessel) αυξάνεται με σταθερό ρυθμό. Και με αυτόν τον τρόπο μεταξύ των δεκαετιών 1950 – 2015 έχουν υπάρξει αρκετές και σημαντικές μεταβολές στο μέγεθος αλλά και στην χωρητικότητά του.

Σχήμα 1 Η εξέλιξη των πλοίων E/K

Evolution of container ships

TEU: twenty-foot equivalent units,
length x width x depth below water in metres

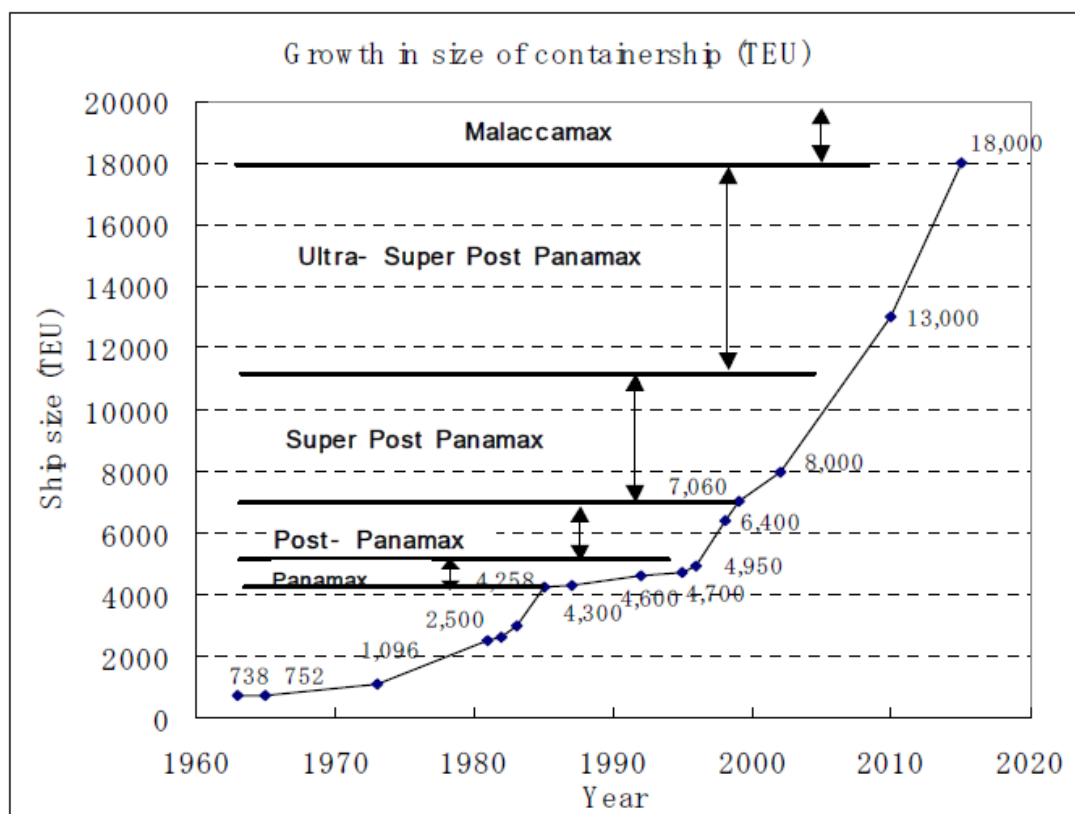


Adapted with permission from The Geography of Transport Systems, Jean-Paul Rodrigue

Πηγή: *The Geography of Transport Systems (people.hofstra.edu)*

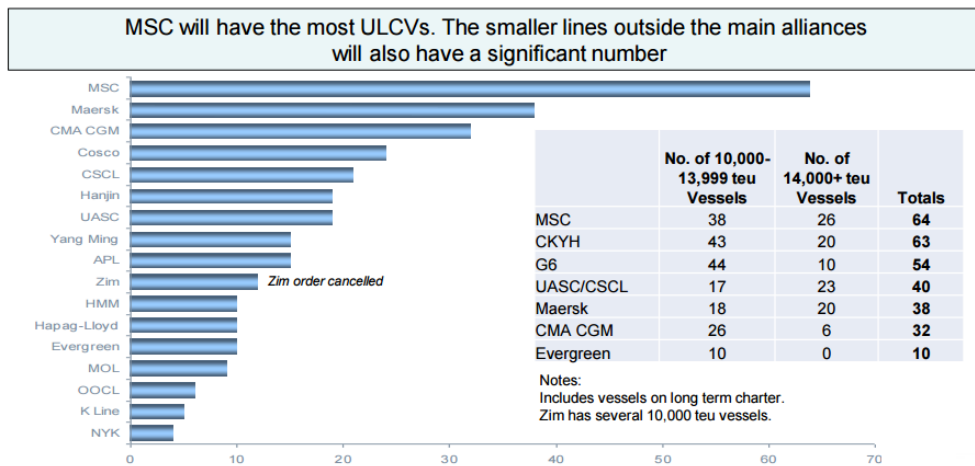
Παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα, αντιλαμβανόμαστε ότι η χωρητικότητα των πλοίων κατά τη δεκαετία του 1950 ήταν μικρότερη από 1000-1500 TEU ενώ μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1970 η χωρητικότητά τους αυξήθηκε στα 2500 TEU. Μέχρι και το τέλος της δεκαετίας 1980, τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να μεταφέρουν έως και 5000 TEU μέσω των πλοίων post Panamax. Από το 2000 και μετά, τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων αυξάνουν την μεταφορική τους ικανότητα κατά 3000 TEU αλλά και το μέγεθός τους (300*43*14,5m). Η εμφάνιση των πλοίων New Panamax μεταβάλλει την χωρητικότητα των πλοίων σε 12500 TEU ενώ τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή του το πλοίο Triple E το οποίο μεταφέρει έως και 18000 TEU. Σύμφωνα με τελευταίες μελέτες, η εταιρεία Maersk έχει προβεί σε παραγγελίες 11 πλοίων που ξεπερνούν την μεταφορική ικανότητα των 19500 TEU ενώ στα σκαριά βρίσκεται η κατασκευή και αυτών που μεταφέρουν έως και 20000 TEU.

Πίνακας 1 Η αύξηση του μεγέθους των πλοίων ε/κ



Πηγή: Japanese Government, Ministry of Land and Transportation, 2004

Πίνακας 2 Ο αριθμός των Ultra Large πλοίων E/K ανά μεταφορέα μέχρι τα τέλη του έτους 2016



Πηγή: Neil Davidson Senior Analyst – Ports & Terminals, IAPH Mid-term Conference Port Planning and Investment Sydney, 8 April 2014

Η αύξηση του μεγέθους των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων με την πάροδο του χρόνου αυτόματα συνεπάγεται την ανάγκη συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ναυτιλιακή βιομηχανία. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται ταυτόχρονα το μέγεθος και των ίδιων των εταιρειών και αποκτούν την ικανότητα να διαχειριστούν περισσότερα πλοία και να μεταφέρουν μεγαλύτερο όγκο φορτίου (οικονομίες κλίμακας). Η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων των εταιρειών τακτικών γραμμών εξαρτάται από την μέθοδο την οποία επιλέγουν αυτές για να αναπτυχθούν και θα εξετασθεί στην επόμενη ενότητα της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας.

2.2. ΒΑΘΜΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Σε όλους τους τομείς της οικονομίας, παρατηρείται η προσπάθεια των εταιρειών να επιτύχουν όλο και μεγαλύτερη συγκέντρωση (concentration) των δραστηριοτήτων στα χέρια λίγων παραγωγών. Η τάση αυτή οφείλεται στον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ των εταιρειών αλλά και στην ανάγκη της κάθε μιας ξεχωριστά να επικρατήσει στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Για να επιτύχουν αυτή τη συρρίκνωση, αυξάνουν τα μερίδιά τους με άμεση συνέπεια τον αφανισμό των

μικρότερων αντιπάλων τους. Αυτή η νέα πραγματικότητα τείνει να εξαλείψει και τον ίδιο τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών.

Ο βαθμός ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης δηλώνει αρκετά στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει αυτή να αναπτυχθεί. Ο βαθμός ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση των δραστηριοτήτων της και των σχέσεων που έχουν αυτές μεταξύ τους. Οι δραστηριότητες μπορεί να συνδέονται οριζόντια, δηλαδή να βρίσκονται στο ίδιο στάδιο παραγωγής, να συνδέονται κάθετα, δηλαδή να λειτουργούν σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής ή τέλος να μη συνδέονται άμεσα μεταξύ τους αλλά να βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια παραγωγής διαφόρων κλάδων. Ο Βαθμός ολοκλήρωσης συνδέεται με τη στρατηγική ανάπτυξης δραστηριοτήτων που εφαρμόζει η επιχείρηση (Γιάννης Θεοτοκάς, 2011).

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα εξετάσουμε αυτήν της οριζόντιας και αυτήν της κάθετης ολοκλήρωσης αλλά και το πώς επιλέγουν οι ναυτιλιακές εταιρείες να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους.

2.2.1. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

«Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) είναι η εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής. Στην περίπτωση αυτή, η ναυτιλιακή επιχείρηση ασχολείται με τη διαχείριση πλοίων για την παροχή θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών και αναπτύσσεται είτε αποκτώντας περισσότερα πλοία του ίδιου τύπου με αυτά που ήδη διαθέτει, είτε εξαγοράζοντας μια άλλη ανταγωνίστρια επιχείρηση.» (Γιάννης Θεοτοκάς, 2011)

Κύριο χαρακτηριστικό της αγοράς τακτικών γραμμών (liner ναυτιλία) κατά την υιοθέτηση της οριζόντιας ολοκλήρωσης ως βαθμού ολοκλήρωσης αποτελούν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές άλλων εταιριών. Συγχώνευση δύο ή περισσότερων εταιριών προκύπτει όταν αυτές ενώνονται προκειμένου να αποτελέσουν μια μεγαλύτερη επιχείρηση (De Pamphilis, 2008). Εξαγορά, από την άλλη πλευρά, προκύπτει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια δεύτερη με σκοπό να έχει πλήρη έλεγχο των περιουσιακών της στοιχείων. (De Pamphilis, 2008). Τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού καθιστούν αδύνατο για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους να επιβιώσουν αλλά ταυτόχρονα και να πραγματοποιήσουν μεγάλα και εκτεταμένα επενδυτικά προγράμματα που απαιτούνται για να αντεπεξέλθουν στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις γραμμών που διαθέτουν μικρό αριθμό πλοίων και κεφαλαίων δεν μπορούν ούτε να αναπτυχθούν, ούτε να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Εκτός από αυτό, οι τεράστιες απαιτήσεις κεφαλαίου για την είσοδο στην συγκεκριμένη αγορά έχουν συντελέσει στο να αναπτυχθεί μια αγορά με έντονα ολιγοπωλιακή μορφή (Παρδάλη, 2001).

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Κύριος Μιχαλόπουλος κατά την εκπόνηση της διδακτορικής του διατριβής «Η οριζόντια ολοκλήρωση της liner ναυτιλίας παρουσιάζεται σε τρεις μορφές:

- (α) τις συμφωνίες εμπορίου (trade agreements) που εκφράζονται με τις conferences,
- (β) τις συμφωνίες λειτουργίας (operating agreements), που είναι οι συμφωνίες διανομής μέρους του φορτίου πλοίου, consortia και στρατηγικές συμμαχίες, και
- (γ) τις συγχωνεύσεις και προσκτήσεις.

Η πολιτική των Conferences ήταν αυτή της χρήσης λιμανιών, όπου υπήρχε αυξημένη ζήτηση για κατανάλωση προϊόντων με σκοπό τη δημιουργία γραμμών που διευκόλυναν το εμπόριο. Στην πραγματικότητα ωστόσο προκειμένου να επιτευχθούν συνθήκες αριστοποίησης της μεταφοράς, χρησιμοποιήθηκαν όχι μόνο τα λιμάνια όπου παρατηρούνταν αυξημένη ζήτηση, αλλά και άλλα που εξυπηρετούσαν τα επιχειρηματικά τους σχέδια και πραγματοποιούσαν τις μεταφορές στα λιμάνια ζήτησης με μικρότερα εφοδιαστικά πλοία (feeder ships). Οι οικονομίες κλίμακας ήταν ο κυριότερος παράγοντας που ενίσχυσε τη νέα αυτή πραγματικότητα.

Επί πλέον οι εταιρίες τακτικών γραμμών προσέφεραν υπηρεσίες όχι μόνο σε συγκεκριμένες γραμμές εμπορίου, αλλά εξυπηρετούσαν ολόκληρη τη μεταφορά από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης χρησιμοποιώντας όλα τα μεταφορικά μέσα (Συνδυασμένες Μεταφορές). Σε αυτό συνέβαλε και το γεγονός ότι οι διαδικασίες παραγωγής μετακινήθηκαν σε περιοχές που το συνολικό κόστος παραμένει σε αρκετά χαμηλά επίπεδα (Ταϊβάν, Ταϊλάνδη, Κορέα, Κίνα) καθώς οι εταιρίες τακτικών γραμμών συνέδεσαν τις παραδοσιακές γραμμές εμπορίου με τις περιφερειακές σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο προσφέροντας έτσι συνολικές υπηρεσίες. Οι συμφωνίες λειτουργίας (operating agreements) αναφέρονται σε συγκεκριμένες συμφωνίες μεταξύ των ναυτιλιακών εταιριών με σκοπό να καλύψουν ένα κενό που υπήρχε στην λειτουργία των conferences. Το κενό αυτό ήταν οι απαιτήσεις των πολυεθνικών φορτωτών για παροχή υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι στόχοι των συμμαχιών αυτών ήταν:

1. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και ιδιαίτερα στις γραμμές Transpacific και Asia-Europe.
2. Η αύξηση της συχνότητας εκτελουμένων δρομολογίων στις τρεις μεγάλες εμπορικές οδούς, Transpacific, Transatlantic και Asia-Europe, με τελικό σκοπό την εκτέλεση καθημερινών δρομολογίων από τα μέλη των συμμαχιών.
3. Η συμμετοχή στη διανομή των θέσεων φορτίου επί πλοίου (Slots).
4. Η καθιέρωση κοινών δρομολογίων των πλοίων.
5. Η συνεργασία σε επίπεδο:
 - ❖ Τερματικών σταθμών E/K (με τους τερματικούς σταθμούς να ανήκουν σε μέλη των συμμαχιών).
 - ❖ Πλοίων δευτερευουσών γραμμών (feeder).
 - ❖ Συνδυασμένων μεταφορών (σύνδεση των θαλάσσιων με τα χερσαία μέσα μεταφοράς).
6. Η διαφοροποίηση στην τιμολογιακή πολιτική και στο marketing από την πλευρά των διαφόρων μελών κάθε συμμαχίας.

Οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της οριζόντιας ολοκλήρωσης στην ουσία λειτουργούν προς όφελος των οικονομιών κλίμακας αφού επιτυγχάνεται μείωση του σταθερού κόστους, βελτίωση της χρήσης της χωρητικότητας των πλοίων και ελαχιστοποίηση της σπατάλης.»

Σήμερα, με την παγκόσμια επικράτηση της χρήσης των E/K για τις μεταφορές των γενικών εμπορευμάτων, την ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και των logistics, η ναυτιλία τακτικών δρομολογίων (liner shipping) έχει αναδειχθεί στον πιο σύνθετο κλάδο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, με περισσότερες από 250 εταιρίες να δραστηριοποιούνται σ' αυτόν.

Οδηγούμαστε, λοιπόν, στην ανάπτυξη μεγάλων εταιριών που πραγματοποιούν μεταφορές σε παγκόσμιο επίπεδο και σε συμμαχίες μικρότερων εταιριών με στόχο την παραγωγή οικονομιών κλίμακας.

Στο πλαίσιο του συστήματος συνδυασμένης μεταφοράς, μια μορφή ολοκλήρωσης είναι η οριζόντια ολοκλήρωση των global operators (παγκόσμιοι διαχειριστές φορτίων). Πρόκειται για μια λιμενική εταιρεία ή μια εταιρεία θαλάσσιων μεταφορών που αναπτύσσει πολυμορφικές δραστηριότητες λιμενικού διαχειριστή σε διάφορα λιμάνια λειτουργώντας τις περισσότερες φορές παράλληλα με ένα ήδη υπάρχον

λιμενικό τμήμα – λειτουργία της εταιρείας. Οι global operators λειτουργούν και εκμεταλλεύονται έναν σεβαστό αριθμό λιμενικών εγκαταστάσεων παγκοσμίως παρουσιάζοντας πλεονεκτήματα στη λειτουργία τους. Έχουν συμβάλει ουσιαστικά στις εξελίξεις και τις δυναμικές των τερματικών Ε/Κ καθώς βοηθούν τόσο στην παροχή διευκολύνσεων του τερματικού όσο και στον στρατηγικό σχεδιασμό των επενδύσεων στις υποδομές (Χλωμούδης, 2011).

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των παγκόσμιων διαχειριστών φορτίου (global operators) είναι (Παρδάλη, 2001):

- Η επέκταση της δραστηριότητάς τους σε ένα ευρύτερο γεωγραφικό πεδίο
- Η πιθανότητα να εκτελέσουν σχεδιασμό και συντονισμό των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα
- Η κοινή ανάληψη ρίσκου και επενδύσεων
- Η αύξηση στη συχνότητα των υπηρεσιών
- Ο συνδυασμός της αγοραστικής δύναμης και του όγκου των πλοίων
- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η είσοδος σε νέες αγορές

Σύμφωνα με την Συμβουλευτική Εταιρεία Drewry Shipping Consultants, ως παγκόσμιοι διαχειριστές φορτίου μπορούν να χαρακτηριστούν εταιρείες οι οποίες έχουν παρουσία σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων σε περισσότερες από μία περιοχές. Οι λόγοι που οδήγησαν τις εταιρείες σε σύναψη συνεργασιών είναι πολλοί όπως για παράδειγμα η ανάγκη για μοίρασμα του ρίσκου των επενδύσεων, οι οικονομίες κλίμακας, ο έλεγχος του κόστους και η ανάγκη να αυξηθούν οι συχνότητες των υπηρεσιών. Η παγκοσμιοποίηση και τα μειωμένα κέρδη των περισσότερων μεταφορέων δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν.

2.2.1.1. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ (GLOBAL TERMINAL OPERATORS)

Ο προσανατολισμός των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών σε μια πληθώρα περιοχών ανά τον κόσμο είχε ως άμεσο αντίκτυπο και οι λιμένες να ακολουθήσουν την ίδια πορεία (Fremont, 2007) δημιουργώντας έτσι ένα διεθνές χαρτοφυλάκιο. Πάρα πολλοί μελετητές έχουν επιχειρήσει να περιγράψουν την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών, τις διαφορές τους αλλά και τα κίνητρα εισόδου τους σε τέτοιου είδους συνεργασίες. Η

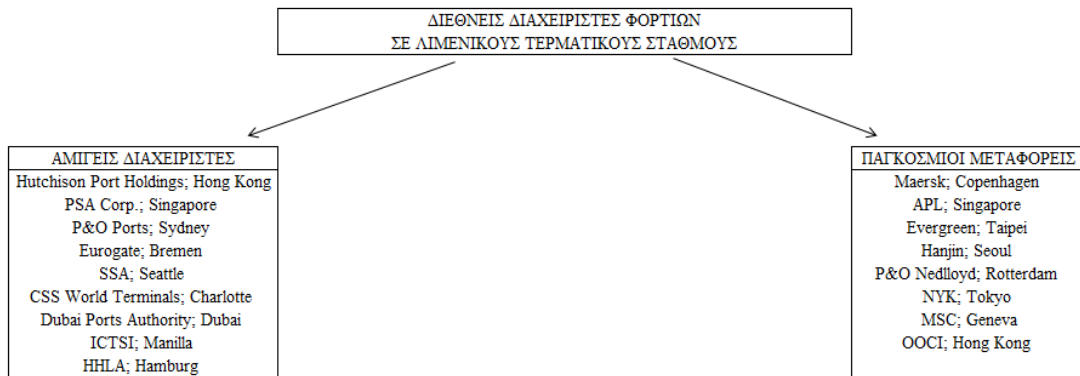
πολυπλοκότητα που παρατηρείται εξηγείται από την ετερογένεια των στρατηγικών μεθόδων που επιλέγει ο κάθε ένας (Olivier (2005, 2010)) αλλά και τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγορά (De Langen and Pallis, 2005).

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών (Bichou and Bell, 2007; Olivier, 2005; Olivier et al., 2007; Slack and Frémont, 2005; Parola and Musso, 2007).

- Εταιρείες φορτοεκφόρτωσης φορτίου (*Stevedores*): Διαχειριστές οι οποίοι εξαπλώθηκαν σε καινούριες αγορές για να εφαρμόσουν την τεχνογνωσία που έχουν αποκτήσει όσον αφορά την λειτουργία των τερματικών σταθμών.
- Ναυτιλιακές Εταιρείες (*Maritime shipping companies*), οι οποίες επένδυσαν στις λειτουργίες των τερματικών σταθμών προκειμένου να βελτιώσουν τις ίδιες τις δραστηριότητές τους.
- Αμιγώς οικονομικούς φορείς (*Financial holdings*) όπως είναι τράπεζες επενδύσεων οι οποίες αγοράζουν μετοχές των τερματικών σταθμών και αφήνουν άλλες επιχειρήσεις να τις διαχειρίζονται.

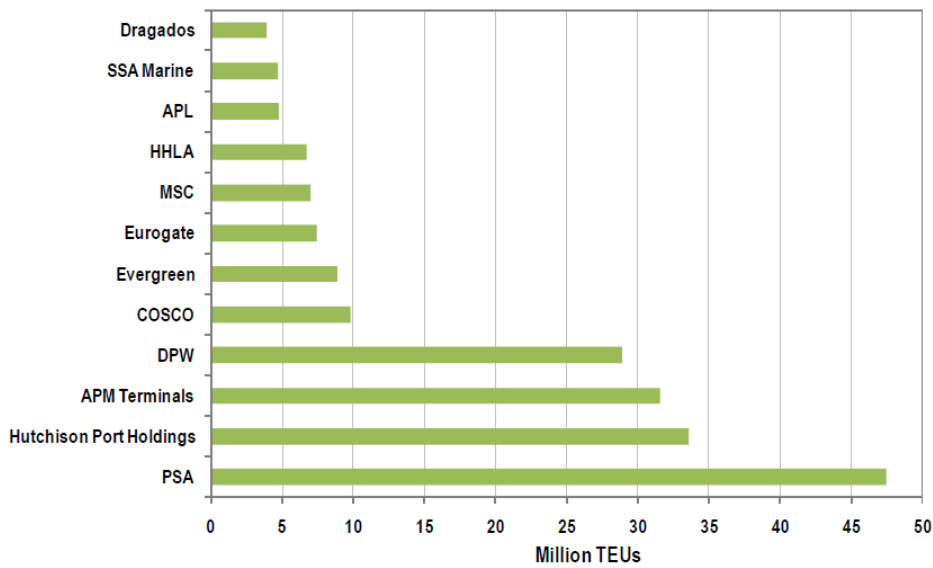
Η παρακάτω λίστα παραθέτει και διαχωρίζει τους διαχειριστές φορτίου σε δύο βασικές κατηγορίες: τους αμιγείς διαχειριστές φορτίου (operators) και τους παγκόσμιους μεταφορείς (global carriers). Οι τερματικοί σταθμοί Ε/Κ των λιμανιών σήμερα κατά κύριο λόγο διοικούνται και λειτουργούν υπό τους Port operators και κάτω από συνθήκες ελεύθερης οικονομίας. Οι παγκόσμιοι διαχειριστές των λιμένων (Global port operators) έχουν ουσιαστικό ρόλο στην δυναμική των σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, στη λειτουργία τους αλλά και στον στρατηγικό σχεδιασμό των υποδομών μέσα στο λιμένα. Είναι υπεύθυνοι για θέματα που αφορούν την χωρητικότητα των λιμένων και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν αλλά και για τις ευκαιρίες διεύρυνσης της αγοράς.

Σχήμα 2 Οι κατηγορίες των διεθνών διαχειριστών των τερματικών σταθμών E/K.



ΠΗΓΗ: Midoro R, Musso E & Parola F (2005), “Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies”

Σχήμα 3 Οι 12 κυριότεροι Global Operators σε όρους μεταφορικής ικανότητας το 2007



Πηγή: Drewry, 2008 (Annual Review of Global Container Terminal Operators)

Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα μπορούμε να το συγκρίνουμε με τις πρόσφατες δημοσιεύσεις που πραγματοποίησε η εταιρεία Drewry Shipping Consultants, σύμφωνα με τις οποίες οι βασικότεροι και μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών με βάση το μερίδιο αγοράς τους για το έτος 2014 είναι οι εξής:

1. PSA International, με μερίδιο αγοράς 8,7% και μεταφορά συνολικά 61,8 εκατ TEU
2. Hutchison Port Holdings με μερίδιο αγοράς 7% και μεταφορά συνολικά 78.3 εκατ TEU
3. APM Terminals με μερίδιο αγοράς 5,5% και μεταφορά συνολικά 36,3 εκατ TEU
4. DP World με μερίδιο αγοράς 5,1% και μεταφορά συνολικά 55 εκατ TEU
5. China Merchant Holdings International με μερίδιο αγοράς 3,6%

Στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε την άλλη μέθοδο που επιλέγουν όλο και περισσότερες εταιρείες στην αγορά τακτικών γραμμών για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.

