

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**«Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΩΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ  
ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ  
ΓΡΑΜΜΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ  
DOOR-TO-DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ»**

**Κωνσταντίνα Η. Μυλωνά**

*Διπλωματική Εργασία*

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

Πειραιάς

Οκτώβριος 2017

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία δεν έχει υποβληθεί σε άλλο ίδρυμα (Α.Ε.Ι ή Α.Τ.Ε.Ι) της ημεδαπής ή της αλλοδαπής. Επίσης, δηλώνω ότι φέρω ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των ακόλουθων παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

### **ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

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

Τα μέλη της Επιτροπής είναι:

- Κ<sup>ος</sup> Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων Καθηγητής)
- Κ<sup>ος</sup> Παπαδημητρίου Ευστράτιος
- Κ<sup>ος</sup> Παντουβάκης Άγγελος

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

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στη διάρκεια των περίπου τριών μηνών της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων στους οποίους οφείλω προσωπικές ευχαριστίες. Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Χλωμούδη, ο οποίος ανέλαβε με χαρά την επίβλεψη της παρούσας εργασίας. Οι κατευθυντήριες γραμμές καθώς και η επιμέλεια του περιεχομένου αποτέλεσαν ουσιαστική βοήθεια και οδήγησαν στην επιτυχή ολοκλήρωση του κειμένου. Θερμές ευχαριστίες αποδίδονται και στον κ. Θεόδωρο Στυλιάδη για τη σημαντική και συνεχή αρωγή του στην εκπόνηση του έργου.

Θα ήταν σοβαρή παράλειψη να μην ευχαριστήσω το σύνολο των διδασκόντων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος των Ναυτιλιακών Σπουδών για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που αποκόμισα στη διάρκεια του Προγράμματος. Τέλος, αλλά με ιδιαίτερη βαρύτητα, τους δυο αγαπημένους μου γονείς, Άννα και Ηλία, οι οποίοι με στήριξαν και ανταποκρίθηκαν στις συνεχείς απαιτήσεις μου σε όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος. Χωρίς την υποστήριξη και την ενθάρρυνση τους, αυτή η Μεταπτυχιακή Διατριβή δε θα μπορούσε να είχε πραγματοποιηθεί.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
1.3 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ</b>	
<b>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥΣ.....</b>	<b>13</b>
2.1 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	13
2.1.1. ΤΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	14
2.1.2. ΤΥΠΟΙ ΠΛΟΙΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ.....	15
2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ	
ΚΑΙ Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	19
2.2.1.ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣ.....	21
2.2.2. ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	24
2.2.2.1 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (MEGA CARRIERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ	
ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ.....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΟΡΙΣΜΟΣ,</b>	
<b>ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>28</b>
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	28
3.2 Ο ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	30
3.3 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.....	32
3.4 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ.....	39
3.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ DOOR-TO-DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	41

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ DOOR-TO-DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ .....43**

4.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	44
4.2. ΤΑ LOGISTICS ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ DOOR-TO-DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ.....	47
4.3. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ LOGISTICS:ΜΙΑ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΠΟΥ ΕΠΙΛΕΓΟΥΝ ΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΑΠΟ ΠΟΡΤΑ ΣΕ ΠΟΡΤΑ.....	49

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **CASE TUDY.....53**

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	53
5.2. ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ .....	54
5.2.1 <i>Η εταιρεία A.P. Møller Mærsk Group</i> .....	54
5.2.2 <i>Η εταιρεία Mediterranean Shipping Company (MSC)</i> .....	58
5.2.3 <i>Η εταιρεία CMA-CGM Group</i> .....	61
5.2.4 <i>Η εταιρεία Cosco Shipping Holdings Co., Ltd</i> .....	64
5.2.5 <i>Η εταιρεία Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd</i> .....	68
5.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71

### **ΣΥΜΕΡΑΣΜΑΤΑ.....72**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....75**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....85**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η στρατηγική ολοκλήρωση είναι ένα βασικό ζήτημα για τις εταιρείες μεταφορικής υπηρεσίας στη αγορά τακτικών γραμμών, κατά το σχεδιασμό μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Ως εταιρική στρατηγική και ως στρατηγική διακυβέρνησης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η Κάθετη Ολοκλήρωση σχετίζεται άμεσα με την οργάνωση και διαχείριση της Εφοδιαστικής. Ποικίλες εξηγήσεις έχουν δοθεί που σχετίζονται κυρίως με τη μείωση του κόστους σε όλα τα στάδια της μεταφορικής υπηρεσίας.

Ωστόσο, η ολοένα και αυξανόμενη τάση για επιλογή της Κάθετης Ολοκλήρωσης ως στρατηγική των μεταφορέων για την ανάπτυξη της door-to-door μεταφοράς, φανερώνει στοιχεία που εξηγούν ότι η επιλογή της δικαιολογείται από παράγοντες που ξεπερνούν την απλή μείωση του κόστους και την εξέλιξη του κλάδου.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εξετάσει τους λόγους για την επιλογή της Κάθετης Ολοκλήρωσης από τους μεταφορείς για την ολοκλήρωση της μεταφορικής υπηρεσίας αλλά και τις συνέπειες που αυτή έχει στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τις εταιρείες οι οποίες την επιλέγουν.

### Λέξεις – Κλειδιά:

- Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών
- Door-to-Door μεταφορά
- Κάθετη Ολοκλήρωση
- Διεύρυνση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας - Logistics

## **ABSTRACT**

Strategic integration is a key issue for the freight/transportation companies in Liner Shipping when designing a supply chain. As a business strategy and a supply chain governance strategy, Vertical Integration is directly related with the organisation and management of the supply chain. There are several explanations created and given for Vertical Integration, which are mostly relevant to cost-cutting justifications through all levels of the transportation chain.

However, the continuously increasing tendency of carriers to choose Vertical Integration as a business strategy for the integration of the Door-to-Door transportation service reveals data which explain that the tendency is justified by something more than minimising costs and shifting the industry structure.

This study intends to examine the reasons for the carriers choosing Vertical Integration as a strategy for establishing freight integration, along with its consequences both in the supply management and the companies implementing Vertical Integration.

### **Key Words:**

- Liner Shipping
- Door-to-Door transportation
- Vertical Integration
- Supply Chain Integration - Logistics



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παγκοσμιοποίηση της σύγχρονης οικονομίας και οι σχετικές ριζικές αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής και διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν καταστεί δυνατές λόγω της επινοητικότητας και της ανάπτυξης της ναυτιλίας εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ). Είναι γεγονός πως η θαλάσσια μεταφορά αποτελεί το ζωτικότερο αλλά και μεγαλύτερο τμήμα της παγκόσμιας αλυσίδας μεταφορών όλων των ειδών φορτίου (**Stopford, 2009**). Η Ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων έχει αλλάξει το τρόπο μεταφοράς των εμπορευμάτων σε παγκόσμια κλίμακα. Διευκολύνοντας την ευκολότερη πρόσβαση στην ανταλλαγή των αγαθών, έκανε προσβάσιμες νέες οικουμενικές αγορές για εξαγωγές και εισαγωγές. Δεδομένου του μεγάλου όγκου φορτίων προς μεταφορά, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, η ανάπτυξη της θαλάσσιας μεταφοράς σχετίζεται άρρηκτα με το παγκόσμιο εμπόριο. Σύμφωνα με τους Y.H.V. Lun, K-H. Lai και T.C.E. Cheng (2010), οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις είναι απαραίτητες στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς το διεθνές εμπόριο χρειάζεται τα πλοία για τη μετακίνηση των φορτίων από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης (**Lum, et. al. 2010**)

Η εμπορευματοκιβωτιοποίηση έχει προσφέρει το μηχανισμό επέκτασης και διεύρυνσης των διεθνών αγορών. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως αυτό έγινε δυνατό χωρίς θυσίες στην ποιότητα της διανομής και δίχως να υπάρξουν τεράστιες συνέπειες στα κόστη της μεταφοράς (**Notteboom, 2006**). Ήδη από την πρώτη εμφάνιση της, η αγορά της μεταφοράς μέσω των εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ) ευθύνεται για τη διεύρυνση εντός της μεταφορικής αλυσίδας. Ταυτόχρονα, οι μεταφορείς αναμένουν από τους παρόχους μεταφορικής υπηρεσίας να προσφέρουν πιο γρήγορες και αξιόπιστες υπηρεσίες logistics με σκοπό τη μείωση του κόστους μεταφοράς, καθώς εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που ανακύπτουν από την παγκοσμιοποίηση για να διευρύνουν σε διεθνές επίπεδο τόσο την παραγωγή τους όσο και τις δραστηριότητες διανομής (**Lum, et. al. 2010**).

Οι εταιρείες της ναυτιλίας τακτικών γραμμών έχουν αναγνωρίσει την αυξανόμενη σπουδαιότητα των δραστηριοτήτων στην ενδοχώρα. Επίσης, οι πάροχοι μεταφορικής υπηρεσίας αναγνώρισαν τα εγχώρια logistics ως ένα κρίσιμης σημασίας τομέα, στον οποίο υπάρχουν περιθώρια για τη μείωση του κόστους μεταφοράς (Merckx & Notteboom, 2004). Κύριος στόχος τους λοιπόν, είναι η εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών για την ολοκλήρωση της μεταφορικής υπηρεσίας και την ανάπτυξη της μετακίνησης των φορτίων από πόρτα σε πόρτα (door-to-door). Για την επίτευξη του στόχου αυτού, απαιτείται η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία δεν αποτελεί μόνο πηγή κερδών αλλά και μέσο συντονισμού των μεταφορέων, των ναυτιλιακών και εγχώριων πρακτόρων, διαμεταφορέων και εμπειρογνομόνων σε θέματα logistics.

## 1.2. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η στρατηγική συγκέντρωση είναι ένα ζήτημα κλειδί στο σχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας για τις εταιρείες παραγωγής. Ως επιχειρηματική στρατηγική, η Κάθετη Ολοκλήρωση συνδέεται με την οικονομική οργάνωση αλλά και τη στρατηγική διαχείριση στις εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο τη μελέτη του ρόλου της Κάθετης Ολοκλήρωσης που επιλέγει η ναυτιλιακή κοινότητα για την ανάπτυξη της μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα (door-to-door). Επιπρόσθετα, θα εξετάσει τη σχέση της ανάπτυξης της μεταφορικής υπηρεσίας με τον τομέα των logistics, των συνδυασμένων μεταφορών ώστε να επιτευχθεί η ενοποίηση της μεταφοράς του φορτίου από το σημείο παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης.

Ο βαθμός στον οποίο είναι πρόθυμες οι εταιρείες στην αγορά τακτικών γραμμών να εμπλακούν σε μεταφορικές αλυσίδες καθετοποιώντας τις δομές τους ώστε να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι ένα από τα καίρια ζητήματα που θίγει η διπλωματική εργασία. Μέσα από στοιχεία και δεδομένα του κλάδου των τακτικών γραμμών αλλά και της ανάλυσης των χαρακτηριστικών της εν λόγω στρατηγικής παρουσιάζονται προνόμια που προκύπτουν από τη διεύρυνση της μεταφορικής υπηρεσίας. Αυτά εστιάζονται κυρίως στο συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω της μείωσης του κόστους, της μεγαλύτερης ταχύτητας, της αποτελεσματικότητας αλλά και της

συνεχούς επένδυσης στις ήδη υπάρχουσες δομές για τη βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας. Λύσεις, δηλαδή, οι οποίες εξασφαλίζουν την αειφόρο ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των εταιρειών.

Σύμφωνα με τους Wei Guan και Jakob Rehme (2012), η διεύρυνση της Εφοδιαστικής είναι ένα ζήτημα που εξετάζεται συχνά. Η παρούσα Διπλωματική αναφέρεται στην αναγκαιότητα της επιχείρησης να παίρνει ορθές αποφάσεις σχετικά με τα κατάλληλα μοντέλα διακυβέρνησης για να διασφαλίσουν την επέκταση ή ακόμα και την επιβίωση τους. Και μέσω της βιβλιογραφίας που παρατίθεται, αυτό σημαίνει οι εταιρείες να έχουν στην κατοχή τους όλα τα στάδια της αλυσίδας, δηλαδή από το σχεδιασμό και την παραγωγή, τη διανομή αλλά τις υπηρεσίες logistics για την παράδοση των φορτίων (**Guan & Rehme, 2012**).

Ποια μπορεί να είναι τα οφέλη για την εταιρεία από την Κάθετη Ολοκλήρωση της μεταφορικής υπηρεσίας; Η παρούσα μελέτη επιχειρηματολογεί πως κύριο προνόμιο είναι η καλύτερη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και κατ' επέκταση την ανάπτυξη της door-to-door μεταφοράς με αποτελεσματικότητα και μείωση του εμπλεκόμενου κόστους.

### 1.3. ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε συνέχεια των προαναφερθέντων η Διπλωματική Εργασία διακρίνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο που είναι εισαγωγικό και στο οποίο περιγράφεται το αντικείμενο, ο σκοπός και η δομή της μελέτης.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η ναυτιλία τακτικών γραμμών και δίδεται έμφαση στα δύο βασικά της χαρακτηριστικά, δηλαδή στους τύπους πλοίων καθώς επίσης και τα δρομολόγια και την κανονικότητα αυτών. Βασικό τμήμα του δεύτερου κεφαλαίου αποτελεί η ανάλυση που αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας στη liner αγορά. Πριν το τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι μορφές ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και γίνεται ο βασικός διαχωρισμός μεταξύ οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης. Το δεύτερο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά στους mega carriers και το ρόλο αυτών στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο, το οποίο παρουσιάζει αναλυτικά τον ορισμό της Κάθετης Ολοκλήρωσης, τα βασικά της χαρακτηριστικά αλλά και τα πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι εταιρείες που επιλέγουν να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες κάθετα. Ποιές αλλαγές συντελέστηκαν για να οδηγηθούν οι εταιρείες στην επιλογή της Κάθετης Ολοκλήρωσης; Ποιοί λόγοι υπάρχουν για να αναπτυχθεί μια εταιρεία κάθετα, ποιά είναι τα πιθανά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει και πως συντελεί στην ανάπτυξη της door-to-door μεταφοράς; Βασικό κομμάτι του τρίτου κεφαλαίου αποτελούν οι υποενότητες που παραθέτουν τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής και αναλύουν την ανάπτυξη της μεταφορικής υπηρεσίας από πόρτα σε πόρτα.

Η θεωρητική προσέγγιση της εν λόγω Διπλωματικής Εργασίας ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, στο οποίο παρουσιάζεται ο ρόλος των logistics στην ολοκλήρωση της μεταφορικής υπηρεσίας αλλά και η συνέργεια αυτών με τη αγορά εμπορευματοκιβωτίων για την επίτευξη της μεταφοράς του φορτίου από πόρτα σε πόρτα.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο μελετώνται πέντε μεγάλες εταιρείες της αγοράς τακτικών γραμμών (Maersk Group, Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC), CMA-CGM, China Cosco Shipping και Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd) και ο βαθμός καθετοποίησης τους. Παρατίθενται στοιχεία βασισμένα στα annual reports και τις ιστοσελίδες των εταιρειών, καθώς και πληροφορίες που αντλούνται από τα εταιρικά προφίλ. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποδειχθεί πως οι εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης στο μεγαλύτερο κομμάτι των δραστηριοτήτων τους κατέχουν καλύτερη θέση στην αγορά.

Η Διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων καθώς και την αναλυτική λίστα της βιβλιογραφίας στην οποία βασίστηκε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ (LINER SHIPPING) ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΟΥΣ

#### 2.1. ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

**Liner shipping could lay claim to being the world's first truly global industry. Likewise it could claim to be the industry which, more than any other makes it possible for a truly global economy to work. It connects countries, markets, businesses and people, allowing them to buy and sell goods on a scale not previously possible. And as consumers, we have become used to seeing goods from all parts of the globe readily available in the stores we visit. (worldshipping, 2017)<sup>1</sup>**

Η Ναυτιλιακή Βιομηχανία δεν έχει ενιαία μορφή που να περιλαμβάνει όλους τους τύπους θαλάσσιας μεταφοράς. Αντίθετα, αποτελείται από ένα σύνολο ανεξάρτητων αγορών ή κλάδων, οι οποίοι διέπονται από ξεχωριστούς κανόνες λειτουργίας και διαφορετικά χαρακτηριστικά (Χάλκος, 2008). Τα κριτήρια βάσει των οποίων οι αγορές αυτές διακρίνονται στους κλάδους αυτούς είναι πολλαπλά. Από οικονομική προσέγγιση, η βασική διάκριση στη Ναυτιλιακή Αγορά σχετίζεται με τα δύο μεγαλύτερα τμήματά της. Αυτό της αγοράς γραμμών (Liner Shipping Market) και το δεύτερο της αγοράς μεταφοράς χύδην φορτίων (Bulk Shipping Market) (Θεοτοκάς, 2011) Ωστόσο, πρέπει στο σημείο αυτό να επισημάνουμε πως, καθώς πολλά πλοία είναι σχεδιασμένα να δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια αγορές, η Ναυτιλιακή Βιομηχανία δέχεται πως μπορεί να έχει κάποια χαρακτηριστικά ενιαίας αγοράς. Ένας επιπλέον τρόπος διάκρισης της ναυτιλιακής αγοράς είναι αυτός που έχει ως γνώμονα τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Όταν

---

<sup>1</sup>Το World Shipping Council (WSC) είναι ένας μη κερδοσκοπικός εμπορικός σύλλογος που εκπροσωπεί πάνω από 29 ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες μεταφέρουν πάνω από το 95% του διεθνούς ομαδοποιημένου εμπορίου ε/κ των ΗΠΑ.

ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ δύο ή περισσότερων γεωγραφικών σημείων το επιτρέπει, παρουσιάζεται συνήθως ανάπτυξη μιας τακτικής γραμμής (liner service) στην οποία εκτελούνται θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες (Γκιζιάκης, et.al. 2006).

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στο δεύτερο Ναυτιλιακό κλάδο, δηλαδή τη Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών. Όταν γίνεται χρήση του όρου «Liner Shipping», αναφερόμαστε στην υπηρεσία μεταφοράς αγαθών με μέσα μεγάλης χωρητικότητας καθώς και μέσω ποντοπόρων πλοίων γενικού φορτίου. Στην περίπτωση που ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου, μεταξύ περισσότερων των δύο σημείων, το επιτρέπει δημιουργείται συχνά μια τακτική γραμμή. Ανάμεσα στα σημεία αυτά εκτελούνται θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες (Γκιζιάκης, et.al. 2006). Τακτική θαλάσσια υπηρεσία μεταφοράς ορίζεται η μεταφορική υπηρεσία που προσφέρεται από έναν πλοιοκτήτη ή ομάδα πλοιοκτητών και εκτελείται σε προκαθορισμένες θαλάσσιες διαδρομές (martrans, 2013) σε γνωστούς από πριν χρόνους αναχώρησης με τακτικές προσεγγίσεις συγκεκριμένων λιμανιών, σε προγραμματισμένη χρονική συχνότητα και με γνωστούς εξαρχής ναύλους (worldshipping, 2017).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των φορτίων που μεταφέρονται μέσω της συγκεκριμένης αγοράς πραγματοποιείται μέσω των εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ). Το κύριο αξιόγραφο της μεταφοράς σε αυτή την αγορά είναι η φορτωτική. Περισσότερα στοιχεία παρατίθενται στα Παραρτήματα Α και Β της παρούσας έρευνας.

Οι αγορές που σχετίζονται με τη θαλάσσια μεταφορά, διέπονται από συγκεκριμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το επόμενο τμήμα της παρούσας μελέτης εξετάζει τα χαρακτηριστικά που διέπουν την αγορά Τακτικών Γραμμών της θαλάσσιας μεταφοράς.

#### 2.1.1. ΤΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Οι τακτικές γραμμές χαρακτηρίζονται από κανονικότητα δρομολογίων. Τα πλοία τακτικών γραμμών διακρίνονται στα ποντοπόρα πλοία που εκτελούν δρομολόγια στις κυριότερες εμπορικές διαδρομές και σε εκείνα που εκτελούν δρομολόγια, ανάμεσα σε λιμάνια που θεωρούνται μικρότερης εμπορικής κίνησης. Τα λιμάνια αυτά είναι τμήμα μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.

Οι προαναγγελθείσες αναχωρήσεις μέσω του ναυτιλιακού τύπου, ο προκαθορισμός ναύλων και ο περιορισμός του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτελούν τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της αγοράς των τακτικών γραμμών. Η χρονική ακρίβεια στις αναχωρήσεις και οι αφίξεις των πλοίων από και προς τους εμπορευματικούς σταθμούς αποτελούν βασικές διακρίσεις της εν λόγω ναυτιλιακής αγοράς. Αυτό οφείλεται σε δυο κυρίως λόγους. Πρώτον, στη μεγάλη αξία των φορτίων που μεταφέρονται και δεύτερον, στις ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις που απορρέουν από τους παραλήπτες των μεταφερόμενων φορτίων. Οι λόγοι αυτοί οδηγούν στον προκαθορισμό και την ανακοίνωση των δρομολογίων αρκετούς μήνες πριν τη πραγματοποίησή τους. Μια ναυτιλιακή εταιρεία τακτικών γραμμών αποκτά αλλά και ενισχύει την αξιοπιστία της με γνώμονα το επίπεδο της συχνότητας και την ακρίβεια τήρησης των δρομολογίων. (Γκιζιάκης, et.al. 2010).

#### 2.1.2. ΤΥΠΟΙ ΠΛΟΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Η ποσότητα του μεταφερόμενου φορτίου (μικρή ή μεγάλη) αποτελεί το στοιχειώδες κριτήριο για το διαχωρισμό της ναυτιλιακής αγοράς σε αυτή της Αγοράς Τακτικών Γραμμών και σε εκείνη της Χύδην Φορτηγού Ναυτιλίας. Είναι γεγονός πως το ποσοστό της ποσότητας των προϊόντων που μεταφέρονται μέσω της liner αγοράς δεν ξεπερνά το 30% του συνολικού θαλάσσιου μεταφορικού όγκου. Ωστόσο, η αξία των αγαθών αυτών φτάνει το 85% της συνολικής αξίας των προϊόντων που μεταφέρονται δια θαλάσσης (Χάλκος, 2008).

Η αγορά γραμμών είναι υπεύθυνη για τη μεταφορά των γενικών φορτίων. Σε αντίθεση με την αγορά χύδην φορτίων, οι κυριότεροι τύποι πλοίων που δραστηριοποιούνται στη liner αγορά είναι τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων (containerships), τα πλοία πολλαπλών χρήσεων (multi-purpose carrier) και τέλος τα πλοία Roll on – Roll off (Γκιζιάκης, Πλωμαρίτου et.al. 2012).

Εάν πάρουμε ως δεδομένο ότι η ναυλαγορά διακρίνεται ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος του πλοίου, πρέπει να αναφέρουμε πως τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να αποτελέσουν και ξεχωριστά από μόνα τους μια διάκριση της ναυλαγοράς. Στην εν λόγω αγορά, λοιπόν απασχολούνται πλοία, τα οποία είναι αποκλειστικά σχεδιασμένα για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ).

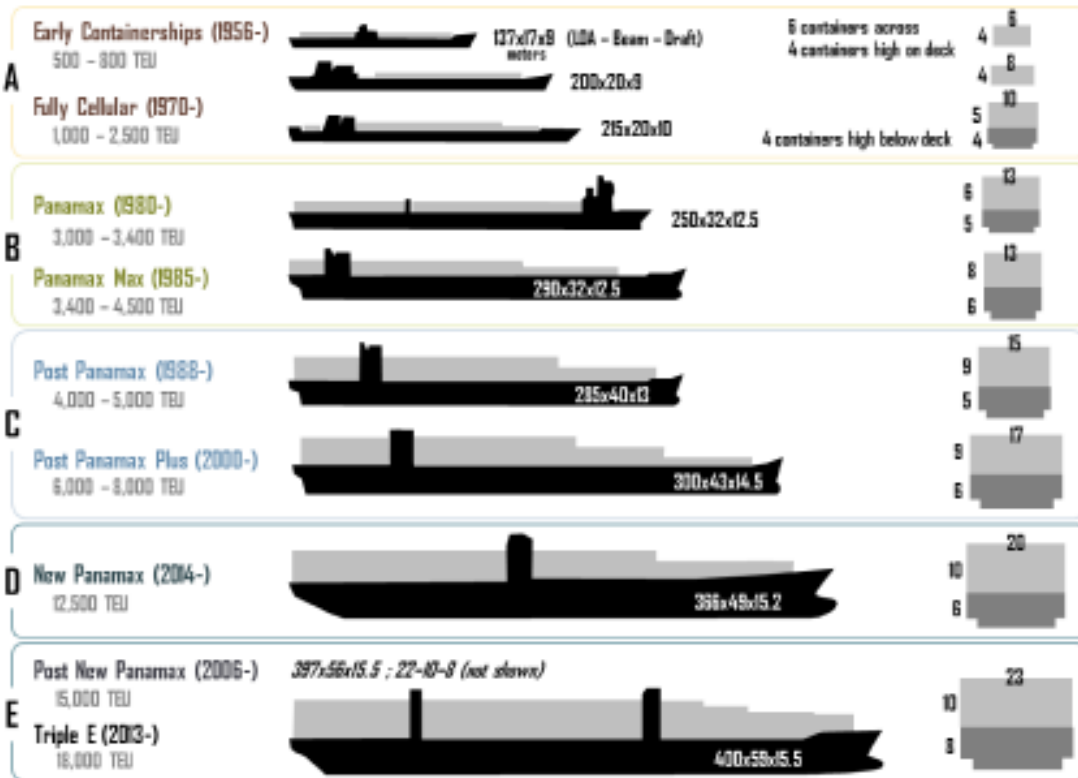
Το μέγεθος τους μετριέται σε TEU, όπως ακριβώς και το φορτίο το οποίο μεταφέρουν. Οι γραμμές στις οποίες απασχολούνται κυρίως είναι εκείνες που συνδέουν τις ανεπτυγμένες βιομηχανικά περιοχές του κόσμου, ενώ τα λιμάνια που προσεγγίζουν οφείλουν να διαθέτουν όλο τον ειδικό εξοπλισμό, ο οποίος είναι απαραίτητος για τη φορτοεκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων καθώς και σύγχρονα συστήματα μεταφοράς στην ενδοχώρα (Χάλκος, 2008).

Τα συγκεκριμένα πλοία συνιστούν το κυρίαρχο μέσο μεταφοράς στην αγορά της Ναυτιλίας των τακτικών γραμμών. Ξεκίνησαν να λειτουργούν πριν περίπου 50 χρόνια και έκτοτε μεγαλώνουν ολοένα και περισσότερο, καθώς το αυξανόμενο μέγεθος ενίσχυσε τη λειτουργική τους αποδοτικότητα και βελτίωσε τη περιβαλλοντική επίδοση τους (Cullinane & Khanna, 2000). Είναι τεχνολογικά προηγμένα και αυτό κυρίως αποδεικνύεται από το λογισμικό τους, το οποίο επιτρέπει τον ακριβή σχεδιασμό της φορτοεκφόρτωσης των εμπορευματοκιβωτίων, διατηρώντας την ισοροπία του πλοίου με το να ρυθμίζει τα επίπεδα του έρματος με το πάτημα ενός απλού διακόπτη. Σύμφωνα με μελέτη της Lloyd's Register, τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων έχουν βελτιώσει την απόδοση τους σε κατανάλωση καυσίμου σε ποσοστό 35% στην περίοδο 1985 μέχρι 2008 (Brett in Lloyd's List, 2013). Υπολογίζεται πως κατά μέσο όρο ένα πλοίο της κατηγορίας αυτής, εκπέμπει περίπου 40 φορές λιγότερο διοξείδιο του άνθρακα σε σχέση με ένα εμπορικό αεροσκάφος και πάνω από τρεις φορές λιγότερο συγκριτικά με ένα βαρύ φορτηγό. Τέλος, εκτιμάται πως η Ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων είναι δύομιση φορές ενεργητικά πιο αποδοτική σε σύγκριση με το σιδηρόδρομο και επτά φορές περισσότερο σε σχέση με τα μέσα οδικής μεταφοράς. Ο κύκλος ζωής τους είναι είκοσι έξι χρόνια (worldshipping, 2017).

Τα συγκεκριμένα πλοία παρουσιάζουν μια εξαιρετική ποικιλία μεγεθών και οι διαστάσεις τους έχει αυξηθεί αισθητά μέσα στα χρόνια. (worldshipping, 2017). Το πιο κάτω γράφημα απεικονίζει την ανάπτυξη τους στη διάρκεια των ετών 1956 έως 2015 (NextBigFuture, 2014).



