

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ

### ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

### ΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ

### ΓΡΑΜΜΩΝ ΣΕ ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ

### ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ

### ΔΙΑΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ

Αγγέλα Τσιμούνη (ΜΝ09039)

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών

του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των

απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού

Διπλώματος Ειδίκευσης στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Οκτώβριος 2014

## Δήλωση Αυθεντικότητας

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

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

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

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Παπαδημητρίου Ευστράτιος (Επιβλέπων)
- Παρδάλη Αγγελική
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Επιβλέποντα μου κ. Παπαδημητρίου Ευστράτιο, για την καθοδήγηση, την υπομονή και την συνεργασία του, όχι μόνο κατά την εκπόνηση αυτής της Διπλωματικής αλλά σε όλη την διάρκεια της φοίτησης στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τα υπόλοιπα μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, κα. Παρδάλη Αγγελική και κ. Χλωμούδη Κωνσταντίνο για τον χρόνο που αφιέρωσαν.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> - Ορισμός Εννοιών <i>Liner Shipping Companies</i> , Διαμεταφορέων ( <i>Freight Forwarder</i> ) & <i>NVOCC</i> . Γενικότερα Χαρακτηριστικά λειτουργίας τους στην Ναυτιλιακή Αγορά.....	11
1.1 Ορισμός του Όρου <i>Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών</i> στο Χώρο της Θαλάσσιας Μεταφοράς.....	11
1.2 Χαρακτηριστικά της Βιομηχανίας των Μεταφορών Εμπορευματοκιβωτίων.....	13
1.2.1 Ποια τα Χαρακτηριστικά των εμπορευματοκιβωτίων ( <i>container</i> ).....	15
1.2.2 Τα είδη των φορτίων που μεταφέρονται σε εμπορευματοκιβώτια.....	18
1.3 Στοιχεία κινήσεων (Εισαγωγές - Εξαγωγές) εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ.....	18
1.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ναύλων των εμπορευματοκιβωτίων.....	20
1.5 Οι βασικοί παίκτες στην βιομηχανία θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.....	23
1.6 Η λειτουργία των Διαμεταφορικών ( <i>Freight Forwarders</i> ) και των <i>NVOCC</i> Επιχειρήσεων στο Χώρο της Ναυτιλίας.....	25
1.6.1 Ο ορισμός των <i>NVOCC</i> επιχειρήσεων και οι βασικές διαφορές με τις Διαμεταφορικές επιχειρήσεις.....	27
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> - Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των <i>Liner Shipping Companies</i> στην Αγορά της Ευρώπης και Αμερικής.....	30
2.1 Η Έννοια των Διασκέψεων ( <i>Conferences</i> ) στο Κλάδο της Ναυτιλίας Γραμμών.....	30
2.1.1 Είδη Ναυτιλιακών Διασκέψεων ( <i>Liner Conferences</i> ).....	31
2.2 Η Θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Νομικό Πλαίσιο - Αλλαγές που Τέθηκαν σε Ισχύ το 2008 ( <i>Legal Background and Changes</i> ) στο Τομέα των <i>Liner Conferences</i> .....	33
2.3 Η Παρέμβαση της Κυβέρνησης των ΗΠΑ στο Ορθό Ρυθμιστικό και Κανονιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των <i>Liner Shipping</i> Επιχειρήσεων.....	35
2.4 Νομοθεσία στις ΗΠΑ Περί της Λειτουργίας Ανοικτών Διασκέψεων στο Χώρο των <i>Liner Shipping</i> Επιχειρήσεων.....	40
2.5 Ορισμός των Συμμαχιών ( <i>Alliances</i> )- οι σημαντικότερες συμμαχίες στις μέρες μας.....	42
2.5.1 Ο χάρτης των σημαντικότερων Συμμαχιών σε Ευρώπη και ΗΠΑ στις μέρες μας.....	43
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> - Η Λειτουργία των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων και η εξέλιξή τους σε <i>Logistic Providers</i> .....	46
3.1 Γενικά Χαρακτηριστικά Λειτουργίας των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων.....	46
3.2 Λόγοι για τους οποίους Πολλές Επιχειρήσεις Προτιμούν να Συνεργάζονται με Διαμεταφορικές και <i>NVOCC</i> Εταιρείες Έναντι των <i>Liner</i> Επιχειρήσεων.....	49
3.3 Εξέλιξη των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων σε <i>Logistic Providers</i> .....	51
3.3.1 Υπηρεσίες <i>3<sup>rd</sup> Party Logistics</i> .....	53
3.3.2 Υπηρεσίες <i>4<sup>th</sup> Party Logistics</i> .....	55
3.4 Συγκριτικό Πλεονέκτημα Διαμεταφορικών και <i>NVOCC</i> Επιχειρήσεων που Λειτουργούν ως <i>Logistic Providers</i> μέσω της απόκτησης <i>Added Value</i> .....	57
3.5 Τακτικές <i>Marketing</i> που Χρησιμοποιούνται από τις Διαμεταφορικές και <i>NVOCC</i> Επιχειρήσεις για την προσέγγιση πελατών.....	62

3.6 Ο Ρόλος των NVOCC Επιχειρήσεων των ΗΠΑ στον Ανταγωνισμό του Εμπορίου σε Διεθνή Βάση .....	65
3.7 Παράθεση Μοντέλου SWOT Analysis για τις Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις .	68
3.8 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον Porter για τις Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις ...	70
3.9 Απώτερος Στόχος Παροχής Θαλάσσιων Υπηρεσιών στους Πελάτες Βάσει Μοντέλου SERVQUAL.....	73
3.10 Σημαντικότερες Δέκα Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις και Logistic Providers σε Ευρώπη και Αμερική.....	75
3.11 Τα παραδείγματα των NVOCC επιχειρήσεων DHL - DANZAS και SCHENKER και ο τρόπος λειτουργίας τους.....	77
3.11.1 Η Διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση DHL - DANZAS.....	77
3.11.2 Η Διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση SCHENKER.....	78
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	80
Βιβλιογραφία.....	83

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Κατάλογος Πινάκων**

*Πίνακας No.1 – Οι Σημαντικότερες Συμμαχίες (Alliances) για το 2014.....45*

## **Κατάλογος Εικόνων**

*Εικόνα No.1 – Είδος Dry Container 40’’ Ποδών.....16*

*Εικόνα No.2 - Πλοίο Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων και Τρόπος Φόρτωσης του.....17*

*Εικόνα No.3 – Μοντέλο ServQual.....74*

## **Κατάλογος Σχημάτων**

*Σχήμα No.1 – Απεικόνιση Δεικτών για Εξαγωγές, Ισοζύγιο Πληρωμών και Εισαγωγές για το 2013 στις ΗΠΑ.....19*

*Σχήμα No.2 – Σχέση μεταξύ παικτών στην βιομηχανία θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.....23*

*Σχήμα No.3 - Αναμενόμενη χωρητικότητα ανά Συμμαχία στο trade Άπω Ανατολής – Ευρώπης.....45*

*Σχήμα No.4 - Αναμενόμενη χωρητικότητα ανά Συμμαχία στο trade Άπω Ανατολής – ΗΠΑ.....45*

*Σχήμα No.5 – U.S Global freight forwarders share 2008.....66*

*Σχήμα No.6 – Η μήτρα των 5 δυνάμεων του Porter.....72*

## Περίληψη

Βασικός σκοπός αυτής της μελέτης, ορίζεται η παράθεση και ανάλυση των στοιχείων που σχετίζονται με το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των θαλάσσιων μεταφορέων στην ναυτιλία τακτικών γραμμών, με έμφαση στις αγορές της Ευρώπης και των ΗΠΑ, αλλά και την λειτουργία και τον ρόλο που έχουν στην αλυσίδα μεταφοράς οι Διαμεταφορικές επιχειρήσεις.

Μέσα από το σκοπό αυτό, επιχειρείται αντίστοιχα να απαντηθούν οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι της εργασίας, οι οποίοι αναφέρονται στο να διερευνηθεί το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας των Liner Shipping Companies σε Ευρώπη και Αμερική και το πως οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές επηρεάζουν και διαμορφώνουν το σκηνικό της ναυτιλίας γραμμών καθώς και η φύση της λειτουργίας των Διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων και η εξέλιξη αυτών σε ισχυρούς παρόχους υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας, εδραιώνοντας την παρουσία τους στον τομέα μεταφοράς και διαχείρισης εμπορευμάτων.

Προκειμένου να απαντηθούν με ορθό και επεξηγηματικό τρόπο οι παραπάνω στόχοι, η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα (3) κεφάλαια και όπου στο μεν πρώτο αναφέρεται ο Ορισμός Εννοιών των εταιριών Τακτικών Γραμμών (Liner Shipping Companies) & Διαμεταφορέων (Freight Forwarders) και τα γενικότερα Χαρακτηριστικά Λειτουργίας της Ναυτιλίας Γραμμών, στο δεύτερο κεφάλαιο το Ρυθμιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Liner Shipping Companies στην Αγορά της Ευρώπης και Αμερικής και στο τρίτο κεφάλαιο η Λειτουργία των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων και η εξέλιξή τους σε παρόχους υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας (Logistic Providers).



## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ο ναυτιλιακός κλάδος, σε παγκόσμιο επίπεδο, διαφοροποιείται από τα παραδοσιακά μοντέλα και ευθυγραμμίζεται με τις πλέον σύγχρονες δομές διοίκησης επιχειρήσεων. Έτσι, η διοικητική «ομπρέλα» κάθε σύγχρονου ναυτιλιακού οργανισμού χρειάζεται να ελέγχει συνεχώς όλες τις πτυχές του, όπως τα operations, τις ναυλώσεις, την χρηματοοικονομική διοίκηση, την ασφάλεια, την τεχνολογία, το περιβάλλον, τις ναυτικές πολιτικές και διατάξεις, μεταξύ άλλων.

Με την πάροδο της τελευταίας δεκαετίας, η ναυλαγορά συνέχισε με λίγες εποχιακές εξαιρέσεις, την ανοδική της πορεία τόσο στα ξηρά, όσο και στα υγρά φορτία. Η σταθερή οικονομική ανάπτυξη των παραδοσιακών βιομηχανιών της Ευρώπης και της Αμερικής καθώς και η άνοδος οικονομιών της Άπω Ανατολής ώθησαν σε έναν κύκλο καλών εργασιών με μακριά διάρκεια.

Τα σημαντικότερα στοιχεία της αποτελούν ο παγκόσμιος χαρακτήρας, η εξωστρέφεια και ο ισχυρός ανταγωνισμός, τα οποία καθιστούν καθοριστική την επίδραση των τεχνολογικών εξελίξεων ως προς τα συστήματα επικοινωνίας, ενημέρωσης και ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η ναυτιλιακή αγορά, δεν αποτελεί μια ομοιογενή, μεμονωμένη αγορά. Αποτελεί μία αγορά σύνθετη και πολύπλοκη, που ποικίλει και διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος του πλοίου, των προϊόντων που διακινούνται, τη προσφορά και τη ζήτησή τους, τις γεωγραφικές αποστάσεις και τη χρονολογική περίοδο.

Σημαντικό ρόλο όμως στα παραπάνω, κατέχουν οι ναυτιλιακές εταιρίες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία έχουν γνωρίσει ιδιαίτερη άνθιση κατά τα τελευταία 30 χρόνια, καθώς και οι εταιρίες διαμεταφοράς και οι οποίες φέρονται ως γνωστές με την ονομασία Freight Forwarders και των οποίων ο ρόλος έχει διαφοροποιηθεί αρκετά κατά την τελευταία δεκαετία, παρέχοντας επιτυχώς υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας.

Αυτήν ακριβώς την αγορά τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε στα τρία (3) κεφάλαια αυτής

της εργασίας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύουμε τα γενικά χαρακτηριστικά της αγοράς και δίνουμε κάποιους βασικούς ορισμούς. Αναφερόμαστε στα εμπορευματοκιβώτια και στα κύρια χαρακτηριστικά τους, ως το πλέον βασικό μέσο μεταφοράς γενικού φορτίου, αναλύουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τα ναύλα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και τέλος αποδίδουμε σχηματικά την σχέση που συνδέει τα βασικά μέρη της βιομηχανίας θαλάσσιας μεταφοράς, δίνοντας τους ορισμούς των Διαμεταφορέων (Freight Forwarders) και των Non Vessel Operating Common Carriers (NVOCC).

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρούμε να αναλύσουμε το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις εταιρίες τακτικών γραμμών σε Ευρώπη και ΗΠΑ. Προκειμένου να το κάνουμε αυτό γίνεται αναφορά στις Διασκέψεις (Conferences), ο σχηματισμός των οποίων υπήρξε η αφορμή για την παρέμβαση κυβερνητικών σωμάτων στην λειτουργία της ναυτιλίας γραμμών. Στην συνέχεια αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση ρύθμιζε στο παρελθόν τις Διασκέψεις και ρυθμίζει στις μέρες μας τις συνεργασίες μεταξύ των μεταφορέων (Carriers). Αμέσως μετά μελετάμε το πως τα κυβερνητικά σώματα των ΗΠΑ θέσπισαν κανόνες που ελέγχουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι εταιρίες τακτικών γραμμών, αναφερόμενοι στις Shipping Act 1916, Shipping Act 1984 και Ocean Shipping Reform Act 1998. Τέλος, μελετούμε την πιο σύγχρονη μορφή συνεργασίας των Carriers, τις λεγόμενες Συμμαχίες (Alliances) και παραθέτουμε τον χάρτη των Συμμαχιών στις μέρες μας.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις δραστηριότητες μιας διαμεταφορικής και NVOCC επιχείρησης. Αναλύονται οι υπηρεσίες που προσφέρει καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτού του είδους έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια προσφέροντας υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις τακτικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση πελατείας. Τέλος, παρατίθενται οι δέκα μεγαλύτερες NVOCC επιχειρήσεις σε Ευρώπη και ΗΠΑ και εξετάζονται ιδιαίτερα τα παραδείγματα της DHL Global και της DB Schenker, ως τις πλέον αντιπροσωπευτικές εταιρίες αυτού του κλάδου.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### **Ορισμός Εννοιών Liner Shipping Companies, Διαμεταφορέων (Freight Forwarders) & NVOCC. Γενικότερα Χαρακτηριστικά Λειτουργίας τους στη Ναυτιλιακή Αγορά**

#### **1.1 Ορισμός του Όρου Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών στο Χώρο της Θαλάσσιας Μεταφοράς**

Αναφερόμενοι στον ορισμό της λειτουργίας των τακτικών ναυτιλιακών γραμμών, θα πρέπει να σημειωθεί πως σύμφωνα με την οικονομολογική προσέγγιση της ναυτιλιακής αγοράς από τον Stopford, η πρώτη βασική διάκριση στο χώρο της ναυτιλίας αφορά τα δυο μεγαλύτερα τμήματά της, την αγορά γραμμών (liner shipping market) και την αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping market) (Θεοφάνης, 2005). Ο Stopford ορίζει ότι το βασικό κριτήριο αυτού του διαχωρισμού αποτελεί η διάκριση του φορτίου σε "bulk cargo" και "general cargo" με κριτήριο κάθε φορά το μέγεθος της κάθε ανεξάρτητης παρτίδας φορτίου προς μεταφορά.

Έτσι λοιπόν ως "bulk cargo" ορίζεται κάθε παρτίδα φορτίου η οποία είναι τόσο μεγάλη, ώστε να μπορεί μόνη της να συμπληρώσει τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού, ενώ αντίθετα ως "general cargo" ορίζεται κάθε παρτίδα φορτίου η οποία είναι μικρή για να μπορεί μόνη της να συμπληρώσει τη χωρητικότητα ενός πλοίου ή ενός αμπαριού και επομένως μεταφέρεται από κοινού μαζί με άλλες παρτίδες (Γουλιέλμος, 2003).

Μια παρόμοια επίσης διάκριση της ναυτιλιακής αγοράς είναι και εκείνη που πραγματοποιείται με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Με βάση το κριτήριο αυτό, η παγκόσμια ναυτιλία διακρίνεται στην αγορά των πλοίων "tramp" και στην αγορά των πλοίων "liner". Τα πλοία που δεν εκτελούν προγραμματισμένα τακτικά δρομολόγια μεταξύ προκαθορισμένων λιμανιών, αλλά αντίθετα η απασχόλησή τους ποικίλλει ανάλογα με τις ευκαιρίες και τις απαιτήσεις της αγοράς, εμπίπτουν στην κατηγορία των πλοίων "tramp". Η απασχόληση των

πλοίων αυτών παρουσιάζει μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αφορά τα λιμάνια προσέγγισης, τα φορτία που μεταφέρουν, και τον τύπο απασχόλησης (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, Πλωμαρίτου, 2002).

Στην *ναυτιλία γραμμών (Liner Shipping)* τα πλοία εκτελούν τακτικά και προκαθορισμένα δρομολόγια μεταφοράς, σε «common carrier basis», τα φορτία, συνήθως, είναι έτοιμα για τον τελικό καταναλωτή, το επίπεδο των ναύλων είναι σταθερό και προκαθορισμένο και συνηθέστερα κινούνται σε συνθήκες ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού. Πρόκειται δηλαδή για μια τακτική γραμμή εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους διαφορετικούς τόπους. Οι τακτικές γραμμές χαρακτηρίζονται από κανονικότητα δρομολογίων, προαναγγελθείσες αναχωρήσεις, προκαθορισμένα ναυλολόγια (freight tariffs), και περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού. Σε πολλές διαδρομές πολλοί ανεξάρτητοι μεταφορείς λόγω των κοινών τους συμφερόντων σχηματίζουν μεγάλα trust (liner conferences-συνδιασκέψεις) (Γουλιέλμος, 2003).

Έτσι λοιπόν, όταν ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ δυο ή περισσότερων γεωγραφικών τόπων το δικαιολογεί, αναπτύσσεται συνήθως μια τακτική γραμμή (liner service) εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών ανάμεσα στους τόπους αυτούς. Συνήθως μέσω των τακτικών γραμμών μεταφέρονται γενικά φορτία (ως επί το πλείστον εμπορευματοκιβώτια). Οι τακτικές γραμμές χαρακτηρίζονται διαχρονικά από κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών, προαναγγελθείσες αναχωρήσεις μέσω του ναυτιλιακού τύπου, προκαθορισμό ναύλων και περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Ωστόσο, συγκεκριμένα η διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων, στα χαρακτηριστικά των οποίων θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενη ενότητα, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε ειδικά εξοπλισμένα πλοία, καθώς επίσης σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό των σταθμών εμπορευματοκιβωτίων στα λιμάνια και την ενδοχώρα. Τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων απασχολούνται κύρια σε γραμμές που συνδέουν τις υψηλά βιομηχανοποιημένες περιοχές της υφελίου, οι οποίες διαθέτουν προηγμένα συστήματα μεταφοράς στην ενδοχώρα.

Εκτός των ανωτέρω όμως, σημειώνεται πως τα πλοία της αγοράς γραμμών μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε δύο υποκατηγορίες. Αφ' ενός, διακρίνουμε τα πλοία που εκτελούν ποντοπόρα δρομολόγια στις κυριότερες εμπορικές διαδρομές παγκοσμίως (deep-sea liner services), όπως Ευρώπη - Άπω Ανατολή ή Άπω Ανατολή Αμερική. Αφ' ετέρου, υπάρχουν τα πλοία που εκτελούν δρομολόγια ανάμεσα σε λιμάνια μικρότερης εμπορικής κίνησης εντός μίας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής (feeder services), όπως για παράδειγμα στη Μεσόγειο Θάλασσα ή τη Μαύρη Θάλασσα (Θεοφάνης, 2005).

Για να ανακεφαλαιώσουμε λοιπόν, θα λέγαμε πως ως επιχείρηση με "τακτική θαλάσσια μεταφορική υπηρεσία" (liner service) ορίζεται η μεταφορική υπηρεσία που προσφέρεται από έναν πλοιοκτήτη ή ομάδα πλοιοκτητών, εκτελείται σε προκαθορισμένα θαλάσσια δρομολόγια, με τακτικές προσεγγίσεις συγκεκριμένων λιμανιών, σε προγραμματισμένη χρονική συχνότητα και συνήθως σε προσυμφωνημένα επίπεδα ναύλου. Στην περίπτωση αυτή, ο πλοιοκτήτης θεωρείται κοινός μεταφορέας (common carrier) και επομένως έχει υποχρέωση να αποδεχθεί οποιοδήποτε φορτίο ζητάει μεταφορά, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει διαθέσιμη χωρητικότητα στο πλοίο του και το προς μεταφορά φορτίο δεν κάνει το πλοίο αναξιόπλοο. Το πλοίο είναι υποχρεωμένο να αναχωρήσει στην προγραμματισμένη ώρα, ανεξάρτητα εάν είναι πλήρως φορτωμένο ή όχι (Γουλιέλμος, 2003).

## **1.2 Χαρακτηριστικά της Βιομηχανίας των Μεταφορών Εμπορευματοκιβωτίων**

Η εμφάνιση των διαφόρων τύπων εμπορευματοκιβωτίων στις αρχές της δεκαετίας του '80, προκάλεσε μεγάλη επανάσταση στις μεταφορές των φορτίων τα οποία έως τότε μεταφέρονταν χύδην σε πλοία bulk carriers (Lu, Cheng, Lee, 2009). Οι αλλαγές που επήλθαν στις μεταφορές εμπορευμάτων αλλά και στην βιομηχανία της ναυτιλίας, ήταν τόσο ισχυρές που επηρέασαν ακόμα και την τεχνολογική εξέλιξη των συστημάτων φόρτωσης / εκφόρτωσης εμπορευμάτων αλλά και την οργάνωση των λιμανιών ανά τον κόσμο. Σχεδόν όλα τα αγαθά, χύδην και υγρά, μπορούν να φορτωθούν μέσα σε ένα εμπορευματοκιβώτιο και να μεταφερθούν μέσω αυτής της μεθόδου (British International Freight Guide, 2006).

Επιπλέον νέοι τύποι εμπορευματοκιβωτίων τα οποία χαρακτηρίζονται ως “ειδικοί” τύποι, έχουν κάνει την εμφάνισή τους, βοηθώντας σημαντικά στην μεταφορά φορτίων μεγάλου βάρους και ειδικών απαιτήσεων. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ναυπήγηση νέων πλοίων τα οποία είναι σε θέση να μεταφέρουν κάποιες χιλιάδες εμπορευματοκιβώτια πάνω σε αυτά, καθώς και την μεταφορά ειδικών τύπων εμπορευματοκιβωτίων που απαιτούν συγκεκριμένο τρόπο φόρτωσης.

Τα πλοία αυτά κατασκευάζονται με αποκλειστικό σκοπό την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και για το λόγο αυτό φέρουν ειδικό εξοπλισμό φόρτωσης / εκφόρτωσης καθώς και συγκεκριμένους και ακριβείς μηχανισμούς ασφαλείας των φορτίων αυτών κατά την διάρκεια του ταξιδιού. Σχεδόν σε κάθε πλοίο το οποίο μεταφέρει εμπορευματοκιβώτια, φορτώνονται 10 σειρές αυτών σε ύψος, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία και προσοχή στο βάρος του κάθε φορτίου, αφού θα πρέπει να εξασφαλίζεται η σταθερότητα του πλοίου και η αξιοπλοΐα του. Είναι επίσης σύνηθες, ένα πλοίο το οποίο μεταφέρει εμπορευματοκιβώτια να μην φέρει εξοπλισμό γερανών πάνω σε αυτό για φόρτωση / εκφόρτωση αυτών, καθώς έτσι εξοικονομεί πολύτιμο βάρος και μπορεί να φορτώσει μεγαλύτερο βάρος φορτίου (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Η επανάσταση η οποία επήλθε στην θαλάσσια μεταφορά με την χρησιμοποίηση των εμπορευματοκιβωτίων, την κατασκευή ειδικών χώρων εκφόρτωσης αυτών, τους κατάλληλους μηχανισμούς και γερανούς για την φόρτωση / εκφόρτωση, τις παροχές εξυπηρέτησης των πλοίων που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια καθώς και το κόστος των ίδιων των εμπορευματοκιβωτίων, συνεισφέρουν στην δημιουργία μιας εξαιρετικά δαπανηρής λειτουργίας αυτής της βιομηχανίας (Sletmo, Williams, 2003).

Για το λόγο αυτό οι διάφορες ναυτιλιακές εταιρείες οι οποίες λειτουργούν πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, προσπαθούν να επιλέγουν διεξαγωγή δρομολογίων μεταξύ χωρών και λιμανιών που παρουσιάζουν εξαιρετική ζήτηση για εισαγωγή και εξαγωγή εμπορευμάτων αντιστοίχως. Τα δρομολόγια αυτά μπορούν να εκτελούνται με μεγάλα ποντοπόρα πλοία ή με μικρότερα, ανάλογα βέβαια πάντα της κίνησης που παρουσιάζει κάποιο λιμάνι (Γουλιέλμος, 2003).

