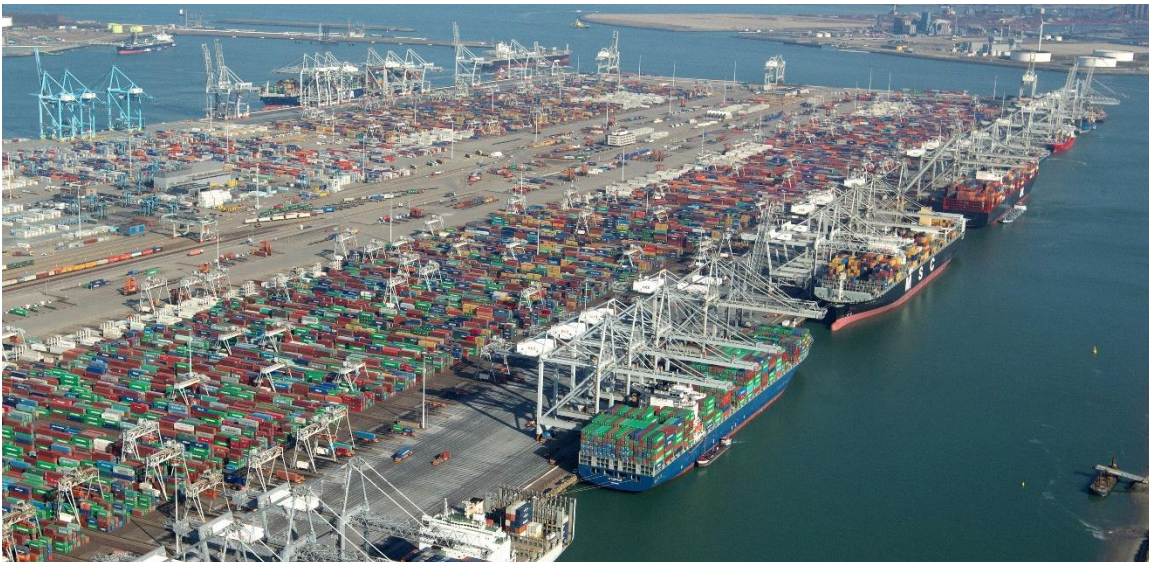




**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**
ΤΜΗΜΑ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Π.Μ.Σ.
στη
Ναυτιλία

**«ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ»**



ΟΙΚΟΝΟΜΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Διπλωματική Εργασία

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

Πειραιάς

Ιανουάριος 2018

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

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:

- Καθηγήτρια Παρδάλη Αγγελική (επιβλέπουσα)
- Καθηγητής Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Καθηγητής Παπαδημητρίου Ευστράτιος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια αυτής της διπλωματικής εργασίας, κυρία Αγγελική Παρδάλη, για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξή της τόσο κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου όσο και καθ' όλο το διάστημα φοίτησής μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, 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.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα νέα δεδομένα στο παγκόσμιο εμπόριο και τα άλματα της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, ανέτρεψαν πολλά από τα δεδομένα που υπήρχαν στη βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων. Με τα αρχικά δεδομένα της ραγδαία αυξανόμενης ζήτησης για θαλάσσια μεταφορά αγαθών και τη βοήθεια της τεχνολογίας δημιουργήθηκαν πλοία με τεράστια μεταφορική ικανότητα και χαμηλή κατανάλωση καυσίμου (υπερ-αποδοτικά τόσο για τα οικονομικά των εταιρειών όσο και για το περιβάλλον). Η οικονομική κρίση όμως έφερε μείωση των τιμών και ανικανότητα πλήρωσης του – άπλετου πλέον – χώρου στα πλοία οδηγώντας τις εταιρείες του κλάδου να προβούν σε αλλαγές της δομής και της λειτουργίας τους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειές τους ή σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να περιγράψει την τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στη βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων όπου οι ναυτιλιακές εταιρείες υιοθετούν στρατηγικές ολοκληρώσεων δημιουργώντας μεγάλες συμμαχίες καθώς και οι επιπτώσεις αυτών στους διαχειριστές θαλάσσιων τερματικών. Με τη μέθοδο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση της οικονομικής κατάστασης των τελευταίων ετών και η επίδρασή της στη ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα είδη των διάφορων μορφών συγχωνεύσεων και εξαγορών καθώς και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτές. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα είδη των στρατηγικών συμμαχιών με έμφαση σε αυτά που επικρατούν στην ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες συμμαχίες του κλάδου και τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι επιπτώσεις τους στα τερματικά διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και η απάντηση των εταιρειών διαχείρισης θαλάσσιων τερματικών που ήρθε με την υιοθέτηση αντίστοιχων στρατηγικών ολοκλήρωσης.

Λέξεις Κλειδιά: ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων, διαχειριστές θαλάσσιων τερματικών, τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, ολοκληρώσεις, εμπορευματοκιβώτια

ABSTRACT

The latest developments in world trade and the huge leaps of technology combined with the economic crisis have reversed most of the well-known data in the industry. Taking into consideration the initial evidence of rapidly growing demand for maritime transport of goods and taking advantage of technology, all shipping lines built vessels with enormous capacity and low fuel consumption (super economically and ecologically efficient). However, the economic crisis has brought down the prices and inability of the shipping lines to fill the space on board, leading companies in the industry to make major changes in their structure and operating activities in order to minimize their losses or, in some cases, even to ensure their sustainability.

This current dissertation aims to describe the current trend in the container industry where the container shipping lines adopt integration strategies creating big alliances and also to report their implications to the port operating companies. Using the bibliographic review method, the first chapter includes a review of the economic situation in recent years and its impact on container shipping. The second chapter analyzes the different types of mergers and acquisitions and the incentives which lead to them. The third chapter describes the types of strategic alliances with emphasis on those prevailing in the container shipping industry. The fourth chapter presents the largest alliances of the industry and finally, the fifth chapter analyzes their impact on container terminals and the response of the port operating companies which was the adoption of corresponding integration strategies.

Key Words: container shipping lines, port operators, container terminals, containers, integrations

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ.....	10
1.1 Οι Διεθνείς Μεταφορές.....	10
1.2 Το Διεθνές Θαλάσσιο Εμπόριο και οι Εξαγωγές Αγαθών, 1955-2015.....	13
1.3 Η Ανάπτυξη του Εμπορίου	14
1.4 Η Παγκόσμια εξέλιξη της ναυτιλίας και η κρίση.....	16
1.4.1 Η επίδραση της κρίσης.....	19
1.4.2 Παράγοντες που επιδεινώνουν την κρίση στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων-πλοίων.....	20
1.5 Το Φαινόμενο Domino.....	22
1.5.1 Ανταγωνισμός τιμών	23
1.6 Η Πτώση του όγκου των εμπορευμάτων	25
1.7 Δείκτες.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ.....	30
2.1 Βασικοί ορισμοί	30
2.2 Μέθοδοι εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	31
2.3 Μορφές εξαγορών-συγχωνεύσεων.....	33
2.4 Αίτια κίνητρα εξαγορών-συγχωνεύσεων	35
2.5 Επιτυχία-αποτυχία εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	46
3.1 Λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων.....	47
3.2 Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων και τερματικών σταθμών	48
3.3 Είδη στρατηγικών συμμαχιών.....	51
3.3.1 Οι λειτουργικές συμμαχίες	51
3.3.2 Συμφωνίες ναύλωσης χώρου	52
3.3.3 Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου	53
3.3.4 Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ	
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ.....	58

4.1 Η συμμαχία 2M.....	61
4.2 Η συμμαχία Ocean Alliance.....	63
4.3 Η συμμαχία THE Alliance	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ	66
5.1 Η δημιουργία των global port operators.....	66
5.1.1 HUTCHISON PORT HOLDINGS (HUTCHISON PORTS).....	69
5.1.2 APM TERMINALS.....	70
5.1.3 PSA INTERNATIONAL.....	71
5.1.4 DP WORLD.....	73
5.1.5 TERMINAL INVESTMENT LTD (TIL).....	74
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.1: Διαμόρφωση Ναύλων στα Πλοία Εμπορευματοκιβωτίων κατά τα έτη 2008-2015

Διάγραμμα 1.2: Ο δείκτης ναυλαγοράς Baltic Dry Index (BDI).

Διάγραμμα 1.3: Ο δείκτης ναυλαγοράς HARPEX.

Διάγραμμα 1.4: Ο δείκτης εμπορευμάτων CRB

Σχήμα 3.1: Multimodal transport for project cargos

Διάγραμμα 4.1: Η κατανομή της παγκόσμιας χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων

Διάγραμμα 5.1: Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων μέσω των λιμένων της PSA International

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 3.1: Οι συμμετέχοντες στην μεταφορική αλυσίδα εμπορευματοκιβωτίων

Πίνακας 4.1: Οι αλλαγές στη μορφή των συμμαχιών των θαλάσσιων μεταφορέων

Πίνακας 4.2: Οι 3 μεγαλύτερες συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορέων από τον Απρίλιο του 2017

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

1.1 Οι Διεθνείς Μεταφορές

Η αύξηση του όγκου των μεταφερόμενων εμπορευμάτων και η μεγάλη ποικιλία προέλευσης και προορισμών, καθιστούν τις διεθνείς μεταφορές βασικό παράγοντα στήριξης της παγκόσμιας οικονομίας. Τα διεθνή συστήματα μεταφοράς δέχονται συνεχή πίεση για να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις για την ποσότητα των μεταφερόμενων αγαθών και την απόσταση στην οποία αυτά μεταφέρονται. Αυτό δεν θα μπορούσε να συμβεί χωρίς σημαντικές τεχνικές βελτιώσεις που επιτρέπουν την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη μεταφορά μεγαλύτερου αριθμού επιβατών και εμπορευμάτων. Λίγες άλλες τεχνικές βελτιώσεις έχουν συμβάλει σε αυτό το σκοπό, δηλαδή την αύξηση των εμπορευματικών μεταφορών, όσο η ανάπτυξη των εμπορευματοκιβωτίων (container). Δεδομένου ότι τα εμπορευματοκιβώτια και τα συστήματα μεταφοράς βοηθούν στην αύξηση των δυνατοτήτων παγκόσμιας διανομής, ένα σημαντικό μέρος των φορτίων που διακινούνται σε όλο τον κόσμο διακινούνται μέσα σε εμπορευματοκιβώτια.

Επομένως, η μεταφορά αγαθών συχνά αναφέρεται ως ένας παράγοντας που δεν αποτελεί την αιτία ή την αφορμή του διεθνούς εμπορίου, αλλά ένα μέσο χωρίς το οποίο η παγκοσμιοποίηση δεν θα μπορούσε να συμβεί. Ένα κοινό πρόβλημα είναι η αδυναμία των διεθνών υποδομών μεταφοράς να υποστηρίξουν τις ροές, υπονομεύοντας έτσι την πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από το διεθνές εμπόριο. Το διεθνές εμπόριο προϋποθέτει ότι οι υποδομές διανομής μπορούν να υποστηρίξουν τις ανταλλαγές μεταξύ πολλών εταίρων. Τρία είναι τα στοιχεία των διεθνών μεταφορών που διευκολύνουν το εμπόριο: (Vasilipoulos D., 2013)

- Η υποδομή των μεταφορών. Αφορά τη φυσική υποδομή, όπως τα τερματικά, τα οχήματα και τα δίκτυα μεταφορών. Η αποδοτικότητα ή μη αποδοτικότητα της υποδομής των μεταφορών μπορεί είτε να προωθήσει είτε να παρεμποδίσει το διεθνές εμπόριο αντίστοιχα..

- Οι υπηρεσίες μεταφοράς. Αφορούν το σύνολο υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη διεθνή κυκλοφορία επιβατών και εμπορευμάτων. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διανομή, η διοικητική μέριμνα και ο ανεφοδιασμός, το χρηματοοικονομικό μέρος, την ασφάλιση και το μάρκετινγκ.
- Το περιβάλλον συναλλαγών. Περιλαμβάνει το νομικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν τα συστήματα διεθνών μεταφορών. Περιλαμβάνει ζητήματα όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι κανονισμοί, οι ποσοτώσεις και τα τιμολόγια και οι προτιμήσεις των καταναλωτών.

Περίπου το 50% του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται μεταξύ χώρων που απέχουν μεταξύ τους περισσότερο από 3000 χιλιόμετρα. Λόγω της γεωγραφικής τους κλίμακας, οι περισσότερες διεθνείς εμπορευματικές μετακινήσεις περιλαμβάνουν διάφορους τρόπους μετακίνησης, ιδίως όταν οι πηγές προέλευσης και οι προορισμοί βρίσκονται πολύ μακριά. Επομένως, οι αλυσίδες μεταφορών πρέπει να συμπεριληφθούν στην προσπάθεια ενίσχυσης και ανάπτυξης των μεταφορών και των τερματικών σε στρατηγικές τοποθεσίες. Μεταξύ των πολλών τρόπων μεταφοράς που υπάρχουν, οι εξής δύο χρησιμοποιούνται περισσότερο στο διεθνές εμπόριο (*Asariotis et al, 2013*):

- Τα λιμάνια και η εμπορική ναυτιλία. Ο σημαντικός ρόλος της εμπορικής ναυτιλίας στο παγκόσμιο εμπόριο αγαθών είναι εμφανής, καθώς η εμπορική ναυτιλία διαχειρίζεται περίπου το 90% των εμπορευμάτων που διακινούνται ανά τον κόσμο. Έτσι, μπορούμε να πούμε η παγκοσμιοποίηση είναι το πεδίο των θαλάσσιων μεταφορών, με τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων να βρίσκεται στο επίκεντρο της διαδικασίας. Το παγκόσμιο ναυτιλιακό σύστημα μεταφορών αποτελείται από μια σειρά από σημαντικές εμπορικές πύλες που επιτρέπουν την πρόσβαση σε σημαντικούς τομείς παραγωγής και κατανάλωσης. Μεταξύ αυτών είναι οι μεγάλοι εμπορικοί κόμβοι που λειτουργούν ως σημεία διασύνδεσης μεταξύ των συστημάτων μεταφόρτωσης και διανομής των εμπορευματοκιβωτίων.
- Τα αεροδρόμια και οι αεροπορικές μεταφορές. Παρόλο που από την σκοπιά του όγκου των μεταφορών, το ποσοστό των αεροπορικών εμπορευματικών μεταφορών (0,2% της συνολικής χωρητικότητας) είναι σχεδόν ανύπαρκτο σε

σχέση με τις θαλάσσιες μεταφορές, η σημασία των αερομεταφορών γίνεται εμφανής σε σχέση με τη συνολική αξία των μεταφορών (περίπου 15%). Οι διεθνείς αεροπορικές μεταφορές είναι περίπου 70 φορές πιο πολύτιμες από τις θαλάσσιες και περίπου 30 φορές πιο πολύτιμες από τα φορτία που μεταφέρονται οδικώς, ένα γεγονός το οποίο έχει να κάνει με τον τύπο των μεταφερόμενων εμπορευμάτων (π.χ. ηλεκτρονικά). Η τοποθεσία των εμπορικών αερολιμένων ανταποκρίνεται στις ανάγκες μεταφοράς της τεχνολογίας αιχμής, ενώ υπάρχουν και οι περιοχές όπου γίνεται ανεφοδιασμός ή / και μεταφορά φορτίων.

Οι οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές έχουν περιθωριακό ρόλο στις διεθνείς μεταφορές, δεδομένου ότι είναι κυρίως μέσο πραγματοποίησης εθνικών ή περιφερειακών μεταφορών. Η χρήση τους στις διεθνείς μεταφορές περιορίζεται κυρίως στις μεταφορές εμπορευμάτων μέχρι το τερματικό λιμάνι ή το αεροδρόμιο με φορτηγό ή με τρένο. Ωστόσο, υπάρχουν αξιοσημείωτες εξαιρέσεις χερσαίων μεταφορών στο διεθνές εμπόριο. Ένα σημαντικό κομμάτι του εμπορίου της NAFTA μεταξύ του Καναδά, των Ηνωμένων Πολιτειών και του Μεξικού, και ένα μεγάλο μέρος του εμπορίου της Δυτικής Ευρώπης, γίνεται με φορτηγά. (Asariotis et al, 2013)

Παρ' όλα αυτά, οι ανταλλαγές είναι προκαθορισμένες σε τοπικό επίπεδο, αν και οι μεταφορές παρέχουν μια πιο σύνθετη διαμόρφωση για την ερμηνεία τέτοιων ροών (Asariotis et al, 2013).

Σχετικά με την οικονομική ανάπτυξη στην Ασία και τον Ειρηνικό, ιδιαίτερα στην Κίνα, ο κυρίαρχος παράγοντας ήταν η ανάπτυξη των διεθνών μεταφορών τα τελευταία χρόνια. Καθώς το εύρος των συναλλαγών είναι συχνά μεγάλο, υπάρχουν αυξανόμενες απαιτήσεις για την ανάπτυξη της εμπορικής ναυτιλίας και της δραστηριότητας των λιμένων. Σε σχέση με την βιομηχανική ανάπτυξη και τις βιομηχανικές δραστηριότητες, η Κίνα εισάγει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών και ενέργειας και εξάγει μεγάλες ποσότητες μεταποιημένων προϊόντων. Το αποτέλεσμα ήταν η απότομη αύξηση των απαιτήσεων για διεθνείς μεταφορές σε μεγάλες αποστάσεις. Τα λιμάνια στο δέλτα του ποταμού Περγλ στην επαρχία Γκουανγκντόνγκ διαχειρίζονται πλέον τον ίδιο όγκο εμπορευματοκιβωτίων όσο όλα τα λιμάνια των Ηνωμένων Πολιτειών μαζί (Asariotis et al, 2013).

1.2 Το Διεθνές Θαλάσσιο Εμπόριο και οι Εξαγωγές Αγαθών, 1955-2015

Η ανάπτυξη του θαλάσσιου περιβάλλοντος συνδέεται στενά με την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Ενώ το 1955 περίπου 800 εκατομμύρια τόνων μεταφέρθηκαν μέσω της θάλασσας, η θαλάσσια κυκλοφορία ξεπέρασε τα 8,0 δισ. τόνους για το 2007. Πράγματι, 25.000 δισ. Τόνοι-χιλιόμετρα φορτίου μεταφέρονται κατά μέσο όρο ετησίως μέσω θαλάσσιων μεταφορών, σε σύγκριση με τους 7000 τόνους σιδηροδρομικής και 3000 τόνους οδικής μεταφοράς. Οι σημαντικές διακυμάνσεις στην αξία των εξαγωγών κατά τη δεκαετία του 1970 και του 1980 οφειλόταν κυρίως στην οικονομική ύφεση. Πιο πρόσφατα, η αύξηση της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων συνδέθηκε με την αύξηση της αγοράς προϊόντων με προστιθέμενη αξία. Για κάθε \$ 1000 εξαγωγών, υπάρχει ένας τόνος φορτίου που μεταφέρεται μέσω της θαλάσσιας οδού. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 παρατηρήθηκε μια απεξάρτηση μεταξύ του όγκου και της συνολικής αξίας των προϊόντων του ναυτιλιακού εμπορίου, κυρίως λόγω της αύξησης της πολυπλοκότητας των προϊόντων που κατασκευάζονται στην Ασία, της αύξησης των τιμών της ενέργειας (πετρελαίου) και του κατακερματισμού της παραγωγής (*UNCTAD, Review of maritime transport, 2007*).

Οι πρόσφατες έρευνες για τις επιχειρήσεις και τα στοιχεία για τη βιομηχανική παραγωγή καταδεικνύουν μία ανάκαμψη στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη στις αρχές του 2014. Η σταδιακή βελτίωση των αμερικανικών δεδομένων στην απασχόληση επέτρεψε στην Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ να προχωρήσει με το προγραμματισμένο "tapering" του τρίτου γύρου ποσοτικής χαλάρωσης. Οι προοπτικές για την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν επίσης βελτιωθεί, αν και η ανάπτυξη θα παραμείνει άνιση, όσο οι περιφερειακές οικονομίες της ΕΕ θα συνεχίσουν να υποβαθμίζουν τις βασικές οικονομίες. Η αύξηση της παραγωγής στην Ιαπωνία θα πρέπει να είναι ελαφρώς χαμηλότερη φέτος, καθώς εφαρμόζεται η προγραμματισμένη δημοσιονομική εξυγίανση. Τέλος, οι αναπτυσσόμενες οικονομίες (συμπεριλαμβανομένης της Κίνας), παρότι έχουν παρουσιάσει μία επιβράδυνση πρόσφατα, λογικά θα συνεχίσουν να ξεπερνούν τις ανεπτυγμένες οικονομίες σε επίπεδο ΑΕΠ και εμπορικού ρυθμού ανάπτυξης το επόμενο έτος, αν και ορισμένες θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν κάποιες δυσκολίες, ιδίως εκείνες που μπορούν να επηρεαστούν περισσότερο από την αναρρύθμιση της

νομισματικής πολιτικής στις ανεπτυγμένες χώρες (*UNCTAD, Review of maritime transport, 2007*).

Το 2013, η αξία σε δολάρια των παγκόσμιων εξαγωγών εμπορευμάτων αυξήθηκε κατά 2,1%, στα 18,8 τρισεκατομμύρια δολάρια. Αυτός ο ρυθμός αύξησης ήταν ελαφρώς μικρότερος από τον εκτιμώμενο όγκο εξαγωγών του ΠΟΕ για το έτος (+ 2,4%), γεγονός που σημαίνει ότι οι τιμές εξαγωγής μειώθηκαν ελαφρά από το ένα έτος στο άλλο. Εν τω μεταξύ, η αξία των παγκόσμιων εμπορικών εξαγωγικών υπηρεσιών αυξήθηκε κατά 5,5% στα 4,6 τρισεκατομμύρια δολάρια. Οι εκτιμήσεις για τα επόμενα έτη, 2014 και 2015 ήταν ότι θα υπάρξει αύξηση του ΑΕΠ και της παραγωγής κατά 3% παγκοσμίως με τα ποσοστά κινδύνου να είναι κυρίως αρνητικά με μόνη ελπίδα για ανοδικές τάσεις τη χαμηλή βάση από την οποία ξεκινά το εμπόριο στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Ωστόσο η μεταβλητότητα είναι το στοιχείο που έπαιξε καθοριστικό ρόλο λόγω της δυσμενούς νομισματικής πολιτικής στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (*UNCTAD, Review of maritime transport, 2007*).

Μερικοί παράγοντες κινδύνου που αφορούν τις ανεπτυγμένες οικονομίες υποχώρησαν σημαντικά από το περασμένο έτος, όπως η κρίση κρατικού χρέους στην Ευρώπη και οι ακραίοι πολιτικοί ελιγμοί μεταξύ των εκτελεστικών και νομοθετικών κλάδων της κυβέρνησης στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες αποτελούν σήμερα το επίκεντρο πολλών συναθροισμένων κινδύνων, όπως είναι τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα (π.χ. Ινδία, Τουρκία), οι νομισματικές κρίσεις (Αργεντινή), η υπερεπένδυση στην παραγωγή και η αναρρύθμιση των οικονομιών προς το να βασίζονται περισσότερο στην εγχώρια κατανάλωση και λιγότερο στην εξωτερική ζήτηση.

