

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

στην

ΝΑΥΤΙΛΙΑ

**Η τάση συγκέντρωσης στην door to door μεταφορά και ο ρόλος των  
forwarders**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ**

**Λιουδάκη Μαρία**

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

Πειραιάς  
Σεπτέμβριος 2017

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

Χλωμουδης Κωνσταντinos (Επιβλέπων)

Παρδάλη Αγγελική

Παπαδήμητριου Στρατος

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

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή.....	8
1.1 Αντικείμενο μελέτης.....	8
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	9
1.3 Μεθοδολογία.....	10
1.4 Διάρθρωση της εργασίας.....	11
Κεφάλαιο 2ο Μελέτη της αγοράς των μεταφορών.....	13
2.1 Ολιστική προσέγγιση των μεταφορών.....	13
2.2 Ο ρόλος των λιμένων ως κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας.....	15
2.3 Παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες.....	24
2.3.1 Οριζόντια ολοκλήρωση.....	28
2.3.2 Κάθετη ολοκλήρωση.....	33
2.4 Ολιγοπώλια - Ολιγοπώνια.....	38
Κεφάλαιο 3ο Μελέτη των Forwarders (διαμεταφορέων).....	43
3.1 Εισαγωγή και ορισμός των Forwarders.....	43
3.2 Ο ρόλος των Freight Forwarder στις πρόσφατες εξελίξεις στο κλάδο των μεταφορών.....	46
3.3 Νέες προσφερόμενες υπηρεσίες logistics 3PL's και 4PL's.....	50
3.4 Οι Freight Forwarders και η σχέση τους με νέες προσφερόμενες υπηρεσίες logistics.....	54
Κεφάλαιο 4ο Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στην D2D μεταφορά.....	59
4.1 Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στις μεταφορές.....	59
4.2 SCM.....	60
4.3 RFID.....	62
4.4 Electronic Data Interchange (EDI).....	64
Κεφάλαιο 5ο Case study για τις εταιρείες freight forwarding στην Ελλάδα.....	67
5.1 Οι 10 μεγαλύτερες freight forwarding εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική Αγορά.....	67
• Υπηρεσίες Logistics.....	68
• Οδικές μεταφορές.....	68
5.2 Ο όμιλος εταιριών Goldair.....	73
5.3 Η Metron Shipping.....	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	79
Παράρτημα- Συνέντευξη.....	88

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Θεωρία και πρακτική μεταξύ των μελετών σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα και τους λιμένες .....	25
Πίνακας 2: Τυπολογία των παγκόσμιων διαχειριστών σταθμών.....	36
Πίνακας 3: Δραστηριότητες που σχετίζονται με το 3PL .....	51
Πίνακας 4: Οι 10 μεγάλες εταιρείες forwarding σε τζίρο που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα .....	67
Πίνακας 5: Logistics and Forwarding.....	76

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Παράδειγμα εφοδιαστικής αλυσίδας θαλάσσιων μεταφορών.....	14
Σχήμα 2: Οι κύριες δραστηριότητες ενός λιμένα .....	17
Σχήμα 3: Κύριες δραστηριότητες θαλάσσιων λιμένων .....	18
Σχήμα 4: Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που δραστηριοποιούνται στους θαλάσσιους λιμένες.....	20
Σχήμα 5: Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των φορέων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες ενός λιμανιού και του μεγέθους τους .....	21
Σχήμα 6: Τα τρία mega alliances στις θαλάσσιες μεταφορές .....	31
Σχήμα 7: Η εξέλιξη της ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού.....	60

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει τίτλο «η τάση συγκέντρωσης στην door to door μεταφορά και ο ρόλος των forwrdrs» και αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή της εργασίας. Σε αυτό περιγράφεται ο σκοπός της εργασίας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Επίσης, περιγράφεται η μεθοδολογία καθώς και η διάρθρωσή της εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο στοχεύει στην περιγραφή της αγοράς των μεταφορών. Γίνεται μια πρώτη περιγραφή του τρόπου που πραγματοποιούνται οι μεταφορές και περιγράφεται ο ρόλος των λιμένων ως κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας. Επίσης, περιγράφονται οι διάφορες τάσεις που ισχύουν στις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες όπως είναι οι κάθετες και οι οριζόντιες ολοκληρώσεις καθώς και τα ολιγοπώλια.

Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τους διαμεταφορείς καθώς και τον ρόλο τους στις σύγχρονες εξελίξεις στον κλάδο των μεταφορών. Επίσης, περιγράφονται οι υπηρεσίες logistics 3PL's και 4PL's που αφορούν στον κλάδο των μεταφορών.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ρόλο των τηλεπικοινωνιών στις door to door μεταφορές. Επιπλέον, περιγράφονται οι μεταφορές door to door και αναλύεται με λεπτομέρειες ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει ένα case study για τις εταιρείες freight forwarding που βρίσκονται στην Ελλάδα. Περιγράφονται αρχικά οι 10 μεγαλύτερες freight forwarding εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική Αγορά. Έπειτα, πραγματοποιείται μια πιο εμπειρισταωμένη ανάλυση στον όμιλο εταιρειών Goldair και στην εταιρεία Metron Shipping. Τέλος, γίνεται μία σύγκριση των εταιρειών αυτών με τις παγκόσμιες τάσεις που επικρατούν στον κλάδο των μεταφορών.

Λέξεις κλειδιά: μεταφορές, σύγχρονες τάσεις, διαμεταφορείς, door to door μεταφορές

## **Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή**

### **1.1 Αντικείμενο μελέτης**

Το κυρίως αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας είναι η μελέτη των door to door μεταφορών που πραγματοποιούνται στον χώρο της liner ναυτιλίας. Οι σύγχρονες τάσεις στην αγορά των μεταφορών σε συνδυασμό με την έντονη ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν νέες ανάγκες στον τρόπο που πραγματοποιούνται οι μεταφορές. Τα τελευταία χρόνια η τάση στην liner ναυτιλία είναι η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και συγχωνεύσεων που στόχο έχουν την ισχυροποίηση της θέσης της εταιρείας στην αγορά και μέσω των οποίων έχουν αποκομίσει και άλλα σημαντικά οφέλη. Το πιο σημαντικό όφελος είναι ότι ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος μοιράζεται σε όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν στην συμμαχία. Μια άλλη τάση που επικρατεί στην liner ναυτιλία είναι οι κάθετες ολοκληρώσεις που στοχεύουν στην επέκταση των δραστηριοτήτων των liner ναυτιλιακών σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας.

Πλέον, μέσω των door to door μεταφορών οι forwarders μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους πολλές πρόσθετες υπηρεσίες εκτός από μια απλή μεταφορά από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού, όπως είναι η αποθήκευση, η διανομή κ.ά. Οι αλυσίδες εφοδιασμού πλέον είναι περίπλοκες και οι forwarders πρέπει πέρα από τις μεταφορές να περιλαμβάνουν στις υπηρεσίες τους και ολοκληρωμένες λύσεις logistics που αφορούν την παραγωγή, την απογραφή, την μεταφορά, τη διανομή και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Γι' αυτό το λόγο οι διαμεταφορικές εταιρείες χρειάζονται όλο και περισσότερο τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα, προκειμένου να παρέχουν λύσεις στις συνεχώς αυξανόμενες μεταφορικές ανάγκες του πελάτη.

Με την παρούσα έρευνα αυτό που θέλουμε να μελετήσουμε είναι κατά πόσο οι διαμεταφορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ακολουθούν τις τάσεις της liner ναυτιλίας, συνάπτουν δηλαδή συμμαχίες (οριζόντιας ή κάθετης



μορφής) προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους, να βελτιώσουν και να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά και να πετύχουν μεγαλύτερη κερδοφορία.

## 1.2 Σκοπός της εργασίας

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία μελετά τις τάσεις συγχωνεύσεων και συμμαχιών στην liner ναυτιλία και ερευνά αν οι freight forwarders ακολουθούν παρόμοιες πρακτικές προκειμένου να ισχυροποιήσουν την θέση τους. Πιο συγκεκριμένα έχει σκοπό να περιγράψει την γενική κατάσταση που υπάρχει αυτή τη στιγμή στον χώρο των διαμεταφορέων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και να καταδείξει αν αυτοί ακολουθούν τις τάσεις που επικρατούν στην liner ναυτιλία.

Σκοπός της διπλωματικής είναι να αναδείξει τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στον τομέα των door to door μεταφορών και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι οριζόντιες και οι κάθετες ολοκληρώσεις, η μεταφορά εμπορευμάτων door to door και ο ρόλος των διαμεταφορέων έχουν κάνει τις μεταφορές έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς κλάδους της αγοράς.

Οι επιμέρους στόχοι- ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι:

- Να αναλύσει το καθεστώς των κάθετων και των οριζόντιων ολοκληρώσεων καθώς και τον ρόλο των συμμαχιών στον κλάδο της liner ναυτιλίας
- Να αναπτύξει τις σύγχρονες τάσεις στις door to door μεταφορές
- Να μελετήσει τον σύγχρονο ρόλο των διαμεταφορέων
- Να μελετήσει τις επιδράσεις της τεχνολογίας στον σύγχρονο ρόλο των διαμεταφορέων
- Να περιγράψει και να δει πόσο οι freight forwarders που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ακολουθούν τάσεις συγχωνεύσεων ή συμμαχιών

### 1.3 Μεθοδολογία

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία βασίζεται κυρίως στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην κριτική ανάλυσή των ευρημάτων της. Διεισδύει στον χώρο των door to door μεταφορών και περιγράφει τις σύγχρονες εξελίξεις που υπάρχουν σε αυτόν καθώς και τις νέες προοπτικές της αγοράς. Προκειμένου ο χώρος των door to door μεταφορών να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να ακολουθήσει τις όλο ένα αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς.

Για την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μία ενδελεχής έρευνα κυρίως στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία που υπάρχει για τον τομέα των μεταφορών. Η ελληνική βιβλιογραφία που πραγματεύεται το συγκεκριμένο θέμα είναι περιορισμένη, παρόλα αυτά έγινε μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία. Αφού συγκεντρώθηκε όλη η απαραίτητη βιβλιογραφία και όλο το απαραίτητο υλικό, ξεκίνησε η ανάγνωσή του και ο διαχωρισμός του ανά θεματική ενότητα. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν για τον σκοπό της συγκεκριμένης εργασίας ήταν πρωτογενή και βασίστηκαν κυρίως στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία των μεταφορών. Ο σκοπός που συλλέχθηκαν τα στοιχεία αυτά ήταν για να δούμε τι ισχύει στις διεθνείς διαμεταφορικές εταιρείες και αν οι διαμεταφορικές εταιρείες που βρίσκονται στην Ελλάδα ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα.

Έπειτα, ξεκίνησε η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας. Σκοπός της ήταν να αναλυθούν όσο γίνεται πιο πολύ τα θέματα που σχετίζονται με τις door to door μεταφορές αλλά θέλαμε περισσότερο να επικεντρωθούμε στις τάσεις συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγωγών που επικρατούν στον κλάδο της liner ναυτιλίας τα τελευταία χρόνια. Αφού αναλύθηκαν όλες οι σύγχρονες τάσεις των μεταφορών σε διεθνές επίπεδο, αναλύθηκε και ο ρόλος των διαμεταφορών παγκοσμίως καθώς και το πόσο έχει επηρεαστεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις και τα νέα συστήματα πληροφορικής. Τέλος, θέλαμε να μελετήσουμε τις τάσεις στις διαμεταφορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Έτσι, στο τελευταίο κεφάλαιο βρήκαμε τις 10 μεγαλύτερες διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν στην Ελλάδα και αναλύσαμε τις υπηρεσίες που αυτές προσφέρουν. Στη συνέχεια προσπαθήσαμε να μελετήσουμε αν οι 2 εταιρείες (Goldair

και Metron Shipping) που παρέχουν υπηρεσίες Freight Forwarding και δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ακολουθούν τις τάσεις που ακολουθούν οι liner ναυτιλιακές και προβαίνουν σε συνάψεις συμμαχιών ή εξαγορών. Οι διαμεταφορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα προσπαθούν να ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα στον τομέα των μεταφορών. Αυτό που προκύπτει όμως από την έρευνα μας είναι ότι οι κάποιες ελληνικές διαμεταφορικές εταιρείες προβαίνουν στην σύναψη συμμαχιών και εξαγορών ενώ άλλες όχι.

## **1.4 Διάρθρωση της εργασίας**

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει μία σύντομη εισαγωγή η οποία προϋποθέτει τον αναγνώστη περί του θέματος που πραγματεύεται η μελέτη και παρατίθεται μία σύντομη περιγραφή του σκοπού της εργασίας.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση της αγοράς της liner ναυτιλίας και ο ρόλος της door to door μεταφοράς. Αναλύεται η αγορά μελετώντας τις παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες, τις οριζόντιες και τις κάθετες ολοκληρώσεις και τις συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο των μεταφορών καθώς και ο ολιγοπωλιακός τους χαρακτήρας.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια του διαμεταφορέα και αναλύεται ο ρόλος που αυτοί κατέχουν στον κλάδο των διεθνών μεταφορών. Αναλύεται η τάση τους να τους να προσφέρουν πέρα από μεταφορικές υπηρεσίες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics (3PL's και 4PL's).

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η σπουδαιότητα τηλεπικοινωνιών της τεχνολογίας και της πληροφορικής στις door to door μεταφορές. Μελετάμε επίσης την επιρροή της τεχνολογίας στον τρόπο που οι freight forwarders προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους πελάτες τους.

Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση των παρεχόμενων υπηρεσιών των 10 μεγαλύτερων διαμεταφορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Έπειτα γίνεται μια μικρή σύγκριση των τάσεων συγχωνεύσεων, συμμαχιών και συνεργασιών στην liner ναυτιλία και πόσο έχει επηρεάσει αυτή δύο

εταιρείες διαμεταφορέων (Goldair και Metron Shipping) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

## Κεφάλαιο 2ο Μελέτη της αγοράς των μεταφορών

### 2.1 Ολιστική προσέγγιση των μεταφορών

Η φύση του παγκόσμιου ανταγωνισμού στις μεταφορές αλλάζει ραγδαία. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, της διεθνοποίησης της παραγωγής και των εμπορικών ροών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την χρήση των logistics έχουν οδηγήσει σε μια ολιστική προσέγγιση τον κλάδο των μεταφορών.

Την ίδια ολιστική προσέγγιση ακολουθεί και η liner ναυτιλιακή και λιμενική βιομηχανία. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα στις liner ναυτιλιακές εταιρείες και τους λιμένες και γι' αυτό το λόγο ο κλάδος των μεταφορών παρουσιάζει διαφορές ως προς τις εφοδιαστικές αλυσίδες των θαλάσσιων μεταφορών (Suykens και Van de Voorde, 1998; Meersman, Van de Voorde και Vanellander, 2008).

Με άλλα λόγια, η λειτουργία της αγοράς δεν αναπτύσσεται πλέον σε επίπεδο μεμονωμένων λιμένων ή πλοιοκτητών, αλλά μάλλον σε επίπεδο συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας συνδέοντας τον τόπο προέλευσης με τον τόπο προορισμού. Μια επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα Door to Door (D2D) μεταφοράς μοιάζει με μία καλά δουλεμένη μηχανή στην οποία κάθε κομμάτι βρίσκεται σε τέλειο συγχρονισμό.

Σαφώς λοιπόν, η ανταγωνιστική ισχύς ενός λιμένα ή οποιουδήποτε άλλου παράγοντα των D2D μεταφορών, δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη δική του υποδομή και οργάνωση, καθώς επηρεάζεται και από μια ποικιλία δυνάμεων των άλλων παικτών.

Σε γενικές γραμμές, η D2D εφοδιαστική αλυσίδα αποτελείται από τρεις μεγάλες ενότητες: τις καθαρά θαλάσσιες δραστηριότητες, την διαχείριση των φορτίων στο λιμάνι και τις υπηρεσίες χερσαίων μεταφορών εμπορευμάτων. Ο σχηματισμός της αλυσίδας εξαρτάται από τρία σημαντικά στοιχεία: τις θαλάσσιες συνδέσεις, τις επιχειρήσεις διαχείρισης των φορτίων, καθώς και τη διανομή προς την ενδοχώρα. Το σχήμα 1 παρέχει μια σχηματική απεικόνιση μιας τέτοιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Ανάλογα με το εν λόγω φορτίο και το είδος της διαχείρισης της αλυσίδας που

εφαρμόζεται, η δομή αυτή μπορεί να γίνει πιο περίπλοκη και ενδεχομένως να περιλαμβάνει διάφορα λιμάνια (UNDP Practice Series, 2008).

Έτσι για παράδειγμα μια τέτοια εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να θεωρηθεί και μεταφορά εμπορευμάτων από την Κίνα προς κάποια Ευρωπαϊκή χώρα. Η διαδικασία η οποία ακολουθείται είναι η ακόλουθη. Τα προϊόντα συλλέγονται από τα εργοστάσια παραγωγής και μετακινούνται με χερσαία μέσα μεταφοράς (π.χ. με φορτηγά) έως το λιμάνι όπου αποθηκεύονται. Επειτα φορτώνονται στα πλοία που κάνουν την μεταφορά από κάποιο κεντρικό λιμάνι της Κίνας σε κάποιο κεντρικό λιμάνι στην Ευρώπη, όπου αποθηκεύονται ξανά. Από εκεί διανέμονται ξανά χερσαία στους παραλήπτες τους.



### Σχήμα 1: Παράδειγμα εφοδιαστικής αλυσίδας θαλάσσιων μεταφορών

Η παγκόσμια οικονομία προφανώς εξακολουθεί να είναι η κινητήριος δύναμη του τομέα της ναυτιλίας (Meersman και Van de Voorde, 2001; 2006). Ωστόσο, η οικονομία υφίσταται επίσης μία ταχύτατη αλλαγή. Τα τελευταία έτη έχει υπάρξει μία τεράστια ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και κατά συνέπεια και του θαλάσσιου εμπορίου, μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από μια διεθνή ανακατανομή της εργασίας και του κεφαλαίου και από την ολοκλήρωση και την παγκοσμιοποίηση των αγορών.

## 2.2 Ο ρόλος των λιμένων ως κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας

Σήμερα υπάρχουν σημαντικές διαρθρωτικές εξελίξεις εντός των λιμένων. Τη δεκαετία του '60 τα λιμάνια αποτελούσαν απλά γεωγραφικές περιοχές για τα φορτία, οι οποίες υπήρχαν ανάμεσα στις χερσαίες και στις θαλάσσιες μεταφορές. Οι λειτουργίες που πραγματοποιούσαν τα λιμάνια εκείνη την εποχή περιορίζονταν στην φόρτωση, στην εκφόρτωση και στην αποθήκευση των φορτίων (Γιαννόπουλος, 1998).

Αργότερα οι οργανισμοί των λιμένων σε συνδυασμό με τις κυβερνήσεις και τις αρχές που παρέχουν υπηρεσίες στα λιμάνια αναζήτησαν έναν νέο ρόλο για τα λιμάνια, ο οποίος δεν θα περιορίζεται στην διαχείριση των πόρων στο λιμάνι. Τα λιμάνια πλέον διατυπώνουν πολιτικές και κανονισμούς που έχουν στόχο τη διευκόλυνση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης του λιμανιού και τη μετατροπή σε αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο οργανισμό. Έτσι, τα λιμάνια απέκτησαν τη δυνατότητα να δημιουργούν έσοδα ικανά για να καλύψουν τα έξοδά τους, τις επενδύσεις σε υποδομές και τα μερίσματα σε περίπτωση που υπήρχαν μέτοχοι επενδυτές (URENIO, 2008). Επομένως, τα παραδοσιακά λιμάνια της δεκαετίας του '60 μετατράπηκαν σε βιομηχανικά λιμάνια και οι υπηρεσίες τους δεν περιορίζονταν στην φορτοεκφόρτωση αλλά περιλάμβαναν ένα πακέτο υπηρεσιών διαχείρισης του φορτίου, τοποθέτησης χαρακτηριστικών αναγνώρισης και μεταποίησης φορτίων (Γιαννόπουλος, 1998). Τα λιμάνια λειτουργούν σαν πόλοι ανάπτυξης του εμπορίου και της βιομηχανίας, αφού φτάνουν συνεχώς σε αυτά εμπορεύματα και πρώτες ύλες (Παρδάλη, 1997).

Τα αίτια προόδου και των ευρύτερων εξελίξεων στους τομείς της ναυτιλιακής και λιμενικής βιομηχανίας αναφέρονται σε τέσσερις πυλώνες ανάπτυξης οι οποίοι καθορίζουν τη λειτουργία τους (Notteboom, 2004). Ο πρώτος πυλώνας έχει να κάνει με τους πελάτες οι οποίοι είναι πιο απαιτητικοί σε σχέση με τους χρόνους παραδόσεων, το κόστος κλπ. Στόχος των εταιριών είναι η διατήρηση μεγάλων πελατών. Η απώλεια κάποιου σημαντικού πελάτη δεδομένης και της οικονομικής κρίσης, είναι απόρροια της κακής απόδοσης του λιμανιού και ευρύτερα των συνεργασιών που αναπτύσσονται στη ναυτιλία, πράγμα που τον οδηγεί να επιλέξει ένα διαφορετικό δίκτυο μεταφοράς (Meersman et al, 1999).

Ο δεύτερος πυλώνας καθορισμού της προόδου και των εξελίξεων αναφέρεται

στις επενδύσεις. Σήμερα η ναυτιλιακή και λιμενική βιομηχανία αντιμετωπίζει προβλήματα σε επίπεδο σχεδίων ανάπτυξης υποδομών και επέκτασης, τα οποία είναι απόρροια αντιδράσεων ομάδων ενδιαφέροντος σε εθνικός και περιφερειακό επίπεδο. Οι ομάδες αυτές που μπορεί να είναι οικολογικού προσανατολισμού, συνδικάτα και άλλοι φορείς δημιουργούν διάφορα νομικά και ηθικά θέματα αλλά και εμπόδια στις επενδύσεις, τα οποία επηρεάζουν την ανάπτυξη των μεταφορών και ειδικά στη λιμενική βιομηχανία, από την άλλη αναγκάζουν τους φορείς στους τομείς αυτούς να επενδύσουν στις νέες τεχνολογίες με στόχο την ασφάλεια του περιβάλλοντος, τη προστασία των εργαζόμενων, τη βελτίωση των λειτουργιών (Notteboom and Rodrigue, 2011). Σήμερα είναι αναγκαία η μείωση των περιορισμών σε σχέση με το μέγεθος των λιμανιών, η οποία μπορεί να είναι απόρροια ομάδων συμφερόντων, προκειμένου να αξιοποιηθούν καλύτερα τα mega-carriers, τα οποία δίνουν τεράστιες μεταφορικές δυνατότητες στις εταιρίες που δρουν στη λιμενική και ναυτιλιακή βιομηχανία (Shinas and Papadimitriou, 2010).

Ο τρίτος πυλώνας εξέλιξης είναι ο σύγχρονος λιμενικός ανταγωνισμός. Σήμερα οι όροι του ανταγωνισμού στα λιμάνια, στη ναυτιλία στις μεταφορές αλλάζουν, διαφοροποιούνται προς τα τερματικά και τα ολοκληρωμένα μεταφορικά συστήματα, κυρίως σε επίπεδο νέων τεχνολογιών, που αναγκάζουν τις εταιρίες του χώρου να επενδύσουν σε νέους τομείς ώστε να επέλθει η ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα και να βοηθηθούν στο μέγιστο βαθμό οι συγκεκριμένοι τομείς.

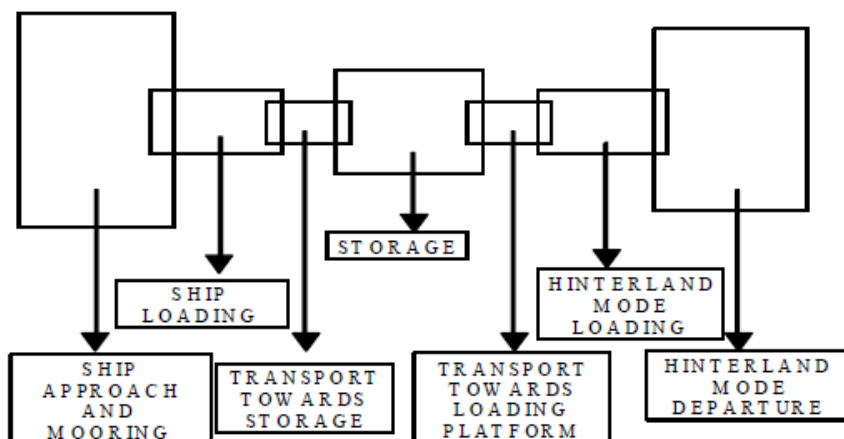
Ο τέταρτος πυλώνας σχετίζεται με την αξιοποίηση των «φορτιοκεντρικών» στρατηγικών. Φορείς του χώρου αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα σε επίπεδο περιβάλλοντος, πράγμα που τους ανάγκασε και τους αναγκάζει να επενδύσουν σε καινοτόμες δράσεις, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ξεπεράσουν το κοινωνικό κόστος και να αναπτυχθούν στο παγκόσμιο περιβάλλον. Οι νέες τεχνολογίες βοήθησαν στη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της κοινωνίας αλλά και τη προσαρμοστικότητα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι η καταγραφή των σχέσεων μεταξύ της ενδοχώρας και του λιμένα επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των διαφόρων χωρικών και οικονομικών τοπικών παραγόντων οι οποίοι περιορίζουν ή ενισχύουν τις δραστηριότητες του λιμένα, δεν υπάρχει καμία μελέτη που να δείχνει τους διάφορους ρόλους των διαφόρων φορέων των μεταφορών, παρά μόνο μέσα από τις εις βάθος μελέτες περιπτώσεων, όπως της Αμβέρσας (Coppens et al., 2007), αλλά αυτή η μέθοδος είναι



σχεδόν αδύνατη να εφαρμοστεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο λόγω έλλειψης στοιχείων.