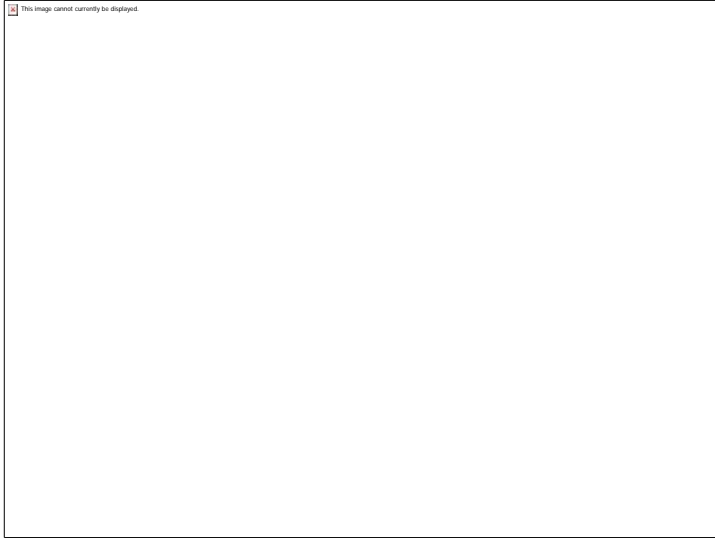
Τα εμπορευματοκιβώτια παρουσιάζουν το πλεονέκτημα της μείωσης των μικροκλοπών και ζημιών στα εμπορεύματα που μεταφέρονται και τα οποία

εμπορεύματα πολλές φορές τοποθετούνται σε πακέτα ή κουτιά από τους ίδιους τους κατασκευαστές. Από όλα λοιπόν τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, γίνεται αντιληπτό πως η βιομηχανία των εμπορευματοκιβωτίων λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε επηρεάζει σημαντικά ένα μεγάλο κομμάτι της ναυτιλίας σε παγκόσμιο επίπεδο (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Σημαντική επιρροή απ' όλη αυτή την λειτουργία, επέρχεται και στην λειτουργία των διαμεταφορικών επιχειρήσεων οι οποίες είναι αναγκασμένες να εξυπηρετούν τους πελάτες τους βάσει των συνθηκών αλλά και των ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν στην διάθεση τους. Υπάρχει λοιπόν μια άμεση συνάρτηση ανάμεσα σε διαμεταφορικές επιχειρήσεις και ναυτιλιακές εταιρείες που λειτουργούν και πρακτορεύουν πλοία μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων. Η σχέση αυτή είναι ουσιαστικά αμφίδρομη και οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να επέλθει στην μια κατηγορία, επηρεάζει άμεσα και την άλλη πλευρά (British International Freight Guide, 2006).

### ***1.2.1 Ποια τα Χαρακτηριστικά των εμπορευματοκιβωτίων (container)***

Με τον όρο *εμπορευματοκιβώτιο* αποδίδεται και εξηγείται ουσιαστικά ο διεθνής όρος κοντέινερ – container και ο οποίος αφορά μια ειδική, κυρίως μεταλλική, κατασκευή, με χρήση της οποίας μεταφέρονται συσκευασμένα εμπορεύματα σε οποιοδήποτε μέρος ανά τον κόσμο (Lu, Cheng, Lee, 2009). Πρόκειται δηλαδή για κάποια μεγάλα σιδερένια ή αλουμινένια κιβώτια, με εσωτερικούς γάντζους για την ασφαλή στοιβασία του φορτίου, και με τα οποία σήμερα έχει γενικευθεί ο τρόπος μεταφοράς των διαφόρων φορτίων, εκτός βέβαια των χύδην φορτίων σε μεγάλες ποσότητες. Τα εμπορευματοκιβώτια ανοίγουν με δύο πόρτες από την μια πλευρά αυτών. Υπάρχουν δύο βασικά είδη εμπορευματοκιβωτίων και η διεθνής τους ονομασία αναφέρεται ως TEU (Twenty Feet Equivalent Unit) για το εμπορευματοκιβώτιο των 20 ποδών και FEU (Forty Feet Equivalent Unit) για το εμπορευματοκιβώτιο των 40 ποδών. Τα εμπορευματοκιβώτια αυτά μπορούν να φορτώνουν σχεδόν οποιαδήποτε κατηγορία φορτίου και ζυγίζουν περίπου 2 και 4 τόνους αντιστοίχως (Θεοφάνης, 2005).



### ***Εικόνα Νο.1 – Είδος Dry Container 40’’ Ποδών***

Στις μέρες μας, ένα εμπορευματοκιβώτιο εξασφαλίζει αφενός ασφάλεια φορτίου, αφετέρου ιδιαίτερη ευκολία φόρτωσης και μεταφοράς κυρίως με πλοίο, σιδηρόδρομο, εμπορικό αεροσκάφος αλλά και μεμονωμένα, με φορτηγά οχήματα. Τα πλοία τα οποία μεταφέρουν έτοιμα συσκευασμένα φορτία σε τέτοιες κατασκευές ονομάζονται επίσημα ως εμπορευματοκιβωτιοφόρα και όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, συνηθίζεται όμως αντ' αυτού ο αγγλικός όρος "*container ship*" ως περισσότερο εύχρηστος (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Στις μέρες μας η μεταφορά των συγκεκριμένων φορτίων σε τέτοιες κατασκευές είναι πλέον ευρύτατα διαδεδομένη. Το γεγονός αυτό οδήγησε από νωρίς σε διεθνή πρακτική τα εμπορευματοκιβώτια να διακρίνονται σε σταθερές και φυσικά διεθνείς διαστάσεις προκειμένου ν' αποφευχθεί μια άναρχη κατασκευή η οποία θα επηρέαζε δυσμενώς όχι μόνο τις μεταφορές τους αλλά και την ασφαλή στοιβασία τους. Έτσι τυποποιήθηκαν τρεις κατηγορίες κοντέινερς, η Κατηγορία I, Κατηγορία II και Κατηγορία III με λατινικούς αριθμούς και οι οποίες αναφέρονται ως ακολούθως.





**Εικόνα Νο.2 - Πλοίο Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων και Τρόπος Φόρτωσης**

*Κατηγορία I.* Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι ακόλουθοι έξι τύποι με αντίστοιχες διαστάσεις, (δηλαδή μήκος - ύψος - πλάτος) πάντα σε πόδια ως ακολούθως.

- Τύπος IA: 40 X 8 X 8 πόδια
- Τύπος IB: 30 X 8 X 8 πόδια
- Τύπος IC: 20 X 8 X 8 πόδια
- Τύπος ID: 10 X 8 X 8 πόδια
- Τύπος IE: 6,66 X 8 X 8 πόδια και
- Τύπος IF: 5 X 8 X 8 πόδια

*Κατηγορία II.* Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι τρεις ακόλουθοι τύποι :

- Τύπος IIA: 9,7 X 7 X 6 πόδια
- Τύπος IIB: 7,11 X 6,11 X 6,11 πόδια και
- Τύπος IIC: 4,9 X 7,7 X 6,11 πόδια

*Κατηγορία III.* Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μόνο δύο τύποι ως ακολούθως:

- Τύπος IIIA: 4 X 3,4 X 5,4 πόδια, και
- Τύπος IIIB: 3,6 X 4,9 X 3,6 πόδια.

Θα πρέπει τέλος στο σημείο αυτό να αναφερθεί πως για τις διάφορες φορτοεκφορτώσεις των εμπορευματοκιβωτίων, απαραίτητες τυγχάνουν επίσης οι ανάλογες λιμενικές εγκαταστάσεις και διευκολύνσεις. Οι εγκαταστάσεις αυτές ονομάζονται διεθνώς *containers terminals*. Πρόκειται για προβλήτες ακριβώς έναντι μεγάλων σε έκταση συνήθως υποκειμένων χώρων με ειδικούς ανάλογους γερανούς και μεταφορείς "τρέιλερς" όπου καταλήγουν τα κοντέινερς προς φορτοεκφόρτωση (British International Freight Guide, 2006).

## **1.2.2 Τα είδη των φορτίων που μεταφέρονται σε εμπορευματοκιβώτια**

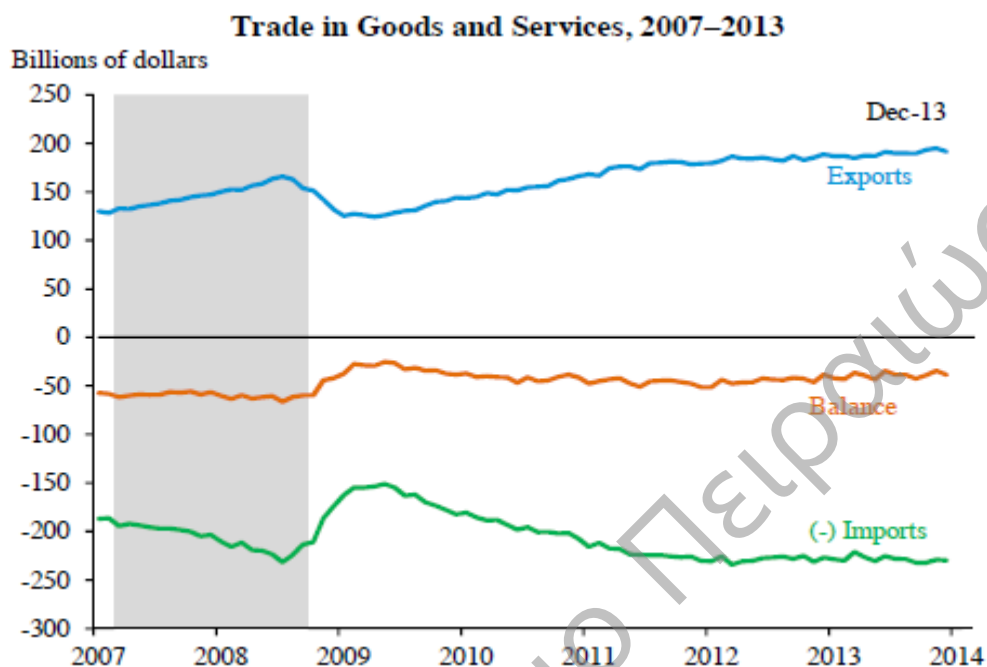
Αναφερόμενοι σχετικά στα είδη των φορτίων που μεταφέρονται σε εμπορευματοκιβώτια, θα λέγαμε γενικά ότι πρόκειται για ημικατεργασμένα ή συνηθέστερα για τελικά προϊόντα, των οποίων οι ποσότητες δεν είναι τόσο μεγάλες ώστε να καταλάβουν την χωρητικότητα ενός αμπαριού ή ενός ολόκληρου πλοίου. Ρούχα, υφάσματα, τρόφιμα ή πρώτες ύλες για τρόφιμα, βιομηχανικές πρώτες ύλες, απόβλητα, ανακυκλώσιμα υλικά όπως χαρτί ή σίδηρο, ανταλλακτικά και πολλά άλλα αποτελούν τα συνηθέστερα μεταφερόμενα είδη.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια, και με την πρόοδο που έχει επέλθει και στις λιμενικές εγκαταστάσεις (γερανογέφυρες, θέσεις προβολής, χώροι αποθήκευσης εντός των λιμένων κτλ) έχει καταστεί δυνατή η μεταφορά ειδικού τύπου φορτίων, όπως φορτίων σε ψύξη ή κατάψυξη αλλά και ειδικών κατασκευών, όπως σκαφών, βιομηχανικών εξοπλισμών και γενικότερα φορτίων εκτός των νοητών διαστάσεων ενός κοντέινερ.

## **1.3 Στοιχεία Κινήσεων (Εισαγωγές – Εξαγωγές) Εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ**

Αναφορικά με τα στοιχεία κινήσεων εισαγωγών – εξαγωγών εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, θα πρέπει πρώτιστα να σημειώσουμε πως η πορεία των δεικτών της χώρας καθώς και του ισοζυγίου, στο εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών, μεταξύ 2007 και 2013, εμφανίζουν από το 2009 και έπειτα μια σταθερή

ανάπτυξη στις εξαγωγές και στο ισοζύγιο πληρωμών ενώ ταυτόχρονα μια μείωση και σταθεροποίηση στις εισαγωγές (US Census Bureau/Foreign Trade Division, 2014) και όπως απεικονίζεται στο παρακάτω Σχήμα 1.



\*Πηγή: US Census Bureau/Foreign Trade Division

**Σχήμα Νο.1 – Απεικόνιση Δεικτών για Εξαγωγές, Ισοζύγιο Πληρωμών και Εισαγωγές για το 2013 στις ΗΠΑ**

Εκτός των ανωτέρω όμως και αναφερόμενοι στον αριθμό διακίνησης των εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, τόσο για εισαγωγές όσο και για φορτία εξαγωγών, σύμφωνα με τα στοιχεία της Αμερικάνικης ιστοσελίδας Forbes, για το έτος 2013, σημειώνονται **εισαγωγές εμπορευμάτων σε 17.377.965 εμπορευματοκιβώτια, έναντι 8.989.345 εξαγωγών** αντίστοιχα (Ιστοσελίδα Forbes, Στοιχεία για Εισαγωγές και Εξαγωγές Εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, 2014). Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό πως το 1/25 των εισαγόμενων εμπορευμάτων σε εμπορευματοκιβώτια, δηλαδή 695.118 στον αριθμό, προορίζονται για την εταιρεία Wall-Mart Stores. Το σημαντικότερο δε γεγονός που καταγράφεται από την σχετική ιστοσελίδα, είναι πως οι ΗΠΑ αναφέρονται πρώτοι διεθνώς στην διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων, τόσο στις εισαγωγές όσο και εξαγωγές εμπορευμάτων (Ιστοσελίδα Forbes, Στοιχεία για Εισαγωγές και Εξαγωγές Εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, 2014).

#### **1.4 Οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ναύλων των εμπορευματοκιβωτίων.**

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των μεταβλητών που επηρεάζουν τις διακυμάνσεις και το επίπεδο ναύλων των εμπορευματοκιβωτίων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα του ΟΟΣΑ (2008) οι παράγοντες που έχουν επίδραση στους ναύλους είναι αρκετοί και μάλιστα κάποιοι από αυτούς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, όπως θα αναλυθεί και παρακάτω.

Το ζήτημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια και έχει ερευνηθεί από αρκετές επιστημονικές ομάδες, καθώς από ότι φαίνεται το κόστος μεταφοράς επηρεάζει κατά ένα μεγάλο βαθμό και συμβάλλει στην πορεία και ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου.

Εν συντομία λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μεταβλητές που επιδρούν στο γενικότερο επίπεδο ναύλων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων είναι οι εξής:

##### **α. Η Απόσταση**

Η απόσταση μεταξύ των διαφόρων αγορών είναι ο παράγοντας που έχει μελετηθεί στον μεγαλύτερο βαθμό και είναι η πλέον κοινή μεταβλητή που χρησιμοποιείται σε διάφορα μοντέλα για την εξήγηση των εμπορευματικών ροών. Σύμφωνα με τους Radelet και Sachs (1998), μια αύξηση στην θαλάσσια απόσταση κατά 10% επιφέρει αύξηση του κόστους μεταφοράς κατά 1.3%, ενώ οι Limaο και Vanables (2001), ποσοτικοποιώντας ακόμη περισσότερο αναφέρουν ότι 1000 χλμ επιπλέον για μεταφορά δια θαλάσσης αυξάνουν το μεταφορικό κόστος κατά 190 δολ. ανά κοντέινερ.

Ο συσχετισμός βέβαια της απόστασης και του κόστους μεταφοράς έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια, πράγμα το οποίο οφείλεται στην τεχνολογική πρόοδο και καινοτομία. Καθώς λοιπόν τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχουν κυριαρχήσει και κατασκευάζονται ολοένα και μεγαλύτερα και ταχύτερα πλοία, έχει γίνει αντιληπτό ότι οι οικονομίες κλίμακας έχουν μειώσει την τιμή ανά τόνο-χιλιόμετρο όσο ένα πλοίο βρίσκεται εν πλω. Γενικά θα λέγαμε ότι το μέγεθος του πλοίου επιδρά στο κόστος μεταφοράς, με τον κανόνα να λέει πως τα μικρότερα πλοία είναι πιο αποδοτικά για μικρές αποστάσεις, ενώ τα μεγαλύτερα ενδείκνυνται για μεταφορές μεγαλύτερης απόστασης.

##### **β. Ο Χρόνος**

Κάποιοι ερευνητές έχουν καταλήξει ότι ο χρόνος που απαιτείται για να φθάσουν τα αγαθά στις διάφορες αγορές είναι καλύτερη μεταβλητή από ότι η απόσταση. Οι Wilmsmeier και Hoffmann (2008) για παράδειγμα θεωρούν ότι ο χρόνος μεταφοράς (transit time) σχετίζεται πολύ στενότερα με το επίπεδο του ναύλου, και αποδίδουν αυτό στον «χαμένο χρόνο» αλλά και στις εργασίες φορτοεκφόρτωσης στα λιμάνια μεταφόρτωσης, για τους προορισμούς που δεν αποτελούν κύρια λιμάνια (hub ports), τα οποία δεν συνυπολογίζονται αν λάβει κανείς υπόψη καθαρά και μόνο την απόσταση.

#### γ. Εμπορικό Ισοζύγιο

Οι ανισορροπίες στο εμπόριο μεταξύ των διαφόρων χωρών υποχρεώνουν πολλούς θαλάσσιους μεταφορείς να αποστέλλουν κενά κοντέινερς στα ταξίδια της επιστροφής μεταξύ δύο ηπείρων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο ναύλος προς την μια κατεύθυνση να διαφέρει σημαντικά από τον ναύλο για να επιστρέψει στο ίδιο μέρος το ίδιο κοντέινερ. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στο εμπόριο ανάμεσα σε Ασία και ΗΠΑ αλλά και ανάμεσα σε Ασία και Ευρώπη, όπου η υπερβολική ζήτηση για μεταφορά από Ασία προς ΗΠΑ και Ευρώπη αναγκάζει τους Ασιάτες εξαγωγείς να πληρώνουν μερικές φορές και πάνω από διπλάσια ναύλα σε σχέση με τους Αμερικανούς και τους Ευρωπαίους εξαγωγείς. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, οι μεταφορείς προσφέρουν ιδιαίτερα χαμηλά ναύλα προκειμένου να επιστρέψουν τα κοντέινερς στο αρχικό λιμάνι φόρτωσης ή όπου αλλού επιθυμούν.

#### δ. Όγκος του εμπορίου

Ο όγκος του εμπορίου ανάμεσα σε διάφορες χώρες έχει πολύ μεγάλη επίδραση στο κόστος μεταφοράς. Αυτό έχει κυρίως να κάνει με τις οικονομίες κλίμακας, καθώς η θαλάσσια μεταφορά αποτελεί ένα κλασικό παράδειγμα εφαρμογής των οικονομιών αυτών. Πέραν του μεγέθους όμως του πλοίου, οι οικονομίες κλίμακας αφορούν και το επίπεδο των λιμανιών. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του Buenos Aires, το κόστος διέλευσης του καναλιού είναι 70 δολ. ανά πλοίο για ένα πλοίο χωρητικότητας 200 TEU, ενώ μόνο 14 δολ. για πλοίο χωρητικότητας 1.000 TEU. Γενικά, παρότι οι οικονομίες κλίμακας έχουν εφαρμογή σε επίπεδο πλοίου, στην πραγματικότητα επηρεάζονται σημαντικά από τον όγκο του εμπορίου ανάμεσα σε δυο περιοχές. Έτσι, θαλάσσιες διαδρομές με χαμηλό όγκο εμπορίου εξυπηρετούνται από μικρά πλοία, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στις περιοχές με υψηλή εμπορική κίνηση.

Αυτό βέβαια έχει σαν αποτέλεσμα οι χρήστες των θαλάσσιων υπηρεσιών να αγωνίζονται για μία θέση στο πλοίο σε περιόδους υψηλής κίνησης, και έτσι πολλές

φορές να αναγκάζονται να πληρώνουν μεγαλύτερα ναύλα για να εξασφαλίσουν το ταξίδι. Αντίστοιχα και οι μεταφορείς να μειώνουν αισθητά τα ναύλα σε περιόδους όπου ο όγκος του φορτίου δεν είναι αρκετός, για παράδειγμα κατά την παγκόσμια κρίση που ξεκίνησε το 2008.

#### ε. Ο Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός στις διάφορες θαλάσσιες διαδρομές έχει ισχυρή επίδραση στις τιμές των ναύλων και σχετίζεται άμεσα με τον όγκο του εμπορίου. Η ανάπτυξη του εμπορίου ανάμεσα σε δύο περιοχές ωθεί την είσοδο των ναυτιλιακών εταιριών σε αυτό το εμπόριο, αναγκάζοντας τους ήδη υπάρχοντες παίκτες να χαμηλώσουν τα ναύλα μεταφοράς. Βέβαια σε διαδρομές με χαμηλή εμπορική κίνηση το μονοπώλιο ή ολιγοπώλιο είναι συνήθη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το 2006 μία στις έξι διαδρομές εξυπηρετούνταν από μία μόνο εταιρία τακτικών γραμμών, ενώ οι μισές διαδρομές εξυπηρετούνται από τρεις ή και λιγότερους μεταφορείς.

#### στ. Οι Λιμενικές Υποδομές

Οι λιμενικές υποδομές είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κόστους μεταφοράς, καθώς μεταξύ άλλων επηρεάζουν το μέγεθος του πλοίου που μπορεί να εισέλθει σε οποιοδήποτε λιμάνι και το χρόνο που απαιτείται για τη φόρτωση και εκφόρτωση των πλοίων. Επιπλέον, όμως, αυτό είναι ένα στοιχείο του κόστους μεταφοράς που μπορεί πραγματικά να αλλάξει μόνο μέσω της πολιτικής υποδομών και εμπορίου και την αύξηση των επενδύσεων.

#### ζ. Η Πειρατεία και λοιποί κίνδυνοι

Η πειρατεία είναι μία άλυτη απειλή για πλοιοκτήτες και ναυτικούς. Η γεωγραφία στα Στενά της Μαλάκα, για παράδειγμα, καθιστά την περιοχή ευαίσθητη στην πειρατεία. Ήταν ωστόσο και εξακολουθεί να είναι, ένα σημαντικό πέρασμα μεταξύ της Κίνας και της Ινδίας, και χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για τις εμπορικές συναλλαγές. Αν και ο αριθμός των πλοίων στην πραγματικότητα που δέχονται επίθεση μπορεί να είναι πολύ μικρός, ο εν δυνάμει κίνδυνος ασκεί ανοδική πίεση στις τιμές των ναύλων. Ορισμένοι μεταφορείς εσωτερικεύουν τον κίνδυνο της πειρατείας σε ορισμένες θαλάσσιες διαδρομές στο κόστος μεταφοράς τους. Σε άλλες περιπτώσεις, προσθέτουν επιπλέον χρεώσεις (surcharges) για την κάλυψη των δαπανών που συνεπάγεται ο πρόσθετος κίνδυνος. Οι εξαγωγείς ή οι διαμεταφορείς μπορούν επίσης να αναζητήσουν μεγαλύτερη ασφαλιστική κάλυψη, όταν πραγματοποιούν εξαγωγές σε ή από περιοχές γνωστές για τον κίνδυνο πειρατείας, αυξάνοντας το συνολικό κόστος μεταφοράς.

Ομοίως, ο κίνδυνος του καιρού επιφέρει μεγαλύτερο κόστος για τους μεταφορείς, που προφανώς περνούν, έστω και εν μέρει, στους πελάτες τους. Ακόμα και αν η θαλάσσια μεταφορά γνώρισε αξιοσημείωτη βελτίωση στον τομέα της ασφάλειας και της αξιοπιστίας, οι θαλάσσιες διαδρομές εξακολουθούν να παρεμποδίζονται από ανέμους, ρεύματα και γενικά καιρικές συνθήκες.

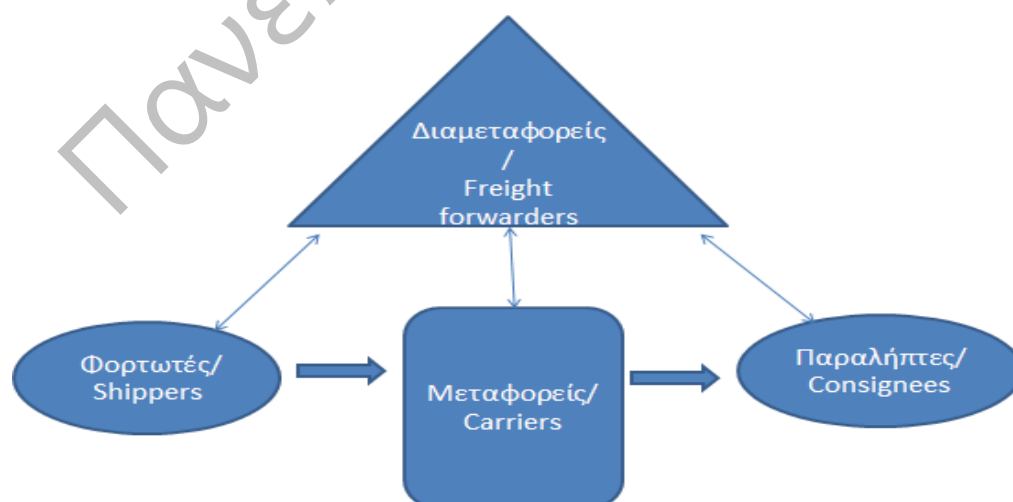
### **1.5 Οι βασικοί παίκτες στην βιομηχανία θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων**

Θα μπορούσε κανείς να πει, ότι οι βασικοί παίκτες στην βιομηχανία θαλάσσιας μεταφοράς προϊόντων μέσω εμπορευματοκιβωτίων είναι τρεις:

- A. Οι φορτωτές και οι παραλήπτες των μεταφερόμενων φορτίων (Shipper & Consignees)
- B. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς (ή όπως αναφέρονται στην αγγλική ορολογία Carriers ή Liner Shipping Companies)
- Γ. Οι διαμεταφορείς (ή Freight Forwarders)

Θα μπορούσαμε μάλιστα να αποδώσουμε σχηματικά την σχέση που τους συνδέει, όπως φαίνεται παρακάτω στο Σχήμα 2.

Γενικά, λοιπόν, θα λέγαμε πως δεδομένης της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου και της παραγωγής, σε συνδυασμό με την έκρηξη στην χρήση των εμπορευματοκιβωτίων,



**Σχήμα Νο. 2, Σχέση μεταξύ παικτών στην βιομηχανία θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων**

υπάρχουν κάποια φορτία τα οποία πρέπει να μεταφερθούν από τόπο σε τόπο, με βάση τις εκάστοτε εμπορικές συμφωνίες, μεταξύ φορτωτών και παραληπτών των φορτίων αυτών.