Σχήμα 1 Η εξέλιξη των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων



Πηγή: Hofstra Univeristy, 1998-2017


Ενδεικτικό της επιτυχημένης παρουσίας των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων αποτελεί το ποσοστό (84%) της παγκόσμιας χωρητικότητας σε TEU που ελέγχεται από τις είκοσι πέντε κορυφαίες ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά τακτικών γραμμών (UNCTAD, 2007). Με την εταιρεία Maersk να κυριαρχεί κατέχοντας το 16.8% του μεριδίου αγοράς, ακολουθεί η ελβετική MSC με ποσοστό παρουσίας 9.8%. Μαζί με τη Γαλλική CMA CGM Group και την Evergreen Line<sup>2</sup> συνιστούν το 42.5% του μεριδίου της liner αγοράς από άποψη χωρητικότητας σε TEU (Alphaliner, 2015). Το Συνέδριο των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη, εκτιμά πως μέχρι την αρχή του 2015 ο αριθμός παροχής υπηρεσιών σε μεμονωμένα λιμάνια έχει συνεχίσει να αυξάνεται παρά την παγκόσμια τάση συγκέντρωσης. Ενώ σε παγκόσμιο επίπεδο ο αριθμός των πλοίων-μεταφορέων είναι μικρότερος συγκριτικά με 10 χρόνια πριν, οι ίδιοι παγκόσμιοι μεταφορείς συνεχίζουν να επεκτείνονται σε καινούριες αγορές. Γενικότερα, τα τελευταία χρόνια

<sup>2</sup> Η Evergreen Line αποτελείται από την Evergreen Marine Corporation (EMC), την Evergreen Marine (UK) Ltd, Evergreen Marine (HK) Ltd και την Italia Maritima.

παρατηρείται μια αυξητική τάση στον αριθμό μεταφορικών πλοίων για τις περισσότερες χώρες (UNCTAD, 2007).

Σύμφωνα με την Alphaliner, τον Ιούλιο του 2013 ο παγκόσμιος στόλος πλοίων εμπορευματοκιβωτίων είχε συνολική χωρητικότητα περίπου 17 εκατομμυρίων TEU (Alphaliner, 2013). Όπως προαναφέρθηκε, η ανάπτυξη αυτού του τύπου πλοίων υπήρξε ραγδαία. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δυο λόγους. Πρώτον, στην αυξημένη χρήση της μεταφοράς μέσω κοντέινερ. Όσο περισσότερο φορτίο μετατρεπόταν σε κιβώτια, τόσο περισσότερα κιβώτια ήταν διαθέσιμα προς μεταφορά από τα πλοία. Δεύτερον, η ανάγκη για βελτίωση ορισμένων αποδόσεων, όπως αυτό του καυσίμου, η οποία αντιμετωπίζεται με τη χρήση μεγαλύτερων πλοίων. Οι βελτιώσεις των αποδόσεων αυτών μείωναν σε πολλές περιπτώσεις το λειτουργικό κόστος (worldshipping, 2017). Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει το στόλο πλοίων εμπορευματοκιβωτίων βάσει μεγέθους.

Πίνακας 1 Η εξέλιξη του μεγέθους των πλοίων μεταφοράς ε/κ

ALPHALINER  Cellular Fleet at 1st July 2013											
The worldwide reference in liner shipping											
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; The cellular fleet counts 4968 ships for 16,9 M teu - of which 49,6 % are chartered from non-operating owners</li> <li>&gt; The cellular fleet aggregates 97,3 % of the total capacity deployed on liner trades in teu terms &gt;&gt; Out of a total of 5,944 ships active on liner trades for 17,37 M teu and 222,1 M tdw</li> <li>&gt; The orderbook counts 445 ships for 3,28 M teu representing 19,4 % of the existing fleet) (firm orders only)</li> <li>&gt; The orderbook includes 235 ships for 1,55 M teu with charter status representing 47,4 % of the total orderbook</li> </ul>											
CELLULAR	01 July 2013 - Existing					01 July 2013 - Orderbook					O / E
Size ranges	All		Of which chartered fm NOO			All		Of which chartered fm NOO			
TEU	ships	teu	ships	teu	% Cht	ships	teu	ships	teu	% Cht	
10000-18500	183	2 357 532	66	854 778	36,3%	103	1 451 508	36	464 288	32,0%	61,6%
7500-9999	355	3 082 735	131	1 117 407	36,2%	119	1 075 437	67	607 480	56,5%	34,9%
5100-7499	482	2 964 138	216	1 323 339	44,6%	27	173 629	22	140 917	81,2%	5,9%
4000-5099	758	3 428 711	410	1 852 027	54,0%	49	231 423	34	165 373	71,5%	6,7%
3000-3999	275	946 502	145	504 715	53,3%	47	173 396	20	72 498	41,8%	18,3%
2000-2999	671	1 708 860	503	1 280 762	74,9%	31	75 848	25	59 536	78,5%	4,4%
1500-1999	565	962 650	333	569 952	59,2%	38	66 061	20	34 232	51,8%	6,9%
1000-1499	683	799 639	421	495 668	62,0%	24	25 664	6	6 448	25,1%	3,2%
500-999	774	576 324	479	365 556	63,4%	7	5 580	5	3 830	68,6%	1,0%
100-499	222	71 134	52	17 230	24,2%						
<b>TOTAL</b>	<b>4 968</b>	<b>16 898 225</b>	<b>2 756</b>	<b>8 381 434</b>	<b>49,6%</b>	<b>445</b>	<b>3 278 546</b>	<b>235</b>	<b>1 554 602</b>	<b>47,4%</b>	<b>19,4%</b>
<p>* Note : the existing chartered fleet takes into account ships chartered out by non-operating owners to operators, thus it does not take into account 105 ships for 436,004 teu which are normally owned by an owner-operator but are chartered out to another operator, either for operational reasons (operational exchanges within alliances or partnerships) or because they are surplus to their owners requirements.</p>											

Πηγή: <http://www.alphaliner.com/>

Η εξέλιξη του μεγέθους των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων στη διάρκεια της ύπαρξής τους σηματοδοτεί την ανάγκη συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην ναυτιλιακή βιομηχανία. Η συγκέντρωση έχει ως αποτέλεσμα και την ταυτόχρονη αύξηση τόσο του μεγέθους όσο και των ίδιων των εταιρειών. Με αυτό τον τρόπο καθίστανται ικανές να διαχειριστούν έναν ακόμα μεγαλύτερο στόλο και συνεπώς να μεταφέρουν μεγαλύτερο όγκο φορτίου, επιτυγχάνοντας έτσι οικονομίες κλίμακας. Ο βαθμός ολοκλήρωσης των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιες επιλέγουν να αναπτυχθούν. Στη ενότητα που ακολουθεί εξετάζονται οι δύο βασικές μέθοδοι ανάπτυξης δραστηριοτήτων, δηλαδή η Οριζόντια και η Κάθετη ολοκλήρωση.

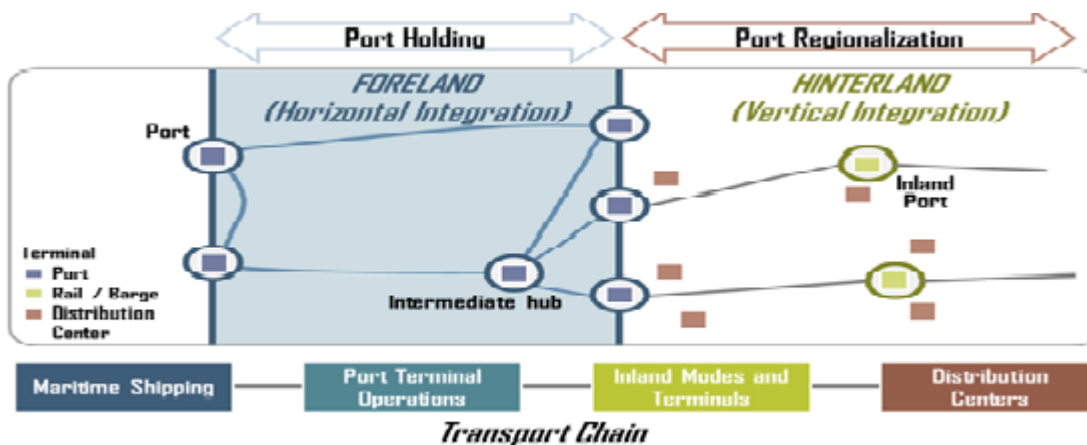
## 2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΚΑΙ Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η πλειονότητα των στρατηγικών επιλογών που σχεδιάζονται από Εταιρείες και Επιχειρήσεις, γίνονται ευρέως δημοφιλείς επειδή στοχεύουν στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους, την αύξηση των κεφαλαίων και κερδών ή έστω σε κάποιο συνδυασμό αυτών. Οι στρατηγικές ανάπτυξης βασίζονται στη λογική πως οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να αναπτυχθούν με σκοπό να επιβιώσουν (Παπαδάκης 2007).

Το ίδιο πλαίσιο διέπει και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ναυτιλιακή Βιομηχανία. Τα κριτήρια της διάκρισης και αυτών των επιχειρήσεων ποικίλουν. Ένα από αυτά είναι το εύρος και ο βαθμός ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων τους. Τα εν λόγω κριτήρια αφορούν στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές αναπτύσσουν αποκλειστικά μια δραστηριότητα, ενώ άλλες αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους σε ένα ευρύτερο πεδίο. Υπάρχουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα μόνο τομέα της ναυτιλίας, κάποιες άλλες επιλέγουν να ασχοληθούν με περισσότερους τομείς της ναυτιλίας ενώ τέλος, υπάρχουν οι επιχειρήσεις οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους πέρα από τον αμιγώς ναυτιλιακό χώρο, δηλαδή σε αυτόν της ερύτερης βιομηχανίας. Παράλληλα, οι μεταφορικές υπηρεσίες δια θαλάσσης δεν είναι

πλέον αποκλειστικό προνόμιο των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εφόσον αυτές προσφέρονται και από επιχειρήσεις εκτός του κλάδου.

Σχήμα 2 Η αλυσίδα των μεταφορών



Πηγή: Hofstra University, New York, USA: *The Geography of Transport Systems*

Σε γενικές γραμμές λοιπόν, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διακρίνονται βάσει του ιδιοκτησιακού καθεστώτος που τις διέπει καθώς επίσης και του βαθμού ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων τους. Ο βαθμός ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης αποτελεί τη συνάρτηση των δραστηριοτήτων της και των σχέσεων που έχουν αυτές μεταξύ τους. Αυτές μπορεί είτε να συνδέονται οριζόντια, δηλαδή να είναι στο ίδιο στάδιο παραγωγής, είτε να συνδέονται κάθετα, δηλαδή η λειτουργία τους να πραγματοποιείται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής. Επομένως, η βασική διάκριση της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων είναι η οριζόντια και η κάθετη μορφή ολοκλήρωσης (Θεοτοκάς, 2011).

Οι βασικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί στη Ναυτιλία τακτικών γραμμών τα τελευταία 20 χρόνια, είναι άμεσα συνηφασμένες με τη συνεχόμενη ανάπτυξη της οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης. Η πρώτη είναι το αποτέλεσμα συγχωνεύσεων και της διαρκούς εξέλιξης των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών γραμμών. Η δεύτερη επιτυγχάνεται μέσω της ενσωμάτωσης των ναυτιλιακών εταιρειών σε επιχειρήσεις-οργανισμούς, ως ένα τμήμα αυτών, με στόχο να παρέχουν ομαδοποιημένη υπηρεσία κάτω από μια «στέγη». Με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν να συμπεριλάβουν παροχές προστιθέμενης αξίας όπως, ομαδοποιημένα φορτία, τελικές υπηρεσίες εμπορευματοκιβωτίων καθώς και συνδυασμένες μεταφορές. Στη

Ναυτιλιακή Βιομηχανία, ορισμένες επιχειρήσεις σημειώνουν καλύτερα αποτελέσματα έναντι άλλων σε συνεχή ρυθμό από την άποψη κόστους και υπεροχή υπηρεσιών. Υιοθετούν διαφορετικές στρατηγικές ώστε να βελτιώνουν την απόδοση τους σε μια ποικιλία οικονομικών και λειτουργικών μέτρων απόδοσης, σε μία προσπάθεια να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό (Y.H.V Lun, K.-H. Lai et.al. 2010).

Το επόμενο τμήμα του κεφαλαίου παρουσιάζει συνοπτικά τους όρους και τα χαρακτηριστικά των δύο μορφών ανάπτυξης, για να επικεντρωθεί στη συνέχεια στην Κάθετη Ολοκλήρωση για τους σκοπούς της περαιτέρω ανάλυσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

### 2.2.1 Η ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ο βαθμός βάσει του οποίου ολοκληρώνεται μια επιχείρηση είναι συνάρτηση των δραστηριοτήτων της και των σχέσεων που αυτές έχουν μεταξύ τους. Οι δραστηριότητες δύνανται να συνδέονται είτε οριζόντια, δηλαδή να είναι στον ίδιο επίπεδο/ στάδιο παραγωγής, είτε κάθετα, δηλαδή η σύνδεση των δραστηριοτήτων να γίνεται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής. Η στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει στην οριζόντια και την κάθετη μορφή (Παπαδάκης, 2002).

Η Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration) είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής. Περιλαμβάνει την απόκτηση οντοτήτων, οι οποίες εκτελούν παρόμοιες λειτουργίες, είτε ως μια διαδικασία συγχώνευσης είτε με στόχο τη διεύθυνση σε νέες αγορές (Rodrigue in Hofstra, 2017). Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας η επιχείρηση διαχειρίζεται πλοία τα οποία παρέχουν θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες και αναπτύσσεται είτε μέσω της απόκτησης περισσότερων πλοίων του ίδιου τύπου με αυτά τα οποία έχει ήδη στην κατοχή της, είτε εξαγοράζοντας μια άλλη ανταγωνίστρια επιχείρηση (Θεοτοκάς, 2011).

Στις μέρες μας όλοι οι τομείς της οικονομίας παρουσιάζουν τάση για συγκέντρωση (concentration). Αυτό οφείλεται κυρίως στον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών, αλλά και στην ανάγκη να επικρατήσουν στην αγορά αυξάνοντας το μερίδιό τους. Η Linear αγορά χαρακτηρίζεται από συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι μεγάλες απαιτήσεις σε επενδυτικά κεφάλαια για την είσοδο στην αγορά έχουν

οδηγήσει στη διαμόρφωση μιας αγοράς με έντονα χαρακτηριστικά ολιγοπωλιακής μορφής (Μιχαλόπουλος, 2006).

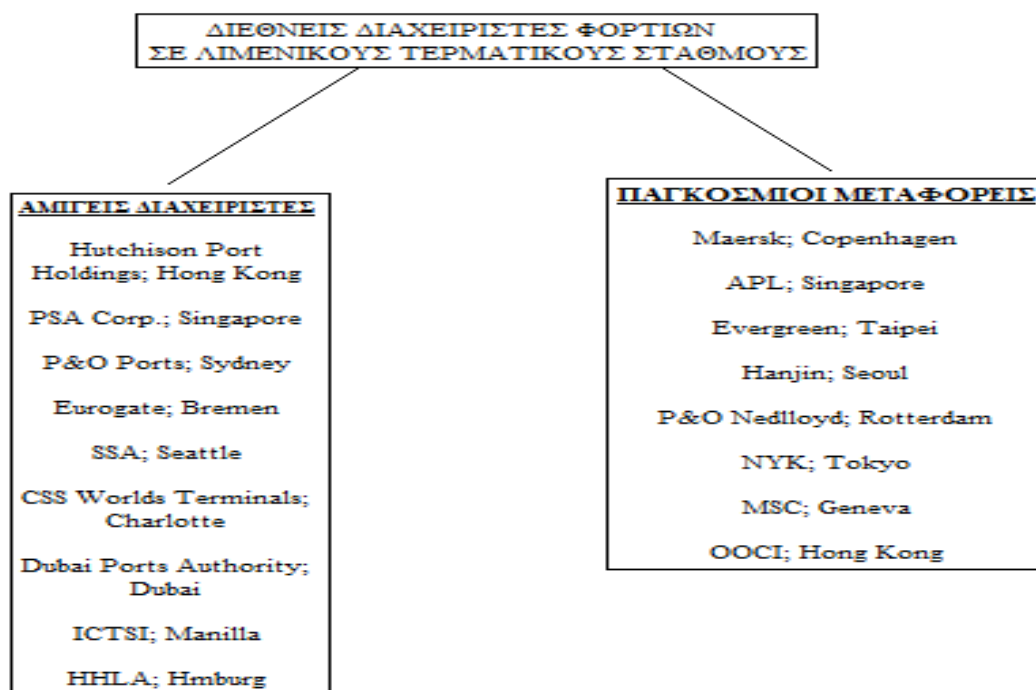
Στο σύστημα των λιμενίων τερματικών, μια μορφή ανάπτυξης των δραστηριοτήτων είναι η οριζόντια ολοκλήρωση των παγκόσμιων διαχειριστών φορτίου (global operators). Ο όρος global operators αφορά τον οργανισμό που αναπτύσσει πολυμορφικές δραστηριότητες παγκόσμιου διαχειριστή και επενδύει σε υποδομές σε διάφορους λιμένες ανά τον κόσμο, συνεργαζόμενη με τα ήδη υπάρχοντα τερματικά που χειρίζονται τα ε/κ (Worldbank Data, 2017). Οι global operators εκμεταλλεύονται έναν αξιοσημείωτο αριθμό λιμενικών εγκαταστάσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, παρουσιάζοντας σημαντικά πλεονεκτήματα στη λειτουργία τους. Έχουν διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο τόσο στις εξελίξεις όσο και στις δυνατότητες των τερματικών Ε/Κ. Αυτό αποδεικνύεται από το βαθμό στον οποίο παρέχουν διευκολύνσεις στο τερματικό αλλά και από τη βοήθεια που προσφέρουν στο στρατηγικό σχεδιασμό των επενδύσεων στις υποδομές (Χλωμούδης, 2011).

Οι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών χαρακτηρίζονται από έντονη πολυπλοκότητα η οποία οφείλεται κυρίως τόσο στις διαφορετικές στρατηγικές που ακολουθεί ο καθένας ξεχωριστά (Olivier, 2005 & 2010), όσο και στις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε αγορά (De Langen & Pallis, 2005). Διακρίνονται στις πιο κάτω τρεις βασικές κατηγορίες:

- Εταιρείες φορτοεκφόρτωσης φορτίου (*Stevedores*)
- Ναυτιλιακές Εταιρείες (*Maritime shipping companies*)
- Αμιγώς οικονομικούς φορείς (*Financial holdings*)

Το σχήμα 3 που ακολουθεί αποτυπώνει το διαχωρισμό των global operators στους αμιγείς διαχειριστές φορτίου (operators) και τους παγκόσμιους μεταφορείς (global carriers), ενώ το σχήμα 4 παρουσιάζει του 10 σημαντικότερους διαχειριστές σε παγκόσμιο επίπεδο βάσει μεριδίου αγοράς και μεταφορικής ικανότητας.

Σχήμα 3 Οι κατηγορίες των διεθνών διαχειριστών των τερματικών σταθμών Ε/Κ.



Πηγή: Midoro R, Musso E & Parola F (2005)

Σχήμα 4 Οι 10 κυριότεροι Global Operators βάσει μεταφορικής διεκπαιρέωσης και ιδίων κεφαλαίων το 2012

Top 10 global/international terminal operators' equity based throughput, 2012

Ranking	Operator	Million TEU	% share of world throughput
1	PSA International	50.9	8.2%
2	Hutchison Port Holdings	44.8	7.2%
3	APM Terminals	33.7	5.4%
4	DP World	33.4	5.4%
5	COSCO Group	17.0	2.7%
6	Terminal Investment Limited (TIL)	13.5	2.2%
7	China Shipping Terminal Development	8.6	1.4%
8	Hanjin	7.8	1.3%
9	Evergreen	7.5	1.2%
10	Eurogate	6.5	1.0%

Πηγή: Drewry, 2013 (*Drewry's Annual Review of Global Container Terminals Operators*)

Οι Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών δεν επιλέγουν να ολοκληρωθούν μόνο οριζόντια. Η δεύτερη μορφή ανάπτυξης είναι η Καθετη Ολοκλήρωση γνωστή και ως Vertical Integration. Η ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά την εν λόγω μορφή η οποία θα εξετασθεί και αναλυθεί περαιτέρω για τις ανάγκες της παρούσας Διπλωματικής εργασίας στο τρίτο κεφάλαιο.

## 2.2.2 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η Ναυτιλιακή Βιομηχανία δε χαρακτηρίζεται πλέον από τον ανταγωνισμό μεταξύ μεμονωμένων εταιρειών. Κύριο χαρακτηριστικό αποτελεί η τάση προς συνένωση και ομογενοποίηση. Αφορά συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιρειών που αναπτύσσουν δραστηριότητες κάθετα, δηλαδή σε συνεχόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (A. Fremont, 2007). Η κάθετη ολοκλήρωση σχετίζεται λοιπόν με τη συνεργασία σε διαφορετικά αλλά διαδοχικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως τερματικούς σταθμούς, μεταφορικές υπηρείες ενδοχώρας,, υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής (Van De Voorde et. al. 2009).



Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει την πιο συνηθισμένη μορφή εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία περιλαμβάνει παράκτιες δραστηριότητες, δραστηριότητες στις γιάρδες καθώς επίσης και χερσαίες δραστηριότητες στην περιοχή του λιμανιού. Όλες οι δραστηριότητες είναι συνηφασμένες με τη μεταφορά και τη διαχείριση του φορτίου.

Σχήμα 5 Ανάπτυξη κάθετης ολοκλήρωσης στη θαλάσσια μεταφορά



Πηγή: Van de Voorde, 2009

Ο τομέας της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας υποβάλλεται σε μια συνεχόμενη μεταβολή, όπως αυτή είναι εμφανής στην αλλαγή του ανταγωνισμού που εκτυλίσσεται σταδιακά τα τελευταία χρόνια. Ενώ στο παρελθόν οι πλοιοκτήτες και οι λιμενικές αρχές συνήθιζαν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, στη σύγχρονη εποχή η μάχη εκτελείσσεται στο επίπεδο των εφοδιαστικών αλυσίδων. Η επιλογή των παικτών της αγοράς δεν πραγματοποιείται πλέον τόσο βάσει της μεμονωμένης τους ανταγωνιστικής δυναμικής, αλλά κυρίως επί τη βάση του εάν αυτοί ανήκουν σε μια επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα ή όχι. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που συγκεκριμένοι παίκτες της αγοράς επιχειρούν διαρκώς να αποκτήσουν όλο και περισσότερο έλεγχο σε αυτές τις αλυσίδες, τόσο μέσω κάθετων όσο και οριζόντιων συμμαχιών, συγχωνεύσεων ή εξαγορών (Van DeVoord & Vanelslander, 2009).

Η καθετοποίηση των σταδίων της παραγωγής βοηθά στην απόκτηση του ελέγχου της αγοράς αλλά και στην ενίσχυση της δύναμης επιρροής και του μεριδίου αγοράς. Με αυτό τον τρόπο εμποδίζεται σημαντικά η είσοδος άλλων παικτών στην αγορά προσδίδοντας ένα μονοπωλιακό χαρακτήρα (Παρδάλη, 2001).

Οι στρατηγικές αυτές έχουν ως κύριο στόχο τη σύσταση νέων οργανισμών, οι οποίοι επιχειρούν να επωφεληθούν από τις καινούριες συνθήκες. Τα κρατικά

μονοπώλια ανήκουν πλέον στο παρελθόν, ενώ τη θέση τους παίρνουν εναλλακτικές μορφές εταιρειών με ολοκληρωμένο χαρακτήρα. Μια τέτοια ολοκληρωμένη μορφή είναι οι mega carriers. Δηλαδή, πρώτον μια μεγάλη εταιρεία η οποία έχει υπό τον έλεγχο της όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες των οργανισμών που βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα της (μητρική & θυγατρικές) ή δεύτερον, διάφορες εταιρείες που λειτουργούν ως δίκτυα προστιθέμενης αξίας. Στη δεύτερη περίπτωση, περισσότερες ανεξάρτητες εταιρείες συμπράττουν συνέργειες σχετικές με τη συνολική διαδικασία της μεταφορικής υπηρεσίας στοχεύοντας τη βέλτιστη κατανομή των πόρων. Στο επόμενο τμήμα της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται οι Μέγα – μεταφορείς και η εξέλιξη τους στη θαλάσσια μεταφορά.

#### 2.2.2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (MEGA CARRIERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Η Θαλάσσια Μεταφορά αποτελεί ένα υψίστης σημασίας βιομηχανικό κλάδο στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά. Ένας κλάδος ο οποίος διαρκώς εξελίσσεται και απαιτεί εξυγγχρονισμένους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ), μέσω των οποίων πραγματοποιείται σχεδόν εξολοκλήρου το Παγκόσμιο Εμπόριο. Η εξέλιξη της Θαλάσσιας Μεταφοράς έχει διαμορφώσει εκ νέου τη λειτουργία του λιμανιού, το οποίο πλέον δεν περιορίζεται στον παραδοσιακό του ρόλο. Η εμφάνιση των logistics μετατρέπει το λιμάνι σε κέντρο της εφοδιαστικής αλυσίδας που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Αποκτά διευρυμένα καθήκοντα, παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας αλλά κυρίως αποτελεί το βασικό κρίκο ενός ολοκληρωμένου συστήματος μεταφορών (Παρδάλη, 2001).

Η μεταφορική υπηρεσία περιλαμβάνει διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα του την εξέλιξη των mega carriers σε προστιθέμενης αξίας δίκτυα. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει να αναπτύξει τις δραστηριότητες της κάθετα, δίνει τη δυνατότητα στους αποστολείς των φορτίων εναλλακτικές επιλογές σχετικές με το συνδυασμό των υπηρεσιών. Αυτό είναι δυνατό διότι τόσο η διαχείριση του φορτίου όσο και η μεταφορά του στον τελικό προορισμό

μπορούν να πραγματοποιηθούν από τον ίδιο πάροχο. Επιπλέον, διευκολύνεται όσο ποτέ άλλοτε η διάδοση της πληροφορίας, η διεύρυνση των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Τα πληροφοριακά συστήματα επιδρούν ποικιλοτρόπως στις θαλάσσιες μεταφορές. Αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο στην διαχείριση των φορτίων, η μεταφορά των οποίων πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση πολλών και διαφορετικών μέσων. Τα πληροφοριακά αυτά συστήματα ποικίλλουν και αφορούν υπηρεσίες όπως η φορτο-εκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων, η αποθήκευση τους στις προβλήτες, την πλοήγηση (GPS), τον προγραμματισμό ναυσιπλοΐας, καθώς και την αναζήτηση και τον εντοπισμό ενός ε/κ στους αποθηκευτικούς χώρους του λιμένα (**Selviaridis, 2008**).

Η μεταφορική αλυσίδα αποκτά λοιπόν καινούρια ταυτότητα και αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα, καθώς αρκετές μεγάλου μεγέθους μεταφορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είτε στις χερσαίες είτε στις θαλάσσιες μεταφορές τείνουν να διευρύνουν περαιτέρω την παρουσία τους στην αγορά. Από τη μια πλευρά, οι χερσαίοι μεταφορείς διεισδύουν στη θαλάσσια μεταφορά και από την άλλη οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εισέρχονται στις αγορές της χερσαίας μεταφοράς, της αποθήκευσης και της διανομής (**Χλωμούδης, 2011**).

Η απελευθέρωση της αγοράς έχει οδηγήσει την παραδοσιακού τύπου μεταφορική βιομηχανία σε ταχύτερες από προβλεπόμενο αλλαγές. Μετά από συγχωνεύσεις, εξαγορές αλλά και πτωχεύσεις, ο αριθμός των μεταφορέων που παρέμειναν στη αγορά ελαχιστοποιήθηκαν τόσο, ώστε να υπάρχουν πλέον μόνο μερικοί παίκτες σε κάθε μία από τις κύριες εμπορικές διαδρομές. Αυτοί είναι οι mega-μεταφορείς (mega-carriers) που έχουν την οικονομική, επιχειρησιακή και παγκόσμιας εμβέλειας δυνατότητα να ανταγωνιστούν μεταξύ τους απευθείας και ένας προς έναν (**Tompkins & Harmelink, 2004**).

Οι μεταφορείς που ολοκληρώνονται κάθετα, είτε απορόφησαν άλλους μεταφορείς και υπηρεσίες διαφορετικών τρόπων μεταφοράς, είτε αποροφήθηκαν από τους παρόχους αυτούς. Αυτή η κίνηση κρίθηκε αναγκαία, ώστε να παρέχουν στους πελάτες τους ένα ολοκληρωμένο σύστημα συνεχόμενης μεταφορικής υπηρεσίας χωρίς εμπόδια. Στη πλειονότητα των περιπτώσεων, οι μεταφορείς αυτοί ανήκουν στη κατηγορία των mega-μεταφορέων. Αυτό συμβαίνει διότι οι πόροι για τη επίτευξη

πλήρης καθετοποίησης, απαιτούν υψηλή οικονομική δυνατότητα αλλά και ένα παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών (**Tompkins & Harmelink, 2004**).