Από το παρακάτω διάγραμμα για τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα λιμάνια, παρατηρείται ότι ένας από τους σημαντικότερους ρόλους των λιμένων έγκειται στη μεταφορά των εμπορευμάτων από το πλοίο προς το λιμάνι και από το λιμάνι σε πλοίο. Οι Jansson και Shneerson (1982) διακρίνουν τις ακόλουθες πτυχές:

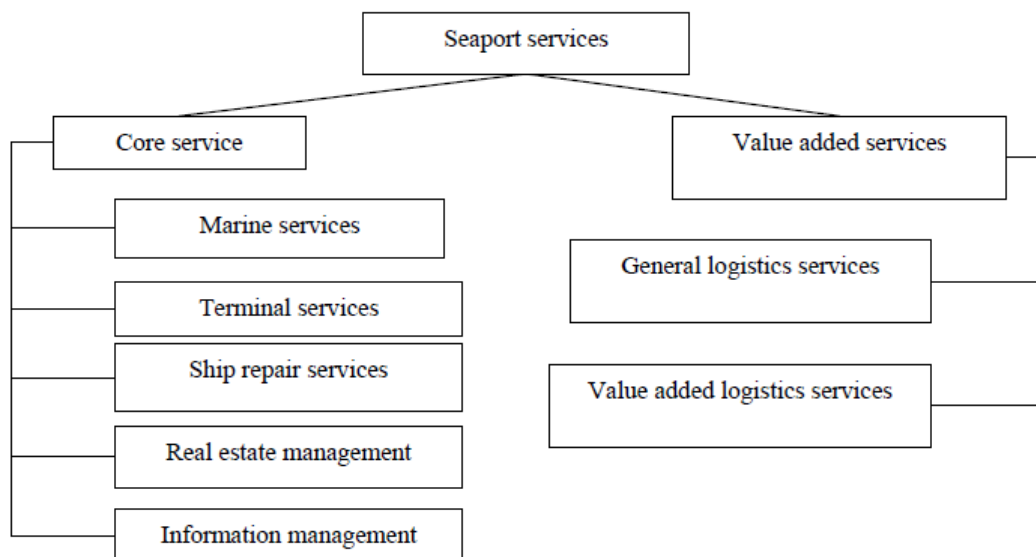


**Σχήμα 2: Οι κύριες δραστηριότητες ενός λιμένα**

Πηγή: Jansson and Shneerson (1982)

Μέσα στα χρόνια, πολλά λιμάνια απέκτησαν μία περαιτέρω λειτουργία, εκτός από το εμπόριο και την διεκπεραιωτή ικανότητα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η διαμόρφωση των λιμανιών με τρόπο που να τους επιτρέπει να διαχειριστούν μεγαλύτερο όγκο φορτίων έκαναν τα λιμάνια να αποτελούν εξαιρετικές τοποθεσίες για ορισμένους τύπους βιομηχανικής δραστηριότητας. Σε αυτό συνέβαλαν και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη λειτουργία των πλοίων καθώς και οι μεταβολές στα συστήματα μεταφοράς. Κατά συνέπεια, εκτός από τον ρόλο τους στο εμπόριο και τις αλυσίδες μεταφοράς εμπορευμάτων, μετατράπηκαν επίσης σε σημαντικούς κρίκους της βιομηχανικής αλυσίδας.

Σε πιο πρόσφατες έρευνες, διακρίνει κανείς ακόμη την σαφέστερη διάκριση μεταξύ των διαφόρων υπο-δραστηριοτήτων των θαλάσσιων λιμένων. Όλο και περισσότερο, αυτές αποκαλούνται πλέον ως δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 4 παρακάτω. Η εξέλιξη αυτή είναι ενδεικτική του όλο και πιο περίπλοκου χαρακτήρα των θαλάσσιων λιμένων.



**Σχήμα 3: Κύριες δραστηριότητες θαλάσσιων λιμένων**

Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα (2001)

Για τη κατανόηση της απόδοσης ενός λιμένα και την ολοκλήρωση των μεταφορών, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ο ιδιαίτερος ρόλος των μεσαζόντων μεταξύ των άλλων παικτών των μεταφορών, η οποία θα αναλυθεί σε επόμενες ενότητες.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται πια είναι αποθήκευση, διανομή αλλά και εφοδιαστικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Πολλοί διαχειριστές εμπλέκονται σήμερα με τη χρήση διαφορετικών μέσων, συνήθως μέσα από συνεργασίες ή μέσα από τις προαναφερόμενες στρατηγικές προκειμένου να δημιουργήσουν άμεση σύνδεση του λιμανιού με την ενδοχώρα και το τελικό τους προορισμό.

Ένα λιμάνι περιλαμβάνει το κύριο διοικητικό του όργανο που είναι η λιμενική αρχή, τον κύριο πελάτη του που είναι οι ναυτιλιακές εταιρείες και τους κύριους προμηθευτές υπηρεσιών διεκπεραίωσης που είναι οι εταιρείες λειτουργίας του τερματικού σταθμού. Αυτό που απαιτείται είναι μια πραγματική κατανόηση των αμοιβαίων σχέσεων, των οικονομικών συμμετοχών και, ανάλογα με την περίπτωση που μπορεί να ισχύει, των μορφών του διαχειριστικού ελέγχου.

Η μεταφορά D2D εμπορευμάτων γίνεται κατά βάση με τη βοήθεια εμπορευματοκιβωτίων και η διαδικασία διαχείρισης και εκμετάλλευσής τους είναι

πολύπλοκη. Στο κύκλωμα αυτό εμπλέκονται πολλοί: οι οργανισμοί λιμένος (Container Operators), οι πράκτορες πλοίων (Shipping agents), οι πλοιοκτήτες, οι διαμεταφορείς (freight forwarders) και οι Logistics Operators (Τσελέπης, 1988).

Ένα από τα βασικά στοιχεία για την επίτευξη της αποδοτικότητας των Logistics από τις ναυτιλιακές εταιρείες είναι η δημιουργία ενός αποκλειστικού χώρου ελλιμενισμού σε λιμένα ή τερματικό σταθμό (Choi, 2000). Ο Avery (2000) επεσήμανε τρεις βασικούς λόγους γι' αυτό:

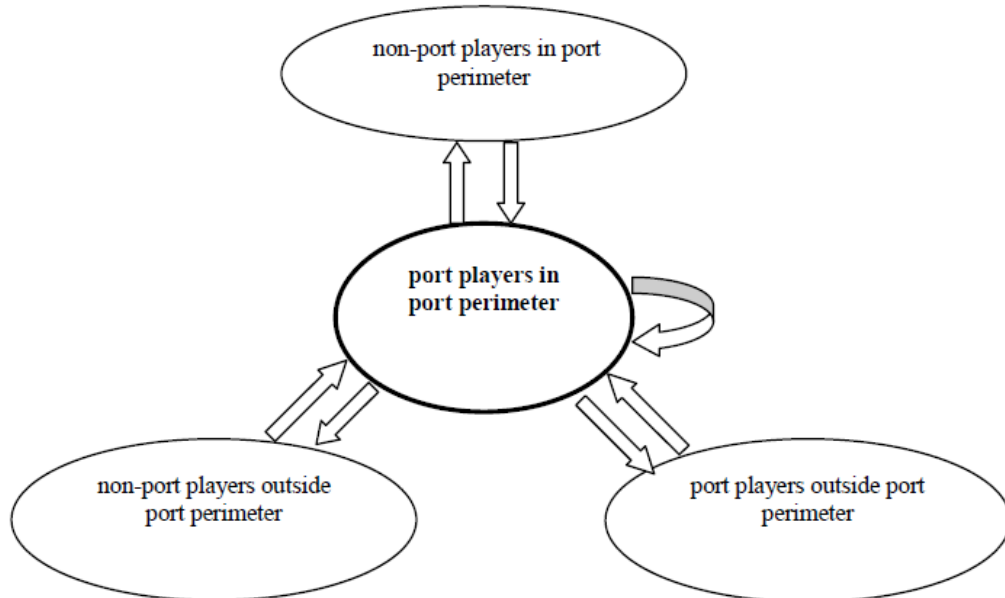
- την παροχή ολοκληρωμένης υπηρεσίας στους πελάτες η οποία θα είναι ευκολότερη και λιγότερο επικίνδυνη, όσος και ο αριθμός των κρίκων στην αλυσίδα διανομής
- την εξοικονόμηση κόστους που μπορεί να επιτευχθεί καθώς και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους
- εγκαταστάσεις που να μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης γραμμής με τρόπο που οι τερματικοί σταθμοί πολλαπλών χρηστών δεν μπορούν και ως εκ τούτου θα είναι πιο παραγωγικοί.

Μία μελέτη των Corpens et al. (2007) εξετάζει αυτά τα θέματα σε μεγαλύτερο βάθος. Η προσέγγιση που ακολουθούν συνίσταται σε μια ανάλυση ανά τομέα που βασίζεται σε έναν περιφερειακό πίνακα εισροών-εκροών που συνδέεται με μικροοικονομικά δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό, οι κύριοι πελάτες και προμηθευτές όλων των παραγόντων των λιμανιών προσδιορίζονται όπως παρακάτω (Σχήμα 4 και 5).

Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 4 οι παράγοντες που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι χωρίζονται σε 3 ομάδες:

- Στους παράγοντες εκτός λιμανιού που δραστηριοποιούνται εκτός λιμανιού, που στην περίπτωση που μελετάμε είναι οι χερσαίες μεταφορές
- Στους παράγοντες εκτός λιμανιού που δραστηριοποιούνται εντός λιμανιού, που στην περίπτωση που μελετάμε είναι εκφόρτωση των αγαθών για αποθήκευση
- Στους παράγοντες εντός λιμανιού που δραστηριοποιούνται εντός

λιμανιού, της αυτές κάθε αυτές υπηρεσίες του λιμανιού υπεύθυνες για την αποθήκευση των προϊόντων αλλά και την φόρτωση τους στα πλοία

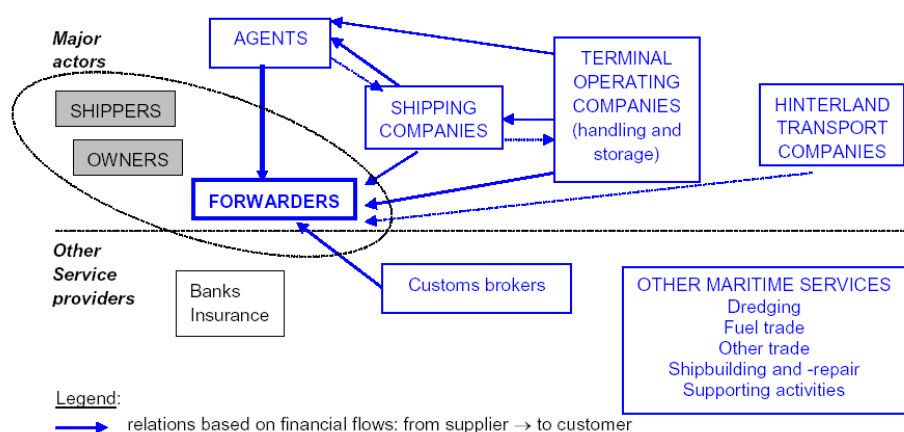


**Σχήμα 4: Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που δραστηριοποιούνται στους θαλάσσιους λιμένες**

Πηγή: Coppens et al., 2007

Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά οι αλληλεπιδράσεις και οι συνεργασίες μεταξύ των φορέων εντός του λιμένα. Είναι εμφανές από το σχήμα ότι είναι πολλοί οι φορείς που πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα της ασφαλούς και ταχείας μεταφοράς των εμπορευμάτων. Στο κέντρο της διαδικασίας αυτής βρίσκονται οι πλοιοκτήτες και οι φορείς που αναλαμβάνουν την μεταφόρτωση. Οι πλοιοκτήτες από την πλευρά τους αναμένουν από το λιμάνι να φορτωθούν τα πλοία τους αλλά, το μεγαλύτερο βάρος πέφτει στην διαδικασία των μεταφορτώσεων που καλούνται να διαχειριστούν όλη την διαδικασία υποδοχής των εμπορευματοκιβωτίων στο λιμένα, την πιθανή αποθήκευσή τους αλλά και την έγκαιρή φόρτωση τους σε άλλα πλοία. Έτσι για τις μεταφορτώσεις πρέπει να υπάρχει άμεση συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των πρακτόρων, τις ναυτιλιακών εταιρειών, των εταιριών που είναι υπεύθυνες για την αποθήκευση των Εμπορευματοκιβωτίων

και τις εταιρίες χερσαίων μεταφορών. Παράλληλα στο λιμάνι υπάρχουν και εταιρείες που σχετίζονται έμμεσα με τις μεταφορές και παρέχουν άλλες υπηρεσίες όπως τελωνειακές, τραπεζικές καθώς και υπηρεσίες για την συντήρηση και των ανεφοδιασμό των πλοίων.



**Σχήμα 5: Αλληλεπιδράσεις μεταξύ των φορέων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες ενός λιμανιού και του μεγέθους τους**

Πηγή: Coppens et al., 2007

Το λιμάνι πρέπει να κανονίσει την παραλαβή των εμπορευματοκιβωτίων από τους εξαγωγείς και την αποστολή των εμπορευματοκιβωτίων με τις χερσαίες μεταφορές στο σημείο που έχει ζητηθεί. Για να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία χρειάζεται την κατάλληλη υποδομή που να ενοποιεί τις υπηρεσίες των θαλάσσιων μεταφορών με αυτές των χερσαίων. Οι χερσαίες μεταφορές εξαρτιούνται όλο και περισσότερο από τις θαλάσσιες μεταφορές και έτσι υπάρχει όλο και περισσότερη ζήτηση στα λιμάνια. Σε αυτή τη φάση τα λιμάνια δεν χρειάζονται μόνο έργα υποδομής αλλά χρειάζονται και έργα ανωδομής καθώς και συνδέσεις με την ενδοχώρα (Παρδάλη, 1997).

Μετά τη δεκαετία του '80, τα λιμάνια μεταμορφώνονται σε ολοκληρωμένα κέντρα μεταφορών και logistics. Στην αλλαγή αυτή συνέβαλε η παγκόσμια χρήση των εμπορευματοκιβωτίων, η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και η μεγάλη συνεργασία μεταξύ των μεταφορικών μέσων (Γιαννόπουλος, 1998). Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας βοηθάει στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων στα

λιμάνια είτε σχετίζονται με την εκπαίδευσης, είτε με το μάρκετινγκ, είτε με την διαχείριση ανθρώπινων πόρων, είτε με την ανταλλαγή πληροφοριών, είτε με την καινοτομία (URENIO, 2008).

Επομένως, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις φορτοεκφόρτωσης έχουν εξελιχθεί προς μια πιο σύνθετη μορφή εταιρειών εκμετάλλευσης των τερματικών σταθμών, τις περισσότερες φορές γιατί χαρακτηρίζονται από έλλειψη κεφαλαίων κίνησης που καθιστά αναγκαίες τις συγχωνεύσεις, τις εξαγορές και την εξωτερική χρηματοδότηση για έργα επέκτασης (URENIO, 2008).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εξωτερική χρηματοδότηση πραγματοποιήθηκε από ναυτιλιακές εταιρείες, πολλές από τις οποίες έχουν δημιουργήσει τον δικό τους κλάδο λειτουργίας τερματικών σταθμών. Αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν ως εξειδικευμένοι τερματικοί σταθμοί (dedicated terminals) για την ίδια την ναυτιλιακή εταιρεία (π.χ. Cosco Pacific) ή μπορεί να ακολουθήσουν μια πιο ανεξάρτητη πορεία (π.χ. APM Terminals) πιθανότατα ως τερματικοί σταθμοί πολλαπλών χρηστών προκειμένου να βελτιωθεί το ποσοστό της αξιοποίησής τους.

Με άλλα λόγια, ο διαχειριστικός έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας των θαλάσσιων μεταφορών, βρίσκεται τώρα μόνο μερικώς υπό την ευθύνη των λιμανιών και των επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στους εν λόγω λιμένες και μερικώς στις λιμενικές αρχές. Στο σημερινό παιχνίδι των διαπραγματεύσεων μεταξύ των ναυτιλιακών εταιριών και των τερματικών σταθμών, οι ίδιες οι λιμενικές αρχές όμως κατέχουν ένα ισχυρό πλεονέκτημα, διαθέτουν την εξουσία να συνάπτουν συμβάσεις παραχώρησης και να καθορίζουν την διάρκειά τους.

Η σύμβαση παραχώρησης είναι στην ουσία η χορήγηση άδειας από την κυβέρνηση ή από τη λιμενική αρχή σε ιδιωτικούς φορείς προκειμένου να παρέχουν μία συγκεκριμένη λιμενική υπηρεσία όπως για παράδειγμα να διαχειριστεί έναν τερματικό σταθμό ή να κάνει μία ρυμούλκηση. Ο τερματικός σταθμός ανήκει στον δημόσιο φορέα, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό, την κατασκευή, τη χρηματοδότησή και την εκμίσθωσή του (Notteboom, 2006). Με τις συμβάσεις παραχώρησης, το δημόσιο παραχωρεί μία συγκεκριμένη τοποθεσία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε μια εταιρεία, η οποία θα παρέχει ή θα αναπτύξει μία λιμενική υπηρεσία.

Οι συμβάσεις παραχώρησης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην διαχείριση του

λιμανιού. Με αυτές, η λιμενική αρχή εξακολουθεί να έχει την απόλυτη κυριότητα του λιμανιού και διασφαλίζει τα δημόσια συμφέροντα χωρίς να έχει οικονομικά βάρη και κινδύνους. Πλέον, όλο και περισσότεροι πάροχοι ιδιωτικού τομέα ενδιαφέρονται για τις συμβάσεις αυτές.

Οι λόγοι που το κράτος επέλεξε τις συμβάσεις παραχώρησης είναι πολλοί. Ο πιο σημαντικός λόγος είναι ο οικονομικός. Το κράτος δεν είχε τα απαιτούμενα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει τις υποδομές, την οργάνωση, τη λειτουργία και τη συντήρηση των λιμένων. Επομένως, η ιδιωτική οικονομική συνδρομή ήταν απαραίτητη (Γουλιέλμος, 1998). Το κράτος θα έπρεπε να βάλει κι άλλους φόρους προκειμένου να χρηματοδοτήσει τις λειτουργίες αυτές που ειδικά στις μέρες που υπάρχουν έντονα οικονομικά προβλήματα, η επιβολή πρόσθετης φορολογίας θα επέφερε κοινωνικές συγκρούσεις. Αφού το κράτος δεν θα μπορούσε να επιβάλλει πρόσθετη φορολογία θα ήταν αναγκασμένο να προσφύγει σε δανεισμό για να βελτιώσει τις υποδομές του με αποτέλεσμα να αυξηθεί το δημόσιο χρέος και όλες οι αρνητικές επιπτώσεις που συνεπάγονται από αυτό (Τσαμπούλας, 2003).

Οι συμβάσεις παραχώρησης συμβάλουν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας αφού συμβάλουν στον κύκλο εργασιών φυσικών και νομικών προσώπων που συνδέονται με το παραχωρούμενο έργο καθώς και στη δημιουργία θέσεων εργασίας είτε στην εταιρεία που έχει αναλάβει το έργο είτε και σε άλλες εταιρείες που σχετίζονται με αυτό. Επίσης, οι εταιρείες που θα αναλάβουν το έργο μπορεί να είναι διεθνείς που αυτό σημαίνει ότι γίνεται εισαγωγή κεφαλαίων και συναλλάγματος από το εξωτερικό (Βερβενιώτης, 1993).

Πολλές φορές η εταιρεία που θα αναλάβει το έργο δεν ενδιαφέρεται για μείωση του κόστους επειδή το κόστος καλύπτεται από τον εργοδότη κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της σύμβασης και έτσι το έργο είναι πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό σε σχέση με αυτό που θα μπορούσε να παρέχει το δημόσιο (Γεωργακόπουλος & Βλάχος, 2003).

Το δημόσιο τις περισσότερες φορές δεν έχει την ειδική τεχνογνωσία ή τη πείρα σε ορισμένους σύγχρονους τομείς δράσης. Τα έργα τις περισσότερες φορές χρειάζονται τεχνολογικές και επιστημονικές γνώσεις, τις οποίες η δημόσια διοίκηση και οι υπάλληλοί της δεν διαθέτουν. Επίσης, οι υποδομές αυτές θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την περιβαλλοντική προστασία, με τα σύγχρονα δίκτυα

τηλεπικοινωνιών και μεταφορών και με άλλες παραμέτρους. Μπορεί ο δημόσιος τομέας να μην μπορεί να αναλάβει τέτοιου είδους έργα όμως οι ιδιωτικές εταιρείες έχουν και την απαραίτητη πείρα και τον τεχνολογικό εξοπλισμό για να τα αναλάβουν (Χλωμούδης, 2012).

### **2.3 Παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες**

Λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση των θαλάσσιων λιμένων, παρατηρείται ότι οι σύγχρονοι θαλάσσιοι λιμένες αποτελούν ζωτικής σημασίας κόμβους στις διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες και τα συνδεδεμένα δίκτυά τους. Η επιτυχία της εφοδιαστικής αλυσίδας στο σύνολό της εξαρτάται από την ανταγωνιστική δύναμη των λιμένων που ανήκουν σε αυτή την αλυσίδα και το αντίστροφο. Παρόμοια λογική ισχύει και για τους άλλους παίκτες στις θαλάσσιες μεταφορές, συμπεριλαμβανομένων των πλοιοκτητών, των λιμενικών επιχειρήσεων και των παρόχων υπηρεσιών χερσαίων μεταφορών (Παππής 2006).

Μία αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα D2D θα πρέπει να διαχειρίζεται σωστά την παραγωγή, τα αποθέματα, την χωροθέτηση, τις μεταφορές και την πληροφορία. Προκειμένου μία εφοδιαστική αλυσίδα να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη εποπτεία (visibility) της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι κατάλληλες ροές πληροφοριών (information flows), σωστή διαχείριση του κόστους (cost management), βελτιστοποίηση (optimization) και αποτελεσματικότητα (efficiency) (Παππής 2006).

Οι πιο σημαντικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι:

Η αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών από άτομα που δεν ανήκουν στην επιχείρηση, για παράδειγμα από τους προμηθευτές. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα αγοραστούν από άτομα εκτός της επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα τμήμα από το τελικό προϊόν της επιχείρησης (Σιφινιώτης, 1997).

Η αποθήκευση είναι η οργάνωση των εμπορευμάτων της αποθήκης είτε αυτά παράγονται από αυτήν είτε τα αγοράζει από τρίτους. Η αποθήκευση περιλαμβάνει την παραλαβή, τη φύλαξη αλλά και την παράδοση των προϊόντων. Η αποθήκευση είναι μία διαδικασία αρκετά σημαντική για την επιχείρηση αφού βοηθάει στην οργάνωση του χώρου και στην σωστή διαχείριση της μεταφοράς των προϊόντων.



Τα αποθέματα αφορούν τη ποσότητα των αγαθών που πρέπει να έχει μια επιχείρηση στις αποθήκες της προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της. Πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες της οποιαδήποτε στιγμή εκείνοι το ζητήσουν.

Η μεταφορά των προϊόντων είναι η μετακίνησή τους από την αποθήκη του προμηθευτή στην αποθήκη της επιχείρησης και η διανομή είναι η μεταφορά των προϊόντων από την αποθήκη της επιχείρησης στους τελικούς πελάτες. Στη μεταφορά υπάρχουν λίγα προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες, ενώ στη διανομή υπάρχουν πολλά προϊόντα σε μικρές ποσότητες (Μαλινδρέτος, 2007).

Μια σύνθεση των σχετικών δεικτών προτείνεται στον Πίνακα 1 και βασίζεται στους Panayides (2007) και Carbone και Gouvernal (2007), μαζί με παραδείγματα συγκριτικών μελετών στους τομείς της λειτουργίας των παγκοσμίων εφοδιαστικών αλυσίδων, της ενσωμάτωσης των μεταφορών, και της εισαγωγής του λιμένα στα logistics και στις αλυσίδες εφοδιασμού. Αν και ένα συγκεκριμένο σώμα της έρευνας καλύπτει θέματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ως σύνολο (Fabbe - Costes, 2007), η παρούσα επισκόπηση περιορίζεται σκοπίμως στις σχέσεις μεταξύ των λιμένων και των αλυσίδων εφοδιασμού από τη σκοπιά του λιμένα.