Στο μέσο αυτών των δύο μερών βρίσκονται οι carriers ή liner shipping companies, οι οποίες είναι οι κάτοχοι των πλοίων με τα οποία μεταφέρονται δια θαλάσσης τα εμπορεύματα. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει άμεση επαφή και συνεργασία μεταξύ των δύο αυτών παικτών. Δηλαδή ένας φορτωτής που ενδιαφέρεται να μεταφέρει το φορτίο του έρχεται σε επαφή με την ναυτιλιακή – κάτοχο των πλοίων μεταφοράς και κανονίζει μαζί της τα σχετικά για την παραλαβή του φορτίου από τον τελικό παραλήπτη.

Οι εταιρίες γραμμών αναλαμβάνουν να μεταφέρουν τα φορτία των πελατών τους από και προς τα συμφωνηθέντα λιμάνια, ενώ διαμορφώνουν, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τις υπηρεσίες τους (services) με βάση την ροή των φορτίων ανά τον κόσμο. Είναι δε αρκετά σύνηθες οι διάφορες εταιρίες γραμμών να συνεργάζονται στα διάφορα trades με ποικίλους τρόπους, πάντα όμως υπό την επίβλεψη ρυθμιστικών αρχών, οι οποίες επιβλέπουν την εφαρμογή ορθών πρακτικών ανταγωνισμού. Στο κεφάλαιο 2, που ακολουθεί, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις εταιρίες γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων σε Ευρώπη και ΗΠΑ.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις όμως μεσολαβεί στην όλη ή σε μέρος της διαδικασίας μεταφοράς ο διαμεταφορέας ή freight forwarder. Η Διαμεταφορική Επιχείρηση είναι εκείνη η οποία ενέχει το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ του Φορτωτή και του Μεταφορέα / της Γραμμής. Πιο συγκεκριμένα δηλαδή, η Διαμεταφορική Επιχείρηση, συντονίζει και ελέγχει όλες τις διαδικασίες, ενημερώνοντας εκατέρωθεν τα δύο μέρη για την ορθή φόρτωση και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων στον προορισμό τους και την παράδοση στον παραλήπτη. Ουσιαστικά το έργο της Διαμεταφορικής Επιχείρησης ξεκινά από το σημείο της πώλησης των υπηρεσιών της στον εκάστοτε πελάτη. Η σχετική διαδικασία ξεκινά με την αποτίμηση των αναγκών του κάθε πελάτη και από ποιο λιμάνι και χώρα εισάγει ή θα επιθυμούσε να εισάγει τα εμπορεύματα του. Οι φορτωτές μπορεί να έχουν ξανασυνεργαστεί με την διαμεταφορική εταιρεία ή μπορεί να συνεργάζονται με κάποια άλλη διαμεταφορική ή ναυτιλιακή εταιρεία στην παρούσα φάση. Αυτό όμως που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι διαμεταφορείς τα τελευταία χρόνια, και λόγω του εντεινόμενου ανταγωνισμού αλλά και της ανάγκης των πελατών τους για αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων



τους και μείωση του κόστους έχουν εξελιχθεί σε logistic providers, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Μεγαλύτερη ανάλυση αυτού του θέματος πραγματοποιείται στο κεφάλαιο 3.

## ***1.6 Η λειτουργία των Διαμεταφορικών (Freight Forwarders) και των NVOCC Επιχειρήσεων στο Χώρο της Ναυτιλίας***

Ο παραδοσιακός ρόλος μιας διαμεταφορικής επιχείρησης σχετίζεται με την λειτουργία αυτής ως πράκτορας, ο οποίος έχει την ευθύνη για την διεκπεραίωση οποιουδήποτε τύπου μεταφοράς και ο οποίος ενεργεί σε αυτήν την μεταφορά ως ενδιάμεσος, με απώτερο σκοπό την σωστή προετοιμασία των εγγράφων που θα συνοδεύουν τα εμπορεύματα (Sletmo, Williams, 2003).

Βέβαια και με την πάροδο των χρόνων, ο συγκεκριμένος αυτός ρόλος αλλά και η ερμηνεία η οποία αποδίδεται σε μια διαμεταφορική επιχείρηση, έχει αλλάξει σημαντικά. Στην Μεγάλη Βρετανία για παράδειγμα όπου είναι και η χώρα στην οποία πρωτοεμφανίστηκαν τα γραφεία αυτού του είδους, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι ορισμοί που τα χαρακτηρίζουν για να μπορούν να αποδώσουν λεπτομερώς τον ρόλο της επιχείρησης αυτής. Σε κάποιες άλλες χώρες όμως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν θεσπιστεί κάποια συγκεκριμένα νομικά πλαίσια και τα οποία περιβάλουν και χαρακτηρίζουν τις διαμεταφορικές εταιρείες (Matilionis, Basu Bal, 2013).

Με απλά λόγια η λειτουργία μιας διαμεταφορικής επιχείρησης χαρακτηρίζεται από πράξεις οι οποίες εκτελούνται από τέτοιου είδους επιχειρήσεις και οι οποίες αποκαλούν τους εαυτούς τους ως πράκτορες αερομεταφορών, πράκτορες οδικών μεταφορών ή μόνο ως γραφεία NVOCC (Non-Vessel Owning Carriers). Κατά την περίοδο των τελευταίων 30 ετών, η βιομηχανία των freight forwarding επιχειρήσεων έχει καταφέρει να διαχειρίζεται επιτυχώς την επανάσταση των εμπορευματοκιβωτίων, παρατηρώντας την σημαντική μείωση στις σιδηροδρομικές μεταφορές καθώς και την αύξηση των οδικών μεταφορών σε συνάρτηση με την χρησιμοποίηση των πρακτόρων πλοίων τύπου ferry boat. Σημαντική αύξηση έχει προκληθεί και στις αεροπορικές μεταφορές, σε περιπτώσεις

φορτίων τα οποία χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερα επείγοντα για τον προορισμό τους (British International Freight Guide, 2006).

Στην διάρκεια των προηγούμενων δύο τουλάχιστον δεκαετιών, μια διαμεταφορική επιχείρηση κατόρθωσε να αναπτύξει τον ρόλο της από ένα απλό πράκτορα μεταφοράς εμπορευμάτων σε έναν πιο ενεργό πράκτορα συνδυασμένων μεταφορών όπου παράλληλα είχε ο ίδιος την πλήρη διαχείριση των φορτίων αλλά και την ευθύνη για οτιδήποτε θα μπορούσε να συμβεί σε αυτό. Με απλά λόγια λοιπόν, ποιος είναι τελικά ο ρόλος μιας διαμεταφορικής και NVOCC επιχείρησης;

Προσπαθώντας να δοθεί μια συγκεκριμένη απάντηση στην ερώτηση αυτή, θα δινόταν ο ορισμός πως μια διαμεταφορική επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες σε δύο κυρίως τομείς. Το πρώτο είναι πως παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων εκτός της χώρας που δραστηριοποιείται ο εξαγωγέας ή ο φορτωτής των εμπορευμάτων και το δεύτερο είναι πως μεταφέρει στην χώρα αυτή φορτία τα οποία προέρχονται από μια άλλη και ενεργεί ως σύμβουλος και γραφείο διευθέτησης των εμπορευμάτων για λογαριασμό του παραλήπτη. (British International Freight Guide, 2006). Η κύρια υποχρέωση μιας διαμεταφορικής επιχείρησης είναι να διευκολύνει την διεξαγωγή εμπορίου και να αναλάβει ουσιαστικά την όλη εργασία που παραδοσιακά εκτελούσε ο εισαγωγέας ή εξαγωγέας των εμπορευμάτων. Όλο και περισσότερες διαμεταφορικές επιχειρήσεις στις μέρες μας προσπαθούν να βελτιώσουν την διαχείριση αυτών των διαδικασιών διευθέτησης εμπορευμάτων και να συγκεντρωθούν στον πυρήνα της εργασίας τους.

Το «κλειδί» σε αυτήν την προσπάθεια αποτελεί η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συστημάτων μεταφοράς δεδομένων ή διαφορετικά τα δίκτυα υπολογιστών που υπάρχουν από χώρα σε χώρα. Τα δίκτυα αυτά επιτρέπουν την συλλογή πληροφοριών και την μεταφορά τους σε οποιοδήποτε άτομο βρίσκεται σε αυτά. Η προώθηση των πληροφοριών είναι εξίσου σημαντική όπως και η διακίνηση των αγαθών και μια επιχείρηση διαμεταφοράς θα πρέπει να ελέγχει σωστά και τις δύο αυτές λειτουργίες. Τα διεθνή δίκτυα λειτουργούν με τρόπο ώστε να επιτρέπουν τον εντοπισμό των φορτίων και την γρήγορη και ακριβή μεταφορά δεδομένων από ότι παλαιότερα. Πολλές διαμεταφορικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στις τεχνολογικές αυτές εξελίξεις, έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες

εξυπηρέτησης στους πελάτες τους, γνωρίζοντας πάντα την ακριβή θέση των φορτίων τους και την ακριβή ημερομηνία άφιξης τους.

### **1.6.1 Ο ορισμός των NVOCC επιχειρήσεων και οι βασικές διαφορές με τις Διαμεταφορικές επιχειρήσεις**

Η πλήρης ονομασία μιας επιχείρησης NVOCC είναι Non Vessel Operating Common Carrier και θεωρείται σχεδόν ίδια με μια Διαμεταφορική Επιχείρηση, σχετικά με τις δραστηριότητες της στο χώρο της ναυτιλίας (British International Freight Guide, 2006).

Σε ότι αφορά τον ορισμό μιας NVOCC επιχείρησης στο τομέα της Ναυτιλίας, σημειώνεται πως το συγκεκριμένο είδος εταιρείας λειτουργεί ως Διαμεταφορική Επιχείρηση, η οποία δεν έχει στη κατοχή της κάποιο πλοίο, αλλά λειτουργεί ως θαλάσσιος μεταφορέας εκδίδοντας δικά της φορτωτικά έγγραφα και έχοντας την ευθύνη για τις μεταφορές των εμπορευμάτων που εκτελεί (Sletmo, Williams, 2003). Ωστόσο εντοπίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ειδών των επιχειρήσεων, στα εξής σημεία :

- Μια επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται αποκλειστικά ως “*Freight Forwarder*” ή κατά την ελληνική απόδοση ως “*Διαμεταφορική*”, αποτελεί ουσιαστικά ένα γραφείο προσφοράς ναύλων και εξυπηρέτησης πελατών σε θέματα θαλάσσιας, οδικής ή αεροπορικής μεταφοράς φορτίων από μια χώρα προς αυτήν την οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία και για την οποία εκτελείται η κάθε μεταφορά. Οι μεταφορές αυτές πολλές φορές σχετίζονται και με υπηρεσίες Logistics και διανομής εμπορευμάτων, οι οποίες παρέχονται εξίσου από μια διαμεταφορική εταιρεία.
- Οι NVOCC επιχειρήσεις μπορεί κάποιες φορές να διαθέτουν και να λειτουργούν τα δικά τους ή αποκτηθέντα με τη μέθοδο leasing containers, ενώ μια διαμεταφορική επιχείρηση δεν συνηθίζεται να πράττει κάτι τέτοιο.
- Σε συγκεκριμένες χώρες, όπως στις ΗΠΑ, και όπως θα αναλύσουμε και στο κεφάλαιο 3, οι NVOCC επιχειρήσεις καλούνται να ορίσουν τις δικές τους τιμές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων (ναύλα) με ειδικά Κυβερνητικά

Σώματα έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια δημόσια λίστα κόστους μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

- Μια διαμεταφορική εταιρεία μπορεί να δράσει ως πράκτορας / συνεργάτης για τις NVOCC επιχειρήσεις
- Συγκεκριμένα στις ΗΠΑ, το κομμάτι της έκδοσης των φορτωτικών για τις εταιρίες NVOCC και Freight Forwarding είναι ιδιαίτερα σημαντικό, δεδομένου ότι μόνο οι NVOCC επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν τα δικά τους στοιχεία –και όχι αυτά των πελατών τους και τελικών φορτωτών και παραληπτών των φορτίων – για την έκδοση φορτωτικών και για την καταχώρηση των διαφόρων εισαγωγών και εξαγωγών στις αμερικανικές αρχές. Αυτό φυσικά συνεπάγεται ότι αναλαμβάνουν και όλες τις ευθύνες που μπορούν να προκύψουν από την μεταφορά ενός δεδομένου φορτίου. Το δικαίωμα έκδοσης φορτωτικών δεν έχουν οι απλοί διαμεταφορείς, οι οποίοι υποχρεούνται να χρησιμοποιούν τα στοιχεία των πελατών τους για τις εισαγωγές και εξαγωγές που αναλαμβάνουν από και προς τις ΗΠΑ. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι NVOCC επιχειρήσεις μπορούν να θεωρούνται «ο μεταφορέας» και σε άλλες περιπτώσεις να δέχονται όλες τις ευθύνες ενός μεταφορέα. Αυτός είναι και ένας από τους βασικότερους λόγους για τους οποίους οι φορτωτές προτιμούν να συνεργάζονται με NVOCC εταιρίες και όχι απλά με διεθνείς διαμεταφορείς. Ότι δηλαδή οι NVOCC μπορούν να δρουν αντί αυτών στην επικοινωνία με τις αρχές για την αποστολή ή παραλαβή των φορτίων τους. Έτσι οι ίδιοι δεν χρειάζεται να προχωρούν σε χρονοβόρες γραφειοκρατικές ενέργειες ή να αναλώνουν χρόνο και χρήμα ασχολούμενοι με τυχόν προβλήματα που ίσως προκύψουν. Το πλεονέκτημα αυτό ωστόσο κάποιες φορές υποσκελίζεται από το γεγονός ότι οι διεθνείς διαμεταφορείς στις ΗΠΑ δεν δεσμεύονται στην κατάρτιση ναυτολόγων με Κυβερνητικά σώματα, γεγονός που τους παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στην παροχή ακόμα ανταγωνιστικότερων ναύλων σε σχέση με τους NVOCC. Έτσι για παράδειγμα ένας freight forwarder μπορεί να προσφέρει σε ένα πελάτη που έχει μαζικά και μεγάλα φορτία, μία τιμή ανά τόνο μεταφερόμενου εμπορεύματος και όχι ανά πλήρες φορτίο ή βάση ναυτολογίου όπως ένας NVOCC.

Πέραν των παραπάνω διαφορών όμως με μια διαμεταφορική επιχείρηση, όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες μεταξύ των δύο αυτών ειδών επιχειρήσεων, θεωρούνται

συναφείς, όπου οι NVOCC επιχειρήσεις μπορούν να χαρακτηρισθούν ως “Carrier to Shippers” (Μεταφορέας σε Φορτωτές) ή “Shipper to Carriers” (Φορτωτής σε Μεταφορείς) (British International Freight Guide, 2006).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Το Ρυθμιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Liner Shipping Companies στην Αγορά της Ευρώπης και Αμερικής

#### 2.1 Η Έννοια των Διασκέψεων (Conferences) στο Κλάδο της Ναυτιλίας Γραμμών

Αναφερόμενοι στην έννοια των Διασκέψεων ή διαφορετικά γνωστές ως Liner Conferences, θα λέγαμε σχετικά πως παραδοσιακά η ναυτιλία γραμμών χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες και πολύμορφες συμφωνίες συνεργασίας ανάμεσα στις εταιρείες που εξυπηρετούν μία ή περισσότερες γραμμές (Sletmo, Williams, 2003). Ειδικότερα σημειώνεται πως οι ναυτιλιακές συνδιασκέψεις (liner conferences) ήταν στενά συνδεδεμένες με τη λειτουργία της αγοράς γραμμών. Σύμφωνα με τον ορισμό της UNCTAD, οι liner conferences ορίζονται διεθνώς ως:

*group of two or more vessel-operating carriers which provides international liner services for the carriage of cargo on a particular route or routes within specified geographical limits and which has an agreement or arrangement, whatever its nature, within the framework of which they operate under uniform or common freight rates and any other agreed conditions with regard to the provision of liner services.*

Ο επίσημος – θετικός – προσδιορισμός του όρου «ναυτιλιακή συνδιάσκεψη» κάνει λόγο για μια μορφή οργάνωσης ή οργανισμού πλοιοκτητριών ή διαχειριστριών εταιρειών τακτικών γραμμών. Ωστόσο στην πράξη η ναυτιλιακή συνδιάσκεψη αποτέλεσε μια μορφή καρτέλ ή trust, μέσα στο οποίο όλοι οι μεταφορείς που συμμετέχουν συμφωνούν να παρέχουν υπηρεσίες γραμμών σε προκαθορισμένες τιμές ναύλων, με συγκεκριμένο πρόγραμμα αναχωρήσεων και λιμανιών προσέγγισης, καθορισμένα μεταφερόμενα αγαθά και κατανομή των εσόδων.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως η υιοθέτηση μορφών συνεννόησης μεταξύ των μεταφορέων, έγινε σχεδόν αμέσως με την εγκατάσταση των πρώτων

ατμοπλοϊκών τακτικών γραμμών. Η πρώτη διάσκεψη ήταν η Υπερατλαντική Ναυτιλιακή Διάσκεψη (Transatlantic Shipping Conference) που έλαβε χώρα το έτος 1868 με στόχο τον έλεγχο του εμπορίου μεταξύ της Νέας Υόρκης και Ευρώπης. Όμως επειδή η διάσκεψη αυτή απέτυχε στην επίτευξη συμφωνίας για τον έλεγχο και την διαμόρφωση των ναύλων μέχρι το έτος 1902, ως πρώτη διάσκεψη θεωρείται αυτή της Καλκούτας, η οποία και κατόρθωσε να διαμορφώσει την τιμή των ναύλων για το εμπόριο ανάμεσα στην Αγγλία και την Ινδία (Γουλιέλμος, 2003).

Στη συνέχεια, οι διασκέψεις οργανώθηκαν σε όλο τον πλανήτη, καλύπτοντας με ικανά δίκτυα το θαλάσσιο εμπόριο ως μεταφορείς γενικών φορτίων. Κατηγορήθηκαν έντονα για κατάχρηση της ολιγοπωλιακής ή ενίοτε και της μονοπωλιακής τους δύναμης, ιδίως επειδή το ναυολόγιο που επέβαλλαν δεν ήταν διαμορφωμένο βάση του κόστους παραγωγής της υπηρεσίας αλλά στην αρχή “what the traffic can bear”, δηλαδή στην αρχή της μεγιστοποίησης του ναύλου μέχρι του σημείου εκείνου που να μην κινδυνεύσει η ζήτηση του αγαθού στον τόπο μεταφοράς του.

### 2.1.1 Είδη Ναυτιλιακών Διασκέψεων (*Liner Conferences*)

- Ανοικτές διασκέψεις, οι οποίες ήταν απλές συμφωνίες προς υποχρεωτική εφαρμογή ορισμένων ναυολογίων ή κατωτάτων ορίων ναύλων. Στις συνδιασκέψεις αυτές γινόταν εύκολα αποδεκτή κάθε ναυτιλιακή γραμμή που μπορούσε και επιθυμούσε να συμμορφωθεί με τους συγκεκριμένους κανόνες. Η πρακτική καθορισμού κατωτάτου ναύλου χρησιμοποιήθηκε κυρίως στην επιβατηγό ναυτιλία. Σχετικά σημειώνεται πως η ύπαρξη μεγάλων κερδών αποτελούσε πρόκληση για την είσοδο και άλλων μεταφορέων στην αγορά. Για την αποφυγή αυτού του ενδεχομένου, η μεγάλη πλειοψηφία των conferences απέκτησε από πολύ νωρίς ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό, δηλαδή τον περιορισμό του δικαιώματος προσφοράς των μεταφορικών υπηρεσιών μόνο μεταξύ των μελών τους. Δημιουργήθηκαν κατά τον τρόπο αυτό οι λεγόμενες «κλειστές διασκέψεις».
- Κλειστές Διασκέψεις, συμφωνίες για τον καθορισμό υποχρεωτικών ναυολογίων αλλά και περιορισμό της προσφοράς μόνο μεταξύ των μεταφορέων μελών. Στην περίπτωση αυτή οι Διασκέψεις επέβαλλαν μέσα και

μεθόδους, τα οποία είχαν σκοπό να δεσμεύουν τους φορτωτές, παρεμποδίζοντάς τους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των ανεξάρτητων μεταφορέων και ν' αποθαρρύνουν την προσπάθεια εισόδου των ανεξάρτητων μεταφορέων στις γραμμές που εξυπηρετούσε η conference. Αυτό το είδος διασκέψεων καθόριζε το ναυολογικό της σε επίπεδο, το οποίο να καλύπτει το κόστος παραγωγής των υπηρεσιών όλων των μεταφορέων μελών της, περιλαμβανομένου και εκείνου που έχει τις χειρότερες συνθήκες οργάνωσης και έτεινε να αποδώσει στα μέλη της μονοπωλιακά κέρδη (Θεοφάνης, 2005).

Έτσι λοιπόν, ένα conference ονομάζεται κλειστό όταν οι μεταφορείς-μέλη της επιφυλάσσουν στον εαυτό τους το αποκλειστικό δικαίωμα να αποφασίζουν για την αποδοχή ή απόρριψη κάποιας αίτησης ενός ανεξάρτητου μεταφορέα για την είσοδο του στην conference. Στην πραγματικότητα αρνούταν κατά κανόνα την είσοδο άλλων μεταφορέων στους τομείς συγκοινωνιών που το conference είχε υπό τον έλεγχό της. Κάτω από τις συνθήκες αυτές, ο μεταφορέας μη μέλος της διάσκεψης που ενδιαφερόταν να επιδοθεί σε ένα τομέα των θαλασσιών συγκοινωνιών δεν είχε άλλο τρόπο παρά να επιβάλλει με τη δύναμη του την είσοδο του στον τομέα αυτό υπερνικώντας και εξουδετερώνοντας την αντίδραση της conference (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Οι κλειστές «conferences» έκαναν δεκτές με λιγότερες δυσκολίες τις εθνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους σε χώρες που τελούν υπό ανάπτυξη εξυπηρετώντας κατά περίπτωση το εμπόριο τους. Όχι όμως περισσότερες από μία επιχειρήσεις κατά χώρα και πάντα με περιορισμούς που οι ίδιες οι conferences είχαν τη δύναμη να καθορίζουν σε πείσμα των αντιδράσεων των ενδιαφερόμενων κυβερνήσεων. Παρά τη μονοπωλιακή δύναμη που αποκτούσαν οι κλειστές διασκέψεις δεν μπορούσαν να πουλήσουν όση ποσότητα υπηρεσιών επιθυμούσαν, σε οποιαδήποτε υψηλή τιμή θα ήθελαν να καθορίσουν. Ισχύει πάντοτε ο νόμος ότι η αύξηση της τιμής περιορίζει τη ζήτηση. Έτσι, καθώς η ζήτηση μεταφορικών υπηρεσιών είναι μάλλον ανελαστική δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από κάθε διακύμανση της τιμής. Γνωρίζουμε όμως επίσης ότι η ζήτηση δύναται να εκμηδενισθεί εάν ο ναύλος αυξηθεί τόσο όσο θα ήταν αναγκαίο για το σκοπό αυτό. Υφίσταται πάντα όριο ναύλου πέρα του οποίου η μεταφορά γίνεται ασύμφορη. Το πιο



συμφέρον μέγεθος παραγόμενης υπηρεσίας από τις conferences που ασκούσαν μονοπωλιακή δύναμη είναι εκείνο κατά το οποίο το οριακό κόστος και η οριακή τους πρόσοδος είναι ίσα μεταξύ τους.

Το μέγεθος και η έκταση της μονοπωλιακής δύναμης των «conferences» αντικατοπτριζόταν στο βαθμό ικανότητας αντίδρασης των φορτωτών σε κάθε αύξηση των ναύλων και ιδιαίτερα στην ικανότητα των φορτωτών που αντιδρούσαν κατά πόσο μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες άλλων μεταφορέων. Εάν η ικανότητα για μια τέτοια αντίδραση είναι ισχυρή τότε ο έλεγχος των conferences πάνω στην αγορά ήταν περιορισμένης σημασίας. Όταν συνέβαινε το αντίθετο η ύπαρξη του μονοπωλίου ήταν φανερή.

## ***2.2 Η Θέση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το Νομικό Πλαίσιο - Αλλαγές που Τέθηκαν σε Ισχύ το 2008 (Legal Background and Changes) στο Τομέα των Liner Conferences***

Η ναυτιλία γραμμών στην Ευρώπη στο παρελθόν είχε εξαιρεθεί κατά πολύ από την εφαρμογή antitrust πολιτικής, συμπεριλαμβανομένων και των διασκέψεων των γραμμών, οι οποίες πρεσβεύουν υπό το πρίσμα της antitrust πολιτικής, την πιο αντιφατική μορφή συνεργασίας μεταφορέων (EC Regulation 4056/86). Αυτό το προνόμιο καταργήθηκε με την οδηγία 1419/2006 της Ε.Ε, που τέθηκε σε ισχύ στις 18 Οκτωβρίου 2008. Ο νόμος της Ε.Ε. για τον ανταγωνισμό έχει ισχύ σε όλους τους εμπορικούς δρόμους από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (Lu, Cheng, Lee, 2009). Ο νόμος της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί ανταγωνισμού στους εμπορικούς δρόμους από και προς την Ευρώπη ορίζει τα εξής:

- Καταργούνται οι συμφωνηθείσες τιμές / ναύλοι των διασκέψεων
- Καταργούνται τα Terminal Handling Charges των διασκέψεων
- Καταργούνται οι επίνευλοι των διασκέψεων όπως CAF και BAF
- Δεν υπάρχει πια επαγγελματικό σχέδιο διασκέψεων
- Δεν γίνονται συζητήσεις σχετικά με την πρόβλεψη χωρητικότητας των

μεμονωμένων γραμμών ή τέτοιες προβλέψεις από εμπορικούς οργανισμούς, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κοινές αποφάσεις

- Απαγορεύεται η άμεση δημοσίευση των μεριδίων αγοράς των εταιρειών

Συνοψίζοντας λοιπόν, θα λέγαμε πως η κάθε γραμμή πρέπει να έχει το δικό της ναυολόγιο και τη δική της τιμολογιακή πολιτική. Αυτό συνεπάγεται ότι οι διασκέψεις έχουν καταργηθεί και τα πρώην μέλη τους έχουν σταματήσει να εκδίδουν κοινά ναυολόγια και επίναυλους, Παράλληλα, όλες οι γραμμές έχουν δεσμεύονται σε ατομικές διαπραγματεύσεις με τους πελάτες και όλα τα στοιχεία των χρεώσεων πρέπει να είναι διαπραγματεύσιμα εκτός και αν η γραμμή αποφασίσει ότι κάποιες χρεώσεις δεν είναι διαπραγματεύσιμες.