2.2.2. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είναι αυτός της κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration). «Η κάθετη ολοκλήρωση στην ουσία αποτελεί την επέκταση σε διαδοχικά στάδια παραγωγής ή διάθεσης ενός προϊόντος. Η επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης έχει ευρεία εφαρμογή στη ναυτιλία τακτικών γραμμών, όπου πολλές μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρουν ολοκληρωμένες μεταφορικές υπηρεσίες στους πελάτες τους μεταφέροντας το φορτίο από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού του, εφαρμόζοντας το σύστημα μεταφοράς “door-to-door” δηλαδή αναπτύσσοντας δραστηριότητες που προηγούνται και έπονται της θαλάσσιας μεταφοράς.» (Θεοτοκάς, 2011).

Αυτή η μορφή ολοκλήρωσης εκδηλώνεται και στις μεταφορικές επιχειρήσεις ως στρατηγική επιλογή για τον πληρέστερο έλεγχο και την καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής αλυσίδας σε όλα τα στάδια της μεταφορικής υπηρεσίας (στους τερματικούς σταθμούς, στα συστήματα αποθήκευσης και διανομής των εμπορευματοκιβωτίων αλλά και στη μεταφορά τους μέσα στην ενδοχώρα) (Van de Voorde, 2009).

Σχήμα 4 Ανάπτυξη κάθετης ολοκλήρωσης στη θαλάσσια μεταφορά



Πηγή: Van de Voorde, 2009

Η απόκτηση του ελέγχου και η αύξηση της δύναμης επιρροής και μεριδίου στην αγορά που επιτυγχάνονται στα πλαίσια της καθετοποίησης της παραγωγής μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο στην είσοδο άλλων επιχειρήσεων στην αγορά (Παρδάλη, 2001).

Τελικός στόχος των στρατηγικών αυτών επιλογών είναι η σύσταση νέων εταιρειών που προσπαθούν να επωφεληθούν από τις ισχύουσες συνθήκες. Στόχος πλέον είναι η σύσταση και η λειτουργία εναλλακτικών μορφών, σε αντίθεση με αυτά των πρώην κρατικών μονοπωλίων. Οδηγούμαστε λοιπόν στην ολοκληρωμένη μορφή των mega carriers. Πρόκειται είτε για την περίπτωση που μια μεγάλη εταιρεία ελέγχει όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες (μητρική & θυγατρικές) και μετατρέπεται σε mega carrier ή για την περίπτωση που οι εταιρείες λειτουργούν ως δίκτυα προστιθέμενης αξίας όπου περισσότερες διαφορετικές εταιρείες αναπτύσσουν συνέργειες κατά την ολική διαδικασία παραγωγής της μεταφορικής υπηρεσίας με στόχο τη βέλτιστη κατανομή των πόρων.

2.2.2.1. ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (MEGA CARRIERS)

Η εξέλιξη των mega carriers σε δίκτυα προστιθέμενης αξίας είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών σταδίων παραγωγικής διαδικασίας που περιλαμβάνονται στα πλαίσια της προσφερόμενης μεταφορικής υπηρεσίας. Ο ρόλος των λιμανιών σήμερα έχει διαφοροποιηθεί από την παλαιότερη αντίληψη που ήθελε το λιμάνι ικανό να ικανοποιεί μόνο τις εισαγωγικές και εξαγωγικές ανάγκες της ενδοχώρας που εξυπηρετούσε. Με την εμφάνιση των "logistics" το λιμάνι πλέον δεν αποτελεί το κύριο σημείο μέσω του οποίου πραγματοποιείται το σύνολο των μεταφορών, αλλά αποτελεί έναν κρίκο στο ολοκληρωμένο μεταφορικό σύστημα.

Η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης, προσφέρει στους πωλητές - αποστολείς των φορτίων ποικίλες επιλογές όσον αφορά τον συνδυασμό των υπηρεσιών αφού τόσο η διαχείριση του φορτίου όσο και η μεταφορά του στην ενδοχώρα μπορούν να πραγματοποιηθούν από τον ίδιο πάροχο. Επίσης, η διάδοση της πληροφορίας, των πληροφοριακών συστημάτων και η επικοινωνία διευκολύνονται όσο ποτέ πριν (Selviaridis, 2008). Τα πληροφοριακά συστήματα επηρεάζουν με πολλούς τρόπους τις θαλάσσιες μεταφορές κυρίως όσον αφορά την διαχείριση των φορτίων που μεταφέρονται με τη χρήση πολλών μέσων. Τα συστήματα αυτά ποικίλλουν και μπορεί να αφορούν την φορτο-εκφόρτωση των εμπορευματοκιβωτίων, την αποθήκευση τους στις προβλήτες, την πλοήγηση (GPS), τον προγραμματισμό ναυσιπλοΐας, ή τον εντοπισμό ενός ε/κ μέσα στον χώρο αποθήκευσης του λιμένα.

Η μεταφορική αλυσίδα αντιμετωπίζεται πλέον από τη σκοπιά ενός ολοκληρωμένου συστήματος καθώς αρκετές μεγάλες μεταφορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είτε στις χερσαίες είτε στις θαλάσσιες μεταφορές τείνουν να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους. Οι χερσαίοι μεταφορείς εισδύουν στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορών και οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εισέρχονται σε αγορές χερσαίας μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής. Αξίζει να επισημάνουμε στο σημείο αυτό ότι καθώς οι mega carriers επιδιώκουν να αποκτήσουν δικούς τους τερματικούς σταθμούς για να επιτύχουν επέκταση των δραστηριοτήτων τους τόσο στο θαλάσσιο όσο και στον χερσαίο χώρο, λειτουργούν ταυτόχρονα και ως global operators. Η διαχείριση των εμπορευμάτων στους λιμένες (φόρτωση, εκφόρτωση, αποθήκευση, στάθμευση οχημάτων, συσκευασία, συναρμολόγηση κτλ) συνεπάγεται σημαντικό μέρος του κόστους των εμπορευμάτων τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές εμπόριο. Η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των λιμένων μιας χώρας αποτελεί βασικό παράγοντα που προσδιορίζει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της και την ελκυστικότητά της σε ξένες επενδύσεις (Χλωμούδης, 2011).

Πίνακας 3 *Global Operators vs Mega Carriers*

Global Operators	Mega Carriers
<i>Οριζόντια Ολοκλήρωση</i>	<i>Κάθετη Ολοκλήρωση</i>
Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς για επέκταση και διαφοροποίηση	Ναυτιλιακές Εταιρείες επενδύουν σε τερματικούς σταθμούς με στόχο την συνεργασία με χερσαίους μεταφορείς, την υποστηρικτική λειτουργία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: Χλωμούδης, 2011

Η εισχώρηση των θαλάσσιων μεταφορέων σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ όχι μόνο των εταιρειών τακτικών γραμμών αλλά και των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών αυξάνει περισσότερο την ήδη αναπτυσσόμενη τάση για συνδυασμένες μεταφορές. Η τάση αυτή εκφράζεται μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Οι στρατηγικές συμμαχίες εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο καθηγητής Κος Παπαδάκης, «ως **στρατηγική συμμαχία** μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της» (Παπαδάκης, 2002). Η επιλογή της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων στην πραγματικότητα συνιστά μια εμπορική συνεργασία, η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αμοιβαίας προσφοράς τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων ή ακόμα και κεφαλαίου. Οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους ενώ ταυτόχρονα διατηρούν την ανεξαρτησία τους, μοιράζονται τα οφέλη που προκύπτουν με παράλληλο έλεγχο της απόδοσης των καθορισμένων στόχων και αποτελούν την καλύτερη μέθοδο όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση στις ικανότητες μιας άλλης συνεισφέροντας στην μετάδοση της τεχνογνωσίας σε τομείς όπως η τεχνολογία, η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η παραγωγική διαδικασία κα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες λοιπόν, προϋποθέτουν μόνιμη ή μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, καθώς και αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου.

Οι στρατηγικές συμμαχίες συνιστούν μια από τις ποικίλες επιλογές που έχει μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τα πλεονεκτήματά της εκμεταλλευόμενη τις διακυμάνσεις της αγοράς. Χρησιμοποιούνται κυρίως για:

- Να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας στον κατασκευαστικό τομέα αλλά και σε αυτόν της έρευνας και ανάπτυξης (R&D), ώστε να αντισταθμίσουν τα υψηλά κόστη και το ρίσκο που συνεπάγεται η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά χωρίς να χάσουν την ταυτότητα της εταιρείας μέσα στην αγορά.
- Να μειώσουν το κόστος και το χρόνο που απαιτείται ώστε μια επιχείρηση να αποκτήσει δυναμική θέση σε μια νέα γεωγραφικά αγορά, σε σχέση με το κόστος της άμεσης επένδυσης ή της εξαγοράς

- Να ελαχιστοποιήσουν τις δυσκολίες που εμφανίζονται σε ολοκληρωμένες συγχωνεύσεις ισάξιων, συμπληρωματικών εταιρειών των οποίων οι διοικήσεις μπορούν να έρθουν σε συμφωνία για ένα κοινό σχέδιο δράσης
- Να εισέλθουν σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπου η συμμετοχή κάποιου τοπικού εταίρου απαιτείται ή είναι επιθυμητή.

3.2. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Οι ραγδαίες ανακατατάξεις που πραγματοποιούνται στην παγκόσμια αγορά, καθώς και οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται σε τεχνολογικό επίπεδο έχουν οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Είναι επομένως αδιαμφισβήτητη η ανάγκη για διαφοροποίηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2002).

Οι διαρκείς προσπάθειες των εταιρειών να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να μειώσουν το κόστος τους, να διευρύνουν το επίπεδο της τεχνολογίας τους, των ανθρωπίνων πόρων και των συστημάτων που διαθέτουν καθιστούν αναγκαία τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών για να επιτύχουν τα παραπάνω δεν αποτελεί καινούριο φαινόμενο αφού ειδικά στον χώρο των τακτικών γραμμών αυτό συνέβαινε κατά επανάληψη. Η συνεχής αύξηση του εμπορίου μέσω της χρήσης εμπορευματοκιβωτίων συνοδεύεται από την διεθνοποίηση των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποίησε ο Fussilo (Fussilo, 2006) η απαξίωση του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων κυρίως μέσω του νόμου των ΗΠΑ για την υπερπόντια ναυτιλία (Ocean Shipping Reform Act, 1998) 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 τέλη της δεκαετίας του 1990 έως και σήμερα οι εταιρείες επιδιώκουν να συνάπτουν συμμαχίες διαφόρων τύπων.

Με την πάροδο των ετών, πολλοί μελετητές έχουν επιχειρήσει να αναλύσουν τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές από αυτές που συναντάμε πιο συχνά στην βιβλιογραφία.

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ
Gomes - Casseres (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση κόστους • Προσπάθεια δημιουργίας καινοτομιών • Ανάπτυξη & Μεταφορά γνώσης • Μείωση ανταγωνισμού & Δημιουργία καρτέλ
Ellram (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομικά (μείωση κόστους & αύξηση κερδών) • Τεχνολογικά (συνεισφορά σε τεχνολογία) • Διοικητικά (αλληλεξάρτηση & αφοσίωση) • Στρατηγικά (μελλοντική κατεύθυνση / επίτευξη ανταγωνιστικών στόχων)
Delaney & Maltz (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικότερες Διαδικασίες Marketing & Πωλήσεων μέσω στενότερων Εργασιακών Σχέσεων
Harvey & Lusch (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση Ρίσκου • Οικονομίες Κλίμακας • Ανάπτυξη Τεχνολογίας • Έλεγχος ή μείωση του ανταγωνισμού • Αποφυγή τεχνικών εμπορικών περιορισμών • Δυνατότητα εξάπλωσης σε εγχώρια εταιρεία • Συμπληρωματικές συνεισφορές των συμμάχων σε όλη τη φάση της αλυσίδας αξιών
Contractor & Lorange (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Επιμερισμός Κινδύνου • Οικονομίες Κλίμακας • Καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας • Μεταφορά / ανταλλαγή συμπληρωματικών τεχνολογιών • Διαμόρφωση του ανταγωνισμού • Διευκόλυνση της επέκτασης σε παγκόσμιο επίπεδο • Καθετοποίηση • Συμβιβασμός με την πολιτική της τοπικής κυβέρνησης
Morris (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικά Κίνητρα • Κίνητρα Πόρων • Τεχνολογικά Κίνητρα • Κίνητρα που σχετίζονται με την αγορά - ρίσκο • Οικονομικά Κίνητρα • Ρυθμιστικά Κίνητρα • Παραγωγικά Κίνητρα • Κίνητρα Αλλαγών
Midoro & Pitto (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Καταμερισμός Κινδύνου & Επενδύσεων • Οικονομίες Κλίμακας • Ποιοτική Βελτίωση Υπηρεσιών • Ευρύτερο γεωγραφικό πεδίο • Είσοδος σε νέες αγορές

Συμπερασματικά, οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών συνοψίζονται στον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, στην ανάδειξη των οικονομιών κλίμακας, στον έλεγχο του κόστους και στη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων. Η βιομηχανία τακτικών γραμμών αποτελεί κλάδο εντάσεως κεφαλαίου με συνέπεια ο μεγάλος αριθμός εμπορευματοκιβωτίων, φορτηγών και πλοίων να καθιστούν τη λειτουργία της πολύπλοκη. (Sheng Teng Huang & Shigeru Yoshida, 2013).

3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ

Ο εμπορικός δρόμος στον οποίο χρησιμοποιούνται περισσότερο τα “mega – ships” είναι αυτός της “Ασίας – Βόρειας Ευρώπης” για αυτό και θα εξετάσουμε τις συμμαχίες τόσο των θαλάσσιων μεταφορέων όσο και των λιμένων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον χώρο. (OECD, 2014).

Ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών (container shipping companies) έχει οδηγήσει όλα τα μέλη της μεταφορικής αλυσίδας (πλοιοκτήτες, θαλάσσιους μεταφορείς και λιμένες) στην άσκηση καινοτόμων στρατηγικών με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δηλαδή να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να μειώσουν το κόστος τους.

Από την αρχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2008 και μετά, οι μεγαλύτερες εταιρείες θαλάσσιων μεταφορών συνεργάζονται προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας που προκαλεί η αύξηση του μεγέθους και της χωρητικότητας των πλοίων (Sheng Teng Huang & Shigeru Yoshida, 2013).

Οι συνεργασίες αυτές καθιστούν την αγορά τακτικών γραμμών κάτι παραπάνω από μια απλή αγορά μεταφοράς αγαθών από λιμάνι σε λιμάνι. Ποικίλες εταιρείες συμμετέχουν προκειμένου να μεταφερθούν τα εν λόγω φορτία με αποτέλεσμα η εφοδιαστική αλυσίδα ολοένα και να αυξάνεται. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, διακρίνουμε τα μέρη που λαμβάνουν μέρος στην μεταφορική αλυσίδα εμπορευματοκιβωτίων.

Σχήμα 5 Οι συμμετέχοντες στην μεταφορική αλυσίδα εμπορευματοκιβωτίων

Role	Actors involved
Primary customers	Seller (manufacturer/originating shipper/exporter)
	Buyer (consignee, importer)
Transaction facilitation	Buying agent
	Freight forwarder or NVOCC
	Customs broker
Transport task (physical movement of container)	Empty container depot operator
	Warehouse/container freight station operator
	Inland terminal operator (e.g. road-rail, road-barge, rail-barge)
	Road carrier (local, long-distance)
	Rail carrier ¹
	Barge operator
	Ocean carrier
	Port terminal operator
	Other port service operators
Authorising/regulatory	Transport authorities
	Customs authority
	Import/export licensing authority
	Phytosanitary, sanitary and veterinary control licensing authority
	Port authority
	Import/export statistical agency
Financing	Other actors (chambers of commerce, consulates, etc.)
	Bank (seller's or advising bank, buyer's or issuing bank)
	Insurance provider (carriage insurance)

Πηγή Eric Ting, *Introduction to Transportation and Navigation*

Για παράδειγμα, ο αποστολέας επιθυμεί να μεταφέρει αγαθά μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Μια μεταφορική εταιρεία αναλαμβάνει τη διακίνηση έως το λιμάνι. Το εμπορευματοκιβώτιο διαχειρίζεται ο τερματικός σταθμός και τοποθετείται πάνω σε ένα πλοίο εμπορευματοκιβωτίων από μια ναυτιλιακή εταιρεία τακτικών γραμμών. Το πλοίο μεταφέρει το εμπορευματοκιβώτιο προς ένα διαφορετικό λιμάνι όπου εκεί ο διαχειριστής τερματικών σταθμών αναλαμβάνει τη διαχείριση του εμπορεύματος. Τέλος, μια μεταφορική εταιρεία παραδίδει το φορτίο στον τελικό προορισμό του, τον παραλήπτη. Η τελική μεταφορά μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους όπως μέσω αυτοκινήτου, σιδηροδρόμου ή φορτηγού.

Οι θαλάσσιοι μεταφορείς δραστηριοποιούνται σε όλες τις κύριες θαλάσσιες διαδρομές (Trans-Atlantic, Trans-Pacific, Asia-Europe) με στόχο να μεταφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερα φορτία. Κάποιοι, ωστόσο, εξειδικεύονται μόνο σε ορισμένες (Kalura et al, 2010).

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο προηγούμενο κεφάλαιο, η αγορά τακτικών γραμμών χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης καθώς οι θαλάσσιοι μεταφορείς

προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. ((Ryoo and Thanopoulou 1999; OECD 2002).

Αν και οι συμμαχίες μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο, μπορούμε να αναφερθούμε ενδεικτικά στο σημείο αυτό στις μεγαλύτερες εξ αυτών.

Πίνακας 4 Οι μεγαλύτερες συμμαχίες θαλάσσιων μεταφορέων

1996				
Μέλη	<i>Global Alliance</i>	<i>Maersk-Sealand</i>	<i>Grand Alliance</i>	<i>Hanjin/Tricon</i>
	APL, Nedlloyd, MOL, OOCL, MISC	Maersk, Sealand	Hapag-Lloyd, NYK, NOL, P&OCL	Cho Yang, DSR/Senator, Hanjin
Χωρητικότητα (TEU)	209,645	438,089	255,705	199,404
Αριθμός Πλοίων	65	167	72	72
2000				
Μέλη	<i>New World Alliance</i>	<i>Grand Alliance</i>	<i>United Alliance</i>	
	APL-NOL, MOL, HMM	Hapag-Lloyd, P&O, Nedlloyd, OOCL, MISC	Cho Yang, DSR/Senator, Hanjin	
Χωρητικότητα (TEU)	325,487	350,197	277,000	
Αριθμός Πλοίων	90	93	85	
2006				
Μέλη	<i>New World Alliance</i>	<i>Grand Alliance</i>	<i>CKYH</i>	
	APL, MOL, HMM	Hapag-Lloyd, OOCL, MISC Berhad, NYK Line	COSCO, K Line, Yang Ming, Hanjin	
Χωρητικότητα (TEU)	712,082	966,570	1,046,991	
Αριθμός Πλοίων	223	~350	354	
2010				
Μέλη	<i>New World Alliance</i>	<i>Grand Alliance</i>	<i>CKYH</i>	
	APL, MOL, HMM	NYK, Hapag-Lloyd, OOCL	COSCO, K Line, Yang Ming, Hanjin	
Χωρητικότητα (TEU)	1,161,607	1,187,607	1,548,508	
Αριθμός Πλοίων	282	288	400	
2012 to today				
Μέλη	<i>2M</i>	<i>Ocean Three</i>	<i>G6</i>	<i>CKYHE</i>
	Maersk-Line, MSC	CMA-CGM, CSCL, UASC	APL, Hapag-Lloyd, Hyundai Merchant Marine, MOL, NYK Line, OOCL	COSCO, K Line, Yang Ming, Hanjin, Evergreen
Χωρητικότητα (TEU)	2,100,000	1,300,000	3,300,000	N/A
Αριθμός Πλοίων	185	129	240	89

Πηγή: Lydia Komini, Coursework Cover Sheet 2014/2015

Εκτός από τις εταιρείες τακτικών γραμμών ή τους παγκόσμιους μεταφορείς, οι εξελίξεις που πραγματοποιήθηκαν στα μεγέθη των πλοίων δεν άφησαν ανεπηρέαστα τα λιμάνια. Πριν αναλύσουμε τις επιπτώσεις που έχουν στα λιμάνια οι παραπάνω συνεργασίες, αξίζει να επισημάνουμε ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέλη στις λιμενικές δραστηριότητες. Πρόκειται για τις ναυτιλιακές εταιρείες, τις λιμενικές αρχές της εκάστοτε χώρας, τις εταιρείες φορτο-εκφορτώσεων μέσα στο λιμένα αλλά και τις μεταφορικές εταιρείες. Τέλος, σημαντικό ρόλο στη λιμενική παραγωγή παίζουν και τα διάφορα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διακίνηση των φορτίων (Meersman, H., Moglia, F. and E. Van de Voorde, 1999).

Οι τερματικοί σταθμοί με τη σειρά τους καλούνται να εισάγουν νέες τεχνολογίες για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν. Απαιτείται να επενδύσουν τόσο σε δαπανηρά έργα υποδομής όπως να μεγαλώσουν τα βάθη και μήκη των κρηπιδωμάτων, τις αποθηκευτικές εκτάσεις και τις συνδέσεις με τα χερσαία μέσα μεταφοράς όσο και σε πολυδάπανο σύγχρονο εξοπλισμό διαχείρισης των εμπορευματοκιβωτίων (Παρδάλη, 2001).

Οι συμμαχίες μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων και η αύξηση του μεγέθους των πλοίων οδηγούν στην μεταφορά περισσότερων φορτίων τα οποία πρέπει να διαχειριστούν αποτελεσματικά οι τερματικοί σταθμοί και να μεταφέρει με ασφάλεια το συνδυασμένο δίκτυο μεταφορών (Liu, ND).

Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να ανταπεξέλθουν όλοι οι τερματικοί σταθμοί το ίδιο αποτελεσματικά στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα. Οι επενδύσεις σε υποδομές και ανωδομές είναι πολύπλοκες και με απίστευτα μεγάλο κόστος. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι τερματικοί σταθμοί περνάνε σε χέρια ιδιωτών.

Οι mega – carriers καθώς αυξάνουν την παρουσία τους και τα χαρακτηριστικά των πλοίων που διαθέτουν στην ουσία επηρεάζουν την επισκεψιμότητα που δέχεται ο κάθε λιμένας. Οι τερματικοί σταθμοί βελτιώνουν διαρκώς τις υπηρεσίες τους ως συνέπεια του ανταγωνισμού που προκύπτει μεταξύ τους (Liu, ND).

Οι δραστικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό των λιμένων οδηγούν σε υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων τους. Οι διεθνείς θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν να διακινούν τα φορτία τους μέσω τερματικών σταθμών που πληρούν όλες τις προδιαγραφές ώστε να μπορούν να παράγουν οικονομίες κλίμακας · η διαρκής μεταβολή του μεγέθους των πλοίων δηλαδή δίνει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα στους διεθνείς μεταφορείς.

Οι διαχειριστές των τερματικών σταθμών αναγκάζονται να ακολουθήσουν και αυτοί την τακτική των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών συνάπτοντας στρατηγικές συμμαχίες (port strategic alliances). Έτσι πλέον σε ένα λιμάνι λειτουργούν περισσότεροι του ενός τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων και διοικούνται από τους διαχειριστές τερματικών σταθμών (operators).

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η αύξηση του μεγέθους των πλοίων προκαλεί αρκετά προβλήματα σε συγκεκριμένα λιμάνια αφού τα μεγαλύτερα πλοία δεν μπορούν να προσεγγίσουν παντού και τα προγράμματα ναυσιπλοΐας μεταβάλλονται και προσαρμόζονται στις ολοένα και συχνότερες αλλαγές όσον αφορά τα λιμάνια που επιλέγει η κάθε εταιρεία. Επίσης, οι θαλάσσιοι μεταφορείς αποκτούν διαπραγματευτική εξουσία καθώς συνάπτουν συμμαχίες μεταξύ τους για συγκεκριμένες διαδρομές αλλά και με τερματικούς σταθμούς.