Επιπλέον, οι πρόσφατες προσπάθειες διευκρίνισης, για παράδειγμα, του ρόλου των ναυτιλιακών εταιρειών στην λειτουργία των τερματικών σταθμών (Slack και Frémont, 2005), στην επιλογή του λιμένα και στη συγκέντρωση (Frémont και Sorpe, 2007) επικεντρώθηκαν αρκετά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα των εφοδιαστικών αλυσίδων. Η έρευνα στην εισαγωγή των λιμένων στις εφοδιαστικές αλυσίδες παραμένει περιορισμένη σε υποθετικές παραδοχές σχετικά με το ρόλο των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των λιμένων και των εφοδιαστικών αλυσίδων.

**Πίνακας 1: Θεωρία και πρακτική μεταξύ των μελετών σε σχέση με την εφοδιαστική αλυσίδα και τους λιμένες**

<b>Κύρια θέματα</b>	<b>Σχετικά θέματα</b>	<b>Εφαρμοσμένες και</b>
---------------------	-----------------------	-------------------------

		<b>συγκριτικές μελέτες</b>
Ανταγωνιστικότητα λιμένα και βασική απόδοση	<p>Αποτελεσματικές υποδομές</p> <p>Εγγύτητα της αγοράς</p> <p>Καλό εργασιακό κλίμα</p> <p>Ποιότητα υπηρεσιών, αξιοπιστία, συχνότητα, ευκινησία</p> <p>Ανταγωνιστικές τιμές</p> <p>Προσαρμογή</p> <p>Ανταπόκριση</p> <p>Ρευστότητα αστικής περιοχής</p>	<p>Ανάλυση διεκπεραιωτικής ικανότητας και δείκτες απόδοσης λιμένα (PPIs), στάθμιση κανόνων.</p> <p>Σχετική αγορά και προσβασιμότητα του πληθυσμού</p> <p>Συγκέντρωση της κυκλοφορίας μεταξύ των λιμενικών περιοχών και των περιφερειών</p>
Ολοκλήρωση των μεταφορών	<p>Αποτελεσματικότητα οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου</p> <p>Αποτελεσματικότητα των εσωτερικών πλωτών οδών</p> <p>Απευθείας συνδέσεις με το εξωτερικό</p> <p>Επέκταση υπηρεσιών feeder</p> <p>Υπηρεσίες συνδυασμένων μεταφορών</p> <p>Αποδοτικότητα της αλυσίδας στην ενδοχώρα</p> <p>Κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση</p>	<p>Υποδομές</p> <p>Δυνητική κατανομή της κυκλοφορίας</p> <p>Επίπεδα διαμεσολάβησης</p> <p>Θέση των μεταφορικών εταιρειών</p> <p>Κατανομή της δυνητικής απασχόλησης</p> <p>Ανάλυση του δικτύου</p>
Σχέση λιμένα με άλλους παίκτες και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας	<p>Σταθερότητα SC σχέσεων</p> <p>Διαθεσιμότητα πληροφοριών</p> <p>Επικοινωνία μέσω EDI</p>	<p>Συγκροτήματα λιμένων</p> <p>Μέσο επίπεδο μισθών των λιμενικών περιοχών</p> <p>Περιβαλλοντικά</p>

	Οικοδόμηση εταιρικών συνεργασιών Διαθεσιμότητα βοηθητικών υπηρεσιών Ποικιλομορφία φορτίων, διαδρομών και τμημάτων της αγοράς	μέτρα Μελέτες τοπικών και περιφερειακών οικονομικών επιπτώσεων (π.χ. πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις, άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις, προστιθέμενη αξία)
--	---	---

Πηγή: Προσαρμογή από Panayides (2007), Carbone και Gouernal (2007)

Μεταξύ των πιο πρόσφατων μελετών, πολλά έχουν ειπωθεί για την ενεργό συμμετοχή των φορέων των διεθνών μεταφορών στις μεταφορές εμπορευματοκιβωτίων και τις συνδυασμένες μεταφορές, ενώ τα ίδια τα λιμάνια σπάνια ελέγχουν τα κανάλια της εφοδιαστικής αλυσίδας αν και αποτελούν βασικά θεσμικά όργανα στη διεθνή ναυτιλία και την εφοδιαστική αλυσίδα (Bichou and Gray, 2004). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα λιμάνια, τα οποία δεν είναι παγκόσμιοι, αλλά τοπικοί φορείς, έχουν ενσωματωθεί στην τοπική, περιφερειακή και εθνική πολιτική, εκτός από ειδικές περιπτώσεις όπως π.χ. στις περιπτώσεις του Ντουμπάι ή της Σγκαπούρης (Jacobs και Hall, 2007).

Η τεχνολογία στο κλάδο των μεταφορών αποτελεί τη βάση διαφοροποίησης για τις ναυτιλιακές εταιρίες, ειδικά μετά τη χρήση των εμπορευματοκιβωτίων στο κλάδο της ναυτιλίας έχουν αλλάξει τα πάντα στο τομέα των μεταφορών και οι περισσότερες εταιρίες επενδύουν σε επίπεδο αποθήκευσης, διανομής και φόρτωσης διότι γνωρίζουν ότι όποια εταιρία διακριθεί στους τομείς αυτούς θα αποκτήσει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνολογία βοηθάει επίσης και στην καλύτερη επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών άρα και στην καλύτερη συνεργασία τους.

Επειδή η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική και στον κλάδο της ναυτιλίας, έχουν εμφανιστεί οι εταιρίες logistics. Συγκεκριμένα οι εταιρίες logistics έχουν την ευθύνη της διαχείρισης των εμπορευμάτων από το σημείο προέλευσης μέχρι το σημείο προορισμού προσφέροντας διάφορες υπηρεσίες μεταφοράς, αποθήκευσης, ασφάλειας και χειρισμού εμπορευμάτων. Οι εταιρίες logistics και οι forwarders πλεονεκτούν των μεταφορέων διότι μπορούν να λειτουργήσουν στο σύνολο της

εφοδιαστικής αλυσίδας και έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης του door-to-door μεταφοράς σε χαμηλότερες τιμές (Rodrigue, 2010).

Μια περαιτέρω ανάπτυξη στο πλαίσιο των liner ναυτιλιακών εταιρειών που επηρεάζει την αγορά, προέρχεται από τις τεχνολογικές καινοτομίες στο σχεδιασμό των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Μετά τα Panamax και τα Post-Panamax, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών μεταφορών σήμερα αναπτύσσουν μια νέα γενιά πλοίων Super Post-Panamax, με χωρητικότητα 18.000 TEU+. Η αύξηση της κλίμακας των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μειώνει το κόστος και εξασφαλίζει την καλύτερη εξυπηρέτηση των παγκόσμιων πελατών, με τη μορφή πιο συχνών υπηρεσιών, μιας ευρύτερης παγκόσμιας κάλυψης και βέλτιστων χρόνων παράδοσης (Notteboom et al, 2014).

### **2.3.1 Οριζόντια ολοκλήρωση**

Στο κλάδο των μεταφορών κυριαρχεί σήμερα η τάση για πλοία μεγαλύτερης χωρητικότητας, ενώ σε επίπεδο στρατηγικών κυριαρχούν οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες οι οποίες βοηθούν στην μείωση κόστους ενώ βοηθούν και σε επίπεδο logistics (Rodrigue, 2010).

Οι liner ναυτιλιακές εταιρείες αποτελούν πελάτες στρατηγικής σημασίας για τους θαλάσσιους λιμένες. Από την μία πλευρά, προσελκύουν την κίνηση στους λιμένες και την βιομηχανική δραστηριότητα πέριξ των λιμανιών, ενώ από την άλλη έλκονται επίσης από μια τέτοια βιομηχανική δραστηριότητα (Παρδάλη, 2001).

Η μεταφορά των εμπορευμάτων περνά μέσα από τα λιμάνια. Μέσα από αυτά γίνεται η μεταφορά από το σημείο προορισμού ή προέλευσης στο λιμάνι και μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από τον θαλάσσιο μεταφορέα (δηλαδή «τον φορέα των εμπορευματικών μεταφορών») ή από τον αποστολέα (π.χ. «τον έμπορο των εμπορευματικών μεταφορών»). Έχουν υπάρξει επίσης σημαντικές οικονομίες κλίμακας από την πλευρά των ναυτιλιακών εταιρειών τα τελευταία χρόνια (Cariou, 2008).

Στο χώρο της ναυτιλίας, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές άλλων εταιρειών είναι πλέον συχνές. Οι μικρές liner ναυτιλιακές εταιρείες δεν μπορούν να επιβιώσουν εξ' αιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού, του αυστηρού νομοθετικού

πλαίσιου και των μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων που απαιτούνται με βάση τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται. Οι αγορές στο χώρο της ναυτιλίας έχει γίνει ολιγοπωλιακή επειδή χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι συγχωνεύσεις οριζόντιας μορφής πραγματοποιούνται προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και να βελτιωθεί η χωρητικότητα (Notteboom, 2004). Οι παράγοντες αυτοί που οδήγησαν στις οριζόντιες συγχωνεύσεις πριν από 30 χρόνια φαίνεται να είναι και τώρα επίκαιροι. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι η παγκοσμιοποίηση και τα παρατεταμένα χαμηλά κέρδη των περισσότερων ναυτιλιακών γραμμών εταιρειών (Thorby, 2001). Γενικά, υπάρχει η παραδοχή ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος των πλοίων τόσο θα μειώνεται ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ναυτιλίας (Παρδάλη, 2001).

Οι συνεργασίες και οι συμμαχίες στον χώρο των θαλάσσιων μεταφορών δεν είναι καινούργια τακτική. Οι εταιρείες αυτές συνεργάζονται χρόνια με χαρακτηριστικό παράδειγμα οι συμφωνίες τους για τον καθορισμό τιμών. Όμως η απαξίωση των ναυτιλιακών ενώσεων και η κατάργηση της απαλλαγής από τους αντιμονοπωλιακούς κανόνες της Ε.Ε. οδήγησαν πολλές εταιρείες στο να αναζητήσουν νέες μορφές συνεργασίας έτσι ώστε να αποκομίσουν οφέλη (Rodrigue, 2010).

Οι συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορών χωρίζονται στις στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες είναι ένα είδος συμμαχίας για τις θαλάσσιες μεταφορές. Οι συμφωνίες αυτές εμφανίστηκαν τη δεκαετία του '90 και αφορούσαν την συνεργασία των θαλάσσιων μεταφορέων σε κάποιες συγκεκριμένες διαδρομές όπως για παράδειγμα Ευρώπη-Ασία, Ασία- ΗΠΑ, ΗΠΑ- Ευρώπη (Midoro & Pitto, 2000).

Οι συμμαχίες αυτές είχαν στόχο να εκμεταλλευτούν πλοία για συγκεκριμένες διαδρομές και να χρησιμοποιηθούν κοινά τερματικά και ενιαίος συντονισμός των εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι συμμαχίες αυτές είχαν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και συγκεκριμένες προβλέψεις και δεν έχουν στόχο τον καθορισμό ενιαίων τιμών αλλά την πλήρη ενσωμάτωση των υπηρεσιακών δυνατοτήτων όλων των μελών σε ένα ενιαίο σύνολο (Slack et al, 2002).

Υπάρχουν πολλά ακόμα είδη συμμαχιών μεταξύ των διαφόρων ναυτιλιακών. Οι συμφωνίες αυτές μπορεί να σχετίζονται με την από κοινού εκμετάλλευση πλοίων και δικαιωμάτων. Για να εφαρμοστούν αυτές οι συμμαχίες θα πρέπει οι εταιρείες να

συνεργάζονται από κοινού προκειμένου να ικανοποιήσουν τη ζήτηση που υπάρχει σε κάποιες εμπορικές διαδρομές, βελτιστοποιούν τα δρομολόγια και τις ώρες αναχώρησης, μειώνουν το λειτουργικό κόστος και μοιράζονται τα κέρδη τους (Heaver et al, 2005).

Η λιμενική και η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει υποστεί μια δυναμική αλλαγή τα τελευταία χρόνια. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τους Heaver et al. (2001), όπου οι διάφορες μορφές συνεργασίας και συγκέντρωσης στον κλάδο συζητούνται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, η προτεινόμενη διάταξη εξακολουθεί να εφαρμόζεται και σήμερα, ακόμα κι αν μερικοί παίκτες αναζητούν συνεργασίες πιο δυναμικά από ό,τι κάνουν οι άλλοι.

Εκτός από τις παραπάνω συνεργασίες υπάρχουν και τα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Σε αυτού του είδους τις συνεργασίες, οι διατροφικοί πάροχοι υπηρεσιών, οι πάροχοι υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων μοιράζονται όλοι μαζί τα μέσα που διαθέτουν και αναπτύσσουν στρατηγικές που είναι ωφέλιμες για όλους. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος για τις διάφορες υπηρεσίες και το λειτουργικό κόστος (Bergantino & Veenstra, 2002).

Πέρα από το κόστος και τα έσοδα, η ζήτηση αποτελεί την βασική κινητήρια δύναμη για το κλάδο μεταφορών. Οι μεταφορείς που παραδοσιακά εστιάζουν μόνο στη μεταφορά των εμπορευμάτων από ένα σημείο σε ένα άλλο, πλέον αναζητούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας προκειμένου να συνεργαστούν. Οι συμμαχίες αυτές βοηθούν στη μείωση του κόστους, στη διαμόρφωση των τιμών, στους βέλτιστους χρόνους παράδοσης, στην ανάπτυξη πιο αξιόπιστων χρονοδιαγραμμάτων κ.λπ..

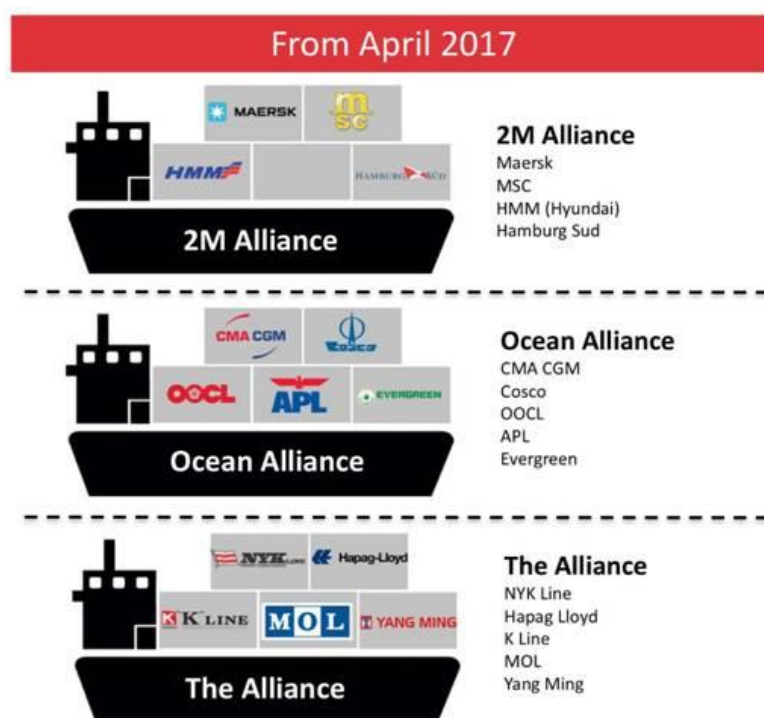
Με βάση τα δεδομένα από το Containerisation International Year Book, οι 20 μεγαλύτερες ναυτιλιακές είχαν υπό τον έλεγχό τους το 26% της παγκόσμιας χωρητικότητας το 1980, το 41,6% το 1992 και το 53% τον Σεπτέμβριο του 1998. Έως το Νοέμβριο του 2001, το ποσοστό αυτό είχε ανέλθει στο 58% και η εκτίμηση για το τέλος του 2002 ήταν 60% (Containerisation International, 2002).

Σήμερα το μερίδιο της αγοράς έχει περιοριστεί ακόμα πιο πολύ. Από τον Απρίλιο του 2017, οι liner ναυτιλιακές ανακοίνωσαν τις νέες συμμαχίες μεταξύ τους οι οποίες είναι πλέον 3 μεγάλες συμμαχίες και αντικαθιστούν τις 4 προγενέστερες.

Οι νέες αυτές συμμαχίες αντιπροσωπεύουν το 77,2% της παγκόσμιας χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων και το 96% της συνολικής χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων Ανατολής-Δύσης.

Οι 16 μεγαλύτεροι μεταφορείς παγκοσμίως αποτελούν μέλη τριών συμμαχιών (mega alliances), οι οποίες είναι (American Export Lines, 2007):

- 2M Alliance: Maersk Line, MSC, HMM και Hamburg Sud
- Ocean Alliance: CMA, CGM, COSCO, OOCL, APL και Evergreen
- The Alliance: NYK Group, MOL, “K” Line, Hapag Lloyd, UASC και Yang Ming



**Σχήμα 6: Τα τρία mega alliances στις θαλάσσιες μεταφορές**

Πηγή: American Export Lines, 2017

Εξ' αιτίας της παγκοσμιοποίησης και της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχουν αναπτυχθεί και οι Global Operators. Οι Global Operators είναι παγκόσμιοι διαχειριστές φορτίων και συνήθως είναι μία λιμενική εταιρεία ή μία εταιρεία

θαλάσσιων μεταφορών. Οι Global Operators αναπτύσσουν δραστηριότητες λιμενικού διαχειριστή σε διάφορα λιμάνια και εκμεταλλεύονται έναν μεγάλο αριθμό λιμενικών εγκαταστάσεων παγκοσμίως. Παρέχουν διευκολύνσεις στους τερματικούς σταθμούς και στις επενδύσεις και στις υποδομές (Χλωμούδης, 2012).

Οι Global Operators έχουν κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είναι (Παρδάλη, 2001):

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

Από αυτές τις στρατηγικές συμμαχίες και τις συγχωνεύσεις προκύπτουν πολλά οφέλη. Το πιο σημαντικό όφελος είναι ότι μοιράζεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος στις θαλάσσιες μεταφορές. Οι εταιρείες αυτές εκμεταλλεύονται τη τεχνογνωσία και τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η κάθε μία. Με τις συγχωνεύσεις, οι θαλάσσιοι μεταφορείς μπορούν πιο εύκολα να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους σαν μέλος μιας mega-alliance εταιρείας (Cariou, 2000). Στην περίπτωση των liner αγορών, βελτιώνεται το πρόγραμμα ναυσιπλοΐας των πλοίων της εκάστοτε εταιρείας.

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό όφελος είναι ότι με τη βοήθεια των στρατηγικών συμμαχιών διαφοροποιούνται αυτόματα οι παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και οι περιοχές στις οποίες δραστηριοποιούνται (Koay, 1994). Επειδή όλα τα μέλη της εταιρείας μοιράζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία, μειώνεται ο συνωστισμός στους τερματικούς σταθμούς και μοιράζεται το ρίσκο που προκύπτει από τη μεταφορά άδειες εμπορευματοκιβωτίων.

Η οριζόντια ολοκλήρωση των ναυτιλιακών εταιρειών που στοχεύει



στην σύναψη στρατηγικών συμμαχιών σε συνδυασμό με την κάθετη ολοκλήρωση που στοχεύει στην επέκταση όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας αποτελεί την πιο σημαντική εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας τα τελευταία χρόνια

### **2.3.2 Κάθετη ολοκλήρωση**

Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά τις συγχωνεύσεις που συμβαίνουν μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε συνεχόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η τεράστια αύξηση των εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία χρόνια οδήγησε τους μεταφορείς και τους φορτωτές να προσφέρουν υπηρεσίες Door to Door. Για να είναι σωστή η παράδοση των εμπορευματοκιβωτίων από τον απόστολέα στον παραληπτή πρέπει όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας να λειτουργούν σωστά και να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Με την μεγάλη αύξηση των εμπορευματοκιβωτίων δημιουργήθηκε η ανάγκη δημιουργίας τερματικών σταθμών, οι οποίοι αποτέλεσαν τους κρίκους των εφοδιαστικών αλυσίδων και έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην D2D μεταφορά (Cariou, 2008).

Οι συγχωνεύσεις αυτές πραγματοποιούνται με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου και την επίτευξη καλύτερης οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η κάθετη ολοκλήρωση συμβάλλει και στην δημιουργία εμποδίων σε άλλες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά (Brooks, 2000). Αυτό έχει επιτευχθεί πρώτα και κύρια μέσω της οριζόντιας συνεργασίας ή / και των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Επιπλέον, οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν θέσει ως στόχο τους, τους φορείς εκμετάλλευσης των τερματικών σταθμών και των υπηρεσιών χερσαίας μεταφοράς, καθώς οι δραστηριότητες προσεγγίζονται ολοένα και περισσότερο από τη σκοπιά των πολύπλοκων εφοδιαστικών αλυσίδων όπου κάθε σύνδεσμος πρέπει να συμβάλλει στη συνεχή βελτιστοποίηση της αλυσίδας στο σύνολό της. Αυτό έχει αλλάξει την ανταγωνιστική ισορροπία στην αγορά, καθώς οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν αποκτήσει δύναμη μέσω του συνολικού ελέγχου των εφοδιαστικών αλυσίδων (Thorby, 2001).

Στα πλαίσια της κάθετης ολοκλήρωσης οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών

δρομολογίων αναλαμβάνουν όλο και περισσότερους σταθμούς διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων (Haralambides et al, 2002). Οι ναυτιλιακές εταιρείες επιδιώκουν όλο και περισσότερο να δραστηριοποιηθούν και στον χώρο των χερσαίων μεταφορών. Η λογική πίσω από αυτό έχει ένα κεντρικό λιμάνι, από το οποίο όλα τα μικρότερα λιμάνια θα είναι προσιτά μέσα σε 24 ώρες. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες στοχεύουν στην παροχή D2D υπηρεσιών. Με την κάθετη ολοκλήρωση οι εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων επιτυγχάνουν να ελέγχουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας της μεταφοράς. Όλα τα στάδια πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες D2D και σε ταχύτητα και σε ασφάλεια (Παρδάλη, 2001).

Εξ' αιτίας της παγκοσμιοποίησης και της κάθετης ολοκλήρωσης (συγχωνεύσεις μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών) αναπτύχθηκαν οι εταιρείες mega- carriers. Η παγκοσμιοποίηση και η έντονη ανάγκη για μεταφορά φορτίων μέσα από τη θάλασσα οδήγησαν στην αγορά όλο και μεγαλύτερων πλοίων, αφού τα περισσότερα αγαθά μεταφέρονται μέσα σε εμπορευματοκιβώτια. Τα εμπορευματοκιβώτια διευκολύνουν τη διαχείριση των φορτίων μέσα στο λιμένα και αυξάνουν την παραγωγικότητα του λιμένα αλλά και διευκολύνουν την συνεργασία με άλλα μέσα μεταφοράς. Από τις παραπάνω εξελίξεις δεν επηρεάστηκαν μόνο οι πλοιοκτήτες και τα λιμάνια αλλά και οι μεταφορείς (carriers). Αρχικά οι ναυτιλιακές εταιρείες επένδυσαν σε πλοία και αργότερα σε ειδικό εξοπλισμό για τη μεταφορά των εμπορευματοκιβωτίων. Όμως, η απελευθέρωση της λιμενικής αγοράς οδήγησε στην σύσταση των mega carriers. Τα τελευταία χρόνια οι mega carriers, βλέποντας τα οφέλη των συμμαχιών κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Η στρατηγική αυτή προέρχεται από την υιοθέτηση των εννοιών της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας από τους ναυλωτές που επιδιώκουν διασύνδεση και συντονισμό μεταξύ των διεργασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Christopher, 1998). Τα πρόσθετα έσοδα που προκύπτουν από τη στρατηγική αυτή δεν μπορούν να αγνοηθούν, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη το χαμηλό επίπεδο των ναύλων τα τελευταία χρόνια (Thorby, 2001).

Άλλα οφέλη που προκύπτουν είναι η εξοικονόμηση κόστους μέσω της χρήσης των κοινών πόρων και της απαίτησης για συμπληρωματικότητα μεταξύ των επιχειρηματικών τομέων (Heaver, 2002a; Heaver et al., 2001). Τα μέσα με τα οποία

οι liner ναυτιλιακές διευρύνουν το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχουν, μπορεί να διαφέρουν από τη δημιουργία των δικών τους ανεξάρτητων εταιρειών logistics μέχρι τη ρύθμιση των συμφωνιών με τους παρόχους τέτοιων υπηρεσιών. Όποια και αν είναι η επιλογή, οι ναυτιλιακές εταιρείες αναζητούν τον αυξημένο έλεγχο της αλυσίδας των μεταφορών.

Οι στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης των ναυτιλιακών εταιρειών θαλάσσιων μεταφορών αποτελούν απειλή για τους πράκτορες εμπορευματικών μεταφορών/παρόχους logistics, τους οδικούς μεταφορείς και τους φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, όσον αφορά στην διατήρηση των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την απόκτηση νέων δραστηριοτήτων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ακόμα πιο ανταγωνιστικό και χρειάζονται νέες στρατηγικές από τους παράγοντες της αγοράς στον τομέα των μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων για την προστασία των επιχειρήσεών τους (Thorby, 2001).