Η δομή των χρεώσεων π.χ. Terminal handling charges του λιμανιού φόρτωσης, θαλάσσιος ναύλος, handling charges του λιμανιού εκφόρτωσης, CAF, BAF εξαρτώνται από την κάθε γραμμή ξεχωριστά. Οι χρεώσεις πρέπει να σχετίζονται με τα κόστη – οι γραμμές είναι ελεύθερες να χρεώνουν ότι θέλουν εκμεταλλευόμενες την αγορά. Επίσης, οι αυξήσεις στις χρεώσεις επαφίενται στην κρίση της κάθε γραμμής και υπόκεινται σε ατομικά συμβόλαια (χωρίς να χρειάζεται ειδοποίηση, εκτός αν το συμβόλαιο αναφέρει ότι πρέπει να δίνεται ειδοποίηση). Με προσοχή πρέπει να αντιμετωπίζεται η βασική αρχή «follow-the-leader». Οι γραμμές θα πρέπει να μπορούν να δικαιολογήσουν τις χρεώσεις τους.

Η Επιτροπή παρακολουθεί στενά την ναυτιλιακή βιομηχανία, έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι οι μεταφορείς των ναυτιλιακών γραμμών δε συνεχίζουν να εφαρμόζουν τιμές και χρεώσεις διασκέψεων και ότι συμπεριφέρονται εναρμονισμένα με τον Ευρωπαϊκό νόμο περί ανταγωνισμού (Lu, Cheng, Lee, 2009). Για παράδειγμα, αναφέρεται πως η συνέχιση μιας παράνομης συμφωνίας εμπεριέχει τον κίνδυνο υψηλών προστίμων. Στη Γαλλία λοιπόν, στην υπόθεση με τα βοδινά το 2011, τα συμβαλλόμενα μέρη συνέχισαν να εφαρμόζουν μια μυστική συμφωνία αφού ήδη είχαν λάβει μια προειδοποίηση από την Επιτροπή<sup>1</sup>. Κατά την επιτροπή αυτή η

---

<sup>1</sup> Υπόθεση η οποία αναφέρεται σε μυστική συμφωνία παροχής θαλάσσιων ναύλων κατώτερων του ανταγωνισμού και η οποία δεν έρχονταν σε συμφωνία τις Διατάξεις και Νομοθεσίες της Ε.Ε. περί παροχή θαλάσσιων και θεμιτού ανταγωνισμού θαλάσσιων μεταφορών

μυστική συνέχιση ήταν μια επιβαρυνόμενη κατάσταση η οποία είχε σαν αποτέλεσμα η Επιτροπή να αυξήσει το πρόστιμο προς τα 6 συμβαλλόμενα μέρη κατά 20% για το καθένα. Τα συνολικά πρόστιμα ανείλθαν στα 167.000.000 ευρώ. Κατά τη διάρκεια της ερευνάς της η επιτροπή βρήκε έγγραφα που δήλωναν ότι τα μέλη του καρτέλ γνώριζαν ότι η επικοινωνία τους ήταν παράνομη. Έτσι αν οι γραμμές συνέχισαν να εφαρμόζουν ταρίφες τιμών και επίναυλους συνδιασκέψεων από τις 18 Οκτωβρίου και μετά, θα αντιμετώπιζαν σημαντικά και υψηλά πρόστιμα. Το ποσό του προστίμου συνδέεται με τα έσοδα και στην περίπτωση των γαλλικών βοδινών ακόμα και μικρές εταιρίες τιμωρήθηκαν με βαριά πρόστιμα.

### ***2.3 Η Παρέμβαση της Κυβέρνησης των ΗΠΑ στο Ορθό Ρυθμιστικό και Κανονιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Liner Shipping Επιχειρήσεων***

Αναφορικά με την παρέμβαση της Κυβέρνησης των ΗΠΑ στο ορθό Ρυθμιστικό και Κανονιστικό πλαίσιο λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων, θα πρέπει να σημειωθεί αρχικά πως διαχρονικά η Κυβέρνηση των ΗΠΑ έχει διαδραματίσει ένα σχετικά πιο ενεργό ρόλο για τη ρύθμιση των μεταφορέων στις γραμμές της χώρας από ότι η Ευρώπη παρόλο που η γενική τάση είναι προς την απελευθέρωση (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Γενικά, το ρυθμιστικό πλαίσιο στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ διαφέρει αρκετά ως προς την προσέγγιση της δικαιοδοσίας και της εφαρμογής των κανόνων που διέπουν την συμπεριφορά των φορτωτών, των μεταφορέων και των ενδιάμεσων που εμπλέκονται στην ναυτιλία τακτικών γραμμών. Αυτές ακριβώς οι διαφορές έχουν οδηγήσει και σε διαφορετικές επιπτώσεις από οικονομικής σκοπιάς (Bank, Craig, Sheppard, 2005)

Σημειώνεται, λοιπόν, πως στις αρχές του 20ου αιώνα όπου επικρατούσαν μονοπωλιακές τάσεις στην βιομηχανία, οι ΗΠΑ ακολούθησαν το παράδειγμα της Βρετανίας και έδωσαν στην ποντοπόρο ναυτιλία περιορισμένη προστασία από τους κανονισμούς των αντιμονοπωλιακών νομοθεσιών, επιτρέποντας στις εταιρείες να εξυπηρετούν τη ναυτιλία γραμμών μέσω διασκέψεων, παρέχοντας πλεονεκτήματα μέσω ενός συστήματος από κοινού καθορισμού των τιμών (Matilionis, Basu Bal,

2013). Αυτή η περιορισμένη παρέκκλιση από τις αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες ενσωματώθηκε στη «Ναυτιλιακή Νομοθεσία του 1916» (Shipping Act 1916) και η οποία αναφέρεται στην λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων.

Σημειώνεται λοιπόν σχετικά πως οι συντάκτες της Νομοθεσίας στις ΗΠΑ ως προς την λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων, αναφέρουν τα εξής στοιχεία:

- Οι Διασκέψεις (Conferences) υπόκεινται όλα αυτά τα χρόνια σε νομικό έλεγχο των συμφωνιών ναύλων
- Απαγορεύοντας αυτές τις συμφωνίες, θα υπάρξει διατάραξη των συνθηκών και οι Αμερικανοί εισαγωγείς και εξαγωγείς θα χάσουν πλεονεκτήματα που οι ίδιοι δηλώνουν ότι απολαμβάνουν εξ' αιτίας των Διασκέψεων.
- Οι φορτωτές συμφωνούν ότι τα πλεονεκτήματα μπορούν να προστατευθούν και οι αρνητικές συνέπειες να αποκλειστούν μόνο μέσω Κυβερνητικού ελέγχου αυτών των συμφωνιών.
- Οι συμφωνίες δραστηριοποιούνται διεθνώς και η μονομερής απαγόρευση στις ΗΠΑ θα έθετε τους Αμερικανούς εξαγωγείς σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους στο εξωτερικό.

Σημειώνεται επίσης πως η κατάργηση των Διασκέψεων στην λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, θα επέφερε είτε πόλεμο τιμών (που θα σήμαινε την εξαφάνιση του αδυνάτου και την επιβίωση του δυνατού) είτε συγχωνεύσεις μέσω απορρόφησης των αδυνάτων και κανένα από αυτά τα ενδεχόμενα δεν μπορεί να αποφευχθεί μέσω Νόμου και έτσι θα οδηγούμασταν σε μονοπωλιακές συνθήκες στην εν λόγω βιομηχανία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η εφαρμογή της Ναυτιλιακής Νομοθεσίας του 1916, ώθησε τους μεταφορείς να παρέχουν διπλά τιμολόγια, ένα για τους «πιστούς» φορτωτές που δεν θα χρησιμοποιούσαν άλλες εταιρείες και ένα για τους λοιπούς χρήστες. Η πρακτική αυτή των διπλών τιμολογίων ή της διάκρισης τιμής απαγορεύτηκε από το Αμερικανικό Ανώτατο Δικαστήριο το 1958. Παράλληλα έγινε αναθεώρηση του Νόμου το 1961 επιτρέποντας μερικώς τις εκπτώσεις στους «πιστούς» φορτωτές επιβάλλοντας όμως μέγιστο ποσοστό έκπτωσης ίσο με το 15%. Ταυτόχρονα ιδρύθηκε η Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή (Federal Maritime

Commission) με σκοπό να καταγράψει τα τιμολόγια των εταιρειών γραμμών και με τη δικαιοδοσία να απαγορεύει συμφωνίες πλοιοκτητών που ήταν «ενάντια στο Δημόσιο συμφέρον» (contrary to the public interest).

Η συνεχώς αυξανόμενη πίεση των φορτωτών για μια ναυτιλία γραμμών πιο ανταγωνιστική, οδήγησε στη Ναυτιλιακή Νομοθεσία του 1984 (U.S. Shipping Act 1984). Οι πρόνοιες του Νόμου υπέρ του ανταγωνισμού στην λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων, περιελάμβαναν μια υποχρεωτική ανεξάρτητη δραστηριοποίηση, την αποδοχή συμβολαίων μεταφοράς υπό προϋποθέσεις και το δικαίωμα στους φορτωτές να ιδρύουν Ενώσεις. Παρά το γεγονός ότι ο Νόμος αυτός ήταν αρκετά αρνητικός για τις Διασκέψεις και τις εταιρείες γραμμών, ήταν αρκετά πιο επιεικής από παρόμοιες νομοθεσίες για την Αεροπορική βιομηχανία, τα τρένα και τις χερσαίες μεταφορές με φορτηγά της εποχής. Άλλωστε, ένας λόγος για τον οποίο οι Διασκέψεις τον αποδέχτηκαν ήταν το γεγονός ότι σε σχέση με την προηγούμενη Νομοθεσία παρείχε μεγαλύτερες απαλλαγές από τους κανονισμούς περί ανταγωνισμού όπως η δυνατότητα να υπάρχουν συμβόλαια εξειδικευμένα με διαφοροποιημένες τιμές εφόσον αυτές μπορούσαν να δικαιολογηθούν.

Τα συμβόλαια αυτά, τα λεγόμενα service contracts, ήταν συμφωνίες των μεταφορέων με τους φορτωτές, σύμφωνα με τα οποία οι τελευταίοι δέχονταν να παρέχουν έναν συγκεκριμένο όγκο φορτίων σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Με τον τρόπο αυτό οι φορτωτές επιτύγχαναν ευνοϊκότερα ναύλα για τις μεταφορές τους, αλλά και εξασφάλιζαν τον χώρο για τα φορτία τους στα πλοία, καθώς και τήρηση συνέπειας στους χρόνους μεταφοράς και παράδοσης αυτών (Matilionis, Basu Bal, 2013).

Παράλληλα, η απαλλαγή είχε επεκταθεί και περιελάμβανε και το χερσαίο μέρος της μεταφοράς, ενώ καταργούσε και το δικαίωμα της Ομοσπονδιακής Ναυτιλιακής Επιτροπής να ελέγχει εκ των προτέρων αν οι συμφωνίες πλοιοκτητών ήταν αντίθετες ή όχι στο «Δημόσιο Συμφέρον» και απλά μέσα σε 45 ημέρες μπορούσε να πάει στα Δικαστήρια μια συμφωνία που θεωρούταν ότι θα μείωνε τον ανταγωνισμό και ήταν πλέον θέμα δικαστικής απόφασης να επιτραπεί ή όχι. Η υποχρέωση για υποβολή των ναυλογίων των Διασκέψεων παρέμεινε.

Ουσιαστικά η νομοθεσία του 1984 επιτρέπει την μετάβαση από τις

δημοσιευμένες ταρίφες μεταφοράς των Διασκέψεων στις «ανεξάρτητες πράξεις». Με την διαφορά των ναύλων ανάμεσα στις δυο περιπτώσεις να είναι από 10-15% χαμηλότερα, ανάλογα με το είδος του φορτίου (U.S. FMC, 1989).

Παρά την αποδοχή των service contract από το Shipping Act 1984, η επίδρασή του παρέμεινε περιορισμένη, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι όροι των συμβολέων αυτών έπρεπε να είναι δημοσιευμένοι και προσβάσιμοι από όλους, με αποτέλεσμα φορτωτές παρόμοιας δυναμικής να απαιτούν τα ίδια συμβόλαια. Επίσης, θεωρήθηκε ότι η πράξη του 1984 ευνοούσε επί της ουσίας τους «δυνατούς» φορτωτές, οι οποίοι είχαν την δυνατότητα άμεσης αντίδρασης στην διάθεση των μεταφορέων να συνάψουν συμφωνίες χαμηλότερων ναύλων, ενώ οι τελευταίοι οπισθοχωρούσαν όταν οι συμφωνίες αυτές γίνονταν γνωστές και μικρότεροι φορτωτές απαιτούσαν παρόμοια μεταχείριση.

Σε συνέχεια των παραπάνω, το 1994 οι Δημοκρατικοί ανέλαβαν την εξουσία στις ΗΠΑ και είχαν ως οικονομική ιδεολογία την αύξηση του ανταγωνισμού στην λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό οι φορτωτές αύξησαν τις πιέσεις τους για μια νέα αλλαγή στη Νομοθεσία, αλλά αυτό επιτεύχθηκε μετά από τέσσερα χρόνια με τη λεγόμενη Ocean Shipping Reform Act του 1998 (OSRA 1998). Η Νομοθεσία αυτή δεν επέβαλε πλήρη ανταγωνισμό στην αγορά γραμμών αλλά μετέβαλε το αποδεκτό καθεστώς από τις Διασκέψεις Έτσι λοιπόν, από το 1999 και έπειτα, τα κύρια σημεία στην λειτουργία των Liner Shipping επιχειρήσεων είναι τα εξής (Lu, Cheng, Lee, 2009):

- Καταργήθηκε η υποχρέωση να υποβάλλονται τα τιμολόγια μεταφοράς στην Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή. Αντίθετα έπρεπε απλώς να δημοσιεύονται σε ηλεκτρονική μορφή και να είναι διαθέσιμα έναντι ενός τιμήματος στο ευρύ κοινό.
- Καταργήθηκε η απόλυτη απαγόρευση συνεργασίας και η συμφωνία τιμών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών και των εταιρειών χερσαίας μεταφοράς. Πλέον οι εν λόγω συνεργασίες επιτρέπονταν εφόσον «δεν αντίκεινται στους αντιμονοπωλιακούς κανονισμούς και είναι σύμφωνες με το πνεύμα των ΗΠΑ».

Στο παρελθόν οι μεταφορείς που δεν ήταν πλοιοκτήτες δεν χρειάζονταν

κάποιας μορφής άδεια για να δραστηριοποιηθούν στις ΗΠΑ. Με την νέα νομοθεσία της λειτουργίας των Liner Shipping επιχειρήσεων, όλοι οι εμπλεκόμενοι στις διεθνείς μεταφορές – μεταφορείς, πλοιοκτήτες, φορτωτές κλπ – πρέπει να λάβουν άδεια και παράλληλα πρέπει να διαθέτουν «οικονομική ευθύνη» και συνεπώς να έχουν δεσμευμένα κεφάλαια που διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατηγορία από 75.000\$ – 150.000\$.

Παλαιότερα η Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή είχε τη δυνατότητα βάσει τεσσάρων (4) κριτηρίων να εξαιρέσει ορισμένες δραστηριότητες ή φορτία από την εφαρμογή του Νόμου. Τα κριτήρια αυτά πλέον περιορίζονται σε δύο (2) με την Ocean Shipping Reform Act του 1998, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, και όπου πλέον αναφέρεται μόνο η περίπτωση της κατάργησης της υποχρέωσης να υποβάλλονται τα τιμολόγια μεταφοράς στην Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή και της κατάργησης της απόλυτης απαγόρευσης συνεργασίας και συμφωνίας τιμών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών και των εταιρειών χερσαίας μεταφοράς.

Επίσης δύο ουσιώδεις διαφοροποιήσεις έγιναν με τη νέα Νομοθεσία αναφορικά με τα συμβόλαια πλοιοκτητών και φορτωτών. Πρώτον η Διάσκεψη δεν μπορεί πλέον να απαγορεύσει στα μέλη της να υπογράψουν ξεχωριστό ιδιαίτερο συμβόλαιο με κάποιο φορτωτή. Δεύτερον τα συμβόλαια αυτά πρέπει να κατατεθούν στην Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή αλλά πλέον τηρούνται απόρρητα. Με τον τρόπο αυτό και η Επιτροπή μπορεί να ελέγξει την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού αλλά και οι μεταφορείς μέλη ή μη διάσκεψης μπορούν να διαφοροποιηθούν εμπορικά. Με αυτό τον τρόπο η σημασία των Διασκέψεων μειώνεται δραστικά.

Οι φορτωτές – αφού δεν γνωρίζουν πλέον τις λεπτομέρειες των συμβολαίων – δεν μπορούν να απαιτήσουν ίδιους όρους και ναύλους μεταφοράς με άλλους που έχουν υπογράψει συμφωνίες. Μπορούν όμως να συνασπιστούν σε Ενώσεις και να διαπραγματευθούν από κοινού συμβόλαια μεταφοράς, αυξάνοντας έτσι την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Τέλος, όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφία, η εξέλιξη αυτή της OSRA 1998, έδωσε την δυνατότητα σε μεγάλους φορτωτές/παραγωγούς/κατασκευαστές, οι οποίοι σημείωναν ραγδαία ανάπτυξη μέσω της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου και της

παραγωγής την περίοδο εκείνη, να επιτύχουν πολύ συμφέρουσες τιμές ναύλων τόσο για την μεταφορά των προϊόντων τους όσο και τα ίδια. Παράλληλα, οι γραμμές ευνοήθηκαν ιδιαίτερα, λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτύγχαναν κλείνοντας μεγάλες συμφωνίες μεταφοράς (Stewart, Inaba, 2003).

Αναγνωρίζεται βέβαια και το γεγονός ότι η πρακτική αυτή των service contract ευνόησε και τους μικρότερους φορτωτές, μέσω της ανάπτυξης των μεγάλων consolidator, όπως η DHL και η UPS. Εταιρίες όπως αυτές εξελίχθηκαν σύντομα σε αξιόπιστους παρόχους υπηρεσιών εφοδιαστικών αλυσίδων, συγκεντρώνοντας πολλά φορτία μικρότερων παρτίδων και συνάπτοντας συμβόλαιο με καλύτερους όρους με θαλάσσιους μεταφορείς, μετακυλώντας μέρος των εκπτώσεων στους πελάτες τους (Mukherjee, Basu Bal, 2009).

#### ***2.4 Νομοθεσία στις ΗΠΑ Περί της Λειτουργίας Ανοικτών Διασκέψεων στο Χώρο των Liner Shipping Επιχειρήσεων***

Σε αντίθεση με τον Ευρωπαϊκό χώρο, το δίκαιο τις ΗΠΑ (Jones Act) επιτρέπει μόνο τη λειτουργία ανοικτών διασκέψεων για τη μεταφορά φορτίων από και προς τις ΗΠΑ για τις επιχειρήσεις Liner Shipping. Την προηγούμενη δεκαετία, υιοθετώντας μια επιθετικότερη πολιτική απέναντι στη δύναμη των διασκέψεων, οι ΗΠΑ έχουν κάνει περαιτέρω βήματα ενίσχυσης του ανταγωνισμού (Νόμος για την Ποντοπόρο Ναυτιλία – OSRA, 1998). Οι συνέπειες αυτής της αλλαγής επέφεραν δύο σημαντικές μεταβολές για τις επιχειρήσεις Liner Shipping, οι οποίες συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού:

- Καταργήθηκε η υποχρέωση των μεταφορέων να δημοσιοποιούν όλους τους ουσιαστικούς όρους των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών
- Καταργήθηκε η ευχέρεια των διασκέψεων να απαγορεύουν στα μέλη τους τη σύναψη μεμονωμένων συμβάσεων παροχής υπηρεσιών.
- Σε συνάρτηση με τον OSRA, η Αμερικανική κυβέρνηση αναθεώρησε το καθεστώς της ναυτιλίας γραμμών της και τροποποίησε το νόμο που



προέβλεπε απαλλαγή των διασκέψεων (SCEA) το 2001. Οι διατάξεις του νόμου ήταν σχεδόν ίδιες με εκείνους που θεσπίστηκαν από OSRA.

Η αλλαγή νομοθεσίας στις ΗΠΑ, όπως και η επανεξέταση του καθεστώτος που διέπει τους κανόνες ανταγωνισμού στις διασκέψεις στην Ε.Ε., έχει καταστήσει λιγότερο ελκυστική την οργάνωση διασκέψεων. Στην τελευταία δεκαετία, έχει υπάρξει μια σημαντική πτώση στον αριθμό διασκέψεων που κινούνται στο εμπόριο των ΗΠΑ, από 99 το 1982 σε 35 το 1998 και σε μόνο 19 το 2001 και 8 το 2009, ενώ υπάρχει μια αύξηση της τάσης για μερικές συγχωνεύσεις και συμμαχίες (Lu, Cheng, Lee, 2009).

Ο σοβαρότερος λόγος για την ύπαρξη των παραπάνω, είναι η ουσιαστική νομοθετική μεταρρύθμιση του 1998 η οποία παρέχει τη δυνατότητα ύπαρξης μιας κατάλληλης επιλογής γραμμής τακτικών γραμμών η οποία θα διατηρεί μια περιορισμένη απαλλαγή από τους κανόνες ανταγωνισμού και η οποία θα περιλαμβάνεται στο πλαίσιο λειτουργίας των ναυτιλιακών τακτικών γραμμών που συγκροτούν διασκέψεις ή προβαίνουν σε εμπορικές συμφωνίες, δεδομένου ότι αυτοί οι όροι είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τη μακροζωία, τη βιωσιμότητα και την επιτυχία των λειτουργικών συμμαχιών της ναυτιλίας γραμμών. Πρόκειται για μια προσέγγιση ανάλογη του ρυθμιστικού πλαισίου των ΗΠΑ, όπως αυτό διαμορφώθηκε τα τελευταία χρόνια και εκτιμάται ότι λειτουργεί αποτελεσματικά για το θαλάσσιο εμπόριο των ΗΠΑ.

Οι επιπτώσεις από την παύση της απαλλαγής της ναυτιλίας τακτικών γραμμών για τις επιχειρήσεις Liner Shipping, εκτιμάται ότι είναι οι παρακάτω:

- Αντίκτυπος στους ναύλους με μέτριες μειώσεις τιμών
- Αντίκτυπος στις επιπλέον χρεώσεις και τις προσαυξήσεις: αναμενόμενες μειώσεις
- Το συνολικό μεταφορικό κόστος θα μειωθεί
- Θετική επίπτωση στην αξιοπιστία υπηρεσιών τόσο στην ποντοπόρο ναυτιλία, όσο και στη ναυτιλία μικρών αποστάσεων
- Θετικός αντίκτυπος στις αναπτυσσόμενες χώρες

- Θετικός αντίκτυπος στην ποιότητα και την καινοτομία υπηρεσιών
- Θετικός ή μηδενικός αντίκτυπος στην ανταγωνιστικότητα των εταιρειών της ναυτιλίας γραμμών των ΗΠΑ
- Θετικός αντίκτυπος στους μικρούς μεταφορείς
- Μηδενικός αντίκτυπος στις επενδύσεις για νέα χωρητικότητα
- Μηδενικός αντίκτυπος στις συγκεντρώσεις στην αγορά
- Περιορισμένος ή θετικός αντίκτυπος στο εμπόριο των ΗΠΑ
- Κανένας αντίκτυπος στην απασχόληση
- Άλλες μορφές συνεργασίας ενδέχεται να αναδειχθούν
- Άλλες πηγές πληροφόρησης θα προκύψουν.

## **2.5 Ορισμός των Συμμαχιών (Alliances)- οι σημαντικότερες συμμαχίες στις μέρες μας**

Θα ήταν παράληψη να μην αναφερθεί ότι, παρά το γεγονός πως η δημιουργία των Διασκέψεων ήταν ουσιαστικά η απαρχή για την παρέμβαση των ρυθμιστικών αρχών στην λειτουργία των Liner Shipping Companies , στις μέρες μας οι Διασκέψεις έχουν ουσιαστικά καταργηθεί. Την θέση τους έχουν πάρει οι λεγόμενες Συμμαχίες ή όπως αναφέρονται στην αγγλική ορολογία Alliances.

