



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ  
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΓΙΑ  
ΤΗΝ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ. Η  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΥΤΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ  
ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.

ΑΝΘΙΜΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ 177/09  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ | ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΒΛΑΧΑΚΗΣ

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

THE ESTABLISHMENT OF ALLIANCES AS A  
BASIC TOOL FOR THE SURVIVAL AND  
DEVELOPMENT OF COMPANIES. THE  
IMPLEMENTATION TO SMALL COMPANIES AS  
WELL AS TO THE LARGEST SHIPPING  
COMPANIES.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης Κύριο Βλαχάκη Σωτήριο για την καθοδήγησή και την καθοριστική βοήθειά του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας .

Θερμές ευχαριστίες αποδίδονται στην οικογένειά μου και στα αγαπημένα μου πρόσωπα για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόησή τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 . ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	2
1.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	3
1.3.1 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΕΣ	4
1.3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΙΣΔΩΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΕΣ	6

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ	7
2.2.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ –ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	8
2.2.2 ΦΟΡΤΙΟ	9
2.2.3 ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΠΟΙΗΣΗ	9
2.3 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ	12

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ**

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	19
3.2 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	20
3.3 ΛΟΓΟΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	24
3.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	29
3.4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	30
3.4.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	30
3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΛΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	31
3.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	35
3.6.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΟΥ ΕΤΑΙΡΟΥ	35
3.6.2 ΘΩΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	36
3.6.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ	37
3.7 ΣΤΑΔΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	38
3.8 ΛΟΓΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ	40

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ**

4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	42
4.2 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ	43
4.3 Η ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥΣ	46
4.4 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΙΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ	49
4.4.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	49
4.4.1.1 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ	49
4.4.1.2 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ	50
4.4.1.3 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΑΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ	51
4.4.1.4 ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ	55
4.4.1.5 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕΡΙΣΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	56
4.4.2 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	56
4.4.3 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	57

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

4.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ .....	57
4.6 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗΝ LINER ΑΓΟΡΑ .....	61
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u></b> .....	72
<b><u>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ</u></b> .....	73
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ**

### **ΠΙΝΑΚΕΣ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ .....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Βασικές στρατηγικές εισόδου .....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Οι μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων για το 2017 .....	19
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Κίνητρα συναψης συμμαχιών .....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Ειδη των λειτουργικών συμμαχιών .....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Συγκριση μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου και των συμφωνιών συνεκμεταλλευσης πλοίων .....	58
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Ταξινομία της βιβλιογραφίας σχετικά με τις τακτικές γραμμές .....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Οι 10 κυριότεροι Global Operators για το έτος 2012.....	67

### **ΣΧΗΜΑΤΑ**

ΣΧΗΜΑ 1 Στάδια δημιουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας.....	34
ΣΧΗΜΑ 2 Θεωρητικό πλαίσιο ανάπτυξης και λειτουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας	36
ΣΧΗΜΑ 3 Σταδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιων .....	43
ΣΧΗΜΑ 4 Λειτουργική Ανεξαρτησία.....	54
ΣΧΗΜΑ 5 Στοιχεία του Ομίλου CMA CGM Group για το έτος 2014.....	69
ΣΧΗΜΑ 6 Το μερίδιο αγοράς που ελέγχεται από τις συμμαχίες 2M, O3, G6 και CKYHE στους παγκόσμιους εμπορικούς δρόμους.....	76

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαμεταφορική εταιρεία FFE παρατήρησε ότι ολοένα και περισσότεροι από τους πελάτες της δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα για την ναύλωση ολόκληρου ε/κ .

Στην αγορά παρατηρείται μεγάλο πρόβλημα ρευστότητας και ολοένα περισσότεροι εισαγωγείς και εξαγωγείς περιορίζουν την ναύλωση ολόκληρων ε/κ καθώς το κόστος της ναυτιλιακής μεταφοράς έχει αυξηθεί σημαντικά.

Η εταιρεία ζήτησε από την ομάδα μας να προχωρήσει στην έρευνα για την εύρεση της καλύτερης λύσης για την αποφυγή μείωσης των πωλήσεων της και να δώσουν λύση στο πρόβλημα ναύλωσης ολόκληρων ε/κ των πελατών της. Από την συζήτηση με τον υπεύθυνο της εταιρείας προέκυψε ότι:

1. οι ναυτιλιακές εταιρείες αναζητούν τον οικονομικότερο τρόπο για να φέρουν εις πέρας τα ταξίδια τους
2. Παρόλο που η εταιρεία FFE απαρτίζεται από πωλητές με γνώση πάνω στις πωλήσεις παρατηρείται έλλειψη γνώσεων όσον αφορά τις βασικές αρχές της ναυτιλίας και των βασικών αρχών του διεθνούς μάρκετινγκ
3. Παρατηρείται επίσης πως οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες τείνουν στην σύναψη συνεργασιών με άλλες ναυτιλιακές με σκοπό την μείωση του κόστους

Η ερευνητική μας ομάδα μετέφρασε τους προβληματισμούς του υπεύθυνου της διαμεταφορικής εταιρείας σε πρόβλημα έρευνας μάρκετινγκ . Για να επιτευχθεί η παροχή τη κατάλληλης πληροφόρησης στον υπεύθυνο της εταιρείας η ομάδα μας θα πρέπει να εστιάσει στην ανάλυση του διεθνούς μάρκετινγκ καθώς και στην εντριβή στις διεθνής μεταφορές.

