

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**στην  
ΝΑΥΤΙΑΙΑ**

**ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ  
LINER ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ  
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ**

**Ορέστης Βασιλείου Αυγέρης**

**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 2018**

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

«Το άτομο το οποίο εκπονεί τη 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 πνευματική ιδιοκτησία και των πιθανών συνεπειών χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό πνευματική ιδιοκτησία κειμένου».

## **ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- Παπαδημητρίου Ευστράτιος
- Παντουβάκης Άγγελος

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

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Η διαδικασία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας απαίτησε ένα εύλογο χρονικό διάστημα άλλοτε με μεγαλύτερη και μικρότερη ένταση, πάντοτε όμως με την αμέριστη αγωνία για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αξιότιμο καθηγητή κ. Χλωμούδη Κωνσταντίνο, για τις ιδέες, το πάθος και το ειλικρινές ενδιαφέρον που δείχνει, για τη μετάδοση της γνώσης σε κάθε φοιτητή του. Θερμές ευχαριστίες στον υποψήφιο διδάκτορα κ. Στυλιάδη Θεόδωρο, για τις διορθώσεις του και τον χρόνο που όποτε χρειάστηκε, διέθεσε απλόχερα στην μεθοδικότερη προσέγγιση του υπό ανάλυση θέματος.



<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	σελ. 1
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b>	
1.1 Εισαγωγή .....	9
1.2 Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα.....	10
1.3 Μεθοδολογία.....	10
1.4 Προεπισκόπηση της εργασίας.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</b>	
2.1 Παγκοσμιοποίηση της παραγωγής. Η πολυεθνική εταιρεία.....	13
2.1.1 Διαχείριση των Εμπορευματοκιβωτίων και η πολυεθνική εταιρεία.....	14
2.2 Σημεία ορόσημο για την διάδοση του εμπορευματοκιβωτίου.....	16
2.2.1 Η έλευση των 3 PL, 4 PL Logistics.....	16
2.2.2 Τα τέσσερα στάδια της ναυτιλίας γραμμών.....	17
2.3 Γιγαντισμός στον κλάδο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.....	19
2.4 Η Κάθετη και Οριζόντια ολοκλήρωση στη Liner.....	21
2.4.1 Ωφέλειες για μεταφορείς και φορτωτές, σχετιζόμενες με τα παγκόσμια συμβόλαια μεταφοράς.....	22
2.4.2 Οριζόντια Ολοκλήρωση.....	25
2.4.2.1 Ναυτιλιακές Διασκέψεις - Απαρχή, εξέλιξη και εξασθένηση.....	27
2.4.2.2 Κοινοπραξίες.....	28
2.4.2.3 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.....	30
2.4.2.4 Οι Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες (G.S.A's).....	34

2.4.2.5	Εσωτερική ανάπτυξη.....	σελ. 35
2.4.2.6	Μεικτές μέθοδοι ανάπτυξης Mixing Growth Options.....	35
<hr/>		
2.4.3	Κάθετη ολοκλήρωση.....	35
<hr/>		
2.4.3.1	Κάθετη ολοκλήρωση των μεταφορέων σε τερματικά.....	36
2.4.3.2	Οι οδηγοί της κάθετης ολοκλήρωσης των θαλάσσιων μεταφορέων...	37
<hr/>		
2.5	Οι τελευταίες εξελίξεις στα τερματικά - Η έλευση των Παγκόσμιων	
	Διαχειριστών τερματικών.....	40
2.5.1	Η τρίτη και τέταρτη γενιά λιμένων.....	42
2.5.2	Οδηγοί κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης στα Τερματικά –	
	Είδη Global Terminal Operators.....	43
2.5.3	Ανταγωνισμός σε εφοδιαστικές αλυσίδες.....	44
2.5.4	Hub & Spoke-Relay-Interline.....	46
2.5.5	Τι κάνει ένα λιμάνι ανταγωνιστικό.....	48
2.6	Η Διαφοροποίηση ως τακτική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ		
3.1	Οι Στρατηγικές συμμαχίες σήμερα.....	51
3.2	Τα οφέλη των Συμμαχιών και τα κίνητρα για τη δημιουργία τους.....	51
3.3	Πιθανά μειονεκτήματα σε μία Στρατηγική Συνεργασία και κριτήρια	
	για επιτυχή Συνεργασία.....	55
3.4	Τέσσερα είδη Συνεργασίας.....	55
3.5	Η διαχρονική σύνθεση των Συμμαχιών και η σύγχρονη μορφή τους.....	56
3.6	Ανταγωνισμός στις κύριες εμπορικές οδούς μεταξύ των Συμμαχιών για το έτος 2015..	59

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Εισαγωγή στο Case Study.....	σελ. 62
4.2 Τα μερίδια αγοράς.....	64
4.3 Ο λόγος συγκέντρωσης (CR4 και CR8).....	69
4.4 Ο δείκτης HERFINDAL-HIRSCHMAN (H.H.I.).....	72
4.5 Η ανάλυση SHIFT-SHARE.....	75

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85

---

---



# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

## Πίνακες

Πίνακας 2.1 Παγκόσμιος στόλος πλοίων άνω των 500 TEU για τα έτη 2005, 2010, 2013 (εκτίμηση).....	σελ. 21
Πίνακας 2.2 Σύγκριση επιλογών ανάπτυξης για δυνητικά παγκόσμιους μεταφορείς στη ναυτιλία Liner.....	26
Πίνακας 2.3 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών μεταφοράς Ε/Κ, 1998-2007.....	31
Πίνακας 2.4 Παραδείγματα Dedicated terminals των κυριότερων εταιριών μεταφοράς Ε/Κ .....	39
Πίνακας 2.5 Η διακίνηση των κορυφαίων 20 λιμένων σε διακίνηση για τα έτη 2017 και 2016.....	41
Πίνακας 2.6 Τύποι παγκόσμιων φορέων εκμετάλλευσης τερματικών .....	46
Πίνακας 3.1 Οι μεγαλύτερες συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορέων από τον Απρίλιο του 2017.....	58
Πίνακας 4.1 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2006 και τα μερίδια αγοράς τους.....	65
Πίνακας 4.2 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2017 και τα μερίδια αγοράς τους.....	66
Πίνακας 4.3 Ερμηνεία τιμών του Δείκτη Συγκέντρωσης CR4.....	69
Πίνακας 4.4 Τιμές του δείκτη CR4 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017.....	70
Πίνακας 4.5 Τιμές του δείκτη CR8 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017.....	72

Πίνακας 4.6 Τιμές του HHI για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017, τιμή του HHI για τέλειο ανταγωνισμό.....	σελ. 74
Πίνακας 4.7 Παρουσίαση των Share και Shift τιμών 14 μεταφορέων για τη χωρητικότητα, των ετών 2006, 2017.....	77

### **Διαγράμματα**

Διάγραμμα 2.1 Ανάπτυξη της χωρητικότητας TEU και του παγκόσμιου εμπορίου διά θαλάσσης (1996-2015).....	15
Διάγραμμα 2.2 Διαγραμματική απεικόνιση των γενιών πλοίων εμπορευματοκιβωτίων...	20
Διάγραμμα 2.3 Λειτουργική ενοποίηση των εφοδιαστικών αλυσίδων.....	21
Διάγραμμα 2.4 Συγκέντρωση αγοράς στις μεταφορικές εταιρείες .....	22
Διάγραμμα 2.5 Οικονομικοί λόγοι ενοποίησης των μεταφορέων .....	24
Διάγραμμα 2.6 Βέλτιστο κόστος συνεργατικής λειτουργίας εταιρειών Liner.....	24
Διάγραμμα 2.7 Κόστος/Τεு για διάφορα μεγέθη πλοίων. ....	25
Διάγραμμα 2.8 Η λογική των Vessel Sharing Agreements.....	29
Διάγραμμα 2.9 Οικονομίες κλίμακας στη ναυτιλία Liner.....	33
Διάγραμμα 2.10 Συνάρτηση κόστους για συνεργατικά και ανταγωνιστικά σχήματα στη ναυτιλία Liner.....	34
Διάγραμμα 2.11 Συμμαχίες εταιριών μεταφοράς Ε/Κ και το μερίδιό τους σε τερματικά Ε/Κ.....	40
Διάγραμμα 2.12 Απεικόνιση κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, στη λιμενική βιομηχανία.....	44
Διάγραμμα 2.13 Πλήρως συνδεδεμένα δίκτυα και δίκτυα Hub and Spoke.....	47
Διάγραμμα 3.1 Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε σχέση με την ταχύτητα πλεύσης για τα έτη 2000-2013.....	52
Διάγραμμα 3.2 Κόστος/TEU σε συνεργατικά/ανταγωνιστικά σχήματα.....	54
Διάγραμμα 3.3 Διαχρονική σύνθεση των συμμαχιών από το 1996 έως το 2017.....	56

Διάγραμμα 3.4 Η κατανομή της παγκόσμιας χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων για τα έτη 1998-2017.....	σελ. 59
Διάγραμμα 3.5 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο Asia – N. Europe .....	59
Διάγραμμα 3.6 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο Asia – Med trade .....	60
Διάγραμμα 3.7 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο US - North Europe trade.....	60
Διάγραμμα 3.8 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο Asia-N. America.....	61
Διάγραμμα 4.1 Η παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων για τα έτη 1996-2018....	63
Διάγραμμα 4.2 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2006 και τα μερίδια αγοράς τους.....	66
Διάγραμμα 4.3 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2017 και τα μερίδια αγοράς τους.....	67
Διάγραμμα 4.4 Απεικόνιση του δείκτη CR4 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017.....	70
Διάγραμμα 4.5 Απεικόνιση του δείκτη CR8 για τα εξεταζόμενα έτη 2006-2017 .....	71
Διάγραμμα 4.6 Παρουσίαση του δείκτη HHI για τα έτη 2006 και 2017.....	73
Διάγραμμα 4.7 Απεικόνιση του αριθμοδείκτη SHIFT για 14 κορυφαίους μεταφορείς το έτος 2017 με έτος βάσης το 2006.....	78

---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή εξετάζονται οι τελευταίες εξελίξεις στην αγορά τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Οι πλέον πρόσφατες στρατηγικές συμμαχίες και η διαχρονική εξέλιξη τους, οι συγχωνεύσεις, όλες οι τάσεις και εξελίξεις της ολοένα αυξανόμενης door to door μεταφοράς.

Αναλύονται πραγματικές μελέτες περιπτώσεων συμμαχιών, παγκοσμίων δικτύων τερματικών καθώς και οι κάθετες και οριζόντιες επεκτάσεις αυτών. Θα αναζητηθούν οι εσωτερικές και inter-industry συμμαχίες.

Εξετάζονται η ενδεχόμενη τάση προς μία ολιγοπωλιακή διάθρωση των τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων καθώς και το σχετικό market power των κορυφαίων εταιρειών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Ανάλυση μέσω αριθμοδεικτών του μεριδίου δύναμης αγοράς των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, κατά τα έτη 2006 (προ παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης), αλλά και όσο πιο σύγχρονα γίνεται, το έτος 2017.

Λέξεις-κλειδιά: συγχωνεύσεις, παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες, τακτικές γραμμές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, βαθμός συγκέντρωσης, αριθμοδείκτες.

## **ABSTRACT:**

On this paper the latest evolutions regarding liner market are examined .The most updated strategic alliances ,relevant mergers and acquisitions as well , latest tendencies and evolution throughout the years regarding the new era of increasing share of door to door logistics is being examined.

Real case studies of strategic alliances, global terminal operators and networks as well as their horizontal and vertical integration are examined. Along with internal and inter industry alliances.

A potential tendency for an oligopoly structure in Liner market is examined along with relevant market power of the top liner companies globally.

Analysis using Key Performance Indicators (KPI's) regarding market share in Liner for 2006 (the year before global financial crisis struck) compared to the most updated data for 2017.

Key Words: mergers, global strategic alliances, liner shipping companies, vertical and horizontal integration, concentration level, key performance indicators.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## 1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερες εξελίξεις έχουν συντελεστεί στο κλάδο της μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων αναδιαμορφώνοντας ριζικά τον κλάδο στο σύνολο του. Η ολοένα αυξανόμενη τάση παγκοσμιοποίησης της παραγωγής έχει οδηγήσει στην τμηματοποίηση και τον κατακερματισμό της παραγωγής. Ως αποτέλεσμα τα καταναλωτικά προϊόντα συνδυάζονται σε πλέον πολύπλοκες αλυσίδες ανεφοδιασμού συντονισμένες από τις 3PL και 4PL επιχειρήσεις logistics προκειμένου να καταλήξουν από πρώτες ύλες και τον παραγωγό σε ενδιάμεσα και τελικά αγαθά σε απομακρυσμένες περιοχές από τον τόπο κατασκευής τους .

Ειδικότερα και μετά την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2008, οι αλματώδεις εξελίξεις στον τομέα της αγοράς των τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχουν πρωτοφανώς αλλάξει τη μορφή και το πλαίσιο λειτουργίας της ναυτιλιακής επιχείρησης μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η άεργη χωρητικότητα προκαλούμενη αφενός από την μειωμένη παράγωγο ζήτηση για ναυτιλιακή μεταφορά (λόγω της μειωμένης παγκόσμιας κατανάλωσης) αλλά και ως αποτέλεσμα του γιγαντισμού των πλοίων (προκειμένου να επιτυγχάνουν ευρείες οικονομίες κλίμακας), οδηγεί τις ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων σε νέα σχήματα και νέες εξελιγμένες μορφές εταιρειών. Αυτές έχουν προκύψει είτε μετά από εκτεταμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλά και μετά από κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις σε τερματικά αλλά μεταξύ των εταιρειών liner. Δημιουργήθηκαν έτσι οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες αλλά και παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών οι οποίοι συνδυαζόμενοι οδηγούν σε περισσότερο ενοποιημένες εφοδιαστικές αλυσίδες υψηλότερης συγκέντρωσης. Πλέον οι φορτωτές δεν επιλέγουν μεταξύ λιμένων η μεταφορικών εταιρειών, αλλά επιλέγουν μεταξύ ανταγωνιζόμενων door to door εφοδιαστικών αλυσίδων. Οι ρυθμιστικές αρχές έχουν φυσικά στρέψει το ενδιαφέρον τους, στους τρόπους με τους οποίους αυτές οι πολύ-επίπεδες συνεργασίες υλοποιούνται, σε σχέση και με τους διεθνείς κανόνες εμπορίου. Το μεγάλο ζήτημα που θα μας απασχολήσει στην παρούσα εργασία, είναι εάν η μορφή αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους οι liner, οδηγείται διαχρονικά σε μεγαλύτερη ή όχι ολοκλήρωση.

## 1.2 Σκοπός της μελέτης και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρατεθούν αναλυτικά οι πλέον πρόσφατες μορφές και μετεξελίξεις των Liner εταιρειών, μέσω καθέτων και οριζοντίων ολοκληρώσεων, εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά η παρουσίαση των παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών. Θα εξεταστούν οι πλέον πρόσφατες 2M, Ocean Alliance, The Alliance, τα μέλη, η εξέλιξη τους και η διαχρονική σύνθεσή τους, οι μεθοδεύσεις, καθώς και ο τρόπος δράσης τους. Η βιβλιογραφία μας καταδεικνύει ότι μία ολιγοπωλακή δομή αγοράς έχει διαμορφωθεί μεταξύ των κυρίαρχων αυτών παγκόσμιων μεταφορέων εμπορευματοκιβωτίων. Σε απάντηση αυτής της ολιγοψωνιστικής διάρθρωσης της αγοράς των Liner τα τερματικά ολοκληρώνονται κάθετα ενοποιούμενα με πολλές φορές με εταιρείες liner αλλά και σιδηρόδρομο, ή και άλλες εταιρείες Logistics επιτυγχάνοντας έτσι να διαμορφώσουν με τη σειρά τους ένα ολιγοπώλιο, στο οποίο κυριαρχεί η οριζόντια ολοκληρωμένη μορφή των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών.

Το ερευνητικό μας κομμάτι αποτελείται από ανάλυση των ακόλουθων αριθμοδεικτών συγκέντρωσης: μερίδια αγοράς, Concentration Ratio CR4 και CR8, Herfindal-Hirschman Index - (H.H.I.), Shift-Share Analysis (S.S.A.) για τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο για τα επιλεγμένα έτη 2006 και το πλέον σύγχρονο 2017. Η διαχρονική αυτή εξέταση τους θα καταδείξει την εξέλιξη του βαθμού συγκέντρωσης των εταιρειών Liner και της δύναμης αγοράς αυτών των εταιρειών στην εξεταζόμενη αγορά. Αναλυτικότερα ο σκοπός μας ερευνητικά είναι διττός και συνίσταται:

- Αφ' ενός στο να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με το κατά πόσο έχουμε οδηγηθεί σε περισσότερη ή λιγότερη συγκέντρωση στην αγορά τακτικής μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.
- και αφ' ετέρου στο να χαρακτηρίσουμε κατάλληλα τη δομή της αγοράς από άποψη ολοκλήρωσης, για τα εξεταζόμενα έτη.

## 1.3 Μεθοδολογία

Η δική μας ανάλυση θα στηριχθεί σε δύο κύριους πυλώνες πληροφόρησης.

Αναφορικά με τις πρωτογενείς μας πηγές βάσει των οποίων καταρτίσαμε το ερευνητικό στατιστικό κομμάτι της εργασίας μας αυτές αποτελούνται από τις εκθέσεις της UNCTAD Review Of Maritime Transportation για τα αντίστοιχα έτη 2006 και 2017 από όπου πήραμε τα δεδομένα διακίνησης για τους κορυφαίους 20 παγκόσμιους μεταφορείς. Τα δεδομένα αυτά

αξιοποιήσαμε κατάλληλα χρήση του υπολογιστικού προγράμματος Excel 2007 προς τη δημιουργία όλων των σχετικών αριθμοδεικτών συγκέντρωσης αναγκαίων για την ασφαλή εξαγωγή έγκυρων και ασφαλών συμπερασμάτων για τον χαρακτηρισμό της δομής της αγοράς και την εξέλιξη του βαθμού ολοκλήρωσης της Liner τα τελευταία χρόνια. Αυτοί οι αριθμοδείκτες συνίστανται στα μερίδια αγοράς, CR4,8 CR8, HHI, Shift-Share, των ετών 2006 και 2017, των κορυφαίων 20 μεταφορέων εμπορευματοκιβωτίων.

Όσον αφορά τις δευτερογενείς πηγές πληροφοριών που αξιοποιήσαμε αυτές συνίστανται κυρίως σε μελέτες και δημοσιευμένα papers, πανεπιστημιακές εκθέσεις, ερευνητικές εργασίες, διδακτορικές διατριβές και μεταπτυχιακές εργασίες καθώς και εκθέσεις οργανισμών όπως επίσης άρθρα σε εγνωσμένα Διεθνή Περιοδικά καθώς και σε ιστοσελίδες ναυτιλιακού περιεχομένου που εξέτασαν το σχετικό με την εργασία μας ζήτημα σε βάθος, πάντα με γνώμονα την αρτιότερη παρουσίαση της δομής της αγοράς και των πλέον πρόσφατων εξελίξεων σε σχέση με τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

#### **1.4 Προεπισκόπηση της εργασίας**

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας παρουσιάζονται η εισαγωγή και ο σκοπός της μελέτης μαζί με τα κύρια ερευνητικά μας ερωτήματα, την μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε. Αναφορά στις βιβλιογραφικές μας πηγές ανά την εργασία καθώς και την συνοπτική προεπισκόπηση αυτής. Επίσης θα γίνει μνεία στη ολοένα περαιτέρω τάση γιγάντωσης των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία χρόνια, ως συνέπεια της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, δεδομένου ότι και η ζήτηση για μεταφορικές υπηρεσίες αποτελεί παράγωγο ζήτημα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι πλέον πρόσφατες εξελίξεις στις σύγχρονες μορφές Liner συνεργασίας και μετεξέλιξης της εταιρικής δομής όπως οριζόντια κάθετη ολοκλήρωση, συγκέντρωση, συμμαχίες, παγκόσμιες συνεργασίες καθώς και προέκταση των συμμαχιών και στα τερματικά(κάθετη και οριζόντια συμμαχία αντίστοιχα και εκεί) με δημιουργία παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών που έχουν συστήσει έτσι ένα παγκόσμιο δίκτυο παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται ειδικότερα οι εν ενεργεία συμμαχίες και η διαχρονική τους εξέλιξη. Τα σημερινά χαρακτηριστικά τους η σύνθεσή τους καθώς και ποιες συνδέονται μεταξύ τους και σε ποιους τομείς με ποιους τρόπους αλλά και ποιες είναι οι πιο σύγχρονες τάσεις σήμερα.



Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται δημιουργία και ανάλυση μέσω αριθμοδεικτών (CR4,8 CR8, HHI, Shift Share) των ετών 2006 και 2017 της παγκόσμιας διακίνησης των κορυφαίων 20 μεταφορέων εμπορευματοκιβωτίων. Σκοπός είναι η απάντηση του ερευνητικού μας ερωτήματος μας για το βαθμό συγκέντρωσης της liner αγοράς (προ κρίσεως) αλλά και σύγχρονα, καθώς και της δύναμης αγοράς που διακατέχουν οι πλέον μεγάλες εταιρείες του κλάδου και ο κατάλληλος χαρακτηρισμός της δομής της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται. Συγκρίνοντας τα επιλεγμένα έτη, προσδιορίζουμε την αγορά και την κατατάσσουμε αναφορικά με τον βαθμό συγκέντρωσης που την περιγράφει .

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματά μας κυρίως από το ερευνητικό μας κομμάτι και δίνεται μία οικονομική ερμηνεία για τις τιμές των αριθμό-δείκτών ολοκλήρωσης. Επίσης παρατίθενται τα ποιοτικά συμπεράσματα στα οποία μπορούμε να καταλήξουμε για τις εξελίξεις στον κλάδο τακτικής μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και το βαθμό ολοκλήρωσης αυτής της αγοράς τα εξεταζόμενα έτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Όπως μεταφέρει ο Notteboom, T. (2004) τα λόγια του Joseph Bonney εκδότη του περιοδικού Journal of Commerce «*Η εποχή του εμπορευματοκιβώτιου έχει μεταμορφώσει το παγκόσμιο εμπόριο στα βιομηχανοποιημένα προϊόντα, τόσο δραματικά, όσο τα αεροσκάφη με κινητήρες jet, έχουν αλλάξει τον τρόπο που ταξιδεύουμε και όσο το διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο που επικοινωνούμε*».

### 2.1 Παγκοσμιοποίηση της παραγωγής. Η πολυεθνική εταιρεία

Η απελευθέρωση του εμπορίου, η τεχνολογική τυποποίηση και οι αυξημένες αποδόσεις των λιμένων και λιμενικών υπηρεσιών, επέτρεψαν σε όλη την υφήλιο, την αγοραπωλησία αγαθών ή επεξεργασμένων υλικών και εξαρτημάτων. Η τάση προς την διαδεδομένη χρήση των εμπορευματοκιβωτίων, κατέστη δυνατή με την διεθνή τυποποίηση του εμπορευματοκιβωτίου καθιστώντας έτσι εφικτά τα παγκόσμια δίκτυα μεταφορών (Hee-jung Yeo, 2013).

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, από Khandelwal, Rajnish (2000), το λιμάνι ως κρίκος των αλυσίδων Logistics μπορεί να λειτουργεί ως πύλη για τα φορτία, σε μία περιοχή και η αναπτυξιακή του συμβολή να διαχέεται σε μία ευρύτερη περιφέρεια, με την οποία θα είναι λειτουργικά συνδεδεμένο με τα μεταφορικά δίκτυα, τα χερσαία τερματικά και τα κέντρα διανομής. Στο φιλελεύθερο μοντέλο ανάπτυξης που επικράτησε παγκοσμίως, η αναπτυξιακή συμβολή των λιμανιών επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη ανταγωνιστικών λιμενικών επιχειρηματικών συστάδων. Η λογική για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των λιμένων ήταν τελείως διαφορετική αφού πλέον το λιμάνι θεωρείτο πλέον ένας «δυναμικός κόμβος» στο παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής.

Ο κύριος παράγοντας αλλαγής στη λιμενική βιομηχανία, προέρχεται κατά κύριο λόγο από την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής (Notteboom, T., 2004). Οι πολυεθνικές εταιρείες αποτέλεσαν τους οδηγούς για δίκτυα παγκόσμιας παραγωγής και διανομής. Από δραστηριότητες εντάσεως κεφαλαίου, προς την ανάπτυξη μίας λιγότερο κεφαλαιουχικής έννοιας, που είναι η ισχυρή επωνυμία. Αυτή, περιλαμβάνει την καινοτομία των προϊόντων και θέτει στο επίκεντρο τον πελάτη, ενώ η καθ' αυτή παραγωγή ανατίθεται σε ένα δίκτυο εξωτερικών προμηθευτών. Οι εξελίξεις στο χώρο του IT έχουν επιτρέψει στις πολυεθνικές, να προωθήσουν την επωνυμία τους και να ελέγχουν την ποιότητα και την αξιοπιστία, δίχως να έχουν ιδιοκτησία στους παράγοντες παραγωγής (UNCTAD/RMT/2011).

Η αύξηση της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μακροοικονομικών, μικροοικονομικών και πολιτικά στοχευόμενων παραγόντων. Το παγκόσμιο εμπόριο διευκολύνθηκε μέσα από τον περιορισμό των εμπορικών εμποδίων, αλλά και από την απελευθέρωση και απορρύθμιση των αγορών. Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, έχουν γίνει περίπλοκες και τα μοντέλα των Logistics εξελίσσονται διαρκώς, σαν αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της επέκτασής τους σε νέες αγορές, με μαζικό καταναλωτισμό, σε απάντηση της νέας πραγματικότητας κατάκτησης προϊόντων και αγορών. Η ανάγκη των πελατών για ένα ευρύτερο πλαίσιο παγκοσμίων υπηρεσιών, πραγματικά ενοποιημένων, ενέτεινε στην ενοποίηση των στρατηγικών Logistics από μεταφορές βάσει 3PLs (Third Party Logistics), ήτοι αποθήκευσης και υπηρεσιών διανομής, σε νέες μορφές logistics, μη κεφαλαιουχικές, 4 PLs (Fourth Party Logistics) δίνοντας ιδιαίτερη βάση στον IT σχεδιασμό των αλυσίδων εφοδιασμού, επεκτεινόμενες έτσι σε νέες αγορές, καταφέροντας να γίνουν πάροχοι πλήρους υπηρεσίας Logistics - (full-service logistics providers).

### **2.1.1 Διαχείριση των Εμπορευματοκιβωτίων και η πολυεθνική εταιρεία**

---

Από το 1980 και μετά ο φιλελευθερισμός κατά αποτελεί την κυρίαρχη ιδεολογία σε ολόκληρο τον κόσμο (Παρδάλη, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις). Το άτομο και η αγορά αποτελούν τα θεμέλια του σύγχρονου φιλελευθερισμού, η απόλυτη κυριαρχία της αγοράς δεν αποτελεί μόνο οικονομική αλλά και πολιτική αρχή. Το διεθνές εμπόριο μεταβάλλεται σε παγκόσμιο. Αυτό δεν σημαίνει ότι καταργείται η εθνοκεντρική οργάνωσή του, αλλά αναδεικνύονται και άλλες οικονομικές οντότητες, οι πολυεθνικές εταιρείες, που ενεργούν και οργανώνονται υπερεθνικά στην παγκόσμια αγορά (Διαλέξεις Παρδάλη, Λιμάνια και Αναπτυξιακές Πολιτικές).

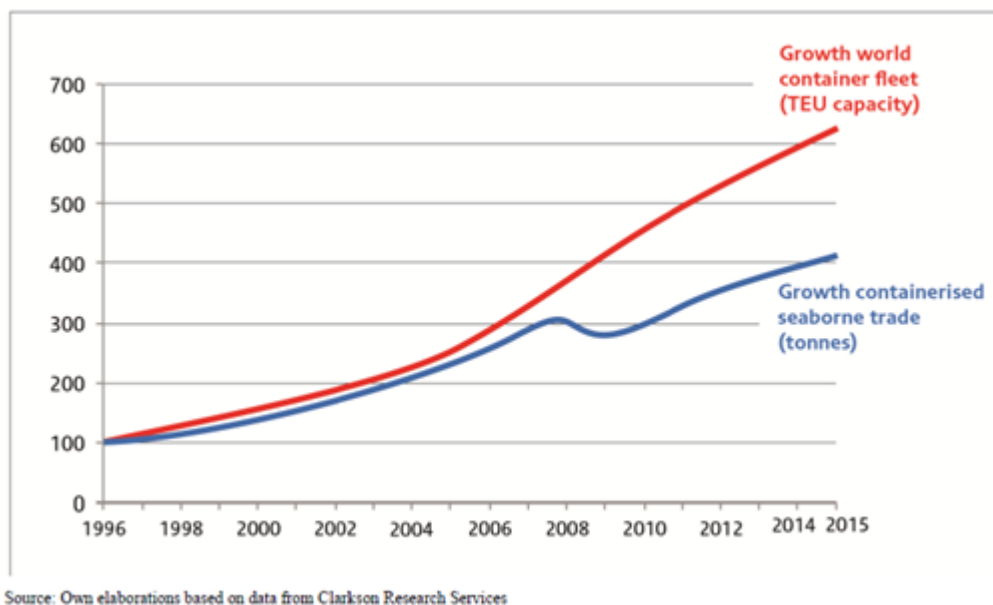
Η πολυεθνική Εταιρεία είναι μία επιχείρηση που πραγματοποιεί κέρδη σε όλο τον κόσμο, εγκαθιστώντας τις παραγωγικές της μονάδες εκεί όπου ο συνδυασμός των μισθών εργασίας, του κόστους των πρώτων υλών, των αγορών, της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής, που μεγιστοποιεί το συνολικό κέρδος, το οποίο η εταιρεία αποκομίζει από το σύνολο των δραστηριοτήτων της σε όλο τον κόσμο. Η πολυδιάστατη παραγωγή και συναρμολόγηση είναι η πιο συνηθισμένη πρακτική για την πολυεθνική επιχείρηση, πράγμα που σημαίνει εγκαταστάσεις σε μία ποικιλία από χώρες και στις πέντε ηπείρους.

---

Όπως αναφέρουν οι Rodrigue, JP. & Notteboom, T. GeoJournal (2009), τα χαμηλά κόστη μεταφοράς κάνουν οικονομικά δυνατό για ένα εργοστάσιο στην Κίνα, να παράγει κούκλες Barbie με μαλλιά από την Ιαπωνία, πλαστικό από την Ταϊβάν, χρώματα από την Αμερική και να τα στέλνει σε ενθουσιώδη κοριτσάκια σε όλο τον κόσμο.

Αυτός ο τρόπος παραγωγής απαιτεί υψηλές υπηρεσίες οργάνωσης για να διατηρηθεί ο έλεγχος όλων αυτών των μετακινήσεων πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων.

Από Global Insight (2005) η παγκοσμιοποίηση αυτή της διεθνούς παραγωγής και ο διεθνής καταμερισμός της εργασίας, επηρέασε το εμπόριο εμπορευματοκιβωτίων, με αποτέλεσμα την μαζική αύξηση των όγκων Deep Sea μεταφοράς. Οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης του εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων πλέον ξεπερνούν σημαντικά την αντίστοιχη αύξηση του γενικού εμπορίου μέσω θαλάσσης, όπως φαίνεται από το κάτωθι διάγραμμα:



Διάγραμμα 2.1 Ανάπτυξη της χωρητικότητας TEU και του παγκόσμιου εμπορίου διά θαλάσσης (1996-2015). Πηγή: International Transport Forum, The Impact Of Megaships

Ο ρυθμός containerization ήταν δύο έως πέντε φορές υψηλότερος από τους ετήσιους ρυθμούς αύξησης του πραγματικού παγκόσμιου ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Με το συνολικό εμπόριο εμπορευματοκιβωτίων κοντά στο 8% κατά την τελευταία δεκαετία, η μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων υπερδιπλασιάστηκε.

## **2.2 Σημεία ορόσημο για την διάδοση του εμπορευματοκιβωτίου**

Από Rodrigue, J.P. και Notteboom, T. (2009), τα κύρια σημεία ορόσημο για το containerization είναι τα εξής:

Το 1956 με την έναρξη της χρήσης του πρώτου πλοίου εμπορευματοκιβωτίων, ξεκινά η εποχή των εμπορευματοκιβωτίων. Η χρήση αυτών των πλοίων, που αρχικά ήταν δεξαμενόπλοια τα οποία είχαν μετασκευαστεί από τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο, στην αρχή ήταν πολύ περιορισμένη και η χρήση τους θεωρούνταν ένα επικίνδυνο εγχείρημα.

