



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΟΛΙΤΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

LINER SHIPPING: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΜΠΟΧΩΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην μελέτη του κλάδου των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και ιδιαίτερος επιχειρεί να αναλύσει το φαινόμενο δημιουργίας λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ αυτών.

Οι συμμαχίες και η συνεργασία μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, των οποίων οι απαρχές εντοπίζονται στα μέσα της δεκαετίας του '90, καθίστανται πιο επίκαιρες από ποτε, διαδραματίζοντας κεντρικό ρόλο για τη λειτουργία και τη μακροβιότητα των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών οι οποίες τα τελευταία τρία χρόνια πλήττονται από τη δραματική πτώση των ναυτολογίων (εξαιτίας της διατάραξης της ισορροπίας μεταξύ προσφοράς - ζήτησης φορτίου, ως απόηχου της οικονομικής κρίσης) και της συνεχώς ανοδικής τάσης της τιμής του πετρελαίου.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται παρουσίαση του κλάδου των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών και αξιολόγηση αυτών σε σχέση με τις απαιτήσεις των πελατών τους με τη χρήση της Μεθόδου για την Βελτιστοποίηση της Ποιότητας (QFD) προκειμένου να εντοπισθούν δυνατότητες διαφοροποίησης. Στη συνέχεια παρατίθενται τα διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μελέτη και ανάλυση των διαφόρων ειδών λειτουργικών συμμαχιών. Η σκοπιμότητα σύναψης αυτών καθώς και οι παράγοντες απ'τους οποίους εξαρτάται η βιωσιμότητά τους αναλύονται στη συνέχεια.

Τέλος παρουσιάζονται τα παραδείγματα των κατεστημένων τριών μεγάλων συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων καθώς και οι πρόσφατες λειτουργικές συμμαχίες μεταξύ δύο κορυφαίων μεταφορέων και δύο εδραιωμένων συμμαχιών που αναδεικνύουν με emphaticό τρόπο την ανάγκη αναδιάρθρωσης των λειτουργιών τους και διαφοροποίησης της δομής του κλάδου προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ή ακόμη και τη βιωσιμότητά τους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιά, κύριο Γεώργιο Μποχώρη για την καθοδήγησή του και τη βοήθειά του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής καθώς και τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέφεραν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 1 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 2 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ..... | 3 |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | 6 |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ | 7 |
| ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 9 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 9 |
| 1.1 Αντικείμενο της εργασίας..... | 9 |
| 1.2 Σκοπός της εργασίας..... | 10 |
| 1.3 Δομή της εργασίας | 10 |
| 1.4 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1 | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 13 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ | 13 |
| 2.1 Η δομή των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών | 13 |
| 2.2 Είδη συμμαχιών | 14 |
| 2.3 Στόχοι της δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών | 16 |
| 2.4 Σταθερότητα κι επιτυχία των λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών..... | 18 |
| 2.5 Παρατηρήσεις – Θέματα για περαιτέρω μελέτη | 21 |
| 2.6 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 | 24 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 25 |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ – ΑΝΑΛΥΣΗ QFD | 25 |
| 3.1 Το ‘Πλοίο της Ποιότητας’ | 25 |
| 3.1.1 Προσδοκίες ναυλωτών | 26 |
| 3.1.2 Τα στοιχεία υπηρεσίας ενός θαλάσσιου μεταφορέα..... | 29 |
| 3.1.3 Στάθμιση των στοιχείων υπηρεσίας του μεταφορέα και αξιολόγηση του ανταγωνισμού | 31 |
| 3.2 Συμπεράσματα..... | 34 |
| 3.3 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 | 36 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 37 |
| ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ | 37 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter) | 37 |
| 4.2 | Είδη συμμαχιών | 40 |
| 4.3 | Λειτουργικές συμμαχίες | 43 |
| 4.3.1 | Συμφωνίες ναύλωσης χώρου | 44 |
| 4.3.2 | Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου | 49 |
| 4.3.3 | Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων | 55 |
| 4.3.4 | Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων | 62 |
| 4.3.5 | Κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου | 67 |
| 4.3.6 | Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των επιμέρους λειτουργικών συμμαχιών | 69 |
| 4.4 | Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4 | 70 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 73 |
| | ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ – ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ | 73 |
| 5.1 | Κίνητρα για συμμετοχή σε συμφωνίες λειτουργικών συμμαχιών | 73 |
| 5.1.1 | Μείωση κόστους | 73 |
| 5.1.2 | Βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση | 75 |
| 5.1.3 | Διαφοροποιημένη δομή του κλάδου | 78 |
| 5.2 | Το παράδειγμα της συμμαχίας CKYH | 79 |
| 5.2.1 | Βασικοί λόγοι λειτουργικών συνεργασιών | 82 |
| 5.2.2 | Πιθανά μειονεκτήματα κατά τη διάρκεια συνεργασιών | 83 |
| 5.2.3 | Βασικοί λόγοι επιτυχούς συνεργασίας | 85 |
| 5.3 | Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5 | 87 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 89 |
| | ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ | 89 |
| 6.1 | Συμφωνίες συνεργασίας των κορυφαίων 20 μεταφορέων | 89 |
| 6.2 | Οι τρεις μεγάλες λειτουργικές συμμαχίες: διάρθρωση και συμπεριφορά | 93 |
| 6.3 | Χαρακτηριστικά των λειτουργικών συμμαχιών | 96 |
| 6.4 | Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6 | 103 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 105 |
| | ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ | 105 |
| 7.1 | MSC και CMA CGM | 105 |
| 7.2 | Η New World Alliance και η Grand Alliance δημιουργούν ομάδα των έξι | 108 |
| 7.3 | Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7 | 111 |
| | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 | 112 |
| | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 112 |

| | |
|--|-----|
| ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 117 |
| Ξένη Βιβλιογραφία | 117 |
| Ελληνική βιβλιογραφία | 117 |
| Ξένη αρθρογραφία | 118 |
| Διαδίκτυο | 121 |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|-----|
| Πίνακας 2.1: Ταξινόμια της βιβλιογραφίας σχετικά με τις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών | 20 |
| Πίνακας 3.1: Κριτήρια επιβράβευσης θαλάσσιων μεταφορέων..... | 27 |
| Πίνακας 3.2: Κατάταξη χαρακτηριστικών της υπηρεσίας | 28 |
| Πίνακας 4.1: Είδη λειτουργικών συμμαχιών | 43 |
| Πίνακας 4.2: Τα χρησιμοποιούμενα πλοία μιας συμμαχίας συνεκμετάλλευσης πλοίων | 57 |
| Πίνακας 4.3: Σύγκριση μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου και των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων | 59 |
| Πίνακας 5.1: Οι κορυφαίοι 10 μεταφορείς σε μεταφορική ικανότητα στην Ασία το 2004 | 81 |
| Πίνακας 5.2: Λόγοι συνεργασίας σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH..... | 83 |
| Πίνακας 5.3: Πιθανά μειονεκτήματα των λειτουργικών συνεργασιών των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH | 84 |
| Πίνακας 5.4: Βασικοί λόγοι επιτυχίας των λειτουργικών συνεργασιών των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH | 86 |
| Πίνακας 6.1: Το γεωγραφικό φάσμα που καλύπτουν οι υπηρεσίες των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών (μερίδιο της αγοράς υπολογισθέν βάσει του αριθμού των διαφορετικών υπηρεσιών) | 89 |
| Πίνακας 6.2: Μερίδιο της αγοράς (%) σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές βάσει του αριθμού των πλοίων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περιοχή..... | 91 |
| Πίνακας 6.3: Η εξέλιξη των τριών μεγάλων λειτουργικών συμμαχιών | 94 |
| Πίνακας 6.4: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας CKYH Alliance | 95 |
| Πίνακας 6.5: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας Grand Alliance | 97 |
| Πίνακας 6.6: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας New World Alliance | 99 |
| Πίνακας 6.7: Σύγκριση των μεγάλων στρατηγικών συμμαχιών ως προς τις λειτουργικές παραμέτρους..... | 100 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

| | |
|---|-----|
| Σχήμα 3.2: Το 'Πλοίο της ποιότητας' | 33 |
| Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα Porter..... | 37 |
| Σχήμα 4.2: Πρότυπα συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών | 41 |
| Σχήμα 4.3: Λειτουργική ανεξαρτησία | 44 |
| Σχήμα 4.4: Συμφωνία συνεκμετάλλευσης πλοίων..... | 56 |
| Σχήμα 4.5: Σύγκριση του κέρδους εκμετάλλευσης ενός μέλους με ανεξάρτητη λειτουργία vs λειτουργία συνεκμετάλλευσης κερδών | 64 |
| Σχήμα 5.1: Μεταφορική ικανότητα των μελών της συμμαχίας CKYH από το 1996 έως το 2004..... | 80 |
| Σχήμα 5.2: Μεταφορική ικανότητα και μερίδιο αγοράς των πέντε μεγάλων συμμαχιών το 2004..... | 81 |
| Σχήμα 7.1: Διαμόρφωση μεταφορικής ικανότητας μετά τη συνένωση των δύο εκ των κορυφαίων μεταφορέων του κλάδου (MSC και CMA CGM)..... | 107 |
| Σχήμα 7.2: Το μερίδιο αγοράς των κορυφαίων μεταφορέων στη διαδρομή Ασία-Ευρώπη τον Δεκέμβρη 2011 | 110 |

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

| | |
|---------------------|---|
| 1. ANL | Australian Mational Line |
| 2. ASCL | Australia Straits Container Line |
| 3. CGM | Compagnie Generale Maritime |
| 4. ChoYang | Cho Yang Shipping |
| 5. CKYH | Alliance of Cosco, K-Line, Yang Ming and Hanjin |
| 6. CMA | Compagnie Maritime d'Affrètement |
| 7. CMB | Compagnie Maritime Belge Transport |
| 8. COSCO | China Ocean Shipping Company |
| 9. CSAV | Compañía Sud Americana de Vapores |
| 10. CSCL | China Shipping Container Lines Co.Ltd |
| 11. DAL | Deutsche Africa-Linien |
| 12. EAC | East Asiatic Company Transport |
| 13. EC | European Commission |
| 14. EHCL | Ellerman Harrison Container Line |
| 15. Evergreen (EG) | Evergreen Maritime Corporation |
| 16. Hanjin (HJ) | Hanjin Shipping Co. |
| 17. Hapag-Lloyd(HL) | Hapag-Lloyd AG |
| 18. HS | Hamburg Sud |
| 19. HMM | Hyundai Merchant Marine |
| 20. K-Line | Kawasaki Kisen Kaisha |
| 21. LT | Lloyd Triestino |
| 22. Maersk | A.P.Moller-Maersk Line |
| 23. MISC | Malaysian International Shipping Corporation |
| 24. MSC | Mediterranean Shipping Company SA |
| 25. MOL | Mitsui OSK Lines |
| 26. Nedlloyd | Nedlloyd Lines BV |
| 27. NOL | Neptune Orient Lines, Ltd |
| 28. NYK | Nippon Yusen Kaisha |
| 29. OOCL | Orient Overseas Container Line |
| 30. OSRA | Ocean Shipping Reform Act of 1998 |
| 31. PIL | Pacific International Lines |
| 32. P&O | P&O Container Line |
| 33. Sea-Land | Sea-Land Service, Inc |
| 34. TEU | Twenty-footer equivalent unit |
| 35. UASC | United Arab Shipping Company |
| 36. US | United States |
| 37. Yang Ming | Yang Ming Line |
| 38. ZIM | ZIM Intrgrated Shipping Services Ltd |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου βασίζεται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στην αποτελεσματική μετακίνηση φορτίων από την πηγή παραγωγής στον προορισμό κατανάλωσης. Η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών να παραμένουν ανταγωνιστικές προσφέροντας, παράλληλα, αποδοτικές κι αποτελεσματικές υπηρεσίες. Οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, όχι μόνον επειδή επιτρέπουν τη μεταφορά φορτίων από το ένα μέρος στο άλλο, αλλά και δια της εμπλοκής τους σε θέματα εμπορίου και μάρκετινγκ που άπτονται του διεθνούς εμπορίου.

Ένας τρόπος με τον οποίο οι εν λόγω εταιρείες επιδιώκουν να αποκομίσουν πλεονεκτήματα και να εξουδετερώσουν τον ανταγωνισμό είναι η δημιουργία ή η συμμετοχή σε διαφόρων ειδών συμμαχίες με τις ανταγωνιστικές 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. Οι απαρχές της εν λόγω συμπεριφοράς συνεργασίας εντοπίζονται χρονικά στη δεκαετία του 1870, οπότε κι έγινε η πρώτη συμφωνία συνεργασίας μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών με στόχο την αντιμετώπιση του εξοντωτικού ανταγωνισμού περιορίζοντας τη μεταφορική ικανότητα και καθορίζοντας τις τιμές (ναυολόγιο).

Η δημιουργία των σύγχρονων καθολικών συμμαχιών εμφανίζεται για πρώτη φορά στα τέλη του 1995. Πέρα από την κάθετη ενοποίηση των μεταφορικών δραστηριοτήτων, βασικό σημείο υπήρξε η οριζόντια συμφωνία για την από κοινού εκμετάλλευση στόλου και υπηρεσιακών διαδρομών (Lu, Cheng & Lee, 2006).

Οι συμμαχίες και η συνεργασία μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, εξακολουθούν να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο για τη λειτουργία και τη μακροβιότητα

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. Υπό αυτήν την οπτική, η θεωρητική κι επιστημονική μελέτη των συμμαχιών που διαμορφώνονται μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι σημαντική για την ανάπτυξη περαιτέρω θεωρητικών ή πρακτικών συμπερασμάτων και τη διατύπωση νέων προτάσεων.

1.2 Σκοπός της εργασίας

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, μια και λόγω των συνεχών αυξήσεων στην τιμή του πετρελαίου και της υπερπροσφοράς σε διαθέσιμη ικανότητα μεταφοράς containers που έρχεται σε αντίθεση με την αντίστοιχη ζήτηση για μεταφορά φορτίων (η οποία είναι σημαντικά μειωμένη λόγω της οικονομικής κρίσης) οδηγώντας κατα συνέπεια σε κατακόρυφη πτώση των ναυτολογίων, η σύναψη λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ των πρότινως ανεξάρτητων κολοσσών μεταφορέων αποτελεί λύση ικανή να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα αυτών.

Στα πλαίσια του στόχου αυτού επιδιώκεται μια ανάλυση της δομής του κλάδου των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών κάνοντας χρήση του υποδείγματος Porter, των χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας από την οπτική των πελατών μέσω χρήσης του υποδείγματος QFD, ενώ επιχειρείται μια ταξινόμια των συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών αναλύοντας σε βάθος τους διάφορους τύπους λειτουργικών συμμαχιών, τους στόχους δημιουργίας αυτών καθώς και τους παράγοντες απ'τους οποίους εξαρτάται η σταθερότητα και ευημερία αυτών, παρουσιάζοντας τέλος τα πιο πρόσφατα παραδείγματα σύναψης λειτουργικών συμμαχιών στο ναυτιλιακό στίβο.

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία ακολουθεί της εξής δομή:

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των στοιχείων της παρεχόμενης υπηρεσίας από το θαλάσσιο μεταφορέα και διερεύνηση των δυνατοτήτων διαφοροποίησης έναντι των

ανταγωνιστών με χρήση του υποδείγματος QFD(Quality Function Deployment) και δημιουργίας του 'Πλοίου της Ποιότητας' (παραφράζοντας το 'Σπίτι της Ποιότητας').

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της δομής του κλάδου των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών με τη χρήση του υποδείγματος Porter ενώ επιχειρείται μια ταξινόμηση των συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών αναλύοντας σε βάθος τους διάφορους τύπους λειτουργικών συμμαχιών. Πιο συγκεκριμένα γίνεται η κατηγοριοποίηση αυτών σε συμφωνίες ναύλωσης χώρου, συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, συμφωνίες συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων, κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου και επιχειρείται η επιμέρους ανάλυση των χαρακτηριστικών καθε μίας εξ αυτών ενώ παρουσιάζονται τέλος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των επιμέρους λειτουργικών συμμαχιών.

Στο κεφάλαιο 5 περιγράφονται τα κίνητρα βάση των οποίων οι εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων προβαίνουν στην σύναψη λειτουργικών συμμαχιών. Η μείωση των λειτουργικών τους εξόδων, η βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην αγορά και η δυνατότητα διαφοροποίησης της υπάρχουσας δομής του κλάδου αποτελούν τα τρία βασικά κίνητρα τα οποία αναλύονται περεταίρω. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται επιπλέον ανάλυση του παραδείγματος της συμμαχίας CKYH. Τέλος παρουσιάζονται οι παράγοντες που ευνοούν τη σταθερότητα των συμμαχιών με βάση την βιβλιογραφία καθώς και με βάση τις γνωμοδοτήσεις των μελών της συμμαχίας CKYH.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται οι συμφωνίες συνεργασίας των είκοσι παγκοσμίως κορυφαίων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Στην εν λόγω ανάλυση, λαμβάνονται υπόψη το γεωγραφικό φάσμα, το μερίδιο της αγοράς και η οργάνωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι γενικότερες τάσεις, τα χαρακτηριστικά, οι ομοιότητες και οι διαφορές στη μορφή των συμμαχιών, αλλά και μεταξύ των μελών που απαρτίζουν τις συμμαχίες.

Ακολουθεί το έβδομο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζονται οι τελευταίες εξελίξεις στην δημιουργία λειτουργικών συμμαχιών με τους δύο κορυφαίους θαλάσσιους μεταφορείς CMA CGM και MSC να ενώνουν τις δυνάμεις τους και τις υπάρχουσες συμμαχίες Grand Alliance και New World Alliance να ενώνονται δημιουργώντας την ομάδα των 6. Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

1.4 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. Cariou Pierre (2000). Strategic alliances in liner shipping: An analysis of “operational synergies”, Nantes: University of Nantes
2. ISL (Monthly issues) (2006) Shipping Statistics and Market Review, Institute of Shipping and Logistics, Bremen
3. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
4. Panayides Photis M. , Robert Wiedmer (2011): Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η δομή των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών

Η ιδέα της συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν είναι καινούργια. Οι εν λόγω εταιρείες έχουν να επιδείξουν ιστορικό συνεργασίας, αντιπροσωπευτικότερο παράδειγμα του οποίου είναι οι μεταξύ τους συμφωνίες για τον καθορισμό των τιμών στα πλαίσια ενός συστήματος ναυτιλιακής ένωσης (βλ. Shashi Kumar, 1999). Η απαξίωση του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων κυρίως μέσω του νόμου των ΗΠΑ για την υπερπόντια ναυτιλία (OSRA, 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 (βλ. Fusillo, 2006). Από τα μέσα έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και καθόλη την τελευταία δεκαετία, οι εταιρείες επιδιώκουν να συνάψουν συμμαχίες διαφόρων τύπων. Οι διαρθρωτικές αλλαγές που υπέστησαν οι τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών έχουν επισημανθεί από πολλούς συγγραφείς, όπως ο Brooks (2000), ο Ferrari (2008), ο Fusillo (2006), ο Heaver (2010), ο Notteboom (2004) και ο Robinson (2002, 2006).

Η συνεργασία και η συνεχής ευθυγράμμιση των υπηρεσιακών δομών αποτέλεσαν τα βασικά χαρακτηριστικά των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ο Sjostrom (2010) κάνει μια συνοπτική ανασκόπηση των πρωταρχικών μοντέλων προκειμένου να εξηγήσει τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία στον κλάδο της ναυτιλίας. Ακόμη, παρουσιάζει μοντέλα της θεωρίας παιγνίων συνεργασίας και μη συνεργασίας που περιγράφουν καταστάσεις μονοπωλιακών καρτέλ, καταστροφικού ανταγωνισμού, κλπ. προκειμένου να εξηγήσει το εύρος του ανταγωνισμού και των τιμολογιακών διακρίσεων. Πολλές μελέτες έχουν προβεί σε εμπειρική εξέταση της συμπεριφοράς των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών μέσα από μοντέλα της θεωρίας παιγνίων (Παναγίδης & Gong, 2001; Song, Παναγίδης & Wang, 2001; Song & Παναγίδης). Η θεωρία του πυρήνα (Telser, 1978, 1982) χρησιμοποιήθηκε για να υποστηρίξει την άποψη ότι οι τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών δεν μπορούν να υποστηρίξουν σταθερά συστήματα για μεγάλο χρονικό διάστημα και ότι «ένα

μοντέλο προσανατολισμένο προς τον πυρήνα μπορεί να εξηγήσει ικανοποιητικά τη συχνότητα των παρασκηνιακών συνεννοήσεων και του ανταγωνισμού στις ναυτιλιακές αγορές» (Pirrong, 1992 σελ. 129). Οι Midoro και Pitto (2000) έχουν συνοψίσει ορισμένα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι σύγχρονες συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

2.2 Είδη συμμαχιών

Οι συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών παίρνουν διάφορες μορφές. Βασικότερο είδος συμμαχιών θεωρούνται οι στρατηγικές ή καθολικές συμμαχίες, οι οποίες αποτελούν ένα σχετικά νέο είδος συμφωνιών συνεργασίας για τη ναυτιλία θαλάσσιων μεταφορών (Midoro & Pitto, 2000). Οι εν λόγω διευθετήσεις εμφανίστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με στόχο την καθιέρωση μιας συνεργασίας μεταξύ των μελών σε παγκόσμια κλίμακα. Οι εν λόγω συμφωνίες προέβλεπαν τη συνεργασία των θαλάσσιων μεταφορέων σε ορισμένες βασικές παγκόσμιες διαδρομές (π.χ. Ευρώπη-Ασία, Ασία-ΗΠΑ, ΗΠΑ-Ευρώπη).

Οι στρατηγικές (οριζόντιες) συμμαχίες αποσκοπούν σε συνεργασία μεταξύ των μελών με στόχο την αξιοποίηση κι εκμετάλλευση πλοίων σε συγκεκριμένες διαδρομές, συμπεριλαμβανομένων του τύπου/μεγέθους του πλοίου, των προγραμμάτων και των διαδρομών ναυσιπλοΐας, της χρησιμοποίησης κοινών τερματικών και του συντονισμού των εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Συμμετέχοντας σε μια συμμαχία, τα μέλη υπόκεινται σε περιορισμούς όσον αφορά την εκμετάλλευση μεταφορέων εκτός της συμμαχίας (Slack et al., 2002). Ακόμη, οι εν λόγω συμμαχίες αντιστοιχούν, συνήθως, σε πενταετείς συμβάσεις με συγκεκριμένες προβλέψεις σχετικά με την αποχώρηση (ειδοποιήσεις και κυρώσεις) και τις αλλαγές του ιδιοκτησιακού καθεστώτος κατά το προαναφερθέν διάστημα. Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποσκοπούν σε καθορισμό τιμών, αλλά στην πλήρη ενσωμάτωση των υπηρεσιακών δυνατοτήτων των επιμέρους μελών σε ένα ενιαίο σύνολο.

Στο γενικότερο πλαίσιο των καθολικών συμμαχιών (ή επιπλέον αυτών), έχουν διαμορφωθεί πολλά ακόμα είδη συμφωνιών συνεργασίας μεταξύ μεταφορέων. Εδώ περιλαμβάνονται συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση πλοίων και συμφωνίες για την από κοινού εκμετάλλευση δικαιωμάτων. Για τις συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης δικαιωμάτων απαιτείται μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό μεταφορικής ικανότητας πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα.

Αυτό το είδος διευθετήσεων ενδείκνυται για συνεταιρικές επιχειρήσεις με πλοία που ακολουθούν τις ίδιες διαδρομές αλλά με διαφορετικά χρονοδιαγράμματα αναχωρήσεων. Από την άλλη πλευρά, οι συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων συνεπάγονται ότι οι συνεργαζόμενες εταιρείες εργάζονται από κοινού για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση σε συγκεκριμένες εμπορικές διαδρομές, μοιραζόμενες τα πλοία τους και βελτιστοποιώντας τις ώρες αναχώρησης των πλοίων και την ανάθεση φορτωτικών στα πλοία. Οι μεταφορείς μοιράζονται τα κέρδη, το λειτουργικό κόστος και συνεργάζονται βάσει των πληροφοριών που ανταλλάσσουν μεταξύ τους σχετικά με τη ζήτηση (Heaver, Meersman & Van de Voorde, 2005).

Άλλες εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών λειτουργούν ως «σολίστες». Συγκεκριμένα, πρόκειται για εταιρείες με μεγάλο στόλο κι ευρύ δίκτυο υπηρεσιών. Δεδομένου ότι οι διαθέτουν σημαντικά μέσα, οι εν λόγω εταιρείες μπορούν να επιτύχουν οι ίδιες οικονομίες κλίμακας χωρίς να απαιτείται η συνεργασίας τους με ανταγωνιστικές εταιρείες (MSC, Maersk Line).

Εκτός από την οριζόντια μεταξύ τους συνεργασία, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών έχουν προσπαθήσει να αποκομίσουν λειτουργικά οφέλη όσον αφορά την απόδοσή τους αναπτύσσοντας τα λεγόμενα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Σύμφωνα με τους Lu, Lai και Cheng (2009), τα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι ένα είδος συνεργασίας στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών όπου παίκτες όπως διατροφικοί πάροχοι υπηρεσιών, πάροχοι υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων μοιράζονται τα μέσα που διαθέτουν και αναπτύσσουν στρατηγικές επωφελείς για όλους. Η ανάπτυξη δικτύων τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δύναται να επιφέρει μείωση του κόστους σε τομείς όπως η διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων και οι υπηρεσίες διατροφικής τροφοδότησης (Midoro & Pitto, 2000), να διευρύνει το φάσμα των δυνατών προορισμών (Bergantino & Veenstra, 2002), να οδηγήσει σε μείωση του λειτουργικού κόστους και στη διαμόρφωση οικονομιών κλίμακας (Heaver, Meersman & Van de Voorde, 2001).

2.3 Στόχοι της δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών

Ο Porter (1985) εισήγαγε την έννοια της αλυσίδας αξιών, η οποία διακρίνει τις στρατηγικές συνεργασίες βάσει του είδους των μέσων που συνεισφέρουν τα μέλη (Lorange & Roos, 1992; Porter & Fuller, 1986; Root, 1988). Η έννοια της αλυσίδας αξιών κατηγοριοποιεί τις συμμαχίες βάσει του είδους των μέσων που προσφέρουν οι συνέταιροι. Τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να συνεισφέρουν παρόμοια μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, να οργανώσουν ορθολογικά τη μεταφορική ικανότητα ή να μοιραστούν τους κινδύνους. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να προσφέρουν συμπληρωματικά μέσα προκειμένου να ενισχύσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους και να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών 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. Μέσα από το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης των παγκόσμιων αγορών, της χαμηλής κερδοφορίας και της χαμηλής οικονομικής απόδοσης που επικρατούσε κατά τη δεκαετία του 1990, οι εν λόγω στόχοι προώθησαν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και την επιστημονική μελέτη της εννοιολογικής σύλληψης των συμμαχιών (π.χ. Evangelista & Morvillo, 1999; 2000; Meersman, Moglia & Van de Voodre, 1999; Ryoo & Θανοπούλου, 1999). Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, η αποχώρηση από αυτές και η εφαρμογή λοιπών στρατηγικών (όπως συγχωνεύσεις κι εξαγορές) γίνονται προς ικανοποίηση της ανάγκης επίτευξης ορισμένων εταιρικών στόχων (βλ. Παναγιδής, 2001). Έτσι, πολλοί συγγραφείς (π.χ. Fossey, 1994; Gardiner, 1997; Midoro & Pitto, 2000) έχουν αποδώσει τη δημιουργία καθολικών στρατηγικών συμμαχιών στα πλαίσια της ναυτιλίας στην επιθυμία επίτευξης διαφόρων επιμέρους στόχων. Στους εν λόγω στόχους συγκαταλέγονται χρηματοοικονομικοί στόχοι (μεγιστοποίηση κέρδους, αύξηση του πλούτου των μετόχων, καταμερισμός κεφαλαιακών επενδύσεων, μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου), οικονομικοί στόχοι (μείωση κόστους, οικονομίες κλίμακας), στρατηγικοί στόχοι (είσοδος σε νέες αγορές, μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα, αύξηση της αγοραστικής δύναμης), στόχοι μάρκετινγκ (βελτιωμένη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, π.χ. μεγαλύτερη συχνότητα, ευελιξία, αξιοπιστία, διεύρυνση δικτύου – δηλ. αύξηση των διαδρομών και των προορισμών) και

λειτουργικοί στόχοι (αύξηση της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, προγραμματισμός και συντονισμός των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα).

Οι οικονομικές δραστηριότητες των εταιρειών δε λαμβάνουν χώρα στο κενό, αλλά ενσωματώνονται σε έναν ιστό κοινωνικών σχέσεων (δικτύων). Η ύπαρξη εταιρειών σε ορισμένα δίκτυα επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν μέσα από τα δίκτυα (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Madhavan, Koka & Prescott, 1998). Πρόκειται για μέσα που βρίσκονται πέραν των ορίων της εκάστοτε εταιρείας κι εντοπίζονται στα διεταιρικά δίκτυα στα οποία συμμετέχουν οι εταιρείες. Σύμφωνα με τον Gulati (1999), τα μέσα των δικτύων μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική συμπεριφορά των εταιρειών και αποτελούν ικανό τρόπο πρόβλεψης της διαμόρφωσης νέων συμμαχιών μεταξύ εταιρειών, όπως, επίσης, της συχνότητας σύναψης νέων συμμαχιών. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι αυτόνομος από μόνος του, αλλά εξαρτάται από τους υπόλοιπους οργανισμούς του περιβάλλοντός για να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα και να υπάρξει ένα είδος σταθερότητας όσον αφορά την εισροή μέσων, οι οργανισμοί προβαίνουν σε «προσαρμογές», υπό την έννοια ότι καθιερώνουν σχέσεις με άλλους οργανισμούς του περιβάλλοντός τους (Pfeffer & Salancik, 1978).

Η δύναμη στην αγορά έχει να κάνει με τη δυνατότητα των εταιρειών να εξασφαλίζουν ισχυρότερες θέσεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το επιχείρημα της δύναμης στην αγορά ενδεχομένως να εξηγεί σε θεωρητικό επίπεδο τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ο Shepherd (1970) προσδιόρισε τη δύναμη στην αγορά ως *«τη δυνατότητα ενός μέλους ή μιας ομάδας μελών της αγοράς να επηρεάζουν την τιμή, την ποιότητα και τη φύση των προϊόντων της αγοράς»*. Η δύναμη στην αγορά πηγάζει από τη διαφοροποίηση προϊόντων, την επιβολή περιορισμών όσον αφορά την είσοδο στην αγορά και το μερίδιο της αγοράς. Η θεωρία της δύναμης στην αγορά χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρόθεσης των οργανισμών που επεδίωξαν να εφαρμόσουν στρατηγικές συνεργασίας (Kim & Singal, 1993). Οι επιθετικοί συνασπισμοί δημιουργούνται με στόχο την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την ενίσχυση της θέσης των συνεταίρων, ελαττώνοντας το μερίδιο της αγοράς των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή αυξάνοντας το κόστος παραγωγής και/ή διανομής τους. Οι αμυντικοί συνασπισμοί (συνήθως προτιμώνται από λιγότερο ισχυρές εταιρείες) δημιουργούνται προκειμένου να θεσπιστούν κάποια όρια όσον αφορά την είσοδο στις αγορές, τα οποία έχουν στόχο να διασφαλίσουν τη θέση των συνεταίρων και να προσφέρουν σταθερότητα στον κλάδο ώστε να υπάρξει αύξηση κερδών.

Επίσης, η δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν παρέχει πλεονεκτήματα μόνο στα μέλη των συμμαχιών, αλλά και στους πελάτες αυτών. Πολλοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τόσο θεωρητικά όσο κι εμπειρικά τη σημασία της θεωρίας του κόστους συναλλαγής (Williamson 1981) ως προς τις δια-οργανωσιακές σχέσεις (π.χ. Badaracco, 1991). Το κόστος συναλλαγής προκύπτει από την ανάγκη των συναλλασσομένων να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες, να διαπραγματεύονται και να καταρτίζουν συμβάσεις, να παρακολουθούν και να υλοποιούν τις σχέσεις αμοιβαιότητας. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγής μέσω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των μελών της συμμαχίας (όσον αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών, τις χαμηλότερες κεφαλαιακές επενδύσεις, κλπ). Ο Hladik (1988) υποστήριξε σε εμπειρικό επίπεδο ότι η μείωση του κόστους αποτελεί παράγοντα των στρατηγικών συμμαχιών.

2.4 Σταθερότητα κι επιτυχία των λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών

Παρά το γεγονός ότι η διαμόρφωση λειτουργικών συμμαχιών έχει ορισμένα προφανή πλεονεκτήματα, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι υπό ορισμένες συνθήκες τα εν λόγω πλεονεκτήματα δεν έχουν επιτευχθεί στην πράξη. Κατά συνέπεια, ορισμένες ναυτιλιακές εταιρίες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών έχουν βιώσει καταστάσεις αστάθειας κι αλλαγών στρατηγικής κατεύθυνσης. Έτσι, τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες αντιμετωπίζουν το δίλημμα εάν ο αποδοτικότερος δρόμος προς την ανάπτυξη και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων περνάει μέσα από τις συμμαχίες ή τις εξαγορές (π.χ. Alix, Slack & Comptois, 1999).

Η αστάθεια των λειτουργικών συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών ενδεχομένως να οφείλεται στην ίδια τη συμπεριφορά των εταιρειών που συμμετέχουν στην εκάστοτε συμμαχία. Η εν λόγω συμπεριφορά είναι πιθανό να πηγάζει από την ανάγκη επίτευξης των μεμονωμένων οργανωσιακών στόχων της κάθε εταιρείας που ενδέχεται να επηρεάσουν τη συνεργασία μεταξύ των συνεταιίρων. Ακόμη, την αστάθεια μιας συμμαχίας δύνανται να επηρεάσουν 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 (π.χ. Killing, 1988).

Οι Midoro και Pitto (2000) προέβησαν σε μια εννοιολογική 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 ενδελεχής 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 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 2.1: Ταξινόμια της βιβλιογραφίας σχετικά με τις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών

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

| 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 | |

Στον Πίνακα 2.1 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.

2.5 Παρατηρήσεις – Θέματα για περαιτέρω μελέτη

Κατά τα δέκα με δεκαπέντε τελευταία έτη, η σημασία των συμμαχιών έχει αναδειχτεί σε πολύ σημαντικό παράγοντα λόγω της κατάργησης του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων και της γενικότερης διαπίστωσης πως η συνεργασία αποτελεί μια βιώσιμη λύση για την επιτυχία και την καλύτερη απόδοση των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Η διαφορά στα χαρακτηριστικά των συμμαχιών όσον αφορά τη σύνθεση των μελών δημιουργεί το ερώτημα εάν η δημιουργία συμμαχιών, η συμπεριφορά των μελών και η σταθερότητα των συμμαχιών συνδέονται με τα χαρακτηριστικά των επιμέρους μελών της εκάστοτε συμμαχίας. Στα εν λόγω χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται τα δομικά χαρακτηριστικά των οργανισμών (π.χ. το μέγεθος αναδεικνύεται στον σημαντικότερο προς εξέταση παράγοντα) και τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των συνεργαζόμενων οργανισμών (π.χ. στρατηγική παραγγελιών, αριθμός συμβάσεων συμμαχίας, ένταση της συμμετοχής στη συμμαχία).

Ένα ακόμη βασικό ζήτημα αφορά τη σχέση μεταξύ του αριθμού των συμφωνιών συμμαχίας και της απόδοσης των εταιρειών. Άραγε, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που συμμετέχουν σε περισσότερες συμμαχίες έχουν καλύτερη απόδοση; Παρόλο που το εν λόγω ερώτημα δεν έχει απαντηθεί στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, υπάρχουν πολλά κίνητρα που καθιστούν τις συμμαχίες μια πολύ ελκυστική πρόταση για τον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι συμμαχίες δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα που ενδεχομένως να τις οδηγήσουν σε αποτυχία. Σε μια μελλοντική ερευνητική υπόθεση, θα μπορούσε να μελετήσει κανείς κατά πόσο ο αριθμός των μακροπρόθεσμων συμφωνιών συμμαχίας που συνάπτει μια εταιρεία συνδέεται θετικά με την απόδοση της εκάστοτε εταιρείας. Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός των κινήτρων που οδηγούν στη δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών από διάφορες βιβλιογραφικές πηγές. Η σημασία και το νόημα που αποδίδουν οι εταιρείες σε κάθε κίνητρο απαιτεί περαιτέρω εμπειρική μελέτη, η οποία μπορεί να αποτελέσει το επίκεντρο μελλοντικών ερευνητικών προσπαθειών.