Σκοπός της έρευνας είναι η παροχή ορθολογικής πληροφόρησης προς την διοίκηση της εταιρείας FFE για την χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής για την αποφυγή της μείωσης των πωλήσεων της λόγω έλλειψης της δυνατότητας πλήρωσης ολόκληρου ε/κ

### Γενικός στόχος

Η αναζήτηση και η καταγραφή υπαρχουσών πληροφοριών που αφορούν τον κλάδο των διεθνών μεταφορών και ειδικότερα της ναυτιλιακής μεταφοράς

### Ειδικοί στόχοι

1. Η παροχή πληροφοριών που αφορούν το διεθνές μάρκετινγκ
2. Η παροχή πληροφοριών που αφορούν τις διεθνής μεταφορές
3. Την ανάλυση του κλάδου της ναυτιλιακής αγοράς
4. Η ανάλυση των στρατηγικών μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι ναυτιλιακές εταιρείες
5. Η ανάλυση της στρατηγικής συμμαχιών και την εφαρμογή της πέρα από τις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και σε μικρότερες εταιρείες

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία, δια της μεθόδου τη έρευνας μάρκετινγκ, έχει σκοπό να παρουσιάσει, να περιγράψει και να αναλύσει την κατάσταση, στα πλαίσια των συνεργασιών που υφίστανται ήδη καθώς και όσων τείνουν να δημιουργηθούν στη ναυτιλία τακτικών γραμμών. Η οικονομική κρίση κατά τη διάρκεια των ετών 2008 και 2010 ανέδειξε την ανάγκη των ναυτιλιακών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία τακτικών γραμμών να προσαρμοστούν στις αλλαγές του κλάδου. Η μεταφορική ικανότητα των πλοίων μεταβλήθηκε προκειμένου να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της συμμαχίας των εταιρειών . Το γεγονός αυτό ασφαλώς αντικατοπτρίζεται και στις αντιδράσεις των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την εισαγωγή ή και την εξαγωγή προϊόντων.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των συνεργασιών μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών της ναυτιλίας τακτικών γραμμών καθώς και των πληροφοριών που είναι απαραίτητες σε όσους ασχολούνται με την προώθηση των ναυτιλιακών μεταφορών. Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται οι βασικές εννοιες του διεθνούς Μάρκετινγκ , οι λειτουργίες και οι εφαρμογές του. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η ναυτιλία τακτικών γραμμών , η εμπορική ναυτιλία και οι απαραίτητες λεπτομέρειες που αφορούν αυτόν τον κλάδο . Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται και αναλύεται η στρατηγική σύναψης συμμαχιών . Αναλύονται οι λόγοι δημιουργίας τους , ο τρόπος δημιουργίας και οι λειτουργίες τους , οι στόχοι και τα πλεονεκτήματα των στρατηγικών συμμαχιών. Επίσης, παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας καθώς και οι λόγοι και τρόποι διάλυσης της . Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται αναλυτικά η εφαρμογή της θεωρίας του τρίτου κεφαλαίου στην ναυτιλία τακτικών γραμμών.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **Κεφάλαιο 1 Διεθνές Μάρκετινγκ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Αν ανατρέξουμε στη βιβλιογραφία στο λήμμα μάρκετινγκ αντιστοιχούν διάφοροι ορισμοί. Σε πολλά βιβλία, το μάρκετινγκ ορίζεται ως η διεργασία σχεδιασμού της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών, που θα ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών (SANDHUSEN L RICHARD 1993). Ακόμα το Μάρκετινγκ ορίζεται σαν ένα συνολικό σύστημα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στους καταναλωτές ή τους χρήστες, με σκοπό να ικανοποιήσει τους πελάτες και να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης. Επίσης Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι το Μάρκετινγκ είναι αναγκαίο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Πλέον, οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι διεθνείς. Η οικονομία, η τεχνολογία, η έρευνα, η ροή των κεφαλαίων, οι επενδύσεις, οι τρόποι παραγωγής, τα εργαλεία του μάρκετινγκ και τα δίκτυα διανομής έχουν διεθνής παραμέτρους.

Κάθε χώρα εισάγει ένα πλήθος προϊόντων από άλλες χώρες όπως πρώτες ύλες και καταναλωτικά αγαθά. Αντίστοιχα, κάθε χώρα εξάγει τα προϊόντα που παράγει ανάλογα φυσικά με την ζήτηση των προϊόντων της στις άλλες χώρες.

Το διεθνές μάρκετινγκ, είναι αυτό που διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ ανθρώπων, των επιχειρήσεων και των κρατών. Η οικονομική δικαιολόγηση του διεθνούς εμπορίου και επομένως, και του διεθνούς μάρκετινγκ βασίζεται στο συγκριτικό πλεονέκτημα. Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας χώρας να παράγει προϊόντα φθηνότερα από άλλες χώρες. Η ικανότητα αυτή μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι μία χώρα είναι προικισμένη περισσότερο από τις άλλες σε ένα από τους βασικούς συντελεστές της παραγωγής όπως καιρικές συνθήκες, πλούσιο υπέδαφος έδαφος, εργατικό δυναμικό πηγές ενέργειας, πρώτες ύλες, κεφάλαιο ή τεχνολογία. (πχ καφές) Ή ακόμα, μία χώρα μπορεί να είναι καλύτερα οργανωμένη, να διαθέτει μορφωμένο και εκπαιδευμένο δυναμικό (μάνατζμεντ), να έχει εξαλείψει τη γραφειοκρατία και να διαθέτει ένα πλήρες αποκεντρωμένο και αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης. (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α ΑΓΓΕΛΟΣ 2005)