Οι γεωπολιτικοί κίνδυνοι αποτελούν ένα πρόσθετο στοιχείο αβεβαιότητας για την πρόβλεψη. Οι πολιτικές συγκρούσεις και οι εδαφικές διαμάχες στη Μέση Ανατολή, την Ασία και την Ανατολική Ευρώπη θα μπορούσαν να προκαλέσουν αύξηση στις τιμές της ενέργειας και να διαταράξουν τις ροές των εμπορικών συναλλαγών εάν κλιμακωθούν. Ωστόσο, δεδομένου ότι το χρονοδιάγραμμα και ο αντίκτυπος αυτών των κινδύνων είναι εγγενώς απρόβλεπτοι παράγοντες, δεν εξετάζονται άμεσα στις προβλέψεις μας (*UNCTAD, Review of maritime transport, 2007*).

1.3 Η Ανάπτυξη του Εμπορίου

Η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ των εθνών κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της παραγωγής πλούτου, κυρίως μετά τις ευκαιρίες οικονομικής ανάπτυξης που δόθηκαν σε νέες περιοχές και τη μείωση του κόστους παραγωγής σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων. Μέχρι το 2007, το διεθνές εμπόριο ξεπέρασε για πρώτη φορά το 50% του παγκόσμιου ΑΕΠ, και είχε τη διπλάσια αύξηση σε σχέση με το 1950. (Goulielmos A., Psifia M., 2006).

Η ανάπτυξη του εμπορίου περιλαμβάνει την βελτίωση των διεθνών μεταφορών των αγαθών, σε σχέση με τρεις βασικούς παράγοντες:

- Η αποπεράτωση των δρομολογίων, η εμφάνιση οικονομικών συνασπισμών και η μείωση των τιμών σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω συμφωνιών που προώθησαν το εμπόριο, καθώς και ένα εναρμονισμένο ρυθμιστικό πλαίσιο. Ένα απλό μέτρο είναι η ενσωμάτωση των καθυστερήσεων που μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο στο πρόγραμμα. Η ενσωμάτωση τους στο πρόγραμμα διευκολύνει την αντιμετώπιση τους, οπότε προωθεί την ανάπτυξη των δικτύων μεταφορών και την προσαρμογή των εμπορικών ροών. Ακόμα, έγινε ενσωμάτωση των διαδικασιών που πραγματοποιήθηκαν σε τοπικό επίπεδο, με τη δημιουργία ζωνών ελεύθερου εμπορίου και την εφαρμογή μιας ειδικής δομής διακυβέρνησης, με στόχο την προώθηση του εμπορίου, κυρίως των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις εξαγωγές. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας διαδραμάτισε επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου, με την παροχή πίστωσης στο διεθνές εμπόριο. Για παράδειγμα, μια πιστωτική επιστολή μπορεί να εκδοθεί με βάση μια συγκεκριμένη αγορά. Ως εκ τούτου, ο εξαγωγέας μπορεί να λάβει μια εγγύηση από τον πελάτη της τράπεζας για να ολοκληρώσει τη συναλλαγή με την παράδοση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η παράδοση στο διεθνές εμπόριο μπορεί να χρειαστεί αρκετές εβδομάδες για να πραγματοποιηθεί.
- Τα συστήματα παραγωγής είναι πιο ευέλικτα και ολοκληρωμένα και ευνοούν τις ανταλλαγές αγαθών, εξαρτημάτων και υπηρεσιών. Η τεχνολογία της πληροφορίας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση του εμπορίου και στη διαχείριση σύνθετων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ακόμα, αυξήθηκαν

- οι άμεσες ξένες επενδύσεις που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής, όπως οι εταιρείες που επενδύουν στο εξωτερικό σε αναζήτηση χαμηλότερου κόστους και νέων αγορών, με την Κίνα να αποτελεί το κορυφαίο παράδειγμα μιας τέτοιας διαδικασίας. Ως εκ τούτου, υπάρχει μια αυξανόμενη διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά.
- Η ανάπτυξη των μεταφορών που οφείλεται στη βελτίωση των διαδρομών και των υποδομών. Τα λιμάνια είναι ιδιαίτερα σημαντικά, δεδομένου ότι αποτελούν πύλες του διεθνούς εμπορίου. Λόγω της ανάπτυξης αυτής, βελτιώνεται η δυνατότητα μεταφοράς των προϊόντων. Η μείωση του κόστους μεταφοράς αυξάνει το εμπόριο και συμβάλλει στην μετατόπιση των οικονομικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, οι διασυνοριακές μεταφορές δημιουργούν προβλήματα, και πρέπει να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά όσον αφορά τη χωρητικότητα, την ασφάλεια και την διαφύλαξη των προϊόντων.
 - Η ανάπτυξη του εμπορίου εξαρτάται από τη μείωση του συνολικού κόστους των συναλλαγών, το οποίο είναι συνάρτηση του εμπορίου, των διατιμήσεων, και του χρόνου και του κόστους μεταφοράς. Έτσι, η ικανότητα ανταγωνισμού σε μια παγκόσμια οικονομία εξαρτάται από το σύστημα μεταφορών και από ένα τεράστιο δίκτυο υπηρεσιών υποστήριξης.

Η ποιότητα, το κόστος και η αποτελεσματικότητα αυτών των υπηρεσιών επηρεάζει το εμπορικό περιβάλλον και το συνολικό κόστος που συνδέεται με το διεθνές εμπόριο αγαθών. (Παπαγιαννούλης Κ. Ν., 2002)

1.4 Η Παγκόσμια εξέλιξη της ναυτιλίας και η κρίση

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Π.Ο.Ε (Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου) το παγκόσμιο εμπόριο δια θαλάσσης ανήλθε σε 5,9 δισεκατομμύρια τόνους φορτωμένων αγαθών μέσα στο 2012, επάνω κατά 0,8 τοις εκατό σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Το 2012, το μερίδιο των μεταφερόμενων διά της θαλάσσης εξαγωγών των αναπτυσσόμενων χωρών ήταν ίσο με 49,4%, ενώ αυτό των αναπτυγμένων χωρών ήταν

40,4%¹. Οι θαλάσσιες μεταφορές αντιπροσωπεύουν για πολλές χώρες τον σημαντικότερο τρόπο μεταφοράς για το εμπόριο. Παραδείγματος χάριν, για τη Βραζιλία, τη Χιλή και το Περού πάνω από 95% των εξαγωγών ως προς τον όγκο (σχεδόν 75% ως προς την αξία) είναι μεταφερόμενο διά της θαλάσσης.

Η γενική εικόνα των εξελίξεων της παγκόσμιας ναυτιλίας ήταν πολύ ευνοϊκή κατά τη διάρκεια του 2013 και των πρώτων 8 μηνών του 2014. Η ζήτηση για πετρελαιοφόρα και τα έσοδα έφτασαν σε πολύ υψηλά επίπεδα.. Αρχικά υψηλή, βυθίστηκε το δεύτερο τέταρτο, ανέκαμψε έντονα και έπειτα από ένα πιο ήρεμο καλοκαίρι έφτασε στα ύψη και πάλι. Οι μεταφορές χύδην φορτίου απόλαυσαν περισσότερο σταθερή ανάπτυξη, από το τελευταίο τέταρτο του 2013 έως στις αρχές του 2014 παρουσιάζοντας σχεδόν ισχυρή ζήτηση και ναύλους. Οι εξελίξεις στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων παρουσίασαν παρόμοια θετική εικόνα με μία απροσδόκητα υψηλή ζήτηση για χωρητικότητα. Ο όγκος των μεταφερθέντων εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκε αισθητά κατά 15,2% φτάνοντας στα 90.9 εκατομμύρια TEU μέσα στο 2016 και με πρόβλεψη για αύξηση κατά 12% το 2017. Η καθαρή κίνηση εντός της Ασίας, υπολογίζεται σε 21,5 εκατομμύρια TEU (*UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2014*)

Τα επίπεδα των ναύλων αυξήθηκαν για να προσαρμοστούν στην ζήτηση χωρητικότητας και στις αυξημένες δαπάνες, αλλά υπάρχει μια σχετική καθυστέρηση καθώς ένα μεγάλο μέρος του εμπορίου υπόκειται σε πιο μακροπρόθεσμα επίπεδα συμβάσεων. Ο συνολικός διεθνής μεταφερόμενος διά της θαλάσσης εμπορικός όγκος το 2013 αυξήθηκε κατά 4.4% σε περίπου 5840 εκατομμύριο τόνους, με μια αύξηση 5.9% σε τονομύλια και μια σαφή βελτίωση έναντι του 2012 TEU (*UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2014*).

Υπάρχει, φυσικά, μια υποβόσκουσα και αυξανόμενη παγκόσμια αγορά, που υποκινείται από τον αυξανόμενη καταναλωτική ζήτηση και την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής. Σαν κύριοι μοχλοί αυτοί μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για ισχυρή αύξηση της παγκόσμιας οικονομίας και τα διεθνή και περιφερειακά εμπόρια στην Ασία. Είναι χαρακτηριστικό για την ανταγωνιστικότητα στη ναυτιλία ότι, κατά μέσον όρο, σχετικά μικρή υπερπροσφορά χωρητικότητας κρατά τα ναύλα χαμηλά, αλλά όταν η

χωρητικότητα περιορίζεται η αγορά απορροφά εύκολα τις προκύπτουσες αυξήσεις ναύλων.

Για τη διεθνή ναυτιλία η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου με ρυθμούς περισσότερο γρήγορους από τους συνηθισμένους σε σχέση με την οικονομική ανάπτυξη γενικά, είναι κάτι ιδιαίτερα θετικό. Η αυξανόμενη ενσωμάτωση στην παγκόσμια οικονομία χωρών της Άπω Ανατολής και της Νοτιοανατολικής Ασίας συνεισφέρει ιδιαίτερα σ' αυτό. Οι αποστάσεις μεταφορών για το πετρέλαιο, τα χύδην, τις χημικές ουσίες και τα εμπορευματοκιβώτια φαίνονται προορισμένες να αυξηθούν. Η ζήτηση φαίνεται να αυξάνεται ιδιαίτερα απότομα παρά το γεγονός ότι αναμένονται παραδόσεις νεότευκτων πλοίων και ότι οι εντολές φόρτωσης έχουν φτάσει επίπεδα ρεκόρ.

Η παγκόσμια οικονομία αναμένεται να επεκταθεί, αλλά κατά πολύ θα εξαρτηθεί από το ποσοστό βιομηχανικής εξέλιξης στην Ασία, την αύξηση εισαγωγών και εξαγωγών των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρώπης, καθώς επίσης και από την τιμή του πετρελαίου. Οι συνετές εκτιμήσεις παρουσιάζουν αύξηση κατά 3,7% του παγκόσμιου ΑΕΠ και σύμφωνα με τον ΠΟΕ μια επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου κατά 8,5% για το 2017. Η προοπτική για την αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας διαφέρει μεταξύ των περιοχών και των χωρών, με την Κίνα, αλλά επίσης και τη Νότια Κορέα και την Ινδία να ξεχωρίζουν, ακολουθούμενες στενά από τη Ρωσία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Παρά τις σημαντικές παραδόσεις της νέας χωρητικότητας σε όλους τους τομείς, αλλά ειδικά πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων των 8000 TEU's, η προοπτική για το 2017 και για τις αρχές του 2018 για τη ναυτιλία γενικά είναι θετική.

Το έτος 2017 αναμενόταν να είναι και όντως ήταν ένα ακόμα καλύτερο έτος για τη διεθνή ναυτιλία σε σχέση με το 2016. Πολύ καλά κέρδη κερδίζονται στους περισσότερους τομείς. Τα πετρελαιοφόρα και τα πλοία μεταφοράς χύδην φορτίου, ειδικότερα, απολαμβάνουν υψηλά ποσοστά, ενώ πολλές ναυτιλιακές εταιρίες επίσης πολύ ικανοποιητικούς ναύλους για τα φορτία των χημικών ουσιών, τα εμπορευματοκιβώτια και τα οχήματα. Πρέπει να ληφθεί υπόψη, εντούτοις, ότι η παρούσα ανάπτυξη έρχεται μετά από πολλά πολύ φτωχά έτη κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000. Η άνοδος στα ποσοστά απεικονίζει κυρίως μια απροσδόκητα ισχυρή άνοδο ζήτησης. Πολλά έτη φτωχής αποδοτικότητας οδήγησαν σε μειωμένες νέες ναυπηγήσεις,

και αυτό έχει συμβάλει επίσης στην αυξανόμενη έλλειψη χωρητικότητας. Η θέση των πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίων και των εμπορευματοκιβωτίων είναι παρόμοια, σε πολλά σημεία, με αυτή των βυτιοφόρων μεταφοράς χημικών. Για τα bulk carriers, οι εντολές φτάνουν τώρα περίπου σε 16% του υπάρχοντος στόλου –ιστορικά, ένα πολύ υψηλό επίπεδο. Τα περισσότερα από τα σκάφη υπό παραγγελία θα παραδοθούν κατά τη διάρκεια των ερχόμενων τριών ετών. Ακόμα κι έτσι, εάν η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου συνεχιστεί στο αναμενόμενο ποσοστό, αυτή η επέκταση χωρητικότητας θα απορροφηθεί χωρίς οποιαδήποτε σημαντική πτώση στη χρήση της παραγωγικής δυναμικότητας. Σε αναμονή υψηλών ναύλων στα δεξαμενόπλοια οι παραγγελίες στα ναυπηγεία αυξήθηκαν κατακόρυφα κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δύο ετών, και ήταν το 2016 ίσες με περισσότερο από το 20% του υπάρχοντος στόλου (*UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017*).

Σε συμφωνία με τις ανωτέρω εξελίξεις, οι ευρωπαϊκοί λιμένες παρουσίασαν το 2016 μια απόδοση 60 εκατομμυρίων TEU's, μια μέση ανάπτυξη 10.5% έναντι του 2015. Το πρώτο εξάμηνο του έτους του 2015 παρουσίασε ακόμα υψηλότερη αύξηση στους σημαντικότερους λιμένες, και ένα σημείο της ανησυχίας είναι εάν τα ευρωπαϊκά τερματικά εμπορευματοκιβωτίων και οι συνδέσεις τους με την ενδοχώρα μπορούν επαρκώς να προσαρμοστούν σε αυτές τις συνεχόμενες κατακόρυφες αυξήσεις στους όγκους εμπορευματοκιβωτίων σε κάποια αποδεκτή χρονική περίοδο (*UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2017*).

1.4.1 Η επίδραση της κρίσης

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2008 έχει οδηγήσει σε απότομη κάμψη της οικονομίας και της ναυτιλιακής αγοράς. Αυτό οδήγησε άμεσα στην ταχεία μείωση της ζήτησης για υπηρεσίες μεταφορών και συναφείς υπηρεσίες. Για παράδειγμα, οι διεργασίες στους μεγαλύτερες λιμένες εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο, τη Σιγκαπούρη και τη Σαγκάη, μειώθηκαν κατά 13,5% και 11% αντίστοιχα το 2009 (*Hoffman, 2010a*). Νωρίτερα, τον Ιούνιο του ίδιου έτους, ο δείκτης εμπορευματοκιβωτίων της Κίνας έδειξε ότι οι κινεζικές εξαγωγές μειώθηκαν κατά

21,4% ετησίως, από τότε που η Κίνα έγινε το εργοστάσιο του κόσμου. Τα λιμάνια παγκόσμιας κλάσης, συμπεριλαμβανομένων των λιμένων του Αμβούργου, του Λος Άντζελες / Λονγκ Μπιτς και της Νέας Υόρκης, σημείωσαν σημαντική επιβράδυνση σε σχέση με το 2008. Σύμφωνα με την ECLAC (2009), δηλαδή την Οικονομική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική, η δραστηριότητα στα λιμάνια της περιοχής μειώθηκε κατά 11%, δηλαδή λιγότερο από τα παγκόσμια μεγέθη. Μεταξύ Ιουλίου 2008 και Μαΐου 2009, ο αριθμός των εμπορευματοκιβωτίων που έφτασαν στο Τσάρλεστον της Νότιας Καρολίνας, ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια στις ΗΠΑ, από τις περιοχές της Βόρειας Ευρώπης ως σημείο εκκίνησης για τα γερμανικά προϊόντα, μειώθηκε κατά περίπου 100.000. Ο συνολικός όγκος στο λιμάνι μειώθηκε σχεδόν κατά 18% (*Christopher, Alexander, Thomas & Wieland, 2009*). Η μείωση αυτή οφείλεται στη χαμηλή ζήτηση στην Ευρώπη για τα μεταποιημένα προϊόντα ως αποτέλεσμα της κρίσης της ευρωζώνης. (http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36278/1/FAL_271_economic_crisis_en.pdf)

1.4.2 Παράγοντες που επιδεινώνουν την κρίση στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων-πλοίων

Νέες παραγγελίες πλοίων με εμπορευματοκιβώτια

Η άνοδος των τελευταίων ετών οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην αφθονία των διαθέσιμων μετρητών με χαμηλά επιτόκια. Έτσι, εξαιτίας των υψηλών αποδόσεων, οι επενδυτές και οι τράπεζες έχουν αντλήσει εκατοντάδες δισεκατομμύρια στην επιχείρηση μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, για τον λόγο ότι θεωρούνται εξαιρετικά κερδοφόρες. Κατά συνέπεια, πολλές εταιρείες σε αυτόν τον τομέα της αγοράς έχουν επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε νέα πλοία που κατασκευάζονται στο πλαίσιο της οικονομικής έκρηξης του 2006 και 2007. Τη στιγμή που τα πλοία αυτά παραδόθηκαν, η ζήτηση για ναυτιλιακά αγαθά είχε καταρρεύσει, αφήνοντας την αγορά με πλεόνασμα πολύ σύγχρονων, πολύ μεγάλων σκαφών και πολύ μειωμένο κατάλογο παραγγελιών. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, όπως η Maersk, επηρεάστηκαν κατά τη διάρκεια της ύφεσης της αγοράς εμπορευματοκιβωτίων-πλοίων, καθώς παρήγγειλαν νέα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων όταν η βιομηχανία εμφάνιζε άνοδο. Οι παραγγελίες για νέα πλοία

μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στις λίστες των ναυπηγείων αντιπροσώπευαν συνολική χωρητικότητα 5,3 εκατομμυρίων TEU, περίπου 50% υψηλότερη από την τρέχουσα παγκόσμια χωρητικότητα στόλου εμπορευματοκιβωτίων. Η παράδοση νέων κατασκευών με τεράστια χωρητικότητα έχει επιδεινώσει την κατάσταση της πλεονάζουσας προσφοράς σε ήδη προβληματικές συναλλαγές.

Υπερβολική χωρητικότητα

Το 2012, ο όγκος των εισαγωγών στην Ευρώπη μειώθηκε και πάλι κάτω από το επίπεδο του 2009. Αυτό προκάλεσε μια ακόμη μεγαλύτερο πλεόνασμα χωρητικότητας. Με λίγα λόγια, ακόμη και χωρίς την κρίση του 2008, η μεγάλη λίστα παραγγελιών νέων πλοίων επρόκειτο μερικά χρόνια μετά να οδηγήσει σε υπερπροσφορά χωρητικότητας και αντίστοιχη μείωση των τιμών των πλοίων. Και αυτό το φαινόμενο επιδεινώθηκε περαιτέρω και από την οικονομική ύφεση. Ο στόλος των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων προβλέπεται ότι θα συνεχίσει να αναπτύσσεται σταθερά τα επόμενα τέσσερα έως πέντε χρόνια και το μεγαλύτερο μέρος αυτής της αύξησης οφείλεται στα πλοία που μπορούν να μεταφέρουν περισσότερα από 10.000 TEU.

Συνέπειες της κρίσης στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων-πλοίων

Ο όγκος των μεταφερόμενων φορτίων είναι ένας από τους κατεξοχήν τομείς που πλήττονται από ενδεχόμενες οικονομικές αναταραχές. Παράγοντες που μειώνουν τη ζήτηση για θαλάσσιες μεταφορές διεθνώς είναι η επιβράδυνση του διεθνούς εμπορίου, οι κυρώσεις, τα ρυθμιστικά μέτρα και οι μεταβολές στις τιμές των καυσίμων (UNCTAD, 2013). Για τους λόγους αυτούς, ήταν αναμενόμενο η παγκόσμια οικονομική κρίση να

πλήξει το παγκόσμιο εμπόριο, συμπαρασύροντας και τη ζήτηση πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και πιέζοντας τους ναύλους μίσθωσης προς τα κάτω. Ακόμη, οι διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας ευρώ/δολαρίου είχε ως συνέπεια τη χρήση ενός συνδυασμού νομισμάτων για τις συμφωνίες μακροχρόνιας χρονοναύλωσης. Ο όγκος των εμπορευματοκιβωτίων επηρεάστηκε, επίσης, από τη σημαντική πτώση των τιμών μεταφοράς χύδην φορτίου (bulk carrier rates) (Ηλία Α, 2015). Επομένως, η ζήτηση για υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων μειώθηκε

δραματικά κατά τη διάρκεια της κρίσης και οι ναύλοι σημείωσαν απότομη πτώση. Η πτώση της κατανάλωσης στη Δύση και της παραγωγής στην Ανατολή, οδήγησε στο φαινόμενο ο παγκόσμιος στόλος των εμπορευματοκιβωτίων να μην γεμίζει πλέον την τεράστια χωρητικότητα φορτίου του. Το τελευταίο δε θα μπορούσε να μην επηρεάσει την αγορά μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

1.5 Φαινόμενο Domino

Στις περισσότερες χώρες του κόσμου η οικονομική κρίση είχε ως συνέπεια την απροθυμία των τραπεζών να χορηγήσουν δάνεια, ενώ και το διεθνές εμπόριο κατέρρευσε λόγω της μείωσης της κατανάλωσης (*Κολλίντζας & Ψαλιδόπουλος, 2009*). Σε αυτό το σημείο της κρίσης, οι ναυτιλιακοί φορείς δεν ήταν πλέον σε θέση να πληρώσουν για τα ναυλωμένα πλοία τους. Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, οι ιδιοκτήτες των ναυλωμένων πλοίων και τα ναυτιλιακά ταμεία δεν ήταν πλέον σε θέση να αντέξουν οικονομικά να εξυπηρετήσουν τα χρέη τους προς τις τράπεζες. Αυτό οδήγησε πολλές τράπεζες συνδεδεμένες με τις θαλάσσιες μεταφορές σε πτώχευση. Για παράδειγμα, η HSH Nordbank, η μεγαλύτερη τράπεζα δανειοδότης στον κλάδο της ναυτιλίας στον κόσμο, διέθετε δάνεια ύψους 45 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ για την κατασκευή πλοίων. Χωρίς επαρκή έσοδα για ναυλωμένα πλοία, οι ναυτιλιακές εταιρείες δε θα ήταν σε θέση να εξυπηρετήσουν τα τραπεζικά τους δάνεια, αναγκάζοντας έτσι τις τράπεζες να διστάζουν περισσότερο να εκδώσουν πίστωση.