Το Εμπορευματοκιβώτιο αντιμετώπισε μία μακρά περίοδο πειραματισμού για την εισαγωγή του, που διήρκεσε περίπου μία δεκαετία, καθώς οι κύριοι ναυτιλιακοί φορτωτές περίμεναν κυρίως ποιά από όλα τα πρότυπα εμπορευματοκιβωτίου θα επικρατούσε.

Στα μέσα του 1960, η υιοθέτηση του προτύπου εμπορευματοκιβωτίου των 20 και 40 ποδών, σήμανε την επανάσταση και την έκρηξη στην κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων. Πλέον, το ρίσκο του προτύπου για το μέγεθος του εμπορευματοκιβωτίου δεν υπήρχε και η επανάσταση του εμπορευματοκιβωτίου άρχιζε.

Το 1966, η πρώτη διατλαντική υπηρεσία (Trans-Atlantic), μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ξεκίνησε, εκκινώντας έτσι το εμπόριο μακράς αποστάσεως με χρήση πλοίων εμπορευματοκιβωτίων.

Ένα άλλο σημείο σταθμός στη μετεξέλιξη της χρήσης του εμπορευματοκιβωτίου, ήταν το 1980, όπου μία διαδικασία απορρύθμισης της αγοράς στις Η.Π.Α., ονόματι Staggers Act, επέτρεψε τις συγχωνεύσεις και βελτίωσε τα έσοδα. Στις εταιρείες πλέον δεν απαγορευόταν να κατέχουν διαφορετικά μέσα στην αλυσίδα μεταφοράς και έτσι αναπτύχθηκαν συνεργασίες μεταξύ των διαφορετικών μέσων μεταφοράς.

### **2.2.1 Η έλευση των 3 PL, 4 PL Logistics**

Από Khandelwal, Rajnish (2000). Logistics είναι η τεχνική της διατήρησης του ελέγχου μιας παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας, συνδυάζοντας τη μεταφορά, την αποθήκευση, τη διαχείριση της διανομής και τα πληροφοριακά συστήματα.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι τρεις:

- Η πρώτη προμηθεύει το εργοστάσιο με τις πρώτες ύλες.

- Η δεύτερη μεταφέρει τα διάφορα αγαθά εντός των εγκαταστάσεων του εργοστασίου.
- Η τρίτη μεταφέρει τα τελικά προϊόντα στους χονδρεμπόρους και πωλητές, οι οποίοι θα τα προωθήσουν στην αγορά.

Από Theo Notteboom (2006), οι προσδοκίες των καταναλωτών έχουν κινήσει προς μεγαλύτερη ευελιξία, αξιοπιστία και ακρίβεια, όλη την αλυσίδα παραγωγής. Επιπλέον, η εισηγμένη καινοτομία στα προϊόντα, προσφέρει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο μέσος κύκλος ζωής ενός προϊόντος, καθώς και οι κύκλοι της αλυσίδας μεταφοράς, έχουν μικρύνει. Ο αριθμός των προϊόντων, καθώς και η συχνότητα αποστολής αυτών, έχει αυξηθεί, ενώ το μέγεθος κάθε παρτίδας έχει γίνει μικρότερο. Συνοψίζοντας, υπάρχει μία ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για εξειδικευμένα προϊόντα για τις ανάγκες του καταναλωτή, παραδιδόμενα με τη μέγιστη ταχύτητα και με τη μέγιστη αξιοπιστία παράδοσης, στον μικρότερο δυνατό χρόνο. Σαν αποτέλεσμα, οι αλυσίδες εφοδιασμού, έχουν γίνει περίπλοκες και η πίεση στη βιομηχανία Logistics, εντείνεται.

Καταδεικνύεται ότι πλέον στην Ευρώπη, το 94% των επιχειρήσεων έχουν αναθέσει ήδη αυτές τις εργασίες σε 3 PL. Η ιδιαιτερότητα των 4 PL έγκειται στη σύνδεση και το συνταίριασμα των παρόχων υπηρεσίας, όπως και την ευθυγράμμιση των κινήτρων όλων όσων εμπλέκονται στην αλυσίδα εφοδιασμού. Πλέον, οι κατασκευαστές αναζητούν παγκόσμια πακέτα Logistics, παρά απλή μεταφορά ή Forwarding (Theo Notteboom, 2006).

Καθώς η βιομηχανία έχει παγκοσμιοποιηθεί, εάν μία εταιρεία γραμμών, επιθυμεί να αναλάβει την διατλαντική υπηρεσία των Unilever, Ford or Proctor & Gamble, τότε, για να προτιμηθεί, θα πρέπει αναγκαστικά να προσφέρει σαν «πακέτο» και τις υπηρεσίες Transpacific, Europe-Far East plus North-South. Τα παγκόσμια συμβόλαια, γίνονται ο κανόνας, εξ αιτίας των παγκοσμίων συμβολαίων μεταξύ αποστολέων και εταιρειών τακτικών γραμμών (Alfred J. Baird 2003).

---

---

### **2.2.2 Τα τέσσερα στάδια της ναυτιλίας γραμμών (Global Insight, 2005).**

Το πρώτο στάδιο, είναι η περίοδος του 1969, των συμβατικών πλοίων γενικού φορτίου. Σχετικά μικρά, εμπορευόμενα πρωτίστως ως μεταφορείς με μικρή δραστηριότητα, εκτός Διασκέψεων. Οι Διασκέψεις ρυθμίζουν τις τιμές, διαχειρίζονται τη χωρητικότητα και σε κάποιο βαθμό και τους λιμένες που το πλοίο προσεγγίζει.

Το δεύτερο στάδιο, αφορούσε την εισαγωγή πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία στο Ηνωμένο Βασίλειο, οδήγησαν τις μεγάλες εταιρείες ναυτιλιακών εταιρειών, να συγχωνεύσουν τις σχετικές με τα εμπορευματοκιβώτια δραστηριότητές τους, λόγω των υψηλών επενδυτικών δαπανών. Αυτή ήταν μία περίοδος ισχυρών κοινοπραξιών, όπως η ANZECS (1969), η TRIO (1971), η ScanDutch, η ACE, η SA ECS και η Franco-Belge, οι οποίες ασχολήθηκαν κυρίως, με την συγκέντρωση εσόδων, την από κοινού λήψη αποφάσεων, τη χωρητικότητα, τις τιμές και τους λιμένες προσέγγισης. Η τιμολόγηση παρέμενε ακόμη στον κατ' εξοχή τομέα των Διασκέψεων, όπως και η κατανομή των μεριδίων αγοράς. Λόγω της φύσης της αγοράς δεν επικρατούσε ανταγωνισμός στις τιμές.

Το τρίτο στάδιο, διήρκησε στη βασική του μορφή, μέχρι την εποχή της «διαχείρισης των αποδόσεων» - Yield Management. Με την άφιξη γραμμών εκτός Διασκέψεων, κυρίως από τις εξαγωγικές κυρίαρχες χώρες της Ασίας και τους νέους στόλους, από χώρες όπως η Βραζιλία, η Ινδία, το Πακιστάν, η Γκάνα και η Νιγηρία, το σύστημα των Διασκέψεων, είτε μέσω τιμολόγησης, είτε μέσω του κώδικα UNCTAD και των εθνικών περιορισμών φορτίου τέθηκε υπό αμφισβήτηση. Στην Ευρώπη, αυτό έφερε την έλευση της Maersk και της MSC. Η περίοδος αυτή, συνεχίστηκε μέχρι τις αρχές της δεκαετίας 2000-2010 και είδε την αποδυνάμωση του συστήματος των Διασκέψεων. Οι ολοκληρωμένες Κοινοπραξίες, αντικαταστάθηκαν από Συμμαχίες και Συμφωνίες Κατανομής Σκαφών, οι οποίες παρείχαν από κοινού χωρητικότητα, για να επιτύχουν το απαιτούμενο επίπεδο επενδύσεων, που απαιτούνται πρώτον για την εξυπηρέτηση των συναλλαγών των εβδομαδιαίων υπηρεσιών, και δεύτερον για να καλύψουν τη ζήτηση φορτίου από την Ασία. Τα μερίδια των Διασκέψεων, μειώθηκαν εν όψει του ισχυρού ανταγωνισμού εκτός των Διασκέψεων και της ανάπτυξης των ιδιωτικών εταιρειών, όπως η Maersk, η MSC, η Evergreen και η CMA και των κρατικών εταιρειών, όπως η MISC, η NOL και η COSCO. Η στρατηγική τιμολόγησης όπως και ο σχεδιασμός χωρητικότητας στράφηκε από τις Διασκέψεις, στις Συμμαχίες και τους μεμονωμένους μεταφορείς. Οι Διασκέψεις απέμειναν στη συγκέντρωση δεδομένων, σχετικά με τα εμπορευματοκιβώτια, τον υπολογισμό των μεριδίων αγοράς και την παροχή ενός πλαισίου προσαυξήσεων των τιμών. Οι Διασκέψεις έγιναν ένας αναχρονισμός και η λειτουργία τους περιορίστηκε σε μία επαγγελματική ένωση ή ένα φόρουμ συζητήσεων, που ευθυγράμμισε κυρίως τη συμπεριφορά τους.

Το τέταρτο και σημερινό στάδιο της εξέλιξης της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, ξεκίνησε τη δεκαετία του 1990, αρχικά με τη δημιουργία μεγάλων Συμμαχιών και στη συνέχεια, περίπου το 2003, όταν οι μεγαλύτεροι μεταφορείς άρχισαν να υιοθετούν τη στρατηγική διαχείρισης των αποδόσεων των αεροπορικών εταιρειών για την τιμολόγηση. Αυτό, άλλαξε αποτελεσμα-

τικά το σύστημα λογιστικού κέρδους/ζημιών, ώστε να μετατοπιστεί από τον υπολογισμό ολόκληρου ταξιδιού, σε κοστολόγηση ανά εμπορευματοκιβώτιο. Κατέστη δυνατό λόγω των καινοτομιών που επιτεύχθηκαν στον κλάδο της πληροφορικής, η συλλογή δεδομένων σε εξαιρετικά κοκκώδη βάση, κάτι που δεν ήταν δυνατόν πριν. Αυτή η στροφή προς τη διαχείριση των αποδόσεων για τιμολόγηση, ήταν αναγκαία, λόγω της αυξανόμενης ανισορροπίας στο εμπόριο και της αναντιστοιχίας μεταξύ των θέσεων των εμπορευματοκιβωτίων εισαγωγής και της ζήτησης αυτών, για εξαγωγές στα δύο άκρα του εμπορικού δρόμου.

Από Hee-jung Yeo (2013), η στροφή προς την διαχείριση της απόδοσης Yield Management οδήγησε σε πιο καινοτόμους μεταφορείς που βρίσκονται πλέον στην πρώτη γραμμή της απόκτησης και της αύξησης της χωρητικότητας. Η επίδραση αυτής της εξατομικευμένης τιμολόγησης και του σχεδιασμού χωρητικότητας, από λίγες πολύ μεγάλες, κυρίως ιδιωτικές εταιρείες, είχε περαιτέρω καταστροφικές συνέπειες για τις Διασκέψεις.

### **2.3 Γιγαντισμός στον κλάδο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων**

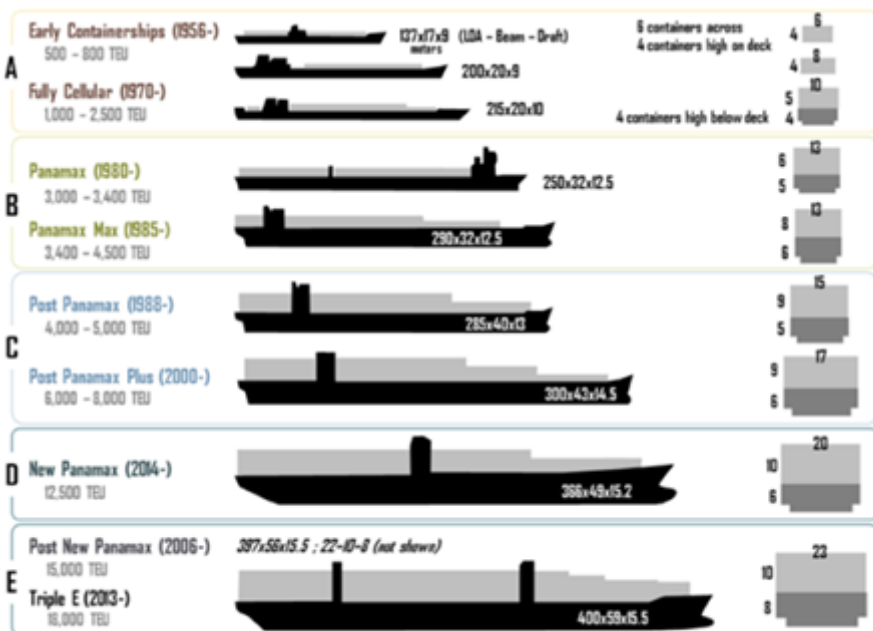
Η υπηρεσία τακτικών γραμμών προγραμματίζεται πριν από την πραγματική ζήτηση, χαρακτηριζόμενη έτσι από υψηλά σταθερά κόστη, δηλαδή κόστος που γεννάται ανεξάρτητα από τον όγκο του μεταφερόμενου φορτίου. Τα πάγια έξοδα περιλαμβάνουν την απόσβεση, την ασφάλιση και τη συντήρηση του στόλου των σκαφών, καθώς και τα έξοδα του πληρώματος. Οι μεταβλητές δαπάνες σχετίζονται με το κόστος ταξιδιού (λιμενικά τέλη και κόστος του καυσίμου) και με έξοδα μεταφοράς (π.χ. πλήρωση ή επιθεώρηση φορτίου κλπ.). Υποθέτοντας έναν όγκο φορτίου που επαρκεί για να γεμίσει ένα σκάφος που αναπτύσσεται σε μια συγκεκριμένη γραμμή και δεδομένου ότι το ανά μονάδα σταθερό κόστος υπερβαίνει το ανά μονάδα μεταβλητό κόστος, το σκάφος αυτό παρουσιάζει σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Ωστόσο, η υπηρεσία τακτικών γραμμών περιλαμβάνει ένα άλλο μεταβλητό κόστος, που σχετίζεται με το φορτίο. Τα τέλη εξυπηρέτησης των τερματικών σταθμών, που αυξάνουν ανάλογα με το μέγεθος του σκάφους, τόσο ως προς τις χρεώσεις, όσο και ως προς τον χρόνο που δαπανά το πλοίο στο λιμάνι. Ως εκ τούτου, υπάρχει μία αντιστάθμιση μεταξύ των θετικών αποδόσεων κλίμακας, από το μέγεθος των πλοίων που κερδίζονται στη θάλασσα και των αρνητικών αποδόσεων, που δημιουργούνται όσο τα πλοία βρίσκονται στο λιμάνι Jansson και Shneerson, (1987). Αυτό, ασκεί μεγάλη πίεση στους λιμενικούς τερματικούς σταθμούς, να επενδύσουν σε εγκαταστάσεις αποβάθρας (π.χ. νέοι γερανοί γερανογέφυρας, μηχανισμοί



διπλής ανύψωσης), συμβαδίζοντας έτσι με την εξέλιξη του στόλου των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Καθώς η ζήτηση ναυτιλιακών υπηρεσιών αυξήθηκε τις τελευταίες τρεις δεκαετίες λόγω της αύξησης της ζήτησης μεταφορών και της αύξησης της αναλογίας εμπορευματοκιβωτίων - η ναυπηγική βιομηχανία πρότεινε μεγαλύτερα πλοία από ποτέ. Αν τα μεγαλύτερα πλοία που παραδόθηκαν στη δεκαετία του 1970, ήταν ικανά να φιλοξενήσουν περίπου 2.000-3.000 TEUs, στη δεκαετία του 1980, τα μεγαλύτερα πλοία ήταν πάνω από 4.000 TEUs και στα τέλη της δεκαετίας του 1990, έφθασαν σε ονομαστική χωρητικότητα 8.000 TEUs. Επί του παρόντος, τα μεγαλύτερα πλοία που αναπτύσσονται, όπως τα πλοία *Class Triple E* της Maersk, μπορούν να φορτώσουν περισσότερα από 18.000 TEUs.



Διάγραμμα 2.2 Διαγραμματική απεικόνιση των γενιών πλοίων εμπορευματοκιβωτίων. Πηγή Dong Yang (2011)

Η εξέλιξη που αφορά τα μεγέθη των πλοίων, φαίνεται και στην ακόλουθη αναφορά των Drewry Container Forecaster (2005, 2010 και 2013). Σε περίπου τρία χρόνια, η μεγαλύτερη κατηγορία πλοίων - εκείνων με ονομαστική χωρητικότητα άνω των 10.000 TEUs - σημείωσε αύξηση πάνω από τέσσερις φορές, τόσο σε αριθμό σκαφών, όσο και σε ονομαστική μεταφορική ικανότητα. Έτσι, η δομικά πλεονάζουσα φύση της ναυτιλιακής χωρητικότητας

των τακτικών γραμμών, ενισχύεται περαιτέρω από την ανάπτυξη ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων.

Πίνακας 2.1 Παγκόσμιος στόλος πλοίων άνω των 500 TEU για τα έτη 2005, 2010, 2013 (εκτίμηση)

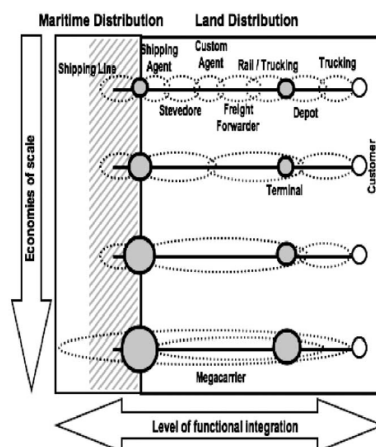
**Table 1 – World cellular container fleet by size range (only ships with nominal capacity +500 TEU)**

Size range (TEU)	2005		2010		2013	
	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	TEU
10,000 +	-	-	42	476,634	182	2,328,988
7,000-9,999	62	481,440	245	2,047,310	383	3,228,046
5,000-6,999	265	1,534,648	467	2,736,622	548	3,212,490
3,000-4,999	567	2,217,741	858	3,473,331	936	3,846,156
1,500-2,999	976	2,090,532	1,297	2,808,810	1,207	2,618,873
500-1,499	1,173	1,088,073	1,333	1,244,900	1,499	1,417,003

Source: Drewry Container Forecaster 2005, 2010 and 2013

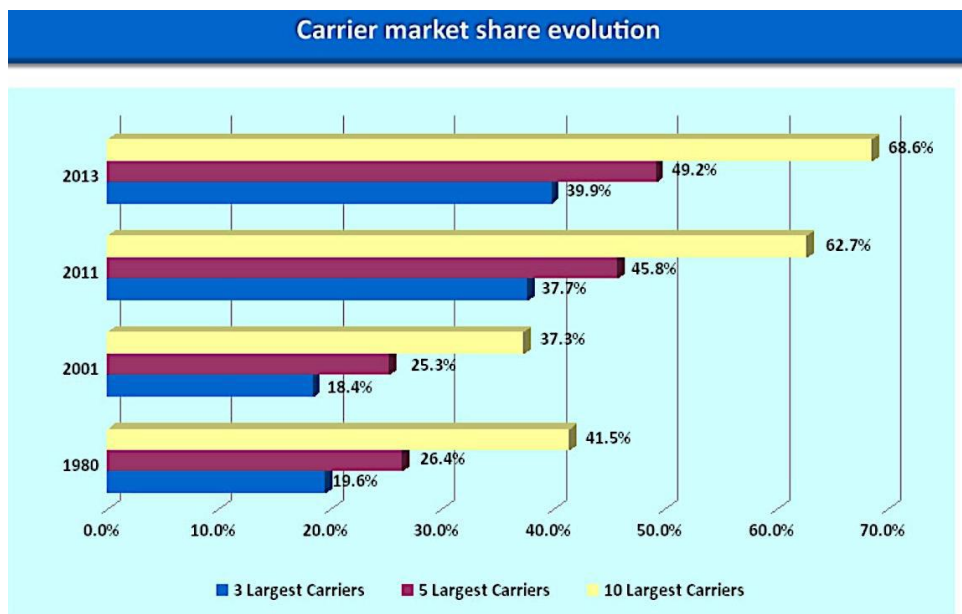
## 2.4 Η Κάθετη και Οριζόντια ολοκλήρωση στη Liner

Επιπλέον, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν επιτρέψει τη δημιουργία (Διαλέξεις Χλωμούδη Κ. Διοίκηση Λιμένων) Mega-carriers ή αλλιώς «επιχειρήσεων δικτύων» (network firms), που προσφέρουν εξυπηρέτηση από πόρτα σε πόρτα σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιώντας κάθε είδους μεταφορικό μέσο και κάθε δυνατό συνδυασμό τους, ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε μεταφοράς, οι οποίοι δύνανται να ελέγχουν πολλά τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, αποτελώντας έτσι ένα σημείο μοναδικής επαφής, σε ένα τοπικό ή και παγκόσμιο επίπεδο (one-stop-shop) βλέπε ακόλουθο σχήμα για κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις.



1. Functional Integration of Supply Chains. Source: Notteboom & Rodrigue (2005), adapted from Robinson (2002).

Διάγραμμα 2.3 Λειτουργική ενοποίηση των εφοδιαστικών αλυσίδων. Πηγή Theo Notteboom (2006)



Διάγραμμα 2.4 Συγκέντρωση αγοράς στις μεταφορικές εταιρείες. Πηγή Notteboom, T. (2004)

#### 2.4.1 Ωφέλειες για μεταφορείς και φορτωτές, σχετιζόμενες με τα παγκόσμια συμβόλαια μεταφοράς

Καθώς τα πλοία γιγαντώνονται, ένας μεταφορέας μόνος του, δυσκολεύεται όλο και περισσότερο να αξιοποιήσει την χωρητικότητά του. Έτσι, μία συνεργασία δίνει την δυνατότητα να εκμεταλλευτεί κανείς τις παραγόμενες οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, κάθε ένα από τα East-West routes, υποφέρει από εμπορικές ανισορροπίες, ενώ ένας παγκόσμιος μεταφορέας, που εξυπηρετεί και τις τρεις εκεί διαδρομές, μετέχοντας σε μια παγκόσμια Συμμαχία, μπορεί να διαχειριστεί πιο εύκολα και με μικρότερο κόστος, την επανατοποθέτηση των κενών εμπορευματοκιβωτίων, από ότι ένας μικρός τοπικός μεταφορέας μόνος του, αξιοποιώντας ακόμη τα από κοινού τερματικά και τα κενά εμπορευματοκιβώτια, σε παγκόσμια κλίμακα (Alfred J. Baird, 2003).

Όπως αναφέρονται στον Alfred J. Baird (2003), τα οφέλη που σχετίζονται με τα παγκόσμια συμβόλαια μεταφοράς μπορούν να απαριθμηθούν στα εξής:

- Λιγότερες εταιρείες γραμμών, με τις οποίες ο αποστολέας χρειάζεται να συνεργαστεί, μειώνοντας έτσι τον χρόνο που ξοδεύει σε διαχείριση και διαπραγμάτευση, μειώνοντας έτσι τα κόστη.
- Σταθερότητα, αναφορικά με τον μεταφερόμενο όγκο και τους ναύλους, που σημαίνει ότι μεγάλοι όγκοι φορτίων, διασφαλίζονται για μεγάλες χρονικές περιόδους, ενώ το

εισόδημα είναι γνωστό. Επίσης, για τον αποστολέα τα μεταφορικά κόστη είναι γνωστά και σταθερά, για μία μακρά περίοδο.

- Ευκολία στην επικοινωνία, αμοιβαία κατανόηση, διαφάνεια και ένα μεγαλύτερο επίπεδο εμπιστοσύνης, που βοηθά στην δημιουργία καλής σχέσης, μεταξύ αποστολέα και μεταφορέα.
- Ενισχυμένο ενδιαφέρον για το άλλο μέρος, λόγω δεσμεύσεων υψηλότερου όγκου και αυτό, επιτρέπει βελτιωμένα επίπεδα υπηρεσιών και δημιουργεί την δυνατότητα συμμετοχής σε κοινά προγράμματα εξοικονόμησης κόστους.
- Μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ για τον αποστολέα, ο οποίος ενοποιώντας τις μεταφερόμενες ποσότητες από το παγκόσμιο δίκτυό του, πετυχαίνει δείκτη μεγαλύτερης μόχλευσης και έχει ισχυρότερα επιχειρήματα, έναντι του μεταφορέα, επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερους ναύλους.
- Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, υπό την έννοια ότι οι αποστολείς δύνανται πλέον να συγκρίνουν ολόκληρο το πακέτο των υπηρεσιών, μεταξύ των παγκόσμιων μεταφορέων, επιλέγοντας αυτό που πιο ολοκληρωμένα ταιριάζει στις ανάγκες τους.
- Καλύτερη παρακολούθηση των μεταφορέων, ειδικά των ποιοτικών χαρακτηριστικών της απόδοσής τους.

Η κατάσταση σε παγκόσμιο επίπεδο από δείχνει από Διαλέξεις Χλωμούδη Κ. Διοίκηση Λιμένων ότι, χρόνο με το χρόνο, το μερίδιο των μεγαλύτερων ναυτιλιακών εταιρειών, αυξάνει αφού εκτός των άλλων, η διαρκώς μεγαλύτερη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων και η γιγάντωση των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, χρειάζονται μεγάλες επενδύσεις. Οι ωφέλειες από τις σκοπούμενες οικονομίες κλίμακας μπορούν να παρουσιαστούν στο παρακάτω διάγραμμα:

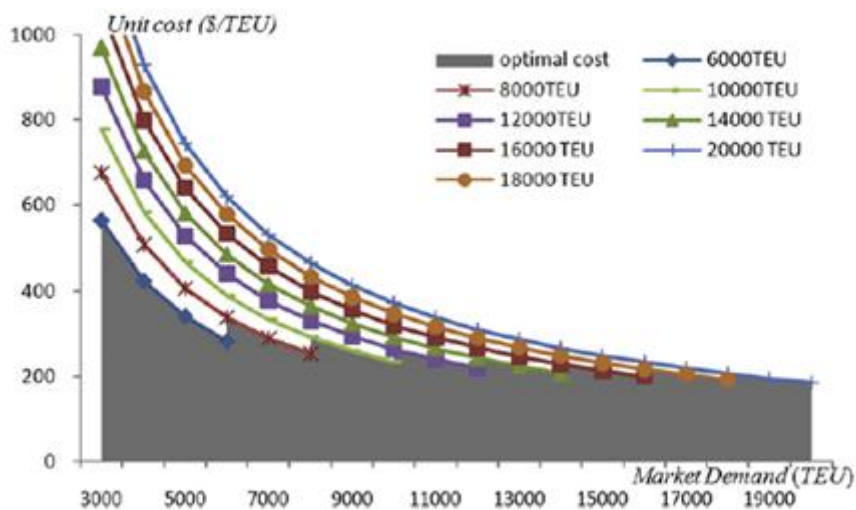
### Scope of Financial Benefits Accruing from Carrier Integration

Organisational form	Focus of common actions	Financial benefits
Merger or Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Common Pricing</li> <li>• Common Costs</li> <li>• Full realisation of scale effects in                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- sales</li> <li>- documentation</li> <li>- Information Technology</li> <li>- logistics operation</li> </ul> </li> </ul>	High
Alliance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing of significant proportion of operating costs (abt 70%)</li> <li>• Sharing vessel scheduling thereby quality of service.</li> </ul>	Medium
Conference	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setting rates in certain trades.</li> </ul>	Low

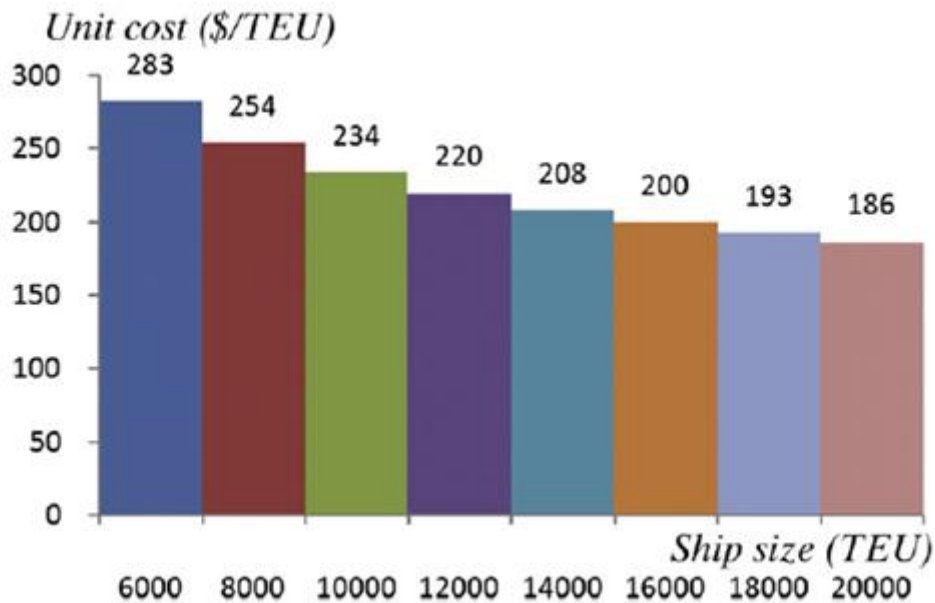
Source: Roland Berger & Partners

Διάγραμμα 2.5 Οικονομικοί λόγοι ενοποίησης τω μεταφορέων

Από τα κάτωθι διαγράμματα γίνεται εμφανής η υπεροχή των μεγαλύτερων γενιών πλοίων όπου όσο ο όγκος μεταφοράς αυξάνεται αποτελούν την καλύτερη επιλογή κόστους.



Διάγραμμα 2.6 Βέλτιστο κόστος συνεργατικής λειτουργίας εταιρειών Liner. Πηγή Dong Yang (2011)



Διάγραμμα 2.7 Κόστος/Τεு για διάφορα μεγέθη πλοίων (πλήρως έμπορτα). Πηγή: Levinson, M. (2016)

#### 2.4.2 Οριζόντια Ολοκλήρωση

Όπως αναφέρει ο Michele Acciaro (2010), από το σημαντικό άρθρο του Williamson (1968), μικρές οικονομίες κόστους, επαρκούν για να αντισταθμίσουν μία αύξηση τιμής, λόγω συγχώνευσης, φαινόμενο που εφ' εξής καθιερώθηκε ως “*Williamson Trade-off*”. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από τις συνακόλουθες αυξήσεις στην απόδοση, οικονομίες κλίμακας, δημιουργία συνεργειών και οικονομίες φάσματος Farrell and Shapiro, (1990) - Andrade and Stafford, (2001). Ο Fusillo (2009), επίσης υποστηρίζει ότι όταν οι συνθήκες ζήτησης δεν είναι ευνοϊκές, δηλαδή χαμηλοί ναύλοι και αυξημένη άεργη χωρητικότητα, οι Συγχωνεύσεις είναι πιο πιθανές. Παρατηρείται ότι η αυξημένη χωρητικότητα, οδηγεί σε αποσταθεροποίηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και αυξάνει την ελκυστικότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι Evangelista και Morvillo (1999), υποθέτουν ότι οι Συμμαχίες, είναι η απάντηση των μεταφορέων στην αυξανόμενη ζήτηση και καλύτερο συντονισμό στην αλυσίδα προμηθειών. Επιπλέον, οι Sheppard και Seidman (2001), εξηγούν ότι η αυξανόμενη σημασία των Συμμαχιών, προκαλείται από την ανάγκη των αποστολέων για μεταφορές με παγκόσμια κάλυψη, περιορισμό του κόστους, τις ασυμμετρικές ζήτησης στο εμπόριο και την εκλογικοποίηση των προγραμμάτων απόπλου και κάλυψης λιμένων. Ο αριθμός των Συμμαχιών μειώθηκε, σαν αποτέλεσμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην αγορά. Από τις επτά Συμμαχίες που υπήρχαν το 2004, μόνον τρεις μεγάλες Συμμαχίες παραμένουν μέχρι σήμερα (Khandelwal, Rajnish, 2000).

Η οριζόντια ολοκλήρωση στην ναυτιλία γραμμών (Notteboom, T. 2004), λαμβάνει τρεις μορφές:

- Εμπορικές Συμφωνίες, όπως οι Διασκέψεις,
- Λειτουργικές Συμφωνίες (Vessel Sharing Agreements, Slot Chartering Agreements, Consortia and Strategic Alliances) και
- Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.