Οι σπουδαιότεροι παράγοντες που συντέλεσαν στην επέκταση του διεθνούς εμπορίου είναι οι παρακάτω:

1. Εθνικιστικές πολιτικές με έμφαση στην αυτάρκεια κατέληξαν στην λογική της θεωρίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος δηλαδή οι χώρες θα μεγιστοποιούν την ανάπτυξή τους με το να ειδικεύονται σε εκείνες τις δραστηριότητες με το μεγαλύτερο οριακό προϊόν και να ανταλλάσσουν την πλεονάζουσα παραγωγή με την πλεονάζουσα παραγωγή των άλλων ειδικευόμενων οικονομιών
2. Η αύξηση του πληθυσμού δημιούργησε καινούριες μεγάλες αγορές και αύξησε την ζήτηση όλων των ειδών των αγαθών και των υπηρεσιών
3. Η ανάπτυξη των επικοινωνιών και των μεταφορών άνοιξε νέες αγορές που ήταν δύσκολο να τις φτάσουμε πρώτα
4. Από πολιτικής απόψεως έγινε αντιληπτό ότι η απομάκρυνση των περιορισμών του εμπορίου όχι μόνο θα συντελέσει στην ανάπτυξη της οικονομίας κάθε χώρας αλλά θα οδηγήσει και σε εκπολιτιστικές ανταλλαγές και θα ελαττώσει κατά πολύ την διεθνή ένταση
5. Η απομάκρυνση των περιορισμών του εμπορίου είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού σε αγορές που προηγούμενα ήταν προστατευμένες και ενθαρρύνθηκε η εγχώρια βιομηχανία να αναπτύξει νέα προϊόντα και να προσβλέψει σε νέες αγορές όπου θα μπορούσε να διαθέσει τα προϊόντα της (M. BAKER (1979) MARKETING)

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η μόνη και βασική διαφορά του μάρκετινγκ με το διεθνές μάρκετινγκ είναι το γεγονός ότι εφαρμόζεται σε ένα ξένο περιβάλλον

Οι βασικές λειτουργίες του μάρκετινγκ είναι ίδιες σε κάθε χώρα κι έχουν καθολική εφαρμογή και μεγάλη πρακτική σημασία. Θα πρέπει, δηλαδή, να αναγνωρίζουμε και να διαπιστώσουμε μία ανάγκη και να οριστεί η αγορά μέσω της έρευνας μάρκετινγκ. Θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα προϊόν που να εξυπηρετεί αυτήν την ανάγκη. Το προϊόν αυτό πρέπει να παραχθεί, να διανεμηθεί, να τιμολογηθεί και να προωθηθεί.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει ουδεμία διαφορά του μάρκετινγκ καθώς οι βασικές αρχές του είναι ενιαίες ανεξάρτητα από την χώρα που εφαρμόζεται. Η διαφορά λοιπόν, εντοπίζεται στον τρόπο και στον βαθμό που εφαρμόζεται σε ένα ξένο και διαφορετικό περιβάλλον. Η εφαρμογή αυτή απαιτεί συνεχή προσαρμογή των παραδοσιακών μεθόδων του μάρκετινγκ στο ξένο αυτό περιβάλλον (και στην ξένη κουλτούρα) (ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α ΑΓΓΕΛΟΣ 2005)

Η διαφήμιση καθώς επίσης, το προϊόν και η συσκευασία είναι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχία στην διεθνή αγορά. Μία επιχείρηση που σκοπεύει να εξάγει θα πρέπει να εξετάσει τρεις βασικούς παράγοντες:

- Τυποποίηση ή τέλεια προσαρμογή
- Προσαρμογή
- Διεθνή ΜΜΕ

Πιο αναλυτικά για την τυποποίηση ή τέλεια προσαρμογή, θα πρέπει να αποφασιστεί αν η επιχείρηση θα εξάγει τα προϊόντα της με βάση μια γενική στρατηγική για όλες τις χώρες ή με μία διαφορετική για κάθε χώρα. Η επιλογή της στρατηγικής επηρεάζει απόλυτα την διαφήμιση. Στην περίπτωση της τυποποίησης το όφελος προέρχεται από τις οικονομίες κλίμακος, οι οποίες σχετίζονται με το μειωμένο κόστος παραγωγής και την μειωμένη χρήση διεθνών διαφημιστικών μέσων. Αντίθετα στην περίπτωση της τέλει προσαρμογής η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης επηρεάζεται από τα ήθη και τα έθιμα, τις αξίες και την συμπεριφορά της αγοράς στόχου.

Όσον αφορά την προσαρμογή, είναι η ενδιάμεση λύση ανάμεσα στην τυποποίηση και την τέλεια προσαρμογή, σύμφωνα με την οποία η επιλογή της στρατηγικής της διαφήμισης εξαρτάται από την περίπτωση. Όλο και περισσότεροι διαφημιστές σχεδιάζουν με βάση τα διεθνή δεδομένα αλλά πράττουν με βάση την κάθε χώρα. Σχετικά με τα διεθνή ΜΜΕ, η διεθνής διαφήμιση υποστηρίζεται από την εξέλιξη στα επικοινωνιακά μέσα και τις επικοινωνίες.