3.4. ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες γενικά αλλά και συγκεκριμένα στην ναυτιλιακή βιομηχανία τακτικών γραμμών μπορούν να διαχωριστούν σε 3 είδη:

1. Τις λειτουργικές συμμαχίες (Operational alliances)
2. Τις συμμαχίες τιμολόγησης (Pricing alliances) και
3. Τις συμμαχίες επιμελητειακής τιμολόγησης (Logistical alliances) (Koay, 1994)

3.4.1. *ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ*

Ο πρώτος τύπος στρατηγικών συμμαχιών, που είναι και ο πιο κοινός, είναι οι λειτουργικές συμμαχίες. Ο Koay τις διακρίνει σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα συνεργασίας:

- Συνεργασία στο Marketing (Joint Marketing)
- Συνεκμετάλλευση Πλοίων (Vessel Pooling)
- Συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων (Monetary Pooling)
- Συντονισμός προγράμματος ναυσιπλοΐας (Sailing Schedule Coordination)

Ανάλογα με το επίπεδο συνεργασίας των μελών οι λειτουργικές συμμαχίες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

- Κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου (Equity sharing joint ventures)
- Συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης εσόδων (Monetary pool agreements)
- Συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel pool agreements)

- Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου (Space exchange agreements)
- Συμφωνίες αγοράς χώρου (Space charter agreements)

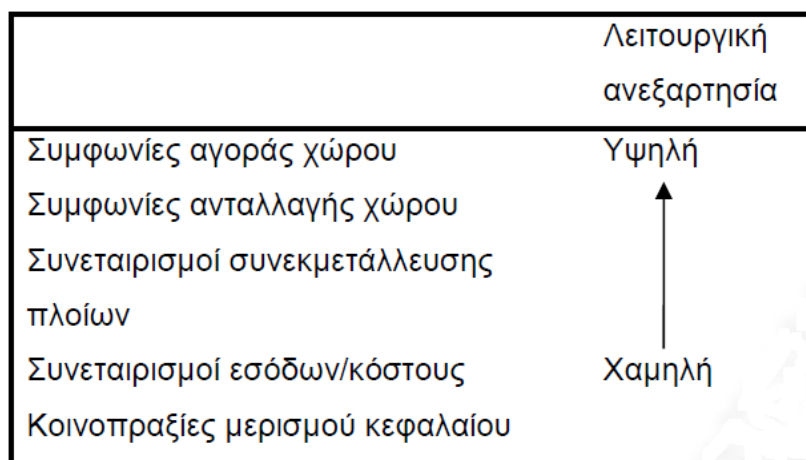
Πίνακας 5 Είδη των Λειτουργικών Συμμαχιών

	Κοινό μάρκετινγκ	Συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων	Μερισμός πλοίων	Συντονισμός προγράμματος
Συμφωνίες αγοράς χώρου	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
Συνεταιρισμός συνεκμετάλλευσης πλοίων	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Συνεταιρισμός συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους	ΌΧΙ / ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κοινοπραξία μερισμού κεφαλαίου	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι οι συμφωνίες αγοράς χώρου δεν δεσμεύουν τα μέλη τους αλλά αντίθετα τους παρέχουν τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία. Σε αντίθεση, οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου δεσμεύουν τα μέλη τους σε όλα τα επίπεδα λειτουργικών συνεργασιών. Η περιγραφή αυτή απεικονίζεται και από το παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 6 Λειτουργική Ανεξαρτησία



Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά την κάθε κατηγορία λειτουργικών συμμαχιών ξεχωριστά.

3.4.1.1. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ (SPACE CHARTER AGREEMENTS)

Σύμφωνα με τον Koay (Koay, 1994), οι συμφωνίες ναύλωσης χώρου αποτελούν το πιο απλό είδος λειτουργικών συμμαχιών. Επιλέγονται από θαλάσσιους μεταφορείς οι οποίοι είτε επιθυμούν να εξυπηρετήσουν κάποια διαδρομή στην οποία όμως δεν δραστηριοποιούνται είτε επιθυμούν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και τη μεταφορική τους ικανότητα.

Στην πραγματικότητα, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που παίζουν τον ρόλο των πωλητών στις συμφωνίες αγοράς χώρου διατηρούν πλήρη ανεξαρτησία στον τομέα του marketing ενώ οι μεταφορείς που παίζουν τον ρόλο του αγοραστή δεν μπορούν να επηρεάσουν τον σχεδιασμό ή τις εργασίες της υπηρεσίας τακτικών γραμμών. Επιπλέον, οι εν λόγω συμφωνίες δίνουν στον πωλητή τη δυνατότητα να εξασφαλίσει μια βασική πηγή εσόδων αφού επιδιώκει υψηλότερα ναυλωμένα φορτία κάπου αλλού. Ακόμη ένα κίνητρο είναι ότι του δίνεται η ευκαιρία να ανακόψει την επέκταση του αγοραστή στα πλαίσια της αγοράς. Προκειμένου να αυξήσει τη μεταφορική του ικανότητα ένας θαλάσσιος μεταφορέας μπορεί είτε να διαμορφώσει κατάλληλα τα πλοία που διαθέτει είτε να αγοράσει χώρο από κάποιο άλλο μεταφορέα. Το υψηλό κόστος όμως που συνεπάγεται η πρώτη επιλογή λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας. Επομένως, ένας μεταφορέας που διαθέτει μια ή παραπάνω υπηρεσίες τακτικών γραμμών σε μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή εάν έχει την επιλογή να συνάψει συμφωνία αγοράς χώρου με έναν μεταφορέα που δραστηριοποιείται στην ίδια διαδρομή ενδέχεται να μην προβεί σε επέκταση της χωρητικότητάς του λόγω υψηλού κόστους. Επομένως, μια έξυπνη κίνηση από την πλευρά των υπαρχόντων μεταφορέων για να ανακόψουν είσοδο νέων φορέων στο εμπόριο με τα δικά τους πλοία είναι να τους προσφέρουν έναν δεσμευθέντα (αλλά περιορισμένο) χώρο στις δικές τους υπηρεσίες.

Ένα παράδειγμα συμφωνίας αγοράς χώρου είναι αυτή που υπογράφηκε στις 21 Σεπτεμβρίου 2015 μεταξύ του θαλάσσιου μεταφορέα K-Line (KAWASAKI KISEN KAISHA, LTD) και της Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OH. Σύμφωνα με το σχετικό έγγραφο, ο μεταφορέας K-Line εξουσιοδοτείται να ναυλώσει χώρο στην εταιρεία VW-KL για πλοία που η ίδια κατέχει, διαχειρίζεται ή ναυλώνει και

μεταφέρουν φορτία για λογαριασμό της Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. Ο συντονισμός προγράμματος ναυσιπλοΐας και η διάρκεια ναύλωσης του χώρου εξαρτώνται από την συμφωνία που θα υπογραφεί μεταξύ των εταιρειών (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

3.4.1.2. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ (SPACE EXCHANGE AGREEMENTS)

Σύμφωνα με την μελέτη που διεξήγαγε ο Koay, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου απαιτούν υψηλότερο επίπεδο ολοκλήρωσης μεταξύ των μελών τους σε σύγκριση με την προηγούμενη κατηγορία. Τα μέλη των συμφωνιών αυτών καλούνται να συντονίσουν τα χρονοδιαγράμματα των υπηρεσιών που παρέχουν με άμεσο αποτέλεσμα να βελτιώσουν τα προγράμματα ναυσιπλοΐας τους και συνεπώς την ελαχιστοποίηση επανειλημμένων στάσεων στους ίδιους λιμένες. Εφόσον συμφωνηθεί η οργάνωση των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας, κάθε συνέταιρος αναλαμβάνει τη λειτουργική ευθύνη για κάθε υπηρεσία. Σε αυτού του είδους τις διευθετήσεις, είναι πιθανό κάποια μέλη να χρειαστεί να αλλάξουν το αρχικό πρόγραμμα ναυσιπλοΐας τους. Τα παραπάνω στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προσφέρουν σαφώς περισσότερα πλεονεκτήματα από αυτά που προσφέρουν οι συμφωνίες αγοράς χώρου, όπου οι μεταφορείς αγοράζουν χώρο ο ένας από τον άλλον χωρίς να συντονίζουν τα προγράμματά τους. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα αυτά ενέχουν και κάποιο ρίσκο. Οι αλλαγές στα αρχικά προγράμματα συνιστούν μια δαπανηρή διαδικασία και ταυτόχρονα διαταράσσουν τη ροή των εργασιών των πελατών. Για παράδειγμα, εάν τα πλοία 2 θαλάσσιων μεταφορέων πλησιάσουν το ίδιο λιμάνι την ίδια μέρα της εβδομάδας τότε η αξία της συνεργασίας περιορίζεται. Μία εκ των υπηρεσιών θα πρέπει να μεταφερθεί σε άλλη ημέρα της εβδομάδας, είτε καθυστερώντας είτε επιταχύνοντας τα πλοία ούτως ώστε να δημιουργηθεί ένα κενό. Και οι δύο περιπτώσεις είναι δαπανηρές. Η επιτάχυνση των πλοίων συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος καυσίμων κι εγκυμονεί τον κίνδυνο διατάραξης του προγράμματος. Η καθυστέρηση των πλοίων είναι εξίσου δαπανηρή (Koay, 1994).

Ο συντονισμός των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας απαιτεί περισσότερο χρόνο διαχείρισης σε σύγκριση με τις μη προγραμματισμένες και ανεξάρτητες υπηρεσίες που εκτελούνται στην περίπτωση των συμφωνιών αγοράς χώρου. Αν και τα

δρομολόγια στην περίπτωση των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου εκτελούνται ανεξάρτητα από τον εκάστοτε μεταφορέα, είναι αναπόφευκτο ότι οι υπόλοιποι συνεταίροι θα αποκτήσουν ενδιαφέρον και λόγο για τη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών. Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προβλέπουν για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη την έγκαιρη εκτέλεση όλων των συντονισμένων υπηρεσιών. Είναι λογικό κάθε μεταφορέας να θέλει να βεβαιωθεί πως οι υπηρεσίες των υπόλοιπων συνεταίρων είναι εξίσου αποδοτικές ή αποδοτικότερες από τις δικές του υπηρεσίες (Koay, 1994).

Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα παραμείνουν στην συμφωνία για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα καθώς το αυξημένο κόστος εφαρμογής και συντονισμού αποφέρει και μεγαλύτερη δέσμευση των συνεταίρων σε σχέση με τις συμφωνίες αγοράς χώρου. Τις περισσότερες φορές, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου συνάπτονται για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών ετών. Οι μεταφορείς θα πρέπει να είναι σίγουροι πως εντός του εν λόγω χρονικού διαστήματος θα καταφέρουν να αντισταθμίσουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η υλοποίηση μιας συμφωνίας ανταλλαγής χώρου. Παρόλα αυτά, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προσφέρουν στους συνεταίρους περισσότερη αυτονομία σε σχέση με τις λοιπές μορφές ολοκληρωμένων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων που θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα. Το μόνο που απαιτείται για τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου είναι οι συμβαλλόμενοι μεταφορείς να συντονίσουν τα προγράμματα ναυσιπλοΐας τους προκειμένου να αποκομίσουν τα οφέλη από την μεγαλύτερη συχνότητα και την ευρύτερη κάλυψη λιμένων, ενώ κάθε μεταφορέας ξεχωριστά διατηρεί την καθημερινή λειτουργική ευθύνη μιας συγκεκριμένης υπο-υπηρεσίας (στα πλαίσια της ολοκληρωμένης υπηρεσίας). Οι μεταφορείς εξακολουθούν να φέρουν την ευθύνη για την έγκαιρη κι αποδοτική εκτέλεση των εργασιών των πλοίων τους και των υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που τους αντιστοιχούν. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών ενδείκνυται και για τους μεταφορείς που ήδη διαθέτουν συμβατά πλοία στα πλαίσια των αντίστοιχων υπηρεσιών τους και δεν χρειάζεται να προβούν σε ενοποίηση των πλοίων τους.

Ένα παράδειγμα συμφωνίας ανταλλαγής χώρου (slot exchange agreement) είναι αυτή μεταξύ τω μελών

- CSCL (*CHINA SHIPPING CONTAINER LINES CO. LTD. and CHINA SHIPPING CONTAINER LINES (HONG KONG) CO., LTD*)

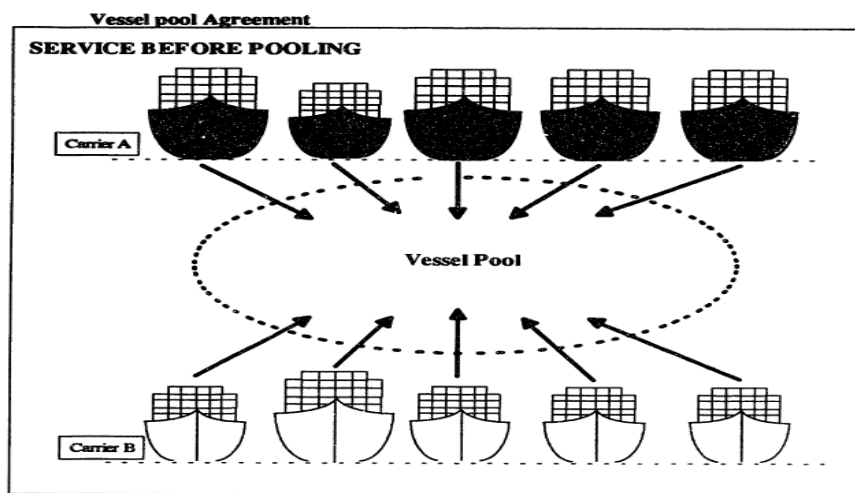
- και της ELJSA (*Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd., Evergreen Marine (UK) Ltd., Italia Marittima S.p.A., Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. and Evergreen Marine (Singapore) Pte Ltd*)

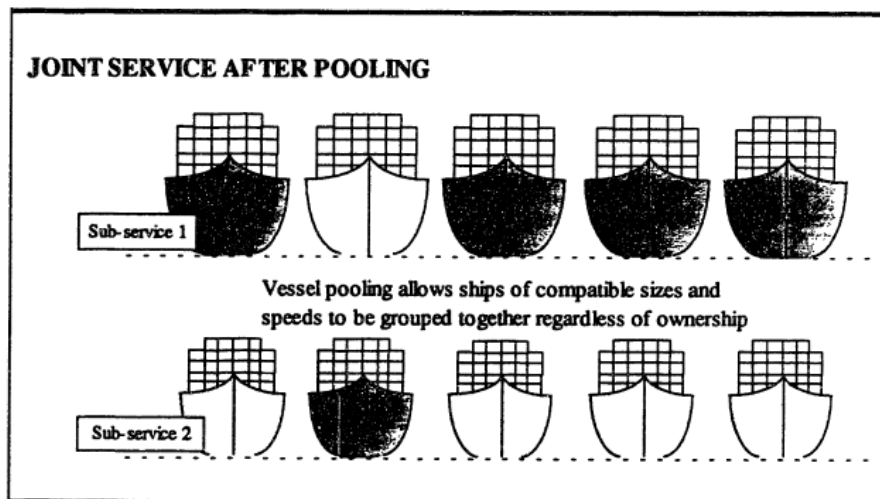
Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε στις 18 Απριλίου 2014 και αφορά τους εμπορικούς δρόμους Pacific Coast στην Αμερική αλλά και τον εμπορικό δρόμο της Ασίας (Taiwan, Hong Kong και Korea). Με αυτόν τον τρόπο οι δυο εταιρείες συμφωνούν και επιτρέπουν η μια στην άλλη να ναυλώνουν χώρο πάνω στα πλοία τους για την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων σε διαδρομές όμως που έχουν και τα δυο μέλη συμφωνήσει. Σε περίπτωση χρήσης περισσότερου χώρου, υπάρχουν επιπλέον χρεώσεις. Οι εταιρείες από μόνες τους θα καθορίσουν τα κόστη που θα επιβαρυνθούν και θα μπορούν να τα προσαρμόζουν ανά διαστήματα. Σε αυτού του είδους τις συμφωνίες προκαθορίζεται και το είδος του φορτίου που μπορεί να μεταφερθεί (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

3.4.1.3. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ (VESSEL POOL AGREEMENTS)

Σύμφωνα με τον Koay, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων αποτελούν ένα πιο ολοκληρωμένο είδος λειτουργικών συμμαχιών. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών προβλέπει τη συνεκμετάλλευση των πλοίων από μέρους των μελών και επιπροσθέτως την δραστηριοποίηση των μελών σε μια κοινή διαδρομή. Μέσω αυτού του είδους συμφωνίας, δημιουργούνται ομάδες πλοίων με συμβατά μεγέθη και συμβατή ταχύτητα, ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου.

Σχήμα 7 Παράδειγμα συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων





Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Σε πολλές περιπτώσεις, οι θαλάσσιοι μεταφορείς συνάπτοντας συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων επιλέγουν να συνεισφέρουν τα πλοία τους σε μια κοινή ομάδα με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουν σε μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί υψηλότερο επίπεδο συντονισμού μεταξύ των συνεταιίρων, αυξάνει το επίπεδο πολυπλοκότητας στη διαχείριση των προγραμμάτων και παράλληλα αυξάνει τον κίνδυνο υποβάθμισης της ακεραιότητας αυτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα πλοία που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συμφωνίες να έχουν υψηλή απόδοση αφού το βασικότερο καθήκον των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι να προσφέρουν αξιόπιστες, έγκαιρες και γρήγορες υπηρεσίες μεταφορών στους πελάτες τους. Τα οφέλη της συνεκμετάλλευσης πλοίων για μια συμμαχία είναι αρκετά. Οι μεταφορείς που έχουν στην κατοχή τους λίγα πλοία τα οποία δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή, επωφελούνται από το γεγονός ότι συνενώνουν τα μέσα που διαθέτουν με τα μέσα άλλων μεταφορέων που βρίσκονται στην ίδια θέση με αυτούς και καταφέρνουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε έναν κοινό εμπορικό δρόμο.

Οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων διαφέρουν από τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου καθώς συμμετέχουν σε αυτές πλοία διαφορετικών μεταφορέων, σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου όπου χρησιμοποιούνται πλοία που χαρακτηρίζονται από ιδιοκτησιακή ομοιομορφία.

Πίνακας 6 Σύγκριση μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου και των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων

	Sub-service # (Service Codes)	Vessel Operator (Number of ships provided)
APL/OOCL Space Exchange Agreement	#1 (PNX) #2 (SIX) #3 (SJX) #4 (PSX) #5 (PIX)	OOCL (5 ships) OOCL (6 ships) APL (5 ships) APL (5 ships) APL (5 ships)
NOL/NYK Vessel Pool Agreement	#1 (FEX) #2 (JCX) #3 (NWX) #4 (SCX) #5 (AEX) #6 (PAX)	NYK (5 ships) NOL (1 ship) + NYK (4 ships) NOL (3 ships) + NYK (2 ships) NOL (1 ship) + NYK (5 ships) NOL (7 ships) + NYK (2 ships) NOL (1 ship) + NYK (5 ships) + HL (6 ships)

Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Τα κίνητρα που οδηγούν τους θαλάσσιους μεταφορείς στη σύναψη συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αφενός η δυνατότητα αύξησης της ευελιξίας τους μέσω μιας πληθώρας γκάμας πλοίων και αφετέρου η δυνατότητα εκμετάλλευσης συμβατών πλοίων ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη του εκάστοτε πλοίου. Σύμφωνα με τους όρους που διέπουν αυτά τα συμβόλαια κάθε συνétairos διατηρεί την ευθύνη της αποδοτικής λειτουργίας των πλοίων του, αλλά όλα τα μέλη της συμφωνίας φέρουν ευθύνη για τη συνολική απόδοση της ολοκληρωμένης υπηρεσίας που παρέχουν. Τα μέλη της συμφωνίας έχουν την επιλογή να δημιουργήσουν ένα «κέντρο επιχειρήσεων» για την επίβλεψη των καθημερινών εργασιών όλων των πλοίων. Τη διαχείριση του εν λόγω κέντρου επιχειρήσεων μπορεί να αναλάβει μια ομάδα στελεχωμένη από προσωπικό των επιμέρους μελών της συμφωνίας (Koay, 1994).

Σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου που προβλέπουν ότι τα μέλη θα πρέπει να μπορούν να εκτελούν μια υπηρεσία που δύναται να υπάρξει μεμονωμένα, ο μόνος περιορισμός που θέτουν οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι ότι ο αριθμός των συγκεντρωθέντων πλοίων θα πρέπει να επαρκεί για την εκτέλεση της εκάστοτε υπηρεσίας. Στις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που παίρνουν μέρος υποχρεούνται να δεχτούν ότι θα μοιραστούν το

συνολικό κοινό λειτουργικό κόστος που προκύπτει ή ότι θα αναλάβει κάθε μέλος το συνολικό λειτουργικό κόστος που αφορά τα δικά του πλοία.

Όπως είναι λογικό, στη δεύτερη περίπτωση, το κόστος συναλλαγών και διαχείρισης είναι μικρότερο. Δεδομένου ότι όλα τα πλοία που συμμετέχουν σε μια συμμαχία συνεκμετάλλευσης πλοίων προσεγγίζουν τους ίδιους λιμένες, σε όλα τα πλοία αντιστοιχούν οι ίδιες λιμενικές χρεώσεις. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι είναι συχνά πιο παραγωγικό οι ιδιοκτήτες των πλοίων να διατηρούν την ευθύνη για το λειτουργικό κόστος και το κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων των πλοίων τους. Η κατανομή του λειτουργικού κόστους στις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου μπορεί να γίνει εύκολα χωρίς να χρειάζεται κάποια πολύπλοκη διαδικασία μερισμού του κόστους. Ωστόσο, τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα για τις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων. Δεδομένου ότι τα πλοία ενώνονται και αντιστοιχίζονται στις εκάστοτε εμπορικές διαδρομές ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου, προκύπτουν κοινά λειτουργικά κόστη. Συνήθως, το εν λόγω κόστος (εξαιρουμένου του κόστους πλοιοκτησίας ή του κόστους ναύλωσης) μοιράζεται αναλογικά μεταξύ των συνεταίρων. Εάν δε μοιραστεί το λειτουργικό κόστος, συμπεριλαμβανομένων των λιμενικών τελών και του κόστους ανεφοδιασμού καυσίμων, όλοι οι μεταφορείς θα προτιμήσουν να χρησιμοποιήσουν τα πλοία τους σε λιγότερο δαπανηρές θαλάσσιες διαδρομές που εκτελούνται με μικρότερη ταχύτητα και/ή λιγότερους ενδιάμεσους λιμένες.

Ένα παράδειγμα συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αυτή που υπογράφηκε μεταξύ των εταιρειών

- COSCO CONTAINER LINES COMPANY, LIMITED ("COSCON"),
- HANJIN SHIPPING CO., LTD. ("HJS") και της
- ELJSA (EVERGREEN MARINE CORP. (TAIWAN) LTD., EVERGREEN MARINE (UK) LTD., ITALIA MARITTIRNA S.P.A., EVERGREEN MARINE (HONG KONG) LTD. AND EVERGREEN MARINE (SINGAPORE) PTE LTD)

Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε τον Απρίλιο του 2014 και καλύπτει τον γεωγραφικό χώρο People's Republic of China (Hong Kong, Taiwan, Japan, Korea, Singapore, Sri Lanka) μέχρι και την Αμερική. Με βάση αυτή και τα τρία μέλη δέχονται να μοιράζονται πλοία και από κοινού να ναυλώνουν χώρο πάνω σε αυτά μέχρι να μεγιστοποιήσουν την χωρητικότητά τους ανάλογα με το ποσοστό που αντιστοιχεί στο καθένα. Προκειμένου να διευκολύνουν την αποδοτική λειτουργία των πλοίων τα

μέλη καλούνται να συζητούν και να συμφωνούν ως προς τις απαιτήσεις που έχουν σχετικά με τον χώρο που διεκδικούν στα πλοία. Τα μέλη της συγκεκριμένης συμφωνίας συνεννοούνται επίσης μεταξύ τους για το πρόγραμμα ναυσιπλοΐας που θα τηρηθεί αλλά και για το ποιους τερματικούς σταθμούς θα επισκεφτούν τα πλοία. Τέλος, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που συνυπογράφουν τη συγκεκριμένη συμφωνία θα πρέπει να ανταλλάσσουν μεταξύ τους όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν τη διαχείριση του φορτίου τόσο πάνω στο πλοίο όσο και στους τερματικούς σταθμούς (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτουν οι μεγαλύτεροι θαλάσσιοι μεταφορείς στον κόσμο και θα εξετασθούν αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας αποτελούν παραδείγματα συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων. Με λίγα λόγια, οι εταιρείες χρησιμοποιούν από κοινού τα πλοία τους για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη διαδρομή ενός εμπορικού δρόμου αυξάνοντας τα δρομολόγιά τους αλλά και την μεταφορική ικανότητα φορτίων. Περισσότερες πληροφορίες ωστόσο θα δοθούν παρακάτω.

3.4.1.4. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ (MONETARY POOL AGREEMENTS)

Στις συγκεκριμένες συμφωνίες, οι θαλάσσιοι μεταφορείς συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν τα πλοία τους στις διάφορες εμπορικές διαδρομές βάσει των χαρακτηριστικών τους. Οι εταιρείες – μέλη αυτών των συμφωνιών εκτός από τα λειτουργικά κόστη μοιράζονται και τα έσοδα που προκύπτουν από τις μεταφορές των εμπορευμάτων. Μπορούν να δημιουργηθούν δύο είδη συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων:

1. συνεκμετάλλευση των εσόδων όπου μοιράζονται μόνο τα έσοδα που προκύπτουν από τις μεταφορές και
2. συνεκμετάλλευση των κερδών εκμετάλλευσης όπου μοιράζονται τα έσοδα των μεταφορών μείον το λειτουργικό κόστος των πλοίων και λοιπά λειτουργικά κόστη, όπως το κόστος εκμετάλλευσης των εμπορευματοκιβωτίων.