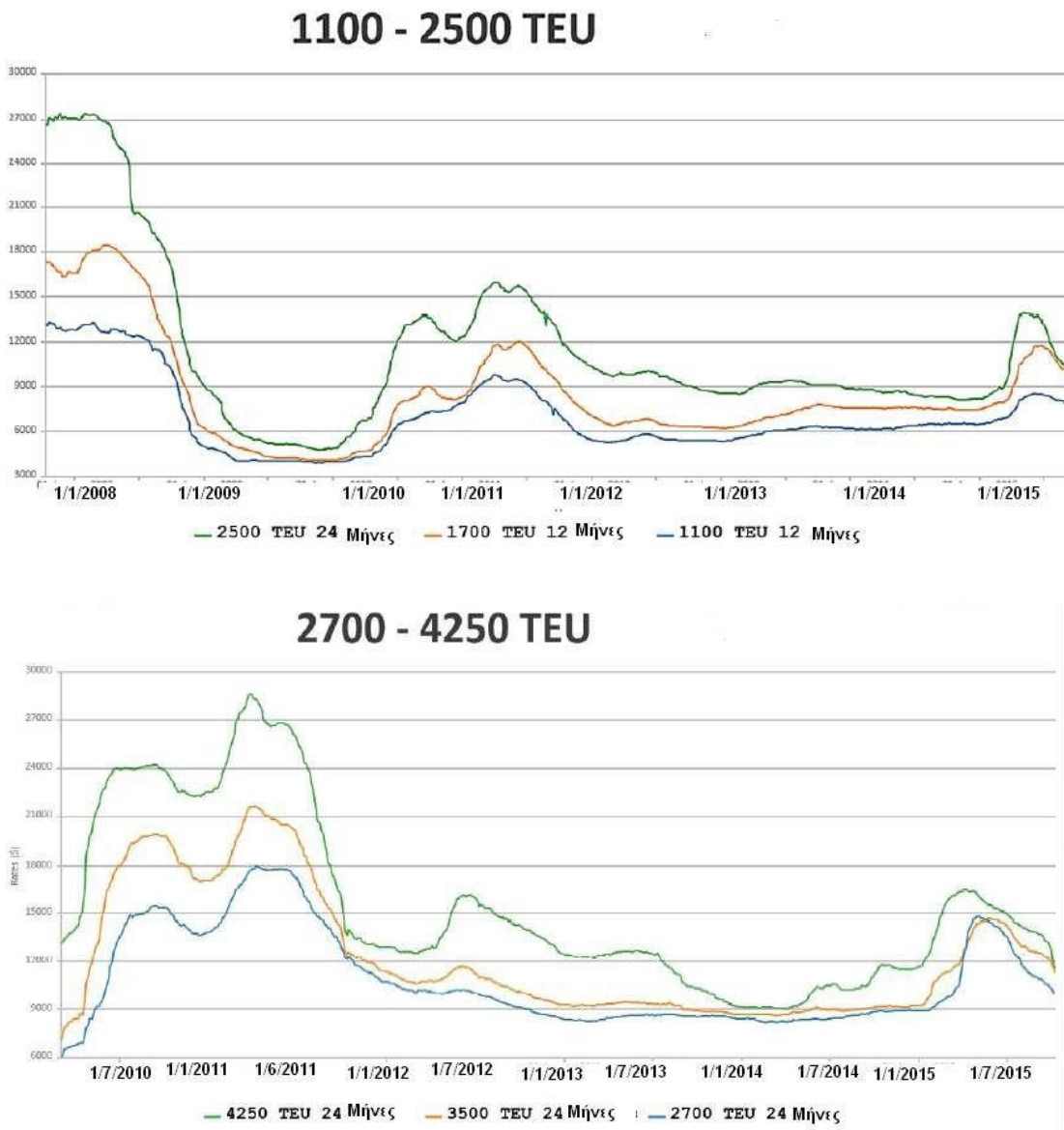
Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες που εκμεταλλεύονται υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, οι οποίες δεν είχαν μεγάλο ναυτικό στόλο, υποχρεώθηκαν να επιστρέψουν μεγάλο αριθμό ναυλωμένων πλοίων στον πλοιοκτήτη τους με απλή διακοπή των συμβάσεων. Τέτοια ήταν η περίπτωση της Harag-Lloyd, η οποία διέλυσε τα πλοία που μισθώνει. Η γερμανική ναυτιλιακή εταιρεία κατείχε, τη στιγμή της κρίσης, περίπου το ήμισυ του ναυτικού της στόλου 128 πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Το άλλο ήμισυ μισθώθηκε και γι αυτόν τον λόγο έπρεπε να εκτοπιστεί γρηγορότερα. Επομένως, περίπου 30 ναυλωμένα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων επιστράφηκαν στους ιδιοκτήτες τους από την Harag-Lloyd. Οι

άλλες ναυτιλιακές εταιρείες είτε δεν είχαν ανανεώσει τα καταστατικά τους, είτε αυτά έληξαν, είτε επρόκειτο να λήξουν. Μεταξύ αυτών ήταν και η CMA CGM και η Mediterranean Shipping Company (MSC), που κατέχουν την τρίτη και δεύτερη θέση παγκοσμίως στον κλάδο.

1.5.1 Ανταγωνισμός τιμών

Οι ναύλοι στα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μειώθηκαν σημαντικά λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Έτσι, παρατηρήθηκε μείωση της τάξης του 60% για τη ζώνη Ευρώπης-Ασίας, ανάμεσα στα έτη 2008 και 2009. Στην ίδια ζώνη, το ποσοστό μείωσης ήταν αυξητικό μετά το πρώτο τρίμηνο του 2008, ενώ στη ζώνη μεταφορών μέσω Ειρηνικού (ΗΠΑ-Ασία και Ασία - ΗΠΑ), καθώς και στη διατλαντική ζώνη (Ευρώπη- ΗΠΑ και ΗΠΑ - Ευρώπη), το ποσοστό μείωσης παρουσίασε ανάλογη πορεία μετά το τέταρτο τρίμηνο του 2008. Στο Σχήμα 2 παρουσιάζεται ένα γράφημα της Hamburg Shipbrokers' Association (*Ηλία Δ., 2015*), παρατηρείται ότι, ακόμη και μετά το έτος 2009, οι ναύλοι μίσθωσης υπολείπονται των 30000 USD για μεγάλα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με χωρητικότητα 2700-4250 TEUs και των 18000 USD για τα πλοία με χωρητικότητα 1100-2500 TEUs. Στις αρχές του έτους 2014, οι τιμές χρονοναύλωσης σχεδόν εξισώνονται, ανεξάρτητα από τη χωρητικότητα των πλοίων, και βρίσκονται εντός του εύρους μεταξύ των 6000 και των 9000 δολαρίων ανά ημέρα, ενώ, στη συνέχεια, παρουσιάζουν μια εμφανή ανάκαμψη, χωρίς πάντως να επιστρέφουν στα προ κρίσης επίπεδα (*Ηλία Δ., 2015*).

Διάγραμμα 1.1: Διαμόρφωση Ναύλων στα Πλοία Εμπορευματοκιβωτίων κατά τα έτη 2008-2015



(Πηγή: Ηλία Δ., 2015)

Οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες θα μπορούσαν πιθανότατα να αντιμετωπίσουν την κρίση, αλλά επήλθε η καταστροφή για τις μικρότερες. Κατά τη διάρκεια αυτής της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, οικονομικά ισχυρές ναυτιλιακές εταιρείες τροφοδότησαν τον πόλεμο τιμών ακόμη περισσότερο, για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στην πραγματικότητα, για να μετριάσουν ή και να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης, οι εταιρείες έλαβαν μέτρα. Οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν αποσύρει πλοία και έχουν απολύσει εργαζομένους σε όλο τον κόσμο. Υπήρξαν σημαντικές περικοπές, μειώσεις θέσεων εργασίας και μειώσεις μισθών, οι οποίες ήταν αναπόφευκτες, κυρίως λόγω της επιβράδυνσης του ναύλου. Όσον αφορά στους κατασκευαστές πλοίων, καθώς οι παραγγελίες για νέες κατασκευές μειώνονταν, τα ναυπηγεία σε όλον τον κόσμο λειτουργούσαν μόλις στο 30% της δυνατότητάς τους, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι μισθοί των εργαζομένων ή, ακόμη χειρότερα, να υπάρχουν απολύσεις εργαζομένων. Αυτές ήταν οι πιο προβλέψιμες λύσεις για την αντιστάθμιση των επιπτώσεων της κρίσης. Πριν από μερικά χρόνια, η DSF (Danish Finance Bank) προέβλεψε ότι το 4% περίπου των ναυπηγείων παγκοσμίως θα έκλειναν ή θα παρέμεναν αδρανή το 2012 και κατά το χρονικό διάστημα 2013-2014, πολλά ναυπηγεία θα ήταν σε χαμηλά επίπεδα παραγγελιών (*Christopher, Brian, Kenneth, Stinus & Ninna, 2013*).

1.6 Η Πτώση του όγκου των εμπορευμάτων

Τα ολοκαίνουργια γιγαντιαία πλοία που παραδόθηκαν στο αποκορύφωμα της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης ήταν υπερβολικά μεγάλα για τα μεταφερόμενα φορτία και συχνά δεν έπλεαν ή έπλεαν μερικώς κενά. Ο τομέας των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, ένας από τους μεγαλύτερους συμμετέχοντες στην παγκοσμιοποίηση, απειλήθηκε να μετατραπεί σε ένα από τα βασικά της θύματα.

Οι ναυτιλιακοί φορείς υπέστησαν μια συνδυασμένη απώλεια περίπου 20 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ το 2009. Η παραδοσιακή γερμανική ναυτιλιακή εταιρεία Harpag-Lloyd's έχασε περισσότερα από 300 εκατομμύρια δολάρια το πρώτο τρίμηνο του 2009 και χρειάστηκε σχεδόν 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για να παραμείνει εν ζωή. Όσον αφορά στον ναύλο, οι ναυτιλιακές εταιρείες κατά τη στιγμή της κρίσης χρέωναν περίπου 500 δολάρια ΗΠΑ για να στείλουν ένα εμπορευματοκιβώτιο από την Ασία στην Ευρώπη, υπολογίζοντας περίπου 300 δολάρια ΗΠΑ λιγότερο από ό, τι χρειαζόταν για να καλύψουν το κόστος τους. Πριν από την κρίση, οι ναυτιλιακές εταιρείες χρέωναν πάνω από 1500 \$ ανά εμπορευματοκιβώτιο. Η δανική ναυτιλιακή εταιρεία Maersk, που ανήκει σε εταιρεία πετρελαίου και φυσικού αερίου, έχασε επίσης

373 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ κατά τα πρώτα τρίμηνα της κρίσης. Άλλες, όπως η NOL με έδρα τη Σιγκαπούρη, για παράδειγμα, έφεραν ζημιές 245 εκατομμυρίων δολαρίων, ενώ η Hanjin της Νότιας Κορέας έχασε 110 εκατομμύρια δολάρια (*Hoffman, 2010a*).

Κατά τα έτη 2011 και 2012, η κατάσταση επιδεινώθηκε. Συγκεκριμένα, το 2011 ήταν μια από τις χειρότερες χρονιές για τον κλάδο της ναυτιλίας. Οι κλάδοι που είχαν την καλύτερη επίδοση για το 2011 ήταν η offshore και η μεταφορά ξηρού φορτίου, ενώ η μεταφορά φορτίων με τα δεξαμενόπλοια είχε πτωτική πορεία. Οι επιπτώσεις της κρίσης έγιναν περισσότερο αισθητές, καθώς οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες παρουσίασαν χαμηλά κέρδη και, κατ' επέκταση, έδωσαν χαμηλότερα μερίσματα στους μετόχους τους. Όλες αυτές οι εξελίξεις αποτυπώθηκαν στα αποτελέσματα χρήσης των εταιρειών. Σχεδόν 39% των εταιρειών σημείωσε ζημιές από την απομείωση του στόλου ενώ συνεχίστηκαν οι ακυρώσεις των υπαρχουσών παραγγελιών και μειώθηκαν οι καινούριες παραγγελίες. Το 2012 η πτωτική πορεία των ναυτιλιακών εταιρειών συνεχίστηκε περαιτέρω με επιδείνωση των αποτελεσμάτων σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (*Leptos-Bourgi, 2013*).

Κατά το έτος 2013, επικράτησε αισιοδοξία σχετικά με την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας, εξαιτίας της αυξανόμενης δραστηριότητας και της ενίσχυσης του παγκόσμιου εμπορίου κατά το δεύτερο εξάμηνο. Η ζήτηση παρουσίασε αυξητική τάση τόσο στις προηγμένες όσο και στις αναδυόμενες οικονομίες. Στον τομέα της ναυτιλίας, οι τιμές των ναύλων αυξήθηκαν ενώ και οι χρηματοπιστωτικές ροές των εταιρειών έδειξαν σημάδια θετικής εξέλιξης (*Leptos-Bourgi, 2014*).

Στην αφετηρία του 2014 διαφάνηκαν θετικές προοπτικές για την παγκόσμια ναυτιλία. Εντούτοις, οι καιρικές συνθήκες στις ΗΠΑ το πρώτο εξάμηνο του έτους αλλά και η συνεχής πτώση των αναδυόμενων οικονομιών ανέτρεψαν τις θετικές προσδοκίες. Παρόλο που οι οικονομίες της Μεγάλης Βρετανίας και των ΗΠΑ επέστρεψαν σε ανοδική τροχιά, η οικονομία της Ιαπωνίας παρέμεινε στάσιμη ενώ της Κίνας επιβραδύνθηκε. Στον κλάδο της ναυτιλίας, οι παραγγελίες παρέμειναν αμετάβλητες και δεν υπήρξε καμία αύξηση της ζήτησης για μεταφορές σε σχέση με την προσφορά, με μόνη εξαίρεση τις μεταφορές με πλοία τύπου τάνκερ.

Κατά το έτος 2015, το παγκόσμιο εμπόριο παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα και η παγκόσμια οικονομία παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 3,1%. Οι αναπτυσσόμενες χώρες παρουσίασαν πτώση για πέμπτη συνεχή χρονιά, ενώ η ανάπτυξη στις προηγμένες οικονομίες συνέχισε την ανάκαμψη με χαμηλούς ρυθμούς (Γυπαράκης, 2016).

1.7 Δείκτες

Δείκτης BDI

Ο πιο γνωστός ναυτιλιακός δείκτης στον κόσμο, ο Baltic Dry Index (BDI), βρισκόταν το 2016 στο χαμηλότερο επίπεδό του από το 1985 οπότε και δημιουργήθηκε. Ο δείκτης αυτός μετρά το κόστος μεταφοράς ακατέργαστων προϊόντων, όπως σιδηρομεταλλευμάτων, άνθρακα, αγροτικών προϊόντων και δομικών υλικών. Ο υπολογισμός του δείκτη γίνεται από το Χρηματιστήριο Ναύλων Λονδίνου (Baltic Exchange), το οποίο ενημερώνεται για το κόστος συγκεκριμένων ναυτιλιακών διαδρομών με πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου μέσω απευθείας επικοινωνίας με τους brokers ναυτιλιακών εταιριών. Ουσιαστικά μετρά τη σχέση προσφοράς-ζήτησης για αποθηκευτικό χώρο στα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Παρουσιάζει υψηλή μεταβλητότητα εξαιτίας απότομων αυξομειώσεων στη ζήτηση για μεταφορά εμπορευμάτων. Η προσφορά (αριθμός) των διαθέσιμων πλοίων είναι αρκετά ανελαστική, καθώς χρειάζονται περίπου 2 χρόνια και μεγάλα κεφάλαια για την κατασκευή ενός νέου πλοίου, ενώ το κόστος παροπλισμού (lay up) πλοίων ακόμη και για μικρά χρονικά διαστήματα είναι πολύ υψηλό. Ουσιαστικά, δείχνει τάσεις για την προσφορά και ζήτηση εμπορευμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ο BDI κατέγραψε το ιστορικό υψηλό του την άνοιξη του 2008 λίγο πριν την έναρξη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Μέχρι τότε, ο δείκτης βρισκόταν σε δυναμική άνοδο και οι ναυτιλιακές εταιρίες πραγματοποιούσαν παραγγελίες-ρεκόρ για την κατασκευή νέων και μεγαλύτερων πλοίων μεταφοράς ξηρού φορτίου, υποτιμώντας όμως τα ρίσκα από την επιδείνωση των διεθνών χρηματοπιστωτικών και οικονομικών συνθηκών που θα ακολουθούσε (βλέπε Διάγραμμα 1.2).

Διάγραμμα 1.2: Ο δείκτης ναυλαγοράς Baltic Dry Index (BDI).



Πηγή: Στεριώτης Π., 2016

Δείκτης HARPEX

Ο δείκτης HARPEX δείχνει την πορεία της ζήτησης για containers που μεταφέρουν ευρεία γκάμα τελικών προϊόντων μεταποίησης. Ο HARPEX βρισκόταν το 2016 λίγο πάνω από το δικό του ιστορικό χαμηλό (βλέπε Διάγραμμα 1.3).

Διάγραμμα 1.3: Ο δείκτης ναυλαγοράς HARPEX.



Πηγή: (Στεριώτης, 2016)

Δείκτης εμπορευμάτων CRB

Ο δείκτης μεταφοράς εμπορευμάτων ακολουθεί την πτωτική πορεία των προηγούμενων δύο δεικτών. Μελετώντας το ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται ότι και αυτός ο δείκτης ενώ το 2008 φτάνει στην υψηλότερη τιμή του, το έτος 2016 παρουσιάζει ιστορικό χαμηλό.

Διάγραμμα 1.4: Ο δείκτης εμπορευμάτων CRB



Πηγή: (Στεριώτης Π., 2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Όπως είναι φανερό από το προηγούμενο κεφάλαιο, τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξαν σημαντικές εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία και το διεθνές εμπόριο οι οποίες επηρέασαν σε πολύ μεγάλο βαθμό όλο τον κλάδο της ναυτιλίας και κυρίως τις ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων καθώς και της λιμενική βιομηχανία. Οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών (ή ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων) μέχρι τότε ήταν μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις που χειρίζονταν ένα μικρό μερίδιο της αγοράς. Προκειμένου λοιπόν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και να είναι σε θέση να επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, προέβησαν σε αλλαγές στην οργανωσιακή τους δομή εφαρμόζοντας στρατηγικές ανάπτυξης. Πρόκειται για τις αναπτυξιακές πολιτικές των οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων. Στην πρώτη περίπτωση, των οριζόντιων ολοκληρώσεων, έχουμε εξαγορές, συγχωνεύσεις ή συνεργασίες μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Στη δεύτερη περίπτωση, των κάθετων ολοκληρώσεων, πρόκειται για ανάπτυξη προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, δηλαδή εξαγορές – συγχωνεύσεις με εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε άλλα στάδια της αλυσίδας παραγωγής (στην περίπτωσή μας της εφοδιαστικής αλυσίδας) (*Παρδάλη Α., 2007*) Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τις μεθόδους και τις μορφές των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τα αίτια και τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρείες προς τη σύναψή τους και τέλος τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας αυτών.

2.1 Βασικοί ορισμοί

Με τον γενικό όρο συγχώνευση εννοούμε τη συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων από την οποία προκύπτει μία νέα επιχείρηση, ανεξάρτητη από τις προηγούμενες, στην οποία μεταβιβάζονται τα περιουσιακά στοιχεία (ενεργητικό και παθητικό) των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων.

Με τον όρο εξαγορά εννοούμε την απόκτηση μέρους ή συνόλου μιας επιχείρησης από μια άλλη. Η εξαγορά μπορεί να είναι πλήρης (100%), πλειοψηφίας ελέγχου (50%-99,9%) και μειοψηφίας (έως 49,9%) (Πασιούρας και συν., 2006).

Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί η βασική διαφορά των δύο παραπάνω όρων:

Η συγχώνευση προκύπτει από την κοινή απόφαση των δύο ή περισσοτέρων εταιρειών για τη δημιουργία μίας νέας εταιρείας, ενώ η εξαγορά μπορεί να γίνει είτε με φιλικό (ομόφωνη απόφαση) είτε με επιθετικό τρόπο, δηλαδή η εξαγορασθείσα εταιρεία να μην είναι απόλυτα σύμφωνη με την απορρόφηση των στοιχείων της από την εταιρεία – αγοραστή.

[\(http://www.mikrometoxos.gr/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BE%CF%8D-%CF%83%CF%85%CE%B3%CF%87%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC/\)](http://www.mikrometoxos.gr/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%BE%CF%8D-%CF%83%CF%85%CE%B3%CF%87%CF%8E%CE%BD%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CE%BE%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC/)

2.2 Μέθοδοι εξαγορών και συγχωνεύσεων

Σύμφωνα με την ελληνική και την ξένη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μέθοδοι εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι οποίες ακολουθούνται ανάλογα με το σκοπό που καλούνται να εξυπηρετήσουν και τη δομή που επιθυμούμε να έχει η νέα εταιρεία. Οι κυριότερες εξ' αυτών είναι (Gaughan P. A., 1996):

1. Εξαγορά (Acquisition). Μπορεί να είναι ολική ή μερική. Αφορά την περίπτωση όπου μία εταιρεία ή ένας όμιλος επιχειρήσεων αναλαμβάνει τον έλεγχο μιας άλλης εταιρείας ή ομίλου.
2. Ενοποίηση (Merger). Αφορά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης από τη συνένωση άλλων επιχειρήσεων η οποία αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις αυτές παύουν να υπάρχουν και για τη

- πραγματοποίησή της είναι απαραίτητη η συναίνεση της διοίκησης και των μετόχων.
3. Εξαγορά μέσω δημόσιας προσφοράς (tender offer): Πρόκειται για την εξαγορά κατά την οποία η εταιρεία αγοραστής απευθύνει δημοσίως πρόσκληση να αγοράσει ένα μέρος, συνήθως πάνω από 51% των μετοχών της επιχείρησης-στόχου, σε μία προκαθορισμένη ημερομηνία. Στην περίπτωση αυτή δεν απαιτείται γενική συνέλευση των μετόχων, ούτε η σύμφωνη γνώμη της διοίκησης για την έγκριση αυτής απλώς οι μέτοχοι που αποδέχονται την πρόσκληση πουλάνε τις μετοχές τους στην επιχείρηση-αγοραστή. Μπορεί βέβαια να μην χρειάζεται η σύμφωνη γνώμη της διοίκησης αλλά είναι απαραίτητη για την ομαλή ολοκλήρωση αυτής της εξαγοράς. Η διαδικασία αυτή υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς όπως πχ ο αριθμός των μετοχών που προσφέρονται.
 4. Εξαγορές μέσω δανεισμού (Leverage Buy Outs). Πρόκειται για εξαγορά όλων των μετοχών ή των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας εισηγμένης στο χρηματιστήριο από μια ομάδα επενδυτών μέσω δανεισμού από εξειδικευμένες εταιρείες ή από επενδυτικές τράπεζες. Μετά την εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση λειτουργεί συνήθως σαν εξωχρηματιστηρική εταιρεία λίγων μετοχών.
 5. Εξαγορές εταιρικών μονάδων (Unit MBOs). Πρόκειται για εξαγορές κατά τις οποίες η αγοράστρια εταιρεία κατόπιν συνεννοήσεως με την μητρική εταιρεία αγοράζουν μια θυγατρική της επιχείρηση. Η εξαγοράστρια εταιρεία καταβάλλει ένα μέρος του απαιτούμενου κεφαλαίου ενώ το υπόλοιπο αντλείται μέσω δανεισμού ή αγορά μετοχικού κεφαλαίου από επενδυτικές τράπεζες ή εξειδικευμένες εταιρείες.
 6. Εξαγορές από διοικητικά στελέχη (Management Buy Outs (MBOs). Είναι εξαγορές που πραγματοποιούνται κατά ένα μέρος με την αγορά μετοχών της εξαγοράστριας επιχείρησης από μέλη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας αγοραστής. Το υπόλοιπο μέρος του απαιτούμενου κεφαλαίου μπορεί να χρηματοδοτηθεί είτε με δανεισμό είτε με την προσφορά μετοχικού κεφαλαίου.