Υπάρχουν πολλά πρακτορεία και φορείς εκμετάλλευσης των τερματικών σταθμών, τα οποία διενεργούν εξαγωγές και τα οποία θέλουν να ενοποιηθούν με ναυτιλιακές εταιρείες. Ωστόσο, η ενοποίηση αυτή θα είναι πιο ευέλικτη από ότι ήταν στο παρελθόν: οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή η ενοποίηση μεταξύ εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο, θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω συμμαχιών και όχι μέσω συγχωνεύσεων, ενώ η κάθετη ολοκλήρωση, δηλαδή οι μορφές στενότερης συνεργασίας μεταξύ των μερών σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, θα έχει την τάση να συνίσταται σε κοινοπραξίες και εξειδικευμένου τύπου διαχείριση (Thorby, 2001).

Η στρατηγική για δημιουργία οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων στον κλάδο των liner θαλάσσιων μεταφορών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών, αποτελεί κοινή πρακτική και έχει αναλυθεί από πολλούς συγγραφείς (Chorinou, 1999; Evangelista και Morvillo, 2000; Heaver et al., 2000; Midoro και Pitto, 2000; Song και Panayides, 2002; Heaver, 2002b; Ryo και Lee, 2002). Η κάλυψη περισσότερων γεωγραφικών περιοχών και η μείωση του κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας θεωρούνται ως οι κύριες αιτίες για την δημιουργία τους.

Οι στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης στοχεύουν στην αύξηση του φάσματος των υπηρεσιών που παρέχονται από τις liner ναυτιλιακές, μετατρέποντας τις σε επιχειρήσεις που παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας. (Frankel, 1999; Evangelista και Morvillo, 2000; Heaver, 2002α). Τα πρόσθετα έσοδα

που προκύπτουν από τη στρατηγική αυτή δεν μπορούν να αγνοηθούν, ιδιαίτερα λαμβάνοντας υπόψη το χαμηλό επίπεδο των ναύλων τα τελευταία χρόνια (Thorby, 2001).

Οι στρατηγικές συμμαχίες του λιμανιού και των τερματικών σταθμών παίζουν σημαίνον ρόλο στη δυναμική των λιμενικών τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων καθώς και για το στρατηγικό σχεδιασμό των επενδύσεων στις υποδομές. Εστιάζουν στον βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό σε σχέση με την παροχή ικανοποιητικών και ποιοτικών υπηρεσιών. Οι συγκεκριμένοι που αναφέρονται στις στρατηγικές συμμαχίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες φορτοεκφορτωτές, ναυτιλιακές εταιρίες και Financial Holdings (Βλέπε Πίνακα 2.1).

**Πίνακας 2: Τυπολογία των παγκόσμιων διαχειριστών σταθμών**

	Φορτοεκφορτωτές	Ναυτιλιακές εταιρίες	Financial Holdings
Επιχειρησιακό μοντέλο	Οριζόντια Ολοκλήρωση	Κάθετη Ολοκλήρωση	Portfolio diversification
Θέση λειτουργιών στο λιμάνι πυρήνας επιχείρησης	Οι λειτουργίες του λιμανιού είναι η βασική επιχειρηματική δράση. Επενδύσεις σε containers terminals για επέκταση και τη διαφοροποίηση	Οι ναυτιλιακές υπηρεσίες είναι η βασική επιχειρηματική δράση. Επενδύσεις σε containers terminals ως υποστηρικτική δράση	Διαχείριση χρηματοοικονομικών κεφαλαίων είναι η βασική επιχειρηματική δράση. Επενδύσεις σε containers terminals για αποτίμηση και παραγωγή εσόδων
Στρατηγική	Επέκταση μέσω άμεσων επενδύσεων	Επέκταση μέσω απευθείας επενδύσεως ή μέσω συγγενικών εταιριών συμμαχίες	Επέκταση μέσα από εξαγορές συγχωνεύσεις και αναδιανομή των κεφαλαίων
Παραδείγματα	PSA (Public), HHLA (Public), Eurogate (Private), HPH (Private), ICTSI (Private), SSA (Private).	APM (Private), COSCO (Public), MSC (Private), APL (Private), Hanjin (Private), Evergreen	DPW (Sovereign Wealth Fund), Ports America (AIG; Private Fund), RREEF (Deutsche Bank; Private Fund), Macquarie

		(Private).	Infrastructure (Private Fund), Morgan Stanley Infrastructure (Private Fund).
--	--	------------	--

Πηγή: Notteboom, T. and J-P Rodrigue (2011), “The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators”.

Αναλυτικά οι τρεις κατηγορίες που αναφέρονται στο Πίνακα 2 είναι οι ακόλουθες (Notteboom and Rodrigue, 2011)

1. Φορτοεκφορτωτές: Χειριστές τερματικών λιμένων οι οποίοι επεκτείνονται σε νέες αγορές προκειμένου να αναπαράγουν την εμπειρία τους και να αυξήσουν τα έσοδα τους. Port of Singapore Authority (PSA) αποτελεί το μεγαλύτερο global terminal operator, ο οποίος ήταν στο παρελθόν φορτοεκφορτωτής.
2. Ναυτιλιακές εταιρίες: Οι οποίες επενδύουν σε υποδομές στα λιμάνια, προκειμένου να βοηθήσουν τη βασική τους επιχειρηματική του δράση που είναι η ναυτιλία. AP Moller μια συνεργάτης της Maersk, είναι ο μεγαλύτερος global terminal operators, η οποία στο παρελθόν ήταν ναυτιλιακός οργανισμός.
3. Financial holdings: Αναφέρονται σε οικονομικά συμφέροντα τα οποία απορρέουν από τράπεζες και χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, από συνταξιοδοτικά ταμεία, κρατικά κονδύλια και τα οποία τοποθετούνται, επενδύονται στους λιμενικούς σταθμούς, ως μια βάση ανάπτυξης και εσόδων. Οι περισσότερες εταιρίες μέσω της μητρικής εταιρίας διαχειρίζονται τα κονδύλια. Η Dubai Ports World (DPW), αποτελεί μια επιχείρηση που ανήκει στο κράτος και αποτελεί το μεγαλύτερο φορέα διαχείρισης τερματικών σταθμών που προέρχεται από τον οικονομικό τομέα, έχει οικονομικό υπόβαθρο.

Τις προηγούμενες δεκαετίες αλλά και σήμερα η container terminal industry εστίαζε σε οριζόντιες και κάθετες διαδικασίες ολοκληρώσεων. Αυτό γινόταν μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών των παρόντων τερματικών ή νέων τερματικών εγκαταστάσεων αλλά και μέσα από την ανάπτυξη συμμαχιών που σήμερα αποτελούν βασική στρατηγική διαδικασία

Οι βασικοί παράγοντες των λιμένων σήμερα θεωρούνται οι φορτοεκφορτωτές οι οποίοι επεκτείνονται συνεχώς σε νέες αγορές. Η ανάπτυξη τους σε συνδυασμό με κάθετες στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες εφαρμόζονται και από πολλές άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, αποτελεί σήμερα ένα βασικό στοιχείο στο κλάδο των μεταφορών.

## 2.4 Ολιγοπώλια - Ολιγοψώνια

Το ολιγοψώνιο είναι μία αγορά που χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό μεγάλων αγοραστών που ελέγχουν την αγορά. Ενώ, το ολιγοπώλιο είναι μια αγορά στην οποία κυριαρχούν μερικοί μεγάλοι πωλητές, το ολιγοψώνιο είναι μια αγορά στην οποία κυριαρχούν μερικοί μεγάλοι αγοραστές. Η ολιγοψωνιακή αγορά μπορεί να λειτουργήσει για κάθε αγαθό, προϊόν ή υπηρεσία, παρόλα αυτά λειτουργεί περισσότερο στις υπηρεσίες. Ωστόσο, το ολιγοψώνιο τείνει να είναι εξίσου διαδεδομένο στον πραγματικό κόσμο. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ως ολιγοπώλια σε μια αγορά εξόδου συχνά λειτουργούν ως ολιγοψωνια σε μια αγορά εισροών.

Μεγάλο μέρος της τυποποιημένης ανάλυσης που ισχύει για το ολιγοπώλιο ισχύει και για το ολιγοψώνιο. Δεν είναι ασυνήθιστο για μια ομάδα επιχειρήσεων μιας βιομηχανίας να είναι ολιγοπωλιακοί πωλητές της παραγωγής τους και αγοραστές ολιγοπωλών εισροών. Όταν ένας μικρός αριθμός σχετικά μεγάλων εταιρειών κυριαρχούν σε μια βιομηχανία, τείνουν να κυριαρχούν στις περισσότερες πτυχές της βιομηχανίας. Ο λόγος που ο όρος ολιγοψώνιο χρησιμοποιείται σπάνια είναι γιατί ο όρος ολιγοπώλιο συνήθως καλύπτει ολόκληρο το εύρος των δραστηριοτήτων πώλησης.

Τα τρία πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του ολιγοψώνιου είναι (Kaselimi et al, 2011):

- η βιομηχανία κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων αγοραστών. Μια ολιγοψωνιακή αγορά κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό μεγάλων αγοραστών, καθένας από τους οποίους είναι σχετικά μεγάλος σε σύγκριση με το συνολικό μέγεθος της αγοράς. Αυτό δημιουργεί

ουσιαστικό έλεγχο της αγοράς.

- οι πωλητές αντιμετωπίζουν λίγες εναλλακτικές λύσεις για τα προϊόντα τους και
- η βιομηχανία έχει σημαντικά εμπόδια στην είσοδο. Οι επιχειρήσεις σε μια ολιγοπωνιακή αγορά επιτυγχάνουν και διατηρούν τον έλεγχο της αγοράς μέσω εμποδίων στην είσοδο. Τα πιο κοινά εμπόδια στην είσοδο περιλαμβάνουν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, την ιδιοκτησία των πόρων, τα franchises της κυβέρνησης, το κόστος εκκίνησης, την αναγνώριση εμπορικού σήματος και τη μείωση του μέσου κόστους. Καθένα από αυτά καθιστά εξαιρετικά δύσκολη, αν όχι αδύνατη, την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στην αγορά.

Οι liner ναυτιλιακές χρειάζονται όλο και μεγαλύτερα πλοία προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες της ολιγοπωνιακής αγοράς. Έτσι και τα λιμάνια για να διατηρήσουν τη ζήτησή και τα κέρδη τους πρέπει να προσαρμόσουν τις υποδομές και ανωδομές τους στην εξυπηρέτηση μεγαλύτερων πλοίων. Για να γίνουν τα παραπάνω πρέπει να υπάρξουν σημαντικές επενδύσεις για την αναβάθμιση των τερματικών σταθμών, οι οποίοι πρέπει να συνδέονται με οδικά και σιδηροδρομικά δίκτυα (Papadimitriou & Schinas, 2003).

Η ολιγοπωνιακή πολιτική που επικρατεί σε συνδυασμό με τις κάθετες ολοκληρώσεις των mega carriers ασκούν πίεση στους διαχειριστές τερματικών. Έτσι, επιδιώκουν οικονομίες κλίμακας μέσω οριζόντιων ολοκληρώσεων είτε με εξαγορές λιμένων είτε μέσω εταιρικών συμμαχιών οι οποίες συνήθως οδηγούνται σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Αυτό σημαίνει ότι στο ολιγοπώνιο των mega carriers η απάντηση είναι το ολιγοπώλιο των διεθνών εταιριών διαχείρισης τερματικών (Notteboom et al, 2014).

Τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων είναι σημαντικά για την παγκόσμια οικονομία καθώς μεταφέρουν προϊόντα της βιομηχανίας, βοηθώντας την οικονομική ανάπτυξη και έχοντας υψηλότερη αξία ανά μονάδα ζύγισης. Η ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων κερδίζει το 50% με 60% των παγκόσμιων ναυτιλιακών εσόδων (Stopford, 2009).

Ο βαθμός αξιοποίησης του χώρου του πλοίου ή ο βαθμός πυκνότητας παίζει σημαντικό ρόλο στο κέρδος των εταιριών αυτών (Besanko et al, 2010). Ο

ανταγωνισμός μεταξύ των λιμένων έχει οδηγήσει σε χαμηλότερες χρεώσεις φόρτωσης / εκφόρτωσης. Σήμερα, οι μεταφορείς επενδύουν σε τερματικούς σταθμούς και έτσι όχι μόνο οι μεταφορείς αλλά και οι λιμένες ανήκουν πλέον σε παγκόσμιες συμμαχίες (Kaselimi et al, 2011). Το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης είναι ανταγωνιστικό.

Οι ναυτιλιακές μεταφορές εμπορευματοκιβωτίων πρέπει να επενδύσουν επαρκή κεφάλαια για την κατασκευή των πλοίων, ενώ ένα πλοίο δεν επαρκεί για μια ολοκληρωμένη υπηρεσία (Storford, 2009). Οι liner ναυτιλιακές πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν μία υπηρεσία και σε ορισμένες ημέρες (ποιότητα), και επομένως πρέπει να υπάρχει ταχύτητα (συχνότητα) στις μεταφορές. Η ταχύτητα σχετίζεται με το λειτουργικό κόστος λόγω των τιμών των καυσίμων και είναι απαραίτητη λόγω των μεγάλων αποστάσεων (Maloni et al, 2013).

Οι ναυτιλιακές γραμμές καθορίζουν πρώτα τις αγορές που εξυπηρετούν (εμπορική διαδρομή) και στη συνέχεια τη συχνότητα των δρομολογίων (ημέρες / ώρες / εβδομάδα αναχώρησης / άφιξης, χωρητικότητα πλοίου, μείγμα στόλων, ταχύτητα. Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, αφενός, και η εκτεταμένη παγκόσμια αγορά αφετέρου, οδήγησαν σε διάφορες «ομαδοποιήσεις» για την παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών.

Οι liner ναυτιλιακές σχηματίζουν σήμερα μονοπώλια ή καρτέλ. Οι ναυτιλιακές προτιμούν να εξυπηρετούνται από τερματικά εμπορευματοκιβωτίων στα οποία έχουν επενδύσει ή σε τερματικά εμπορευματοκιβωτίων που ανήκουν σε έναν από τους εταίρους τους (Kaselimi et al, 2011). Αυτός ο νέος παράγοντας οδήγησε σε μια υψηλότερη συγκέντρωση κυκλοφορίας λιμένων.

Οι διαχειριστές των φορτίων εκτός από τις οριζόντιες και τις κάθετες ολοκληρώσεις είχαν να αντιμετωπίσουν και έναν μικρό αριθμό μεγάλου μεγέθους ναυτιλιακών, οι οποίες ήταν πολύ καλά πληροφορημένες για την αγορά και κάθε μία από αυτές τις εταιρείες έλεγχε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των μεταφορών των εμπορευματοκιβωτίων. Έτσι, οι λίγες αλλά μεγάλες αυτές εταιρείες δημιούργησαν το ολιγοψώνιο (Παρδάλη, 2001).

Οι λιμένες και οι τερματικοί σταθμοί αντιμετωπίζουν πρωτοφανείς προκλήσεις ως αποτέλεσμα δύο αλληλένδετων παραγόντων: της ανάπτυξης ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και τον σχηματισμό



μεγαλύτερων συμμαχιών μεταφορέων. Τα μεγαλύτερα πλοία δημιουργούν πιέσεις στα λιμάνια καθώς χρειάζονται βαθύτερα νερά, μεγαλύτερους γερανούς και μακρύτερους λιμένες. Επίσης, οι ανταλλαγές κουτιών ανά κλήση σκάφους είναι μεγαλύτερες και υπάρχει μεγαλύτερη πίεση στους τερματικούς σταθμούς. Οι μεγάλες συμμαχίες μπορούν να φέρουν όλο και περισσότερο φορτίο σε ένα λιμάνι ή τερματικό και το ίδιο εύκολα μπορούν να το πάρουν μακριά. Ταυτόχρονα, αυτή η φρενίτιδα μειώνει τις επιλογές που έχουν οι συμμαχίες όσον αφορά τις διαθέσιμες θέσεις και τερματικά που μπορούν να τα φιλοξενήσουν.

Το άλλο βασικό ζήτημα στο πλαίσιο αυτό είναι ότι όλα τα λιμάνια και τα τερματικά αντιμετωπίζουν παγκοσμίως αυτές τις προκλήσεις. Δεν περιορίζεται στα λιμάνια της διαδρομής Ασίας-Ευρώπης, όπου βρίσκονται τα μεγαλύτερα πλοία και οι μεγαλύτερες συμμαχίες. Η κατακόρυφη επίδραση των σκαφών που μετακινούνται σε άλλες διαδρομές σημαίνει ότι όλοι οι λιμένες παρατηρούν σημαντικές αυξήσεις μεγέθους πλοίων. Σύμφωνα με αυτό, οι μεγάλες διαστάσεις εξαπλώνονται σε πολλές εμπορικές διαδρομές. Η προτεινόμενη συμμαχία P3 (Maersk, MSC και CMA-CGM) καλύπτει τις διαδρομές Ασίας-Ευρώπης, διατλαντικές και διαπερατικές. Η Συμμαχία της G6 (APL, Harag-Lloyd, Hyundai, MOL, NYK και OOCL) επιδιώκει να επεκτείνει τη συνεργασία της στην Ασία-Ευρώπη με τις υπερατλαντικές και διαφανείς διαδρομές. Εν τω μεταξύ, η Evergreen με την Συμμαχία CKYH (Cosco, K Line, Yang Ming και Hanjin), ενώ ταυτόχρονα η Cosco και η China Shipping συμφώνησαν να συνεργαστούν στενότερα υπογράφοντας μια «συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας». Η περαιτέρω επέκταση των συμμαχιών, τόσο όσον αφορά τη συμμετοχή όσο και γεωγραφικά, φαίνεται αναπόφευκτη (Davidson, 2017).

Μια κατηγορία αγορών που χρίζει ειδικής μεταχείρισης είναι τα ολιγοπώλια. Το ολιγοπώλιο αποτελεί έναν όρο ο οποίος περιγράφει μια κατάσταση κατά την οποία ένας μικρός αριθμός εταιρειών κυριαρχούν σε μια συγκεκριμένη αγορά, στη παρούσα μελέτη η αναφορά γίνεται για το κλάδο των μεταφορών στην ναυτιλία (Rasmussen, 2009). Όταν ο αριθμός των εταιρειών που κυριαρχούν στη συγκεκριμένη αγορά είναι μεγάλος, ενώ υπάρχουν λίγοι αγοραστές τότε λέμε ότι έχουμε ολιγοψώνιο.

Το βασικό στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει τη δομή της παρούσας αγοράς είναι ότι οι εμπλεκόμενες εταιρίες στο κλάδο αυτό είναι αλληλεξαρτώμενες. Αυτό γίνεται δεδομένου ότι ένας φορέας εμπλεκόμενος στον εξεταζόμενο κλάδο μπορεί να επηρεάσει τα κέρδη των άλλων φορέων στη συγκεκριμένη αγορά.

Αυτή η αλληλεξάρτηση είναι που κάνει τα ολιγοπώλια μοναδικά, ενώ δυσκολεύει τη λειτουργία των εταιριών που λειτουργούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον αγοράς. Τα ολιγοπώλια διαφέρουν από τους δυο ακραίους τύπους αγοράς σε σχέση με την αλληλεξάρτηση.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς των ναυτιλιακών μεταφορών επιδιώκουν να πετύχουν το μέγιστο δυνατό όφελος κατά τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργούν ανεξάρτητα μεταξύ τους. Από την άλλη στα μονοπώλια εφόσον ο εμπλεκόμενος στην αγορά είναι ένας δεν μπορεί να υπάρχει αλληλεξάρτηση (Rasmussen,2009). Στην ολιγοπωλιακή αγορά οι ανταγωνιστές λόγω της αλληλεξάρτησης οφείλουν να μελετούν τις κινήσεις των αντιπάλων τους, διότι εξαρτώνται από αυτές (Rodrigue, 2010).

Η ίδια η φύση της μεταφοράς δεν ευνοεί τη συμμετοχή πολλών μεταφορέων, γι' αυτό το λόγο οι liner ναυτιλιακές ελέγχουν ένα μεγάλο μέρος της αγοράς με αποτέλεσμα να επηρεάζουν τα επίπεδα των ναύλων και τις συνθήκες της αγοράς. Οι συνεργασίες που δημιουργούνται στον κλάδο της ναυτιλίας προκειμένου να έχουν πιο αποτελεσματικό έλεγχο της αγοράς τείνουν να κάνουν τον κλάδο από ολιγοπωλιακό σε μονοπωλιακό.

Οι παράγοντες που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεργασίες είναι το ότι υπάρχει μικρός αριθμός liner ναυτιλιακών και υπάρχει ομοιομορφία μεταξύ τους. Η κάθε ναυτιλιακή αναπτύσσει δραστηριότητα σε συγκεκριμένες διαδρομές, επομένως τα συμφέροντά του είναι γεωγραφικά εντοπισμένα. Η ζήτηση είναι κατανεμημένη σε πολλούς φορτωτές που είναι διάσπαρτοι σε διαφορετικά μέρη, έχουν διαφορετικά συμφέροντα και διαφορετική οργάνωση (Γεωργαντόπουλος & Βλάχος, 2003).

## Κεφάλαιο 3ο Μελέτη των Forwarders (διαμεταφορέων)

### 3.1 Εισαγωγή και ορισμός των Forwarders

Οι μεγαλύτεροι παίκτες στο παιχνίδι της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι οι διαμεταφορείς. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το 90% των παγκόσμιων εμπορικών ροών πραγματοποιείται μέσω εμπορευματοκιβωτίων και οι διαμεταφορείς κατέχουν περίπου το 42,8% αυτού, είναι ασφαλές να πούμε ότι είναι ένα είδος μεγάλης συμφωνίας. Οι διαμεταφορείς εμπορευμάτων δημιουργήθηκαν κυρίως για να καταστήσουν την παγκόσμια ναυτιλία όσο το δυνατόν πιο απρόσκοπτη. Ωστόσο, στον τεχνολογικά πλούσιο 21ο αιώνα, μερικοί εμπειρογνώμονες του κλάδου, καθώς και οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι μεταφορείς, ισχυρίστηκαν ότι δεν υπάρχει πλέον χώρος για τον παραδοσιακό μεταφορέα εμπορευμάτων στην κίνηση των παγκόσμιων εμπορευματικών μεταφορών. Η επιλογή μεταξύ ναυτιλιακής γραμμής και μεταφορέων μπορεί να είναι μια πολύ δύσκολη απόφαση και η λανθασμένη επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε δαπανηρές ανατροπές.

Μια ναυτιλιακή γραμμή είναι μια εταιρεία ή ένας οργανισμός που κατέχει και εκμεταλλεύεται πλοία που είναι υπεύθυνα για το χειρισμό και τη μεταφορά φορτίου με τα πλοία τους. Ασχολούνται με το φορτίο από το σημείο προέλευσης στο σημείο προορισμού (από λιμάνι σε λιμάνι), που διέρχονται με τακτικά και καθορισμένα δρομολόγια στα πλοία τους. Ένας διαμεταφορέας οργανώνει αποστολές για ιδιώτες και εταιρείες. Συχνά είναι η σύνδεση μεταξύ του φορτωτή και της γραμμής. Οι διαμεταφορείς συνήθως βοηθούν τους φορτωτές σε ολόκληρο το ταξίδι για να διασφαλίσουν ότι δεν θα προκύψουν προβλήματα στον τομέα της υλικοτεχνικής υποστήριξης. Μπορούν επίσης να παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες με τη μορφή παροχής συμβουλών σχετικά με τη συσκευασία, την ολοκλήρωση των απαραίτητων εγγράφων (όπως φορτωτικές), την παροχή ασφαλιστικής κάλυψης και την υπηρεσία εκτελωνισμού (Finch, 2017).

Πλεονεκτήματα της κράτησης με τη ναυτιλιακή γραμμή (Finch, 2017):

- Η κράτηση απευθείας με την πηγή της θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευμάτων μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε πιο ανταγωνιστικές τιμές.

- Οι γραμμές είναι υπεύθυνες για τυχόν απώλειες ή ζημιές.
- Ο ιδιοκτήτης των προϊόντων μπορεί να εξουσιοδοτήσει τη ναυτιλιακή εταιρεία να υπογράψει εξ ονόματός του για να επισπεύσει οποιαδήποτε διεργασία κατά την μεταφορά χωρίς να χρειάζεται ο ιδιοκτήτης να είναι φυσικά εκεί.

Πλεονεκτήματα της χρήσης διαμεταφορέων (Finch, 2017):

- Οι διαμεταφορείς είναι σε θέση να διαπραγματευτούν με τις ναυτιλιακές γραμμές εξ ονόματος των φορτωτών για να πάρουν μια ανταγωνιστική τιμή και να βρουν την πιο οικονομική διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσει το κάθε φορτίο.
- Οι παγκόσμιοι διαμεταφορείς δεσμεύουν μεγάλες ποσότητες χώρων στα πλοία των ναυτιλιακών γραμμών και μπορούν να κάνουν το πακέτο παρεχόμενων προς τον πελάτη υπηρεσιών πολύ ανταγωνιστικό.
- Ολοκληρώνουν όλα τα έγγραφα και τις διαδικασίες για λογαριασμό των πελατών τους
- Οι διαδικασίες εισαγωγής / εξαγωγής είναι σύνθετες και χρονοβόρες. Η εξωτερική ανάθεση αυτών των ευθυνών στην διαμεταφορική μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και δυνητικούς πονοκεφάλους.
- Ένας διαμεταφορέας εμπορευμάτων αναλαμβάνει συχνά όλη τη διαδικασία μεταφοράς από την πόρτα του αποστολέα στην πόρτα του παραλήπτη, παρέχοντας πολλές επιλογές μεταφοράς και συμβουλευόντας τους πελάτες κατά μήκος της διαδρομής.