Επίσης, στα πλαίσια της αστάθειας των συμμαχιών, θα μπορούσαν να μελετηθούν τα κίνητρα που συνδέονται με την προσχώρηση και την αποχώρηση των εταιρειών σε συμφωνίες συμμαχίας.

Ένα άλλο ερώτημα που γεννάται αφορά στην ηγετική θέση των εταιρειών μέσα στη συμμαχία. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία προσφέρει ορισμένες εξηγήσεις στις οποίες θα μπορούσαν να βασιστούν περαιτέρω εμπειρικές έρευνες. Σύμφωνα με τον Harrigan (1985, 1988), οι εταιρείες ενδεχομένως να επιθυμούν να λαμβάνουν κεντρική θέση σε μια συμμαχία προκειμένου (1) να μεγιστοποιήσουν την επιρροή που ασκούν εντός της συμμαχίας μειώνοντας, έτσι, την αβεβαιότητα του ανταγωνισμού και (2) να προβούν σε αντιστάθμιση κινδύνων μεγιστοποιώντας την πρόσβαση σε στρατηγικές δυνατότητες και μειώνοντας, έτσι, την αβεβαιότητα στη ζήτηση.

Τέλος στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε παρουσίαση της λογικής του 'House of Quality' με βάση την τεχνική QFD (Quality Function Deployment) που αναπτύχθηκε από τους Thomas Pawl και Tanja Weibrecht (ISL,2008). Με χρήση του ανωτέρω υποδείγματος παρουσιάζονται οι μορφές υπηρεσιών που οι ναυλωτές αναμένουν οι μεταφορείς τους να παρέχουν. Στο παράδειγμά μας όμως η πρόταση των Fitzsimmons & Fitzsimmons' ακολουθείται προκειμένου να επεκταθεί η εφαρμογή της λογικής του 'House of Quality' και στις υπηρεσίες. Προκειμένου να δοθεί έμφαση στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών το 'House of Quality' θα μετατραπεί σε 'Vessel of Quality'. Αντικείμενο περεταίρω μελέτης θα μπορούσε να αποτελέσει η προσαρμογή και επικαιροποίηση του υποδείγματος στο εκάστοτε οικονομικό-τεχνολογικό-κοινωνικό περιβάλλον με βάση τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες/απαιτήσεις που επιτάσσει η κάθε χρονική συγκυρία.

2.6 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Panayides Photis M. , Robert Wiedmer (2011): Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics
2. Gao, Q. (1994) An Operational Approach For Container Control in Liner Shipping. in: Review of Logistics and Transportation, 30, 267-282
3. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
- 4, Heaver, T. D. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. In C. T. Grammenos (Ed.), The handbook of maritime economics and business (2nd ed.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ – ΑΝΑΛΥΣΗ QFD

3.1 Το 'Πλοίο της Ποιότητας'

Οι γραμμές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζονται συχνά ως βιομηχανία αγαθών: οι θαλάσσιοι μεταφορείς μοιράζονται πλοία, εμπορευματοκιβώτια και τερματικά, σε αρκετές περιπτώσεις μοιράζονται ίδιες υπηρεσίες καθώς και λύσεις που αφορούν στην τροφοδοτική αλυσίδα. Στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμη και τα ναυολόγια δεν διαφέρουν σημαντικά.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ίσως να είναι δύσκολο για τους ναυλωτές να «γνωρίζουν τι διαφοροποιεί τους μεταφορείς με τους οποίους συνεργάζονται από τους ανταγωνιστές τους». Η ανάγκη για διαφοροποίηση δεν περιορίζεται στις εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Σε πολλές βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών «υπάρχει ο κίνδυνος οι πελάτες να αντιληφθούν μικρή διαφοροποίηση σε σχέση με τις εναλλακτικές προτάσεις των ανταγωνιστών και κατά συνέπεια οι επιλογές τους να βασιστούν αποκλειστικά και μόνο στο κριτήριο του κόστους. Η στρατηγική της χωροθέτησης (positioning) στην αγορά, ασχολείται με την δημιουργία και την διατήρηση ουσιαστικών διαφορών οι οποίες θα εκτιμηθούν και θα αξιολογηθούν θετικά από τους πελάτες εκείνους με τους οποίους η εταιρεία αποσκοπεί να αναπτύξει μια μακροχρονια συνεργασία. Το τελευταίο απαιτεί την κατανόηση των προτιμήσεων των πελατών-στόχων καθώς και τα χαρακτηριστικά των όσων προσφέρουν οι ανταγωνιστές».

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η λογική του 'House of Quality' με βάση την τεχνική QFD (Quality Function Deployment) που αναπτύχθηκε από τους Thomas Pawl και Tanja Weibrecht (ISL,2008). Με χρήση του ανωτέρω υποδείγματος θα παρουσιαστούν οι μορφές υπηρεσιών που οι ναυλωτές αναμένουν οι μεταφορείς τους να παρέχουν. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν οι δυνατότητες διαφοροποίησης. Συνήθως η λογική του 'House of Quality' χρησιμοποιείται για το σχεδιασμό προϊόντος, στο παράδειγμά μας όμως η πρόταση των Fitzsimmons & Fitzsimmons' ακολουθείται προκειμένου να επεκταθεί η εφαρμογή και στις υπηρεσίες. Προκειμένου να δοθεί έμφαση στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών το 'House of Quality' θα μετατραπεί σε 'Vessel of Quality' και θα εφαρμοσθεί σε ένα φανταστικό παράδειγμα. Τα βήματα που

θα ακολουθηθούν προκειμένου να χτιστεί το 'Vessel of Quality' για υφιστάμενους ή και δυνητικούς πελάτες είναι τα ακόλουθα: 1. Καθορισμός προσδοκιών ναυλωτών και αξιολόγηση της σημασίας τους , 2. προσδιορισμός των πιο σημαντικών παραμέτρων στην παρεχόμενη υπηρεσία για τους ναυλωτές και αξιολόγηση της μοναδικότητάς τους, 3. αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των προσδοκιών των ναυλωτών και των αντίστοιχων παραμέτρων στην παρεχόμενη υπηρεσία, 4. 'ζύγισμα' των παραμέτρων προκειμένου να προσδιορισθεί η συμμετοχή τους στην ικανοποίηση των αναγκών του ναυλωτή και 5. αξιολόγηση ανταγωνιστών.

3.1.1 Προσδοκίες ναυλωτών

Έχει εκπονηθεί μια σειρά μελετών προκειμένου να προσδιορισθεί τι αναμένουν οι ναυλωτές από τους θαλάσσιους μεταφορείς τους , η κάθε μία εξ αυτών βασιζόμενη σε διαφορετική προσέγγιση. Παράλληλα , οι μεταβλητές συγκεκριμένων βραβείων μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν δείκτες του τι ακριβώς θεωρούν σημαντικό οι ναυλωτές όταν επιλέγουν ή αξιολογούν έναν μεταφορέα. Ο πίνακας 3.1 συνοψίζει για παράδειγμα τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκλογή κορυφαίων μεταφορέων από τα 'Maritime Asia Awards' και αυτών που χρησιμοποιούνται από τα 'Asian Freight & Supply Chain Awards' για την κατηγορία 'Τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων'.

Μια πιο εκτεταμένη λίστα απαιτήσεων από τους μεταφορείς παρουσιάζεται από τους Pearson και Semeijn, οι οποίοι εντάσσουν 31 διαφορετικά χαρακτηριστικά κάτω από 10 μεταβλητές (πίνακας 3.2). Προκειμένου να περιορισθεί η πολυπλοκότητα του παραδείγματός μας, ακολουθείται η προσέγγιση των Pedersen και Gray , σύμφωνα με την οποία 'μία μελέτη των κριτηρίων τα οποία τίθενται από τους ναυλωτές για την επιλογή μεταφορέα πρέπει να περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες: χρόνος, τιμή, ασφάλεια και εξυπηρέτηση'. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν την υπερκατασκευή του 'Vessel of Quality' (βλέπε σχήμα 3.2). Για κάθε παράγοντα η σχετική σπουδαιότητα από την οπτική του πελάτη βαθμολογείται σε μια κλίμακα από 1-9 (μικρότερη σπουδαιότητα = 1). Παρολ'αυτά η κατάταξη του κάθε πελάτη μπορεί να μεταβληθεί συν τω χρόνω. Για παράδειγμα εάν η εταιρεία καλείται να μειώσει τα συνολικά κόστη η σπουδαιότητα χαμηλών ναυολογίων θα βαθμολογηθεί πολύ υψηλά.

Πίνακας 3.1: Κριτήρια επιβράβευσης θαλάσσιων μεταφορέων

Πηγή: The “Vessel of Quality” as a marketing tool, Handbook of Container shipping management, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen

| | |
|--|--|
| Maritime Asia Awards (Ασιατικά Ναυτιλιακά βραβεία) | Asian Freight & Supply Chain Awards (Ασιατικά βραβεία εφοδιαστικής αλυσίδας και ναυτολογίων) |
| Κριτήρια για κύριους μεταφορείς τακτικών γραμμών | Κριτήρια για κύριους μεταφορείς τακτικών γραμμών |
| Αξιοπιστία διαδρομών ναυσιπλοΐας | Αξιοπιστία διαδρομών ναυσιπλοΐας |
| Ταχύτητα μεταφοράς | Αποτελεσματικότητα των συστημάτων πληροφορικής |
| Μέγεθος δικτύου | Ανεπτυγμένα συστήματα εξυπηρέτησης πελατών |
| Εξυπηρέτηση πελατών | |
| Ποιότητα και εύρος υπηρεσιών υλικοτεχνικής υποστήριξης (logistics) | Κάλυψη μεγάλου αριθμού λιμένων στη συγκεκριμένη διαδρομή ναυσιπλοΐας |
| Συστήματα πληροφορικής | |

Στο παράδειγμα μας υποθέτουμε ότι ο χρόνος έχει τη δεύτερη μεγαλύτερη βαρύτητα . Αναφερόμενοι στην κατάταξη των χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας των Pearson και Semeijn's (βλέπε πίνακα 3.2), ο χρόνος σχετίζεται με την ταχύτητα και την αξιοπιστία. Με τις λογικές just-in-time των περισσότερων εταιρειών η αξιοπιστία του χρόνου μεταφοράς του φορτίου τείνει να είναι πιο σημαντική παράμετρος από την ταχύτητα μεταφοράς με την προϋπόθεση ότι οι χρόνοι μεταφοράς επιτυγχάνονται. Τα παρακάτω τείνουν να το επιβεβαιώσουν:

- Οι δευθυντές οι οποίοι είναι υπεύθυνοι σε μία εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα θα μεταφερθούν με ασφάλεια στον σωστό προορισμό κρίνονται από τον τρόπο με τον οποίο αποδίδει η τροφοδοτική αλυσίδα.
- Εάν η ταχύτητα και η αξιοπιστία είναι σημαντικά απαιτούμενα των υπηρεσιών υλικοτεχνικής υποστήριξης (logistics) , το να φθάσει ένα προϊόν μια μέρα νωρίτερα ή αργότερα αποτελεί θανάσιμο αμάρτημα.

Η τιμή είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για τον ναυλωτή, χωρίς φυσικά να είναι το μόνο. Στο παράδειγμά μας η σπουδαιότητα της τιμής βαθμολογείται

με 9. Η ασφάλεια από την οπτική του ναυλωτή σχετίζεται με τη διάσταση OSD (over/short/damaged) στον πίνακα 3.2. Εάν ανακύψουν προβλήματα, οι ναυλωτές αξιώνουν αποτελεσματικές μεθόδους άμεσης αποκατάστασης. Για τους ναυλωτές θεωρείται δεδομένο ότι οι μεταφορείς πρέπει να συμμορφώνονται με τους διεθνείς κανονισμούς ασφαλείας και να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα ώστε να αποφύγουν προβλήματα όπως απεργίες, πολεμικές ζώνες ή ασχημες καιρικές συνθήκες που θα μπορούσαν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο πάνω στα μεταφερόμενα προϊόντα. Η κατηγορία της εξυπηρέτησης (με σπουδαιότητα 7) συνήθως καλύπτει έναν μεγάλο αριθμό υπηρεσιών. Η ανάγκη των ναυλωτών για έναν αριθμό υπηρεσιών ποικίλλει. Για παράδειγμα, κάποιοι ναυλωτές προτιμούν να κανονίσουν την μεταφορά και διανομή των εμπορευμάτων οι ίδιοι, αντίθετα κάποιοι άλλοι θα προτιμούσαν τέτοιου είδους υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας να αναληφθούν από τους θαλάσσιους μεταφορείς.

Πίνακας 3.2: Κατάταξη χαρακτηριστικών της υπηρεσίας

Πηγή: *Pearson and Semejin, 1999*

| Μεταβλητές | Χαρακτηριστικά |
|-------------------------------------|---|
| Κόστος (ναυολόγια) | Κόστος υπηρεσίας, ευελιξία τιμών |
| Χρόνος μεταφοράς | Ταχύτητα Μεταφοράς |
| Αξιοπιστία | Αξιοπιστία χρόνων παραλαβής και παράδοσης του φορτίου |
| Κατάσταση φορτίου (OSD) | Απόδοση σε σχέση με την κατάσταση παράδοσης του φορτίου (απολεσθέν, κατεστραμμένο κλπ), εντοπισμός και έκδοση φορτωτικών μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, πληροφορίες σχετικά με την παράδοση και επιβεβαίωση παραλαβής, |
| Παράμετροι σχετικές με το μεταφορέα | Οικονομική σταθερότητα μεταφορέα, ποιότητα προσωπικού, φήμη μεταφορέα, οικειότητα με το μεταφορέα |
| Παράμετροι σχετικές με τον στόλο | Γεωγραφική κάλυψη, δυνατότητα διαχείρισης ειδικών φορτίων, διαχείρισης ειδικού μεγέθους κουτιών |
| Ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων | Δυνατότητα παροχής ηλεκτρονικής διαδικτυακής συνδεσης με τα συστήματα του μεταφορέα |
| Υπηρεσίες προώθησης | Ασφαλιστική κάλυψη, εκτελωνισμοί, κλπ |
| Υπηρεσίες διανομής | Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών διανομής διεθνώς, διαχείριση αποθεματικών, επανασυσκευασία και σήμανση, κλπ |
| Εγκαταστάσεις αποθήκευσης | Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, τοποθεσία, ασφάλεια |

3.1.2 Τα στοιχεία υπηρεσίας ενός θαλάσσιου μεταφορέα

Για το σκοπό του παραδείγματός μας, συντέθηκε μία λίστα με πέντε στοιχεία υπηρεσίας για την φανταστική εταιρεία τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων 'VO Q-Lines'. Τα πέντε στοιχεία (συστήματα πληροφορικής, στόλος, δίκτυο εξυπηρέτησης, διεργασίες και εκπαίδευση) τα βρίσκει κανείς στο 'Πλοίο της Ποιότητας' κάτω από το κατάστρωμα, πλωριά της υπερκατασκευής.

Συστήματα πληροφορικής: Μπορούν να εντοπιστούν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πελατών τους από τους θαλάσσιους μεταφορείς: e-mail και ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων (Electronic Data Interchange - EDI), ηλεκτρονικές πύλες για την διεθνή αγορά του κλάδου της ναυτιλίας οι οποίες προσφέρουν μια κοινή διεπαφή (interface) για τους συμμετέχοντες μεταφορείς και εγγεγραμμένους ναυλωτές φορτίου, τα websites των μεταφορέων που προσφέρουν online υπηρεσίες πληροφόρισης για τα προγράμματα και τις διαδρομές ναυσιπλοΐας, για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση της θέσης του φορτίου κλπ. Στο παραδειγμά μας εκτιμούμε τα συστήματα πληροφορικής της 'VO Q-Lines' ως μοναδικά (βλέπε το πρωραίο τμήμα του 'Πλοίου της Ποιότητας', σχήμα 3.2).

Τα συστήματα πληροφορικής παρουσιάζουν ισχυρή σύνδεση με τις προσδοκίες των ναυλωτών για εξυπηρέτηση και χρόνο, ενώ η σχέση με τις προσδοκίες των πελατών για 'ασφάλεια' και 'τιμή' θεωρείται μέτρια.

Στόλος: Ένας στόλος πλοίων με καλή λειτουργία είναι πολύ σημαντικός προκειμένου να μεταφερθούν τα εμπορευματοκιβώτια στο σωστό χρόνο στον προορισμό τους (σχέση εξάρτησης =3), καθώς επίσης η ορθή λειτουργία του στόλου είναι σημαντική σε ό,τι αφορά το θέμα ασφάλειας και τις προσδοκίες εξυπηρέτησης των ναυλωτών (σχέση εξάρτησης = 3). Και εδώ φαίνεται να υπάρχει μέτρια σχέση εξάρτησης ανάμεσα σε αυτό το στοιχείο και τις προσδοκίες των ναυλωτών ως αναφορά τις τιμές. Καθώς οι περισσότερες εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μοιράζονται κάποια τμήματα του στόλου τους με άλλες εταιρείες που ανήκουν στην ίδια συμμαχία, αυτό το στοιχείο της υπηρεσίας δεν μπορεί να είναι μοναδικό.

Δίκτυο εξυπηρέτησης: Όλοι οι μεγάλοι θαλάσσιοι μεταφορείς προσφέρουν τις υπηρεσίες τους διεθνώς και σε ένα μεγάλο αριθμό λιμανιών των κύριων παγκόσμιων διαδρομών. Παράλληλα παρέχουν υπηρεσίες από πόρτα σε πόρτα είτε μέσω θυγατρικών ή επαγγελματικών εταίρων. Οι μεταφορείς είτε λειτουργούν οι ίδιοι τα γραφεία τους παγκοσμίως είτε έχουν αντιπροσωπείες, είτε και τα δύο. Η σχέση μεταξύ της κατηγορίας της εξυπηρέτησης και του δικτύου εξυπηρέτησης βαθμολογείται με 3.

Ένας σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης μεταξύ των μεταφορέων θα μπορούσε να είναι η φυσική εγγύτητα στον πελάτη.

Το δίκτυο εξυπηρέτησης έχει μεγάλη επίδραση στους παράγοντες χρόνου (η σχέση βαθμολογείται με 3). Για παράδειγμα, ο χρόνος παράδοσης για μια μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από το Αμβούργο στο Καοσιούνγκ μπορεί να ποικίλλει μεταξύ 21 και 36 ημερών . Η ασφάλεια επίσης επηρεάζεται από τη δομή του δικτύου εξυπηρέτησης (πχ.μεταφορτώσεις έναντι άμεσων κλήσεων), αλλά η συγκεκριμένη σχέση βαθμολογείται με 1. Η σχέση μεταξύ τιμής και δικτύου εξυπηρέτησης εκτιμάται ως μέτρια (βαθμός σχέσης = 2).

Διεργασίες: Οι μεταφορείς πρέπει να υποστηρίζουν το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρουν με αποτελεσματικές εσωτερικές διεργασίες. Οι διεργασίες πρέπει να είναι συνεπείς με τις λειτουργίες μιας εταιρείας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, να είναι φιλικές προς τον χρήστη, οικονομικά αποδοτικές και αποτελεσματικές. Επίσης καλά σχεδιασμένες διεργασίες μειώνουν τα εμπόδια μεταξύ των διαφορετικών περιοχών λειτουργίας μέσα στην οργάνωτική δομή ενός μεταφορέα και θα πρέπει να δομηθούν και να υποστηριχθούν έτσι ώστε να εξασφαλίζουν ομοιόμορφη απόδοση μεταξύ των υπαλλήλων. Για παράδειγμα η Harag-Lloyd βρήκε ότι η διεθνής προτυποποίηση των εσωτερικών λειτουργικών διεργασιών αποτελεί το κλειδί στην αποτελεσματική εργασία. Τα διεθνή (τους) γραφεία είναι δομημένα σε μία τυποποιημένη βάση, το καθένα έχοντας ίδιες λειτουργίες, εξασφαλίζοντας σαφώς ορισμένες αρμοδιότητες, στενή υποστήριξη, αξιόπιστο χειρισμό και την δυνατότητα λήψης άμεσων αποφάσεων'. Καλά σχεδιασμένες διεργασίες, έχουν πολύ μεγάλη επιρροή στις προσδοκίες των ναυλωτών σε σχέση με το χρόνο παράδοσης και την εξυπηρέτηση, μέτρια επιρροή στην ασφάλεια και χαμηλή επιρροή στην τιμή.

Εκπαίδευση: Ένα μοναδικής αξίας στοιχείο εξυπηρέτησης για τον κάθε μεταφορέα είναι ένα καλώς εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό τόσο πάνω στο πλοίο όσο και στο γραφείο. Οι παρακάτω δηλώσεις ,από τα web site των 4 κορυφαίων μεταφορέων , δίνουν έμφαση στο πόση σημασία αποδίδουν στο ανθρώπινο δυναμικό:

- 'Η επένδυση στην εκπαίδευση είναι εξαιρετικά σημαντική για τον όμιλο A.P. Moller - Maersk . Στο πέρας των ετών ο όμιλος A.P. Moller – Maersk έχει εφαρμόσει και συστηματικά εκσυγχρονίσει το δικό του σύστημα εκπαίδευσης , το οποίο στοχεύει στο να ανταποκριθεί στις συγκεκριμένες απαιτήσεις ενός διεθνούς οργανισμού'.

- ‘Οι πιο σημαντικοί παράγοντες στην επιτυχία της Evergreen είναι η θεμελίωση ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης και η παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης σε κάθε εργαζόμενο με ταλέντο. Οι τελευταίοι αποτελούν την μεγαλύτερη επένδυση μιας εταιρείας. Αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ατομική διδασκαλία από καταξιωμένο και έμπειρο προσωπικό εξασφαλίζουν ότι γίνεται χειρισμός κάθε υπόθεσης μέσα σε τυποποιημένες λειτουργικές διεργασίες’.
- ‘Η MSC έχει ιδρύσει τις δικές της αντιπροσωπείες σε όλο τον κόσμο, οι οποίες λειτουργούν από ένα εξαιρετικά αφοσιωμένο προσωπικό επαγγελματιών. Η MSC έχει επενδύσει σε εκπαίδευση πληρωμάτων...’
- Η φιλοδοξία της CMA CGM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες της προς τους πελάτες επενδύοντας σε καινούρια ανταγωνιστικά πλοία, αποτελεσματικά τερματικά λιμένων, εγχώρια δίκτυα και υποδομές και τέλος εκπαίδευση προσωπικού.

Οι βαθμολογία της εκπαίδευσης σαν στοιχείου της υπηρεσίας εκτιμάται ως ακολούθως: χρόνος: ‘2’, τιμή ‘2’, ασφάλεια: ‘1’, εξυπηρέτηση: ‘3’.

Σχέσεις με τον πελάτη: Μαζί με τα άλλα στοιχεία υπηρεσίας, οι προσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο μεταξύ των μεταφορέων και του πελάτη. Δεδομένου του πολύ γρήγορα κινούμενου περιβάλλοντος, των καθημερινών προβλημάτων όπως η συμφόριση των λιμανιών, οι πελάτες αισθάνονται πιο ασφαλείς με συνεργάτες που μπορούν να βασισθούν πάνω τους και ξέρουν ότι είναι πρόθυμοι να κάνουν τα πάντα προκειμένου να λύσουν τα προβλήματά τους.

3.1.3 Στάθμιση των στοιχείων υπηρεσίας του μεταφορέα και αξιολόγηση του ανταγωνισμού

Προκειμένου να αποτιμηθεί η σημαντικότητα που αποδίδεται από τους ναυλωτές στα στοιχεία υπηρεσίας των μεταφορέων, πρέπει να συνδυασθούν οι βαθμολογίες συσχέτισης με τη σχετική σπουδαιότητα. Το παραπάνω γίνεται πολλαπλασιάζοντας τη σχετική σπουδαιότητα καθεμιάς εκ των προσδοκιών των ναυλωτών με το βαθμό συσχέτισης της με το κάθε στοιχείο υπηρεσίας. Για παράδειγμα για το στοιχείο υπηρεσίας ‘συστήματα πληροφορικής’ το σταθμισμένο αποτέλεσμα είναι: $(3) \times (8) + (2) \times (9) + (2) \times (5) + (3) \times (7) = 73$. Στο παράδειγμά μας, η αποτίμηση των στοιχείων υπηρεσίας της εταιρείας VO Q Lines μας οδηγεί στην παρακάτω κατάταξη:

1. στόλος
2. συστήματα πληροφορικής
3. δίκτυο εξυπηρέτησης

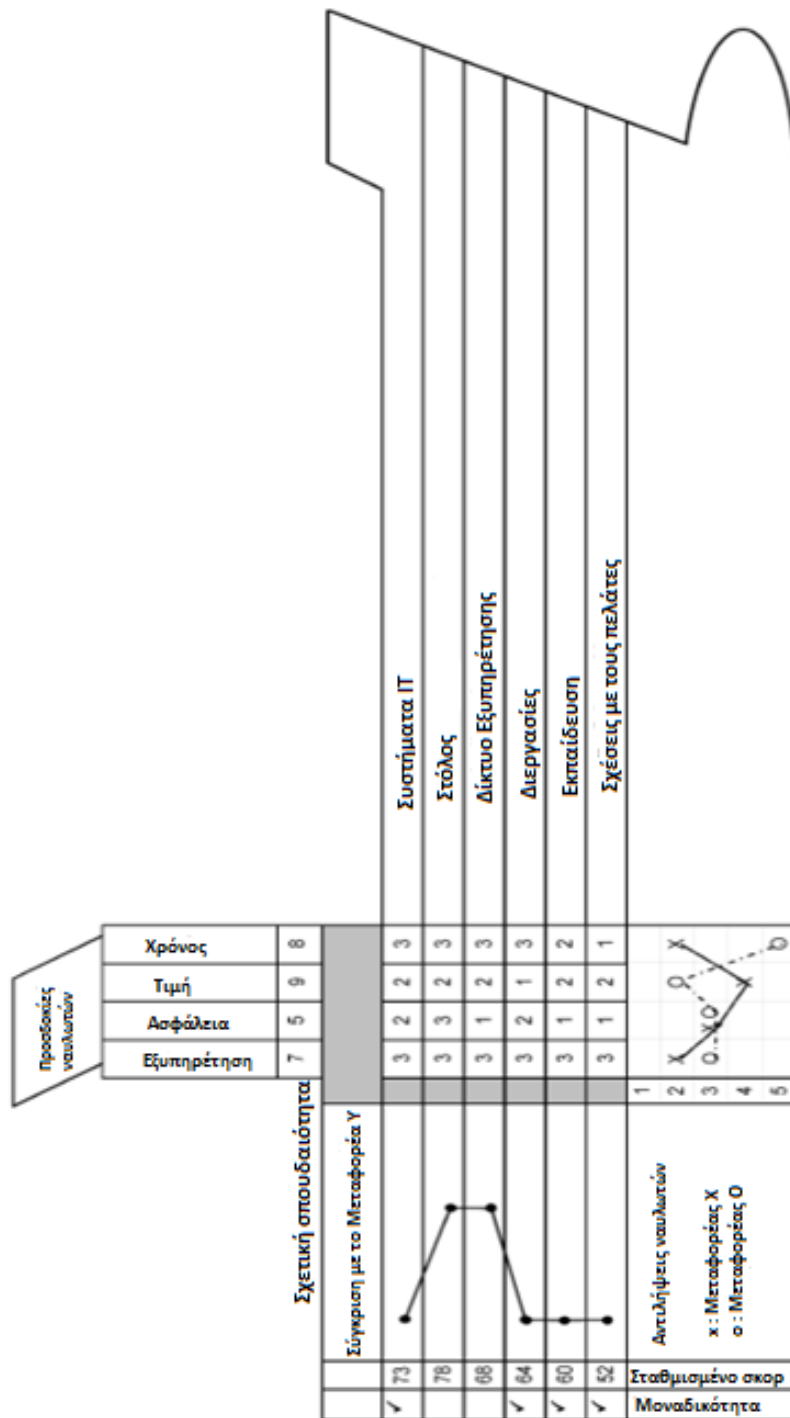
4. διεργασίες

5. εκπαίδευση

6. σχέσεις με τον πελάτη

Παρόλο που η παραπάνω κατάταξη αποτελεί το αποτέλεσμα ενός φανταστικού παραδείγματος, είναι αρκετά ρεαλιστική: η αλυσίδα μεταφοράς απαιτεί υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας στόλους, συνεχή και συνεπή ροή πληροφόρισης παρεχόμενη από ανεπτυγμένα συστήματα πληροφορικής.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ



Σχήμα 3.2: Το 'Πλοίο της ποιότητας'

Πηγή: Pawlik/Weibrecht

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί και προσανατολισμένοι στον πελάτη χρειάζονται ένα υψηλά ποιοτικό περιβάλλον παροχής υπηρεσιών. Τέτοια

περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικές διεργασίες και πρέπει να υποστηρίζονται από την κατάλληλη πολιτική ανθρωπίνων πόρων (εκπαίδευση, ανταμοιβή κλπ). Προκειμένου να αξιολογηθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να προσδιορισθεί η μοναδική πρόταση της VO Q Lines, κάθε στοιχείο υπηρεσίας συγκρίνεται με αυτό του ανταγωνιστικού μεταφορέα Υ, χρησιμοποιώντας μία κλίμακα συν/πλην. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης παριστάνεται στα αριστερά της μήτρας του 'Πλοίου της Ποιότητας'. Το μηχανοστάσιο του 'Πλοίου της Ποιότητας' δείχνει τα αποτελέσματα της έρευνας σε μία κλίμακα από το 1-5. Οι πελάτες ζητήθηκαν να συγκρίνουν την δυνατότητα της VO Q-Lines να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους σε σχέση με τον μεταφορέα Υ.

3.2 Συμπεράσματα

Το 'Πλοίο της Ποιότητας' αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τις εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων προκειμένου να εκτιμήσουν τις απόψεις των πελατών. Η χρήση του εργαλείου αποσκοπεί στο να αποσπάσει τις απαιτήσεις των ναυλωτών και πως αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν από τα στοιχεία υπηρεσιών που παρέχουν οι μεταφορείς. Επίσης το 'Πλοίο της Ποιότητας' μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αποτιμηθεί η ικανοποίηση των πελατών και να γεννήσει ιδέες προκειμένου να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Το 'Πλοίο της Ποιότητας' μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εντοπιστούν θέματα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και να αμβλυνθεί το κενό των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με τον τελευταίο όρο νοείται η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των ναυλωτών και της αντίληψης των υπηρεσιών που παρέχονται από τον μεταφορέα και αποτελεί συνάρτηση των παρακάτω τεσσάρων κενών:

1. Το κενό της γνώσης: η διαφορά μεταξύ του τι περιμένουν οι ναυλωτές από τους θαλάσσιους μεταφορείς και της αντίληψης των μεταφορέων περί προσδοκιών των πελατών..
2. Το κενό προδιαγραφών: η αναντιστοιχία μεταξύ των αντιλήψεων των μεταφορέων σχετικά με τις προσδοκίες των ναυλωτών και των προδιαγραφών ποιότητας που τίθενται για την παροχή των υπηρεσιών
3. Το κενό παράδοσης: η διαφορά μεταξύ των προδιαγεγραμμένων standards παράδοσης και της πραγματικής απόδοσης των μεταφορέων σε σχέση με αυτά

4. Το κενό επικοινωνίας: η διαφορά μεταξύ της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που επικοινωνούνται στους πελάτες από τους μεταφορείς και της πραγματικής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το 'Πλοίο της Ποιότητας' θα μπορούσε εν μέρει να παρέχει μια απάντηση στην απαίτηση του Συμβουλίου Ευρωπαίων Ναυλωτών οι οποίοι 'θέλουν να δουν απόδειξη συστημάτων διαχείρισης ολικής ποιότητας από ανεξάρτητους μεταφορείς, τα οποία θα βοηθούσαν να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους προς τους διάφορους προμηθευτές'.

3.3 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. European Shippers' Council (ESC): What shippers require from liner shipping in the future and why, available at http://europa.eu.int/comm/competition/antitrust/others/esc_future_paper.pdf Brussels 2004
2. Karen V. Gregory, (2000), Economies of Scale in International Liner Shipping and Ongoing Industry Consolidation: An Application of Stigler's Survivorship Principle Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
3. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
4. Pearson John, Semeijn Jake (1999): Service priorities in small and large firms engaged in international logistics, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 29 No. 3.
5. Thomas Pawlyk, Tanja Weibrech, (2008): The "Vessel of Quality" as a marketing tool, Handbook of Container shipping management, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen 1
6. Μποχώρης Γ. Σημειώσεις μαθήματος "Operations Management", E-MBA, Πανεπιστήμιο Πειραιά

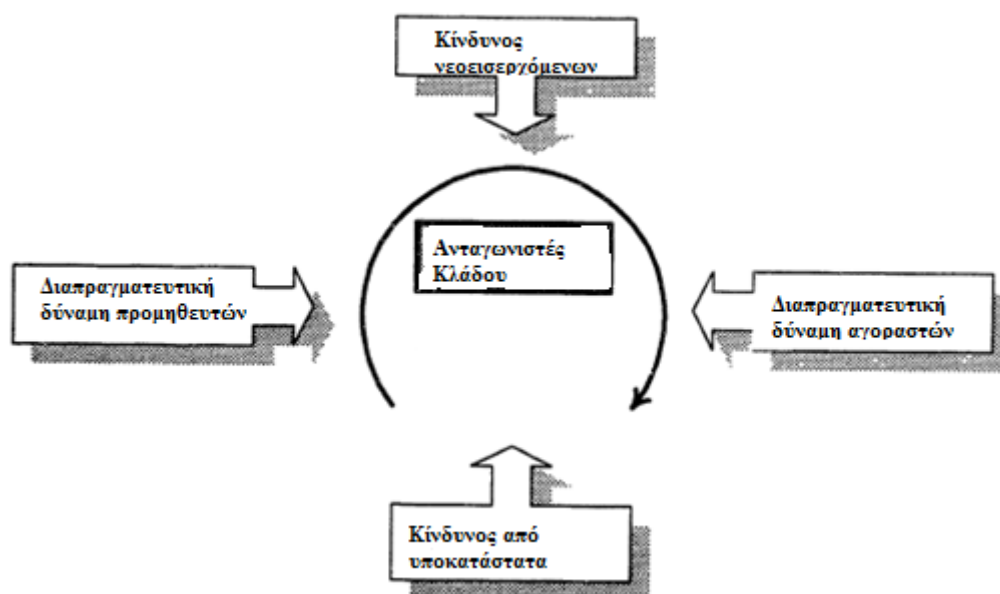
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

4.1 Ανάλυση του κλάδου (Υπόδειγμα Porter)

Το επίπεδο του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας του κλάδου των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (liner shipping) σαν σύνολο, συχνά καθοδηγεί την διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας.

Για το σκοπό αυτό το μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter χρησιμοποιείται σαν πλαίσιο ανάλυσης (σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Porter (1980)

Κίνδυνος νεοεισερχόμενων: Σε αντίθεση με τον κλάδο μεταφοράς χύδην φορτίου που εξαρτάται σχετικά λίγο από την διαμόρφωση υποδομών, ο κλάδος των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων εξαρτάται από ένα σύνθετο δίκτυο υποστήριξης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το επενδυτικό κεφάλαιο μιας 'liner' εταιρείας περιλαμβάνει μια σειρά 'hardware' και 'software'. Τα παραπάνω περιλαμβάνουν ποντοπόρα πλοία, μικρότερα 'feeder' πλοία, containers

(εμπορευματοκιβώτια) και πληροφοριακά συστήματα. Μία εταιρεία με φορτηγά πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου (bulk carrier) ή δεξαμενόπλοια μπορεί να ανταγωνιστεί το ίδιο αποτελεσματικά με μία άλλη εταιρεία που κατέχει έναν αρκετά μεγαλύτερο στόλο προαναφερθέντων πλοίων. Το παραπάνω δεν ισχύει στον κλάδο των 'liner' εταιρειών. Ο πιο απαιτητικός κλάδος του 'liner shipping' απαιτεί μια πολύ μεγαλύτερη επένδυση σε εξοπλισμό και συστήματα προκειμένου να είναι κανείς ανταγωνιστικός.

Το παραπάνω λογικά θα πρέπει να καθιστά πολύ μικρό τον κίνδυνο ανταγωνισμού από νεοεισερχόμενους. Παρ'ολ'αυτά, υπάρχουν δύο παράγοντες οι οποίοι περιορίζουν την ισχύ του ανωτέρω επιχειρήματος.