7. Κοινοπραξία μεταξύ επιχειρήσεων (Joint Venture). Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων η οποία ουσιαστικά αποτελεί σύμπραξη μεταξύ διαφορετικών δυνάμεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

2.3 Μορφές εξαγορών-συγχωνεύσεων

Ανάλογα με τον κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας οι εξαγορές-συγχωνεύσεις διακρίνονται σε (Τραυλός Ν., 1991):

Οριζόντιες εξαγορές και συγχωνεύσεις (Horizontal Mergers and Acquisitions):

Αφορούν την συνένωση δύο επιχειρήσεων που παράγουν τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες και τα πωλούν στις ίδιες αγορές όπως για παράδειγμα η συνένωση δύο τραπεζών.

Κάθετες εξαγορές και συγχωνεύσεις (Vertical Mergers and Acquisitions):

Αφορούν την συνένωση δύο επιχειρήσεων που είχαν μια πιθανή σχέση αγοραστή/πωλητή πριν από τη συγχώνευση, δηλαδή λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας για την παραγωγή του ίδιου προϊόντος.

Ομοκεντρικές ή Ομογενείς εξαγορές και συγχωνεύσεις (Centric or Congeneric Mergers and Acquisitions):

Πρόκειται για συνενώσεις επιχειρήσεων που βρίσκονται στην ίδια βιομηχανία προϊόντος, αλλά δεν βρίσκονται στην ίδια γραμμή παραγωγής του προϊόντος και αποσκοπεί στην ενδεχόμενη αλληλοσυμπλήρωση των δραστηριοτήτων τους με συνδυασμένες ενέργειες.

Διαγώνιες ή Ανομοιογενείς εξαγορές και συγχωνεύσεις (Conglomerate Mergers and Acquisitions):

Πρόκειται για συνενώσεις επιχειρήσεων που παράγουν διαφορετικά προϊόντα είτε πωλούν τα προϊόντα τους σε ξεχωριστές αγορές. Οι συνενώσεις αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες α) επέκτασης προϊόντων και β) επέκτασης αγορών. Επίσης η συνένωση δύο επιχειρήσεων που είναι ουσιαστικά μη σχετιζόμενες είναι γνωστή σαν καθαρή ανομοιογενής συγχώνευση.

Ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας διακρίνονται σε (Τραυλός Ν., 1991):

α) **Εγχώριες Συγγωνεύσεις και εξαγορές (domestic)**: Μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται στην ίδια χώρα.

β) **Διασυνοριακές Συγγωνεύσεις και εξαγορές (cross border)**: Μεταξύ επιχειρήσεων που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες

Ανάλογα με την αντιμετώπιση της διοίκησης διακρίνονται σε (Τραυλός Ν., 1991):

Φιλικές συγγωνεύσεις και εξαγορές : Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη συμφωνούν για τη συνένωση με αμοιβαία ικανοποιητικούς όρους.

Εχθρικές συγγωνεύσεις και εξαγορές : Η επιχείρηση-στόχος δεν συμφωνεί με την εξαγορά-συγχώνευση και πιθανόν να προβεί σε αμυντικές τακτικές προκειμένου να την εμποδίσει.

Αμυντικές τακτικές

Οι πιο συνηθισμένες αμυντικές τεχνικές για την αποφυγή εχθρικών εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι οι παρακάτω (Τραυλός Ν., 1991):

α) Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων-στόχων προσπαθούν να καθυστερήσουν την επικείμενη εξαγορά προσφεύγοντας σε δικαστικές επεμβάσεις είτε στηριζόμενες σε αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες είτε εξαγοράζοντας άλλες επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στον ίδιο κλάδο.

β) Οι επιχειρήσεις στόχοι πωλούν τα πιο αποδοτικά στοιχεία τους, στοιχεία που είναι τα πιο επιθυμητά από τις εταιρείες αγοραστές («Crown jewels»).

γ) Οι υπό εξαγορά επιχειρήσεις προσκαλούν ένα άλλο αγοραστή ο οποίος υποβάλλει και προσφορά εξαγοράς («White Knight»).

δ) Οι επιχειρήσεις-στόχοι δανείζονται μεγάλα ποσά τα οποία είναι πληρωτέα μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς.

ε) Οι διοικήσεις των υπό εξαγορά επιχειρήσεων προσφέρουν στους εαυτούς τους υψηλές αποζημιώσεις σε περίπτωση απόλυσης τους έπειτα από εξαγορά (Golden Parachutes).

στ) Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων-στόχων καθιερώνουν ειδικά προνόμια για τους μετόχους σε περίπτωση εξαγοράς. Μπορούν για παράδειγμα να δημιουργήσουν αξιόγραφα που να δίνουν στο δικαίωμα στους κατόχους τους ειδικά δικαιώματα όπως την αγορά μετοχών της αγοράστριας εταιρείας («Poison pills»).

2.4 Αίτια και κίνητρα εξαγορών-συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν επενδυτικές αποφάσεις οι οποίες προσδοκούν στις αυξημένες εισροές που δημιουργούνται από το συνδυασμό των προηγούμενα ανεξάρτητων επιχειρήσεων ή από την επίτευξη ολικού ελέγχου των λειτουργιών των εξαγοραζόμενων εταιρειών. Το συνολικό κόστος της επένδυσης αυτής είναι ίσο με το κόστος διαπραγμάτευσης και το συνολικό ποσό πληρωμής ανεξάρτητα αν αυτό αφορά μετρητά ή προσφορά μετοχών (*Brealey και Myers, 2002*). Τα βασικά κίνητρα που ωθούν στις εξαγορές - συγχωνεύσεις είναι:

Οικονομίες κλίμακας: Αφορούν τη μείωση του μέσου κόστους παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος μέσω της κατανομής των σταθερών εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο παραγόμενων μονάδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των οικονομιών κλίμακας που μπορεί να προκύψουν από μια συνέργεια είναι η παύση λειτουργίας υποκαταστημάτων ή συγχώνευση κεντρικών υπηρεσιών μετά τη συγχώνευση τραπεζών.

Οικονομίες εύρους: Πρόκειται για την αύξηση του κύκλου εργασιών που μπορεί να προκύψει μετά από μία εξαγορά ή συγχώνευση είτε ως αποτέλεσμα της διασταύρωσης των πωλήσεων (cross border) είτε μέσω της διεύρυνσης των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει η νέα επιχείρηση.

Βελτίωση θέσης της επιχείρησης στην αγορά: Σύμφωνα με τον Gaughan (1996) βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά μπορεί να υπάρξει: α) μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος, β) με τη δημιουργία εμποδίων εισόδου στην αγορά, γ) μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς που είναι και το πιο σημαντικό.

Αντικατάσταση μη αποτελεσματικής διοίκησης: Στις σύγχρονες επιχειρήσεις υπάρχει διαχωρισμός της διοίκησης και της ιδιοκτησίας και είναι πιθανόν οι πόροι της επιχείρησης να χρησιμοποιούνται για τη μεγιστοποίηση της ωφελιμότητας των διευθυντικών στελεχών αντί των μετόχων. Βέβαια οι μέτοχοι δε μένουν απροστάτευτοι απέναντι στις προθέσεις της διοίκησης καθώς όπως υποστηρίζουν οι Jensen και Mecklin (1999) όσο αυξάνεται η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερο θα είναι το κόστος που θα υποστούν από μια πιθανή απόκλιση από το στόχο της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Ακόμη όμως και αν η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στο χαρτοφυλάκιο της εταιρείας είναι μικρή, αναγκάζονται να ακολουθούν δραστηριότητες που μεγιστοποιούν την αξία της εταιρείας. Ο λόγος που τους αναγκάζουν για την επιδίωξη των συμφερόντων της επιχείρησης πάνω από τα δικά τους συμφέροντα μπορεί να είναι: α) επιδίωξη για άνοδο στο εσωτερικό της επιχείρησης, β) ανησυχία για την αγορά εργασίας, επιτυχημένα στελέχη με πολύ υψηλές θέσεις πολλές φορές δύσκολα βρίσκουν κάτι αντίστοιχο μετά από μια παραίτηση ή παύση τους, γ) λόγω αυξημένου διαχειριστικού ελέγχου στο εσωτερικό της επιχείρησης και δ) λόγω γοήτρου.

Διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι είτε γεωγραφική είτε προϊόντων. Μέσω της διαφοροποίησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν τη διασπορά του κινδύνου που είναι πολύ σημαντικό για το μέλλον τους, ειδικά σε περιόδους οικονομικών κρίσεων.

Χρηματοοικονομικές συνεργίες: Οι χρηματοοικονομικές συνεργίες μπορούν να προκύψουν από τα παρακάτω (Τραυλος Ν., 1991):

Αυξημένη δανειοληπτική ικανότητα: Η μείωση του κινδύνου που προκύπτει ως αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης δημιουργεί το φαινόμενο της συνασφάλισης, που μειώνει τη πιθανότητα χρεοκοπίας και επομένως αυξάνει τη δανειοληπτική ικανότητα της νέας επιχείρησης .

Αχρησιμοποίητες φορολογικές απαλλαγές: Η επιχείρηση μπορεί να έχει τη δυνατότητα να επωφεληθεί των φορολογικών απαλλαγών αλλά να μην συμπληρώνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να το επιτύχει.

Αναπροσαρμογή των αποσβέσεων: Η αναπροσαρμογή των αποσβέσεων ουσιαστικά αναφέρεται στην αύξηση της βάσης που υπολογίζεται η απόσβεση των παγίων της επιχείρησης όταν η τιμή που πληρώνει η εξαγοράστρια εταιρεία για τα πάγια ξεπερνάει τη λογιστική τους αξία. Η εξαγοράστρια επιχείρηση αναπροσαρμόζει τη βάση αποσβέσεων των ενεργητικών στοιχείων της επιχείρησης-στόχου στην αγοραία τους αξία με αποτέλεσμα να μειώνεται η φορολογική επιβάρυνση της νέας επιχείρησης σε σχέση με τις φορολογικές επιβαρύνσεις των επιχειρήσεων πριν από τη συγχώνευση. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η μείωση της φορολογίας μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν η φορολογική νομοθεσία δεν επιβάλλει φόρο υπεραξίας στο ποσό αναπροσαρμογής της λογιστικής αξίας των παγίων στοιχείων ενεργητικού. Η αναπροσαρμογή της αξίας των παγίων μπορεί να μειώσει την φορολογική επιβάρυνση είτε με την αναπροσαρμογή της αξίας των αγορασθέντων παγίων στην αντικειμενική τους αξία, όπως αυτή προσδιορίζεται από τη μεταβολή του πληθωρισμού, είτε με την απόσβεση της διαφοράς μεταξύ της αγοραίας και της αντικειμενικής.

Μείωση των φορολογικών υποχρεώσεων της νέας επιχείρησης σε σχέση με το άθροισμα των φορολογικών υποχρεώσεων πριν από την συγχώνευση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αντιστάθμισης των κερδών μιας επιχείρησης με την ζημιά μιας άλλης. Επίσης, μια πιθανή διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της νέας επιχείρησης που θα προκύψει μετά τη συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει στη μείωση των φορολογικών υποχρεώσεων.

Κίνητρα αντιπροσώπων ή προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Πολύ σημαντικό κίνητρο για τη λήψη της επενδυτικής απόφασης για μια εξαγορά-συγχώνευση είναι οι προσωπικές επιδιώξεις φιλοδοξίες των στελεχών μιας εταιρείας για τους παρακάτω λόγους:

α) *Μεγέθυνση των πωλήσεων:* Η αύξηση των πωλήσεων συνδέεται άμεσα με την αύξηση των αμοιβών των στελεχών (Murphy, 1994).

β) *Μεγέθυνση στοιχείων ενεργητικού*: Η επέκταση μιας επιχείρησης και η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων αυτής συμβάλλει στην ισχυροποίηση της θέσης των διευθυντικών στελεχών. Η ενίσχυση της θέσης τους μπορεί να γίνει είτε μέσω προαγωγών είτε μέσω της μείωσης του κινδύνου αντικατάστασης τους ή και χρεοκοπίας της εταιρείας.

γ) *Βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις-κέρδη*: Οι Tehranian et al. (1987) υποστήριξαν ότι είναι πολύ πιθανόν οι επιχειρηματικές αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών να επηρεάζονται από την αύξηση των βραχυπρόθεσμων κερδών που μπορούν να προκύψουν μετά από μια συγχώνευση, ανεξάρτητα από την καθαρή παρούσα αξία τους. Μόνο όταν οι αμοιβές των στελεχών συνδέονται με την αύξηση των μακροπρόθεσμων κερδών μόνο τότε δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις μακροπρόθεσμες επενδυτικές αποφάσεις.

δ) *Διασπορά κινδύνου*. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των εσόδων των στελεχών προέρχονται από την επιχείρηση είναι πιθανόν να αποφεύγουν επενδύσεις υψηλού κινδύνου και επιδίωξη διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να μειώσουν τον κίνδυνο της επένδυσης παρά το γεγονός ότι αυτό μπορεί να μειώσει τα κέρδη των μετόχων (Amihud and Lev, 1981).

ε) *Έλεγχος ταμιακών ροών*: Η διάθεση των ταμιακών διαθεσίμων για την εξαγορά μιας επιχείρησης αποτελεί σημείο τριβής μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων (Jensen, 1986). Τα διευθυντικά στελέχη είναι πολύ πιθανόν να επιθυμούν την μείωση των ταμιακών ροών προς τους μετόχους προκειμένου να αποφύγουν την αποδυνάμωση των μέσων που διαθέτουν αλλά και την προσφυγή τους στην κεφαλαιαγορά για την άντληση διαθεσίμων (Rozeff, 1982).

στ) *Κίνητρα Αλαζονείας-Υπερεκτίμηση Ικανοτήτων*: Είναι πιθανόν τα διευθυντικά στελέχη να θεωρήσουν ότι η εκτίμησή τους για την επιχείρηση-στόχο υπερέρχει από αυτή της αγοράς ή των οικονομικών αναλύσεων με αποτέλεσμα να πληρώνουν παραπάνω από ότι αξίζει (Roll, 1986). Πολλές φορές ακόμη και αν γνωρίζουν ότι μια εξαγορά μιας επιχείρησης δεν είναι επικερδής επιδιώκουν την απόκτηση της για λόγους γοήτρου και κύρους.

ζ) *Υπεραντίδραση της αγοράς*: (Market Overreaction Hypothesis). Οι αγορές έχουν την τάση να αντιδρούν υπερβολικά στις ανακοινώσεις που αφορούν την οικονομία ή τις επιχειρήσεις μεμονωμένα. Αυτό άλλωστε εξηγεί και τα κύματα των εξαγορών συγχωνεύσεων σύμφωνα με τις μελέτες των De Bondt και Thaler (1995) και Geroski (1984).

η) *Θεωρία παιγνίων* (Gametheory). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή «όταν όλοι εκείνοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις δρουν ορθολογικά, καθένας από αυτούς προσπαθεί να προβλέψει τις αντιδράσεις των υπολοίπων» (Besancon G., 2000). Επομένως παρατηρώντας κάποιες επιχειρήσεις τις κινήσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων ανταγωνιστών τους προσπαθούν να προβούν σε παρόμοιες επιχειρηματικές ενέργειες. Έτσι εξηγείται και το φαινόμενο της συγκέντρωσης των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας.

θ) *Εταιρικός έλεγχος της αγοράς* (Market for Corporate Control). Σύμφωνα με τον Manne (1965) σε κάθε ανταγωνιστική αγορά υπάρχει ένας μηχανισμός εταιρικού ελέγχου. Οι εχθρικές εξαγορές λειτουργούν ως μηχανισμός ελέγχου δεδομένου ότι όταν οι διευθυντές των επιχειρήσεων δεν διοικούν σωστά τις επιχειρήσεις και βλάπτουν τα συμφέροντα των μετόχων η απειλή της εξαγοράς είτε θα βελτιώσει τα πράγματα είτε θα οδηγήσει την επιχείρηση σε εξαγορά. Αυτός είναι ο λόγος που έχουν καθιερωθεί οι διάφορες μορφές ελέγχου εσωτερικής διακυβέρνησης για τον καθορισμό του ρόλου των μετόχων και της διοίκησης μιας εταιρείας και την επίλυση θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων.

ι) *Θεωρία πραγματικών δικαιωμάτων ή επιλογών* (Real Options Theory). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια επενδυτική επιλογή έναντι άλλων λύσεων. Η εξαγορά μπορεί να αποτελέσει ένα δικαίωμα αγοράς (call option) σε μια άλλη επιχείρηση γεγονός που ανοίγει νέες επενδυτικές επιλογές, ενώ η πώληση της επιχείρησης αποτελεί ένα δικαίωμα πώλησης (put option).

Εξωτερικά αίτια

1. Μακροοικονομικές Συνθήκες . Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει το ρυθμό μεταβολής των εξαγορών συγχωνεύσεων. Σύμφωνα με τον Mueller (1989) τα κύματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων συμβαίνουν σε περιόδους ανόδου της

οικονομικής δραστηριότητας. Επίσης ο Nelson (1959) υποστήριξε ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συσχετίζονται θετικά με τις τιμές των μετοχών στα χρηματιστήρια.

2. Νομοθετικό πλαίσιο. Το νομοθετικό πλαίσιο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αύξηση των εξαγορών συγχωνεύσεων. Ο αναπτυξιακός νόμος Ν.3299/2004 σε συνδυασμό με τη σταδιακή μείωση της φορολογίας και με τη παροχή φορολογικών κινήτρων του Ν.2992/2002 σίγουρα αποτέλεσαν και θα αποτελέσουν και στο μέλλον σημαντικά κίνητρα για την αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα.

3. Τεχνολογικές εξελίξεις. Οι τεχνολογικές εξελίξεις ειδικότερα στον τομέα των μεταφορών και των επικοινωνιών συνέβαλλαν θετικά στην αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Μάλιστα αναφέρονται ως ένα από τα κύρια αίτια του δευτέρου κύματος εξαγορών και συγχωνεύσεων (1916-1929).

4. Παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση, ως αποτέλεσμα των τεχνολογικών εξελίξεων και της απελευθέρωσης των αγορών έχουν συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι συνέργειες που μπορούν προκύψουν από μία εξαγορά ή συγχώνευση δεν μπορούν μόνο να πραγματοποιηθούν μέσω των οικονομιών κλίμακας και εύρους αλλά και μέσω της μείωσης του κόστους των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Σημαντική επίσης είναι η ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης της νέας επιχείρησης λόγω αύξησης του μεγέθους που είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωσή της στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η μετάδοση της τεχνογνωσίας από μία πιο τεχνολογικά αναπτυγμένη σε μια άλλη λιγότερο αναπτυγμένη επιχείρηση πραγματοποιείται μέσα από τις ενοποιήσεις εξαγορές εταιρειών, κυρίως όταν αυτές κατευθύνονται από αναπτυγμένες σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες. Βέβαια, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επιδρούν αρνητικά στην καινοτομία και στην προσπάθεια που καταβάλλει η επιχείρηση για έρευνα και ανάπτυξη όπως επίσης στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά (*Hitt et al., 1991*). Η διεύρυνση του δικτύου διανομής και επομένως η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσα από τις συνεργασίες των εταιρειών.

Η μείωση του κόστους εγκατάστασης μιας εταιρείας σε μια άλλη χώρα μπορεί να επιτευχθεί μέσω μια στρατηγικής συνεργασίας. Αντί δηλαδή μια εταιρεία που επιθυμεί να επεκταθεί εκτός των συνόρων της να κατασκευάσει κτίρια και παραγωγικές μονάδες, μπορεί να επιζητήσει μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στην περιοχή αυτή και να συνεργαστεί μαζί της.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι μια ξένη εταιρεία με την εγκατάστασή της σε μία άλλη χώρα εκτός της χώρας προέλευσης σίγουρα δεν γνωρίζει τόσο καλά το επιχειρηματικό τοπίο και την κουλτούρα της χώρας εγκατάστασης όσο ο τοπικός συνεργάτης της. Ακόμη περισσότερο ένα ισχυρό εταιρικό όνομα και ένα ήδη έτοιμο πελατολόγιο θα τη βοηθήσει να ξεκινήσει δυναμικότερα στη νέα αγορά. Οι εξαγορές/συγχωνεύσεις μπορούν να οδηγήσουν στη μείωση του ρυθμού εσόδων και στη δημιουργία προβλημάτων όπως το ακαθόριστο πελατολόγιο, το ανομοιογενές προσωπικό κλπ. Επίσης υποστηρίζεται ότι οι εξαγορές που γίνονται με μετρητά αποδίδουν περισσότερο από ότι οι εξαγορές που χρηματοδοτούνται με μετοχικό κεφάλαιο γιατί υπάρχει σημαντική αύξηση στις λειτουργικές ταμειακές ροές (*Ghosh, 2001*).

Πολλές έρευνες έχουν γίνει σχετικά με τις επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον πλούτο των μετοχών. Οι περισσότερες από αυτές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτοί που βγαίνουν κερδισμένοι και αυξάνουν τουλάχιστο βραχυχρόνια τα κέρδη τους είναι οι μέτοχοι των αγοραζόμενων εταιρειών. Οι μέτοχοι των επιχειρήσεων αγοραστών έχουν πολύ μικρότερα κέρδη. Οι *Sudarsanam et al. (2006)* κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μόνο το 35% με 45% των μετοχών των εταιρειών παρουσίασαν θετική απόδοση ενώ οι *Sudarsanam et al. (1996)* παρατήρησαν σε πολλές περιπτώσεις και αρνητικές αποδόσεις.