Το πρόβλημα της προσφοράς και της ζήτησης είναι η κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης ιστορίας και αυτό έχει άμεση σχέση με τις μεταφορές: αν δεν μπορούμε να παράγουμε τα τρόφιμα ή αγαθά που θέλουμε να καταναλώνουμε ή να κάνουμε χρήση, αυτά θα πρέπει να μεταφέρονται σε μας. Στην εποχή του εμπορίου ανάμεσα στις φάρμες και στα χωριά, η μεταφορά αυτή ήταν σχετικά απλή, αν και αργή, και εκτελούνταν με ζώα και βαγόνια ή μόνο με το ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, καθώς οι άνθρωποι άρχισαν να εξερευνούν άλλες εμπορικές ευκαιρίες, άρχισαν να εξαπλώνονται τα διακρατικά και τα διηπειρωτικά ταξίδια (Burnson, 2011).

Με την εξερεύνηση και την γέννηση του παγκόσμιου θαλάσσιου εμπορίου, ήρθε η ανάπτυξη της εμπορικής ναυτιλίας και των θαλάσσιων μεταφορών μεγάλων αποστάσεων. Η Βιομηχανική Επανάσταση του 18ου και 19ου αιώνα έφερε την εφαρμογή της δύναμης του ατμού στις μεταφορές, διευκολύνοντας τελικά την ταχύτερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων (Kearney, 2012).

Σήμερα, τα προϊόντα που καταναλώνουμε ταξιδεύουν μεγάλες αποστάσεις κατά μήκος παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων για να φτάσουν σε εμάς. Η παραγωγή, ο έλεγχος των αποθεμάτων (απογραφή), η μεταφορά και η διανομή, καθώς και η εξειδικευμένη αντιμετώπισή τους και η διαχείριση, όλα αποτελούν μέρος των αλυσίδων εφοδιασμού. Καθώς οι εφοδιαστικές αλυσίδες γίνονται πιο περίπλοκες γεωγραφικά, η επιτυχία τους εξαρτάται όλο και περισσότερο από την τεχνογνωσία των αρμόδιων διαμεταφορέων (freight forwarders, πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας εμπορευματικών μεταφορών) (Pilarp, 2014).

Από πού προέρχονται αυτοί οι διαμεταφορείς (freight forwarders); Η επιβολή δασμών από τα κράτη αποτελεί βασικό κομμάτι του εμπορίου σε όλη την ιστορία. Με την είσπραξη των τελωνειακών δασμών προέκυψε η ζήτηση για διαμεταφορείς και πράκτορες που θα κανονίζουν την μεταφορά των εμπορευμάτων για λογαριασμό του αποστολέα ή του παραλήπτη. Οι τελωνειακοί πράκτορες και οι μεταφορείς, οι οποίοι ενεργούν για λογαριασμό των αποστολέων κανονίζουν τις εμπορευματικές μεταφορές και «νοικιάζουν» χώρο σε πλοία, έχουν εξελιχθεί πλέον στους διαμεταφορείς (freight forwarders). Ο ρόλος του διαμεταφορέα έχει επεκταθεί περαιτέρω εδώ και καιρό και έχει εγκαταλειφθεί η αντίληψη ότι είναι απλώς ένας μικρός κρίκος στην αλυσίδα των μεταφορών. Σήμερα, οι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας στις εμπορευματικές μεταφορές, είναι υπεύθυνοι για μια ολόκληρη σειρά υπηρεσιών στην αλυσίδα. Αυτή η μελέτη εξετάζει τον μεταβαλλόμενο ρόλο των διαμεταφορέων, την σημασία των παρεχόμενων υπηρεσιών τους στην λειτουργία των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, καθώς και μερικά από τα «εργαλεία» που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε αυτές τις εφοδιαστικές αλυσίδες (Pilarp, 2014).

### **3.20 ρόλος των Freight Forwarder στις πρόσφατες εξελίξεις στο κλάδο των μεταφορών**

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες περιλαμβάνουν πολλές ομάδες διαφορετικών εμπορικών εταιρών και οι υπηρεσίες της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν το κλειδί για να συγκρατούνται μεταξύ τους. Οι υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας ή Logistics, είναι η διαδικασία του σχεδιασμού, εφαρμογής και ελέγχου της αποτελεσματικής ροής και αποθήκευσης των εμπορευμάτων και των σχετικών πληροφοριών τους. Καθώς η παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα έχει γίνει πιο απαιτητική και καθώς οι αποταμιεύσεις που διατίθενται μέσω της αποδοτικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνονται πιο ελκυστικές, η εξωτερική ανάθεση των εργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας ως προς την αγορά, διανομή και επιστροφή, έχει μετατραπεί σε κοινή πρακτική. Ο κλάδος υψηλής τεχνολογίας, για παράδειγμα, βιώνει μικρότερους κύκλους ζωής των προϊόντων με σχεδόν κάθε τρίμηνο. Ο αυξημένος ανταγωνισμός στο να είναι μία εταιρεία πρώτη στην αγορά με το τελευταίο μοντέλο, ασκεί μεγαλύτερη πίεση στην αλυσίδα εφοδιασμού (Turner, 2014).

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις κατά την ανάθεση και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Καταρχάς, αν μια επιχείρηση διαχειρίζεται μόνη της την δική της εφοδιαστική αλυσίδα, θα πρέπει να αποσπάσει την προσοχή από βασικές ικανότητες και δυνάμεις της. Ωστόσο, εάν η επιχείρηση εκχωρεί ορισμένες από τις δραστηριότητες αυτές, όπως η αποθήκευση, η διαχείριση των αποθεμάτων, ή η διανομή, σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών Logistics είναι καλύτερα εξασφαλισμένη και μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλα καθήκοντα. Επωφελείται επίσης από το να έχει τα προϊόντα της να διακινούνται, να αποθηκεύονται και να παραδίδονται με επαγγελματικό τρόπο (Pilarp, 2014).

Δεύτερον, κατά την είσοδο της σε μια νέα αγορά σε άλλη γεωγραφική περιοχή, είναι απίθανο μια επιχείρηση να γνωρίζει τις περίπλοκες λεπτομέρειες της διαχείρισης των επιχειρήσεων εντός της εν λόγω περιοχής. Αυτές περιλαμβάνουν τα διάφορα έγγραφα και τις διαδικασίες που απαιτούν εξειδίκευση. Για μια επιχείρηση, η διαχείριση των δραστηριοτήτων αυτών από χιλιάδες μίλια μακριά, αποδεικνύεται εξαιρετικά κοστοβόρα ως προς την φορολογία, και θα απαιτεί συνεχείς ενημερώσεις των δραστηριοτήτων και της υποστήριξης των πληροφοριακών συστημάτων. Η ανάθεση των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας σε εξωτερικούς

συνεργάτες, δίνει στις επιχειρήσεις μία παγκόσμια εμβέλεια και τις βοηθά να εκμεταλλευτούν τις εξωτερικές ευκαιρίες στην αγορά αμέσως (Turner, 2014).

Οι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας και μεταφορών εμπορευμάτων αναλαμβάνουν διάφορες εργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και με τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτουν αξία στο προϊόν. Οι εργασίες αυτές περιλαμβάνουν συνήθως τον εκτελωνισμό και τις υπηρεσίες διαμεταφοράς, καθώς και άλλες υπηρεσίες όπως η αποθήκευση, η διανομή, η διαχείριση αποθεμάτων, η ανά-συσκευασία, η σήμανση, η συσκευασία, η ζύγιση και ο έλεγχος ποιότητας. Με την παροχή των υπηρεσιών αυτών, οι πάροχοι υπηρεσιών logistics διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις εγχώριες και τις διεθνείς εφοδιαστικές αλυσίδες. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναθέτουν τα καθήκοντα αυτά σε μία εταιρεία υπηρεσιών logistics, εξοικονομώντας χρήματα και περιορίζοντας τις γεωγραφικές στενώσεις. Η εταιρεία υπηρεσιών logistics μπορεί να ωφελήσει την εταιρεία, μειώνοντας τους χρόνους παραγωγής και μεταφοράς (Chen, 2012).

Προκειμένου να επιβιώσουν, οι freight forwarders θα πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που θα αποτελούν ένα σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας του πελάτη. Η ποιότητα και η υπηρεσία προστιθέμενης αξίας βασίζονται στην σταθερή παροχή υπηρεσιών στους πελάτες τους παρέχοντας παράλληλα συνεχώς βελτιωμένες λύσεις για τις ανάγκες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Και η συμμετοχή στην εφοδιαστική αλυσίδα δεν αποτελεί επιλογή για τις εταιρείες freight forwarding, έχει γίνει απαραίτητη σε μια εποχή όπου υπάρχει τέτοια περιορισμένη αξία στην απλή διευκόλυνση των διαδικασιών εκτελωνισμού. Η απλή μετακίνηση των εμπορευμάτων μεταξύ προμηθευτή και παραλήπτη δεν είναι πλέον αρκετή. Υπάρχει κάποια πιθανότητα ότι, στα ορισμένα μέρη του κόσμου, οι παραδοδιακοί freight forwarders θα εξαφανιστούν μέσα στα επόμενα πέντε έως επτά έτη. Για να επιβιώσουν, θα πρέπει να ενσωματώσουν στις υπηρεσίες τους το σύστημα της εφοδιαστικής αλυσίδας, κάνοντας την εμπειρία τους μέρος ενός ολοκληρωμένου συνόλου (Chen, 2012).

Μια μικρή εταιρεία Freight forwarding που δεν έχει ακόμη ανακαλύψει έναν τρόπο για να προσθέσει αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα θα απειλείται άμεσα από την είσοδο άλλων ισχυρότερων ανταγωνιστών στην αγορά. Καθώς οι μεγάλοι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών και οι πράκτορες συγχωνεύονται, όλο και λιγότεροι πελάτες χρειάζονται έναν πάροχο υπηρεσιών καθαρά και μόνο freight forwarding του οποίου η δραστηριότητα θα

περιορίζεται σε εργασίες εκτελωνισμού και διαμεταφοράς. Ενώ ο freight forwarder εξελίσσεται σε πάροχο υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδα και μεταφοράς εμπορευμάτων, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, οι τράπεζες, οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι εταιρείες οδικών μεταφορών, οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών, καθώς και οι σύμβουλοι, προσθέτουν υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδα και αποστολής εμπορευμάτων στους καταλόγους των υπηρεσιών που παρέχουν. Η αρχική μορφή του forwarder δεν θα είναι σε θέση να ανταγωνιστεί με αυτές τις ευέλικτες μορφές εταιρειών παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics αν δεν ενσωματώσει ενεργητικά τον εαυτό του σε μια αλυσίδα εφοδιασμού (Pilarp, 2014).

Η διαφορά μεταξύ ενός «πρωτόγονου» forwarder και ενός πάροχου ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics είναι οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που παρέχουν. Οι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδα θα πρέπει να είναι ευέλικτοι και να μπορούν να παρέχουν μία ποικιλία υπηρεσιών με βάση τη ζήτηση του πελάτη, και οι πάροχοι ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics σε διάφορες περιοχές έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές τάσεις στην παροχή υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες διαχείρισης υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδα από τρίτους (Third-party logistics ή 3PL) στην Δυτική Ευρώπη και την Ασία και τον Ειρηνικό τείνουν να είναι πιο ολοκληρωμένες από τις υπηρεσίες 3PL στην Βόρεια Αμερική (Chen, 2012).

Στην Ευρώπη η βιομηχανία 3PL είναι ώριμη και οι freight forwarders είναι περισσότερο ενήμεροι για την αλλαγή του ρόλου τους από ότι οι freight forwarders σε άλλες περιφέρειες. Ενώ οι ναυλομεσίτες στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί, από ανάγκη, να ασχολούνται περισσότερο με τις υποδομές των μεταφορών και την συμφόρηση του εμπορίου από ό,τι με την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδα, αυτοί που σκέφτονται με διορατικότητα αναγνωρίζουν την μελλοντική σημασία της. Καθώς οι κανονισμοί αλλάζουν και περισσότερες χώρες εντάσσονται στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες να εισέλθουν σε αγορές που ήταν προηγουμένως κλειστές. (Burnson, 2011).

Μπορεί πάντα να υπάρχει χώρος στην αγορά για μια μικρές εταιρείες freight forwarding, πιθανότατα όμως ο αριθμός τους να συρρικνωθεί. Κάθε εταιρεία, από τις μικρές αλυσίδες μπακάλικων μέχρι και τις πολυεθνικές όπως η Nike, έχουν πλέον μάθει ότι η διαχείριση και διανομή των αποθεμάτων του είναι το κλειδί για την βελτίωση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδα, την αύξηση της αξίας για τον



πελάτη, καθώς και τη μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας freight forwarder, εξ ορισμού, διαχειρίζεται τα αποθέματα κατά την μεταφορά και μη, και ως εκ τούτου, μπορεί να αναλάβει μια ποικιλία από επιλογές διαχείρισης των αποθεμάτων (Chen, 2012).

Αν αναλύσουμε αυτές τις τέσσερις κατηγορίες υπηρεσιών, θα δούμε ότι υπάρχει ένα σύνολο από «εργαλεία» logistics είναι στη διάθεση του freight forwarder, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προστεθεί η αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν τη διανομή, την αποθήκευση, την διαχείριση των αποθεμάτων από τον προμηθευτή, την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την παροχή και βοηθητικές υπηρεσίες, όπως η σήμανση, το ζύγισμα, ο ποιοτικός έλεγχος και η ανα-συσκευασία των προϊόντων. Όποια και αν είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, ο πάροχος υπηρεσιών logistics πρέπει, περισσότερο από ποτέ, να είναι εξοικειωμένος και γνώστης των ιδιοτήτων των προϊόντων των πελατών του (Burnson, 2011).

Ο freight forwarder θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να παρέχει υπηρεσίες just-in-time, επειδή η μεταβλητότητα της ζήτησης εξακολουθεί να αποτελεί μείζονα πρόκληση για τις εφοδιαστικές αλυσίδες. Σε ένα σύστημα just-in-time, τα αποθέματα διατηρούνται κατ' ελάχιστο σε μικρές παρτίδες και τα προϊόντα παρέχονται κατόπιν παραγγελίας και δεν αποθηκεύονται σε μεγάλες ποσότητες. Τα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτού περιλαμβάνουν την μείωση του κεφαλαίου, την δυναμικότητα μονάδας, την διασφάλιση της ποιότητας και την ανταποκρισιμότητας στην αγορά (American Export Lines, 2007).

Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η διανομή και η συσκευασία είναι αυτονόητες. Ακολουθούν δύο μοναδικά εργαλεία που ένας πάροχος υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να χρησιμοποιήσει για να προσθέσει αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα του πελάτη του.

### 3.3 Νέες προσφερόμενες υπηρεσίες logistics 3PL's και 4PL's

Ο επιτυχημένος συντονισμός ενός παγκόσμιου δίκτυου μεταφορών υπήρξε ένα σχετικά νέο φαινόμενο στον εμπορικό κόσμο. Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα δίκτυο χρειάζεται κάποιος να διαδραματίσει το ρόλο του διαμετακομιστικού κέντρου (hub). Πολλές εταιρείες, όπως η Nike, η Benetton, η Nintendo, η Toyota έχουν διαχειριστεί επιτυχώς πολύπλοκα δίκτυα, αξιοποιώντας τον ρόλο του διαμετακομιστικού κέντρου και ως εκ τούτου αποτελούν πρότυπα για άλλες εταιρείες. Ενώ κάθε εταιρεία στο δίκτυο επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες εργασίες, τα διαμετακομικά κέντρα έχουν ηγετικό και ενορχηστρωτικό ρόλο. Κατά συνέπεια, οι εφοδιαστικές αλυσίδες καθίστανται πιο αποτελεσματικές. Από την άλλη μεριά, παρατηρήθηκε και ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων όπου απέτυχαν της να συντονίσουν σωστά το δίκτυο τους και ως εκ τούτου το δίκτυο δεν μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικά. (Folinas, 2013).

Τον τελευταίο καιρό, οι εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να επικεντρώσουν τις ενέργειές τους στις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες τους, συνεπώς, διερευνούν τη δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων logistics σε φορείς παροχής υπηρεσιών 3PL. Στις αναπτυγμένες χώρες, σχεδόν το 90% των δραστηριοτήτων logistics ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες και διαχειρίζονται από εταιρείες 3PL. Εκτός από την επαφή με τον απαιτούμενο επαγγελματισμό, οι εταιρείες 3PL έχουν οικονομικά οφέλη καθώς είναι σε θέση να συγκεντρώσουν τη ζήτηση πολλών πελατών. Στις ανεπτυγμένες αγορές, οι παγκόσμιες εταιρείες αναθέτουν την διαχείριση των εμπορευμάτων τους σε κορυφαίες εταιρείες 3PL που έχουν ξεπεράσει πια τον παραδοσιακό τους ρόλο και διαδραματίζουν ρόλο ενός (4PL) παρόχου που μπορεί να ενσωματώσει τις δυνατότητες, τους πόρους και την τεχνολογία, με σκοπό να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες τους στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας (Shah, 2009).

Τα τελευταία χρόνια έχουν γραφεί πολλά κείμενα σχετικά με την εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων μπορεί να οριστεί ως δραστηριότητα που έχει ανατεθεί μια επιχείρηση σε τρίτη εταιρεία υπηρεσιών logistics (3PL) αντί να τις διαχειρίζεται ιεσωτερικά. Περιλαμβάνει δραστηριότητες που εκτελούνται από 3PL παρόχους για λογαριασμό του αποστολέα και οι οποίες αποτελούνται από τη διαχείριση, την μεταφορά και την αποθήκευση των εμπορευμάτων του. Επιπλέον, μπορούν να

προσφερθούν και άλλες προσθετες υπηρεσίες, όπως π.χ. δραστηριότητες παρακολούθησης και ανίχνευσης φορτίων , δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, όπως δευτερογενής συναρμολόγηση και εγκατάσταση προϊόντων ή ακόμη και η συνολική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι πάροχοι 3PL μπορούν να εκτελέσουν λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας των πελατών τους, ακόμα και αν οι πελάτες τους έχουν δικές τους αποθήκες, μεταφορικά μέσα και τα συμβολαία που συνάπτουν έχουν συχνά διάρκεια άνω του έτους. Οι περισσότεροι πάροχοι 3PL εξειδικεύονται στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους μέσω της διαφοροποίησης η μέσω της διευρύνσης των παρεχόμενων υπηρεσιών που μπορεί να περιλαμβάνει μια ποικιλία επιλογών που κυμαίνονται από περιορισμένες υπηρεσίες έως πιο εξειδικευμένες δραστηριότητες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Με βάση μια έρευνα των χρηστών 3PL υπηρεσιών στις ΗΠΑ, ο Πίνακας 3 παρέχει μια γενική εικόνα των λειτουργιών που πραγματοποιούνται από τους 3PL παρόχους. (Hinkelman, 2008).

**Πίνακας 3: Δραστηριότητες που σχετίζονται με το 3PL**

Διαδικασία εφοδιαστικής αλυσίδας	Δραστηριότητες
Μεταφορά	οδικές, σιδηροδρομικές, θαλάσσιες μεταφορές, διαχείριση διατροφικών μεταφορών, ναυτιλία, αποστολές, μεταφορές έκτακτης ανάγκης, τελωνειακές διαδικασίες, ενοποίηση, διαχείριση φθαρτών / επικίνδυνων εμπορευμάτων, πληρωμή φορτίου / έλεγχος
Διανομή	ολοκλήρωση και επεξεργασία παραγγελιών, συλλογή, διαλογή, αποστολή, διαμόρφωση μετά την παραγωγή, εγκατάσταση προϊόντων στην τοποθεσία του πελάτη
Αποθήκευση	αποθήκευση, παραλαβή, cross-docking, ενοποίηση, ευπαθή / επικίνδυνα εμπορεύματα
Διαχείριση αποθεμάτων	πρόβλεψη, σχεδιασμός διαστρωμάτωσης / διαμόρφωση, ανάλυση θέσης, διαχείριση αποθήκευσης / ανάκτηση
Συσκευασία	σχεδιασμός, σήμανση, συναρμολόγηση και συσκευασία, παλετοποίηση

Αντίστροφη εφοδιαστική	διαχείρισης ροών παλετών, ανακύκλωσης, επαναχρησιμοποίησης, επανακατασκευής διαχείριση απορριμμάτων, επισκευής, δοκιμών και προϊόντων που εξαντλούνται, διαχείριση αποστολών επιστροφών
------------------------	---

Πηγή: Hinkelman, 2008

Συνοψίζοντας, οι 3PL υπηρεσίες περιλαμβάνουν την ενοποίηση και τη διαχείριση όλων των υπηρεσιών μιας σύνθετης εφοδιαστικής αλυσίδας. Αποτελούν το μοναδικό σημείο επαφής μεταξύ ενός πελάτη και ενός πλήθους άλλων φορέων παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας και παροχής πληροφοριών. Από την άλλη, οι υπηρεσίες 4PL περιλαμβάνουν τους πόρους, τις δυνατότητες και την αξιοποίηση της τεχνολογίας για να σχεδιάζεται, να δουλεύει και να τρέχει ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής αλυσίδας. Για μερικούς, το 4pl είναι απλά 3pl με εμπορικό σήμα ή πιο σωστά το 4pl είναι το 3pl με την προσθήκη σημαντικών εισροών τεχνολογικών υπηρεσιών.

Το σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων από τον προμηθευτή (ΔΑΠ) δίνει στον (πωλητή) την ευθύνη και την εξουσία να διαχειριστεί την όλη διαδικασία αναπλήρωσης των αποθεμάτων. Παρακολουθεί τα επίπεδα αποθεμάτων του αγοραστή, λαμβάνει αποφάσεις για τον έγκαιρο ανεφοδιασμό και ξεκινά συναλλαγές που προηγουμένως θα ολοκληρώνονταν από τον αγοραστή. Η σχέση μεταξύ της Wal-Mart (κορυφαία αμερικανική αλυσίδα λιανικής πώλησης καταναλωτικών προϊόντων) και των προμηθευτών της, είναι ένα καλό παράδειγμα της ΔΑΠ. Προμηθευτές, όπως η Procter & Gamble και Johnson & Johnson έχουν συνάψει συμφωνίες με την Wal-Mart για την διατήρηση και αναπλήρωση των αποθεμάτων των προϊόντων τους στα καταστήματα Wal-Mart. Η Wal-Mart με τη σειρά της, δίνει τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος αναπλήρωσης και των ποσοτήτων αυτών στους προμηθευτές. Μοιράζεται επίσης ένα ηλεκτρονικό σημείο δεδομένων πώλησης με τους προμηθευτές, ώστε να έχουν πάντα επικαιροποιημένες πληροφορίες σχετικά με τη ζήτηση των πελατών. Με το Διαδίκτυο, αυτό το είδος της πολλαπλής προσφοράς ανταλλαγής πληροφοριών της εφοδιαστικής αλυσίδας πραγματοποιείται απρόσκοπτα και αποτελεσματικά (Langley & Cargemini, 2015).

Προκειμένου μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών 3PL να αναλάβει πλήρως

υπηρεσίες ΔΑΠ, θα πρέπει να γίνει διαχειριστής της απογραφής. Αντί να έχει την ιδιοκτησία των αποθεμάτων, η εταιρεία 3PL διαχειρίζεται συνήθως την απογραφή των αποθεμάτων για λογαριασμό του ιδιοκτήτη/πωλητή. Μερικές φορές είναι καλύτερο τα αποθέματα να διαχειρίζονται στις εγκαταστάσεις ή σε κοντινή απόσταση από τον κατασκευαστή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ένας τρίτος (συνήθως μία εταιρεία 3PL) δημιουργεί ένα κομβικό σημείο εφοδιασμού ή κοντά στην περιοχή του κατασκευαστή όπου αποθηκεύει και διαχειρίζεται τα αποθέματα που είναι απαραίτητα για την παραγωγή και την διανομή. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία 3PL έχει έτοιμο απόθεμα για τον κατασκευαστή, και ούτε η εταιρεία 3PL ούτε ο κατασκευαστής χρειάζεται να εξαρτώνται από εκτεταμένα δίκτυα μεταφοράς για την παράδοση. Η εταιρεία 3PL μπορεί να παρέχει και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η αγορά προμηθειών, η διαχείριση της παραγγελίας, η τιμολόγηση των αγαθών του προμηθευτή, καθώς και την μεταφορά από και προς το κομβικό σημείο της προσφοράς (Buyukozkan et al, 2009).