Ενδεικτικό αποτελεί ότι από τους 20 μεγαλύτερους μεταφορείς, σήμερα μόνο ελάχιστοι βρίσκονται εκτός στρατηγικών συμμαχιών.

Κάτωθι παρουσιάζονται σχηματικά οι επιλογές για οριζόντια ολοκλήρωση οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Πίνακας 2.2 Σύγκριση επιλογών ανάπτυξης για δυνητικά παγκόσμιους μεταφορείς στη ναυτιλία Liner

Growth Options	Pros	Cons
Agreement Webs (standard contracts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal commitment</li> <li>• Minimal investment/risk</li> <li>• Initial savings come quickly</li> <li>• Minimal integration (∴ moderate flexibility to change course)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Least scope for total possible savings (only vessel operations)</li> <li>• Slower network growth (∴ Slower service growth)</li> <li>• Need compatible partners</li> </ul>
GSA (Reciprocal, long-term incomplete contracts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing commitment</li> <li>• Limited investment/risk (only a portion of total)</li> <li>• Initial savings come quickly</li> <li>• Total possible savings: moderate</li> <li>• Fast network growth (∴ faster service growth)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared control of assets</li> <li>• Most savings (terminal &amp; inland) come slowly</li> <li>• Increased integration decreases flexibility to change course</li> <li>• Need compatible partners</li> </ul>
Merger/Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full control of assets</li> <li>• Total savings come relatively quickly</li> <li>• Total possible savings: potentially large (through rationalization of personnel &amp; administrative functions)</li> <li>• Fast network growth (∴ faster service growth)</li> <li>• If successful, highly flexible to change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High level of commitment</li> <li>• High level of risk</li> <li>• High level of investment</li> <li>• Need compatible firm</li> </ul>
Internal Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Full control of assets</li> <li>• Commitment/investment in stages which mitigates immediate risk</li> <li>• No need for "compatible" partner(s)</li> <li>• Highly flexible to change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slower growth (∴ Slower service growth)</li> <li>• High level of investment</li> </ul>

Πηγή: Πλωμαρίτου Εθή (2006)

#### 2.4.2.1 Ναυτιλιακές Διασκέψεις - Απαρχή, εξέλιξη και εξασθένηση

Όπως αναφέρουν οι Plomaritou Evi (2006) και Competition Issues In Liner Shipping (2015), η ναυτιλιακή βιομηχανία γραμμών, οργανώθηκε με Συμφωνίες συνερ-γασίας μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών, από τα πρώτα της χρόνια. Μετά από μία αρχική εμπειρία με αδίστακτο ανταγωνισμό, οι εταιρείες τακτικής μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων προσπάθησαν να επιτύχουν την σταθερότητα των αποδόσεων, με την δημιουργία συνεργατικών συμφωνιών, με τις οποίες οι ναύλοι και η χωρητικότητα από κοινού, ρυθμίζονταν μέσω ναυτιλιακών Διασκέψεων. Οι ρυθμίσεις αυτές, απαλλάσσονταν από το δίκαιο περί του ανταγωνισμού και κυριαρχούσαν στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές. όπως ορίζεται από Theo Notteboom, (2006). Οι συνδιασκέψεις μπορεί να είναι «κλειστές», όπου είναι το πιο σύνηθες, ή «ανοικτές».

Οι κλειστές συνδιασκέψεις ελέγχουν και χρησιμοποιούν πολιτική διάκρισης τιμών (price discrimination) και προθεσμιακών εκπτώσεων (deferred rebate), ώστε να προσελκύσουν αποκλειστική συνεργασία με τους μεγάλους φορτωτές.

Στις ανοικτές συνδιασκέψεις, οποιοσδήποτε επιθυμεί να συμμετάσχει στην συνδιάσκεψη δικαιούται να το πράξει χωρίς περιορισμούς εισόδου, με την προϋπόθεση ότι εναρμονίζεται με την προϋπάρχουσα συμφωνία ναύλου (rate agreement).

Συνήθη μέρη μεταξύ της συμφωνίας των Διασκέψεων, ήταν:

- να συζητηθούν οι ναύλοι και η διαθέσιμη χωρητικότητα
- η κοινή συγκέντρωση και διανομή κίνησης, εσόδων, κερδών, απωλειών
- να κατανειμούν ή να ρυθμίσουν τα ταξίδια μεταξύ λιμένων
- να απομακρύνουν χωρητικότητα και να συμφωνήσουν αναφορικά με το χαρακτήρα του φορτίου που θα μεταφερθεί
- να εμπλακούν σε άλλες συνεργατικές συμφωνίες μεταξύ τους ή μεταξύ αυτών και τερματικών
- να ελέγξουν, ρυθμίσουν ή εμποδίσουν τον ανταγωνισμό διεθνούς μεταφοράς
- να συζητήσουν και να συμφωνήσουν σε κάθε ζήτημα, για ένα συμβόλαιο ναυτιλιακής μεταφοράς

---

Αν και έχει παρέλθει περισσότερο από ένας αιώνας από την πρώτη αυτού του είδους των Διασκέψεων (το συνέδριο της Καλκούτα), ωστόσο αυτές εξακολουθούσαν, μέχρι πρόσφατα

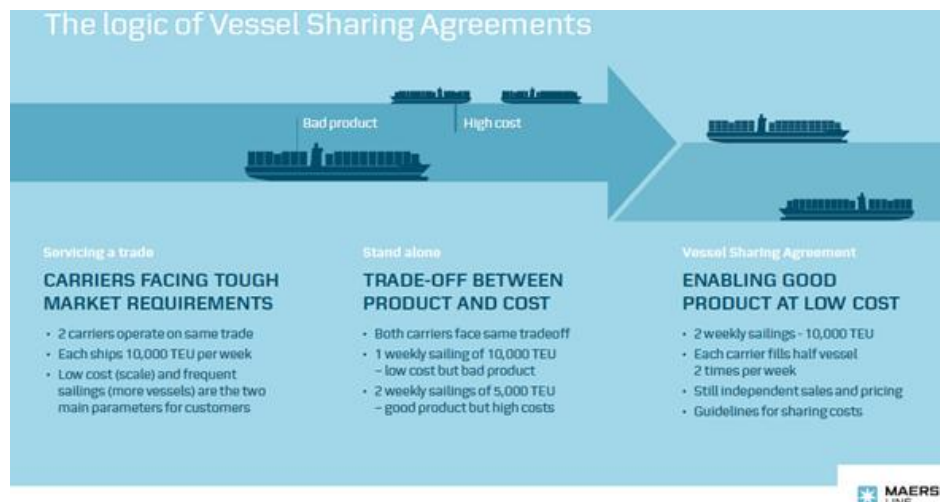


να επωφελούνται από τις εξαιρέσεις από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία σε όλο τον κόσμο. Η Διάσκεψη για τις εμπορευματικές μεταφορές της Άπω Ανατολής, η οποία ιδρύθηκε το 1879, διαλύθηκε μόλις το 2008. Μετά την τάση για μεταφορά μέσω εμπορευματοκιβωτίων και την πορεία της βιομηχανίας προς όλο και μεγαλύτερα πλοία, έχουν προκύψει εναλλακτικές μορφές συνεργασίας όπως Κοινοπραξίες και Στρατηγικές Συμμαχίες οι οποίες από τη δεκαετία του 1990, γίνονται όλο και πιο κυρίαρχες.

#### **2.4.2.2 Κοινοπραξίες**

Είναι μία κοινή οικονομική οντότητα που αναφέρεται σε διάφορες επιχειρησιακές και οργανωτικές λύσεις της οριζόντιας συνεργασίας, αποτελούμενη από μερικές ή και όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν σε μία συνδιάσκεψη, που ελέγχει τη διοίκηση των πλοίων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, χωρίς όμως η ιδιοκτησία των πλοίων να φεύγει από τα χέρια των επιμέρους εταιρειών. Η κοινοπραξία μπορεί να διαθέτει κοινή πολιτική στο θέμα του ναυτολογίου και της κατανομής των εσόδων, σχηματίζοντας έτσι τη λεγόμενη κοινοπραξία ναύλου. Οι Κοινοπραξίες αντιπροσωπεύουν μία πολύ ευέλικτη μορφή οριζόντιας συνεργασίας, καθώς παρουσιάζουν χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου και απαιτούν ένα χαμηλό/μετριοπαθές βαθμό δέσμευσης, για τη συμμόρφωση των μεταφορέων. Η ευελιξία των κοινοπραξιών προκύπτει επίσης από το γεγονός ότι επιτρέπουν στους μεταφορείς να προσαρμόζουν το ποσό των δεσμευμένων πόρων και να τις τροποποιούν γρήγορα με την πάροδο του χρόνου, σε συνάρτηση με τις αλλαγές της αγοράς και τις απαιτήσεις των πελατών. Οι πρώτες κοινοπραξίες, από *Competition Issues In Liner Shipping* (2015), σχηματίστηκαν στην δεκαετία του 1960, μετά την εμφάνιση του εμπορευματο-κιβωτίου. Σε αυτά τα χρόνια, αυτό το είδος Συμφωνίας, είχε μία μάλλον διαφορετική μορφή και περιεχόμενο, σε σχέση με τις σημερινές, συνήθως πολύ ευέλικτες μορφές συνεργασίας με το ίδιο όνομα (Heaver και άλλοι, 2000). Επί του παρόντος, οι Κοινοπραξίες αποτελούν μορφές Συνεργασίας, που μειώνουν το κόστος και επικεντρώνονται σε μία ενιαία ναυτιλιακή υπηρεσία. Ρυθμίζεται εσωτερικά από μία σειρά συγκεκριμένων συμφωνιών, μεταξύ διαφόρων εταίρων, που αποφασίζουν να συνεργαστούν υπό διαφορετικούς βαθμούς δέσμευσης (Panayides και Wiedmer, 2011). Αυτές οι εσωτερικές συμφωνίες μπορούν να λάβουν τρεις διαφορετικές μορφές, με διαφορετικούς βαθμούς ολοκλήρωσης. Χρειάζονται μικρές επενδύσεις και χαρακτηρίζονται ως μικρού κόστους, ενώ τα οφέλη δρέπονται άμεσα, μετά τη σύναψή της (Karen V. Gregory, 2000). Οι κυριότερες μορφές που λαμβάνουν, είναι οι κάτωθι:

- «Slot charter» Έχει να κάνει με την εκμίσθωση θέσεων εμπορευματοκιβωτίων από ένα μέλος, σε πλοία που λειτουργούνται από μέλη της Κοινοπραξίας. Είναι η πιο κοινή συμφωνία μεταξύ των μελών της Κοινοπραξίας, επειδή δεν προϋποθέτει από τους ίδιους απαραίτητα τη λειτουργία ενός πλοίου.
- «Slot exchange» Είναι παρόμοιο με το slot charter, αλλά περιλαμβάνει αμοιβαίες ναυλώσεις. Όλα τα μέλη παραχωρούν έναν αριθμό πλοίων, αλλά όπου χρειάζεται, είναι διαθέσιμα να εκμισθώσουν ή να τους εκμισθωθούν θέσεις εμπορευματοκιβωτίων από/προς άλλα μέλη. Οι Κοινοπραξίες συνήθως αποτελούν μία ευέλικτη μορφή οριζόντιας συνεργασίας, καθώς έχουν μόνο χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου και απαιτούν τις μικρότερες δυνατές απαιτήσεις και δεσμεύσεις από τα μέλη. Επιπρόσθετα, επιτρέπουν στους μεταφορείς την τροποποίηση των πόρων που διαθέτουν και την μεταβολή αυτών μέσα στον χρόνο, ως συνάρτηση των αλλαγών στην αγορά, αλλά και των αναγκών των πελατών.
- «Vessel sharing» Η ισχυρότερη μορφή συμφωνίας, όπου οι μεταφορείς οφείλουν να μοιράζονται την χωρητικότητα του πλοίου, με άλλα μέλη της Κοινοπραξίας, ώστε να αυξάνουν τον βαθμό αξιοποίησης του πλοίου.



Διάγραμμα 2.8 Η λογική των Vessel Sharing Agreements  
 Πηγή MAERSK LINE – STAYING THE COURSE (2014)

Στην πράξη, κάθε Κοινοπραξία μπορεί να ρυθμιστεί με την εφαρμογή ποικίλων συμφωνιών από τις άνωθι. Παραδείγματος χάριν, με τρεις συμφωνίες ναύλωσης και δύο συμφωνίες κατανομής σκαφών.

### 2.4.2.3 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Περιλαμβάνουν (από Karen V. Gregory, 2000), την εξαγορά των περιουσιακών στοιχείων του ανταγωνιστή και την τεχνογνωσία και εξειδίκευσή του, για την δημιουργία μίας μεγαλύτερης οντότητας. Για να είναι επιτυχημένες πρέπει εταιρείες υψηλής συμβατότητας να συμπτυχθούν, ώστε να επωφεληθούν από ενδεχόμενες συνέργειες με ελαχιστοποίηση των πλεοναζόντων λειτουργιών. Η νέα οντότητα έχει πλήρη έλεγχο στα νέα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων, όντας έτσι ευέλικτη σε όποιες αλλαγές.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, απαιτούν υψηλή δέσμευση και επενδύσεις, εκθέτοντας έτσι την επιχείρηση σε υψηλό ρίσκο. Έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της δομής της αγοράς. Σε σχετική έρευνα για την περίοδο 1984-2011, συμπεραίνεται ότι το επίπεδο ανάπτυξης που βίωσαν οι μεταφορείς τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, θα ήταν μη εφικτό, μόνο με οργανική ανάπτυξη (Competition Issues In Liner Shipping, 2015).

#### **Τα οφέλη των εξαγορών και συγχωνεύσεων.**

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τη μελέτη των M&A στον ναυτιλιακό κλάδο όπως αναφέρουν οι Alexandrou και άλλοι (2014).

Πρώτον, οι περισσότερες μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, ξεκίνησαν πρόσφατα τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, διότι η εναλλακτική δυνατότητα ανάπτυξης είναι σχετικά αργή, δεδομένης της ανάγκης παγκόσμιας εμβέλειας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Das, 2011).

Δεύτερον, απαιτείται μία προσεκτικότερη εξέταση των ναυτιλιακών συγχωνεύσεων και εξαγορών, λόγω των συνεπειών τους στη δομή των επιχειρήσεων, το επίπεδο ανταγωνισμού στον τομέα της ναυτιλίας και στο κόστος των υπηρεσιών μεταφορών στο διεθνές εμπόριο.

Τρίτον, οι ναυτιλιακές εταιρείες επιδιώκουν, μέσω των συγχωνεύσεων και εξαγορών, την αύξηση των οικονομικών κλίμακας, τόσο με μεγαλύτερα πλοία, όσο και σε μεγαλύτερους στόλους, καθώς και οικονομίες φάσματος, σε επίπεδο σύνθεσης στόλου, εκτεταμένες εμπορικές οδούς και στην κάλυψη της αγοράς.

Τέταρτον, μία νέα γενιά πλοιοκτητών, που κατανοούν καλύτερα τις κεφαλαιαγορές, αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω της αύξησης της χρηματοδότησης, μέσω αγορών μετοχών και την επιδίωξη της ταχείας επέκτασης, μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών (Grammenos και Papapostolou, 2012).

Άλλα αίτια και κίνητρα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων αποτελούν η δημιουργία και αξιοποίηση Οικονομίων κλίμακας και ,Οικονομίων εύρους. Στοχεύουν στη βελτίωση θέσης της επιχείρησης στην αγορά αλλά και επιτυγχάνουν αντικατάσταση μη αποτελεσματικής διοίκησης, ανεβάζουν το επίπεδο διαφοροποίησης και επιτυγχάνουν χρηματοοικονομικές συνέργειες.

Πίνακας 2.3 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών μεταφοράς Ε/Κ, 1998-2007

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1 Maersk Line	Maersk Line	Maersk Sealand	Maersk-Sealand	Maersk Sealand	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line
2 Evergreen	Evergreen	Evergreen Line/Uniglo	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	MSC	MSC	MSC	MSC	MSC
3 P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	Evergreen	Evergreen	P&O Nedlloyd	CMA-CGM
4 Sea-Land	MSC	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	Evergreen	P&O Nedlloyd	P&O Nedlloyd	Evergreen	Hapag Lloyd
5 COSCO	Hanjin	MSC	MSC	MSC	Hanjin/DSR-Senator	CMA-CGM	CMA-CGM	CMA-CGM	COSCO
6 Hanjin	Sea-Land	COSCO	NOL/APL	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin/DSR-Senator	NOL/APL	CSCL
7 MSC	COSCO	NOL/APL	COSCO	COSCO	NOL/APL	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	CSCL	Evergreen
8 MOL	NOL/APL	NYK	NYK	CMA-CGM	CMA-CGM	NOL/APL	NYK	COSCO	NOL/APL
9 NYK	NYK	CMA/CGM/ANL	CP Ships	NYK	MOL	NYK	COSCO	Hanjin/DSR-Senator	Hanjin
10 HMM	MOL	CP Ships	CMA-CGM	CP Ships	CP Ships	MOL	CSCL	NYK	NYK
11 Zim	HMM	Zim	MOL	K Line	NYK	CP Ships	OOCL	OOCL	MOL
12 Yangming	Zim	MOL	K Line	OOCL	K Line	K Line	MOL	CSAV	OOCL
13 CMA-CGM	CP Ships	K Line	Zim	MOL	Zim	OOCL	Zim	MOL	K Line
14 OOCL	CMA/CGM	HMM	OOCL	HMM	OOCL	Zim	CP Ships	K Line	Yang Ming
15 NOL	Hapag-Lloyd	OOCL	Hapag-Lloyd	CSCL	CSCL	Hapag Lloyd	K Line	Hapag Lloyd	Zim
16 CP Ships	OOCL	Yangming	Yang Ming	Yang Ming	Hapag Lloyd	Yang Ming	CSAV	Zim	Hamburg Süd
17 K Line	K Line	Hapag-Lloyd	CSCL	Zim	HMM	CSCL	Hapag Lloyd	Hamburg-Süd	HMM
18 APL	Yangming	UASC	HMM	Hapag Lloyd	Yang Ming	Hyundai	Yang Ming/	Yang Ming/	PIL
19 Hapag-Lloyd	UASC	CSAV	CSAV	CSAV	PIL	CSAV	HMM	CP Ships	CSAV
20 Cho Yang	Safmarine	Cho Yang	Hamburg-Süd	Hamburg-Süd	CSAV	PIL	Hamburg Süd	HMM	Wan Hai
	Uniglo								
	Lloyd Triesting						Delmas		
	DSR Senator								

Πηγή Van de Voorde, E., Vanelslander, T. (2009)

Από Khandelwal, Rajnish (2000), οι συγχωνεύσεις έρχονται επίσης φυσιολογικά για τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Υπάρχει ένας αριθμός μικρών παικτών, που διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο σε ορισμένες μικρές αγορές . Αυτοί οι μικροί παίκτες δεν έχουν το οικονομικό σθένος, να επιβιώσουν από τις οικονομικές πιέσεις, από συνεχώς χαμηλά επίπεδα ναύλου. Ακόμα και για τους μεγάλους παίκτες, το μεταβαλλόμενο πρόσωπο της τεχνολογίας και η αύξηση του όγκου των εμπορικών συναλλαγών στο πρόσφατο παρελθόν, ανάγκασαν τις εταιρείες να επενδύσουν σε σημαντικά μεγάλο βαθμό, σε προγράμματα ναυπήγησης νέων πλοίων. Με τις τιμές ναύλων χαμηλές, αυτές οι εταιρείες, δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν επαρκείς ταμειακές ροές για την εξυπηρέτηση χρεών και υπηρεσιών και για να παραμείνουν ζωντανές, χρειάζονται εταίροι, που μπορούν να τις διασώσουν. Αυτές οι προβληματικές εταιρείες, είναι διαθέσιμες φθηνά και δίνουν την τέλεια ευκαιρία στις οικονομικά ισχυρές εταιρείες, να αυξήσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία και τις υπηρεσίες τους, χωρίς σημαντική διαρροή των πόρων τους. Ένας άλλος παράγοντας που αναγκάζει τις ισχυρές εταιρείες να αγοράσουν οικονομικά προβληματικές εταιρείες, είναι να εμποδίσουν τους ξένους να τις αγοράσουν και να καταστρέψουν περαιτέρω τους ναύλους, λειτουργώντας αυτές τις εταιρείες με χαμηλό κόστος. Οι εξαγορές, σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι αμυντικές υπό την έννοια ότι το κόστος απόκτησης, είναι μικρότερο από το ενδεχόμενο βλάβης, όταν η

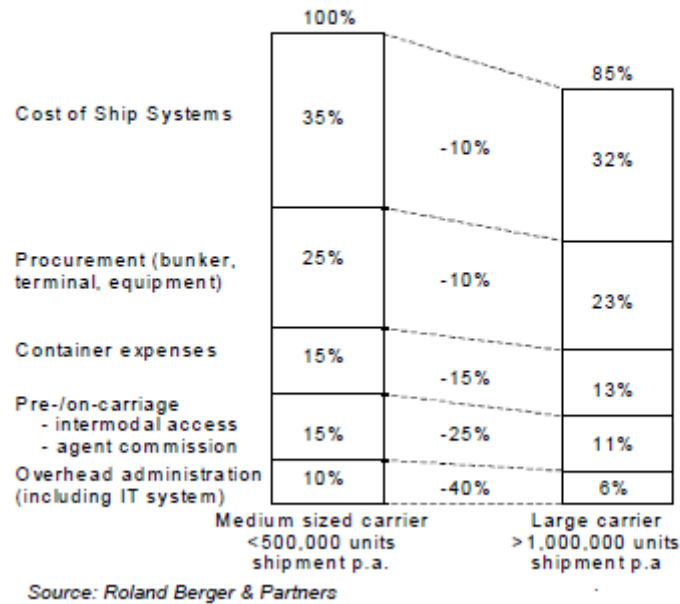
προβληματική εταιρεία θα αναλαμβανόταν από κάποιον αντίπαλο. Αυτός ο φόβος, ήταν ο κίνητρο για την ανάληψη από την Hanjin των επί πολλά έτη ζημιωγόνων γραμμών DSR-Senator το 1997 και η ανάληψη από την Maersk της Sealand.

Από Khandelwal, Rajnish (2000) η ιστορία της πρώτης Maersk Line, τρίτης και έκτης Sealand μεγαλύτερης εταιρείας τακτικών γραμμών στον κόσμο, δείχνει ότι η Συγχώνευση είναι μια σίγουρη πορεία προς την υπεροχή. Μερικοί από τους παράγοντες που προκάλεσαν το κύμα συγκέντρωσης στις τακτικές γραμμές είναι:

- Έντονος ανταγωνισμός και σταθερά χαμηλά περιθώρια στη Ναυτιλία γραμμών.
- Το χαμηλό κόστος να αποτελεί τον παράγοντα επιτυχίας.
- Η επιδίωξη πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας.
- Περιορισμένες συνέργειες, ως απόρροια των συμμαχιών.
- Απορρύθμιση και ιδιωτικοποίηση της βιομηχανίας.
- Οι ναύλοι μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στα πλοία έχουν διακυμανθεί πολύ χαμηλά τα τελευταία χρόνια.

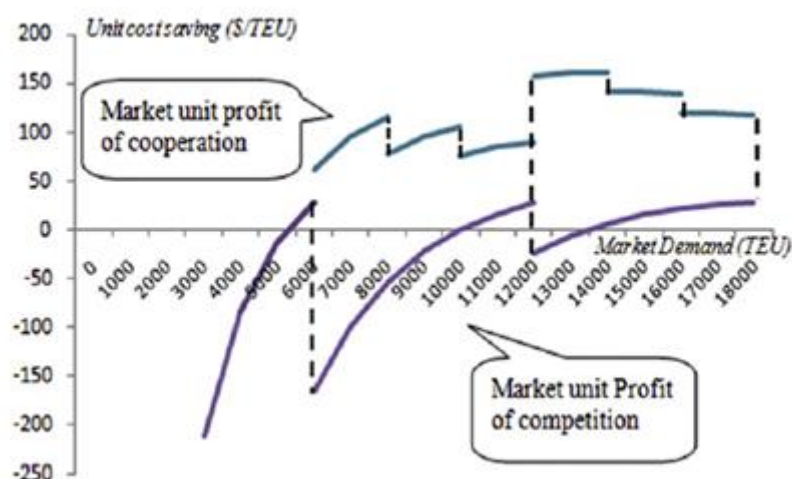
Οι πλοιοκτήτες στη ναυτιλιακή βιομηχανία γραμμών, έχουν πολύ λίγη επιρροή επί των εσόδων. Η μείωση του κόστους είναι ο μόνος τρόπος επιβίωσης μακροπρόθεσμα και οι διαχειριστές έχουν συνειδητοποιήσει εγκαίρως αυτό το γεγονός. Η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, είναι ο απλός τρόπος μείωσης των δαπανών και η ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων είναι μια τέλεια περίπτωση οικονομικών κλίμακας, όπου ο κανόνας του παιχνιδιού είναι «το μεγάλο είναι και όμορφο». Οι Khandelwal και Rajnish (2000), δηλώνουν ότι οι οικονομίες κλίμακας, είναι δύο επίπεδων: τεχνικές (μεγέθη πλοίων και συστήματα) και οργανωτικές (κλίμακα και εμβέλεια των εταιρειών). Από την τεχνική πλευρά, οι οικονομίες κλίμακας είναι το κίνητρο πίσω από την επιλογή των εταιρειών, να αποκτήσουν ακόμα μεγαλύτερα σκάφη. Όταν ένα πλοίο Post-Panamax πληρώνεται με συντελεστή φόρτωσης τουλάχιστον 80%, αποτελεί κατά 6,3% πιο συμφέρουσα επιλογή, από την άποψη του συνολικού κόστους συστημάτων, σε σχέση με ένα πλοίο τύπου Panamax. Από την οργανωτική πλευρά, οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να υλοποιηθούν σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες, με τις περισσότερο σημαντικές, να είναι οι πωλήσεις και η τεκμηρίωση - η τεχνολογία των πληροφοριών και ο τύπος του πλοίου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Χαρακτηριστικά μία εταιρεία με ένα εκατομμύριο διακινούμενα εμπορευματοκιβώτια ετησίως έχει πλεονέκτημα κλίμακας 15%, έναντι ενός μεταφορέα, που είναι το ένα τρίτο του μεγέθους του. Περιοχές όπου αυτές οι συνέργειες μπορούν να επιτευχθούν, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.9:

### Economies of Scale in Container Shipping



Διάγραμμα 2.9 Οικονομίες κλίμακας στη ναυτιλία Liner

Πωλήσεις και τεκμηρίωση, πληροφοριακά συστήματα και υποστήριξη, καθώς και η εφοδιαστική αλυσίδα, είναι μερικοί από τους τομείς όπου οι Συμμαχίες δυσκολεύονται για οποιαδήποτε συνεργασία, άρα και συνέργεια. Οι εταιρείες-μέλη δεν προτίθενται να μοιραστούν αυτές τις διαδικασίες, στο πλαίσιο της Συμμαχίας, λόγω της ευαίσθητης φύσης των πληροφοριών που εμπλέκονται. υπό αυτά επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα. Αυτή η πληροφορία είναι συγκεκριμένη ανά εταιρεία και ιδιαίτερα εμπιστευτική, καθώς περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη και τις τιμές. Μία συγχώνευση πλήρους κλίμακας, είναι η μόνη λύση, αν οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν αυξανόμενες πιέσεις στο κόστος, θέλουν να επιτύχουν συνέργεια και σε αυτές τις βασικές διαδικασίες τα οφέλη από συνεργατικά σχήματα συναρτήσει του κόστους είναι εμφανή στο κάτωθι διάγραμμα όπου η συνάρτηση κέρδους για τα συνεργατικά σχήματα βρίσκεται πάντοτε υψηλότερα από ότι για τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά.



Διάγραμμα 2.10 Συνάρτηση κόστους για συνεργατικά και ανταγωνιστικά σχήματα στη ναυτιλία  
Liner. Πηγή: Πλωμαρίτου Εύη, 2006,

#### 2.4.2.4 Οι Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες (G.S.A's)

Από Karen V. Gregory (2000) και *Competition Issues In Liner Shipping* (2015), οι Παγκόσμιες Στρατηγικές Συμμαχίες αποτελούν συμφωνίες συνεργασίας, όπου οι εταιρείες Liner - τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, διοικούν ταυτόχρονα πολλές υπηρεσίες μεταφοράς, σε παγκόσμιο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της συμμαχίας μπορούν να μοιράζονται τα επενδυτικά ρίσκα και να αυξάνουν τον βαθμό αξιοποίησης των πλοίων τους (Ryoo και Thanopoulou, 1999). Αυτές οι Συμμαχίες δεν καλύπτουν απλά έναν εμπορικό δρόμο, αλλά ναυτιλιακές υπηρεσίες, όπως Ανατολής-Δύσης και Βορρά-Νότου (Benacchio και άλλοι, 2007). Οι Στρατηγικές Συμμαχίες επικεντρώνονται εξαιρετικά στην εκλογίκευση του κόστους και δεν καλύπτουν πωλήσεις από κοινού, προωθητικές ενέργειες, καθορισμό τιμών, κοινή κτήση περιουσιακών στοιχείων, κοινή χρήση των εσόδων και κοινό διαμοιρασμό κερδών και ζημιών και από κοινού management (Panayides και Wiedmer 2011). Οι Στρατηγικές Συμμαχίες στοχεύουν στην πλήρη ενοποίηση των δυνατοτήτων παραγωγής της υπηρεσίας και όχι στον καθορισμό τιμών. Οι στρατηγικές marketing εκτελούνται σε κάθε εταιρική βάση ξεχωριστά και μπορούν να διαφέρουν πολύ, μεταξύ των μελών της Συμμαχίας (Midoro και Parola, 2013). Η ευελιξία των Στρατηγικών Συμμαχιών, συνίσταται στο ότι επιτρέπει στα μέλη τους την ταυτόχρονη συμμετοχή τους σε συμφωνίες Κοινοπραξίας, σε συγκεκριμένους εμπορικούς δρόμους, ακόμη και με μέλη από άλλες Στρατηγικές Συμμαχίες και σε άλλους εμπορικούς δρόμους.

Από το 1980 οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες, έχουν τρία χαρακτηριστικά:

1. Δύο ή περισσότερες εταιρείες, ενώνονται για να κυνηγήσουν συμφωνημένους στόχους, αλλά παραμένουν ανεξάρτητες και υποκείμενες στο σχηματισμό της συμμαχίας.
2. Τα μέλη της συμμαχίας μοιράζονται τα οφέλη της ένωσης και από κοινού ελέγχουν την απόδοση για τα καθήκοντά τους.
3. Συνεισφέρει κάθε μία σε ένα στρατηγικό τομέα, κατά την δημιουργία της συμμαχίας.

#### **2.4.2.5 Εσωτερική ανάπτυξη**

Από *Competition Issues In Liner Shipping* (2015), περιλαμβάνει την αγορά περισσότερων περιουσιακών στοιχείων και την πρόσληψη εξειδικευμένης γνώσης, απ' ευθείας από συγγενείς αγορές. Εδώ δεν υπάρχει ανάγκη συνεργασίας με συμβατούς εταίρους. Έτσι, ο πλήρης έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων διακρατείται, μαζί με τη δυνατότητα ευέλικτης απάντησης στις αλλαγές της αγοράς και τις ανάγκες του πελάτη.

#### **2.4.2.6 Μεικτές μέθοδοι ανάπτυξης *Mixing Growth Options***

Πολλές μέθοδοι μπορούν πολλές φορές να συνδυαστούν, π.χ. η και η COSCO και η Evergreen, κυρίως αναζητούν στρατηγικές εσωτερικής ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα μοιράζονται πλοία π.χ. με άλλες εταιρείες γραμμών. Οι συγχωνεύσεις επίσης μπορούν να αποτελέσουν τη βάση νέων συμμαχιών.

#### **2.4.3 Κάθετη ολοκλήρωση**

Αφορά σε συγχωνεύσεις οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ εταιριών που δραστηριοποιούνται σε συνεχόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και έχουν σαν κύριο σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου και την επίτευξη καλύτερης οργάνωσης ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας. Από Óscar Álvarez-SanJaime και άλλοι (2013), μία αλλαγή στην πολυπλοκότητα των ναυτιλιακών δικτύων, έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια. Τα mega vessels δεν δύνανται να εξυπηρετηθούν από τα συμβατικά τερματικά, εκτοξεύοντας έτσι τα κόστη φορτοεκφόρτωσης και απαιτώντας πολύ περισσότερο χρόνο στο λιμάνι. Οι Wilmsmeier και άλλοι (2006), πιστεύουν ότι η λιμενική αποδοτικότητα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας



στα διεθνή κόστη μεταφοράς, ακολουθούμενη από την λιμενική ανωδομή και υποδομή και την διαλιμενική συνδεσιμότητα. Ενδεικτικά, διπλασιασμός της λιμενικής αποδοτικότητας, θα μείωνε στο μισό, την απόσταση μεταξύ των λιμένων.