Η μείωση του κόστους λειτουργίας της νέας επιχείρησης που προκύπτει μετά από μια εξαγορά/συγχώνευση επιτυγχάνεται μέσω της συγχώνευσης κάποιων τμημάτων άρα και απολύσεων του προσωπικού κυρίως στην απορροφώμενη εταιρεία. Σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι *Bhagat et al. (1990)* σε 62 εξαγορές την περίοδο 1984-1986 διαπίστωσαν ότι ο αριθμός των απολύσεων ήταν σχετικά μικρός και τα υψηλόβαθμα στελέχη των αγοραζόμενων εταιρειών είναι η ομάδα που κινδυνεύει περισσότερο, ενώ περικοπές στις επενδύσεις έγιναν μόνο στις 9 εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις. Οι *Franks*

και Mayer (1996) μετά από την εξέταση 34 εχθρικών εξαγορών και άλλων 31 εξαγορών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός αντικατάστασης των διοικητικών στελεχών είναι υψηλός (90%) στις εχθρικές εξαγορές. Από την άλλη μεριά όμως έχει παρατηρηθεί ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις όχι μόνο αυξάνουν τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών στην εταιρεία αγοραστή αλλά και το κύρος και τη δύναμη τους στο εσωτερικό αυτής (Firth, 1991).

Ένα πολύ σημαντικό θέμα είναι η επίπτωση των εξαγορών-συγχωνεύσεων στην οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Η δημιουργία ολιγοπωλίων και μονοπωλίων στα πλαίσια μιας οικονομίας σίγουρα δημιουργεί πολλά προβλήματα στην ανάπτυξη της. Μπορεί η εγκατάσταση μιας πολυεθνικής μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων να συμβάλλει στη μετάδοση της τεχνογνωσίας αλλά το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο θα μπορέσουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις να την ανταγωνιστούν ή αν αυτό θα οδηγήσει σε παύση της λειτουργίας τους ή σε αναζήτηση στρατηγικών συμμάχων με αποτέλεσμα τη δημιουργία ολιγοπωλίων. Μεγάλες επιπτώσεις παρατηρούνται επίσης στην απασχόληση και στις τιμές των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές χώρες όπως οι ΗΠΑ έχουν ψηφίσει ισχυρούς αντιμονοπωλιακούς νόμους.

2.5 Επιτυχία-αποτυχία εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι Marks και Mirvis (1998) υποστήριξαν ότι τέσσερα είναι τα στοιχεία που εξασφαλίζουν την επιτυχία των εξαγορών και συγχωνεύσεων :

- Η αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στα δύο μέρη είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση ενός τέτοιου εγχειρήματος.
- Οι κοινοί στόχοι και όραμα. Θα πρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να έχουν ξεκαθαρίσει τι επιδιώκουν με την εξαγορά-συγχώνευση.

- Η ύπαρξη συμβατότητας ανάμεσα στους ενδιαφερομένους, δηλαδή να έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν αρμονικά για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.
- Να υπάρχει και από τις δύο μεριές θέληση και σωστός καταμερισμός των εργασιών που θα προκύψουν από μια τέτοια προσπάθεια.

Άλλοι απαραίτητοι παράγοντες για την επιτυχία για την ολοκλήρωση ενός τέτοιου εγχειρήματος θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι παρακάτω:

- Ο σωστός προγραμματισμός όχι μόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλά και για την επόμενη μέρα.
- Μελέτη της εταιρικής κουλτούρας.
- Επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής.
- Έμφαση στην ανάπτυξη επικοινωνίας και επιτάχυνση των διαδικασιών.
- Παρακολούθηση και έλεγχος από την διοίκησης όλης της διαδικασίας.
- Στελέχωση της νέας εταιρείας με τα κατάλληλα πρόσωπα και από τα δύο μέρη.

Αντίθετα η αποτυχία τέτοιων προσπαθειών οφείλεται κυρίως στους παρακάτω λόγους:

- Διαφορετική εταιρική κουλτούρα και οργανωτική δομή.
- Αβεβαιότητα και ανασφάλεια εργαζομένων και αντιδράσεις από τις συνδικαλιστικές τους ενώσεις.
- Μη σωστός προγραμματισμός και οργάνωση της διαδικασίας.
- Προβλήματα στην εσωτερική λειτουργία που μπορεί να παρουσιάζει κάποιο από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Αντιδράσεις από τα διοικητικά στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.
- Υπερβολικό χρέος.

- Επιδίωξη διαφορετικών στόχων.
- Ύπαρξη διαφορετικών τεχνολογιών.

Οι Balmer και Dinnie (1999) έπειτα από συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη διαφόρων εταιρειών κατέληξαν στους παρακάτω εννέα παράγοντες αποτυχίας της διαδικασίας των εξαγορών συγχωνεύσεων:

- Στη βαρύτητα που δίδεται σε θέματα οικονομικής και νομικής φύσης εις βάρος της εταιρικής ταυτότητας και επικοινωνίας.
- Στην ενσωματωμένη εσωτερική ταυτότητα και τις συνολικές εταιρικές δομές επικοινωνιών.
- Ασυμφωνία σε θέματα ηγεσίας της νέας εταιρίας.
- Ασυμφωνία σε θέματα ονομασίας.
- Μη ύπαρξη καλής θέλησης από τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Μη σωστή κατανόηση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι ενδιαφερόμενοι.
- Μη σωστή κατανόηση των εταιρικών στόχων από τους εργαζομένους.
- Φήμες από τους εργαζομένους και έλλειψη εχεμύθειας.
- Υποβάθμιση από τα στελέχη της εταιρικής ταυτότητας.

Ο Reuer (2002) υποστήριξε ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε συγχώνευση αντί εξαγορά όταν ισχύουν οι παρακάτω τέσσερις παράγοντες:

- Η απόκτηση πλειοψηφικού ποσοστού.

- Αν η συγχώνευση μπορεί να δώσει μεγαλύτερη αξία και ευελιξία στην επιχείρηση από ότι η εξαγορά. Οι συγχωνεύσεις είναι πολλές φορές προτιμότερες σε επιχειρηματικές δραστηριότητες υψηλού ρίσκου.
- Αν οι μεικτές επιχειρήσεις (joint ventures) παρέχουν στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις τις δυνατότητες για ενίσχυση της ευελιξίας τους.
- Όταν υπάρχει ασυμμετρία πληροφοριών δηλαδή όταν κάποιο από τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχει επαρκή πληροφόρηση για την αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο καθηγητής Κος Παπαδάκης, «ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της» (Παπαδάκης, 2007). Η επιλογή της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων στην πραγματικότητα συνιστά μια εμπορική συνεργασία, η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αμοιβαίας προσφοράς τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων ή ακόμα και κεφαλαίου. Οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους ενώ ταυτόχρονα διατηρούν την ανεξαρτησία τους, μοιράζονται τα οφέλη που προκύπτουν με παράλληλο έλεγχο της απόδοσης των καθορισμένων στόχων και αποτελούν την καλύτερη μέθοδο όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση στις ικανότητες μιας άλλης συνεισφέροντας στην μετάδοση της τεχνογνωσίας σε τομείς όπως η τεχνολογία, η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η παραγωγική διαδικασία κλπ. Για το λόγο αυτό οι στρατηγικές συμμαχίες προϋποθέτουν μακροχρόνια – αν όχι μόνιμη – δέσμευση των συνεργατών, καθώς και αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους συνάπτονται οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας ώστε να αντισταθμίσουν τα υψηλά κόστη και το ρίσκο που συνεπάγεται η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά χωρίς να χάσουν την ταυτότητα της εταιρείας μέσα στην αγορά.
- Γρηγορότερη και πολύ οικονομικότερη είσοδος σε μια νέα αγορά ή ενδυνάμωση της παρούσας θέσης της εταιρείας συγκριτικά με μια νέα επένδυση.
- Είσοδος σε αγορές όπου είναι επιθυμητή ή πολλές φορές υποχρεωτική η συμμετοχή κάποιου τοπικού εταίρου. (Doz and Hamel, 1998)

- Ελαχιστοποίηση του ρίσκου και των σκοπέλων που συναντώνται στις περιπτώσεις ολοκληρωμένων εξαγορών όσον αφορά την νέα, ενιαία στρατηγική, τη δομή και του τρόπου διοίκησης της «νεοσύστατης» εταιρείας.

3.1 Λόγοι δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων

Η απρόβλεπτη πτώση που επέφερε η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 στην οποία ο κλάδος της ναυτιλίας γραμμών δεν είχε το χρόνο να αντιδράσει, οδήγησε σε μια υπερπροσφορά χωρητικότητας η οποία έπρεπε να αντισταθμιστεί. Τα πλοία-μεγαθύρια ήταν υπό κατασκευή και ήδη είχαν εισέλθει στον κλάδο πολλές εταιρείες αποσκοπώντας να λάβουν ένα κομμάτι της αυξανόμενης κερδοφορίας που υπήρχε μέχρι τότε. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών (container shipping lines) αυξήθηκε κατά πολύ οδηγώντας όλα τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας (πλοιοκτήτες, θαλάσσιους και χερσαίους μεταφορείς και λιμένες) στην αναζήτηση καινοτόμων στρατηγικών οι οποίες θα επέφεραν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν είναι άλλο από την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 οι εταιρίες τακτικών γραμμών επιδιώκουν την επισύναψη συμμαχιών προκειμένου να επωφεληθούν από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποίησε ο Fusilo (2006) η απαξίωση του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων κυρίως μέσω του νόμου των ΗΠΑ για την υπερπόντια ναυτιλία (Ocean Shipping Reform Act, 1998) και η κατάργηση της απαλλαγής από τους αντιμονοπωλιακούς κανόνες από την πλευρά της ΕΕ το 2008 έκαναν πολλές εταιρείες να αναζητήσουν νέες μορφές συνεργασίας. Η βιομηχανία τακτικών γραμμών αποτελεί κλάδο εντάσεως κεφαλαίου με συνέπεια ο μεγάλος αριθμός εμπορευματοκιβωτίων, φορτηγών και πλοίων να καθιστούν τη λειτουργία της πολύπλοκη. (Sheng Teng Huang & Shigeru Yoshida, 2013). Παρ' όλα αυτά οι περισσότερες από τις εταιρείες αυτές αποφάσισαν να πάρουν το ρίσκο αυτό προκειμένου να αποφύγουν το μεγαλύτερο κίνδυνο που δεν είναι άλλος από τον αποκλεισμό τους από την αγορά.

3.2 Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων και τερματικών σταθμών

Η υπηρεσία που παρέχουν οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών είναι κάτι παραπάνω από μία απλή μεταφορά αγαθών από το λιμάνι Α στο λιμάνι Β. Πλέον οι εταιρείες αυτές αποτελούν κομμάτι της ολοένα και αυξανόμενης εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτός είναι και ο λόγος που καθιστά επιτακτική την ανάγκη συνεργασίας τους με τους τερματικούς σταθμούς και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην εφοδιαστική αλυσίδα. Στον παρακάτω πίνακα 3.1, διακρίνουμε τα μέρη που λαμβάνουν μέρος στην μεταφορική αλυσίδα εμπορευματοκιβωτίων ενώ στο σχήμα 6 απεικονίζεται όλα τα βήματα μιας τυπικής μεταφοράς εμπορευμάτων από το σημείο πώλησης στο σημείο αγοράς τους.

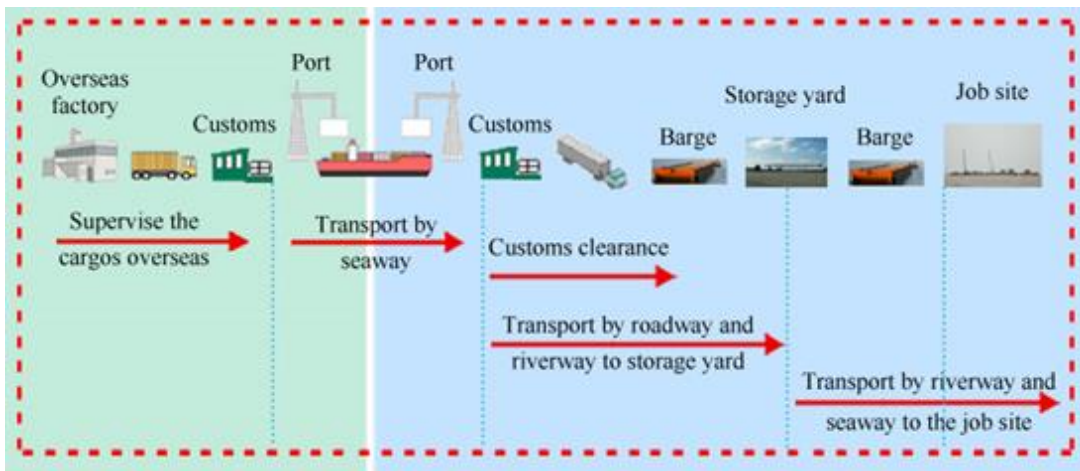
Πίνακας 3.1: Οι συμμετέχοντες στην μεταφορική αλυσίδα εμπορευματοκιβωτίων

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

Πηγή: Eric Ting, Introduction to Transportation and Navigation

<http://ind.ntou.edu.tw/~ericting/download/Introduction%20to%20Transportation%20&%20Navigation/Lecture-060926>

Σχήμα 3.1: Multimodal transport for project cargos



Πηγή: Huy Hoang Transportation & logistics corporation web site

(<http://www.htl.vn/en/Services/multimodal-transport-for-project-cargos/>)

Ο αποστολέας, στο παράδειγμά μας ένα εργοστάσιο επιθυμεί να μεταφέρει αγαθά μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Μια μεταφορική εταιρεία αναλαμβάνει τη διακίνηση έως το λιμάνι. Μία άλλη εταιρεία αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση των τελωνειακών διαδικασιών. Έπειτα ο τερματικός σταθμός αναλαμβάνει τη διαχείριση του εμπορευματοκιβωτίου όσο αυτό βρίσκεται στο χώρο του τερματικού και έπειτα την τοποθέτησή του πάνω σε ένα πλοίο εμπορευματοκιβωτίων από μια ναυτιλιακή εταιρεία τακτικών γραμμών. Το πλοίο μεταφέρει το εμπορευματοκιβώτιο προς ένα διαφορετικό λιμάνι όπου εκεί ο διαχειριστής τερματικών σταθμών αναλαμβάνει την διαχείριση του εμπορευματοκιβωτίου ώστε αυτό να προωθηθεί στο επόμενο μεταφορικό μέσο που είναι το φορτηγό κάποιας μεταφορικής εταιρείας, κάποιο άλλο πλοίο ή τρένο. Τέλος, μια μεταφορική εταιρεία παραδίδει το φορτίο στον τελικό προορισμό του, τον παραλήπτη.

Οι θαλάσσιοι μεταφορείς δραστηριοποιούνται σε όλες τις κύριες θαλάσσιες διαδρομές (Trans-Atlantic, Trans-Pacific, Asia-Europe) με στόχο να μεταφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερα φορτία. Ο μεγαλύτερος όγκος φορτίου διακινείται στον εμπορικό δρόμο Ασίας – Ευρώπης, όπου και χρησιμοποιούνται περισσότερο τα “mega-ships”. Εκεί είναι

στραμμένη η προσοχή των περισσότερων ναυτιλιακών γραμμών. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στο προηγούμενο κεφάλαιο, η αγορά τακτικών γραμμών χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης καθώς οι θαλάσσιοι μεταφορείς προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. (Ryoo and Thanopoulou 1999).

Οι τερματικοί σταθμοί με τη σειρά τους καλούνται να εισάγουν νέες τεχνολογίες για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν. Οι διεθνείς θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν να διακινούν τα φορτία τους μέσω τερματικών σταθμών που πληρούν όλες τις προδιαγραφές ώστε να μπορούν να παράγουν οικονομίες κλίμακας. Οι mega – carriers καθώς αυξάνουν την παρουσία τους και τα χαρακτηριστικά των πλοίων που διαθέτουν, στην ουσία επηρεάζουν την επισκεψιμότητα που δέχεται ο κάθε λιμένας. Συνεπώς, η διαρκής μεταβολή του μεγέθους των πλοίων δίνει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα στους διεθνείς μεταφορείς. Έτσι λοιπόν οι τερματικοί σταθμοί απαιτείται να επενδύσουν τόσο σε δαπανηρά έργα υποδομής όπως να μεγαλώσουν τα βάθη και μήκη των κρηπιδωμάτων, τις αποθηκευτικές εκτάσεις και τις συνδέσεις με τα χερσαία μέσα μεταφοράς όσο και σε πολυδάπανο σύγχρονο εξοπλισμό διαχείρισης των εμπορευματοκιβωτίων (Παρδάλη, 2001).

Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να ανταπεξέλθουν όλοι οι τερματικοί σταθμοί το ίδιο αποτελεσματικά στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα. Οι επενδύσεις σε υποδομές και ανωδομές είναι πολύπλοκες και με απίστευτα μεγάλο κόστος. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι τερματικοί σταθμοί περνάνε σε χέρια ιδιωτών και προσπαθούν διαρκώς να βελτιώνουν τις υπηρεσίες τους ως συνέπεια του ανταγωνισμού που προκύπτει μεταξύ τους.

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

3.3 Είδη στρατηγικών συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες γενικά αλλά και συγκεκριμένα στην ναυτιλιακή βιομηχανία τακτικών γραμμών μπορούν να διαχωριστούν σε 3 είδη (Koay, 1994):

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

3.3.1 Οι λειτουργικές συμμαχίες

Ο πρώτος τύπος στρατηγικών συμμαχιών, που είναι και ο πιο κοινός, είναι οι λειτουργικές συμμαχίες. Ο Koay (1994) τις διακρίνει σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα συνεργασίας:

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

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

- Κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου (Equity sharing joint ventures)
- Συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης εσόδων (Monetary pool agreements)
- Συνεταιρισμοί συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel pool agreements)
- Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου (Space exchange agreements)]

Παρακάτω αναλύονται οι 3 κύριες μορφές λειτουργικών συμμαχιών όπως αυτές συναντώνται σήμερα στη ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων.

3.3.2 Συμφωνίες ναύλωσης χώρου

Πρόκειται για το πιο απλό είδος λειτουργικών συμμαχιών τις οποίες επιλέγουν οι θαλάσσιοι μεταφορείς οι οποίοι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν κάποια διαδρομή στην οποία δεν δραστηριοποιούνται είτε επιθυμούν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και τη μεταφορική τους ικανότητα (Koay, 1994). Στην πραγματικότητα, η εταιρεία – αγοραστής, αγοράζει ένα συγκεκριμένο αριθμό “slots”, δηλαδή θέσεων / χώρου πάνω στο πλοίο της εταιρείας – πωλητή.

Τα ωφέλη για τις εταιρείες αγοραστές είναι τόσο εμπορικά όσο και οικονομικά, αφού μπορεί να αυξήσει τη μεταφορική του ικανότητα ή ακόμη και να αποκτήσει κάποιο μερίδιο αγοράς χωρίς να χρειαστεί να χάσει χρόνο και χρήμα για το σχεδιασμό της νέας για αυτόν υπηρεσίας. Πέρα από το κόστος της επένδυσης, το οποίο είναι πολύ υψηλό, αποφεύγει και το ρίσκο που εμπεριέχει μία ανάλογη επεκτατική επιλογή. Η εταιρεία – πωλητής από την άλλη, αρχικά έχει το πλεονέκτημα ότι διατηρεί πλήρη ανεξαρτησία τόσο στον τομέα του marketing όσο και στο σχεδιασμό και τις εργασίες της εν λόγω υπηρεσίας. Επιπλέον, εξασφαλίζει μία βασική πηγή εσόδων αφού επιδιώκει υψηλότερα ναυλωμένα φορτία κάπου αλλού. Ακόμη ένα κίνητρο είναι ότι του δίνεται η ευκαιρία να ανακόψει την επέκταση του αγοραστή, άρα και του ανταγωνισμού εναντίον του σε περίπτωση που ο προηγούμενος προέβαινε σε επέκταση των δικών του δραστηριοτήτων. Εομένως, η προσφορά δεσμευμένου μεν, περιορισμένου δε, χώρου σε άλλους θαλάσσιους μεταφορείς αποτελεί μια έξυπνη κίνηση η οποία δίνει τη δυνατότητα στους κατόχους των συγκεκριμένων υπηρεσιών να ανακόψουν την είσοδο νέων φορέων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας είναι αυτή μεταξύ της Maersk Line και της APL που υπογράφηκε τον Απρίλιο του 2017, σύμφωνα με την οποία η πρώτη, Maersk Line, αγοράζει χώρο πάνω στα πλοία της δεύτερης, APL, στη θαλάσσια διαδρομή US Atlantic Coast – ports of Sri Lanka, Singapore, Malaysia and Indonesia. Η συμφωνία ορίζει το χώρο που μπορεί να αγοράσει η Maersk της απαγορεύει να ‘επικοινωνιάζει’ το χώρο αυτό σε άλλες εταιρείες. Τέλος ορίζει ακριβώς τι θα συμβαίνει σε περιπτώσεις καθυστερήσεων και αλλαγών στο προκαθορισμένο πρόγραμμα της γραμμής (<https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public/AgreementHistory/1968>).

3.3.3 Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου

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

Ο συντονισμός των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας απαιτεί περισσότερο χρόνο διαχείρισης σε σύγκριση με τις μη προγραμματισμένες και ανεξάρτητες υπηρεσίες που εκτελούνται στην περίπτωση των συμφωνιών αγοράς χώρου. Αν και τα δρομολόγια στην περίπτωση των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου εκτελούνται ανεξάρτητα από τον εκάστοτε μεταφορέα, είναι αναπόφευκτο ότι οι υπόλοιποι συνέταιροι θα αποκτήσουν ενδιαφέρον και λόγο για τη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών. Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προβλέπουν για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη την έγκαιρη εκτέλεση όλων των συντονισμένων υπηρεσιών. Είναι λογικό κάθε μεταφορέας να θέλει να βεβαιωθεί πως οι

υπηρεσίες των υπόλοιπων συνεταιίρων είναι εξίσου αποδοτικές ή αποδοτικότερες από τις δικές του υπηρεσίες (Koay, 1994).

Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα παραμείνουν στην συμφωνία για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα καθώς το αυξημένο κόστος εφαρμογής και συντονισμού αποφέρει και μεγαλύτερη δέσμευση των συνεταιίρων σε σχέση με τις συμφωνίες αγοράς χώρου. Τις περισσότερες φορές, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου συνάπτονται για χρονικό διάστημα τουλάχιστον τριών ετών. Οι μεταφορείς θα πρέπει να είναι σίγουροι πως εντός του εν λόγω χρονικού διαστήματος θα καταφέρουν να αντισταθμίσουν το επιπλέον κόστος που συνεπάγεται η υλοποίηση μιας συμφωνίας ανταλλαγής χώρου. Παρόλα αυτά, οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προσφέρουν στους συνεταιίρους περισσότερη αυτονομία σε σχέση με τις λοιπές μορφές ολοκληρωμένων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων που θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα. Το μόνο που απαιτείται για τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου είναι οι συμβαλλόμενοι μεταφορείς να συντονίσουν τα προγράμματα ναυσιπλοΐας τους προκειμένου να αποκομίσουν τα οφέλη από την μεγαλύτερη συχνότητα και την ευρύτερη κάλυψη λιμένων, ενώ κάθε μεταφορέας ξεχωριστά διατηρεί την καθημερινή λειτουργική ευθύνη μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας (στα πλαίσια της ολοκληρωμένης υπηρεσίας). Οι μεταφορείς εξακολουθούν να φέρουν την ευθύνη για την έγκαιρη κι αποδοτική εκτέλεση των εργασιών των πλοίων τους και των υπηρεσιών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών που τους αντιστοιχούν. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών ενδείκνυται και για τους μεταφορείς που ήδη διαθέτουν συμβατά πλοία στα πλαίσια των αντίστοιχων υπηρεσιών τους και δεν χρειάζεται να προβούν σε ενοποίηση των πλοίων τους (Koay, 1994).