Ένας νεοεισερχόμενος στον κλάδο μπορεί να επιλέξει να 'νοικιασει' το 'hardware' αντί να το αποκτήσει ή να 'αγοράσει' τις υποστηρικτικές υπηρεσίες αντί να τις δημιουργήσει. Ως εκ τούτου τα πλοία μπορεί να είναι χρονοναυλωμένα και τα containers να νοικιάζονται από τις διάφορες εταιρείες ενοικίασης containers. Εναλλακτικά, οι liner εταιρείες μπορούν να υπογράψουν μακροχρόνια 'bareboat' ναυλοσύμφωνα για πλοία των οποίων η κατασκευή έχει χρηματοδοτηθεί και ανήκουν σε τρίτα πρόσωπα. Πολλες κυβερνήσεις, όπως του Καναδά, των Ηνωμένων Πολιτειών, της Γαλλίας, της Κίνας και της Αυστραλίας προσφέρουν προγράμματα επιχορηγήσεων κατασκευής και διαχείρισης στόλου σε 'liner' εταιρείες με σκοπό να διατηρήσουν ένα εμπορικό στόλο με πλοία υπό την εθνική σημαία.

Και ενώ η οικονομική αποτελεσματικότητα τέτοιων επιχορηγήσεων είναι αμφίβολη, παρ'ολ'αυτά μειώνουν τα εμπόδια απόκτησης και διαχείρισης πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Εντωμεταξύ υποστηρικτικές υπηρεσίες διαχειριστικής αλυσίδας μπορούν συνήθως να 'αγοραστούν' σε ανταγωνιστικές τιμές με εξαίρεση πιθανόν τις χώρες όπου τέτοιες δραστηριότητες (όπως οι υπηρεσίες μεταφοράς με φορτηγά) είναι προστατευόμενες και η παροχή τέτοιων υπηρεσιών περιορισμένη. Παρ'ολ'αυτά και ενώ η αγορά τέτοιων υπηρεσιών μειώνει τα εμπόδια εισόδου, μπορεί την ίδια στιγμή να τοποθετήσουν έναν νεοεισερχόμενο σε μειονεκτική θέση σε σχέση με ένα liner μεταφορέα που διαχειρίζεται ένα ολοκληρωμένο δίκτυο υπηρεσιών υποστήριξης.

Ο ανταγωνισμός στην βιομηχανία του liner shipping αφορά σε συγκεκριμένα δρομολόγια και ο νεοεισερχόμενος σε ένα συγκεκριμένο δρομολόγιο μπορεί να μην αποτελεί έναν νεοεισερχόμενο για τη βιομηχανία. Είναι δυνατόν για παράδειγμα ένας νεοεισερχόμενος σε μία συγκεκριμένη γραμμή να είναι ένας υφιστάμενος ισχυρός μεταφορέας που μέχρι τώρα δραστηριοποιούταν σε κάποια άλλη γραμμή. Αυτός ο νέος

ανταγωνιστής για τη συγκεκριμένη γραμμή δεν θα χρειαστεί να κάνει υψηλές επενδύσεις σε συστήματα υποστήριξης εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου να εξασφαλίσει παροχή ανταγωνιστικών υπηρεσιών. Τα εμπόδια εισόδου σε μία νέα γραμμή για έναν εδραιωμένο μεταφορέα που δραστηριοποιείται σε κάποια άλλη γραμμή είναι μικρά. Εξαρτώνται μόνο από την ικανότητά του να διαθέσει επιπλέον πλοία και containers το οποίο δεν αποτελεί αξιόπλοιο εμπόδιο δεδομένου ότι τόσο τα πλοία όσο και τα containers είναι κινητές επενδύσεις που επιτρέπουν εύκολη επαναδιάταξη. Παρ'ολ'αυτά, για έναν νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή που επιθυμεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά επιτυγχάνοντας τις οικονομίες κλίμακος και την αποδοτικότητα ενός εδραιωμένου υφιστάμενου ανταγωνιστή παροχέα ολοκληρωμένων υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, τα εμπόδια εισόδου είναι μεγαλύτερα.

Το επίπεδο παραγωγής στην βιομηχανία μεταφοράς εμπορευματοκιβώτιων (δηλαδή η παροχή διαθέσιμου φορτίου) είναι άμεσα συνδεδεμένη με το μέγεθος των πλοίων που εκτελούν τη συγκεκριμένη γραμμή –αυτή η ποσότητα διαθέσιμου φορτίου προς μεταφορά παρουσιάζει διακυμάνσεις με αποτέλεσμα να μην επιτρέπει στον νεοεισερχόμενο να συλλέξει εμπειρία και να ωφεληθεί από τη σταδιακά ανοδική πορεία στην καμπύλη μάθησης. Ο κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές με τη μορφή νεοεισερχόμενων στην βιομηχανία του liner shipping είναι επομένως σχετικά μικρός σε αντίθεση με τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών που υφίστανται και δραστηριοποιούνται σε άλλες γραμμές, που είναι υψηλός.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές της βιομηχανίας liner shipping είναι μεταξύ άλλων οι λιμενικές αρχές, οι διαχειριστές των τερματικών, οι διαχειριστές σιδηροδρόμων/φορτηγών, αποθηκών φορτίου καθώς και οι στιβαδότες. Πέραν λίγων εξαιρέσεων, υπάρχει ένα λογικό επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των προμηθευτών και του επιπέδου πίεσης που αυτοί δύνανται να εξασκήσουν. Υπάρχουν παρ'ολ'αυτά προμηθευτές, οι οποίοι ευνοούνται από εξωτερικά αίτια όπως η γεωγραφική τους θέση ή η ιστορικά ισχυρή πολιτική τους θέση. Λιμάνια όπως η Σιγκαπούρη ή το Κολόμπο λόγω της γεωγραφικής τους θέσης λειτουργούν σαν συνδετικοί κόμβοι για την Νοτιο-ανατολική Ασία και Ινδία αντίστοιχα. Άλλα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν το μονοπώλιο μιας χώρας ή τοπικών λιμενικών υποδομών από μία μόνο λιμενική αρχή το παραπάνω περιλαμβάνει λιμάνια όπως το Vancouver στον Καναδά και η Αμβέρσα στο Βέλγιο. Παρ'ολ'αυτά ο ανταγωνισμός από γειτονικά λιμάνια συχνά μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων λιμενικών αρχών: το λιμάνι του Vancouver για παράδειγμα ανταγωνίζονται τα λιμάνια του Seattle και της Tacoma ενώ το λιμάνι της Αμβέρσα τα γειτονικά Rotterdam και Zeebrugge.

Κάποια εργατικά σωματεία επίσης έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη που πηγάζει από την ιστορικά ισχυρή πολιτική τους θέση.

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι προάγουν την διαπραγματευτική ισχύ ενός προμηθευτή περιλαμβάνουν την υψηλή κατανάλωση ή την ύπαρξη μεγάλης κατασκευαστικής ζώνης σε μια περιοχή που καθιστούν αντικοινωνικό οποιονδήποτε άλλο τρόπο εξυπηρέτησής της εκτός των άμεσων δρομολογίων. Η Νέα Υόρκη η οποία έχει 11 εκατομμύρια πληθυσμό και αποτελεί υψηλότερη πηγή καταναλωτισμού, και η Ταϊβάν που αποτελεί την δεύτερη πιο σημαντική πηγή φορτίων τακτικών γραμμών προς στις Ηνωμένες Πολιτείες αποτελούν παραδείγματα περιοχών που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για άμεσες κλήσεις παρά τις λιγότερο ελκυστικές συνθήκες για τον liner μεταφορέα. Το σωματείο ναυτεργατών στην Νέα Υόρκη εξακολουθεί να επιβάλλει υψηλότερα κόμιστρα σε σχέση με τα γειτονικά λιμάνια στα νότια της Νέας Υόρκης ενώ οι λιμενικές εγκαταστάσεις του Kaohsiung και του Keelung (των δύο κυριότερων λιμανιών της Taiwan) αντιμετωπίζουν πρόβλημα συμφόρισης από τις αρχές του 90 δεδομένου του πλήθους των πλοίων που καλούνται να εξυπηρετήσουν.

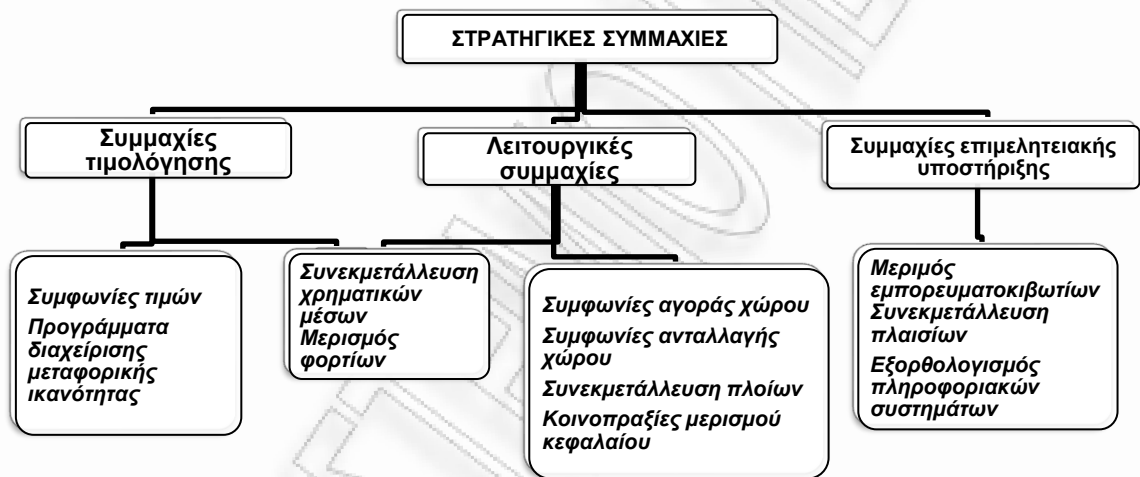
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχουν περιορίσει την διαπραγματευτική ισχύ των πελατών τους δημιουργώντας τιμολογιακούς συνασπισμούς. Νομοθετικά μέτρα παρ'αυτά εμπόδισαν κάθε πιθανή προσπάθεια κατάχρησης αυτών των συνασπισμών προκειμένου να υπονομευθεί η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Για την ακρίβεια αν θεωρήσουμε σαν μέτρο επιτυχίας αυτών των συνασπισμών τους ναύλους μεταφοράς φορτίου, θα διαπιστώσουμε ότι έχουν αποτύχει εν πολλοίς και ότι οι αγοραστές εξακολουθούν να διατηρούν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ.

Κίνδυνος από υποκατάστατα: Παρόλο που έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα εφαρμογής ενός οικονομικού συστήματος ενάερας μεταφοράς υψηλών όγκων φορτίου, έχουν αποδειχθεί μη πρακτικές μέχρι στιγμής. Η θαλάσσια μεταφορά με τη μορφή εμπορευματοκιβωτίων εξακολουθεί να αποτελεί την κυρίαρχη μορφή μεταφοράς μεγάλου όγκου φορτίων.

4.2 Είδη συμμαχιών

Σύμφωνα με τον Koay, Peng Yen (1994) οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών μπορούν να διακριθούν σε τρεις πρότυπες κατηγορίες: τις λειτουργικές συμμαχίες, τις συμμαχίες τιμολόγησης και τις συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης (στο σχήμα 4.2 βλέπουμε τα τρία αρχέτυπα

των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών). Οι λειτουργικές συμμαχίες αφορούν δύο ή περισσότερους μεταφορείς που συνεργάζονται εκμεταλλευόμενοι από κοινού τα πλοία τους, ναυλώνοντας, ανταλλάσσοντας ή εκμεταλλευόμενοι από κοινού τον διαθέσιμο χώρο των πλοίων. Η συνεργασία γίνεται με στόχο τη βελτίωση της συχνότητας των υπηρεσιών και/ή τη μείωση των κεφαλαιουχικών δαπανών. Η δυνατότητα βελτίωσης του επιπέδου των υπηρεσιών χωρίς πρόσθετες επενδύσεις σε εξοπλισμό είναι ένα ισχυρό κίνητρο που ενθαρρύνει τη δημιουργία λειτουργικών συμμαχιών. Οι λειτουργικές συμμαχίες εστιάζουν κυρίως στη διατήρηση της λειτουργικής απόδοσης



Σχήμα 4.2: Πρότυπα συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών

των υπηρεσιών. Ακόμη, οι εν λόγω συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα διαφορετικών επιπέδων ολοκλήρωσης των μέσων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, προβλέπουν συνεργασία όσον αφορά τη λειτουργία των πλοίων, το μάρκετινγκ και τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες. Οι ίδιοι στόχοι ενθαρρύνουν την ολοκλήρωση του μάρκετινγκ και των χρηματοοικονομικών μέσων στα πλαίσια των συμμαχιών τιμολόγησης, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τη διαχείριση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό των συμμαχιών. Οι μεταφορείς που συμμετέχουν στις λειτουργικές συμμαχίες δεν χρειάζεται απαραίτητως να συμφωνήσουν σε κάποιον κοινό στόχο για τη συνεργασίας τους. Στην πραγματικότητα, κάθε μέλος δύναται να εξυπηρετεί τους δικούς του μακροπρόθεσμους στόχους.

Αντίθετα, οι συμμαχίες τιμολόγησης δημιουργούνται από μεταφορείς που έχουν έναν κοινό στόχο. Εστιάζουν στη διατήρηση της σταθερότητας του εμπορίου, επιχειρώντας να διαχειριστούν τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό της συμμαχίας. Παραδοσιακά, οι εν λόγω συμμαχίες περιλαμβάνουν μια ομάδα μεταφορέων στην οποία αντιστοιχεί σημαντικό μέρος της εμπορικής μεταφορικής ικανότητας. Αρχικά, αυτού του είδους οι συμμαχίες δημιουργήθηκαν για να ρυθμίζουν θέματα σχετικά με το ναυολόγιο και τη ροή της κυκλοφορίας. Τα μέλη συνεργάζονταν μεταξύ τους στα πλαίσια των εν λόγω συμμαχιών τιμολόγησης, οι οποίες είναι γνωστές ως ναυτιλιακές ενώσεις, προκειμένου να διατηρήσουν υψηλά ναυολόγια. Αργότερα, οι συμμαχίες τιμολόγησης άρχισαν να αφορούν τη συνεργασία των μελών προκειμένου να ρυθμίσουν μεταξύ τους τη διαθέσιμη χωρητικότητα, ώστε να αποφεύγονται καταστάσεις πλεονάζουσας μεταφορικής ικανότητας. Στο εμπόριο μικρότερης κλίμακας, υπάρχουν μερικές βασικές λειτουργικές συμμαχίες με κυρίαρχο μερίδιο της αγοράς, οι οποίες αναπόφευκτα λειτουργούν σαν συμμαχίες τιμολόγησης. Οι εν λόγω ομάδες είναι γνωστές ως συνεταιρισμοί-ενώσεις. Στα πλαίσια ορισμένων εκ των τεχνικών που εφαρμόζουν για τη διαχείριση του εσωτερικού ανταγωνισμού, καλούν τα μέλη-μεταφορείς να συνεκμεταλλευτούν τα έσοδα ή τα κέρδη τους, ή να αναλάβουν καθορισμένα μερίδια της αγοράς.

Μια τρίτη κατηγορία στρατηγικών συμμαχιών που εμφανίστηκε πρόσφατα στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι οι συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης. Οι απαιτήσεις του ανταγωνισμού και οι αυξημένες προσδοκίες των πελατών ανάγκασαν τους μεταφορείς να διευρύνουν το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Σε αντίθεση με τους αρχικούς θαλάσσιους μεταφορείς των τακτικών γραμμών που συμμετείχαν κυρίως στο κομμάτι της αλυσίδας μεταφορών που άπτεται των μεταφορών από λιμένα σε λιμένα, οι σύγχρονοι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών συμμετέχουν σε όλους σχεδόν τους τομείς της αλυσίδας μεταφορών. Γρήγορα, οι μεταφορείς άρχισαν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που εκτελούνται στη στεριά κι έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη να επενδύσουν σημαντικά στους εν λόγω τομείς. Η συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι μια καλή ευκαιρία μερισμού του κόστους και του κινδύνου που είναι συμφυείς των εν λόγω νέων τομέων στους οποίους δραστηριοποιούνται οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών.

4.3 Λειτουργικές συμμαχίες

Οι λειτουργικές συμμαχίες είναι το δημοφιλέστερο είδος στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών. Στις λειτουργικές συμμαχίες διακρίνονται τέσσερα επίπεδα συνεργασίας: κοινό μάρκετινγκ, συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων, συνεκμετάλλευση πλοίων και συντονισμός των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας. Κάθε επίπεδο συνεργασίας προβλέπει τη συνεργασία των μελών σε έναν διαφορετικό τομέα: συνεργασία στο μάρκετινγκ, στα κέρδη, στον εξοπλισμό και στον προγραμματισμό των υπηρεσιών. Ανάλογα με το επίπεδο συνεργασίας των μελών, οι λειτουργικές συμμαχίες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους, συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης πλοίων, συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και συμφωνίες αγοράς χώρου (Πίνακας 4.1)

Πίνακας 4.1: Είδη λειτουργικών συμμαχιών

Πηγή: Koay Peng Yen (1994): *Strategic alliances in the liner shipping industry*, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology, σύμφωνα με ανάλυση κατά Contractor & al. 1988 για τους τύπους των 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 |

Στο σχήμα 4.3 βλέπουμε το επίπεδο της οργανωσιακής ανεξαρτησίας σύμφωνα με την ανάλυση των επιμέρους ειδών συμμαχίας των Contractor et al. (1988). Οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου προσφέρουν στα μέλη τους τη λιγότερη ανεξαρτησία λόγω των πολλαπλών επιπέδων λειτουργικής συνεργασίας. Στον αντίποδα, οι συμφωνίες αγοράς χώρου επιτρέπουν στα μέλη τους τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία όσον αφορά τη σχεδίαση των εργασιών τους.

| | Λειτουργική ανεξαρτησία |
|---------------------------------------|----------------------------|
| Συμφωνίες αγοράς χώρου | Υψηλή |
| Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου | ↑ |
| Συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης πλοίων | |
| Συνεταιρισμοί εσόδων/κόστους | |
| Κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου | |

Σχήμα 4.3: Λειτουργική ανεξαρτησία

Πηγή: Koay Peng Yen (1994): *Strategic alliances in the liner shipping industry*, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology, σύμφωνα με ανάλυση κατά Contractor & al. 1988 για τους τύπους των συμμαχιών

Το ύψος των εργασιών κάθε στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από το επιθυμητό επίπεδο λειτουργικής ευελιξίας, τη δυναμική της αγοράς και τη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών που δίνουν μεγάλη σημασία στην αξία της λειτουργικής ανεξαρτησίας τείνουν να απέχουν από κάθε είδους χρηματοοικονομική ή λειτουργική ολοκλήρωση και προτιμούν τις μη ολοκληρωτικές συμμαχίες αγοράς χώρου για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους. Άλλες μορφές λειτουργικών συμμαχιών περιλαμβάνουν κάποιου είδους ολοκλήρωση, η οποία δύναται να βελτιώσει τη λειτουργική απόδοση σε βάρος της αυτονομίας. Όταν γίνεται εκτενέστερη ολοκλήρωση των εργασιών, μειώνεται το ενδεχόμενο των αλληλεπικαλυπτόμενων προγραμμάτων ναυσιπλοΐας, αντιμετωπίζεται ο εσωτερικός ανταγωνισμός των συμμαχιών για πελάτες και αξιοποιούνται καλύτερα τα πλοία. Αυτά τα ζητήματα περιγράφονται εκτενέστερα στη συνέχεια.

4.3.1 Συμφωνίες ναύλωσης χώρου

Οι συμφωνίες ναύλωσης χώρου είναι το πιο απλό είδος λειτουργικών συμμαχιών καθώς τα μέλη των εν λόγω συμμαχιών βασίζονται στην ελάχιστη δυνατή λειτουργική ολοκλήρωση. Οι συμφωνίες ναύλωσης χώρου προτιμώνται κυρίως από δύο ομάδες θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών:

- από μεταφορείς που δε συμμετέχουν σε κάποια εμπορική διαδρομή κι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν κάποια τακτική γραμμή θαλάσσιων μεταφορών, αλλά δεν επιθυμούν να προβούν σε επενδύσεις υποδομών, και
- από μεταφορείς που ήδη εκτελούν κάποια υπηρεσία τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σε συγκεκριμένη εμπορική διαδρομή κι επιθυμούν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και τη μεταφορική ικανότητά τους.

Οι εν λόγω μεταφορείς επιλέγουν τη σύναψη μιας συμφωνίας αγοράς χώρου με έναν ή περισσότερους θαλάσσιους μεταφορείς τακτικών γραμμών. Ο πωλητής του χώρου διατηρεί πλήρη ανεξαρτησία όσον αφορά το μάρκετινγκ και τις εργασίες του, ενώ ο αγοραστής των δικαιωμάτων διατηρεί την ανεξαρτησία του όσον αφορά το μάρκετινγκ αλλά δεν έχει κανένα δικαίωμα να επηρεάζει τον σχεδιασμό και τις εργασίες της υπηρεσίας τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ενώ τα μέλη δύνανται να συνάψουν σχετικά μακροπρόθεσμες συμφωνίες, οι περιορισμοί όσον αφορά την έξοδο τους από τη συμφωνία είναι συνήθως λίγοι. Δεδομένου ότι η εν λόγω μορφή συνεργασίας συνεπάγεται την ελάχιστη δυνατή ολοκλήρωση μεταξύ των μελών, οι όροι τερματισμού των εν λόγω συμφωνιών είναι συνήθως πιο ευέλικτοι από τους όρους τερματισμού για τα υπόλοιπα είδη στρατηγικών λειτουργικών συμμαχιών.

Καθώς ο αγοραστής του χώρου λειτουργεί στην ουσία ως φορτωτής για τον πωλητή του χώρου, αν και δεσμευόμενος φορτωτής, οι εν λόγω συμφωνίες αγοράς χώρου προσφέρουν στον πωλητή του χώρου τη δυνατότητα να εξασφαλίσει ένα σταθερό εισόδημα για κάποιο μέρος του χώρου διαθέτει. Έτσι, έχοντας εξασφαλίσει μια βασική πηγή εσόδων, αποκτάει μεγαλύτερη ευελιξία στις στρατηγικές μάρκετινγκ και τιμολόγησης προκειμένου να επιδιώξει υψηλότερα ναυλωμένα φορτία κάπου αλλού.

Ακόμη, ένα κίνητρο που θα μπορούσε να κάνει τον πωλητή του χώρου να πωλήσει τον χώρο εμπορευματοκιβωτίων που διαθέτει είναι να ανακόψει την επέκταση του αγοραστή στα πλαίσια της αγοράς. Ένας επιθετικός ανταγωνιστής που φιλοδοξεί να αξιοποιήσει τη χωρητικότητα του δικού του πλοίου για να προωθήσει μια νέα υπηρεσία, ενδεχομένως να προτιμήσει να διαφοροποιήσει ή να καθυστερήσει τα σχέδιά του εφόσον του προσφερθεί συγκεκριμένος χώρος σε μια υπάρχουσα υπηρεσία τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Δεδομένου ότι η ελάχιστη αποδοτική κλίμακα ενός πλοίου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ανοικτής θαλάσσης μπορεί να ανέρχεται έως και τα 2.000 TEU και δεδομένου ότι για τα τρία βασικά εμπορεία ανοικτής θαλάσσης απαιτείται τουλάχιστον υπηρεσία εβδομαδιαίας συχνότητας για την εκτέλεση υπηρεσιών ενός «ελάχιστου επιπέδου», η μεταφορική ικανότητα των νεοεισερχόμενων

φορέων προβλέπεται σημαντική κι ενδεχομένως επιβλαβής για την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στην εκάστοτε εμπορική διαδρομή. Το 1994, οι δέκα κορυφαίοι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών προσέφεραν υπηρεσίες τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα στη διαδρομή Ευρώπης-Βόρειας Αμερικής, δύο φορές την εβδομάδα στη διαδρομή Ασίας-Ευρώπης και τέσσερις φορές την εβδομάδα στη διαδρομή Βόρειας Αμερικής-Ασίας. Μια εβδομαδιαία υπηρεσία απαιτεί τη χρησιμοποίηση τεσσάρων, οκτώ και πέντε πλοίων για τις προαναφερθείσες διαδρομές αντίστοιχα. Το βάρος των απαραίτητων υποδομών αναγκάζει τους υποψήφιους νεοεισερχόμενους φορείς να προβούν σε ποιοτικά άλματα όσον αφορά τη μεταφορική τους ικανότητα. Ωστόσο, μια μεγάλη αύξηση στη μεταφορική ικανότητα ενός νεοεισερχόμενου φορέα θα μπορούσε να μην είναι βιώσιμη επιλογή για τον νεοεισερχόμενο και να τον οδηγήσει σε λήψη μέτρων για δραστική μείωση των τιμών προκειμένου να εξασφαλίσει ότι ο χώρος του θα γεμίσει με αποδοτικά φορτία.

Με το ίδιο σκεπτικό, ένας μεταφορέας που διατηρεί μία ή περισσότερες υπηρεσίες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σε συγκεκριμένη διαδρομή κι επιθυμεί να διευρύνει την χωρητικότητά του, ενδεχομένως να θεωρήσει ότι το κόστος που συνεπάγεται η αύξηση της χωρητικότητάς του είναι πολύ υψηλό. Η αύξηση της χωρητικότητας μπορεί να γίνει προσθέτοντας ένα επιπλέον τμήμα στο πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, αλλά το κόστος είναι πολύ υψηλό κι ως εκ τούτου αποτρεπτικό για μικρές αυξήσεις της χωρητικότητας. Έτσι, ο μεταφορέας έχει τη δυνατότητα είτε να χρησιμοποιήσει καινούργια και μεγαλύτερα πλοία στην εμπορική διαδρομή, αυξάνοντας σημαντικά τη μεταφορική του ικανότητα, είτε να αγοράσει χώρο από κάποιον άλλο μεταφορέα. Από την οπτική γωνία του πωλητή (πρόκειται για κατεστημένο μεταφορέα της εμπορικής διαδρομής), κάθε επιπλέον μεταφορική ικανότητα αποσταθεροποιεί τα εμπορικά ναυολόγια και την κερδοφορία. Επομένως, μια έξυπνη κίνηση από την πλευρά των υπάρχοντων 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. Αυτό που θα πρέπει να κάνει αρχικά κάθε πωλητής χώρου, είναι να συγκρίνει τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας κίνησης με την απειλή που συνεπάγεται η βοήθεια που θα προσφέρει για την εξέλιξη του εκάστοτε νέου ή υπάρχοντα ανταγωνιστή. Εάν ο νεοεισερχόμενος ή ο ανταγωνιστής δεν διαθέτει τα απαραίτητα διοικητικά προσόντα ή χρηματοοικονομικά μέσα που θα του επιτρέψουν να διατηρεί μεγάλη μεταφορική ικανότητα, δεν θα ήταν συνετό από την πλευρά των υπάρχοντων μεταφορέων να τον βοηθήσουν να ενισχύσει τη μεταφορική του ικανότητα ή το μάρκετινγκ. Αντίθετα, εάν είναι σαφές πως ο νεοεισερχόμενος θα καταφέρει να μπει ούτως ή άλλως στην εμπορική διαδρομή,

ενδεχομένως να ήταν συνετό από την πλευρά των υπαρχόντων μεταφορέων να ανακόψουν αυτήν την είσοδο προσφέροντάς του έναν περιορισμένο χώρο με αντάλλαγμα τη δέσμευση του νεοεισερχόμενου ότι δεν θα χρησιμοποιήσει επιπλέον χωρητικότητα πλοίων στην εμπορική διαδρομή ενδιαφέροντος. Οι εν λόγω νεοεισερχόμενοι-μεταφορείς θα μπορούσαν να είναι μεταφορείς που ελέγχονται από κυβερνήσεις ή που δεν ανήκουν στην αγορά και οι οποίοι έχουν αποκλειστικό στόχο την προώθηση μιας υπηρεσίας τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για εθνικιστικούς λόγους, όπως η στήριξη μιας οικονομίας εξαγωγών ή η πρόσβαση σε ξένα νομίσματα. Οι εν λόγω μεταφορείς προβλέπεται ότι θα εισέλθουν στο εμπόριο παρά τις οποιοσδήποτε οικονομικές προεκτάσεις και ο μόνος τρόπος για να τους σταματήσουν οι υπάρχοντες μεταφορείς είναι να τους προσφέρουν συγκεκριμένο χώρο στις υπάρχουσες υπηρεσίες.

Από την οπτική γωνία του αγοραστή, αυτού του είδους οι συμφωνίες μπορούν να τον γλιτώσουν από την αβεβαιότητα των πρώτων ετών ως προς τη συγκέντρωση ικανού όγκου που θα μπορέσει να στηρίξει μια ανεξάρτητη υπηρεσία. Ωστόσο, θα πρέπει να συγκρίνει το συγκεκριμένο πλεονέκτημα με την περιορισμένη δυνατότητα ανάπτυξης και την έλλειψη αυτονομίας για τον σχεδιασμό της δικής του υπηρεσίας τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Ένα παράδειγμα όπου εφαρμόστηκε η προαναφερθείσα στρατηγική βλέπουμε στη συμφωνία του 1991 μεταξύ των εταιρειών NYK και HMM για την πώληση προς την τελευταία 500 TEU ανά εβδομάδα από την υπηρεσία που εκμεταλλευόταν από κοινού με την εταιρεία NOL στη διαδρομή από Κορέα/Ιαπωνία προς Βόρεια Αμερική Βόρειο-Δυτικό Ειρηνικό. Η εταιρεία NYK προφανώς ανησύχησε στην προοπτική η εταιρεία HMM να προωθήσει τη δική της υπηρεσία από την Κορέα/Ιαπωνία στον Βόρειο-Δυτικό Ειρηνικό ανατρέποντας την ισορροπία ζήτησης/μεταφορικής ικανότητας στην εν λόγω εμπορική διαδρομή. Η εταιρεία HMM έχοντας την υποστήριξη του ομίλου Hyundai Group και της Hyundai Heavy Industry (πρόκειται για τον κλάδο βαριά βιομηχανίας του ομίλου, ο οποίος δύναται να κατασκευάσει σύγχρονα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων) εμφανίστηκε ικανή να προωθήσει μια νέα ανεξάρτητη υπηρεσία που θα πρόσθετε μεταφορική ικανότητα στη συγκεκριμένη εμπορική διαδρομή. Έως τότε, η εταιρεία NYK ήταν ο κυρίαρχος μεταφορέας στη διαδρομή από την Ιαπωνία προς τη Δυτική Ακτή των ΗΠΑ κι επειδή είχε πολλά συμφέροντα στην εν λόγω διαδρομή θέλησε να αποφύγει κάθε ενδεχόμενη διαφοροποίηση των ναυολόγιων που ίσχυαν σε αυτήν την εξαιρετικά σημαντική περιοχή. Περιορίζοντας την εταιρεία HMM σε μια συμφωνία αγοράς χώρου 500 TEU ανά εβδομάδα, η εταιρεία NYK κατάφερε να

οριοθετήσει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και να καθυστερήσει τα σχέδια επέκτασης της HMM

Άλλοι μεταφορείς δεν είναι εξίσου πρόθυμοι να συνάψουν συμμαχίες που βασίζονται στη ναύλωση χώρου προς κάποιον οριζόντιο ανταγωνιστή. Ο γενικός διευθυντής της εταιρείας EacBen, Jorn Hinge, επεσήμανε δύο «μεγάλους» κινδύνους σχολιάζοντας την προσπάθεια της HMM να αγοράσει χώρο σε πλοία της EacBen για τη διαδρομή Άπω Ανατολής-Ευρώπης: *«αυτό που εσύ κερδίζεις είναι έναν ανταγωνιστή και κάνεις τους πράκτορες [μάρκετινγκ] που έχεις να υποφέρουν, καθώς το μέρος που τους αναλογεί περικόπτεται»*. (Η εταιρεία HMM δεν διέθετε τότε υπηρεσία τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών στη συγκεκριμένη εμπορική διαδρομή). Ωστόσο, οι εν λόγω κίνδυνοι θα πρέπει να συγκρίνονται με τον κίνδυνο που εγκυμονεί το ενδεχόμενο ο υποψήφιος αγοραστής χώρου να προωθήσει τη δική του υπηρεσία αποσταθεροποιώντας τη σχέση προσφοράς/ζήτησης που ίσχυε έως τότε για τη μεταφορική ικανότητα του εμπορίου. Ενάμιση χρόνο μετά από τη δημοσίευση της τοποθέτησης του Hinge, η εταιρεία HMM είχε ήδη προωθήσει τη δική της υπηρεσία στη διαδρομή Άπω Ανατολής-Ευρώπης και έκανε τα στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών να παραλύουν στην προοπτική ενός «πολέμου τιμών» μεταξύ των εμπορικών φορέων που δραστηριοποιούνται στη διαδρομή Άπω Ανατολής-Ευρώπης. Την ίδια περίοδο, η εταιρεία EacBen είχε διακόψει κάθε λειτουργία, αφού η μητρική εταιρεία της, ο βιομηχανικός όμιλος επιχειρήσεων East Asiatic Company, προέβη σε πώληση των ναυτιλιακών της συμφερόντων προς την εταιρεία A.P.Moller-Maersk Line.

Οι συμφωνίες αγοράς χώρου αποτελούν, επίσης, ένα δημοφιλές είδος συμφωνιών για τις συμμαχίες μεταξύ των μεταφορέων που δραστηριοποιούνται σε κεντρικές γραμμές και των μεταφορέων που δραστηριοποιούνται σε δευτερεύουσες γραμμές. Οι υπηρεσίες δευτερευόντων γραμμών, ή ναυσιπλοΐα μικρών αποστάσεων, κυριαρχούν στο θαλάσσιο εμπόριο της Ευρώπης και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Οι εν λόγω υπηρεσίες ναυσιπλοΐας μικρών αποστάσεων διαδόθηκαν από τη στιγμή που ο ναυτιλιακός κλάδος υιοθέτησε το σύστημα του «δικτύου τύπου ακτινωτού τροχού». Σύμφωνα με το αυτό το μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως στον κλάδο των αερομεταφορών, τα πλοία ανοιχτής θαλάσσης επισκέπτονται μόνο έναν ή λίγους επιλεγμένους λιμένες (οι «κεντρικοί λιμένες») σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι υπόλοιποι λιμένες της εν λόγω περιοχής εξυπηρετούνται μεταφορώνοντας τα φορτία από τους κεντρικούς λιμένες σε μικρότερα πλοία που εξυπηρετούν δευτερεύουσες γραμμές και τα οποία μεταφέρουν τα φορτία στον τελικό προορισμό τους (σχηματίζοντας «ακτίνες» από τον κεντρικό λιμένα). Οι εργασίες και η

οικονομία της ναυσιπλοΐας μικρών αποστάσεων απαιτούν διαφορετικές δυνατότητες και συχνά περιορίζονται μέσω κυβερνητικών παρεμβάσεων για την προστασία των τοπικών μεταφορέων μικρών αποστάσεων θεσπίζοντας νόμους περί ενδομεταφορών. Το γεγονός αυτός συνιστά κίνητρο για τους μεταφορείς ανοιχτής θαλάσσης να ανταποκριθούν συνάπτοντας συμφωνίες αγοράς χώρου με μεταφορείς δευτερευόντων γραμμών.

4.3.2 Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου

Οργάνωση υπηρεσιών. Σε αντίθεση με τις συμφωνίες αγοράς χώρου που δεν προβλέπουν μερισμό μέσων μεταξύ των συνεταιίρων, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου απαιτούν ένα σχετικά υψηλότερο επίπεδο ολοκλήρωσης μεταξύ των συνεταιίρων. Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προβλέπουν την ανταλλαγή χώρου μεταξύ των υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που λειτουργούν ανεξάρτητα. Προκειμένου να περιοριστούν στο ελάχιστο οι επαναλήψεις όσον αφορά τους λιμένες και τα προγράμματα ναυσιπλοΐας, τα μέλη των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου συντονίζουν τα χρονοδιαγράμματα των υπηρεσιών τους. Χάρη στον συντονισμό, τα μέλη μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας. Εφόσον συμφωνηθεί η οργάνωση των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας, κάθε συνétairos 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.

Οι εταιρείες K-Line και MOL προέβησαν στη σύναψη συμφωνίας ανταλλαγής χώρου για την περιοχή του υπεριοιαντικού το 1992. Είναι προφανές, πλέον, πως η εν λόγω συμφωνία ωφέλησε και τα δύο μέρη, δεδομένου πως αργότερα οι δύο μεταφορείς προσέφεραν στους πελάτες τους υπηρεσίες ναυσιπλοΐας με μεγαλύτερη συχνότητα. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα δεν θα ήταν εξίσου σημαντικά εάν οι δύο μεταφορείς δεν είχαν κάνει αλλαγές όσον αφορά τους ενδιάμεσους λιμένες και τις ημερομηνίες των αρχικών υπηρεσιών τους. Δηλαδή, σε διαφορετική περίπτωση, οι υπηρεσίες τους θα αλληλεπικαλύπτονταν αναιρώντας τα οφέλη της συνεργασίας τους.