Επίσης, το διαδίκτυο παίζει καθοριστικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην διεθνή αγορά. Ακόμη και η επιλογή του δικτύου διανομής που θα χρησιμοποιηθεί μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία σε μία ξένη χώρα. Σπουδαίο ρόλο στις ξένες χώρες παίζει και η λειτουργία των προσωπικών πωλήσεων και είναι δύσκολο να προσαρμοστούν τελείως στις τοπικές συνθήκες αλλά και επικίνδυνο να βασιστούν αποκλειστικά σε ντόπιο προσωπικό.

Η πολιτική τιμολόγησης στην διεθνή αγορά ακολουθεί την ίδια τακτική όπως και στην εγχώρια αγορά. Ασφαλώς, θα πρέπει να γίνουν οι αναγκαίες προσαρμογές που υπαγορεύονται από τους τοπικούς περιορισμούς, κανονισμούς, τον ανταγωνισμό και το ειδικό κόστος όπως για παράδειγμα των υψηλών δασμών. (αντινταμπινγκ)

Παρατίθεται ο πίνακας 1 όπου απεικονίζονται ορισμένες εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ τις οποίες μπορεί να έχει στην διάθεσή της μία εταιρεία όταν εισέρχεται σε ξένες αγορές. (T Lebitt, The Globalization of markets)

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ΕΙΣΡΟΕΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ				
	1	2	3	4	5
ΠΡΟΙΟΝ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ
ΠΡΟΩΘΗΣΗ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ
ΔΙΑΝΟΜΗ	ΙΔΙΟ	ΙΔΙΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ
ΤΙΜΗ	ΙΔΙΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ	ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ

Η στρατηγική 1 έχει χαρακτηριστεί ως παγκόσμιο μάρκετινγκ, και οι υποστηρικτές της ενθαρρύνουν τις εταιρείες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στις διεθνείς αγορές να βρει έναν αριθμό ξένων αγορών που να μην διαφέρει από την εγχώρια. Έτσι επιτυγχάνεται η είσοδος στις ξένες αγορές με το μικρότερο κόστος αναφορικά με το μάρκετινγκ.

Λόγω των τοπικών διαφορών στην αγοραστική δύναμη αλλά και στου νόμους, οι περισσότερες εταιρείες προσαρμόζουν μόνο την τιμή του προϊόντος κρατώντας αμετάβλητα το προϊόν την προώθηση και την διανομή με την επιλογή της στρατηγικής 2

Στην περίπτωση όπου και τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ προσαρμόζονται στα δεδομένα της ξένης αγοράς η εταιρεία θα έχει χάσει τα πλεονεκτήματα που εκμεταλλεύεται στην εγχώρια αγορά. Ασφαλώς βέβαια οι παραπάνω στρατηγικές δεν είναι μοναδικές.

### **1.3 Εφαρμογές του Διεθνούς Μάρκετινγκ**

Το σπουδαιότερο πράγμα στο διεθνές μάρκετινγκ είναι η προσαρμογή.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η επιχείρηση εξάγει μόνο την τεχνολογία του προϊόντος. Η εργασία, το κεφάλαιο και το μάρκετινγκ παρέχονται από την ξένη χώρα. Ουσιαστικά η επιχείρηση εκχωρεί το δικαίωμα παραγωγής του προϊόντος (license) σε μία εταιρεία της ξένης χώρας. Η εταιρεία αυτή παράγει είτε ακριβώς το ίδιο προϊόν ή κάνει ορισμένες προσαρμογές που επιβάλλονται από τις τοπικές συνθήκες. Στην εταιρεία παραχωρείτε μοναδικό προνόμιο παραγωγής και εμπορίας του προϊόντος αυτού σε μια ορισμένη περιοχή, πχ στην περιοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επιπλέον παρέχετε τεχνική βοήθεια .

Σε άλλες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις εξάγουν τεχνολογία και κεφάλαιο και αναπτύσσουν ένα προϊόν κι ένα μίγμα μάρκετινγκ αποκλειστικά για την ξένη χώρα, για παράδειγμα η αμερικάνικη εταιρεία αυτοκινήτων Ford Motor Company, κατασκευάζει αγγλικά αυτοκίνητα, σε αγγλικά εργοστάσια με Άγγλους εργάτες αποκλειστικά για την Βρετανική και ευρωπαϊκή αγορά.

Όλα τα άλλα από τον τύπο του μάνατζμεντ μέχρι τον τύπο διαφήμισης προσαρμόζονται στο ξένο (τοπικό) περιβάλλον. ( ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α ΑΓΓΕΛΟΣ 2005)

#### **1.3.1 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΙΔΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Από την στιγμή που η εταιρεία επιλέξει την χώρα-στόχο θα πρέπει να αποφασιστεί και η καταλληλότερη τακτική εισόδου στην αγορά αυτή. Υπάρχουν πέντε βασικές στρατηγικές εισόδου όπως φαίνεται και στον πίνακα 2