Και στις δύο περιπτώσεις, χρησιμοποιείται ένα τύπος για την κατανομή των εσόδων ή των κερδών εκμετάλλευσης (ανάλογα με το είδος της συμφωνίας) (Koay, 1994).

Η συμφωνία συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων εγγυάται στα μέλη ένα σταθερό μερίδιο επί των κερδών της συνεργασίας, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά του

καθενός στη συνολική συνεκμετάλλευση. Το εν λόγω μερίδιο βασίζεται στο μερίδιο της μεταφορικής ικανότητας που συνεισφέρει κάθε συνέταιρος. Η κατανομή του χώρου προς τους συνέταιρους γίνεται βάσει μιας παρόμοιας αρχής με αυτήν που εφαρμόζεται για τις συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα μέλη μοιράζονται τα χρηματοοικονομικά οφέλη (ή τις ζημίες) των ολοκληρωμένων υπηρεσιών, όλα τα μέλη της συνεργασίας επιθυμούν να εξασφαλίσουν ότι γίνεται αποτελεσματική εκμετάλλευση της συνολικής χωρητικότητας των πλοίων. Έτσι, ενώ ο ιδιοκτήτης κάθε χώρου φέρει την αποκλειστική ευθύνη για την πλήρωση του χώρου που του κατανεμήθηκε, ο μη χρησιμοποιούμενος χώρος μοιράζεται ελεύθερα μεταξύ των υπόλοιπων συνεταίρων που μπορούν να τον αξιοποιήσουν. Σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και τις συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, δεν προβλέπεται καμία χρηματοοικονομική συναλλαγή για την αξιοποίηση του μη χρησιμοποιούμενου χώρου που ανήκει σε κάποιον εκ των λοιπών συνεταίρων (εφόσον τα μέλη μοιράζονται τελικά τα χρηματοοικονομικά οφέλη που προκύπτουν). Σε όλα τα είδη συμφωνιών που αναλύονται άνωθεν, στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους για κάθε μέλος ξεχωριστά. Αντίθετα, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης των εσόδων αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του συνολικού μεγέθους της χρηματοοικονομικής «πίτας» των συνεταίρων. Το συγκεκριμένο είδος συμφωνιών συνεργασίας ήταν πολύ δημοφιλές κατά τη δεκαετία του 1970 και χρησιμοποιήθηκε για τον περιορισμό του ανταγωνισμού στις εμπορικές τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών. Τα μέλη των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης εσόδων/κερδών ήταν συνήθως τρέχοντες μεταφορείς του εμπορίου που όριζαν στο σύνολό τους ένα μεγάλο πλειοψηφικό μερίδιο της αγοράς. Σχηματίζοντας συνεργασίες συνεκμετάλλευσης εσόδων/κερδών, οι μεταφορείς επιδιώκουν το μονοπώλιο της αγοράς και τον περιορισμό του ανταγωνισμού τιμών στα μεταξύ τους πλαίσια. Προφανώς, πρόκειται για ένα είδος συνεργασίας που δεν εμφανίζεται συχνά σε χώρες με αυστηρούς αντιμονοπωλιακούς κανονισμούς. Οι μεγαλύτερες συμφωνίες συνεκμετάλλευσης εμφανίζονταν για το εμπόριο που είχε να κάνει με το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία. Ορισμένες από τις μεγαλύτερες συμφωνίες συνεκμετάλλευσης εσόδων έγιναν από την διαλυθείσα κοινοπραξία «Anzees» (περιελάμβανε τις εταιρείες P&O, ACTA, ANL, SCNZ, CGM, Harpag Lloyd και Lloyd Triestino) η οποία εκτελούσε δρομολόγια μεταξύ Ευρώπης και Αυστραλίας, από την κοινοπραξία «Anpo» (περιλαμβάνει τις εταιρείες ANL, NOL, ASCL και Djakarta Lloyd) η οποία έκανε

δρομολόγια μεταξύ Νοτιοανατολικής Ασίας και Αυστραλίας και από την κοινοπραξία «Saecs» (περιλαμβάνει τις εταιρείες P&O, EHCL, Safmarine, CMB, DAL, Nedlloyd, CGM, Chargeurs Delmas και Lloyd Triestino) η οποία εκτελούσε δρομολόγια μεταξύ Ευρώπης και Νότιας Αφρικής.

3.4.1.5. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (EQUITY SHARING JOINT VENTURES)

Στην παρούσα υποενότητα της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας, επιχειρείται ανάλυση του τελευταίου είδους στρατηγικών λειτουργικών συμμαχιών που είναι οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου. Στο συγκεκριμένο είδος, οι θαλάσσιοι μεταφορείς – μέλη συντονίζουν τις εργασίες τους όσον αφορά τις διοικητικές λειτουργίες. Η διοίκηση είναι κοινή για όλα τα μέλη και αποφασίζει ανεξάρτητα.

Βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω συμφωνίας είναι η ικανότητα ρύθμισης και εξομάλυνσης της οποιασδήποτε ετερογένειας που προκύπτει από την συνεργασία διαφορετικών θαλάσσιων μεταφορέων. Ωστόσο, η σύσταση μιας ξεχωριστής οντότητας συνεπάγεται κόστος και επιβράδυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των συμφωνιών. Συναντάται έλλειψη ευελιξίας και σε περίπτωση διαφωνιών απαιτούνται χρονοβόρες διαπραγματευτικές διαδικασίες που βέβαια μπορεί οδηγήσουν στην εφαρμογή μιας καλύτερης πολιτικής ή στην ενίσχυση της κοινοπραξίας. Οι προαναφερθείσες συμμαχίες έχουν διάρκεια αρκετά μεγαλύτερη από τη διάρκεια των λειτουργικών συμφωνιών που περιγράφηκαν προηγουμένως (Koay, 1994).

3.4.2. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (PRICING ALLIANCES)

Οι συμμαχίες Τιμολόγησης (Pricing Alliances) συνάπτονται μεταξύ εταιρειών με κοινό στόχο και προσανατολισμό. Οι εταιρείες μεταφορών προσπαθούν να επιτύχουν σταθερότητα στον εμπορικό τομέα μέσω της διαχείρισης του ανταγωνισμού εντός της συμμαχίας. Τέτοιες συμμαχίες συνάπτουν κατά κύριο λόγο εταιρείες οι οποίες κατέχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς και επιθυμούν να ελέγξουν το ύψος των ναύλων και την κίνηση της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μάλιστα ότι οι εταιρείες που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συμμαχίες προσπαθούν να ελέγξουν το σύνολο της χωρητικότητας που προσφέρεται μέσα στη συμμαχία με στόχο να την αποφυγή μιας πιθανής κατάστασης πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Για να το

πετύχουν αυτό, καλούν τα μέλη – μεταφορείς της συμμαχίας να συνεκμεταλλευτούν τα έσοδα ή τα κέρδη τους ή να αναλάβουν καθορισμένα μερίδια της αγοράς.

3.4.3. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (LOGISTICAL ALLIANCES)

Μια τρίτη κατηγορία στρατηγικών συμμαχιών που εμφανίστηκε πρόσφατα στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι οι συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης (Logistical Alliances). Οι συγκεκριμένες συμμαχίες προκύπτουν από την ανάγκη των ναυτιλιακών εταιρειών να διευρύνουν το φάσμα των μέχρι πρόσφατα παρεχόμενων υπηρεσιών και πέρα από τη μεταφορά προϊόντων port-to-port. Σήμερα χρησιμοποιείται όλο το κομμάτι της μεταφορικής αλυσίδας, door-to-door μεταφορά. Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών συμμετέχουν έτσι σε δραστηριότητες και στην ξηρά με σκοπό να μειώσουν τα κόστη αλλά και το ρίσκο τους. Οι Συμμαχίες Επιμελητειακής Υποστήριξης διακρίνονται σε 3 τύπους: τους Container Sharing, τα Chassis Pool και τα Information systems. Αν και οι συμφωνίες επιμελητειακής υποστήριξης δεν ήταν τόσο διαδεδομένες όσο οι λειτουργικές και οι συμφωνίες τιμολόγησης, πλέον παρουσιάζουν άνοδο καθώς οι εταιρείες ψάχνουν διαρκώς νέους τρόπους για να μειώσουν τα κόστη αλλά και το ρίσκο τους

3.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη σύναψη των παραπάνω ειδών στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών τακτικών γραμμών.

Στην ναυτιλιακή βιομηχανία η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να αποφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στα μέλη – συμμετέχοντες. Ένα από τα βασικότερα είναι ο μερισμός του χρηματοοικονομικού κινδύνου μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων. Τα μέλη των συμμαχιών απολαμβάνουν κοινά μέσα με τους εταίρους τους ενώ εκμεταλλεύονται παράλληλα την τεχνογνωσία και τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η κάθε μια.

Η επιλογή των θαλάσσιων μεταφορέων να καθετοποιούν τις δραστηριότητες τους και να συμμετέχουν δραστικά σε στρατηγικές συμμαχίες είναι επίσης αποτέλεσμα της επιθυμίας τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που διαθέτουν αφού αυτό

επιτυγχάνεται πιο εύκολα όταν είσαι μέλος μιας mega – alliance παρά όταν λειτουργείς ως μονάδα. Επομένως το μερίδιο αγοράς είναι ένα ακόμα πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών το οποίο προσδίδει στις εταιρείες – μέλη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cariou, 2000).

Στην περίπτωση της liner αγοράς, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η βελτίωση του προγράμματος ναυσιπλοΐας των πλοίων της εκάστοτε εταιρείας αλλά και η συνέπεια σε αυτό (Van de Voorde, 2009). Παράλληλα, οι οικονομίες κλίμακας και η αποκόμιση των σχετικών πλεονεκτημάτων δεν μπορούν να παραληφθούν.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε επίσης ότι με τη συμμετοχή τους οι εταιρείες σε στρατηγικές συμμαχίες αυτόματα διαφοροποιούν τις υπηρεσίες που παρέχουν αλλά και τις περιοχές στις οποίες δραστηριοποιούνται (Koay, 1994). Από τη στιγμή που τα εμπλεκόμενα μέλη μοιράζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία δηλαδή τα πλοία, μπορούμε να πούμε ότι προκύπτουν ακόμα κάποια πλεονεκτήματα . Για παράδειγμα, παρατηρείται σημαντική μείωση του συνωστισμού στους τερματικούς σταθμούς (Notteboom, 2004) και μοιράζεται μεταξύ των μελών το ρίσκο που προκύπτει από την μεταφορά άδειων εμπορευματοκιβωτίων (Dong-Ping Song et al. 2009).

Επίσης, οι λειτουργικές συμμαχίες μεταξύ μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την αλλαγή της δομής του κλάδου. Τα έσοδα των μεταφορέων τακτικών γραμμών εξαρτώνται από τις διακυμάνσεις των ναυτολόγιων, τα οποία με τη σειρά τους εξαρτώνται από την ένταση του ανταγωνισμού που εμφανίζει ο κλάδος. Μέσω των λειτουργικών συμμαχιών, οι εν λόγω παράγοντες δύναται να σταθεροποιηθούν έναντι ισχυρών διακυμάνσεων.

Καθώς οι μεταφορείς προχωρούν από συμφωνίες αγοράς χώρου σε κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, αυξάνεται το επίπεδο ολοκλήρωσης και πολυπλοκότητας. Ολοκληρωμένες συμμαχίες επιτρέπουν στους συνεταίρους τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών τους.

Τέλος υψίστης σημασίας είναι η σημαντική μείωση των εκπομπών τοξικών αερίων αφού τα πλοία χρησιμοποιούνται από κοινού από τις εταιρείες μέλη στις στρατηγικές συμμαχίες.

Ωστόσο στον αντίποδα των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως σε όλες τις περιπτώσεις που δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να συνεργαστούν. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η σύναψη

συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών προκαλεί προβλήματα και «κενά» στον τρόπο διοίκησης αυτών.

Επίσης, προκειμένου να χτιστεί μια σωστή και γερή συνεργασία απαιτούνται επενδύσεις μεγάλων ποσών και αυτό εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το μέγεθος των εταιρειών που συμμετέχουν (Koay, 1994).

Αν και τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών από την επιλογή επεκτατικής πολιτικής (κάθετη ολοκλήρωση) και σύναψης στρατηγικών συμμαχιών είναι αρκετά, υπάρχουν ωστόσο και κάποια μειονεκτήματα. Όταν μια εταιρεία προχωρά σε στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρείες με σκοπό να επωφεληθεί από αυτήν είναι απαραίτητο να γνωρίζει ότι υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να χάσει μεγάλο μέρος της ανεξαρτησίας της (Grossman et al 1980). Ένα άλλο βασικό μειονέκτημα στην προσπάθεια των εταιρειών να συνυπάρξουν είναι η πιθανότητα να χαθεί η ευελιξία τους αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και η ταυτότητά τους αφού οι μεμονωμένοι εταιρικοί στόχοι αντικαθίστανται από στόχους συνολικούς.

Επιπλέον, σε μια πιθανή αστάθεια μιας συμμαχίας είναι δυνατόν να συμβάλλουν σημαντικά και άλλοι παράγοντες, όπως ο αριθμός των μελών μιας συμμαχίας, η φύση του ρόλου τους και η συνεισφορά τους στη συμμαχία, το επίπεδο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η πολυπλοκότητα του ίδιου του εγχειρήματος (Killing, 1988). Οι Midoro και Pitto (2000) προέβησαν σε μια σχετική μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων κι έκριναν ότι ισχύουν στα πλαίσια των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ακόμη, επεσήμαναν ότι η ύπαρξη ανταγωνισμού εντός της ίδιας της συμμαχίας μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ακόμη βασικό αίτιο της αστάθειας των συμμαχιών. Επομένως, η ενδεδειγμένη μελέτη της συμπεριφοράς συνεργασίας που επιδεικνύουν τα μέλη των συμμαχιών θα μπορούσε να αποδειχτεί σημαντική και πολύτιμη από πρακτικής πλευράς.

Οι συμμαχίες χαρακτηρίζονται κι από ορισμένα ακόμη μειονεκτήματα, όπως είναι η ακαμψία, καθώς οι ενδεχόμενες αλλαγές θα πρέπει να εγκρίνονται από όλα τα μέλη της εκάστοτε συμμαχίας. Επομένως, δεν είναι δυνατό να γίνονται βραχυπρόθεσμες ευθυγραμμίσεις υπηρεσιών, ιδίως σε ένα οικονομικά ασταθές περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, Midoro και Pitto (2000), οι συμμαχίες μπορούν να γίνουν σταθερές κι αποδοτικές εφόσον εστιάσουν σε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω τρία μέτρα:

- μείωση του αριθμού των μελών
- διαφοροποίηση του ρόλου και της συνεισφοράς κάθε μέλους
- συντονισμός των πωλήσεων και του μάρκετινγκ

Τα προβλήματα των λειτουργικών συμμαχιών και η παρεπόμενη σχετική αστάθεια, οδήγησαν τα τελευταία χρόνια σε μια στρατηγική μετατόπιση προς την ενοποίηση εταιρειών με τη μορφή συγχωνεύσεων κι εξαγορών. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με τους λόγους που οδήγησαν σε συχνότερες ενοποιήσεις υπό τη μορφή συγχωνεύσεων κι εξαγορών (Σ&Ε) και με τις επιπτώσεις αυτών (Meersman et al., 1999; Oliver, 1990; Παναγίδης, 2001; Παναγίδης & Gong, 2001; 2002).

Σύμφωνα με τους Lei, Fan, Boile και Θεοφάνη (2008), μπορεί να υπάρξει σημαντική εξοικονόμηση κόστους εφόσον οι συνεργαζόμενοι μεταφορείς είναι πρόθυμοι να προβούν σε πλήρη συνεργασία – ένα βήμα πέρα από την πρακτική του επιμερισμού δικαιωμάτων.

Ωστόσο, το κύμα των συγχωνεύσεων κι εξαγορών που σημειώθηκε τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια στην ιστορία των συμμαχιών έθεσε σε κίνδυνο πολλές συνεργασίες, καθώς χρειάστηκε να γίνουν αρκετές αναπροσαρμογές.

Πίνακας 7 Ταξινόμια της βιβλιογραφίας σχετικά με τις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών

Μελέτη	Ερευνητικοί στόχοι / αποτελέσματα	Ερευνητική μεθοδολογία
Alix et al. (1999)	Μελέτη περιπτώσεως της ναυτιλιακής εταιρείας Canadian Pacific ως εξειδικευμένου παίκτη , σύγκριση μεταξύ των εξειδικευμένων και των καθολικών στρατηγικών	Ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης
Bergantino & Veenstra (2002)	Το βέλτιστο μέγεθος των δικτύων, το κόστος συντονισμού και η συχνότητα των αναδιαρθρώσεων καθορίζουν την επιτυχία των συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Θεωρία δικτύων
Czerny & Mitusch (2005)	Τα αποτελέσματα των ναυτιλιακών ενώσεων, η πρόταση για ανώνυμη ανταλλαγή πληροφοριών στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Ανάλυση των κανονισμών της ΕΕ και της διαμόρφωσης πολιτικών
Evangelista & Morvillo (1999)	Βασικοί κατευθυντήριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών	

	θαλάσσιων μεταφορών	
Ferrari (2008)	Ανάλυση της επίδρασης των συμμαχιών ως προς το γεωγραφικό εύρος και τη λειτουργική ετοιμότητα, ο ρόλος της προέλευσης των συμμαχιών	Εμπειρική έρευνα
Fusillo (2006)	Η επίδραση των κανονισμών της ΕΕ και του OSRA στην αγορά των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Ανάλυση των επιπτώσεων των κανονισμών
Heaver, Meersman, Moglia & Van de Voorde (2000)	Τα αποτελέσματα των συμμαχιών, των Σ&Ε και των κοινοπραξιών στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για τους θαλάσσιους λιμένες και η θέση τους στις διαπραγματεύσεις με τις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Αξιολόγηση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών
Heaver, Meersman & Van de Voorde (2001)	Ανάλυση της αντίδρασης των λιμενικών φορέων στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς λόγω της συγκέντρωσης, διερεύνηση των διενέξεων μεταξύ συνεταιίρων του κλάδου	
Lam, Yap & Cullinane (2007)	Η μελέτη διαπιστώνει πως η διαδικασία συγκέντρωσης στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης	Απόδοση δομής – συμπεριφοράς (SCP)
Lu et al. (2006)	Αξιολόγηση των συμμαχιών CKYH, οι παράγοντες επιτυχίας, τα πιθανά μειονεκτήματα και οι μελλοντικές εξελίξεις	Μέθοδος «DELPHI»
Luo, Fan & Liu (2009)	Ανάλυση της διακύμανσης των ναυτολόγιων εμπορευματοκιβωτίων	Οικονομική ανάλυση
Midoro & Pitto (2000)	Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, των κινητήριων παραγόντων και της σταθερότητας των σύγχρονων συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Μελέτη της βιβλιογραφίας
Pierre (2000)	Κατανόηση των λειτουργικών συνεργειών δια της αξιολόγησης των οριζόντιων επιπτώσεων μέσω ενός μοντέλου διανομής	Εμπειρική εκτίμηση
Ryoo & Θανοπούλου (1999)	Ανάλυση του αυξανόμενου ρόλου των συμμαχιών στην Ασία, η μεγιστοποίηση της λειτουργικής συνέργειας ως βασικότερο κίνητρο για τη δημιουργία συνεργασιών	Μεθοδολογία έρευνας

Sjostrom (2010)	Ανάπτυξη μοντέλων για την επεξήγηση των συστημάτων συνεργασίας στις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών	Προσέγγιση θεωρίας παιγνίων
Song & Παναγίδης	Ανάλυση της συμπεριφοράς συνεργασίας των μελών των συμμαχιών, για την επιτυχία των συμμαχιών είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των μεμονωμένων και κοινών δυνατοτήτων	Προσέγγιση θεωρίας παιγνίων
Ηνωμένα Έθνη (1998)	Τα αίτια και οι επιπτώσεις της διαδικασίας συγκέντρωσης στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για αναπτυσσόμενες περιοχές	

Πηγή: Panayides Photis M. , Robert Wiedmer (2011): Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που πραγματεύεται τις συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, μαζί με τους ερευνητικούς στόχους και την ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Παρόλο που ο πίνακας δεν εξαντλεί το σύνολο της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, μας βοηθάει να κατανοήσουμε τις μελέτες που έχουν γίνει στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών και μπορεί να καταδείξει κενά στη βιβλιογραφία ή άλλους τομείς που προσφέρουν εμπειρικά δεδομένα.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων είναι μια δυναμική διαδικασία που συνεχώς μεταβάλλεται καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες προσφεύγουν σε τέτοιου είδους τρόπους ανάπτυξης με τελικό σκοπό πάντα την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους. Τα περισσότερα πλοία εμπορευματοκιβωτίων πραγματοποιούν διαδρομές στους εμπορικούς δρόμους μεταξύ Ασίας και Βόρειας Ευρώπης και για αυτό το λόγο στο επόμενο κεφάλαιο αναλύουμε τις στρατηγικές συμμαχίες και τις διαδρομές που αυτές δημιουργούν εκεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ LINER ΑΓΟΡΑ

Στην παρούσα ενότητα, επιχειρούμε να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε την εμφάνιση και ανάπτυξη των εταιρειών ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (Mega Carriers) ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εφαρμογής στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών. Επιπλέον, σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε τις 4 βασικές συμμαχίες που έχουν αναπτυχθεί από τους 16 μεγαλύτερους Global Operators ως αποτέλεσμα των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel Sharing Agreements) που αναφέρθηκαν παραπάνω. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να αναφέρουμε τις γενικότερες τάσεις, τα χαρακτηριστικά και τη μορφή των μελών που απαρτίζουν τις συμμαχίες αυτές.

Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για μεταφορά φορτίων μέσω θαλάσσης οδήγησαν σταδιακά στην εισαγωγή ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων στην αγορά τακτικών γραμμών αφού τα περισσότερα αγαθά πλέον μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Τα εμπορευματοκιβώτια διευκολύνουν την διαχείριση των φορτίων μέσα στα λιμάνια με αποτέλεσμα να βελτιώνεται σημαντικά η παραγωγικότητα των λιμένων αλλά και η διαχείριση αυτών μεταξύ των διάφορων μέσων μεταφοράς .

Οι ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα αφορούν όχι μόνο τους πλοιοκτήτες και τα λιμάνια. Αφορούν το ίδιο και άλλα μέλη της λιμενικής κοινότητας όπως είναι οι μεταφορείς (carriers). Καθίσταται, λοιπόν, αναγκαίο για κάθε συμμετέχοντα στην παραπάνω διαδικασία να μελετά τις εξελίξεις και να είναι σε θέση να προσαρμόζει τις πολιτικές του ανάλογα με αυτές.

Πίνακας 8 Οι 10 κυριότεροι Global Operators για το έτος 2012 (σε TEU και σε μερίδιο αγοράς)

	Operator	Million TEU	% share
1	PSA	50.9	8.2
2	HPH	44.8	7.2
3	APMT	33.7	5.4
4	DPW	33.4	5.4
5	Cosco	17	2.7
6	Terminal Investment Ltd.	13.5	2.2
7	China Shipping Terminal Development	8.6	1.4
8	Hanjin	7.8	1.3
9	Evergreen	7.5	1.2
10	Eurogate	6.5	1

Πηγή: *Review of Maritime Transport 2014; UNCTAD*

Ο εξειδικευμένος χαρακτήρας των μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων οδηγεί πολλές εταιρείες στην υιοθέτηση της στρατηγικής σύναψης λειτουργικών συμμαχιών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τόσο την μεταφορά όσο και τη διαχείριση τους. Αρχικά οι ναυτιλιακές εταιρείες επένδυσαν σε ειδικά πλοία για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και αργότερα σε ειδικό εξοπλισμό .

Παρόλο που οι τερματικοί σταθμοί έχουν ως επί το πλείστον σχεδιαστεί ώστε να διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό για την διαχείριση ε/κ, δεν αποτελούσαν κομμάτι του παγκόσμιου δικτύου. Αυτή η τάση εμφανίστηκε τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της ιδιωτικοποίησης των λιμένων.

Αρχικά τα περισσότερα λιμάνια, κυρίως στις χώρες εκτός Δύσης, ανήκαν στις εκάστοτε κυβερνήσεις ή σε άλλους δημόσιους φορείς. Στα τέλη του 1998, οι φορείς αυτοί δεν ήταν πλέον σε θέση να διαχειριστούν την αυξημένη ζήτηση για τις υποδομές που διέθεταν. Πολλοί από τους δημόσιους λιμένες παραχωρήθηκαν σε Ιδιωτικές εταιρείες όπως οι P&O Ports Australia και AP Moller για να βελτιώσουν και να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες τους.

Η απελευθέρωση της λιμενικής αγοράς έχει οδηγήσει στη σύσταση των μέγα-μεταφορέων (mega carriers).