Μερικά συμπεράσματα γι' αυτή την αγορά:

- η τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις εντείνεται τα τελευταία χρόνια.
- η τάση για στρατηγικές συμμαχίες δημιουργεί περισσότερο ανταγωνισμό επί της διαθέσιμης χωρητικότητας του λιμανιού.
- τα αποκλειστικά τερματικά προσφέρουν στους μεταφορείς μεγαλύτερη ευελιξία, αξιοπιστία, μικρότερο χρόνο εξυπηρέτησης του πλοίου και βελτιωμένη απόδοση συνολικά, σε όλη την αλυσίδα.
- η τάση για αποκλειστικά τερματικά εμπορευματοκιβωτίων υπάρχει, διότι παρατηρείται αυξανόμενη απόκλιση μεταξύ των στόχων των λιμένων και των εταιρειών γραμμών Wilmsmeier και άλλοι (2006).

Επενδύοντας σε ένα ιδιωτικό τερματικό μία ναυτιλιακή, εξασφαλίζει καλύτερα τις δραστηριότητές της, επιλέγοντας να διοχετεύσει κατά βούληση, ένα μέρος της κίνησης στο ελεύθερο τερματικό, όταν αυτό την εξυπηρετεί, μειώνοντας έτσι τα κόστη και προγραμματίζοντας καλύτερα τα πλοία της, παρέχοντας ποιοτικότερες υπηρεσίες, σε μικρότερο χρόνο διαμεταφοράς. Μία πρωτότυπη χρήση αυτού, είναι η περίπτωση όπου η εταιρεία έχοντας στη διάθεσή της ένα τερματικό, να επιλέγει αναλόγως των συνθηκών, αν θα το διαθέσει σε άλλες ανταγωνιστικές. Τμηματοποιώντας έτσι τη σχετική αγορά και τιμολογώντας κλιμακωτά, λαμβάνει τη μέγιστη τιμή από κάθε χρήστη αυτού.

#### **2.4.3.1 Κάθετη ολοκλήρωση των μεταφορέων σε τερματικά**

Μετά την έλευση των mega-ships, που επέτρεψαν τη μείωση του μεταφορικού κόστους, αναδείχθηκε ένας επιχειρησιακός περιορισμός. Τα λιμάνια πλέον αποτελούν το αδύναμο κομμάτι της αλυσίδας, υπονομεύοντας τους συνολικούς χρόνους μεταφοράς και την αξιοπιστία της υπηρεσίας. Η επέκταση των μεγάλων πλοίων επέτρεψε στους μεταφορείς να μειώσουν το μοναδιαίο κόστος μεταφοράς, αλλά και να καθορίσουν σημαντικούς επιχειρησιακούς περιορισμούς, οικονομικούς κινδύνους και στρατηγικές προκλήσεις. Η λιμενική φάση ανέλαβε ακόμη σημαντικότερο ρόλο στις επιδόσεις των ναυτιλιακών γραμμών, καθώς οι λιμένες ενδέχεται να αποτελούν επιχειρησιακά το αδύνατο σημείο, υπονομεύοντας τους συνολικούς χρόνους διέλευσης και αξιοπιστίας των υπηρεσιών.

#### 2.4.3.2 Οι οδηγοί της κάθετης ολοκλήρωσης των θαλάσσιων μεταφορέων

Πρώτον, η είσοδος στις λιμενικές επιχειρήσεις, διασφαλίζει την αποτελεσματικότερη χρήση των σκαφών, που χρειάζονται να βρουν κατάλληλες λιμενικές εγκαταστάσεις και να ελαχιστοποιήσουν τους χρόνους ολοκλήρωσης της φορτοεκφόρτωσης (Midoro και άλλοι, 2005)). Από την άποψη αυτή, η ανάπτυξη μεγάλων πλοίων (Cullinane και Khanna, 1999), επέβαλε ακόμη μεγαλύτερη οικονομική πίεση σε αυτά τα θαλάσσια περιουσιακά στοιχεία, τα οποία απαιτούν τεράστιες ταμειακές ροές, ως επιβράβευση των αρχικών επενδύσεων. Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης στα λιμάνια, οι πλοιοκτήτες προσπαθούν να διαφυλάξουν τις θαλάσσιες επενδύσεις τους, μειώνοντας τα φυσικά σημεία συμφόρησης (π.χ. ναυτική προσβασιμότητα, υπερμεγέθη υποδομών και ανωδομών) και ενισχύοντας την επιχειρησιακή απόδοση.

Δεύτερον, οι μεταφορείς μπορούν να αποκτήσουν πιο ακριβή έλεγχο των εξόδων φορτοεκφόρτωσης, τα οποία αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του συνολικού κόστους λειτουργίας. Σε ορισμένους λιμένες και περιφέρειες, η διαθεσιμότητα χειρισμού είναι σπάνια και οι φορτωτές μπορούν να απαιτήσουν πολύ υψηλότερες χρεώσεις διακίνησης, ή/και να παρέχουν υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας, λόγω συμφόρησης των εγκαταστάσεων.

Τρίτον, οι ναυτιλιακές γραμμές μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες σκοπού, επενδύοντας σε μια επιχείρηση, η οποία είναι υψηλά συσχετισμένη και δημιουργεί συνέργειες ή με την κύρια-βασική βιομηχανία. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς, ελέγχοντας ένα μεγαλύτερο τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών από πόρτα σε πόρτα και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες των φορτωτών (Haralambides και άλλοι, 2002). Οι επενδύσεις των μεταφορέων σε μερικούς τερματικούς σταθμούς (π.χ. Λος Άντζελες, Laem Chabang, Maasvlakte II στο Ρότερνταμ κ.λπ.), πηγαίνουν προς την κατεύθυνση αυτή (Parola και Musso, 2007).

Η αύξηση της απόδοσης των επιχειρήσεων των λιμένων, με πιο αποδοτική χρήση των πλοίων, ξοδεύοντας λιγότερο χρόνο στο λιμάνι. Οι μεταφορείς έχουν πληρέστερο έλεγχο των εξόδων φορτοεκφόρτωσης, που πολλές φορές αποτελεί μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους, ενώ πλέον η ποιότητα των υπηρεσιών φορτοεκφόρτωσης παραμένει αδιαπραγμάτευτη. Οι ναυτιλιακές εταιρείες δημιουργούν οικονομίες φάσματος, επενδύοντας σε μία αγορά υψηλά συσχετισμένη και ελέγχοντας ένα μεγαλύτερο τμήμα της αλυσίδας Logistics,

μπορούν να παράγουν ποιοτικότερες door-to-door υπηρεσίες και να ικανοποιήσουν καλύτερα τις προσδοκίες των φορτωτών (Haralambides και άλλοι, 2002).

Η κάθετη ολοκλήρωση των μεταφορέων σε λιμένες εμπορευματοκιβωτίων, οδηγεί στην ανάπτυξη του παραδοσιακού μοντέλου και στο μοντέλο κόστους-κέντρου.

1) Στο παραδοσιακό μοντέλο, οι εγκαταστάσεις λειτουργούν συνήθως ως κέντρα κόστους, καθώς οι επιχειρήσεις χειρισμού λιμένων πρέπει να υποστηρίζουν το δίκτυο μητρικής ναυτιλιακής γραμμής. Οι ναυτιλιακές γραμμές εισέρχονται σε νέα λιμενικά έργα, μέσω ιδιωτικοποίησης ή Greenfield και συχνά, προτιμούν να περιορίσουν την οικονομική τους έκθεση, με την κατοχή μειοψηφικού ποσοστού. Πρόκειται για το πιο συνηθισμένο μοντέλο στη βιομηχανία, καθώς υιοθετήθηκε από πολλούς μεταφορείς, στα αρχικά στάδια της διαδικασίας κάθετης ολοκλήρωσης στους λιμένες. Οι κύριοι πλοιοκτήτες, που επενδύουν σε επιχειρήσεις τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, στο πλαίσιο αυτού του μοντέλου, είναι η Evergreen, η Hanjin της Νότιας Κορέας, η K Line της Ιαπωνίας, η OOCL στο Χονγκ Κονγκ, η MOL στην Ιαπωνία, η Yang Ming στην κινεζική Ταϊπέι, η Hyundai στην Νότια Κορέα και η APL/NOL στη Σιγκαπούρη.

2) «Προσέγγιση κόστους-κέντρου» τα τελευταία χρόνια, η άνοδος της ζήτησης για τη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων από τα λιμάνια, δημιούργησε ευκαιρίες για ορισμένες ομάδες ωκεάνιων μεταφορέων, να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους και να αποκομίσουν κέρδη και σε αυτόν τον κλάδο (Stenvert και Penfold, 2004). Μία μικρή ομάδα ναυτιλιακών γραμμών, έγιναν υβριδικοί μεταφορείς, δηλαδή επιχειρήσεις στις οποίες η κύρια δραστηριότητά τους, ή αυτή της μητρικής εταιρείας, εξακολουθεί να είναι η ναυσιπλοΐα για μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, αλλά έχει δημιουργηθεί χωριστός τερματικός (εσωτερικός) τομέας ή εταιρεία. Ο κύριος υβριδικός φορέας, είναι σήμερα η APM Terminals, μια επιχείρηση που ανήκει στον όμιλο A.P. Moller-Maersk. Αυτή η εταιρεία δημιούργησε ξεχωριστό εμπορικό σήμα και λογότυπο και φέρεται να αποτελεί αυτόνομη θέση και στρατηγική μέσα στην ομάδα.

Ορισμένες μορφές αποκλειστικών υπηρεσιών από τους μεταφορείς, ενδέχεται να συνεπάγονται μειώσεις στα ποσοστά χρήσης τερματικών σταθμών και αυξήσεις της πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Η κατάσταση αυτή μπορεί να βλάψει τους μικρούς/μεσαίου μεγέθους μεταφορείς, που δεν διαθέτουν τερματικό σταθμό αναφοράς και

να αναζητούν ελεύθερες διαπραγματεύσεις, σχετικά με τα τέλη διακίνησης σε εγκαταστάσεις πολλαπλών χρηστών (Baird, 1997).

Στη βιομηχανία των εταιρειών Liner υπάρχουν διάφορες μορφές κάθετης ολοκλήρωσης.

Κάθετη ολοκλήρωση προς τα επάνω, με ενοποίηση των δραστηριοτήτων σχετικών με την παροχή θαλάσσιας μεταφοράς, όπως η παραγωγή εμπορευματοκιβωτίων και η κατασκευή πλοίων και κάθετη ενοποίηση προς τα κάτω, στην αλυσίδα προσφοράς, όπως η διαχείριση τερματικών, η ενδοχώρια μεταφορά, η προώθηση φορτίων «*freight forwarding*».

Υπάρχει πλειάδα εταιρειών με διαφορετικές δραστηριότητες, όπως η Maersk Line, που παράγει δικά της πλοία και εμπορευματοκιβώτια και διαχειρίζεται τα δικά της τερματικά και τρένα, ενώ υπάρχουν και εταιρείες όπως η MSC, οι οποίες εμπλέκονται στα logistics μόνο σε κάποια κοινά εγχειρήματα, με διαχειριστές τερματικών (Frémont, 2009).

Στις ναυτιλιακές δόθηκε η δυνατότητα να εμπλακούν στην παροχή επιπλέον υπηρεσιών, από αυτές της θαλάσσιας μεταφοράς. Αυτό υιοθετήθηκε γρήγορα, από όλους τους βασικούς μεταφορείς, οι οποίοι παρέχοντας ενοποιημένες υπηρεσίες, έδιναν πλέον ναύλους *door-to-door*, σε αντίθεση με το *port-to-port* ναύλους (Acciario και Haralambides, 2007).

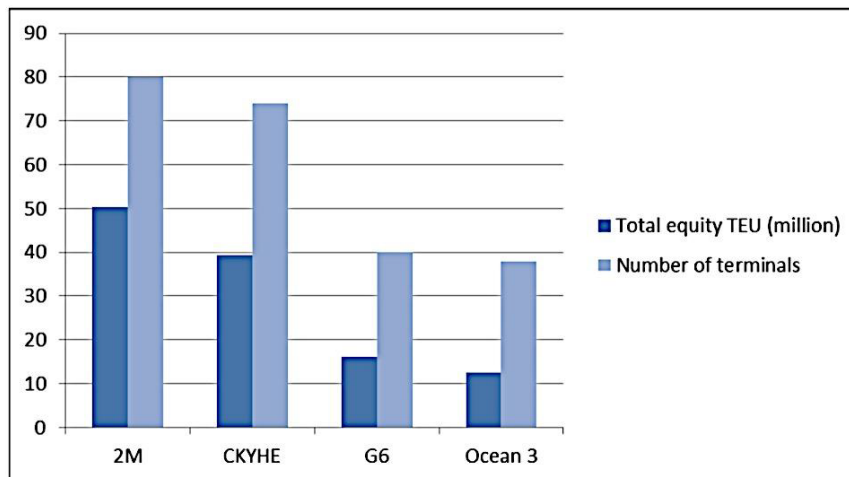
Πίνακας 2.4 Παραδείγματα Dedicated terminals των κυριότερων εταιριών μεταφοράς E/K

Shipping company	Terminal	Date of announcement	Terminal operator
Maersk	Rotterdam	1998	APM Terminals
	Bremerhaven	1999	APM Terminals - Eurogate
	Algeciras	2005	APM Terminals
	Lazaro Cardenas	2007	HPH
	Felixstowe	2008	HPH
	Tanger	2008	Maersk - APM Terminals - Akwa Group
MSC	La Spezia	1971	Eurogate - MSC
	Napels	2002	MSC - Cosco
	Bremerhaven	2004	Eurogate
	Antwerp	2005	PSA - MSC
	Valencia	2006	MSC
	Las Palmas	2007	MSC - Dragados
	Le Havre	2007	MSC
	Kumport		Limar Port and Ship Operators SA
CMA-CGM	Le Havre	2006	CMA-CGM - GMP
	Busan	2007	Macquarie - Bouygues - Hyundai - KMCT - BPA - KUKJE - KCTC
Hapag-Lloyd	Hamburg CTA	2001	HHLA - Hapag-Lloyd
Cosco	Singapore	2003	PSA

Πηγή: Van De Voorde, E., Vanelslander, T. (2009)

Οι εταιρικές συμμαχίες έχουν προβεί στην αγορά τερματικών αποκλειστικής χρήσης τα οποία μπορούν να τα διαθέτουν και στις εταιρίες που συνεργάζονται. Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση σύμπραξης κάποιων εταιριών για αγορά τερματικών με ιδιαίτερη προτίμηση σε κομβικά λιμάνια μεταφόρτωσης ή με ανεπτυγμένη συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα. Η 2M το

2014 είχε υπό την ιδιοκτησία της 80 τερματικά με συνολική διακίνηση 50 εκ. TEU. CKYHE, G6 και Ocean 3 ακολουθούν με 74, 40 και 38 τερματικά αντίστοιχα καθώς και μικρότερη διακίνηση για το ίδιο έτος. Ο μεταβαλλόμενος χάρτης όμως των συμμαχιών δημιουργεί μια συνεχόμενη εναλλαγή και στα τερματικά από τα οποία μπορούν να εξυπηρετούνται οι εταιρείες ανάλογα τη συμμαχία στην οποία συμμετέχουν (Merk και άλλοι, 2015).



Διάγραμμα 2.11 Συμμαχίες εταιριών μεταφοράς Ε/Κ και το μερίδιό τους σε τερματικά Ε/Κ

Πηγή Merk, O., Busquet B., Aronietis R. (2015)

Η τάση επένδυσης σε dedicated terminals όπως είναι εμφανές από το άνωθι διάγραμμα αποτελεί στρατηγική κίνηση για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο. Ταυτόχρονα αποδυναμώνει τις μικρού μεγέθους εταιρίες που αναγκάζονται να εξυπηρετούνται από τερματικά τα οποία προσιδιάζουν στις προδιαγραφές των πλοίων τους και προσαρμόζουν τους χρόνους άφιξης ανάλογα με τα διαθέσιμα time-slots των εκάστοτε τερματικών.

## 2.5 Οι τελευταίες εξελίξεις στα τερματικά - Η έλευση των Παγκόσμιων Διαχειριστών τερματικών

Σε απάντηση της εξελισσόμενης τάσης αύξησης της συγκέντρωσης στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων οι διαχειριστές τερματικών από την πλευρά τους, επέλεξαν αυξήσεις κλίμακας και βελτίωση της υπηρεσίας μέσω της συνεργασίας, γεγονός που διευκολύνθηκε από ιδιωτικοποίηση των λιμενικών δραστηριοτήτων. Στη λιμενική αγορά παρατηρείται μεγαλύτερος ανταγωνισμός μεταξύ των λιμένων, που οδηγεί σε χαμηλότερες χρεώσεις και μικρότερο χρόνο παραμονής των πλοίων στα λιμάνια. Κάτωθι παρουσιάζονται τα κορυφαία

20 τερματικά για τα έτη 2017 και 2016 καθώς και η σχετική μεταβολή στη διακίνηση και την κατάταξη τους.

Πίνακας 2.5 Η διακίνηση των κορυφαίων 20 λιμένων σε διακίνηση για τα έτη 2017 και 2016

Table 4.4 Leading 20 global container ports, 2017 (Thousand 20-foot equivalent units, percentage annual change and rank)					
Port	Economy	Throughput 2017	Throughput 2016	Percentage change 2016-2017	Rank 2017
Shanghai	China	40 230	37 133	8,3	1
Singapore	Singapore	33 670	30 904	9,0	2
Shenzhen	China	25 210	23 979	5,1	3
Ningbo-Zhoushan	China	24 610	21 560	14,1	4
Busan	Republic of Korea	21 400	19 850	7,8	5
Hong Kong	Hong Kong SAR	20 760	19 813	4,8	6
Guangzhou (Nansha)	China	20 370	18 858	8,0	7
Qingdao	China	18 260	18 010	1,4	8
Dubai	United Arab Emirates	15 440	14 772	4,5	9
Tianjin	China	15 210	14 490	5,0	10
Rotterdam	Netherlands	13 600	12 385	9,8	11
Port Klang	Malaysia	12 060	13 170	-8,4	12
Antwerp	Belgium	10 450	10 037	4,1	13
Xiamen	China	10 380	9 614	8,0	14
Kaohsiung	Taiwan Province of China	10 240	10 465	-2,2	15
Dalian	China	9 710	9 614	1,0	16
Los Angeles	United States	9 340	8 857	5,5	17
Hamburg	Germany	9 600	8 910	7,7	18
Tanjung Pelepas	Malaysia	8 330	8 281	0,6	19
Laem Chabang	Thailand	7 760	7 227	7,4	20
Total		336 630	317 929	5,9	

Πηγή UNCTAD secretariat calculations, based on various industry sources.

Abbreviation: SAR, Special Administrative Region

Στην σύγχρονη πλέον εποχή με τα πλέον γιγαντιαία πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μία ακόλουθη μετάλλαξη των τερματικών είναι απαραίτητη . Η λιμενική παραγωγή γίνεται περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου και εξοικονόμησης εργασίας απαιτώντας μεγαλύτερη αξιοποίηση του υφιστάμενου χώρου. Τεράστιες πλέον επενδύσεις είναι αναγκαίες προκειμένου τα τερματικά να εκσυγχρονιστούν και απαντήσουν στις ανάγκες της εποχής με ιδιαίτερη βαρύτητα στην Τεχνολογία της Πληροφορίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την ανάπτυξη των κέντρων μεταφόρτωσης. Επενδύσεις σε υποδομή και ανωδομή, οδηγούν στην επιμήκυνση των αποβάθρων και την υιοθέτηση μεγαλύτερων γερανογεφυρών ,ενώ το βύθισμα των τερματικών οφείλει να αυξηθεί με κατάλληλη βυθοκόρηση ή και με κατάλληλες επεκτάσεις. Φυσικά ακολουθούν και οι αποθήκες των τερματικών οι οποίες συνακόλουθα μεγεθύνονται.

Σε αυτό το πλαίσιο εξελίξεων 2 νέες γενιές λιμενικών επιχειρήσεων έχουν αναδυθεί.

### **2.5.1 Η τρίτη και τέταρτη γενιά λιμένων**

Η τρίτη γενιά προσδιορίζεται την περίοδο 1980 - 2000. Τα λιμάνια κερδίζουν το επενδυτικό ενδιαφέρον των ιδιωτών μιας και θέλουν να ελέγχουν και αυτό το στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα εμπορευματοκιβώτια κυριαρχούν την αγορά και τα λιμάνια καλούνται να εξυπηρετήσουν ένα τεράστιο όγκο φορτίων αλλά και πλέον καλούνται να υποδέχονται πλοία μεγάλης χωρητικότητας. Επίσης, με την ανάπτυξη των Logistics τα λιμάνια αποτελούν κρίκο πλέον της εφοδιαστικής αλυσίδας πράγμα που τονίζει την σημαντικότητά τους. Οι διεργασίες που λαμβάνουν πλέον χώρα στα λιμάνια είναι εντάσεως κεφαλαίου και μάλιστα ο εξοπλισμός μεταβάλλεται αναλόγως της αύξησης του μεγέθους των πλοίων. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός γρήγορα καθίσταται απαρχαιωμένος σύμφωνα με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο της Ναυπηγικής. Επίσης, χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα τόσο για την καλύτερη οργάνωση των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα στο λιμάνι, αλλά και για θέματα ασφάλειας που είναι εξίσου σημαντικά.

Η τέταρτη γενιά λιμένων αναφέρεται στις εξελίξεις που έλαβαν χώρα από το 2000 και έπειτα. Τα λιμάνια αυτής της περιόδου χαρακτηρίζονται από πληθώρα συγχωνεύσεων και εξαγορών που οδήγησαν σε κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις στον κλάδο. Επιπρόσθετα, η πληροφορική και η τεχνολογία χρησιμοποιούνται σε όλα τα επίπεδα ενός λιμένα, είτε αυτά αφορούν την διοίκηση, είτε αφορούν τις λειτουργίες του. Πλέον όλα τα λιμάνια στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μιας και αυτό το στοιχείο θα τα κάνει να ξεχωρίσουν και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Υπό αυτό το πλαίσιο δημιουργούνται σχέσεις ανταγωνισμού ανάμεσα σε λιμάνια αλλά και μεταξύ τερματικών. Εμφανίζεται η τάση μετατόπισης των λιμένων εκτός των παραδοσιακών παραθαλάσσιων περιοχών λόγω της ανάγκης για μεγαλύτερες εκτάσεις αλλά και για την επίτευξη καλύτερων συνδέσεων με άλλα μέσα μεταφοράς, όπως τον σιδηρόδρομο και το οδικό δίκτυο.

Το υψηλό σταθερό κόστος των liner και η έλλειψη διαφοροποίησης των υπηρεσιών, θεωρητικά δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών μέσω της συνεργασίας. Η διαχείριση πολλών λιμένων σε όλο τον κόσμο, γίνεται με βάση την έννοια του ιδιοκτήτη (the landlord concept) δηλαδή την εκμίσθωση τερματικών σε ιδιωτικούς λιμενικούς φορείς, βάσει μακροπρόθεσμης συμφωνίας παραχώρησης έχοντας αναπτύξει συγκεκριμένες διαδικασίες υποβολής προσφορών, για χορήγηση παραχωρήσεων στους καλύτερους πιθανούς υποψηφίους (Goss, 1990). Διευκολύνεται έτσι η είσοδος των παγκοσμίων παικτών στην τοπική αγορά με συγκεκριμένη τεχνογνωσία, οι οποίοι βασίζουν την

επενδυτική τους στρατηγική σε εξαντλητικές αναλύσεις επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Στην αγορά αυτή παραμένουν πλέον λίγοι παγκόσμιοι παραγωγοί λιμενικών υπηρεσιών (Global Terminal Operators), αλλά και λίγοι παραγωγοί θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών (Διαλέξεις Παρδάλη - Λιμάνια και Αναπτυξιακές Πολιτικές).

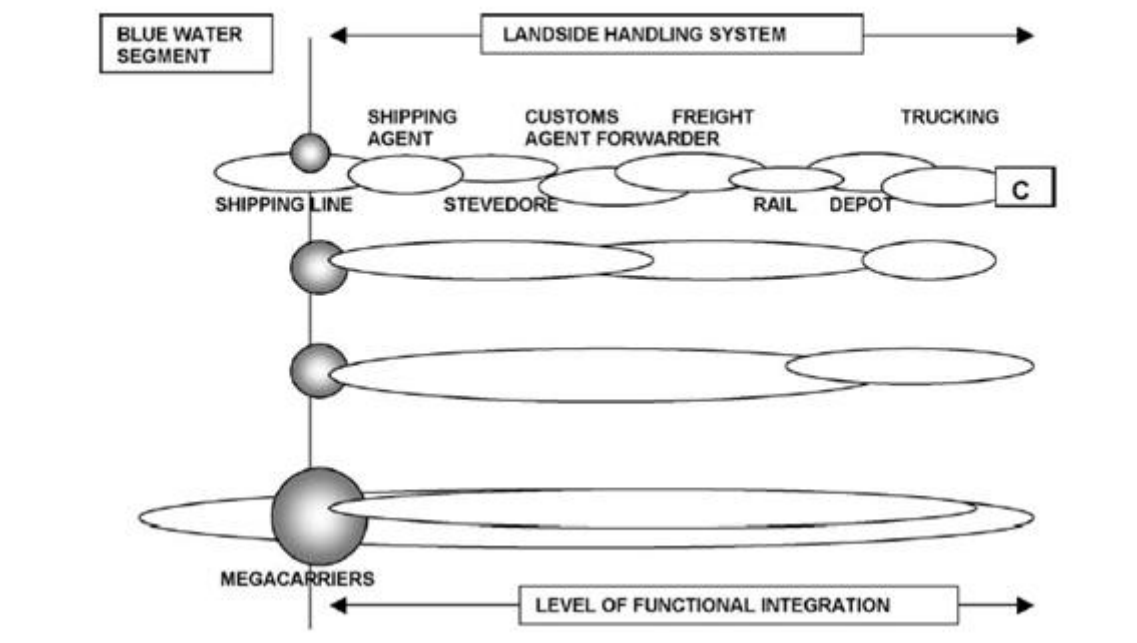
### **2.5.2 Οδηγοί κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης στα Τερματικά - Είδη Global Terminal Operators**

Τις τελευταίες δεκαετίες και η βιομηχανία τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, ακολούθησε οριζόντιες και κάθετες διαδικασίες ολοκλήρωσης. Για την κάθετη ολοκλήρωση αυτό μπορεί να συνεπάγεται εξαγορά χερσαίων ή σιδηροδρομικών υπηρεσιών αλλά και επενδύσεις σε δίκτυα Logistics. Από την άλλη πλευρά η οριζόντια ολοκλήρωση, συνεπάγεται συγχωνεύσεις και εξαγορές υφιστάμενων τερματικών σταθμών ή κατασκευή νέων τερματικών εγκαταστάσεων (οργανική δηλαδή ανάπτυξη).

Σε μία ναυτιλιακή βιομηχανία, που ήδη κυριαρχείται από μεγάλα σκάφη, συγχωνεύσεις, εξαγορές και Στρατηγικές Συμμαχίες, αυξάνεται η πίεση για εξοικονόμηση κόστους, στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας της ενδοχώρας. Όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στην επόμενη απεικόνιση, οι μεταφορείς που παραδοσιακά ασχολούνταν μόνο με τη μεταφορά αγαθών από ένα σημείο σε άλλο, επιδιώκουν τώρα επιχειρήσεις Logistics στον τομέα, της ολοκλήρωσης της αλυσίδας εφοδιασμού και της διαχείρισης του συστήματος πληροφοριών για την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι γραμμές ναυτιλίας αξιολογούν όλο και περισσότερο τη διαμόρφωση του στόλου τους, σε συνάρτηση με την ικανότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων εφοδιασμού της πελατειακής τους βάσης (δηλαδή τιμή, χρόνος διαμετακόμισης, αξιοπιστία χρονοδιαγράμματος, συχνότητα δρομολογίων και εγγύτητα στις τοπικές αγορές) (Jean-Paul Rodrigue, 2010).

Από Robinson, R. (2005), ακολουθεί σχηματική απεικόνιση κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, στη λιμενική βιομηχανία.





Διάγραμμα 2.12 Απεικόνιση κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, στη λιμενική βιομηχανία.

Πηγή: Global Insight (2005)

Συναντούμε, έτσι στην σύγχρονη εποχή των τερματικών, τέσσερα είδη λιμενικού ανταγωνισμού (Competition Issues In Liner Shipping, 2015), που είναι:

- α) ο ενδολιμενικός ανταγωνισμός,
- β) ο διαλιμενικός ανταγωνισμός,
- γ) ο ανταγωνισμός λιμανιών για την προσέλκυση μεταφορτωμένων φορτίων και
- δ) ο ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς.

### 2.5.3 Ανταγωνισμός σε εφοδιαστικές αλυσίδες

Η φιλοσοφία door-to-door μεταφοράς έχει μετατρέψει τους φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών και τις μεταφορικές εταιρείες σε ολοκληρωμένους παρόχους υπηρεσιών Logistics. Ο φορτωτής πλέον καλείται να επιλέξει τη μεταφορική εταιρεία για μια συγκεκριμένη διαδρομή. Την ίδια στιγμή ο συνδυασμός των φορέων που τον εξυπηρετούν αλλάζει σε κάθε εμπορική διαδρομή ανάλογα το δίκτυο συμμαχιών και κοινοπραξιών. Επομένως, με βάση το χάρτη όλων των πιθανών συνεργασιών, οι μεγάλοι «παίκτες» της αγοράς συνηθίζουν να αγοράζουν μερίδια ιδιοκτησίας εταιριών σε όλο μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και να χτίζουν δίκτυα συμμαχιών ώστε να παρέχουν ομοιόμορφες,

ταχύτερες και ποιοτικές υπηρεσίες. Πλέον ο ανταγωνισμός εντείνεται μεταξύ των δικτύων Logistics, των λιμανιών και των εξειδικευμένων τερματικών.

Από Notteboom, T. E. (2004), το 2008, οι τέσσερις κορυφαίοι διαχειριστές, ήλεγχαν πάνω από το ένα τρίτο της συνολικής χωρητικότητας των λιμενικών εγκαταστάσεων εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως. Η τάση ενοποίησης συνεχίζεται με αυξητικούς ρυθμούς και οι μεγάλοι παίκτες σχεδιάζουν νέους τεράστιους τερματικούς σταθμούς: το PSA Corp. στο Flushing, Αμβέρσα και Sines, P&O Ports κατά μήκος του Τάμεση (London Gateway project), το Eurogate στο Wilhelmshaven και το HPH στο Bathside Bay (Harwich - UK). Οι πέντε μεγαλύτεροι παίκτες τα επόμενα χρόνια, θα εξακολουθήσουν να αυξάνουν το μερίδιό της αγοράς που κατέχουν. Οι παγκόσμιοι φορείς εκμετάλλευσης λιμένων διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη δυναμική των λιμενικών τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων (Jean-Paul Rodrigue 2010). Οι παγκόσμιοι φορείς εκμετάλλευσης λιμένων έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα των κάτωθι 3 μετασχηματισμών:

---

- Λιμενεργάτες - Stevedores. Οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών που επεκτάθηκαν σε νέες αγορές και τοποθεσίες για να αναπαράγουν την τεχνογνωσία τους και να διαφοροποιήσουν τα έσοδά τους. Η Αρχή του λιμένος της Σιγκαπούρης (PSA) είναι ο μεγαλύτερος παγκόσμιος φορέας εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών, που προέρχεται από τον κλάδο των Λιμενεργατών.
- Ναυτιλιακές εταιρείες. Επένδυσαν σε εγκαταστάσεις λιμενικών τερματικών ή μέσω μητρικών εταιρειών σε μία στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, για να βοηθήσουν στην υποστήριξη της βασικής ναυτιλιακής τους δραστηριότητας. Η AP Moller (APM), μητρική εταιρεία της Maersk, είναι ο μεγαλύτερος παγκόσμιος φορέας τερματικών σταθμών, που προέρχεται από ναυτιλιακό υπόβαθρο.
- Χρηματοπιστωτικός τομέας -Financial holdings. Διάφορα χρηματοοικονομικά σχήματα, από επενδυτικές τράπεζες, συνταξιοδοτικά ταμεία μέχρι κρατικά επενδυτικά ταμεία, που προσελκύονται από τον κλάδο λιμενικών τερματικών ως κατηγορία περιουσιακών στοιχείων ανωτέρου επιπέδου και για τη δυναμική παραγωγής εσόδων.. Το Dubai Ports World (DPW), κρατικό επενδυτικό ταμείο ιδιοκτησίας της κυβέρνησης του Ντουμπάι, είναι ο μεγαλύτερος φορέας εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών παγκοσμίως, που προέρχεται από ένα τέτοιο χρηματοοικονομικό σχήμα .