Τα εν λόγω πλεονεκτήματα υπερέχουν σαφώς των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν οι συμφωνίες αγοράς χώρου, όπου οι μεταφορείς αγοράζουν χώρο ο ένας από τον άλλον χωρίς να συντονίζουν τα προγράμματά τους. Ωστόσο, τα εν λόγω πλεονεκτήματα έχουν και κάποιο κόστος – οι αλλαγές στα αρχικά προγράμματα διαταράσσουν τη ροή των εργασιών των πελατών και η υλοποίησή τους είναι

δαπανηρή διαδικασία. Σε περίπτωση που οι υπηρεσίες των μελών πριν από τη σύναψη της συμφωνίας συνέπιπταν στην ημέρα της εβδομάδος κατά την οποία η υπηρεσία ενός μεταφορέα προσεγγίζει έναν λιμένα – π.χ. εάν η υπηρεσία και των δύο μεταφορέων για τη διαδρομή Χονγκ Κονγκ – Λος Άντζελες προσεγγίζει τον λιμένα του Χονγκ Κονγκ τις Κυριακές – 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· το μέσο κόστος για ένα πλοίο με μεταφορική ικανότητα 2.000 TEU (τυχαίο παράδειγμα) κυμαινόταν μεταξύ 20.000\$ΗΠΑ και 25.000\$ΗΠΑ ανά ημέρα. Ενδεχόμενη τριήμερη βραδυπορεία ενός υπηρεσιακού στόλου πέντε πλοίων συνεπάγεται για τη συνεργασία K-Line-MOL κόστος που ανέρχεται στα 300.000\$ΗΠΑ .

Ο συντονισμός των προγραμμάτων απαιτεί περισσότερο χρόνο διαχείρισης σε σύγκριση με τις ανεξάρτητες και μη συντονισμένες υπηρεσίες που εκτελούνται βάσει των συμφωνιών αγοράς χώρου. Παρόλο που οι υπηρεσίες βάσει των συμβάσεων 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. Για παράδειγμα, ένα μεταφορέας που έχει καταφέρει να επιτύχει μια ειδική τιμή διότι οι ανεξάρτητες υπηρεσίες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που προσέφερε έως τότε ακολουθούσαν πάντοτε έγκαιρα κι αποδοτικά προγράμματα, δεν θα μπορούσε να δεχτεί οποιαδήποτε υποβάθμιση στο επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι συνεταίροί του και τις οποίες θα χρησιμοποιεί εφεξής ο ίδιος για την εξυπηρέτηση ορισμένων πελατών του. Έτσι, εκτός από το κόστος έναρξης, απαιτούνται επιπλέον χρόνος και δαπάνες για την διαχείριση και τον συντονισμό κατά την υλοποίηση των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου.

Δεδομένου του αυξημένου κόστους εφαρμογής και συντονισμού, θεωρείται πλέον πως οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προϋποθέτουν μεγαλύτερη διάρκεια ισχύος και μεγαλύτερη δέσμευση των συνεταίρων σε σχέση με τις συμφωνίες αγοράς χώρου. Συνήθως, 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 συνεταιίρους περισσότερη αυτονομία σε σχέση με τις λοιπές μορφές ολοκληρωμένων υπηρεσιών, όπως οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων. 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. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται, πώς η ύπαρξη πλοίων με ασύμβατα μεγέθη στον στόλο ενός μεταφορέα μπορεί να ευνοήσει τη δημιουργία συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων, αντί συμφωνιών ανταλλαγής χώρου.

Ανταλλαγή χώρου και μερισμός κόστους. Όταν είναι συγκρίσιμες οι υπο-υπηρεσίες που εκτελούν οι εκάστοτε μεταφορείς στα πλαίσια των ολοκληρωμένων υπηρεσιών, η ανταλλαγή χώρου γίνεται συνήθως ένας προς έναν. Εάν οι υπο-υπηρεσίες δεν είναι συγκρίσιμες (π.χ. μια υπο-υπηρεσία θεωρείται μεγαλύτερης αξίας από κάποια άλλη υπο-υπηρεσία), τα μέλη δύνανται να εξισορροπήσουν τις αξίες εφαρμόζοντας συντελεστές εξισορρόπησης για τον χώρο ή το κόστος. Οι συνεταιίροι δύνανται να συμφωνήσουν:

- είτε να ανταλλάξουν χώρο ένας προς έναν και ο μεταφορέας με την «υποδεέστερη» υπο-υπηρεσία να προσφέρει χρηματική αποζημίωση στον έτερο μεταφορέα σύμφωνα με έναν προκαθορισμένου συντελεστή εξισορρόπησης βάσει του συμφωνηθέντος βασικού κόστους. Για παράδειγμα, εάν το βασικό κόστος καθοριστεί στα 15\$ΗΠΑ ανά TEU/ημέρα και ο συντελεστής εξισορρόπησης συμφωνηθεί στο ένα κι ένα δέκατο (δηλ. η υποδεέστερη υπο-υπηρεσία αξίζει ένα δέκατο λιγότερο από την έτερη υπηρεσία), η αποζημίωση υπολογίζεται ως εξής:
 $15\$ΗΠΑ \times 0,1 = 1.50\$ΗΠΑ$ ανά TEU/ημέρα για κάθε TEU που ανταλλάσσεται

- είτε να προκαθορίσουν έναν συντελεστή ανταλλαγής για την πραγματοποίηση της ανταλλαγής χώρου. Για παράδειγμα, εάν ο συντελεστής ανταλλαγής συμφωνηθεί στο ένα κι ένα δέκατο, τα δέκα TEU για την υπο-υπηρεσία ενός μεταφορέα θεωρείται ότι αξίζουν έντεκα TEU για την υπο-υπηρεσία του άλλου μεταφορέα. Έτσι, δεν δημιουργείται ανάγκη χρηματικής διευθέτησης μεταξύ των συνεταιίρων.

Ο συντελεστής εξισορρόπησης για τις υπο-υπηρεσίες καθορίζεται σύμφωνα με την αξία της υπηρεσίας και το κόστος της λειτουργίας των υπο-υπηρεσιών. Ομοίως, η χρηματική αποζημίωση ή ο συντελεστής ανταλλαγής χώρου εξαρτώνται από τις διαπραγματεύσεις των συνεταιίρων βάσει των εν λόγω παραμέτρων.

Επομένως:

Συντελεστής εξισορρόπησης = συντελεστής αξίας + συντελεστής λειτουργικού κόστους

Συνήθως, η αξία μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τη συχνότητα ναυσιπλοΐας και την ανταγωνιστικότητα των χρόνων παράδοσης που προσφέρει η εκάστοτε υπο-υπηρεσία. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών των σύγχρονων βασικότερων διαδρομών, η συχνότητα είναι εβδομαδιαία κι επομένως, ο εν λόγω συντελεστής δεν διαφοροποιείται. Έτσι, ο χρόνος παράδοσης απομένει ο μόνος συντελεστής που δείχνει την «αξία» μιας υπηρεσίας. Ωστόσο, ο εν λόγω συντελεστής δεν αξιολογείται εύκολα. Για παράδειγμα, ο χρόνος παράδοσης των μεταφορών από το Τόκιο και το Χόνγκ Κονγκ στο Λος Άντζελες είναι περίπου εννέα και δώδεκα ημέρες αντίστοιχα, με μέση ταχύτητα πορείας 21 κνοτ. Παρόλο που η μεταφορά από το Τόκιο γίνεται σε λιγότερες ημέρες, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι υπερέχει της υπηρεσίας που ξεκινάει από το Χονγκ Κονγκ, καθώς και οι δύο χρόνοι παράδοσης είναι οι συντομότεροι χρόνοι που έχουν επιτευχθεί για τους αντίστοιχους λιμένες. Η αξία των αντίστοιχων χρόνων παράδοσης εξαρτάται και από την εκάστοτε εταιρεία. Για έναν μεταφορέα που έχει έναν πιο σημαντικό πελάτη με βάση το Χονγκ Κονγκ, είναι σημαντικότερη η ταχύτερη δυνατή μεταφορά από το Χονγκ Κονγκ σε σχέση με την μεταφορά από το Τόκιο.

Η ταχύτερη εκτέλεση μιας υπηρεσίας συνεπάγεται αναπόφευκτα υψηλότερο λειτουργικό κόστος, μικρότερη κάλυψη λιμένων ή υψηλότερο κίνδυνο ως προς την έγκαιρη εκτέλεση της υπηρεσίας. Για όλους αυτούς τους λόγους και δεδομένης της αμφισημίας ως προς την «αξία» των υπηρεσιών, ο εν λόγω συντελεστής δεν μπορεί να λαμβάνεται υπόψη μόνος του κατά την διαπραγμάτευση του συντελεστή

εξισορρόπησης μεταξύ των συντεταίρων. Το λειτουργικό κόστος συμπληρώνει τον συντελεστή αξίας όσον αφορά τον καθορισμό του εν λόγω συντελεστή.

Τα λειτουργικά κόστη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- κόστος πλοίου: συμπεριλαμβάνεται το κόστος χρηματοδότησης, επάνδρωσης, συντήρησης κι επισκευών, ασφάλειας, προμηθειών, αποθήκευσης, λίπανσης, επικοινωνιών και διαχείρισης του πλοίου.
- κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων: συμπεριλαμβάνονται τα καύσιμα και το πετρέλαιο κίνησης πλοίου.
- λιμενικά τέλη και τέλη διωρύγων (εφόσον προβλέπονται): συμπεριλαμβάνονται τα λιμενικά τέλη, τα δικαιώματα αποβάθρας, τα ρυμουλκικά δικαιώματα και τα πλοηγικά τέλη.

Στις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, το κόστος πλοίου για τα πλοία που εκμεταλλεύονται οι επιμέρους μεταφορείς θεωρείται συνήθως «εφάπαξ έξοδο» και δεν λαμβάνεται υπόψη στον καθορισμό του συντελεστή εξισορρόπησης. Το κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων εξαρτάται από την απόδοση κατανάλωσης του πλοίου και την ταχύτητα με την οποία εκτελείται η εκάστοτε υπο-υπηρεσία. Τα λιμενικά τέλη και τα τέλη διωρύγων εξαρτώνται προφανώς από το πλήθος και την τοποθεσία των λιμένων που εξυπηρετεί κάθε υπο-υπηρεσία. Το μέσο λειτουργικό κόστος κάθε συντάιρου μπορεί να προσδιοριστεί χρησιμοποιώντας ένα ισοσταθμισμένο κόστος ή ένα κόστος σταθμισμένο βάσει TEU. Ο λόγος αυτός των κοστών ισοδυναμεί με τον συντελεστή κόστους. Υπάρχουν πολλές διαφωνίες επί της αρχής όσον αφορά τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου τύπου για τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου. Ενώ σε αυτού του είδους τις συνεργασίες επιδιώκεται υψηλή αποδοτικότητα, είναι ειρωνικό το γεγονός ότι οι μεταφορείς υψηλότερου κόστους (π.χ. λόγω της εκμετάλλευσης μη αποδοτικών πλοίων υψηλής κατανάλωσης καυσίμων) απολαμβάνουν το πλεονέκτημα ενός υψηλότερου συντελεστή λειτουργικού κόστους.

Η συγκέντρωση και η σύγκριση των εν λόγω πληροφοριών είναι ένα σχετικά δύσκολο εγχείρημα που μειώνει τα πλεονεκτήματα των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου, οι οποίες θα πρέπει να επωφελούνται από ένα είδος συνεργασίας που γίνεται με ίσους όρους, χαμηλή ολοκλήρωση και χαμηλό κόστος συναλλαγών. Για όλους αυτούς τους λόγους, οι μεταφορείς που συμμετέχουν σε συμφωνίες ανταλλαγής χώρου συνήθως προτιμούν να υποθέτουν πως το ημερήσιο λειτουργικό κόστος ανά TEU για όλα τα

πλοία είναι το ίδιο κι επιλέγουν να χρησιμοποιούν μόνο τη διάρκεια του ταξιδιού με επιστροφή των υπο-υπηρεσιών ως βάση για τον καθορισμό του συντελεστή εξισορρόπησης, εκτός εάν εμπλέκεται κάποιος ασυνήθιστος ελαφρυντικός παράγοντας, όπως π.χ. εάν κάποια από τις υπηρεσίες προσεγγίζει κάποιον ασυνήθιστα ακριβό λιμένα ή χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μιας διώρυγας.

Όπου:

Δείκτης κόστους των υπο-υπηρεσιών (δείκτης κόστους)

= δείκτης του συνολικού λειτουργικού κόστους ανά ταξίδι με επιστροφή των υπο-υπηρεσιών

= δείκτης του λειτουργικού κόστους ανά ΤΕΥ/ημέρα x διάρκεια ταξιδιού με επιστροφή

Επομένως, εάν το λειτουργικό κόστος ανά ΤΕΥ/ημέρα είναι ίδιο για όλους του μεταφορείς,

Δείκτης κόστους = δείκτης της διάρκειας ταξιδιών με επιστροφή

Έτσι, εάν ο συντελεστής «αξίας» θεωρείται ασήμαντος,

Συντελεστής εξισορρόπησης = δείκτης κόστους = δείκτης της διάρκειας ταξιδιών με επιστροφή

Εάν και οι δύο μεταφορείς εκτελούν υπο-υπηρεσίες που έχουν την ίδια διάρκεια ταξιδιού με επιστροφή, η ανταλλαγή χώρου μπορεί να γίνει ένας προς έναν. Εφόσον στην ουσία δεν υπάρχει μερισμός λειτουργικού κόστους, κάθε μεταφορέας έχει κίνητρο για να διατηρήσει το κόστος του στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο.

Ο χώρος που ανταλλάσσεται εμπίπτει στην κυριότητα του συνεταιίρου (και όχι του ιδιοκτήτη του πλοίου) καθόλη τη διάρκεια της εκάστοτε συμφωνίας. Επομένως, ο μη χρησιμοποιούμενος χώρος σε ένα πλοίο (π.χ. χώρος που προβλέπεται ότι δεν θα χρησιμοποιηθεί εφόσον το πλοίο αποπλεύσει από τον τελευταίο λιμένα φόρτωσης) απαγορεύεται να χρησιμοποιηθεί από τον ιδιοκτήτη του πλοίου ή κάποιο άλλο μέρος της συμφωνίας χωρίς προηγούμενη συμφωνία ελεύθερης πρόσβασης στον μη χρησιμοποιούμενο χώρο. Οι μεταφορείς μπορούν να συμφωνήσουν σε μία από τις εξής τρεις μορφές πρόσβασης στον μη χρησιμοποιούμενο χώρο:

(1) ελεύθερη πρόσβαση στον μη χρησιμοποιούμενο χώρο χωρίς να χρειάζεται προηγούμενη άδεια από τον ιδιοκτήτη του χώρου,

- (2) μερική ελεύθερη πρόσβαση στον μη χρησιμοποιούμενο χώρο σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο όριο όσον για τον αριθμό των δικαιωμάτων με ελεύθερη πρόσβαση· για δικαιώματα πλέον του εν λόγω αριθμού, απαιτείται άδεια από τον ιδιοκτήτη του χώρου, και
- (3) η πρόσβαση στον μη χρησιμοποιούμενο χώρο επιτρέπεται μόνο με σχετική άδεια από τον ιδιοκτήτη του χώρου. Γίνεται τυπική συμφωνία πληρωμής μεταξύ των μεταφορέων για την μεταφορά του επιπλέον χώρου.

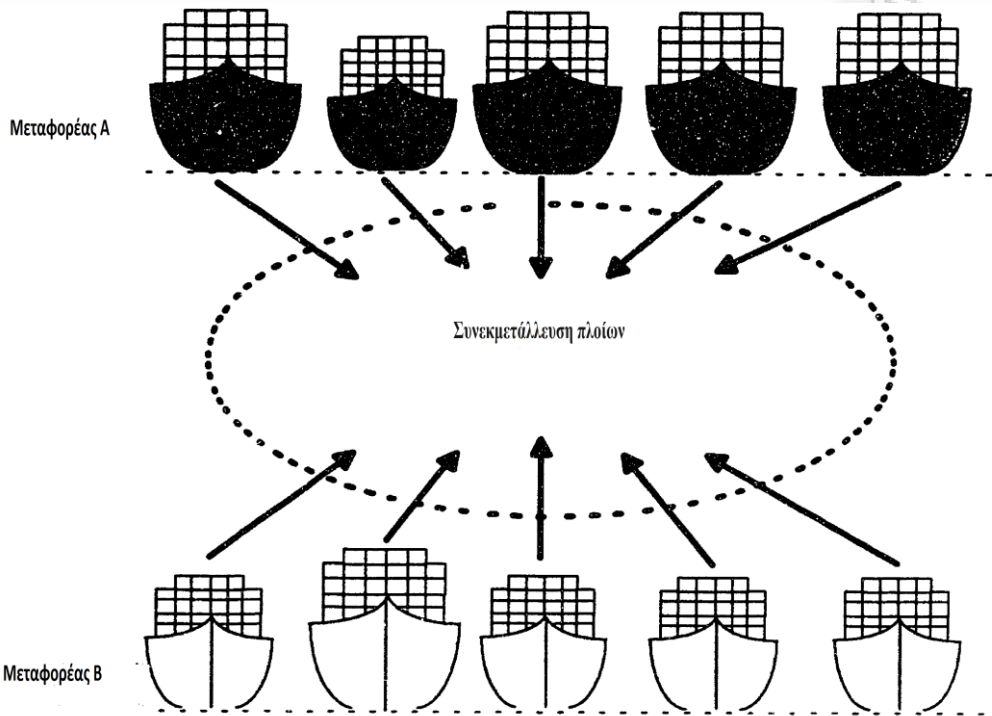
Ανεξάρτητα από το είδος της πρόσβασης που επιλέγεται, οι μεταφορείς αναμένεται να συντονίζουν μεταξύ τους τις μεταφορές και τον απαιτούμενο χώρο.

4.3.3 Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων

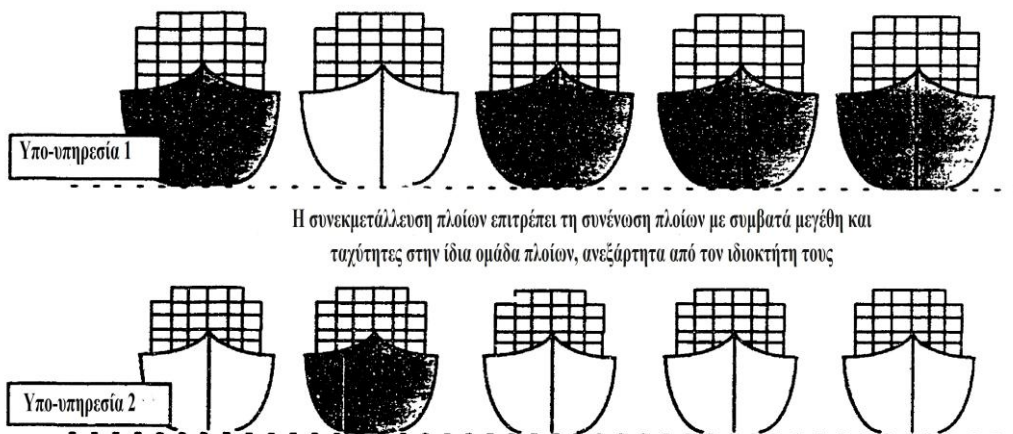
Οργάνωση υπηρεσιών. Οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων αποτελούν ένα πιο ολοκληρωμένο είδος λειτουργικών συμμαχιών. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών προβλέπει τη συνεκμετάλλευση των πλοίων από μέρους των μελών και τη λειτουργία μιας κοινής υπηρεσίας. Σε περίπτωση που η κοινή υπηρεσία περιλαμβάνει ορισμένες υπο-υπηρεσίες (συμμαχία πολλαπλών υπο-υπηρεσιών), τα πλοία επιλέγονται για την εκάστοτε υπο-υπηρεσία βάσει των χαρακτηριστικών τους και όχι βάσει του ιδιοκτήτη τους. Έτσι, χάρη στη συνεκμετάλλευση των πλοίων δημιουργούνται ομάδες πλοίων με συμβατά μεγέθη και συμβατή ταχύτητα, ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου (σχήμα 4.4).

Το εν λόγω σύστημα είναι πολύ διαφορετικό από τις συμμαχίες ανταλλαγής χώρου όπου οι μεταφορείς συντονίζουν τα προγράμματα ναυσιπλοΐας, αλλά εκτελούν ξεχωριστές (και ανεξάρτητες) υπο-υπηρεσίες και ανταλλάσσουν χώρο μεταξύ των υπηρεσιών τους. Η συνεκμετάλλευση πλοίων είναι, επίσης, δημοφιλής στις συμμαχίες απλής υπο-υπηρεσίας όπου οι μεταφορείς συνεισφέρουν πλοία σε μια κοινή συνεκμετάλλευση και τα χρησιμοποιούν για την εκτέλεση μίας κοινής υπηρεσίας.

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ



ΚΟΙΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ



Σχήμα 4.4: Συμφωνία συνεκμετάλλευσης πλοίων

Η εν λόγω διαδικασία ολοκλήρωσης μέσω απαιτεί υψηλότερο επίπεδο συντονισμού μεταξύ των συνεταιίρων, αυξάνει το επίπεδο πολυπλοκότητας στη διαχείριση των προγραμμάτων κι αυξάνει τον κίνδυνο υποβάθμισης της ακεραιότητας των προγραμμάτων. Εφόσον γίνεται ενοποίηση των πλοίων στα πλαίσια μιας υπο-υπηρεσίας, όλα τα πλοία της υπο-υπηρεσίας θα πρέπει να έχουν υψηλή απόδοση προκειμένου η υπο-υπηρεσία να κρίνεται αποδοτική. Αξίζει να επαναλάβουμε ότι μια από τις βασικότερες αποστολές των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι να προσφέρουν αξιόπιστες, έγκαιρες και γρήγορες υπηρεσίες μεταφορών στους πελάτες τους. Λόγω του αυξημένου συντονισμού, της πολυπλοκότητας και του κινδύνου που εμπεριέχουν, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων θα μπορούσαν να θεωρηθούν αντιφατικές με τη συγκεκριμένη αποστολή. Επομένως, τί είναι αυτό που κάνει ελκυστικές τις συνεκμεταλλεύσεις πλοίων;

Συμμαχίες απλής υπο-υπηρεσίας. Τα οφέλη της συνεκμετάλλευσης πλοίων για μια συμμαχία απλής υπο-υπηρεσίας είναι μάλλον προφανή και δεν χρειάζονται ιδιαίτερη ανάλυση. Οι μεταφορείς που έχουν στην κατοχή τους ή διαθέτουν μόνο λίγα πλοία τα οποία δεν επαρκούν για να προωθήσουν μια ανεξάρτητη υπηρεσία, 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 μια κοινή υπηρεσία. Οι εταιρείες Nedlloyd Lines, CGM και MISC δημιούργησαν έναν όμιλο Συμφωνίας Μερισμού Πλοίων (VSA) και λειτούργησαν συνολικά δεκαεπτά πλοία μεταξύ Άπω Ανατολής κι Ευρώπης. Συνήθως, η διάρκεια του ταξιδιού με επιστροφή για το συγκεκριμένο δρομολόγιο υπολογίζεται στις 56 με 63 ημέρες, δηλ. χρειάζονται οκτώ με εννέα πλοία για μια υπηρεσία με εβδομαδιαία συχνότητα. Ας δούμε, λοιπόν, τα πλοία που διαθέτει κάθε μέλος του ομίλου ξεχωριστά (Πίνακας 4.2).

Πίνακας 4.2: Τα χρησιμοποιούμενα πλοία μιας συμμαχίας συνεκμετάλλευσης πλοίων

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

| | Χρησιμοποιούμενα πλοία (πλήθος και μέγεθος σε TEU) |
|----------|---|
| Nedlloyd | Σύνολο 9 πλοίων: 5 x 3600, 2 x 2950, 2 x 2700 |
| CGM | Σύνολο 5 πλοίων: 1 x 4400, 1 x 3000, 2 x 2700, 1 x 2500 |
| MISC | Σύνολο 3 πλοίων: 1 x 4400, 2 x 2800 |

Οι εταιρείες CGM και MISC δεν θα μπορούσαν να προωθήσουν υπηρεσίες μεταξύ Άπω Ανατολής κι Ευρώπης εάν επιχειρούσαν να το κάνουν ανεξάρτητα. Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία Nedlloyd θα έπρεπε να χρησιμοποιεί δεκαεπτά με δεκαοκτώ πλοία για να εκτελέσει ανεξάρτητα δύο εβδομαδιαίες αποστολές στους πελάτες της. Μια τέτοια επένδυση σε εξοπλισμό ενδεχομένως να ήταν πέρα από τις δυνατότητες της Nedlloyd. Έτσι, η συνεκμετάλλευση πλοίων επέτρεψε στα μέλη του ομίλου να καθορίσουν με ευελιξία τον αριθμό των πλοίων που θα χρησιμοποιεί κάθε μεταφορέας, χωρίς περιορισμούς λόγω του συνολικού αριθμού των πλοίων που χρειάζονται για τις εβδομαδιαίες υπηρεσίες.

Συμμαχίες πολλαπλών υπο-υπηρεσιών. Οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων διαφέρουν από τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου διότι οι υπο-υπηρεσίες της συμφωνίας μπορεί να περιλαμβάνουν πλοία διαφορετικών μεταφορέων, σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου όπου οι υπο-υπηρεσίες χρησιμοποιούν πλοία με ιδιοκτησιακή ομοιομορφία (Πίνακας 4.3).

Συνήθως, το κίνητρο για τη σύναψη συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι η δυνατότητα αύξησης της ευελιξίας όσον αφορά το πλήθος των χρησιμοποιούμενων πλοίων (όπως αναφέρθηκε νωρίτερα) και η δυνατότητα εκμετάλλευσης συμβατών πλοίων για την ίδια υπο-υπηρεσία ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη του εκάστοτε πλοίου. 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. Σε σύγκριση με τις υπηρεσίες των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου όπου κάθε μέλος φέρει μόνο την ευθύνη της υπο-υπηρεσίας που εκτελεί ο ίδιος, υπάρχει μεγαλύτερο επίπεδο ιδιοκτησίας στην αποτελεσματική απόδοση της κοινής υπηρεσίας στο σύνολό της. Τα μέλη της συμφωνίας έχουν την επιλογή να δημιουργήσουν ένα «κέντρο επιχειρήσεων» ή ένα «κέντρο τονάζ» 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.

Πίνακας 4.3: Σύγκριση μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου και των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων

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

| | Υπο-υπηρεσία (κωδικοί υπηρεσιών) | Μεταφορέας (αριθμός προσφερόμενων πλοίων) |
|---|---|---|
| APL/ΟΟC Συμφωνία ανταλλαγής χώρου | #1(PNX) #2(SIX) #3 (SJX) #4(PSX) #5(PIX) | ΟΟCΛ (5 πλοία) ΟΟCΛ (6 πλοία) ΑΡL (5 πλοία) ΑΡL (5 πλοία) ΑΡL (5 πλοία) |
| NOL/NYK Συμφωνία συνεκμετάλλευσης πλοίων | #1(FEX) #2(JCX) #3 (NWΧ) #4(SCX) #5(AEX) #6(PAX) | NYK (5 πλοία) NOL (1 πλοίο) + NYK (4 πλοία) NOL (3 πλοία) + NYK (2 πλοία) NOL (1 πλοίο) + NYK (5 πλοία) NOL (7 πλοία) + NYK (2 πλοία) NOL (1 πλοίο) + NYK (5 πλοία) + HL (6 πλοία) |

Ενώ οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προβλέπουν ότι τα μέλη θα πρέπει να μπορούν να εκτελούν μια υπηρεσία που δύναται να υπάρξει μεμονωμένα, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων προβλέπουν μόνο ότι ο αριθμός των συγκεντρωθέντων πλοίων θα πρέπει να επαρκεί για την εκτέλεση της εκάστοτε υπηρεσίας. Επομένως, τα συμβαλλόμενα μέρη δεν είναι υποχρεωμένα να χρησιμοποιούν ένα «πλήρες σύνολο» πλοίων. Αξίζει να σημειώσουμε ότι το 1991 οι εταιρείες Maersk και Sea-Land προέβησαν στη σύναψη συνεργασίας για την εκτέλεση πέντε εβδομαδιαίων υπηρεσιών στην εμπορική διαδρομή Ασίας-Δυτικής Ακτής Β. Αμερικής. Εάν οι μεταφορείς είχαν επιχειρήσει να συνάψουν συμφωνία ανταλλαγής χώρου, ο ένας μεταφορέας θα έπρεπε να προσφέρει επαρκή πλοία για την εκτέλεση τριών υπο-υπηρεσιών και ο άλλος μεταφορέας θα έπρεπε να προσφέρει επαρκή πλοία για την εκτέλεση δύο υπο-υπηρεσιών. Ειδιάλλως, θα έπρεπε ο ένας μεταφορέας να προσφέρει επαρκή πλοία για την εκτέλεση τεσσάρων υπο-υπηρεσιών και ο άλλος μεταφορέας να προσφέρει επαρκή πλοία για την εκτέλεση μίας υπο-υπηρεσίας. Η αδιαιρετότητα των πλοίων κάθε υπο-υπηρεσίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια κατάσταση η οποία αναγκάζει ένα μέλος της συμφωνίας να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να προσφέρει περισσότερα πλοία ή μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα από αυτήν που επιτρέπουν οι δυνατότητές του. Η σύναψη μιας συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων εξουδετερώνει την ανάγκη για άκαμπτη κατανομή ευθυνών όσον αφορά την εκμετάλλευση των πλοίων. Στην προαναφερθείσα περίπτωση, τελικά τα μέλη της συμφωνίας αποφάσισαν να αναλάβουν καθένα από δύο υπο-υπηρεσίες και να προσφέρουν από τρίτα πλοία ώστε

να δημιουργηθεί μια συνεκμετάλλευση πλοίων για τη λειτουργία της πέμπτης υπο-υπηρεσίας.

Κατανομή χώρου και μερισμός κόστους. Στις συμμαχίες απλής υπο-υπηρεσίας, οι μεταφορείς δύνανται να συμφωνήσουν σε ένα από τα εξής:

- να μοιραστούν το συνολικό κοινό λειτουργικό κόστος επί σταθμισμένης βάσεως, ή
- κάθε μέλος να επιβαρύνεται με το συνολικό λειτουργικό κόστος που αφορά τα δικά του πλοία.

Στη δεύτερη περίπτωση, το κόστος συναλλαγών και διαχείρισης είναι μικρότερο. Δεδομένου ότι όλα τα πλοία που συμμετέχουν σε μια συμμαχία απλής υπο-υπηρεσίας προσεγγίζουν τους ίδιους λιμένες, σε όλα τα πλοία αντιστοιχούν οι ίδιες λιμενικές χρεώσεις κι επομένως, η συγκεκριμένη παράμετρος κόστους μπορεί να μην λαμβάνεται υπόψη στις ενδεχόμενες διευθετήσεις κόστους. Όπως ήδη αναλύθηκε, είναι συχνά πιο παραγωγικό οι ιδιοκτήτες των πλοίων να διατηρούν την ευθύνη για το λειτουργικό κόστος και το κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων των πλοίων.

Η κατανομή του λειτουργικού κόστους στις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και στις συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων απλής υπο-υπηρεσίας μπορεί να γίνει εύκολα κι επί ευλόγου βάσεως, χωρίς να χρειάζεται κάποια διαχειριστικά δύσχρηστη διαδικασία μερισμού του κόστους. Ωστόσο, τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα για τις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων συμμαχιών πολλαπλών υπο-υπηρεσιών. Δεδομένου ότι τα πλοία ενώνονται και αντιστοιχίζονται στις εκάστοτε υπο-υπηρεσίες ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου, προκύπτουν κοινά λειτουργικά κόστη. Συνήθως, το εν λόγω κόστος (εξαιρουμένου του κόστους πλοιοκτησίας ή του κόστους ναύλωσης, τα οποία θεωρούνται «εφάπαξ έξοδα») επιμερίζεται αναλογικά μεταξύ των συνεταιίρων, διότι στις εν λόγω περιπτώσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί επί ευλόγου βάσεως η μέθοδος της ατομικής ευθύνης κόστους. 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 υπο-υπηρεσίες που εκτελούνται με μικρότερη ταχύτητα και/ή λιγότερους ενδιάμεσους λιμένες.

Στις συμμαχίες πολλαπλών υπο-υπηρεσιών, τα λιμενικά τέλη και το κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων μπορεί να μοιραστεί ως εξής:

- βάσει ενός προκαθορισμένου μοναδιαίου κόστους, το οποίο βασίζεται στον μέσο όρο όλων των λειτουργικών παραμέτρων και των παραμέτρων κόστους όλων των πλοίων σταθμισμένων βάσει TEU, ή
- επί πραγματικής βάσεως, όπου το πραγματικό κόστος θα υπολογίζεται ανά περιοδικά διαστήματα (π.χ. κάθε μήνα), ή
- επί ευέλικτης βάσεως, όπου οι μονάδες κατανάλωσης βασίζονται σε προσυμφωνηθέντα σταθερά νούμερα και η τιμή μονάδος βασίζεται στο πραγματικό κόστος, ή όπου η κατανάλωση βασίζεται στα ετοιμοπαράδοτα και η τιμή μονάδος βασίζεται στο πρότυπο κόστους που καθορίζει π.χ. η υπηρεσία πληροφοριών Platts Oilgram.

Ο μερισμός του κόστους βάσει ενός προκαθορισμένου πρότυπου μοναδιαίου κόστους είναι από διαχειριστικής άποψης λιγότερο επίπονος από τον υπολογισμό του πραγματικού κόστους σε περιοδική βάση. Φυσικά, το πρότυπο μοναδιαίο κόστος δεν μπορεί να αποτυπώσει και να αποδώσει το πραγματικό κόστος κι επομένως, μπορεί να θεωρηθεί ότι ο μερισμός κόστους γίνεται επί λιγότερο εύλογης βάσεως. Ωστόσο, εάν δεν υπάρχουν απρόβλεπτοι παράγοντες που μπορούν να μεταβάλλουν το κόστος, ο κανόνας μέσων όρων θα πρέπει να φέρει το πραγματικό κόστος σε αποδεκτή απόσταση από το πρότυπο κόστος, εφόσον η εκάστοτε υπηρεσία εκτελείται για ικανό χρονικό διάστημα (π.χ. τριών ετών) – η αποδεκτή απόσταση εξαρτάται από το επίπεδο της ανεκτικότητας των μεταφορέων ως προς την ανακρίβεια. Εάν οι αρχικές παράμετροι δεν εμπίπτουν πλέον στο συμφωνηθέν περιθώριο απόκλισης, οι μεταφορείς οφείλουν να επιτρέψουν κάποια ευελιξία ως προς την αναθεώρηση του πρότυπου κόστους. Σε αυτήν την περίπτωση εμπίπτει το ενδεχόμενο ασυνήθιστης αύξησης της τιμής των καυσίμων λόγω γεγονότων *ανωτέρας βίας* (π.χ. πολεμικής σύρραξης). Εφόσον υπολογιστούν όλα τα κόστη, θα πρέπει να μοιραστούν μεταξύ όλων των συνεταίρων επί σταθμισμένης βάσεως βάσει των TEU.

Η κατανομή του βασικού χώρου γίνεται προς τους συνέταιρους βάσει του αντίστοιχου χώρου που έχουν συνεισφέρει στον κοινό στόλο. Έπειτα από την κατανομή του βασικού χώρου, οι σύνεταίροι μπορούν να ανταλλάξουν τον χώρο τους στα πλαίσια των υπο-υπηρεσιών βάσει της ίδιας αρχής με αυτήν που ισχύει για τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου.