Ένα παράδειγμα συμφωνίας ανταλλαγής χώρου (slot exchange agreement) είναι αυτή μεταξύ των μελών CMA CGM και της Evergreen Line Joint Service Agreement “ELJSA” (που συμπεριλαμβάνει τις Evergreen Marine Corp (Taiwan) LTD, Evergreen Marine (UK) Ltd, Italia Maritima S.P.A., Evergreen Marine Singapore και Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd.). Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε στις αρχές του 2014 και αφορά τους εμπορικούς δρόμους Δυτικής Ακτής των ΗΠΑ και των ΗΠΑ αλλά και τον εμπορικό δρόμο της Ασίας (Ταϊβάν, Κίνα – συμπεριλαμβανομένου του Χονγκ Κονγκ). Με αυτόν

τον τρόπο οι δυο εταιρείες συμφωνούν και επιτρέπουν η μια στην άλλη να ναυλώνουν χώρο πάνω στα πλοία τους για την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων σε διαδρομές όμως που έχουν και τα δυο μέλη συμφωνήσει. Σε περίπτωση χρήσης περισσότερου χώρου, υπάρχουν επιπλέον χρεώσεις. Οι εταιρείες από μόνες τους θα καθορίσουν τα κόστη που θα επιβαρυνθούν και θα μπορούν να τα προσαρμόζουν ανά διαστήματα. Σε αυτού του είδους τις συμφωνίες προκαθορίζεται και το είδος του φορτίου που μπορεί να μεταφερθεί

<https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public?Sort=TimeSinceFiled%2Cdesc&FilingIdFilter=233&AgreementTypeIdFilter=&CargoTypeIdFilter=>)

3.3.4 Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων

Οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel Sharing Agreements) αποτελούν ένα πιο ολοκληρωμένο είδος λειτουργικών συμμαχιών. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών προβλέπει τη συνεκμετάλλευση των πλοίων από μέρους των μελών και επιπροσθέτως την δραστηριοποίηση των μελών σε μια κοινή διαδρομή. Μέσω αυτού του είδους συμφωνίας, δημιουργούνται ομάδες πλοίων με συμβατά μεγέθη και συμβατή ταχύτητα, ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου (Koay, 1994).

Σε πολλές περιπτώσεις, οι θαλάσσιοι μεταφορείς συνάπτοντας συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων επιλέγουν να συνεισφέρουν τα πλοία τους σε μια κοινή ομάδα με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουν σε μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή. Η διαδικασία αυτή απαιτεί υψηλότερο επίπεδο συντονισμού μεταξύ των συνεταίρων, αυξάνει το επίπεδο πολυπλοκότητας στη διαχείριση των προγραμμάτων και παράλληλα αυξάνει τον κίνδυνο υποβάθμισης της ακεραιότητας αυτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα πλοία που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συμφωνίες να έχουν υψηλή απόδοση αφού το βασικότερο καθήκον των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι να προσφέρουν αξιόπιστες, έγκαιρες και γρήγορες υπηρεσίες μεταφορών στους πελάτες τους. Τα οφέλη της συνεκμετάλλευσης πλοίων για μια συμμαχία είναι αρκετά. Οι μεταφορείς που έχουν στην κατοχή τους λίγα πλοία τα οποία δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή,

επωφελούνται από το γεγονός ότι συνενώνουν τα μέσα που διαθέτουν με τα μέσα άλλων μεταφορέων που βρίσκονται στην ίδια θέση με αυτούς και καταφέρνουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε έναν κοινό εμπορικό δρόμο.

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

Τα κίνητρα που οδηγούν τους θαλάσσιους μεταφορείς στη σύναψη συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αφενός η δυνατότητα αύξησης της ευελιξίας τους μέσω μιας πληθώρας γκάμας πλοίων και αφετέρου η δυνατότητα εκμετάλλευσης συμβατών πλοίων ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη του εκάστοτε πλοίου. Σύμφωνα με τους όρους που διέπουν αυτά τα συμβόλαια κάθε συντάκτορας διατηρεί την ευθύνη της αποδοτικής λειτουργίας των πλοίων του, αλλά όλα τα μέλη της συμφωνίας φέρουν ευθύνη για τη συνολική απόδοση της ολοκληρωμένης υπηρεσίας που παρέχουν. Τα μέλη της συμφωνίας έχουν την επιλογή να δημιουργήσουν ένα «κέντρο επιχειρήσεων» για την επίβλεψη των καθημερινών εργασιών όλων των πλοίων. Τη διαχείριση του εν λόγω κέντρου επιχειρήσεων μπορεί να αναλάβει μια ομάδα στελεχωμένη από προσωπικό των επιμέρους μελών της συμφωνίας (Kooay, 1994). Σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου που προβλέπουν ότι τα μέλη θα πρέπει να μπορούν να εκτελούν μια υπηρεσία που δύναται να υπάρξει μεμονωμένα, ο μόνος περιορισμός που θέτουν οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι ότι ο αριθμός των συγκεντρωθέντων πλοίων θα πρέπει να επαρκεί για την εκτέλεση της εκάστοτε υπηρεσίας. Στις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που παίρνουν μέρος υποχρεούνται να δεχτούν ότι θα μοιραστούν το συνολικό κοινό λειτουργικό κόστος που προκύπτει ή ότι θα αναλάβει κάθε μέλος το συνολικό λειτουργικό κόστος που αφορά τα δικά του πλοία.

Όπως είναι λογικό, στη δεύτερη περίπτωση, το κόστος συναλλαγών και διαχείρισης είναι μικρότερο. Δεδομένου ότι όλα τα πλοία που συμμετέχουν σε μια συμμαχία συνεκμετάλλευσης πλοίων προσεγγίζουν τους ίδιους λιμένες, σε όλα τα πλοία αντιστοιχούν οι ίδιες λιμενικές χρεώσεις. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι

είναι συχνά πιο παραγωγικό οι ιδιοκτήτες των πλοίων να διατηρούν την ευθύνη για το λειτουργικό κόστος και το κόστος ανεφοδιασμού καυσίμων των πλοίων τους. Η κατανομή του λειτουργικού κόστους στις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου μπορεί να γίνει εύκολα χωρίς να χρειάζεται κάποια πολύπλοκη διαδικασία μερισμού του κόστους. Ωστόσο, τα πράγματα είναι πιο πολύπλοκα για τις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων. Δεδομένου ότι τα πλοία ενώνονται και αντιστοιχίζονται στις εκάστοτε εμπορικές διαδρομές ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου, προκύπτουν κοινά λειτουργικά κόστη. Συνήθως, το εν λόγω κόστος (εξαιρουμένου του κόστους πλοιοκτησίας ή του κόστους ναύλωσης) μοιράζεται αναλογικά μεταξύ των συνεταίρων. Εάν δε μοιραστεί το λειτουργικό κόστος, συμπεριλαμβανομένων των λιμενικών τελών και του κόστους ανεφοδιασμού καυσίμων, όλοι οι μεταφορείς θα προτιμήσουν να χρησιμοποιήσουν τα πλοία τους σε λιγότερο δαπανηρές θαλάσσιες διαδρομές που εκτελούνται με μικρότερη ταχύτητα και/ή λιγότερους ενδιάμεσους λιμένες (Koay, 1994).

Ένα παράδειγμα συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αυτή που υπογράφηκε μεταξύ των εταιρειών Sealand (πλέον ως θυγατρική της Maersk Line) και του Evergreen Line Joint Service Agreement “ELJSA” που υπογράφηκε το 2016 και καλύπτει τον γεωγραφικό χώρο μεταξύ των λιμένων του Πουέρτο Ρίκο και τα λιμάνια του Παναμά και της Δομινικανής Δημοκρατίας. Με βάση αυτή και τα τρία μέλη δέχονται να μοιράζονται πλοία και από κοινού να ναυλώνουν χώρο πάνω σε αυτά μέχρι να μεγιστοποιήσουν την χωρητικότητά τους ανάλογα με το ποσοστό που αντιστοιχεί στο καθένα. Προκειμένου να διευκολύνουν την αποδοτική λειτουργία των πλοίων τα μέλη καλούνται να συζητούν και να συμφωνούν ως προς τις απαιτήσεις που έχουν σχετικά με τον χώρο που διεκδικούν στα πλοία. Τα μέλη της συγκεκριμένης συμφωνίας συνεννοούνται επίσης μεταξύ τους για το πρόγραμμα ναυσιπλοΐας που θα τηρηθεί αλλά και για το ποιους τερματικούς σταθμούς θα επισκεφτούν τα πλοία. Τέλος, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που συνυπογράφουν τη συγκεκριμένη συμφωνία θα πρέπει να ανταλλάσσουν μεταξύ τους όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν τη διαχείριση του φορτίου τόσο πάνω στο πλοίο όσο και στους τερματικούς σταθμούς (<https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public?Sort=TimeSinceFiled%2Cdesc&FilingIdFilter=1904&AgreementTypeIdFilter=&CargoTypeIdFilter=>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Στην παρούσα ενότητα, επιχειρούμε να παρουσιάσουμε την τάση που επικρατεί σήμερα στην ναυτιλία τακτικών γραμμών ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων. Εξετάζουμε 3 από τις μεγαλύτερες συμμαχίες στον κλάδο οι οποίες έχουν συναφθεί μεταξύ των μεγαλύτερων Global Operators με τη μορφή συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel Sharing Agreements) και πώς αυτές διαμορφώνουν τον κλάδο της ναυτιλίας γραμμών.

Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για μεταφορά φορτίων μέσω θαλάσσης οδήγησαν σταδιακά στην εισαγωγή ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων στην αγορά τακτικών γραμμών αφού τα περισσότερα αγαθά πλέον μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Οι εξελίξεις στο παγκόσμιο εμπόριο και η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας όμως έφερε τις εταιρείες του κλάδου σε αναζήτηση λύσεων οι οποίες θα εξασφαλίσουν την κερδοφορία, ενδεχομένως και την συνέχεια της ύπαρξής τους. Εξετάζοντας εξονυχιστικά τα οφέλη που προκύπτουν από την σύναψη λειτουργικών στρατηγικών συμμαχιών, οι ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών τις τελευταίες δεκαετίες καταφεύγουν σε κοινοπραξίες, συνέργειες και συμμαχίες προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται.

Οι πρώτες στρατηγικές συμμαχίες έκαναν την εμφάνισή τους στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με τη μορφή συγχωνεύσεων όπως των P, OCL και Nedlloyd (που δημιούργησαν την P&O Nedlloyd), των Maersk και SeaLand (που δημιούργησαν την Maersk – SeaLand) και στην πορεία το 2006 τη συγχώνευση και των δύο (P&O Nedlloyd και Maersk – SeaLand) υπό την Maersk Line. Ακολούθησε μία σειρά αλληπάλληλων εξελίξεων στις μορφές συνεργασιών και εξαγορών μεταξύ των μεγαλύτερους από άποψη χωρητικότητας θαλάσσιων μεταφορέων, φέρνοντάς μας στο σήμερα, με 3 μεγάλες συμμαχίες και πολύ μικρό αριθμό mega-carriers. Το παρακάτω

σχήμα απεικονίζει το πώς διαμορφώθηκαν οι συμμαχίες αυτές από το 1996 μέχρι σήμερα.

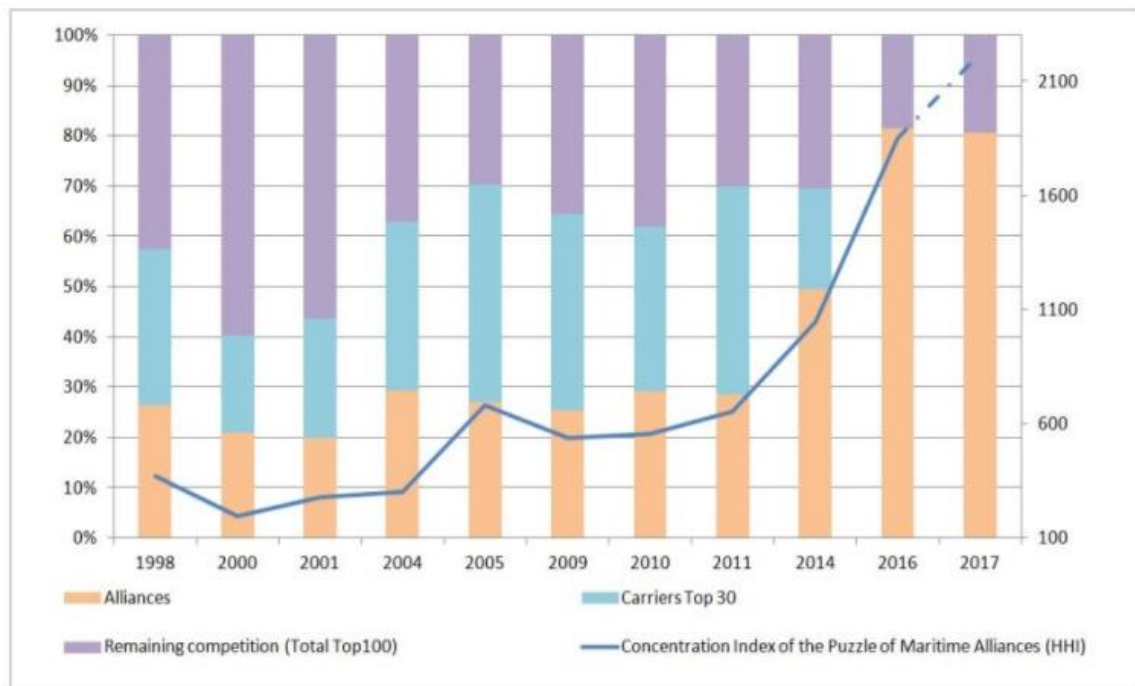
Πίνακας 4.1: Οι αλλαγές στη μορφή των συμμαχιών των θαλάσσιων μεταφορέων

Q2 1996	Q1 1998	Q4 2001	Q4 2005	Q4 2009	Q1 2012	Q2 2015	Q2 2017
GLOBAL ALLIANCE APL MOL Nedlloyd OOCL MISC	NWA APL/NOL MOL HMM	NWA APL/NOL MOL HMM	NWA APL/NOL MOL HMM	NWA APL/NOL MOL HMM	G8 ALLIANCE APL/NOL MOL HMM	G8 ALLIANCE APL/NOL MOL HMM	THE ALLIANCE Hanjin MOL K-Line NYK Line Yang Ming IV by April 2018
GRAND ALLIANCE Hapag-Lloyd NYK Line NOL P&OCL	GRAND ALLIANCE II Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	GRAND ALLIANCE II Hapag-Lloyd NYK Line P&O Nedlloyd OOCL MISC	GRAND ALLIANCE III Hapag-Lloyd NYK Line OOCL MISC	GRAND ALLIANCE IV Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	Hapag-Lloyd NYK Line OOCL	Hapag-Lloyd/UASC
	UNITED ALLIANCE Hanjin Cho Yang UASC	CKYH Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	CKYH Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	CKYH Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	CKYH Hanjin K-Line Yang Ming COSCO	CYKHE Hanjin K-Line Yang Ming COSCO Evergreen	OCEAN ALLIANCE CMA CGM COSCOGS OOCL Evergreen
Maersk Sea-Land	Maersk Sea-Land				MSC/CMA CGM MSC CMA CGM	ZM MSC Maersk Line	ZM (*) MSC Maersk Line
						Ocean Three CMA CGM China Shipping UASC	

Πηγή: T. Notteboom, F. Parola, G. Satta, A.A Pallis, 2017

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ μέχρι το 2001 οι στρατηγικές συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορέων κάλυπταν περίπου το 20% της παγκόσμιας χωρητικότητας και λιγότερο από το 50% μαζί με τους υπολοίπους του top 30 για την εποχή, σήμερα 20 χρόνια μετά οι μεγαλύτεροι carriers βρίσκονται σε στρατηγικές συμμαχίες που καλύπτουν το 80% της παγκόσμιας χωρητικότητας (βλέπε διάγραμμα 4.1) η οποία όπως αναφέρεται και παραπάνω επίσης αυξήθηκε κατά πολύ στο διάστημα αυτό.

Διάγραμμα 4.1: Η κατανομή της παγκόσμιας χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων



Πηγή: <http://www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/>

Οι μεγαλύτερες συμμαχίες λοιπόν που επικρατούν σήμερα στην ναυτιλιακή βιομηχανία είναι οι ακόλουθες και αναλύονται στο υπόλοιπο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου:

- 2M Alliance
- Ocean Alliance
- The Alliance

Πίνακας 4.2: Οι 3 μεγαλύτερες συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορέων από τον Απρίλιο του 2017

<p>2M Alliance + HMM</p> 	<p>Key Points</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 Million TEU Capacity • 193 Total Ships • 33.4 % of Global Capacity • 24.3 % of Transpacific Capacity • 40.3 % of Asia-Europe/Mediterranean Capacity
<p>Ocean Alliance</p> 	<p>Key Points</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5.5 Million TEU Capacity • 323 Total Ships • 26 % of Global Capacity • 41.43 % of Transpacific Capacity • 34.86 % Asia-Europe/Mediterranean Capacity • Largest East-West Capacity Share at 36%
<p>THE Alliance</p> 	<p>Key Points</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.9 Million TEU Capacity • 240 Total Ships • 16 % of Global Capacity • 29 % of Transpacific Capacity • 21 % of Asia-Europe/Mediterranean Capacity

Πηγή: Holly Palencia (2017) (www.oiglobal.com)

(<http://www.oiglobal.com/en/blog/three-new-ocean-shipping-alliances-coming-april-1st-what-you-need-to-know>)

4.1 Η συμμαχία 2M

Μετά την άρνηση του κινεζικού Υπουργείου Εμπορίου (MOFCOM) το 2014 να εγκρίνει το P3 alliance, τη συνεργασία των 3 μεγαλύτερων ναυτιλιακών εταιρειών στον κόσμο: Maersk Line, Mediterranean Shipping Company (MSC) και CMA CGM, η Maersk Line και η MSC ενώνουν τις δυνάμεις τους στις βασικές εμπορικές οδούς μέσω μιας συμφωνίας διαμοιρασμού πλοίων (Vessel Sharing Agreement-VSA). Η συμφωνία έχει διάρκεια 10 χρόνων και θα αφορά τις εμπορικές συναλλαγές στους εμπορικούς δρόμους των Ασία-Ευρώπη, Ατλαντικό και Ειρηνικό Ωκεανό. Στο σχήμα δεν αναφέρεται η

εταιρεία Hamburg Süd, καθώς από τα τέλη του 2017 εξαγοράστηκε από την Maersk Line.

Ο γενικός στόχος της συνεργασίας είναι ο διαμοιρασμός υποδομών δικτύου. Η Maersk Line και η MSC είναι σε θέση να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με πιο σταθερές και συχνές υπηρεσίες, καλύπτοντας περισσότερα λιμάνια με άμεσες υπηρεσίες. Επιπλέον στόχος της συμμαχίας είναι θα βελτιωθεί η αποδοτικότητα των δικτύων της Maersk Line και της MSC μέσω της καλύτερης αξιοποίησης της χωρητικότητας των πλοίων και της εξοικονόμησης πόρων¹.

Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου της Maersk Group, Nils Andersen, με τη συμφωνία αυτή η Maersk Line θα είναι σε θέση να ενισχύσει περαιτέρω την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της, καθώς και τη μείωση του κόστους και των εκπομπών CO₂¹.

Η συγκεκριμένη συμφωνία (2M) δεν συνεπάγεται τη δημιουργία μιας από κοινού ανεξάρτητης οντότητας. Τα πλοία διαχειρίζονται ή μισθώνονται ξεχωριστά και δεν υπάρχουν κοινές επιχειρήσεις αποθήκευσης, προγραμματισμού ταξιδιών και λιμενικών εργασιών. Επίσης η τιμολόγηση και το μάρκετινγκ πραγματοποιούνται ανεξάρτητα. Αξιοσημείωτο είναι το ότι μια κοινή επιτροπή συντονισμού εποπτεύει το δίκτυο σε καθημερινή βάση¹.

Μέσω της συμμαχίας 2M, οι 2 (αρχικά) εταιρείες δραστηριοποιούνται σε 6 γραμμές Ασία /Βόρεια Ευρώπη, τέσσερις για Ασία/Μεσόγειος, τέσσερις για Ασία/Δυτική Ακτή των ΗΠΑ, δύο για Ασία/Ανατολική Ακτή των ΗΠΑ, τρεις για Βόρεια Ευρώπη/ΗΠΑ και δυο για Μεσόγειο/ΗΠΑ. Η Maersk συνεισφέρει με περίπου 110 πλοία, το 55% της συνολικής χωρητικότητας, ενώ η MSC μόλις με 75 πλοία¹.

¹ τα στοιχεία ανακτήθηκαν από την εσωτερική σελίδα της εταιρείας Maersk Line <http://group.apmoller.net/bu/apmt/Pages/Maersk-Line-launches-%E2%80%982M%E2%80%99.aspx>

Εσκεμμένα, στον παραπάνω πίνακα δεν αναφέρεται η εταιρεία Hamburg Süd, καθώς αυτή εξαγοράστηκε από την Maersk Line στα τέλη του 2017. Τέλος, η συνεργασία με την Hyundai Merchant Marine (HMM) είναι ναύλωσης χώρου, που σημαίνει ότι η HMM αγοράζει slots (θέσεις) στα πλοία του alliance χωρίς όμως να έχει πρόσβαση στη διαχείρησή τους (https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/2m/new-2m-services-handle-hmm-hamburg-sud-volumes_20170213.html). Το σχήμα 4.1 έχει τροποποιηθεί βάση των στοιχείων αυτών.

Σχήμα 4.1: Η Συμμαχία 2M



4.2 Η συμμαχία Ocean Alliance

Πρόκειται για μία συμφωνία διαμοιραμού πλοίων (Vessel Sharing Agreement) μεταξύ των εταιρειών CMA CGM, EVERGREEN, COSCO CHINA SHIPPING και Orient Overseas Container Line (OOCL) που υπογράφηκε τον Απρίλιο του 2016 και ξεκίνησε ένα χρόνο μετά, τον Απρίλιο του 2017. Στόχος δεν είναι άλλος από τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρείες αυτές στους πελάτες τους και τα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται.