Ως συμμαχία ορίζεται η συνεργασία των μεταφορέων σε όλα τα επίπεδα και σε παγκόσμια εμβέλεια. Πρόκειται για ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές ναυτιλιακές διαδρομές και οι οποίες σχηματίζουν ενώσεις (ομάδες), ούτως ώστε να καθίσταται δυνατή η εξυπηρέτηση της ζήτησης σε παγκόσμιο επίπεδο (Lu, Cheng, Lee, 2009). Οι στρατηγικές συμμαχίες συνεπάγονται την από κοινού εκμετάλλευση των πλοίων των μελών, τη δυνατότητα χρήσης των ιδιωτικών τερματικών σταθμών (που πιθανόν να ανήκει σε κάποιο από τα μέλη της συμμαχίας), δημιουργία σταθμών εμπορευματοκιβωτίων και συνεργασία

των μελών για τη διεκπεραίωση των εσωτερικών μεταφορών και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μεταφορών παγκοσμίως. Αλλά δεν εκδίδουν από κοινού φορτωτικές και τα άλλα μέλη δεν καλύπτουν ενδεχόμενες ζημίες που μπορεί να προκύψουν στο λογαριασμό χρήσεως μια άλλης εταιρείας μέλος. Επίσης, τα μέλη των Συμμαχιών δεν έχουν καμμία δέσμευση για από κοινού κατάρτιση και διατήρηση ταρίφας ναύλων. Αντίθετα, λειτουργούν στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού σε ότι αφορά την πολιτική τιμών.

### **2.5.1 Ο χάρτης των σημαντικότερων Συμμαχιών σε Ευρώπη και ΗΠΑ στις μέρες μας**

- **P3 Alliance**

Το πρώτο ουσιαστικό βήμα, σε κανονιστικό επίπεδο, για την υλοποίηση της «P3 alliance» έγινε το 2013, από τις τρεις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών στον κόσμο, οι οποίες επιθυμούσαν την δημιουργία μιας συμμαχίας που θα κάλυπτε το θαλάσσιο εμπόριο ανάμεσα σε Ατλαντικό, Ειρηνικό και Άπω Ανατολή/Μεσόγειο. Η δανεζική Maersk Line, η ιταλοελβετική MSC και η γαλλική CMA CGM, κατορθώνοντας να αποφύγουν τον «ύφαλο» που τους είχαν στήσει οι φορτωτές (εισαγωγείς, εξαγωγείς, ναυλωτές), μπόρεσαν σε πρώτη φάση να πείσουν τις αρχές των ΗΠΑ, της Ε.Ε. και της Κίνας ότι δεν πρόκειται για συγχώνευση εταιρειών αλλά για «συμμαχία». Σημειώνεται ωστόσο ότι η P3 θα διέφερε από τα υπόλοιπα alliance των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών, στο σκέλος της διαχείρισης, αφού ο στόλος των τριών εταιρειών θα βρισκόταν υπό τη σκέπη μιας εταιρείας, που θα είχε έδρα την Σιγκαπούρη. Παρ' όλα αυτά εκπρόσωποι των τριών ρυθμιστικών αρχών - της Αμερικανικής Ομοσπονδιακής Επιτροπής Ναυτιλίας (FMC), της Επιτροπής Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του υπουργείου μεταφορών της Κίνας- δήλωσαν μετά από συνεδρίαση που έγινε στην Ουάσιγκτον πως έχουν διαπιστώσει ότι η P3 δεν αποτελεί συγχώνευση εταιρειών, αλλά μια συμμαχία. Αυτό σήμαινε ότι κατά πάσα πιθανότητα θα ενέκριναν το εγχείρημα, αλλά θα περιλαμβάνονταν ρήτρες για την προστασία τρίτων όπως οι φορτωτές, οι προμηθευτές καυσίμων αλλά και οι μικρότερες ναυτιλιακές εταιρείες, από το ενδεχόμενο να υπάρξει καθορισμός τιμών και αθέμιτος ανταγωνισμός.

Ωστόσο στις 17 Ιουνίου 2014, η επιτροπή Ανταγωνισμού της Κίνας πρότεινε αιφνιδιαστικά την μη ολοκλήρωση της ναυτιλιακής συμμαχίας P3, η οποία θα έθετε

σε κίνδυνο την επιβίωση των μικρότερων εταιριών αλλά τον ανταγωνισμό μεταξύ τους (Journal of Commerce, 2014).

- **2M Alliance**

Μετά την αποτυχημένη προσπάθεια της P3 τα πρώην δύο (2) μέλη της προχώρησαν

σε διαδικασίες δημιουργίας μιας νέας συμμαχίας. Έτσι η MSC και η MAERSK θέσπισαν την “2M Alliance”, η οποία θα αφορά συνεργασία, μέσω κοινής χρήσης πλοίων, στο διατλαντικό εμπόριο αλλά και στο εμπόριο ανάμεσα σε Άπω Ανατολή και Μεσόγειο. Παρά τις αντιδράσεις του European Shippers Council (ESC), το οποίο μάλιστα με επίσημο γράμμα προς το Federal Maritime Commission των ΗΠΑ ζητούσε την απόρριψη αυτής της συμμαχίας, τελικά οι δύο εταίροι έλαβαν την επιβεβαίωση του FMC τον φετινό Οκτώβριο και η πραγματοποίηση της συνεργασίας θα ξεκινήσει από τον Ιανουάριο του 2015 (Journal of Commerce, 2014). Στο γράμμα τους προς το FMC το ESC ανέφερε ότι η δυνατότητα των 2 μεγαλύτερων θαλάσσιων μεταφορέων να συνεργαστούν ενδέχεται να έχει καταστροφικά αποτελέσματα στην διεξαγωγή του εμπορίου, καθώς θα υπάρχει η δυνατότητα να ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό την προσφορά χωρητικότητας, και κατά συνέπεια το επίπεδο των ναύλων, αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, μέσω της επιλογής/δυνατότητας να εξυπηρετούν λιγότερα λιμάνια με απευθείας σύνδεση. Τέλος, πρότειναν την δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου από το FMC, που θα παρακολουθεί την σύνδεση/αλληλεξάρτηση της διαθέσιμης χωρητικότητας και των ναύλων αλλά και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών / service (Shipping daily news, 2014).

- **Ocean 3 – O3 Alliance**

Ο τρίτος εταίρος της αποτυχημένης P3, η CMA-CGM προχώρησε με την σειρά του στην σύναψη συμμαχίας με τις China Shipping Container Line (CSCL) και UASC. Σε πρώτη φάση η συνεργασία θα αφορά από κοινού χρήση πλοίων για το διειρηνικό εμπόριο και το εμπόριο ανάμεσα σε Άπω Ανατολή και Ευρώπη, εξαιρούμενης της Μεσογείου.

Σε επόμενη φάση, και μόνο μετά την σύμφωνη γνώμη του FMC, θα ολοκληρωθεί συνεργασία στο διατλαντικό εμπόριο (Alphaliner, 2014).

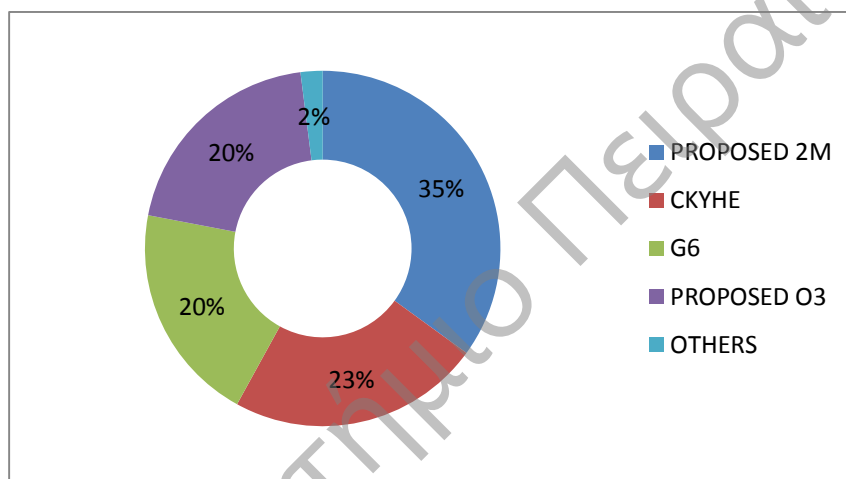
Στον Πίνακα No.1 παρακάτω φαίνονται οι σημαντικότερες συμμαχίες, όπως έχουν διαμορφωθεί για το 2014 και οι οποίες αναμένεται να παραμείνουν ενεργές

τουλάχιστον μέχρι το 2015.

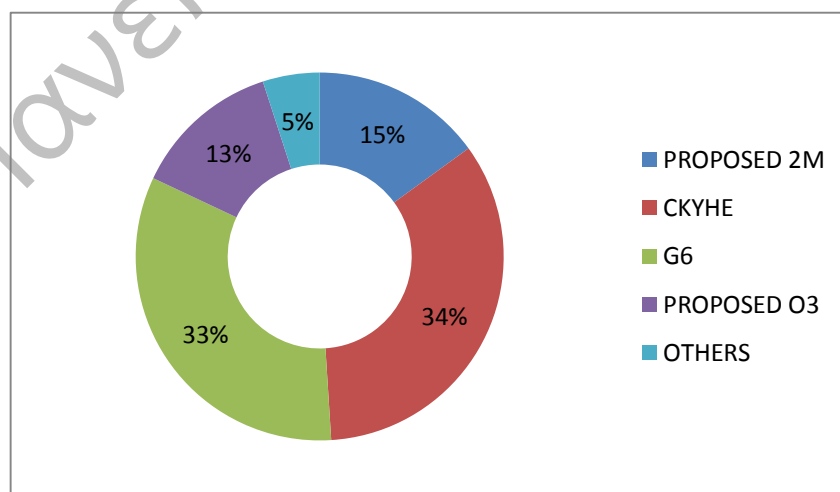
<u>Όνομασία</u>	<u>Μέλη</u>
<b>2M</b>	MSC/MAERSK
<b>O3</b>	CMA-CGM/UASC/CSCL
<b>CKYHE</b>	COSCO/K-LINE/YANGMING/HANJIN/EVERGREEN
<b>G6</b>	AMERICAN PRESIDENT LINES/HAPAG LLOYD/HYUNDAI MERCHANT MARINE/MITSUI/NIPPON/OOCL

*Πίνακας Νο. 1 – Οι σημαντικότερες Συμμαχίες (Alliances) για το 2014*

Στα παρακάτω Σχήματα Νο. 3 & 4 βλέπουμε την αναμενόμενη χωρητικότητα ανά trade και ανά συμμαχία.



*Σχήμα Νο. 3 - Αναμενόμενη χωρητικότητα ανά Συμμαχία στο trade Άπω Ανατολής – Ευρώπης  
Πηγή Alphaliner Vol. 2014, Issue 37*



*Σχήμα Νο. 4 - Αναμενόμενη χωρητικότητα ανά Συμμαχία στο trade Άπω Ανατολής – ΗΠΑ  
Πηγή Alphaliner Vol. 2014, Issue 37*

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Η Λειτουργία των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων και η εξέλιξή τους σε Logistic Providers

#### 3.1 Γενικά Χαρακτηριστικά Λειτουργίας των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί πως το φαινόμενο του “*Freight Forwarding*” πρωτοεμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οπότε ουσιαστικά άρχισε και η επανάσταση στις θαλάσσιες μεταφορές με την χρησιμοποίηση των εμπορευματοκιβωτίων.

Έτσι, παράλληλα με τις ναυτιλιακές γραμμές οι οποίες άρχισαν να πρακτορεύουν *containerships* και συγχρόνως να προσφέρουν ναύλους θαλάσσιων υπηρεσιών σε εταιρείες οι οποίες επιθυμούσαν να εισάγουν τα εμπορεύματα τους από χώρες του εξωτερικού, ιδρύθηκαν κάποια γραφεία τα οποία χαρακτηρίστηκαν ως “*διαμεταφορικές επιχειρήσεις*” επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές και σε σχέση με τις ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες ήδη προσέφεραν υπηρεσίες εισαγωγής / εξαγωγής εμπορευμάτων σε απευθείας πελάτες, ανέφεραν πως θα είχαν την ικανότητα να προσφέρουν ακόμη χαμηλότερα ναύλα θαλάσσιων μεταφορών, αφού θα διαπραγματευόντουσαν με τις ναυτιλιακές εταιρείες για μεγαλύτερο όγκο φορτίου προσπαθώντας να επιτύχουν καλύτερες τιμές (British International Freight Guide, 2006).

Ένα επιπλέον σημαντικό πλεονέκτημα για κάποιον εισαγωγέα να προτιμήσει για την μεταφορά των φορτίων του μια τέτοιου είδους επιχείρηση, ήταν η υπόσχεση εκ μέρους των εταιρειών αυτών πως το κάθε φορτίο λάμβανε μια ειδική μεταχείριση, αφού σε κάθε ένα από αυτά θα δινόταν η απαιτούμενη προσοχή και προτεραιότητα. Τα έγγραφα που χρειάζονταν για την μεταφορά αυτή θα εκδίδονταν στον σωστό χρόνο και τα εμπορεύματα θα έφταναν στον προορισμό τους σε συγκεκριμένη προβλεφθείσα χρονική περίοδο.

Με την πάροδο των χρόνων, οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στην Αμερική οι οποίες είχαν επενδύσει στο σωστό και ειδικά καταρτισμένο

προσωπικό, κατάφεραν να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις προσδοκίες και να ελκύσουν μεγάλο μερίδιο πελατών, οι οποίοι παλαιότερα πραγματοποιούσαν τις εισαγωγές τους απευθείας με κάποια ναυτιλιακή εταιρεία. Η προσωπική επαφή αλλά και η γρήγορη εξυπηρέτηση την οποία οι πελάτες λάμβαναν από τους υπαλλήλους αυτών των επιχειρήσεων, πολύ γρήγορα οδήγησε στην μεγάλη αύξηση του πελατολογίου τους. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι ενδεικτικό της έκρηξης των γραφείων freight forwarding είναι ότι, από το 1995 έως και το 2005, ένας μεγάλος αριθμός διαμεταφορικών επιχειρήσεων ιδρύθηκε στην Ελλάδα και ο αριθμός αυτός έφτασε στις 350 επιχειρήσεις.

Η επιτυχία των περισσότερων διαμεταφορικών επιχειρήσεων, καθώς και των NVOCC επιχειρήσεων, οφείλεται κυρίως σε τέσσερις σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- Στα χαμηλά ναύλα που προσπαθούν να προσφέρουν στους πελάτες τους
- Στην άμεση κατανόηση των αναγκών του πελάτη
- Στο άριστα και απόλυτα εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει
- Στην εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων μεταφοράς προς την πελατεία τους

Η συγκέντρωση μεγάλου όγκου και ποικίλης φύσης φορτίου δίνει την δυνατότητα στους διαμεταφορείς να διαπραγματεύονται με τις ναυτιλιακές εταιρίες επί του συνόλου των φορτίων τους, γεγονός που τους εξασφαλίζει σε ορισμένες περιπτώσεις ευνοϊκότερα ναύλα. Στην περίπτωση μάλιστα των NVOCC επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά των ΗΠΑ, οι NVOCC πελάτες των ναυτιλιακών εταιριών καταρτίζουν όπως έχει αναφερθεί service contracts, από τις τιμές των οποίων επωφελούνται όλοι τους οι πελάτες, ανεξαρτήτως αν τους προσφέρουν μικρό ή μεγαλύτερο όγκο φορτίου.

Επιπλέον, μια διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση η οποία μπορεί να λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο εντός της αγοράς των θαλάσσιων μεταφορών, είναι σε θέση να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της με υπομονή και επαγγελματισμό, να προσφέρει συμβουλές πάνω σε εξειδικευμένα θέματα μεταφορών και ειδικές απαιτήσεις σε εισαγωγές και εξαγωγές φορτίων οι οποίες ποικίλουν από

χώρα σε χώρα. Η κάθε διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι τα εμπορεύματα των πελατών λαμβάνουν την προτεραιότητα που απαιτούν και χρήζουν υψίστης σημασίας. Επιπλέον, ο ρόλος μιας τέτοιου είδους εταιρείας είναι συμβουλευτικός προς τους φορτωτές και τους παραλήπτες των φορτίων αυτών, καθώς θα πρέπει πάντα να φροντίζει για την σωστή φόρτωση και παράδοση αυτών στους δικαιούχους τους. Από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας διαμεταφορικής και NVOCC επιχείρησης, είναι η έκδοση των φορτωτικών εγγράφων. Από αυτά εξαρτάται η έκδοση εγγράφων που απαιτούνται για τις διαδικασίες εκτελωνισμού αλλά και διαδικασιών μεταφόρτωσης των εμπορευμάτων. Βέβαια στις μέρες μας, πολλές από αυτές τις διαδικασίες τείνουν να απλοποιηθούν και να εκτελούνται πλέον μέσω συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών και ενεργών δικτύων. Γενικά όμως, η σωστή προετοιμασία των εγγράφων που συνοδεύουν τα φορτία των πελατών είναι υψίστης σημασίας για την ομαλή διεξαγωγή και ολοκλήρωση της μεταφοράς του φορτίου.

Λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις αυτές διευθετούν διεθνείς μεταφορές διαφόρων αγαθών τα οποία φορτώνονται σε εμπορευματοκιβώτια, θα πρέπει να διαθέτουν και το ανάλογο εξειδικευμένο προσωπικό. Με την πάροδο των χρόνων οι διαμεταφορικές και NVOCC εταιρίες, οι οποίες είχαν επενδύσει στο σωστό και ειδικά καταρτισμένο προσωπικό, κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις και να ελκύσουν – αποσπάσουν μεγάλο μερίδιο πελατών από τις απευθείας ναυτιλιακές εταιρίες. Η προσωπική επαφή αλλά και η γρήγορη εξυπηρέτηση την οποία οι πελάτες λάμβαναν από τους υπαλλήλους αυτών των γραφείων πολύ γρήγορα οδήγησε στην αύξηση του πελατολογίου τους και στην δημιουργία πιστών σχέσεων συνεργασίας.

Τέλος, όπως άλλωστε θα αναφερθεί αναλυτικότερα και στις επόμενες ενότητες, οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις με τις κατάλληλες επενδύσεις και συνεργασίες στις οποίες έχουν προβεί, έχουν καταφέρει να προσφέρουν στην πελατεία τους ολοκληρωμένα συστήματα μεταφοράς και αποθήκευσης και έχουν εξελιχθεί τελικώς σε παρόχους εφοδιαστικών αλυσίδων.

Η ανάπτυξη των εταιρειών αυτών στην Ευρώπη και την Αμερική, έχει υπερβεί τις προσδοκίες όλων εκείνων οι οποίοι πίστευαν πως αυτού του είδους οι επιχειρήσεις δεν θα κατάφεραν να επιφέρουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα, λόγω της συγκέντρωσης των φορτίων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Στο γεγονός αυτό βοήθησε



σημαντικά η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, η οποία επέδρασε καταλυτικά στην διαμόρφωση του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν αυτές οι επιχειρήσεις.

Το περιβάλλον αυτό συμπεριλαμβάνει την παγκοσμιοποίηση στην παραγωγή εμπορευμάτων, την παροχή λύσεων στις επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε περιβάλλον πλήρους ανταγωνισμού καθώς και την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των μέσων μεταφοράς. Άλλες επιρροές συμπεριλαμβάνουν την εξέλιξη στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και οι οποίοι ουσιαστικά αποτελούν ένα πολύ σημαντικό «εργαλείο» στην παροχή υπηρεσιών άριστης ποιότητας προς τους πελάτες.

Ο ρόλος μιας διαμεταφορικής και NVOCC επιχείρησης στην Ευρώπη και την Αμερική μεταβάλλεται από αυτόν του πράκτορα ο οποίος κανονίζει την μεταφορά και ετοιμάζει τα σχετικά έγγραφα, σε εκείνον του παρόχου μιας σειράς ποικίλων υπηρεσιών, οι οποίες κρίνονται σημαντικότερες για τους κατόχους εμπορικών φορτίων. Ταυτόχρονα, πολλές διαμεταφορικές επιχειρήσεις συμπράττουν ή δημιουργούν συμμαχίες με μεγάλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Logistics (Αποθήκευση – Διανομή), με σκοπό την παροχή πλήρων πακέτων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους. Η σύμπραξη αυτή αποτελεί μέρος μιας διαδικασίας η οποία έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη επιχειρηματικών πλάνων πέρα από τα σύνορα της κάθε χώρας (British International Freight Guide, 2006).

### **3.2 *Λόγοι για τους οποίους οι Επιχειρήσεις Προτιμούν να Συνεργάζονται με Διαμεταφορικές και NVOCC Εταιρείες Έναντι των Liner Επιχειρήσεων***

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από μια Διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση, σχετίζονται άμεσα με τις εισαγωγές / εξαγωγές σε διεθνή και εγχώριο επίπεδο. Ο βασικός ρόλος μιας τέτοιας επιχείρησης είναι να αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο στην αλυσίδα ανάμεσα στους πελάτες που επιθυμούν να εισάγουν εμπορεύματα προς πώληση και τα διάφορα μέσα μεταφοράς. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση προτιμά να συνεργαστεί με

μια Διαμεταφορική εταιρεία έναντι μιας Liner ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι σίγουρα η εξυπηρέτηση την οποία μπορεί να λαμβάνει σε συνδυασμό με την υπόσχεση για μεταφορά των εμπορευμάτων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε ασφαλή κατάσταση. Φυσικά ο χρόνος ταξιδιού αλλά και η ασφαλής κατάσταση των εμπορευμάτων που ταξιδεύουν μέσα σε ένα εμπορευματοκιβώτιο, δεν εξαρτάται μόνο από την διαμεταφορική επιχείρηση αλλά και από τους ίδιους τους μεταφορείς, δηλαδή τις ναυτιλιακές εταιρείες (British International Freight Guide, 2006).

Οι Διαμεταφορικές επιχειρήσεις έχουν κατορθώσει να αναπτύξουν πολύ καλές σχέσεις με τις ναυτιλιακές εταιρείες, λόγω της συνεχούς συνεργασίας τους αλλά και του μεγάλου όγκου φορτίων που δίνουν σε αυτές. Είναι ευκολότερο λοιπόν για μια διαμεταφορική εταιρεία να ικανοποιήσει τα αιτήματα των πελατών της με την ναυτιλιακή εταιρεία που θα μεταφέρει τα εμπορεύματα τους και να προσφέρει σε αυτούς υπηρεσίες εξαιρετικής ποιότητας, σε σχέση με τον κάθε μεμονωμένο φορτωτή/απευθείας πελάτη.

Σημαντικός λόγος επίσης για μια επιχείρηση στο να προτιμήσει να συνεργαστεί με μια διαμεταφορική εταιρεία, αποτελούν και οι πολύ καλές τιμές ή τα ναύλα που μπορεί να παρέχει αυτή η εταιρεία στους πελάτες τους. Οι τιμές αυτές σε συνάρτηση με την αξιοπιστία και τον χρόνο ταξιδιού, αποτελούν ένα πολύ καλό συνδυασμό υπηρεσιών που μπορούν να μετατρέψουν μια διαμεταφορική επιχείρηση στην πλέον ανταγωνιστική, στην αγορά όπου και λειτουργεί (British International Freight Guide, 2006). Αυτό ευεργετεί κυρίως τους μικρότερης εμβέλειας φορτωτές, οι οποίοι δεδομένου του περιορισμένου τους όγκου φορτίου, θα αναγκαζόντουσαν να πληρώσουν υψηλότερο ναύλο αν συνεργάζονταν απευθείας με μια ναυτιλιακή εταιρεία.

Ο τρίτος και σημαντικότερος λόγος για πολλούς πελάτες που πραγματοποιούν εισαγωγές να προτιμήσουν να συνεργαστούν με μια Διαμεταφορική έναντι μιας Liner ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες που μπορούν να προσφερθούν από αυτές. Πολλοί πελάτες που εισάγουν από χώρες της Άπω Ανατολής ή της Αμερικής, δεν διαθέτουν δικό τους εκτελωνιστή για τον εκτελωνισμό των εμπορευμάτων και την μεταφορά τους από το λιμάνι στην έδρα τους. Οι Διαμεταφορείς, και έναντι μιας Liner ναυτιλιακής επιχείρησης, μπορούν να παρέχουν τέτοιου είδους ολοκληρωμένες υπηρεσίες, βοηθώντας τους πελάτες να είναι ήσυχοι

για την πλήρη μεταφορά των εμπορευμάτων και να γλιτώνουν πολύτιμο χρόνο και κόστος μιλώντας μόνο με ένα άτομο στην εταιρεία που συνεργάζονται. Μέσα σε αυτές τις υπηρεσίες μπορούν να περιλαμβάνονται υπηρεσίες Logistics και διανομής εμπορευμάτων, οι οποίες μπορούν επίσης να θεωρούνται σημαντικές για μια εμπορική εταιρεία που εκτελεί εισαγωγές και εξαγωγές.

### ***3.3 Εξέλιξη των Διαμεταφορικών Επιχειρήσεων σε Logistics Providers***

Αποτελεί γεγονός πως από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και έως τις μέρες μας, ο κλάδος των Logistics στην Ελλάδα και διεθνώς, χαρακτηρίζεται από εκείνους με τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης. Μιλώντας για Logistics, εννοείται η ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις σχετικά με την μεταφορά των εμπορευμάτων τους από διάφορα μέρη του κόσμου καθώς και η σωστή και διαχείριση και διανομή των προϊόντων αυτών προς τους πελάτες τους. Τα Logistics αποτελούν τις διαδικασίες εκείνες που πρέπει να γίνουν, προκειμένου οι επιχειρήσεις κάθε είδους να απολαμβάνουν τα προνόμια μια σωστής διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (Waters, 2009).

Ενδεικτικά αναφέρουμε το γεγονός ότι κατά την περίοδο 1995 έως 2007, ο κλάδος των Logistics παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 10% και ο κλάδος των διαμεταφορών αλλά και αποθηκείσεων και εργασιών Logistics στην χώρα μας απασχολεί το 7% του ενεργού εργατικού δυναμικού (Πανελλήνια Έρευνα της εταιρείας ICAP για τα Logistics για το έτος 2013).

Σε διεθνή βάση, σημειώνεται πως στον τομέα των logistics αλλά και των διαμεταφορών, έχει καταγραφεί μια ιδιαίτερη ανάπτυξη τις 2 τελευταίες δεκαετίες. Ο συγκεκριμένος τομέας αναπτύσσεται συνεχώς ακολουθώντας τις τάσεις που επικρατούν διεθνώς με σκοπό να παρέχει στις επιχειρήσεις νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες και στους πελάτες τους αξιόπιστες υπηρεσίες διαμεταφοράς αλλά και αποθήκευσης και διανομής των αγαθών τους.