Όπως συμβαίνει και με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, ο χώρος που κατανέμεται στον εκάστοτε σύνεταίρο εμπίπτει στον έλεγχο και την ιδιοκτησία αυτού (και όχι του

ιδιοκτήτη του πλοίου). Η εκμετάλλευση του πλεονάζοντα χώρου ακολουθεί τις ίδιες αρχές που ισχύουν για τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και οι οποίες αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

4.3.4 Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων

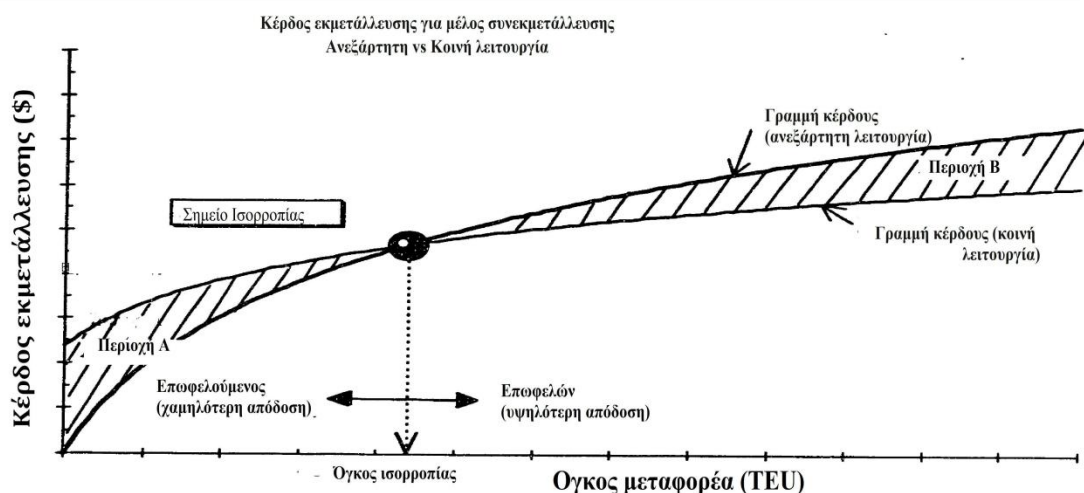
Οργάνωση υπηρεσίας. Τα πλοία συγκεντρώνονται και χρησιμοποιούνται εκ νέου στις διάφορες υπο-υπηρεσίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τη συμβατότητά τους. Ωστόσο, εκτός από τον μερισμό του λειτουργικού κόστους, οι συνέταιροι μοιράζονται και τα έσοδα των μεταφορών. Μπορούν να δημιουργηθούν δύο είδη συνεκμετάλλευσης: συνεκμετάλλευση των εσόδων ή συνεκμετάλλευση των κερδών εκμετάλλευσης. Στην πρώτη περίπτωση, μοιράζονται μόνο τα έσοδα των μεταφορών. Στη δεύτερη περίπτωση, μοιράζονται τα κέρδη εκμετάλλευσης, δηλ. 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). Η εκ των προτέρων συμφωνία σε έναν τύπο για την κατανομή 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 «Anzecs» (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.



Σχήμα 4.5: Σύγκριση του κέρδους εκμετάλλευσης ενός μέλους με ανεξάρτητη λειτουργία vs λειτουργία συνεκμετάλλευσης κερδών

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

Οι συνεκμεταλλεύσεις εσόδων/κερδών επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση; Το συγκεκριμένο είδος συνεργασίας εγκυμονεί τον κίνδυνο συμμετοχής συνεταιίρων που δεν έχουν συνεπή απόδοση ή που σκοπίμως έχουν απόδοση χαμηλότερη από το δίκαιο μερίδιο συνεισφοράς στην κοινή συνεκμετάλλευση εσόδων/κερδών. Δεδομένου ότι η κατανομή του μεριδίου επί των εσόδων/κερδών είναι προκαθορισμένη και σταθερή, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως τα εκάστοτε μέλη δεν έχουν κίνητρα για καλή απόδοση (πέρα από το στρατηγικό κίνητρο που αφορά τη συνέχιση των καλών πωλήσεων της επωνυμίας του μεταφορέα εντός της αγοράς). Ακόμη, ενδεχομένως οι συνεκμεταλλεούμενοι τα έσοδα/κέρδη να δυσανεχτούν στην προοπτική να συνεισφέρουν περισσότερο από το μερίδιο στα κέρδη της συνεκμετάλλευσης που τους αντιστοιχεί - π.χ. ένας συμμετέχοντας με σταθερό μερίδιο 40 τοις εκατό ενδεχομένως να μην βρίσκει κανένα κίνητρο στο να επενδύσει χρόνο και μέσα για να συγκεντρώσει μεγαλύτερο φορτίο κι έσοδα για τη συνεκμετάλλευση. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε ότι οι εν λόγω ισχυρισμοί δεν ευσταθούν.

Στο σχήμα 4.5 συγκρίνεται το κέρδος εκμετάλλευσης για ένα μέλος μιας συμμαχίας βάσει ανεξάρτητης λειτουργίας σε σχέση με τη λειτουργία συνεκμετάλλευσης κερδών. Οι δύο γραμμές κέρδους δείχνουν το κέρδος εκμετάλλευσης για έναν συγκεκριμένο μεταφορέα σε σχέση με τον όγκο του. Όπως είναι αναμενόμενο, η γραμμή κέρδους για την ανεξάρτητη λειτουργία τέμνει τον άξονα Υ (κέρδος εκμετάλλευσης), όταν δεν

μετακινείται κάποιος όγκος, στη μηδενική τιμή κέρδους. Στη συνέχεια, αυξάνεται με φθίνουσα απόδοση καθώς αυξάνεται ο όγκος. Το σημείο όπου τέμνεται ο άξονας Υ (κέρδος εκμετάλλευσης) για την κοινή λειτουργία αντικατοπτρίζει το μερίδιο του μεταφορέα στα έσοδα των συνεταίρων του. Δηλαδή, ακόμη κι εάν ο εν λόγω μεταφορέας φορτώσει μηδενικό φορτίο, εξακολουθεί να δικαιούται ένα μερίδιο από τις προσπάθειες των συνεταίρων του. Καθώς ο μεταφορέας αρχίζει να αυξάνει τον όγκο του, αυξάνονται και τα κέρδη του (με φθίνουσες αποδόσεις). Οι δύο γραμμές τέμνονται στο σημείο ισορροπίας, όπου το κέρδος εκμετάλλευσης για τον μεταφορέα είναι το ίδιο είτε πρόκειται για ανεξάρτητη λειτουργία είτε για λειτουργία στα πλαίσια μιας συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων. Ο όγκος φορτίου στο σημείο ισορροπίας (όγκος ισορροπίας) δείχνει το επίπεδο της απόδοσης για το οποίο ισχύει ότι η συνεισφορά κέρδους ενός συνεταίρου στη συνεκμετάλλευση ισούται ακριβώς με το μερίδιό του επί της συνολικής συνεκμετάλλευσης κερδών. Δηλαδή, ο μεταφορέας λαμβάνει ακριβώς το ποσό που συνεισφέρει στη συνεκμετάλλευση. Όταν τα περιθώρια του κέρδους εκμετάλλευσης είναι ίδια για όλα τα μέλη της συνεκμετάλλευσης, ο όγκος ισορροπίας ισούται απλώς με το μερίδιο του μεταφορέα επί του συνολικού όγκου της συμμαχίας .

Στο σχήμα 4.5 βλέπουμε ότι ένας συνέταιρος επωφελείται από τις προσπάθειες των υπόλοιπων μελών όταν η συνεισφορά του είναι μικρότερη από το δίκαιο μερίδιό του επί της συνεκμετάλλευσης (πρόκειται για την περιοχή του σχήματος 4.5 αριστερά από το σημείο ισορροπίας). Το κέρδος που αποκομίζει από τις λειτουργίες των λοιπών συνεταίρων υπολογίζεται από τη διαφορά των τιμών στον άξονα Υ μεταξύ των γραμμών κέρδους για ανεξάρτητη και για κοινή λειτουργία στην Περιοχή «Α».

Αντίστροφα, όταν η συνεισφορά του μεταφορέα είναι μεγαλύτερη από το δίκαιο μερίδιό του επί της συνεκμετάλλευσης (πρόκειται για την περιοχή του σχήματος 4.5 δεξιά από το σημείο ισορροπίας), τελικά ο μεταφορέας συνεισφέρει περισσότερα στη συνεκμετάλλευση από αυτά που παίρνει. Συχνά, αυτή διαφορά θεωρείται κάτι σαν «κυρώσεις» των υψηλότερων αποδόσεων – πρόκειται για τη διαφορά τιμών στον άξονα Υ μεταξύ των γραμμών κέρδους στην Περιοχή «Β» του σχήματος 4.5. Η ύπαρξη αυτών των «κυρώσεων» συχνά αποθαρρύνει τους συνέταιρους από το να επιδείξουν μια υψηλότερη απόδοση και δημιουργεί την εντύπωση πως είναι προτιμότερο ένα μέλος να έχει χαμηλότερη απόδοση και να λαμβάνει πληρωμές (οι οποίες προκύπτουν από την υψηλότερη απόδοση των συνεταίρων του) παρά να έχει υψηλότερη απόδοση και να πληρώνει τις παρεπόμενες κυρώσεις. Έχει συμβεί μεταφορείς σε συμφωνίες συνεκμετάλλευσης να αρνηθούν την ανάληψη φορτίων που ενδεχομένως να συνεπάγονταν υψηλότερη απόδοση.

Ωστόσο, η εν λόγω αντίληψη είναι εσφαλμένη εάν θεωρήσουμε ότι δεν χρειάζεται επένδυση περαιτέρω μέσων για τη συγκέντρωση μεγαλύτερου όγκου φορτίου. Εφόσον τα έσοδα παραμένουν υψηλότερα από τα οριακά κόστη, ο μεταφορέας που έχει υψηλότερη απόδοση θα έχει και πάλι μεγαλύτερη κερδοφορία από αυτήν που θα είχε εάν σταματούσε μόλις είχε συνεισφέρει το δίκαιο μερίδιο επί των κερδών της συνεκμετάλλευσης. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ο μεταφορέας που έχει υψηλότερη απόδοση διατηρεί το μερίδιό του επί των κερδών που ξεπερνούν το κανονικό του μερίδιο επί της συνεκμετάλλευσης. Έτσι, παρά τις «κυρώσεις» που καταβάλει για τη υψηλότερη απόδοσή του, ο μεταφορέας και πάλι έχει κίνητρα για απόδοση μεγαλύτερη από το σταθερό μερίδιό του επί της συνεκμετάλλευσης. Αυτό ακριβώς βλέπουμε στο σχήμα 4.5: η γραμμή κέρδους στα δεξιά του σημείου ισορροπίας εξακολουθεί να αυξάνεται παράλληλα με τον όγκο για όσο διάστημα η βαθμιαία αύξηση του όγκου δίνει θετικό κέρδος εκμετάλλευσης.

Όσον αφορά την υψηλότερη απόδοση, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε τις δύο πηγές φορτίων που μπορούν να διαμορφώσουν την υψηλότερη απόδοση για έναν μεταφορέα στα πλαίσια της συνεκμετάλλευσης:

- φορτία που επί του παρόντος δεν μεταφέρει κανένα από τα μέλη της συνεκμετάλλευσης και τα οποία είναι πιθανό να μην προσεγγίσει ο μεταφορέας για λόγους μάρκετινγκ ή διαφορετικά, και
- φορτία που επί του παρόντος μεταφέρει κάποιο μέλος της συμμαχίας ή τα οποία μπορεί να φέρει κάποιο άλλο μέλος με χαμηλότερο κόστος.

Στην πρώτη περίπτωση, η προηγούμενη ανάλυσή μας έδειξε ότι οι μεταφορείς στα πλαίσια συνεκμετάλλευσης είναι προτιμότερο να συνεχίσουν να διευρύνουν τον όγκο τους ακόμη κι αν αυτό σημαίνει υψηλότερη απόδοση σε σχέση με το μερίδιο της συνεκμετάλλευσης. Στη δεύτερη περίπτωση, η κατάσταση είναι πιο σύνθετη. Εάν το φορτίο μεταφέρεται ήδη από κάποιο μέλος της συνεκμετάλλευσης με τα ίδια έσοδα και το ίδιο κόστος, η συνολική κερδοφορία της συνεκμετάλλευσης (κι επομένως των επιμέρους μελών αυτής) δεν επηρεάζεται. Ωστόσο, εάν κάποιο μέλος κάνει χαμηλότερη προσφορά για να αναλάβει ο ίδιος το φορτίο σε βάρος του συνταίρου του, μειώνεται η συνολική κερδοφορία της συνεκμετάλλευσης και η κερδοφορία κάθε μέλους ξεχωριστά.

Παρόλο που πρόκειται για μια προφανή διαπίστωση, συχνά αμαυρώνεται λόγω του ανταγωνισμού που επικρατεί εντός της συνεκμετάλλευσης. Στις συμφωνίες

συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων όπου τα μέλη διατηρούν την ταυτότητά τους ως προς το μάρκετινγκ, ο εσωτερικός ανταγωνισμός μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να είναι εξίσου έντονος με τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Έτσι, τα μέλη των συνεκμεταλλεύσεων οδηγούνται σε παράλογες ενέργειες – οι περιπτώσεις μελών που κάνουν χαμηλότερες προσφορές από αυτές των συνεταιίρων τους για να πείσουν κάποιον πελάτη να αλλάξει μεταφορέα δεν είναι τόσο σπάνιες όσο θα έπρεπε.

4.3.5 Κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου

Στην προηγούμενη ενότητα περιγράφονται οι λόγοι που κάνουν τις κοινοπραξίες συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων να εξακολουθούν να προσελκύουν έντονο εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ των επιμέρους μελών τους, παρά την απαίτηση για μερισμό των εσόδων ή των κερδών τους. Ενδεχομένως, αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι κάθε μέλος έχει ξεχωριστή ταυτότητα μάρκετινγκ. Οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου εκμηδενίζουν τον εν λόγω εσωτερικό ανταγωνισμό.

Οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου δημιουργούνται από θαλάσσιους μεταφορείς τακτικών γραμμών προκειμένου η διαχείριση των εργασιών και του μάρκετινγκ να γίνεται με κοινή οπτική. Παρόλο που στα στελέχη τα οποία αναλαμβάνουν τη διοίκηση της κοινοπραξίας μπορεί να περιλαμβάνονται πρώην στελέχη των επιμέρους συνεταιίρων, η διοίκηση δεν λογοδοτεί σε κανέναν συνέταιρο ξεχωριστά. Η ομάδα που αναλαμβάνει τη διοίκηση λογοδοτεί σε ένα συμβούλιο απαρτιζόμενο από στελέχη των επιμέρους συνεταιίρων. Επομένως, δεν υπάρχει κανένας εσωτερικός ανταγωνισμός. Η ενιαία διοίκηση αντιμετωπίζει την ετερογένεια όσον αφορά τις καθημερινές διαδικασίες λήψης αποφάσεων για θέματα μάρκετινγκ, τιμολόγησης και άλλα λειτουργικά ζητήματα.

Φυσικά, η συγκεκριμένη οργάνωση της συμμαχίας συνεπάγεται αυξημένο κόστος συναλλαγών και ολοκλήρωσης, διότι πρέπει να διαμορφωθεί μια ξεχωριστή οντότητα που θα διευθύνει την κοινοπραξία. Είθισται η διάρκεια των συμφωνιών κοινοπραξίας να είναι αρκετά μεγαλύτερη από τη διάρκεια των λειτουργικών συμφωνιών που περιγράφηκαν προηγουμένως. Παρόλο που η εκτεταμένη ολοκλήρωση έχει ορισμένα προφανή πλεονεκτήματα, ενδέχεται να παρουσιαστεί σημαντική απώλεια στην απόδοση λόγω της επιβράδυνσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν την εφαρμοζόμενη πολιτική και τις επενδύσεις. Πρόκειται για ζητήματα που συνήθως απαιτούν την έγκριση του συμβουλίου (στο οποίο, όπως αναφέραμε, συμμετέχουν εκπρόσωποι των επιμέρους συνεταιίρων). Σε όλα τα είδη συμμαχιών

υπάρχει το ενδεχόμενο δύσκολων και αντικρουόμενων απόψεων όσον αφορά τις πολιτικές που εφαρμόζονται. Όμως, οι προαναφερθείσες συμμαχίες τερματίζονται ευκολότερα εφόσον κριθεί ότι οι συνέταιροι παρουσιάζουν σοβαρή ασυμφωνία συμφερόντων. Στις κοινοπραξίες δεν υπάρχει η ίδια ευελιξία και κάθε σημαντικό χάσμα που δημιουργείται λόγω ασυμφωνίας ως προς την πολιτική που εφαρμόζεται θα πρέπει να αποκαθίσταται μέσω επίπονα αργών διαπραγματευτικών διαδικασιών. Οι εν λόγω διαπραγματεύσεις ενδεχομένως να οδηγήσουν στην εφαρμογή μιας καλύτερης πολιτικής ή στην ενίσχυση της κοινοπραξίας. Αυτό δεν αλλάζει, όμως, το γεγονός ότι οι κοινοπραξίες είναι λιγότερο ευέλικτες και περισσότερο επιρρεπείς στον κίνδυνο να χάσουν ευκαιρίες λόγω σημαντικών διαφορών μεταξύ των συνεταίρων ως προς την εφαρμοζόμενη πολιτική. Εάν η οργάνωση ήταν πιο χαλαρή, σε περίπτωση σημαντικής διένεξης, κάθε συνétairos θα μπορούσε να πάρει τον δρόμο του και να συνεχίσει στην πορεία που έχει επιλέξει χωρίς να χάσει πολύτιμο χρόνο διαφωνώντας για θεμελιώδη ζητήματα.

Η έλλειψη ευελιξίας στην καταστρατήγηση των πολιτικών, παρά την ευελιξία που προσφέρεται στη λήψη καθημερινών αποφάσεων για θέματα εργασιών και μάρκετινγκ, φαίνεται ότι περιορίζει τη δημοτικότητα του συγκεκριμένου είδους συμμαχιών. Καθώς οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών άρχισαν να διευρύνουν τις εργασίες τους σε παγκόσμια κλίμακα, φάνηκε πως η δυνατότητα να εκτελούν τις υπηρεσίες τους υπό τη δική τους επωνυμία είχε μεγαλύτερη βαρύτητα. Όσον αφορά τη διαφήμιση και την ορατότητα των εταιρειών, οι κοινοπραξίες βάζουν τους συνεταίρους στο παρασκήνιο.

Μια από τις μεγαλύτερες κοινοπραξίες που έχουν γίνει μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών υπήρξε ο όμιλος ScanDutch, ο οποίος περιελάμβανε τις εταιρείες Nedlloyd Lines, EAC Lines, CGM Lines, Wilhelm Wilhelmsen και Swedish Transocean Lines. Ο όμιλος διαλύθηκε έπειτα από 21 έτη λειτουργίας στις εμπορικές διαδρομές Άπω Ανατολής-Ευρώπης. Οι συνέταιροι που συνέχισαν να εκτελούν δρομολόγια στη συγκεκριμένη εμπορική διαδρομή εγκατέλειψαν την κοινοπραξία κι επέλεξαν συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων με πιο χαλαρή οργάνωση. Οι εταιρείες Nedlloyd Lines και CGM Lines συνεργάστηκαν με την εταιρεία MISC σε μια συμφωνία συνεκμετάλλευσης πλοίων. Οι εταιρείες EAC Lines και Ben Lines αρχικά συνεκμεταλλεύτηκαν τα πλοία τους εκτελώντας μια κοινή υπηρεσία, έως ότου τελικά η εταιρεία Ben Lines πούλησε τα συμφέροντά της στην εταιρεία EAC Lines, η οποία δημιούργησε την εταιρεία EacBen Lines (και η οποία εξαγοράστηκε το 1993 από την εταιρεία A.P.Moller-Maersk Lines).

4.3.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των επιμέρους λειτουργικών συμμαχιών

Καθώς οι μεταφορείς προχωρούν από συμφωνίες αγοράς χώρου σε κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, αυξάνεται το επίπεδο ολοκλήρωσης και πολυπλοκότητας. Οι ολοκληρωμένες συμμαχίες επιτρέπουν στους συνεταιίρους τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών τους. Επίσης, η ολοκλήρωση μπορεί να οδηγήσει 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 συμμαχίες με χαλαρή οργάνωση, όπως οι συμφωνίες αγοράς και οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, προσφέρουν στους συνεταιίρους μεγαλύτερη ευελιξία. Τα μέλη τους κερδίζουν περισσότερη ανεξαρτησία, μειώνονται οι δαπανηρές συναλλαγές μεταξύ των συνεταιίρων και η συνεργασία είναι σε θέση να ανταποκριθεί καλύτερα στις αλλαγές και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, καθώς απαιτείται η λήψη ελάχιστων κοινών αποφάσεων. Στον αντίποδα των εν λόγω πλεονεκτημάτων, βλέπουμε ότι οι χαλαρές συνεργασίες δεν προσφέρουν στους συνεταιίρους την ευκαιρία πρόσμιξης και τη δυνατότητα να απολαύσουν τα πλεονεκτήματα που συνήθως προσφέρουν οι μεγάλες εταιρείες με ενιαία μορφή.

4.4 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Baird Alfred J. (2008): Global Strategic Management in Liner Container Shipping, Handbook of Container shipping management, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen
2. Cariou Pierre (2003): Co-operation agreements in Liner Shipping, Presentation, Genoa
3. Cariou Pierre (2003): Liner shipping strategies: an overview, Int. J. Ocean Systems Management, Vol. 1
4. Cullinane K.P.B., Khanna M., Song D-W. 1999, b How Big is beautiful: Economies of scale and the optimal size of containership. Proceedings of the 1999 Halifax Conference: Liner Shipping: What's Next?, International Association of Maritime Economists, September, pp.108-140
5. Evangelista, P. and Morvillo (1999). *Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration?* International Journal of Logistics: Research and Applications, 2, pp.21-38.
6. Evangelista, P. and Morvillo, A. (2000), *Cooperative strategies in international and Italian liner shipping*, International Journal of Maritime Economics, 2, pp.1-16
7. Frankel, E. G. (1981): "Economic Impacts of Cargo Sharing." Vol. III. In Impact of Cargo Sharing on U.S. Liner Trade with Countries in the Far East and South East Asia, prepared for the Federal Maritime Commission
8. Fusillo, M (2006), *Some notes on structure and stability in liner shipping*, Maritime Policy and Management, 33, pp.463-475
9. Heaver, T. D. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. In C. T. Grammenos (Ed.), The handbook of maritime economics and business (2nd ed.). (pp. 457-478) London: Lloyd's List
10. Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), *An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH*, Journal of Marine Science and Technology, Vol. 14, pp.202-212
11. ISL (Monthly issues) (2011) Shipping Statistics and Market Review, Institute of Shipping and Logistics, Bremen, volume 55 no 8-2011
12. K.Ewert (2006): Cooperation and Concentration in the Container Shipping Industry, Handbook of Container shipping management, Volume 1, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen
13. Lorange, P. & Contractor Farok J. (2002): Cooperative strategies in International Business, Joint ventures and technology partnerships between firms, Oxford: Elsevier (2nd ed.)

14. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
15. Lei D. and J. W. Slocum, Jr., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances," *California Management Review*, Volume 35, Number 1, Fall 1992, pp.81-97
16. Lorange, P., & Roos, J. (1992). *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell
17. Lorange Peter (2009): *Shipping Strategy, Innovating for success*, Cambridge University Press
18. Martin Stopford (2009): *Maritime economics*, 3rd edition, Routledge
19. Bergantino, A.S., Veenstra, A.W., 2002. Interconnection and co-ordination: an application of network theory to liner shipping. *International Journal of Maritime Economics* 4, 231–248,
20. Midoro R., Pitto A. (2000), *A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping*. *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, pp.31-40
21. Panayides, P.M. and Cullinane, K. (2002), *Competitive advantage in liner shipping: a 18 review and research agenda*, *International Journal of Maritime Economics*, mpp.189-209
22. Panayides, P.M., Robert Wiedmer (2011): *Strategic alliances in container liner shipping*, *Research in Transportation Economics*
23. Powell B.J., Perakis A.N.(1997), *Fleet deployment Optimisation for Liner Shipping*, *Maritime Policy Management* 24, pp.183-192
24. Ryoo D.K., Thanopoulou H.A. (1999) , *Liner alliance in the globalisation area: a strategic tool for Asian container carriers*. *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, pp 349-369
25. Sjostrom, W. (2010). Competition and cooperation in liner shipping. In C. T. Grammenos (Ed.), *The Handbook of maritime economics and business* (2nd ed.)
26. Slack, B., , C. and McCalla, R.J. (2002) 'Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective', *Maritime Policy and Management*, Vol. 29
27. Song. DW and Panayides, P M (2002), *A conceptual application of cooperative game theory in liner shipping strategic alliances*, *Maritime Policy and Management*, 29, pp.285-301
28. Thomas L.Wheelen and J.David Hunger (2010):*Concept in Strategic Management and business Policy*, 12th edition, Pearson
29. Tsz Leung Yip1, Y.H. Venus Lun and Yui Yip Lau(2008), *Scale Diseconomies and Efficiencies of Liner Shipping*

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

НАВЕЛІСЬМО РЕДА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ – ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

5.1 Κίνητρα για συμμετοχή σε συμφωνίες λειτουργικών συμμαχιών

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

5.1.1 Μείωση κόστους

Οικονομίες κλίμακας. Οι οικονομίες κλίμακας είναι ένα προφανές όφελος των συνεταιρικών επιχειρήσεων. Οι μεταφορείς που μοιράζονται χώρο στα πλοία τους έχουν την ευκαιρία να λειτουργούν μεγαλύτερα πλοία, καθώς τα πλοία τους πρέπει πλέον να φροντίζουν να ικανοποιούν μεγαλύτερο όγκο. Ας εξετάσουμε το παράδειγμα δύο μεταφορέων, καθένας εκ των οποίων λειτουργεί τέσσερα πλοία 2.000 Τεு σε μια υπηρεσία ταξιδιού μετ' επιστροφής 28 ημερών μία φορά την εβδομάδα. Έτσι, κάθε μεταφορέας προσφέρει μεταφορική ικανότητα 2.000 Τεу ανά εβδομάδα. Εάν οι εν λόγω δύο μεταφορείς επρόκειτο να λειτουργήσουν μια παρόμοια κοινή υπηρεσία ταξιδιού μετ' επιστροφής 28 ημερών μία φορά την εβδομάδα συγκεντρώνοντας από κοινού τα μέσα (πλοία) που διαθέτουν, κάθε μεταφορέας θα έπρεπε να συνεισφέρει μόνο δύο πλοία

4.000 Τευ και καθένas εξ αυτών θα εξακολουθούσε να έχει πρόσβαση σε εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητα 2.000 Τευ. Για διάφορους λόγους, το λειτουργικό κόστος ανά μονάδα ενός μεγαλύτερου πλοίου είναι χαμηλότερο από το λειτουργικό κόστος ανά μονάδα ενός μικρότερου πλοίου (δηλ. είναι οικονομικότερο να διαθέτει και να λειτουργεί κανείς δύο μεγάλα πλοία παρά τέσσερα μικρότερα).

Πρώτον, το πρόσθετο κόστος κατασκευής που συνεπάγεται ένα μεγαλύτερο πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων δεν είναι ευθέως ανάλογο προς τον επιπλέον προστιθέμενο χώρο. Ο λόγος της ελαστικότητας κόστους προς την μεταφορική ικανότητα (δηλώνει την αύξηση κόστους βάσει μοναδιαίας αύξησης στην μεταφορική ικανότητα) είναι μικρότερος του ενός. Δεύτερον, το κόστος πληρώματος τυπικά παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητο. Τρίτον, το λειτουργικό κόστος των πλοίων (συμπεριλαμβανομένου του κόστους για αποθήκες, προμήθειες, εξοπλισμό, συντήρηση κι επισκευή, ασφάλιση και των αμοιβών διαχείρισης του πλοίου), τα λιμενικά τέλη (συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων πλοήγησης, ρυμούλκησης, πλεύρισης και του χειρισμού των σκοινιών) και το κόστος καυσίμων έδειξαν, επίσης, υψηλές οικονομίες κλίμακας. Ο Gilman (1983) έχει παρατηρήσει (ορθώς) ότι ένα μεγαλύτερο πλοίο εμφανίζει αρνητική οικονομία κλίμακας κόστους αναφορικά με τον χρόνο που περνάει στον λιμένα εάν ο αριθμός των εμπορευματοκιβωτίων που μετακινούνται ανά ημέρα είναι ο ίδιος και οι λιμένες δεν είναι εξοπλισμένοι με μεγάλο αριθμό γερανών εμπορευματοκιβωτίων που να επιτρέπουν στα μεγαλύτερα πλοία να χειρίζονται περισσότερα εμπορευματοκιβώτια ανά μονάδα χρόνου. Αυτό θα πρέπει να είναι αναμενόμενο, καθώς η συνολική ημερήσια κεφαλαιουχική δαπάνη και το συνολικό ημερήσιο λειτουργικό κόστος είναι υψηλότερα για τα μεγαλύτερα πλοία – όσο περισσότερα εμπορευματοκιβώτια πρέπει να φορτώσει ή να ξεφορτώσει ένα πλοίο, τόσο περισσότερο χρόνο χρειάζεται στον λιμένα, με αποτέλεσμα τόσο περισσότερο να αυξάνεται το συνολικό κόστος. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα μεγαλύτερα πλοία, έχοντας μεγαλύτερο συνολικό μήκος, συνήθως επιτρέπουν μεγαλύτερη πυκνότητα γερανών (αριθμό γερανών ανά μήκος πλοίου) με αποτέλεσμα να επιτρέπονται περισσότερες μετακινήσεις εμπορευματοκιβωτίων ανά ημέρα και διάχυση των επιπτώσεων των αρνητικών οικονομικών μεγέθους.

Μειωμένες και επιμεριζόμενες κεφαλαιουχικές δαπάνες. Τα πλεονεκτήματα της κοινής εκμετάλλευσης μέσων είναι ακόμη πιο έντονα στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών έντασης κεφαλαίου, όπου η οργάνωση των υποδομών αποτελεί την αναγκαία ραχοκοκαλιά των επιχειρήσεων. Ένας μεταφορέας τακτικής γραμμής που φιλοδοξεί να προωθήσει μια εβδομαδιαία υπηρεσία σε διαδρομή ταξιδιού μετ' επιστροφής 28 ημερών χρειάζεται να εκμεταλλεύεται τέσσερα πλοία. Οι

λειτουργικές συμμαχίες επιτρέπουν μείωση του απαραίτητου αριθμού πλοίων – γεγονός που αποτελεί ισχυρό κίνητρο για να εξετάσουν οι μεταφορείς το ενδεχόμενο των συμμαχιών και να μειώσουν την έκθεσή τους σε σημαντικές κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Εναλλακτικά, ένας μεταφορέας που έχει ήδη επενδύσει σημαντικά σε οργάνωση υποδομών στη στεριά, όπως θαλάσσια τερματικά και αποθήκες εμπορευματοκιβωτίων, μπορεί να βελτιώσει την αξιοποίηση των εν λόγω εγκαταστάσεων προβαίνοντας σε συνεργασία από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων ή χώρου με έναν συνétaίρο που δεν διαθέτει τις εν λόγω εγκαταστάσεις. Για λειτουργικούς λόγους και λόγους μάρκετινγκ, ο συνétaίρος της από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων ή χώρου, κατά πάσα πιθανότητα, θα χρησιμοποιεί και τις εγκαταστάσεις που διαθέτει ο μεταφορέας στη στεριά. Από λειτουργικής πλευράς, για τους συνétaίρους που μοιράζονται πλοία είναι πιο αποδοτικό να χρησιμοποιούν μόνο ένα θαλάσσιο τερματικό σε μια γεωγραφική περιοχή (π.χ. στην περιοχή Los Angeles/Long Beach), ώστε να μην χρειάζεται να διατηρούν αποθέματα εξοπλισμού σε διαφορετικά μέρη της περιοχής. Και από την πλευρά των πελατών (φορτωτών) είναι προτιμότερο ο μεταφορέας τακτικής γραμμής να χρησιμοποιεί μόνο ένα θαλάσσιο τερματικό σε μια συγκεκριμένη περιοχή λιμένα. Η χρήση πολλαπλών θαλάσσιων τερματικών ενδέχεται να δημιουργήσει σύγχυση και να μην βολεύει τους φορτωτές, ενώ μπορεί και να υποβαθμίσει την ανταγωνιστική θέση του μεταφορέα τακτικής γραμμής. Έτσι, όταν οι μεταφορείς μοιράζονται πλοία ή χώρο φορτίου, ο μεταφορέας που κατέχει ή λειτουργεί ένα θαλάσσιο τερματικό, κατά πάσα πιθανότητα, θα μπορέσει να πάρει τον όγκο φορτίου του συνétaίρου του συμβάλλοντας στη διασπορά του κόστους των επενδύσεων στο θαλάσσιο τερματικό.

5.1.2 Βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση

Οι λειτουργικές συμμαχίες εφαρμόζονται για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ενός μεταφορέα, καθώς του παρέχουν τη δυνατότητα να βελτιώσει το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και διευκολύνουν ενδεχόμενα πλάνα διαφοροποίησης. Οι υπηρεσίες βελτιώνονται χάρη στην αύξηση της συχνότητας απόπλου, τη διεύρυνση του γεωγραφικού φάσματος ή τη διεύρυνση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα διαφοροποίησης είναι η δυνατότητα των μεταφορέων να αξιοποιούν τις λειτουργικές συμμαχίες για την αναδιανομή της μεταφορικής ικανότητας των πλοίων τους.

Αύξηση της συχνότητας απόπλου. Το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων «Just-in-time» (ακριβώς στην ώρα) έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία για την ελαχιστοποίηση του

κόστους διατήρησης αποθεμάτων των φορτωτών. Βασικό στοιχείο της εν λόγω ιδέας διαχείρισης αποθεμάτων είναι η δυνατότητα έγκαιρων και συχνών υπηρεσιών μεταφοράς. Σύμφωνα με πρόσφατες εξελίξεις, οι φορτωτές στην περιοχή του υπερειρηνικού με κατεύθυνση προς τα ανατολικά έχουν καταφέρει να πάνε τις τεχνικές διαχείρισης αποθεμάτων που χρησιμοποιούν ένα βήμα παραπέρα, επωφελούμενοι από χαμηλότερο κόστος εργασίας, αποθήκευσης και επιμελητειακής υποστήριξης στην Άπω Ανατολή ώστε να ενοποιήσουν εμπορευματοκιβώτια «έτοιμα προς χρήση» («ready to use» ή «RTU») στην Άπω Ανατολή. Η εν λόγω τεχνική διαχείρισης αποθεμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα καταστήματα λιανικής που εισάγουν ποικιλία προϊόντων από διαφορετικές πηγές. Στο παρελθόν, αυτά τα προϊόντα αποστέλλονταν ξεχωριστά από τη χώρα προέλευσής τους στη Βόρεια Αμερική, όπου ενοποιούνταν και αποστέλλονταν σε πολλά καταστήματα λιανικής της Βόρειας Αμερικής από τα κέντρα ενοποίησης. Ορισμένες φορές, ολόκληρα φορτία εμπορευματοκιβωτίων αποστέλλονται σε καταστήματα λιανικής χωρίς επανενοποίηση, γεγονός που προσφέρει εξοικονόμηση κόστους επανενοποίησης, αλλά συνεπάγεται πρόσθετο κόστος αποθήκευσης στον τελικό προορισμό, διότι τα καταστήματα λιανικής ενδεχομένως να μην έχουν την ικανότητα να απορροφήσουν ολόκληρο το φορτίο των εμπορευματοκιβωτίων του ίδιου προϊόντος. Ωστόσο, ενοποιώντας τα εν λόγω προϊόντα στην Άπω Ανατολή σε εμπορευματοκιβώτια RTU, τα προϊόντα μπορούν να αποστέλλονται άμεσα – σε μικρότερες ποσότητες – στα διάφορα καταστήματα λιανικής χωρίς να χρειάζεται δαπανηρή επεναδιαχείριση στη Βόρεια Αμερική. Με αυτή τη μέθοδο, τα καταστήματα λιανικής εφοδιάζονται με μικρότερα αλλά συχνότερα φορτία. Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών μπορούν να ανταποκριθούν στη ζήτηση της υπηρεσίας αυξάνοντας τη συχνότητα των υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που προσφέρουν μέσω λειτουργικών συμμαχιών. Όταν η MOL συνεργάστηκε με την K-Line στο εμπόριο Άπω Ανατολής – Βόρειας Αμερικής το 1992, και οι δύο μεταφορείς κατάφεραν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών από δύο σε τέσσερις φορές την εβδομάδα. Τόσο η MOL όσο και η K-Line, οι οποίες παλαιότερα προσέφεραν μεταφορική ικανότητα περίπου 2.400 Τεμ ανά απόπλου για δύο απόπλους εβδομαδιαίως, δύνανται να προσφέρουν μεταφορική ικανότητα περίπου 1.200 Τεμ ανά απόπλου για τέσσερις απόπλους εβδομαδιαίως, έπειτα από την έναρξη της συνεργασίας τους. Δηλαδή, και οι δύο μεταφορείς καλούνται να πληρώσουν μικρότερη μεταφορική ικανότητα ανά απόπλου, αλλά εκτελούν περισσότερους απόπλους. Με αυτόν τον τρόπο, οι μεταφορείς κλωνοποίησαν τις ανάγκες επιμελητειακής υποστήριξης των πελατών τους προσφέροντας μικρότερη μεταφορική ικανότητα ανά απόπλου, αλλά μεγαλύτερη συχνότητα. Ακόμη, η πλήρωση της μεταφορική ικανότητας του χώρου φορτίου είναι πιο εύκολη όταν η μεταφορική

ικανότητα ανά απόπλοο είναι μικρότερη και οι απόπλοοι εκτελούνται σε συχνότερη βάση.