Στρατηγική	Ερμηνεία
Διατήρηση του προϊόντος και της προώθησης χωρίς καμία αλλαγή για όλες τις χώρες του κόσμου	Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι ελαχιστοποιεί το κόστος εισόδου. Συχνά η Coca-Cola χρησιμοποιεί αυτήν τη μέθοδο, χρησιμοποιώντας βασικά την ίδια διαφήμιση παντού, αλλά μεταφράζοντας το φωνητικό μέρος στη γλώσσα της κάθε χώρας. Το σημαντικό μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι δε λαμβάνει υπόψη της τα τοπικά ήθη και τις ανάλογες στάσεις και τείνει να προβάλλει μία διαφήμιση "ελάχιστου κοινού παρονομαστή" την οποία μπορεί να καταλάβει ο καθένας, ενώ δεν προσβάλλεται κανένας.
Προσαρμογή μόνο της προώθησης	Το προϊόν παραμένει το ίδιο, αλλά η προώθηση προσαρμόζεται προς τα πολιτιστικά πρότυπα της περιοχής. Αυτή είναι μία αρκετά συνηθισμένη μέθοδος αφού δίνει τη δυνατότητα στις επικοινωνίες μάρκετινγκ να προσεγγίσουν τους καταναλωτές με πιο αποτελεσματικό τρόπο και ταυτόχρονα να αποφευχθεί ο ανασχεδιασμός του προϊόντος.
Προσαρμογή μόνο του προϊόντος	Αυτό συνηθίζεται λιγότερο, αλλά έχει εφαρμοστεί από μερικές εταιρείες κατασκευής απορρυπαντικών για να ληφθούν υπόψη οι διαφορές στο δίκτυο υδροδότησης της περιοχής και στα πλυντήρια ρούχων που χρησιμοποιούνται. Ομοίως, το φερόμενο ως "διεθνές" μοντέλο αυτοκινήτου, το Ford Escort, έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις για διάφορες αγορές για να ικανοποιεί τα τοπικά πρότυπα εκπομπής ρύπων και τους κανονισμούς οδικής ασφάλειας.
Προσαρμογή του προϊόντος και της προώθησης	Μερικές φορές κρίνεται απαραίτητο να προσαρμοστούν όχι μόνο το προϊόν, αλλά και η προώθηση, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του απορρυπαντικού για ρούχα Cheer, που εισήγαγε στην ιαπωνική αγορά η εταιρεία Procter & Gamble. Το Cheer επανασχεδιάστηκε για να λάβει υπόψη του τα επιπλέον μαλακτικά για τα ρούχα που χρησιμοποιούν οι Ιάπωνες και η προώθηση έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι το απορρυπαντικό αυτό είχε καλή συμπεριφορά στο κρύο νερό (αφού οι περισσότεροι Ιάπωνες πλένουν τα ρούχα τους με κρύο νερό).
Εφεύρεση νέων προϊόντων	Αν τα υφιστάμενα προϊόντα δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας αγοράς, πρέπει να εφευρεθεί κάποιο νέο προϊόν. Για παράδειγμα, το κουρδιστό ραδιόφωνο εφευρέθηκε για να χρησιμοποιείται σε χώρες όπου δεν υπάρχει δίκτυο ηλεκτροδότησης, αλλά και η προμήθεια μπαταριών είναι δύσκολη.

- Οι **εξαγωγές**, συνεπάγονται την μικρότερη δέσμευση προς την αγορά του εξωτερικού. Σε αυτή την περίπτωση ο κατασκευαστής πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης σε έναν εισαγωγέα του εξωτερικού, ο οποίος στην συνέχεια αναλαμβάνει το μάρκετινγκ του προϊόντος. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι συνεπάγεται το χαμηλότερο κόστος ενώ το μειονέκτημά της είναι ότι η εξάγουσα επιχείρηση έχει ελάχιστο ή κανέναν απολύτως έλεγχο στον τρόπο με τον οποίο διοχετεύεται το προϊόν στην αγορά ή στον τρόπο χρήσης του. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε προβλήματα στην συνέχεια, καθώς η φήμη της επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά. Οι αντιπρόσωποι εξαγωγών, φέρνουν σε επαφή του αγοραστή και τους πωλητές και αμείβονται με προμήθεια. Οι εξαγωγικοί οίκοι αγοράζουν αγαθά για εξαγωγή σε χώρες του εξωτερικού. Μερικές φορές οι αγοραστής του εξωτερικού συναλλάσσονται απευθείας με διάφορες εταιρείες ενώ μερικά σημαντικά καταστήματα του εξωτερικού διατηρούν γραφεία αγορών σε πρωτεύουσες του εξωτερικού. Ανάλογα με το αν θα υπάρχει ή όχι κάποιος μεσάζοντας στην χώρα από την οποία εξάγονται τα προϊόντα, οι εξαγωγές χαρακτηρίζονται ως έμμεσες ή άμεσες .