Έτσι λοιπόν στις μέρες μας, είναι μεγάλος ο αριθμός των διαμεταφορικών εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες συνδυασμένης μεταφοράς προς τους πελάτες

τους. Όμως πλέον δεν είναι αρκετές αυτές οι υπηρεσίες έτσι ώστε να καλύψουν αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτών των πελατών. Σε μια εποχή όπου οι μεταφορές αλλά και το εμπόριο συνεχώς εξελίσσεται, η ύπαρξη των Logistics κρίνεται επιτακτική προκειμένου οι πελάτες και οι επιχειρήσεις να μπορούν να διαχειρίζονται σωστά τον απόθεμα των φορτίων και αγαθών τους και εν συνεχεία να μπορούν να τα διανέμουν σωστά και γρήγορα όπου χρειάζεται (Waters, 2009).

Επιπλέον θα πρέπει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την λειτουργία των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα για παράδειγμα, διαπιστώνεται πως οι περισσότερες διαμεταφορικές εταιρείες λειτουργούν τα κέντρα διανομής τους και τις αποθήκες τους στις περιοχές της Μαγούλας, Ασπροπύργου και Μάνδρας. Κάποιες άλλες σε περιοχές εκτός Αθηνών και πολύ κοντά στο αεροδρόμιο των Σπάτων, όπως Κορωπί ή Παιανία. Σημαντική και κατάλληλη για δημιουργία κέντρων διανομής θεωρείται και η περιοχή της Βιομηχανικής Περιοχής Σίνδου στην Θεσσαλονίκη, όπου και εκεί πολλές εταιρείες λειτουργούν τα αποθηκευτικά τους κέντρα.

Οι υπηρεσίες Logistics λοιπόν, που παρέχονται από τις διαμεταφορικές επιχειρήσεις, έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στις μέρες μας και ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, λόγω της σημαντικής γεωγραφικής θέσης που κατέχει η Ελλάδα όσον αφορά την περιοχή της Μεσογείου αλλά και των Βαλκανίων. Ειδικότερα, θεωρούνται σταθμός και πολύ χρήσιμα τα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης όπου μέσω αυτών οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να εξυπηρετούν διάφορα άλλα μέρη ή κράτη για την αποστολή των φορτίων τους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί και η άνθηση του εμπορίου από την Κίνα και γενικότερα την περιοχή της Άπω Ανατολής, αφού πολλοί θεωρούν πως τα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο και να χαρακτηριστούν ως σπουδαία διαμετακομιστικά κέντρα. Στην εξέλιξη αυτή, η Ελλάδα μπορεί να «παίξει» πολύ σπουδαίο ρόλο αφού αποτελεί ενδιάμεσο σταθμό για μεταφορά φορτίων και ταυτόχρονα αναδεικνύει σημαντικά την σπουδαιότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και των Logistics.

Καταλήγοντας λοιπόν θα λέγαμε πως από την αρχή έλευσης και δημιουργίας διαφόρων εμπορικών – εισαγωγικών είτε εξαγωγικών επιχειρήσεων σε μια χώρα - εμφανίστηκε και η ανάγκη για την δημιουργία αποθηκευτικών χώρων και κέντρων διανομής για την κάλυψη των αναγκών τους. Πολλές εταιρείες και πολυκαταστήματα

στην αρχή προσπάθησαν να δημιουργήσουν κάποιους πρόχειρους χώρους για την φύλαξη και διακίνηση των αγαθών τους, όμως με το πέρασμα του χρόνου και με την σημαντική εργασία στις υποδομές των Logistics από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων, τα πράγματα άλλαξαν προς το καλύτερο. Τα Logistics έφτασαν λοιπόν στο σημείο να θεωρούνται μια επιστήμη, η οποία με την ανάπτυξη της αλλά και την περαιτέρω εφαρμογή της από τις διάφορες διαμεταφορικές επιχειρήσεις, αφού εκείνες μπορούν να προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους και οι οποίοι έχουν την ανάγκη για σωστή αποθήκευση και διαχείριση – διανομή των εμπορευμάτων τους (Waters, 2009).

### **3.3.1 Υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics**

Αναφερόμενοι στην έννοια 3<sup>rd</sup> Party Logistics, θα πρέπει να σημειωθεί πως είναι σημαντικό εγχείρημα για κάθε επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics μέσω κάποιου ειδικευμένου αποθηκευτικού κέντρου είτε μέσω δικών της αποθηκευτικών χώρων, η επίτευξη της άμεσης παράδοσης των αγαθών στα ράφια των καταστημάτων ή στους πελάτες. Είτε εξετάζεται η περίπτωση των πολυκαταστημάτων διαφόρων ειδών, είτε των καταστημάτων εμπορίας διαφόρων αγαθών, οποιοδήποτε αποθηκευτικό κέντρο το οποίο έχει την εποπτεία της λειτουργίας των συστημάτων 3<sup>rd</sup> Party Logistics, θα πρέπει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο που θα διασφαλίζει την λειτουργία του όρου “Just in Time” (Vollmann, 2005).

Ο συγκεκριμένος όρος εφόσον εφαρμόζεται στο έπακρο από την κάθε επιχείρηση, αποτελεί σημαντικότερο πλεονέκτημα που προσφέρεται από τα συστήματα 3<sup>rd</sup> Party Logistics και είναι ικανό να εδραιώσει μια εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών στην αγορά όπου δραστηριοποιείται. Μιλώντας ουσιαστικά για υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics, νοούνται οι διαδικασίες εφοδιασμού οι οποίες μπορούν να γίνουν είτε από τη βιομηχανική επιχείρηση ή με το να γίνει ανάθεση σε κάποιες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής τέτοιων υπηρεσιών (Waters, 2009).

Η κάθε διαμεταφορική εταιρεία η οποία αναλαμβάνει αυτού του είδους τις υπηρεσίες, φέρει εκτός των άλλων και το τίτλο εταιρεία παροχής υπηρεσιών logistics προς τρίτους. Αναφέρονται συγκεκριμένα οφέλη τα οποία προκύπτουν μέσα από την

ανάθεση διαδικασιών, μέρους αυτών ή όλου του συνόλου τους. Άλλωστε η αποδοχή αντίστοιχα του outsourcing στο χώρο του logistics στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί πολύ και σαν αποτέλεσμα σημειώνεται μείωση κόστους και καλύτερη αποτελεσματικότητα για τις επιχειρήσεις (Vollmann, 2005).

Στη πραγματικότητα όμως η διαδικασία ανάθεσης ορισμένων διαδικασιών στο χώρο των logistics σε διαμεταφορικές επιχειρήσεις, αφορά στη διαχείριση εμπορευμάτων σε τρίτους και σε γενικές γραμμές σχετίζεται με εργασίες παραλαβής, προετοιμασίας και αποστολής αγαθών στους πελάτες. Ανάλογα με τη βιομηχανική δραστηριότητα της χώρας, εξαρτάται και η προσφορά ή η ζήτηση των παραπάνω υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο έχει και η σύνθεση του πληθυσμού των επιχειρήσεων, το μέγεθός τους και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται. Συγκεκριμένα λοιπόν, η ανάπτυξη αυτών των υπηρεσιών από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων εξαρτάται από τους παρακάτω τομείς (Waters, 2009) :

- Αύξηση αποδοχής της παραπάνω διαδικασίας ανάθεσης υπηρεσιών από μια αλυσίδα επιχείρησης σε τρίτους
- Σημασία της εφοδιαστικής αλυσίδας όσο μια επιχειρηματική δραστηριότητα επεκτείνεται και ο ανταγωνισμός γίνεται πιεστικός
- Στις δυνατότητες από τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις σε ότι αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε επιχειρήσεις για καλύτερη διαχείριση.
- Σε μια γενική οικονομική συγκυρία στις αγορές

Αναφορικά δε με το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας των υπηρεσιών 3<sup>rd</sup> Party Logistics, θα λέγαμε πως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με τους παράγοντες του κλάδου. Κανένα πλαίσιο δεν αναφέρεται στη λειτουργία τέτοιων επιχειρήσεων. Πάντως η απουσία ενός τέτοιου πλαισίου αποτελεί πρόβλημα αφού δεν δίνει ένα ξεκάθαρο ρυθμιστικό σχέδιο το οποίο θα μπορούσε να περιέχει όρους και προϋποθέσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει και διασφάλιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην Ελλάδα για παράδειγμα, αναφέρεται η νομοθεσία η οποία ισχύει για τις αποθήκες και συγκεκριμένα για αδειοδότηση ανέγερσης αποθηκευτικών χώρων και

εγκαταστάσεων. Συγκεκριμένα, υπάγονται στις διατάξεις του Ν. 3325/2005 οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες 3<sup>rd</sup> Party Logistics, αν πρόκειται για αποθηκευτικούς χώρους ή για χώρους οι οποίοι βρίσκονται σε περιοχές εκτός εργοστασίων. Επίσης και για χώρους οι οποίοι διαθέτουν μόνιμο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι εκτός εργοστασίου. Τέλος, σημειώνεται πως οι εγκαταστάσεις αυτές προορίζονται για :

- Αποθήκευση και συσκευασία ή/και ανασυσκευασία υλικών με τη χρήση εξοπλισμού αλλά όχι για τη παραγωγή νέων αγαθών
- Αποθήκευση εύφλεκτων και οξειδωτικών ή τοξικών ουσιών
- Κατάψυξη ή/και συντήρηση ευπαθών αγαθών
- Αποθήκευση υγρών ή αέριων και ιατρικών αερίων
- Αποθήκευση και διαλογή ή και μηχανική επεξεργασία προκειμένου να γίνει ανακύκλωση σε χώρους υπαίθριους ή στεγασμένους

### **3.3.2 Υπηρεσίες 4<sup>th</sup> Party Logistics**

Η ανάπτυξη των 4PL από μέρος των διαμεταφορικών επιχειρήσεων, ξεκίνησε όταν έγινε κατανοητό ότι η επικοινωνία είναι το κλειδί της επιτυχίας στις συναλλαγές (Waters, 2009). Από τη στιγμή εκείνη, πολλές μελέτες ανά την υφήλιο, επαισήμαναν πόσο δύσκολο αλλά και ενδιαφέρον είναι να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί η καλή επικοινωνία μεταξύ των συμβαλλομένων μερών. Ενώ λοιπόν η ανάγκη ύπαρξης αυτής της επικοινωνίας είναι προφανής, άρχισε να γίνεται προφανές ότι το ισχύον σύστημα είναι ελλιπές. Η απόδειξη ότι το ισχύον σύστημα είναι ελλιπές στηρίζεται στα εξής παρακάτω γεγονότα και στοιχεία.

Οι συνέργιες επιφέρουν αποτελέσματα όταν δύο ή περισσότεροι οργανισμοί συμφωνούν να εργαστούν μαζί. Αυτό είναι φανερό όταν αγοραστές και πωλητές μοιράζονται τις πληροφορίες που προέρχονται από τα σημεία πώλησης, έτσι ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ότι η ουσία της συνεργασίας βασίζεται και είναι πλέον η εξειδίκευση. Ενώ πολλές ανταγωνίστριες εταιρίες βρίσκονται στην αγορά και συνεργάζονται σε κάποιους τομείς, η άρνησή τους να συνεργαστούν σε κάποιους άλλους τομείς, δημιουργεί

ανεπάρκεια (Vollmann, 2005).

Για παράδειγμα, πολλές ελληνικές αλλά και πολυεθνικές εταιρίες παραγωγής και εισαγωγής καταναλωτικών και άλλων προϊόντων, αρνούνται να μεταφέρονται ή να αποθηκεύονται τα προϊόντα τους με αυτά άλλων ανταγωνιστικών εταιριών. Αν και αυτή η πολιτική έχει κάποια λογική, από πλευράς Logistics το γεγονός αυτό θα μπορούσε να μειώσει αισθητά τα κόστη. Εάν ένα ανταγωνιστικό προϊόν μπορεί να φορτωθεί με το προϊόν ενός πελάτη, τόσο στη μεταφορά, όσο και στη διανομή, μπορούν να υπάρξουν σημαντικές οικονομίες αφού τα προϊόντα απευθύνονται στα ίδια κανάλια. Αυτό έχει ακόμη μεγαλύτερη έννοια, αφού οι αλυσίδες π.χ., διακινούν καθημερινά ανταγωνιστικά προϊόντα από τις κεντρικές τους αποθήκες προς τα καταστήματά τους

Έτσι λοιπόν, λόγω των προαναφερθέντων γεγονότων – παραδειγμάτων αλλά και της κατανόησης της αγοράς, η ανάπτυξη των 4PL από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων, έγινε ανάγκη. Ενδεικτικά οι παράγοντες που «έπαιξαν» ενεργό ρόλο και οδήγησαν στην ανάπτυξη των 4PL από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων, έγινε για να βοηθήσουν και να επιφέρουν λύση όχι μόνο σε κάποια κύρια σημεία αλλά και στην εξάλειψη των προαναφερθέντων γεγονότων και παραδειγμάτων.

Για να είναι επιτυχής μια συνεργασία, όλοι οι συμμετέχοντες σε αυτή πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τα οφέλη αυτής της πορείας. Ιδανικά, κάθε συνεργαζόμενο μέλος θα πρέπει να μπορεί να συγκρίνει τα κέρδη και τις απώλειες, και αυτό για όλες τις δραστηριότητες. Ο στόχος είναι η αύξηση του κέρδους, μέσω της μείωσης του κόστους του πελάτη, από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων (Vollmann, 2005).

Όσο αυξάνεται το επίπεδο της συνεργασίας, τόσο αυξάνεται και το κέρδος αλλά και τα ρίσκα. Οριοθετώντας κανόνες δέσμευσης στην αρχή της συνεργασίας, και τροποποιώντας τους με την εξέλιξη της συνεργασίας, οι συμβαλλόμενοι είναι καλύτερα εξοπλισμένοι, ώστε να διαφυλάξουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ξεκαθαριστεί είναι: «Ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της συνεργασίας». Κοινοποιώντας σε όλους τα θετικά και τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, κερδίζεται η εμπιστοσύνη και πιθανότατα η αύξηση



των δεσμεύσεων και από τις δυο πλευρές. Συνοπτικά θα πρέπει από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων να:

- Προσδιοριστούν οι κανόνες των δεσμεύσεων.
- Καταγράφουν οι όροι συνεργασίας.
- Προβλεφθούν τα κέρδη και οι ζημιές (P&L)
- Καταμετρηθεί η απόδοση βάσει δεικτών.
- Ενισχυθούν τα αδύνατα σημεία.

Καταλήγοντας, θα λέγαμε πως τα 4PL επιτρέπουν την ανάπτυξη του τυπικού μοντέλου πωλητή - αγοραστή, ενθαρρύνοντας όχι μόνο τις μεταξύ αγοραστών και μεταξύ πωλητών σχέσεις, αλλά ακόμη και τη συνεργασία μεταξύ ανταγωνιστών (Waters, 2009). Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι αυτό το μοντέλο, το οποίο πολλές εταιρίες δύσκολα αποδέχονται, υιοθετείται ως το περισσότερο κατάλληλο για την αύξηση της αποδοτικότητας στο μέλλον από μέρους των διαμεταφορικών επιχειρήσεων. Οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ανοιχτές για συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, ακόμη και αν οι τελευταίες μετέχουν στην ίδια πελατειακή βάση. Αφού έπεται συνεργαστούν μαζί και βελτιώσουν την απόδοσή τους, μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους σε στρατηγικές που αφορούν τον ανταγωνισμό.

### **3.4 Συγκριτικό Πλεονέκτημα Διαμεταφορικών και NVOCC Επιχειρήσεων που Λειτουργούν ως Logistics Providers Μέσω της Απόκτησης Added Value**

Αναφερόμενοι τέλος στο συγκριτικό πλεονέκτημα των διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων και οι οποίες λειτουργούν – παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες τους ως logistics providers έναντι των ναυτιλιακών γραμμών (Liner Shipping), θα λέγαμε πως το πλεονέκτημα αυτό μπορεί και αποδίδει προστιθέμενη αξία στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις λόγω των εξής παραγόντων:

➤ ***Επιλογή και Χρήση Ορθών Καναλιών και Δικτύων των Logistics***

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως το αρμόδιο τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις, είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική, κανονική ροή αλλά για την αποθήκευση των αγαθών και των υπηρεσιών σε αυτήν, αναλόγως των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει σχετικά. Το τμήμα αυτό όπως είναι γνωστό, φέρει την ονομασία τμήμα Logistics. Σημειώνεται δε πως από τη στιγμή που τα αγαθά ή υπηρεσίες και οι πληροφορίες, θα προσέλθουν μέχρι και να καταναλωθούν από τον τελικό καταναλωτή, πραγματοποιείται η παραπάνω διαδικασία η οποία έχει ως βασικό της στόχο, την ικανοποίηση των καταναλωτών (Waters, 2009).

Μια δήλωση η οποία αναφέρεται στη παραπάνω λειτουργία αλλά και στο στόχο των Logistics και η οποία θεωρείται άκρως σημαντική στον επιχειρηματικό κόσμο. Η δήλωση αυτή αφορά βέβαια και τα 3<sup>rd</sup> party logistics και κυρίως αναφέρεται στα αγαθά ή σε υπηρεσίες οι οποίες προέρχονται από αυτά. Είναι απαραίτητο δε για τους υπεύθυνους στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις να γνωρίζουν με το πέρασμα του χρόνου οι υπηρεσίες στους καταναλωτές θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό καλύτερες προκειμένου να υπάρχουν καλύτερες υπηρεσίες σε αυτό το τομέα.

➤ ***Σωστός Σχεδιασμός Λειτουργίας Επιχείρησης***

Η ύπαρξη ενός σωστού σχεδιασμού αποσκοπεί και συντελεί σε προώθηση αλλά και υποστήριξη του πελάτη. Ο σωστός σχεδιασμός περιλαμβάνει το προγραμματισμό των Logistics όπως και ένας σωστός σχεδιασμός ροής, τόσο των αγαθών όσο και των υπηρεσιών στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις.

➤ ***Γρήγορος Εφοδιασμός***

Στη συγκεκριμένη λειτουργία στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις, αναφέρονται στοιχεία που προσφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία, όπως :

- ✓ Η διαδικασία του εφοδιασμού στις επιχειρήσεις
- ✓ Η διανομή πόρων στις επιχειρήσεις

Οι πόροι που είναι διαθέσιμοι μπορεί να αναφέρονται σχετικά στις διαδικασίες:

- ✓ πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ εκπαίδευσης προσωπικού
- ✓ συσκευασίας αγαθών
- ✓ σωστής διαχείρισης αποθεμάτων
- ✓ σωστής διανομής αποθεμάτων
- ✓ σωστής παραγωγής και υποστήριξης αυτής

Οι λειτουργίες αυτές στο σύνολό τους, μπορούν να προωθήσουν μια αποτελεσματική λειτουργία Logistics στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις.

➤ ***Κατάλληλες Αποφάσεις Αποθήκευσης – Αποθεματοποίησης στις Διαδικασίες Logistics***

Η αποθεματοποίηση αφορά μόνο όσα προϊόντα η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει και χρειάζεται ή όσα θα της χρειαστούν στο μέλλον. Το σύστημα *Just in Time* αποτελεί ένα σύστημα Management των αποθεμάτων, καθώς και το *Just in Case*. Στο σύστημα *Just in Time*, η επιχείρηση δεν κρατά αποθέματα αλλά απλά κάνει παραλαβές των προϊόντων εκείνων τα οποία και θα χρησιμοποιήσει αμέσως μετά την παραλαβή τους. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο αυτοκινήτων το οποίο θα κατασκευάσει 1.000 κομμάτια από ένα μοντέλο, στην αποθήκη του δεν έχει ούτε ένα λάστιχο. Ο αριθμός των ελαστικών που θα χρησιμοποιηθούν, θα φτάσει στο εργοστάσιο την επόμενη ημέρα. Με το που θα φτάσουν στο εργοστάσιο, θα ενσωματωθούν αμέσως στα αυτοκίνητα και θα φύγουν. Στην περίπτωση όμως αυτή θα πρέπει να υπάρχουν και οι ανάλογες προϋποθέσεις. Δηλαδή, η ανάγκη για μη αποθεματοποίηση είναι σωστή όταν υπάρχει συνέπεια από τον προμηθευτή και το εργοστάσιο δεν μείνει χωρίς προϊόντα. Επίσης, η περίπτωση να σταλούν διαφορετικά προϊόντα από αυτά που πρέπει, αποκλείεται.

Αντίθετα, στο δεύτερο σύστημα υπάρχει μια αποθεματοποίηση με τάση αύξησης στα είδη και στις ποσότητες αυτών. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούνται και κάποιες προβλέψεις για αυτά τα είδη. Δηλαδή ότι τα προϊόντα ίσως δεν φτάσουν στην ώρα τους, οι ποσότητες που θα φτάσουν δεν θα είναι αρκετές, ή ότι και κάποια προϊόντα θα είναι ελαττωματικά. Όλα αυτά ανεξάρτητα με το σύστημα που εφαρμόζει η επιχείρηση. Κάτω από αυτό το σκεπτικό θα υπάρχουν πάντα πιθανά σενάρια προκειμένου να αποθηκεύονται προϊόντα (Waters, 2009).

Ο κλάδος των 3PL στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις, συνδυάζει υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των διαφόρων σταδίων και διαδικασιών, από την παραγωγή των προϊόντων μέχρι την παράδοση στον καταναλωτή. Οι βασικές λειτουργίες που προσφέρονται στις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις, είναι η μεταφορά, η αποθήκευση και η διάθεση. Παρόλα αυτά οι Lieb & Randal (1996), Van Hoek (2001) και Hertz & Alfredsson (2003) πιστεύουν ότι οι 3PL Providers μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, προσφέροντας και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες. Ο Rabinovich et al. (1999) υποστήριξε ότι μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στο δικό του πελάτη και να μειώσει τα κόστη χρησιμοποιώντας όχι μόνο μια υπηρεσία 3PL αλλά πακέτα υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά, λοιπόν, οι υπηρεσίες logistics / 3PL που παρέχονται από τις διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις και οι οποίες προσφέρουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε αυτές και προστιθέμενη αξία έναντι των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, είναι οι ακόλουθες (Waters, 2009):

- Αποσυσκευασία / ανασυσκευασία
- Αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό
- Ασφάλιση των αποθηκευμένων ή μεταφερόμενων εμπορευμάτων έναντι κινδύνων καταστροφής ή απώλειας
- Bar – coding: σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα barcode που να περιέχει τον κωδικό του προϊόντος, την επιγραφή του, την ημερομηνία λήξης, την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας
- Cross – docking: δραστηριότητα με την οποία επιχειρείται μείωση κόστους και χρόνου διανομής

- Διατήρηση προϊόντων υπό ψύξη (συντήρηση, κατάψυξη σε ψυκτικούς θαλάμους)
- Διαχείριση ημερομηνιών λήξης
- Διατήρηση λογαρίθμου FIFO (First In First Out) ή FEFO (First Expired First Out) όσον αφορά την έξοδο των προϊόντων από την αποθήκη
- Δρομολόγηση παραγγελιών, σχεδιασμός δρομολογίων και συντονισμός μεταφορών
- Εισαγωγή στη μηχανογράφηση με on – line σύνδεση με τον πελάτη εντολέα, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών πληροφορικής και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος H/Y, τερματικών
- Είσπραξη αξίας τιμολογίων
- Picking: η συλλογή και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών σε περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δε συμπληρώνουν ακέραια παλέτα καθώς και η συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και τη φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών
- Έκδοση διαφόρων εγγράφων και παραστατικών (τιμολόγιο, δελτίο αποστολής, κ.λπ.)
- Εκτελωνισμοί
- Επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας (product marking / labeling) που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας ή κιβωτίου με την οποία εξασφαλίζεται και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων και παρτίδων
- Λίστες συλλογής, αναδρομολόγηση και ανατροφοδοσία λιστών και θέσεων συλλογής
- Μεταφορά / διανομή και παράδοση σε διάφορα σημεία σε όλη τη χώρα από το διανομέα στους πελάτες καθώς και την παράδοση επείγουσών παραγγελιών
- Παραγγελιοληψία και ετοιμασία παραγγελιών
- Παρακολούθηση αποθεμάτων (stock keeping)
- Παρακολούθηση παραλαβών
- Παραλαβή και μεταφορά π.χ. από το λιμάνι στην αποθήκη του 3PL διανομέα των προϊόντων που αφίχθησαν
- Παραλαβή των επιστρεφόμενων προϊόντων

- Σύνθετα αποθηκευτικά συστήματα, WMS (Warehouse Management System) που αποτελούν τη γέφυρα λογισμικού της επιχείρησης 3PL με τα προγράμματα του εντολέα. Το σύστημα παράγει τους γραμμικούς των προϊόντων κατά την εισαγωγή τους στους αποθηκευτικούς χώρους και τροφοδοτεί τις απαραίτητες πληροφορίες κατά τη διαδικασία picking μέσω τερματικών χειρός
- Ποιοτικός έλεγχος
- Ύπαρξη τελωνειακών / φορολογικών χώρων
- Φορτοεκφορτώσεις: είτε παλετοποιημένων προϊόντων δηλαδή την εξαγωγή από φορτηγά ή containers προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα από το εργοστάσιο παραγωγής είτε μη παλετοποιημένων προϊόντων όπου απαιτείται η χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβωτίων των ειδών από φορτηγά, η τοποθέτησή τους σε παλέτα ανά κωδικό και η μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης

### ***3.5 Τακτικές Μάρκετινγκ που Χρησιμοποιούνται από τις Διαμεταφορικές και NVOCC Επιχειρήσεις για την προσέγγιση πελατών***

Σχετικά με τις τακτικές που χρησιμοποιεί η κάθε διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση για την προσέλκυση πελατών και την ανάπτυξη του πελατολογίου της, αναφέρονται δύο από αυτές και οι οποίες είναι οι εξής (British International Freight Guide, 2006):

- *E-mail Marketing*
- *Web Advertising*

Το E-mail Marketing θεωρείται στις μέρες μας ως μια από τις καλύτερες και αποτελεσματικότερες τακτικές που ακολουθεί η κάθε διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση στην Ευρώπη, προκειμένου να επιτύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς και να προσελκύσει νέους πελάτες από την αγορά.