Διεύρυνση του γεωγραφικού φάσματος. Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών δύνανται, με τη βοήθεια ενός απλού προγράμματος ανταλλαγής χώρου, να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες αγορές. Οι λειτουργικές συμμαχίες επιτρέπουν στους μεταφορείς τακτικών γραμμών να επωφεληθούν από τη δύναμη που έχει ο συνεταιρός τους στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης αγοράς ή να αποκτήσουν πρόσβαση στο δίκτυο υπηρεσιών του συνεταιρίου τους. Καθώς οι πελάτες των μεταφορέων συνεχώς ερευνούσαν την παγκόσμια αγορά για φθηνότερα υλικά, φθηνότερο κόστος εργασίας και νέες αγορές καταναλωτών, την ίδια πορεία ακολουθούσαν και οι μεταφορείς τακτικών γραμμών. Η δυνατότητα πώλησης μιας παγκόσμιας υπηρεσίας μεταφορών δημιούργησε έναν τρόπο διαφοροποίησης του προϊόντος των μεταφορέων και συνέβαλε στη βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Οι λειτουργικές συμμαχίες διευκολύνουν τον συγκεκριμένο στόχο. Για παράδειγμα, η APL, η οποία δεν λειτουργεί από την Ευρώπη, ανακοίνωσε το 1994 ότι επρόκειτο να επιχειρήσει να συνεργαστεί με τον συνεταιρό της στην υπηρεσία Άπω Ανατολής – Βόρειας Αμερικής, την OOCL, ώστε να λειτουργήσουν από κοινού μια υπηρεσία τακτικής γραμμής θαλάσσιων μεταφορών στο εμπόριο Άπω Ανατολής – Ευρώπης έως το 1996. Με αυτόν τον τρόπο, η APL μπόρεσε να επωφεληθεί από τη μακρά εμπειρία της OOCL στο εμπόριο Άπω Ανατολής – Ευρώπης και να κάνει την είσοδό της σε μια νέα αγορά.

Ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας. Ένας μεταφορέας τακτικής γραμμής που αντιμετωπίζει προβλήματα λόγω επιπλέον μεταφορικής ικανότητας σε κάποια εμπορική διαδρομή ως συνέπεια εσωτερικής μείωσης ή επανακαθορισμού της εταιρικής αποστολής με στόχο τη μείωση της βαρύτητας που δίνεται σε κάποια συγκεκριμένη εμπορική διαδρομή ή τη διαφοροποίηση της έκθεσής του, δύναται να προβεί σε ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας με τη σύναψη λειτουργικής συμμαχίας με έναν μεταφορέα κάποιας άλλης εμπορικής διαδρομής που βρίσκεται σε παρόμοια θέση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανταλλαγή μεταφορικής ικανότητας μεταξύ των μεταφορέων ή την αναδιαμόρφωση των υπηρεσιών τακτικών γραμμών που προσφέρουν. Αυτό φαίνεται ότι υπήρξε το κίνητρο για την κοινή υπηρεσία τακτικής γραμμής θαλάσσιων μεταφορών της Harag Lloyd με τις NOL και NYK που ξεκίνησε τον Απρίλιο του 1993 και κάλυπτε τις εμπορικές διαδρομές Άπω Ανατολής – Βόρειας Αμερικής και Βόρειας Αμερικής – Ευρώπης. Αρχικά, η Harag Lloyd λειτουργούσε πέντε πλοία στην υπερατλαντική διαδρομή με δυνατότητα εβδομαδιαίας μεταφορικής ικανότητας περίπου 2.500 Teu. Για τη συμμαχία της με τις NOL και NYK, έπρεπε να χρησιμοποιήσει συνολικά έξι πλοία για το συνεταιρισμό.

Έτσι, η δέσμευση της Harag Lloyd ως προς τα πλοία αυξήθηκε κατά ένα πλοίο, αναγκάζοντάς την να μειώσει την εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητά της για το υπερατλαντικό εμπόριο, ώστε να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις χώρου των νέων συνεταιίρων της. Μακροπρόθεσμα, όμως, αυτό το τίμημα που κλήθηκε να πληρώσει φαίνεται πολύ μικρό. Η Harag Lloyd απέκτησε τη δυνατότητα να δώσει λιγότερη βαρύτητα στην εξάρτησή της από το περισσότερο ταραχώδες υπερατλαντικό εμπόριο και να μειώσει τη μεταφορική ικανότητά της στην υπερατλαντική διαδρομή. Επομένως, η λειτουργική συμμαχία επέτρεψε στην Harag Lloyd να αποκτήσει πρόσβαση στο υπερείρηνικό εμπόριο και της έδωσε την ευκαιρία να προβεί σε ανακατανομή της μεταφορικής ικανότητας που διέθετε για το υπερατλαντικό εμπόριο προς το υπερείρηνικό.

5.1.3 Διαφοροποιημένη δομή του κλάδου

Μείωση των περιορισμών εισόδου. Είδαμε παραπάνω ότι οι μεταφορικές ικανότητες των φορτίων σε εμπορευματοκιβώτια είναι δυσμετακίνητες και δεν δύνανται να αυξηθούν σταδιακά. Ένας νέος ή υπάρχων μεταφορέας που επιθυμεί να αυξήσει την υπάρχουσα μεταφορική ικανότητά του, είναι αναγκασμένος να χρησιμοποιήσει οικονομικά αποδοτικές μεταφορικές ικανότητες που ενδεχομένως να είναι πολύ μεγάλες και πέρα από τις τρέχουσες δυνατότητες μάρκετινγκ που διαθέτει για να μπορέσει να τις χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά. Οι συμμαχίες που μοιράζονται μέσα ή μεταφορική ικανότητα χώρου επιτρέπουν στους μεταφορείς να ξεκινούν με μικρή μεταφορική ικανότητα και σταδιακά να την αυξάνουν. Για παράδειγμα, ένας μεταφορέας που χρειάζεται να εκμεταλλευτεί τέσσερα πλοία 2.000 Teu σε μια εβδομαδιαία υπερατλαντική υπηρεσία ώστε να έχει οικονομική απόδοση ενώ επί του παρόντος μπορεί να χρησιμοποιήσει, ως υποθέσουμε, 1.000 Teu ανά εβδομάδα, μπορεί να πωλήσει τον επιπλέον χώρο που έχει σε κάποιον άλλο μεταφορέα που βρίσκεται σε παρόμοια κατάσταση. Με αυτόν τον τρόπο, αντιμετωπίζεται η υψηλή κλίμακα οικονομιών, η οποία λειτουργεί αποτρεπτικά για την έναρξη νέων υπηρεσιών. Εναλλακτικά, οι εν λόγω μεταφορείς δύνανται να αποφασίσουν να μοιραστούν την ευθύνη εκμετάλλευσης των πλοίων και να παρέχουν ο καθένας δύο πλοία 2.000 Teu, με αποτέλεσμα καθένας εξ αυτών να δικαιούται συνολικά 1.000 Teu εβδομαδιαίως. Έτσι, μειώνεται η κεφαλαιακή απαίτηση για την αγορά των πλοίων κι ως εκ τούτου, μειώνεται ο περιορισμός εισόδου. (Εάν κάποιος εκ των μεταφορέων προτιμάει τη χρήση ναυλωμένων πλοίων αντί ιδιόκτητου τονάζ, οι μειωμένες απαιτήσεις σε

εξοπλισμό σημαίνουν ότι αυξάνεται η πιθανότητα εύρεσης δύο συμβατών πλοίων, αντί τεσσάρων, προς ναύλωση). Οι εν λόγω συνεργασίες μειώνουν τις κεφαλαιουχικές δαπάνες για τις νέες επενδύσεις, με αποτέλεσμα τη μείωση του κινδύνου των εν λόγω εγχειρημάτων.

Μείωση της ανταγωνιστικής μεταβλητότητας. Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών μπορούν να δημιουργήσουν συνεργασίες, όπως συνασπισμούς καθορισμού τιμών, ώστε να καταστείλουν άμεσα την ανταγωνιστική μεταβλητότητα του κλάδου. Παρά το γεγονός ότι οι εν λόγω συνασπισμοί αμφισβητούνται διαρκώς από ορισμένους φορτωτές, έχουν εφαρμοστεί σε όλες τις βασικές θαλάσσιες εμπορικές διαδρομές με τη στήριξη κυβερνητικών νομοθετών και με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Ακόμη, οι μεταφορείς μπορούν να μειώσουν έμμεσα την ένταση του ανταγωνισμού μέσω λειτουργικών συμμαχιών. Οι μεταφορείς που μοιράζονται λειτουργικά μέσα, όπως χώρο φορτίου, δεσμεύονται μεταξύ τους από τη σιωπηρή συμφωνία να απέχουν από κάθε αρπακτική διαμόρφωση ναύλων με στόχο την προσέλκυση πελατών που ήδη έχει ο συνétairos τους. Εφόσον οι εν λόγω μεταφορείς προσφέρουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών μέσω των συμμαχιών, ασκείται πίεση και στους δύο μεταφορείς για μείωση της διαφοροποίησης των τιμών για το μέρος της υπηρεσίας που μοιράζεται.

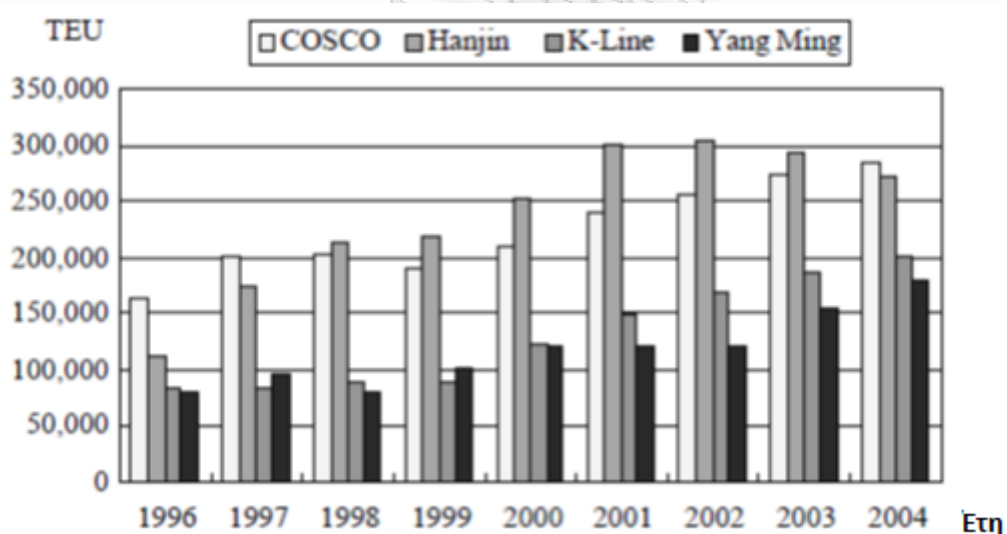
Αποκλεισμός του καλύτερου συνetairos από ανταγωνιστή. Ένας μεταφορέας ενδεχομένως να επιθυμεί να συμμαχήσει με κάποιον κυρίαρχο ανταγωνιστή, ώστε να αποτρέψει το ενδεχόμενο λοιποί σημαντικοί ανταγωνιστές να δημιουργήσουν μια ομάδα «υπέρ» μεταφορέων. Προβαίνοντας σε συμμαχία με έναν σημαντικό συνétairo της επιλογής του, ο μεταφορέας προλαμβάνει ενδεχόμενο αποκλεισμό του από τη διαμόρφωση μιας σημαντικής ομάδας.

Εξομάλυνση πολιτικών εντάσεων. Η δημιουργία λειτουργικών συμμαχιών με τοπικό μεταφορέα μιας χώρας που εφαρμόζει πρακτικές προστατευτισμού επιτρέπει στον μεταφορέα να αντιμετωπίζεται ως «ένας εξ αυτών». Με αυτόν τον τρόπο, δύναται να μειωθούν οι πολιτικές εντάσεις και οι μη δασμολογικοί εμπορικοί περιορισμοί για τον ξένο μεταφορέα.

5.2 Το παράδειγμα της συμμαχίας CKYH

Η CKYH αποτελείται από τέσσερεις διάσημους μεταφορείς: την COSCO στην Κίνα, την K-Line στην Ιαπωνία, τη Yang Ming στην Ταϊβάν και την Hanjin στη Νότιο Κορέα. Το 1996, αυτή η συμμαχία ξεκίνησε μια λειτουργική συνεργασία που περιελάμβανε την συνεργασία σε επίπεδο εκμετάλλευσης δικαιωμάτων και ανταλλαγή υπηρεσιών μεταξύ

της K-Line της Yang Ming, και της COSCO. Σταδιακά προχώρησαν σε συμφωνία από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων πριν το τέλος του περασμένου αιώνα. Η Hanjin επίσης συμμετείχε στον όμιλο από το 2000, παρ'όλο που η Hanjin και η Yang Ming είχαν ήδη συμφωνία από κοινού εκμετάλλευσης δικαιωμάτων η οποία συνίσταται στην απαίτηση μεταξύ των μεταφορέων να ανταλλάσσεται ένα καθορισμένο ποσοστό μεταφορικής ικανότητας πλοίου για δεδομένο χρονικό διάστημα, εν προκειμένω στη γραμμή Ασία-Αμερική μέχρι το 1991. Στην Ασία οι τέσσερις αυτοί μεταφορείς συγκαταλέγονται στους κορυφαίους 20 παγκόσμιους μεταφορείς βάσει μεταφορικής ικανότητας. Ο πίνακας 5.1 δείχνει το επίπεδο της μεταφορικής τους ικανότητας το 2004. Τα μέλη του ομίλου αναμφίβολα επιτάχυναν την επέκτασή τους μετά το 2000 (βλ. σχήμα 5.1). Δεν μπορεί να αποδοθεί εξολοκλήρου η ανωτέρω επέκταση στην δημιουργία συμμαχίας, καθώς την ίδια στιγμή η απόκτηση πλοίων μεγαλύτερης μεταφορικής ικανότητας αποτελούσε ισχυρή τάση στην αγορά των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Παρ'ολ'αυτά τα θετικά αποτελέσματα που προήλθαν από τη μεταξύ τους συνεργασία ενθάρρυναν τους μεταφορείς να αυξήσουν τη μεταφορική τους ικανότητα.



Σχήμα 5.1: Μεταφορική ικανότητα των μελών της συμμαχίας CKYH από το 1996 έως το 2004

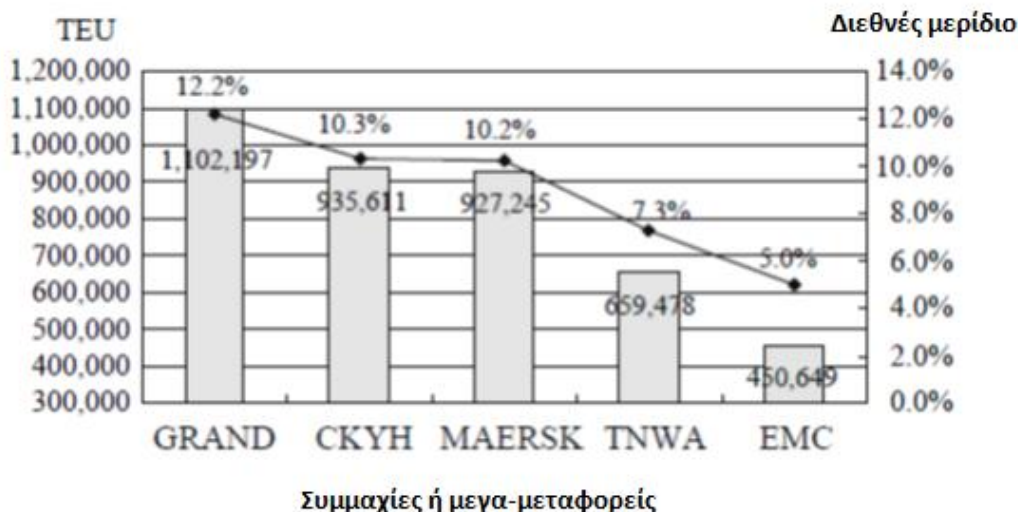
Πηγή: Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH, Journal of Marine Science and Technology, με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία στο containerization international-online (01/01/2005)

Πίνακας 5.1: Οι κορυφαίοι 10 μεταφορείς σε μεταφορική ικανότητα στην Ασία το 2004

Πηγή: Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), *An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH*, *Journal of Marine Science and Technology*, με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία στο *containerization international-online* (01/01/2005)

| ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΤΟΥΣ ΑΣΙΑΤΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Μεταφορέας | Evergreen | APL | COSCO | Hanjin | CSCCL | NYK | OOCL | MOL | K-Line | Y.M |
| Μεταφορική ικανότητα (TEUs) | 348,087 | 307,094 | 284,737 | 271,644 | 247,996 | 243,339 | 218,667 | 213,141 | 200,555 | 178,675 |
| % παγκόσμιας μεταφορικής ικανότητας | 5.3 | 3.3 | 3.3 | 3.5 | 1.7 | 2.8 | 2.2 | 2.7 | 2.2 | 1.8 |
| Διεθνής κατάταξη | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 16 |

Η συμμαχία CKYH μαζί με τις άλλες τέσσερις μεγάλες συμμαχίες μοιράζονταν το 45% της παγκόσμιας χωρητικότητας το 2004. Όπως φαίνεται στο σχήμα 5.2 η Grand Alliance που περιλαμβάνει την P&O Nedlloyd, την Harpag Lloyd, την OOCL, την NYK, και την NYSC καταλάμβαναν το 12.2% του μεριδίου αγοράς και αποτελούσαν τον μεγαλύτερο όμιλο στον κλάδο.



Σχήμα 5.2: Μεταφορική ικανότητα και μερίδιο αγοράς των πέντε μεγάλων συμμαχιών το 2004

Πηγή: *Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH, Journal of Marine Science and Technology, με βάση τα δημοσιευμένα στοιχεία στο containerization international-online (01/01/2005)*

Οι Hua-An Lu, James Cheng και Tai-Shen Lee πραγματοποίησαν έρευνα στα μέλη της συμμαχίας της CKYH για να διαπιστώσουν τα κίνητρα που τους ώθησαν στην σύναψη της συμμαχίας, τα πιθανά μειονεκτήματα και τους βασικούς λόγους επιτυχίας αυτών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

5.2.1 Βασικοί λόγοι λειτουργικών συνεργασιών

Σε αυτό το μέρος, σημαντικότερα κίνητρα για τη δημιουργία λειτουργικών συμμαχιών φαίνεται να αποτελούν η διευρυμένη κάλυψη υπηρεσιών και η μεγαλύτερη συχνότητα. Στα ζητήματα με μέτριο επίπεδο σημαντικότητας περιλαμβάνονται λειτουργικές και χρηματοοικονομικές ανησυχίες, όπως η παροχή υπηρεσιών ταχύτερης παράδοσης, η ταχύτερη είσοδος σε νέες αγορές και ο επιμερισμός του σχετικού κινδύνου, η μεγιστοποίηση της λειτουργικής συνέργειας, η αύξηση της κεφαλαιακής αξιοποίησης του εξοπλισμού και η μείωση του βάρους των επενδύσεων σε εξοπλισμό. Ωστόσο, ειδικοί αποτείνονται ότι οι παράγοντες που αφορούν τη σταθεροποίηση των ναυολόγιων στις αγορές, την προσαρμογή στις κυβερνητικές πολιτικές, την απόκτηση των εξειδικευμένων δεξιοτήτων ή της τεχνογνωσίας του κλάδου και τη μείωση της πίεσης του ανταγωνισμού δεν είναι σε καμία περίπτωση τόσο σημαντικοί (βλ. Πίνακα 5.2)

Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι τα κίνητρα των μελών του ομίλου που ερευνήθηκε, όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε λειτουργικές συμμαχίες, εστιάζουν στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να προσφέρουν στους πελάτες τους περισσότερες και διευρυμένες υπηρεσίες. Τα λειτουργικά ή χρηματοοικονομικά θέματα δεν αποτελούν τους βασικούς λόγους για τη δημιουργία παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών ή σταθερών συνεργασιών. Η συνεργασία του εν λόγω ομίλου δεν έχει στόχο να κυριαρχήσει στα ναυολόγια, όπως οι κοινοπραξίες, ή να προστατεύσει τον ανταγωνισμό από άλλα πλοία τακτικής γραμμής ή συμμαχίες. Στόχος τους είναι να υλοποιηθούν ορισμένες εσωτερικές προσδοκίες αναφορικά με την ίδια τους την ανάπτυξη, και όχι να αποκτήσουν νέες δεξιότητες μέσω εξωτερικών πηγών ή να ακολουθήσουν κυβερνητικές πολιτικές. Οι πραγματικοί στόχοι της συνεργασίας έχουν να κάνουν με την ίδια τους την προώθηση σε ένα άλλο επίπεδο υπηρεσιών. Βασικό τους μέλημα δεν είναι η μείωση κόστους και οι χρηματοοικονομικές

επενδύσεις, στις οποίες οι μεγάλες εταιρείες δύνανται να ανταπεξέλθουν και μάλιστα ενδεχομένως να τις θεωρούν ως απαραίτητες δαπάνες.

Πίνακας 5.2: Λόγοι συνεργασίας σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH

Σημείωση: Επίπεδο απάντησης: 1 = καθόλου σημαντικό, 2 = σημαντικό, 3 = πολύ σημαντικό

Πηγή: Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), *An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH*, *Journal of Marine Science and Technology*

| Ζητήματα | Μέσος Όρος |
|--|------------|
| Διευρυμένη κάλυψη υπηρεσιών | 2.7 |
| Συχνότερες υπηρεσίες απόπλου | 2.7 |
| Ταχύτερη είσοδος σε νέες εμπορικές διαδρομές | 2.2 |
| Επιμερισμός του κινδύνου που συνεπάγεται η προσφορά νέων υπηρεσιών τακτικών γραμμών | 2.1 |
| Μεγιστοποίηση λειτουργικής συνέργειας | 2 |
| Αύξηση της κεφαλαιακής αξιοποίησης των πλοίων, του εξοπλισμού εμπορευματοκιβωτίων και των εγκαταστάσεων τερματικού | 1.9 |
| Μείωση του χρηματοοικονομικού βάρους για επενδύσεις σε εξοπλισμό | 1.9 |
| Ταχύτερες υπηρεσίες παράδοσης | 1.8 |
| Σταθεροποίηση των ναυολόγιων | 1.2 |
| Συμμόρφωση με τη ναυτιλιακή νομοθεσία ξένων κυβερνήσεων | 1.1 |
| Απόκτηση των δεξιοτήτων ή της τεχνογνωσίας του κλάδου των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών | 1.1 |
| Περιορισμός του εξωτερικού ανταγωνισμού | 1.1 |
| Συμμόρφωση με τη ναυτιλιακή νομοθεσία της εθνικής κυβέρνησης | 1.1 |

5.2.2 Πιθανά μειονεκτήματα κατά τη διάρκεια συνεργασιών

Δεν υπάρχει κάποιο ζήτημα που θα μπορούσε να εκτιμηθεί ότι περιλαμβάνει τα βασικά μειονεκτήματα σε αυτό το μέρος, αλλά ο ανταγωνισμός στην αγορά μεταξύ των συνεταιίρων μπορεί να προκαλεί μια μικρή ανησυχία σε αυτούς τους ειδικούς, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 5.3. Η συμβατότητα και η φήμη των συνεταιίρων στην αγορά εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο ανησυχίας για τους ερωτηθέντες. Επίσης, η συμφυής αστάθεια μεταξύ των συνεταιίρων και η διαδικασία λήψης αποφάσεων εντός της συμμαχίας αναδεικνύονται πιθανώς σε περιορισμούς της επικοινωνίας τους. Η

πιθανότητα συγχώνευσης ή εξαγοράς από άλλους συνεταίρους δεν επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών.

Τα μέλη του ομίλου που ερευνήθηκε παρουσίασαν με ικανοποιητικό τρόπο την εμπιστοσύνη τους στις μεταξύ τους σχέσεις συνεργασίας μέσω των απαντήσεων που έδωσαν σε αυτό το μέρος. Πιστεύουν σθεναρά ότι δεν πρόκειται να συγχωνευθούν ή να εξαγοραστούν από τους συνεταίρους τους στη συμμαχία. Ωστόσο, φαίνεται να ανησυχούν λίγο μόνο για τα εξωτερικά κι εσωτερικά πιθανά μειονεκτήματα των συμμαχιών. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται το επιχειρηματικό φάσμα, δηλ. ο ανταγωνισμός στην αγορά και η φήμη των συνεταίρων, ενώ στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται η συμβατότητα των συνεταίρων, η συμφυής αστάθεια και η αναποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι εν λόγω αντιθέσεις είναι δυνατόν να έχουν προκύψει σε σημαντικό βαθμό κατά τη διαδικασία της συνεργασίας τους, αλλά ενδεχομένως να έχουν συγκεντρώσει πολύ μεγάλη εμπειρία όσον αφορά τις εσωτερικές συζητήσεις και την πρακτική λειτουργία για να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν ένα αποδεκτό μοντέλο. Αυτά τα επιτεύγματα δεν καταστρέφονται εύκολα.

Πίνακας 5.3: Πιθανά μειονεκτήματα των λειτουργικών συνεργασιών των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH

Σημείωση: Επίπεδο απάντησης: 1 = καθόλου σημαντικό, 2 = σημαντικό, 3 = πολύ σημαντικό

Πηγή: Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH, Journal of Marine Science and Technology

| Ζητήματα | Μέσος Όρος |
|--|------------|
| Ανταγωνισμός στην αγορά μεταξύ των συνεργαζόμενων συνεταίρων | 2 |
| Αδυναμία συνεργασίας λόγω ασυμβατότητας των συνεταίρων | 1.9 |
| Συμφυής αστάθεια μεταξύ των συνεργαζόμενων συνεταίρων | 1.8 |
| Αναποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των συνεργαζόμενων συνεταίρων | 1.8 |
| Η φήμη στην αγορά μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά λόγω της συνεργασίας με συνεταίρο με κακή φήμη | 1.8 |
| Ανησυχία για ενδεχόμενη συγχώνευση ή εξαγορά από τους συνεργαζόμενους συνεταίρους | 1.1 |

5.2.3 Βασικοί λόγοι επιτυχούς συνεργασίας

Σε συνέχεια των αποτελεσμάτων της έρευνας των Hua-An Lu, James Cheng και Tai-Shen Lee που πραγματοποιήθηκε στα μέλη της συμμαχίας της CKYH για τη διαπίστωση των κινήτρων που τους ώθησαν στην σύναψη της λειτουργικής συμμαχίας, τα πιθανά μειονεκτήματα και τους βασικούς λόγους επιτυχίας αυτής, παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα ως προς την τελευταία παράμετρο υπό εξέταση.

Όλοι οι ειδικοί συμφωνούν ότι η δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεταίρων είναι η σημαντικότερη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας επιτυχούς συνεργασίας, κι έτσι ο συγκεκριμένος όρος τυγχάνει συνολικής αναγνώρισης, όπως βλέπουμε στον Πίνακα 5.4. Επίσης, σημαντικές θεωρήθηκαν αρκετές ακόμη παράμετροι. Πρώτον, ο αριθμός των μελών επηρεάζει τη διαμόρφωση του ομίλου και οι υποψήφιοι συνέταιροι συνεργασίας θα πρέπει να επιλέγονται με σοβαρότητα βάσει του μεγέθους τους και της μεταξύ τους συμβατότητας. Δεύτερον, θα πρέπει να διασφαλιστεί ο στόχος της συνεργασίας βάσει αμοιβαίας συμφωνίας και διαρκούς δέσμευσης των εγκαταστάσεων. Επίσης, στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας εμπίπτουν οι τεχνικές επικοινωνίας, όπως η υιοθέτηση ενός λογικού και πρακτικού κανόνα, η κατανόηση αναφορικά με τον ανταγωνισμό, η ανοιχτή επικοινωνία κατά τις συμβατές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η καθοδήγηση και η συμμετοχή των Γενικών Διευθυντών των εταιρειών. Ωστόσο, τα ατομικά περιουσιακά στοιχεία σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα και τη χρηματοοικονομική δέσμευση σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν βασικούς λόγους για την επιτυχία των συμμαχιών.

Η ισχυρή συμφωνία και η αναγνώριση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεταίρων εξηγεί την κεντρική αξία των επιτυχών συμμαχιών. Πράγματι, για μια σταθερή συμμαχία απαιτείται τα μέλη να αφιερωθούν στη διασύνδεση επιμέρους θεμάτων ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία κάθε υπόθεσης ξεχωριστά και να υπάρξει αφθονία επιτευγμάτων για τη συνεργασία. Οι ενέργειες στην πράξη περιλαμβάνουν ευελιξία συνεργασίας, συμβατές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανοιχτή επικοινωνία.

Πίνακας 5.4: Βασικοί λόγοι επιτυχίας των λειτουργικών συνεργασιών των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών σύμφωνα με τα μέλη της συμμαχίας CKYH

Σημείωση: Επίπεδο απάντησης: 1 = καθόλου σημαντικό, 2 = σημαντικό, 3 = πολύ σημαντικό

Πηγή: Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH, Journal of Marine Science and Technology

| Ζητήματα | Μέσος Όρος |
|--|-------------------|
| Αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ όλων των συνεταίρων | 3 |
| Ο αριθμός και το μέγεθος των συνεταίρων | 2.2 |
| Συμβατότητα των συνεταίρων (συγκεκριμένα, όσον αφορά τον εταιρικό πολιτισμό) | 2.1 |
| Υιοθέτηση λογικού και πρακτικού κανόνα συνεργασίας | 2.1 |
| Διαρκής αμοιβαία δέσμευση των εγκαταστάσεων (πλοία, εξοπλισμός) | 2 |
| Αμοιβαία συμφωνία επί των στόχων της συνεργασίας | 2 |
| Κατανόηση από όλα τα μέρη σχετικά με τον ανταγωνισμό και την αγορά | 2 |
| Συμβατές διαδικασίες λήψης αποφάσεων | 2 |
| Ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μερών | 2 |
| Καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεταίρων | 2 |
| Διαρκής καθοδήγηση και συμμετοχή του Γενικού Διευθυντή | 1.9 |
| Κοινή χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων/ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων | 1.3 |
| Διαρκής αμοιβαία χρηματοοικονομική δέσμευση | 1.1 |

5.3 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

1. Armistea, C G and Mapes, J (1993), The impact of supply chain integration on operating performance, *Logistics Information Management* 6, pp 9-14
2. Brooks, M.R., (2000), *Sea change in liner shipping; regulation and managerial decision-making in a global industry*, Pergamon, New York, USA
3. Cariou P., Haralambides H.E., (1999), Capacity pools on the liner market: an allocation model for the East-West trades, *International Association of Maritime Economist Conference*, Halifax, September, 25 p.
4. Cariou Pierre (2000), *Strategic Alliances in Liner Shipping: An Analysis of "Operational Synergies"*
5. Cho S.C., Perakis A.N. (1996), Optimal liner fleet routing strategies. *Maritime Policy and Management*, Vol. 23, N°3, pp.249-259
6. Claessens E.M. 1987 Optimisation procedures in maritime fleet management. *Maritime Policy and Management*, 14, pp 27-48
7. Cullinane K.P.B., Khanna M. (1999): Economies of Scale in Large Containers Ships. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 33, Part 26, pp.185–208
8. Cullinane K.P.B., Khanna M., Song D-W. 1999, b How Big is beautiful: Economies of scale and the optimal size of containership. *Proceedings of the 1999 Halifax Conference: Liner Shipping: What's Next ?*, International Association of Maritime Economists, September, pp.108-140
9. Evangelista, P. and Morvillo (1999). Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 2, pp.21-38
10. Evangelista, P. and Morvillo, A. (2000), Cooperative strategies in international and Italian liner shipping, *International Journal of Maritime Economics*, 2, pp.1-16
11. Fremont, A (2009), Shipping lines and logistics, *Transport Reviews*, 29, pp 537-54
12. Frohlich, M T and Westbrook, R (2001), Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*, 19, pp.185-200
13. Gilman S. (1999), The Size Economies and Network Efficiency of Large Containerships. *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 1, pp.39-59
14. Goerzen, A., Beamish, P.W., 2005. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal* 26(4), 333–354

15. Graham, M.G., (1998), "Stability and Competition in Intermodal Container Shipping: Finding A Balance," *Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No.2 ,pp.129-147
16. Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in liner shipping – an empirical study of CKYH, *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 14, pp.202-212
17. Jaramillo D.I., Perakis A.N. 1991 Fleet deployment optimisation for liner shipping Part 2 : Implementation and results. *Maritime Policy and Management* 18, pp. 235-262. Powell B.J., Perakis A.N. 1997 Fleet deployment Optimisation for Liner Shipping. *Maritime Policy Management* 24, n°2, pp. 193-211.
18. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
19. Lam, J. S. L., Yap, W. Y., & Cullinane, K. (2007), Structure, conduct and performance on the major liner shipping routes *Maritime Policy & Management*, 34(4), pp.359-381
20. Lorange, P. (2001), Strategic re-thinking in shipping companies, *Maritime Policy & Management*, Volume 28, Number 1, , pp. 23-32(10)
21. Lorange, P.(2005), *Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent conditions*, Oxford: Elsevier
22. Lorange, P., & Roos, J. (1992). *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell
23. Martin Stopford (2009): *Maritime economics*, 3rd edition, Routledge
24. Midoro R., Pitto A. (2000), A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping. *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, pp.31-40
25. Panayides, P.M. and Cullinane, K. (2002), Competitive advantage in liner shipping: a 18 review and research agenda, *International Journal of Maritime Economics* pp.189-209
26. Powell B.J., Perakis A.N.(1997), Fleet deployment Optimisation for Liner Shipping. *Maritime Policy Management* 24
27. Ryoo D.K., Thanopoulou H.A. (1999) , Liner alliance in the globalisation area: a strategic tool for Asian container carriers. *Maritime Policy and Management*, Vol 26,pp 349-369
28. Slack, B, Comtois, C and McCalla, R (2002), Strategic Alliances in the container shipping industry: A global perspective, *Maritime Policy & Management*, 29, pp.65-77
29. Song. DW and Panayides, P M (2002), A conceptual application of cooperative game theory in liner shipping strategic alliances, *Maritime Policy and Management*, 29, pp.285-301

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

6.1 Συμφωνίες συνεργασίας των κορυφαίων 20 μεταφορέων

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται οι συμφωνίες συνεργασίας των είκοσι κορυφαίων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών παγκοσμίως. Για την ανάλυση, λαμβάνονται υπόψη το γεωγραφικό φάσμα, το μερίδιο της αγοράς και η οργάνωση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στον Πίνακα 6.1 βλέπουμε το γεωγραφικό φάσμα που καλύπτουν οι υπηρεσίες των είκοσι κορυφαίων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Πίνακας 6.1: Το γεωγραφικό φάσμα που καλύπτουν οι υπηρεσίες των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών (μερίδιο της αγοράς υπολογισθέν βάσει του αριθμού των διαφορετικών υπηρεσιών)

Σημείωση: Οι πληροφορίες προέρχονται από τη βάση δεδομένων για υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων *alphaliner.com* (Αύγουστος 2010). Συντομογραφίες: MT: πολύ-εμπόριο, TA: Υπερατλαντικό, TP: Υπερειρηνικό, ME: Μέση Ανατολή, Νότια Ασία, Ινδικός Ωκεανός, AF: Αφρική, SA: Νότια Αμερική, Καραϊβική, AUS: Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Νησιά Νοτίου Ειρηνικού, IA: Ενδο-ασιατικό, IE: Ενδο-ευρωπαϊκό, Ενδο-μεσογειακό.