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

- Έμμεσες εξαγωγές είναι η πλέον κατάλληλη συνήθως μέθοδος, αλλά και η πιο δημοφιλής για την εξαγωγική εταιρεία καθώς έχει μικρότερο ρίσκο και απαιτεί μικρότερη επένδυση. Υπάρχουν τρεις κύριες μορφές έμμεσων εξαγωγών ο τοπικός εξαγωγέας έμπορος (ή εμπορική επιχείρηση) , ο τοπικός εξαγωγέας πράκτορας και ο εξαγωγικός οργανισμός . (Σερμανιωτης,2007).
  - Άμεσες εξαγωγές είναι όταν η παραγωγική εταιρεία προσεγγίζει πελάτες στην χώρας της χωρίς την μεσολάβηση κάποιου μεσάζοντα στην χώρα από την οποία εξάγεται το προϊόν .  
Έτσι πράττουν οι σχετικά μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις που το μερίδιο αγοράς τους έχει μεγαλώσει ήδη αρκετά , έτσι ώστε να δικαιολογεί την ανάληψη της εξαγωγικής τους δραστηριότητας αποκλειστικά από αυτές. Οι σημαντικότερες μέθοδοι είναι οι εξής : τοπικό τμήμα εξαγωγών , υποκατάστημα στην αλλοδαπή, αντιπρόσωπος ή πράκτορας της επιχείρησης στην ξένη αγορά και οι περιοδεύοντες πωλητές.
- Η ίδρυση ενός γραφείου πωλήσεων σε κάποια αγορά του εξωτερικού μπορεί να είναι μία επόμενη φάση. Αυτή είναι μία πιο σημαντική οικονομική δέσμευση, αλλά εξασφαλίζει περισσότερο έλεγχο. Η κοινοπραξίες συνεπάγονται τη συνεργασία με μία τοπική επιχείρηση η οποία βρίσκεται ήδη στην αγορά στόχο ή με κάποια ξένη επιχείρηση στην χώρα της . Μία κοινοπραξία θα μπορούσε να προσφέρει στήριξη με την οποία μία επιχείρηση συμφωνεί αν διοχετεύσει στην αγορά και το προϊόν της άλλης επιχείρησης παράλληλα με το δικό της . Η λύση της κοινοπραξίας αποδίδει καλύτερα όταν οι επιχειρήσεις έχουν συμπληρωματικά και μη ανταγωνιστικά προϊόντα για παράδειγμα μία επιχείρηση καλλυντικών μπορεί να συμφωνήσει να διαθέτει παράλληλα με τα δικά της προϊόντα και τα προϊόντα μίας επιχείρησης αρωμάτων. Οι συμφωνίες για εκχώρηση άδειας δίνουν την δυνατότητα σε κάποια εταιρεία του εξωτερικού να χρησιμοποιήσει τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας κάποιας άλλης. Για παράδειγμα η εταιρεία Pilkington εκχωρεί άδεια σε κατασκευαστές του εξωτερικού να χρησιμοποιήσουν μια τεχνική κατασκευής γυαλιού που επινόησε εκείνη. Η λύση αυτή είναι χρήσιμη όταν το προϊόν που εξάγεται δύσκολο και αυτό λόγω της ευθραυστότητας ή στην φθαρτότητά του. Πάντως προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα διαθέτει καλά διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή άλλα μέσα προστασίας για την πνευματική ιδιοκτησία. Κάτι παρόμοιο ισχύει και στην δικαιόχρηση (franchising) . Ο δικαιούχος της άδειας που χορηγείται με αυτή την μέθοδο συμφωνεί να λειτουργήσει την επιχείρηση με βάση ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα εστιατόρια Mc Donald's .
- Η διανομή στο εξωτερικό προϋποθέτει την δημιουργία ενός δικτύου αποθηκών και διανομής στην χώρα του εξωτερικού. Αυτό δίνει σημαντικό έλεγχο επί του μάρκετινγκ του προϊόντος αλλά συνεχίζει να στηρίζεται στις εισαγωγές από την χώρα στην οποία βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης.
- Η κατασκευή στο εξωτερικό περιλαμβάνει την αποθήκευση και την διανομή αλλά δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σμικρύνει την γραμμή προσφοράς για να προσαρμόσει το προϊόν πιο εύκολα για την αγορά του εξωτερικού. Σε μερικές περιπτώσεις το κόστος κατασκευής είναι χαμηλότερο στην αγορά του εξωτερικού οπότε δημιουργούνται επιπλέον οικονομίες.(J. Blythe , Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ)

### **1.3.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΕΙΣΔΗΞΗ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Μια επιχείρηση εισέρχεται σε μία νέα αγορά, εγχώρια ή διεθνή, με κύριο σκοπό να αυξήσει τα κέρδη της και γενικά την αποδοτικότητα της προσβλέποντας σε μακροχρόνιους στόχους. Οι σύνηθες παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις να διεισδύσουν στην διεθνή αγορά είναι οι εξής:

1. Απώλεια μεριδίου αγοράς στην εγχώρια αγορά λόγω αυξημένου ανταγωνισμού. Και, ενώ η επιχείρηση μπορεί να ελαττώσει την τιμή των προϊόντων της στην εγχώρια αγορά, η επιχείρηση είναι δυνατό να αυξήσει τα συνολικά της κέρδη πουλώντας σε χαμηλότερες τιμές στις ξένες αγορές αν και αυτή η στρατηγική συχνά απαγορεύεται από τις αντιντάμπινγκ συμφωνίες.
2. Απώλεια μεριδίου αγοράς στην εγχώρια αγορά λόγω απαξίωσης του προϊόντος. Ενώ ένα προϊόν δεν ζητείται πλέον στην εγχώρια αγορά καθώς δημιουργήθηκαν νέα καλύτερα προϊόντα, το παλιό προϊόν μπορεί ακόμη να είναι κατάλληλο σε λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.
3. Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς αποκλείει την επίτευξη των οικονομικών κλίμακας, επομένως, η επιχείρηση πρέπει να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς και να επιδιώξει νέες αγορές ώστε να επεκτείνει την παραγωγή και να μειώσει το μέσο κόστος. Στη συνέχεια, με το μικρότερο κόστος η επιχείρηση θα μπορέσει να ανταγωνιστεί καλύτερα τόσο στην εγχώρια όσο στη Διεθνή αγορά.
4. Η παροχή κινήτρων να εισέλθει στη Διεθνή αγορά. Υπάρχουν δύο ειδών κίνητρα που παρέχονται στις επιχειρήσεις και έχουν την αρχή τους στις κυβερνήσεις των ενδιαφερόμενων χωρών. Πρώτον τα κίνητρα που παρέχονται από την κυβέρνηση της χώρας της εταιρείας που πραγματοποιεί τις εξαγωγές και δεύτερον τα κίνητρα που προέρχονται από τις ξένες κυβερνήσεις (Push and pull type incentives). Αν και υπάρχουν διεθνής συμφωνίες που απαγορεύουν την απευθείας επιχορήγηση των εξαγωγέων, υπάρχουν, ωστόσο, τρόποι που οι κυβερνήσεις μπορούν να βοηθήσουν έμμεσα τις εξαγωγικές εταιρείες. Μία τέτοια συμφωνία είναι η G.A.T.T (General Agreement on Tariffs and Trade) δηλαδή η γενική συμφωνία επί των δασμών και εμπορίου. Οι διάφορες κυβερνήσεις των χωρών προσπαθούν με κάθε τρόπο να προωθήσουν τις εξαγωγές παρέχοντας εγγυήσεις, διευκολύνσεις, χρηματοδοτήσεις και τα λοιπά. Πολλές ξένες κυβερνήσεις παρέχουν κίνητρα σε ξένες εταιρείες για να εισέλθουν στην εθνική τους αγορά. Αρχικά τέτοια κίνητρα περιλαμβάνουν τη χορήγηση αδειών εισαγωγής και φορολογικές απαλλαγές. Σήμερα οι πιο πολλές οικονομίες θέλουν να αναπτύξουν την εγχώρια βιομηχανία για να δημιουργήσουν απασχόληση για το άνεργο εργατικό δυναμικό και να εξοικονομήσουν συνάλλαγμα. Γι' αυτό τα κίνητρα είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στο να προκαλέσουν την επένδυση ξένων κεφαλαίων σε βιομηχανικό εξοπλισμό και να βοηθήσουν ξένες επιχειρήσεις να ιδρύσουν θυγατρικές εταιρείες στη Χώρα τους ή να συνεργαστούν επιχειρηματικά με ντόπιους επιχειρηματίες.
5. Το μεγαλύτερο, όμως, κίνητρο από όλα αποτελεί η ύπαρξη πιθανής ζήτησης που ακολουθείται από την αγοραστική ικανότητα των κατοίκων της ξένης χώρας.  
( ΤΣΑΚΛΑΓΚΑΝΟΣ Α ΑΓΓΕΛΟΣ 2005)

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΔΙΕΘΝΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

### **2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Γενικά, οι μεταφορές καλύπτουν τις ανάγκες, που γεννιούνται από την γεωγραφική διασπορά των τόπων παραγωγής αγαθών και των τόπων παραγωγής κατανάλωσης, των τόπων διαμονής, εργασίας και εξυπηρετούν τις ανάγκες των ανθρώπων για «κινητικότητα» και για «επικοινωνία» (Σ.Πολύζος, 1998).

Η επιχείρηση που έχει αποφασίσει να εξάγει το προϊόν της και έχει επιλέξει τον τρόπο διείσδυσης στην ξένη αγορά, καλείται σε δεύτερο στάδιο να επιλέξει και τον τρόπο με τον οποίο θα μεταφέρει το προϊόν της. Η διεύθυνση μάρκετινγκ της επιχείρησης, έχει να επιλέξει αναμεσα σε οδική μεταφορά, ναυτιλιακή, αεροπορική καθώς και την μεταφορά με τρένο, καθώς επίσης πρέπει και να συγκρίνει τα σχετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προαναφερθέντων μέσων μεταφοράς για μια συγκεκριμένη περίπτωση από άποψη ταχύτητας, βαθμού ασφάλειας, κανονικότητας και συχνότητας του μεταφορικού μέσου, του μεγέθους αυτού και τέλος και σπουδαιότερο, του κόστους μεταφοράς. Ωστόσο, στην συγκεκριμένη εργασία να αναπτύξουμε την ναυτιλιακή μεταφορά.

Η απόσταση μεταφοράς ενός προϊόντος είναι συνάρτηση του κόστους μεταφοράς του. Έτσι, όσο μικρότερο όγκο και βάρος έχει ένα προϊόν και όσο μεγαλύτερη αξία έχει, τόσο η απόσταση μεταφοράς του είναι μεγαλύτερη. Αντίθετα, αν το προϊόν έχει μεγάλο βάρος και όγκο και μικρή αξία, η απόσταση μεταφοράς του είναι μικρή.

Η μείωση του κόστους μεταφοράς αποτελεί το μόνιμο πρόβλημα της διεύθυνσης Μάρκετινγκ, για την επίλυση του οποίου καταφεύγει σε διάφορες μεθόδους : χρησιμοποιεί εξειδικευμένα γραφεία μεταφορών όπως η FFE, μεταφορικά μέσα δημόσιας χρήσης κ.τ.λ.

Τα γραφεία μεταφορών γνωρίζουν ότι τα έξοδα μειώνονται όταν αυξηθεί η ποσότητα και η απόσταση και προσπαθούν να συλλέξουν εμπορεύματα διαφόρων πελατών, τα οποία τα θεωρούν ως μία ενιαία μεταφορά, παρ' ότι οι τελικοί παραλήπτες είναι πολλοί.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ο ρόλος της φορτωτικής στην μεταφορά. Κοινός παράγοντας, λοιπόν, όλων των ειδών μεταφοράς είναι η φορτωτική. Ο κάτοχος της φορτωτικής είναι και ο κάτοχος του φορτίου. Η φορτωτική, μπορεί να θεωρηθεί και ως μία δικλείδα ασφαλείας για τον εξαγωγέα καθώς για να παραλάβει ο τελικός παραλήπτης το εμπόρευμα θα πρέπει να έχει εξοφληθεί το εμπορικό τιμολόγιο για να απελευθερωθούν οι φορτωτικές και να μπορέσει ο τελικός παραλήπτης να παραλάβει το φορτίο του.