Οι παραπάνω μεταφορείς εξετάζοντας εξονυχιστικά τα οφέλη που προκύπτουν από την σύναψη λειτουργικών στρατηγικών συμμαχιών, τις τελευταίες δεκαετίες κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες και συμφωνίες προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Η οριζόντια ανάπτυξη των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών που καταλήγει σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών σε συνδυασμό με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας (κάθετη ολοκλήρωση) αποτελεί μακράν την πιο σημαντική εξέλιξη στη λιμενική βιομηχανία τα τελευταία χρόνια (D'Arcy, 2001). Όχι μόνο δυναμώνει η οικονομική απόδοση των μελών αλλά επίσης εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο η θέση τους μέσα στο παγκόσμιο εμπόριο (D'Arcy, 2001).

Απόδειξη των όσων έχουν αναφερθεί παραπάνω αποτελεί το ότι δεκαέξι από τους είκοσι μεγαλύτερους μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως είναι πλέον μέλη τεσσάρων μεγάλων συμμαχιών (mega-alliances). Οι μεγαλύτερες συμμαχίες που επικρατούν σήμερα στην ναυτιλιακή βιομηχανία είναι οι ακόλουθες και αναλύονται στο υπόλοιπο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου:

- Ocean Three (O3)
- G6
- CKYHE και
- 2M

4.1. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ OCEAN THREE (O3)

Τα μέλη της συγκεκριμένης συμμαχίας είναι οι εταιρείες CMA CGM, η China Shipping Container Lines και η United Arab Shipping Co.

Υπό το όνομα Ocean Three (O3), οι 3 εταιρείες συνάπτουν συμφωνίες (Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, Συμφωνίες ναύλωσης χώρου και Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου) και στοχεύουν τη δράση τους στους εξής εμπορικούς δρόμους:

1. Ασία – Ευρώπη με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες
2. Ασία – Μεσόγειος, με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες από τις οποίες οι 2 στην Μεσόγειο, η μία στην Αδριατική Θάλασσα και η τελευταία στην Μαύρη Θάλασσα
3. Transpacific (Ασία – Β. Αμερική) με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες στην Καλιφόρνια και μια εβδομάδα στο βόρειο τμήμα της ηπείρου (Καναδά)

4. Ασία – Ανατολική Αμερική με παροχή υπηρεσιών για 1 εβδομάδα στο Κανάλι του Σουέζ και άλλη μια εβδομάδα στον Κόλπο του Μεξικό.

Και οι 3 εταιρείες μεταφορείς διαθέτουν πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων τύπου ultra-large, γεγονός που τους επιτρέπει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να επωφεληθούν από αυτές. Η εταιρεία United Arab Shipping Co, διαθέτει 6 πλοία Ε/Κ χωρητικότητας 18,000 TEU ενώ η China Shipping Container Lines διαθέτει 5 πλοία Ε/Κ χωρητικότητας 19,000 TEU. Η εταιρεία CMA CGM διαθέτει με τη σειρά της 6 πλοία Ε/Κ μεταφορικής ικανότητας 17,800 TEU. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με μελέτη της Alphaliner, η τελευταία εταιρεία, CMA CGM, κατέχει την 3^η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων μεταφορέων με συνολική μεταφορική ικανότητα 1,6 εκατομμύρια TEU που αντιστοιχεί στο 8,6% της παγκόσμιας μεταφορικής ικανότητας. Η εταιρεία China Shipping Container Lines κατέχει την 7^η θέση με μεταφορική ικανότητα 687,000 TEU και ποσοστό 3,7% ενώ η εταιρεία United Arab Shipping Co κατέχει την 19^η θέση με μεταφορική ικανότητα 294,000 TEU και ποσοστό 1,8%.

Η κυριότερη δραστηριότητα της συμμαχίας O3 λαμβάνει χώρα στον εμπορικό δρόμο “Ευρώπη - Ασία”. Στην περιοχή αυτή η συγκεκριμένη συμμαχία καταλαμβάνει το 20% σε σχέση με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί ενώ ταυτόχρονα καταλαμβάνει το 13% στον εμπορικό δρόμο Trans-Pacific και το 6% στον εμπορικό δρόμο Trans-Atlantic.

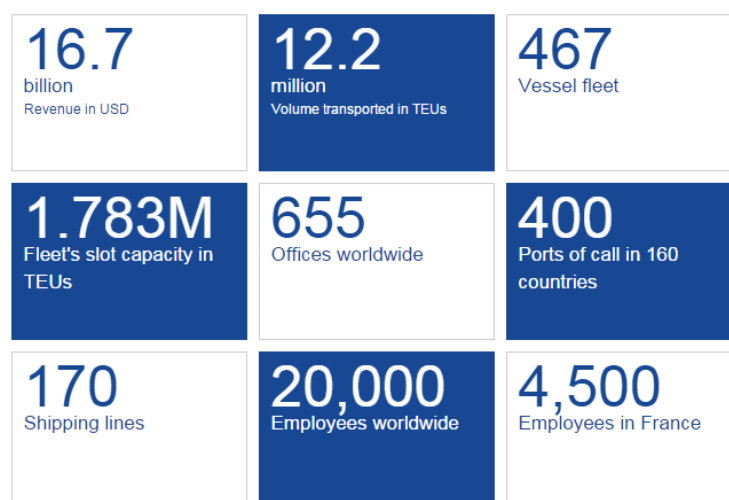
Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας Ocean 3 ξεχωριστά.

CMA CGM SA

Η CMA CGM (The French Line) ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στη Γαλλία (Marseille) και η παρουσία της είναι αισθητή σε περισσότερες από 160 χώρες. Και τα 467 πλοία του Ομίλου είναι νεότευκτα και εξυπηρετούν ένα δίκτυο από 521 περισσότερα λιμάνια παγκοσμίως. Ο στόλος της εταιρείας διαθέτει μεταφορική ικανότητα 12,1 εκατομμυρίων TEUs ετησίως. Οι συνδυασμένες liner υπηρεσίες του ομίλου συνέδεσαν τις αγορές της Βόρειας Ευρώπης και της Μεσόγειου με αυτές τις Ασίας, της Αμερικής και της Αυστραλασίας.

Το έτος 2014 ο όμιλος CMA CGM Group ανακοίνωσε έσοδα US\$ 16.7 δολαρίων εκτινάσσοντας τη Γαλλική Βιομηχανία στα ύψη.

Σχήμα 8 Στοιχεία του Ομίλου CMA CGM Group για το έτος 2014



Πηγή: <https://www.cma-cgm.com>

Για τις υπηρεσίες της Ευρώπης/Ασίας, η CMA CGM συνεργάζεται με την CNC και την MacAndrews and OPDR, ενώ για την αγορά του Ειρηνικού η συνεργασία γίνεται με την ANL Container Line.

China Shipping Container Lines Co Ltd

Η China Shipping Container Lines (CSCL) ανήκει στη κρατική China Shipping Group η οποία ιδρύθηκε το 1997. Είναι ένας παγκόσμιος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων εισηγμένος στο Χρηματιστήριο του Hong Kong και της Σαγκάη. Η εταιρεία CSCL διαθέτει νεότευκτο στόλο (μέσος όρος ηλικίας 8 ετών) που πληροί όλες τις περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Η μεταφορική ικανότητα των 156 πλοίων μέχρι το τέλος του 2015 θα φτάσει τα 724,000TEU. Από το σύνολο των πλοίων που έχει στην κατοχή της, τα 87 δέχονται πάνω από 4,000TEU.

Τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων της China Shipping Container Lines επισκέπτονται πάνω από 180 λιμάνια σε περισσότερες από 60 χώρες ανά τον κόσμο. Η εταιρεία προσφέρει σχεδόν 80 διεθνείς και εγχώριες εμπορικές γραμμές μαζί με ένα καλά αναπτυγμένο δίκτυο μεταφόρτωσης που καλύπτει τη Νοτιοανατολική Ασία, τη Νότια Κίνα, τη Βόρεια Κίνα και την περιοχή γύρω από τον ποταμό Yangzi. Η συγκεκριμένη εταιρεία προσφέρει door-to-door υπηρεσίες στους πελάτες της μέσω ενός ολοκληρωμένου δικτύου logistics.

United Arab Shipping Co

Η εταιρεία United Arab Shipping Company (UASC) εδρεύει στην Μέση Ανατολή. Ιδρύθηκε το 1976 και διαθέτει περισσότερα από 185 γραφεία σε όλο τον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 240 λιμάνια με αποτέλεσμα να συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρείες της Μέσης Ανατολής. Η UASC παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων μέσω όλων των ειδών εμπορευματοκιβωτίων (dry containers, refrigerated containers, open-top containers και flat rack containers).

Ο στόλος της αποτελείται από 62 πλοία τελευταίας τεχνολογίας ικανά να μεταφέρουν με ασφάλεια τα εμπορεύματα στον τελικό τους προορισμό. Μέχρι το τέλος του έτους εκκρεμούν παραγγελίες 17 νέων πλοίων που θα προστεθούν στον ήδη υπάρχον στόλο χωρητικότητας 15,000-18,800TEU.

4.2. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ 2M

Η Maersk Line και η Mediterranean Shipping Company (MSC) ενώνουν τις δυνάμεις τους στις βασικές εμπορικές οδούς μέσω μιας συμφωνίας διαμοιρασμού πλοίων (Vessel Sharing Agreement-VSA). Η συμφωνία θα έχει διάρκεια 10 χρόνων και θα αφορά τις εμπορικές συναλλαγές στους εμπορικούς δρόμους των Ασία-Ευρώπη, Ατλαντικό και Ειρηνικό Ωκεανό.

Η Συμμαχία 2M θα περιλαμβάνει 193 πλοία με εκτιμώμενη χωρητικότητα 2,4 εκατ. TEU, αναπτυσσόμενα σε 21 γραμμές. Ο γενικός στόχος της συνεργασίας είναι ο διαμοιρασμός υποδομών δικτύου. Η Maersk Line και η MSC θα είναι σε θέση να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με πιο σταθερές και συχνές υπηρεσίες, καλύπτοντας περισσότερα λιμάνια με άμεσες υπηρεσίες.

Η συμφωνία 2M θα βελτιώσει την αποδοτικότητα των δικτύων της Maersk Line και της MSC μέσω της καλύτερης αξιοποίησης της χωρητικότητας των πλοίων και της εξοικονόμησης πόρων.

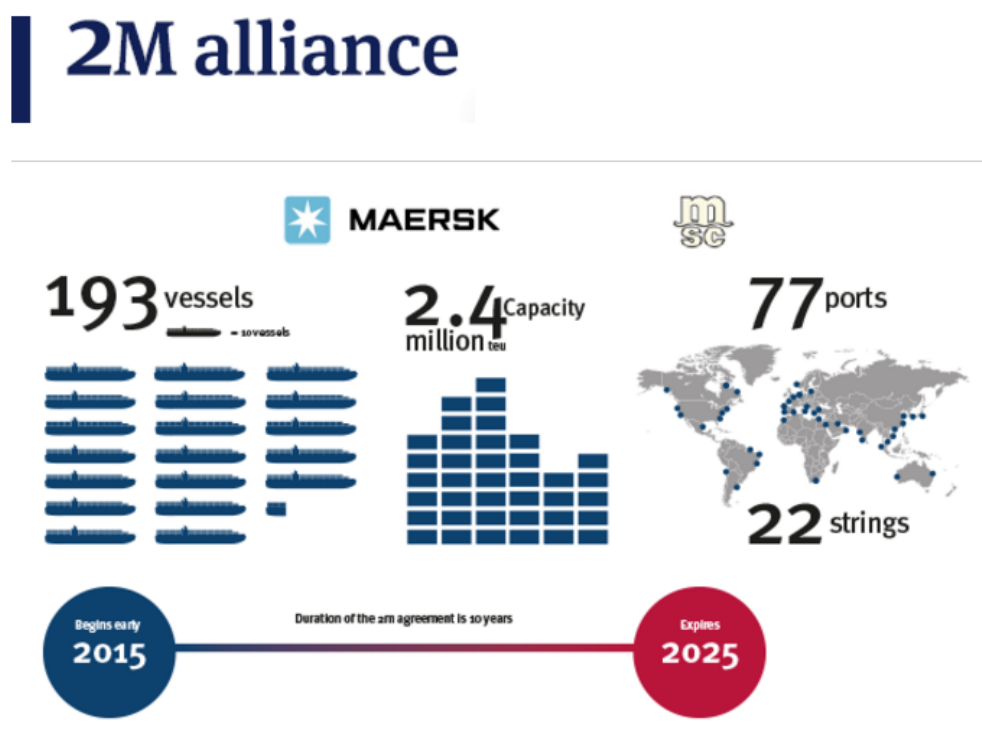
Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου της Maersk Group, Nils Andersen, με τη συμφωνία αυτή η Maersk Line θα είναι σε θέση να ενισχύσει περαιτέρω την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της, καθώς και τη μείωση του κόστους και των εκπομπών CO₂.

Η συγκεκριμένη συμφωνία (2M) δεν συνεπάγεται τη δημιουργία μιας από κοινού ανεξάρτητης οντότητας. Τα πλοία διαχειρίζονται ή μισθώνονται ξεχωριστά και δεν υπάρχουν κοινές επιχειρήσεις αποθήκευσης, προγραμματισμού ταξιδιών και

λιμενικών εργασιών. Επίσης η τιμολόγηση και το μάρκετινγκ πραγματοποιούνται ανεξάρτητα. Αξιοσημείωτο είναι το ότι μια κοινή επιτροπή συντονισμού εποπτεύει το δίκτυο σε καθημερινή βάση.

Μέσω της συμμαχίας 2M, οι 2 εταιρείες δραστηριοποιούνται σε 6 γραμμές Ασία /Βόρεια Ευρώπη, τέσσερις για Ασία/Μεσόγειος, τέσσερις για Ασία/Δυτική Ακτή των ΗΠΑ, δύο για Ασία/Ανατολική Ακτή των ΗΠΑ, τρεις για Βόρεια Ευρώπη/ΗΠΑ και δυο για Μεσόγειο/ΗΠΑ. Η Maersk συνεισφέρει με περίπου 110 πλοία, το 55% της συνολικής χωρητικότητας, ενώ η MSC μόλις με 75 πλοία .

Σχήμα 9 Η Συμμαχία 2M



Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας 2M ξεχωριστά.

Maersk Sealand

Η Maersk Sealand αποτελεί παράρτημα του Δανέζικου βιομηχανικού κολοσσού AP Moller- Maersk Group και ιδρύθηκε το 1999. Το δίκτυο της Maersk Sealand στην liner ναυτιλιακή βιομηχανία και συγκεκριμένα στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων είναι παγκόσμιο και η παρουσία της εταιρείας γίνεται αισθητή σε πολλούς τομείς των ναυλαγορών. Μέσω της μητρικής εταιρείας έχει στην κυριότητά της δυο ναυπηγεία (στα οποία χτίζονται πολλά από τα πλοία της) ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται δικούς της σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων. Διαθέτει φορτηγά και τραίνα σε πάνω από 100 χώρες με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει αποτελεσματικότερη συνδυασμένη μεταφορά των φορτίων που αναλαμβάνει. Το δίκτυο υπηρεσιών της Maersk Sealand είναι ανεπτυγμένο σε όλη την υφήλιο και απασχολεί πάνω από 10.000 ανθρώπους σε ξηρά (325 γραφεία) και θάλασσα.

Mediterranean Shipping Co SA

Η Mediterranean Shipping Co (MSC) είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία 10 χρόνια. Σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο με μεταφορική ικανότητα πάνω από 665.000 TEU. Η MSC είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως. Ο στόλος της εταιρείας αποτελούνταν αποκλειστικά από μεταχειρισμένα πλοία σε αντίθεση με τις τελευταίες δεκαετίες που πραγματοποιεί προσπάθεια ανανέωσης και επέκτασης του στόλου με παραγγελίες για πλοία τύπου post Panamax. Από την αρχή της δραστηριοποίησης της εταιρείας στις αγορές της Μεσογείου, η MSC προσπαθούσε να επεκταθεί και στις αγορές της υπόλοιπης Ευρώπης, στη Βόρειο Αφρική αλλά και σε υπερατλαντικά δρομολόγια. Ο μεταφορέας ανάπτυξε στη συνέχεια το δίκτυο του με στόχο την αγορά ολόκληρης της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής, της Αυστραλίας, της Ασίας, της Ινδίας και της Μέσης- Ανατολής, ενώ κατάφερε να εισέλθει και στις αγορές του Ειρηνικού.

4.3. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ CKYHE



Άλλη μια σημαντική συμμαχία στο χώρο, είναι η Συμμαχία CKYHE, μέλη της οποίας είναι η COSCO από την Κίνα, η K-LINE από την Ιαπωνία, η YANG MING από την Ταιβάν, η HANJIN από την Νότια Κορέα και η EVERGREEN από την Ταιβάν. Κυρίαρχο μέλος είναι η Hanjin με συμμετοχή 60 πλοίων και έπεται η COSCO με συμβολή 48 πλοίων. Τα δρομολόγια στα οποία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί είναι οι γραμμές της Ασίας με την Ευρώπη και της Ασίας με τις Ανατολικές Ακτές της Αμερικής. Αυτό το σύμπλεγμα εταιρειών ξεκίνησε το 1996 μια λειτουργική συμμαχία που αρχικά συνίστατο σε επίπεδο εκμετάλλευσης δικαιωμάτων καθώς και ανταλλαγή υπηρεσιών μεταξύ των COSCO, K-LINE και YANG MING. Με το πέρασμα του χρόνου προχώρησαν και στην συνεκμετάλλευση πλοίων. Η HANJIN εισχώρησε στη συμμαχία μετά το 2000 ενώ η EVERGREEN συμμετέχει στην εν λόγω συμμαχία μόλις τον τελευταίο χρόνο.

Η συμμαχία διαχειρίζεται οκτώ υπηρεσίες στη διαδρομή Ευρώπη – Ασία, με τη μεγαλύτερη χωρητικότητα TEU και ακολουθεί η περιοχή TransPacific με 12 υπηρεσιακές διαδρομές. Η μεταφορική ικανότητα των πλοίων της φτάνει και ξεπερνά το 1,5 εκατομ TEU ενώ ο στόλος συνολικά αγγίζει τα 400 πλοία.

Τα 5 μέλη αναμφίβολα αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Ασιατικής ζώνης μεταφοράς φορτίου και συγκαταλέγονται στις 20 παγκόσμιες υπερδυνάμεις βάσει της μεταφορικής τους ικανότητας. Μετά τη συνένωσή τους σε συμμαχία και μετά την είσοδο της τελευταίας εταιρείας, παρατηρήθηκε έντονη άνοδος στα νούμερα και στα αποτελέσματα τους καθώς και επιτάχυνση της επέκτασής τους.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας CKYHE ξεχωριστά.

Cosco Container Lines Ltd

Η COSCO είναι πολυεθνική εταιρεία με έδρα το Πεκίνο, και μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών στον πλανήτη. Κατέχει και λειτουργεί πάνω από 160 πλοία, με συνολική χωρητικότητα 750.000 TEU και δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Έχει αναπτύξει δραστηριότητες σε παγκόσμιες ναυτιλιακές θαλασσογραμμές όπως Άπω Ανατολή/Ευρώπη, Κίνα/Αυστραλία και Ιαπωνία/Αυστραλία. Κατατάσσεται ως η έκτη μεγαλύτερη σε αριθμό πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων εταιρεία και η ένατη μεγαλύτερη στο συνολικό όγκο εμπορευματοκιβωτίων. Η παροχή συνδυασμένων μεταφορών που προσφέρονται από την Cosco Container Lines Ltd καλύπτουν και τις 5 ηπείρους (Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική και Αυστραλία).

Kawasaki Kisen Kaisha Ltd

Η K Line διαχειρίζεται ένα παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών τακτικών γραμμών. Στις γραμμές Ανατολής/Δύσης συνδέει Ασία-Βόρειο Αμερική, Ασία-Ευρώπη και Ευρώπη-Βόρειο Αμερική σε συνεργασία με την Cosco Container Lines και την Yang Ming Marine Transport Corp. Η K Line ακόμη διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά των συνδυασμένων μεταφορών στη Β.Αμερική.

Yang Ming Marine Transport Corp

Η Yang Ming Marine Transport Corp's έχει επικεντρώσει τις υπηρεσίες της στις βασικές γραμμές Ανατολής/Δύσης όπου και συνεργάζεται με τις K Line, Cosco και Hanjin Shipping. Η εταιρεία έχει κάνει ακόμη αισθητή την παρουσία της στην αγορά της Ασίας όπου και συνεργάζεται με την Wan Hai Lines και την Cheng Lie Shipping στην αγορά αυτή. Η Yang Ming ελέγχεται κατά ένα ποσοστό από την κυβέρνηση της Ταϊβάν.

Hanjin Shipping Co Ltd

Η Hanjin Shipping Co Ltd ιδρύθηκε το 1988 και είναι προϊόν της συγχώνευσης μεταξύ της Hanjin Container Lines (HJCL) και της Korea Shipping Corporation (KSC). Η εταιρεία έχει σημαντική παρουσία σε όλες τις βασικές αγορές Ανατολής/Δύσης αφού μεταφέρει πάνω από 100 εκατομμύρια τόνους φορτίου ετησίως και διαθέτει περίπου 170 πλοία εμπορευματοκιβωτίων και χύδην φορτίου.

Διαθέτει γραφεία στην Αμερική, στην Ευρώπη και στην Ασία (Νότια και Δυτική) καθώς και και σιγά σιγά επεκτείνει τη δραστηριότητά της και στην αγορά της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής. Οι περισσότερες από τις υπηρεσίες της πραγματοποιεί τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων σε μερικά από τα βασικότερα λιμάνια του κόσμου. Η Hanjin Shipping Co Ltd στη προσπάθεια της να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά επεκτείνει το παγκόσμιο δίκτυο της για υπηρεσίες logistics βασιζόμενη στη διαχείριση αποθηκών και συνδυασμένων μεταφορών.

Evergreen Marine Corp (Taiwan) Ltd

Η Evergreen Marine Corp (EMC) ιδρύθηκε το 1968 με ένα και μόνο πλοίο στη κατοχή της (ένα μεταχειρισμένο trampship). Το 1972 ξεκίνησε να παρέχει δρομολόγια μεταξύ της Ασίας και USEC και το 1979 είχε πλέον φιλοδοξίες να εξελιχθεί σε παγκόσμιο μεταφορέα. Η επιτυχία αυτή οδήγησε την εταιρεία στο χτίσιμο νέων πλοίων χωρητικότητας 2,728 TEU που συνέδεαν απευθείας την Ασία-ΗΠΑ-Ευρώπη. Μέχρι το 1987 η EMC ήταν ο μεγαλύτερος μεταφορέας παγκοσμίως ενώ σήμερα κατέχει τη 5η θέση. Η πτώση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι Maersk Sealand, Mediterranean Shipping Co, P&O Nedlloyd και η CMA CGM αποτελούν προϊόντα συγχωνεύσεων. Παρόλα αυτά η EMC συνεχίζει την επεκτατική της πολιτική διεκδικώντας μερίδιο σε όλες τις αγορές του κόσμου και χτίζοντας συνεχώς νέα και μεγαλύτερα πλοία. Το 1998 η EMC εξαγόρασε τη προβληματική Lloyd Triestino από την Ιταλική κυβέρνηση και έκανε πολλές και σημαντικές επενδύσεις στην εταιρεία.

Άλλες πιο πρόσφατες εξελίξεις είναι η συνεργασία της EMC με άλλους μεταφορείς όπως είναι η APL και η Cosco. Η EMC, αντίθετα στο ρεύμα των συμμαχιών, συνεχίζει να πορεύεται ανεξάρτητα, κάτι το οποίο επιτρέπει στην εταιρεία να αποκρίνεται με ταχύτητα στις αυξομειώσεις της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ο όμιλος Evergreen έχει σημαντικό μερίδιο μετοχών σε σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στην Ασία, στη Δυτική ακτή των ΗΠΑ και στη Καραϊβική ενώ σχετικά πρόσφατα άνοιξε ένα σταθμό μεταφόρτωσης στο λιμάνι του Taranto στην Ιταλία.

4.4. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ G6



Στις αρχές του 2012, 6 μεγάλες εταιρείες ένωσαν τις δυνάμεις τους προκειμένου να δημιουργήσουν μια νέα συμμαχία στο χώρο της ναυτιλίας, την λεγόμενη “G6 Alliance”. Η εν λόγω συμμαχία αποτελείται από τις εξής εταιρείες: APL , HMM , MOL , NYK , OOCL , Hapag-Lloyd και συνιστά ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πλοίων, με δραστηριότητα στους εμπορικούς δρόμους της Άπω Ανατολής μέχρι την Ευρώπη. Αφορμή για την συμμαχία αυτή στάθηκε η παραγγελία της Maersk στο τέλος του 2011 και αφορούσε των τύπο πλοίων Triple-E με χωρητικότητα 18,000 TEU. Παρατηρούμε λοιπόν μια ανακατάταξη στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων καθώς οι ιδιοκτήτες των μεγαλύτερων εταιρειών στοχεύουν στην απόκτηση πλοίων που προσφέρουν υψηλά ποσοστά ωφέλιμης αξίας και οικονομίες κλίμακας μειώνοντας το λειτουργικό κόστος του στόλου.