Αυτά τα 3 σχήματα παρουσιάζονται διαγραμματικά στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 2.6 Τύποι παγκόσμιων φορέων εκμετάλλευσης τερματικών

Table 1 - Typology of Global Terminal Operators<sup>3</sup>

Stevedores	Maritime Shipping Companies	Financial Holdings
Horizontal integration	Vertical integration	Hybrid (vertical or horizontal integration)

<sup>3</sup> Notteboom, T. and J-P Rodrigue (2010) "The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators".  
3



Port operations is the core business; Investment in container terminals for expansion and diversification.	Maritime shipping is the main business; Investment in container terminals as a support function.	Financial assets management is the main business; Investment in container terminals for valuation and revenue generation.
Expansion through direct investment.	Expansion through direct investment or through parent companies.	Expansion through acquisitions, mergers and reorganization of assets.
PSA (Public), HHLA (Public), Eurogate (Private), HPH (Private), ICTSI (Private), SSA (Private).	APM (Private), COSCO (Public), MSC (Private), APL (Private), Hanjin (Private), Evergreen (Private).	DPW (Sovereign Wealth Fund), Ports America (AIG; Private Fund), RREEF (Deutsche Bank; Private Fund), Macquarie Infrastructure (Private Fund), Morgan Stanley Infrastructure (Private Fund).

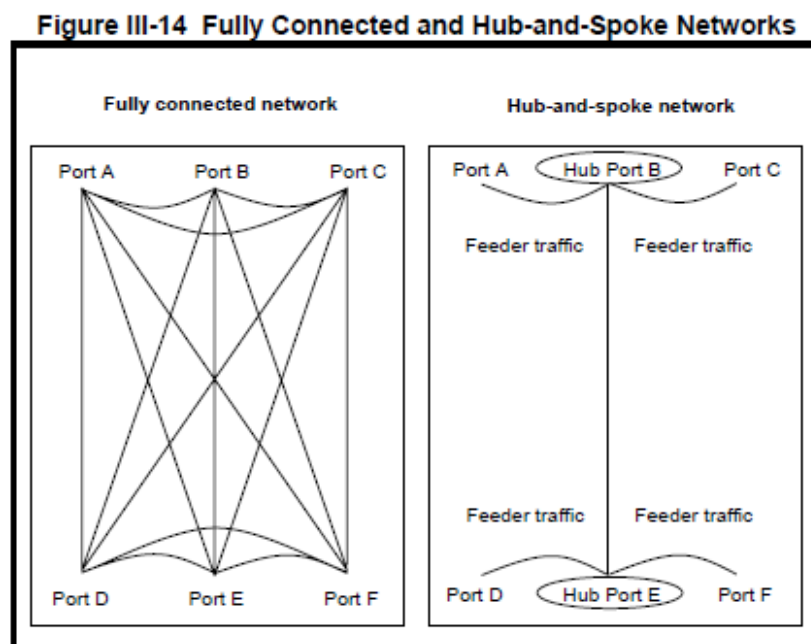
Πηγή: International Transport Forum, 2010

Τέσσερις μεγάλες λιμενικές εκμεταλλεύσεις, διαθέτουν σημαντικά παγκόσμια περιουσιακά στοιχεία, περίπου 45 αποκλειστικών τερματικών σταθμών η κάθε μία. Η APM Terminals (ελεγχόμενη από τον ναυτιλιακό εταίρο Maersk της Δανίας), η Dubai Ports World (DPW), η Hutchison Port Holdings (Χονγκ Κονγκ) και το λιμάνι της Σιγκαπούρης (PSA) - Port of Singapore Authority (PSA). Από κοινού, ήδη από το 2009, ελέγχουν 179 ειδικούς τερματικούς σταθμούς θαλασσιών εμπορευματοκιβωτίων ανά τον κόσμο. Ειδικότερα, επικεντρώνονται στις κυριότερες εμπορικές πύλες του κόσμου, όπως το Δέλτα του Πέρλλ (Χονγκ Κονγκ) και το Δέλτα Ρήνου/Σέλντ (Ρότερνταμ και Αμβέρσα) ( Jean-Paul Rodrigue, 2010).

#### **2.5.4 Hub & Spoke-Relay-Interline**

Οι μεταφορείς λόγω της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας μετά το 1980 έχουν αναδιαμορφώσει πλήρως την αλυσίδα συνδυασμένων μεταφορών των εμπορευματοκιβωτίων εισάγοντας δίκτυα Hub & Spoke αντικαθιστώντας τα πλήρως συνδεδεμένα δίκτυα.

Δημιουργούνται δηλαδή νέα λιμάνια τα οποία να μπορούν να εξυπηρετούν τα πλέον ολοένα και μεγαλύτερα σκάφη για να αυξήσουν τους συντελεστές φόρτωσης και να μειώσουν τον αριθμό των πλοίων ανά γραμμή. Αναπτύχθηκαν λόγω της γιγάντωσης των πλοίων και την ανάγκη για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Τα Mega Transshipment Hubs είναι τα μόνα που μπορούν να εξυπηρετήσουν πλοία τέτοιου μεγέθους. Στα Hub & Spoke συστήματα, πολλοί σύνδεσμοι μεταξύ λιμένων, εξυπηρετούνται μέσα από έμμεσες συνδέσεις με λιμάνια Hub. Παρ' ότι μειώνει τον αριθμό των απ' ευθείας λιμένων κάλυψης, εξασφαλίζει μία ευρύτερη και πιο συχνή κάλυψη για τα μικρότερα λιμάνια. Συνήθως τα λιμάνια Hub δεν έχουν βάση αναφοράς σε κάποια ενδοχώρα και ευνοούν τη διασύνδεση των Hub and Spoke βασικών εμπορικών δρόμων Ανατολή-Δύση και Βορρά-Νότο (Competition Issues In Liner Shipping, 2015).



Διάγραμμα 2.13 Πλήρως συνδεδεμένα δίκτυα και δίκτυα Hub and Spoke

Επιπλέον μέσω του συστήματος Relay επιτυγχάνεται διαλιμενική σύνδεση βασισμένη στη διατομή μεταξύ δύο κύριων διαδρομών πχ από ανατολικά-δυτικά δρομολόγια προς δρομολόγια βορρά-νότου. Τέλος μέσω του συστήματος Interline γίνεται δυνατή η διασταύρωση διαφορετικών υπηρεσιών τακτικών γραμμών στην ίδια διαδρομή. Τα συστήματα που αναπτύχθηκαν Hub & Spoke, Interline και Relay αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητες των

μεγάλων πλοίων και μεταφορών τα εμπορευματοκιβώτια σε άλλα λιμάνια μειώνοντας έτσι το κόστος μεταφοράς. Έτσι συναντούμε λιμάνια να ανταγωνίζονται σιδηροδρομικά δίκτυα ακόμη και οδικά. Πλέον παρατηρείται ανταγωνισμός μεταξύ χερσαίων και θαλάσσιων τερματικών, διότι το λιμάνι έχει ξεφύγει από τον παραδοσιακό του ρόλο και πλέον αποτελεί ενεργό κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### **2.5.5 Τι κάνει ένα λιμάνι ανταγωνιστικό**

Τα στοιχεία που καθιστούν ένα λιμάνι ανταγωνιστικό είναι: η γεωγραφική του θέση, η τιμολόγηση των υπηρεσιών, η υποδομή, η ανωδομή και τέλος οι οικονομίες κλίμακας που προσφέρει στους χρήστες του. Αναλυτικότερα:

Η γεωγραφική θέση των λιμένων παίζει τεράστιο ρόλο στην ανταγωνιστικότητα τους, διότι όσο πιο κοντά βρίσκεται ένα λιμάνι σε κύριους θαλάσσιους δρόμους, όπως είναι για παράδειγμα ο κόλπος του Σουέζ τόσο μεγαλύτερη απήχηση θα έχει στην προσέλκυση φορτίων. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει η ευκολία πρόσβασης στα λιμάνια. Επίσης η γεωγραφική θέση του λιμανιού παίζει ρόλο και σε σχέση με το εάν κοντά του βρίσκονται για παράδειγμα σιδηροδρομικά δίκτυα που θα βοηθούσαν στην υλοποίηση συνδυασμένων μεταφορών.

Η τιμολόγηση που είναι πάρα πολύ σημαντική στα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων. Όσο πιο ανταγωνιστικές είναι οι τιμές ενός λιμανιού, τόσο περισσότερους πελάτες θα προσελκύσει. Επίσης, με την επίτευξη χαμηλών τιμών τα λιμάνια μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και τελικά να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους.

Η υποδομή και η ανωδομή είναι καθοριστική, ώστε να καταστήσει ένα λιμάνι πόλο έλξης για περισσότερα τα πλοία. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των λιμενικών εγκαταστάσεων και γενικότερα του τεχνολογικού και πληροφοριακού τους εξοπλισμού προήλθε από το φαινόμενο της γιγάντωσης των πλοίων. Απαιτούνται ειδικές προδιαγραφές τόσο στην υποδομή όσο και στην ανωδομή του λιμανιού για την εξυπηρέτησή τους. Ένα λιμάνι που έχει την δυνατότητα να φιλοξενεί ταυτόχρονα πολλά πλοία διαφορετικού μεγέθους τυγχάνει σαφώς μεγαλύτερης προτίμησης.

Τέλος, οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργεί ένα λιμάνι για τους χρήστες του έχουν να κάνουν με την ενδοχώρα του συγκεκριμένου λιμανιού. Εάν υπάρχει πλούσια δραστηριότητα

από την άποψη των βιομηχανικών δραστηριοτήτων που επιτελούνται στην ενδοχώρα του, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το πλοίο να φορτο-εκφορτώσει από το συγκεκριμένο λιμάνι.

---

---

## 2.6 Η Διαφοροποίηση ως τακτική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Από Rodrigue, J. P., και Notteboom, T. (2009), η διαφοροποίηση χρησιμοποιείται κάποιες φορές, για τη μείωση του κόστους και την εξασφάλιση υψηλότερου περιθωρίου κέρδους, ενσωματώνοντας ορισμένες δραστηριότητες, που μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερες εσωτερικά από τις ίδιες. Είναι επίσης ένας τρόπος για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και την δημιουργία μεγαλύτερων δεσμών πιστότητάς, παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Οι ναυτιλιακές γραμμές διαφοροποιούνται, κυρίως μέσω της συγχώνευσης και των εξαγορών (Carbone και Stone, 2005). Η διαφοροποίηση σε σχετικό τομέα, οδηγεί σε ανώτερες επιδόσεις, διότι μεταφέρει τις μαθησιακές επιδράσεις από μία δραστηριότητα στην άλλη και οδηγεί σε μεγαλύτερη ισχύ στην αγορά (Markides και Holweg, 2006).

Η διαφοροποίηση στη ναυτιλιακή βιομηχανία, έχει σχέση με το να κάνει κανείς τα πράγματα, διαφορετικά από τον ανταγωνισμό, προσθέτοντας έτσι αξία στους πελάτες και ζητώντας τιμές πάνω από τη μέση (Lorange, 2001). Οι Juga και άλλοι (2008), πιστεύουν ότι η δυνατότητα διαφοροποίησης μπορεί να λάβει χώρα στη λειτουργία τερματικών σταθμών, στην αποθήκευση, στη γεωγραφική κάλυψη, ή στην ανταπόκριση της επιχείρησης στα αιτήματα των πελατών. Ευκαιρία διαφοροποίησης μπορεί επίσης να δημιουργηθεί, όσον αφορά τη συχνότητα εξυπηρέτησης, αμεσότητα απόπλου, τη λιμενική κάλυψη, υπηρεσία door-to-door, διατροφική - υπηρεσία, logistics και τεχνολογία πληροφοριών (IT) (Gadhia και άλλοι, 2011). Η διαφοροποίηση τροφοδοτείται από τη γνώση των πελατών και τις αναδυόμενες ανάγκες τους και από την καινοτομία, που μπορεί να οδηγήσει στην κατάλληλη απάντηση στις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με τους Lorange και Fjeldstad (2010), οι επιχειρήσεις πρέπει να κοιτάζουν έξω από τα σύνορά τους, για να τονώσουν την καινοτομία. Πρόσθεσε ότι, η συνεργασία με άλλους μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη γνώση των πελατών. Η Maersk, για παράδειγμα, διαφοροποιήθηκε στις επιχειρήσεις τερματικών σταθμών, επειδή διαθέτει τους απαιτούμενους πόρους και δυνατότητες, για να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά αυτή τη δραστηριότητα. Η Maersk δημιούργησε μία τεράστια παρουσία στις ανά την υφήλιο διαδρομές, για να κυριαρχήσει στην ναυτιλιακή αγορά. Αύξησε τον αριθμό των λιμένων-κόμβων, κυρίως στις γραμμές Ανατολής-Δύσης. Η Maersk έχει τώρα την υψηλότερη

ακρίβεια εκτέλεσης του σχεδιασμένου προγράμματος και αυτό της δίνει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι του ανταγωνισμού (Notteboom και Vernimmen, 2009). Ο όμιλος AP Moller, μητρική εταιρεία της Maersk, είναι υψηλά διαφοροποιημένη σε εταιρικό επίπεδο και δραστηριοποιούμενη στην αλυσίδα αξίας πετρελαίου και φυσικού αερίου, από την εξερεύνηση νέων κοιτασμάτων στην παραγωγή, τόσο στην ξηρά, όσο και στην ανοικτή θάλασσα, με την Maersk Oil, στην κατασκευή και λειτουργία λιμενικών και χερσαίων μεταφορών, με την APM Terminals ,υπηρεσίες γεώτρησης, εταιρείες πετρελαίου και φυσικού αερίου, με την Maersk Drilling και υπηρεσιών προμήθειας με τις Maersk Tankers, Damco και Svitzer.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **3.1 Οι Στρατηγικές συμμαχίες σήμερα**

Οπωσδήποτε, μετακινούμαστε προς μία εποχή στρατηγικών Συμμαχιών στη ναυτιλία, όπου κάποιοι μεγάλοι παίκτες ανασχηματίζονται με άλλους, ώστε να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μία συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο η περισσότερων επιχειρήσεων όπου τα μέλη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους η και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Η επιλογή της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών στην πραγματικότητα συνιστά μία εμπορική συνεργασία η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αμοιβαίας προσφοράς τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων η ακόμα και κεφαλαίου.

### **3.2 Τα οφέλη των Συμμαχιών και τα κίνητρα για τη δημιουργία τους**

Σύμφωνα με τους Michele Acciario 2010 και Alfred J. Baird (2003), η συμμαχία οδηγεί σε αποδοτικές λειτουργίες, αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των μετεχόντων, δημιουργεί ταχύτερη εκμάθηση, γρηγορότερη ενσωμάτωση, αυξάνει την πελατειακή βάση, βελτιώνει την αξιοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού και διευκολύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τα κύρια κίνητρα υιοθέτησης Στρατηγικών Συμμαχιών, αποτελούν η διεύρυνση του δικτύου λειτουργίας σε διαφορετικές διαδρομές σε όλο τον κόσμο και η μεγαλύτερη συχνότητα υπηρεσίας. Δίνει στους μικρού και μεσαίου μεγέθους παίκτες, την ευκαιρία να δημιουργήσουν περισσότερη χωρητικότητα (Sys, 2009) και βελτιώνει τις οικονομίες κλίμακας ενώ επιπλέον υπάρχουν επιχειρησιακά και οικονομικά οφέλη, όπως: ταχύτερη υπηρεσία διαμεταφοράς, γρηγορότερη είσοδος σε νέες αγορές και καταμερισμός του κινδύνου (Soppé και άλλοι, 2009), μεγιστοποίηση των στρατηγικών συνεργιών, αύξηση της κεφαλαιουχικής χρήσης του εξοπλισμού, μείωση του βάρους σε επενδύσεις και εξοπλισμό, χαμηλότερη αξία επενδύσεων καθώς και το ρίσκο αυτών. Η Συνεργασία είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης της βιομηχανικής επανάστασης. Επιπλέον η σταθεροποίηση των ναύλων της αγοράς, και η υιοθέτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την βιομηχανία οδηγεί σε ταχύτερους χρόνους διαμετακόμισης (Agarwal και Ergun, 2008). Οι επιχειρήσεις, μπορούν να μεταβιβάσουν τα οφέλη αυτά στους πελάτες με μία υψηλότερης αξίας πρόταση Hertz και Alfredsson,2003).



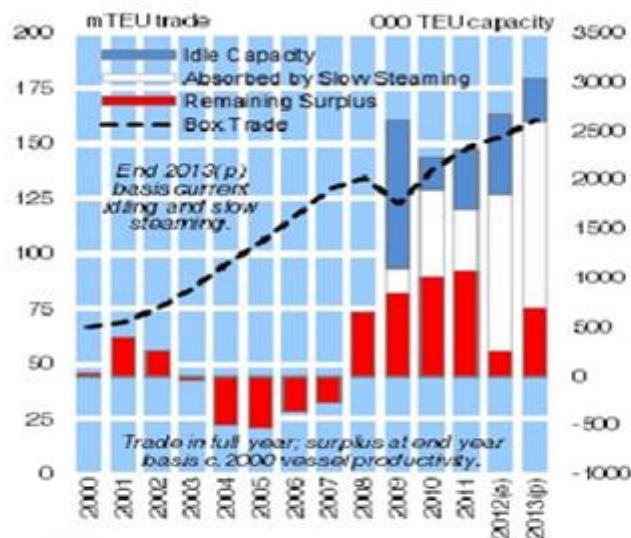
Επιπλέον βελτιώνει την γεωγραφική κατανομή, με αμοιβαία προσφερόμενα λιμάνια μέσα στη Συμμαχία, εκλογικεύοντας τα call patterns μεταξύ των συμμετεχόντων.

Τα 4 κυριότερα κίνητρα για το σχηματισμό ναυτιλιακών Συμμαχιών στη ναυτιλιακή βιομηχανία:

1. Να αποκτήσουν ισχύ στην αγορά
2. Να αποκτήσουν πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους
3. Να καθιερώσουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας
4. Να συγκεντρώσουν πόρους για πολύ μεγάλα επενδυτικά έργα

### 1. Να αποκτήσουν ισχύ στην αγορά

Ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία χρόνια, είναι η πλεονάζουσα χωρητικότητα των πλοίων (Panayides και Wiedmer 2011), όπως ενδεικτικά φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



SOURCE: (CROWE 2013)

Διάγραμμα 3.1 Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε σχέση με την ταχύτητα πλεύσης για τα έτη 2000-2013

Οι στρατηγικές Συμμαχίες, επιτρέπουν στα μέλη να αναπτύσσουν σκάφη σε ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη (Midoro και Pitto 2000) και να αντιμετωπίζουν την πλεονάζουσα χωρητικότητα, μέσω του διαμοιρασμού των χρονοθυρίδων - (Lim 1998). Ταυτόχρονα, το

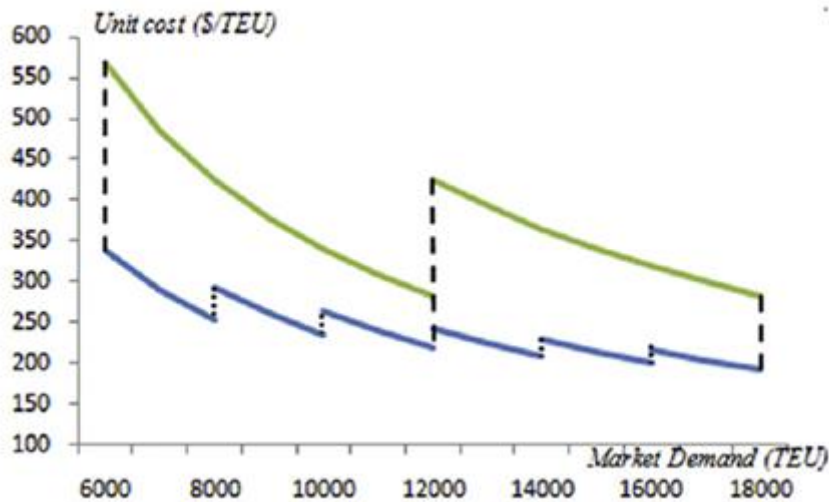
μερίδιο αγοράς των τριών εταιρειών, ανέρχεται σε 46,7% στις γραμμές εμπορίου Ασίας-Ευρώπης (Lin 2014c) και το 40% του παγκόσμιου μεταφερόμενου tonnage (Hill 2014).

## **2. Αποκτήσουν πρόσβαση σε συμπληρωματικούς πόρους**

Οι Mitsubishi και Greve (2009), επισημαίνουν τον όρο «Συμπληρωματικότητα της αγοράς». Οι εταιρείες θαλάσσιας μεταφοράς, επιδιώκουν να σχηματίσουν Συμμαχίες με ανταγωνιστές, που έχουν πρόσβαση σε βασικούς πόρους στην αγορά, όπως λιμενικά τερματικά, γνώση της αγοράς και πελάτες, τις ανάγκες, τις επιχειρηματικές τεχνικές και το IT υπόβαθρο (Mitsubishi και Greve 2009). Το γεγονός αυτό, επιτρέπει στους διαχειριστές, να συνδυάζουν και να αποκτούν δυνατότητες και ικανότητες, που διαφορετικά θα πρέπει να ξόδευαν πολύ χρόνο και κεφάλαιο, για να έχουν πρόσβαση. Μέσω της Συνεργασίας O3 για παράδειγμα, η CMA-CGM επιτρέπει στην CSCL και την UASC να χρησιμοποιήσουν ως αποκλειστικούς τους κόμβους Port Klang, Malta, Khor Fakkan και Rotterdam στο εμπόριο Ανατολής-Δύσης, ενώ η CMA-CGM θα επωφεληθεί μερικώς από τις συμφωνίες κοινής χρήσης πλοίων, που τηρούν η CSCL και η UASC, με την Yang Min. Επιπλέον όλα τα μέλη της Συμμαχίας της CKYHE, θα ωφεληθούν από το *slot sharing*, με τα νεότευκτα πλοία των 14.000 TEU, της K Line. Οι σύμμαχοι στην O3, μοιράζονται 17 εβδομαδιαίους βρόγχους σταθερής ημέρας και 91 λιμάνια. Ένα άλλο παράδειγμα διαμοιρασμού των πόρων, είναι η περίπτωση του Euromax Terminal στο Ρότερνταμ, όπου εξυπηρετούνται τα πλοία των πρώην μελών της συμμαχίας CKYH. Αντίστοιχα, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η εμπορική επωνυμία, μαζί με την εμπιστοσύνη των πελατών της MSC θα ενισχυθεί, με τη Συμμαχία με τη Maersk, που αποτελεί τον ηγέτη στην αγορά. Τα μέλη μίας Συμμαχίας, μπορούν να ανταλλάσσουν πόρους και οφέλη, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των μεταφορέων μειώνεται.

## **3. Καθιερώσουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας**

Όπως υποστηρίζει ο Stopford (2009), το κόστος του πλοίου και η χωρητικότητά του συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι με τέλεια θετικό τρόπο. Με άλλα λόγια, όσον αφορά τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, το κόστος των καυσίμων για ένα πλοίο 18.000 TEU, δεν είναι διπλάσιο σε σύγκριση με άλλα των 9.000 TEU, καθώς τα κόστη των θυρίδων εμπορευματοκιβωτίων μειώνονται σημαντικά (Lim 1998), όπως προκύπτει και από την κάτωθι σχηματική απεικόνιση:



Διάγραμμα 3.2 Κόστος/TEU σε συνεργατικά/ανταγωνιστικά σχήματα. Πηγή Dong Yang (2011)

Παρά την πλεονάζουσα χωρητικότητα που χαρακτηρίζει την αγορά σήμερα, υπάρχει μία τάση να παραγγέλλονται μεγάλα πλοία, των οποίων η χωρητικότητα θα ήταν αδιανόητη, πριν από μερικά χρόνια. Επιπλέον, οι μεταφορείς επιδιώκουν να ενσωματώσουν οριζόντια τους ανταγωνιστές, ώστε να επωφεληθούν από ακόμη μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και να μοιραστούν από κοινού λειτουργικές δαπάνες, για παράδειγμα με την κοινή εισφορά πλοίων σε pool, την κοινή χρήση τερματικών, λιμένων ή την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των κεφαλαιουχικών στοιχείων (Cullinane και Khanna 2000). Η ανάγκη για τέτοιες στρατηγικές αποφάσεις, αυξάνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια και μπορεί να είναι μία μονόδρομη λύση για να επιβιώσουν, καθώς εκτιμάται ότι η μεταβλητότητα των ναύλων μεταφοράς, θα παραμείνει). Με άλλα λόγια, η αγορά τείνει να επικεντρώνεται στον εξορθολογισμό του κόστους, παρά στην αύξηση των τιμών. Οι οικονομίες κλίμακας αποδεικνύονται αποτελεσματικότερες στις διαδρομές μεγάλων αποστάσεων, όπου απαιτούνται μεγαλύτερα σκάφη και η χωρητικότητα συνδυασμένων συμμάχων, μπορεί να γεμίσει το πλοίο.

#### 4 . Συγκέντρωση πόρων για πολύ μεγάλα επενδυτικά έργα

Οι κύριοι στόχοι για τη δημιουργία ναυτιλιακών συμμαχιών, εξετάζονται διεξοδικά στη βιβλιογραφία και αναφέρονται κυρίως στα χρηματοοικονομικά, οικονομικά και στρατηγικά πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι εταίροι, καθώς και στην ενίσχυση της διαχείρισης και της εφοδιαστικής αλυσίδας και εξυπηρέτησης πελατών, ενώ οι Midoro και Pitto (2000), επισημαίνουν επίσης το όφελος από την «κατανομή κινδύνων και κόστους επενδύσεων». Είναι αλήθεια ότι η αγορά εμπορευματοκιβωτίων είναι μία βιομηχανία έντασης κεφαλαίου

(Stopford 2009) και η οικονομική έκθεση των μεταφορέων που επενδύουν σε κεφαλαιακά στοιχεία, είναι σημαντική. Μέσω των Συμμαχιών, οι εταίροι θα μπορούσαν να μειώσουν την αβεβαιότητά τους ως προς το επενδυτικό ρίσκο, μοιράζοντάς τον με συμμάχους. Μία πιθανή εξήγηση για τους μεταφορείς, που δεν εμπλέκονται σε τέτοιες πρακτικές, μπορεί να είναι η φύση της ίδιας της Συμμαχίας. Οι μεταφορείς μπορούν να επωφεληθούν από τα κοινά δρομολόγια σε μεγάλες εμπορικές οδούς, τη ναύλωση πλοίων, την ανταλλαγή πόρων και στοιχείων ενεργητικού και την ανταλλαγή πληροφοριών, διατηρώντας παράλληλα ανταγωνιστικά μεταξύ τους και ατομικές εταιρικές ταυτότητες (Stopford, 2009). Οι αποφάσεις των εταίρων για την αγορά νέων πλοίων, συγχρονίζονται πολύ συχνά, προκειμένου να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ανταγωνιστών.

### **3.3 Πιθανά μειονεκτήματα σε μία Στρατηγική Συνεργασία και κριτήρια για επιτυχή Συνεργασία**

Τα αρνητικά μέσα σε μία Συνεργασία, από Lu, H. A., Cheng, J. και άλλοι (2006), αποτελούν οι δυνατότητες συμβιβασμού μεταξύ των παιχτών και η φήμη μέσα στην αγορά, που κουβαλά ο καθένας τους, όπως επίσης η εν γένει απάθεια μεταξύ των μελών και η διαδικασία λήψης αποφάσεων καθώς γίνονται εμπόδια της ίδιας τους της επικοινωνίας. Κριτήρια για επιτυχή Συνεργασία, αποτελούν ο αριθμός των μελών, καθώς και το μέγεθος και οι συμβατότητες μεταξύ τους. Ο κοινός στόχος, κάτω από μία αμοιβαία συμφωνία και συνεχή δέσμευση, πρέπει να εξασφαλίζεται. Μία σταθερή Συμμαχία, χρειάζεται μέλη αφοσιωμένα στην συγκέντρωση άφθονων ευέλικτων συνεργατικών επιτευγμάτων, συμβατές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ανοιχτή επικοινωνία.

### **3.4 Τέσσερα είδη Συνεργασίας**

Οι Panayides και Wiedmer (2011), ανέφεραν τέσσερις διαφορετικές μορφές Συνεργασίας: Οριζόντια Συμμαχία, κάθετη Συμμαχία, αμυντική Συνεργασία και επιθετική Συνεργασία. Οριζόντια Συμμαχία, είναι Συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, που ασκούν την ίδια δραστηριότητα, για την κατανομή της χωρητικότητας (Panayides και Wiedmer, 2011). Οι επιχειρήσεις με ασθενέστερη θέση στην αγορά, ενδέχεται να αναπτύξουν μεγαλύτερη συχνότητα, συντονίζοντας τα εμπορευματοκιβώτια κλπ. Αναπτύσσεται κυρίως από μικρού και μεσαίου μεγέθους διαχειριστές, για να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες της ζήτησης. Οι

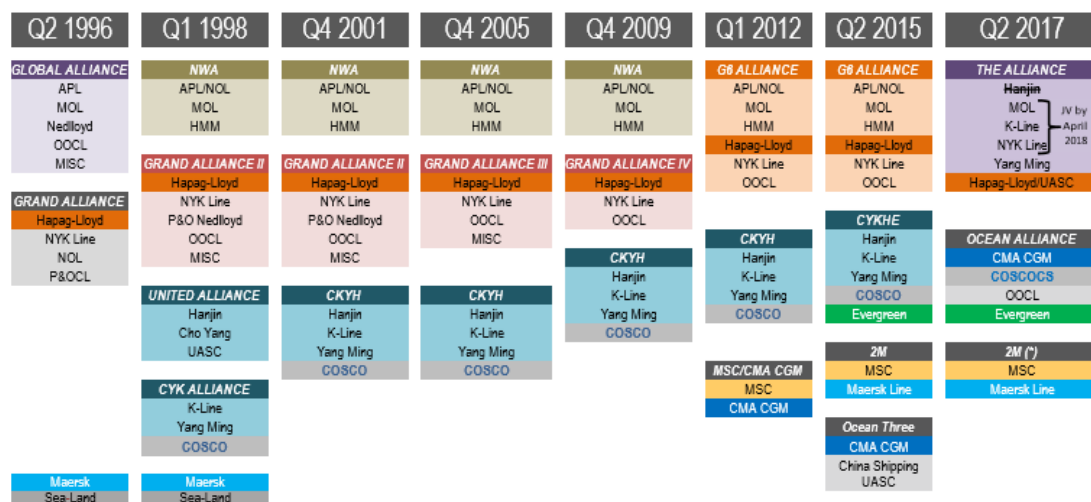
μεγαλύτεροι φορείς εκμετάλλευσης/διαχειριστές, έχουν συνήθως όλους τους πόρους που χρειάζονται, για να παραμείνουν μόνοι τους και να καλύψουν τις αγορές τους.

Η κάθετη Συμμαχία, είναι Συνεργασία μεταξύ των φορέων εκμετάλλευσης/διαχειριστών, που προσφέρουν συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως υπηρεσίες ναυτιλίας, υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, υπηρεσίες οδικής μεταφοράς και ούτω κάθε εξής.

Οι αμυντικές και επιθετικές Συνεργασίες, έχουν περισσότερους στρατηγικούς στόχους. Σύμφωνα με Panayides και Wiedmer, (2011), οι επιχειρήσεις με ασθενέστερη θέση στην αγορά, μπορούν να αναπτύξουν μία αμυντική Συνεργασία, για την αύξηση των εμποδίων εισόδου και την οικοδόμηση ορισμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η επιθετική Συνεργασία, υιοθετείται κυρίως από διαχειριστές με ισχυρότερη θέση στην αγορά, για να εξασφαλίσουν την ισχύ τους στην αγορά. Ορισμένες Συμμαχίες οδηγούν σε γεωγραφική διαφοροποίηση. Σε αυτή τη μορφή Συνεργασίας, ως επί το πλείστον, στηρίχτηκαν από μεγαλύτερους παίκτες ως κύριο μέσο για να αποκτήσουν νέες γνώσεις, να ξεκινήσουν νέα προϊόντα και να αναπτύξουν νέες αγορές.