Οι παίκτες λοιπόν της αγοράς επιλέγουν να αναπτύξουν τη δραστηριότητα τους με τρόπο, ο οποίος εξυπηρετεί κυρίως τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της κερδοφορίας. Στην ενότητα που ακολουθεί, εξετάζεται αναλυτικά η έννοια της Κάθετης Ολοκλήρωσης και ο ρόλος της στην ενοποίηση της μεταφορικής υπηρεσίας στην αγορά των Τακτικών Γραμμών.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **Η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΟΡΙΣΜΟΣ, ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Η δεύτερη μορφή στρατηγικής ανάπτυξης μιας Επιχείρησης είναι η Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration). Όπως προαναφέρθηκε, η φύση του ανταγωνισμού στη Ναυτιλιακή αγορά έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Από μια ανταγωνιστική πάλη μεταξύ ξεχωριστών ναυτιλιακών εταιρειών και λιμένων, έχει εξελιχθεί σε μια ενιαία μορφή που περιλαμβάνει ναυτιλιακές εφοδιαστικές αλυσίδες. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός δεν αναπτύσσεται πλέον στο επίπεδο των μεμονωμένων λιμένων ή πλοιοκτητών, αλλά περισσότερο ανάμεσα στα διάφορα στάδια του συμπλέγματος υπηρεσιών που απαιτούνται προκειμένου να συνδεθεί το σημείο προέλευσης με εκείνο του εκάστοτε προορισμού (**Suykens & Van De Voorde, 2008**).

##### **3.1 Ορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά**

Η συζήτηση περί της σημαντικότητας της Κάθετης Ολοκλήρωσης ως επιλογή πολιτικής των εταιρειών από άποψη της στρατηγικής της ίδιας της εταιρείας, έχει ανακύψει εδώ και πολλές δεκαετίες (**Wood, 2002**).

Σύμφωνα με τους Stuckye and White, 1993 η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να αποτελέσει στρατηγική επιλογή για μια επιχείρηση στη περίπτωση που το προϊόν της χρήζει προστασίας. Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια αγορά στην οποία ο αριθμός των προμηθευτών που παρέχουν υπηρεσία ή πρώτη ύλη είναι περιορισμένος μόν αλλά ο ανταγωνισμός μεταξύ τους ισχυρός, τότε η ενίσχυση της παρουσίας της

στο συγκεκριμένο πεδίο παραγωγής μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη. Ένας επιπλέον λόγος μπορεί να είναι η επιδίωξη της επιχείρησης να προχωρήσει σε επενδύσεις σε ένα πιο ειδικευμένο σύνολο πόρων ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επενδύσεις αυτές είναι συνήθως συνυφασμένες με τεχνολογικές καινοτομίες, οι οποίες οδηγούν είτε στη μείωση του κόστους παραγωγής είτε στη βελτίωση της ποιότητας του δικού τους προϊόντος απέναντι σε εκείνο των ανταγωνιστών (Stuckye & White, 1993). Σημαντικός λόγος επίσης είναι και η επιβολή, μέσω της καθετοποίησης, περιορισμών που θέτουν εμπόδια στην είσοδο άλλων παικτών στην παραγωγική διαδικασία (Παρδάλη, 2001). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της απόκτησης τόσο του ελέγχου των κέντρων διανομής όσο και του πρώτου στάδιου παραγωγής, δηλαδή των πρώτων υλών. Τέλος, μια επιχείρηση επιλέγει την κάθετη ολοκλήρωση ως στρατηγική ανάπτυξης με σκοπό τη σταθεροποίηση της παραγωγής. Πρακτικά, αυτό προϋποθέτει την εισροή πόρων με σταθερό και συνεχόμενο ρυθμό. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση δύναται να προγραμματίζει και να συντονίζει την παραγωγική διαδικασία ανάμεσα στα διάφορα στάδια της με μεγαλύτερη ευχέρεια (Stuckye & White, 1993).

Η Κάθετη Ολοκλήρωση αποτελεί τη δεύτερη μορφή συγκέντρωσης που επικρατεί στη σύγχρονη αγορά και που ενδυναμώνεται από την συνεχόμενη εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας. Η εν λόγω μορφή ανάπτυξης είναι παρούσα και στο χώρο των μεταφορών στην αγορά τακτικών γραμμών, ως στρατηγική επιλογή των επιχειρήσεων οι οποίες παρέχουν μεταφορικές υπηρεσίες. Είναι συνηφασμένη με τις συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συνεχόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (Lun et. al. 2010). Κύριος λόγος για την επιλογή της κάθετης ολοκλήρωσης, είναι ο αυξανόμενος έλεγχος της παραγωγικής αλυσίδας και η καλύτερη οργάνωση αυτής. Η εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης στην παραγωγική διαδικασία οδηγεί σε πληρέστερο έλεγχο καθώς και στην αύξηση τόσο της δύναμης επιρροής όσο και του μεριδίου στην αγορά (Wood, 2002). Η ενίσχυση αυτή εμποδίζει σημαντικά την είσοδο άλλων παικτών στην αγορά, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο τα επίπεδα ανταγωνισμού (Παρδάλη, 2001).

Στην περίπτωση της μεταφοράς και της διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ) η τάση τα προηγούμενα χρόνια ήταν, τόσο η μεταφορά όσο και η διαχείριση να είναι προνόμιο ενός μεγάλου αριθμού εταιρειών (Song & Panayides, 2010). Ταυτόχρονα,

η μεταφορική υπηρεσία γινόταν σε περιβάλλον ιδιαίτερα χαμηλού ανταγωνισμού. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, οι εξελίξεις στις μεταφορικές υπηρεσίες έχουν δύο κυρίως χαρακτηριστικά (**ITF, 2010**). Πρώτον, τη γιγάντωση των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τακτικών γραμμών κι δεύτερον την αδυναμία των επιχειρήσεων διαχείρισης φορτίου να εναρμονίζονται με το ρυθμό ανάπτυξης και την τεχνολογική πρόοδο των πλοίων (**Mwemezi, 2012**). Οι εν λόγω εταιρείες δεν προσαρμόζονται ικανοποιητικά στις νέες εξελίξεις με αποτέλεσμα, ο αριθμός των τερματικών σταθμών διαχείρισης ε/κ που εκχωρούνται σε ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών δρομολογίων να αυξάνεται σημαντικά (**Notteboom & Winkelmans, 2004**).

### 3.2 Ο Δρόμος προς την Κάθετη Ολοκλήρωση

Ο ναυτιλιακός κλάδος και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές αλλαγές λόγω της στενής σχέσης τους με το παγκόσμιο εμπόριο και την αλλαγή των προτύπων ζήτησης των παγκόσμιων αγορών (**Cariou, 2007**). Μία από τις τελευταίες τάσεις στον τομέα της θαλάσσιας έρευνας είναι η αύξηση του τομέα των θαλάσσιων logistics (**Midoro and Parola, 2006**). Ακριβώς όπως συμβαίνει και με άλλες αγορές και τις αλυσίδες εφοδιασμού, ο ανταγωνισμός στον τομέα των θαλάσσιων επιχειρήσεων δεν είναι πλέον μεταξύ των επιμέρους ναυτιλιακών εταιρειών ή των λιμενικών οργανισμών, αλλά είναι μεταξύ των αλυσίδων εφοδιαστικής που αποτελείται από τους κόμβους που συνδέουν την προέλευση και τον προορισμό των ροών προϊόντων. Κατά συνέπεια η προοπτική της θαλάσσιας εφοδιαστικής είναι απαραίτητη προκειμένου να εφαρμόσει τις αρχές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας στον κλάδο των θαλάσσιων μεταφορών (**Merckx & Notteboom, 2004**). Οι λόγοι πίσω από την επιλογή των logistics είναι η αυξανόμενη ζήτηση για ενοποιημένη μεταφορά μέσω εφοδιαστικών αλυσίδων, η διαφοροποίηση στην τιμή και την παροχή υπηρεσίας, η σταθεροποίηση των εσόδων και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία (**Haralambides & Acciario, 2010**). Για να επιτευχθεί αυτό τα θαλάσσια logistics συνδυάζουν την παραδοσιακή ναυτιλιακή επιχείρηση και τις λιμενικές δραστηριότητες τόσο με τις παραδοσιακές δραστηριότητες logistics, όπως η αποθήκευση, η διακίνηση εμπορευμάτων, η ενοποίηση και οι δραστηριότητες

logistics προστιθέμενης αξίας, όπως η επισήμανση, η συσκευασία ή συναρμολόγηση **(Θεωδοροπούλου & Κασώλη, 2014)** .

Λόγω της ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη φύσης και της δομή του δικτύου, ο κλάδος της εφοδιαστικής χρησιμοποιείται για διάφορες δραστηριότητες ολοκλήρωσης για τη διευκόλυνση ανώτερων λύσεων της αγοράς. Τα θαλάσσια logistics, επίσης, χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές ένταξης, προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή μεταφορά φορτίου από το σημείο προέλευσης προς τον προορισμό **(Merckx & Notteboom, 2004)**.

Η κάθετη ολοκλήρωση συνεχώς αυξάνεται στις θαλάσσιες μεταφορές σε σχέση με την οριζόντια ολοκλήρωση. Οι ναυτιλιακές εταιρίες επενδύουν στα τερματικά των λιμανιών, όπως για παράδειγμα η AP Moller, η APL και η China Ocean Shipping Cosco **(Fremont, 2009)**. Με αυτό τον τρόπο οι ναυτιλιακές εταιρίες ελέγχουν τις λιμενικές εργασίες και αυξάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν στις τακτικές γραμμές τους. Είναι δυνατόν να χρησιμοποιούν τα τερματικά για τις ίδιες ή να εκμεταλλεύονται αυτά και να τα παρέχουν σε άλλους χρήστες.

Οι ναυτιλιακές εταιρίες, επίσης, επεκτείνουν με την κάθετη ολοκλήρωση τις υπηρεσίες που προσφέρουν στις εσωτερικές πλωτές μεταφορές και παρέχουν, επίσης, υπηρεσίες εφοδιαστικής, προσφέροντας οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, όπως για παράδειγμα η Maersk **(Maersk, 2016)**. Με τον τρόπο αυτό ελέγχουν καλύτερα το συνολικό κόστος μεταφοράς και εξαλείφουν το κόστος των συναλλαγών **(Mwemezi & Hang, 2012)**.

Οι εταιρίες μεταφοράς στις τακτικές γραμμές και οι λιμενικές αρχές προωθούν την ανάπτυξη των λιμανιών και των τερματικών σταθμών με σκοπό να εξομαλυνθούν οι λειτουργίες του λιμανιού για να μπορούν να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες **(Roso & Lumsden, 2009)**.

Εκτός από την ενσωμάτωση με τα λιμάνια, οι ναυτιλιακές εταιρείες επεκτείνουν επίσης το πεδίο εφαρμογής των υπηρεσιών τους, επενδύοντας σε εσωτερικές πλωτές μεταφορές και υπηρεσίες εφοδιαστικής **(Panayides & Song, 2013)**. Η Maersk, για παράδειγμα, δραστηριοποιείται στις οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, επίσης **(Van De Voorde & Vanelsnader in OECD/ITF, 2010)**. Αυτό είναι ένα πλεονέκτημα για το φορέα να προσφέρει υπηρεσίες από πόρτα σε πόρτα και μέσω των ποσοστών. Με το να είναι σε θέση να ελέγχουν τις πράξεις μεταφοράς στην ενδοχώρα, οι τακτικές γραμμές έχουν ως στόχο να αποκτήσουν τον έλεγχο του

συνολικού κόστους μεταφοράς και την εξάλειψη του κόστους των συναλλαγών αν το έδιναν με συμβόλαιο εκτός.

Οι μεταφορείς στην αγορά τακτικών γραμμών και οι λιμενικές αρχές ασχολούνται, επίσης, με την εσωτερική ανάπτυξη των λιμένων και τερματικών σταθμών. Μερικά λιμάνια ξηρού φορτίου είναι οι επεκτάσεις λιμανιών, όπου οι δραστηριότητες σιδηροδρομικών ελέγχονται από ναυτιλιακές εταιρείες. Αυτή η προσέγγιση προς τη θάλασσα ορίζει τους λιμένες ξηρών φορτίων και τις εγκαταστάσεις με σκοπό να εξομαλύνει τις λειτουργίες του λιμανιού για την καλύτερη εξυπηρέτηση τόσο στο λιμάνι όσο και τους πελάτες της ενδοχώρας της (Cariou 2007). Έχει επίσης κερδίσει την αναγνώριση από την άποψη των στρατηγικών μάρκετινγκ, μιας και πολλά λιμάνια ξηρού φορτίου προσφέρουν υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας και ως εκ τούτου να γίνονται «χωριά» ναυλώσεων ή η θέση τους είναι κοντά σε χωριά εμπορευματικών μεταφορών για την καλύτερη κάλυψη.

Αυτό ονομάζεται επίσης ένα outside-in μοντέλο ανάπτυξης<sup>3</sup> για τους εσωτερικούς τερματικούς σταθμούς και στοχεύει να εκτελέσει εκτεταμένες λειτουργίες στην πύλη για τους θαλάσσιους λιμένες. Συνδυάζεται με τη διαδικασία της περιφερειοποίησης του λιμανιού, όπου το λιμάνι τείνει να ελέγχει μεγαλύτερο μέρος της ενδοχώρας και να διεκδικεί την ύπαρξή του στις εσωτερικές περιοχές προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3.3 Λόγοι για Κάθετη Ολοκλήρωση

Οι εταιρείες αναγνώρισαν από νωρίς την ανάγκη για τη μείωση κόστους και την αύξηση της παραγωγής ως το μοναδικό τρόπο να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού (Paccès, 2012). Η αύξηση των λιμένων των διερχόμενων εμπορευματοκιβωτίων έχει επίσης τεράστια αύξηση κατά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και μάλιστα ενισχύεται από στρατηγικές ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών που αναδιαμορφώνουν τα δίκτυά τους (Merckx & Nottebomm, 2004).

Η έλευση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει επίσης συμβάλει στην αλλαγή της φύσης του τρόπου μεταφοράς των οργανισμών κατά την άσκηση των

---

<sup>3</sup> Πρόκειται για το μοντέλο βάσει του οποίου οι βιώσιμες λύσεις για μια εταιρεία σε ένα συνεχώς μεταβλητό περιβάλλον βασίζονται στην εξωστρέφεια και τις συνεργασίες (Μαντάς & Νικηφόρου, 2012).



δραστηριοτήτων τους (**Wood, 2002**). Οι μεταφορείς έχουν μετατραπεί σε διανομείς και αποτελούν ένα κρίσιμο στοιχείο για την απόδοση των υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, ως εκ τούτου, την επέκταση του πεδίου εφαρμογής των δραστηριοτήτων τους (**Roso & Lumsden, 2009**). Οι σύγχρονοι φορείς πρέπει να διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη διάδοση των πληροφοριών. Οι φορείς οι ίδιοι, παρατηρητές του κλάδου και ερευνητές δίνουν, λοιπόν, περισσότερη προσοχή στην αξία και τη θέση των μεταφορέων μέσα στα καθορισμένα δίκτυα (**Merckx & Nottebomm, 2004**).

Ποιοί είναι όμως οι λόγοι που οι εταιρείες της ναυτιλίας τακτικών γραμμών επιλέγουν την κάθετη ολοκλήρωση; Οι Selviaridis και Rodrigue αναδεικνύουν ισχυρά επιχειρήματα, με κυρίαρχο αυτό της μείωσης του κόστους παραγωγής στο σύνολο των διαφορετικών σταδίων της εφοδιαστικής αλυσίδας (**Selviaridis K., 2008 & Rodrigue J., 2010**).

Τα πιθανά πλεονεκτήματα της δομής των καθετοποιημένων συνδυασμένων μεταφορών έχουν αναγνωριστεί ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, τα οποία ενσωματώνονται στις σημαντικές επενδύσεις, κυρίως από τους υπερπόντιους θαλάσσιους μεταφορείς, που έχουν διαφορετικούς τρόπους και δυνατότητες υπηρεσιών κατά μήκος μιας αλυσίδας εφοδιασμού (**Roso & Lumsden, 2009**). Τα δυνητικά οφέλη στους μεταφορείς περιλαμβάνουν τη σημαντική αύξηση των δραστηριοτήτων και του μεριδίου της αγοράς, καθώς επίσης και την επιβίωση τους μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Η διευκόλυνση της διοίκησης και του συντονισμού, οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος που μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους και υψηλότερα κέρδη, η κοινόχρηστη συλλογική δημιουργικότητα σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής διαδικασίας, αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματα διαφόρων τρόπων μεταφοράς και μεγαλύτερη ευελιξία δρομολόγησης (**Fischman & Lenjel, 2012**), προσθέτουν επίσης ένα ισχυρό πλεονέκτημα στο καθετοποιημένο οικοδόμημα των μεταφορών.

Επιπλέον, τα οφέλη έχουν επίσης εντοπιστεί από τους ίδιους τους φορτωτές (**Lun, et.al. 2010**). Οι παροχές αυτές περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ευκολία στις επιχειρηματικές συναλλαγές, ένα απλοποιημένο διακανονισμό ζημιών, την αρχειοθέτηση, τον εντοπισμό της αποστολής, τη μείωση

της γραφειοκρατίας που απαιτείται για την αποστολή καθώς και τον αυξημένο έλεγχο σε ολόκληρη τη φάση της αποστολής (**Semejin & Vellenga, 1995, Vellenga et al., 1999**).

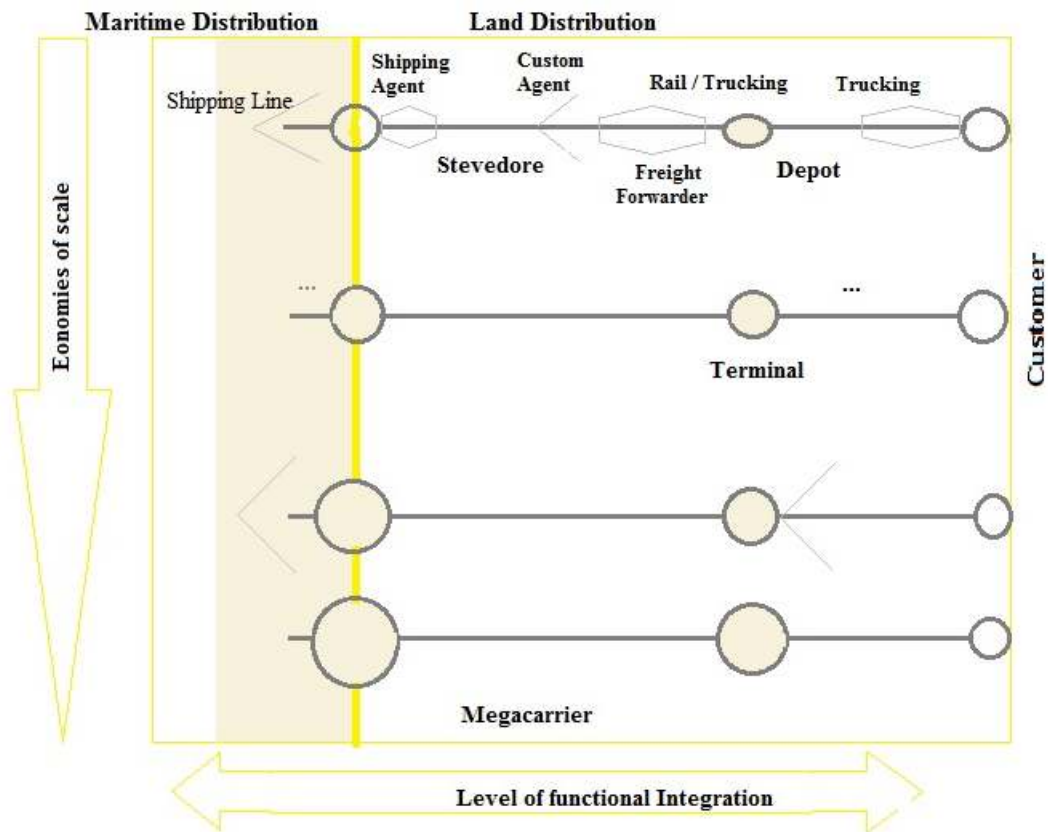
Με τη σειρά τους πολλοί από τους μέγα-μεταφορείς, έχουν επίσης αναγνωρίσει τα οφέλη που προκύπτουν από την καθετοποίηση της μεταφοράς. Υπό αυτό το πλαίσιο, η ολοκλήρωση της ναυτιλίας και της εφοδιαστικής των επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια την παροχή από πόρτα σε πόρτα υπηρεσιών μέσω φορέων ή κατευθυνόμενων με σύνδεση τρόπων και εσωτερικών λειτουργιών και υπηρεσιών logistics (**Roso & Lumsden, 2009**). Οι οργανωσιακές στρατηγικές των τακτικών γραμμών θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τη διοίκηση του τερματικού, τις υπηρεσίες συνδυασμένων μεταφορών και των υπηρεσιών logistics (**Panayides & Song 2013**).

Μέσω της ολοκλήρωσης του φορτίου στην εγχώρια διανομή, η διαδικασία ελέγχεται πλέον από μια οντότητα, σε αντίθεση με το συμβατικό τρόπο μεταφοράς, στον οποίο εμπλέκονταν πολλοί φορείς, όπως για παράδειγμα οι θαλάσσιες ακτοπλοϊκές γραμμές, οι ναυτιλιακοί και τελωνειακοί πράκτορες ή οι εταιρείες παροχής σιδηροδρομικής και οδικής μεταφοράς. Η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών κανονισμών, απέτρεπαν στις περισσότερες περιπτώσεις την πολυμορφική ιδιοκτησία της μεταφοράς, αφήνοντας έτσι το σύστημα τμηματοποιημένο. Μέσω της λειτουργικής ολοκλήρωσης, πολλά ενδιάμεσα βήματα της μεταφορικής διαδικασίας έχουν αφαιρεθεί. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις έχουν επιτρέψει την ανάδειξη μεγάλων παρόχων υπηρεσιών logistics που ελέγχουν πολλά τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, δηλαδή τους Mega Carriers (**Merckx & Notteboom 2004**). Η καθιέρωση ενός δικτύου μεταξύ του λιμένα και της ενδοχώρας, αποδεικνύει την ικανότητα των Μέγα-μεταφορέων να προσφέρουν αξιόπιστη υπηρεσία 'one-stop shop'<sup>4</sup> (**Franc & Van der Horst, 2010**). Οι Mega Carriers ανταποκρίνονται πλήρως στην απαραίτητη αυτή απαίτηση των μεταφορέων.

#### *Σχήμα 6 Η Διεύρυνση του φορτίου στην Εφοδιαστική Αλυσίδα*

---

<sup>4</sup> Ο όρος «one-stop-shop» αναφέρεται στο ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών, όπως αποθήκευση, διαχείριση, διανομή με πολλαπλές παρεμφερείς υπηρεσίες, όλα κάτω από την ίδια στέγη και που ανταποκρίνονται σε όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων (μικρές, μεσαίες, μεγάλες, πολυεθνικές) (**Supply-chain, 2017**)



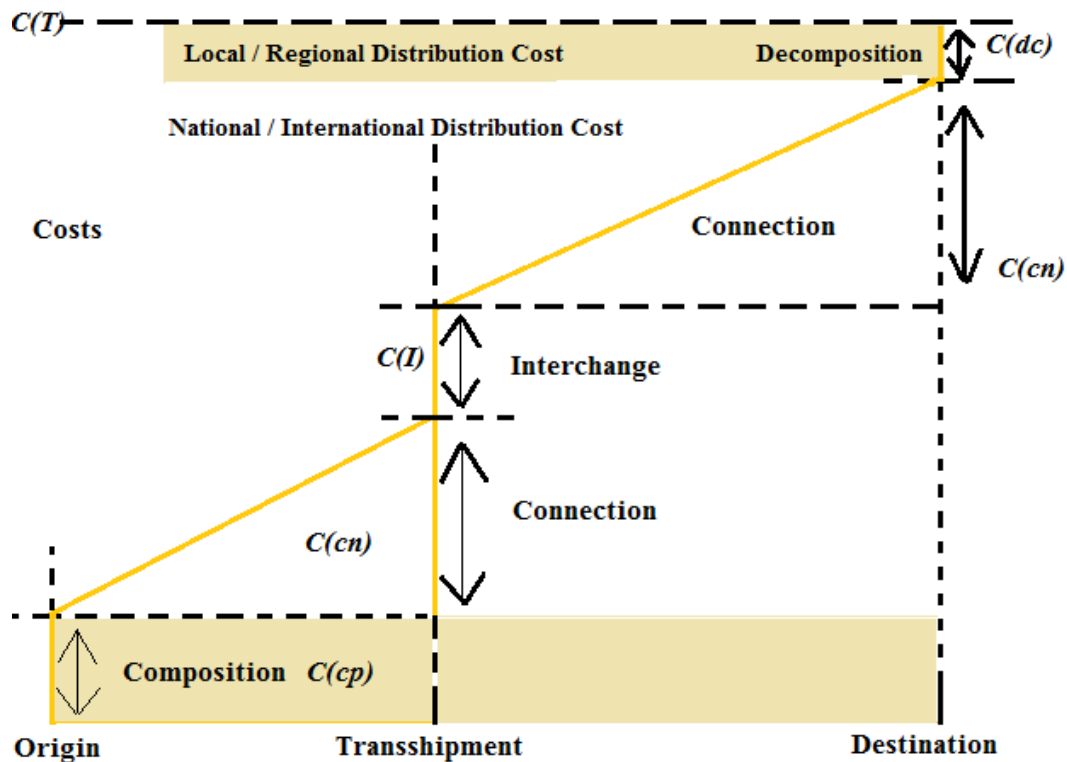
Πηγή: Merckx & Notteboom, 2004

Στην Ευρώπη, παρατηρείται μια διαρκής αύξηση στο φαινόμενο της κυκλοφοριακής συμφόρησης στην οδική μεταφορά. Επιπλέον, οι περιορισμένες δυνατότητες στην αύξηση της δυναμικής του δικτύου καθώς και τα ολοένα και αυξανόμενα κόστη στις δομές, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της οδικής μεταφοράς (Merckx & Notteboom 2004). Τα γνωρίσματα αυτά, σε συνδυασμό με τη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για μεταφορά και βιώσιμη κινητικότητα, οδηγούν την Ευρωπαϊκή Μεταφορική Πολιτική να στοχεύσει άμεσα στην αξιοποίηση, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, των εναλλακτικών τρόπων συνδυασμένης μεταφοράς. Αυτό επιτυγχάνεται με την ενίσχυση και βελτίωση της διεύρυνσης της μεταφορικής ικανότητας (Blecker et.al., 2010).

Το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει την αύξηση της ολοκλήρωσης της μεταφοράς μέσω ορισμένων τάσεων των logistics, οι οποίες δημιουργούν ευκαιρίες για συνδυασμένες μεταφορές. Για παράδειγμα, οι δαπάνες κατά την εναλλαγή των μεταφορικών μέσων δύνανται να είναι σημαντικές, όταν χρησιμοποιείται η συνδυασμένη επιλογή. Η διεύρυνση της μεταφορικής διαδικασίας, παρέχει τους

παίκτης της αγοράς έναν καλύτερο έλεγχο αυτών των αλυσίδων, ώστε να μπορούν άμεσα να αντιμετωπίσουν τις ανεπάρκειες που δημιουργούνται στα διαφορετικά στάδια της διαδικασίας.

Σχήμα 7 Η δομή των δαπανών της συνδυασμένης μεταφοράς



Πηγή: Merckx & Notteboom, 2004

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συνδυασμένης μεταφοράς είναι οι συνεχείς ροές, η μεγάλη χωρητικότητα και οι μακρινές αποστάσεις τα οποία και περιγράφονται αναλυτικότερα παρακάτω (Merckx & Notteboom 2004):

- Οι εταιρείες χαρακτηρίζονται από τη συνεχή τάση συνένωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με σκοπό να εξυπηρετούν μια διευρυμένη αγορά από λιγότερα μικρότερα σε αριθμό κέντρα διανομής. Αυτό οδηγεί στη συγκέντρωση των ροών από και προς μεγάλους διαμετακομιστικούς κόμβους και καθιερώνει ευκαιρίες για συνδυασμένη μεταφορά.