Η συνεργασία αυτή βοήθησε όλα τα μέλη να αποκτήσουν πιο ανταγωνιστικό προϊόν, καλύτερη κάλυψη και καλύτερους χρόνους παράδοσης ενώ ταυτόχρονα βελτίωσε την αποδοτικότητα τους.

Η “G6 Alliance” δημιούργησε ένα από τα κορυφαία μεταφορικά δίκτυα container στην Άπω Ανατολή προς την Ευρώπη και την Άπω Ανατολή προς την Μεσόγειο. Συνολικά η συμμαχία διαθέτει περισσότερα από 90 πλοία σε 9 υπηρεσίες που εξυπηρετούν πάνω από 40 λιμάνια στην Ευρώπη, την Ασία και τη Μεσόγειο. Ισχυρίζεται πως η “G6 Alliance” κατέχει και ελέγχει το μεγαλύτερο κομμάτι του εμπορίου Ασίας-Βορείου Ευρώπης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με πηγές από την Lloyd’s List, το μερίδιο συμμετοχής της νέας αυτής συμμαχίας στο εμπόριο Ασίας- Β. Ευρώπης καταλαμβάνει το 23,6%.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας G6 ξεχωριστά.

Hapag-Lloyd Container Linie GmbH

Η Hapag-Lloyd Container Linie GmbH (HLCL) δημιουργήθηκε τον Σεπτέμβριο του 1970 από τη συγχώνευση της Hamburg-Amerikanische Packetfahrt Actien Gesellschaft και της Norddeutscher Lloyd. Η Hapag-Lloyd εξαγοράστηκε από τον όμιλο Preussag το 1997. Η Preussag δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές και στη βαριά βιομηχανία. Η Hapag-Lloyd προσφέρει τις υπηρεσίες της κυρίως στις αγορές Ανατολής/Δύσης και αποτελεί τον μεγαλύτερο μεταφορέα εμπορευματοκιβωτίων στη Γερμανία.

Mitsui OSK Lines Ltd

Η Mitsui OSK Lines (MOL) έχει παρουσία σε όλες τις μεγάλες αγορές της υφηλίου. Οι υπηρεσίες μεταφορών προσφέρονται κυρίως με στρατηγικής σημασίας συνεργασίες. Η MOL είναι μέλος της New World Alliance μαζί με την APL και την Hyundai Merchant Marine. Η εταιρεία παρέχει ακόμη και υπηρεσίες logistics στην Ευρώπη, στη Βόρειο Αμερική και την Ασία και διαχειρίζεται σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων σε αρκετά λιμάνια.

NYK Line

Η NYK είναι μια από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες της Ιαπωνίας που δραστηριοποιούνται στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων. Η NYK διακινεί ετησίως πάνω από 2.000.000 TEU μέσω ενός δικτύου που καλύπτει όλες τις κύριες γραμμές από και προς την Ασία ενώ ταυτόχρονα διαθέτει σημαντική παρουσία στις αγορές της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής. Στην Ασία παρέχει υπηρεσίες κυρίως μέσω της θυγατρικής της Tokyo Senpaku Kaisha. Η NYK έχει επίσης υπό τη κατοχή της αρκετούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στη Βόρειο Αμερική και την Ασία ,την Centennial Express που δραστηριοποιείται στην αγορά των ΗΠΑ και παρέχει υπηρεσίες συνδυασμένων μεταφορών αλλά και εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, διανομής αλλά και ιδιόκτητων φορτηγών στην Ευρώπη, την Ασία και την Αυστραλία. Στόχος της εταιρείας είναι να διευρύνει στο μέγιστο δυνατό βαθμό της υπηρεσίες εφοδιασμού (logistics). Τα κέρδη της εταιρείας σημείωσαν ραγδαία

εξέλιξη από το 2003 έως το 2004 ενώ και τα TEU που μεταφέρθηκαν αυξήθηκαν κατά 80% περίπου.

Orient Overseas Container Line Ltd

Η Orient Overseas Container Line Ltd (OOCL) παρέχει υπηρεσίες τακτικών γραμμών (liner services) στις μεγάλες αγορές του πλανήτη. Επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις εσωτερικές γραμμές της Ασίας και μεταξύ της Ασίας και της Αυστραλίας. Έχει ακόμη σημαντική παρουσία στη γραμμή Ευρώπη-Μόντρεαλ σε συνεργασία με την CP Ships. Η OOCL έχει συμφέροντα σε σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων και δραστηριοποιείται στις σιδηροδρομικές μεταφορές στις ΗΠΑ και την Κίνα. Είναι θυγατρική της Orient Overseas (International) Ltd (OOIL), η οποία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ και έχει 168 γραφεία σε 51 χώρες και απασχολεί 3700 υπαλλήλους. Η OOIL ασχολείται ακόμη με επενδύσεις στο τομέα του security καθώς και με την ανάπτυξη και διαχείριση εκτάσεων εμπορικής χρήσης στη Κίνα.

APL Ltd

Η APL είναι μια ολοκληρωμένη εταιρεία η οποία παρέχει υπηρεσίες τακτικών γραμμών, συνδυασμένων μεταφορών και διαχείρισης σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Λειτουργεί ως μέλος της New World Alliance και εμπλέκεται σε στρατηγικής σημασίας συνεργασίες στις γραμμές της Ασίας, Ασίας/Αυστραλίας και ΗΠΑ/Νότια Αμερική. Η APL είναι θυγατρική της Neptune Orient Lines και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο της Σιγκαπούρης.

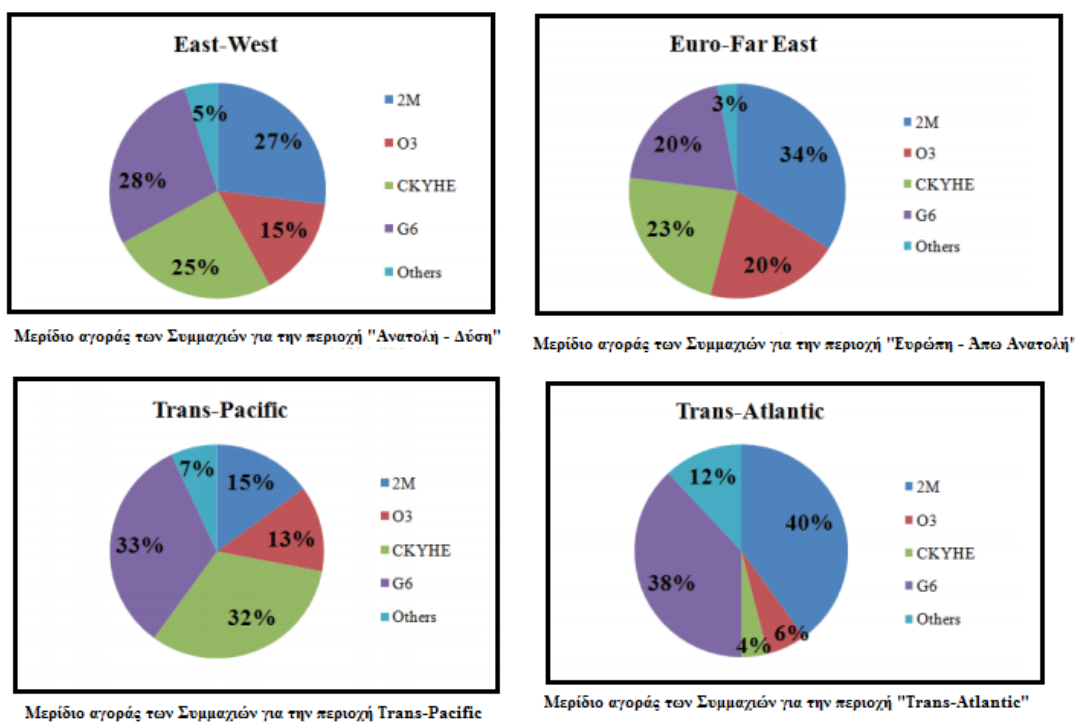
Hyundai Merchant Marine Co Ltd

Η Hyundai Merchant Marine (HMM) είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων της Β.Κορέας. Ο στόλος της αποτελείται από 18 ιδιόκτητα post-Panamax τα οποία εκτελούν δρομολόγια στις αγορές του Ειρηνικού και Ευρώπης-Ασίας σε συνεργασία με τις APL και Mitsui OSK Lines καθώς είναι μέλη της New World Alliance(NWA) Η HMM έχει ακόμη παρουσία στις εσωτερικές γραμμές της Ασίας και στα υπερατλαντικά δρομολόγια χρησιμοποιώντας πλοία όχι μόνο της NWA αλλά και ναυλώνει από την Maersk Sealand. Η HMM έχει υπό τη κατοχή της σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, Β.Κορέα και Ταϊβάν.

Σίγουρα κατευθυνόμαστε σε μια νέα εποχή που οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών δημιουργούνται και αναπροσαρμόζονται συνεχώς με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Προς το παρόν, οι 4 προαναφερθέντες συμμαχίες καταλαμβάνουν περίπου το 90% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς στην μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων (Maritime Insight, Volume 2, Issue 3, Autumn 2014).

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, οι συμμαχίες που εξετάζουμε (G6, 2M, CKYHE και O3) κυριαρχούν στον εμπορικό δρόμο «Ευρώπη – Άπω Ανατολή» καταλαμβάνοντας το 97% του συνολικού μεριδίου. Στον συγκεκριμένο δρόμο, η συμμαχία 2M κυριαρχεί με 35% μερίδιο ενώ οι υπόλοιπες 3 συμμαχίες έχουν περίπου 20% η κάθε μια. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι για τον εμπορικό δρόμο «Trans-Pacific» οι συμμαχίες G6 και CKYHE έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μερίδιο αγοράς πάνω από 30% η κάθε μία. Στον αντίποδα, η συμμαχία 2M επικρατεί στην περιοχή «Tans – Atlantic» συμμετέχοντας με 40% μερίδιο και μόνο η συμμαχία G6 μπορεί να την συναγωνιστεί με μερίδιο 38%.

Σχήμα 10 Το μερίδιο αγοράς που ελέγχεται από τις συμμαχίες 2M, O3, G6 και CKYHE στους παγκόσμιους εμπορικούς δρόμους



Πηγή: Maritime Insight, Volume 2, Issue 3, Autumn 2014

Αναμφίβολα όλες αυτές οι συμμαχίες και ο ανταγωνισμός που δημιουργούν, έχει ως απώτερο σκοπό την καλύτερη απόδοση, τη μείωση του κόστους και τη μείωση του ρίσκου. Ωστόσο, άμεση και αναπόφευκτη απόρροια είναι και ο ανταγωνισμός όσον αφορά τους ναύλους στις γραμμές Ασίας – Ευρώπης ο οποίος μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα για τις ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν την αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

CASE STUDY

Η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση του μεγέθους των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων εντείνει την πίεση για σύναψη περισσότερων στρατηγικών συμμαχιών και την συνεργασία μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων με σκοπό να «γεμίσουν» τα πλοία. Έτσι, τα λιμάνια και οι τερματικοί σταθμοί αντιμετωπίζουν με τη σειρά τους την πρόκληση της ολοένα αυξανόμενης συγκέντρωσης όγκου φορτίων.

Η πιο βασική διαδρομή που ακολουθούν οι συμμαχίες που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι αυτή της Ασίας – Ευρώπης. Ενώ δεν είναι αναγκαίο όλος ο όγκος που μεταφέρουν τα πλοία των παραπάνω συνεργασιών να φιλοξενείται σε έναν λιμένα ή τερματικό σταθμό (σε αυτό συμβάλλουν καθοριστικά οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων και ανταλλαγής χώρου που αναλύθηκαν σε προηγούμενη ενότητα) η αύξηση του φαινομένου των συμμαχιών έχει αναπόφευκτες συνέπειες στους λιμένες. Καλούνται να βγουν νικητές ή ηττημένοι έναντι του όγκου φορτίων.

Η μεγέθυνση των συμμαχιών στη διαδρομή Ασία – Ευρώπη έχει αυξήσει την ροή εργασιών στα λιμάνια που υπάγονται σε αυτήν.

Ακόμα πιο πολύπλοκη γίνεται η έρευνα ωστόσο όταν σε αυτά τα λιμάνια μια πληθώρα διαμεταφορικών σημείων (transshipment points). Στο σημείο αυτό εμπλέκονται και οι προτιμήσεις της κάθε εταιρείας – μέλους ως προς τους τερματικούς σταθμούς που διαθέτει ο εκάστοτε λιμένας. Για παράδειγμα, η εταιρεία Maersk Lines συνεργάζεται και επισκέπτεται κατά βάση τον τερματικό σταθμό APMT, η εταιρεία MSC επισκέπτεται τον τερματικό σταθμό TIL ενώ η εταιρεία CMA CGM είναι προσκείμενη στον τερματικό σταθμό TERMINAL LINK.

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας επιχειρούμε να αποτυπώσουμε τις διαδρομές που πραγματοποιούν στον εμπορικό δρόμο «Ασία – Ευρώπη» οι εταιρείες των συμμαχιών Ocean Three (O3), G6, 2M και CKYHE με απώτερο σκοπό να βρούμε ποιοι λιμένες ή ακόμα και τερματικοί σταθμοί έχουν την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα από αυτές.

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για να βρούμε τις πληροφορίες που χρειάζονται προκειμένου να σχεδιάσουμε τις διαδρομές αυτές μεγάλη βοήθεια παρείχαν οι ιστοσελίδες των εταιρειών – μελών αφού εκεί αναφέρονται με λεπτομέρειες τα προγράμματα ναυσιπλοΐας.

5.2. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ 2Μ ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ»

Στον διαδικτυακό χώρο της εταιρείας τακτικών γραμμών MAERSK LINE παρέχονται αναλυτικές πληροφορίες όσον αφορά τα λιμάνια από τα οποία διέρχονται τα πλοία που υπάγονται σε αυτήν την συμμαχία.

Asia-North Europe (Loop 1)

Dalian – Busan – Qingdao – Ningbo – Shanghai – Xiamen – Yantian – Tanjung Pelepas

Asia-North Europe (Loop 2)

Busan – Kwangyang – Shanghai – Ningbo – Yantian – Tanjung Pelepas – Felixstowe – Bremerhaven – Gdansk – Aarhus

Asia-North Europe (Loop 3)

Ningbo – Shanghai – Xiamen – Chiwan – Nansha – Yantian - Tanjung Pelepas – Sines – Le Havre – Hamburg – Bremerhaven – Rotterdam – Antwerp – Felixstowe

Asia-North Europe (Loop 4)

Busan – Xingang – Qingdao – Shanghai – Ningbo – Hong Kong – Yantian – Tanjung Pelepas – Antwerp – Hamburg - Bremerhaven

Asia-North Europe (Loop 5)

Kobe - Nagoya – Yokohama – Ningbo – Shanghai – Hong Kong – Yantian – Tanjung Pelepas – Felixstowe – Rotterdam – Bremerhaven – Gothenburg – Wilhelmshaven

Asia-North Europe (Loop 6)

Ningbo – Shanghai – Yantian – Chiwan – Tanjung Pelepas – Barcelona – Port Tangiers – Le Havre – Southampton –Antwerp – Felixstowe

Asia-Mediterranean (Loop 1)

Dalian – Xingang – Busan – Shanghai – Ningbo – Chiwan – Yantian – Singapore – Beirut – Gioia Tauro – La Spezia – Genoa – Fos Sur Mer – Barcelona - Valencia

Asia-Mediterranean (Loop 2)

Qingdao – Busan – Ningbo – Shanghai – Xiamen – Nansha – Chiwan – Yantian – Singapore – Port Said – Malta – Valencia – Barcelona – La Spezia

5.3. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ CKYHE ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ»

Σύμφωνα με δημοσιεύσεις στην διαδικτυακή εφημερίδα που αφορά τις παγκόσμιες μεταφορές «inforMARE» τον Φεβρουάριο του 2015, τα μέλη της συμμαχίας CKYHE επέκτειναν τις διαδρομές των πλοίων που διαθέτουν και στον εμπορικό δρόμο «Ασία – Ευρώπη».

Οι διαδρομές αυτές απεικονίζονται ως εξής:

Service NE2

Nansha – Kaohsiung – Yantian – Singapore – Piraeus – Rotterdam – Felixstowe – Amburgo – Antwerp – Piraeus – Singapore - Hong Kong - Nansha

Service NE3

Xingang – Dalian – Qingdao – Shanghai – Ningbo – Singapore – Rotterdam – Amburgo – Antwerp – Shanghai - Xingang

Service NE5

Shanghai – Ningbo – Yantian - Tanjung Pelepas – Rotterdam – Felixstowe – Amburgo – Rotterdam - Tanjung Pelepas - Kaohsiung - Shanghai

Service NE6

Qingdao – Kwangyang – Pusan – Shanghai – Yantian – Singapore – Algeciras – Amburgo – Rotterdam - the Havre – Algeciras – Singapore – Yantian - Qingdao

Service NE7

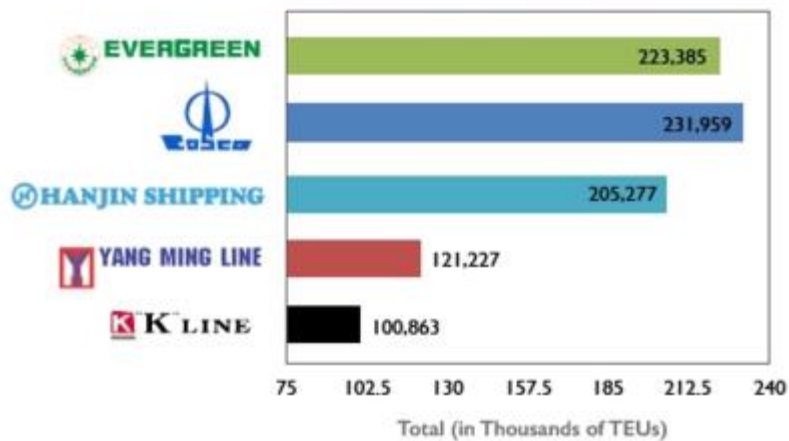
Ningbo – Shanghai – Xiamen – Singapore – Pireo – Amburgo – Rotterdam – Felixstowe – Antwerp – Pireo - Ningbo

Service NE8

Taipei – Ningbo – Shanghai – Shekou – Columbus – Felixstowe – Amburgo – Rotterdam - the Havre – Columbus - Taipei

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε και τη συμμετοχή της κάθε εταιρείας μέλους για τις παραπάνω διαδρομές σε μονάδες χωρητικότητας.

Σχήμα 11 Συμμετοχή της κάθε εταιρείας μέλους στην συμμαχία CKYHE σε TEU



Πηγή: Joseph Bonney, Senior Editor, Feb 2014, joc.com

5.4. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ G6 ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ»

Σύμφωνα με δημοσιεύσεις στην ιστοσελίδα της μιας εκ των μελών της συγκεκριμένης συμμαχίας (Harag-Lloyd) τον Ιούνιο του 2015, τα μέλη της συμμαχίας G6 επέκτειναν τις διαδρομές των πλοίων που διαθέτουν στον εμπορικό δρόμο «Ασία – Ευρώπη» με σκοπό να βελτιώσουν τους χρόνους παράδοσης των φορτίων αλλά και τα μέρη τα οποία εξυπηρετούν.

Οι διαδρομές αυτές απεικονίζονται ως εξής:

Service Loop 7

Qingdao – Shanghai (Yangshan) – Hong Kong – Yantian – Singapore – **Rotterdam** – **Hamburg** – **Gdansk** – **Southampton** – Singapore – Yantian – Qingdao

Service Loop 4

Ningbo – Shanghai (Yangshan) – Yantian – Singapore – Port Said – **Le Havre** – **Southampton** – **Hamburg** – **Rotterdam** – Port Said – Jeddah – Singapore – Hong Kong – Ningbo

5.5. ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ OCEAN THREE (O3)

Asia-North Europe	
Service	Port rotation
FAL1	Ningbo, Shanghai, Xiamen, Hong Kong, Chiwan, Yantian, Port Kelang, Tangiers, Southampton, Hamburg, Rotterdam, Zeebrugge, Le Havre, Khorfakkan, Jebel Ali, Port Kelang, Ningbo.
FAL2	Ningbo, Shanghai, Xiamen, Yantian, Port Kelang, Port Said, Rotterdam, Hamburg, Antwerp, Felixstowe, Jeddah, Port Kelang, Shekou, Ningbo.
FAL3	Xingang, Dalian, Busan, Qingdao, Shanghai, Yantian, Port Kelang, Le Havre, Dunkirk, Hamburg, Rotterdam, Zeebrugge, Southampton, Le Havre, Beirut, Jeddah, Port Kelang, Xingang.
FAL8	Qingdao, Shanghai, Ningbo, Yantian, Port Kelang, Felixstowe, Rotterdam, Hamburg, Zeebrugge, Port Kelang, Yantian, Qingdao.
Asia-Mediterranean	
Service	Port rotation
MEX 1	Shanghai, Ningbo, Yantian, Chiwan, Port Kelang, Malta, Valencia, Barcelona, Fos, Malta, Salalah, Port Kelang, Shanghai.
MEX 3	Qingdao, Busan, Shanghai, Ningbo, Shekou, Port Kelang, Port Said, La Spezia, Genoa, Fos, Barcelona, Valencia, Port Said, Jeddah, Khor Fakkan, Port Kelang, Qingdao.
PHOEX	Shanghai, Busan, Ningbo, Chiwan, Port Kelang, Malta, Rijeka, Koper, Trieste, Venice, Koper, Port Said, Port Kelang, Shanghai.
BEX	Dalian, Tianjin, Kwangyang, Busan, Shanghai, Ningbo, Chiwan, Port Kelang, Beirut, Piraeus, Izmit, Ambarli, Constanza, Odessa, Iyschevsk, Ambarli, Piraeus, Port Said, Port Kelang, Dalian.

Πηγή: Drewry Maritime Research

Ύστερα από την εξέταση των διαδρομών που πραγματοποιεί η κάθε συμμαχία ξεχωριστά στον εμπορικό δρόμο Ασία – Ευρώπη, καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα. Στη μια στήλη του πίνακα αυτού μπορούμε να βρούμε τα λιμάνια που υπάρχουν στον χώρο της Ευρώπης (Βόρεια Ευρώπη και Μεσόγειο) καθώς επίσης και τις 4 βασικότερες συμμαχίες μεταξύ των 16 μεγαλύτερων θαλάσσιων μεταφορέων. Με την ένδειξη “X” καταγράφουμε ποιες συμμαχίες επισκέπτονται ποια λιμάνια με απώτερο σκοπό να συμπεράνουμε ποια είναι τελικά τα λιμάνια που δέχονται τα περισσότερα calls από τις εταιρείες.

<i>Ports of Europe Alliances</i>	<i>2M</i>	<i>O3</i>	<i>G6</i>	<i>CKYHE</i>
<i>Algeciras</i>	X	-	-	X
<i>Rotterdam</i>	X	X	X	X
<i>Bremerhaven</i>	X	-	-	-
<i>Wilhelmshaven</i>	X	-	-	-
<i>Felixstowe</i>	X	X	-	X
<i>Gdansk</i>	X	-	X	-
<i>Aarhus</i>	X	-	-	-
<i>Sines</i>	X	-	-	-
<i>Le Havre</i>	X	X	X	X
<i>Hamburg</i>	X	X	X	X
<i>Antwerp</i>	X	X	-	X
<i>Gothenburg</i>	X	-	-	-
<i>Barcelona</i>	X	-	-	X
<i>Port Tangiers</i>	X	-	-	-
<i>Southampton</i>	X	X	X	-
<i>Piraeus</i>	X	-	-	X
<i>Zeebrugge</i>	-	X	-	-
<i>Dunkirk</i>	-	X	-	-
<i>Gioia Tauro</i>	X	-	-	-
<i>La Spezia</i>	X	-	-	X
<i>Genoa</i>	X	-	-	X
<i>Fos Sur Mer</i>	X	-	-	X
<i>Valencia</i>	X	-	-	X

Διαβάζοντας τον πίνακα, επιβεβαιώνονται και εμπράκτως τα στατιστικά στοιχεία που περιγράψαμε πιο πάνω αφού η συμμαχία όντως φαίνεται να καλεί τα περισσότερα λιμάνια (συμμετοχή 34% σύμφωνα με το διάγραμμα), η συμμαχία CKYHE έρχεται αμέσως δεύτερη (συμμετοχή 23% σύμφωνα με το διάγραμμα) και ακολουθούν οι υπόλοιπες δυο συμμαχίες O3 και G6 (συμμετοχή 20% έκαστη σύμφωνα με το διάγραμμα).

Τα λιμάνια που φαίνεται να επισκέπτονται και οι 4 συμμαχίες (16 θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών) είναι τρία:

- το λιμάνι του Rotterdam
- το λιμάνι του Le Havre
- το λιμάνι του Αμβούργου

Παρακάτω παρατίθεται παγκόσμιος χάρτης στον οποίο φαίνονται τα λιμάνια στην Ευρώπη και την Ασία ενώ οι κουκίδες αναπαριστούν τις συμμαχίες η κάθε μια με ξεχωριστό χρώμα.