### 3.5 Η διαχρονική σύνθεση των συμμαχιών και η σύγχρονη μορφή τους

Κάτωθι παρουσιάζονται διαγραμματικά τα μέλη και η διαχρονική σύνθεση των συμμαχιών από το 1996 έως το 2017.



Διάγραμμα 3.3 Διαχρονική σύνθεση των συμμαχιών από το 1996 έως το 2017.

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

Οι στρατηγικές Συμμαχίες πολλαπλασιάστηκαν στη βιομηχανία, από τη δεκαετία του 1990, επιτρέποντας στους μεταφορείς να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και σκοπού και

να ενισχύσουν την γεωγραφική κάλυψη των υπηρεσιών τους, ανταποκρινόμενοι στις προκλήσεις που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση (Competition Issues In Liner Shipping, 2015). Μεταξύ των πρώτων Συμμαχιών, ήταν αυτές της Sea-Land και Maersk (1995) και η «Global Alliance», μεταξύ APL, OOCL, MOL και Nedlloyd.

Εν τω μεταξύ, οι Στρατηγικές Συμμαχίες είχαν μακροπρόθεσμη προοπτική και αποσκοπούσαν στη δέσμευση μελών για πολλά χρόνια, με κοινούς στόχους. Ωστόσο, τα δέκα προηγούμενα χρόνια των δραστηριοτήτων αυτών των Συμφωνιών, ήταν εξαιρετικά ασταθή, καθώς τα μέλη τους άλλαξαν συχνά, λόγω δραστηριοτήτων συγχώνευσης, αλλαγής εταιρών από μία συμμαχία σε άλλη, δραστηριοτήτων εισόδου/εξόδου, πτώχευσης μελών, μεταξύ άλλων λόγων. Το 2012, έχουμε τον εκ νέου σχηματισμό των παιχτών, εξ αιτίας της οικονομικής πίεσης από τις αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας, μαζί με το οικονομικό υπόβαθρο που άφησε η κρίση, οδήγησε στην εκ νέου δημιουργία Συμμαχιών. Ο αριθμός των Στρατηγικών Συμμαχιών αυξήθηκε ταχέως από 2 σε 4 και η προσπάθεια δημιουργίας της P3 Συμμαχίας απέτυχε. Οι ακόλουθες κινήσεις των Maersk & MSC, προκάλεσαν αλυσιδωτές αντιδράσεις και αναδιανομή των παιχτών, με την δημιουργία ή εισαγωγή νέων οριζόντιων Συμμαχιών. Αυτή τη στιγμή, 3 Στρατηγικές Συμμαχίες επιχειρούν. Ως συνέπεια του σχηματισμού Συμμαχιών, οι ανεξάρτητοι μεταφορείς έχουν πρακτικά εξαφανιστεί, αφήνοντας χώρο στους 3 μεγάλους συναστρισμούς παιχτών. Στην πλέον σύγχρονη τους μορφή τρεις συμμαχίες που κυριαρχούν στα παγκόσμια δίκτυα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχουν ως ακολούθως:

- The Alliance: Hanjin, MOL, K-Line, NYK Line, Yang Ming, Hapag-Lloyd-UASC
- OCEAN Alliance: CMA-CGM, COSCO, OOCL, Evergreen
- 2M: MSC, Maersk Line

Η ευελιξία των Στρατηγικών Συμμαχιών συνίσταται στο ότι επιτρέπει στα μέλη τους την ταυτόχρονη συμμετοχή τους σε συμφωνίες Κοινοπραξίας, σε συγκεκριμένους εμπορικούς δρόμους, αλλά ακόμη και με μέλη από άλλες Στρατηγικές Συμμαχίες, σε άλλους εμπορικούς δρόμους (Competition Issues In Liner Shipping, 2015).

Παρακάτω παρουσιάζεται και σχηματικά ο συναστρισμός των 3 σύγχρονων συμμαχιών και τα μέλη που τις αποτελούν όπως αυτά διαμορφώνονται με τα πλέον πρόσφατα δεδομένα τον Απρίλιο του 2017.

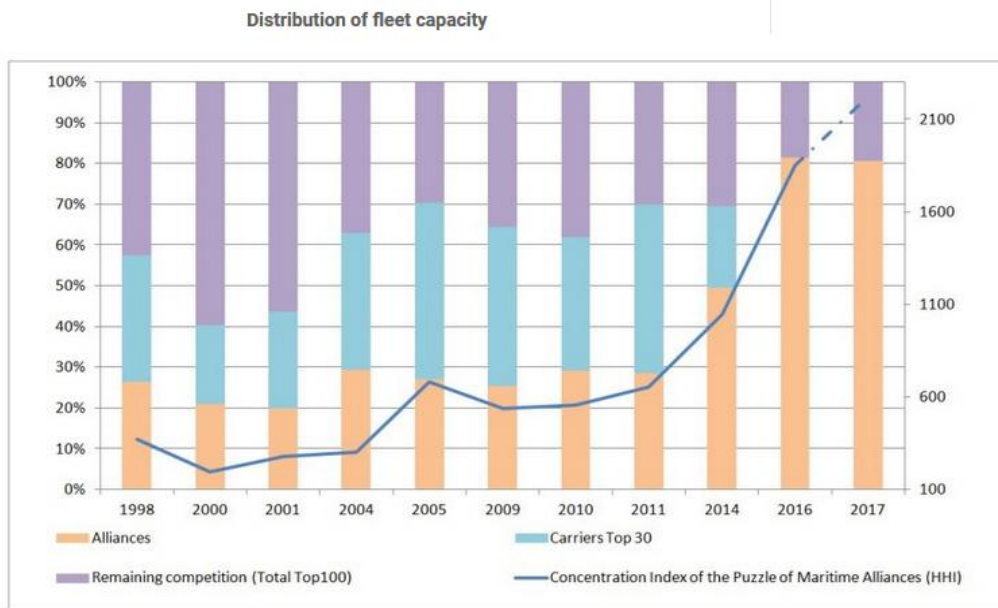
Πίνακας 3.1 Οι μεγαλύτερες συμμαχίες των θαλάσσιων μεταφορέων από τον Απρίλιο του 2017

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

Πηγή Holly Palencia <http://www.oiaglobal.com/en/blog/three-new-ocean-shipping-alliances-coming-april-1st-what-you-need-to-know>

Χαρακτηριστικά οι ισχυρότερες 2M και η Ocean Alliance με σχεδόν 6 εκ. TEU χωρητικότητας έκαστη, με συνδυασμένες δυνάμεις 193 και 323 πλοίων αντίστοιχα, διακατέχουν αντίστοιχα παγκόσμια μερίδια 33,4% και 26%. Επιπρόσθετα η πρώτη Ocean Alliance κυριαρχεί με 41,43% ποσοστό σχεδόν διπλάσιο της 2M στο εμπόριο Transpacific ,ενώ υστερεί με 34,86% έναντι 40,3% στο εμπόριο Asia-Europe/Med.Η The Alliance αποτελεί την τρίτη δύναμη σε όλα τα ανωτέρω μεγέθη, εκτός του αριθμού των συνδυασμένων πλοίων, με παγκόσμια χωρητικότητα 1,9 εκ. TEU και κατέχοντας το 16% της παγκόσμιας χωρητικότητας. Αντίστοιχα διακατέχει το 29% στο εμπόριο Transpacific, ενώ έχει το 21% των δρομολογίων Asia-Europe/Med.

Επιπλέον στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η διαχρονική εξέλιξη των μεριδίων των διακινούμενων εμπορευματοκιβωτίων μεταξύ συμμαχιών και ανεξάρτητων μεταφορέων από το 1998 μέχρι σήμερα. Παρατηρούμε ότι οι Παγκόσμιες Στρατηγικές συμμαχίες διαχρονικά αυξάνουν το μερίδιο τους στην παγκόσμια διακίνηση κερδίζοντας διακίνηση από τους μεταφορείς που βρίσκονται εκτός αυτών για όλα τα παρουσιαζόμενα έτη από το 1998 και έπειτα .Έτσι αφενός είναι εμφανές το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν οι στρατηγικές συμμαχίες ενώ ταυτόχρονα η λογική ενσωμάτωσης σε μία παγκόσμια στρατηγική συμμαχία φαντάζει ως επιτακτική επιλογή επιβίωσης στην σύγχρονη διαμορφούμενη αγορά.



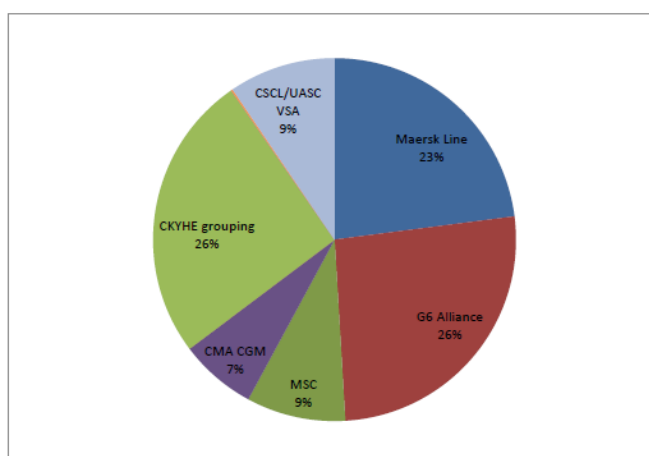
Διάγραμμα 3.4 Η κατανομή της παγκόσμιας χωρητικότητας εμπορευματοκιβωτίων για τα έτη 1998-2017

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

### 3.6 Ανταγωνισμός στις κύριες εμπορικές οδούς μεταξύ των συμμαχιών για το έτος 2015

Από White paper European Shippers' Council (2015), μπορούμε να παρατηρήσουμε το μερίδιο των συμμαχιών στα κύρια εμπορικά δρομολόγια.

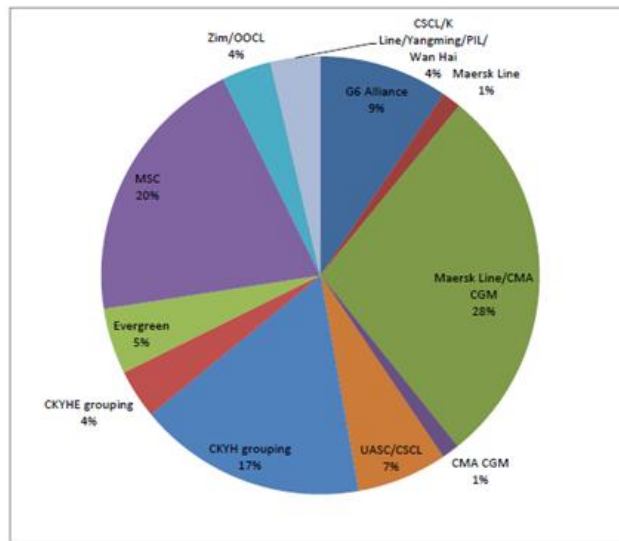
Αναλυτικότερα, στην διακίνηση του δρομολογίου Asia-N.Europe, παρατηρούμε ότι η συμμαχίες CKYHE και G6 Alliance μοιράζονται ποσοστό 26% .Η Maersk ακολουθεί με 23%.



Διάγραμμα 3.5 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο Asia-N Europe. Πηγή Drewry 1<sup>st</sup> Jan 2015



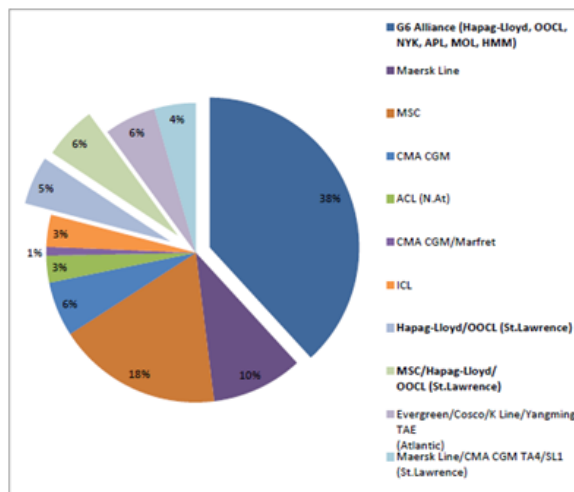
### 2.2.Asia - Mediterranean



Διάγραμμα 3.6 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για το δρομολόγιο Asia-Med trade. Πηγή Drewry 1<sup>st</sup> Jan 2015

Στο δρομολόγιο Asia-Med κυριαρχούν με 28% οι Maersk/CMA CGM, ενώ ακολουθούν η MSC με 20% και η CKYH τρίτη, με 17%.

### 2.4.US - North Europe

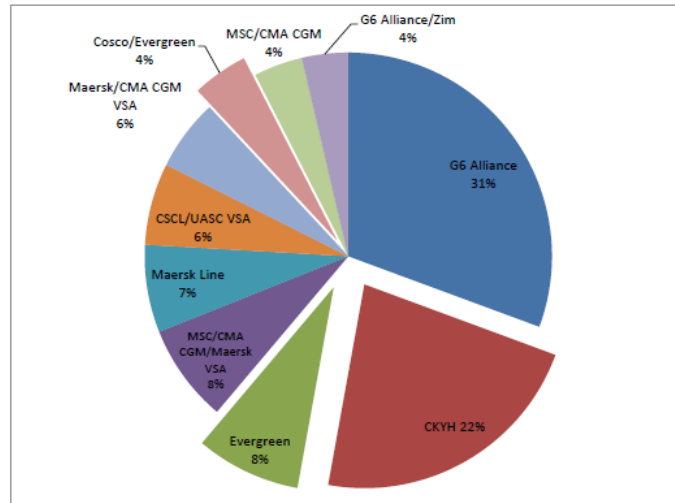


Διάγραμμα 3.7 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για δρομολόγιο US-North Europe trade. Πηγή Drewry 1/1/2015

Στο δρομολόγιο US-North Europe συγκέντρωση 38% αφορά την συμμαχία G6 - Alliance , με 18% ακολουθεί η MSC ενώ ακόμη η πιο χαμηλά με 10% η Maersk. Ακολουθούν οι

υπόλοιπες εταιρείες και συμμαχικά σχήματα με ένα σχετικά ομοιόμορφα κατακερματισμένο τρόπο με ποσοστά που κυμαίνονται από 3% έως 6%.

### 2.3.Asia – North America



Διάγραμμα 3.8 Μερίδιο αγοράς σε ετήσια βάση για δρομολόγιο Asia-North America. Πηγή Drewry 1<sup>st</sup> Jan 2015

Στο ανωτέρω προβαλλόμενο σχεδιάγραμμα για το δρομολόγιο Asia-North America, η G6 Alliance κυριαρχεί κατά κράτος με ποσοστό 31% κατά 9% περισσότερα από την δεύτερη CKYH. Ακολουθεί η Evergreen με 8% αλλά και υπόλοιποι μεταφορείς και συμμαχίες με ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 4%.

---

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### 4.1 Εισαγωγή στο Case Study

Από Chlomoudis C. & Styliadis Th. (2018), η πίεση του ανταγωνισμού, μαζί με το κίνητρο για τον έλεγχο του μεγέθους των όλο και μεγαλύτερων και πιο σύνθετων αλυσίδων εφοδιαστικής, ενθάρρυναν τους παίκτες να επεκτείνουν τις υπηρεσίες και το εύρος των δραστηριοτήτων τους μέσω κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, συμμαχιών και συνεργιών. Οι εξελίξεις στη ναυτιλία των τακτικών γραμμών καθώς και στις τερματικές επιχειρήσεις οδήγησαν σε μια διαδικασία αναδιοργάνωσης και στις δύο αντίστοιχες αγορές, αυξάνοντας τη συγκέντρωση των φορέων της αγοράς.

Και όπως τονίζεται από Rodrigue J. P. και Browne M. (2002), Hoffmann J. (1998) και η Christa Sys (2009), υπολογίζει και συγκρίνει τα μερίδια αγοράς των μεγάλων μεταφορέων εμπορευ-ματοκιβωτίων και Συμμαχιών μεταφορέων. Συμπεραίνει επίσης ότι η ναυτιλιακή βιομηχανία είναι οργανωμένη ως ολιγοπώλιο, ο βαθμός του οποίου, εξαρτάται από την εμπορική διαδρομή, αλλά γενικά έχει αυξηθεί, αν και με μειούμενο ρυθμό. Άλλες μελέτες Reitzes και Sheran (2002) και Brooks και Button (2006), που επίσης στόχευσαν στην εκτίμηση του βαθμού ανταγωνισμού στην αγορά, φαίνεται να δείχνουν τη γενική τάση της βιομηχανίας προς τη συγκέντρωση, ως επί το πλείστον, ως αποτέλεσμα αυτών των οικονομικών πεδίου, πυκνότητας και δικτύου. Προς αυτή την κατεύθυνση θα κινηθεί και το δικό μας ερευνητικό κομμάτι.

Από Chlomoudis C. & Styliadis Th. (2018), οι αριθμοδείκτες συγκέντρωσης έχουν ευρέως χρησιμοποιηθεί τόσο από ερευνητές όσο και από ρυθμιστικούς φορείς σε διάφορους τομείς, όπως η ναυτιλία τακτικών γραμμών (Lam και άλλοι, 2007), οι τράπεζες (Miljkovic και άλλοι, 2013), οι αγορές ενέργειας (Borenstein και άλλοι, 1999), καθώς και σε άλλες βιομηχανίες (Rosenbluth, 1955). Προς το σκοπό αυτό, προσαρμόζουμε τους δείκτες συγκέντρωσης για τον τομέα εταιρειών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και πραγματοποιούμε την ανάλυσή μας, σε παγκόσμιο επίπεδο και συγκεκριμένα για τα έτη 2006-2017. Για να εξετάσουμε την περίπτωση μας, χρησιμοποιούμε πέντε δείκτες συγκέντρωσης: μερίδια αγοράς, CR4, CR8, HHI και Shift-Share Analysis (SSA).

Το ερευνητικά μας ερωτήματα δηλαδή αφ' ενός,

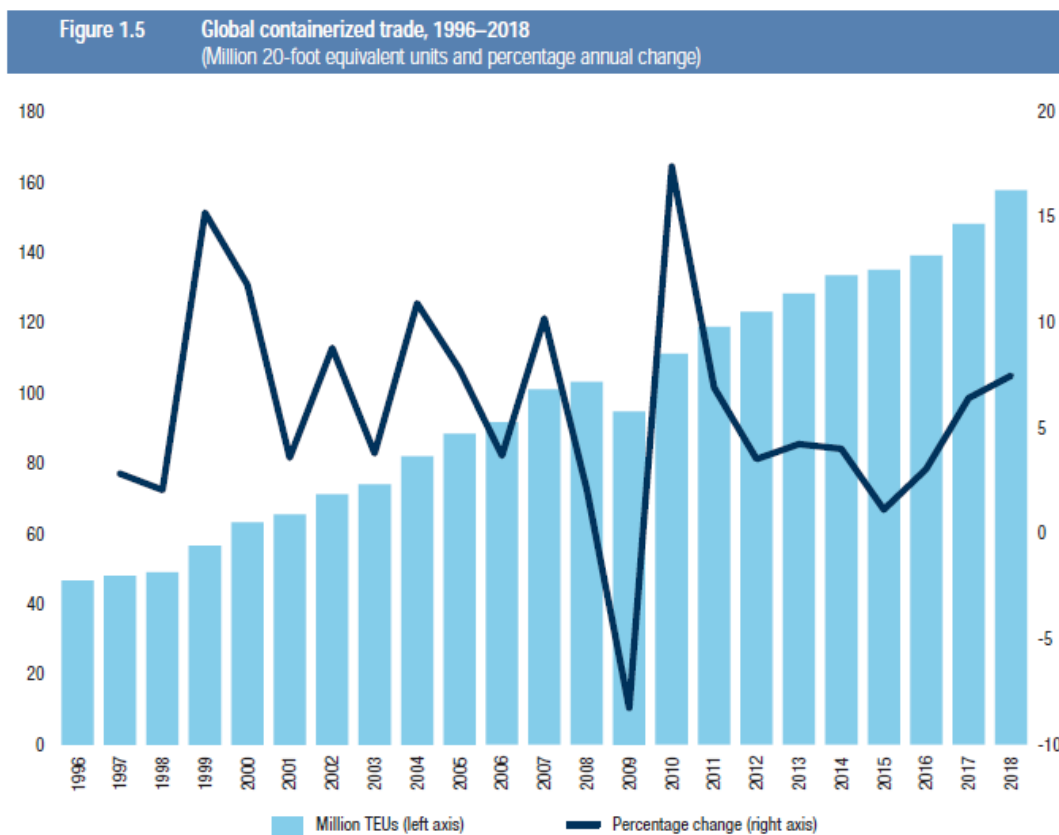
- κατά πόσο υπάρχει περισσότερος η λιγότερος βαθμός συγκέντρωσης στην παγκόσμια αγορά διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων

και αφ' ετέρου,

- ο κατάλληλος χαρακτηρισμός της δομής της αγοράς από άποψη συγκέντρωσης πάντα για τα εξεταζόμενα έτη 2006 προ της παγκόσμιας χρηματο- οικονομικής κρίσης και όσο πιο σύγχρονα για το 2017,

θα επιχειρηθεί να απαντηθούν μέσα από την στατιστική μας ανάλυση σε συνδυασμό με την κατάλληλη Οικονομική ερμηνεία των αριθμοδεικτών που δημιουργήσαμε.

Το μέγεθος της βίαιης αναπροσαρμογής της παγκόσμιας αγοράς εμπορευματοκιβωτίων και η συνακόλουθη πτώση της παγκόσμιας διακίνησης ως απότοκο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 είναι εμφανή στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 4.1 Η παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων για τα έτη 1996-2018

Χαρακτηριστικά η παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων μεταβλήθηκε από τα περίπου 100 εκ. TEU το έτος 2008, σε περίπου 90 εκ. TEU την αμέσως επόμενη χρονιά.

Δημιουργώντας έτσι την μοναδική εξαίρεση του διαχρονικού κανόνα που θέλει την παγκόσμια διακίνηση να καταρρίπτει τα ρεκόρ ανάπτυξης το ένα μετά το άλλο μεγεθυνόμενη κάθε χρονιά ακόμη περισσότερο. Χαρακτηριστικά το έτος 2008 η παγκόσμια διακίνηση μειώθηκε κατά περίπου 2% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, ενώ το 2009 μειώθηκε ακόμη περισσότερο, κατά περίπου 8% παρουσιάζοντας την μεγαλύτερη αρνητική μεταβολή για τα παρουσιαζόμενα έτη.

Αναλυτικότερα καταλήξαμε να δημιουργήσουμε τους δικούς μας στατιστικούς δείκτες που μπορούν να περιγράψουν αυτό το μέγεθος της συγκέντρωσης για τις κορυφαίες liner εταιρείες κατά τα εξεταζόμενα έτη. Οι αριθμοδείκτες αυτοί που δημιουργήθηκαν κατά την σειρά παρουσίασης είναι τα μερίδια αγοράς (Market Shares,) οι λόγοι συγκέντρωσης των κορυφαίων 4 και 8 εταιρειών CR4-CR8, ο δείκτης HHI Herfindahl-Hirschman Index, καθώς και η ανάλυση Shift-Share (SSA). Ειδικότερα, συγκεντρώσαμε στοιχεία για την παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων για τις κορυφαίες 20 εταιρείες για τα έτη 2006, ακριβώς δηλαδή πριν την εκδήλωση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης αλλά και με τα πλέον πρόσφατα δεδομένα, που υπήρχαν για το έτος 2017. Η εξαγωγή των στατιστικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις αντίστοιχες ετήσιες εκθέσεις του Review Of Maritime Transport για τα έτη 2006 και 2017 τα οποία εν συνεχεία κατάρτισαν τους κατάλληλους πίνακες και με τη χρήση του υπολογιστικού πακέτου Microsoft Excel 2007, αλλά και της σχετικής οικονομικής θεωρίας, καταλήξαμε στους κάτωθι περιγραφόμενους αριθμοδείκτες.

#### **4.2 Τα μερίδια αγοράς**

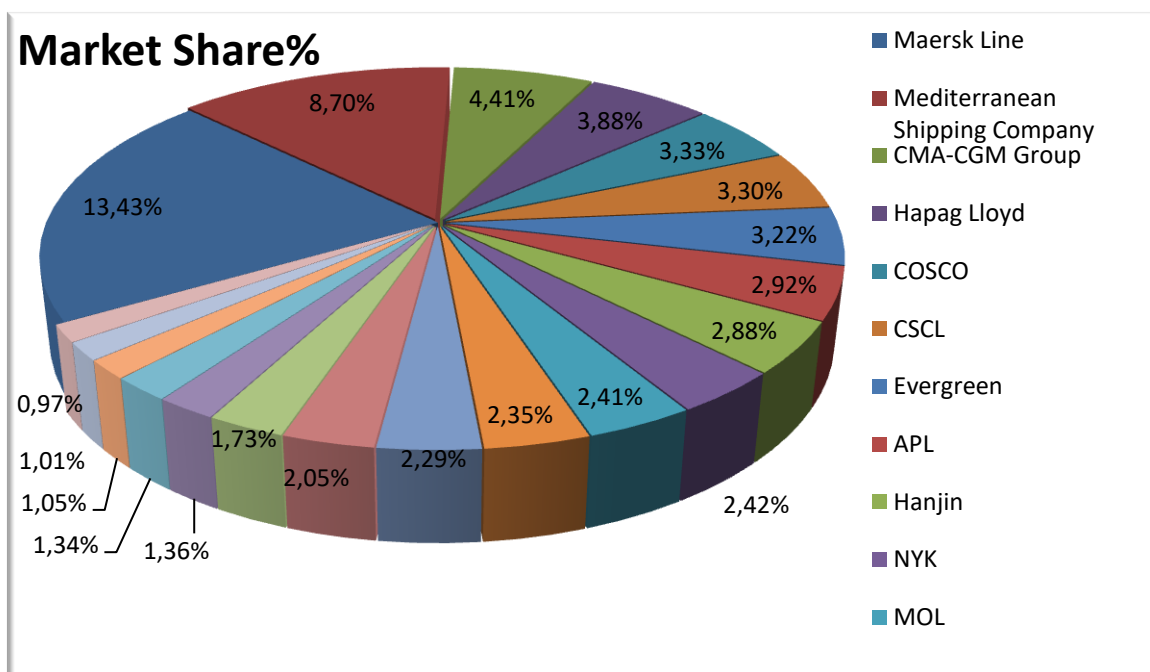
Τα μερίδια αγοράς Market shares, αποτελούν τον απλούστερο δείκτη στατιστικής ανάλυσης και μεταξύ των πιο συχνά χρησιμοποιούμενων, λόγω της απλότητας και των περιορισμένων απαιτήσεων των δεδομένων. Προκύπτουν από το απλό πηλίκο της διακίνησης του κάθε μεταφορέα προς το σύνολο της διακίνησης για ολόκληρο τον κλάδο για το εξεταζόμενο έτος. Καθότι αποτελούν ένα στιγμιότυπο της δύναμης του κάθε μεταφορέα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η συγκριτική τους παρουσίαση, είτε διαχρονικά για τα υπό εξέταση έτη, είτε μεταξύ των μεταφορέων κατά τη ίδια χρονική στιγμή.

Πιο αναλυτικά ακολουθούν οι αντίστοιχοι πίνακες για τα έτη 2006 και 2017 των κορυφαίων 20 εταιρειών διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων βάσει των οποίων προχωρήσαμε στη δημιουργία και την περαιτέρω ανάλυση των αριθμοδεικτών συγκέντρωσης.

Πίνακας 4.1 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2006 και τα μερίδια αγοράς τους

Operator	Ship No	Capacity 2006	Market Share%
Maersk Line	484	1.573.551	13,43%
Mediterranean Shipping Company	320	1.019.725	8,70%
CMA-CGM Group	167	517.213	4,41%
Hapag Lloyd	136	454.526	3,88%
COSCO	134	390.354	3,33%
CSCL	122	387.168	3,30%
Evergreen	127	377.334	3,22%
APL	105	342.461	2,92%
Hanjin	78	337.378	2,88%
NYK	85	283.109	2,42%
MOL	91	281.967	2,41%
OOCL	71	275.057	2,35%
Kawasaki Kisen Kaisha Limited - K Line	86	267.988	2,29%
Yang Ming	82	240.433	2,05%
Zim Integrated Shipping Services	74	203.228	1,73%
Hamburg-Süd	73	159.039	1,36%
HMM	36	157.208	1,34%
PIL	67	123.084	1,05%
CSAV	29	117.873	1,01%
Wan Hai	69	113.532	0,97%
Sum (1-20)	2.436	7.622.228	
World Total	8.331	11.720.000	

Πηγή UNCTAD/RMT/2007



Διάγραμμα 4.2 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2006 και τα μερίδια αγοράς τους  
 Πηγή προσωπική επεξεργασία χρήση του Excel 2007 επί των δεδομένων UNCTAD/RMT/2007

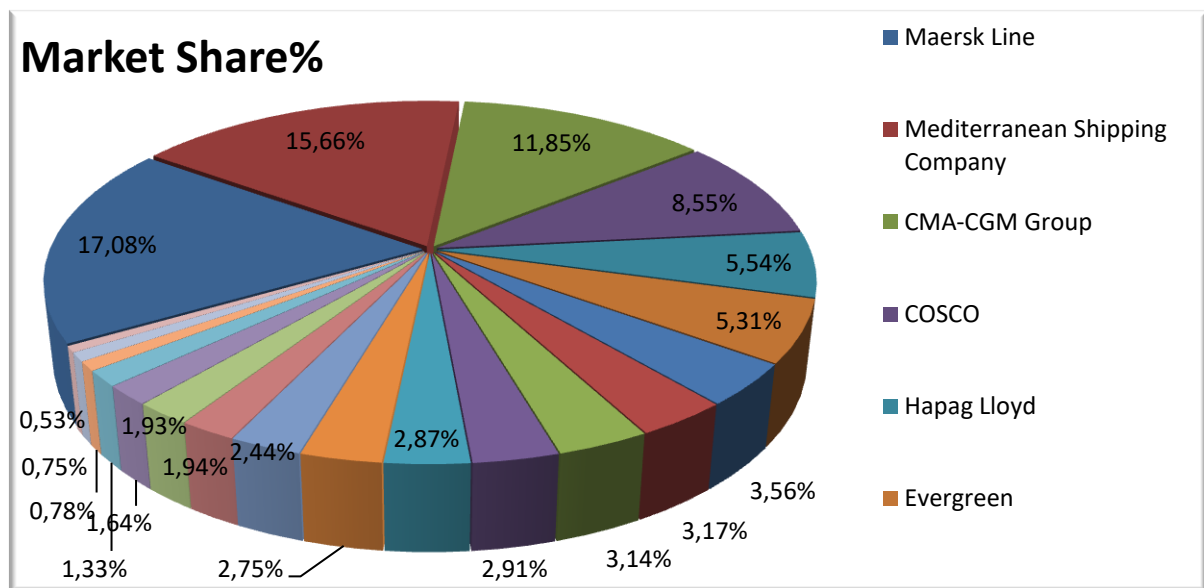
Ακολουθούν τα αντίστοιχα δεδομένα για το έτος 2017:

Πίνακας 4.2 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2017 και τα μερίδια αγοράς τους

Operator	Ship No	Capacity May/2017	Market Share %
Maersk Line	621	3.201.871	17,08%
Mediterranean Shipping Company	469	2.935.464	15,66%
CMA-CGM Group	441	2.220.474	11,85%
COSCO	277	1.603.341	8,55%
Hapag Lloyd	180	1.038.483	5,54%
Evergreen	186	995.147	5,31%
OOCL	107	666.558	3,56%
Hamburg-Süd	116	594.008	3,17%
Yang Ming	100	588.389	3,14%
United Arab Shipping Company	56	546.220	2,91%
NYK	97	538.754	2,87%
Mitsui Osaka Shosen Kaisha Lines	82	515.880	2,75%

Operator	Ship No	Capacity May/2017	Market Share %
HMM	69	458.247	2,44%
Kawasaki Kisen Kaisha Limited – K Line	64	363.019	1,94%
PIL	132	361.752	1,93%
Zim Integrated Shipping Services	69	307.934	1,64%
Wan Hai Lines	96	248.880	1,33%
X-Press Feeders	92	145.454	0,78%
Republic of Korea Marine Transport Co.	72	140.365	0,75%
Shandong International Transportation Corp.	75	100.195	0,53%
Sum (1-20)	3401	17.570.435	
World Total	4095	18.745.871	

Πηγή UNCTAD/RMT/2017



Διάγραμμα 4.3 Οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς σε διακίνηση για το έτος 2017 και τα μερίδια αγοράς τους

Πηγή προσωπική επεξεργασία χρήση του Excel 2007 των δεδομένων UNCTAD/RMT/2017

Συμπερασματικά η Maersk παρουσιάζομενη πρώτη σε διακίνηση για το έτος 2006 με 13,43% μερίδιο αγοράς, καταφέρνει όχι μόνο να διατηρήσει την πρωτοκαθεδρία της το 2017, αλλά και να ενισχύσει σημαντικά το μερίδιο αγοράς της σε 17,08%. Την ίδια συγκριτική θέση διατηρεί στα υπό εξέταση έτη και η Mediterranean Shipping Company ως δεύτερη, μόνο που καταφέρνει να διπλασιάσει σε απόλυτο μέγεθος τα ποσοστά της από το 8,70% στο 15,66%



πετυχαίνοντας έτσι να αυξήσει τη δύναμη της δίχως όμως αυτή η μεταβολή να είναι ικανή να της χαρίσει την πρωτιά στην παγκόσμια διακίνηση.