Η ΔΑΠ παρέχει στους κατασκευαστές μια μέθοδο κόστους αποδοτική ως προς την μαζική προσαρμογή ενός προϊόντος. Η ιδέα είναι να διατηρείται το προϊόν σε μία συγκεκριμένη ουδέτερη ή μη-δεσμευμένη ποσότητα, καθυστερώντας την διαφοροποίησή του μέχρι την τελευταία δυνατή στιγμή. Η ΔΑΠ εξοικονομεί χρήματα στους πελάτες και προσθέτει αξία στην εφοδιαστική αλυσίδα με την εξάλειψη των παρωχημένων αποθεμάτων και την παραγωγή του προϊόντος με τις προδιαγραφές του πελάτη πιο εύκολα. Το έργο της διαφοροποίησης μπορεί να ανατεθεί σε μία εταιρεία freight forwarding, η οποία μπορεί επίσης να προβαίνει σε παραδοσιακές εργασίες μεταφορών και εκτελωνισμού (Stone, 1999).

Αν η εφοδιαστική αλυσίδα εκτείνεται σε μεγάλες αποστάσεις, όπως κάνουν οι περισσότερες αλυσίδες, είναι λογικό να αναθέτουν την ΔΑΠ σε μία εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics η οποία μπορεί να διαχειριστεί και την διανομή. Για παράδειγμα, μία εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics θα μπορούσε να αναλάβει το έργο της τοποθέτησης του εταιρικού λογοτύπου σε ένα πιστολάκι για τα μαλλιά για τις αλυσίδες ξενοδοχείων. Την τελευταία στιγμή, οι στεγνωτήρες μαλλιών μπορεί να προσαρμοστούν για μια συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων από τις προμήθειες μονάδων του προϊόντος χωρίς λογότυπο που υπάρχουν σε μία αποθήκη. Η εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics τότε θα είναι υπεύθυνη για τη μεταφορά του στεγνωτήρα μαλλιών, στους χώρους του ξενοδοχείου (Nicolette van der Jagt, 2014).

Εναλλακτικά, η εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics θα μπορούσε να προσαρμόσει τους υπολογιστές για μια συγκεκριμένη χώρα με την προσθήκη των κατάλληλων ηλεκτρικών πριζών στην αποθήκη της και στην συνέχεια παρέχοντας υπηρεσίες διανομής στα σημεία λιανικής πώλησης σε όλη τη χώρα. Μία εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics μπορεί επίσης να βάλει ετικέτες με τα συστατικά των προϊόντων για μια συγκεκριμένη χώρα για τα εισαγόμενα προϊόντα τροφίμων (Saglietto, 2013).

### **3.4 Οι Freight Forwarders και η σχέση τους με νέες προσφερόμενες υπηρεσίες logistics**

Η τεχνολογία είναι ένα από τα πιο ισχυρά μέσα που έχει στην διάθεσή της μία εταιρεία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics και η οποία αλλάζει άκρως τον τρόπο που αυτή λειτουργεί. Κάθε εξελικτικό βήμα στην τεχνολογία, από το τηλέφωνο, στο φαξ και τώρα στο Διαδίκτυο, είχε σημαντικές επιπτώσεις όχι μόνο στον τρόπο που ασκούνται οι δραστηριότητές για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics αλλά ακόμη και στον ίδιο τον ρόλο τους. Οπλισμένοι με τις δυνατότητες της επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο και την ανταλλαγή πληροφοριών για την κατάσταση των αποθεμάτων, τις εκθέσεις απόδοσης στα αγαθά και τις δυνατότητες εντοπισμού και παρακολούθησης, οι πάροχοι ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics με νέα πληροφορικά συστήματα, μπορούν να προσεγγίσουν τον πελάτη τους με μια πληθώρα υπηρεσιών και επιλογών που θα του επιτρέπουν να συνδυάσει τον εικονικό με τον φυσικό κόσμο (Saglietto, 2013).

Η τεχνολογία εισήχθη για πρώτη φορά στις επιχειρήσεις ως ένας τρόπος για την αυτοματοποίηση των λειτουργιών του γραφείου. Ωστόσο, προκειμένου μια εταιρεία να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της, η χρήση της πληροφορικής πρέπει να μετατρέψει την απλή επεξεργασία πληροφοριών σε αυτοματοποίηση και βελτίωση των φυσικών πτυχών των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Qrunfleh & Tarafdar, 2014). Δεν είναι πλέον μια υπηρεσία υποστήριξης, αλλά ένα αναπόσπαστο μέρος των εργασιών της εταιρείας παροχής υπηρεσιών logistics που επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Έχει απλουστεύσει την χρονοβόρα και πολύπλοκη σε έγγραφα τελωνειακή εργασία καθώς και τον τρόπο που

οι forwarders κάνουν κρατήσεις χώρων σε πλοία ή αεροπλάνα (Wong & Karia, 2010).

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στο εμπόριο και τις μεταφορές των δικτύων σήμερα είναι η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI), η οποία αναφέρεται στα συστήματα που επιτρέπουν στους υπολογιστές να πραγματοποιούν επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Η ανάπτυξη των συστημάτων EDI σε όλο τον κόσμο άρχισε στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Το αποτέλεσμα ήταν ταχύτερες επικοινωνίες οι οποίες επιτρέπουν τον καλύτερο έλεγχο της ροής των πληροφοριών, την μείωση του όγκου του χαρτιού, καθώς και μείωση του κόστους. Έτσι, η διεθνής εμπορική κοινότητα λαμβάνει υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών, πετυχαίνει βελτίωση της αποδοτικότητας, καθώς και βελτιωμένες εταιρικές και πελατειακές σχέσεις.

Ενώ η EDI έχει φέρει την επανάσταση στο παγκόσμιο εμπόριο, υπάρχουν συγκεκριμένες εφαρμογές που μπορούν να κάνουν πολλά περισσότερα από μια απλή σύνδεση δύο υπολογιστών σε ένα δίκτυο τηλεπικοινωνιών. Το λογισμικό διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) μπορεί να πραγματοποιήσει λειτουργίες, όπως η πρόβλεψη, η εκτέλεση παραγγελιών, ο προγραμματισμός της ζήτησης, ο σχεδιασμός των δικτύων, η διαχείριση των αποθεμάτων της αποθήκης, και η διαχείριση των μεταφορών. Το Λογισμικό αυτό βελτιστοποιεί τις μεταφορές περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση των εργασιών, όπως δρομολόγηση, προγραμματισμός, σχεδιασμός φορτίου, ενοποίηση, επιλογή μεταφορέα, εισαγωγές, εξαγωγές, καθώς και παρακολούθηση και εντοπισμό των εμπορευμάτων. Ένα σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση και τον εντοπισμό ονομάζεται Radio Frequency Identification, ή RFID (ταυτοποίηση μέσω ραδιοσυχνοτήτων).

Οι εφαρμογές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν μερικές κοινές δυνατότητες. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι προσιτές σε κάθε χρήστη σε όλο τον κόσμο και πρέπει να είναι ακριβείς, ευέλικτες, ορατές και γρήγορες. Με τη βοήθεια του λογισμικού διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην απογραφή των αποθεμάτων, ταχύτερη ροή των πληροφοριών, πιο ακριβείς προσδιορισμούς του πότε και του πόσο υλικό(ποσότητα) θα πρέπει να αγοραστεί, να παραχθεί ή να μετακινηθεί, προσεκτική παρακολούθηση των συμβάντων και των αποθεμάτων εντός και εκτός της επιχείρησης και ηλεκτρονική διασύνδεση των επιχειρήσεων (Afshin Mansouri et al, 2012). Αυτά τα συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να ενσωματώσουν παρόμοιες λειτουργίες οι οποίες θα κατανέμονται σε διάφορους

τομείς και θα περιορίσουν τις περιττές δραστηριότητες, ενισχύοντας την ικανότητα στην αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών και στην ικανοποίηση των προτύπων ποιότητας των προϊόντων (Li, 2011).

Η χρήση των εφαρμογών διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ποικίλλει στα διάφορα μέρη του κόσμου. Το 2003, τα πέντε κορυφαία πληροφορικά συστήματα για εταιρείες 3PL της Βόρειας Αμερικής ήταν εφαρμογές για (Saglietto, 2013):

- διαχείριση αποθήκης
- εντοπισμό της φορτωτικής και παρακολούθηση/διαχείριση συμβάντων
- εξαγωγές / εισαγωγές / διαμεταφορές / εκτελωνισμούς
- διαδικτυακές επικοινωνίες
- διαχείριση των μεταφορών

Στην Δυτική Ευρώπη, τα πέντε πρώτα πληροφορικά συστήματα ήταν εφαρμογές για:

- διαχείριση αποθήκης
- εξαγωγές / εισαγωγές / διαμεταφορές / εκτελωνισμούς
- διαχείριση των μεταφορών
- εντοπισμό της φορτωτικής και παρακολούθηση/διαχείριση συμβάντων
- διαδικτυακές επικοινωνίες

Στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού, τα κορυφαία πληροφορικά συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν αφορούσαν στην διαχείριση των μεταφορών και τις εξαγωγές/εισαγωγές/διαμεταφορές/εκτελωνισμούς (Chen, 2012). Οι καλύτερες εφαρμογές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας διαθέτουν τεχνολογία RFID και μπορούν να συγχρονίσουν όλες αυτές τις λειτουργίες με τις παραγγελίες των πελατών (Craig, 2014).

Η τεχνολογία είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, αλλά τις εσωτερικές αναβαθμίσεις των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας ώστε να πραγματοποιηθεί εξωτερική σύνδεσης μεταξύ των προμηθευτών και τους πελατών (Qrunfleh & Tarafdar, 2014). Όταν οι επιχειρήσεις αναβαθμιστούν εσωτερικά και εξωτερικά με την εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων στην θα δουν σημαντικές βελτιώσεις στην συνολική εφοδιαστική αλυσίδα όπως: βελτίωση της αποδοτικότητας και μεγαλύτερη ευελιξία, ικανότητα εντοπισμού των βέλτιστων επιπέδων αποθεμάτων (άρα και αύξηση του κύκλου εργασιών της απογραφής των αποθεμάτων), μείωση των αποθηκευτικών χώρων, προϊόντα υψηλότερης ποιότητας, ενίσχυση της παραγωγικότητας, μείωση του χρόνου και του κόστους της παράδοσης,



ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και προϋποθέσεις για περαιτέρω ανάπτυξη. Προκειμένου να επιτευχθούν τα ανωτέρω όμως, είναι απαραίτητο να θεσπιστεί ένα δίκτυο στο σύνολο της εφοδιαστικής αλυσίδας με μια ολοκληρωμένη βάση δεδομένων (Supply Chain Enterprise Portal) που θα είναι ικανό να εξυπηρετήσει κάθε λειτουργία (Craig, 2014).

Η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα, όταν εφαρμόζονται στις διαδικασίες εκτελωνισμού διευκολύνουν την διαδικασίες των εισαγωγών μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, του ελέγχου και της αξιολόγησης. Μερικά λιμάνια και τελωνειακά γραφεία παραμένουν κολλημένα στην εποχή του χαρτιού, ενώ πολλά άλλα κινούνται προς την εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων. Μια σειρά από χώρες έχουν αναλάβει προγράμματα εκσυγχρονισμού των τελωνείων για την επίτευξη του εμπορίου χωρίς χαρτί, μια πρακτική που έχει ενθαρρυνθεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων και την Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD).

Η υποβολή ηλεκτρονικών εγγράφων είναι επίσης ένας καλός τρόπος για την μείωση της διαφθοράς στο σύστημα. Ωστόσο, προκειμένου να εφαρμοστούν πλήρως οι συναλλαγές χωρίς χαρτί, το ηλεκτρονικό εμπόριο πρέπει να γίνει απολύτως νόμιμο και να αναγνωριστεί από τις κυβερνήσεις. Ένα σημαντικό πρώτο βήμα προς αυτήν την διαδικασία είναι οι κυβερνήσεις να αναγνωρίσουν την νομιμότητα της ηλεκτρονικής υπογραφής.

Η τεχνολογία μπορεί προσφέρει εκατοντάδες ευκαιρίες στον κλάδο της εφοδιαστικής αλυσίδας των εμπορευματικών μεταφορών. Οι εταιρείες freight forwarding που δεν αναγνωρίζουν τα θετικά αποτελέσματα της, δεν πρόκειται να επιβιώσουν. Ωστόσο, καθώς ο εικονικός κόσμος μπορεί να συρρικνώνεται ολοένα και περισσότερο και να έχει πρόσβαση ο οποιοσδήποτε σε μία ιστοσελίδα, η απόσταση των 9.585 χιλιομέτρων από το Λονδίνο στο Τόκιο παραμένει σταθερή. Δεν μπορούμε ακόμη να «διακτινίσουμε» τα εμπορεύματα από μια σε μια άλλη τοποθεσία ηλεκτρονικά. Έτσι, ενώ οι φυσικές δραστηριότητες έχουν μια λιγότερο λαμπερή πλευρά από αυτή του ηλεκτρονικού εμπορίου, παραμένουν το βασικό στοιχείο της διαδικασίας (Stone, 1999).

Η τεχνολογία αποτελεί ένα φαινομενικά αήττητο όπλο και δίνει σε κάποιους ανθρώπους μεγάλη αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, παραμένει μόνο ένα εργαλείο, ένας καταλύτης (αν και ένα πάρα πολύ ισχυρό εργαλείο). Τελικά η ευθύνη καταλήγει πάλι στους ανθρώπους και όχι στην τεχνολογία, προκειμένου η επιχειρηματική

δραστηριότητα να καταστεί πιο αποτελεσματική. Χωρίς τον απαιτούμενο επαγγελματισμό, καθώς και μια βασική γνώση χειρισμού του εξοπλισμού, των νέων διεθνών συμβάσεων και των συνεχώς μεταβαλλόμενων κανονισμών, η εταιρεία FLP βαδίζει σε ένα εικονικό ναρκοπέδιο, ανεξαρτήτως εάν έχει ή όχι αποκτήσει τις τελευταίες εφαρμογές διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σήμερα αφορά ουσιαστικά στην αποτελεσματική διαχείριση και διακίνηση των πληροφοριών σε όλα τα σημεία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η προσαρμοσμένη, ακριβής και σε πραγματικό χρόνο ανταλλαγή δεδομένων είναι υψίστης σημασίας για το σύνολο των επιχειρήσεων και είναι η επιτυχής διαχείριση των πληροφοριών που κάνει την εταιρεία FLP να ξεχωρίζει ως επιτυχημένη (Hickson et al, 2014).

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στην D2D μεταφορά**

### **4.1 Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών στις μεταφορές**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι τηλεπικοινωνίες βοηθούν την διαδικασία διεξαγωγής των door to door μεταφορών μέσα από την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών. Συγκεκριμένα σήμερα στις μεταφορές και δη στη liner ναυτιλία, παρατηρείται το φαινόμενο ανταλλαγής δεδομένων, και η χρήση των πακέτων Freight wise, τα οποία στηρίζουν τη λειτουργία τους σε διάφορα πακέτα πληροφόρησης όπως είναι τα TSD, TEP και TES (Bektas & Crainic, 2007; European Union, 2013).

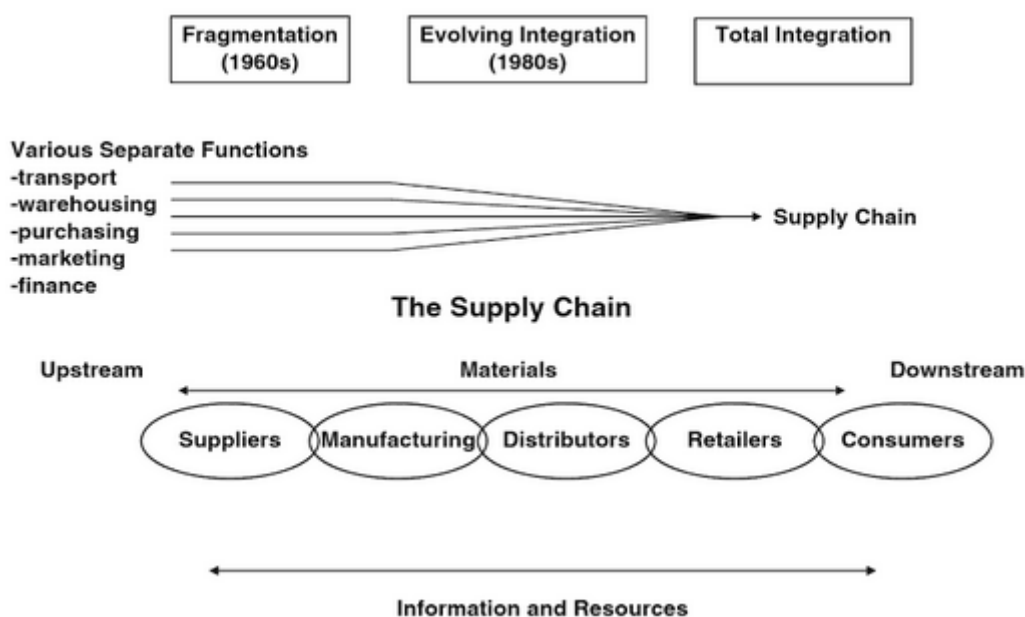
Ο ρόλος της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) αποτελούν βασικούς παράγοντες για στις εμπορευματικές μεταφορές. Με τον καιρό τα περιβαλλοντικά προβλήματα εντείνονται, η τιμή των καυσίμων αυξάνεται και μεγαλώνει η συμφόρηση στα οδικά δίκτυα. Γι' αυτό το λόγο δημιουργήθηκε η ανάγκη ύπαρξης νέων λύσεων για την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων. Μία ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Παρόλα αυτά μπορεί να υπάρξουν και σημαντικοί περιορισμοί όπως η έλλειψη αποτελεσματικής συνδεσης μεταξύ των διαφόρων τρόπων μεταφοράς (νερό, αέρας, οδική και σιδηροδρομική) (Coronado et al., 2009).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής (ΤΠΕ) είναι γνωστό ότι βοηθούν την αλυσίδα μεταφορών και παρέχουν πολλά οφέλη στους οργανισμούς με την παροχή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο με αποτελεσματική ανταλλαγή δεδομένων, και μεγαλύτερη ευελιξία, έτσι δίνεται η δυνατότητα να αντιδράσουν στις απρόσμενες αλλαγές κατά τη διάρκεια τις μεταφοράς μιας αποστολής. Οι πρόσφατες εξελίξεις στον τομέα των ΤΠΕ, όπως το cloud computing, η κοινωνική δικτύωση και η ασύρματη επικοινωνία έχουν αλλάξει τους τρόπους με τους οποίους διαχέονται οι πληροφορίες καθώς και τον τρόπο που είναι δομημένες οι εφοδιαστικές αλυσίδες (Harris et al, 2015).

## 4.2 SCM

Οι διάφορες λειτουργίες που αποτελούν πλέον το αντικείμενο της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας θεωρήθηκαν ξεχωριστές στα τέλη του 1970 και τη δεκαετία του 1980 οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν τα οφέλη που προκύπτουν από μια ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Ο όρος "διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας" εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του '80 και, από τότε, έχει λάβει μεγάλη διάσταση. Η εφοδιαστική αλυσίδα είναι μια πολύ ευρύτερη, διεπιχειρησιακή, οριοθετημένη έννοια. Το σχήμα 1 απεικονίζει την εξέλιξη και τη δομή μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας (Mangan & Lalwani, 2016).

**Σχήμα 7: Η εξέλιξη της ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού**



Πηγή: Mangan & Lalwani, 2016

Ο Martin Christopher, ομότιμος καθηγητής Marketing και Logistics της Σχολής Διοίκησης Cranfield και ένας από τους βασικούς ηγέτες της Logistics και της SCM, υποδηλώνει ότι η εφοδιαστική αλυσίδα είναι το δίκτυο των οργανισμών που εμπλέκονται στην αλυσίδα μεταφοράς, στις συνδέσεις του πελάτη με την αλυσίδα, στις διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες που παράγουν αξία με τη μορφή προϊόντων και υπηρεσιών στα χέρια του τελικού πελάτη. Διακρίνει το SCM από την

κάθετη ολοκλήρωση, καθώς η SCM δεν συνεπάγεται απαραίτητα την κυριότητα ή τον έλεγχο των εταιριών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες καλύπτουν ορισμένες βασικές ροές (Mangan & Lalwani, 2016):

- Φυσικές ροές υλικών
- Ροές πληροφοριών που ενημερώνουν την εφοδιαστική αλυσίδα
- Πόροι (κυρίως χρηματοδότηση, αλλά και άλλους πόρους, όπως άνθρωποι και εξοπλισμός) που βοηθούν την εφοδιαστική αλυσίδα να λειτουργεί αποτελεσματικά. Επιπλέον, δεν είναι απλοί όλοι οι πόροι στην εφοδιαστική αλυσίδα, για παράδειγμα οι καλές εσωτερικές εταιρικές σχέσεις αναφέρονται συχνά ως ένα πολύ σημαντικό συστατικό των αποτελεσματικών εφοδιαστική αλυσίδα.

Η διαχείριση της εφοδιαστική αλυσίδα (SCM) είναι η διαχείριση εντός ενός δικτύου οργανισμών, τόσο των σχέσεων όσο και των ροών υλικού, πληροφοριών και πόρων. Σκοπός του SCM είναι να δημιουργήσει αξία, να αυξήσει την αποδοτικότητα και να ικανοποιήσει τους πελάτες.

Αυτός ο ορισμός σε μεγάλο βαθμό συνάδει με αυτό που μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συναινετικός ορισμός της SCM. Για να αναπτυχθεί ένας τέτοιος ορισμός, ο Stock και ο Boyer εξέτασαν συνολικά 166 ορισμούς του SCM που εμφανίστηκαν στη βιβλιογραφία και χρησιμοποιώντας διάφορες αναλυτικές τεχνικές ανέπτυξαν τον ακόλουθο ορισμό της SCM. Ο ορισμός αυτός είναι μεγαλύτερος από τον ορισμό που δόθηκε παραπάνω, αλλά αξίζει να σημειωθεί (Mangan & Lalwani, 2016):

Το SCM είναι η διαχείριση ενός δικτύου και των σχέσεων εντός μιας επιχείρησης και μεταξύ αλληλεξαρτώμενων οργανώσεων και άλλων επιχειρήσεων που αποτελούνται από προμηθευτές υλικών, αγορές, εγκαταστάσεις παραγωγής, μάρκετινγκ και συναφή συστήματα που διευκολύνουν τη ροή των υλικών, των υπηρεσιών, των πληροφοριών από τον αρχικό παραγωγό στον τελικό πελάτη με οφέλη προστιθέμενης αξίας, μεγιστοποίηση της κερδοφορίας μέσω της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης ικανοποίησης των πελατών.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να σημειωθεί σε σχέση με το SCM είναι ότι περιλαμβάνει τη λήψη μιας προοπτικής από άκρο σε άκρο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ανάλογα με τον τομέα που εξετάζεται, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ορολογία όπως π.χ. “από άκρο σε άκρο” για να περιγράψει την εφοδιαστική αλυσίδα (Duckhoff et al, 2004).

### 4.3 RFID

Η εισαγωγή των τεχνολογιών αναγνώρισης στις εφοδιαστικές αλυσίδες των διαφόρων οργανισμών δεν είναι μια πολύ πρόσφατη εξέλιξη. Η τεχνολογία στις επικοινωνίες αναπτύχθηκε αρκετά την δεκαετία του 1950 και του 1960 επιστήμονες από όλον τον κόσμο άρχισαν να ψάχνουν πως η RF τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση των αντικειμένων από μακριά. Τον Ιανουάριο του 1973 ο Mario W. Cardullo υποστήριξε πως έλαβε το πρώτο μοτίβο από μία ενεργή RFID ετικέτα που έχει μία μνήμη για πολλές εγγραφές **Error! Reference source not found..**

Ήδη από τη δεκαετία του 1970, πολλές αμερικανικές εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που είναι πολύ παρόμοια με το barcode, προκειμένου να παρακολουθούντα προϊόντα τους. Αργότερα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 όλο και περισσότερες εταιρείες είχαν συσταθεί εκείνη την αναδυόμενη εποχή της τεχνολογίας barcode, μέχρι τη δεκαετία του 1990, όταν έγινε ευρέως γνωστή και εγκρίθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο. Από τότε, υπάρχουν πολλές νέες εξελίξεις που έχουν εισαχθεί σε αυτόν τον τομέα και περιλαμβάνουν την εκτεταμένη χρήση των barcodes ως βασική επισήμανση του προϊόντος, μαγνητικές ταινίες, ειδικά στις πιστωτικές κάρτες και ετικέτες RFID. Η χρήση της RFID ως τεχνολογία ταυτοποίησης του προϊόντος έχει ενταθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, όταν όλο και περισσότερες εταιρείες επέλεξαν να την υιοθετήσουν στις εφοδιαστικές αλυσίδες τους.

Η τεχνολογία RFID είναι μια τεχνολογία που βασίζεται στη χρήση των ετικετών που εκπέμπουν και λαμβάνουν ραδιοφωνικά σήματα. Οι αναγνώστες μπορούν να συλλέγουν τα δεδομένα που διαβιβάζου με τις ετικέτες του

πληροφοριακού συστήματος της εταιρείας και να τα αξιολογούν περαιτέρω. Η εφαρμογή του RFID μπορεί να υποστηρίξει σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα και τη διοίκηση της.