Κατά τη διάρκεια του 2014, η αγορά μεταφοράς φορτίων μέσω εμπορευματοκιβωτίων (liner shipping) εντός και εκτός Ευρώπης κατέγραψε θετικό πρόσημο παρά τις έντονες και δυσχερείς οικονομικές συνθήκες. Σύμφωνα με το Container Trade Statistics και μια εβδομαδιαία αναφορά τον Φεβρουάριο του 2015, η μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από και προς την Ευρώπη αυξήθηκε σε 46,9 εκατομ. TEU (αύξηση κατά 5,4%).

Οι εισαγωγές αυξήθηκαν πιο γρήγορα από τις εισαγωγές (5,7% και 4,5% αντίστοιχα). Οι μεταφορές εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκαν στην Ευρώπη κυρίως λόγω της αύξησης των εισαγωγών στην Άπω Ανατολή (7,4%) και του αυξημένου εμπορίου με την περιοχή αυτή (περισσότερα πλοία, περισσότερες διαδρομές).

Εξαιτίας του αυξημένου εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων τα βασικά λιμάνια της Ευρώπης σημείωσαν με τη σειρά τους σημαντική πρόοδο.

Το λιμάνι του Rotterdam

Το 2014 η κίνηση στο λιμάνι του Rotterdam αυξήθηκε σε 445 εκατομ τόνους, 1% αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Μετά από 2 συνεχή χρόνια αρνητικής πορείας, το μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων της Ευρώπης απέκτησε ανοδική πορεία. Στατιστικά αναφέρουμε ότι το λιμάνι παρουσίασε αύξηση 5,8% σε κίνηση ε/κ (12,3 εκατομ TEU και 127.6 εκατομ τόνοι).

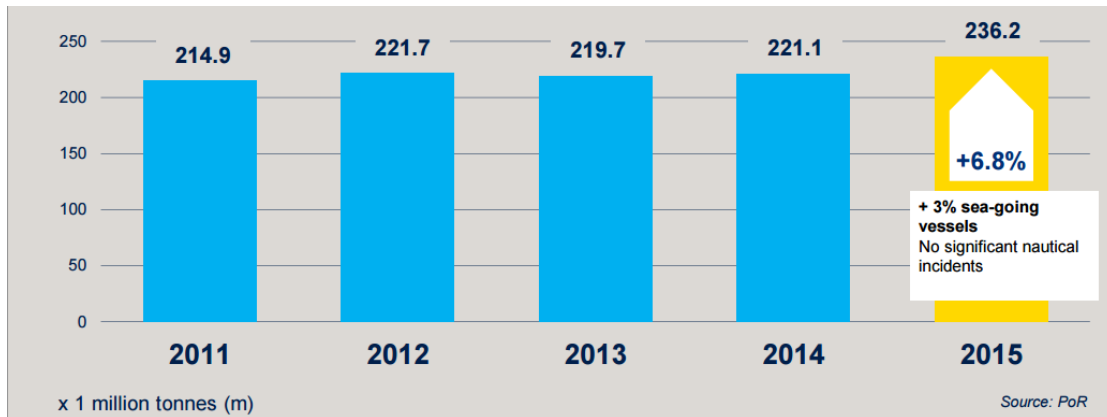
Σύμφωνα με δηλώσεις του Allard Castelein, Port of Rotterdam Authority CEO, η αύξηση αυτή αποδίδεται στην ανοδική πορεία που είχαν οι διακινήσεις φορτίων προς την Ασία και την Βόρεια Αμερική καθώς και στο γεγονός ότι ο λιμένας έχει μετατραπεί σε στρατηγικής σημασίας κόμβο για τα «mega – ships».

Το 2015, η κίνηση του λιμένα του Rotterdam αυξήθηκε κατά 3,7% σε όρους TEU και 2,3% σε όρους τόνων. Αυτό συμβαίνει γιατί το λιμάνι δέχεται συνεχώς ολοένα και μεγαλύτερα πλοία εμπορευματοκιβωτίων τα οποία ανήκουν στους θαλάσσιους μεταφορείς – μέλη και των τεσσάρων μεγάλων συμμαχιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Ήδη από το 2012 και μετά οπότε και δημιουργούνται σταδιακά όλες αυτές οι συμμαχίες, παρουσιάζεται αισθητή αύξηση μεταφοράς φορτίου.

Κατά τη διάρκεια του έτους 2015-2016 οι επεκτατικές επενδύσεις που πραγματοποιούνται στον τερματικό σταθμό Maasvlakte 2 θα συμβάλλουν σε μια μεγαλύτερη ακόμα άνοδο των αριθμών.

Σχήμα 12 Διακίνηση ε/κ στο λιμάνι του Rotterdam κατά τα έτη 2011-2015

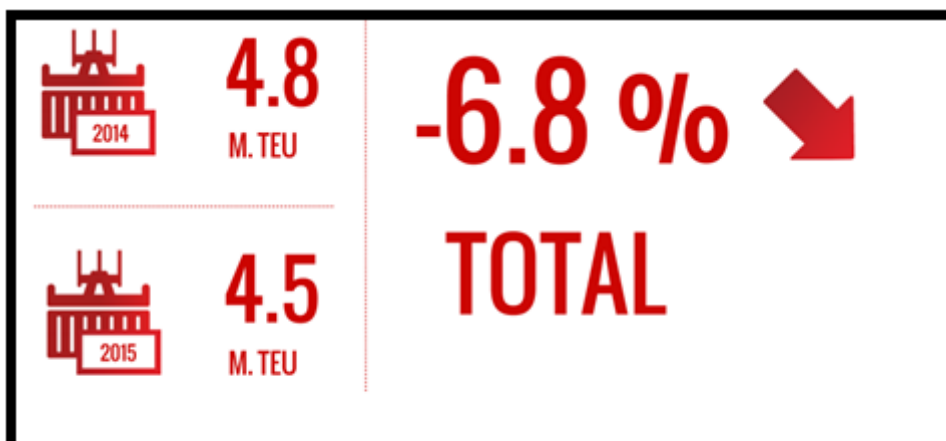


Πηγή: Allard Castelein, 2015 HALF-YEARLY FIGURES PORT OF ROTTERDAM AUTHORITY, PORT OF ROTTERDAM

Το λιμάνι του Αμβούργου

Με συνολικό αριθμό διακίνησης φορτίων που ανέρχεται σε 145,7 εκατομ τόνους (αύξηση 4,8%) το λιμάνι του Αμβούργου έφτασε το υψηλότερο σημείο της πορείας του το 2014. Η κίνηση εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκε κατά 5,1%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 9,7 εκατομ TEU. Ο στόχος για το έτος 2015 είναι η μεταφορά 10 εκατομ τόνων. Παρόλα αυτά το πρώτο εξάμηνο του 2015, ο αριθμός αυτός ανήλθε σε μόλις 4,5 εκατομ TEU, που σημαίνει περίπου 6,8% χαμηλότερα από το ποσοστό της προηγούμενης χρονιάς.

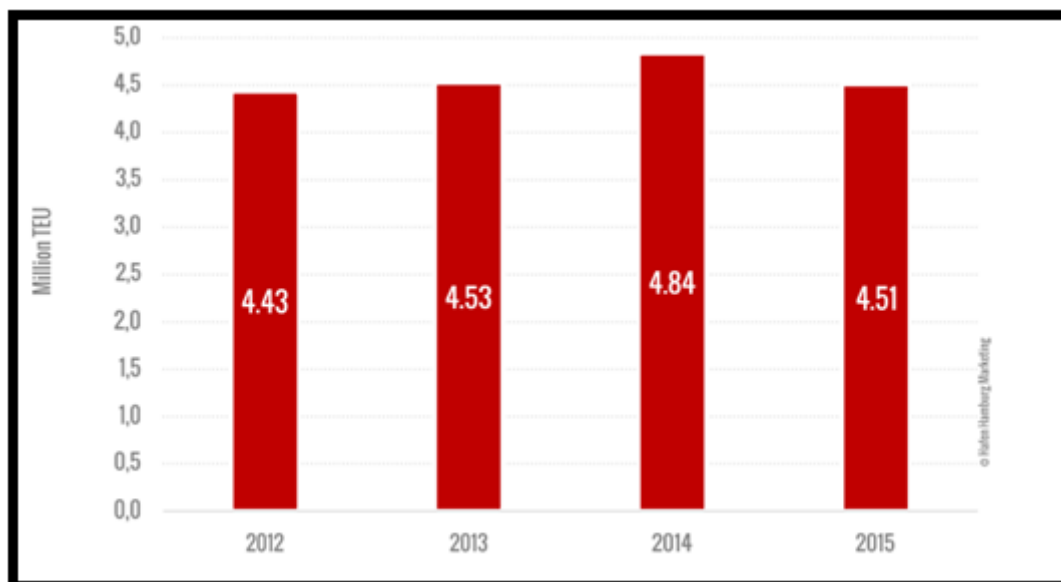
Διαχείριση ε/κ κατά τα έτη 2014-2015



Πηγή: Port of Hamburg

Σύμφωνα με τις λιμενικές Αρχές του Αμβούργου, η καθοδική πορεία της κίνησης εμπορευματοκιβωτίων κατά το 2015 έχει σταθεροποιηθεί και οφείλεται στην συνολική οικονομική ύφεση αλλά και στην χαμηλή τιμή του πετρελαίου.

Σχήμα 13 Διαχείριση ε/κ κατά τα έτη 2012-2015



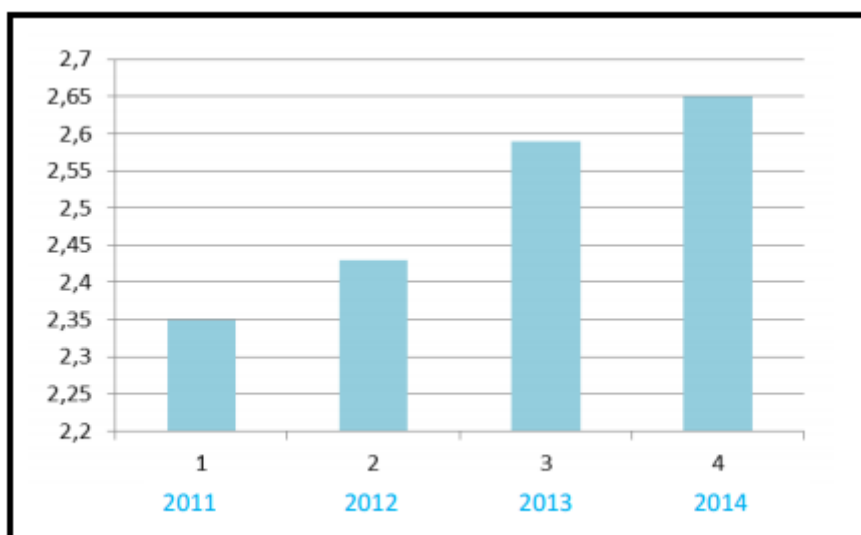
Πηγή: Port of Hamburg

Σύμφωνα με δηλώσεις του Axel Mattern, CEO of Port of Hamburg, το λιμάνι του Αμβούργου έχει κατοχυρωθεί ως το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι στην Ευρώπη. Ανέφερε επίσης ότι οι η συνεχόμενη αύξηση της κίνησης εμπορευματοκιβωτίων μέσα στο λιμένα του Αμβούργου αλλά και η εξυπηρέτηση ολοένα και μεγαλύτερων ultra-large πλοίων, που τώρα έχουν χωρητικότητα έως και 19,000 TEU από όλες τις εταιρείες – μέλη των παραπάνω συμμαχιών συμβάλλουν καθοριστικά στην σταθεροποίηση των μεγεθών όσον αφορά την διακίνηση φορτίων μέσα στο 2015. Οι ραγδαίες αυτές εξελίξεις καθιστούν απαραίτητη την αναπροσαρμογή του λιμένα μέσω της εκβάθυνσης και επέκτασης του ποταμού Elbe.

Το λιμάνι της Χάβρης

Το λιμάνι της Χάβρης αποτελεί έναν από σημαντικότερους σταθμούς διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη αφού εξυπηρετεί τα mega – ships και των τεσσάρων βασικότερων μέχρι σήμερα συμμαχιών μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων. Αξίζει να αναφερθεί ότι τον Οκτώβριο του 2015, το πλοίο “MSC OSCAR”, της συμμαχίας 2M, επισκέφτηκε τον λιμένα στον τερματικό σταθμό TNMSC Terminal. Το ίδιο συνέβη και με το πλοίο « CMA CGM Bougainville » το οποίο ανήκει σε έναν από τους μεγαλύτερους θαλάσσιους μεταφορείς, την CMA CGM GROUP, μέλος της συμμαχίας Ocean Three (O3). Παρακάτω, απεικονίζεται μέσω του γραφήματος που δημοσίευσαν οι ίδιες οι Λιμενικές Αρχές το πώς η παρουσία των συμμαχιών στον λιμένα έχουν αυξήσει την διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων από το έτος 2012 και μετά.

Σχήμα 14 Διακίνηση ε/κ στο λιμάνι της Χάβρης κατά τα έτη 2011-2014



Πηγή: Port du Havre

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος της ναυτιλίας τακτικών γραμμών έχει υποστεί πολλές αλλαγές. Οι υψηλές προσδοκίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το μειωμένο περιθώριο κέρδους οδήγησαν την αγορά σε διαρθρωτικές αλλαγές. Παράλληλα με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών άρχισαν να συνεργάζονται και να μοιράζονται τη μεταφορική ικανότητα και τα δικαιώματά τους. Ο κλάδος της liner αγοράς αποτελεί έναν από τους κυριότερους χώρους εμφάνισης στρατηγικών συμμαχιών. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο και ευμετάβλητο κλάδο που επηρεάζεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και από τις οικονομικές. Τα τελευταία χρόνια η δημιουργία συνεργασιών των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ως προς τις λειτουργίες αποτελεί τη στρατηγική που ακολουθούν όλοι οι μεγάλοι μεταφορείς προκειμένου να επιβιώσουν στη δύσκολη διεθνή συγκυρία που αποτελεί απόηχο της οικονομικής κρίσης και συνοδεύεται από χαμηλά ναυτολόγια, αλλά και της υπερπροσφοράς σε μεταφορική ικανότητα (λόγω της έκρηξης που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια στην κατασκευή νεότευκτων πλοίων υψηλής χωρητικότητας) που όμως δεν μπορεί να αξιοποιηθεί λόγω της ασθενούς ζήτησης.

Σε πολλές περιπτώσεις οι συνεργασίες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα, οι θαλάσσιοι μεταφορείς να μοιράζονται πλοία, φορτία - εμπορευματοκιβώτια και τερματικά, σε αρκετές περιπτώσεις μοιράζονται ίδιες υπηρεσίες καθώς και λύσεις που αφορούν στην τροφοδοτική αλυσίδα. Στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμη και τα ναυτολόγια δεν διαφέρουν σημαντικά.

Κατά την ταξινόμηση των διάφορων τύπων στρατηγικών συμμαχιών, αναλύονται διεξοδικά οι λειτουργικές συμμαχίες οι οποίες διακρίνονται σε συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, αγοράς χώρου, συνεταιρισμούς συνεκμετάλλευσης πλοίων και συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους. Οι λειτουργικές συμμαχίες επιτρέπουν στους συνεταιίρους τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών τους, ενώ μπορεί να οδηγήσουν στον μερισμό των όγκων και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Ωστόσο, απαιτείται μεγαλύτερος συντονισμός των συνεταιίρων προκειμένου να υλοποιηθεί μια ολοκληρωμένη συνεργασία. Όσο εκτενέστερος είναι ο συντονισμός, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος των συναλλαγών και της πολυπλοκότητας. Από την άλλη πλευρά, οι λειτουργικές συμμαχίες με χαλαρή οργάνωση, όπως οι συμφωνίες αγοράς και οι

συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, προσφέρουν στους συνεταίρους μεγαλύτερη ευελιξία. Τα μέλη τους κερδίζουν περισσότερη ανεξαρτησία, μειώνονται οι δαπανηρές συναλλαγές μεταξύ των συνεταίρων και η συνεργασία είναι σε θέση να ανταποκριθεί καλύτερα στις αλλαγές και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, καθώς απαιτείται η λήψη ελάχιστων κοινών αποφάσεων.

Οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών όσον αφορά το σχηματισμό λειτουργικών συμμαχιών, περιλαμβάνουν τον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη οικονομιών κλίμακας, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβώτιων.

Τα βασικά κίνητρα που ωθούν τους μεταφορείς να συνασπιστούν είναι η μείωση κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας, μειωμένες και επιμεριζόμενες κεφαλαιουχικές δαπάνες, η βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση μέσω αύξησης της συχνότητας απόπλου, διεύρυνσης του γεωγραφικού φάσματος παροχής υπηρεσιών και ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας, διαφοροποίηση της δομής του κλάδου μέσω μείωσης των περιορισμών εισόδου, μείωση της ανταγωνιστικής μεταβλητότητας και αποκλεισμό του καλύτερου συνεταίρου από ανταγωνιστή.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν εάν μια συμμαχία τελικά είναι πετυχημένη ή όχι. Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό όμως θα πρέπει να εξετάσουμε όσα αποκομίζει και η συμμαχία ως σύνολο αλλά και η κάθε μια από τις εταιρείες – μέλη ξεχωριστά. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών (liner αγορά) συνιστά την καλύτερη δυνατή επιλογή των για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Βλάχος Γ., (2007), Διεθνής Ναυτιλιακή Πολιτική, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
2. Βλάχος Γ., Γεωργαντόπουλος Ε., (2003), Ναυτιλιακή Οικονομική, Πειραιάς: Εκδόσεις ΤΖΕΪ & ΤΖΕΪ ΕΛΛΑ
3. Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., (2002), Εισαγωγή στις Ναυλώσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
4. GIZIAKIS K., PAPADOPOULOS A., PLOMARITOU E., “Chartering” (Stamoulis Publications, 3rd Edition 2010, in Greek)
5. Γιάννης Θεοτοκάς, (2011), Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια
6. Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα 2002
7. Παρδάλη Α (2001), “Η λιμενική βιομηχανία στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των ολοκληρωμένων μεταφορικών συστημάτων”, εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, σελίδα 173
8. Χλωμούδης Κ. , «Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2011
9. Lecture Notes in Chartering by Dr. Evi Plomaritou

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Bichou, K, Bell, M. (2007) ‘Internationalisation and consolidation of the container port industry: assessment of channel structure and relationships’, *Maritime Economics and Logistics*, 9, 35-51
2. De Langen, P., Pallis, A.A. (2005) ‘Entry barriers in seaports’, *Maritime Policy and Management*, 34(5), 427-440
3. De Pamphilis, D., 2008, “Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities”, pp. 740, Elsevier, New York, USA
4. Drewry Maritime Research (2014), *Global Container Terminal Operators; Annual Report 2014*,

5. Fossey, J. (1994). Birth of the global alliance. *Containerisation International*, 49e55, October.
6. Fremont, 2007, "Global Maritime Networks: the Case of Maersk", *Jurnal of Transport Geography*, Vol. 15, pp. 431 – 442
7. Fusillo, M. (2006). Some notes on structure and stability in liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 33(5), 463e475.
8. Heaver T, Meersman H, Moglia F & E. Van de Voorde (2000), "Do mergers and alliances influence European shipping and Port competition?", *Maritime Policy and Management*, vol 27, no 4, p.p. 363 – 373
9. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliancies in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
10. Midoro, R., & Pitto, A. (2000). A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping. *Maritime Policy and Management*, 27, 31e40.
11. Midoro R, Musso E & Parola F (2005), "Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies", *Maritime Policy and Management*, vol 32, no 2, σελίδα 90
12. Olivier, D. (2005) 'Private Entry and emerging partnerships in the container terminal industry: evidence from Asia', *Maritime Economics and Logistics*, 7(2), 87-115
13. Olivier, D. (2010) 'Dynamics of Globalisation in the Container Port Industry: Asia Rising', VDM publishing
14. Olivier, D., Parola, F., Slack, B., Wang, J. (2007) 'The time scale of internationalisation: the case of the container port industry', *Maritime Economics and Logistics*, 9, 1–34
15. Parola, F., Musso, E. (2007) 'Market structures and competitive strategies: the carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports', *Maritime Policy and Management*, 34(3), 259-278
16. Sjorstrom, W. ed. 2010. *Competition and Cooperation in Liner Shipping*. 2nd ed. London: Lloyd's List, pp. 433-456.
17. Slack, B., Frémont, A. (2005) 'Transformation of port terminal operations: from the local to the global', *Transport Reviews*, 25(1), 117-130
18. Stopford, M. 2009. *Maritime economics*. 3rd ed. London: Routledge.

19. Thompson A. Arthur, Jr. and A. J. Strickland III, (2001) Strategic management: Concept and Cases, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition
- Sjostrom, W. 2010 Competition and cooperation in liner shipping. In C.T. Grammenos(Ed.) The Handbook of maritime economics and business (2ND EDITION) pgs 433-456

Ξένη Αρθρογραφία

1. A practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve, by John R. Harbison & Peter Pekar, Jr
2. Cariou Pierre (2000). Strategic alliances in liner shipping: An analysis of “operational synergies”, Nantes: University of Nantes
3. Economies of Scale in Large Container Ships, Kevin Cullinane and Mahim Khanna
4. Efficiency Analysis of Container Ports and Terminals, Qianwen Liu
5. Gardiner, P. (1997). The liner market. London: Lloyd’s of London Press.
6. Harbison R. John and Pekar Peter Jr., (1993) “A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve”, Booz Allen & Hamilton
7. Liner shipping Strategies: an overview, Article in international journal of ocean systems management, January 2008
8. Panayides Photis M. , Robert Wiedmer (2011): Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics
9. Porter, M. (1985). Competitive advantage. New York: The Free Press.
10. Review of maritime transport 2014, UNCTAD
11. Strategic Alliances in container liner shipping, article in research in transportation economics, January 2011
12. The consequences of megaships, MartijStreng, May-July 2011
13. The Mediterranean ports in the era of mega-carriers: a strategic approach, Orestis Schinas & Dr. Stratos Papadimitriou
14. The role of vertical integration in the shipping industry, by Mark Casson
15. The strategic value of the Port of Rotterdam for the International competitiveness of the Netherlands: a first exploration, Prof Dr Frans A.j. Van Den Bosch, Prof Dr Henk W. Volberda

16. Yoshino Y. Michael and Rangan U. Srinivasa, (1995) “Strategic Alliances an Entrepreneurial Approach to Globalization”, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

Διαδίκτυο

1. <http://www.industreams.com/rotterdam-port-massive-infrastructure-market-in-constant-development/>
2. <http://www.hafen-hamburg.de/>
3. http://www.worldportsource.com/ports/commerce/DEU_Port_of_Bremen_38.php
4. <http://www.bremenports.de/>
5. http://www.joc.com/maritime-news/trade-lanes/asia-europe/cma-cgm-combines-asia-europe-services-cut-capacity_20150903.html
6. <http://www.universalcargo.com/blog/bid/103894/CMA-CGM-Forms-Ocean-Three-Alliance-with-UASC-China-Shipping>
7. <http://www.cma-cgm.com/news/565/cma-cgm-signs-three-agreements-on-the-biggest-worldwide-maritime-trades-with-china-shipping-container-lines-cscl-and-united-arab-shipping-company-uasc->
8. <http://www.shiplilly.com/blog/ocean-shipping-alliances-p3-g6-ckyhe-oh-my/>
9. <https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/a-commercial-perspective-on-the-port-of-rotterdam>
10. <http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/122962/p3-and-2m-illustrate-the-need-for-upfront-assessment-of-antitrust-risk/>
11. <http://worldmaritimenews.com/archives/149314/2m-alliance-officially-launched/>
12. <http://www.lloydlist.com/ll/topic/2m/>
13. <http://theloadstar.co.uk/ckyhe-regroups-evergreen-fight-p3-g6-threat/>
14. <http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/ckyhe-alliance/>
15. <http://www.fairplay-forwarding.gr/plirofories/emporeumatokivotion.html>,
16. <https://www.youtube.com/watch?v=nrBQ1TWYlhg>
17. <http://www.e-nautilia.gr/i-istoria-ton-container-ships/>
18. <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/containerships.html>
19. Neil Davidson Senior Analyst – Ports & Terminals, IAPH Mid-term Conference
Port Planning and Investment Sydney, 8 April 2014

http://iaphsydney2014.com/__data/assets/pdf_file/0017/30581/IAPH_Port_Planning_and_Investment_-_Neil_Davidson_Drewry.pdf

20. Fairplay Forwarding Company , http://www.fairplay-forwarding.gr/information/emporeumatokivotion_en.html
21. <http://www.hafen-hamburg.de/>
22. http://www.haropaports.com/sites/haropa/files/u31/20150128_haropa_overview_and_outlooks_gb.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΑ

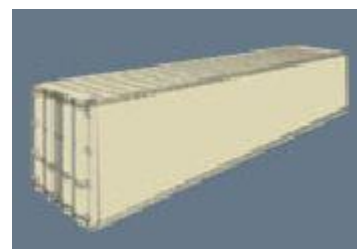
Καθώς η ανάγκη για μεταφορά αγαθών δια θαλάσσης αυξανόταν με την πάροδο των ετών, η ναυτιλία τακτικών γραμμών εκσυγχρονίστηκε. Η πλειοψηφία των φορτίων που μεταφέρονται μέσω της ναυτιλίας τακτικών γραμμών μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Πρόκειται για τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια που χρησιμοποιούνται για τη μοναδοποίηση του φορτίου. Μονάδα μέτρησης αυτών είναι το twenty-foot equivalent unit (TEU) και αντιστοιχεί σε ένα τυπικό εμπορευματοκιβώτιο με μήκος 6,1 μέτρα, πλάτος 2,4 μέτρα και ύψος 2,5 μέτρα. Η μεταφορά φορτίων μέσω εμπορευματοκιβωτίων αποτελεί πλέον τον πιο διαδεδομένο τρόπο μεταφοράς αυτών.