Ακολουθούν CMA-CGM Group, Harpag Lloyd και COSCO στην πρώτη πεντάδα, με χαρακτηριστικό τον υπερδιπλασιασμό της δύναμης των CMA-CGM Group, από το 4,41% στο 11,85%, κάτι που καταφέρνει και η COSCO προσπερνώντας την Harpag Lloyd στην πέμπτη θέση η οποία μέσα στην εξεταζόμενη δεκαετία καταφέρνει οριακή μόνο επέκταση του μεριδίου αγοράς της. Τις υπόλοιπες θέσεις μέχρι την εικοσάδα τις καλύπτουν με τρόπο σχετικά κατακερματισμένο με ποσοστά κάτω του 3,30% όλοι οι υπόλοιποι μεταφορείς για το έτος 2006 και με ένα αντίστοιχα κατακερματισμένο τρόπο για ένα μέγιστο δύναμης 5,31% για το έτος 2017 όλοι οι υπόλοιποι μεταφορείς της κορυφαίας σε παγκόσμια διακίνηση εικοσάδας.

Αξιωματικότερες όμως είναι οι ακόλουθες παρατηρήσεις: Η Evergreen κατάφερε να αυξήσει το μερίδιο της από 3,22% σε 5,31% σε μία αγορά όπου η παγκόσμια διακίνηση αυτή κάθε αυτή αυξήθηκε κατά 59,95% μεταξύ των ετών 2006 και 2017. Επιπλέον η OOCL έχοντας ξεκινήσει από την 12<sup>η</sup> θέση το 2006 καταφέρνει να αναρριχηθεί στην 7 και παρότι αυξάνει μόνο κατά 1,21% το μερίδιο αγοράς είναι προφανές ότι το καταφέρνει πολύ πιο επιτυχημένα από πλειάδα ανταγωνιστών της. Ακόμη πιο εντυπωσιακή η είσοδος στο προσκήνιο της Hamburg-Süd η οποία από 16<sup>η</sup> αναρριχήθηκε στην 7<sup>η</sup> θέση, υπερδιπλασιάζοντας τη δύναμη της στην παγκόσμια σκηνή. Επίσης Η NYK παρότι διαχρονικά κατάφερε να χάσει μόλις μία θέση από την 10<sup>η</sup> στην 11<sup>η</sup> και είναι χαρακτηριστικό ότι αυτό συνέβη ενώ έχει ταυτόχρονα αυξήσει το δικό της απόλυτο μερίδιο επιρροής, από 2,42% σε 2,87 %. Μία τόσο οριακή αύξηση του μεριδίου αγοράς της μας καταδεικνύει ότι ο ρυθμός με τον οποίο τα διακινούμενα από εκείνη εμπορευματοκιβώτια αυξήθηκαν ήταν πάρα πολύ κοντά στον παγκόσμιο ρυθμό μεγέθυνσης της διακίνηση για τα εξεταζόμενα έτη.

### 4.3 Ο λόγος συγκέντρωσης (CR4 και CR8)

Ο λόγος συγκέντρωσης (Concentration Ratio) εκφράζει το ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέχουν αθροιστικά τα  $n$  μεγαλύτερα λιμάνια ή λιμενικές επιχειρήσεις της εκάστοτε αγοράς ή όλου του κλάδου. Όπου  $n$ , είναι ένας συγκεκριμένος αριθμός επιχειρήσεων που επιλέγεται. Συνήθως είναι 4 αλλά μπορούν να επιλεγούν και παραπάνω (Παρδάλη, 2007). Ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα επιλεγούν εξαρτάται από την αγορά και τα χαρακτηριστικά της. Για παράδειγμα, μπορούμε να έχουμε C4 , C8, C20 ή C50 .Η κριτική επικεντρώνεται στο γεγονός ότι λαμβάνει υπόψη μόνο έναν ορισμένο αριθμό (από το τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις) και όχι όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια βιομηχανία .

Η εξίσωση του λόγου συγκέντρωσης εκφράζεται ως ακολούθως:

$$CR_n = s_1 + s_2 + s_3 + \dots + s_n$$

Όπου  $s_i$  είναι το μερίδιο αγοράς της κάθε επιχείρησης.

Ο Gwin (2001) προσπάθησε, με βάση τον παρακάτω κανόνα, την ακόλουθη ταξινόμηση των τιμών CR4, παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3:

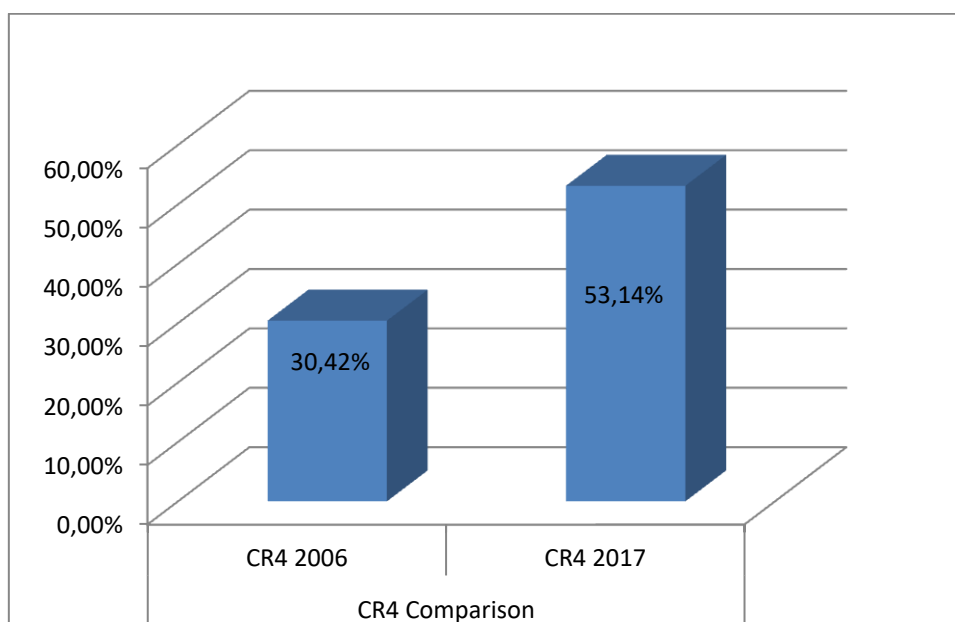
Πίνακας 4.3 Ερμηνεία τιμών του Δείκτη Συγκέντρωσης CR4

CR4	Ερμηνεία τιμών του Δείκτη Συγκέντρωσης CR4
CR4 = 0	Τέλειος Ανταγωνισμός
$0 < CR4 < 40$	Αποτελεσματικός Ανταγωνισμός ή Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός
$40 \leq CR4 < 60$	Χαλαρό Ολιγοπώλιο ή Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός
$60 \leq CR4$	Ολιγοπώλιο ή Δεσπόζουσα επιχείρηση με Ανταγωνιστικά Περιθώρια

Πηγή Gwin (2001)

Μειονεκτήματα που παρουσιάζει ο λόγος συγκέντρωσης είναι ότι, εξετάζει μόνο τις κυριότερες επιχειρήσεις της αγοράς, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα να παραμένει ανεπηρέαστος σε πιθανή μεταβολή των μεριδίων αγοράς των μεταφορέων, που δε συμμετέχουν στον υπολογισμό του (Παρδάλη, 2007). Επίσης, ο αριθμός των μεταφορέων που θα επιλεγούν για να τον διαμορφώσουν, δίνει μία ιδιαίτερη κάθε φορά βαρύτητα στο δείκτη συγκέντρωσης (Wang και Cullinane, 2014).

Από τους κορυφαίους 20 μεταφορείς θα επιλέξουμε τους πρώτους 4 και 8 της κατάταξης για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017 και αφού προσθέσουμε τα μερίδια αγοράς τους για κάθε έτος, θα εξάγουμε τους δείκτες συγκέντρωσης “Concentration ratio 4” και αντίστοιχα “Concentration ratio 8” για κάθε έτος. Αναλόγως με τις τιμές του δείκτη μας θα εξάγουμε κατάλληλα συμπεράσματα για τη συγκέντρωση της αγοράς και τη διαχρονική εξέλιξή της. Αν ο δείκτης μας αυξάνεται, τότε θα μας υποδείξει τη διαχρονική αύξηση της συγκέντρωσής της παγκόσμιας αγοράς μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ενώ αν μειώνεται την περαιτέρω αποκέντρωσή και κατακερματισμό της δύναμης μεταξύ των μεταφορέων που την συναποτελούν.



Διάγραμμα 4.4 Απεικόνιση του δείκτη CR4 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017

Πηγή Στατιστική επεξεργασία χρήση του υπολογιστικού πακέτου Excel 2007

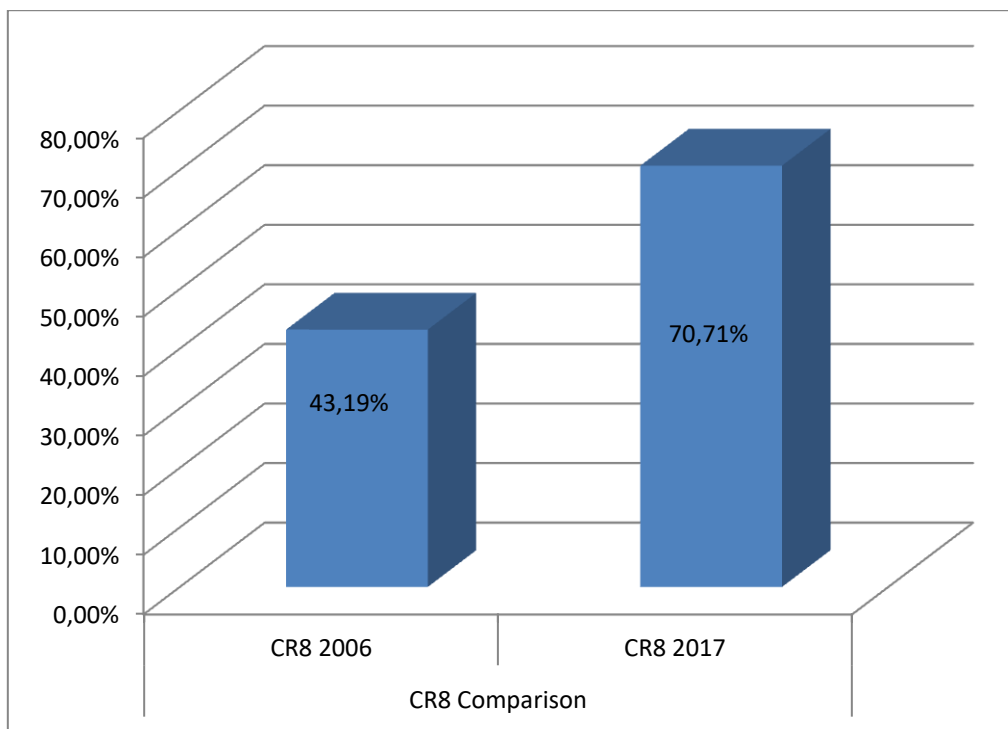
Πίνακας 4.4 Τιμές του δείκτη CR4 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017

CR4 Comparison	
CR4 2006	CR4 2017
30,42%	53,14%

Αναλύοντας τα δεδομένα που προκύπτουν από τους δείκτες CR4 για τα έτη 2006 και 2017 μπορούμε να πούμε ότι κατά το έτος 2006 ο δείκτης CR4 λαμβάνει την τιμή 30,42%

μικρότερη από το 40%, κατατάσσοντας έτσι το είδος της αγοράς ως Μονοπωλιακό ανταγωνισμό. Επιπλέον το έτος 2017 λαμβάνει τιμή 53,14% ξεπερνώντας το 40%, αλλά σίγουρα μακριά από το μονοπωλιακό 90% γεγονός που μας καταδεικνύει ότι στην αγορά κυριαρχεί ολιγοπώλιο μεταξύ των παγκόσμιων μεταφορέων εμπορευματοκιβωτίων γεγονός που συμπλέει με τις προηγούμενες βιβλιογραφικές μας αναφορές.

Ενδεικτική φυσικά είναι αυτή η τάση της ολοένα μεγαλύτερης συγκέντρωσης της αγοράς μεταξύ των μεταφορέων κατά τα εξεταζόμενα έτη γεγονός που επιβεβαιώνει τις υποθέσεις μας έχοντας πρωτύτερα εξετάσει βιβλιογραφικά τις τελευταίες εξελίξεις. Η μετάβαση από σχετικά αποτελεσματικό ανταγωνισμό και το 30,42% συγκέντρωσης προς το ολιγοπωλιακό ή και μονοπωλιακό ανταγωνιστικό 53,14% συμπλέει με τις διαμορφούμενες τάσεις στην αγορά όπως αυτές προσλαμβάνονται κατά τα τελευταία έτη όπου, ένεκα και των συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταφορείς ενοποιούνται υπό μία σκέπη, δρέποντας τα οφέλη αυτής της νέας οντότητας.



Διάγραμμα 4.5 Απεικόνιση του δείκτη CR8 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017

Πηγή Στατιστική επεξεργασία χρήση του υπολογιστικού πακέτου Excel 2007

Πίνακας 4.5 Τιμές του δείκτη CR8 για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017

CR8 Comparison	
CR8 2006	CR8 2017
43,19%	70,71%

Ενώ για τις τιμές CR8, οι Yasar και Kiraci (2017), υποστηρίζουν ότι ένα επίπεδο CR4 50% αντιστοιχεί σε επίπεδο CR8 70%. Έχοντας πλέον παρατηρήσει την μετάβαση της αγοράς από μονοπωλιακό ανταγωνισμό και πλέον κατατάζει την σύγχρονη μορφή της ως ένα ολιγοπώλιο μπορούμε εξετάζοντας τον δείκτη CR8 απλά να επιβεβαιώσουμε τη ανωτέρω μετάβαση σε μία δομή με ισχυρότερη συγκέντρωση. Πράγματι παρατηρούμε ότι ο δείκτης CR8 μετατοπίζεται από τη μετριοπαθώς υψηλή συγκέντρωση του επιπέδου του 43,19% το 2006, στην χαρακτηριστικά υψηλότερη συγκέντρωση 70,71% το 2017, συμπλέοντας έτσι προς την ίδια κατεύθυνση με τον δείκτη CR4 και τα ανωτέρω συμπεράσματά μας.

#### 4.4 Ο δείκτης HERFINDAL-HIRSCHMAN (HHI)

Ο δείκτης HHI σε αντίθεση με το λόγο συγκέντρωσης, χρησιμοποιεί τα μερίδια αγοράς όλων των ναυτιλιακών επιχειρήσεων της αγοράς, εξαιρουμένων εκείνων που τα μερίδιά τους θεωρούνται αμελητέα και ο αποκλεισμός τους δεν επηρεάζει τον υπολογισμό της συγκέντρωσης στην αγορά. Ο δείκτης Herfindal-Hirschman θεωρείται περισσότερο αντικειμενικός, διότι λαμβάνει υπ' όψη όλα τα λιμάνια του δείγματος σε αντίθεση με τους δείκτες CR4 και CR8. Στη δική μας περίπτωση θα αξιοποιήσουμε τα στοιχεία που έχουμε για τους κορυφαίους 20 μεταφορείς κατά τα έτη 2006 και 2017 και θα δημιουργήσουμε το δείκτη σε δύο εκφάνσεις του για αυτά τα έτη.

Ο δείκτης HHI υπολογίζεται ως εξής:  $HHI = s_1^2 + s_2^2 + s_3^2 + \dots + s_n^2$

όπου «n» στην περίπτωση μας, ο αριθμός των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εκάστοτε αγορά και όπου «si», το μερίδιο της κάθε λιμενικής επιχείρησης. Ο δείκτης δηλαδή υπολογίζεται προσθέτοντας τα μερίδια των λιμενικών επιχειρήσεων αφού αυτά έχουν υψωθεί στο τετράγωνο. Εκθέτοντας τα μερίδια στο τετράγωνο δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά (Παρδάλη, 2007 και Wang και Cullinane, 2014).

Μία σε βάθος διερεύνηση της εξίσωσης αποκαλύπτει ότι ως αποτέλεσμα του τετραγωνισμού των μεριδίων αγοράς, ο δείκτης HHI δίνει πολύ μεγαλύτερο βάρος για τις επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς σε αντίθεση με εκείνες που έχουν μικρό μερίδιο. Αυτό το χαρακτηριστικό του HHI δείχνει σε μια θεωρητική βάση ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο HHI τότε, Ceteris Paribus, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα συγκέντρωσης σε μια αγορά. Αντίθετα, εάν η συγκέντρωση είναι χαμηλή, αντανακλώντας μια αγορά με μεγάλο αριθμό εταιρειών με μικρά μερίδια αγοράς, τότε ο HHI θα είναι σε χαμηλά επίπεδα. Ειδικότερα, ο HHI τείνει σε μία μέγιστη τιμή 1 όταν υπάρχει μονοπώλιο στην αγορά και μία επιχείρηση έχει μερίδιο 100%. Αντίθετα, ο HHI παίρνει μια ελάχιστη τιμή  $1/n$ , όταν η αγορά είναι ομοιόμορφα κατανομημένη και υπάρχει χαμηλή συγκέντρωση στη δική μας περίπτωση εφόσον  $n=20$  τότε θεωρούμε ως σημείο ορόσημο για μια ομοιόμορφη διασπορά της δύναμης στην αγορά την τιμή αυτή του 5% και η οποία διαγραμματικά παρουσιάζεται ως ορόσημο . Αν ο δείκτης HHI τείνει προς το  $1/n = 1/20 = 0,05$  θα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά μεταξύ των λιμένων και δε θα έχουμε υψηλή συγκέντρωση στην αγορά. Αν ο δείκτης HHI τείνει προς τη μονάδα θα έχουμε υψηλή συγκέντρωση με καταστάσεις ολιγοπωλίου ή και μονοπώλιο τείνοντας στην μονάδα. Αφού βρέθηκαν τα μερίδια αγοράς και για τους 20 μεταφορείς για τα εξεταζόμενα έτη, τα υψώσαμε στο τετράγωνο και εν συνεχεία προσθέσαμε τα τετράγωνα των μεριδίων όλων των λιμανιών για κάθε έτος ξεχωριστά.



Διάγραμμα 4.6 Παρουσίαση του δείκτη HHI για τα έτη 2006 και 2017

Πηγή Στατιστική επεξεργασία χρήσει του υπολογιστικού πακέτου Excel 2017

Πίνακας 4.6 Τιμές του HHI για τα εξεταζόμενα έτη 2006 και 2017, τιμή του HHI για τέλειο ανταγωνισμό

HHI Comparison		
HHI 2006	HHI 2017	Ideal HHI
3,76%	8,86%	5,0%

Ο δείκτης λαμβάνει αρχικά τιμή 3,76% για το έτος 2006 και φτάνει σε μία υπερδιπλάσια τιμή 8,86% για τα πλέον πρόσφατα στοιχεία μας, για το έτος 2017.

Σίγουρα ο δείκτης και στις δύο του εκφάνσεις για τα έτη 2006 και 2017 απέχει πολύ από την τις 100 μονάδες βάσης δηλαδή την μονάδα που θα μας έδινε ένα μονοπωλιακό αποτέλεσμα γεγονός που σίγουρα ήταν αναμενόμενο έχοντας ήδη λάβει ενδείξεις από τους άλλους δείκτες μας που πρωτίτερα εξετάσαμε. Αντιθέτως ο δείκτης κινήθηκε από ένα επίπεδο 3,76% μικρότερο του 5% αρχικά το 2006, σε ένα επίπεδο για τα πλέον πρόσφατα στοιχεία που ξεπερνά το σημείο ορόσημο του 5% φτάνοντας το 8,86%.

Η εξέλιξη αυτή του δείκτη μας καταδεικνύει πως η αγορά κινήθηκε αξιολογούμενη ως αρκετά ανταγωνιστική το 2006. Τα ενδιάμεσα έτη σίγουρα σε κάποιο χρονικό σημείο άγγιξε το ιδανικό επίπεδο ανταγωνισμού του 5% καθώς η πλέον πρόσφατη τιμή του είναι το 8,86%. Αυτή τιμή μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι έχουμε προφανώς απομακρυνθεί από ιδανικές συνθήκες ανταγωνισμού οδηγούμενοι σε περισσότερο ολιγοπωλιακές καταστάσεις με μεγαλύτερη συγκέντρωση, συμπέρασμα που σίγουρα επιβεβαιώνεται και από την αξιοποίηση των προηγούμενων στατιστικών μας δεικτών συγκέντρωσης και ειδικότερα των CR4 και CR8 οι τιμές των οποίων επίσης αυξάνονταν. Η τάση αυτή της περαιτέρω συγκέντρωσης της αγοράς διαχρονικά και σε όσο πιο σύγχρονο βαθμό γίνεται επιβεβαιώνεται και από τον δείκτη HHI, υποδεικνύοντας διαρκή μείωση του επιπέδου ανταγωνισμού. Επίσης, λόγω του ότι ο HHI περιλαμβάνει και τους μικρότερους μεταφορείς, μας δίνει μία πιο αντικειμενική εικόνα της αγοράς και της συγκέντρωσης. Οπότε εκτός της συνεχούς αύξησης της συγκέντρωσης, μας υποδεικνύει ότι κατά τα έτη 2006 και 2017 που οι CR4, CR8 παρουσίαζαν αύξηση, ο HHI έδειχνε αντίστοιχα ότι μπορεί να αποδυναμώθηκε ο ανταγωνισμός όχι μόνο για τους πρώτους 4 και 8 παγκόσμιους μεταφορείς της σχετικής κατάταξης αντίστοιχα, αλλά η αγορά ολόκληρη στο σύνολό της γινόταν λιγότερο ανταγωνιστική.

Γίνεται φανερό ακόμη ότι λόγω των εξελίξεων της παγκόσμιας αγοράς οι κοινοπραξίες και κυρίως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις όλων των τελευταίων ετών ιδιαίτερα μετά την

παγκόσμια κρίση του 2008 μεταξύ των εταιρειών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στην εν λόγω αγορά, συντέλεσαν στην αποδόμηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της αγοράς και στην περαιτέρω αύξηση της συγκέντρωσης στον κλάδο οδηγώντας τον σε μία περισσότερο ολιγόπωλιακή δομή. Οι εξελίξεις της παγκόσμιας αγοράς οδηγούν όλο και μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου όγκου συναλλαγών να διενεργείται μέσω των κυρίαρχων μεταφορέων του δείγματος με την συνεπαγόμενη περισσότερη συγκέντρωση σε λιγότερους και μεγαλύτερους μεταφορείς.

#### 4.5. Η ανάλυση SHIFT-SHARE

Τέλος, η Shift Share Analysis (S.S.A.), σε αντίθεση με τους παραπάνω δείκτες, δεν μετρά τη συγκέντρωση, ωστόσο είναι μια δημοφιλής μέθοδος για την ανάλυση της περιφερειακής οικονομικής μεγέθυνσης και της εξέλιξης μέσα στο χρόνο μέσα από την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης, της ανάπτυξης και της σημασίας μιας επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις (Stejskal και Matatkova, 2012). Η SSA έχει χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία των λιμενικών μελετών για την ανάλυση της εξέλιξης και της ανάπτυξης λιμενικών συμπλεγμάτων (Lombaerde και Verbeke, 1989, Wang και Cullinane, 2002).

Η θεμελιώδης αρχή του συγκεκριμένου δείκτη είναι να διαιρέσει την ανάπτυξη ή μείωση της ζήτησης των λιμανιών σε δύο τμήματα, δηλαδή στη «μεταβολή» (Shift) και στο «μερίδιο» (Share).

Η έννοια Share αναφέρεται στο κατά πόσο θα έπρεπε να αυξηθεί ή να μειωθεί η παραγωγή για κάθε επιχείρηση της αγοράς στο έτος x1 αν στόχος του ήταν απλώς η διατήρηση του μεριδίου αγοράς που είχε σε προηγούμενο έτος x0.

Η έννοια Shift που περισσότερο θα μας απασχολήσει αντικατοπτρίζει τη συνολική ποσότητα του προϊόντος που η επιχείρηση χάνει ή κερδίζει από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις της ίδιας αγοράς, για την ίδια περίοδο, με το αναμενόμενο επίπεδο του προϊόντος ως αναφορά.

Το SSA είναι ένα παιχνίδι με μηδενικό άθροισμα όπου τα κέρδη κάποιου είναι απώλειες κάποιου άλλου (Piezas-Jerbi και Nee, 2009). Μαθηματικά οι δύο αυτοί δείκτες μπορούν να υπολογιστούν από την εξίσωση:

$$\text{SHIFT} = \text{Cnt1} - ((\Sigma \text{Cnt1} / \Sigma \text{Cnt0}) * \text{Cnt0})$$

$$\text{SHARE} = ((\Sigma \text{Cnt1} / \Sigma \text{Cnt0}) - 1) * \text{Cnt0}$$

Όπου «n» ο εξεταζόμενος μεταφορέας τη χρονική περίοδο t0-t1, όπου «C» η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων και όπου «n» το σύνολο των μεταφορέων της εξεταζόμενης αγοράς.



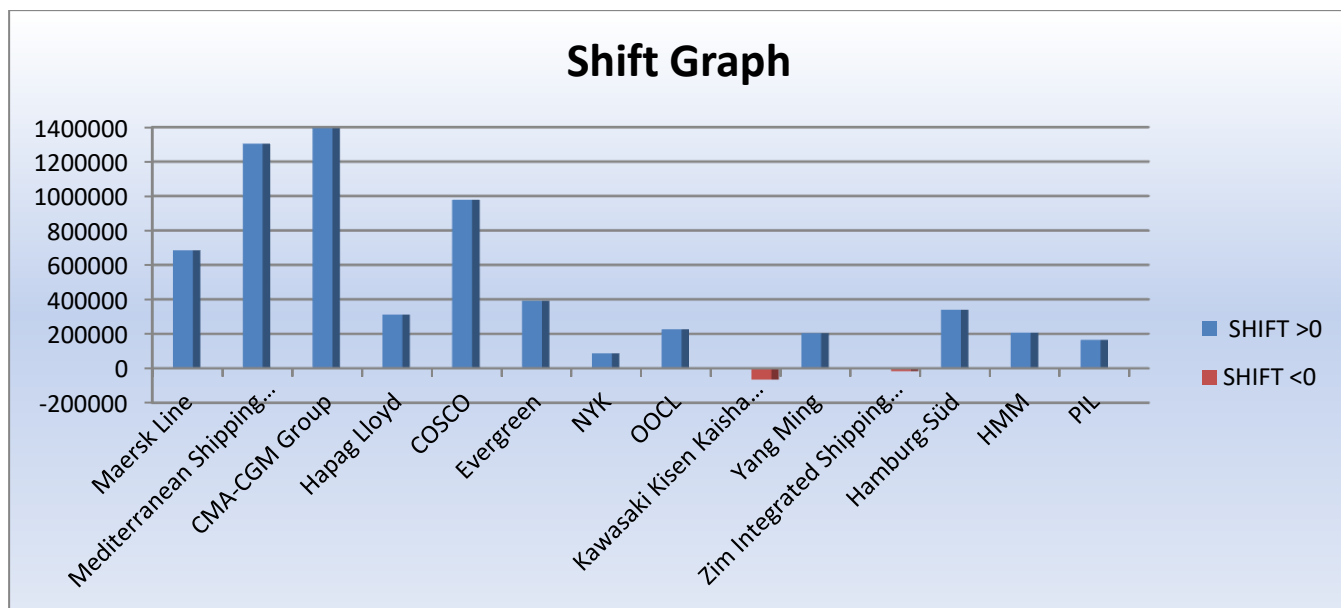
Ο δείκτης Shift-Share μας βοηθά στο να εξετάσουμε την ανάπτυξη και εξέλιξη του κάθε μεταφορέα ξεχωριστά στο πλαίσιο της ναυτιλιακής αγοράς που εξετάζεται λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη-εξέλιξη της αγοράς για την ίδια χρονολογική περίοδο. Ο δείκτης δηλαδή δεν εστιάζει στο μερίδιο αγοράς για μια χρονική στιγμή αλλά βάζει στο κάδρο τη μεταβολή του χρόνου θέλοντας να υποδείξει το κατά πόσο το κάθε λιμάνι παρέμεινε ανταγωνιστικό τη συγκεκριμένη περίοδο. Η ιδιαιτερότητα όμως του εν λόγω δείκτη εστιάζεται στο ότι βλέπουμε εάν η μεταβολή του μεριδίου αγοράς του κάθε λιμανιού οφείλεται στην ανάπτυξη της αγοράς ή στην ανταγωνιστικότητά του. Συνεπώς, μέσω αυτού του δείκτη μπορούμε να έχουμε μια πιο ξεκάθαρη και ενδελεχή εικόνα της αγοράς, καθώς θα μπορούσαμε να αναλύσουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις στρατηγικές κινήσεις των παγκόσμιων μεταφορέων εμπορευματοκιβωτίων και το κατά πόσο συνέβαλαν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά και να μπορέσουμε να διακρίνουμε ποιού μεταφορείς ευνοήθηκαν από τις τάσεις και εξελίξεις της αγοράς στην εξεταζόμενη περίοδο (Wang και Cullinane, 2014).

Από τους 20 κορυφαίους μεταφορείς τα αναλυτικά στοιχεία των οποίων έχουμε για τα έτη 2006 και 2017 εντοπίσαμε ότι μόνον οι 14 εξ αυτών εξακολουθούν να επιχειρούν με την ίδια επωνυμία και στις δύο εξεταζόμενες περιόδους κυρίως ένεκα του κύματος συγχωνεύσεων και εξαγορών που έχει ακολουθήσει από το 2008 και μετέπειτα. Πραγματοποιήσαμε έτσι την κατάλληλη δημιουργία των δεικτών Share και Shift όπως υποδεικνύει η σχετική βιβλιογραφία μόνον για τις 14 εκείνες εταιρείες που εξακολουθούν να επιχειρούν με την ίδια επωνυμία για το έτος 2017, με έτος βάσης το 2006.

Πίνακας 4.7 Παρουσίαση των 14 μεταφορέων για τους δείκτες Share και Shift των ετών 2006, 2017

Operators	Capacity 2006	Capacity 2017	Share	Shift
Maersk Line	1.573.551	3.201.871	943.307,71	685.012,29
Mediterranean Shipping Company	1.019.725	2.935.464	611.301,73	1.304.437,27
CMA-CGM Group	517.213	2.220.474	310.057,32	1.393.203,68
Hapag Lloyd	454.526	1.038.483	272.477,90	311.479,10
COSCO	390.354	1.603.341	234.008,26	978.978,74
Evergreen	377.334	995.147	226.203,07	391.609,93
NYK	283.109	538.754	169.717,35	85.927,65
OOCL	275.057	666.558	164.890,36	226.610,64
Kawasaki Kisen Kaisha Ltd - K Line	267.988	363.019	160.652,66	<b>-65.621,66</b>
Yang Ming	240.433	588.389	144.134,07	203.821,93
Zim Integrated Shipping Services	203.228	307.934	121.830,52	<b>-17.124,52</b>
Hamburg-Süd	159.039	594.008	95.340,23	339.628,77
HMM	157.208	458.247	94.242,59	206.796,41
PIL	123.084	361.752	73.786,03	164.881,97

Παρατηρώντας το δείκτη Shift για τα τις εξεταζόμενες εταιρείες μπορούμε να εξετάσουμε πως διαμορφώθηκε η διακίνηση κάθε εταιρείας αποτυπώνοντας έτσι τη διαφορά μεταξύ της επίδοσης κάθε μεταφορέα για την χρονική περίοδο από το 2006 στο σύγχρονο 2017. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τους 14 μεταφορείς που λειτουργούσαν το 2006 αλλά και έχουν δραστηριότητα με το ίδιο όνομα το έτος 2017 και ταυτόχρονα ανήκουν στην σχετική κορυφαία εικοσάδα παγκόσμιων μεταφορέων θετικές μεταβολές SHIFT παρουσιάζουν οι 12, ενώ μόνον 2 παρουσιάζουν αρνητικό δείκτη SHIFT .