- Οι κατασκευαστές μειώνουν ταυτόχρονα τον αριθμό των προμηθευτών τους και ως εκ τούτου αυξάνουν τον όγκο των μεταφορών από τους εναπομείναντες. Η συμμόρφωση στις κατασκευαστικές περιοχές και τα υψηλά κόστη που σχετίζονται με τη διαχείριση πλειάδας προμηθευτών, έχουν ως αποτέλεσμα την πίεση για μείωση του αριθμού αποστολών, την άυξηση του όγκου μεταφοράς καθώς επίσης και την τάση προς λιγότερους προμηθευτές.
- Τα εργοστάσια, στην προσπάθεια τους να εκμεταλλευτούν τις βελτιωμένες συνθήκες παραγωγής και εργατικού δυναμικού, αυξάνουν τις μεταφορικές αποστάσεις. Αυτή η εξέλιξη εμπεριέχει αυξανόμενα κόστη μεταφοράς και μπορεί να ενισχύσει την ελκυστικότητα των μεταφορών μεγάλων αποστάσεων με δυνατότητες υψηλής συγκέντρωσης. Αυτές τις μεταφορές πραγματοποιούν κυρίως οι ναυτιλιακές και σιδηροδρομικές γραμμές και με αυτό τον τρόπο ανοίγονται καινούριες εναλλακτικές έναντι της οδικής μεταφοράς.
- Οι στρατηγικές της παραγωγής ‘Just in time’ (JIT)<sup>5</sup> μειώνει τις δαπάνες που προκύπτουν από το αποθεματικό φορτίο, καθώς απαιτούνται λιγότεροι χώροι αποθήκευσης, αλλά αυξάνει την εξάρτηση στη μεταφορά υπό την έννοια του όγκου των προς μεταφορά φορτίων. Επιτρέπονται λοιπόν με αυτό τον τρόπο λιγότερο συχνές αλλά μεγαλύτερες αποστολές.
- Η αυξανόμενη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είναι ένας ακόμα λόγος που ευνοεί τη συνδυασμένη μεταφορά. Οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας επιτρέπουν ακριβής πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο (real time information) μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Προσφέρει,

---

<sup>5</sup> Just-in time delivery (JIT): η έννοια της “πάνω στην ώρα παράδοση» αποτελεί μια προσέγγιση σχετική με τη μείωση των αποθεμάτων στις εφοδιαστικές αλυσίδες, μέσω αποστολών που περιλαμβάνουν μικρές μεν μονάδες φορτίου αλλά σε μεγάλη συχνότητα και με αξιοπιστία. Αυτές οι αποστολές έχουν ως στόχο την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τα προϊόντα αποσπώνται από την εφοδιαστική αλυσίδα κατόπιν ζήτησης. Αυτή η νέα αντίληψη αποτελεί μια εξαιρετικά μεγάλη διαφορά, σε σύγκριση με την εποχή όπου η παραγωγή των προϊόντων πραγματοποιούνταν μακροπρόθεσμα, με χαμηλό κόστος και βάσει προβλέψεων πολύ πριν την πραγματική ζήτηση. (Heaver in The Handbook of Maritime Economics and Business 2010)

επίσης, τη δυνατότητα να βελτιώσει τη συνδυασμένη μεταφορά και να την ενσωματώσει σε άλλα συστήματα, όπως εκείνα της διαχείρισης της κυκλοφορίας και της αλυσίδας εφοδιασμού αλλά και της άμεσης απόκρισης σε περίπτωση επείγοντος περιστατικού.

- Πολλές μεμονωμένες εταιρείες, τέλος, αντιμετωπίζουν παρόμοια εμπόδια και προβλήματα στις ίδιες διαδρομές. Με την καθιέρωση συνεργασιών, μπορούν να εξασφαλίσουν επαρκείς, τακτικούς όγκους φορτίου για να είναι σε θέση να υποστηρίξουν την επιλογή της συνδυασμένης μεταφοράς σε αυτές τις διαδρομές.

Οι εταιρείες τακτικών γραμμών μπορούν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στη διεύρυνση της μεταφορικής διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, τα σύγχρονα logistics έχουν την απαίτηση οι ναυτιλιακές γραμμές να επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους ώστε να συμπεριλάβουν τις υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας (VAL<sup>6</sup>). Η τάση αυτή της ολοκλήρωσης του φορτίου ενθάρρυνε την αναζήτηση για νέες μορφές συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών και άλλων φορέων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι Slack, McCalla και Comptois ορθώς έχουν αναφερθεί στην ποικιλία και το εύρος δημιουργίας καθετοποιημένων συνδέσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τόσο συμβατικές συμφωνίες, μερίδια μειοψηφίας, κοινοπραξίες αλλά και άμεση ιδιοκτησία (Slack et. al. 2002).

Είναι γεγονός πως πολλοί μεταφορείς, οι οποίοι είχαν παραδοσιακά ως κύρια ενασχόληση την απλή μεταφορά εμπορευμάτων από το ένα σημείο στο άλλο, πλέον αναζητούν επιχειρηματικές δραστηριότητες logistics σε τομείς όπως οι just-in time παραδόσεις, η διεύρυνση της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά και τη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων logistics (Heaver, 2002). Κάποιες ναυτιλιακές εταιρείες όπως η Maersk Sealand έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους στη door-to-door μεταφορά και στα πακέτα διευρυμένων υπηρεσιών logistics. Η επέκταση αυτή καθίσταται δυνατή αναλαμβάνοντας τη διαχείριση της λειτουργίας των

---

<sup>6</sup> Το ακρωνύμιο VAL χρησιμοποιείται ως συντομογραφία του όρου Value Added Logistics. Τα VAL αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που άμεσα προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν. Από την πλευρά των Logistics, η πλειονότητα των επιχειρήσεων θέλουν να ελαχιστοποιήσουν το αποθεματικό τους, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα την ποικιλία των προϊόντων που μπορούν να προσφέρουν στην αγορά. Απαθηκεύοντας ολόκληρα μέρη ή υπομονάδες, στο κέντρο διανομής, μια επιχείρηση μπορεί να εξατομικεύσει τα προϊόντα της αφού έρθει μια παραγγελία και να ενοποιήσει το προϊόν γρήγορα σύμφωνα με τις ιδιαίτερες προδιαγραφές των πελατών. (<http://www.ndl.nl/services>)

τερματικών εμπορευματοκιβωτίων και την εγχώρια μεταφορά, παρακάμπτοντας τους προωθητές φορτίων και αναπτύσσοντας άμεσες σχέσεις με τους μεταφορείς (**Merckx & Notteboom 2004**).

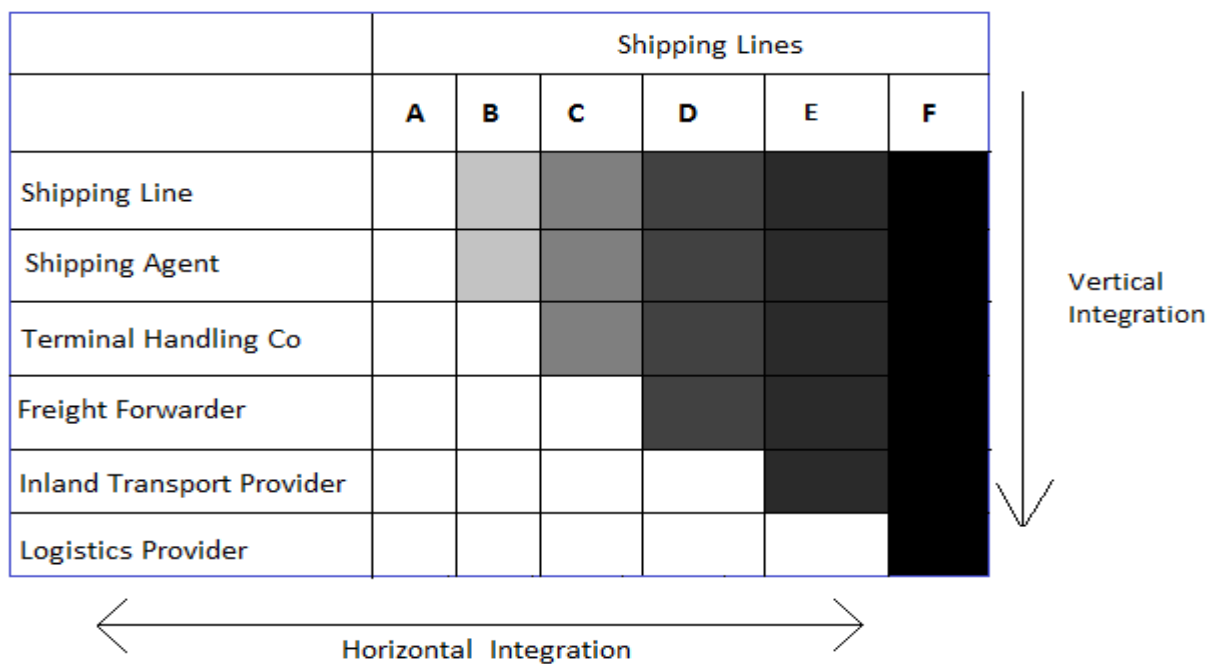
#### 3.4 Τα πλεονεκτήματα της Κάθετης Ολοκλήρωσης

Όπως προαναφέρθηκε, οι μεταφορείς καθετοποιούν τις δραστηριότητες τους στη μεταφορική αλυσίδα επειδή δυσκολεύονται σημαντικά να διασφαλίσουν διατηρήσιμα και βιώσιμα περιθώρια κέρδους. Η επιλογή της Κάθετης Ολοκλήρωσης πηγάζει επίσης από την ανάγκη για τη μείωση των δαπανών, τη βελτίωση της αξιοπιστίας, την προστιθέμενη αξία κατά τη μεταφορά των αγαθών από το μέρος παραγωγής στο σημείο κατανάλωσης (**Panayides, 2006**).

Η door-to-door μεταφορική υπηρεσία περιλαμβάνει δευτερεύουσες δαπάνες, οι οποίες υπολογίζονται περίπου στο 23% του συνολικού κόστους. Επιπροσθέτως, η αύξηση στο μέγεθος των πλοίων ενισχύει τη μετακύληση των δαπανών από το θαλάσσιο σκέλος σε αυτό της ενδοχώρας. Η επιθυμία των ναυτιλιακών εταιρειών να έχουν τον πλήρη έλεγχο του φορτίου από την αρχική πηγή διάθεσης, τις οδηγεί σε καθετοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσουν ευθείες και άμεσες σχέσεις με τους αποστολείς, αντί να εξαρτώνται άμεσα από τους παρόχους μεταφορικής υπηρεσίας για να καλύψουν τη συνολική χωρητικότητα (100%) των πλοίων τους (**Heaver, 2002a**).

Το πιθανό όφελος για τις ναυτιλιακές εταιρείες από την εφαρμογή της Κάθετης Ολοκλήρωσης λοιπόν, μπορεί να είναι διττό. Και αυτό διότι, η εν λόγω στρατηγική ανάπτυξης παρέχει όχι μόνο το μέσο για τον έλεγχο των έξω-ναυτιλιακών δαπανών, αλλά και εκείνο για τη λήψη του ρόλου ως πάροχος μεταφορικής υπηρεσίας με απώτερο στόχο να επιτύχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά (**Notteboom & Merckx**).

*Σχήμα 10 Περιπτώσεις Κάθετης Ολοκλήρωσης για τις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*



Πηγή: A. Fremont, 2009

Το πιο πάνω σχήμα αποτυπώνει κάποια πιθανά σενάρια ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση που η Ναυτιλιακή Εταιρεία αναλαμβάνει το ρόλο του ναυτιλιακού πράκτορα μιας διαχειρίστριας εταιρείας τερματικού σταθμού, υπάρχει άμεση συσχέτιση με τις αμιγείς ναυτιλιακές της δραστηριότητες (**Fremont, 2009**). Όταν η εταιρεία έχει καθιερώσει η ίδια την παρουσία της στους λιμένες, δεν είναι πλέον αναγκασμένη να εξαρτάται σε εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι δύνανται να προσφέρουν υπηρεσία και στον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, προσφέροντας υπηρεσίες διαχείρισης φορτίου, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους αλλά και τα επίπεδα ασφάλειας στις λιμενικές δραστηριότητες. Η ασφάλεια γίνεται ακόμα πιο μείζονος σπουδαιότητας, ιδίως λόγω της διαρκούς αύξησης στο μέγεθος των πλοίων, του ιδιαίτερα υψηλού λειτουργικού τους κόστους αλλά και λόγω της ανάπτυξης της διαδικασίας μεταφόρτωσης (**Haralambides, Banacchio et al 2002**).

Η ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων μπορεί να προχωρά πέρα από τις ως άνω αναφερθείσες λειτουργίες. Η επιχείρηση δύναται να συνεχίσει τη διεύρυνση της μεταφορικής αλυσίδας με το να μετατρέπεται σε ένα εγχώριο πάροχο μεταφορικής υπηρεσίας, προώθηση φορτίου αλλά και υπηρεσιών logistics. Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη διεύρυνση αυτή είναι πολλαπλά. Σε ότι αφορά στους πελάτες, οι



εταιρείες μπορούν, ακολουθώντας την πολιτική αυτή, να ξεπεράσουν το συμβατικό της ρόλο και να προσφέρει υπηρεσίες «one-stop shopping» **(Panayides, 2002)**.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι η δημιουργία εσωτερικών συνεργειών. Οι συνέργειες αυτές συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της ζήτησης μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών. Μέσω της εξισορρόπηση αυτή διευκολύνεται η πλήρωση της χωρητικότητας των πλοίων και διασφαλίζεται η αφοσίωση των πελατών. Επίσης, επεκτείνεται η δραστηριότητα της επιχείρησης, η οποία μέσω της επέκτασης αυτής παρέχει κάποιο ποσοστό προστασίας απέναντι στα κυμαινόμενα επίπεδα δραστηριότητας και τιμών σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αλυσίδας. **(Heaver, 2002a)**. Ιδιαίτερη σημαία έχει επιπλέον, πως σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται κοινή χρήση του ίδιου εκτεταμένου συστήματος πληροφοριών. Τέλος, η εσωτερίκευση των διαφορετικών στοιχείων της μεταφορικής αλυσίδας καθώς και ο έλεγχος ολόκληρης της αλυσίδας επιφέρει μείωση του κόστους συναλλαγών μεταξύ τους. Μια τέτοια λειτουργία παρέχει μεγαλύτερη διαφάνεια, συγκριτικά με την ύπαρξη πολλαπλών ανεξάρτητων αλυσίδων με διαφορετικούς συμβαλλόμενους **(Fremont, 2009)**.

### 3.5 Η ανάπτυξη της door-to-door μεταφοράς

Με γνώμονα τη μείωση του κόστους στη μεταφορά, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών παρουσιάζουν την τάση να διαφοροποιούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, περιλαμβάνοντας υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας στο χαρτοφυλάκιο τους **(Panayides & Song, 2013)**. Τα κόστη που προκύπτουν από τις απαιτούμενες μεταφορές στην ενδοχώρα, είναι από τους πιο ζωτικούς τομείς στους οποίους η μείωση δαπανών είναι εφικτή. Το μερίδιο του κόστους της εγχώριας μεταφοράς που εμπλέκεται στις συνολικές δαπάνες για τη μεταφορά από πόρτα σε πόρτα των εμπορευματοκιβωτίων στη ναυτιλία τακτικών γραμμών, πολλές φορές φτάνει μέχρι και το 40% κατά μέσο όρο του συνολικού μεταφορικού κόστους **(Notteboom & Merckx, 2004)**.

Πέραν από τις εκτιμήσεις που σχετίζονται με τις δαπάνες και τα εισοδήματα, ένα επιπλέον κίνητρο ολοκλήρωσης της υπηρεσίας μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα για τους μεταφορείς, είναι η δύναμη της ζήτησης από την αγορά. Οι πάροχοι μεταφορικής υπηρεσίας οφείλουν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των

αποστολέων σε ότι αφορά τη συχνότητα, τη συνέπεια (κυρίως χρονική), την αξιοπιστία αλλά και τη γεωγραφική κάλυψη (**Slack et al, 1996**).

Τόσο οι υπηρεσίες των logistics στην ενδοχώρα, όσο και εκείνες της μετακίνησης των εμπορευματοκιβωτίων αποτελούν έναν πολύ σημαντικό τομέα δραστηριοτήτων για τις ναυτιλιακές γραμμές. Οι εταιρείες που θα καταφέρουν να εξασφαλίσουν κέρδη από μια πιο επιτυχημένη διαχείριση των δυο ως αναφερθέντων τομέων για την ανάπτυξη door-to-door μεταφοράς, θα διασφαλίσουν καίριο συγκριτικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, ακόμα και στην περίπτωση που αυτό δεν είναι απολύτως εφικτό, μια τέτοια στρατηγική μπορεί να αποτελέσει ένα βιώσιμο τρόπο να διαφοροποιηθούν οι εταιρείες από τον ανταγωνισμό (**Panayides, & Song, 2013**).

Είναι απαραίτητο να σημειώσουμε πως σε όλη τη φάση της μετακίνησης του φορτίου από πόρτα σε πόρτα, είναι πιθανό να παρουσιαστούν προβλήματα και εμπόδια. Οι μεταφορείς χρησιμοποιούν τις λύσεις που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες που προσφέρουν εξπρές μεταφορική υπηρεσία (DHL, FedEx, UPS και TNT), έχουν επιτύχει συγκριτικό προβάδισμα στην παροχή πληροφορίας για το φορτίο, επενδύοντας σημαντικά στις υποδομές, την τεχνολογία πληροφοριών και τις επικοινωνίες. Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου ως ολοκληρωτές της μεταφοράς είναι πλέον γεγονός. Οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν πλέον να παρακολουθήσουν τη μεταφορά του φορτίου, χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση από τους "ολοκληρωτές εξπρές". Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες λοιπόν συνετέλεσαν στη διεύρυνση της μεταφορικής υπηρεσίας υπό τον έλεγχο των ναυτιλιακών γραμμών, οι οποίες κάνοντας τη στρατηγική επιλογή να χρησιμοποιήσουν τις πλατφόρμες αυτές για τη μεταφορά, είναι σε θέση να προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες ίδιες με τις αντίστοιχες των 'mega carriers' (**Notteboom & Merckx, 2004**).

Μέσω της Κάθετης Ολοκλήρωσης, πολλές εταιρείες προσφέρουν ολοκληρωμένη μεταφορά (door-to-door) στους πελάτες, ως επιπρόσθετη εξυπηρέτηση, ενσωματώνοντας στο δυναμικό τους ένα δίκτυο παρόχων που προσφέρουν μεταφορική υπηρεσία στην ενδοχώρα. Είναι γεγονός πως η ανάπτυξη της door-to-door μεταφοράς προϋποθέτει βαθιά γνώση του τομέα των συνδυασμένων μεταφορών αλλά και των αναγκών των πελατών στην εφοδιαστική αλυσίδα (**Panayides & Song,**

**2013**). Πολλοί από τους παρόχους, ιδρύουν δικά τους τμήματα logistics ώστε να παρέχουν όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες, ενώ άλλοι εξωτερικεύουν την υπηρεσία σε ένα δίκτυο πρακτόρων, που ασχολείται με την αποπεράτωση των διαδικασιών για την προώθηση και μεταφορά των φορτίων (**Notteboom & Merckx, 2004**). Η παρούσα μελέτη συμπεραίνει ότι η καλύτερη γνώση και εμπειρία για να σχεδιαστεί η μεταφορά από πόρτα σε πόρτα (door-to-door), είναι το τμήμα της εφοδιαστικής (logistics) να βρίσκεται στην κατοχή των εταιρειών τακτικών γραμμών. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, συμπεραίνεται πως οι εταιρείες οι οποίες κατέχουν τμήμα logistics έχουν συγκριτικά μεγαλύτερο όφελος έναντι εκείνων που απλώς βασίζονται είτε σε ένα δίκτυο πρακτορείων προώθησης φορτίων είτε σε τοπικούς πράκτορες.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ LOGISTICS ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ DOOR-TO-DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

Η παγκοσμιοποίηση, η απελευθέρωση της αγοράς αλλά και η καθιέρωση της μεταφοράς μέσω εμπορευματοκιβωτίων (ε/κ), έχουν οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό της Ναυτιλιακής Βιομηχανίας. Ως εκ τούτου, οι παραγωγικές δυνάμεις αναζητούν πλέον ενοποιημένα πακέτα μεταφορικής υπηρεσίας σε παγκόσμια εμβέλεια. Η απλή μεταφορά ή προώθηση των προϊόντων αποτελεί παρελθόν. Σε αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων, η παγκόσμια εφοδιαστική πρωταγωνιστεί. Οι περισσότεροι παίκτες στη μεταφορική αλυσίδα λοιπόν, απαντούν παρέχοντας νέα ενοποιημένα πακέτα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Οι νέες αυτές υπηρεσίες σχεδιάζονται και υλοποιούνται μέσω της ολοκλήρωσης στα διάφορα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας (**Merckx & Notteboom, 2004**).

Στην ίδια βάση, οι Ναυτιλιακές γραμμές καλούνται με τη σειρά τους να επανακαθορίσουν το λειτουργικό τους ρόλο στην αλυσίδα αυτή. Ο στόχος παραμένει η δημιουργία πελατειακής αξίας καθώς και η περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της ίδιας της εταιρείας. Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει το ρόλο των logistics στην ανάπτυξη της μεταφορικής υπηρεσίας και το ρόλο στρατηγική της Κάθετης Ολοκλήρωσης σε ένα ή περισσότερα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας.

#### 4.1 Η έννοια της ολοκλήρωσης της μεταφορικής υπηρεσίας

Σε μία άκρως ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, παρατηρείται έντονη πίεση με σκοπό να βρεθούν νέες μέθοδοι αντιμετώπισης των συνεχώς διαμορφούμενων τάσεων, όπως η μείωση του λειτουργικού κόστους ενός οργανισμού, οι αλλαγές στη ζήτηση των καταναλωτών, οι απαιτήσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας των αγαθών καθώς και η υψηλή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Η αποτελεσματική διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την επίτευξη των ως άνω αναφερθέντων στόχων, εφόσον αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που χρησιμοποιούνται κατάλληλα με σκοπό το συντονισμό των προμηθευτών, των βιομηχανιών, των χώρων αποθήκευσης και της κατανάλωσης των προϊόντων. Ο συντονισμός αυτός διασφαλίζει την παραγωγή και διανομή των προϊόντων με ταχείς ρυθμούς, σε σωστή ποσότητα, και σε σωστούς προορισμούς. **(Notteboom & Merckx, 2006).**

Οι Ναυτιλιακές Εταιρείες αναγνώρισαν από νωρίς την αυξανόμενη σημαντικότητα των παγκόσμιων δικτύων παραγωγής. Πολλές εταιρείες έχουν αναπτύξει έντονο ενδιαφέρον σε τομείς της εφοδιαστικής και της αγοράς των μεταφορών. Ο κύριος σκοπός τους είναι να προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφοράς στα παγκόσμια δίκτυα παραγωγής **(Heaver, 2001)**. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι η κύρια έκφραση της παγκοσμιοποίησης καθώς βασίζονται σε παγκόσμιους πόρους και διαχειρίζονται ένα ευρύ δίκτυο δραστηριοτήτων. Στο πλαίσιο αυτών των δραστηριοτήτων, αναπτύσσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με ένα περιορισμένο αριθμό παρόχων μεταφορικής υπηρεσίας **(Notteboom & Merckx, 2006)**. Η παγκόσμια Εφοδιαστική δίνει τη δυνατότητα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να οφεληθούν από τις διαφορές που υπάρχουν στο κόστος και την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία ανά τον κόσμο. Η ανταγωνιστικότητα στα παγκόσμια δίκτυα παραγωγής καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την απόδοση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, καθώς συνδέουν την παραγωγή, τη διανομή και την κατανάλωση **(Hesse and Rodrigue, 2004)**. Τα Δίκτυα της Εφοδιαστικής είναι εξαιρετικά δυναμικά, ως αποτέλεσμα σημαντικής

εξατομίκευσης, ως απάντηση στην κατάτμηση της αγοράς και του προϊόντος, στις ισχνές παραγωγικές πρακτικές και στις σχετικές μεταβολές στα κόστη.

Τα παγκόσμια δίκτυα παραγωγής έχουν οδηγήσει πολλούς παραγωγούς να επιλέξουν τις στρατηγικές της παγκόσμιας Εφοδιαστικής, από το να περιορίζονται στη συμβατική ναυτιλία ή τις απλές μεθόδους μεταφοράς. Η πλειοψηφία των παικτών της μεταφορικής αλυσίδας έχουν απαντήσει στις νέες εξελίξεις παρέχοντας νέες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας υπό τη μορφή ενοποιημένου πακέτου. Κύριο χαρακτηριστικό της δράσης αυτής είναι η ολοκλήρωση της εμπορευματικής μεταφοράς στα πλαίσια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η λειτουργική ολοκλήρωση της εμπορευματικής αλυσίδας, λοιπόν, δε σχετίζεται μόνο με τον τρόπο λειτουργίας της παραγωγής αλλά επίσης περιλαμβάνει τη διαχείριση και τη μεταφορά του φορτίου (**Appelbaum, 2004**).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε παρουσιάσει ήδη από το 2001 την έννοια της ενοποίησης της μεταφοράς φορτίου με τη «Λευκή Βίβλο: Ευρωπαϊκή Πολιτική Μεταφοράς για το 2010» (**EEA White Paper, 2008**), η οποία αναπροσαρμόστηκε το 2011 βάσει των ραγδαίων εξελίξεων τόσο στη ζήτηση για μεταφορική υπηρεσία όσο και στις νέες μεθόδους μεταφοράς. Ενώ λοιπόν το 2001 η ανάγκη για ενοποιημένη μεταφορά αφορούσε τη βιωσιμότητα της υπηρεσίας και την περαιτέρω ανάπτυξη της, το 2011 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέτει την ενοποιημένη μεταφορά ως απαραίτητο συστατικό για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού και ενεργειακά αποδοτικού συστήματος μεταφορών (**EC White Paper, 2011**). Συνεπώς, η μεταφορά φορτίου ανάγεται σε ενοποιημένο σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι πάροχοι μεταφορικής υπηρεσίας παρέχουν ολοκληρωμένη, από πόρτα σε πόρτα (door-to-door) μεταφορά, συνδυάζοντας τα πιο βιώσιμα και αποτελεσματικά μέσα (**EU Final Report, 2003**).

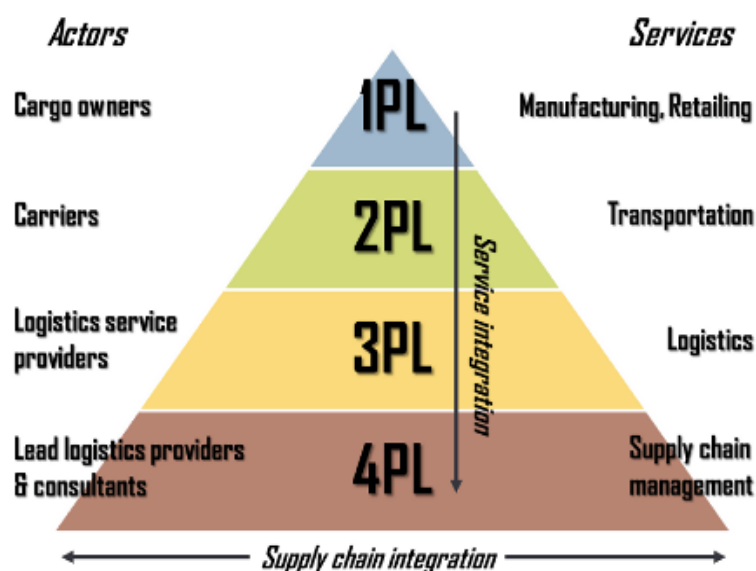
Το κύριο χαρακτηριστικό που πρέπει να διέπει τους ολοκληρωτές φορτίου, είναι να παρέχουν ένα βέλτιστο σχεδιασμό της door-to-door μεταφοράς. Οι οντότητες αυτές δεν παρέχουν μόνο τις λύσεις των εφοδιαστικών αλυσίδων αλλά εκτελούν και τις φυσικές λειτουργίες. Σε αυτό το πλαίσιο, οφείλουμε να διαχωρίσουμε τα μοντέλα μεταφορικής υπηρεσίας σε 2PL, 3PL και 4PL<sup>7</sup> τύπους (**logisticsmgmt.blogspot, 2011**). Ενώ ο πάροχος που χρησιμοποιεί το 3PL μοντέλο, επενδύει συνήθως σε συστήματα

---

<sup>7</sup> 2PL: two party logistics, 3PL: three party logistics και 4PL: fourth party logistics

αποθήκευσης και μεταφορικό υλικό, ο πάροχος του μοντέλου 4PL περιορίζει το πεδίο εφαρμογής του στο σχεδιασμό που βασίζεται στα πληροφοριακά συστήματα (Steve Norall, 2013).

Σχήμα 8 Τα στρώματα των logistics



Πηγή: [www.cerasis.com](http://www.cerasis.com)

Πέραν του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της λύσης 'one-stop shop', οι πάροχοι δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες τους. Ως επικεφαλής της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο ολοκληρωτής του φορτίου έχει πρόσβαση σε όλα τα απαραίτητα στοιχεία και τις σχετικές πληροφορίες, ώστε να οργανώσει την ενσωματωμένη, αξιόπιστη και οικονομικώς αποδοτική μεταφορική λύση (Merckx & Notteboom 2004).

Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία με την εμφάνιση των Μέγα-Μεταφορέων η ολοκλήρωση της μεταφορικής υπηρεσίας δεν περιορίζεται απλώς στο να μεταφερθεί το φορτίο. Μεταφορείς που ολοκληρώνονται κάθετα προσφέρουν ένα συνδυασμό υπηρεσιών logistics προστιθέμενης αξίας (VAL). Τα «έξυπνα» logistics μπορούν πλέον να περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως πακετάρισμα, μεταφορά, διανομή, αποθήκευση, ετικετοποίηση, διαχείριση καταλόγων και παραγγελιών, τιμολόγηση, συλλογή και συγκέντρωση παραγγελιών, ομαδοποίηση φορτίων, εξπρές μεταφορά, διαχείριση αποθεματικού και αναζήτηση αποστολών, έκδοση δικαιολογητικών και

εγγράφων, αλλά και διαχείριση ζητημάτων ασφάλειας και ευθύνης του φορτίου (Nabuurs, 2017).

#### 4.2 Τα Logistics και η σχέση τους με την Κάθετη Ολοκλήρωση της Μεταφορικής Υπηρεσίας για την ανάπτυξη της Door-to-Door μεταφοράς.

Τα logistics αποτελούν το τμήμα της εφοδιαστικής διαδικασίας που σχεδιάζει και εφαρμόζει την Ολοκλήρωση και Διεύρυνση της Μεταφορικής Υπηρεσίας για να απαντήσει στις απαιτήσεις των πελατών (Panayides, 2013). Πριν την περαιτέρω ανάλυση τους, απαιτείται να γίνει η διάκριση μεταξύ των τριών τύπων Logistics. Πρώτον σε αυτόν που σχετίζεται καθαρά με το φορτίο (freight logistics), στο δεύτερο που αφορά την κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων (container logistics) και στον τρίτο που είναι σχετικός με τη χρήση των πλοίων (vessel logistics). Τα freight logistics ορίζονται ως μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας και στοχεύουν απλά στη μεταφορά των αγαθών. Τα container logistics είναι άμεσα συνυφασμένα με τη βελτιστοποίηση της μετακίνησης των ε/κ, μια λειτουργία που συνδέεται άμεσα με τα vessel logistics τα οποία ασχολούνται με τη μεγιστοποίηση της χρήσης των πλοίων. Λόγω της άμεσης διασύνδεσης των τριών ειδών logistics, είναι απαραίτητο οι ναυτιλιακές εταιρείες να βρουν τη σωστή ισορροπία στην επιλογή τους (Fremont, 2009).

Με την εμφάνιση της στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η μεταφορά μέσω ε/κ όχι μόνο σχετίζεται άμεσα με την μεταφορική αλυσίδα αλλά και φέρει την ευθύνη για τη διεύρυνση της. Ταυτόχρονα, οι μεταφορείς έχουν όλο και περισσότερες ανάγκες διαχείρισης και επιμέλειας της μεταφοράς αγαθών, καθώς εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, οι οποίες ανακύπτουν από την παγκοσμιοποίηση, να αναπτύξουν την παραγωγή και τις δραστηριότητες διανομής τους σε διεθνές επίπεδο. Στο πλαίσιο της ανάπτυξης αυτής, καθίσταται αναγκαίο να συντονιστεί η ανάπτυξη αυτή χρονικά και χωροταξικά δημιουργώντας εφοδιαστικές αλυσίδες. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM)<sup>8</sup> δεν αποτελεί μόνο πηγή κερδών αλλά και ελέγχου της ίδιας της αλυσίδας από μεταφορείς, πράκτορες ναυτιλιακής ή εγχώριας μεταφοράς, διαμεταφορείς ή ειδικούς στην παροχή υπηρεσιών logistics. Όλοι οι φορείς αυτοί που ασκούν τον έλεγχο είναι μέλη και δραστηριοποιούνται μέσα στην ίδια την εφοδιαστική αλυσίδα (T. Heaver , H. Meersman et al., 2001).

---

<sup>8</sup>Η συντομογραφία SCM είναι το ακρωνύμιο για τον όρο Supply Chain Management

Στις μέρες μας, οι παγκόσμιοι μεταφορείς παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην αλυσίδα της μεταφορικής υπηρεσίας εξαιτίας των παγκόσμιων δικτύων που χειρίζονται (Slack, Comtois et al., 2010), της μεταφορικής τους ικανότητας αλλά και λόγω των ευκαιριών να λειτουργήσουν ως πάροχοι υπηρεσιών 3PL logistics<sup>9</sup>. Οι ευκαιρίες αυτές ανέκυψαν από την καθιέρωση της πραγματοποίησης της μεταφοράς μέσω των εμπορευματοκιβωτίων. Εάν μια εταιρεία θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό αποτέλεσμα έναντι των ανταγωνιστών της, πρέπει να εκτελεί τις δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τον ανταγωνισμό, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αξία της στους πελάτες της. Σύμφωνα με τον Ganesh Vaidyanathan, οι πάροχοι υποηρησιών 3PL logistics που χρησιμοποιούν προηγμένα πληροφοριακά συστήματα, αναμένονται να μειώσουν τις δαπάνες της μεταφορικής υπηρεσίας και να διευρύνουν την εφοδιαστική αλυσίδα με αυξανόμενη παραγωγικότητα και ανάπτυξη (Vaidyanathan, 2005).

Η εταιρεία που ελέγχει το σύνολο των βασικών διαδικασιών μιας επιχείρησης μέσω μιας διακυβερνητικής οντότητας είναι πλέον και πάλι γεγονός. Η Κάθετη Ολοκλήρωση αποτελεί μια απολύτως ορθή επιλογή για την εταιρεία που πρωτοπορεί με το να αλλάζει σημαντικά την εμπειρία των πελατών της. Και αυτό διότι μια τέτοια στρατηγική είναι άμεσα συνυφασμένη με τη δημιουργία εύκολων εμπειριών, χωρίς εμπόδια, οικονομικά αποδοτικές αλλά και στο βαθμό του εφικτού πιο ευχάριστες από τις εναλλακτικές που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Στις περισσότερες κατηγορίες αγαθών στις οποίες οι πελάτες πρέπει να συγκεντρώσουν προσφορές αποκτώντας προϊόντα και υπηρεσίες από διαφορετικές πηγές, η αλυσίδα καταρρέει. Ο καινοτόμος που θα ανακαλύψει τον τρόπο να εξαλείψει τις όποιες οχλήσεις και ανεπαρκείς διασυνδέσεις στην αλυσίδα, δύναται να δημιουργήσει ένα ισχυρότατο πλεονέκτημα που θα βασίζεται στην επιδίωξη του πελάτη αυτής της μοναδικής λύσης (McGrath, 2009 in HBR).

Σε παρόμοιο παρανομαστή και η μεταφορική υπηρεσία συντελείται πλέον κάτω από το πλαίσιο συνεργειών μεταξύ των Vessel και των Container Logistics

---

<sup>9</sup>Η εξωτερίκευση της μεταφορικής υπηρεσίας αποτελεί πλέον αυξανόμενη τάση στους περισσότερους τομείς της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένου και του κλάδου της ναυτιλίας. Οι φορείς υπηρεσιών 3PL logistics είναι οι οργανισμοί εκείνοι που αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν τη συνδυασμένη μεταφορά για λογαριασμό των εταιρειών που επιλέγουν την εξωτερίκευση της μεταφοράς (Y.H.V. Lun, K.-H. Lai et al., 2010).



εφαρμόζοντας Κάθετη Ολοκλήρωση. Μια λιμενική αρχή είναι ένα καλό παράδειγμα μιας κάθετα ολοκληρωμένης δομής, η οποία παρέχει ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών συνδέοντας τη θαλάσσια περιοχή με την ενδοχώρα. Όταν αναπτύσσονται οι εγκαταστάσεις στην ενδοχώρα, όπως τα ενδοχώρια τερματικά και οι διάδρομοι μεταφοράς, αναδύεται μια μορφή περιφεριακής αποκέντρωσης των λιμανιών. Μια τέτοια μεταβολή οδηγεί σε μια πιο διευρυμένη και αποτελεσματική μεταφορική αλυσίδα, η οποία περιλαμβάνει θαλάσσια μεταφορά, δραστηριότητες των τερματικών λιμένων, εσωτερική πρόσβαση στην ξηρά και κέντρα διανομής φορτίου (**Rodrigue in Hofstra, 2017**).

4.3 Εμπορευματοκιβωτιοποίηση και Logistics: Μια συνέργεια που επιλέγουν οι μεταφορείς ώστε να αναπτύξουν τη μεταφορά από πόρτα σε πόρτα (door-to-door).

Υπάρχουν τέσσερις κυρίαρχοι λόγοι που εξηγούν τη θεαματική αύξηση της μεταφοράς με εμπορευματοκιβώτια (ε/κ) τις τελευταίες δεκαετίες. Οι πρώτοι δύο εμπεριέχουν κατά κύριο λόγο το θαλάσσιο άκρο της μεταφορικής διαδικασίας και αυτοί είναι η αποδοτικότητα της διαχείρισης του λιμένα και η μείωση στο κόστος μεταφοράς ανά μονάδα. Αυτό κατέστη δυνατό από τη διαρκή αύξηση στο μέγεθος των πλοίων ε/κ (**Cullinane & Khanna, 2000**). Η μαζικοποίηση της θαλάσσιας μεταφοράς έχει επιφέρει αλληπάλληλες οικονομίες κλίμακας, οι οποίες οδήγησαν στη μείωση, για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, του κόστους μεταφοράς από λιμάνι σε λιμάνι.

Ο τρίτος λόγος αφορά στη διαμεταφορική φύση των containers, η οποία επιτρέπει την ανάπτυξη υπηρεσιών μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα (door-to-door). Στη διαμεταφορική αλυσίδα, κάθε μέσο που χρησιμοποιείται κρατάει την ιδιαίτερη ταυτότητα και τη σημαντικότητα του. Ωστόσο, ο ρόλος της κάθε μεθόδου μεταφοράς καθορίζεται από τους στόχους του συστήματος το οποίο λειτουργεί ως ένα ενιαίο σύνολο. Η διαμεταφορά<sup>10</sup> επιτρέπει στις ναυτιλιακές εταιρείες να αναπτύξουν

---

<sup>10</sup> Ο όρος Διαμεταφορά όπως αυτός περιγράφει τόσο από την FIATA και την CLECAT σε επίσημη κοινή ανακοίνωση τους την 28.10.2004 και παρατίθεται στον ιστότοπο του **Συνδέσμου Επιχειρήσεων Διεθνούς Διαμεταφοράς & Επιχειρήσεων Logistics Ελλάδος (ΣΥΝΔΔΕ&L)** <http://synddel.gr>  
“Υπηρεσίες Διαμεταφοράς και Logistics είναι οι υπηρεσίες που σχετίζονται με την μεταφορά (που πραγματοποιείται με ένα ή με συνδυασμό μεταφορικών μέσων), συγκέντρωση, αποθήκευση, διαχείριση, συσκευασία ή διανομή των αγαθών, καθώς επίσης οι συμπληρωματικές και συμβουλευτικές προς αυτές υπηρεσίες που συμπεριλαμβάνουν χωρίς ωστόσο να περιορίζονται σε τελωνειακά και δημοσιονομικά

δίκτυα διαμετακομιστικών κόμβων και θαλάσσιων ακτινών σε παγκόσμια κλίμακα. Τα δίκτυα αυτά συνδέονται με άλλα μαζικά μεταφορικά δίκτυα στην ενδοχώρα. Η μείωση του μεταφορικού κόστους δεν αφορά μόνο στο κομμάτι της μεταφοράς από λιμάνι σε λιμάνι, αλλά περιλαμβάνει επίσης και την υπηρεσία μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα (Fremont, 2009).

Τέταρτος και τελευταίος λόγος είναι η ανάπτυξη των υπηρεσιών της Εφοδιαστικής (Logistics), η οποία ξεπερνά τη στενή έννοια της παροχής απλής μεταφορικής υπηρεσίας. Τα εμπορευματοκιβώτια είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για την ακριβή διαχείριση, η οποία είναι απαραίτητη για να διασφαλίζεται η τήρηση των προθεσμιών που έχουν ορίσει οι μεταφορείς και να εγγυώνται αξιόπιστες παραδόσεις. Τα ε/κ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μεταφέρουν μικρές παρτίδες φορτίου σε τακτική βάση, συγκεντρώνοντας αγαθά από διαφορετικές πηγές στο ίδιο κοντέινερ (Fremont, 2009).

Τα χαμηλότερα κόστη μεταφοράς, τα παγκόσμια δίκτυα όπως επίσης και η βελτίωση των υπηρεσιών Logistics, σε συνδυασμό με τα πληροφοριακά συστήματα υψηλών επιδόσεων, ανταποκρίνονται στις ανάγκες των μεταφορέων, οι οποίοι απαιτούν μια πιο αποτελεσματική μεταφορική αλυσίδα προκειμένου να αναπτύξουν τις δαρστηριότητες παραγωγής και διανομής σε διεθνές επίπεδο. Οι ναυτιλιακές γραμμές είναι απαραίτητο να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρέχει η εμπορευματοκιβωτιοποίηση, με σκοπό να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μεταφορέων (Kuipers, 2005).

Η μεταφορική χρήση των ε/κ επιτρέπει στους μεταφορείς να απολαμβάνουν είτε οικονομίες κλίμακας είτε οικονομίες φάσματος για να διασφαλίζουν πως οι δραστηριότητες τους είναι κερδοφόρες<sup>11</sup>. (Fremont, 2009). Με τον όρο «οικονομίες

---

*θέματα, τη δήλωση των αγαθών για επίσημους σκοπούς, την παροχή ασφάλισης για τα αγαθά, την είσπραξη ή την καταβολή πληρωμής και την περισυλλογή ή παροχή εγγράφων που σχετίζονται με τα αγαθά. Οι Υπηρεσίες Διαμεταφοράς περιλαμβάνουν επίσης υπηρεσίες logistics όπου η σύγχρονη τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών συνδυάζεται με την μεταφορά, διαχείριση ή αποθήκευση των αγαθών και με την ολοκληρωμένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτές οι υπηρεσίες μπορούν να προσαρμοστούν, ώστε ν' ανταποκρίνονται στην ευέλικτη εφαρμογή των παρεχομένων υπηρεσιών."*

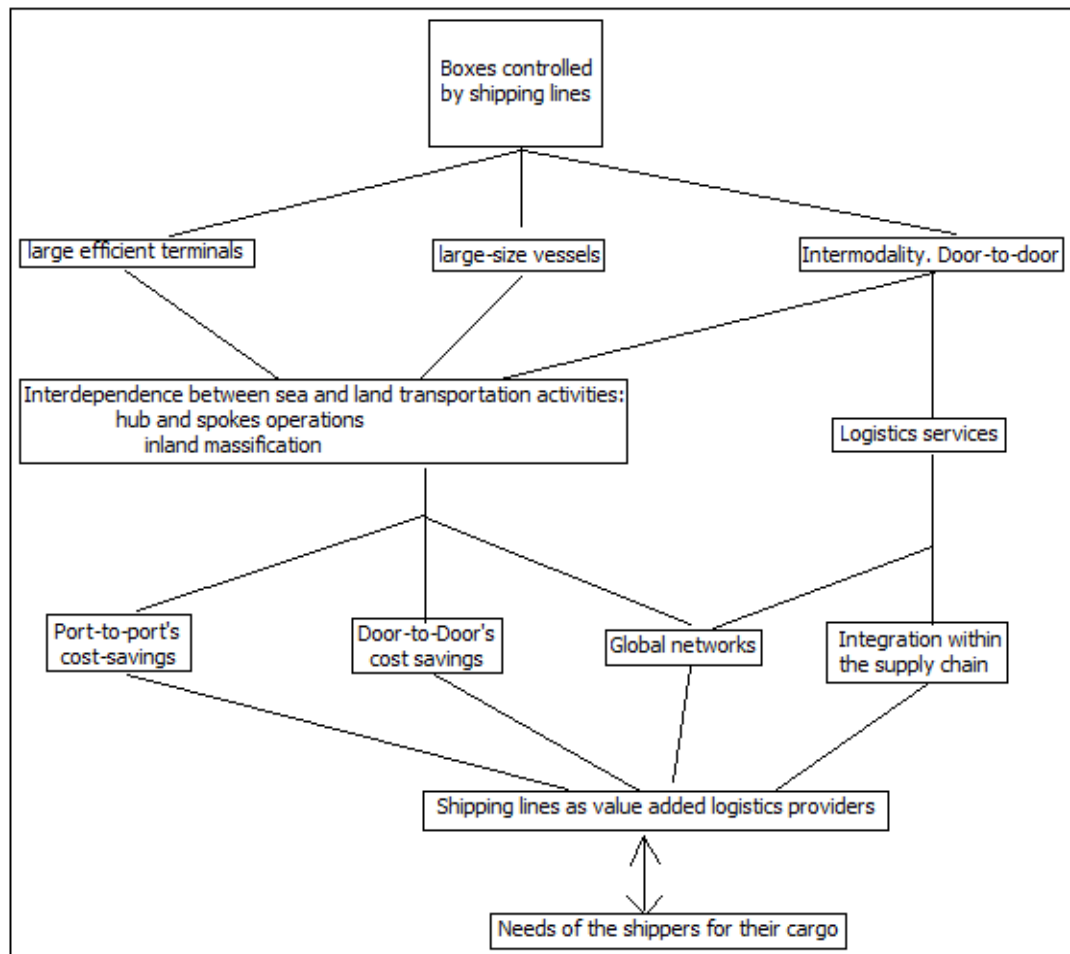
<sup>11</sup>Οι οικονομίες κλίμακας και οι οικονομίες φάσματος είναι δύο διαφορετικές οικονομικές έννοιες που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν μια εταιρεία στη μείωση των δαπανών της. Οι οικονομίες φάσματος εστιάζουν στο συνολικό μέσο κόστος της παραγωγής μιας ποικιλίας προϊόντων. Οι οικονομίες κλίμακας, από την άλλη πλευρά, εστιάζουν στο συγκριτικό πλεονέκτημα που προκύπτει όταν υπάρχει ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγής ενός αγαθού. Η θεωρία των οικονομικών φάσματος δηλώνει πως το μέσο συνολικό κόστος της παραγωγής μιας επιχείρησης μειώνεται όταν υπάρχει μια

φάσματος», εννοείται η εξασφάλιση της μείωσης του κόστους παραγωγής με την προσθήκη παράλληλων και επιπρόσθετων διαδικασιών παραγωγής ή δικτύων διανομής. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία που καθετοποιεί την παραγωγή της, απαντά πιο αποτελεσματικά στη ζήτηση και μειώνει τις δαπάνες της από τη στιγμή που δεν υπάρχουν πλέον μεσάζοντες στη διαδικασία. Οι εταιρείες που επιτυγχάνουν οικονομίες φάσματος ολοκληρώνονται κάθετα για να συνδέσουν τα διαφορετικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ιδιοκτησία μιας τέτοιας αλυσίδας, από το επίπεδο της πρώτης ύλης μέχρι και το σημείο πώλησης, δίνει το περιθώριο σε πολλές εταιρείες να συγχωνεύσουν την εφοδιαστική διαδικασία συνδυάζοντας πολλαπλάσια προϊόντα σε μια παραγωγική διαδικασία. Το άμεσο αποτέλεσμα μιας τέτοιας πολιτικής είναι η σημαντική μείωση του εμπλεκόμενου κόστους (**Investopedia Academy, 2017**).

*Σχήμα 9 Ναυτιλιακές Εταιρείες: από απλοί διαχ/στες των κιβωτίων σε προμηθευτές υπηρεσιών μεταφοράς προστιθέμενης αξίας*

---

αυξανόμενη ποικιλία των παραχθέντων αγαθών. Με αυτό τον τρόπο, μια εταιρεία αποκτά πλεονέκτημα κόστους όταν παράγει Δίδεται έτσι ένα πλεονέκτημα στην εταιρεία, εφόσον αυτή παράγει συμπληρωματικά αγαθά, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στο βασικό τομέα παραγωγής της. Αντίθετα, οι οικονομίες κλίμακας, προσφέρουν πλεονέκτημα κόστους όταν υπάρχει αυξανόμενη παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Οι οικονομίες κλίμακας είναι αποτέλεσμα της αντίστροφης σχέσης μεταξύ του μέσου κόστους ανά μονάδα και του επιπέδου παραγωγής (<http://www.investopedia.com>).



Πηγή: A. Fremont, 2009

Οι κύριες προσεγγίσεις για τις ναυτιλιακές γραμμές λοιπόν είναι δύο. Πρώτον, είτε αυτές μπορούν να περιορίσουν το ρόλο που διαδραματίζουν στη μεταφορική αλυσίδα, είτε δεύτερον όπως παρουσιάζει το πιο πάνω Σχήμα 5, να εμπλακούν σε ολοκληρωμένες (end-to-end), διαδοχικές εφοδιαστικές αλυσίδες τις οποίες ελέγχουν μερικώς ή εξολοκλήρου (Fremont, 2009).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **CASE STUDY**

Ο ναυτιλιακός τομέας βρίσκεται υπό μια συνεχόμενη αλλαγή, παρουσιάζοντας έντονα σημάδια ανταγωνισμού. Ο κύριος ανταγωνισμός εκδηλώνεται, όπως αναλύθηκε και στη βιβλιογραφία της μελέτης, στο επίπεδο των εφοδιαστικών αλυσίδων. Οι σύγχρονοι παίκτες της αγοράς επιλέγονται σύμφωνα με το αν ανήκουν σε μια επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα ή όχι. Αυτό εξηγεί και την τάση των Μέγα-μεταφορέων (Mega Carriers) να προσπαθούν διαρκώς να ελέγξουν σε ολοένα μεγαλύτερο βαθμό αυτές τις αλυσίδες επεκτείνοντας τις δραστηριότητες τους μέσω της Κάθετης Ολοκλήρωσης (**Van De Voorde & Vanelander, 2009**).

Η τάση προς συγκλίνουσες και ενοποιημένες αγορές, έχει διευρύνει σημαντικά το πεδίο των δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται από τους μεταφορείς, από άποψη γεωγραφικής κάλυψης, συχνότητας των υπηρεσιών, ταχύτερων ρυθμών παράδοσης και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πράγματι, η πολυπλοκότητα της θαλάσσιας εφοδιαστικής αλυσίδας έχει αυξηθεί. Ο ανταγωνισμός στην εφοδιαστική αλυσίδα σημειώνεται πλέον σε τρεις κυρίως μεγάλους τομείς: στις αμιγώς ναυτιλιακές υπηρεσίες, στη διαχείριση του φορτίου στο λιμάνι και στις υπηρεσίες στην ενδοχώρα (**Álvarez-SanJaime, et.al., 2012**).

Όταν οι ναυτιλιακές εταιρείες αξιολογούν την επιχειρηματική τους στρατηγική που έχει σχέση με τη συνδυασμένη μεταφορά, λαμβάνουν πλέον υπόψη την απόδοση και την επάρκεια τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς δεν αρκεί πλέον μόνο να κατανοήσουν βαθύτερα τα ζητήματα και τους περιορισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά καλούνται να εκτελούν και να διαχειρίζονται τη συνδυασμένη μεταφορά στη βάση της υπηρεσίας door-to-door (**LAM in WCTRS, 2017**).

#### **5.1 Μεθοδολογία**

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, θα παρουσιάσουμε σε ποια κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας καθετοποιούνται οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά τακτικών γραμμών. Αυτές είναι η A.P. Moller Maersk Group, η Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC), η CMA-CGM, η Cosco Shipping Holdings Co., Ltd και η Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd. Στόχος είναι να αποδειχθεί πως οι εταιρείες που καθετοποιούνται, αν όχι σε ολόκληρο, στο μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων τους, κατέχουν καλύτερη θέση στην αγορά μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Η άντληση των δεδομένων για την αποτύπωση των συμπερασμάτων επί τη θέσης των εταιρειών στην αγορά, βασίστηκε κυρίως σε πρωτογενείς πηγές, δηλαδή στα annual reports των εταιρειών. Σημαντικός όγκος πληροφοριών αντλήθηκε και από

δευτερογενείς πηγές όπως οι επίσημοι ιστότοποι των εταιρειών, τα εταιρικά τους προφίλ αλλά και τα οικονομικά τους στοιχεία όπως αυτά παρουσιάζονται στις ιστοσελίδες τους.

## **5.2 Οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες της αγοράς Τακτικών Γραμμών και ο βαθμός καθετοποίησης τους.**

Το συγκεκριμένο τμήμα της μελέτης θα παρουσιάσει σε ποιο βαθμό οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες της αγοράς εμπορευματοκιβωτίων καθετοποιούν τις δραστηριότητες τους (**marineinsight, 2017**). Βάσει των annual reports των υπό εξέταση εταιρειών (A.P. Moller Maersk Group, Mediterranean Shipping Company S.A. (MSC), CMA-CGM, Cosco Shipping Holdings Co., Ltd, Evergreen Marine Corp. Taiwan), των εταιρικών προφίλ, αλλά και ορισμένων οικονομικών στοιχείων θα εξετάσουμε κάθε μια εταιρεία ξεχωριστά και θα παρουσιάσουμε ποια είναι η θέση που κατέχουν στη liner αγορά.

### **5.2.1 Η εταιρεία A.P. Møller Mærsk Group**

Η Maersk είναι πλήρως καθετοποιημένη, προσφέροντας ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο κύριος λόγος που η εταιρεία επιλέγει την Κάθετη ολοκλήρωση είναι το οικονομικό μέγεθος της ίδιας της εταιρείας (**Fremont, 2007**). Η δυνατότητα της να παρέχει η ίδια ποιοτικές υπηρεσίες, το υψηλό επίπεδο διοίκησης, η εξειδικευμένη τεχνογνωσία και η ικανότητα ολοκλήρωσης των δραστηριοτήτων είναι επίσης σημαντικοί λόγοι. Σύμφωνα με τον D'Arcy, εάν μια εταιρεία δύναται να ενσωματώσει δραστηριότητες κατά μήκος της Εφοδιαστικής, τότε θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παικτών μέσα στην αγορά (**D'Arcy, 2001**). Μέσω της Κάθετης Ολοκλήρωσης, η Mærsk επεκτείνει το θαλάσσιο δίκτυο της σε παγκόσμιο επίπεδο. Από την ίδρυση της ως μια απλή ναυτιλιακή εταιρεία το 1904 στην Δανία, η Maersk μέσω της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της, εξαγορών και συνεργιών σε τομείς όπως ενδεικτικά η θαλάσσια μεταφορά ε/κ, οι τερματικοί σταθμοί, οι χερσαίες μεταφορές αλλά και οι υπηρεσίες μεταφοράς και logistics, σήμερα αποτελεί τον κορυφαίο πάροχο μεταφορικής υπηρεσίας στη liner αγορά (**Maersk, 2017**).

Η A.P. Møller Mærsk Group αποτελείται από τον τομέα «Μεταφορές και Υπηρεσίες Logistics» και τον τομέα της «Ενέργειας». Έχει έδρα την Κοπεγχάγη στη Δανία και απασχολεί 88.000 άτομα παγκοσμίως σε πάνω από 130 χώρες (**Maersk, 2017**). Ο πιο κάτω πίνακας αποτυπώνει σε ποιους τομείς η Εταιρεία καθετοποιεί τις δραστηριότητες της και μέσω ποιών θυγατρικών της εταιρειών.