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά τα είδη και τα χαρακτηριστικά των εμπορευματοκιβωτίων που χρησιμοποιούνται σήμερα από την ναυτιλία τακτικών γραμμών (Fairplay Forwarding Company).

Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Γενικής Χρήσης	
Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου	20" GP
Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ)	5898 x 2352 x 2393χιλ
Διαστάσεις Πόρτας	2340 x 2280χιλ.
Απόβαρο	2300κιλά
Όγκος	33.2μ ³



Είδος Εμπορευματοκιβωτίου - Υπερυψωμένο	
Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου	20"
Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ)	-
Διαστάσεις Πόρτας	-
Απόβαρο	-
Όγκος	-



Είδος Εμπορευματοκιβωτίου – Ψυγείο	
Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου	20" R
Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ)	5444 x 2268 x 2272χιλ.
Διαστάσεις Πόρτας	2276 x 2261χιλ
Απόβαρο	3080κιλά
Όγκος	28.1μ3



Είδος Εμπορευματοκιβωτίου – Πλατφόρμα	
Τύπος Εμπορευματοκιβωτίου	20" FR
Εσωτερική Διάσταση(ΜxΠxΥ)	5940 x 2345 x 2346χιλ.
Διαστάσεις Πόρτας	
Απόβαρο	2360κιλά
Όγκος	



Το παγκόσμιο φάσμα των θαλάσσιων μεταφορών έχει διευρυνθεί σε πραγματικά τεράστιες διαστάσεις με αποτέλεσμα κανείς σήμερα να μπορεί να φανταστεί την παγκόσμια μεταφορά φορτίων χωρίς τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων. Τα πρότυπα που πρέπει να πληρούν τα εμπορευματοκιβώτια έρχονται επανειλημμένως υπό πίεση αφού οι περισσότεροι μεταφορείς θέλουν πλέον ευρύτερη χωρητικότητα και ψηλότερα κουτιά. Η εταιρεία Staxxon, το 2012, εισήγαγε τα εμπορευματοκιβώτια νέας τεχνολογίας τα οποία καταλαμβάνουν τον ίδιο χώρο μέσα στο πλοίο, μεταφέρουν ωστόσο περισσότερο όγκο φορτίου στον τελικό προορισμό. Και η διαδικασία φορτοεκφόρτωσης όμως είναι πολύ ευκολότερη , μειώνοντας έτσι τον χρόνο αναμονής του πλοίου στους τερματικούς σταθμούς.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΑΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Η μεταφορά αγαθών δια θαλάσσης είναι συνέπεια ενός συμβολαίου πώλησης των αγαθών. Το συμβόλαιο μεταφοράς περιέχει τα ουσιαστικά στοιχεία που περιλαμβάνονται και στο συμβόλαιο πώλησης. Όταν δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ του συμβολαίου πώλησης και του συμβολαίου μεταφοράς τότε ανακύπτουν διάφορα προβλήματα. Στην αγορά γραμμών το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς είναι η φορτωτική, ενώ στην ελεύθερη αγορά το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς είναι το ναυλοσύμφωνο (Θεοτοκάς, 2011).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της φορτωτικής είναι τα ακόλουθα (Dr. Evi Plomaritou, Lecture Notes in Chartering):

- Είναι τίτλος ιδιοκτησίας του φορτίου (a document of title). Ο κάτοχος της φορτωτικής έχει το δικαίωμα να διεκδικήσει τα αγαθά στο λιμάνι παράδοσης του φορτίου ή να μεταβιβάσει (με οπισθογράφιση της φορτωτικής) σε τρίτον τα αγαθά κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους.
- Αρχική απόδειξη του συμβολαίου μεταφοράς των αγαθών (a prima facie evidence of the contract of carriage). Η φορτωτική περιλαμβάνει τους όρους συμφωνίας μεταφοράς.
- Απόδειξη ότι το φορτίο έχει παραληφθεί από τον μεταφορέα για μεταφορά (a receipt for cargo shipped). Η φορτωτική περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν το φορτίο που έχει παραληφθεί προς μεταφορά, δηλαδή στοιχεία για την ποιότητα, το βάρος, την ποσότητα του κ.λ.π.
- Οι συμβαλλόμενοι επιλέγουν συνήθως τυποποιημένες μορφές φορτωτικών (standard forms of bills of lading) ως βάση των συμφωνιών τους.

Κάθε θαλάσσια φορτωτική περιλαμβάνει λεπτομέρειες που αντιστοιχούν στα παρακάτω στοιχεία (Dr. Evi Plomaritou, Lecture Notes in Chartering):

- Το όνομα του μεταφορέα ή του πράκτορα (name of the carrier)
- Το όνομα του φορτωτή, συνήθως εξαγωγέα του φορτίου (name of the shipper)

- Το όνομα του πλοίου μεταφοράς του φορτίου (vessel's name)
- Την ακριβή περιγραφή του φορτίου που παραλήφθηκε (description of the cargo).
- Τα διακριτικά σημεία των φορτωμένων πραγμάτων που θεωρητικά παραμένουν ευδιάκριτα μέχρι το πέρας της μεταφοράς τους.
- Το λιμάνι φόρτωσης (port of loading)
- Το λιμάνι εκφόρτωσης (port of discharge)
- Το ναύλο και τον τρόπο πληρωμής του (freight charges), αν είναι Freight Prepaid (ναύλος προπληρωμένος) ή Freight collect (ναύλος που πληρώνεται στο λιμάνι εκφόρτωσης)
- Το όνομα του παραλήπτη του φορτίου (name of consignee)
- Τους όρους της συμφωνίας μεταφοράς (the terms of the Contract of Carriage)
- Την ημερομηνία παραλαβής των εμπορευμάτων για φόρτωση ή / και την ημερομηνία φόρτωσης τους στο πλοίο (received cargo date and or loading date)
- Το όνομα και τη διεύθυνση του υπό ειδοποίηση μέρους (notify party), το οποίο ειδοποιείται κατά την άφιξη του φορτίου
- Τον αριθμό των πρωτότυπων φορτωτικών που εκδόθηκαν (number of bill of lading)
- Την υπογραφή του πλοιάρχου ή του πράκτορα (signature)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ

"K" LINE/ Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG
Space Charter Agreement
FMC No. 012360
Original Page 2

ARTICLE 1: FULL NAME OF AGREEMENT

The full name of this Agreement is the "K" LINE/ Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG Space Charter Agreement ("the Agreement").

ARTICLE 2: PURPOSE OF AGREEMENT

The purpose of this Agreement is to authorize Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG to charter space from "K" LINE on its ro-ro vessels and to authorize the parties to reach related cooperative working arrangements in connection with the carriage of cargo on terms and conditions agreed among the parties in the trades defined in Article 4 of this Agreement.

ARTICLE 3: PARTIES TO THE AGREEMENT

The parties to this Agreement are:

- (1) KAWASAKI KISEN KAISHA, LTD
Lino Building
1-1, Uchisaiwaicho 2-Chome
Chiyoda-ku Tokyo 100-8540, Japan
(hereafter "K'LINE")
- (2) Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG
Hesslinger Str. 12
38440 Wolfsburg |
Germany
(hereafter "VW-KL")

"K" LINE/ Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG
Space Charter Agreement
FMC No. 012360
Original Page 3

ARTICLE 4: GEOGRAPHIC SCOPE OF THE AGREEMENT

The scope of this Agreement is transportation of vehicles and other cargo between various North America coastal ports and various ports in Mexico, Germany and Canada.

ARTICLE 5: OVERVIEW OF AGREEMENT AUTHORITY

5.1 "K" LINE is authorized to charter space to VW-KL in the Agreement Trade on an "as needed /as available" basis, on vessels owned, chartered, or managed by it, on such terms and conditions as the parties may agree from time to time. To facilitate efficient operations under this Agreement, the parties may discuss and agree upon their space requirements and the availability of such space in vessels owned, chartered, or managed by "K" LINE for VW-KL shipments. The place and timing of the provisions of space; procedures for booking space, for documentation, for special cargo handling instructions or requirements, and for other administrative matters relating to chartering and transportation provided under this Agreement; and the terms and conditions for the use or interchange of equipment useful in the carriage of cargo in the Trade covered by this Agreement.

ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ

CSCL/ELJSA SLOT EXCHANGE AGREEMENT
FMC AGREEMENT NO. 012069
~~ORIGINAL~~ REVISED PAGE NO. 1

WHEREAS: CSCL operates general container services as more fully described in ~~Article~~Articles 8(a) and 8(d) hereto; and

WHEREAS: ELJSA operates general container services as more fully described in ~~Article~~Articles 8(b) and 8(c) hereto; and

WHEREAS: Both Parties wish to utilize part of the other Party's carrying capacity in order to carry their cargoes in containers;

NOW THEREFORE THE PARTIES HERETO HAVE HEREUNTO AGREED as follows:

1. Parties

The parties to this Agreement are

CHINA SHIPPING CONTAINER LINES CO. LTD. and CHINA SHIPPING CONTAINER LINES (HONG KONG) CO., LTD. (both such companies shall be treated as a single party hereunder and shall be referred to collectively as "CSCL")

Room A, B, C, D, Floor 27
No. 450 Fu Shan Road, Pu Dong New Area
Shanghai, China

Evergreen Line Joint Service Agreement [FMC Agreement No. 011982; hereinafter refer to as "ELJSA"] consisting of Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd., Evergreen Marine (UK) Ltd., Italia Marittima S.p.A., Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. and Evergreen Marine (Singapore) Pte Ltd.

No. 163, Sec. 1, Hsin-Nan Road
Luchu Hsien, Taoyuan Hsien, 338, Taiwan

3. Undertaking and Purpose

Subject to the terms and conditions hereinafter set forth, CSCL and ELJSA undertake to allow each other to charter Slots on their Vessels for the carriage of Containers of the volume and on the terms hereinafter further defined.

Each Party undertakes to ~~meet~~meet its commitment and ~~pay~~pay any excess slot capacity to be chartered by it as hereunder described.

4. Scope of the Agreement

This Agreement covers the trade between the ports on the Pacific ~~Coast~~Coast of the United States, and U.S. inland and coastal points served via such ports on the one hand, and the ports in ~~Far East~~including Mainland China, Taiwan, Hong Kong and Korea and the inland and coastal points served by such ports on the other hand and vice versa. In other words, such cargo may originate from or be destined for ports or points outside the geographic scope of this ~~agreement~~Agreement, and the inclusion of non-U.S. trades in this Agreement shall not bring such non-U.S. trades under the jurisdiction of the U.S. Federal Maritime Commission or entitle the Parties hereto to immunity from the U.S. antitrust laws with respect to such non-U.S. trades.

5. Containers and Cargo

The Shipping Party will be allowed to ship only dry-cargo Containers, reefers and empty Containers meeting the definition mentioned in Article 2 hereof. Loaded Containers shall be in a seaworthy condition, containing lawful merchandise of any kind, including IMO cargo, properly packed and secured. Containers not meeting the above criteria may be refused for carriage. Notwithstanding the above, explosives and radioactive material shall not be accepted by the Loading Party.

8. Slot Commitment

- (a) The long leg allocation on both bounds on each weekly sailing for CSCL on ELJSA service will be:

<u>String</u>	<u>Trade</u>	<u>Allocation</u>
HTW/AAS	South CPS	North, Central China, Taiwan, 4000/500 TEUs

The ~~HTW/AAS~~CPS service shall deploy ~~five (5)~~ six (6) vessels on ~~354~~ 42-day round trip voyage, calling on a fixed day and weekly basis in such ports within the trade. The port rotation shall be:

~~Kaohsiung - Xiamen - Hong Kong - Yantian - Qingdao - Shanghai - Ningbo - Los Angeles - Oakland - Kaohsiung~~ *Runhk - Qingdao

*Runhk - bunkering port, CPS fleet calls Runhk for bunkering every 2 voyages.

- (b) The long leg allocation on both bounds on each weekly sailing for ELJSA on CSCL service will be:

<u>String</u>	<u>Trade</u>	<u>Allocation</u>
AAC/CPS	North, Central China, Korea/ Pacific	4000 <u>500</u> TEUs, South-West <u>Southwest</u> Coast of U.S.

The AAC/CPS service shall deploy ~~five (5)~~ six (6) vessels on ~~354~~ 42-day round trip voyage, calling on a fixed day and weekly basis in such ports within the trade. The port rotation shall be:

Qingdao - Lian Yun Gang - Shanghai - Ningbo - Pusan - Los Angeles - Oakland - Qingdao

- (c) The long leg allocation on both bounds on each weekly sailing for CSCL on ELJSA HTW service will be:

<u>String</u>	<u>Trade</u>	<u>Allocation</u>
HTW	Taiwan, Southern China/ Pacific Southwest Coast of U.S.	300 TEUs

The HTW service shall deploy six (6) vessels on 42-day round trip voyage, calling on a fixed day and weekly basis in such ports within the trade. The port rotation shall be:

Taipei - Xiamen - Hong Kong - Yantian - Los Angeles/Long Beach - Taipei

- (d) The long leg allocation on both bounds on each weekly sailing for ELJSA on CSCL AAS2 service will be:

<u>String</u>	<u>Trade</u>	<u>Allocation</u>
AAS2	Southern China, Korea/ Pacific Southwest Coast of U.S.	300 TEUs

The AAS2 service shall deploy six (6) vessels on 42-day round trip voyage, calling on a fixed day and weekly basis in such ports within the trade. The port rotation shall be:

Xiamen - Nansha - Hong Kong - Yantian - Pusan - Los Angeles - Oakland - Xiamen

- (e) Either Party may seek to purchase slots in addition to those set forth above from time to time, subject to space availability, market conditions, etc.

- (f) The maximum average GWT per TEU slot shall not exceed ten (10) tons in each direction.

- (g) The above commitments by both Parties are subject only to force majeure situations mentioned in Article 12 hereunder.

ARTICLE 1: FULL NAME OF THE AGREEMENT

The full name of this agreement is the CHE Vessel Sharing Agreement (the "Agreement").

ARTICLE 2: PURPOSE OF THE AGREEMENT

The purpose of this Agreement is to permit the Parties (defined in Article 3) to charter space on vessels, coordinate their sailings, and cooperate in the carriage of cargo in the Trade (defined in Article 4).

ARTICLE 3: PARTIES TO THE AGREEMENT

The parties ("Parties") to this Agreement are:

COSCO CONTAINER LINES COMPANY, LIMITED ("COSCON")
378, Da Ming Road (East)
Shanghai, The People's Republic of China

HANJIN SHIPPING CO., LTD. ("HJS")
Hanjin Shipping Building
25 Gukjegeumyung-ro 2-gil, Yeoungdeungpo-gu
Seoul, Korea

EVERGREEN LINE JOINT SERVICE AGREEMENT (FMC Agreement No. 011982; hereinafter referred to as "ELJSA," consisting of Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd., Evergreen Marine (UK) Ltd., Italia Marittima S.p.A., Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. and Evergreen Marine (Singapore) Pte Ltd.)
No. 163, Sec. 1, Hsin-Nan Road Luchu Hsian,
Taoyuan Hsien, 338, Taiwan

ARTICLE 5: OVERVIEW OF AGREEMENT AUTHORITY

5.1. The Parties are authorized to share vessels and charter space to each other in the Trade up to the full reach of a vessel, on vessels owned or chartered by any Party, or space available to a Party under an agreement with another carrier, on such terms and conditions as the Parties may agree. A Party will take slots in a service in proportion to the capacity it provides in that service, unless otherwise agreed by the Parties. A Party is authorized to transfer to another vessel operating common carrier slots that the transferring Party controls, so long as such transfer is authorized under the Shipping Act of 1984, as amended ("Shipping Act"). To facilitate efficient operations under this Agreement, the Parties may discuss and agree upon their space requirements and the availability of such space in vessels owned or chartered by the Parties, as well as arrangements for chartering vessels, coordination of sailings and port calls, the place and timing of the provision of space; procedures for booking space, for documentation, for special cargo handling instructions or requirements; all matters relating to the transshipment of cargo moving under this Agreement on vessels provided by the Parties or by other carriers; other administrative matters relating to chartering and transportation under this Agreement; and the terms and conditions for the use or interchange of equipment in the carriage of cargo in the Trade. A joint service (as defined in FMC regulations) is not authorized. Initially, the following vessels will be operated by the parties in the Trade: (a) eight vessels from COSCON, one vessel from HJS, and one vessel from ELJSA, each with an approximate loadable capacity of 4,250 TEU in a service between The People's Republic of China (including Hong Kong), Japan, and the Atlantic Coast of the United States of America (now known as AWE2/NUE2), and (b) three vessels from COSCON, three vessels from HJS, and five vessels from ELJSA, each with an approximate loadable capacity of 8,500 TEU in a service between The People's Republic of China (including Hong Kong), Taiwan, Singapore, Sri Lanka and the Atlantic Coast of the United States of America (now known as AWE8/AUE). The total deployment may be changed to between five and thirty vessels, the TEU capacities of these vessels may be changed by up to one hundred percent, and the ports served (so long as within the Trade) and service name may be changed, all without amendment of this Agreement. Each Party may withdraw its vessel(s) or resign from the Agreement per Article 7 and adjustments will be made among the remaining Parties to accommodate such changes, or the remaining Parties may agree to terminate the Agreement.

5.5. The Parties are authorized to discuss and agree upon arrangements for the use of terminals in connection with the chartering of space, including entering into exclusive, preferential, or cooperative working arrangements with marine terminal operators and any person relating to marine terminal, stevedoring or other shoreside services. Nothing herein authorizes the Parties jointly to operate a marine terminal in the United States.

5.6. The Parties are authorized to exchange information on any matter within the scope of this Agreement and to reach agreement on any and all related administrative and operational functions including, but not limited to, forecasting, terminal operations, stowage planning, insurance, liability, cargo claims, indemnities, the terms of their respective bills of lading, failure to perform and force majeure.

5.7. The Parties are authorized to enter into agreements about routine operational or administrative matters to implement this Agreement. Any further agreement which does not concern operational or administrative matters shall not go into effect unless filed and effective under the Shipping Act.

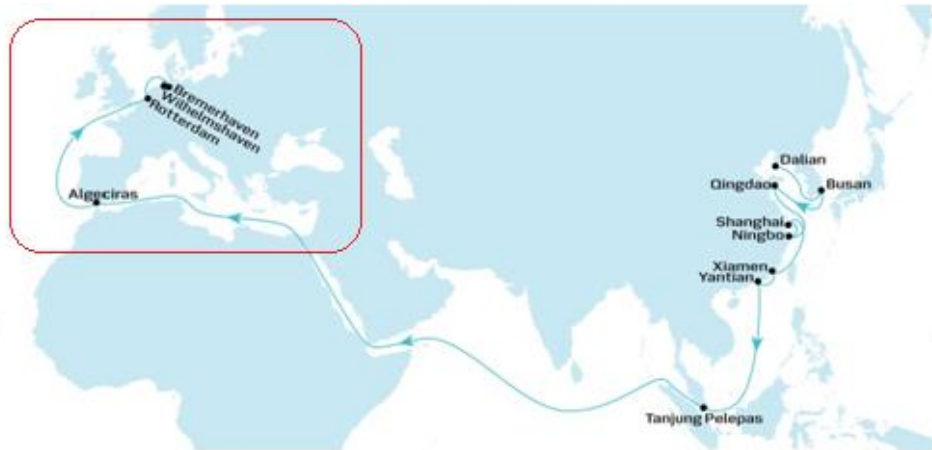
5.8. A Party may discuss and agree on operational matters of common interest with any party to the COSCON/KL/YMUK/HANJIN Worldwide Slot Allocation and Sailing Agreement (FMC No. 0117894), if such party is using a slot provided by such Party under this Agreement.

Πηγή: Federal Maritime Commission, Online Agreement Library

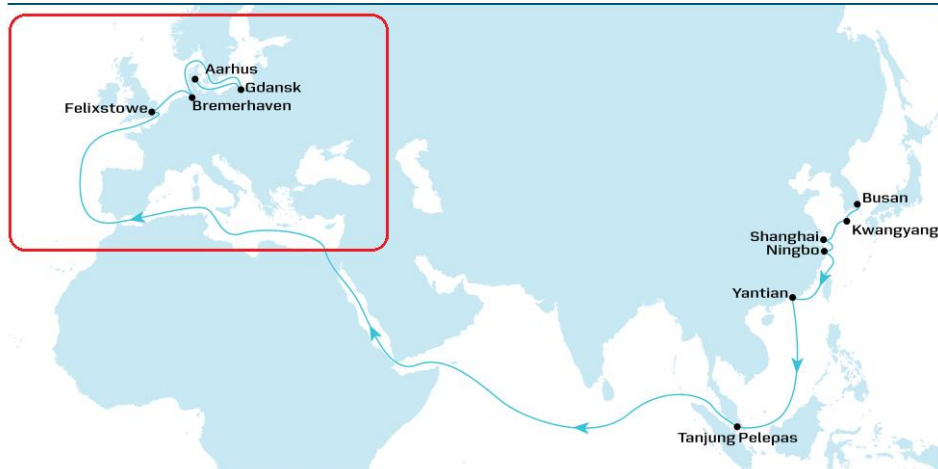
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ 2Μ ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ «ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ»

Asia-North Europe (Loop 1)



Asia-North Europe (Loop 2)



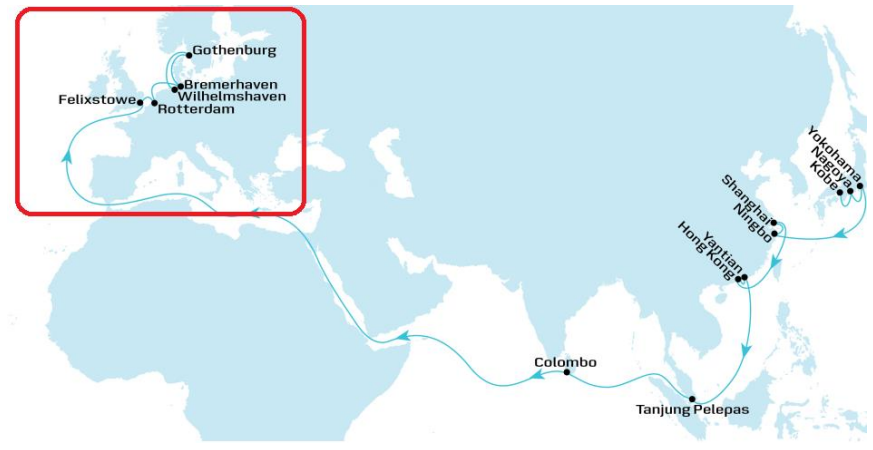
Asia-North Europe (Loop 3)



Asia-North Europe (Loop 4)



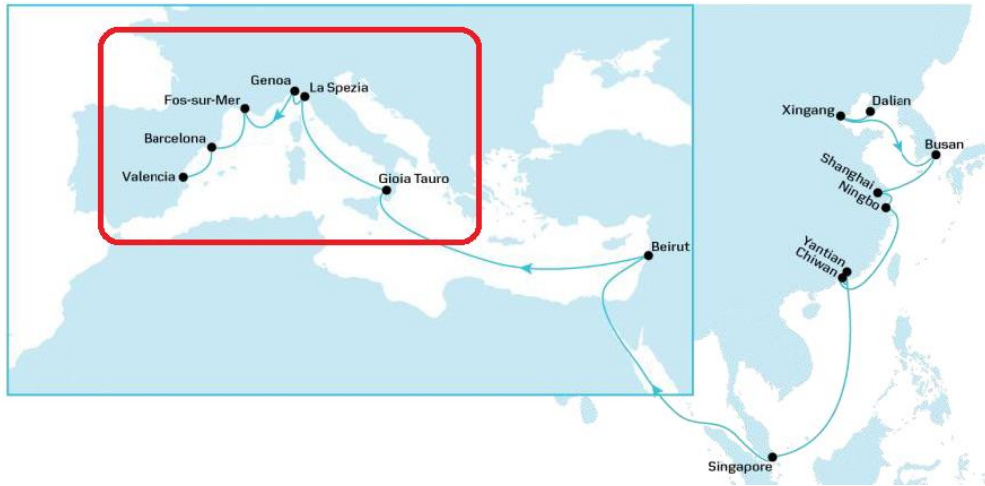
Asia-North Europe (Loop 5)



Asia-North Europe (Loop 6)



Asia-Mediterranean (Loop 1)



Asia-Mediterranean (Loop 2)



ΟΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ G6 ΣΤΟΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΡΟΜΟ
«ΑΣΙΑ – ΕΥΡΩΠΗ»

Service Loop 7



Service Loop 4