Η συμφωνία έχει ισχύ για 5 έτη και εξυπηρετεί όλες τις κύριες θαλάσσιες διαδρομές: Ασία – Ευρώπη, Ασία – Μεσόγειος, Ασία – Μέση Ανατολή, Ασία – Ερυθρά Θάλασσα,

Ασία – Ν. Αμερική, Ασία – ΗΠΑ (Ανατολική Ακτή) και Ασία – ΗΠΑ (Δυτική Ακτή). Το άκρως ανταγωνιστικό δίκτυο που δημιουργήθηκε είναι άμεσα συγκρίσιμο με αυτό της συμμαχίας 2M την οποία αποτελούν οι 2 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Στα δύο αυτά alliances μαζί συγκεντρώνεται χωρητικότητα μεγαλύτερη από 11 εκατομμύρια TEU, δηλαδή κοντά στο 60% της συνολικής παγκόσμιας χωρητικότητας (https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/ocean-alliance/container-shipping%E2%80%99s-new-ocean-alliance-born_20160420.html).

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι στη συμμαχία αυτή συμπεριλαμβάνεται και η APL η οποία συγχωνεύθηκε με την CMA CGM το 2016 κατόπιν εξαγοράς από τη δεύτερη όλων των μετοχών του ομίλου NOL στον οποίο και ανήκει η APL. (https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/apl/cma-cgm-completes-takeover-nol_20160905.html). Επίσης, όπως φαίνεται και από τη νέα ονομασία, η China Shipping συγχωνεύθηκε με την Cosco Shipping το Φεβρουάριο του 2016 ενώ βάση του άρθρου των John Stonestreet και Jane Merriman στην ιστοσελίδα της reuters (<https://www.reuters.com/article/us-china-cosco-oil/chinas-cosco-shipping-offers-6-3-billion-for-orient-overseas-ltd-idUSKBN19U0F4>), η δεύτερη συνεχίζει την επεκτατική της πολιτική κάνοντας προσφορά για εξαγορά της OOCL τον Ιούλιο του 2017. Εάν τελικά εγκριθεί και αυτή η εξαγορά, τότε η China Cosco Shipping θα ανέβει στην 3^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης ναυτιλιακών γραμμών μετά την σταθερά πρώτη Maersk Line και την επίσης σταθερά δεύτερη, MSC. (<https://thediplomat.com/2017/08/global-shipping-trends-china-cosco-buys-orient-overseas/>)

Σχήμα 4.2: Ocean Alliance



4.3 Η συμμαχία The Alliance

Πρόκειται για την Τρίτη μεγαλύτερη συμφωνία συνεκμετάλλευσης πλοίων που υπάρχει σήμερα μεταξύ των Yang Ming, NYK Line, Mitsui OSK Lines (MOL), K Line, Hapag-Lloyd και United Arab Shipping Company (UASC). Το ιδιαίτερο στοιχείο της συμμαχίας αυτής είναι ότι σύντομα τα μέλη της θα μειωθούν καθώς οι τρεις Ιαπωνικές εταιρείες MOL, NYK και K Line έχουν προχωρήσει σε κοινοπραξία (joint venture) υπό το όνομα Ocean Network Express (ONE) η οποία θα ξεκινήσει τη λειτουργία της από τον Απρίλιο του 2018 (<https://www.supplychaindive.com/news/ocean-network-express-ONE-k-line-mol-nyk-april-2018/443906/>). Επίσης, τον Μάιο του 2017 ολοκληρώθηκε η εξαγορά της UASC από την Hapag Lloyd, γεγονός που ισχυροποιεί τη δεύτερη και την φέρει στην 5^η θέση στην κατάταξη των μεγαλύτερων θαλάσσιων μεταφορέων (<https://www.hapag-lloyd.com/en/press/releases/2017/05/hapag-lloyd-and-uasc-complete-merger.html>).

Η εν λόγω συμμαχία επίσης έχει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς των συμβαλλόμενων εταιρειών μέσω της παροχής ανταγωνιστικών υπηρεσιών στους πελάτες της. Σαφέστατα και εδώ απώτερος στόχος είναι η μείωση κόστους όπως αυτή προκύπτει από την αποδοτικότερη χρήση των πλοίων και από την οικονομία κλίμακας που δημιουργείται. Τα πλοία του THE Alliance παρέχουν 32 συνολικά υπηρεσίες σε στις θαλάσσιες διαδρομές Ασία – Β. Ευρώπη, Ασία – Μεσόγειος, Ασία – ΗΠΑ Δυτική Ακτή, Ασία ΗΠΑ (Ανατολική Ακτή), Ασία – Μέση Ανατολή και κάλυψη σε περισσότερα από 75 λιμάνια (<http://www.kline.com/News-and-Press/2017/170309-The-Alliance-Final-Product-Port-Rotations-Contingency-Plan.html>).

Τέλος, η χρεοκοπία της Hanjin στάθηκε η αφορμή για μία σημαντική πρωτοπορία της συμμαχίας αυτής: καθιέρωσε τον πρώτο μηχανισμό προστασίας από ενδεχόμενη χρεοκοπία κάποιου από τα μέλη της. Πρόκειται για τη δημιουργία μίας ανεξάρτητης αρχής η οποία θα διαχειρίζεται τα οποία προορίζονται για τέτοιες περιπτώσεις. Τα κεφάλαια αυτά θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η αδιάκοπη λειτουργία του alliance σε περίπτωση που κάποιο από τα μέλη της δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις του απέναντι στους πελάτες. (https://www.ioc.com/maritime-news/container-lines/alliance/alliance-details-network-bankruptcy-failsafe_20170309.html).

Σχήμα 4.3: THE Alliance



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Οι συμμαχίες που εξετάστηκαν παραπάνω καλύπτουν περίπου τα τρία τέταρτα (75%) της παγκόσμιας χωρητικότητας, με τη συμμαχία 2M να κυριαρχεί στη θαλάσσια διαδρομή Ασία – Ευρώπη (40% χωρητικότητα) και το Ocean Alliance να κυριαρχεί στο trans – pacific έχοντας πάνω από το 41% της χωρητικότητας (βλέπε Πίνακας 4.2). Τα οφέλη που προκύπτουν από την οριζόντια ολοκλήρωση που πετυχαίνουν οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων με τις συμμαχίες αυτές είναι φανερά για τα μέλη τους. Μεταξύ άλλων: αύξηση του μεριδίου αγοράς, βελτίωση του προγράμματος ναυσιπλοΐας, μείωση του κόστους λόγω του μερισμού των εξόδων, επιμερισμός του ρίσκου, μείωση των εκπομπών τοξικών αερίων, αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, αύξηση των εμπορδίων εισόδου νέων εταιρειών και αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης έναντι των υπόλοιπων φορέων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο κατάλογος των πλεονεκτημάτων επιμηκύνεται εάν λάβουμε υπόψη και την κάθετη ολοκλήρωση που τους δίνει ακόμη περισσότερο έλεγχο σε μεγαλύτερο κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας.

5.1. Η δημιουργία των global port operators

Οι διαχειριστές φορτίων μετά τις οριζόντιες ολοκληρώσεις μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, οι οποίες είναι οι κύριοι χρήστες-πελάτες των τερματικών διαχείρισης των εμπορευματοκιβωτίων, είχαν να αντιμετωπίσουν μικρό αριθμό αλλά πολύ μεγάλου μεγέθους εταιρείες, οι οποίες ήταν πολύ καλά πληροφορημένες για την αγορά καθώς κάθε μια αυτές έλεγχε ένα μεγάλο ποσοστό της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχουν δημιουργήσει ολιγοψώνιο. Εκτός από το ολιγοψώνιο το οποίο τους έφερε σε δυσχερή θέση με μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους πελάτες-χρήστες των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, οι διαχειριστές φορτίων είχαν να αντιμετωπίσουν και τον ανταγωνισμό από την είσοδο στην αγορά των τερματικών σταθμών των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς

εμπορευματοκιβωτίων μέσω των κάθετων ολοκληρώσεων που συντελέστηκαν στη ναυτιλία γραμμών. Επίσης, είσοδος στην αγορά τερματικών σταθμών που οδήγησε σε περαιτέρω αύξηση του ανταγωνισμού υπήρξε και από κάποια «funds» και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα οι διαχειριστές των οποίων είδαν ευκαιρίες επένδυσης σε νέες αγορές με εξαιρετικά υποσχόμενη απόδοση κεφαλαίου. Επιπρόσθετα, η γιγάντωση των πλοίων αυξάνει τις απαιτήσεις στα θαλάσσια τερματικά τόσο σε υποδομή (βάθος), όσο και σε ανωδομή (εξοπλισμό) αλλά και στη διαχείριση (μεγαλύτερος αριθμός εμπορευματοκιβωτίων για φορτοεκφόρτωση, μεγαλύτερες ανάγκες για αποθήκευση και χερσαίες υπηρεσίες). (Παρδάλη, 2007)

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι διαχειριστές φορτίων των τερματικών για να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, το ολιγοψώνιο που δημιουργήθηκε από τις ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και το γεγονός ότι με τη δημιουργία των «logistics» και των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων οι παγκόσμιοι μεταφορείς μπορούν πιο εύκολα να μην επιλέξουν τον εκάστοτε τερματικό σταθμό αλλά κάποιο ανταγωνιστικότερο τερματικό σταθμό στο ίδιο ή ακόμη και σε διαφορετικό λιμάνι, επενδύουν σε νέους τερματικούς σταθμούς ίδιων ή διαφορετικών λιμένων, έχουν επεκτατική πολιτική και οδηγούνται σε οριζόντια ολοκλήρωση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (στη πράξη οι πιο πολλές συνεργασίες οδήγησαν σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές) (Παρδάλη, 2007).

Οι διαχειριστές φορτίων των εμπορευματοκιβωτίων όμως δεν προέβησαν μόνο σε οριζόντιες ολοκληρώσεις αλλά και σε κάθετες ολοκληρώσεις για να αποκτήσουν μεγαλύτερη επιρροή και σε άλλα στάδια των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων. Επομένως στράφηκαν σε συνεργασίες ή στην εξαγορά χερσαίων τερματικών, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούσαν ως προεκτάσεις μεγάλων θαλάσσιων τερματικών, αποθηκών και δικτύων διανομής. Επίσης κάποιοι διαχειριστές φορτίων έκαναν συνεργασίες ή αγόρασαν μετοχές ή εξαγόρασαν σιδηροδρομικά και χερσαία δίκτυα. Είναι γεγονός ότι οι διαχειριστές φορτίων προέβησαν σε κάθετες ολοκληρώσεις «κοιτάζοντας» ως επί το πλείστον προς την ενδοχώρα αλλά υπήρξαν περιπτώσεις όπου οι διαχειριστές φορτίων επένδυσαν και ανέπτυξαν «feeder» υπηρεσίες (Παρδάλη, 2007). Έτσι μέσω και των κάθετων ολοκληρώσεων οδηγηθήκαμε στην περαιτέρω γιγάντωση

των διαχειριστών φορτίων εμπορευματοκιβωτίων με τη δημιουργία ολιγοπωλίων ως αντίδραση στο σχηματισμό ολιγοψωνίων από τις ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, αν και στη σύγχρονη εποχή, λόγω των ολοκληρώσεων, έχει γίνει πολύ δύσκολη η αναγνώριση του πελάτη του τερματικού σταθμού.

Αποτέλεσμα των συνεχόμενων συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι, σε παγκόσμια κλίμακα, να κυριαρχήσουν στην αγορά λίγοι διαχειριστές φορτίων παγκόσμιας εμβέλειας (AP Moller, Dubai Ports World, Hutchison Port Holdings, Port of Singapore Authorities) οι οποίοι έχουν επενδύσει και κατέχουν μετοχές σε πολλούς και διαφορετικούς τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων οι οποίοι είτε βρίσκονται σε διαφορετικά λιμάνια ή ακόμη και στο ίδιο λιμάνι (ο ανταγωνισμός τώρα λαμβάνει χώρα μεταξύ τερματικών σταθμών διαφορετικών λιμανιών ή ακόμα και στο ίδιο λιμάνι). Οι διαχειριστές φορτίων που έχουν γιγαντωθεί σε παγκόσμια κλίμακα επωφελούνται από τις οικονομίες κλίμακας και από τα εμπόδια εισόδου που δημιουργούνται ώστε να δυσκολεύονται να εισέλθουν στην αγορά φιλόδοξοι ανταγωνιστές. Για να εφαρμοστούν οι οικονομίες κλίμακας με μείωση του κατά μονάδα κόστους προμηθεύονται λειτουργικά συστήματα και τον εξοπλισμό (πληροφοριακά συστήματα, γερανογέφυρες κτλ.) των τερματικών σταθμών, που έχουν υπό την κατοχή τους, από τους ίδιους προμηθευτές με συμφωνίες οι οποίες, λόγω του όγκου των προμηθειών, είναι οικονομικά συμφέρουσες.

Η αγορά των τερματικών σταθμών της διαχείρισης των εμπορευματοκιβωτίων έχει γίνει αρκετά περίπλοκη καθώς γίνονται περαιτέρω συμφωνίες μεταξύ των διαχειριστών φορτίων παγκόσμιας εμβέλειας εξαγοράς μικρών ποσοστών μετοχών μεταξύ τους καθώς και συμφωνίες των διαχειριστών φορτίων με τις ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ή των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (ή «funds») (οι διαχειριστές φορτίων επωφελούνται από την ευκολότερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από την απόδοση της επένδυσης) για τον έλεγχο ή την από κοινού κατοχή τερματικών σταθμών. Επίσης συχνό φαινόμενο αποτελεί οι γιγάντιοι αυτοί διαχειριστές φορτίων όταν εξαγοράζουν κάποιο τοπικό συγκριτικά μικρό διαχειριστή φορτίων εμπορευματοκιβωτίων να κρατούν το προσωπικό καθώς οι εργαζόμενοι έχουν γνώση των ιδιαιτεροτήτων της τοπικής αγοράς (Notteboom T., Rodrigue J-P, 2010).

Παρακάτω γίνεται μία σύντομη αναφορά στους 5 μεγαλύτερους global port operators όπως αυτοί διαμορφώθηκαν σε απάντηση των νέων συνθηκών και απαιτήσεων της βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων.

5.1.1 HUTCHISON PORT HOLDINGS (HUTCHISON PORTS)



Η Hutchison Ports είναι μέλος του ομίλου CK Hutchison Holdings Limited, μιας από τις μεγαλύτερες εταιρείες εισηγμένες στο χρηματιστήριο του Χόγκκ Κόνγκ (<http://www.ckh.com.hk/en/about/overview.php>). Πρόκειται για τον μεγαλύτερο port operator παγκοσμίως, που διαχειρίζεται όγκους 81,4 εκατομμυρίων TEU σε 26 χώρες παγκοσμίως (<http://www.ckh.com.hk/en/businesses/port.php>). Η ιστορία της εταιρείας ξεπερνά τα 150 έτη. Ξεκίνησε το 1866 με κατασκευές και επισκευές πλοίων και 100 περίπου χρόνια μετά το 1969 μεταπήδησε στο χώρο της διαχείρισης φορτίων και εμπορευματοκιβωτίων. Από εκεί και έπειτα αναπτύχθηκε και σε άλλους τομείς των μεταφορών και των logistics συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης τερματικών επιβατικών πλοίων, αεροδρομίων, σιδηροδρομικών υπηρεσιών καθώς και χερσαίων υπηρεσιών (<https://hutchisonports.com/en/about-us/company-profile/>). Η ανάπτυξη αυτή στις περισσότερες περιπτώσεις προήλθε από εξαγορές και συγχωνεύσεις όπως η πρόσφατη εξαγορά του 50% των μετοχών της Ολλανδικής TMA Logistics η οποία δραστηριοποιείται τη διαχείριση τερματικών σταθμών στο Άμστερνταμ και την Αμβέρσα καθώς επίσης και σε υπηρεσίες διαχείρισης και αποθήκευσης φορτίου, χερσαίων μεταφορών και project cargo. Στόχος της εξαγοράς αυτής είναι η ισχυροποίηση της θέσης της Hutchison Ports στο shor-sea traffic, τα ro-ro, τη διαχείριση οχημάτων

χερσαίας μεταφοράς και τη διαχείριση γενικού και ειδικού φορτίου (<https://theloadstar.co.uk/hutchison-ports-expands-european-footprint-half-share-tma-logistics/>).

5.1.2 APM TERMINALS



Πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους global port operators. Είναι μέλος του ομίλου A.P. Moller Maersk, στον οποίο ανήκει και η Maersk Line που όπως αναφέραμε παραπάνω κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στον κλάδο της ναυτιλίας εμπορευματοκιβωτίων. Στα 76 terminals που διαχειρίζεται φορτοεκφορτώνονται περίπου 37,3 εκατομμύρια TEU, εξυπηρετώντας 60 ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων. Πέρα από τις λιμενικές υπηρεσίες στα terminals που λειτουργεί παρέχει και 117 υπηρεσίες στην ενδοχώρα μεταξύ αυτών συντήρηση και εξοπλισμός για τα εμπορευματοκιβώτια, χώροι αποθήκευσης, μεταφορές σιδηροδρομικές υπηρεσίες κλπ. (<http://www.apmterminals.com/~media/ContentEditors-Uploads/corporate/corporate-info-2017/171107-apm-terminals-fact-sheet-new.ashx>).

Ακολουθώντας την πολιτική του ομίλου και τις τάσεις της λιμενικής βιομηχανίας, η APM Terminals επίσης συνάπτει συνεργασίες και εξαγορές με άλλους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως για παράδειγμα η εξαγορά του 61% της Ισπανικής Gup Maritim TCB στις αρχές του 2016 ισχυροποιώντας την παρουσία της πρώτης στην Ισπανία και τη λατινική Αμερική τόσο σε λιμενικές υπηρεσίες όσο και σε υπηρεσίες

logistics.

[3\)](https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwik9drHw-
jYAhWIIswKHbH8BhoQFgg3MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.apmterminals.com%2F~%2
Fmedia%2FCMS%25202017%2FPress%2520releases%2F160309%2F160309%2520%252
0APM%2520Terminals%2520Completes%2520Acquisition%2520of%2520Grup%2520Ma
ritim%2520TCB%2520press%2520release.ashx&usg=AOvVaw25bsZCJrDVWnBz1bKZO0h
3))

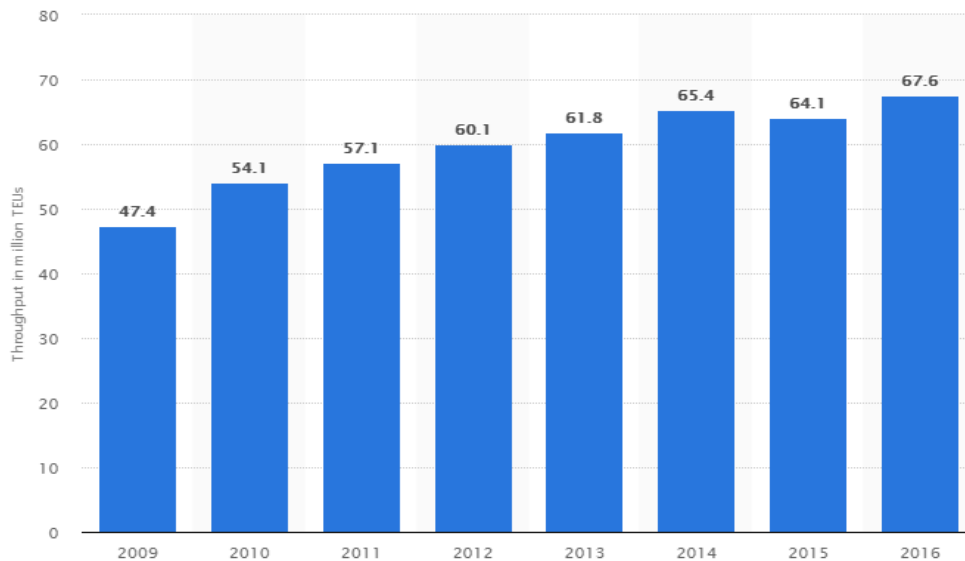
5.1.3 PSA INTERNATIONAL



Πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαχείρισης λιμένων με βάση τη Σιγκαπούρη. Ακολουθώντας σταθερά ανοδική πορεία, έφτασε το 2016 να διαχειρίζεται 67,6 εκατομμύρια TEU σε περισσότερα από 20 τερματικά παγκοσμίως (βλέπε Διάγραμμα 5.1). Παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, διαχείρισης multi-purpose terminals, υπηρεσίες αποθήκευσης φορτίου, υπηρεσίες logistics καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τη διαχείριση λιμένων και την τεχνολογία της διαχείρισης πληροφοριών.

[04\)](https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=20743004)

Διάγραμμα 5.1: Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων μέσω των λιμένων της PSA International



Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/325943/throughput-of-psa-international/>

Στο ίδιο μοτίβο με τους υπόλοιπους port operators και η PSA International έχει συνάψει συμμαχίες και εξαγορές προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της σε περιοχές που ήδη δραστηριοποιείται ή να αποκτήσει πρόσβαση στην προσφορά υπηρεσιών logistics οι οποίες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά της. Τέτοιου είδους κίνηση ήταν η αγορά της νέας Κινεζικής εταιρείας διαχείρισης του λιμένα Lianyungang στην Κίνα το 2013, ένα project το οποίο ξεκίνησε από την China Shipping Container Lines (CSCL) και την Lianyungang Port Group. Με αυτή την εξαγορά η PSA International κάνει την πρώτη της 'είσοδο' στην περιοχή του Δέλτα του ποταμού Yangtze που έχει άμεση πρόσβαση στην ενδοχώρα της κεντρικής και δυτικής Κίνας. Επίσης η Lianyungang Port λόγω της στρατηγικής της θέσης και της δυνατής υποδομής που δημιούργησε για τις χερσαίες μεταφορές προσφέρει στην PSA International μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και σε αυτό τον τομέα που με τη σειρά του συμβάλλει σημαντικά στην περαιτέρω οικονομική της ανάπτυξη (<http://portfinanceinternational.com/categories/finance-deals/item/1145-psa-acquires-container-terminal-in-lianyungang>).