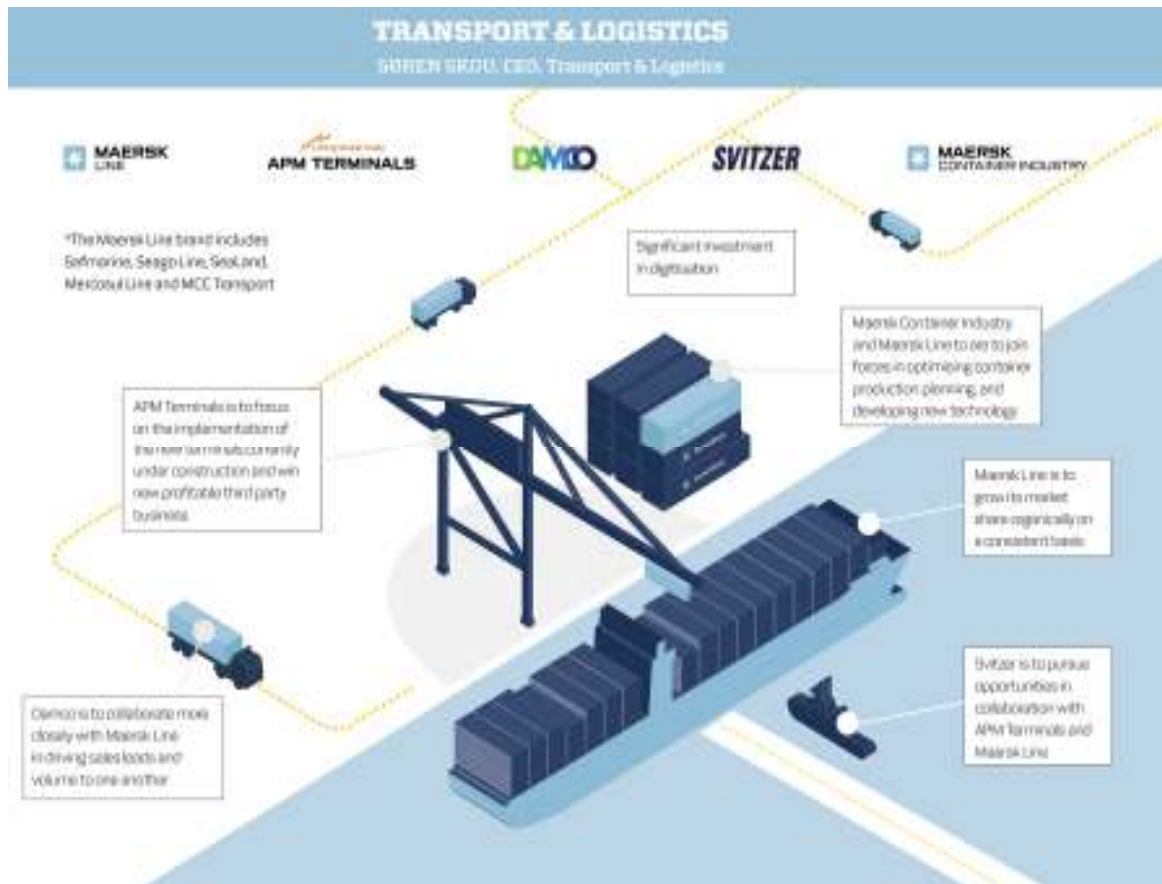
Πίνακας 2: Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της A.P. Møller Mærsk Group

Ναυτιλιακή Εταιρεία	Υπηρεσίες Διαμεταφοράς				Door-to-Door Μεταφορά			Υπηρεσίες Logistics/ Προστιθέμενης Αξίας/ Διανομής			Διαχείριση Τερματικών	
	Ocean	Feeder	Trucking	Rail	Track & Trace	Freight Fwd	Customs	Warehousing	Distribution	Supply Chain Mgt	Global port and cargo Inland Services	Terminal Operation
<b>APM Maersk</b>	X Maer sk Line	X Maer sk Line	X Maer sk Line		X Danc o	X Danc o	X Danc o	X Danc o	X Danc o	X Danc o	X APM Terminals	X APM Terminals

*Source: Graph editor's own design*

Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει τη διασύνδεση των εταιρειών για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών μεταφοράς και logistics.

*Σχήμα 10: Transports & Logistics Business  
Structure*



Πηγή: [www.maerskline.com](http://www.maerskline.com)

Η Maersk Line εδρεύει στην Κοπεγχάγη, Δανία και με δυναμικό 611 πλοίων παρέχει αξιόπιστες, ευέλικτες και φιλικές προς το περιβάλλον μεταφορικές υπηρεσίες. Σήμερα η εταιρεία είναι πάροχος ολοκληρωμένης θαλάσσιας και χερσαίας μεταφοράς μέσω εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Στόχος της είναι η βελτιστοποίηση των εφοδιαστικών αλυσίδων για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (**Maerskline, 2017**). Το 2016 η εταιρεία παρουσίασε απώλειες της τάξης των 376 εκ. δολαρίων λόγω των ισχνών συνθηκών της αγοράς που οδήγησαν σε μεγάλη πτώση των ναύλων (**Maersk Annual Report, 2016**).

Η APM Terminals είναι ηγετικός πάροχος στις εγχώριες υπηρεσίες λιμενικών τερματικών και φορτίων με παρουσία σε 59 χώρες. Παρέχει, σε παγκόσμιο επίπεδο, το πιο ισορροπημένο γεωγραφικά δίκτυο τερματικών με 76 εγκαταστάσεις λιμένων και τερματικών σε λειτουργία, 5 νέες εγκαταστάσεις λιμένων υπό κατασκευή και με ένα δίκτυο υπηρεσιών στην ενδοχώρα που μετρά 117 λειτουργίες σε 87 σημεία σε 37 χώρες. Εδρεύει στη Χάγη της Ολλανδίας και συνεργάζεται με όλους τους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας (ναυτιλιακές εταιρείες, εξαγωγείς/εισαγωγείς, κυβερνητικούς και επιχειρηματικούς παράγοντες) (**Apmterminals, 2017**). Με έσοδα 4.17 εκ. δολάρια, το 2016 η APM Terminals παρουσίασε κέρδη 438 εκ. δολάρια ενώ η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (ROIC) ανήλθε σε ποσοστό 5.7% (**Maersk Annual Report, 2016**).



Η Damco είναι παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών forwarding και διαχείρισης ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για περισσότερο από 100 χρόνια παρέχει στους πελάτες της μεταφορικές και logistics ολοκληρωμένες λύσεις σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, με παρουσία σε πάνω από 100 χώρες και 300 σημεία παγκοσμίως (**Damco, 2017**). Το 2016, η εταιρεία σημείωσε κέρδη ύψους 31 εκ. δολαρίων ενώ η απόδοση επενδεδυμένου κεφαλαίου (ROIC) ανήλθε σε ποσοστό 7.5% (**Maersk Annual Report, 2016**).

Σύμφωνα με τον Λάμπρο Καραγεώργο σε άρθρο του στη Ναυτεμπορική, το δεύτερο τρίμηνο του 2017, η A.P. Moller- Maersk παρουσίασε αύξηση στα έσοδα της ύψους 9,6 δισ. δολαρίων, σε αντίθεση το αντίστοιχο τρίμηνο του περασμένου έτους (8,86 δισ. δολαρίων). Αυτό οφείλετα κυρίως στα αυξημένα ναύλα που σημείωσε η Maersk Line στον χώρο δραστηριοποίησης της. Τα έσοδα της, αυξήθηκαν στα 6,1 δισ. δολάρια το δεύτερο τρίμηνο του 2017 έναντι 5,061 δισ. δολαρίων το ίδιο διάστημα το 2016. Τα κέρδη της A.P. Moller- Maersk για την ίδια περίοδο παρουσίασαν αύξηση από τα 134 εκατ. δολάρια το 2016 στα 389 εκατ. δολάρια το δεύτερο τρίμηνο του τρέχοντος έτους. Πρωταγωνιστικό ρόλο στην αύξηση αυτή έπαιξε η Maersk Line λόγω της βελτιωμένης αγοράς των εμπορευματοκιβωτίων (**Naftemporiki, 2017**).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται συνολικά τα αποτελέσματα χρήσης για το 2016 που αποδεικνύουν πως παρά τα αρνητικά πρόσθετα των Maersk Drilling και Maersk Supply Service στο σύνολο της ο Όμιλος κατάφερε να αφομοιώσει τις απώλειες και να σημειώσει στο σύνολο της κέρδη.

Πίνακας 4 Αποτελέσματα χρήσης 2016

Underlying result reconciliation										
USD million	Profit/loss for the year - continuing operations		Gain/loss on sale of non- current assets, etc., net <sup>1</sup>		Impairment losses, net <sup>1</sup>		Tax on adjustments		Underlying result	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Maersk Line	-376	1,303	25	40	-17	-17	-	-7	-364	1,287
APM Terminals	438	654	23	15	-10	14	-8	-1	433	626
Damco	31	19	-	5	-	-	-	-1	31	15
Svitzer	91	120	5	5	-3	-	-	-1	89	116
Maersk Oil	477	-2,146	-14	5	-3	-3,131	-3	545	497	436
Maersk Drilling	-694	751	-1	46	-1,510	-27	74	-	743	732
Maersk Supply Service	-1,228	147	-1	30	-1,219	-	36	-	-44	117
Maersk Tankers	62	160	4	5	-	-1	-	-	58	156
Other businesses, unallocated activities and eliminations	-698	-83	142	331	-130	-1	2	-	-712	-413
Maersk consolidated	-1,897	925	183	482	-2,892	-3,163	101	535	711	3,071

<sup>1</sup> Including A.P. Moller - Maersk's share of gains on sale of non-current assets etc., net, and impairments, net, recorded in joint ventures and associated companies.

Πηγή: Maersk Annual Report, 2016

Σύμφωνα με τα ως άνω στοιχεία καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η A.P. Moller – Maersk, παρά τις δυσμενείς συνθήκες αγοράς τα τελευταία δύο χρόνια και τις απώλειες που σημείωσαν τα μέλη της, διατηρεί μέσω της κάθετης ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, την ισχυρή οικονομική της θέση με μια αναλογία ιδίων κεφαλαίων σε ποσοστό 52.5% και αποθεματικού ρευστότητας σε ποσοστό 11.8δισ. δολαρίων (**Maersk Annual Report, 2016**).

### 5.2.2 Η εταιρεία Mediterranean Shipping Company (MSC)

Η MSC είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Με έδρα την Ελβετία, αποτελείται από θυγατρικές εταιρείες όπως η MSC Mediterranean Shipping Company S.A., μια από τις ηγετικές ναυτιλιακές γραμμές ε/κ, η Terminal Investment Limited S.A.R.L, μια εταιρεία που επενδύει, αναπτύσσει και διαχειρίζεται τερματικούς σταθμούς ε/κ σε διάφορα σημεία του κόσμου και η Medlog Logistics Shipping Tourism S.A, μια εταιρεία-πάροχο υπηρεσιών logistics που προσφέρει μια γκάμα υπηρεσιών στους πελάτες της σε 46 σημεία ανά τον κόσμο, καθώς και υπηρεσίες πορθμείων(**Msc Cruises Group Annual Report, 2016**).

Η Msc Group εξυπηρετεί τόσο την B2B (Business-to-Business)<sup>12</sup> όσο και την B2C (Business-to-Customer)<sup>13</sup> ναυτιλιακή αγορά. Για να επιτύχει το σκοπό αυτό αναπτύσσει πολλές βοηθητικές εταιρείες ανά τον κόσμο. Με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας, η MSC Group απασχολεί ένα εργατικό δυναμικό με περισσότερους από 70.000 εργαζόμενους και λειτουργεί 480 γραφεία σε 155 χώρες. Η γραμμή της MSC με στόλο 490 πλοίων ε/κ πλέει σε περισσότερες από 200 θαλάσσιες διαδρομές, καλώντας πάνω από 500 λιμάνια. Η προσφορά θαλάσσιας υπηρεσίας συμπληρώνεται από ένα ενοποιημένο σύστημα υπηρεσιών αποθήκευσης και μεταφοράς φορτίου (**MSC, 2017**).

Δυστυχώς η MSC δε δημοσιεύει τα αποτελέσματα χρήσης συγκεντρωτικά αλλά ανά χώρα και η σωστή αντιπαραβολή στοιχείων για όλους τους τομείς δραστηριοτήτων δεν είναι απόλυτα εφικτή. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει στοιχεία καθετοποίησης που αφορούν κυρίως την Terminal Investment Limited S.A.R.L καθώς είναι η μοναδική εταιρεία του Group που παρέχει διακριτά στοιχεία και αποδεικνύουν την καθετοποίηση της Msc στο κομμάτι της διαχείρισης τερματικών.

---

<sup>12</sup> Ορισμός B2B: η επιχείρηση που πουλάει προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις.  
(marketingterms λεξικό)

<sup>13</sup> Ορισμός B2C: η επιχείρηση που πουλάει προϊόντα ή υπηρεσίες σε τελικούς πελάτες.  
(marketingterms λεξικό)

Πίνακας 5: Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της A.P. Møller Mærsk Group

Ναυτιλιακή Εταιρεία	Υπηρεσίες Διαμεταφοράς				Door-to-Door Μεταφορά			Υπηρεσίες Logistics/ Προστιθέμενης Αξίας/ Διανομής			Διαχείριση Τερματικών	
	Ocean	Feeder	Trucking	Rail	Track & Trace	Freight Fwd	Customs	Warehousing	Distribution	Supply Chain Mgt	Global port and cargo Inland Services	Terminal Operation
Msc	X				X Medlog Turkey/ Med Logistics (Malta) Ltd	X Medlog Turkey/ Med Logistics (Malta) Ltd					X TIL	X TIL

Source: Graph editor's own design

Η Terminal Investment Limited S.A.R.L (TIL) είναι η θυγατρική εταιρεία της Msc Group, η οποία επενδύει, αναπτύσσει και διαχειρίζεται τερματικούς σταθμούς ανά τον κόσμο. Ιδρύθηκε το 2000 για να διασφαλίσει χωρητικότητα τερματικών και θέσεων αγκυροβολίου, στα σημαντικότερα λιμάνια τα οποία χρησιμοποιεί η Mediterranean Shipping Company (Msc). Από την ίδρυση της και έπειτα, η TIL εξελίχθηκε σε έναν από τους μεγαλύτερους και γεωγραφικά πιο ποικιλόμορφους διαχειριστές τερματικών παγκοσμίως, με συμφέροντα ιδίων κεφαλαίων σε 34 υπό λειτουργία τερματικούς σταθμούς και έναν υπό ανάπτυξη, καθώς επίσης και προοπτικές να αποκτήσει συμφέροντα σε δυο επιπλέον αναπτυσσόμενα τερματικά.

Η εταιρεία προτιμά τις κοινοπραξίες και για το λόγο αυτό επιλέγει να συνεταιρίζεται με άλλους κορυφαίους διαχειριστές τερματικών σε διεθνές επίπεδο. Η πλειοψηφία των συμφερόντων της αφορούν συνεργασίες τερματικών, οι οποίες είναι ή σχεδιάζει να γίνουν, υπό καθεστώς συνιδιοκτησίας σε ποσοστό 50%. Το γεγονός πως ο σημαντικότερος πελάτης της είναι τα τερματικά που χρησιμοποιεί η Msc, φανερώνει και το βαθμό ανεξαρτησίας της από τη «μαμά» εταιρεία. Εκτός αυτής

προσφέρει υπηρεσίες και σε άλλους πελάτες σε συμφωνηθέντες βάσει συμβολαίου όρους και τιμές (TILGROUP, 2017).

Κατανοώντας πως ένας αποτελεσματικός τερματικός σταθμός είναι ζωτικής σημασίας για επιτυχή λειτουργία, η συνεργασία με την TIL επιτρέπει στην Msc να έχει αυξημένο έλεγχο σε ολόκληρη τη διαδικασία των λιμένων, δημιουργώντας το περιθώριο για ασφαλέστερη και καλύτερη υπηρεσία προς τους πελάτες της. Η ύπαρξη των 5 τερματικών στις 5 ηπείρους δικαιολογείται από το στόχο της MSC να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που συνεχίζει να διευρύνει το χαρτοφυλάκιο της μέσω της στρατηγικής επένδυσης. Η TiL διαχειρίζεται τόσο χερσαία όσο και θαλάσσια τερματικά, δίνοντας στην Msc περισσότερη ευελιξία. Με τον τρόπο αυτό, η υπηρεσία που προσφέρει είναι πιο αποτελεσματική εφόσον θέτει σε προτεραιότητα την κίνηση των κοντέινερς των πελατών της από συμφορημένα θαλάσσια σε γειτονικά ενδοχώρια τερματικά για την περαιτέρω παράδοση τους (MSC, 2017).

Τα τερματικά της TiL έχουν επιλεγεί με γνώμονα τη στρατηγική τους θέση. Περιλαμβάνουν κύριους εμπορικούς κόμβους προέλευσης, προορισμού και μεταφόρτωσης στην Ευρώπη, την Ασία, τη Λατινική Αμερική και τη Δυτική Αφρική. Η γεωγραφική τους θέση, που βρίσκεται στην καρδιά του παγκόσμιου εμπορίου, εξυπηρετεί καίριες εμπορικές διαδρομές και δίνει πρόσβαση σε ώριμες αναπτυσσόμενες αγορές αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της καθετοποίησης των δραστηριοτήτων της Msc (TILGROUP, 2017).

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τα σημεία παρουσίας τερματικών της TiL σε όλο τον κόσμο.

Σχήμα 13: Σημεία παρουσίας της TIL



### 5.2.3 Η εταιρεία CMA-CGM Group

Στην τρίτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης βρίσκεται η CMA-CGM Group με στόλο 445 πλοίων συνολικής χωρητικότητας 2.208 εκ. TEU (CMA-CGM, 2017). Η εταιρεία ενισχύει τη βασική της δραστηριότητα μέσω της Κάθετης Ολοκλήρωσης, ορίζοντας μάλιστα το συγκεκριμένο τρόπο ανάπτυξης ως μία από τις τέσσερις βασικές στρατηγικές διοίκησης. Το 95% του ναυτιλιακού εισοδήματος παράγεται από το δικό της δίκτυο πρακτόρων. Επιπλέον, έχει μερίδια σε 18 τερματικά παγκοσμίως και αναπτύσσει τις δυνατότητες της στη συνδυασμένη μεταφορά στην Ευρώπη μέσω της θυγατρικής της εταιρείας CMA Rail, σε μια κοινοπραξία με το γαλλικό όμιλο Veolia στον τομέα των σιδηροδρόμων (Moody's, 2011).

Η CMA-CGM ως παγκόσμιος ηγέτης στη ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων, κατέχοντας την πρώτη θέση στη Γαλλία όπου και ιδρύθηκε το 1978 ως μια απλή μονοκάραβη ναυτιλιακή εταιρεία, έχει μετατραπεί σε ένα διεθνή χειριστή εξυπηρετώντας θαλάσσιες γραμμές σε όλο τον κόσμο με door-to-door υπηρεσίες που συνδυάζουν σιδηροδρομική, ποτάμια και οδική μεταφορά (JICT, 2017).

Η εταιρεία έχει καθετοποιήσει τις δραστηριότητες της μέσω θυγατρικών εταιρειών στον τομέα της θαλάσσιας μεταφοράς ε/κ, της διαχείρισης τερματικών και των logistics και της συνδυασμένης μεταφοράς. Η Terminal Link και η CMA Terminals αποτελούν τις δύο θυγατρικές εταιρείες μέσω των οποίων η CMA-CGM εφαρμόζει την τεχνογνωσία της τόσο στη θαλάσσια μεταφορά όσο και στη διαχείριση των τερματικών. Η Terminal Link ιδρύθηκε το 2001 και αποτελεί τον κύριο παίκτη στην ικανότητα της εταιρείας ως διεθνής χειριστής, ανάπτυξης και επένδυσης εμπορευματοκιβωτίων. Διαχειρίζεται ένα δίκτυο τερματικών και λιμένων σε παγκόσμια εμβέλεια από την Άπω Ανατολή, την Βόρεια Ευρώπη έως Δυτική Αφρική και τη Βόρεια Αμερική. Το χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνει συμφέροντα σε 14 τερματικά με ένα διαχειριζόμενο όγκο πάνω από 12εκ TEU το 2014. Σήμερα, το κεφάλαιο της ανήκει στη CMA-CGM σε ποσοστό 51% και κατά 49% στην China Merchants Holdings International. Το 2011 η Terminal Link πήρε τη 12<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στους διαχειριστές λιμένων παγκοσμίως (CMA-CGM, 2017).

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους τομείς στους οποίους η CMA-CGM Group επιλέγει να καθετοποιηθεί και μέσω ποιών θυγατρικών εταιρειών.

Πίνακας 6: Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της CMA-CGM Group

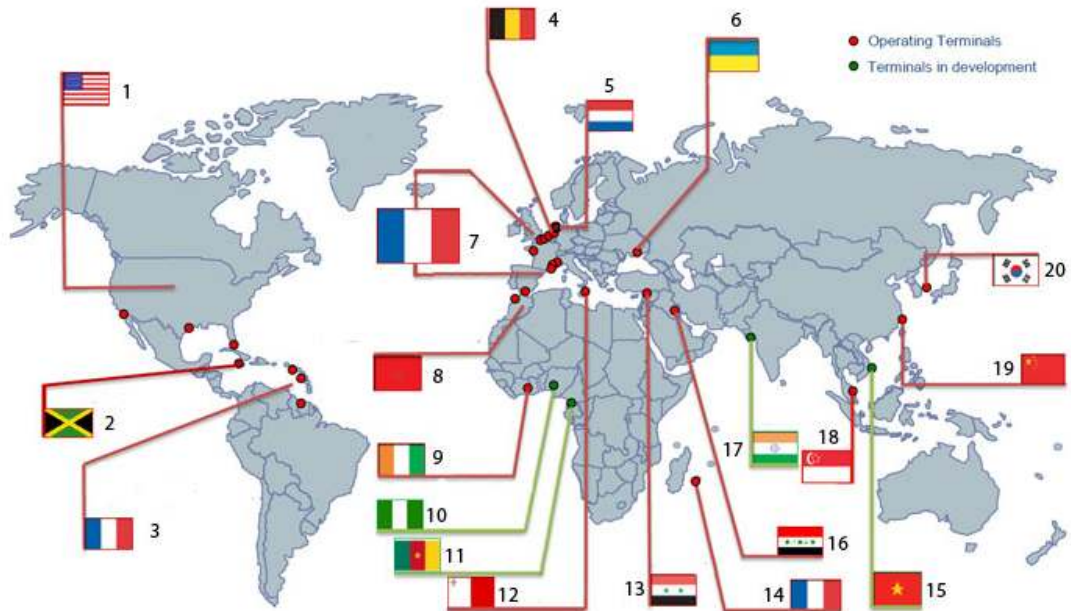
Ναυτιλιακή Εταιρεία	Υπηρεσίες Διαμεταφοράς				Door-to-Door Μεταφορά			Υπηρεσίες Logistics/ Προστιθέμενης Αξίας/ Διανομής			Διαχείριση Τερματικών	
	Ocean	Feeder	Trucking	Rail	Track & Trace	Freight Fwd	Customs	Warehousing	Distribution	Supply Chain Mgt Mgt	Global port and cargo Inland Services	Terminal Operation
<b>CMA-CGM Group</b>	X 1) APL 2) CNC	X CMA CGM		X 1) CMA CGM Logistics 2) TCX Multimodal Logistics		X 1) CMA CGM Logistics 2) TCX Multimodal Logistics		X 1) CMA CGM Logistics 2) TCX Multimodal Logistics	X 1) CMA CGM Logistics 2) CMA CGM	X 1) CMA CGM Logistics 2) CMA CGM	1) Terminal Link 2) CMA Terminals	1) Terminal Link 2) CMA Terminals

*Source: Graph editor's own design*

Η CMA Terminals, θυγατρική εταιρεία υπό την πλήρη ιδιοκτησία της CMA-CGM, είναι ένας ακόμα διαχειριστής τερματικών που έχει την ευθύνη της ανάπτυξης, κατασκευής και λειτουργίας των τερματικών σταθμών. Δημιουργήθηκε το 2012 και έχει ήδη χειριστεί το 2013, συνολική χωρητικότητα που ισοδυναμεί με 2.6 εκ. TEU. Αναζητά πάντα νέες ευκαιρίες επένδυσης και συνεισφέρει την τεχνογνωσία της σε όλες τις πτυχές ανάπτυξης και διαχείρισης των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων. Σήμερα, έχει υπό την ιδιοκτησία της 13 τερματικούς σταθμούς, εξυπηρετώντας περιοχές που συμπληρώνουν εκείνους που καλύπτονται από την Terminal Link. Η εν λόγω θυγατρική της CMA-CGM είναι στρατηγικά παρούσα σε παγκόσμιο επίπεδο και επενδύει έντονα κυρίως σε εξειδικευμένα τμήματα αγορών (CMA-CGM, 2017).

Σχήμα 14: Σε λειτουργία και υπό κατασκευή τερματικά

## Terminal Link & CMA Terminals



Πηγή: [www.cma-cgm.com](http://www.cma-cgm.com)

Στον τομέα της θαλάσσιας μεταφοράς η CMA-CGM Group καθετοποιείται μέσω τριών θυγατρικών εταιρειών, την APL που προσφέρει υπηρεσίες μεταφοράς ε/κ σε πάνω από 50 χώρες με παρουσία στο χώρο πάνω από 160 χρόνια, καθώς και μέσω της ANL που είναι υπό την πλήρη ιδιοκτησία του ομίλου που ειδικεύεται στη μεταφορά ε/κ από την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία και την Ωκεανία. Η CNC Line με βάση την Ταϊβάν, είναι η τρίτη εταιρεία που ενσωματώθηκε στον Όμιλο και κατάφερε να ενδυναμώσει τις υπάρχουσες υπηρεσίες της αλλά και να αναπτύξει νέες, αυξάνοντας τόσο το γεωγραφικό της εύρος όσο και τις επιλογές που προσφέρει στους πελάτες της. Τέλος, η CMA-CGM Group έχει επενδύσει σημαντικά σε ενδοχώριες υποδομές, όπως φορηγίδες, εγχώρια και θαλάσσια τερματικά, αλλά και μέσα συνδυασμένης μεταφοράς ώστε να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό εγχώριο δίκτυο που εγγυάται την διηπειρωτική και περιφερειακή διασύνδεση χωρίς κανένα ενδιάμεσο κενό. Η CMA CGM LOG είναι η θυγατρική εταιρεία μέσω της οποίας, ο Όμιλος προσφέρει υπηρεσίες logistics για την εξυπηρέτηση διεθνούς μεταφοράς. Προσφέρει αποκλειστικά σχεδιασμένες λύσεις που διασφαλίζουν το γενικό έλεγχο και την αποδοτικότητα των ρών logistics. Με τον τρόπο αυτό CMA-CGM Group

αποτελεί έναν επιτυχημένο πάροχο ολοκληρωμένης μεταφορικής υπηρεσίας (door-to-door) σε παγκόσμιο επίπεδο (CMA-CGM, 2017).

#### **5.2.4 Η εταιρεία Cosco Shipping Holdings Co., Ltd.**

Με έτος ίδρυσης το 2005, η China COSCO Holding CO. Ltd., (με διακριτό τίτλο China COSCO), δημιουργήθηκε με κύριο στόχο να γίνει ο πρώτος παγκόσμιος πάροχος υπηρεσιών στη ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων, την επένδυση λιμένων αλλά και τη διαχείριση τερματικών. Η εταιρεία σήμερα κατέχει το 100% των μεριδίων της the COSCO SHIPPING lines αλλά και το 43.92% της COSCO SHIPPING Ports. Η εταιρεία επικεντρώνεται στη ναυτιλία γραμμών και τη λειτουργία τερματικών. Μέχρι τον Ιούνιο του 2016, η θυγατρική COSCON SHIPPING Lines έχει στην κατοχή της ένα στόλο 304 αυτόνομων σε λειτουργία πλοίων ε/κ με συνολική χωρητικότητα 1,610,000 TEU, ο οποίος θεωρείται ο τέταρτος μεγαλύτερος παγκοσμίως. Επί του παρόντος, έχει σε λειτουργία 330 διεθνείς και ο στόλος της καλεί 242 λιμάνια σε 76 χώρες και περιοχές. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να παρέχει άριστη door-to-door μεταφορά μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου πωλήσεων και υπηρεσιών. Με ετήσια ικανότητα επεξεργασίας 65,750,000 TEU, η COSCO SHIPPING Ports παρέχει λιμενικές υπηρεσίες σε 21 λιμάνια με 123 θέσεις αγκυροβολίου και κατέχει τη δεύτερη θέση στον κόσμο με ποσοστό 11,6% επί του μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς (ChinaCosco, 2005-2017).

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει το βαθμό Κάθετης Ολοκλήρωσης της **Cosco Shipping Holdings Co. Ltd**, τους τομείς στους οποίους καθετοποιείται η εταιρεία καθώς και τις θυγατρικές εταιρείες μέσω των οποίων επιτυγχάνει την ολοκλήρωση.