Η τακτική του E-mail Marketing θεωρείται επίσης συμφέρουσα από τους ιδιοκτήτες της κάθε διαμεταφορικής και NVOCC επιχείρησης στην Ευρώπη, λόγω

του χαμηλού κόστους αλλά και της ταυτόχρονης ενημέρωσης ενός μεγάλου αριθμού πελατών την ίδια στιγμή. Σκοπός των υπευθύνων της κάθε επιχείρησης και οι οποίοι λειτουργούν το σύστημα αυτό, είναι να έχουν κατά νου ότι οι πελάτες θα πρέπει να ενημερώνονται λεπτομερώς για τις υπηρεσίες που προσφέρονται καθώς και ποιες επιπλέον εναλλακτικές λύσεις μπορούν να προκύψουν κατά την μεταφορά και εισαγωγή των φορτίων.

Η αγορά των διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστική, αφού η μάχη για την αύξηση του πελατολογίου διεξάγεται σε καθημερινή βάση. Η κάθε διαμεταφορική και NVOCC εταιρεία λειτουργεί το δικό της αντίστοιχο website και μέσω αυτού προσπαθεί να διαφημίσει σωστά και αποτελεσματικά τις υπηρεσίες που παρέχει. Βάσει των παραπάνω, η κάθε διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση στην Ευρώπη, εξειδικεύεται σε θαλάσσιες μεταφορές πάσης φύσεως εμπορευμάτων μέσα σε εμπορευματοκιβώτια (containers) από διάφορα λιμάνια. Το γεγονός ότι οποιοδήποτε είδος εμπορεύματος μπορεί να φορτωθεί μέσα σε ένα εμπορευματοκιβώτιο, είναι κάτι το οποίο διευκολύνει σημαντικά την επίτευξη του στόχου της κάθε εταιρείας για αύξηση των εισαγωγών της αλλά και του πελατολογίου της (Sletmo, Williams, 2003).

Αυτό το οποίο κάνουν οι πωλητές της κάθε διαμεταφορικής και NVOCC εταιρείας σε καθημερινή βάση και όπου ουσιαστικά είναι εκείνοι που φαίνονται ως το πρώτο πρόσωπο της επιχείρησης, είναι να επικοινωνούν με διάφορες εταιρείες σε όλη την επικράτεια, να μιλούν με τους υπεύθυνους εισαγωγών και εξαγωγών των εταιρειών αυτών και να καταγράφουν τα ακόλουθα :

- Το όνομα της εταιρείας
- Το όνομα του υπευθύνου εισαγωγών
- Τα είδη τα οποία εμπορεύεται
- Τα λιμάνια από τα οποία εισάγει εμπορεύματα η συγκεκριμένη εταιρεία
- Την συχνότητα των εισαγωγών αυτών
- Τις τυχόν ανταγωνίστριες εταιρείες που συνεργάζεται η εκάστοτε επιχείρηση

Το επόμενο βήμα στο οποίο προχωρούν πλέον ως ομάδα οι άνθρωποι των πωλήσεων και πάντα σε συνεννόηση με τον υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ των διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων, είναι να κατηγοριοποιήσουν τις εταιρείες αυτές για να μπορέσουν να αποστείλουν τα αντίστοιχα ενημερωτικά E-mail.

Η τακτική του e-mail marketing σε αυτό το επίπεδο βοηθά τους πωλητές των διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων στην Ευρώπη, να είναι πιο συγκεκριμένοι προς τους πελάτες που απευθύνονται, καθώς και να ενημερώνουν για κάποιες επιπλέον υπηρεσίες μετά την μεταφορά. Υπηρεσίες που ουσιαστικά αποτελούν κάποια ολοκληρωμένα πακέτα και αναφέρονται σε σημαντικές λειτουργίες της εταιρείας. Το συγκεκριμένο σύστημα e-mail marketing που λειτουργεί η επιχείρηση είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να μπορεί κάποιος να ενημερωθεί για τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, απλά κάνοντας μια επίσκεψη στο website που διατηρεί.

Συνήθως, το website των διαμεταφορικών και NVOCC επιχειρήσεων, είναι κατάλληλα σχεδιασμένο έτσι ώστε μέσω σωστής και συγκεκριμένης καθοδήγησης, να απαντά στα ερωτήματα των υποψήφιων πελατών αλλά συγχρόνως τους βοηθά να έχουν μια σωστή «κατεύθυνση» κατά την επίσκεψη τους σε αυτό. Υπάρχει μέσα στο website της κάθε επιχείρησης ένα αντίστοιχο σύστημα καταγραφής των στοιχείων του επισκέπτη όπου μετά το τέλος της επίσκεψης του σε αυτό, μπορεί να λαμβάνει ένα μήνυμα στο e-mail του και στο οποίο μήνυμα αναφέρονται όλες εκείνες οι πληροφορίες που τον αφορούν. Πληροφορίες όπου η κάθε εταιρεία έχει προσαρμόσει ανάλογα και οι οποίες αποστέλλονται κάθε φορά.

Φυσικά το σύστημα αυτό που λειτουργεί η κάθε εταιρεία δεν θεωρείται και από τα πλέον οικονομικά, αφού βασίζεται σε πολλαπλές λειτουργίες και δεδομένα τα οποία το σύστημα πρέπει να επεξεργάζεται αναλυτικά και με μεγάλη ταχύτητα. Οι άνθρωποι όμως της επιχείρησης θεωρούν ότι μόνο μέσω της σωστής εφαρμογής του e-mail marketing και άριστης ποιότητας αυτού, θα καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό της αγοράς και να προσελκύσουν μεγαλύτερο μερίδιο πελατών και εισαγωγέων.



### **3.6 Ο Ρόλος των NVOCC Επιχειρήσεων των ΗΠΑ στον Ανταγωνισμό του Εμπορίου σε Διεθνή Βάση**

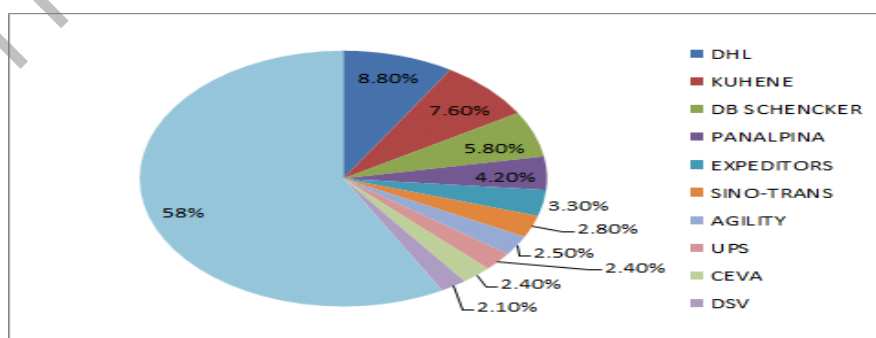
Οι NVOCC επιχειρήσεις στις ΗΠΑ αντιμετωπίζονται διαφορετικά από την Αμερικανική Νομοθεσία, απ' ότι οι αντίστοιχες εταιρίες στην Ευρώπη, και οι οποίες συνήθως αποκαλούνται γενικά ως freight forwarders. Οι NVOCC εταιρείες στην ουσία χρονομισθώνουν πλοία ή χώρο σε πλοία σε μόνιμη βάση και δραστηριοποιούνται εμπορικά προσπαθώντας να αποκομίσουν κέρδη από την μεταπώληση του χώρου αυτού. Θα πρέπει να αναφέρουμε πως στο παρόν μέρος ως NVOCC επιχειρήσεις, θεωρούνται αυτές οι εταιρείες που αναλαμβάνουν μεταφορά και δραστηριοποιούνται εμπορικά στην αγορά των τακτικών γραμμών χωρίς να είναι ιδιοκτήτες πλοίου αλλά μέσω χρονομίσθωσης πλοίων ή χώρου σε πλοία. Τέτοια παραδείγματα μπορούν να είναι οι εταιρείες UPS και FedEx που δεν είναι πλοιοκτήτες αλλά διαθέτουν χώρο σε πλοία με μακροχρόνιες συμφωνίες μίσθωσης με πλοιοκτήτες.

Αναφερόμενοι σχετικά στις βασικές υπηρεσίες των NVOCC εταιρειών στους πελάτες τους στις ΗΠΑ, αυτές αναφέρονται στα εξής:

- Υπηρεσίες Ocean Freight
- Φορτίο ολοκληρωου κοντέινερ (Full Container Load) - Οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOCC) προσφέρουν τακτικές αναχωρήσεις σε ανταγωνιστικές τιμές από όλα τα μεγάλα λιμάνια σε όλο τον κόσμο, για μεγιστοποίηση των επιλογών δρομολόγησης και χρόνου διακίνησης.
- Φορτίο μικρότερο από κοντέινερ (Less-than-Container) - Η υπηρεσία LCL είναι διαθέσιμη σε όλα τα μεγάλα λιμάνια και τις σημαντικές αγορές σε όλο τον κόσμο και προσφέρει χώρο μέσα σε ένα κοντέινερ, το οποίο χρησιμοποιείται από κοινού για αγαθά πελατών σε παρόμοια κατάσταση, ώστε να έχουν στην διάθεσή τους οι πελάτες οικονομική κοστολόγηση βάσει της χρήσης, καθώς και τη συχνότητα, τη δρομολόγηση και ορατότητα Full Container Load (FCL). Για παράδειγμα, με χρόνους παράδοσης έως 40% ταχύτερα από το standard LCL routing, η UPS και η FedEx LCL παραδίδει από την Ασία και την Ευρώπη προς τις ΗΠΑ και τον Καναδά. Η υπηρεσία

LCL γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του αέρα και των ωκεανών, χωρίς να διακυβεύεται η αξία.

- Θαλάσσια και εναέρια υπηρεσία - Η θαλάσσια/εναέρια υπηρεσία προσφέρεται σε μεγάλα λιμάνια σε όλο τον κόσμο και συνδυάζει την οικονομία των θαλάσσιων φορτίων με την ταχύτητα των αερομεταφορών όταν απαιτούνται ταχύτεροι χρόνοι μετάβασης αλλά η οικονομία παραμένει σημαντική.
- Προώθηση φορτίων (Freight Forwarding) - Η υπηρεσία προώθησης φορτίων προσφέρεται σε όλα τα μεγάλα λιμάνια σε όλο τον κόσμο και σας προσφέρει μία μόνο απλουστευμένη πηγή για τη διευθέτηση αποστολών θαλάσσιου φορτίου, τη διευθέτηση παραλαβής και τη διαχείριση τεκμηρίωσης αποστολής ανεξάρτητα από την προέλευση, τον προορισμό ή το μεταφορέα.
- Project Cargo Management - Όταν χρειάζεται κανείς μια προσαρμοσμένη υπηρεσία ενός μόνο έργου για τη διακίνηση εξειδικευμένου εξοπλισμού ή όταν απαιτείται η χρήση εξειδικευμένων σκαφών, οι υπηρεσίες διαχείρισης φορτίων έργου προσφέρουν παγκόσμια κάλυψη, διαχείριση του κόστους και αξιόπιστη συνέχεια έργου.
- Διαχείριση προμηθευτών - Η αναζήτηση προμηθευτών ανάμεσα σε πολλούς υποψηφίους σε όλο τον κόσμο θέτει πολλές προκλήσεις. Για παράδειγμα, η UPS και η Fedex διαφημίζουν ότι βρίσκονται κοντά στους πελάτες τους από τις εντολές αγοράς μέχρι την παράδοση, σε κάθε βήμα της διαδικασίας με τη διαχείριση προμηθευτών. Με τη βοήθεια των λεπτομερειών της εντολής αγοράς, παρακολουθείται η απόδοση των προμηθευτών και σημαντικά ορόσημα logistics για να βοηθήσουν στην εξασφάλιση της έγκαιρης διακίνησης των αποστολών των πελατών.



Σχήμα No.5, U.S Global freight forwarders share 2008,

Πηγή – Matilionis, V., Basu Bal, A, (2013)

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω Σχήμα 5, η αγορά των NVOCC στις ΗΠΑ δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη συγκέντρωση, καθώς οι μεγαλύτεροι 10 consolidators αποτελούν το 42% ολόκληρης της αγοράς. Ηγέτης στην αγορά αυτή είναι η DHL, η οποία φαίνεται να ελέγχει περίπου το 9%. Η παραπάνω ανάλυση του μεριδίου αγοράς παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς αποκαλύπτει ότι στην ουσία κανείς, ή έστω ένας μικρός αριθμός αυτών των εταιριών, δεν έχει ηγετικό ρόλο ή δραματική επίδραση στην αγορά αυτή (Matilionis, Basu Bal, 2013).

Θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό πως μέχρι το 2004, οι NVOCC εταιρείες δεν είχαν τη δυνατότητα να συνάπτουν συμβόλαια με τους φορτωτές ή να μην δημοσιεύουν τους ναύλους που χρεώνουν. Το Δεκέμβριο όμως αυτού του έτους, τους δόθηκαν αυτές οι δυνατότητες από την Ομοσπονδιακή Ναυτική Επιτροπή. Έτσι, ύστερα από οκτώ αιτήσεις/υπομνήματα το 2003 από 3PL, ανάμεσα τους η UPS, η FedEx, η BAX Global και η DHL-Danzas, το FMC καθιερώνει τον κανόνα NSA (NVOCC Service Agreements), και δίνει την δυνατότητα στους NVOCC να προχωρούν σε συμβόλαια με τους φορτωτές/πελάτες τους, σε μια προσπάθεια εναρμόνισης με τα αντίστοιχα service contracts των εταιριών Liner Shipping με τους φορτωτές τους. Ουσιαστικά, οι NVOCC δρουν και αυτοί ως μεταφορείς για τους πελάτες τους, ενώ δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση των ναυτολογίων τους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί πως ο κανονισμός του NSA απαγορεύει το λεγόμενο NVOCC – το – NVOCC NSA, όπου δηλαδή ένας NVOCC δρα ως μεταφορέας και ένας άλλος σαν φορτωτής. Το FMC θεώρησε πως κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σταδιακά σε πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού από την μεριά των NVOCC.

Τέλος, σημειώνεται ότι πλέον οι NVOCC μέσω κατάλληλων συμφωνιών με τους φορτωτές μπορούν, κατέχοντας σημαντικό ποσοστό των φορτίων, να διαπραγματευτούν ως ισχυροί συνομιλητές με τις ναυτιλιακές εταιρείες, επηρεάζοντας έτσι σημαντικά την ισχύ των τελευταίων στην αγορά των μεταφορών με εμπορευματοκιβώτια.

Είναι ακόμη πολύ νωρίς για να προσδιοριστούν οι συνέπειες – θετικές ή αρνητικές – από την εξέλιξη αυτή, αλλά οι υπέρμαχοι υποστηρίζουν ότι οι NVOCC εταιρείες μπορούν πλέον επί ίσοις όροις να διαπραγματεύονται με τους πλοιοκτήτες

μειώνοντας έτσι τη δύναμη των Διασκέψεων και των Συμμαχιών. Ο αντίλογος βεβαίως είναι ότι τελικά οι φορτωτές έχουν απέναντί τους μικρό αριθμό εταιρειών που μπορούν να ελέγξουν τους ναύλους και το κόστος μεταφοράς ανεξάρτητα αν αυτοί δεν είναι πλέον οι πλοιοκτήτες .

### 3.7 Παράθεση Μοντέλου *SWOT Analysis* για τις Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τους Montana P. και Charnov B., (2005), η μέθοδος *SWOT Analysis* είναι μια μέθοδος κάλυψης του ανοίγματος για τον προσωρινό προγραμματισμό που αξιολογεί τα παρακάτω τέσσερα (4) σημαντικά στοιχεία:

- ❖ τα δυνάμεις (*Strengths*)
- ❖ τις αδυναμίες (*Weaknesses*)
- ❖ τις ευκαιρίες (*Opportunities*)
- ❖ τις απειλές (*Threats*)

Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο σκέψης, θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε ακολούθως τον πίνακα με τους τέσσερις αυτούς παράγοντες και πως ο κάθε ένας μπορεί να επιδράσει στην λειτουργία των διαμεταφορικών επιχειρήσεων.

Δυνάμεις ( <i>Strengths</i> )	Αδυναμίες ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Προσπάθεια για Μεταφορά καλής εικόνας και γρήγορης μεταφοράς εμπορευμάτων και η οποία προέρχεται από την συνεργασία των Διαμεταφορικών επιχειρήσεων με <i>Liner</i> Ναυτιλιακές οι οποίες καλούν απευθείας στους λιμένες φόρτωσης / εκφόρτωσης εμπορευμάτων</li> <li>➤ Μεγάλη ποικιλία σε λιμάνια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Χαλαρή ιεραρχική δομή, κυρίως σε μικρότερες εταιρίες</li> <li>➤ Έλλειψη ενσωματωμένων υπηρεσιών ναυτιλίας</li> <li>➤ Συνεχής Ανταγωνισμός στο τομέα της παροχής ναύλων</li> <li>➤ Οικονομική έκθεση, λόγω προσπάθειας προσέλκυσης</li> </ul>

<p>φόρτωσης/εκφόρτωσης εμπορευμάτων λόγω δυνατότητας συνεργασίας με πολλούς θαλάσσιους μεταφορείς</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Απεριόριστο Target Group</li> <li>➤ Έντονη επεκτατική πολιτική σε νέες αγορές</li> <li>➤ Συνεργασίες και συνδυασμός διαφόρων μέσων μεταφοράς για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος</li> </ul>	<p>πελατείας, μέσω παροχής μεγάλων πιστώσεων</p>
<p><b>Ευκαιρίες ( Opportunities)</b></p>	<p><b>Απειλές ( Threats )</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παγκοσμιοποίηση της αγοράς</li> <li>➤ Επενδύσεις νέους τομείς αγοράς διαφόρων προϊόντων συνεπώς μεγαλύτερες ανάγκες μεταφορές αγαθών</li> <li>➤ Προώθηση νέων &amp; καινοτόμων ναυτιλιακών υπηρεσιών από μέρους των Διαμεταφορικών επιχειρήσεων</li> <li>➤ Σύναψη νέων συνεργασιών με επιχειρήσεις μεταφοράς εμπορευμάτων από το λιμάνι στους παραλήπτες και το αντίστροφο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συνεχής ανταγωνισμός</li> <li>➤ Ανταγωνιστές με μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών σε διάφορες χώρες</li> <li>➤ Ύφεση της οικονομίας</li> </ul>

Από τον παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι το περιβάλλον στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται οι Διαμεταφορείς είναι ιδιαίτερα δυναμικό και ανταγωνιστικό και κρίνεται απαραίτητος ο συνεχής βραχυπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος έλεγχος και προγραμματισμός των δραστηριοτήτων τους, η διαρκής προσπάθεια για ανάπτυξη, καινοτομία και διατήρηση άριστων σχέσεων με την πελατεία τους αλλά και η ενδελεχής παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα του εμπορίου και των οικονομικών αγορών. Απαιτείται επαγρύπνηση, προνοητικότητα και συνεχής μελέτη των συνθηκών της αγοράς, καθώς τόσο οι ευκαιρίες όσο και οι απειλές

μεταβάλλονται συνεχώς, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα και τις δυνάμεις και αδυναμίες των επιχειρήσεων.

### **3.8 Ανταγωνιστικό Περιβάλλον Porter για τις Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις**

Για την αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των διαμεταφορικών & NVOCC επιχειρήσεων, θα χρησιμοποιήσουμε τη γνωστή ανάλυση Μήτρα 5 δυνάμεων του Porter. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις :

#### **Διαπραγματευτική ισχύς των πελατών**

Οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την διαπραγματευτική ισχύ των πελατών είναι σε γενικές γραμμές οι εξής :

- Το μέγεθος της πελατειακής βάσης
- Η αξία των αγορών συνολικά και ανά πελάτη
- Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά
- Ο βαθμός ελαστικότητας ζήτησης του προϊόντος ως προς την τιμή
- Το κόστος αλλαγής των πελατών (*switching cost*)

Στην περίπτωση των διαμεταφορικών επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι, θα έλεγε κανείς, αρκετά μεγάλη δεδομένου ότι :

- Ο αριθμός των χρηστών είναι τεράστιος και ο αριθμός των επιχειρήσεων από τους οποίους η κάθε επιχείρηση θα εισπράττει τα έσοδα της, είναι επίσης πολύ μεγάλος
- Οι υπηρεσίες άλλων παρόμοιων διαμεταφορικών εταιρειών - NVOCC είναι ποικίλες για τον χρήστη, εντείνοντας τον ανταγωνισμό
- Η προσπάθεια για την αντικατάσταση της υπάρχουσας πελατείας είναι μεγάλη και συχνά συνεπάγεται τις επιπλέον «επενδύσεις» σε ανθρώπινο δυναμικό

### **Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών**

Όσον αφορά την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, αυτή θα μπορούσε να πει κανείς ότι εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- *το μέγεθος της προμηθευτικής αλυσίδας*
- *την αξία αγορών ανά προμηθευτή*
- *το κόστος αλλαγής προμηθευτή (switching cost)*
- *την κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών*

Σε ότι αφορά τις Διαμεταφορικές επιχειρήσεις θα λέγαμε ότι η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι μεγάλη καθώς:

- *Το μέγεθος της προμηθευτικής αλυσίδας είναι αρκετά μεγάλο, στον βαθμό ιδιαιτέρως που οι διαμεταφορείς προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών μεταφοράς*
- *Η αξία των αγορών ανά προμηθευτή είναι εξίσου μεγάλη, ιδιαιτέρως αν λάβει κανείς υπόψη ότι οι περισσότεροι διαμεταφορείς έχουν σταθερές και μακροχρόνιες συνεργασίες με τους περισσότερους από τους προμηθευτές τους, με τους οποίους μάλιστα μπορεί να συνδέονται βαθιά οικονομικά*
- *Τα παραπάνω καθιστούν το κόστος αλλαγής μεγάλο αλλά και ριψοκίνδυνο, ιδίως αν μια τέτοια πράξη έχει αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.*

### **Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα**

Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα σχετίζεται αφενός με την ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευμάτων, τον βαθμό αποτελεσματικότητας τους στην υποκατάσταση της σχετικής ανάγκης, την διαφορά ως προς την τιμή, το κόστος αλλαγής του πελάτη κλπ.

- *Στην περίπτωση μας, μιλάμε για μεταφορές αεροπορικάς ή οδικώς, με διαφορετικά όμως κόστη και χρόνο ταξιδιού. Σε ότι αφορά την αλλαγή μέσου, κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό ιδιαιτέρως αν πρόκειται για διηπειρωτικές μεταφορές.*

### **Εμπόδια εισόδου στον κλάδο**

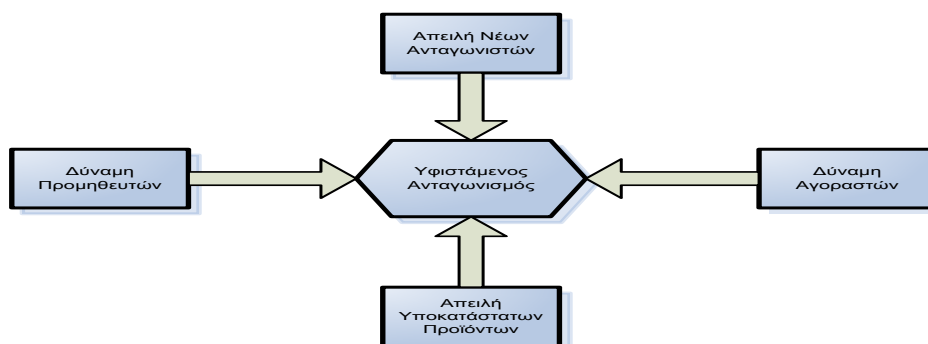
Τα εμπόδια εισόδου στον συγκεκριμένο κλάδο σχετίζονται κυρίως με το κόστος έρευνας και ανάπτυξης και με το οικονομικό ρίσκο μιας σχετικής διαμεταφορικής επιχείρησης, ικανής να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τις ήδη υπάρχουσες. Επομένως ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο θα πρέπει να εστιάσει κυρίως στον ανταγωνισμό από παραδοσιακές εταιρίες Διαμεταφοράς & NVOCC, μεγάλου μεγέθους και με παγκόσμια φήμη.

### **Βαθμός ανταγωνισμού**

Ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά προσδιορίζεται σε γενικές γραμμές από παράγοντες όπως:

- ο τον αριθμό των ανταγωνιστών
- ο το μέγεθος και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα
- ο τη μορφή και τα χαρακτηριστικά της αγοράς (π.χ. ολιγοπώλιο)
- ο τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς
- ο τον βαθμό ασύμμετρης πληροφόρησης των ανταγωνιστών κλπ.

Η αγορά των διαμεταφορικών & NVOCC επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τον πλήρη ανταγωνισμό. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των διαμεταφορικών επιχειρήσεων είναι μεγάλος, δεδομένης της συνεχής διόγκωσης του διαδικτύου και της συνεπαγόμενης μεγαλύτερης ανάγκης για αποτελεσματική αναζήτηση πληροφοριών. Επιπλέον, τα έσοδα πολλαπλασιάζονται με ανοδικούς ρυθμούς για τους παίκτες της συγκεκριμένης αγοράς αφού ολοένα και περισσότερες εταιρίες επιλέγουν την προβολή μέσω μηχανών αναζήτησης ως μέσο διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων τους.