5.1.4 DP WORLD



Η DP World δραστηριοποιείται σε 78 θαλάσσια και χερσαία τερματικά παγκοσμίως με κύριο αντικείμενο τη διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων. Ξεκινώντας ως τοπικός διαχειριστής του λιμένα Rashid το 1972, το 1991 έφτασε στη δημιουργία της Dubai Port Authorities. Μέχρι το 2004 εξελίχθηκε από local σε regional port operator μέσω παραχωρήσεων των λιμένων της Jeddah (Σαουδική Αραβία), του Doraleh (Τζιμπουτί), της Constanta (Ρουμανία) και των Visakhapatnam και Cochin (Ινδία). Από το 2005 μέχρι σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους global port operators κατόπιν εξαγορών και συγχωνεύσεων (<http://web.dpworld.com/about-dp-world/our-journey/>). Οι σημαντικότερες από αυτές ήταν η εξαγορά της CSX World Terminals το 2005, η οποία ήταν μία από τις κορυφαίες εταιρείες διαχείρισης λιμένων και σιδηροδρόμων στις ΗΠΑ και η εξαγορά της Peninsular & Oriental Steam Navigation Company (P&O) το 2006. Πλέον, διαχειρίζεται πάνω από 60 εκατομμύρια TEU σε περίπου 51 θαλάσσια τερματικά σε 30 χώρες παγκοσμίως (<http://web.dpworld.com/about-dp-world/>). (<http://web.dpworld.com/wp-content/uploads/2014/01/9march-17A.DPWORLDPRESSSTATEMENTMARCH9TH2006.pdf>)

5.1.5 TERMMINAL INVESTMENT LTD (TIL)



Η TIL ιδρύθηκε το 2000 από την Mediterranean Shipping Company (MSC) προκειμένου να εξασφαλίσει την καλύτερη πρόσβαση και εξυπηρέτηση της δεύτερης στα τερματικά που διαχειριζόταν. Έκτοτε αναπτύχθηκε και πλέον διαχειρίζεται 34 τερματικά σε 22 χώρες του κόσμου έχοντας μεγάλο ενδιαφέρον για συνεργασίες με άλλους terminal operators αφού πλέον τα περισσότερα τερματικά τα διαχειρίζεται με έναν ακόμα συνεργάτη (50/50). <https://www.tilgroup.com/about>

Το Μάιο του 2013 η Global Infrastructure Partners (GIP) μαζί με μία ομάδα συνεπενδυτών συμφώνησαν την εξαγορά του 35% της TIL από την MSC (<http://global-infra.com/terminalinvestment.php>) και ένα χρόνο μετά, τον Αύγουστο του 2014 η TIL εξαγόρασε το 50% των μετοχών της GIP στην International Trade Logistics (ITL) επεκτείνοντας περαιτέρω την συνεργασία των δύο πρώτων και ισχυροποιώντας την TIL αφού με την εξαγορά αυτή αποκτά πρόσβαση στη διαχείριση του μεγαλύτερου λιμένα στο Buenos Aires καθώς επίσης και στις υπηρεσίες logistics που προσέφερε η ITL. (<https://globenewswire.com/news-release/2014/08/21/660366/10095613/en/TERMINAL-INVESTMENT-LIMITED-TIL-ACQUIRES-50-OF-INTERNATIONAL-TRADE-LOGISTICS.html>)

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι είναι αδύνατη η αναφορά όλων των εξαγορών, συγχωνεύσεων και κοινοπραξιών που έχουν συνάψει οι διαχειριστές θαλάσσιων τερματικών καθώς κάτι τέτοιο ξεφεύγει από τα πλαίσια του σκοπού της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Όσα αναφέρονται παραπάνω αποτελούν παραδείγματα που υποδεικνύουν τις κύριες επιπτώσεις των ολοκληρώσεων των ναυτιλιακών εταιρειών εμπορευματοκιβωτίων στα θαλάσσια τερματικά, αποτέλεσμα των οποίων ήταν η περαιτέρω γιγάντωση των φορέων της βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι όλοι οι φορείς της βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων προκειμένου να αντιμετωπίσουν την τρέχουσα κατάσταση του παγκόσμιου εμπορίου και της παγκόσμιας οικονομίας έχουν καταφύγει σε στρατηγικές οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων βρίσκονται σε παροξυσμό σύναψης εξαγορών, συγχωνεύσεων και κοινοπραξιών δημιουργώντας τα λεγόμενα mega-alliances ακόμη και με εταιρείες με τις οποίες είναι άμεσα ανταγωνιστές (π.χ. Maersk και MSC). Αποτέλεσμα η δημιουργία των mega-carriers (ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων) που δημιουργούν mega-alliances τα οποία διακινούν εκατομμύρια containers και χρησιμοποιούν – μοιράζονται πλοία – μεγαθύρια χωρητικότητας άνω των 18000 TEU. Η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών αυτών εκτοξεύεται, τα οικονομικά οφέλη είναι πολλά και ταυτόχρονα η διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους άλλους φορείς που συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα γιγαντώνεται. Έτσι λοιπόν οι διαχειριστές θαλάσσιων τερματικών είναι αντιμέτωποι με δύο πολύ σοβαρά ζητήματα: τη βελτίωση των προδιαγραφών που απαιτούνται προκειμένου να εξυπηρετήσουν τη ζήτηση λιμενικού προϊόντος και ένα ολογοψώνιο που έχουν δημιουργήσει οι κύριοι πελάτες τους, οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων. Στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα οι port operators υιοθετούν παρόμοιες τακτικές συγχωνεύσεων, συνεργασιών και κοινοπραξιών τόσο μέσω κάθετων όσο και οριζόντιων ολοκληρώσεων. Έτσι οδηγούμαστε στη δημιουργία των global port operators που είναι εταιρείες διαχείρισης θαλάσσιων τερματικών. Η διαχείριση των θαλάσσιων τερματικών ξεφεύγει από τα γεωγραφικά όρια του (ενός) λιμανιού, επεκτείνεται στην παροχή χερσαίων υπηρεσιών και στη συνεργασία με άλλα τερματικά. Με άλλα λόγια το ολογοψώνιο των ναυτιλιακών εταιρειών εμπορευματοκιβωτίων οδήγησε στη δημιουργία ολιγοπωλίου διαχειριστών θαλάσσιων τερματικών. Η δομή της λιμενικής βιομηχανίας λοιπόν συμπιέζεται, καθώς αποτελείται από λίγους αλλά πολύ μεγάλους φορείς οι οποίοι επίσης εμπλέκονται σε περισσότερα από ένα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, περιπλέκοντας ακόμη περισσότερο την εικόνα της βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων.

Παρά τα οφέλη που προκύπτουν από τις οικονομίες κλίμακας, η κερδοφορία των ναυτιλιακών εταιρειών εμπορευματοκιβωτίων εξακολουθεί να μην είναι στα αναμενόμενα επίπεδα λόγω της πτώσης στις τιμές των ναύλων που έχουν προκύψει από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους. Έτσι εξακολουθούν να πιέζουν προς όλες τις κατευθύνσεις για μείωση του κόστους. Μία από τις ‘κατευθύνσεις’ αυτές είναι και τα θαλάσσια τερματικά. Οι ναυτιλιακές γραμμές πιέζουν τα τερματικά για χαμηλότερα κόστη και μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Έτσι λοιπόν οι διαχειριστές των θαλάσσιων τερματικών έρχονται αντιμέτωποι με δύο ακόμα σοβαρά ζητήματα: τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους και τον ανταγωνισμό τιμών. Καθώς οι ναυτιλιακές χρησιμοποιούν όλο και μεγαλύτερα πλοία, τα λιμάνια αναγκάζονται να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για τη βελτίωση των υποδομών (π.χ. draft, χώροι αποθήκευσης και στοιβασίας εμπορευματοκιβωτίων) και του εξοπλισμού που διαθέτουν (π.χ. γερανογέφυρες). Ταυτόχρονα, πιέζονται να ρίξουν τις τιμές γεγονός το οποίο δεν είναι εύκολο να παραβλέψουν καθώς οι πελάτες τους, δηλαδή οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ λίγοι και πολλοί μεγάλοι και η απώλεια ενός μπορεί να είναι καταστροφική. Όσον αφορά τον παράγοντα του χρόνου, οι διαχειριστές θαλάσσιων τερματικών δέχονται και εκεί μεγάλες πιέσεις. Μπορεί ο αριθμός των πλοίων που προσεγγίζουν τα λιμάνια να είναι μικρότερος, ο αριθμός των εμπορευματοκιβωτίων προς φορτοεκφόρτωση όμως είναι μεγαλύτερος και κατά συνέπεια απαιτείται και περισσότερος χρόνος και εξοπλισμός ενώ υπάρχει σοβαρός κίνδυνος να παρουσιαστεί συμφόρηση (congestion) σε περίπτωση κακού προγραμματισμού ή σε μία ενδεχόμενη μη προγραμματισμένη άφιξη πλοίου.

Οι παραπάνω λόγοι αποτελούν και τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν τους port operators σε οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις. Με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για τις επενδύσεις σε υποδομές και ανωδομές ενώ με τις κοινοπραξίες και συνέργειες με άλλα θαλάσσια τερματικά έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν τους πόρους τους πιο αποδοτικά ιδίως στην περίπτωση γειτονικών τερματικών όπου μπορούν από κοινού να χειριστούν τα διερχόμενα φορτία. Στον αντίποδα, οι κάθετες ολοκληρώσεις των εταιρειών διαχείρισης θαλάσσιων τερματικών, δηλαδή η εξαγορά ή συνεργασία με άλλους φορείς της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως εταιρείες logistics, χερσαίοι μεταφορείς και σιδηρόδρομοι

αποτελούν το μέσο ισχυροποίησής τους και ενίσχυσης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος απέναντι στους θαλάσσιους μεταφορείς καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν ένα πιο ολοκληρωμένο προϊόν.

Αυτό που έχει ενδιαφέρον είναι το πώς θα εξελιχθεί η βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων στο μέλλον. Στα επόμενα 2 χρόνια αναμένεται να εισέλθουν στην αγορά και άλλα mega-ships, γεγονός το οποίο θα αυξήσει κι άλλο τη διαθέσιμη χωρητικότητα. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς χρειάζονται το μέγεθος για να χρηματοδοτήσουν τα πλοία αυτά και να τα γεμίσουν, αλλιώς οι επενδύσεις τους δεν θα αποφέρουν τα αναμενόμενα οφέλη. Με βάση τα μέχρι τώρα γεγονότα, θα λέγαμε λοιπόν ότι αναμένονται κι άλλα alliances τόσο στην ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων όσο και στους διαχειριστές τερματικών, οι οποίοι όπως φαίνεται ακολουθούν ανάλογη πορεία. Επίσης, η επεκτατική πορεία της Cosco και η ευρεία εκδήλωση του ενδιαφέροντός της για εξαγορά άλλων εταιρειών όπως η OOCL και τερματικών σταθμών όπως του Πειραιά επίσης υποδεικνύουν ότι μάλλον αναμένονται περαιτέρω εξαγορές και συγχωνεύσεις. Τέλος, άλλο ένα εύλογο ερώτημα είναι και η πορεία των εταιρειών που δεν αποτελούν μέλη κάποιας συμμαχίας: θα συνεχίσουν να λειτουργούν ανεξάρτητα ή θα αναγκαστούν και αυτές να ακολουθήσουν ανάλογες στρατηγικές ολοκλήρωσης;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία

Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *The bell journal of economics*, 605-617.

Asariotis, R., Benamara, H., Hoffmann, J., Jaimurzina, A., Premti, A., Rubiato, J. M., ... & Youssef, F. (2013). *Review of maritime transport 2013 (UNCTAD/RMT/2013)*. United Nations Publication, Geneva.

Balmer J. M. T., Dinnie K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4), 182-192

Besancon, G. (2000). Remarks on nonlinear adaptive observer design. *Systems & control letters*, 41(4), 271-280.

Bhagat, S., Shleifer, A., Vishny, R. W., Jarrel, G., & Summers, L. (1990). Hostile takeovers in the 1980s: The return to corporate specialization. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1990, 1-84.

Brealey, R. A. (2002). Stewart c. Myers. *Principles of Corporate Finance*, 7th ed.

Christopher, R., Brian, T., Kenneth, L.R., Stinus, N. & Ninna, M.K. (2013). *Shipping Market Review*. Danish Ship B. Kalgora, T. M. Christian. *Finance*, 44, 17-22.

Christopher, S., Alexander, J., Thomas, S. & Wieland, W. (2009). *The Container Crisis: Shipping Industry Fights for Survival*. *Bloomberg Business Journal*.

De Bondt, W. F., & Thaler, R. H. (1995). Financial decision-making in markets and firms: A behavioral perspective. *Handbooks in operations research and management science*, 9, 385-410.

Doz Y. L., Hamel G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press

- Firth, M. (1991). Corporate takeovers, stockholder returns and executive rewards. *Managerial and Decision Economics*, 12(6), 421-428.
- Franks, J., & Mayer, C. (1996). Hostile takeovers and the correction of managerial failure. *Journal of Financial Economics*, 40(1), 163-181.
- Fusillo, M. (2006). Some notes on structure and stability in liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 33(5), 463-475.
- Gaughan, P. A. (1996). *Mergers, Acquisitions, and corporate restructurings*, New York ua.
- Geroski, P. A. (1984). On the relationship between aggregate merger activity and the stock market. *European Economic Review*, 25(2), 223-233.
- Ghosh, A. (2001). Does operating performance really improve following corporate acquisitions?. *Journal of corporate finance*, 7(2), 151-178.
- Goulielmos, A. M., & Psifia, M. (2006). Shipping finance: time to follow a new track?. *Maritime Policy & Management*, 33(3), 301-320.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (1991). Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs. *Academy of Management Journal*, 34(3), 693–706.
- Hoffmann, J. (2010a). Shipping out of the Economic Crisis. *The Brown Journal of World Affaris*. Ανακτήθηκε από: https://www.brown.edu/initiatives/journal-world-affairs/sites/brown.edu/initiatives/journal-world-affairs/files/private/articles/16.2_Hoffman.pdf
- Huang, S. T., & Yoshida, S. (2013, January). Analysis of key factors for formation of strategic alliances in liner shipping company: service quality perspective on Asia/Europe route after global economic crisis. In *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology* (No. 78, p. 501). World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET).

Jensen και Mecklin (1999) in Denis, D. J., Denis, D. K., & Sarin, A. (1999). Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. *Strategic Management Journal*, 1071-1076.

Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329.

Koay, P. Y. (1994). *Strategy alliances in the liner shipping industry* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Leptos-Bourgi, S. (2012). *Navigating in stormy waters*. PwC annual Global Shipping Benchmarking Analysis. Ανακτήθηκε από (<https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/assets/pwc-global-shipping-benchmark-2012.pdf>)

Leptos-Bourgi, S. (2013). *Still battling the storm*. PwC annual Global Shipping Benchmarking Analysis. Ανακτήθηκε από <https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/pdf/pwc-global-shipping-benchmarking-survey-2013.pdf>

Leptos-Bourgi, S. (2014). *Clear weather on the horizon?*. PwC annual Global Shipping Benchmarking Analysis. Ανακτήθηκε από <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/global-shipping-benchmarking-analysis.pdf>

Manne, H. G. (1965). Mergers and the market for corporate control. *Journal of Political economy*, 73(2), 110-120.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). How mind-set clashes get merger partners off to a bad start. *MERGERS AND ACQUISITIONS-PHILADELPHIA-*, 33, 28-33.

Mueller, D. C. (1989). Mergers: Causes, effects and policies. *International Journal of Industrial Organization*, 7(1), 1-10.

Murphy, P. R., & Daley, J. M. (1994). Logistics issues in international sourcing: an exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 30(2), 21-27.

- Nelson, R. L., & National bureau of economic research (Etats-Unis). (1959). Merger movements in American industry, 1895-1956 (No. 66). Princeton: Princeton University Press.
- Notteboom T., Parola F., Satta G., Pallis A. (2017), The relationship between port choice and terminal involvement of alliance members in container shipping, *Journal of Transport Geography*, 64: 158-173
- Notteboom, T. and J-P Rodrigue (2010). The corporate geography of global container terminal operators, IAME 2010, Lisbon, Portugal
- Reuer, J. J. (2002). Incremental corporate reconfiguration through international joint venture buyouts and selloffs. *MIR: Management International Review*, 237-260.
- Reuer, J. J., Shenkar, O., & Ragozzino, R. (2004). Mitigating risk in international mergers and acquisitions: the role of contingent payouts. *Journal of international business studies*, 35(1), 19-32.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of business*, 197-216.
- Rozeff, M. S. (1982). Growth, beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios. *Journal of financial Research*, 5(3), 249-259.
- KaRyoo, D. K., & Thanopoulou, H. A. (1999). Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asian container carriers. *Maritime Policy & Management*, 26(4), 349-367.
- Selim, G. M., Sudarsanam, S., & Lavine, M. K. (2002). *Mergers, Acquisitions, and Divestitures: Control and Audit Best Practices*. Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Sudarsanam, S., Holl, P., & Salami, A. (1996). Shareholder wealth gains in mergers: effect of synergy and ownership structure. *Journal of Business Finance & Accounting*, 23(5- 6), 673-698

Sudarsanam, S., & Mahate, A. A. (2006). Are friendly acquisitions too bad for shareholders and managers? Long-term value creation and top management turnover in hostile and friendly acquirers. *British Journal of Management*, 17, 7–30.

Tehrani, H., Travlos, N. G., & Waagelein, J. F. (1987). The effect of long term performance plans on corporate sell off induced abnormal returns. *The Journal of Finance*, 42(4), 933-942.

Tehrani, H., Travlos, N. G., & Waagelein, J. F. (1987). Corporate Takeover Bids. Methods of Payment and Bidding Firms' Stock Returns. *The Journal of Finance*, 42(4), 51-76.

UNCTAD, Review of maritime transport, 2007, (UNCTAD/RMT/2007). United Nations Publication, New York and Geneva.

UNCTAD, Review of maritime transport, 2014, (UNCTAD/RMT/2014). United Nations Publication, New York and Geneva.

UNCTAD, Review of maritime transport, 2017, (UNCTAD/RMT/2017). United Nations Publication, New York and Geneva.

Vasilopoulos, D.; 2013. Naval Art (in Greek). 1st ed. Thessaloniki: Academy of Merchant Marine of Macedonia.

Ελληνική βιβλιογραφία

Γυπαράκης, Σ. (2016). Η ελληνική ποντοπόρος ναυτιλία και η συμβολή της στην οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη στην Ελλάδα. Πτυχιακή Εργασία. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.

Ηλία, Δ. (2015). Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην παγκόσμια και ελληνόκτητη ναυτιλία – Η μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής ναυτιλιακής εταιρείας. Διπλωματική Εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Κολλίντζας, Τ. & Ψαλιδόπουλος Μ. (2009). Οι Κρίσεις του 1929 και του 2008 και οι πολιτικές αντιμετώπισής τους. Eurobank research Οικονομία & Αγορές, Τόμος IV (Τεύχος 8).

Παπαγιαννούλης Κ. Ν., (2002), Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η Ελληνική και διεθνής ναυτιλία, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.

Παπαδάκης, Β. Μ., "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία", Τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, 2007

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

Παρδάλη Α., (2007), Οικονομική και πολιτική των λιμένων , Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης

Πασιούρας Φ., Δούμπος Μ., Ζοπουνίδης Κ. (2006). "ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ". Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Στεριώτης, Π. (2016). Τι δείχνουν οι δείκτες για ναυλαγορά και παγκόσμια οικονομία. Ανακτήθηκε από ιστοσελίδα <http://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/1396314/ti-deihnoyn-oideiktes-gia-navlagora-kai-pagkosmia.html>

Τραυλός Ν., (1991). «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Επιχειρήσεων», Οικονομικό Δελτίο Εμπορικής Τράπεζας

Ηλεκτρονικές πηγές

- ❖ <http://www.htl.vn/en/Services/multimodal-transport-for-project-cargos/>
- ❖ <http://ind.ntou.edu.tw/~ericting/download/Introduction%20to%20Transportation%20&%20Navigation/Lecture-060926>

- ❖ <http://www.oia-global.com/en/blog/three-new-ocean-shipping-alliances-coming-april-1st-what-you-need-to-know>
- ❖ https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/2m/new-2m-services-handle-hmm-hamburg-sud-volumes_20170213.html
- ❖ <https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public/AgreementHistory/1968>
- ❖ <https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public?Sort=TimeSinceFiled%2Cdesc&FilingIdFilter=233&AgreementTypeIdFilter=&CargoTypeIdFilter=>
- ❖ <https://www2.fmc.gov/FMC.Agreements.Web/Public?Sort=TimeSinceFiled%2Cdesc&FilingIdFilter=1904&AgreementTypeIdFilter=&CargoTypeIdFilter=>
- ❖ <http://www.porteconomics.eu/2017/04/20/the-puzzle-of-shipping-alliances-in-july-2016/>
- ❖ https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/ocean-alliance/container-shipping%E2%80%99s-new-ocean-alliance-born_20160420.html
- ❖ https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/apl/cma-cgm-completes-takeover-nol_20160905.html
- ❖ <https://www.reuters.com/article/us-china-cosco-oil/chinas-cosco-shipping-offers-6-3-billion-for-orient-overseas-ltd-idUSKBN19U0F4>
- ❖ <https://www.supplychaindive.com/news/ocean-network-express-ONE-K-line-MOL-NYK-april-2018/443906/>
- ❖ <https://www.hapag-lloyd.com/en/press/releases/2017/05/hapag-lloyd-and-uasc-complete-merger.html>
- ❖ <http://www.kline.com/News-and-Press/2017/170309-The-Alliance-Final-Production-Port-Rotations-Contingency-Plan.html>
- ❖ https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/alliance/alliance-details-network-bankruptcy-failsafe_20170309.html
- ❖ <https://thediplomat.com/2017/08/global-shipping-trends-china-cosco-buys-orient-overseas/>
- ❖ http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36278/1/FAL_271_economic_crisis_en.pdf

- ❖ <http://www.apmterminals.com/~media/ContentEditors-Uploads/corporate/corporate-info-2017/171107-apm-terminals-fact-sheet-new.ashx>
- ❖ <https://www.bnamericas.com/company-profile/en/contopsa-inland-services-spa-container-operators-sa-apm-terminals-contopsa>
- ❖ <https://www.tilgroup.com/about>
- ❖ <https://globenewswire.com/news-release/2014/08/21/660366/10095613/en/TERMINAL-INVESTMENT-LIMITED-TIL-ACQUIRES-50-OF-INTERNATIONAL-TRADE-LOGISTICS.html>
- ❖ <https://www.google.dk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwik9drHw-jYAhWIIswKHbH8BhoQFgg3MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.apmterminals.com%2F~%2Fmedia%2FCMS%25202017%2FPress%2520releases%2F160309%2F160309%2520%2520APM%2520Terminals%2520Completes%2520Acquisition%2520of%2520Grup%2520Maritim%2520TCB%2520press%2520release.ashx&usg=AOvVaw25bsZCJrDVWnBz1bKZO0h3>
- ❖ <http://www.ckh.com.hk/en/businesses/port.php>
- ❖ <http://www.ckh.com.hk/en/about/overview.php>
- ❖ <http://group.apmoller.net/bu/apmt/Pages/Maersk-Line-launches-%E2%80%98M%E2%80%99.aspx>
- ❖ <https://hutchisonports.com/en/about-us/company-profile/>
- ❖ <https://theloadstar.co.uk/hutchison-ports-expands-european-footprint-half-share-tma-logistics/>
- ❖ <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=20743004>
- ❖ <https://www.statista.com/statistics/325943/throughput-of-psa-international/>
- ❖ <http://portfinanceinternational.com/categories/finance-deals/item/1145-psa-acquires-container-terminal-in-lianyungang>
- ❖ <http://web.dpworld.com/about-dp-world/our-journey/>
- ❖ <http://web.dpworld.com/about-dp-world/>

- ❖ <http://web.dpworld.com/wp-content/uploads/2014/01/9march-17A.DPWORLDPRESSSTATEMENTMARCH9TH2006.pdf>