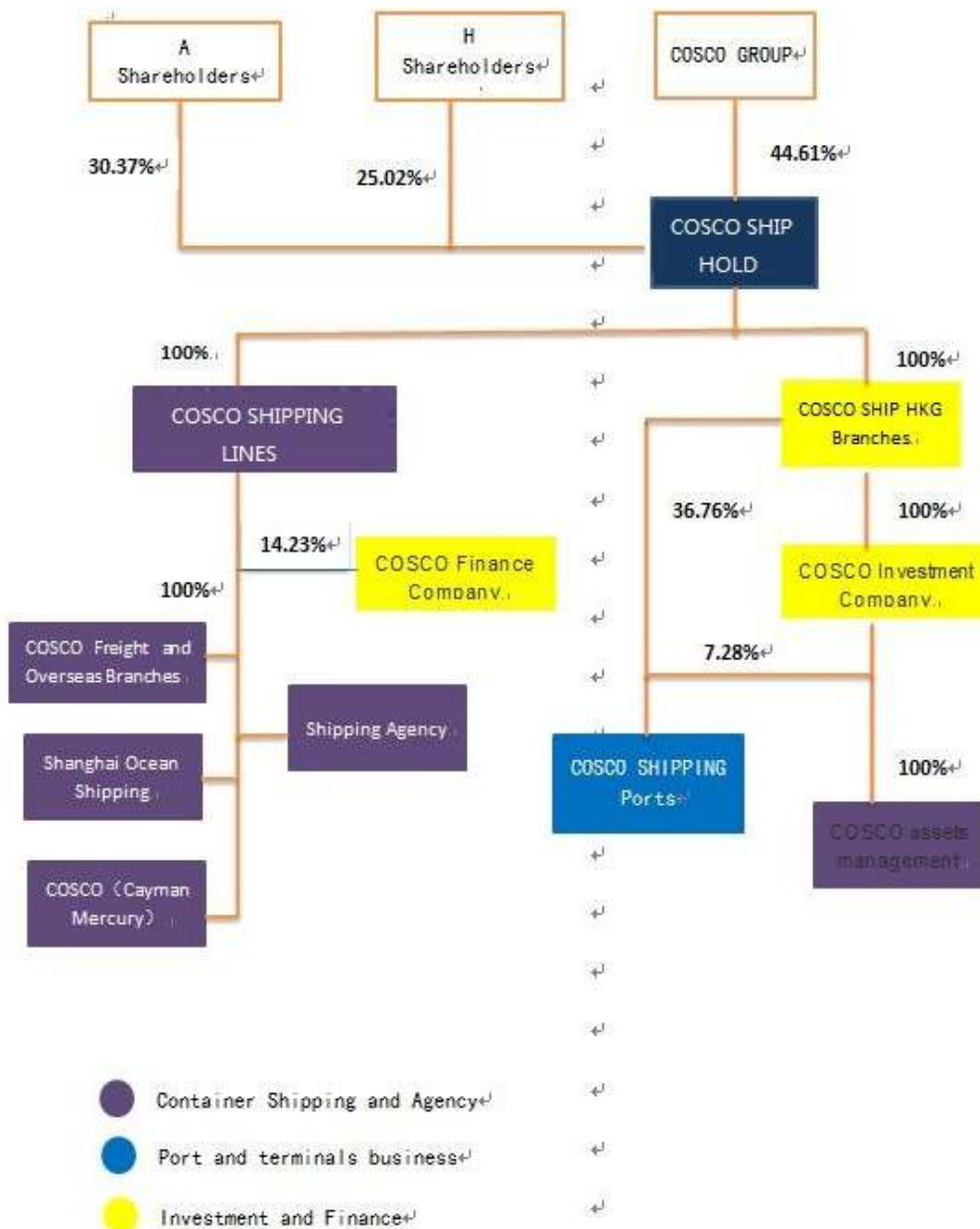
Πίνακας 6: Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της *Cosco Shipping Holdings Co., Ltd*

Ναυτιλιακή Εταιρεία	Υπηρεσίες Διαμεταφοράς				Door-to-Door Μεταφορά			Υπηρεσίες Logistics/ Προστιθέμενης Αξίας/ Διανομής			Διαχείριση Τερματικών	
	Ocean	Feeder	Trucking	Rail	Track & Trace	Freight Fwd	Customs	Warehousing	Distribution	Supply Chain Mgt	Global port and cargo Inland Services	Terminal Operation
<b>Cosco Shipping Holdings Co., Ltd.</b>	X  COSCON	X  COSCON	X  COSCON	X  COSCON	X  1) COSCO SHIPPING Logistics 2) China COSCO Shipping	X  1) COSCO SHIPPING Logistics 2) China COSCO Shipping	X	X  1) COSCO SHIPPING Logistics 2) China COSCO Shipping	X  1) COSCO SHIPPING Logistics 2) China COSCO Shipping	X  1) COSCO SHIPPING Logistics 2) China COSCO Shipping	X  1) COSCO Pacific 2) COSCO Shipping Ports Limited	X  1) COSCO Pacific 2) COSCO Shipping Ports Limited

Source: Graph editor's own design

Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει τη διάρθρωση της εταιρείας και φανερώνει το βαθμό καθετοποίησης της.

*Σχήμα 15: Η επιχειρηματική δομή της Cosco Shipping Holdings Co., Ltd*



Πηγή: <http://en.chinacosco.com>

Κάτω από την πίεση της οικονομικής συγκυρίας και των πτωτικών τάσεων στα καθαρά κέρδη που καταγράφηκαν το 2014, η China COSCO υιοθέτησε μέτρα ώστε να αυξήσει τα έσοδα της και να μειώσει τις δαπάνες. Σε απάντηση του διεθνούς ανταγωνισμού στην ναυτιλιακή βιομηχανία, η εταιρεία προχώρησε το 2015 σε αναδιοργάνωση των δραστηριοτήτων της με γνώμονα τα νέα οικονομικά δεδομένα. Θέτοντας σε λειτουργία τα πλοία ε/κ της CSCL και εξαγοράζοντας το επιχειρηματικό δίκτυο της, η China COSCO έχει εξελιχθεί από μια απλή ναυτιλιακή εταιρεία που προσφέρει ενοποιημένη υπηρεσία, σε μια επιχειρηματική αλυσίδα διακίνησης ε/κ που στοχεύει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων τερματικών σταθμών. Κατέχει την τέταρτη

θέση παγκοσμίως ως ναυτιλιακή εταιρεία στη liner αγορά και τη δεύτερη θέση ως διαχειριστής τερματικών. Μέσω θυγατρικών εταιρειών και συνεργιών που συμπράττει διευρύνει το δίκτυο των διαδρομών που εξυπηρετεί και μεγεθύνει το δίκτυο των τερματικών σταθμών, επιτυγχάνοντας λειτουργική αποδοτικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η COSCO Pacific, που ειδικεύεται στην ανάπτυξη παγκόσμιων τερματικών επιχειρήσεων μέσω της απόκτησης της China Shipping Ports Development Co. Αξιοποιώντας της συνέργειες, η εταιρεία βελτίωσε τις θαλάσσιες διαδρομές της και αναβάθμισε τις διεθνείς εγκαταστάσεις λιμενικών κόμβων, ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τη δήλωση του Προέδρου το Δ.Σ., όπως αυτό αναφέρεται στην Ετήσια Αναφορά για το 2015, η Εταιρεία θα επικεντρώσει τις προσπάθειες της για ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της με στόχο να επιτύχει συνέργειες. Ενδεικτικά, θα επικεντρωθεί στη διεύρυνση της ικανότητας της για θαλάσσιες διαδρομές, στο marketing, την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και τη συμμετοχή της σε συμμαχίες, την οργανωσιακή της ανασυγκρότηση και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. (**China COSCO Annual Report, 2015**).

#### **5.2.5 Η εταιρεία Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd**

Η Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd. είναι η τέταρτη παγκόσμια δύναμη μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και έχει την έδρα της στην Ταϊβάν. Μεταξύ άλλων, λειτουργεί σε θαλάσσιες γραμμές κατά μήκους του Ειρηνικού, του Ατλαντικού και της Ασίας. Επίσης, η εταιρεία συμμετέχει στην παροχή βοηθητικών υπηρεσιών logistics, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών διαχείρισης προβλητών αλλά και εγχώριων υπηρεσιών μεταφοράς. Η εταιρεία παρέχει, επίσης, σχετικές υπηρεσίες μέσω της λειτουργίας ενός ιστοχώρου ηλεκτρονικού εμπορίου που ονομάζεται ShipmentLink.com. Η λειτουργία της Evergreen είναι διατμηματική και χωρίζεται σε τομείς όπως αυτός της μεταφοράς αλλά και ο τομέας επένδυσης και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων. Η εταιρεία αναπτύσσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στην Ταϊβάν, την Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία (**REUTERS, 2017**).

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους τομείς στους οποίους η **Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd** επιλέγει να καθετοποιήσει τις δομές της και μέσω ποιών θυγατρικών εταιρειών.

*Πίνακας 7: Καθετοποίηση των δραστηριοτήτων της Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd*

Ναυτιλιακή Εταιρεία	Υπηρεσίες Διαμεταφοράς				Door-to-Door Μεταφορά			Υπηρεσίες Logistics/ Προστιθέμενης Αξίας/ Διανομής			Διαχείριση Τερματικών	
	Ocean	Feeder	Trucking	Rail	Track & Trace	Freight Fwd	Customs	Warehousing	Distribution	Supply Chain Mgt	Global port and cargo Inland Services	Terminal Operation
<b>Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd</b>	X Evergreen Line		X Evergreen International Storage & Transport Corp (EITC)	X	X Evergreen Line ("Ship mentLink" app)/ EDI Services	X EITC	X Evergreen Line	X EITC	X EITC		X EITC	

*Source: Graph editor's own design*

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της Καθετοποίησης της **Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd**, είναι η Evergreen International Storage & Transport Corp (EITC) η οποία σταδιακά συνενώθηκε με άλλα μέλη της Evergreen Group και διαμόρφωσε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο υπηρεσιών. Τα λειτουργικά κόστη μειώθηκαν και δώθηκε μεγάλη ώθηση στην αποδοτικότητα μέσω της διανομής των πόρων. Η Evergreen Transport Corp. συνενώθηκε με την Evergreen Container Terminal Corp το 2001 και σχημάτισαν την EITC. Η συγχώνευση τέθηκε σε ισχύ το Μάρτιο του 2002, ενώ τον Ιούνιο του 2002 οι μέτοχοι αποφάσισαν μία ακόμα συγχώνευση με την Uniglory Marine Corporation. Τέλος, το Μάιο του 2003 η εταιρεία συγχωνεύθηκε με την Evervoyage Transport Corporation. Οι κάθετες αυτές ολοκληρώσεις είχαν ως αποτέλεσμα το σχηματισμό μια εταιρείας με ένα ευρύ επιχειρηματικό φάσμα που καλύπτει τομείς υπηρεσιών στην ξηρά, τη θάλασσα και εναέριες. Μερικά παραδείγματα είναι η αποθήκευση, η εσωτερική μεταφορά, οι υπηρεσίες logistics, και διαχείριση φορτίων σε τερματικούς σταθμούς (**Evergreen, 2004**).

Σε μια πρωτοβουλία που σχεδιάστηκε ώστε οι πελάτες ανά τον κόσμο να μπορούν να αναγνωρίσουν πιο εύκολα το δίκτυο υπηρεσιών τους, οι θυγατρικές εταιρείες EMC, Evergreen Marine (UK) Ltd, Italia Marittima SpA, Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd και Evergreen Marine (Singapore) Pte Ltd υιοθέτησαν το ενοποιημένο κοινό όνομα 'Evergreen Line' το 2007. Από τότε και έπειτα, η 'Evergreen Line' έχει συνεργαστεί ενεργά με στρατηγικούς συνεταιρούς μέσω συμμαχιών για να παράσχει ένα ευρύτερο φάσμα επιλογών υπηρεσίας στους πελάτες της (Evergreen, 1999-2017).

Η κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα της Evergreen είναι η θαλάσσια μεταφορά μέσω ε/κ. Η δυναμική του στόλου της κατατάχθηκε έκτη στον κόσμο στο τέλος του 2016 (Alphaliner, 2017). Όλες οι θαλάσσιες διαδρομές λειτουργούν σε κανονική βάση της liner αγοράς. Επίσης προσφέρει υπηρεσίες εγχώριας μεταφοράς, διαχείρισης λιμένων αλλά και υποστηρικτικές υπηρεσίες συνδυασμένης μεταφοράς (Annual Report, 2016).

Σχήμα 16: Οι σημαντικότεροι εγχώριοι ανταγωνιστές & παγκόσμια μερίδια αγοράς

## (2) Major Domestic Competitors & Global Market (Fleet Capacity) Shares

Year/Item Taiwan-based Shipping lines	March, 2016		Mach, 2017	
	Capacity (TEU)	Market Share (%)	Capacity (TEU)	Market Share (%)
Evergreen (Group)	936,593	4.5	1,004,441	4.8
Yang Ming Lines	514,400	2.5	570,003	2.8
Wan Hai Lines	212,071	1.1	225,201	1.1
TS Lines	73,951	0.3	62,728	0.3

Data Source: Alphaliner

Πηγή: Evergreen Marine Corp. Annual Report, 2016

Η εταιρεία έχει ενσωματώσει και το ηλεκτρονικό εμπόριο ως απαραίτητο συστατικό μιας ολοκληρωμένης μεταφορικής υπηρεσίας και εργάζεται σκληρά για να κρατήσει το ενσωματωμένο σύστημα πληροφοριών της στην πρώτη γραμμή της τεχνολογικής προόδου. Με τη φιλική προς το χρήστη εφαρμογή "ShipmentLink" δίνει στους πελάτες της τη δυνατότητα να αναζητούν με ταχύτητα στα προγράμματα ναυσιπλοΐας και να παρακολουθούν τις μετακινήσεις των αποστολών τους στο διαδίκτυο. Η Evergreen είναι αφοσιωμένη στην εξυπηρέτηση του παγκόσμιου

εμπορίου παρέχοντας τις πιο αποδοτικές υπηρεσίες μεταφοράς. Για την επίτευξη του στόχου αυτού με απώτερο στόχο να ενδυναμώσει τη λειτουργική της αποδοτικότητα, η Evergreen έχει δημιουργήσει κόμβους μεταφόρτωσης σε καίρια γεωγραφικά σημεία εντός του δικτύου υπηρεσιών της. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των κόμβων είναι τα τερματικά ε/κ στο Kaohsiung, στο λιμάνι του Ταϊπέι της Ταϊβάν και στην Colon του Παναμά. Οι επενδύσεις αυτές της δίνουν τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά την απόδοση διαχείρισης στα τερματικά και να μειώσει τα λειτουργικά έξοδα (Evergreen, 1999-2017).

### 5.3 Συμπεράσματα

Το παρόν τμήμα της μελέτης για την επιλογή των εταιρειών της αγοράς τακτικών γραμμών να καθετοποιήσουν τις δραστηριότητες τους με σκοπό την ανάπτυξη της μεταφορικής υπηρεσίας, σίγουρα δεν εξαντλεί την έρευνα γύρω από τον τομέα της συνδυασμένης μεταφοράς. Ωστόσο, παρέχει μια επαρκή εικόνα μέσω της ως άνω παρουσίασης τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών πηγών και σημαντικών στοιχείων του κλάδου. Καταλήγει πως οι ναυτιλιακές εταιρείες αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στη διεύρυνση και ολοκλήρωση της μεταφορικής διαδικασίας σε ένα τουλάχιστον ή και περισσότερα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας με πολλαπλά οικονομικά αλλά και διαρθρωτικά οφέλη.

Είναι γεγονός πως οι προαναφερθείσες εταιρείες που επιλέγουν την Κάθετη Ολοκλήρωση ως στρατηγική για να αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους ενδυναμώνουν τη θέση τους στην αγορά και αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα πλεονεκτήματα μεγεθύνουν ανάλογα με την έκταση της Καθετοποίησης που επιλέγει η κάθε εταιρεία. Ο ρόλος και ο βαθμός όπως έδειξαν τα ως άνω αναφερθέντα στοιχεία διαφέρει για την κάθε μια από αυτές. Σύμφωνα με τους **Merckx και Notteboom (2004)**, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αφορούν την παραγωγή και αύξηση των εσόδων, τη διαφορετικότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και τη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας για τους πελάτες.

Η σταθερή και συνεχόμενη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων των εταιρειών που αφορούν μερικά ή ακόμα και όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, προωθεί την ποιότητα και αναβαθμίζει το επίπεδο των υπηρεσιών τους, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και το μερίδιο τους στην αγορά. Αυξάνοντας το βαθμό ολοκλήρωσης, προωθούν την καινοτομία και δίνουν έμφαση στην πελατοκεντρική υπηρεσία ώστε να διασφαλίζουν οικονομικά αποδοτικές και διαδοχικές λύσεις κάτω από βέλτιστες συνθήκες ασφάλειας. Με τη στρατηγική αυτή οι εταιρείες ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για ολοκληρωμένη μεταφορά από το σημείο παραλαβής στο σημείο παράδοσης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο περιβάλλον της Συνδυασμένης Μεταφοράς, όπου κυριαρχούν έννοιες όπως η door-to-door υπηρεσία, η παγκόσμια Εφοδιαστική και το 'one-stop shopping', η ολοκλήρωση του φορτίου θεωρείται ως στρατηγική απαραίτητη για να δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία για τους πελάτες, να παράγει έσοδα και να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους (**Notteboom & Merckx, 2004**).

Η υλοποίηση της διεύρυνσης της μεταφορικής αλυσίδας αποτελεί γεγονός το οποίο έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις δραστηριότητες των παραγόντων και φορέων που εμπλέκονται στη διαδικασία της μεταφοράς. Η οργάνωση των ναυτιλιακών δικτύων γίνεται πλέον κατανοητή υπό το πλαίσιο της ενσωμάτωσης τους σε μεγαλύτερες μεταφορικές αλυσίδες, οι οποίες επεκτείνονται στην ενδοχώρα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών καθορίζεται συνεπώς από τα ενοποιημένα αυτά δίκτυα τα οποία αποτελούν σημαντικό παράγοντα και δίνουν στις εταιρείες που τα επιλέγουν ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους (**Fremont, 2009**).

Η Κάθετη Ολοκλήρωση είναι μια δυναμική διαδικασία που ωθείται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι απαιτήσεις των πελατών και τα πιθανά οφέλη που περιλαμβάνουν τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών, τη συνεχόμενη ροή πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εφοδιαστικών αλυσίδων (**Wei Guan Jakob Rehme, 2012**).

Οι στρατηγικές της Κάθετης Ολοκλήρωσης στοχεύουν στην αύξηση του εύρους των υπηρεσιών που παρέχονται από την Εφοδιαστική. Ο οργανισμός που εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική, μετασχηματίζεται σε μια εξολοκλήρου ενοποιημένη επιχείρηση εφοδιαστικής αλυσίδας. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται ικανός να προσφέρει στους μεταφορείς προηγμένες υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας καθώς επίσης και αποτελεσματικότερο έλεγχο των φορτίων (**Araujo de Souza et al., 2003**). Η στρατηγική αυτή προέρχεται από την τάση των μεταφορέων να υιοθετούν την έννοια της διαχείρισης της Εφοδιαστικής, στην προσπάθειά τους να βρουν τρόπους για διασύνδεση και συντονισμό των διαδικασιών κατά μήκος της μεταφορικής αλυσίδας (**Christopher, 1998**).



Οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη σημαντικότητα της διεύρυνσης των διαδικασιών κατά μήκος των υπηρεσιών συνδυασμένης μεταφοράς και κυρίως της αναγκαιότητας αυτές να περιλαμβάνουν επιχειρηματικές δραστηριότητες στην ενδοχώρα. Η ύπαρξη των δυνατοτήτων ολοκλήρωσης του φορτίου στη ναυτιλία τακτικών γραμμών είναι σημαντική, ιδίως στην περίπτωση εξυπηρέτησης των δικτύων παραγωγής σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα παγκόσμια δίκτυα παραγωγής βασίζονται στην ενσωμάτωση και τη διεύρυνση της παραγωγής, της διανομής και της κατανάλωσης σε ένα εκτεταμένο γεωγραφικό εύρος. Ως βασικοί παράγοντες της διεθνούς διανομής εμπορευμάτων και αγαθών, οι εταιρείες της εμπορικής ναυτιλίας εδραιώνουν τη θέση τους ώστε να παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών (**Notteboom & Merckx, 2006**).

Οι σύγχρονοι θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν να καθετοποιήσουν τις δραστηριότητες τους με σκοπό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και έλεγχο του κόστους που εμπλέκεται στη μεταφορική διαδικασία, να αυξήσουν τα έσοδα τους, να επιμερίσουν τον κίνδυνο των επενδύσεων αλλά και να βελτιώσουν τη θέση τους έναντι του ανταγωνισμού, σε ένα τόσο δυναμικό και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον όσο η αγορά τη μεταφοράς αγαθών μέσω εμπορευματοκιβώτιων (**Heaver et al, 2001**).

Η παραγόμενη ζήτηση για θαλάσσια μεταφορά έχει πλέον εξελιχθεί από απλή απαίτηση για απόκτηση αγαθών σε ζήτηση συνδυασμένης μεταφορικής υπηρεσίας αγαθών, η οποία διακρίνεται για την προστιθέμενη αξία, την αξιοπιστία, την ταχύτητα και την οικονομική αποδοτικότητα (**Panayides, 2006**). Η ολοκλήρωση του φορτίου αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο στην ναυτιλία τακτικών γραμμών. Οι μεταφορείς έχουν αναγνωρίσει πως η μεταφορική αλυσίδα θεωρείται ένα εξολοκλήρου ενοποιημένο σύστημα και απαιτείται μεγάλος βαθμός ελέγχου ώστε να καταστεί εφικτό να προσφέρουν υπηρεσίες ‘door-to-door’ και ‘one-stop shop’. Η Κάθετη Ολοκλήρωση των μεταφορέων επιτυγχάνεται είτε ιδρύοντας τις δικές τους εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, με άμεση εμπλοκή στη διαμεταφορά με χερσαία μέσα (σιδηροδρομική ή οδική μεταφορά), είτε ενσωματώνοντας εγχώρια τερματικά στα ιδιόκτητα δίκτυα συνδυασμένης μεταφοράς (**Araujo de Souza et al., 2003**).

Καταληκτικά, οι εταιρείες που επιλέγουν να αναπτύξουν τις δομές και δραστηριότητες τους κάθετα, παρουσιάζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά τακτικών γραμμών το οποίο αποτυπώνεται στα οικονομικά μεγέθη και ετήσια αποτελέσματα τους.

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργαντόπουλος Ε. & Βλάχος Γ., (2003), «Ναυτιλιακή Οικονομική», Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλα
2. Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., (2006), «Ναυλώσεις», Εκδόσεις Σταμούλης
3. Ένωση Ασφαλιστικών Εταιρειών Ελλάδος, Επιτροπή Περιουσίας, Αντασφαλίσεως & Σκαφών, Υποεπιτροπή Μεταφορών Εμπορευμάτων, (2014), «Ενημερωτικό Σημείωμα»
4. Θεοτοκάς Γ., (2011), «Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αλεξανδρεια και Γιάννης Θεοτοκάς
5. Κιάντου-Παμπούκη Α., (2007), «Ναυτικό Δίκαιο, τόμος ΙΙ, 6<sup>η</sup> Έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα
6. Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», εκδόσεις Μπένος
7. Παρδάλη Α., (2001), «Η Λιμενική Βιομηχανία στις προκλήσεις της Παγκοσμιοποιημένης Οικονομίας» στα Πρακτικά του Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου «Παγκοσμιοποίηση, Ψευδαισθήσεις και Πραγματικότητα»
8. Παρδάλη Α., (2001), «Η Λιμενική Βιομηχανία στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των ολοκληρωμένων μεταφορικών συστημάτων», Α. Παρδάλη 2001, εκδόσεις Σταμούλης
9. Πλωμαρίτου Ε., «Κείμενα Διάλεξης στις Ναυλώσεις»
10. Συνδυασμένες διατάξεις των ως άνω άρθρων 168, 169, 170, 171, 172 και 173 του ΚΙΝΔ και 78 παρ. 2 του ΝΔ της 17.7.1923 (ΦΕΚ 224) "περί ειδικών διατάξεων επί ανωνύμων εταιριών"
11. Τσιλιγγίρης Π. & Ψαραύτης Χ., (2007), «Πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων: Μισός αιώνας παρουσίας», Ναυτικά Χρονικά
12. Χάλκος Δ., (2008), «Επιχειρησιακή έρευνα στον τομέα της Ναυτιλίας: Υποστήριξη αποφάσεων δρομολόγησης πλοίων για τη μεταφορά φορτίων», Διδακτορική Διατριβή

## Ξένη Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

1. Appelbaum, R. P., (2004), ‘Commodity Chains and Economic Development: One and a Half Proposals for Spatially-Oriented Research’ *Orfalea Center for Global & International Studies*. UC Santa Barbara: Global and International Studies. Retrieved from:
2. Blecker T., Wolfgang K., & Luthje C. (Eds), (2010), ‘Innovative Optimization Methods in Logistics’
3. Casson Mark (1986) *The Role of Vertical integration in the shipping industry*, edition 1
4. Christa Sys., ‘Is the container liner shipping an oligopoly?’, *The International Forum on Shipping, Ports and Airports (IFSPA) 2008 Journal*
5. Christopher, M. 1998: *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times/Pitman: London
6. Cullinane, K. & K., Mahim (2000) *Economies of scale in large containerships: optimal size and geographical implications*
7. Evangelista P. (2005) ‘Trough logistics and ICT’ in Heather Leggate, James McConville, Alfonso Morvillo ‘*International Maritime Transport: Perspectives*’
8. Evangelista, P & Morvillo, A. (2000), ‘Cooperative strategies in international and Italian liner shipping’, *International Journal of Maritime Economics II*
9. Filip Merckx & Dr. Theo E. Notteboom (2004), ‘Freight Integration in Liner Shipping’
10. Fischman, M., Lendjel, E. (2012). *Maritime Ports and Inland Interconnections: A transactional Analysis of Container barge transport in France*
11. Frankel, EG., (1999) ‘Intermodal integration’, *Lloyd's Shipping Economist*
12. Fremont A., (2007), ‘Global Maritime Networks: the case of Maersk’, *Journal of Transport Geography*, Vol. 15 σελ. 431 – 442
13. Ganesh Vaidyanathan (2005), ‘A framework for evaluating third-party logistics’

14. Geraldo Araujo de Souza Junior, Beresford KC A., & PETTIT SJ., (2003), 'Liner Shipping Companies and Terminal Operators: Internationalisation or Globalisation?'
15. Guan, W. & Rehme, J. (2012) Vertical integration in supply chains: driving forces and consequences for a manufacturer's downstream integration
16. Haralambides H. & Acciaro, M., (2010), 'Bundling Transport and Logistics Services in Global Supply Chains'
17. Heaver T., (2002), 'The Evolving Roles of Shipping Lines in International Logistics', *International Journal of Maritime Economics*, σελ, 210-230
18. Hesse, M. & Rodrigue J.-P., (2004), 'The transport geography of logistics and freight distribution', *Journal of Transport Geography*
19. Integration and competition between transport and logistics businesses. (2010). Paris: OECD/ITF
20. ITF, (2010). ITF Round Tables Integration and Competition between Transport and Logistics Businesses. International Transport Forum.
21. James A. Tompkins & Dale A. Harmelink (2004), 'The Supply Chain Handbook'
22. Jovin J. Mwemezi, (2012). Punland container depot integration into logistics networks based on network flow model: The Tanzanian perspective. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(24)
23. Kuipers B. (2005) The end of the box? in Heather Leggate, James McConville, Alfonso Morvillo 'International Maritime Transport: Perspectives'
24. Lum Y.H.V, Lai K.-H. & Cheng T.C.E, (2010), 'Shipping and Logistics management', Εκδόσεις Springer
25. Lun, Y., Lai, K. and Cheng, T. (2010). Shipping and logistics management. London: Springer.