Πηγή: *Photis M. Panayides**,¹, *Robert Wiedmer* (2011) : *Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics*, σύμφωνα με τη βάση δεδομένων *alphaliner.com*, στις 28/06/2010

| | MT | TA | TP | ME | AF | SA | AUS | IA | IE | Υπηρεσίες | Υπηρεσία % |
|---------------|----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|---------------|
| APL | 1 | 5 | 18 | 23 | 0 | 10 | 8 | 15 | 3 | 83 | 4,82% |
| CMA CGM | | 8 | 9 | 36 | 39 | 30 | 14 | 32 | 30 | 198 | 11,50% |
| COSCO | | 2 | 17 | 14 | 7 | 0 | 3 | 30 | 5 | 78 | 4,53% |
| CSAV | | 3 | 2 | 7 | 2 | 28 | 0 | 1 | 3 | 46 | 2,67% |
| CSCL | | 1 | 8 | 14 | 2 | 3 | 5 | 21 | 1 | 55 | 3,19% |
| EG | | 1 | 13 | 14 | 2 | 8 | 4 | 34 | 10 | 86 | 4,99% |
| HJ | | 3 | 18 | 21 | 1 | 1 | 4 | 15 | 0 | 63 | 3,66% |
| HL | 1 | 14 | 12 | 14 | 6 | 15 | 12 | 2 | 4 | 80 | 4,65% |
| HMM | 1 | 2 | 17 | 16 | 1 | 0 | 6 | 9 | 1 | 53 | 3,08% |
| HS | | 3 | 0 | 4 | 2 | 27 | 10 | 0 | 5 | 53 | 3,08% |
| KL | | 2 | 13 | 17 | 3 | 4 | 4 | 14 | 3 | 60 | 3,48% |
| AP Maersk | | 5 | 12 | 53 | 58 | 42 | 16 | 35 | 43 | 264 | 15,33% |
| MOL | 1 | 1 | 15 | 11 | 13 | 16 | 10 | 16 | 0 | 83 | 4,82% |
| MSC | | 9 | 6 | 23 | 28 | 29 | 8 | 12 | 58 | 173 | 10,05% |
| NYK | 1 | 5 | 10 | 23 | 0 | 0 | 10 | 13 | 1 | 63 | 3,66% |
| OOCL | 1 | 7 | 10 | 15 | 0 | 0 | 7 | 24 | 4 | 68 | 3,95% |
| PIL | | 0 | 2 | 13 | 8 | 1 | 12 | 26 | 0 | 62 | 3,60% |
| UASC | | 0 | 0 | 20 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 1,22% |
| YM | | 2 | 16 | 19 | 0 | 0 | 1 | 21 | 1 | 60 | 3,48% |
| ZIM | 1 | 3 | 5 | 12 | 10 | 17 | 2 | 11 | 12 | 73 | 4,24% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 7 | 76 | 203 | 369 | 183 | 231 | 136 | 331 | 184 | 1722 | |

Οι υπηρεσίες παρουσιάζονται με γεωγραφική σειρά. Κάθε υπηρεσία (διαδρομή) αντιστοιχίζεται σε μία μόνο γεωγραφική περιοχή, παρόλο που μια υπηρεσία δύναται να συνδέει δύο ή περισσότερες περιοχές. Οι υπηρεσίες που προσφέρει κάθε εταιρεία παρουσιάζονται σε ποσοστιαία αναλογία προς το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών. Όσον αφορά το γεωγραφικό φάσμα που καλύπτουν, κορυφαίες

αναδεικνύονται οι εταιρείες AP Maersk (15,33%), CMA-CGM (11,50%) και MSC (10,05%). Η περιοχή που καλύπτουν οι υπηρεσίες των υπόλοιπων εταιρειών αντιστοιχεί σε ποσοστό μικρότερο του 5%.

Πίνακας 6.2: Μεριδίο της αγοράς (%) σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές βάσει του αριθμού των πλοίων που χρησιμοποιούνται σε κάθε περιοχή.

Συντομογραφίες: AF: Αφρική, ANZ: Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Νότιος Ειρηνικός, AS: Ασία, CA: Κεντρική Αμερική, FE: Άπω Ανατολή, ME: Μεσόγειος, MiE: Μέση Ανατολή, NA: Βόρεια Αμερική, NE: Βόρεια Ευρώπη, SA: Νότια Αμερική, MS: Μεριδίο της Αγοράς, ΣΥΝ: Σύνολο, Δέλτα: η διαφορά μεταξύ του μεριδίου της εταιρείας επί του παγκόσμιου στόλου (%) μείον το πραγματικό μεριδίο της αγοράς (%)

Πηγή: Photis M. Panayides*,1, Robert Wiedmer (2011) : *Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics*, σύμφωνα με τη βάση δεδομένων *alphaliner.com*, στις 28/06/2010

| Γεω | AF | ANZ | AS | CA | FE | ME | MiE | NA | NE | SA | ΣΥΝ | MS | Δέλτα |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| APL | 0,0% | 2,8% | 9,4% | 5,2% | 6,9% | 2,2% | 11,0% | 8,1% | 5,4% | 1,0% | 5,4% | 4,00% | 1,38% |
| CMACGM | 25,2% | 9,4% | 3,1% | 26,2% | 9,7% | 18,6% | 7,6% | 8,4% | 19,6% | 11,2% | 13,2% | 7,60% | 5,61% |
| COSCO | 0,6% | 3,5% | 8,0% | 0,4% | 3,6% | 1,6% | 4,5% | 2,8% | 2,4% | 0,9% | 3,0% | 3,30% | -0,31% |
| CSAV | 6,1% | 0,0% | 0,0% | 7,4% | 8,1% | 7,2% | 0,0% | 3,0% | 3,1% | 18,8% | 6,1% | 2,40% | 3,75% |
| CSCCL | 1,9% | 3,1% | 9,2% | 3,7% | 3,7% | 1,5% | 1,5% | 2,1% | 1,3% | 1,5% | 3,1% | 3,30% | -0,17% |
| EG | 1,4% | 0,4% | 11,6% | 4,3% | 5,6% | 3,4% | 8,0% | 5,7% | 3,2% | 1,9% | 4,9% | 4,10% | 0,83% |
| HJ | 0,8% | 2,4% | 5,1% | 0,0% | 5,3% | 3,0% | 1,5% | 4,7% | 1,7% | 0,3% | 3,3% | 3,20% | 0,11% |
| HL | 1,6% | 8,3% | 2,0% | 9,5% | 3,5% | 3,2% | 0,0% | 9,8% | 8,9% | 6,4% | 5,1% | 3,40% | 1,72% |
| HMM | 0,0% | 1,2% | 3,8% | 0,0% | 3,5% | 0,9% | 0,0% | 2,4% | 1,5% | 0,5% | 1,9% | 2,00% | -0,07% |
| HS | 0,9% | 13,4% | 0,0% | 2,2% | 2,1% | 1,7% | 4,9% | 4,9% | 2,9% | 16,2% | 3,7% | 2,30% | 1,42% |
| KL | 2,2% | 2,4% | 5,8% | 0,0% | 3,1% | 0,9% | 0,4% | 2,0% | 1,0% | 2,2% | 2,4% | 2,50% | -0,14% |
| ML | 26,5% | 20,1% | 3,5% | 19,5% | 12,9% | 22,3% | 18,2% | 16,1% | 15,4% | 13,1% | 15,6% | 15,00% | 0,57% |
| MOL | 6,1% | 4,3% | 4,6% | 1,3% | 4,6% | 0,3% | 0,0% | 3,3% | 3,5% | 4,8% | 3,6% | 2,50% | 1,09% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|-------|--------|--------|
| MSC | 12,7% | 15,4% | 5,8% | 17,1% | 8,0% | 20,7% | 23,1% | 11,9% | 20,6% | 14,1% | 13,3% | 10,90% | 2,39% |
| NYK | 0,4% | 4,3% | 5,6% | 1,3% | 3,8% | 0,2% | 0,0% | 4,1% | 1,1% | 4,1% | 2,8% | 3,00% | -0,20% |
| OOCL | 0,0% | 2,8% | 10,6% | 0,0% | 1,8% | 0,9% | 0,0% | 1,8% | 2,7% | 0,0% | 2,3% | 2,40% | -0,06% |
| PIL | 12,1% | 5,5% | 5,9% | 0,0% | 5,8% | 1,2% | 6,1% | 1,7% | 0,4% | 0,3% | 3,9% | 1,40% | 2,46% |
| UASC | 0,5% | 0,0% | 0,2% | 0,0% | 2,2% | 4,7% | 5,7% | 1,1% | 2,6% | 0,0% | 1,8% | 1,40% | 0,42% |
| YM | 0,0% | 0,8% | 5,8% | 0,0% | 3,2% | 1,7% | 3,0% | 2,8% | 1,0% | 0,0% | 2,3% | 2,30% | -0,04% |
| ZIM | 1,1% | 0,0% | 0,0% | 1,7% | 2,5% | 3,7% | 4,5% | 3,4% | 1,6% | 2,5% | 2,3% | 2,20% | 0,05% |
| Κυρίαρχη | <i>ML</i> | <i>ML</i> | <i>EG</i> | <i>CMA CGM</i> | <i>ML</i> | <i>ML</i> | <i>ML</i> | <i>ML</i> | <i>MSC</i> | <i>CSAV</i> | | | |

Στον Πίνακα 6.2 βλέπουμε το μερίδιο της αγοράς των είκοσι κορυφαίων μεταφορέων με βάση τον αριθμό των πλοίων που χρησιμοποιούνται σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Για τη συγκεκριμένη ανάλυση, κάθε πλοίο μπορεί να αντιστοιχεί σε περισσότερες από μία γεωγραφικές περιοχές, καθώς τα πλοία δύνανται να εξυπηρετούν μία ή και περισσότερες περιοχές.

Η στήλη «MS» αναφέρεται στο μερίδιο της αγοράς (alphaliner.com, την 1/1/2010 με βάση την παγκόσμια συνολική μεταφορική ικανότητα TEU). Η στήλη «Δέλτα» περιγράφει τη διαφορά μεταξύ του συνολικού μεριδίου των χρησιμοποιούμενων πλοίων παγκοσμίως και του πραγματικού μεριδίου της αγοράς (MS).

Η θετική διαφορά (Δέλτα) μπορεί να σημαίνει τα εξής:

- ο μεταφορέας χρειάζεται περισσότερα πλοία (τα οποία να εκμεταλλεύεται σε περισσότερες περιοχές) ώστε να κερδίσει το μερίδιο της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ομάδας των ομότιμων εταιρειών (με την προϋπόθεση ότι οι λοιποί όροι παραμένουν αμετάβλητοι)
- ο στόλος ενός μεταφορέα χρησιμοποιείται λιγότερο σε σχέση με τον στόλο κάποιου εκ των ανταγωνιστών της ομάδας των ομότιμων εταιρειών (με την προϋπόθεση ότι οι λοιποί όροι παραμένουν αμετάβλητοι)
- ο στόλος ενός μεταφορέα έχει κατά μέσο όρο μικρότερη μεταφορική ικανότητα ανά πλοίο σε σχέση με τον στόλο κάποιου εκ των ανταγωνιστών της ομάδας των ομότιμων εταιρειών (με την προϋπόθεση ότι οι λοιποί όροι παραμένουν αμετάβλητοι).

Σύμφωνα με την ανάλυση των μεριδίων της αγοράς, φαίνεται πως ορισμένες εταιρείες θα πρέπει να βελτιώσουν την κατανομή του στόλου τους αναφορικά με το επιτευχθέν μερίδιο της αγοράς. Σε αυτές τις εταιρείες ανήκουν οι εταιρείες CMA CGM, CSAV, HL, HS, MSC και PIL. Ακόμη, στον Πίνακα 6.2 βλέπουμε ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες θαλάσσιων μεταφορών μπορεί να χαρακτηρίζονται από βασικές αγορές (π.χ. Pirrong, 1992). Επομένως, οι μεταφορείς δεν έχουν παρόμοιες δυνάμεις και ομοιόμορφα κατανεμημένη δύναμη στην αγορά σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Για παράδειγμα, στη Βόρεια Ευρώπη κυρίαρχη εταιρεία είναι η MSC και στη Νότιο Αφρική κυρίαρχη εταιρεία είναι η CSAV.

Επίσης, σε ορισμένες αγορές η κυριαρχία μιας εταιρείας είναι λιγότερο έντονη σε σχέση με άλλες περιοχές. Για παράδειγμα, η ασιατική αγορά φαίνεται περισσότερο διαφοροποιημένη από την αφρικανική αγορά, την οποία μοιράζονται μεταξύ τους τρεις κυρίαρχοι μεταφορείς. Παρόμοια είναι η κατάσταση στην Κεντρική Αμερική και τη Μεσόγειο.

6.2 Οι τρεις μεγάλες λειτουργικές συμμαχίες: διάρθρωση και συμπεριφορά

Οι τρεις μεγάλες λειτουργικές συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι οι εξής: η CKYH Alliance (περιλαμβάνει τις εταιρείες COSCO, K Line, Yang Ming και Hanjin Shipping), η Grand Alliance (περιλαμβάνει τις εταιρείες Harap Lloyd, NYK, OOCL και P&O Nedlloyd) και η New World Alliance (περιλαμβάνει τις εταιρείες APL, HMM και MOL). Στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να εντοπίσει τις γενικότερες τάσεις, τα χαρακτηριστικά, τις ομοιότητες και τις διαφορές στη μορφή των συμμαχιών, αλλά και μεταξύ των μελών που απαρτίζουν τις συμμαχίες.

Στον Πίνακα 6.3 βλέπουμε συνοπτικά την εξέλιξη των λειτουργικών συμμαχιών. Κατά το παρελθόν, οι στρατηγικές συμμαχίες περιελάμβαναν συμφωνίες εμπορικής συνεργασίας μεταξύ ανατολής και δύσης. Τα τελευταία δέκα χρόνια, οι κοινές δραστηριότητες έχουν επεκταθεί και συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες σε βορρά και νότο.

Μεταξύ των τριών μεγαλύτερων συνεργασιών, η συμμαχία Grand Alliance έχει επιδείξει την πιο σταθερή σύσταση, ενώ οι υπόλοιπες δύο συμμαχίες έχουν υποστεί ουσιαστικές αλλαγές όσον αφορά τη σύνθεση των μελών τους. Εκτός από τις οργανωσιακές αλλαγές, όλες οι συμμαχίες έχουν αυξησει τον αριθμό των χρησιμοποιούμενων πλοίων και τη συνολική μεταφορική ικανότητά τους. Ωστόσο, η εν λόγω εξέλιξη στηρίχθηκε στην ατομική ανάπτυξη καθενός εκ των μελών των συμμαχιών (Slack et al., 2002, σελ. 72).

Τέλος, στον Πίνακα 6.3 βλέπουμε τη δυσανάλογη ανάπτυξη της μεταφορικής ικανότητας σε σύγκριση με τον αριθμό των χρησιμοποιούμενων πλοίων. Έτσι, επιβεβαιώνεται η προαναφερθείσα παρατήρηση σχετικά με τα μεγαλύτερα πλοία που χρησιμοποιούνται στις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών.

Πίνακας 6.3: Η εξέλιξη των τριών μεγάλων λειτουργικών συμμαχιών

Πηγή: Photis M. Panayides*,1, Robert Wiedmer (2011) : *Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics*, σύμφωνα με Midoro & Pitto (2000), Ferrari (2008), Slack et al. (2002) και τη βάση δεδομένων *alphaliner.com*, στις 30/08/2010

| 1996 | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------|
| | Global Alliance | Grand Alliance | Hanjin / Tricon |
| Βασικά μέλη | APL, Nedlloyd, MOL, OOCL, MISC | Hapag-Lloyd, NYK, NOL, P&OCL | Cho Yang, DSR/Senator, Hanjin |
| Μεταφορική ικανότητα (TEU) | 209.645 | 255.705 | 199.404 |
| Αριθμός πλοίων | 65 | 72 | 72 |
| 2000 | | | |
| | New World Alliance | Grand Alliance | United Alliance |
| Βασικά μέλη | APL-NOL, MOL, HMM | Hapag-Lloyd, P&O, Nedlloyd, OOCL, MISC | Cho Yang, DSR/Senator, Hanjin |
| Μεταφορική ικανότητα (TEU) | 325.487 | 350.197 | 277 |
| Αριθμός πλοίων | 90 | 93 | 85 |
| 2006 | | | |
| | New World Alliance | Grand Alliance | CKYH |
| Βασικά μέλη | APL, MOL, HMM | Hapag-Lloyd, OOCL, MISC Berhad, NYK Line | Hanjin, Yang Ming, K Line COSCO |
| Μεταφορική ικανότητα (TEU) | 712.082 | 966.57 | 1.046.991 |
| Αριθμός πλοίων | 223 | 35 κατά προσέγγιση | 354 |
| 2010 | | | |
| | New World Alliance | Grand Alliance | CKYH |
| Βασικά μέλη | APL, MOL, HMM | NYK, Hapag-Lloyd, OOCL | Hanjin, Yang Ming, K Line COSCO |
| Μεταφορική ικανότητα (TEU) | 1.161.468 | 1.187.607 | 1.548.508 |
| Αριθμός πλοίων | 282 | 288 | 400 |

Πίνακας 6.4: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας CKYH Alliance

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

| CKYH | Περιοχή | | | | Συνοπτικά | |
|---|-------------|-----------------------|----------------|--------------|-----------|------------|
| | Ευρώπη Ασία | Άπω Ανατολή - USEC | Υπερατλαντικός | Υπεριρηνικός | Σύνολο | Μέσος όρος |
| # Υπηρεσιών | 8 | 5 | 2 | 12 | 27 | |
| Μέση ηλικία [έτη] | 0,499 | 3,918 | 2,707 | 3,917 | | 2,732 |
| Μέση συχνότητα υπηρεσιών [ημέρες] | 7 | 7 | 7 | 7 | | 7 |
| Μέση διάρκεια [ημέρες] | 61,25 | 63,00 | 35,00 | 37,33 | | 49 |
| Μέσος όρος μελών στη συμμαχία | 4,8 | 4,8 | 3,0 | 4,6 | | 4,6 |
| Μέσος όρος πλοίων | 8,8 | 9,0 | 5,0 | 5,4 | 190,0 | 7,0 |
| Μέση εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητα [TEU] | 7529 | 4542 | 3710 | 5667 | 158364 | 5865 |
| Μέσος όρος λιμένων | 13 | 9 | 9 | 8 | | 10 |
| COSCO (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 21 | 11 | 1 | 15 | 48 | |
| COSCO (# συμφωνιών συμμαχίας) | 8 | 5 | 1 | 12 | 26 | |
| COSCO (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 5 | 4 | 0 | 8 | 17 | |
| KL (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 8 | 7 | 0 | 13 | 28 | |
| KL (# συμφωνιών συμμαχίας) | 8 | 5 | 1 | 9 | 23 | |
| KL (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 4 | 4 | 0 | 6 | 14 | |
| YM (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 9 | 13 | 0 | 11 | 33 | |
| YM (# συμφωνιών συμμαχίας) | 8 | 5 | 1 | 11 | 25 | |
| YM (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 4 | 3 | 0 | 9 | 16 | |
| HJ (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 24 | 13 | 1 | 22 | 60 | |
| HJ (# συμφωνιών συμμαχίας) | 8 | 5 | 1 | 12 | 26 | |
| HJ (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 1 | 3 | 0 | 6 | 10 | |

6.3 Χαρακτηριστικά των λειτουργικών συμμαχιών

Στον Πίνακα 6.4 περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της συμμαχίας CKYH Alliance. Το κυρίαρχο μέλος της όσον αφορά τα χρησιμοποιούμενα πλοία είναι η ναυτιλιακή εταιρεία Hanjin (με 60 πλοία) και ακολουθεί η εταιρεία COSCO (με 48 πλοία). Η συμμαχία διαχειρίζεται οκτώ υπηρεσίες στη διαδρομή Ευρώπης-Ασίας, η οποία έχει τη μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα TEU και ακολουθείται από την περιοχή του υπεριοηρηνικού που εξυπηρετείται από 12 υπηρεσιακές διαδρομές.

Στον Πίνακα 6.5 βλέπουμε τα χαρακτηριστικά της συμμαχίας Grand Alliance. Κυρίαρχη εταιρεία της συμμαχίας είναι με διαφορά η εταιρεία Harag Lloyd (HL), η οποία χρησιμοποιεί 87 πλοία σε αντιδιαστολή με τα 39 και 37 πλοία που προσφέρουν οι εταιρείες OOCL και NYK αντίστοιχα. Μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα εμφανίζεται στην υπηρεσιακή διαδρομή Ευρώπης-Ασίας.

Στον Πίνακα 6.6 περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της τρίτης μεγαλύτερης συμμαχίας, της New World Alliance. Κυρίαρχο μέλος της συμμαχίας είναι η εταιρεία APL με 73 πλοία και ακολουθούν οι εταιρείες MOL και HMM με 37 και 29 πλοία αντίστοιχα. Κυρίαρχη υπηρεσιακή διαδρομή όσον αφορά τη μεταφορική ικανότητα TEU είναι η διαδρομή Ευρώπης-Ασίας και οι περισσότερες υπηρεσιακές διαδρομές αντιστοιχούν στο υπεριοηρηνικό εμπόριο (12).

Εκτός από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των συμμαχιών, από τους εν λόγω πίνακες μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένες ακόμη παρατηρήσεις και τάσεις. Οι μεγαλύτερες αγορές και η μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα TEU εμφανίζονται και για τις τρεις λειτουργικές συμμαχίες στις υπηρεσιακές διαδρομές Ευρώπης-Ασίας και υπεριοηρηνικού.

Πίνακας 6.5: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας Grand Alliance

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

| Grand Alliance | Περιοχή | | | | Συνοπτικά | |
|---|----------------|-----------------------|----------------|-------------|-----------|------------|
| | Ευρώπη Ασία | Άπω Ανατολή - USEC | Υπερατλαντικός | Υπεριονικός | Σύνολο | Μέσος όρος |
| # Υπηρεσιών | 7 | 4 | 5 | 6 | 22 | |
| Μέση ηλικία [έτη] | 3,08 | 5,32 | 7,03 | 3,50 | | 4,48 |
| Μέση συχνότητα [ημέρες] | 7,43 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | | 7,14 |
| Μέση διάρκεια [ημέρες] | 69,00 | 71,75 | 54,60 | 65,33 | | 65,23 |
| Μέσος όρος μελών στη συμμαχία | 6,00 | 3,50 | 4,00 | 4,00 | | 4,55 |
| Μέσος όρος πλοίων | 10 | 10 | 8 | 9 | 205 | 9,32 |
| Μέση εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητα [TEU] | 7099 | 4993 | 4224 | 6973 | 132628 | 6028,55 |
| Μέσος όρος λιμένων | 16 | 14 | 14 | 18 | | 15,64 |
| NYK (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 13 | 12 | 0 | 12 | 37 | |
| NYK (# συμφωνιών συμμαχίας) | 7 | 4 | 5 | 6 | 22 | |
| NYK (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 3 | 0 | 1 | 0 | 4 | |
| HL (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 3 | 19 | 29 | 36 | 87 | |
| HL (# συμφωνιών συμμαχίας) | 7 | 4 | 5 | 6 | 22 | |
| HL (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 3 | 0 | 1 | 0 | 4 | |
| OOCL (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 15 | 8 | 8 | 8 | 39 | |
| OOCL (# συμφωνιών συμμαχίας) | 7 | 4 | 5 | 6 | 22 | |
| OOCL (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 3 | 0 | 1 | 0 | 4 | |

Η ταξινόμηση των εταιρειών μπορεί να γίνει σύμφωνα με τη γεωγραφική δραστηριότητα ή την «ένταση» με την οποία συμμετέχουν στη δεδομένη συμφωνία (συνεταιρικό συμφωνητικό και χρησιμοποιούμενα πλοία σε μια υπηρεσία, συνεταιρικό συμφωνητικό μόνο, συμφωνία δικαιωμάτων μόνο). Η «ένταση» εξαρτάται κυρίως από την εσωτερική αγορά κάθε εταιρείας. Όσο πιο κοντά βρίσκεται μια υπηρεσία στην εσωτερική αγορά, τόσο περισσότερο συνεισφέρει μια εταιρεία στην εκάστοτε συμφωνία ανάθεσης μεταφοράς φορτίων (π.χ. μέσω των χρησιμοποιούμενων πλοίων).

Πίνακας 6.6: Χαρακτηριστικά της συμμαχίας New World Alliance

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

| New World Alliance | Περιοχή | | | | Συνοπτικά | |
|--|----------------|-----------------------|--------------------|-------------------|-----------|------------|
| | Ευρώπη Ασία | Άπω Ανατολή - USEC | Υπερατλ αντικός | Υπερει ρηνικός | Σύνολο | Μέσος όρος |
| # Υπηρεσιών | 5 | 3 | 2 | 12 | 22 | |
| Μέση ηλικία [έτη] | 7,90 | 6,64 | 9,88 | 3,78 | | 5,93 |
| Μέση συχνότητα [ημέρες] | 8,20 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | | 7,27 |
| Μέση διάρκεια [ημέρες] | 71,40 | 72,33 | 63,00 | 41,36 | | 56,64 |
| Μέσος όρος μελών στη συμμαχία | 6,20 | 4,33 | 5,00 | 4,09 | | 4,77 |
| Μέσος όρος πλοίων | 10 | 10 | 9 | 6 | 177 | 8 |
| Μέση εβδομαδιαία μεταφορική ικανότητα [TEU] | 7976,4 | 4539,7 | 4548,0 | 5509,5 | 127937 | 5815 |
| Μέσος όρος λιμένων | 15 | 16 | 18 | 10 | | 13 |
| APL (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 11 | 20 | 8 | 34 | 73 | |
| APL (# συμφωνιών συμμαχίας) | 5 | 3 | 2 | 11 | 21 | |
| APL (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 1 | 0 | 2 | 5 | 8 | |
| MOL (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 15 | 6 | 6 | 10 | 37 | |
| MOL (# συμφωνιών συμμαχίας) | 5 | 3 | 1 | 11 | 20 | |
| MOL (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 1 | 1 | 2 | 8 | 12 | |
| HMM (# χρησιμοποιούμενων πλοίων) | 10 | 5 | 0 | 14 | 29 | |
| HMM (# συμφωνιών συμμαχίας) | 5 | 3 | 2 | 11 | 21 | |
| HMM (# συμφωνιών μόνο δικαιωμάτων) | 1 | 1 | 3 | 8 | 13 | |

Πίνακας 6.7: Σύγκριση των μεγάλων στρατηγικών συμμαχιών ως προς τις λειτουργικές παραμέτρους

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

| Συμμαχία | Ενδιάμεσοι λιμένες | | Μεταφορική ικανότητα [TEU] | | # πλοίων | | # μελών | Ηλικία [έτη] | Διάρκεια [ημέρες] |
|----------|--------------------|------|----------------------------|--------|----------|------|---------|--------------|-------------------|
| | # | M.O. | Συν. | M.O. | Συν. | M.O. | M.O. | M.O. | M.O. |
| CKYH | 27 | 10 | 158364 | 5865,3 | 190 | 7 | 4,6 | 2,8 | 49,0 |
| GA | 22 | 16 | 132628 | 6028,5 | 205 | 9 | 4,5 | 4,5 | 65,2 |
| NWA | 22 | 13 | 127937 | 5815,3 | 177 | 8 | 4,8 | 5,9 | 56,6 |
| Σύνολο | 71 | 13 | 418929 | 5900,4 | 572 | 8 | 4,6 | 4,3 | 56,4 |

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 6.7, σε εταιρικό επίπεδο τα χαρακτηριστικά (λιμένες, μεταφορική ικανότητα, # χρησιμοποιούμενων πλοίων) φαίνονται παρόμοια. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσφέρει η συμμαχία CKYH διαφέρουν ελαφρώς από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσφέρουν οι συμμαχίες Grand Alliance (GA) και New World Alliance (NWA). Έτσι, λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι η συμμαχία CKYH χρησιμοποιεί μικρότερο μέσο όρο πλοίων κι ενδιάμεσων λιμένων για μια υπηρεσία. Δεδομένου ότι η μέση μεταφορική ικανότητα των υπηρεσιών είναι (σχεδόν) ίδια και για τις τρεις συμμαχίες, η μέση διάρκεια ταξιδιού θα πρέπει να είναι χαμηλότερη. Αυτό μπορεί να επιβεβαιωθεί με τη μέση διάρκεια ταξιδιού της υπηρεσίας μιας συμμαχίας. (GA = 65,2 ημέρες, NWA = 56,63 ημέρες και CKYH = 49 ημέρες). Συνολικά, ξεκίνησαν οκτώ υπηρεσίες με συνεργασία των συμμαχιών Grand Alliance και New World Alliance. Η συγκεκριμένη σχέση εξηγεί την ομοιότητα των χαρακτηριστικών στις υπηρεσίες των δύο συμμαχιών, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.7. Οι ομοιότητες μεταξύ των συμμαχιών Grand Alliance και New World Alliance υποδηλώνουν τη στρατηγική συνεργασία σε ορισμένα από τα ταξίδια τους. Τη χαμηλότερη μέση ηλικία για τις συμφωνίες ανάθεσης μεταφοράς φορτίων παρουσιάζει η συμμαχία CKYH. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα εξής:

- Γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η συμμαχία CKYH ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς εισάγοντας νέα ταξίδια (και αναστέλλοντας τα ταξίδια που δεν παρουσιάζουν ζήτηση)

- Τα ταξίδια των συμμαχιών New World Alliance και Grand Alliance είναι περισσότερο καθιερωμένα
- Οι συμφωνίες της συμμαχίας CKYH απλώς ρυθμίστηκαν αργότερα

Η μέση ηλικία αφορά το χρονικό διάστημα (σε έτη) από την έναρξη μιας συμφωνίας ανάθεσης μεταφοράς φορτίων. Όσον αφορά τις συμφωνίες, πιο ενεργές είναι οι περιοχές της Ευρώπης/Ασίας (EA) και του υπερείρηνικού (TP). Όσον αφορά την ποσότητα, η περιοχή του υπερείρηνικού (TP) παραμένει η πλέον κυρίαρχη. Ωστόσο, κατά τα τελευταία τρία χρόνια παρατηρείται μετατόπιση της μεταφορικής ικανότητας από την περιοχή του υπερείρηνικού στην περιοχή της Ευρώπης/Ασίας. Οι υπηρεσίες στην περιοχή της Ευρώπης/Ασίας εμφανίζουν γενικότερα υψηλότερη μέση μεταφορική ικανότητα, περισσότερους εμπλεκόμενους λιμένες και περισσότερα χρησιμοποιούμενα πλοία από τις συμφωνίες για την περιοχή του υπερείρηνικού. Η μέση διάρκεια των υπηρεσιών για την περιοχή του υπερείρηνικού ανέρχεται στις 44 ημέρες, ενώ για την περιοχή της Ευρώπης/Ασίας ανέρχεται στις 67 ημέρες. Λόγω της συντομότερης διάρκειας, οι εταιρείες προσφέρουν περισσότερες υπερείρηνικές υπηρεσίες με λιγότερους λιμένες και λιγότερα χρησιμοποιούμενα πλοία. Οι εν λόγω υπηρεσίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν πιο «εξειδικευμένες» από τις υπηρεσίες στην περιοχή της Ευρώπης/Ασίας που καλύπτουν μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα.

Βάσει των παρατηρήσεων των Παναγίδη - Wiedmer σχετικά με τις ανακοινώσεις όλων των εταιρειών που συμμετέχουν στις τρεις μεγάλες συμμαχίες (CKYH Alliance, Grand Alliance και New World Alliance) μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για δεδομένο χρονικό διάστημα δέκα ετών, από το 2000 έως το 2010 (με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων alphaliner.com) προκύπτει ότι οι θετικές (αύξηση της μεταφορικής ικανότητας, προσθήκη νέων υπηρεσιών, κλπ.) και οι αρνητικές (μείωση της μεταφορικής ικανότητας, μείωση της συγκοινωνιακής σύνδεσης ή μείωση του αριθμού των υπηρεσιών/γραμμών) ανακοινώσεις τείνουν να σχηματίζουν μια σειρά κύκλων που ενδεχομένως αντιστοιχούν στις γενικότερες τάσεις και τους κύκλους της οικονομικής δραστηριότητας και της οικονομίας γενικότερα. Για παράδειγμα, το 2008 (έτος έναρξης της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης) παρατηρούμε τον μεγαλύτερο αριθμό αρνητικών ανακοινώσεων από εταιρείες και των τριών συμμαχιών. Οι περισσότερες θετικές ανακοινώσεις εντοπίζονται στα έτη πριν από την οικονομική κρίση και αντικατοπτρίζουν την άνευ προηγουμένου ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και την πλέον εύρωστη περίοδο για τον κλάδο της ναυτιλίας. Οι συμμαχίες New World Alliance και CKYH εμφανίζουν περισσότερες θετικές παρά αρνητικές

ανακοινώσεις, ενώ η συμμαχία Grand Alliance φαίνεται να έχει ίδια ποσοστά θετικών κι αρνητικών ανακοινώσεων.

Μετά την ανάλυση των ανακοινώσεων των εταιρειών που συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες ανά γεωγραφική περιοχή (Ευρώπη/Ασία, υπερατλαντικός και υπεριοκεανικός) προκύπτει ότι κατά τα δέκα τελευταία έτη, η στρατηγική συμμαχία CKYH έχει προβεί σε περισσότερες λειτουργικές αλλαγές συγκριτικά με τις υπόλοιπες συμμαχίες στην περιοχή της Ευρώπης/Ασίας. Η συμμαχία New World Alliance έχει προβεί στις περισσότερες λειτουργικές αλλαγές στην περιοχή του υπεριοκεανικού, γεγονός που συμπίπτει με την (εξαιρετικά) υψηλότερη προσθήκη νέων υπηρεσιών κατά την τελευταία δεκαετία συγκριτικά με τις δύο έτερες συμμαχίες. Βάσει των σχετικών δεδομένων, οι λειτουργίες στην περιοχή του υπερατλαντικού φαίνεται να επιδεικνύουν μεγαλύτερη σταθερότητα κατά την τελευταία δεκαετία. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι υπηρεσιακές διαδρομές, οι εταιρικές στρατηγικές και οι στρατηγικές των συμμαχιών είναι καλά εδραιωμένες στην εν λόγω περιοχή.

6.4 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. Burgers,W. P., Hill, C.W. L., & Kim,W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*,14,pp.419-432
2. Carriou Pierre. (2000) Strategic alliances in liner shipping: An analysis of “operational synergies”. Nantes: University of Nantes
3. Czerny, A.I., & Mitusch, K. (2005). Cooperation and competition in the cargo liner shipping industry. Berlin University of Technology, available at: http://www.wm.tuberlin.de/fileadmin/f8/wiwidok/diskussionspapiere_wiwidok/dp03-2005.pdf,pp. 553-557
4. Evangelista, P. and Morvillo, A. (2000), Cooperative strategies in international and Italian liner shipping, *International Journal of Maritime Economics*,2, pp.1-16
5. Fossey, J.,(1994) Birth of the Global Alliance, *Containerization International*,pp.47
6. Fusillo,M (2006), Some notes on structure and stability in liner shipping, *Maritime Policy and Management*, 33, pp.463-475
7. Heaver, T. D. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. In C. T. Grammenos (Ed.), *The handbook of maritime economics and business* (2nd ed.)
8. Heaver, T. D., Meersman, H.,&Van de Voorde, E. (2005). Co-operation and competition in international container transport. In H. Laggate, J. McConville, & A. Morvillo (Eds.), *International maritime transport*,27,pp 363-373
9. Sato Hiroyuki (2002): Management Strategy of Container Liner Shipping in the Age of Globalization, Mitsui O.S.K. Lines, speech in “The second International Gwangyang Port Forum”,Korea
10. Lorange, P. & Contractor Farok J. (2002): Cooperative strategies in International Business, Joint ventures and technology partnerships between firms, Oxford: Elsevier (2nd ed.)
11. Lu, H. L., Cheng, J., & Lee, T. S. (2006). An evaluation of strategic alliances in liner shipping e an empirical study of CKYH
12. Midoro, R., & Pitto, A. (2000). A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping in Grammenos C. T(Ed.), *The Handbook of maritime economics and business* (2nd ed.)
13. Panayides Photis M.,1, Robert Wiedmer (2011) : Strategic alliances in container liner shipping, *Research in Transportation Economics*
14. Ryoo, D.-K., & Thanopoulou, H. (1999). Liner alliances in the globalisation era: shipping. *Maritime Policy and Management*

15. Sjostrom, W. (2010). Competition and cooperation in liner shipping. In C. T. Grammenos (Ed.), *The Handbook of maritime economics and business* (2nd ed.)
16. Thanopoulou, H.A., Ryoo, D.K., and Lee, T.-W.(1999), Korean Liner Shipping in the Era of Global Alliances, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, pp 209-229

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ

ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

7.1 MSC και CMA CGM

Η συνεργασία ανάμεσα σε δύο από τα μεγαλύτερα ονόματα στις θαλάσσιες μεταφορές εμπορευματοκιβωτίων αποκαλύφθηκε πρόσφατα, όταν η Mediterranean Shipping Co και η CMA CGM ανακοίνωσαν τη δημιουργία λειτουργικής συμμαχίας μεταξύ τους, γεγονός που σηματοδοτεί μετατόπιση των δυνάμεων προς μια νέα γενιά ηγετών του κλάδου.