**Σχήμα Νο. 6 - Η μήτρα των 5 δυνάμεων του Porter**



### **3.9 Απότερος Στόχος Παροχής Θαλάσσιων Υπηρεσιών στους Πελάτες Βάσει Μοντέλου SERVQUAL**

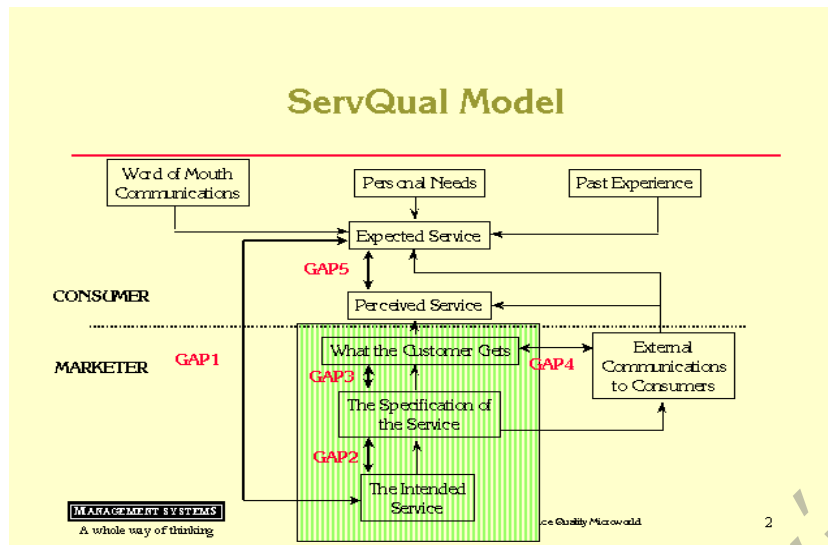
Μια από τις βασικές στρατηγικές των Διαμεταφορικών επιχειρήσεων, είναι εκείνη της παροχής των υπηρεσιών και της διαχείρισης της ποιότητας αυτών και η οποία αναλύεται από το μοντέλο “SERVQUAL” (Sletmo, Williams, 2003). Η συγκεκριμένη ονομασία μοντέλου προέρχεται από τις λέξεις SERVICE και QUALITY, δηλαδή την ποιότητα και τις υπηρεσίες. Αποτελεί μια γενική μέθοδο με σκοπό την μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης η οποία αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που πραγματικά αποδίδεται από μέρους των επιχειρήσεων αυτών. Από την συγκεκριμένη διαφορά μετράται επίσης και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Berry, Zeithaml και Parasuraman (Sletmo, Williams, 2003).

Το συγκεκριμένο μοντέλο απεικονίζεται στην παρακάτω Εικόνα 3 και μπορεί να παρέχει στις επιχειρήσεις, αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα ακόλουθα :

- Με τα επίπεδα απόδοσης τους και το πως εκείνες αντιλαμβάνονται τους πελάτες
- Με τις προοπτικές για υπηρεσίες που λαμβάνουν οι πελάτες από τις θαλάσσιες μεταφορές
- Με τις εντυπώσεις των υπαλλήλων και τις προσδοκίες των πελατών σχετικά με την ικανοποίησή τους

Αυτό που γίνεται κατανοητό από το σχήμα είναι πως οι πελάτες έχουν ορισμένες προσδοκίες από τις επιχειρήσεις και οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τους εξής τέσσερις (4) παράγοντες :

- Επικοινωνία και πληροφορίες που παρέχονται από φίλους και γνωστούς (Word of Mouth)
- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs)
- Προηγούμενη εμπειρία (Past experience)
- Επικοινωνία από την ίδια την εταιρία που παρέχει τις υπηρεσίες (External communications to consumers)



Εικόνα Νο.3 - Μοντέλο ServQual

Οι υπεύθυνοι λοιπόν των επιχειρήσεων, θα πρέπει να έχουν κατανοήσει πλήρως πως η ποιότητα των θαλάσσιων υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ένα αποτελεσματικό «εργαλείο» για τις εταιρείες όπου εργάζονται, καθώς τους επιτρέπει να επιτελούν τα εξής :

- Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στην εταιρεία και μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους
- Να θέσουν προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών
- Να συμπληρώσουν μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών

Συνεπώς βάσει του μοντέλου SERVQUAL, η κάθε Διαμεταφορική επιχείρηση, μπορεί να χρησιμοποιεί το «εργαλείο» αυτό για να μετρά την ποιότητα των υπηρεσιών της και σχετικά με τους παρακάτω τομείς :




- Αξιοπιστία (Reliability) – σχετίζεται με τον βαθμό που η επιχείρηση πραγματοποιεί αυτό που υπόσχεται στην ώρα του
- Ανταπόκριση (Responsiveness) – σχετίζεται με την θέληση από μέρους της εταιρείας για παροχή βοήθειας και ανταπόκριση της σε

συγκεκριμένες απαιτήσεις καταναλωτών σχετικά με τις θαλάσσιες μεταφορές

- Εγγύηση (Assurance) – σχετίζεται με την κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή των θαλάσσιων υπηρεσιών καθώς και της μετάδοση της εμπιστοσύνης των πελατών
- Κατανόηση (Empathy) – Μαρτυρά την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας
- Απτή Διάσταση (Tangibility) – Περιλαμβάνει την φυσική εμφάνιση των υπαλλήλων της εταιρείας και των γραφείων της

### **3.10 Σημαντικότερες Δέκα (10) Διαμεταφορικές Επιχειρήσεις και Logistics Providers σε Ευρώπη και Αμερική**

Αναφερόμενοι σχετικά στις δέκα (10) σημαντικότερες διαμεταφορικές και NVOCC επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική, οι οποίες μάλιστα έχουν έντονη δραστηριότητα ως Logistics Providers, αυτές παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα βάσει Κερδών εκατομμυρίων \$ και τζίρου καθώς και διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμια βάση ως εξής (Armstrong & Associates, Inc., 2013):

<b>A&amp;A Rank</b>	<b>Net Revenue (\$Millions)</b>	<b>Gross Revenue (\$Millions)</b>	<b>Ocean TEUs</b>
 <b>DHL Supply Chain &amp; Global Forwarding</b>	30,486	2,772,000	2,458,000
	19,476	2,945,000	948,000
	18,999	1,647,000	1,225,000

	8,670	700,000	862,000
	6,286	6,944,000	384,100
	9,091	672,000	536,000
	5,968	879,713	807,211
	6,163	705,000	500,000
	7,587	710,000	250,000

### **3.11 Τα Παραδείγματα των NVOCC Επιχειρήσεων DHL – DANZAS και SHENKER και ο Τρόπος Λειτουργίας τους**

#### **3.11.1 Η Διαμεταφορική και NVOCC Επιχείρηση DHL**

Η διαμεταφορική επιχείρηση DHL λειτουργεί με τρόπο τέτοιο ώστε να έχει ως στόχο τον περιορισμό των δαπανών ταυτόχρονα με την ορθή δραστηριοποίηση της στις διεθνείς αγορές η οποία παρουσιάζει μια σειρά από προκλήσεις. Η επιλογή της DHL για θαλάσσια φορτία, προσφέρει σύμφωνα με τους ανθρώπους της, τα οφέλη των διεθνών δυνατοτήτων, των αξιόπιστων χρόνων μεταφοράς με πλοίο και των ανταγωνιστικών τιμών για να βρίσκονται τα αγαθά των πελατών όπου και όταν τα χρειάζονται (DHL, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014).

Κι αυτό γιατί θεωρείται ένας από τους κορυφαίους παγκοσμίως μεταφορείς Non-Vessel Operating Common Carriers (NVOCC). Με τη δυνατότητα διαχείρισης φορτίων σχεδόν οποιουδήποτε μεγέθους, φορτίων ολόκληρου κοντέινερ, ειδικού εξοπλισμού και υπερμεγεθών φορτίων, οι υπηρεσίες DHL Ocean Freight μπορούν να κάνουν παραδόσεις προς και από σημαντικά λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Από την παραλαβή έως την τελική παράδοση, η πλήρης γκάμα υπηρεσιών των θαλάσσιων μεταφορών περιλαμβάνει υπηρεσίες ενοποίησης αποστολών, διαχείριση εγγράφων, τελωνείο εισαγωγής, βοήθεια για ασφαλιστική κάλυψη, υπηρεσία απενοποίησης καθώς και παράδοση.

Οι πελάτες μπορούν να παρακολουθούν τις αποστολές τους σε ολόκληρη τη διαδρομή τους, με την αναζήτηση στο global site της εταιρείας [www.dhl.com](http://www.dhl.com). Τα εξελιγμένα συστήματα αναζήτησης και αναφοράς μέσω του Web προσφέρουν λεπτομέρειες κατάστασης αποστολών σε πραγματικό χρόνο για όλο τον κύκλο μεταφορών. Αντίστοιχα, οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες Non-Vessel Operating Common Carrier (NVOCC), προσφέρουν τακτικές αναχωρήσεις σε ανταγωνιστικές τιμές από όλα τα μεγάλα λιμάνια σε όλο τον κόσμο, για μεγιστοποίηση των επιλογών δρομολόγησης και χρόνου διακίνησης (DHL, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014).

Η DHL παραδοσιακά διαθέτει ένα από τα καλύτερα προϊόντα όσον αφορά τις θαλάσσιες διαμεταφορές, βασιζόμενη στην εμπειρία του προσωπικού της, τα σύγχρονα εργαλεία και το πλέον ολοκληρωμένο δίκτυο πρακτόρων σε όλο τον κόσμο. Ο μεγάλος όγκος διακινούμενου φορτίου, επιτρέπει να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές ναύλων και μεγάλη συλλογή εναλλακτικών λύσεων για τους πελάτες .

Η DHL ειδικεύεται στον τομέα των κονσερβοποιημένων τροφίμων, έχοντας στο ενεργητικό της πελατολόγιο για τους οποίους εφαρμόζει πλήρη κάλυψη όσον αφορά την περισυλλογή καθώς και την παράδοση στο τελικό κέντρο διανομής ή και το τελικό σημείο πώλησης των προϊόντων τους στο εξωτερικό. Από το 2009, η εταιρεία έχει δημιουργήσει επίσης ειδικό τμήμα μεταφοράς εκκοκκισμένου βάμβακος και σπόρων. Μέσω των ανταποκριτών της, είναι σε θέση να χρησιμοποιεί κέντρα Logistics στις παρακάτω Ευρωπαϊκές Χώρες όπως η Αγγλία - Ολλανδία - Βέλγιο - Γερμανία - Σκανδιναβία - Πολωνία - Κίνα - Ταϊλάνδη – Φιλιππίνες (DHL, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014).

Τέλος, στις θαλάσσιες φορτώσεις, Groupage η DHL διαθέτει ένα πανίσχυρο δίκτυο εξειδικευμένων πρακτόρων που της δίνει την δυνατότητα να φορτώσει μερικό φορτίο από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και να το παραδώσει στην «πόρτα» του πελάτη. Εξειδίκευσή της αποτελεί το Groupage από τα λιμάνια της Άπω Ανατολής, με εβδομαδιαίες αφίξεις στην Ευρώπη, χρησιμοποιώντας είτε απευθείας αναχωρήσεις από τα μεγαλύτερα λιμάνια είτε μέσω Hub Ports για τα λιμάνια τα οποία έχουν μικρότερο όγκο φορτίου.

### **3.11.2 Η Διαμεταφορική και NVOCC Επιχείρηση SCHENKER**

Η διαμεταφορική και NVOCC επιχείρηση της Schenker, λειτουργεί με την υπηρεσία DB SCHENKERocean η οποία είναι μια «οικογένεια» προϊόντων για τις συνδυασμένες μεταφορές από πόρτα σε πόρτα υπό συνθήκες καθορισμένου χρόνου. Η υψηλή ποιότητα και η αποτελεσματικότητα βασίζονται στις μακροπρόθεσμες σχέσεις με αξιόπιστους μεταφορείς και υλοποιούνται από προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη συμφωνίες φόρτωσης και εκφόρτωσης (Schenker, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014).

Το φάσμα των DB SCHENKERocean προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, προσφέρει τις κατάλληλες λύσεις για όλα τα φορτία και όλες τις απαιτήσεις, με την υποστήριξη ενός πραγματικά παγκόσμιου οργανισμού εισαγωγών και εξαγωγών. Η DB Schenker έχει δικά της γραφεία σε κάθε σημαντικό λιμάνι και βιομηχανική περιοχή του κόσμου, γεγονός που την καθιστά ικανή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία επιλέγουν πάντοτε τις καταλληλότερες συμφωνίες και μεταφορείς για κάθε φορτίο. Με περισσότερα από εκατό χρόνια εμπειρία στις θαλάσσιες μεταφορές, γνωρίζουν ποιες είναι οι ανταγωνιστικότερες και καταλληλότερες λύσεις για τους πελάτες τους (Schenker, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014).

Τέλος, σημειώνεται πως οι υπηρεσίες τους σε καμία περίπτωση δε σταματούν όταν το φορτίο φθάσει στο λιμάνι προορισμού. Διαθέτουν υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένες διασυνδέσεις που τους επιτρέπουν να παρέχουν όχι μόνο ευέλικτες υπηρεσίες μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα αλλά και τις απαραίτητες συνοδευτικές υπηρεσίες, από τη διαχείριση εγγράφων ως και περίπλοκες τραπεζικές συμφωνίες και πλήρη ναυτιλιακή ασφαλιστική κάλυψη.

## Επίλογος – Συμπεράσματα

Αναφερόμενοι σχετικά στον ορισμό της ναυτιλίας γραμμών, θα πρέπει να σημειωθεί σχετικά πως σύμφωνα με την οικονομολογική προσέγγιση της ναυτιλιακής αγοράς από τον Storford, η πρώτη βασική διάκριση στο χώρο της ναυτιλίας αφορά τα δυο μεγαλύτερα τμήματά της, την αγορά γραμμών (liner shipping market) και την αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping market) (Θεοφάνης, 2005). Η αγορά γραμμών έχει σηματοδευτεί κατά τις τελευταίες τρεις περίπου δεκαετίες από την επανάσταση των εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία έκαναν δυνατή την μεταφορά σε ολόκληρο τον κόσμο, με ασφάλεια και τρόπο συστηματικό, φορτίων, των οποίων ο όγκος δεν ήταν αρκετός ώστε να καλύψει την χωρητικότητα ενός πλοίου ή έστω ενός αμπαριού.

Έτσι, στην βιομηχανία αυτή διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων μπορεί να διακρίνει κανείς τρία μέρη. Το πρώτο μέρος είναι οι φορτωτές και οι παραλήπτες, οι οποίοι είναι ουσιαστικά οι κάτοχοι των μεταφερόμενων φορτίων και οι οποίοι έχουν προβεί σε μια εμπορική συμφωνία, η οποία επιβάλλει την ανάλογη μεταφορά. Το δεύτερο μέρος είναι οι ναυτιλιακές εταιρίες μεταφοράς ή αλλιώς Liner Shipping Companies ή Carriers, οι οποίες και έχουν στην κατοχή τους τα πλοία με τα οποία εκτελούνται οι θαλάσσιες μεταφορές και το τρίτο μέλος αυτής της σχέσης είναι οι Διαμεταφορείς ή αλλιώς Freight Forwarders, των οποίων ο ρόλος είναι επί της ουσίας διαμεσολαβητικός ανάμεσα στους φορτωτές και τους carriers.

Σε ότι αφορά της ναυτιλικές εταιρίες γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, αρχικά δημιούργησαν Διασκέψεις, οι οποίες στην πράξη αποτέλεσαν μια μορφή καρτέλ ή trust, μέσα στο οποίο όλοι οι μεταφορείς που συμμετείχαν συμφωνούσαν να παρέχουν υπηρεσίες γραμμών σε προκαθορισμένες τιμές ναύλων, με συγκεκριμένο πρόγραμμα αναχωρήσεων και λιμανιών προσέγγισης, καθορισμένα μεταφερόμενα αγαθά και κατανομή των εσόδων. Επί της ουσίας ο σχηματισμός των Διασκέψεων υπήρξε η αφορμή για την δημιουργία μιας σειράς ρυθμιστικών πράξεων στις ΗΠΑ, οι οποίες ήλεγχαν τον τρόπο με τον οποίο οι μεταφορείς προχωρούσαν σε συμφωνίες με τους φορτωτές, τους υποχρέωναν να δημοσιεύουν τα ναυλολόγια τους και προσπαθούσαν εν ολίγοις να αποτρέψουν



αντιδεδοντολογικές συμπεριφορές των carrier σε βάρος των κατόχων φορτίων. Έτσι δημιουργήθηκε και η Ομοσπονδιακή Ναυτιλιακή Επιτροπή – FMC, η οποία επέβλεπε και εξακολουθεί να επιβλέπει την εφαρμογή της ρυθμιστικής νομοθεσίας. Θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές η Ευρωπαϊκή Ένωση αρχικά δεν είχε τόσο παρεμβατικό ρόλο, όσο τα ειδικά κυβερνητικά σώματα στις ΗΠΑ. Έτσι, η ναυτιλία γραμμών στην Ευρώπη είχε εξαιρεθεί κατά πολύ από την εφαρμογή antitrust πολιτικής, συμπεριλαμβανομένων και των διασκέψεων των γραμμών, οι οποίες πρέσβευαν υπό το πρίσμα της antitrust πολιτικής, την πιο αντιφατική μορφή συνεργασίας μεταφορέων. Αυτό το προνόμιο καταργήθηκε με την οδηγία 1419/2006 της Ε.Ε και η οποία έχει ισχύ σε όλους τους εμπορικούς δρόμους από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στις μέρες μας, παρά το γεγονός ότι οι Διασκέψεις έχουν πια καταργηθεί, οι θαλάσσιοι μεταφορείς, εξακολουθούν να συνεργάζονται, σχηματίζοντας πια τις λεγόμενες Συμμαχίες. Αυτό που ωστόσο εξακολουθεί να παραμένει το ίδιο είναι ο πιο παρεμβατικός ρόλος των ΗΠΑ, που μέσω της FMC παρεμβαίνει ουσιαστικά στην διαμόρφωση του χάρτη των Συμμαχιών, θέτοντας όρους και κανόνες τους οποίους οι μεταφορείς είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν. Αντίθετα, η Ε.Ε παραμένει πιο ήπια στην στάση της, περιοριζόμενη σε συστάσεις προαιρετικού και όχι υποχρεωτικού χαρακτήρα.

Αναφερόμενοι σχετικά στο τρίτο μέλος της σχέσης μεταφοράς, θα λέγαμε ότι μια επιχείρηση η οποία χαρακτηρίζεται ως “*Freight Forwarder*” ή κατά την Ελληνική απόδοση ως “*Διαμεταφορική*”, αποτελεί ουσιαστικά ένα γραφείο προσφοράς ναύλων και εξυπηρέτησης πελατών σε θέματα θαλάσσιας, οδικής ή αεροπορικής μεταφοράς φορτίων από μια ξένη χώρα προς αυτήν την οποία εδρεύει και δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία και για την οποία εκτελείται η κάθε μεταφορά. Οι επιχειρήσεις αυτές, προσπαθούν, αρχικά με διάφορες τακτικές μάρκετινγκ και στην συνέχεια με ορθή και συστηματική παρακολούθηση των μεταφορών που αναλαμβάνουν, να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους φορτωτές, γεγονός που θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν και να εδραιωθούν στον άκρως ανταγωνιστικό χώρο αυτό.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε σε μια ειδική, όπως θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε, κατηγορία Διαμεταφορέων τους λεγόμενους NVOCC. Η πλήρης ονομασία μιας επιχείρησης NVOCC αναφέρεται ως Non Vessel Operating Common Carrier και πρόκειται για επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν μεταφορά και

δραστηριοποιούνται εμπορικά στην αγορά των τακτικών γραμμών χωρίς να είναι ιδιοκτήτες πλοίου αλλά μέσω χρονομίσθωσης πλοίων ή χώρου σε πλοία. Τέτοια παραδείγματα μπορούν να είναι οι εταιρείες UPS και FedEx που δεν είναι πλοιοκτήτες αλλά διαθέτουν χώρο σε πλοία με μακροχρόνιες συμφωνίες μίσθωσης με πλοιοκτήτες. Η έννοια των NVOCC γενικά θα λέγαμε ότι σχεδόν ταυτίζεται με την έννοια των Διαμεταφορέων, αναφορικά με τις δραστηριότητες της στο χώρο της ναυτιλίας. Βέβαια, σε συγκεκριμένες χώρες, όπως στις ΗΠΑ, οι NVOCC επιχειρήσεις καλούνται να ορίσουν τις δικές τους ταρίφες τιμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με ειδικά Κυβερνητικά Σώματα και έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια δημόσια λίστα κόστους μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ενώ παράλληλα μόνο αυτές, και όχι οι απλοί Global Freight Forwarders, έχουν την εξουσιοδότηση να εκδίδουν δικές τους φορτωτικές και να πραγματοποιούν την δήλωση του μανιφέστου των φορτίων στα αμερικανικά τελωνεία.

Βέβαια, στις μέρες μας ο ρόλος των Διαμεταφορέων έχει μεταβληθεί δραστικά, από απλούς πράκτορες που αναλαμβάνουν την μεταφορά μόνο των φορτίων σε παρόχους υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο έντονος ανταγωνισμός και η ανάγκη για διαφοροποίηση, καθώς και οι απαιτήσεις της πελατείας για συρρίκνωση του κόστους μεταφοράς και διαχείρισης των εμπορευμάτων, έχει ωθήσει πολλούς Διαμεταφορείς στην απόκτηση ίδιων μέσων ή στην πραγματοποίηση συνεργασιών για την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς, διαχείρισης και επεξεργασίας εμπορευμάτων, ώστε να μπορούμε πια να τους χαρακτηρίσουμε logistic providers.

## Βιβλιογραφία

### Αγγλική Βιβλιογραφία

- Alphaliner, Weekly Newsletter, Vol. 2014, Issue 37 & 38
- Armstrong & Associates, Inc., 2013, Top 25 Freight Forwarders Globally
- Bank, R., Craig. A., Sheppard, E. IV (2005), “Shifting Seas: A Survey of US and European Liner Shipping Regulatory Developments Affecting the Trans – Atlantic Trades”, *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 7, pp 56-72
- British International Freight Guide (2006), “*Future Prospects for Forwarding Companies Inside European Community*”, BIFA Publications, Vol. 2, London
- DHL, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014
- European Shippers Council (2004), “Response to the ELAA Post-Hearing Paper”, Submission to the European Commission Review of Council Regulation 4056/86, 16 April 2004.
- European Shippers Council (2004), “What Shippers Require from Liner Shipping in the Future and Why”, Submission to the European Commission Review of the Council Regulation 4056/86 – Responses to the Discussion Paper, September 2004.
- Forbes website, Στοιχεία για Εισαγωγές και Εξαγωγές Εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, 2014
- Hua-An Lu, James Cheng, Tai-Shen Lee (2009), An Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping – An Empirical Study of CKYH, *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 14, No. 4, pp 202-212
- JOC.COM, Journal of Commerce, October 2014
- Matilionis, V., Basu Bal, A, (2013), “CAMP-β of Carriers and Consolidators in Liner Shipping: Volume Contracts under the Rotterdam Rules in Perspective”.
- Mukherjee, P.K, Basu Bal, A, (2009), “A Legal and Economic Analysis of the Volume Contract Concept under the Rotterdam Rules: Selected Issues in Perspective”, *Journal of Maritime Law & Commerce*, Vol. 40, No. 4, pp 589

- OECD, “Clarifying Trade Costs in Maritime Transport”, Trade and Agriculture Directorate, Trade Committee, March 2011
- Schenker, Shipping and Forwarding, Στοιχεία Λειτουργίας, 2014
- Shipping Daily News, “European Shippers Council hits out at 2M in FMC comments”, October 2014
- Sletmo, G. and E. Williams, 2003, “*Liner Conferences in the Container Age*”, New York: McMillan.
- Stewart, H.G, Inaba, F.S, (2003), “Ocean Liner Shipping: Organizational and Contractual Response by Agribusiness Shippers to Regulatory Change”, *Agribusiness* 19, pp. 462.
- Stopord, M., 2000, “*Maritime Economics*”, 2nd ed, Routledge
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2004, Review of Maritime Transport.
- U.S Federal Maritime Commission, 1989, Section 18, Report on the Shipping Act 1984.
- Vollmann, Th. E., "Manufacturing planning and control for supply chain management", 5<sup>th</sup> ed, Boston: McGraw-Hill/Irwin, (2005).
- Waters, D., "Global Logistics and Distribution Planning: strategies for management", 3<sup>rd</sup> ed., London: Kogan Page & CRC Press, (2009).

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γουλιέλμος Α.Μ. (2003). Οργάνωση & Διοίκηση ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Σταμούλη Α.Ε.
- Γουλιέλμος Α.Μ. (2004). Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Σταμούλη Α.Ε.
- Θανοπούλου Ε., (2008), Ελληνική και Διεθνής Ναυτιλία, Εκδόσεις Αλεξάνδρα Βοβολίνη -Λασκαρίδη
- Θεοφάνης, Σ. (2005), «Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία και τη Ναυτιλία Τακτικών Γραμμών-Η Διεθνής Εμπειρία και ο Ανταγωνισμός», Προσκεκλημένη Ομιλία, Συνέδριο «Ελληνικοί Λιμένες: Το παρόν και το μέλλον», 9 Ιουνίου 2005, Θεσσαλονίκη
- Πανελλήνια Έρευνα της εταιρείας ICAP για τα Logistics για το έτος 2013