Διάγραμμα 4.7 Απεικόνιση του αριθμοδείκτη SHIFT για 14 κορυφαίους μεταφορείς το έτος 2017 με έτος βάσης το 2006.

Την κορυφαία θετική μεταβολή μεταξύ των εξεταζόμενων ετών πραγματοποιεί η CMA-CGM Group με +1,4 εκ. TEU ακολουθούμενη σε απόσταση αναπνοής με +1,3 εκ. TEU από την Mediterranean Shipping Company Mediterranean Shipping Company, ενώ την τρίτη θέση στην αύξηση με +1 εκ. TEU καταλαμβάνει η COSCO. Ακολουθεί η Maersk Line με +0,7 εκ. TEU.

Σε ένα εύρος απόστασης μόλις 300.000 TEU μεταξύ τους συνωστίζονται οι θετικές μεταβολές των Hapag Lloyd, Evergreen, NYK, OOCL, Yang Ming, Hamburg-Süd, HMM και PIL, κάτι που καταδεικνύει ότι μία μεγάλη πλειάδα μεταφορέων έχουν καταφέρει να επιβιώσουν από το 2006 σε έναν κλάδο συνεχώς αυξανόμενης διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων αυξάνοντας τα μερίδια Shift τους, προκειμένου όχι απλά να κρατούν σταθερά τα μερίδια αγοράς τους, αλλά και να ανελιχθούν και να πρωταγωνιστούν κερδίζοντας μερίδια από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, ανεπισσόμενες έτσι στην παγκόσμια κατάταξη. Βλέπουμε 2 εταιρείες με αρνητικό δείκτη SHIFT μεταξύ αυτών των 14 επιλεγμένων κορυφαίων μεταφορέων και αυτές είναι οι Kawasaki Kisen Kaisha Limited - K Line, η οποία χάνει 65.622 TEU αλλά και η Zim Integrated Shipping Services που χάνει 17.125 TEU. Είναι απολύτως λογικό οι αρνητικές μεταβολές SHIFT να υφίστανται, ώστε το σύστημα να υπάρχει σε μία ισορροπία εμφανίζονται όμως σε μόνον 2 μεταφορείς, από τους 14 που εμείς εξετάσαμε και για τους οποίους είχαμε στοιχεία μέσα στην εξεταζόμενη δεκαετία 2006-2017. Κάτι τέτοιο αποτελεί φυσική συνεπαγωγή καθώς δεν θα ήταν δυνατό

μεταφορείς, οι οποίοι χάνουν συνεχώς έδαφος στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων και εξακολουθούν να υφίστανται στην κορυφαία εικοσάδα μεταφορέων διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων επί μία δεκαετία, όπου εξαιρετικές μεταβολές έχουν επέλθει στον κλάδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι τεράστιες αλλαγές που συντελέστηκαν στο παγκόσμιο εμπόριο με την δημιουργία των πολυεθνικών εταιριών προκάλεσαν ένα κύμα αλλαγών και εξελίξεων στην ναυτιλία τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων ήταν προπομπός για την ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και των Logistics ενώ με την παγκοσμιοποίηση έχει αυξηθεί η δυναμική της παρουσίας των εταιρειών που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας της αγοράς γραμμών εμπορευματοκιβωτίων σε συνδυασμό με την είσοδο της παγκόσμιας οικονομίας σε μία νέα εποχή καταναλωτισμού, με νέα κέντρα παραγωγής, μετασχημάτισε το θαλάσσιο εμπόριο σε ένα πολύπλοκο δίκτυο διασύνδεσης των παραγωγικών κέντρων με τα αντίστοιχα καταναλωτικά κέντρα, αυξάνοντας ραγδαία τον τομέα των εμπορευματοκιβωτίων.

Από τη μία οι οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις των μεταφορικών εταιριών και των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών και από την άλλη η επικράτηση του Hub & Spoke συστήματος μεταφορτώσεων στη δομή της λιμενικής βιομηχανίας, διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στις εν λόγω εξελίξεις. Τα λιμάνια πλέον αποτελούν κρίκο της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και μετατρέπονται σε σύγχρονα κέντρα μεταφόρτωσης. Η χρησιμοποίηση σύγχρονου τεχνολογικά εξοπλισμού και η αποτελεσματική διοίκηση είναι τα δυο στοιχεία που κάθε λιμάνι πρέπει να υιοθετήσει, ώστε να επιτύχει στην διατήρηση του μεριδίου αγοράς του αλλά και βέβαια στην προσέλκυση νέων χρηστών.

Τα τελευταία χρόνια η δημιουργία συνεργασιών των εταιριών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ως προς τις λειτουργίες αποτελεί τη στρατηγική που ακολουθούν όλοι οι μεγάλοι μεταφορείς προκειμένου να επιβιώσουν στη διεθνή συγκυρία λόγω της οικονομικής κρίσης και της υπερπροσφοράς μεταφορικής ικανότητας ένεκα και της κατασκευής νεότευκτων πλοίων υψηλής χωρητικότητας.

Οι ευμετάβλητες και ασταθείς συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση στη ναυτιλία τακτικών γραμμών εμπορευματοκιβωτίων. Οι μικρές ναυτιλιακές εταιρείες δεν μπορούν να επιβιώσουν εξ' αιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού, του αυστηρού νομοθετικού πλαισίου και των μεγάλων επενδυτικών προγραμμάτων που απαιτούνται. Από τις στρατηγικές συμμαχίες και τις συγχωνεύσεις προκύπτουν πολλαπλά οφέλη. Το πιο

σημαντικό όφελος είναι ότι μοιράζεται ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος στις θαλάσσιες μεταφορές. Οι εταιρείες εκμεταλλεύονται τη τεχνογνωσία και τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η κάθε μία και με τις συγχωνεύσεις οι θαλάσσιοι μεταφορείς μπορούν πιο εύκολα να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους σαν μέλος πλέον ενός Mega-Alliance σχήματος. Επιπλέον κίνητρα που ωθούν τους μεταφορείς να συνασπιστούν, είναι η μείωση κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας, μειωμένες πάγιες δαπάνες, μείωση της μεταβλητότητας και αποκλεισμό δυνητικών ανταγωνιστών. Αποτέλεσμα είναι τόσο η αύξηση της συγκέντρωσης της αγοράς τακτικών γραμμών εμπορευματοκιβωτίων όσο και η άνθηση των προσπαθειών ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών ως στρατηγική επιβίωσης. Οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες είναι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ένταση πληροφορίας και διοίκησης, γεγονός το οποίο προϋποθέτει υψηλή δυνατότητα διαχείρισης και επεξεργασίας τεράστιου όγκου πληροφοριών στην δεδομένη μονάδα του χρόνου.

Η εν λόγω απαίτηση υψηλής δυνατότητας διαχείρισης - επεξεργασίας πληροφοριών των παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών, η ραγδαία τάση containerization των γενικών φορτίων, σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχει μετατοπίσει το κέντρο βάρους των μεταφορών από τη θαλάσσια μεταφορά στις διαμεταφορικές εφοδιαστικές αλυσίδες 3PL και 4PL που απαιτούν περαιτέρω οικονομίες κλίμακας με έντονη συγκέντρωση και μεγαλύτερους ενιαία ελεγχόμενους στόλους.

Για την περίοδο 2006-2017 όπως προκύπτει από το ερευνητικό μας κομμάτι ο παγκόσμιος όγκος διακίνησης φορτίου της αγοράς αυξήθηκε κατά 59,95%. Σε απόλυτους αριθμούς το ποσοστό αυτό μεταφράζεται 7 εκ. TEU διακίνησης περισσότερα για το 2017 σε σχέση με μία περίπου δεκαετία πριν το 2006.

Οι τιμές του δείκτη CR4 καταδεικνύουν την μετάβαση από σχετικά αποτελεσματικό ανταγωνισμό και 30,42% συγκέντρωσης για το έτος 2006 για τους 4 μεγαλύτερους παγκόσμιους μεταφορείς συγκέντρωσης προς το ολιγοπωλιακό η και μονοπωλιακά ανταγωνιστικό 53,14% συγκέντρωσης για το έτος 2017. Τούτο συμπλέει με τις διαμορφούμενες τάσεις στην αγορά, όπου ένεκα και των συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταφορείς ενοποιούνται υπό μια σκέπη, δρέποντας τα οφέλη αυτής της νέας οντότητας.

Το συμπέρασμα αυτής της ολοένα μεγαλύτερης συγκέντρωσης με μειούμενο ανταγωνισμό επαληθεύεται και από την ανάλυση του δείκτη συγκέντρωσης CR8 που δημιουργήσαμε για τα εξεταζόμενα έτη όπου το μερίδιο των CR8 μετατοπίζεται από τη μετριοπαθώς υψηλή

συγκέντρωση του επιπέδου του 43,19% το 2006, στην χαρακτηριστικά υψηλότερη συγκέντρωση 70,71% το 2017, επαληθεύοντας έτσι τον δείκτη CR4 και τα ανωτέρω συμπεράσματά μας για μετάβαση από τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, σε ολιγοπωλιακές δομές αγοράς με τάσεις περαιτέρω συγκέντρωσης σύγχρονα.

Και οι δύο ανωτέρω δείκτες συσχετίζονται θετικά τις ευμετάβλητες και ασταθείς συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας αρχής γενομένης από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 και τις συνακόλουθες εξαγορές συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες με τη αύξηση της συγκέντρωσης της εν λόγω αγοράς.

Επίσης, με βάση το δείκτη Herfindal-Hirschman που θεωρείται πιο αντικειμενικός με περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα διότι λαμβάνει υπόψη όλα τα λιμάνια του δείγματος, η συγκέντρωση της αγοράς βαίνει συνεχώς αυξανόμενη καθώς ο δείκτης ενισχύθηκε από 3,76% το 2006 σε 8,86% το 2017. Η τάση αυτή της περαιτέρω συγκέντρωσης της αγοράς επιβεβαιώνεται και από τον δείκτη HHI, που καταδεικνύει διαρκή μείωση του επιπέδου ανταγωνισμού. Εκτός της συνεχούς αύξησης της συγκέντρωσης, μας υποδεικνύει ότι κατά τα έτη 2006 και 2017 όπου οι CR4, CR8 παρουσίαζαν αύξηση, ο HHI έδειχνε αντίστοιχα ότι μπορεί να αποδυναμώθηκε ο ανταγωνισμός όχι μόνο για τους πρώτους 4 και 8 παγκόσμιους μεταφορείς της σχετικής κατάταξης αντίστοιχα, αλλά η αγορά ολόκληρη στο σύνολό της γινόταν λιγότερο ανταγωνιστική και περισσότερο συγκεντρωμένη.

Γίνεται φανερό ακόμη ότι λόγω των εξελίξεων της παγκόσμιας αγοράς οι κοινοπραξίες και κυρίως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις όλων των τελευταίων ετών ιδιαίτερα μετά την παγκόσμια κρίση του 2008 μεταξύ των εταιρειών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στην εν λόγω αγορά συντέλεσαν στην αποδόμηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της αγοράς και στην περαιτέρω αύξηση της συγκέντρωσης στον κλάδο οδηγώντας τον σε μία περισσότερο ολιγοπωλιακή δομή. Οι εξελίξεις της παγκόσμιας αγοράς οδηγούν όλο και μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου όγκου συναλλαγών να διενεργείται μέσω των κυρίαρχων μεταφορέων του δείγματος με την συνεπαγόμενη περισσότερη συγκέντρωση σε λιγότερους και μεγαλύτερους μεταφορείς. Εάν δε εξετάζαμε τον ίδιο δείκτη HHI σε επίπεδο στρατηγικών συμμαχιών τότε θα εμφανιζόταν σημαντικά ενισχυμένη έναντι της τιμής που παρουσιάζει σε επίπεδο απλά μεμονωμένων παγκόσμιων στρατηγικών μεταφορέων. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι στην αγορά των τακτικών γραμμών Ε/Κ επικρατούν συνθήκες ολιγοπωλίου, οι οποίες εντείνονται κατακόρυφα στο επίπεδο των πολύ διαδεδομένων σύγχρονα στρατηγικών συμμαχιών.

Σύμφωνα με την ανάλυση Shift-Share που εφαρμόστηκε για 14 μεταφορείς οι οποίοι δραστηριοποιούνται με την ίδια επωνυμία για τα έτη 2006 και 2017 μας καταδεικνύεται η ανταγωνιστικότητα του κάθε μεταφορέα βάσει της ανάπτυξης του συνόλου της αγοράς. Παίρνοντας ως δείγμα τους μεταφορείς αυτούς, η ανάλυση Shift & Share καταδεικνύει ότι από τους 14, οι 12 πλέον κυρίαρχοι έχουν αυξήσει χαρακτηριστικά τις διακινούμενες ποσότητες ενώ μόνον 2 από αυτούς έχουν περιορίσει τις δυνάμεις τους. Κάτι τέτοιο συμπλέει με τα προηγούμενα ευρήματα μας για μετάβαση σε περισσότερο συγκεντρωτικές δομές με λιγότερο ανταγωνισμό αφενός λόγω του κύματος των συγχωνεύσεων όπου λιγότεροι μοναδικοί μεταφορείς δραστηριοποιούνται στον κλάδο και αφετέρου όσοι διαχρονικά επιβιώνουν στην συντριπτική τους πλειοψηφία παίρνουν κομμάτι διακίνησης από τους εναπομείναντες μη πρωταγωνιστές και από τις εταιρείες που εξαγοράζουν ή με τις οποίες συγχωνεύονται.

Οι εισαγωγείς και οι εξαγωγείς ενδέχεται αρχικά να υποπεύονται ότι η συγκέντρωση στους λιμένες και στη ναυτιλία, συνεπάγεται λιγότερες επιλογές και ενδεχομένως οδηγεί σε κατάχρηση μονοπωλιακής ισχύος. Για κάτι τέτοιο δεν θα μπορούσαμε να εκφράσουμε βεβαιότητα αφού τα πλεονεκτήματα αναφορικά με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και των οικονομιών κλίμακας, μπορεί να αντισταθμίζονται από τα μειονεκτήματα των ολιγοπωλιακών δομών της αγοράς και αντίστροφα. Σε μεμονωμένες χώρες, η παρουσία των παγκόσμιων συμμαχιών έχει αυξήσει τις δυνατότητες επιλογής για τους φορτωτές. Εκτός από τον αυξημένο ανταγωνισμό, οι μεταφορείς επωφελούνται από τις πρόσθετες επιλογές και τις αυξημένες συχνότητες, που προκύπτουν από τη μεταφόρτωση. Τα πρόσθετα κόστη του λιμένα για τη μεταφόρτωση, συχνά αντισταθμίζονται από τα πλεονεκτήματα της μεγαλύτερης σύνδεσης των υπηρεσιών και τη χρήση μεγαλύτερων πλοίων, για το μεγαλύτερο μέρος του ταξιδιού. Τέλος, οι μετρήσιμες μειώσεις κόστους, από τις οικονομίες κλίμακας, πιθανά θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα σε χαμηλότερους ναύλους. Οι μειώσεις κόστους που μπορούν να επιτευχθούν, με τη χρήση Mega Vessels, τη μείωση του προσωπικού και την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας στους λιμένες αλλά και σκοπού και φάσματος και ενδεχομένως να ωφελήσουν εισαγωγείς και εξαγωγείς.

Ενώ οι στρατηγικές Συμμαχίες μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη στη βιομηχανία, επιτρέποντας την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και σκοπού, μεγαλύτερης ευελιξίας στην προσαρμογή της χωρητικότητας σε ευμετάβλητες συνθήκες ζήτησης και μεγαλύτερης γεωγραφικής κάλυψης των δικτύων εξυπηρέτησης των μεταφορέων, η αμφισβήτηση των μεγάλων Συμμαχιών αφορά τους δυνητικούς φραγμούς εισόδου, που μπορεί να προκύψουν



αλλά και την ικανότητα των ανεξάρτητων μεταφορέων να ανταγωνιστούν στον κλάδο. Αυτά παραμένουν ανοικτά ζητήματα, για τα οποία οι ρυθμιστικές αρχές οφείλουν περαιτέρω να εξετάσουν την σύννομη συμμόρφωση. Η δομή της βιομηχανίας έχει πλέον γίνει εμφανώς συγκεντρωμένη, ώστε να τεθεί ένα θεμελιώδες ερώτημα, σχετικά με το κατά πόσο οι δυνάμεις της αγοράς είναι επαρκείς, στο να παρεμποδίσουν την ενδεχόμενη κατάχρηση της παρατηρούμενης δεσπόζουσας δύναμης αγοράς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διαλέξεις Παρδάλη Α. “Λιμάνια και Αναπτυξιακές Πολιτικές”.

Διαλέξεις Χλωμούδη Κ. “Διοίκηση Λιμένων, Παγκόσμια Οικονομία και Ελληνικά Λιμάνια”.

Παρδάλη, Α. *Οικονομική και πολιτική των λιμένων*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2007

Παρδάλη Α. “Πανεπιστημιακές Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκησης Λιμένων”.

Πλωμαρίτου Εύη 2006 Phd “Το μάρκετινγκ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων ως εργαλείο βελτίωσης της πολιτικής ναυλώσεων : συγκριτική ανάλυση της εφαρμογής του μάρκετινγκ στις εταιρείες δεξαμενοπλοίων και τις εταιρείες γραμμών πλοίων εμπορευματοκιβωτίων διεθνώς και στην Ελλάδα”.

Acciario M., Haralambides H. E. (2007), “Product Bundling in Global Ocean Transportation”, in IAME Athens 2007 Conference Proceedings , 4-6 July, Athens

Andrade G., Mitchell M. and Stafford E. (2001) “New Evidence and Perspectives on Mergers”. *The Journal of Economic Perspectives*, 15, 103-120.

<http://dx.doi.org/10.1257/jep.15.2.103>

Baird, Alfred J. "Coastal Ro-Ro freight ferry services: an alternative to trunk road haulage in the UK" *Transport Logistics* 1.2 (1997): 103-113.

Borenstein S, Bushnell J, & Knittel C R (1999). “Market power in electricity markets: Beyond concentration measures”. *The Energy Journal*, 65-88.

Brooks, M. R., & Button, K. J. (2006). “Market structures and shipping security”. *Maritime Economics & Logistics*, 8(1), 100-120.

Carbone, V., & Stone, M. A. (2005). “Growth and relational strategies used by the European logistics service providers: Rationale and outcomes”. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(6), 495-510

Chlomoudis, C. & Styliadis Th. (2018). Concentration of container flows in the port phase: the case of the U.S West & East Coast port ranges. Presented in the International Conference of Maritime Economists, Mombasa, Kenya ( September 11-14)

“Competition Issues in Liner Shipping”, 2015. Directorate For Financial And Financial Enterprise Affairs Competition Committee-Working Party No. 2 on Competition and Regulation - 19 June 2015

Cullinane, K., & Khanna, M. (2000). “Economies of scale in large containerhips: optimal size and geographical implications”. *Journal of transport geography*, 8(3), 181-195

Cullinane, Kevin, and Mahim Khanna. “Economies of Scale in Large Container Ships.” *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 33, no. 2, 1999, pp. 185–207. JSTOR, JSTOR, [www.jstor.org/stable/20053805](http://www.jstor.org/stable/20053805).

D. K. Ryoo & H. A. Thanopoulou (1999) “Liner alliances in the globalization era: a strategic tool for Asian container carriers”, *Maritime Policy & Management*, 26:4, 349-367, DOI: [10.1080/030888399286790](https://doi.org/10.1080/030888399286790)

De Lombaerde, P., & Verbeke, A. (1989). “Assessing international seaport competition: a tool for strategic decision making”. *International Journal of Transport Economics/Rivista internazionale di economia dei trasporti*, 175-192.

Dong Yang, Miaojia Liu, Xiaoning Shi, “Verifying liner Shipping Alliance’s stability by applying core theory”, *Research in Transportation Economics*, Volume 32, Issue 1,2011,Pages 15-24, ISSN 0739-8859, <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2011.06.002>.

*Drewry Container Forecaster* (2005, 2010 και 2013).

“Economies of Scale in International Liner Shipping and Ongoing Industry Consolidation: An Application of Stigler's Survivorship Principle” Karen V. Gregory (2000)

Francesco Parola & Enrico Musso (2007) “Market structures and competitive strategies: the carrier–stevedore arm-wrestling in northern European ports”, *Maritime Policy & Management*, 34:3, 259-278, DOI: [10.1080/03088830701343369](https://doi.org/10.1080/03088830701343369)

Frémont, Antoine. “Shipping lines and logistics.” *Transport Reviews* 29.4 (2009): 537-554.

Fusillo, M. *Marit Econ Logist* (2009) “Structural Factors Underlying Mergers and Acquisitions in Liner Shipping” 11: 209. <https://doi.org/10.1057/mel.2009.3>

Gadhia, H. K., Kotzab, H., & Prockl, G. (2011). “Levels of internationalization in the container shipping industry: an assessment of the port networks of the large container shipping companies”. *Journal of Transport Geography*, 19(6), 1431-1442

George Alexandrou, Dimitrios Gounopoulos, Hardy M. Thomas, “Mergers and acquisitions in shipping”, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 61, 2014,

Global Insight (2005) “The Application of Competition Rules to Liner Shipping”, 26 October, Final Report

Global Strategy in the Maritime Sector: “Perspectives for the Shipping and Ports Industry” Alfred J. Baird, Presented at the Third Meeting of the Inter-American Committee on Ports (CIP) (Mérida, Mexico, September 9<sup>th</sup> – 13<sup>th</sup>, 2003)

Gordon Wilmsmeier, Jan Hoffmann, Ricardo J. Sanchez, “The Impact of Port Characteristics on International Maritime Transport Costs”, *Research in Transportation Economics*, Volume 16, 2006, Pages 117-140, ISSN 0739-8859, ISBN 9780762311989.

Goss, Richard O. “Economic policies and seaports: The economic functions of seaports.” *Maritime Policy & Management* 17.3 (1990): 207-219.

Grammenos και Papapostolou, 2012 “Ship Finance: US High Yield Bond Market”

Gwin C R (2001). “A guide for industry study and the analysis of firms and competitive strategy”. <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>

Haralambides, H., Cariou, P. & Benacchio, M. *Marit Econ Logist* (2002) 4: 21. “Costs, Benefits and Pricing of Dedicated Container Terminals”.

Hee-jung Yeo, “Geography of Mergers and Acquisitions in the Container Shipping Industry”, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Volume 29, Issue 3, 2013.

Hertz, S., & Alfredsson, M. (2003). "Strategic development of thirdparty logistics providers". *Industrial marketing management*, 32(2), 139-149

Hoffmann, J. (1998). "Concentration in liner shipping: its causes and impacts for ports and shipping services in developing regions".

Jansson, J.O. and Shneerson, D.O. (1985) "A model of scheduled liner freight services: balancing inventory costs against shipowners' costs", *Review of Logistics and Transportation* 21, 195–215.

Jean-Paul Rodrigue (2010) International Transport Forum 2010, Transport and Innovation: Unleashing the Potential, *Maritime Transportation: Drivers for the Shipping and Port Industries*

Jean-Paul Rodrigue Dept. of Global Studies & Geography Hofstra University Hempstead, New York United States, 11549 Paper Commissioned for the Experts "Session on Innovation and the Future of Transport" Paris, 26 January 2010

Joseph Farrell and Carl Shapiro, "Horizontal Mergers: An Equilibrium Analysis", *The American Economic Review*, Vol. 80, No. 1, (Mar. 1990), pp. 107-126 Published by: *American Economic Association*

Juga, J., Pekkarinen, S., & Kilpala, H. (2008). "Strategic positioning of logistics service providers". *International journal of logistics: Research and Applications*, 11(6), 443-455

Khandelwal, Rajnish, "Mergers in liner shipping: strategic options available to Indian shipping" (2000). World Maritime University Dissertations 306.

Lam J S, Yap W Y, & Cullinane K (2007). "Structure, conduct and performance on the major liner shipping routes". *Maritime Policy & Management*, 34(4): 359-381.

Levinson, M. (2016). *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger-with a new chapter by the author*. Princeton University Press

Lorange, P. (2001). "Strategic re-thinking in shipping companies". *Maritime Policy & Management*, 28(1), 23-32.

Lorange, P., & FJELDSTAD, Ø. D. (2010). “Redesigning organizations for the 21st century”. *Organizational Dynamics*, 2(39), 184-193

Lu, H. A., Cheng, J., & Lee, T. S. (2006). “An evaluation of strategic alliances in liner shipping - an empirical study of CKYH”. *Journal of Marine Science and Technology*, 14(4), 202-212

Maersk Line –“Staying the Course”, Capital Markets Day, 24 September 2014

Marco Benacchio, Claudio Ferrari, Enrico Musso, “The liner shipping industry and EU competition rules”, *Transport Policy*, Volume 14, Issue 1, 2007, Pages 1-10, ISSN 0967-070X, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2006.05.010>

Markides, V., & Holweg, M. (2006). “On the diversification of international freight forwarders: A UK perspective”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(5), 336-359.

Merk, O., Busquet B., Aronietis R. (2015) “The impact of Mega-Ships”, OECD, *International Transport Forum*, [http://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/15cspa\\_mega-ships.pdf](http://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/15cspa_mega-ships.pdf),

Michele Acciaro, “Bundling Strategies in Global Supply Chains”, June 2010, Phd dissertation

Midoro, R., & Pitto, A. (2000). “A critical evaluation of strategic alliances in liner shipping”. *Maritime Policy & Management*, 27(1), 31-40.

Miljković M, Filipović S, & Tanasković S (2013). “Market concentration in the banking sector: Evidence from Serbia”. *Industrija*. 41(2): 7-25.

Mitsubishi, H., & Greve, H. R. (2009). “A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility”. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.

Notteboom, T. E. (2004). “Container shipping and ports: an overview”. *Review of network economics*, 3(2).

Notteboom, T. (2004). "Container Shipping and Ports: An Overview". *Review of Network Economics*, 3(2), pp. -. Retrieved 18 Nov. 2018, from doi:10.2202/1446-9022.1045.

Notteboom, T. E., Parola, F., Satta, G., & Pallis, A. 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. E., & Vernimmen, B. (2009). "The effect of high fuel costs on liner service configuration in container shipping". *Journal of Transport Geography*, 17(5), 325-33

Óscar Álvarez-SanJaime, Pedro Cantos-Sánchez, Rafael Moner-Colonques, José J. Sempere-Monerris, "Vertical integration and exclusivities in maritime freight transport", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Volume 51, 2013, Pages 50-61, ISSN 1366-5545, <https://doi.org/10.1016/j.tre.2012.12.009>

Panayides, P. M., & Wiedmer, R. (2011). "Strategic alliances in container liner shipping". *Research in Transportation Economics*, 32(1), 25-38.

Photis M. Panayides, Robert Wiedmer, "Strategic alliances in container liner shipping", *Research in Transportation Economics*, Volume 32, Issue 1, 2011,

Photis M. Panayides, Robert Wiedmer, "Strategic alliances in container liner shipping", *Research in Transportation Economics*, Volume 32, Issue 1, 2011, Pages 25-38, ISSN 0739-8859, <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2011.06.008>

Pietro Evangelista & Alfonso Morvillo (1999) "Alliances in Liner Shipping: an Instrument to Gain Operational Efficiency or Supply Chain Integration?", *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2:1, 21-38, DOI: [10.1080/13675569908901570](https://doi.org/10.1080/13675569908901570)

Piezas-Jerbi N, & Nee C (2009). "Market shares in the post-Uruguay round era: A closer look using shift-share analysis". Prepared for World Trade Organization: Economic Research and Statistics Division, Geneva.

R. Midoro, E. Musso & F. Parola \*(2005) "Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies", *Maritime Policy & Management*, 32:2, 89-106, DOI: [10.1080/03088830500083521](https://doi.org/10.1080/03088830500083521)

R Midoro, F Parola – 2011 “Le strategie delle imprese nello shipping di linea e nella portualità: dinamiche competitive e forme di cooperazione”.

Reitzes, J. D., & Sheran, K. L. (2002). “Rolling seas in liner shipping”. *Review of Industrial Organization*, 20(1), 51-59.

Robinson, R. (2005). “Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantage: a chain systems perspective”. *Res. Transp. Econom.* 12, 247-289.

Rodrigue, J. P. (2010, January). Maritime transportation: drivers for the shipping and port industries. In *International Transport Forum*

Rodrigue, J. P., & Browne, M. (2002). “International maritime freight transport and logistics”. *Transport Geographies: An Introduction*, 156-178.

Rodrigue, J. P., & Notteboom, T. (2009). “The geography of containerization: half a century of revolution, adaptation and diffusion”. *GeoJournal*, 74(1), 1-5.

Rodrigue JP. & Notteboom T. (2009) 74:1. “The geography of containerization: half a century of revolution, adaptation and diffusion” *GeoJournal*

<https://doi.org/10.1007/s10708-008-9210-4>

Rosenbluth G (1955). “Measures of concentration. In Business concentration and price policy”. *Princeton University Press*. 57-99.

Sheppard, E. & Seidman, D. *Marit Econ Logist* (2001) “Ocean Shipping Alliances: The Wave of the Future?” 3: 351. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100025>

“Shippers, alliances and fair competition”, *White paper European Shippers' Council* 2015

Soppé, M., Parola, F., & Frémont, A. (2009). “Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: from rivalry to cooperation?” *Journal of Transport Geography*, 17(1), 10-20.



Stejskal J, & Matatkova K (2012). “Assessment of shift-share analysis suitable for identification of industrial cluster establishing in regions”. *Ekonomicky casopis* 60(9): 935-948.

Stenvert, Remco, Andrew Penfold, and Ocean Shipping Consultants (Chertsey). *Marketing of Container Terminals*. 2004.

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*.

Stopford, M. (2009) “Maritime Economics”, 3rd edition, London & New York: Routledge

Williamson, J. H. 1968. “Least-squares fitting of a straight line”. *Can. Jour. Phys.*, 46: 1845–1847.

Sys, C. (2009). “Is the container liner shipping industry an oligopoly?” *Transport policy*, 16(5), 259-270.

T. Heaver, H. Meersman, F. Moglia & E. Van De Voorde (2000) “Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?”, *Maritime Policy & Management*, 27:4, 363-373, DOI: [10.1080/030888300416559](https://doi.org/10.1080/030888300416559)

Theo Notteboom, Chapter 2 “Strategic Challenges to Container Ports in a Changing Market Environment”, *Research in Transportation Economics*, Volume 17, 2006, Pages 29-52, ISSN 0739-8859, ISBN 9780762311972, [https://doi.org/10.1016/S0739-8859\(06\)17002-X](https://doi.org/10.1016/S0739-8859(06)17002-X)

UNCTAD secretariat, Containerisation International Online, Fleet Statistics, [www.ci-online.co.u](http://www.ci-online.co.u)

UNCTAD/RMT/2007 United Nations Publication

Sales No. E.07.II.D.14 ISBN 978-92-1-112725-6 ISSN 0566-7682

UNCTAD/RMT/2011 United Nations Publication Sales No. E.11.II.D.4 ISBN 978-92-1-112841-3 ISSN 0566-7682

UNCTAD/RMT/2017 United Nations Publication

Sales No. E.17.II.D.10 ISBN 978-92-1-112922-9 eISBN 978-92-1-362808-9 ISSN 0566-7682

Van De Voorde, E., Vanellander, T. (2009) “Market Power and Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Shipping and Port Industry”, *International Transport forum*, Joint Transport Research, Centre Department of Transport and Regional Economics, University of Antwerp, BELGIUM, December 2008, Discussion Paper No. 2009 – 2 January 2009 OECD.

Wang, T., Song, D. W., & Cullinane, K. P. B. (2002). “The applicability of data envelopment analysis to efficiency measurement of container ports”.

Wang, Y., & Cullinane, K. (2014). “Traffic consolidation in East Asian container ports: a network flow analysis”. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 61, 152-163.

Yaşar, M., & Kiracı, K. (2017). “Market Share, the Number of Competitors and Concentration: An Empirical Application on the Airline Industry”. In *Anadolu International Conference in Economics Proceedings*

[https://doi.org/10.1016/S0739-8859\(06\)16006-0](https://doi.org/10.1016/S0739-8859(06)16006-0).

<https://doi.org/10.1057/palgrave.ijme.9100031>

[http://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/15cspa\\_mega-ships.pdf](http://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/15cspa_mega-ships.pdf),

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

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