Κατά τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες εταιρείες ενσωματώνουν την τεχνολογία RFID στο στρατηγικό σχεδιασμό τους, δεδομένου ότι παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας **Error! Reference source not found..**

Το RFID ως μία τεχνολογία που έχει υιοθετηθεί από διάφορες οργανώσεις, αντιμετωπίζει ένα σημαντικό πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί, σχετικά με τη χρήση ενός συγκεκριμένου προτύπου το οποίο ρυθμίζει και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα διαφορετικά συστήματα μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Υπάρχουν διάφορα συστήματα RFID που δυστυχώς, δεν έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν το ένα με το άλλο, λόγω της έλλειψης ενός ανώτερου προτύπου RFID.

Σε γενικές γραμμές, το βασικό πρόβλημα των προτύπων RFID είναι οι διαφορετικές συχνότητες που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία. Ακόμα κι αν η πλειοψηφία των χωρών έχουν υιοθετήσει τις ίδιες ζώνες συχνοτήτων για επικοινωνία χαμηλής και υψηλής συχνότητας, υπάρχει ένα πρόβλημα ασυμβατότητας για τις εξαιρετικά υψηλές συχνότητες. Για παράδειγμα, η Ευρώπη χρησιμοποιεί 869MHz, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής χρησιμοποιούν 915MHz και η Ιαπωνία χρησιμοποιεί 960MHz. Εκτός από αυτό το φράγμα, υπάρχει και ένα άλλο αξιοσημείωτο πρόβλημα, η τυπική μορφή της επισήμανσης των προϊόντων. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ειδική και εγκεκριμένη σε παγκόσμιο πρότυπο RFID, εναπόκειται στην απόφαση της κάθε εταιρείας με ποιο τρόπο τα προϊόντα θα πρέπει να επισημαίνονται. Επιπλέον, υπάρχουν δύο μεγάλα πρότυπα που ρυθμίζουν τη χρήση της τεχνολογίας, το πρότυπο ISO και το EPC πρότυπο **Error! Reference source not found..**

## 4.4 Electronic Data Interchange (EDI)

Το EDI είναι στην ουσία ένας διαργανωτικός ηλεκτρονικός υπολογιστής που χρησιμεύει στην ανταλλαγή επιχειρηματικών εγγράφων σε ένα τυπικό μηχάνημα επεξεργασίας. Το EDI προσπαθεί να περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο την παρέμβαση του ανθρώπινου δυναμικού στην επεξεργασία δεδομένων στον υπολογιστή.

Στις εφοδιαστικές αλυσίδες, το EDI χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή βασικών επιχειρηματικών πληροφοριών, ιδίως μεταξύ των συνεργατών που έχουν μακροχρόνια εμπορική σχέση. Για παράδειγμα, κάποιοι έμποροι λιανικής πώλησης θα προωθήσουν τα ηλεκτρονικά τους στοιχεία για το σημείο πώλησης απευθείας στους προμηθευτές και το γεγονός αυτό θα ενεργοποιήσει αυτόματα την αναπλήρωση του πωληθέντος αντικειμένου. Ως επακόλουθο αυτού, οι προμηθευτές θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα ιστορικό μοντέλο πωλήσεων που θα βοηθά τις δικές τους δραστηριότητες και θα μπορούν να προβλέπουν τη ζήτηση. Στο πλαίσιο αυτό, το EDI έχει πολλά οφέλη, παρέχει έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις πωλήσεις των πελατών, είναι εξαιρετικά ακριβές και είναι πολύ αποδοτικό επειδή δεν απαιτεί προσωπικό για να συγκεντρώνει τις πληροφορίες χειροκίνητα. Το EDI χρησιμοποιείται για την αποστολή τιμολογίων, φορτωτικών, επιβεβαιώσεων αποστολής, λεπτομερειών αποστολής φορτίου και οποιωνδήποτε άλλων πληροφοριών που επιλέγουν να ανταλλάξουν οι εταιρείες με τους προμηθευτές και με τους πελάτες τους. Για να συμμετάσχουν στην EDI, οι επιχειρηματικοί εταίροι πρέπει να προσθέσουν τρία στοιχεία στα υπάρχοντα ηλεκτρονικά τους συστήματα: τα πρότυπα EDI, το λογισμικό μετάφρασης EDI και κάποιο είδος δυνατότητας μετάδοσης (Farahani et al, 2011).

Το λογισμικό EDI για την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων έχει σχεδιαστεί για την αυτοματοποίηση της επικοινωνίας μεταξύ οργανισμών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος QR. Το EDI είναι η χρήση τυποποιημένων ηλεκτρονικών μορφοτύπων για τη δημιουργία, τη διαβίβαση και την αποθήκευση εγγράφων, όπως η απαίτηση, η προσφορά, οι παραγγελίες και τα τιμολόγια. Σύμφωνα με την Giga Research, το 88% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων χρησιμοποίησε το EDI για επικοινωνίες εφοδιαστική αλυσίδας εξαιτίας των λιγότερων σφαλμάτων και του χαμηλότερου κόστους ανά συναλλαγή έναντι των μεθόδων χειρωνακτικής επεξεργασίας. Οι Boyson et al (2003) ισχυρίστηκαν ότι η ηλεκτρονική ανταλλαγή



πληροφοριών οδηγεί σε μείωση των σφαλμάτων και αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών (Boyson et al, 2003).

Το EDI συνδέει τις βάσεις δεδομένων διαφορετικών εταιρειών. Για παράδειγμα, η παραγγελία από μια εταιρεία μεταδίδεται απευθείας από το σύστημα της εταιρείας στο σύστημα προμηθευτών της. Το σύστημα του προμηθευτή διαβιβάζει στη συνέχεια τις πληροφορίες χρέωσης απευθείας στο σύστημα της εταιρείας παραγγελίας. Κατά την πρώτη χρήση της, η EDI επέτρεψε στις εταιρείες να χρησιμοποιούν τις απαιτήσεις υλικών σχεδιασμού MRP για να ενημερώσουν τους προμηθευτές για τις προσεχείς παραγγελίες, παρέχοντάς τους πρόσβαση στη βάση δεδομένων προγραμματισμένων παραγγελιών. Παρόλο που η προσέγγιση αυτή ήταν καινοτόμος εκείνη την εποχή, εξακολουθούσε να αντιπροσωπεύει μόνο μια περιορισμένη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των αλυσίδων εφοδιασμού. Στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, το EDI αποτελεί μέσο ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ όλων των μελών ολόκληρης της αλυσίδας. Επιπλέον, οι κοινές βάσεις δεδομένων μπορούν να εξασφαλίσουν ότι όλα τα μέλη της αλυσίδας έχουν πρόσβαση στις ίδιες πληροφορίες.

Οι Cash and Konsynski (1984), συζήτησαν την επίδραση των ηλεκτρονικών συνδέσεων EDI στο διοργανωτικό σύστημα. Ισχυρίστηκαν ότι οι ηλεκτρονικοί σύνδεσμοι, εκτός από τη βελτίωση της απόδοσης, θα αλλάξουν την ισορροπία ισχύος μεταξύ σχέσης προμηθευτή και αγοραστή και, στις περισσότερες περιπτώσεις, θα μετατοπίσουν την ανταγωνιστική θέση ανταγωνιστών εντός του κλάδου (Cash & Konsynski, 1984).

Το POS, από την άλλη πλευρά, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος EDI. Το σύστημα μεταφοράς δεδομένων POS παρέχει έναν διανομέα / κατασκευάζεται με πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τα προϊόντα που πωλούνται στους εμπόρους λιανικής πώλησης. Οι Weber και Kanatamneni (2002) εξέτασαν τα οφέλη και τα εμπόδια που ενέχει η υιοθέτηση του POS και του EDI στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές λιανικής βλέπουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας POS ως πράξη τακτικής, ενώ την υιοθέτηση της τεχνολογίας EDI ως πράξη στρατηγικής απόφασης (Weber & Kanatamneni, 2002).

Η εφαρμογή EDI είναι ταυτόχρονα απλή και περίπλοκη, επομένως εφαρμόζεται συνήθως σε μεγαλύτερες εταιρείες με μεγάλες αρχικές επενδύσεις. Σήμερα, πολλές εταιρείες σε μια αλυσίδα εφοδιασμού υιοθετούν το SOA, το οποίο επιτρέπει ευρεία διάδοση των υπηρεσιών μεταξύ των εμπορικών εταίρων. Το SOA μπορεί να εφαρμοστεί από τις γλώσσες και πρωτόκολλα που βασίζονται στο διαδίκτυο, όπως η επεκτάσιμη γλώσσα περιγραφής των υπηρεσιών ιστού και το πρωτόκολλο πρόσβασης απλού αντικειμένου (Cheng & Choi, 2010).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Case study για τις εταιρείες freight forwarding στην Ελλάδα

### 5.1 Οι 10 μεγαλύτερες freight forwarding εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική Αγορά

Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες forwarding είτε ελληνικές είτε διεθνείς. Σύμφωνα με την icap οι 10 μεγάλες εταιρείες forwarding σε τζίρο είναι αυτές που αναλύονται παρακάτω.

**Πίνακας 4: Οι 10 μεγάλες εταιρείες forwarding σε τζίρο που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Κύκλος εργασιών 2014	Κύκλος εργασιών 2013	Καθαρά κέρδη (Ζημιές) 2013	Καθαρά κέρδη (Ζημιές) 2014
ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ ΟΡΦΕΥΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	56.556.493	51.672.213	1.164.863	1.914.892
ΜΟΝΤΕΡΝ ΦΡΕΙΤ Α.Ε.	39.792.892	72.329.065	-6.263	57.862
GOLDAIR CARGO ΓΚΟΛΕΜΗΣ Α.Ε.	35.940.040	33.763.474	1.179.170	1.058.224
Schenker ΑΕ	28.090.553	25.107.551	-993.944	-526.924
ΣΗΓΚΑΛ ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	23.176.190	20.260.721	70.746	-224.224
DSV ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	22.213.699	18.774.914	-52.417	-163.444
MED FRIGO Α.Ε.	20.987.212	20.284.327	2.341.926	1.739.700
TEU Α.Ε.	19.015.278	13.905.826	413.627	841.813
DHL GLOBAL FORWARDING ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	17.895.186	17.354.411	15.029	239.004
TRANSCOMBI EXPRESS Α.Ε.	14.194.298	15.856.888	937.111	1.024.966

Πηγή : Icap

Η εταιρία ΒΕΙΝΟΓΛΟΥ ΟΡΦΕΥΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ Α.Ε., είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες logistics, μεταφορών, αποθηκείσεων, μετακομίσεων & διανομών της Ελλάδας η οποία ιδρύθηκε το 1923 και εδρεύει στην Πάτρα. Μπορεί να προσφέρει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών στους πελάτες της όπως:

- Υπηρεσίες logistics
- Μεταφορές εμπορευμάτων
- Μετακομίσεις
- Υπηρεσίες μετεγκατάστασης

Η MONTEPN ΦΡΕΙΤ Α.Ε είναι ένας έμπειρος πάροχος υπηρεσιών που προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες Logistics και υπηρεσίες διεθνών μεταφορών από το 2003, εδρεύει στον Πειραιά και παρέχει υπηρεσίες:

- διαμεταφοράς εμπορευμάτων
- υπηρεσίες διαμεσολάβησης στη μεταφορά αγαθών
- υπηρεσίες θαλάσσιων και ακτοπλοϊκών μεταφορών εμπορευμάτων.

Η εταιρεία GOLDAIR CARGO Α.Ε., ιδρύθηκε το 1987 και ανήκει στον όμιλο εταιρειών Goldair . Η Goldair cargo δραστηριοποιείται στον τομέα των μεταφορών και των logistics, προσφέροντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας χάρη σε ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών που διασφαλίζουν την ταχύτητα και την μεγάλη συχνότητα των αποστολών της, αλλά και την αξιόπιστη ανταπόκρισή στις ανάγκες των πελατών της.

Παρέχει κυρίως:

- Υπηρεσίες Logistics
- Αεροπορικές Μεταφορές
- Οδικές μεταφορές
- Ναυτιλιακές μεταφορές
- Διαχείριση Αρχείων και Πληροφοριών

Η εταιρία Schenker ΑΕ, αποτελεί μέλος του ομίλου της Deutsche Bahn AG και εδρεύει στον Ασπρόπυργο. Η DB Schenker διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία ως πάροχος ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics. Ομάδες εμπειρογνομόνων συνδέουν τις ενότητες σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών για το σχηματισμό πολύπλοκων υπηρεσιών logistics και αναλυτικότερα μπορεί να παρέχει τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Χερσαίες μεταφορές
- Αεροπορικές μεταφορές
- Θαλάσσιες μεταφορές
- Υπηρεσίες Rail
- Υπηρεσίες logistics

Η SEAGULL, ιδρύθηκε το 2006, είναι μία Διεθνής Εταιρεία Μεταφορών με έδρα την Ζυρίχη της Ελβετίας. Η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στις μεταφορές και ολοκληρωμένες υπηρεσίες αποθήκευσης και διακίνησης εμπορευμάτων. Υιοθετώντας ένα πολύ εξατομικευμένο μοντέλο σε συνδυασμό με ένα διεθνές δίκτυο συνεργατών, παρέχουμε ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλους τους πελάτες. Μερικές από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Θαλάσσιες μεταφορές
- Φορτία Cross
- Διεθνείς οδικές μεταφορές
- Αεροπορικές μεταφορές
- Αποθήκευση και υπηρεσίες ανεφοδιασμού
- Σιδηροδρομικές υπηρεσίες φορτηγίδων/ ποταμόπλοιων
- Πρακτορεύσεις πλοίων
- Εσωτερικές μεταφορές

- Υπηρεσίες εμπορευμάτων
- Υπηρεσίες μετεγκατάστασης

Η εταιρεία DSV ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1976 και το 1987 εισήχθη στο χρηματιστήριο της Κοπεγχάγης. Από εκεί και πέρα η εταιρεία κατάφερε να εξαγοράσει πολλές άλλες εταιρείες όπως την Samson Transport Co. A/S, την DFDS Dan Transport Group A/S, την J.H. Bachmann GmbH, την Swift Freight Group of Companies κ.ά. και κατάφερε να επεκτείνει σημαντικά τις δραστηριότητές της. Η DSV ΕΛΛΑΣ παρέχει αεροπορικές, ναυτιλιακές και οδικές μεταφορές καθώς και υπηρεσίες logistics.

Η MED FRIGO Γ. ΠΟΥΛΙΑΣ - Σ. ΜΠΡΑΚΑΤΣΕΛΟΣ Α.Ε ιδρύθηκε το 1991 και έχει έδρα της την Πάτρα. Παρέχει ολοκληρωμένα κέντρα διανομής στους νομούς Αττικής και Αχαΐας, ιδιόκτητο στόλο σύγχρονων φορτηγών ψυγείων και 2 εξειδικευμένα τμήματα, την Med Frigo & την Cargo Med. Η εταιρεία παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφορών & 3rd Party Logistics προϊόντων ψύξης. Η Med Frigo ειδικεύεται στα logistics και στη διεθνή μεταφορά τροφίμων από την Ελλάδα στην Ευρώπη. Η Cargo Med ειδικεύεται στη συλλογή και στη διεθνή μεταφορά φορτίων από την Ευρώπη προς την Ελλάδα.

Η TEU είναι μια σύγχρονη διαμεταφορική εταιρεία, η οποία, προσφέροντας υπηρεσίες διεθνούς μεταφοράς και logistics, προσπαθεί διαρκώς να θέσει νέα δεδομένα στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της. Η εταιρεία αυτή, εδρεύει στην Θεσσαλονίκη και οι υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει είναι:

- Θαλάσσιες μεταφορές ανάλογα με το είδος του φορτίου. .
- Διεθνείς Οδικές μεταφορές.
- Αεροπορικές μεταφορές
- Υπηρεσίες εκτελωνισμού
- Υπηρεσίες ασφάλισης μεταφοράς
- Υπηρεσίες διανομής και Logistics

Άλλη μία διεθνής εταιρεία freight forwarding είναι η DHL GLOBAL FORWARDING ΕΛΛΑΣ Α.Ε.. Η DHL προσφέρει υπηρεσίες συνολικής Διαχείρισης της Αλυσίδας Ανεφοδιασμού, ενσωματώνοντας λύσεις υπηρεσιών express logistics, αποθήκευσης και μεταφοράς αποστολών μεγάλου όγκου. Εδρεύει στον Πειραιά και αναλυτικότερα μπορεί να παρέχει υπηρεσίες όπως:

- Υπηρεσίες express, οι οποίες περιλαμβάνουν αποστολές, αναζητήσεις, τελωνειακές υπηρεσίες και υποστήριξη, υπηρεσίες εξαγωγών, υπηρεσίες εισαγωγών και υπηρεσίες παράδοσης εσωτερικού.
- Υπηρεσίες διαμεταφοράς – Freight Forwarding, οι οποίες περιλαμβάνουν αεροπορικές φορτώσεις, θαλάσσιες μεταφορές, οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, συνδυασμένες και πολύτροπικές μεταφορές, βαριές βιομηχανικές μεταφορές και εμπορικές εκθέσεις και προϊόντα.
- Λύσεις διαχείρισης αλυσίδας ανεφοδιασμού
- Αποθήκευση και διανομή
- Λύσεις για εξειδικευμένους βιομηχανικούς τομείς

Η TRANSCOMBI EXPRESS Α.Ε. ιδρύθηκε το 1986 από τον κο Καπετανάκη Ιωάννη με έδρα τον Ασπρόπυργο Αττικής. Το 1989 η εταιρία συμμετέχει στην ίδρυση της πρώτης θυγατρικής της εταιρείας στην Δυτική Γερμανία με την επωνυμία «Transcombi Express GmbH» και το 1991 συμμετέχει στην ίδρυση της δεύτερης θυγατρικής της στη Θεσσαλονίκη με την Επωνυμία «Transcombi Express Α.Ε. Salonica Ε.Π.Ε.». Η εταιρεία σήμερα παρέχει υπηρεσίες αποθήκευσης, διανομής και διεθνούς μεταφοράς καθώς και υπηρεσίες logistics.

Οι εταιρείες freight forwarding που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας είναι πολύ ανταγωνιστικές μεταξύ τους σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και ακολουθούν τις τάσεις των παγκόσμιων διαμεταφορικών εταιρειών που μελετήσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια. Όπως παρατηρούμε από την ανωτέρω ανάλυση, οι μεγαλύτερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του forwarding στην Ελλάδα, παρέχουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών που δεν περιορίζεται μόνο στο

κλασσικό παραδοσιακό forwarding, δηλαδή στην παροχή θαλάσσιων, χερσαίων και αεροπορικών μεταφορών, αλλά επεκτείνουν τον εύρος των υπηρεσιών και σε άλλα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας παρέχοντας υπηρεσίες logistics, μεταφορά προϊόντων από πόρτα σε πόρτα και υπηρεσίες εθνικών διανομών. Η προσπάθειά τους να επεκταθούν και σε άλλα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας έχει επηρεαστεί σαφώς από τις τάσεις στους διεθνείς forwarders αλλά και από τις τάσεις στην liner ναυτιλία. Οι περισσότερες όπως παρατηρείται παρέχουν στους πελάτες τους και υπηρεσίες εκτελωνισμού και logistics. Δυο από αυτές όπως ο όμιλος εταιρειών Goldair μέσω της εταιρείας Rail Cargo και η Schenker παρέχουν και υπηρεσίες Rail. Οι τάσεις δείχνουν ότι στην προσπάθειά τους να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να κατακτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς προσπαθούν να αυξήσουν το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το ερώτημα που γεννάται είναι πως πετυχαίνουν να διευρύνουν το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αν συνάπτονται συμμαχίες παρόμοιες με εκείνες που διεξάγουν οι ανταγωνιστές τους που είναι οι liner ναυτιλιακές.



## 5.2 Ο όμιλος εταιριών Goldair

Ο Όμιλος Εταιρειών Goldair Group είναι από τους μεγαλύτερους και πλέον αξιόπιστους στους τομείς του τουρισμού και των μεταφορών στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε το 1925 από τον Δημήτριο Γκολέμη και εδραιώθηκε μέσω της πολύχρονης και συνεχώς αναπτυσσόμενης πορείας του. Ως ένας από τους παλαιότερους και μεγαλύτερους ομίλους στο χώρο του, δραστηριοποιήθηκε αρχικά στο εμπόριο με χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, για να επεκταθεί έπειτα από πρωτοφανή για την εποχή πρωτοβουλία του ιδρυτή του, στην αποκλειστική αντιπροσώπευση αεροπορικών εταιριών στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, υπό την προεδρία του Στέλιου Γκολέμη, ο Όμιλος Goldair επικεντρώθηκε με μεθοδικότητα, αφοσίωση και συνέπεια, στην ανάπτυξη και διεύρυνση των δραστηριοτήτων του, επιδιώκοντας τη μεταξύ τους συσχέτιση για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και τον απόλυτο έλεγχο των υπηρεσιών. Οι εταιρείες του ομίλου όντας πιστοποιημένες κατά το διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9001: 2008 και το διεθνές δίκτυο πιστοποίησης IQNet, έχουν ως κύριο στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε άκρως ανταγωνιστικές τιμές, παράλληλα με τη πλήρη κάλυψη ενός ευρέος φάσματος τουριστικών, μεταφορικών και άλλων επιχειρηματικών αναγκών.

Ο όμιλος εταιριών Goldair, αποτελείται από τις παρακάτω εταιρείες:

- Goldair Cargo είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες μεταφορών και Logistics προς τρίτους. Η εταιρεία ειδικεύεται στις εθνικές και διεθνείς οδικές, θαλάσσιες και εναέριες μεταφορές. Διαθέτει υπερσύγχρονο τεχνολογικό και μεταφορικό εξοπλισμό, μεγάλη διασπορά αποθηκευτικών χώρων και ένα δίκτυο ανταποκριτών που καλύπτει όλους τους προορισμούς παγκοσμίως. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1987 και έχει διευθύνων σύμβουλο τον κ. Καλλίνικο και αναπληρωτή διευθύνων σύμβουλο τον κ. Ζακ Κισέογλου.
- Goldair Congress εξειδικεύεται στη Διοργάνωση Συνεδρίων, Πανελληνίων και Διεθνών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς και στο τομέα της Στρατηγικής Ανάπτυξης Οργανισμών, Επιστημονικών & Ιατρικών Φορέων. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2000

και είναι μέρος του HAPCO (Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων) και της ICCA (International Conference and Convention Association).

- Goldair GSA δραστηριοποιείται στην αντιπροσώπευση διεθνών αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα. Αντιπροσωπεύει πάνω από 24 αεροπορικές εταιρείες στο τομέα μετακίνησης επιβατών και μεταφοράς εμπορευμάτων (passenger & cargo), παρέχοντας ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων για την προώθηση και πλήρη δραστηριοποίηση των αεροπορικών εταιρειών στην ελληνική αγορά. Η Goldair Airline Services έχει σημείο αναφοράς της την πρώτη συμφωνία αποκλειστικής αντιπροσώπευσης της πολωνικής LOT Polish Airlines το 1955.
- Goldair Handling παρέχει υπηρεσίες επιβατών, αεροσκαφών και εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει υπηρεσίες check-in επιβατών, έκδοσης εισιτηρίων, απολεσθέντων αποσκευών, διατηρεί αίθουσες διακεκριμένων επιβατών, παρέχει πλήρη εξυπηρέτηση αεροσκαφών στη πίστα, υπηρεσίες ατόμων με ειδικές ανάγκες (ΑμεΑ), εποπτείας πτήσεων, καθώς και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων & ταχυδρομείου. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1955 και είναι η πρώτη ιδιωτική εταιρεία επίγεια εξυπηρέτησης που λειτουργεί στην απελευθερωμένη ελληνική αγορά από το 1999.
- Goldair Tourism πέρα από υπηρεσίες αεροπορικών εισιτηρίων και κρατήσεων ξενοδοχείων, ειδικεύεται στο σχεδιασμό, τη διοργάνωση και υλοποίηση επιχειρηματικών και εταιρικών ταξιδιών, ιατρικών και επιστημονικών συνεδρίων, ταξιδιών κινήτρων, επαγγελματικών συναντήσεων και εκδηλώσεων. Δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού από το 1990 και διαθέτει ιδιαίτερες οργανωτικές δεξιότητες και πολυετή πείρα στο χώρο του M.I.C.E, Business Travel, DMC και Marine Services.

- Goldeco δρα στους τομείς του Περιβάλλοντος και της Πράσινης Ανάπτυξης. Οι δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν την υλοποίηση έργων ΑΠΕ και περιβαλλοντικών εφαρμογών, παράλληλα με την παροχή ολοκληρωμένων Συμβουλευτικών Υπηρεσιών προς Ελληνικές και Διεθνείς εταιρείες, οργανισμούς, φορείς και ενδιαφερόμενους επενδυτές. Η εταιρεία αυτή είναι από τις πιο καινούργιες του ομίλου αφού ιδρύθηκε το 2009.
- Hellas Logistics εξειδικεύεται στην παροχή οδικών, αεροπορικών και ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών groupage, καθώς και υπηρεσιών Logistics, με εμπειρία και τεχνογνωσία σε ένα ευρύ φάσμα εμπορευμάτων όπως βιομηχανικά είδη, εργαλεία, ενδύματα- υποδήματα, οικιακές συσκευές κα. Η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 2004 και από τότε μέχρι σήμερα έχει συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με την Panalpina, την Davies Turner και τη Salvat Logistica.
- Medlog παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες logistic κυρίως σε αθλητικά είδη. Διαθέτει τελωνειακή αποθήκη τύπου A με υπερσύγχρονο εξοπλισμό και λογισμικό logistics, που σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία της στις τελωνειακές διαδικασίες, την χρήζουν πολύτιμο συνεργάτη για εταιρείες που χρειάζονται αξιοπιστία και εμπειρία στην διαχείριση μεγάλου αριθμού κωδικών και στην διεκπεραίωση εκτελωνισμού. Η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 2009 και είναι αποκλειστικός συνεργάτης της Adidas για την διαχείριση των προϊόντων του πολυεθνικού ομίλου στην Ελλάδα, την Κύπρο και τις Βαλκανικές χώρες.
- Rail Cargo Logistics – Goldair είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο εξειδικευμένες εταιρείες σιδηροδρομικών μεταφορών στη χώρα μας. Μπορεί να εξυπηρετήσει όλους τους βιομηχανικούς κλάδους, προσφέροντας πάντοτε την καταλληλότερη και πιο αποτελεσματική μεταφορική λύση.