Τη συμφωνία μεταξύ της δεύτερης και τρίτης μεγαλύτερης τακτικής γραμμής θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο προώθησαν ο αντιπρόεδρος της MSC, Diego Aronte, και το εκτελεστικό στέλεχος της CMA CGM, Rodolphe Saadé.

Βάσει της συμφωνίας, η οποία τέθηκε σε ισχύ τον Μάρτιο με αρχική διάρκεια δύο ετών, σύμφωνα με τους ευρωπαϊκούς κανόνες περί ανταγωνισμού, τα δύο μέρη θα σχηματίσουν μια ευρεία λειτουργική συνεργασία που θα καλύπτει πολλά εμπόρια, συμπεριλαμβανομένων των αγορών Ασίας – Β. Ευρώπης, Ασίας – Ν. Αφρικής και ολόκληρης της Ν. Αμερικής. Εάν όλα πάνε καλά, η συνεργασία ενδέχεται να επεκταθεί και σε άλλες διαδρομές, ενώ ο κ. Aronte τόνισε ότι κάτι τέτοιο δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση τον προάγγελο της μεταξύ τους συγχώνευσης.

Και οι δύο θα διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους, συνεργαζόμενοι ως προς τις λειτουργίες των υπηρεσιών τους. Στόχος είναι η αξιοποίηση των μεγαλύτερων κατάλληλων πλοίων για κάθε εμπορική οδό ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα. Για το εμπόριο Ασίας – Β. Ευρώπης, αυτό σημαίνει την χρησιμοποίηση πλοίων τουλάχιστον 11.000 teu, και κυρίως 14.000 teu, στις πέντε περιοχές που λειτουργούν οι MSC και η CMA CGM. Δεν έχει σχεδιαστεί μείωση της μεταφορικής ικανότητας. Τελικά, προβλέπεται να τεθούν σε λειτουργία πλοία των 16.000 teu.

Και οι δύο πλευρές επέμειναν ότι η συνεργασία τους αφορά αμιγώς συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων ή ανταλλαγής δικαιωμάτων, χωρίς να προβλέπει από

κοινού πωλήσεις, μάρκετινγκ ή καθορισμό τιμών. « Η ιδέα είναι πολύ απλή. Θέλουμε να ενώσουμε τους όγκους μας ώστε να κερδίσουμε οικονομίες κλίμακας και να γεμίσουμε τα μεγαλύτερα πλοία μας», δήλωσε ο κ. Aronte.

Παρόλο που η MSC, με έδρα τη Γενεύη, και η CMA CGM, με έδρα τη Μασσαλία, θεωρούνται μεγάλοι αντίπαλοι, συνεργάζονται εδώ και χρόνια στον Ειρηνικό βάσει συμφωνίας συνεργασίας που υπέγραψαν το 2003.

Η είδηση της τελευταίας αυτής συνεργασίας κατά πάσα πιθανότητα θα κάνει τον γύρο του κόσμου των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, δείχνοντας για μια ακόμη φορά ότι η δυναμική του κλάδου μεταβάλλεται καθώς οι τρεις ηγέτιδες δυνάμεις ενισχύουν τη θέση τους σε βάρος των άλλων παικτών.

Η Maersk Line παραμένει η μεγαλύτερη εταιρεία ως προς την μεταφορική ικανότητα των πλοίων της, με τον στόλο της να ανέρχεται σήμερα σε 2,6 εκατομμύρια τευ, σύμφωνα με την Lloyd's List Intelligence. Αντίστοιχα, η MSC λειτουργεί σήμερα 2,3 εκατομμύρια τευ ιδιόκτητων και ναυλωμένων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και η CMA CGM ελέγχει πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με μεταφορική ικανότητα 1,3 εκατομμύρια τευ (βλ. Σχήμα 7.1)

Σύμφωνα με την Alphaliner, το μερίδιο της Maersk στην παγκόσμια αγορά ανέρχεται σε ποσοστό 16%, το μερίδιο της MSC είναι λίγο άνω του 13% και ακολουθεί η CMA CGM με 8,5%. Οι επόμενες τέσσερις μεγαλύτερες εταιρείες έχουν μερίδιο στην αγορά με ποσοστό μόλις 4% έκαστη.

Η συνεργασία των δύο έρχεται λίγο πριν την αυλαία ενός δύσκολου έτους για ολόκληρο τον κλάδο, ο οποίος αναμένεται να σημειώσει μεγάλη πτώση έπειτα από την έκθεση των επιπέδων κέρδους ρεκόρ για το 2010. Έκτοτε, η παράδοση νέων πλοίων και η επιμονή των περισσότερων γραμμών να διατηρήσουν τα εμπορικά τους μερίδια επίσπευσαν έναν πόλεμο τιμών που προκάλεσε πτώση των ναυολόγιων σε σημαντικές θαλάσσιες οδούς. Το μεγαλύτερο πλήγμα έχει δεχτεί η διαδρομή Ασίας – Β. Ευρώπης.

Η CMA CGM είναι εμφανώς πιο ανοιχτή και διάφανη, γεγονός που τράβηξε την προσοχή στα υψηλά επίπεδα δανεισμού και τη δυσχερή κατάσταση στην οποία βρέθηκε κατά την οικονομική κρίση του 2009. Στην πραγματικότητα, θεωρείται ότι και η MSC πρέπει να έχει πληγεί σημαντικά από την μεγάλη πτώση του όγκου των φορτίων πριν δύο χρόνια και την μείωση των εσόδων αυτού του έτους λόγω της πολύ μεγάλης

πτώσης των ναυτολόγιων. Οι δύσκολες συνθήκες της αγοράς είναι αυτές που έφεραν κοντά τις δύο εταιρείες.

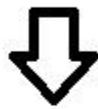


CMA CGM 1.3mTEU

+



MSC 2.3mTEU



**CMA CGM/MSK
3.9m TEU**



Maersk 2.6mTEU

Σχήμα 7.1: Διαμόρφωση μεταφορικής ικανότητας μετά τη συνένωση των δύο εκ των κορυφαίων μεταφορέων του κλάδου (MSC και CMA CGM)

Πηγή: Lloyd's List Intelligence

7.2 Η New World Alliance και η Grand Alliance δημιουργούν ομάδα των έξι

Ενα ακόμη βήμα έχει γίνει για την ταχεία αναδιοργάνωση της αγοράς των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, καθώς έξι ηγέτιδες γραμμές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ξεκινούν ένα δίκτυο πλοίων για το εμπόριο Ασίας-Ευρώπης από τον Απρίλιο του 2012. Η συμφωνία ενώνει μέλη της Grand Alliance και της New World Alliance για τη δημιουργία της G6 Alliance. Η συνεργασία θα εκμεταλλεύεται 90 πλοία σε εννέα υπηρεσίες που θα καλύπτουν περισσότερα από 40 λιμάνια σε Ασία, Ευρώπη και Μεσόγειο. Οι περιοχές των υπηρεσιών θα καλύπτουν τη Θάλασσα Μποχάι στην Κίνα και την περιοχή της Βαλτικής.

Μέλη της Grand Alliance είναι η NYK, η Hapag-Lloyd και η OOCL. Μέλη της New World Alliance είναι η APL, η Hyundai Merchant Marine και η Mitsui OSK Lines.

Η συμμαχία G6 αντικατοπτρίζει μια ανακατάταξη μέσω στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, η οποία παρακινήθηκε από την παραγγελία που έκανε η Maersk για μια σειρά πλοίων 18.000 τευ, στα τέλη του περασμένου έτους, με μια υπηρεσία που περιελάμβανε συστήματα ευκολότερης κράτησης φορτίου και εγγυήσεις ακρίβειας στο εμπόριο Ασίας-Ευρώπης.

Τώρα, οι ιδιοκτήτες μεγάλων τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων σπεύδουν να χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερα πλοία σε εμπόρια που προσφέρουν υψηλά ποσοστά ωφέλιμης αξίας και οικονομίες κλίμακας για μικρότερου κόστους λειτουργία στόλου.

Η G6 Alliance έρχεται ως απάντηση στην πρόκληση των τριών γιγάντων (Maersk, CMA CGM και MSC), με τη δημιουργία μιας μεγαλύτερης λειτουργικής συμμαχίας για την προστασία των εν λόγω μεταφορέων σε μια ταχέως ενοποιούμενη αγορά.

Σύμφωνα με τον Steven Ng, επικεφαλής του εταιρικού σχεδιασμού της OOCL στο Χονγκ Κονγκ, οι έξι γραμμές σχεδίαζαν τη συμμαχία G6 «εδώ και αρκετό καιρό» και δεν προέκυψε ως αντίδραση στη συνεργασία μεταξύ MSC και CMA CGM.

Κατά τα λεγόμενά του θα βοηθήσει όλους τους συμβαλλόμενους να έχουν ανταγωνιστικό προϊόν, καλύτερη κάλυψη και καλύτερους χρόνους παράδοσης ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσει την αποδοτικότητά τους και να εξαλείψει όποια αναποτελεσματικότητα μεταξύ των δύο συμμαχιών κατά το παρελθόν.

Η συμμαχία έρχεται ως απάντηση σε ακόμη ένα πρόβλημα που αντιμετώπιζαν όλες οι γραμμές της G6. Και οι έξι γραμμές έχουν παραγγείλει πλοία άνω των 13.000 teu με παράδοση μέσα στους επόμενους 30 μήνες.

Σύμφωνα με την κοινή ανακοίνωση των έξι εταιρειών, οι εννέα κοινές υπηρεσίες θα προσφέρουν συχνότερες αναχωρήσεις και συχνότερους καθημερινούς απόπλους από τα σημαντικότερα λιμάνια Ασίας, Ευρώπης και Μεσογείου.

Στο πρόγραμμα περιλαμβάνονται πολλαπλές εβδομαδιαίες προσεγγίσεις στη Σιγκαπούρη, τη νότια Κίνα, το Ρότερνταμ, το Αμβούργο, το Χονγκ Κονγκ, τη Σαγκάη και το Σαουθάμπτον.

Οι λιμένες προσέγγισης είναι η Χάβρη, η Αμβέρσα, το Bremerhaven, το Thamesport, οι λιμένες Dalian και Xingang στον Κόλπο Μποχάι, το Ningbo, το Qingdao, το Xiamen, το Kaohsiung, το CaiMer, Ιαπωνικοί λιμένες, το Colombo, το Jeddah και το Port Said.

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

Σύμφωνα με τη Maersk Line ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων χρήζει περαιτέρω ενοποίησης με την απορρόφηση των μικρότερων παικτών από μεγαλύτερες εταιρείες.

Η κίνηση που πραγματοποίησαν η Grand Alliance και η New World Alliance γίνεται στα πλαίσια του νέου περιβάλλοντος που έχει δημιουργηθεί και βελτιώνει τις πιθανότητες επιβίωσης των εν λόγω έξι μικρών, αλλά ακόμη σημαντικών, παικτών.

Ακόμη καλύτερα, θα λέγαμε ότι δημιουργεί ανταγωνισμό. Η G6 Alliance ισχυρίζεται ότι ελέγχει το μεγαλύτερο μέρος του εμπορίου Ασίας – Β. Ευρώπης

Σύμφωνα με εσωτερικούς υπολογισμούς μελών της Grand Alliance και της New World Alliance που συνεργάστηκαν για να προσφέρουν εννέα κοινές υπηρεσίες μεταξύ Ασίας κι Ευρώπης, το μερίδιο της αγοράς που τους αντιστοιχεί είναι μεγαλύτερο από αυτό της Maersk Line και της συνεργασίας Mediterranean Shipping Co – CMA CGM.

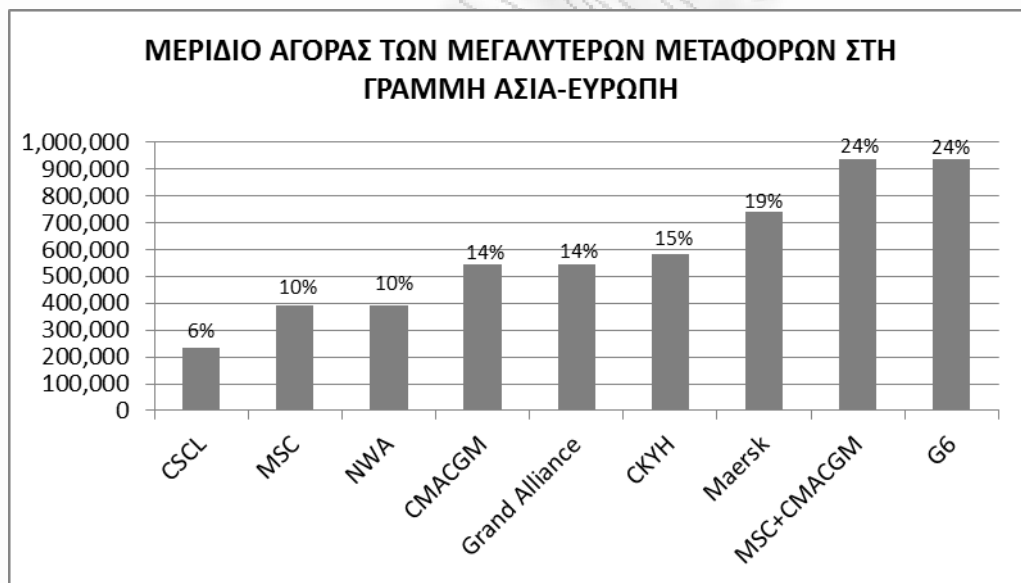
Σύμφωνα με πληροφορίες της Lloyd's List, οι γραμμές G6 εκτιμούν το μερίδιό τους στο εμπόριο Ασίας - Β. Ευρώπης σε 23,6%, ποσοστό που συγκρίνεται με το 22,7% για τη Maersk Lines και το 16% για τη συμφωνία από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων των MSC-CMA CGM.

Εάν λάβουμε υπόψη και το εμπόριο της Μεσογείου, η μεταφορική ικανότητα εμφανίζεται σημαντικά πιο εξισορροπημένη, με τη Maersk Line να έχει ένα μικρό προβάδισμα με 21% του συνόλου.

Οι γραμμές G6 υπολογίζουν ότι το συνδυασμένο μερίδιό τους στην αγορά του συνολικού εμπορίου Ασίας-Ευρώπης θα ανέλθει σε 19%, ίδιο με το ποσοστό των MSC και CMA CGM μαζί.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Lloyd's List Intelligence, το μερίδιο της G6 στην αγορά Ασίας-Ευρώπης ανέρχεται σε 24%, το ίδιο ποσοστό υπολογίζεται για τις MSC-CMA CGM κι ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 19% δίδεται στην Maersk (βλ.σχήμα 7.2).

Ωστόσο, πηγή από μία εκ των εταιρειών της G6 διευκρίνισε ότι η διαφορά σε πολλές εκτιμήσεις οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένοι αριθμοί μπορεί να μην συμπεριλαμβάνουν τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου μεταξύ των μεταφορέων, ενώ άλλες εκτιμήσεις συμπεριλαμβάνουν τις εν λόγω ανταλλαγές δικαιωμάτων.



Σχήμα 7.2: Το μερίδιο αγοράς των κορυφαίων μεταφορέων στη διαδρομή Ασία-Ευρώπη τον Δεκέμβριο 2011

Πηγή: Lloyd's List Intelligence

7.3 Βιβλιογραφία ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

1. Caschili Simone, Ferrari Claudio, Romana Medda Francesca, Parola Francesco Co-operation in liner shipping: Managing a small world network of agreements, UCL Working papers series, Paper 173-Nov.2011
2. Leander Tom (Dec.2011): New World and Grand Alliances form a Gang of Six, Lloyd's List, No 6057
3. Porter Janet (Dec.2011): G6 alliance boasts biggest share of Asia to north Europe trades, Lloyd's List, No 60578
4. Porter Janet (Dec.2011): MSC and CMA CGM forge next generation alliance, Lloyd's List, No 60565
5. http://www.msccgva.ch/about_us/agents.html
6. http://www.cma-cgm.com/group_cma/profil.asp
7. <http://alphaliner.com>
8. <http://www.drewry.co.uk/>
9. <http://www.clarksons.com/>
10. <http://www.lloydslistintelligence.com/>
11. <http://www.hmm.co.kr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών έχει υποστεί πολλές αλλαγές. Η κατάργηση των ναυτιλιακών ενώσεων έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου. 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 τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών άρχισαν να συνεργάζονται και να μοιράζονται τη μεταφορική ικανότητα και τα δικαιώματά τους. Τα τελευταία δύο χρόνια η δημιουργία συνασπισμών 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.

Το επίπεδο του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας του κλάδου των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (liner shipping) σαν σύνολο, συχνά καθοδηγεί την διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας. Για το σκοπό πραγματοποιήθηκε ανάλυση του κλάδου βάσει του μοντέλου πέντε δυνάμεων του Porter βάσει του οποίου καταδείχθηκε ότι τα εμπόδια εισόδου σε μία νέα γραμμή για έναν εδραιωμένο μεταφορέα που δραστηριοποιείται σε κάποια άλλη γραμμή είναι μικρά και ένας τρόπος διείσδυσης είναι η δημιουργία συμμαχίας με κάποιον εδραιωμένο ανταγωνιστή στη συγκεκριμένη γραμμή. Με τον τρόπο αυτό ο νεοεισερχόμενος επεκτείνει τις δραστηριότητες του ενώ παράλληλα ο υφιστάμενος μεταφορέας 'περιορίζει' τον καινούριο 'εισβολέα' παραχωρώντας του ένα συγκεκριμένο κομμάτι της πίτας. Ένας επιθετικός ανταγωνιστής που φιλοδοξεί να αξιοποιήσει τη χωρητικότητα του δικού του πλοίου για να προωθήσει μια νέα υπηρεσία, ενδεχομένως να προτιμήσει να διαφοροποιήσει ή να καθυστερήσει τα σχέδιά του εφόσον του προσφερθεί συγκεκριμένος χώρος σε μια υπάρχουσα υπηρεσία τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών.

Οι γραμμές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζονται συχνά ως βιομηχανία αγαθών: οι θαλάσσιοι μεταφορείς μοιράζονται πλοία, εμπορευματοκιβώτια και τερματικά, σε αρκετές περιπτώσεις μοιράζονται ίδιες υπηρεσίες καθώς και λύσεις που αφορούν στην τροφοδοτική αλυσίδα. Στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμη και τα ναυολόγια δεν διαφέρουν σημαντικά.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ίσως να είναι δύσκολο για τους ναυλωτές να «γνωρίζουν τι διαφοροποιεί τους μεταφορείς με τους οποίους συνεργάζονται από τους ανταγωνιστές τους». Για το λόγο αυτό αναπτύσσεται η λογική του 'House of Quality' με βάση την τεχνική QFD (Quality Function Deployment) σύμφωνα με τους Thomas Pawl και Tanja Weibrecht (ISL, 2008). Με χρήση του ανωτέρω υποδείγματος παρουσιάζονται οι μορφές υπηρεσιών που οι ναυλωτές αναμένουν οι μεταφορείς τους να παρέχουν. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν οι δυνατότητες διαφοροποίησης.

Το 'Πλοίο της Ποιότητας' αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τις εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων προκειμένου να εκτιμήσουν τις απόψεις των πελατών. Η χρήση του εργαλείου αποσκοπεί στο να αποσπάσει τις απαιτήσεις των ναυλωτών και πως αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν από τα στοιχεία υπηρεσιών που παρέχουν οι μεταφορείς.

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 και σε κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου. Καθώς οι μεταφορείς προχωρούν από συμφωνίες αγοράς χώρου σε κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, αυξάνεται το επίπεδο ολοκλήρωσης και πολυπλοκότητας. 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 συνεταιίρους μεγαλύτερη ευελιξία. Τα μέλη τους κερδίζουν περισσότερη ανεξαρτησία, μειώνονται οι δαπανηρές συναλλαγές μεταξύ των συνεταιίρων 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 συνεταιίρου από ανταγωνιστή.

Σ'ό,τι αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα μέλη της συμμαχίας της CKYH αυτή αποκάλυψε ότι τα κίνητρα των μελών του ομίλου που ερευνηθήκε, όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε λειτουργικές συμμαχίες, εστιάζουν στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να προσφέρουν στους πελάτες τους περισσότερες και διευρυμένες υπηρεσίες. Η συνεργασία του εν λόγω ομίλου δεν έχει στόχο να κυριαρχήσει στα ναυτολόγια, όπως οι κοινοπραξίες, ή να προστατεύσει τον ανταγωνισμό από άλλα πλοία τακτικής γραμμής ή συμμαχίες. Στόχος τους είναι να υλοποιηθούν ορισμένες εσωτερικές προσδοκίες αναφορικά με την ίδια τους την ανάπτυξη, και όχι να αποκτήσουν νέες δεξιότητες μέσω εξωτερικών πηγών ή να ακολουθήσουν κυβερνητικές πολιτικές. Οι πραγματικοί στόχοι της συγκεκριμένης συνεργασίας έχουν να κάνουν με την ίδια τους την προώθηση σε ένα άλλο επίπεδο υπηρεσιών.

Η ισχυρή συμφωνία και η αναγνώριση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεταιίρων εξηγεί την κεντρική αξία των επιτυχών συμμαχιών. Πράγματι, για μια σταθερή συμμαχία απαιτείται τα μέλη να αφιερωθούν στη διασύνδεση επιμέρους θεμάτων ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία κάθε υπόθεσης ξεχωριστά και να υπάρξει αφθονία επιτευγμάτων για τη συνεργασία. Οι ενέργειες στην πράξη περιλαμβάνουν ευελιξία συνεργασίας, συμβατές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανοιχτή επικοινωνία.

Κατά την μελέτη των τριών μεγάλων συμμαχιών (CKYH Alliance, Grand Alliance και New World Alliance), καταδείχθηκε ότι τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τους (π.χ. ο αριθμός των ενδιάμεσων λιμένων, ο μέσος όρος χρησιμοποιούμενων πλοίων και η

μέση διάρκεια) παρουσιάζουν μικρές διαφορές μεταξύ τους . Εκτός από την πολύ μεγάλη μετατόπιση μεταφορικής ικανότητας στην περιοχή της Ασίας, η εν λόγω μελέτη κατέδειξε τη συνεχή προσαρμογή των υπηρεσιών για στρατηγικούς ή λειτουργικούς λόγους. Στην πραγματικότητα, τα βασικά μέλη μιας συμμαχίας διατηρούν προτιμησιακές σχέσεις για τις συμφωνίες ανάθεσης μεταφοράς φορτίων που διαρκώς αναθεωρούνται. Βάσει της παγκόσμιας ζήτησης, προστίθενται νέες υπηρεσίες ή αναστέλλονται οι παλιές, συγχωνεύονται ή από-συγχωνεύονται υπηρεσίες και αυξάνεται ή μειώνεται η μεταφορική ικανότητα των υπηρεσιών. Οι αλλαγές ορισμένων υπηρεσιών είναι εποχικές. Κατά βάση συγχωνεύονται οι παράλληλες γραμμές προκειμένου να μειωθεί η συνολική μεταφορική ικανότητα στην αγορά. Εκμεταλλευόμενες τα πλεονεκτήματα των συμφωνιών καταμερισμού δικαιωμάτων, οι εταιρείες καταφέρνουν να διατηρήσουν ανεπηρέαστη τη λειτουργική τους ετοιμότητα. Ακόμη, οι σημαντικές αλλαγές που έχουν γίνει όσον αφορά τις υπηρεσίες της ναυτιλίας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων αντικατοπτρίζουν τις καθολικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Προκύπτει ότι τα καθολικά δίκτυα επιτρέπουν στις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών να μετατοπίσουν εύκολα τη μεταφορική τους ικανότητα από μια περιοχή που παρουσιάζει λιγότερη δραστηριότητα σε περισσότερο ακμάζουσες περιοχές. Αυτό το φαινόμενο θα μπορούσε να περιγραφεί ως «γεωγραφική διαφοροποίηση». Επίσης, η ανάλυση των δεδομένων επιβεβαίωσε τον σημαντικό αντίκτυπο που είχε εξ αρχής για τον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών η πρόσφατη οικονομική κρίση του 2008-2010. Έτσι, οι περισσότερες αρνητικές προσαρμογές των συμφωνιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών εμφανίζονται κατά την περίοδο που ξεκίνησε η κρίση το 2008. Σημαντικό μέρος της μεταφορικής ικανότητας μετατοπίστηκε από τις υπερατλαντικές ή υπερευρωπαϊκές διαδρομές στις διαδρομές Ευρώπης-Ασίας. Σε γενικές γραμμές, οι συμφωνίες ανάθεσης μεταφοράς φορτίων που αφορούν την Ασία (υπερευρωπαϊκές, Ασία-Ευρώπη) παρουσίασαν τις περισσότερες προσαρμογές κατά την τελευταία δεκαετία, ενώ οι υπερατλαντικές υπηρεσίες υπέστησαν τις λιγότερες αλλαγές δεδομένων των καθιερωμένων σχέσεων μεταξύ των δύο αγορών. Η εν λόγω παρατήρηση αντικατοπτρίζει τη δυναμική φύση των αναδυόμενων ασιατικών αγορών και τη στενή σχέση τους με την οικονομία της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Η δυνατότητα μετατόπισης μεταφορικής ικανότητας στα πλαίσια των καθολικών δικτύων εξηγεί τον υψηλό αριθμό των πλοίων επί παραγγελία. Υπό αυτήν την έννοια, το μέγεθος είναι πολύ σημαντικό και προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στις εταιρείες. Τα μέλη μιας συμμαχίας αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την οργάνωση των υπηρεσιών συνεργασίας. Αυτό οφείλεται στο ποσοστό των πλοίων που προσφέρουν και χρησιμοποιούνται για

τις υπηρεσίες της συμμαχίας και στα διαφορετικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (π.χ. ο αριθμός των ενδιάμεσων λιμένων ή ο μικρότερος αριθμός πλοίων σε μια υπηρεσιακή γραμμή).

Στον απόηχο της οικονομικής κρίσης του 2008-10, η συνεργασία των δύο κορυφαίων μεταφορέων CMA-CGM και MSC έρχεται λίγο πριν την αυλαία του 2011, ενός πολύ δύσκολου οικονομικά έτους για ολόκληρο τον κλάδο. Από το 2010, η παράδοση νέων πλοίων και η επιμονή των περισσότερων γραμμών να διατηρήσουν τα εμπορικά τους μερίδια επέσπευσαν έναν πόλεμο τιμών που προκάλεσε πτώση των ναυολόγιων σε σημαντικές θαλάσσιες οδούς. Το μεγαλύτερο πλήγμα έχει δεχτεί η διαδρομή Ασίας – Β. Ευρώπης.

Οι δύο εταιρείες ανακοίνωσαν τη συνεργασία τους ως προς τις λειτουργίες των υπηρεσιών τους. Στόχος είναι η αξιοποίηση των μεγαλύτερων κατάλληλων πλοίων για κάθε εμπορική οδό ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα. Και οι δύο πλευρές επέμειναν ότι η συνεργασία τους αφορά αμιγώς συμφωνίες από κοινού εκμετάλλευσης πλοίων ή ανταλλαγής δικαιωμάτων, χωρίς να προβλέπει από κοινού πωλήσεις, μάρκετινγκ ή καθορισμό τιμών. Στον αντίκτυπο της ανωτέρω συμφωνίας, έρχεται μία δεύτερη που ενώνει μέλη της Grand Alliance και της New World Alliance για τη δημιουργία της G6 Alliance. Τώρα, οι ιδιοκτήτες μεγάλων τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων σπεύδουν να χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερα πλοία σε εμπορία που προσφέρουν υψηλά ποσοστά ωφέλιμης αξίας και οικονομίες κλίμακας για μικρότερο κόστος λειτουργίας στόλου.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Frankel, E. G. (1981): "Economic Impacts of Cargo Sharing." Vol. III. In Impact of Cargo Sharing on U.S. Liner Trade with Countries in the Far East and South East Asia, prepared for the Federal Maritime Commission
2. Heaver, T. D. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. In C. T. Grammenos (Ed.), The handbook of maritime economics and business (2nd ed.)
3. Karen V. Gregory, (2000), Economies of Scale in International Liner Shipping and Ongoing Industry Consolidation: An Application of Stigler's Survivorship Principle, Thesis submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
4. Koay Peng Yen (1994): Strategic alliances in the liner shipping industry, Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering, Massachusetts Institute of Technology
5. Lorange Peter (2009): Shipping Strategy, Innovating for success, Cambridge University Press
6. Lorange, P.(2005), Shipping Company Strategies: Global Management under Turbulent conditions, Oxford: Elsevier
7. Lorange, P., & Roos, J. (1992). Strategic alliances: Formation, implementation and evolution. Oxford: Blackwell
8. Lorange, P. & Contractor Farok J. (2002): Cooperative strategies in International Business, Joint ventures and technology partnerships between firms, Oxford: Elsevier (2nd ed.)
9. Stopford Martin (2009): Maritime economics, 3rd edition, Routledge
10. Wheelen Thomas L. and Hunger J.David (2010):Concept in Strategic Management and business Policy, 12th edition, Pearson

Ελληνική βιβλιογραφία

11. Μποχώρης Γ. Σημειώσεις μαθήματος "Operations Management", E-MBA, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ξένη αρθρογραφία

12. Baird Alfred J. (2008): Global Strategic Management in Liner Container Shipping, Handbook of Container shipping management, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen
13. Bergantino, A.S., Veenstra, A.W., 2002. Interconnection and co-ordination: an application of network theory to liner shipping. *International Journal of Maritime Economics* 4, 231–248
14. Burgers,W. P., Hill, C.W. L., & Kim,W. C. (1993). A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*,14,pp.419-432
15. Cariou Pierre (2000). Strategic alliances in liner shipping: An analysis of “operational synergies”, Nantes: University of Nantes
16. Cariou Pierre (2003): Co-operation agreements in Liner Shipping, Presentation, Genoa
17. Cariou P., Haralambides H.E., (1999), Capacity pools on the liner market: an allocation model for the East-West trades, International Association of Maritime Economist Conference, Halifax, September, 25 p.
18. Caschili Simone, Ferrari Claudio, Romana Medda Francesca, Parola Francesco Co-operation in liner shipping: Managing a small world network of agreements,UCL Working papers series, Paper 173-Nov.2011
19. Cho S.C., Perakis A.N. (1996), Optimal liner fleet routing strategies. *Maritime Policy and Management*, Vol. 23, N°3,pp.249-259
20. Claessens E.M. 1987 Optimisation procedures in maritime fleet management. *Maritime Policy and Management*, 14, pp 27-48
21. Cullinane K.P.B., Khanna M. (1999): Economies of Scale in Large Containers Ships. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 33, Part 26, pp.185–20
22. Cullinane K.P.B., Khanna M., Song D-W. (1999), b How Big is beautiful: Economies of scale and the optimal size of containership. Proceedings of the 1999 Halifax Conference: Liner Shipping: What’s Next ?, International Association of Maritime Economists, September pp.108-140
23. Czerny, A.I., & Mitusch, K. (2005). Cooperation and competition in the cargo liner shipping industry. Berlin University of Technology, available at: http://www.wm.tuberlin.de/fileadmin/f8/wiwidok/diskussionspapiere_wiwidok/dp03-2005.pdf,pp. 553-557
24. Evangelista, P. and Morvillo, A. (2000), Cooperative strategies in international and Italian liner shipping, *International Journal of Maritime Economics*,2,pp.1-16

25. Evangelista, P. and Morvillo (1999). Alliances in liner shipping: an instrument to gain operational efficiency or supply chain integration? *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 2, pp.21-38.
26. European Shippers' Council (ESC): What shippers require from liner shipping in the future and why, available at http://ec.europa.eu/competition/consultations/2004_10_reg_4056_86/esc_european_shippers_council.pdf ,Brussels 2004
27. Ewert K. (2006): Cooperation and Concentration in the Container Shipping Industry, *Handbook of Container shipping management*, Volume 1, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen
28. Fossey, J.,(1994) Birth of the Global Alliance, *Containerization International*, pp.47
29. Fremont,A (2009), Shipping lines and logistics, *Transport Reviews*, 29, pp 537-54
30. Frohlich, M T and Westbrook, R (2001), Arcs of integration: an international study of supply chain strategies, *Journal of Operations Management*,19, pp.185-200
31. Gao, Q. (1994) An Operational Approach For Container Control in Liner Shipping. in: *Review of Logistics and Transportation*, 30, 267-282.
32. Gilman S. (1999), The Size Economies and Network Efficiency of Large Containerships.*International Journal of Maritime Economics*, Vol. 1, pp.39-59
33. Goerzen, A., Beamish, P.W., 2005. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal* 26(4), 333–354
34. Graham, M.G., (1998), “Stability and Competition in Intermodal Container Shipping: Finding A Balance,” *Maritime Policy and Management*, Vol. 25, No.2 , pp.129-147
35. Heaver, T. D. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. In C. T. Grammenos (Ed.), *The handbook of maritime economics and business* (2nd ed.)
36. Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2006), An evaluation of strategic alliances in iner shipping – an empirical study of CKYH, *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 14, pp.202-212
37. ISL (Monthly issues) (2011) *Shipping Statistics and Market Review*, Institute of Shipping and Logistics, Bremen, volume 55 no 8-2011
38. Jaramillo D.I., Perakis A.N. 1991 Fleet deployment optimisation for liner shipping Part 2 : Implementation and results. *Maritime Policy and Management* 18, pp. 235-262.Powell B.J., Perakis A.N. 1997 Fleet deployment Optimisation for Liner Shipping. *Maritime Policy Management* 24, n°2, pp. 193-211.

39. Lam, J. S. L., Yap, W. Y., & Cullinane, K. (2007), Structure, conduct and performance on the major liner shipping routes 1. *Maritime Policy & Management*, 34(4), pp.359-381
40. Leander Tom (Dec.2011): New World and Grand Alliances form a Gang of Six, *Lloyd's List*, No 6057
41. Lei D. and Slocum J. W., Jr., "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances," *California Management Review*, Volume 35, Number 1, Fall 1992, pp.81-97
42. Lorange, P. (2001), Strategic re-thinking in shipping companies, *Maritime Policy & Management*, Volume 28, Number 1, , pp. 23-32(10)
43. Midoro R., Pitto A. (2000), A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping. *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, pp.31-40
44. Panayides, P.M. and Cullinane, K. (2002), Competitive advantage in liner shipping: a 18 review and research agenda, *International Journal of Maritime Economics*, mpp.189-209
45. Panayides, P.M., Wiedmer, R., 2011, Strategic alliances in container liner shipping. *Research in Transportation Economics* 32(1), 25-38.
46. Pawlyk Thomas, Weibrech Tanja, (2008): The "Vessel of Quality" as a marketing tool, *Handbook of Container shipping management*, Volume 2, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen
47. Pearson John, Semeijn Jake (1999): Service priorities in small and large firms engaged in international logistics, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29
48. Porter Janet (Dec.2011): MSC and CMA CGM forge next generation alliance, *Lloyd's List*, No 60565
49. Porter Janet (Dec.2011): G6 alliance boasts biggest share of Asia to north Europe trades, *Lloyd's List*, No 60578
50. Powell B.J., Perakis A.N. 1997 Fleet deployment Optimisation for Liner Shipping. *Maritime Policy Management* 24, n°2, pp. 193-211
51. Ryoo D.K., Thanopoulou H.A. (1999) , Liner alliance in the globalisation area: a strategic tool for Asian container carriers. *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, pp 349-369
52. Sato Hiroyuki (2002): Management Strategy of Container Liner Shipping in the Age of Globalization, Mitsui O.S.K. Lines, speech in "The second International Gwangyang Port Forum", Korea
53. Slack, B, Comtois, C and McCalla, R (2002), Strategic Alliances in the container shipping industry: A global perspective, *Maritime Policy & Management*, 29, pp.65-77

54. Song, DW and Panayides, P M (2002), A conceptual application of cooperative game theory in liner shipping strategic alliances, *Maritime Policy and Management*, 29, pp.285-301
55. Thanopoulou, H.A., Ryoo, D.K., and Lee, T.-W.(1999), Korean Liner Shipping in the Era of Global Alliances, *Maritime Policy and Management*, Vol. 26, pp 209-229
56. Zachcial M., Lemper B. (2006) : Container Shipping – an Overview of Development Trends, *Handbook of Container shipping management*, Volume 1, Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen

Διαδίκτυο

57. http://www.mscgva.ch/about_us/agents.html
58. http://www.cma-cgm.com/group_cma/profil.asp
59. <http://alphaliner.com>
60. <http://www.drewry.co.uk/>
61. <http://www.clarksons.com/>
62. <http://www.informaasia.com>
63. <http://www.lloydslistintelligence.com/>
64. <http://www.hmm.co.kr/>