26. maersk, M. (2016). Maersk corporate Governance. [online] Available at: <http://www.maersk.com/en> [Accessed 4 Nov. 2016]
27. Menzel U., (1986), «Θέσεις - τριμηνιαία επιθεώρηση - Οι νέες βιομηχανικές χώρες της Ν. Α. Ασίας και η θεωρητική συζήτηση για την ανάπτυξη», διαθέσιμο στον ιστότοπο [www.theseis.com](http://www.theseis.com) ([http://www.theseis.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=146&Itemid=29](http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=29)) [Accessed 4 Nov. 2016])
28. Menzel U., (1986), «Οι νέες βιομηχανικές χώρες της Ν. Α. Ασίας και η θεωρητική συζήτηση για την ανάπτυξη»
29. Merckx, F., & Notteboom, T., (2004), 'Freight integration in liner shipping', Association for European Transport
30. Midoro R, Musso E & Parola F (2005), "Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies"
31. Midoro, R. and Parola, F. (2006), 'Logistics services and vertical integration: New challenges for shipping lines', in J. Olivella Puig, R. Marcet i Barbé and V. García Carcellé(eds), Maritime Transport Barcelona: Proceedings of the Third International Congress on Maritime Transport, 16–19 May
32. Mwemezi, J.J., Hang, Y. (2012). Inland container depot integration into logistics: networks based on network flow model: The Tanzanian perspective, African Journal of Business Management, Vol. 6 (24), pp. 7149-7157.
33. Notteboom T. & Winkelmann, W., (2004), 'Overall Market Dynamics and Their Influence on the Port Sector', In EPSO (2004), Factual Report on the European Port Sector
34. Olivier, D. (2005) 'Private Entry and emerging partnerships in the container terminal industry: evidence from Asia', Maritime Economics and Logistics
35. Olivier, D. (2010) 'Dynamics of Globalisation in the Container Port Industry: Asia Rising', VDM publishing
36. Olivier, D., Parola, F., Slack, B., Wang, J. (2007) 'The time scale of internationalisation: the case of the container port industry', Maritime Economics and Logistics, 9, 1–34

37. Óscar Álvarez-SanJaime , Pedro Cantos-Sánchez , Rafael Moner-Colonques, José J. Sempere-Monerris (2012) ‘Vertical integration and exclusivities in maritime freight transport’
38. Paccès, A. (2012). Rethinking corporate governance. Abingdon, Oxon [England]: [Routledge]
39. Panayides P.M., Song D.W., (2013), ‘Maritime logistics as an emerging discipline, Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research’
40. Panayides, P. (2006), ‘Maritime Logistics and Global Supply Chains: Towards a Research Agenda’, Maritime Economics & Logistics, 2006, 8, (3–18)
41. Panayides, P. (2002), ‘Economic organization of intermodal transport’, Transport Reviews, 22:4, 401-414
42. Pierre F. & Van der Horst M., (2010), ‘Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators: a theoretical and empirical analysis’.
43. Roso V., Lumsden K. (2009). The Dry Port Concept: Moving seaport activities inland, Transport and Communications Bulletin for Asia and the Pacific. Vol. 78, No. 5, pp. 338–345
44. Roso V., Woxenius, J., Lumsden K., (2009), ‘The Dry Port Concept: Connecting Container Seaports with the Hinterland’, Journal of Transport Geography, Vol. 17, No. 5, pp. 338–345
45. Slack B., Mc Calla R.J., Comtois C. (2002) ‘Logistics and Maritime Transport: a fundamental transformation’, Paper presented at Annual Meeting of the American Association of Geographers, Los Angeles.
46. Song, D. & Panayides, P. (2010). Maritime logistics.
47. Stuckey J. and White D., (1993), «When and when not Vertically Integrate», McKinsey Quarterly
48. Study on Freight Integrators, (2003), To the Commission of the European Communities, Final Report, Service Contract N° ETU/B2-7040B-S07.18491/2002

49. Suykens F. & Van De Voorde E., (2008), 'A quarter a century of port management in Europe: objectives and tools, Maritime Policy and Management'
50. The Handbook of Maritime Economics and Business, Lloyd's List, second edition, edited by Costas Grammenos, 2010
51. The Time Factor in Liner Shipping Services THEO E NOTTEBOOM 2006
52. Todd P., (2007), 'Bills of Lading and Bankers' Documentary Credits Fourth Edition'
53. United Nations (UN) copy @ Lex Mercatoria PART IV - TRANSPORT DOCUMENTS 97 Article 15- Contents of bill of lading
54. United Nations Convention on the Carriage of Goods by Sea (The Hamburg Rules) Hamburg, 30 March 1978
55. Van De Voorde E., & Vanelslander T., (2009), 'Market Power and Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Shipping and Port Industry', OECD Discussion Paper No.2009-2
56. Van de Voorde, E., Vanelslander. T., (2008), 'Market power and vertical and horizontal integration in the maritime shipping and port industry', OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper, No. 2009-2,
57. Van DeVoord E. & Vanelslander T., (2009) «Market Power and Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Shipping and Port Industry»
58. Willsher R., (1995), 'Export Finance risks, Structures, and Documentation' (1995), Palgrave Macmillan
59. Wilmsmeier G., Monios J., Lambert B., (2011), 'The Directional Development of Intermodal Freight Corridors in Relation to Inland Terminals' Journal of Transport Geography. Vol. 19, No. 6, pp. 1379–1386
60. Wilmsmeier, G., Monios, J., Lambert, B. (2011). The Directional Development of Intermodal Freight Corridors in Relation to Inland Terminals. Journal of Transport Geography. Vol. 19, No. 6, pp. 1379–1386.
61. Wood, D., (2002), 'International logistics', New York: AMACOM



## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade>
2. [http://www.theseis.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=146&Itemid=29](http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=146&Itemid=29)
3. <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/how-liner-shipping-works>
4. [http://www.iss-shipping.com/cargo/cargo\\_library\\_glossaryg.asp](http://www.iss-shipping.com/cargo/cargo_library_glossaryg.asp)
5. <http://extranet.unctad.org/transportnews>
6. <https://www.lloydslist.com/ll/sector/containers/article425980.ece>
7. <http://nextbigfuture.com/2014/10/container-ship-almost-twice-as-long-as.html>
8. <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/liner-ships/container-vessel-fleet>
9. <http://www.alphaliner.com/top100/index.php>
10. <http://extranet.unctad.org/transportnews>
11. <http://www.investopedia.com/terms/b/billoflading.asp#ixzz3mqFzFSam>
12. <http://www.ministryofjustice.gr/site/kodikis/%CE%95%CF%85%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BF/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%94%CE%99%CE%A9%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9F%CE%A5/tabid/259/language/el-GR/Default.aspx>
13. <http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws>
14. <https://cargofromchina.com/bill-of-lading/>
15. <http://www.jus.uio.no/lm/un.sea.carriage.hamburg.rules.1978/15.html>
16. [https://www.bimco.org/en/Chartering/ClausesandDocuments/Documents/Bills\\_ofLading/CONLINEBILL2000/ExplanatoryNotesCONLINEBILL2000.aspx](https://www.bimco.org/en/Chartering/ClausesandDocuments/Documents/Bills_ofLading/CONLINEBILL2000/ExplanatoryNotesCONLINEBILL2000.aspx)
17. <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/verticalhorizontal.html>

18. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/integration-and-competition-between-transport-and-logistics-businesses/market-power-and-vertical-and-horizontal-integration-in-the-maritime-shipping-and-port-industry\\_9789282102619-3-en#page3](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/transport/integration-and-competition-between-transport-and-logistics-businesses/market-power-and-vertical-and-horizontal-integration-in-the-maritime-shipping-and-port-industry_9789282102619-3-en#page3)
19. <http://www.nabuurs.eu/en/supply-chain-services/Onze-supply-chain-diensten/Warehousing/Value-Added-Logistics>
20. [https://hbr.org/2009/12/vertical-integration-can-work?referral=03758&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.top\\_right](https://hbr.org/2009/12/vertical-integration-can-work?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right)
21. <http://synddel.gr/el/synddel/orismos-diametaforea>
22. <http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>
23. <http://www.ndl.nl/services/faq/what-are-val-and-vas-services/>
24. <http://howtoexportimport.com/Different-types-of-Bill-of-Lading-46.aspx>
25. [www.eea.europa.eu/policy-documents/white-paper-european-transport-policy](http://www.eea.europa.eu/policy-documents/white-paper-european-transport-policy)
26. <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/roadmap-to-a-single-european>
27. <http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp>
28. <http://logisticsmgmt.blogspot.gr/2011/11/what-is-difference-between-1pl-2pl-3pl.html>
29. <http://fcgh.org/newsletter/Autumn2011.pdf>
30. <https://www.maersk.com/about/our-history>
31. <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1267906/maersk-oxi-se-paraggelies-neon-megalon-containerships>
32. <https://www.maerskline.com/about/profile>
33. [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3GG91Y/5336213914x0x926927/1313EF10-D845-4BDE-A0B6-BFEC276D0EE5/Maersk\\_Annual\\_Report\\_2016.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3GG91Y/5336213914x0x926927/1313EF10-D845-4BDE-A0B6-BFEC276D0EE5/Maersk_Annual_Report_2016.pdf)
34. <https://www.maersk.com/about>

35. <http://www.apmterminals.com/es/about-us/company-information>
36. <http://www.damco.com/en/about-damco>
37. <https://www.msc.com/grc/about-us>
38. <https://www.tilgroup.com/about>
39. <https://www.msc.com/esp/about-us/msc-group/terminal-investment-limited>
40. [https://www.moody's.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC\\_132326](https://www.moody's.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_132326)
41. <http://www.jict.co.id/?x0=&x1=33&x2=article>
42. <http://en.chinacosco.com/col/col1056/index.html>
43. <http://en.chinacosco.com/col/col1057/index.html>
44. <http://en.chinacosco.com/attach/101/LTN20160427454.pdf>
45. <http://www.reuters.com/finance/stocks/overview/2603.TW>
46. [https://www.evergreen-marine.com/tbi1/jsp/TBI1\\_CorporateProfile.jsp](https://www.evergreen-marine.com/tbi1/jsp/TBI1_CorporateProfile.jsp)
47. <https://www.evergreen-marine.com/tbf1/pdf/2016AR.pdf>
48. <https://efinancemanagement.com>
49. [http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Global\\_terminal\\_operators.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/Global_terminal_operators.pdf)
50. <http://cerasis.com/2013/08/08/3pl-vs-4pl/>
51. <http://www.supply-chain.gr/%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%86%CF%8C%CF%81%CE%BC%CE%B1-one-stop-shop-%CE%B8%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9-%CE%B7-%CE%BA%CF%85/>
52. <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

53. <http://www.wctrs-society.com/wp/wp-content/uploads/abstracts/lisbon/selected/02555.pdf>
54. <https://www.marineinsight.com/know-more/10-largest-container-shipping-companies-in-the-world/>
55. [http://www.evergreen-eitc.com.tw/eitchtdocs/jsp/c\\_7/ce\\_7\\_1.jsp](http://www.evergreen-eitc.com.tw/eitchtdocs/jsp/c_7/ce_7_1.jsp)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΤΟ ΦΟΡΤΙΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΓΡΑΜΜΩΝ

Τα φορτία, με κριτήριο το μέγεθος του φορτίου προς μεταφορά διακρίνονται σε Χύδην (Bulk) και Γενικό (General). Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, Bulk φορτίο<sup>14</sup> ορίζεται η κάθε παρτίδα φορτίου το μέγεθος της οποίας είναι τόσο μεγάλο, ώστε από μόνη της να συμπληρώνει τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού. General φορτίο<sup>15</sup> ορίζεται η κάθε παρτίδα φορτίου η οποία από μόνη της είναι πολύ μικρή ώστε να επαρκεί για τη κάλυψη της χωρητικότητας ενός πλοίου ή ενός αμπαριού και για το λόγο αυτό μεταφέρεται μαζί με άλλες παρτίδες από κοινού (ISS Cargo Services).

Κύριο χαρακτηριστικό της Ναυτιλίας των Τακτικών Γραμμών είναι η χρήση εμπορευματοκιβωτίων, η οποία προσδίδει ομοιογένεια στο φορτίο. Ειδικότερα, το γενικό φορτίο διακρίνεται από ανεξάρτητες παρτίδες μικρότερες των 2.000 - 3.000 τόνων. Οι παρτίδες αυτές δε συμπληρώνουν τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού και επομένως μεταφέρονται από κοινού με άλλες παρτίδες. Επιπλέον, τα μεταφερόμενα προϊόντα είναι συνήθως έτοιμα προς διάθεση στον τελικό καταναλωτή και αποτελούν μικρές παρτίδες υψηλής αξίας. Λόγω του μεγάλου αριθμού των γενικών φορτίων, η διάκριση τους βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στον τρόπο χειρισμού και φόρτωσης. Οι πιο σημαντικές κατηγορίες γενικού φορτίου παρατίθενται παρακάτω:

- **Χαλαρό φορτίο (loose cargo):** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ξεχωριστά αντικείμενα, κιβώτια, εξαρτήματα μηχανημάτων και άλλα. Κάθε ένα από αυτά πρέπει να φορτώνεται και να στοιβάζεται χωριστά. Επίσης

---

<sup>14</sup> A commodity which is shipped in large, unpackaged amounts. There are many transport companies that specialize in dry bulk delivery. These dry bulk commodities are usually divided into two categories; major bulks and minor bulks. Some examples of major dry bulk commodities include coal, ore and grain. Minor bulks include steels, sugars, cements etc.

Read more: Dry Bulk Commodity Definition | Investopedia <http://www.investopedia.com/terms/d/dry-bulk-commodity.asp#ixzz3mGAoWgPQ>

<sup>15</sup> **General Cargo is the** Cargo, consisting of goods, unpacked or packed, for example in cartons, crates, bags or bales, often palletised. General cargo can be shipped either in breakbulk or containerised. Any consignment other than a consignment containing valuable cargo and charged for transport at general cargo rates (air cargo)

φορτοεκφορτώνονται σαν αναξάρτητες παρτίδες. Στο παρελθόν, η εν λόγω κατηγορία περιλάμβανε όλα τα γενικά φορτία ανεξαιρέτως.

- **Φορτίο σε εμπορευματοκιβώτιο (containerised cargo):** Πρόκειται για κάθε είδους φορτίο που μεταφέρεται σε τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια, που χρησιμοποιούνται για τη μοναδοποίηση του φορτίου. Η μεταφορική ικανότητα των εμπορευματοκιβωτίων μετριέται βάσει της μονάδας TEU<sup>16</sup> (twenty-foot equivalent unit) (Lloyd's List). Τα εμπορευματοκιβώτια (ε/κ) στις μέρες μας αποτελούν το βασικό τύπο μεταφοράς του συνόλου των γενικών φορτίων.
- **Φορτίο σε παλέτες (palletised cargo):** Η κατηγορία αφορά τα φορτία που είναι συσκευασμένα και μοναδοποιημένα σε παλέτες, ώστε να διευκολύνεται η στοιβασία τους και να επιταχύνεται ο χειρισμός τους.
- **Σαμπανιασμένο φορτίο (pre-sung cargo):** Στο είδος αυτό εντάσσονται φορτία που αποτελούνται από μικρά τεμάχια, όπως σανίδες ξύλου. Τα φορτία δένονται μαζί για να σχηματίσουν πακέτα του ίδιου μεγέθους.
- **Υγρό γενικό φορτίο (liquid cargo):** Υγρό φορτίο σε μικρές παρτίδες που μεταφέρεται σε βαθιές δεξαμενές, εμπορευματοκιβώτια ή βαρέλια.
- **Φορτίο που μεταφέρεται σε ψυγεία (refrigerated cargo):** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα φορτία εκείνα που θεωρούνται ευπαθή και μεταφέρονται σε ειδικές συνθήκες (ψύξης ή κατάψυξης) είτε σε χωριστά αμπάρια των πλοίων γενικού φορτίου είτε σε εμπορευματοκιβώτια-ψυγεία.
- **Βαρέο και δυσκίνητο φορτίο:** Πρόκειται για βαριά, δυσκίνητα και μεγάλου όγκου φορτία, τα οποία παρουσιάζουν δυσκολίες στη φορτοεκφόρτωση και στοιβασία τους (Θεοτοκάς, 2011).

---

<sup>16</sup> Η twenty-foot equivalent unit αποτελεί την κατά κανόνα βασική μονάδα μέτρησης της μεταφορικής ικανότητας των πλοίων μεταφοράς ε/κ και αντιστοιχεί σε ένα τυπικό εμπορευματοκιβώτιο με μήκος 20 πόδια (6,1 μέτρα), πλάτος 8 πόδια (2,4 μέτρα) και ύψος 8 πόδια (2,5 μέτρα)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΤΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

Η φορτωτική (BoL / Bill of Lading) αποτελεί το κύριο Συμβόλαιο μεταφοράς στην εν λόγω αγορά. Είναι ένα νομικό έγγραφο μεταξύ του φορτωτή και του μεταφορέα, περιγράφοντας λεπτομερώς τον τύπο, την ποσότητα και τον προορισμό του μεταφερόμενου αγαθού (**Investopedia**). Πρόκειται για το αξιόγραφο το οποίο θέτει τους όρους υπό των οποίων πραγματοποιείται η θαλάσσια μεταφορά. Αποτελεί σημαντικό όργανο διαπραγμάτευσης και έχει τρία κύρια χαρακτηριστικά:

- είναι αποδεικτικό έγγραφο του συμβολαίου της μεταφοράς των προς μεταφορά αγαθών και περιλαμβάνει τους όρους αυτού.
- αποτελεί απόδειξη ότι ο μεταφορέας έχει παραλάβει το φορτίο προς μεταφορά. Περιλαμβάνει πληροφορίες για το φορτίο όπως η κατάσταση του μεταφερόμενου φορτίου και ο όγκος του φορτίου (βάρος, διαστάσεις).
- είναι ο τίτλος ιδιοκτησίας του φορτίου. Τεχνικά, ο κάτοχος του φορτίου έχει την κυριότητα αυτού καθώς και το δικαίωμα διεκδίκησης των αγαθών στο λιμάνι παράδοσης ή ακόμα και μεταβιβάσης αυτών σε τρίτο ενώ αυτά μεταφέρονται (**Ε. Πλωμαρίτου, «Κείμενα Διάλεξης στις Ναυλώσεις**).

Τα συμβαλλόμενα μέρη χρησιμοποιούν τυποποιημένες φόρμες φορτωτικών στις οποίες βασίζουν τις συμφωνίες τους. Οι φόρμες αυτές είναι στην κατοχή πλοιοκτητών και των πρακτόρων. Εκδίδεται σε τρία πρωτότυπα αντίγραφα που φέρουν το ίδιο ακριβώς περιεχόμενο και ημερομηνία. Σε πολλές περιπτώσεις εκδίδονται αντίγραφα από το πρωτότυπο τα οποία αναγράφουν πως είναι μη-διαπραγματεύσιμα (non-negotiable). Ο πράκτορας που είναι υπεύθυνος για την παραλαβή του φορτίου εκδίδει το δηλωτικό (μανιφέστο), το οποίο περιγράφει αναλυτικά τα χαρακτηριστικά του φορτίου καθώς και τα στοιχεία των φορτωτών.

Τα κύρια στοιχεία που πρέπει να περιέχει μια φορτωτική παρατίθενται πιο κάτω:

- Τα στοιχεία του εκναυλωτή, του φορτωτή (ή ναυλωτή), του παραλήπτη, το όνομα του Πλοιάρχου (όταν αφορά σε θαλάσσιες μεταφορές) καθώς και τα

στοιχεία του μέσου μεταφοράς (όνομα πλοίου, λιμένας νηολογίου, σημαία πλοίου).

- Την ακριβή περιγραφή του φορτίου προς παραλαβή, δηλαδή στοιχεία σχετικά με την ποσότητα, την ποιότητα, το βάρος και τον όγκο του φορτίου.
- Τα διακριτικά σημεία και αριθμούς τα οποία χαρακτηρίζουν το φορτίο.
- Τον καθορισμό των λιμένων φόρτωσης και εκφόρτωσης.
- Τους όρους σύμφωνα με το εκάστοτε ναυλοσύμφωνο (ύψος ναύλου, διάρκεια αναμονής, υπεραναμονής, τρόπο και χρόνο καταβολής).
- Το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας του υπο ειδοποίηση μέρους (consignee/notify party).
- Τη γενική κατάσταση του φορτίου.
- Τον αριθμό των πρωτότυπων φορτωτικών που εκδόθηκαν.
- Τη χρονολογία έκδοσης και την υπογραφή του πλοιάρχου ή του πράκτορα (**Article 15, UN The Hamburg Rules 1978**).

Η φορτωτική είναι ένα αξιόγραφο καθοριστικής σημασίας καθώς βάσει των ως άνω χαρακτηριστικών και σημείων, αποτελεί σαφή απόδειξη μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων για την κατάσταση, την ποσότητα και το είδος του προς μεταφορά και παράδοση φορτίου (**Πηγή Ισωκράτης, ΚΙΝΔ, ΕΤ**). Επιπλέον, αποτελεί τίτλο μέσω του οποίου νομιμοποιείται και η έγερση αγωγής αποζημιώσεως για βλάβη ή απώλεια του φορτίου. Η όποια ενέργεια νομιμοποιείται μόνο από τον κάτοχο αυτής, εφόσον είναι νόμιμος διάδοχος των αρχικών δικαιούχων της φορτωτικής. Ο φορτωτής εφόσον εγκρίνει τη Φορτωτική, τότε αποστέλλει τα αντίτυπα στον παραλήπτη του φορτίου, ο οποίος είναι και ο νόμιμος κάτοχος/δικαιούχος του φορτίου και δύναται να παραλάβει τα αγαθά στο λιμάνι εκφόρτωσης. Στην περίπτωση που η φορτωτική είναι ονομαστική, η παραλαβή των μεταφερόμενων αγαθών μπορεί να πραγματοποιηθεί αποκλειστικά μόνο από τον ονομαστικά αναφερόμενο παραλήπτη ή το πρόσωπο το οποίο απέκτησε τη φορτωτική μέσω εκχώρησης. Εάν η φορτωτική είναι «εις διαταγή», το πρόσωπο που νομιμοποιείται για την παραλαβή είναι ο κομιστής στον οποίο μεταβιβάστηκε το αξιόγραφο με οπισθογράφηση (**Α. Κιάντου-Παμπούκη, 2007**).

Σε φυσιολογικές συνθήκες της μεταφορικής διαδικασίας το φορτίο παραδίδεται στον δικαιούχο ο οποίος φέρει την ευθύνη να παραδώσει τη



φορτωτική, βεβαιώνοντας εγγράφως ότι πραγματοποιήθηκε η παραλαβή. Όταν γίνεται η εξόφληση της φορτωτικής με το αντίτυπο που έχει ο παραλήπτης, τα υπόλοιπα δεν έχουν πλέον καμία ισχύ.

Η ανάγκη τυποποίησης της φορτωτικής, προέκυψε από την πληθώρα των όρων που πλέον περιλαμβάνονται σε αυτή. . Ο συνηθέστερος τύπος φορτωτικής που συναντάται στις θαλάσσιες μεταφορές είναι η τυποποιημένη φορτωτική, γνωστή ως Liner Bill of Lading ή Conlinebill (Α. Κιάντου-Παμπούκη, 2007). Πρόκειται για μια φορτωτική ευρείας εφαρμογής για τις μεταφορές τακτικών γραμμών, η οποία συντάχθηκε το 1950 με πρωτοβουλία της BIMCO. Αναθεωρήθηκε το 2000 με κύριο στόχο να αντικατοπτρίζει τη σύγχρονη εμπορική πρακτική (BIMCO)<sup>17</sup>. Αφορά στις συμβάσεις θαλάσσιας μεταφοράς αγαθών με πλοία γραμμής, που εκτελούνται υπό το καθεστώς των Κανόνων της Χάγης – Βίσμπυ (Α. Κιάντου-Παμπούκη, 2007)<sup>18</sup>.

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι φορτωτικών, έτσι όπως αυτοί έχουν καθιερωθεί από την πρακτική των διεθνών μεταφορών, είναι οι παρακάτω:

- **Καθαρά Φορτωτική (Clean ή unclaused Bill of Lading):** Όταν το φορτίο που φορτώθηκε είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, χωρίς ελάττωμα και σε σωστή ποσότητα και ποιότητα.
- **Φορτωτική παραλαβής προς φόρτωση (Received for Shipment Bill of Lading or Custody Bill of Lading):** Στη αγορά Γραμμών και πιο συγκεκριμένα στη θαλάσσια μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, αυτή η φορτωτική εκδίδεται όταν το φορτίο είναι έτοιμο προς φόρτωση επί του

---

<sup>17</sup> ‘BIMCO has recently completed the revision of one of its most widely used forms, the CONLINEBILL Liner Bill of Lading, which was last amended in 1978. CONLINEBILL is extensively used throughout the maritime industry either as a “port-to-port” bill of lading or as a through transport document. The primary aim of the revision has been to bring the provisions of CONLINEBILL up to date to reflect modern commercial practice. However, the introduction of revised terms and conditions has been carefully balanced against the need to maintain the appeal of CONLINEBILL to users in many diverse sectors of the industry’.

<sup>18</sup> Η Διεθνής Σύμβαση των Βρυξελλών «περί ενοποίησης κανόνων τινών περί φορτωτικής» του 1924, γνωστή και ως Κανόνες της Χάγης, βασίστηκε σε μια σειρά Κανόνων τους οποίους υιοθέτησε η «Ναυτική Επιτροπή Ένωσης Διεθνούς Δικαίου» το 1921 στη Χάγη. Η Σύμβαση ρύθμισε στην ουσία μόνο τη σύμβαση θαλάσσιας μεταφοράς και όχι τη Ναύλωση με την ευρύτερη έννοια. Τροποποιήθηκε δύο φορές, πρώτα με το Πρωτόκολλο του Βίσμπυ το 1968 και έπειτα με το ίδιο Πρωτόκολλο του 1979. Μετά την πρώτη τροποποίηση η Διεθνής Σύμβαση μετονομάστηκε σε «Κανόνες Χάγης - Βίσμπυ». Η αρχική Σύμβαση έχει επικυρωθεί από 27 κράτη ενώ το Πρωτόκολλο του 1979 από 2.

πλοίου. Το έγγραφο αυτό δεν αποτελεί αξιόγραφο. Είναι απλά μια απόδειξη από μεριάς του πράκτορα ότι παρέλαβε συγκεκριμένο φορτίο (είδος και ποσότητα) προς φόρτωση.

- **Φορτωτική φόρτωσης (Shipped On Board Bill of Lading):** Πρόκειται για την πραγματική φορτωτική, η οποία εκδίδεται μετά τη φόρτωση όλου του φορτίου στο πλοίο. Στην περίπτωση που προηγουμένως έχει εκδοθεί φορτωτική παραλαβής προς φόρτωση, τότε η τελευταία δεν είναι πλέον σε ισχύ.
- **Άμεση Φορτωτική (Direct Bill of Lading):** Χρησιμοποιείται στη περίπτωση που το φορτίο μεταφέρεται δια θαλάσσης από ένα πλοίο, απευθείας από το λιμάνο φόρτωσης στον τελικό προορισμό.
- **Φορτωτική Μεταφόρτωσης (Transshipment bill of lading):** Εκδίδεται στις περιπτώσεις τις οποίες το φορτίο δε μεταφέρεται απευθείας από το λιμάνι φόρτωσης στο λιμάνι εκφόρτωσης αλλά μέσω ενός ενδιάμεσου λιμένα. Τα έξοδα βαρύνουν τον πλοιοκτήτη ή τον πράκτορα ο οποίος δέχτηκε τα αγαθά στο λιμάνι φόρτωσης.
- **Διαφορτωτική (Through Bill of Lading):** Πρόκειται για τη φορτωτική που εκδίδεται όταν στη διαδικασία της μεταφοράς των αγαθών εμπλέκονται πολλοί μεταφορείς. Ο καθένας χωριστά εκδίδει τα δικά του έγγραφα. Η ευθύνη σχετικά με την ομαλή και ασφαλή μεταφορά του φορτίου κατανέμεται ανάμεσα στους εμπλεκόμενους μεταφορείς (Investopedia, 2017).
- **Φορτωτική μεταβιβάσιμη ή «εις διαταγήν» (Order bill of Lading):** Είναι το έγγραφο το οποίο εκδίδεται στο όνομα του παραλήπτη του φορτίου, ώστε να μεταβιβασθεί από αυτόν με οπισθογράφιση. Στην περίπτωση αυτή νόμιμος δικαιούχος του φορτίου είναι ο μεταφορέας στον οποίο αυτό μεταβιβάστηκε με οπισθογράφιση .
- **Μη Μεταβιβάσιμη Φορτωτική (Straight Bill of Lading):** Η Φορτωτική η οποία δε δύναται μεταβιβαστεί. Η Φορτωτική αυτή χρησιμοποιείται όταν το κόστος του φορτίου έχει αποπληρωθεί. Αποτελεί απόδειξη παραλαβής του φορτίου από την πλοιοκτήτη για μεταφορά καθώς και απόδειξη της συμφωνίας μεταφοράς των αγαθών. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες Φορτωτικές, η συγκεκριμένη δεν αποτελεί τίτλο ιδιοκτησίας του φορτίου.

- **Συνδυασμένη Φορτωτική (Multimodal/Combined Transport Bill of Lading):** Είναι το είδος της Διαφορτωτικής που χρησιμοποιείται στη συνδυασμένη μεταφορά. Στην περίπτωση αυτή το φορτίο μεταφέρεται μεταξύ του λιμανιού παραλαβής και του τελικού προορισμού χρησιμοποιώντας περισσότερα από δύο μέσα μεταφοράς. Επομένως, εφόσον στη διαδικασία χρησιμοποιούνται διαδοχικά περισσότερα του ενός μέσα (τραίνο ή φορτηγό), ο φορτωτής/ μεταφορέας αποκτά μια Συνδυασμένη Φορτωτική.
- **Εσωτερική Φορτωτική (Inland Bill of Lading):** Πρόκειται για τη Φορτωτική που επιτρέπει στο μεταφορέα να αποστείλει το φορτίο στη ενδοχώρα με οποιοδήποτε μέσο αλλά όχι στο εξωτερικό.
- **Ομαδοποιημένη Φορτωτική (Groupage Bill of Lading):** Οι πράκτορες διαμεσολάβησης, οι οποίοι φέρουν την ευθύνη παραλαβής και προώθησης φορτίων από διάφορους αποστολείς της ίδιας περοχής ή χώρας, τα συγκεωτρώνουν και τα αποστέλλουν υπό μια αποστολή (consolidation). Στη περίπτωση αυτή το έγγραφο το οποίο εκδίδει ο Πλοιοκτήτης είναι το «groupage Bill of Lading», ενώ ο διαμοσελαβητικός πράκτορας εκδίδει σε κάθε φορτωτή μια απλή βεβαίωση, η οποία ονομάζεται «House Bill of Lading».
- **Ανοιχτή Φορτωτική (Open Bill of Lading):** Είναι μια σπάνια μορφή φορτωτικής που παρομοιάζεται με επιταγή ανοιχτού ποσού. Σε αυτό τον τύπο φορτωτικής δεν αναφέρεται καθόλου το όνομα κάποιου παραλήπτη.
- **Ονομαστική Φορτωτική (Named Bill of Lading):** Πρόκειται για το έγγραφο που εκδίδεται στο όνομα του παραλήπτη του φορτίου. Νόμιμος δικαιούχος του φορτίου είναι ο αναφερόμενος παραλήπτης. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μεταβίβαση της είναι η αναφορά των όρων «to order», «to order or assigns» ή παραπλήσιων αυτών (eFinanceManagement, 2017).