- Tripark.com αποτελεί την πραγμάτωση ενός νέου εγχειρήματος με στόχο να προσεγγίσει την online ταξιδιωτική αγορά και το ευρύτερο ταξιδιωτικό κοινό μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας.

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας παρατηρούμε ότι ο όμιλος Goldair, αποτελείται από πολλές ανεξάρτητες εταιρείες οι οποίες έχουν την ίδια διοίκηση. Οι εταιρείες του ομίλου όπως η Goldair Cargo και η Hellas Logistics δραστηριοποιούνται στον τομέα του freight forwarding. Οι εταιρείες Goldair Cargo και η Medlog δραστηριοποιούνται στο χώρο του Logistics. Η εταιρεία Rail Cargo δραστηριοποιείται στις σιδηροδρομικές μεταφορές. Οι εταιρείες αυτές δεν έχουν προκύψει από συγχωνεύσεις ή εξαγορές, έχουν ανεξάρτητο πεδίο δράσης και απλά συνεργάζονται μεταξύ τους. Όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν είναι από στοιχεία που υπάρχουν στο διαδίκτυο και στην ιστοσελίδα της εταιρείας και δεν πραγματοποιήθηκε κάποια συνέντευξη με κάποιον εργαζόμενο στον συγκεκριμένο όμιλο προκείμενου να αναλυθεί περαιτέρω στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας.

**Πίνακας 5: Υπηρεσίες Logistics and Forwarding**

Goldair Group	Logistics	Forwarding
	Goldair Cargo	Goldair Cargo
	Hellas Logistics	Hellas Logistics
	Medlog	Rail Cargo Logistics – Goldair

Όπως έχουμε αναφέρει και όπως βλέπουμε και στο παραπάνω πίνακα κάποιες από τις εταιρείες του ομίλου Goldair δραστηριοποιούνται στον τομέα των logistics και στον τομέα των forwarding. Όλες οι εταιρείες του ομίλου δρουν ως ανεξάρτητες εταιρείες και δεν προέκυψαν από συγχωνεύσεις και εξαγορές, επομένως δεν παρατηρούνται οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις.

### 5.3 Η Metron Shipping

Στον αντίποδα της Goldair είναι η νεοσυσταθείσα εταιρεία Metron Shipping. Η εταιρεία αυτή είναι μία πιο μικρή διαμεταφορική εταιρεία που βρίσκεται στην Ελλάδα όμως δεν ανήκει στις 10 μεγαλύτερες που αναλύθηκαν παραπάνω. Η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται στον χώρο των υπηρεσιών 4th Party Logistics, παρέχοντας υπηρεσίες αποθήκευσης, ανασυσκευασίας, διαχείρισης αποθεμάτων, πανελλαδικής διανομής, διεθνών μεταφορών (παντός τύπου) και εκτελωνισμού, Supply Chain Management και ολοκλήρωση του δικτύου Logistics σε ένα ενιαίο σύνολο. Η δημιουργία της εταιρείας προέκυψε σύμφωνα με τον γενικό διευθυντή κύριο Δημήτριο Μπάμπαλη, από την συνεργασία της εταιρείας Metron Logistics και με την προσθήκη μεγάλου αριθμού του προσωπικού της εταιρείας Medstar (επίσης διαμεταφορικής) και έτσι προέκυψε η εταιρεία Metron Shipping.

Πραγματοποιήθηκε μία συνέντευξη με τον πρώην διευθύνων σύμβουλο της Μέντσταρ και νυν γενικό διευθυντή της Μέτρον shipping κύριο Δημήτρη Μπάμπαλη. Η εταιρεία αυτή ξεκίνησε ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics και στη συνέχεια θέλοντας να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς δημιούργησε τη Metron Shipping που δραστηριοποιείται εκτός από τον χώρο των logistic και στον χώρο των forwarders. Σήμερα η εταιρεία ασχολείται με forwarding, με υπηρεσίες 4pl, με διανομές και με εκτελωνισμούς. Ο κ. Μπάμπαλης που μου παραχώρησε τη συνέντευξη εργαζόταν στην εταιρεία Μεντσταρ 10 χρόνια και σήμερα εργάζεται στην διοίκηση της εταιρείας Metron Shipping 3 μήνες. Η εταιρεία Metron, σύμφωνα με κ. Μπάμπαλη απασχολεί πλέον 9 υπαλλήλους και ιδρύθηκε το 2006.

Ο κ. Μπάμπαλης το καλοκαίρι του 2017 αποχώρησε από την εταιρεία Μεντσταρ και σε συνεργασία με την Μέτρον logistic, ιδρύθηκε η εταιρεία Μέτρον Shipping. Πλέον μετά τη συγχώνευση των δύο αυτών εταιρειών, η Μέτρον Shipping συνεργάζεται με πολλές εταιρείες του κλάδου. Στο κομμάτι του forwarding η εταιρεία συνεργάζεται με την goldair, την aritrans, την spirit, την sea levant, τη Marinair και την aktis. Στο κομμάτι των logistics, η εταιρεία συνεργάζεται με την delpa, την Marinair, την medgroup, την ANT και την 2K. Η Μέτρον Shipping ξεκίνησε να συνεργάζεται με τις παραπάνω εταιρείες από την αρχή την ίδρυσής της για να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, προσφέροντας περισσότερα services & παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες.

Η Μέτρον Shipping έκανε αυτές τις συνεργασίες με σκοπό να αναπτυχθεί περισσότερο η ίδια, να αυξήσει τα κέρδη της και να κάνει συμμαχίες και τελικά πέτυχε αυτό που επιδίωκε. Επομένως τα οφέλη από τη συνεργασία αυτή για την εταιρεία ήταν η ανάπτυξη, το κέρδος και οι στρατηγικές συμμαχίες που αποκόμισε. Τέλος, οι συμμαχίες φαίνεται ότι βελτίωσαν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας και αύξησαν το τζίρο της περίπου 20%.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο χώρο της liner ναυτιλίας, οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πλέον συχνές. Οι μικρές ναυτιλιακές εταιρείες δεν μπορούν να επιβιώσουν εξ' αιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού, του αυστηρού νομοθετικού πλαισίου και των μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων που απαιτούνται με βάση τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται. Από αυτές τις στρατηγικές συμμαχίες και τις συγχωνεύσεις προκύπτουν πολλά οφέλη. Το πιο σημαντικό όφελος είναι ότι μοιράζεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος στις θαλάσσιες μεταφορές. Οι εταιρείες αυτές εκμεταλλεύονται τη τεχνογνωσία και τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η κάθε μία. Με τις συγχωνεύσεις, οι θαλάσσιοι μεταφορείς μπορούν πιο εύκολα να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους σαν μέλος μιας mega-alliance εταιρείας.

Η οριζόντια ολοκλήρωση των ναυτιλιακών εταιρειών που στοχεύει στην σύναψη στρατηγικών συμμαχιών σε συνδυασμό με την κάθετη ολοκλήρωση που στοχεύει στην επέκταση όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας αποτελεί την πιο σημαντική εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας τα τελευταία χρόνια.

Η door to door μεταφορά είναι μια πρακτική που εκτός από τη μεταφορά των προϊόντων προσφέρει κι άλλες υπηρεσίες στους χρήστες/ πελάτες όπως είναι η αποθήκευση, η διανομή, οι εφοδιαστικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως είναι η οι εγγυημένες παραδόσεις των προϊόντων κ.ά. Το πιο σημαντικό για τις door to door μεταφορές είναι να υπάρχει άμεση σύνδεση του λιμανιού της χώρας με την ενδοχώρα και με τον τελικό προορισμό των προϊόντων. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από συνεργασίες (οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις) που πραγματοποιούνται στον χώρο των μεταφορών και μέσα από τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ του διαχειριστή κίνησης, του μεταφορέα και του παροχέα υπηρεσιών.

Είναι πολύ σημαντικό ένας πάροχος μεταφορικών υπηρεσιών να αναλαμβάνει τη μεταφορά ενός αγαθού από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Η ανάπτυξη του συνόλου υπηρεσιών από έναν χρήστη, προσφέρει ταχύτητα, ποιότητα στις μεταφορές και μείωση του κόστους. Ο ρόλος του είναι η κάλυψη της ζήτησης για υπηρεσίες, η κατεύθυνση των ναυλώσεων μεταφοράς, ο έλεγχος εργασιών και ο τερματισμός με επιτυχία της μεταφορικής διαδικασίας.

Στη σημερινή εποχή οι εφοδιαστικές αλυσίδες έχουν γίνει πολύ περίπλοκες και χρειάζονται πολλές ενέργειες προκειμένου να μεταφερθούν τα αγαθά από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού. Γι' αυτό το λόγο χρειάζονται όλο και περισσότερο τους διαμεταφορείς ή τους μεσάζοντες.

Οι τηλεπικοινωνίες και η τεχνολογία, ήρθαν να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες των door to door μεταφορών. Συστήματα όπως το SCM , το RDIF και το EDI διευρύνουν τις παραχόμενες υπηρεσίες των σύγχρονων freight forwarders παγκοσμίως .

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και με τον αυξημένο ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν την εξωτερική ανάθεση των εργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να συγκεντρωθεί στα σημαντικά ζητήματα που την απασχολούν και να επωφεληθεί από το γεγονός ότι τα προϊόντα της διακινούνται με επαγγελματικό τρόπο. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να μην γνωρίζει ακριβώς τις διαδικασίες που απαιτούνται, τα έγγραφα που χρειάζονται και πρέπει να επικαιροποιεί συνεχώς τα πληροφοριακά συστήματά της. Οι πάροχοι υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας και μεταφορών εμπορευμάτων αναλαμβάνουν διάφορες εργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας και με τον τρόπο αυτό προσθέτουν αξία στο προϊόν. Οι εργασίες αυτές περιλαμβάνουν συνήθως τον εκτελωνισμό και τις υπηρεσίες διαμεταφοράς, καθώς και άλλες υπηρεσίες όπως αποθήκευση, διανομή, διαχείριση αποθεμάτων, ανά-συσκευασία, σήμανση, συσκευασία, ζύγιση και έλεγχο ποιότητας.

Οι 10 μεγαλύτερες διαμεταφορικές εταιρείες που εδρεύουν στην Ελλάδα και αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 5 προκυμαίνονται να μπορέσουν να εδραιώσουν την θέση τους στην αγορά και να επιβιώσουν στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί από τις συγχωνεύσεις των liner ναυτιλιακών , προσπαθούν να παρέχουν όλο και μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών .Στοχεύουν την παροχή υπηρεσιών και σε άλλους κρίκους της μεταφορικής αλυσίδας (logistics, υπηρεσίες εκτελωνισμού, οδικές μεταφορές, μεταφορές με τρένο), ωστόσο σε κάποιες παρατηρούνται φαινόμενα σύναψης κάθετων ολοκληρώσεων με άλλες εταιρείες σε άλλα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας για να αυξήσουν τον τζίρο τους και το μερίδιό τους στην αγορά. Ενώ σε άλλες δεν παρατηρούνται φαινόμενα συγχωνεύσεων και εξαγωγών μεταξύ των εταιρειών. Σαφώς τα οικονομικά μεγέθη των διαμεταφορέων και των liner ναυτιλιακών δεν είναι τα ίδια. Όμως γενικά



παρατηρείται η τάση οποιασδήποτε μορφής συνεργασίας προκυμμένου να επιβιώσουν.

Μεγαλύτερη ανάλυση πραγματοποιήθηκε στον τον όμιλο Goldair, ο οποίος αποτελείται από πολλές ανεξάρτητες εταιρείες που η κάθε μία από αυτές δραστηριοποιείται ξεχωριστά. Οι εταιρείες αυτές δεν πραγματοποιούν ούτε συγχωνεύσεις ή εξαγορές απλά συνεργάζονται μεταξύ τους.

Άλλη μία εταιρεία που αναλύθηκε περισσότερο ήταν η εταιρία Metron Shipping, η οποία ξεκίνησε ως εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics και πλέον δραστηριοποιείται και στον χώρο forwarding. Ο κ. Μπάμπαλης μου παραχώρησε μία συνέντευξη από την οποία βγήκαν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Η εταιρεία Metron Shipping από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης της συνεργάζεται με εταιρείες forwarding και logistics, θέλοντας να κάνει συμμαχίες και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά, προσφέροντας περισσότερα services & παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες. Η εταιρεία μετά από αυτές τις συμμαχίες κατάφερε να αυξήσει το τζίρο της κατά 20%.

## **Βιβλιογραφία ξενόγλωσση**

Afshin Mansouri, S., Gallear, D., & Askariazad, M. H. (2012). Decision support for build-to-order supply chain management through multiobjective optimization. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 24-36.

American Export Lines (2007). Understanding the 3 New Ocean Carrier Shipping Alliances. Διαθέσιμο στο: <http://www.shipit.com/archives/2017/05/08/understanding-the-3-new-ocean-carrier-shipping-alliances/>

Bektas, T., & Crainic, T. (2007). A brief overview of intermodal transportation. *CIRRELT*.

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

Burnson, P. (2011). FREIGHT FORWARDING: Choosing the best partner. *Global logistic*

Brooks, M. (2000). Sea Change in Liner Shipping: Regulation and Managerial Decision- Making in a Global Industry, *Pergamon*

Besanko D., Dranove D., Shanley M. and Schaefer S., (2010), *Economics of Strategy*, 5th edition, Wiley, NY.

Buyukozkan, G., Feyzioglu, o., Ersoy, M. (2009). Evaluation of 4PL operating models: A decision making approach based on 2-additive Choquet integral, *International Journal of Production Economics*, No.121, 112-120

Boyson, S., Corsi, T., Verbraeck, A. (2003). The e-supply chain portal: A core business model. *Transport Res E*. 39(2): 195-195

Cariou, P. (2008). Liner shipping strategies: an overview, *Int. J. Ocean Systems Management*, Vol. 1, No. 1, pp.2–13.

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

Craig, T. (2014). OUTSOURCING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT—3PL VERSUS 4PL. Διαθέσιμο στο: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/tc011604.pdf>

- Cash, J. and Konsynski, B. (1984). IS redraws competitive boundaries. *Harv Bus Rev.* 63(2): 134-142
- Chen, J. (2012). The use of third party logistics services in China: a research report [ie thesis] presented in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Logistics and Supply Chain Management at Massey University, Auckland, New Zealand (Doctoral dissertation).
- Cheng, E. & Choi, T. (2010). Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management. *International Handbooks on Information System.*
- Coronado, A.E., Lalwani, C.S., Coronado, E.S., Coronado, C.E., (2009). Facilitating multimodal logistics and enabling information systems connectivity through wireless vehicular networks. *Int. J. Prod. Econ.* 122 (1), 229–240
- Davidson, N. (2017). Shipping Line Mega-Alliances Impact Ports and Terminals. *PTI Journal - Edition 62*
- Duckhoff, H., Lackes, R., Reese, J. (2004). *Supply Chain Management and Reverse Logistics*. Springer.
- European Union, (2013), Study on Freight Integrators To the Commission of the European Communities, Final Report, available at: [http://ec.europa.eu/transport/logistics/documentation/freight\\_integrators/doc/final\\_report\\_freight\\_integrators.pdf](http://ec.europa.eu/transport/logistics/documentation/freight_integrators/doc/final_report_freight_integrators.pdf)
- Farahani, R., Rezapour, S., Kardar, L. (2011). *Logistics Operations and Management. Concept and Models*. Elsevier Inc.
- Finch, R. (2017). Shipping Line vs Forwarder – Whats the difference? *Industry News, Points of View*
- Folinas, D., (2013). Outsourcing management for supply chain operations and Logistics services. *Business science reference*
- Jones, C. & Chung, A., (2008). *RFID in Logistics: A practical Introduction*. Taylor and Francis Group.

- Haralambides, E.H., Benacchio, M. and Cariou, P. (2002) Costs, benefits and pricing of dedicated container terminals, *International Journal of Maritime Economics*, Vol. 4-1, March, pp.21–34
- Harris, I., Wang Y., Wang, H. (2015). ICT in multimodal transport and technological trends: Unleashing potential for the future. *Int. J. Production Economics* 159. 88–103
- Heaver, T. D., Meersman, H., & Van de Voorde, E. (2005). Co-operation and competition in international container transport. In H. Laggate, J. McConville, & A. Morvillo (Eds.), *International maritime transport*, 27, pp 363-373
- Hickson, A. Wirth, B., Morales, G. (2014). Supply Chain Intermediaries Study. *University of Manitoba Transport Institute*
- Hinkelman, E. (2008). *Dictionary of International trade*. 8th edition. Handbook of the Global Trade Community. World Trade Press
- Kaselimi E. N.-Notteboom T. E. Borger De B., (2011), A game theoretical approach to competition between multi-user terminal: the impact of dedicated terminals, *Maritime policy & Management*, Vol. 38, 395-414.
- Koay Peng Yen (1994). Strategic alliances in the liner shipping industry, *Thesis submitted to the Department of Ocean Engineering*, Massachusetts Institute of Technology
- Kearney, A.T. (2012). Freight forwarders: thinking outside the box. *A.T. Kearney*
- Langley, J. & Capgemini, (2015). 2016 Third-Party Logistics Study. *The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 20th Annual Study*
- Li, L. (2011). Assessing the relational benefits of logistics services perceived by manufacturers in supply chain. *International Journal of Production Economics*, 132(1), 58-67.
- Levi, E., Kaminsky, P. & Levi, D., (2007). Designing and Managing the supply chain: Concepts, *Strategies and Case studies*. sMcGraw Hill.
- Mangan, J. & Lalwani, C. (2016). *Global Logistics and Supply Chain Management*. Third Edition. Library of Congress Cataloging
- Maloni M.-Paul J. A. and Gligor D. M., (2013), Slow steaming impacts on ocean

- carriers and shippers, *Maritime economics & Logistics*, Vol. 15, 151-171.
- Midoro R., Pitto A. (2000), A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping. *Maritime Policy and Management*, Vol. 27, pp.31-40
- Nicolette van der Jagt (2014). Role of freight forwarders : Actors of multimodality and appropriate modal choice. *Working Party on Intermodal Transport and Logistics*
- Notteboom, T. (2004), Container shipping and ports: an overview, *Review of Network Economics*, Vol.3, Issue 2
- Notteboom T. (2006). Concession Agreements as Port Governance Tools. *Research in Transportation Economics*, vol. 17, issue 1, pages 437-455
- Notteboom, T., and Rodrigue, J.P., (2011) Global terminal operators: from diversification to rationalization?, *Institute of Transport & Maritime Management Antwerp*
- Notteboom, T., dr. Parola, F., dr. Satta, G., (2014). *Towards a competitive and resource efficient port transport system collaborative project*, State of the European port system,- market trends and structure update, PORTOPIA 7th Framework Program
- Papadimitriou, S., Schinas O. (2003). The Mediterranean ports in the era of mega-carriers: a strategic approach, [http://www.martrans.org/documents/2003/ports/ospaper\\_megacarriers.pdf](http://www.martrans.org/documents/2003/ports/ospaper_megacarriers.pdf)
- Pilarp, T. (2014). Exchange of views on national practices. UNECE Working Party on Intermodal Transport and Logistics (WP.24). *Swedish International Freight Association (SIFA)*
- Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2014). Supply chain information systems strategy: Impacts on supply chain performance and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 147, 340-350.
- Saglietto, L. (2013). Towards a Classification of Fourth Party Logistics (4PL). *Universal Journal of Industrial and Business Management* 1(3): 104-116
- Stopford M., (2009), *Maritime economics*, 3rd edition, Routledge, London.
- Stone, S. (1999). Are 4PLs for real ?, *Purchasing*, No.14, 103

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

Shah, J. (2009). Supply Chain Management. Text and cases. *Library of congress cataloging in Publication data*

Turner, C. (2014). Basics of Exporting Seminar. *Alabama International Trade Center - The University of Alabama*

UNDP Practice Series. (2008). Shipping and Incoterms. Practice Guide. Διαθέσιμο στο:

<http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/procurement/documents/UNDP-Shipping-Guide.pdf>

Wong, C., Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach, *International Journal of Production Economics*, No.128, 51–67

Weber, M. & Kanatamneni, S. (2002). POS and EDI in retailing: an examination of underlying benefits and barriers. *Supply Chain Management Int J.* 7(5): 311-317

## Βιβλιογραφία ελληνική

Βερβενιώτης Γ., (1993), *Εκτέλεση έργων με παραχώρηση της εκμετάλλευσης BOT Συμβάσεις*, Αθήνα: Εκδ. Αντ.Ν. Σάκκουλα

Γεωργαντόπουλος, Ε. & Βλάχος, Γ.Π. (2003). *Ναυτιλιακή Οικονομική*. Πειραιάς: Εκδόσεις: Τζέι & Τζέι Ελλάς

Γιαννόπουλος Α. Γ. (1998). *Θαλάσσιες Μεταφορές*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις «Παρατηρητής»

Γουλιέλμος Α., (1998), *Χρηματοδότηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

URENIO (2008). Καλές Πρακτικές στη Χρήση Τεχνολογιών πληροφορικής και Επικοινωνιών σε Λιμάνια, στο ερευνητικό πρόγραμμα *Σχεδιασμός Ευφούς Θεσσαλονίκης*, Θεσσαλονίκη

Μαλινδρέτος, Γ., (2007). *Γεωγραφία των μεταφορών και υποδομών*. Αθήνα

Παππής, Κ., (2006). *Προγραμματισμός Παραγωγής Β.*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Παρδάλη, Α. (1997). *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Παρδάλη Α., (2001), *Η λιμενική βιομηχανία στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των ολοκληρωμένων μεταφορικών συστημάτων*, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης

Σιφινιώτης, Κ., (1997). *Logistics management: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσαμπούλας Δ.Α., (2003). *Συγκοινωνιακά Έργα με Σύμβαση Παραχώρησης στην Ελλάδα*, Αθήνα: εκδόσεις Τεχνικά Χρονικά

Χλωμούδης Κ., (2012), *Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία*, Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.

## Παράρτημα- Συνέντευξη

Η συνέντευξη αυτή διενεργείται στα πλαίσια των σπουδών μου στο τμήμα ναυτιλιακών σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Η τάση συγκέντρωσης στην door to door μεταφορά και ο ρόλος των forwarders».

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Τι θέση έχετε εσείς στην εταιρεία;  
Στην Μενσταρ , διευθύνων σύμβουλος , στην Μετρον Σιππιγκ γενικός Διευθυντής
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε αυτήν;  
Μενσταρ 10 χρόνια – Μετρον 3 μήνες
3. Πόσους υπαλλήλους έχει περίπου η εταιρεία  
Μετρον 9
4. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία;  
Μενσταρ 2007 – Μετρον 2006
5. Ποιο ήταν το αντικείμενο της αρχικής δράσης της εταιρείας;  
forwarding
6. Ποιο είναι το αντικείμενο της εταιρείας σήμερα;  
Forwarding , 4pl , διανομές, εκτελωνισμούς
7. Έχει κάνει η εταιρεία συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες με άλλες εταιρείες του κλάδου;  
Το καλοκαίρι του 17 αποχώρησα από την Μενσταρ και σε συνεργασία με την Μετρον logistics , ιδρύσαμε την Μετρον Shipping
8. Με πόσες άλλες εταιρείες του κλάδου συνεργάζεται η εταιρεία; Ποιες είναι αυτές;  
Με πολλές. Στο κομματι του forwarding goldair, aritrans, spirit, sea levant, Marinair, aktis  
Στα logistics, delpa, Marinair, medgroup, ANT, 2K



9. Πότε άρχισε η εταιρεία να κάνει τις παραπάνω συμμαχίες και με τι κίνητρο;

Από την αρχή για να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά , προσφέροντας περισσότερα services & παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες

10. Οι συμμαχίες αυτές ήταν με εταιρείες logistic ή με forwarders;

11. Τι περίμενε η εταιρεία να αποκομίσει από αυτές τις συνεργασίες;

Ανάπτυξη, κέρδος & συμμαχίες

12. Ποια ήταν τα οφέλη που αποκόμισε η εταιρεία τελικά;

Ανάπτυξη, κέρδος & συμμαχίες

13. Οι συμμαχίες αυτές βελτίωσαν την οικονομική κατάσταση της εταιρείας;

Άλλαξε ο τζίρος της εταιρείας πριν και μετά;

20% επάνω