### **2.2 ΝΑΥΤΙΛΙΑ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ**

Η ναυτιλία τακτικών γραμμών περιλαμβάνει πλοία μεταφοράς γενικών και μοναδοποιημένων φορτίων, με τα οποία μεταφέρονται επεξεργασμένα ή τελικά προϊόντα. Πρόκειται άρα για μεγάλο αριθμό φορτίων, στην πλειοψηφία τους, προϊόντα μεταποίησης η ζήτηση των οποίων εξελίσσεται με ομαλό τρόπο στη μακροχρόνια περίοδο. Ένα πλοίο της Ναυτιλίας τακτικών γραμμών μπορεί να μεταφέρει ταυτόχρονα πολλά διαφορετικά φορτία καθένα από τα οποία δεν αποτελεί ποσότητα ικανή να καλύψει ολόκληρη τη μεταφορική ικανότητα του πλοίου.

Στα γενικά φορτία συγκαταλέγονται αγαθά ιδιαίτερα μεγάλης ευαισθησίας ή αξίας που απαιτούν ειδική μεταφορική υπηρεσία για τα οποία ο ιδιοκτήτης τους προτιμά να πληρώνει

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

προκαθορισμένο ναύλο παρά τον ναύλο που ισχύει στην ελεύθερη αγορά. Η liner ναυτιλία εστιάζει κατά κύριο λόγο στην αξιοπιστία την ταχύτητα και την ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχει. Τα πλοία τακτικών γραμμών μεταφέρουν γενικά φορτία σε γνωστούς από πριν χρόνους αναχώρησης και άφιξης, σε προκαθορισμένους θαλάσσιους δρόμους με γνωστούς από πριν ναύλους ο διαχειριστής του πλοίου είναι υπεύθυνος για το σύνολο του μεταφορικού κόστους ενώ οι όροι μεταφοράς καθορίζονται από τη φορτωτική η οποία είναι ενιαία για όλους τους φορτωτές. Η μεταφορά πολλών μικρών φορτίων μικρού όγκου προϋποθέτει μεγάλη και συνθέτη διοικητική υποδομή ενώ η υποχρέωση τήρησης του χρονοδιαγράμματος ταξιδιών κάνει την επιχείρηση λιγότερο ευέλικτη. Ενώ, οι πλοιοκτήτες της χύδην φορτηγού ναυτιλίας μπορούν να εφαρμόζουν μεθόδους που τους επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν την ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης (παροπλισμός πλοίων) οι εταιρείες τακτικών γραμμών είναι υποχρεωμένες να τηρούν απαρέγκλιτα τα χρονοδιαγράμματα των ταξιδιών ανεξάρτητα από τις οποίες βραχυχρόνιες μεταβολές στη ζήτηση. (ΜΠΕΛΕΧΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ , 2013)

Η μεταφορική εταιρεία δεσμεύεται να μεταφέρει με το στόλο της το φορτίο μεταξύ προκαθορισμένων λιμένων σε τακτά χρονικά διαστήματα βάσει του δημοσιευμένου χρονοδιαγράμματος. Τα κύρια χαρακτηριστικά της μεταφοράς που αναλαμβάνει η μεταφορική εταιρεία, μπορούν να επισημανθούν ως εξής (ΓΚΙΖΙΑΚΗΣ, ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΛΩΜΑΡΙΤΟΥ 2010)

- i. Η υπηρεσία προσφέρεται σε τακτά χρονικά διαστήματα όπως εβδομαδιαία ή δεκαπενθήμερη βάση
- ii. υποχρέωση αποδοχής φορτίου από όλους τους πελάτες και πλεύσης κατά την ημερομηνία που καθορίζεται από το δημοσιευμένο πρόγραμμα ακόμα και αν το πλοίο δεν είναι πλήρως φορτωμένο
- iii. η προγραμματισμένη διαδρομή μέχρι το λιμάνι εκφόρτωσης.

## **2.2.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ – ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ- ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

Η Εμπορική ναυτιλία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων αναπτύχθηκε με γρήγορους ρυθμούς λόγω της συνειδητοποίησης των ωφελειών της στη μείωση του συνολικού κόστους και στην ευχρηστία της διαχείρισης των φορτίων. Οι χρόνοι ελλιμενισμού των πλοίων μειώθηκαν κατά πολύ κάτι που εκτός από το γεγονός ότι μείωσε το κόστος παραμονής του πλοίου σε κάθε λιμάνι βοήθησε τις γραμμές να μειώσουν τους χρόνους των θαλάσσιων διαδρόμων μειώνοντας ακόμα περισσότερο το κόστος μεταφοράς. Η μείωση των ζημιών, αφού τα φορτία ήταν πλέον προστατευμένα μέσα στο εμπορευματοκιβώτιο αλλά και ο μηδενισμός των μικροκλοπών πίεσε προς τα κάτω τις τιμές των ασφαλιστηρίων συμβολαίων για τα εμπορεύματα. Η τυποποίηση και η εύκολη φορτοεκφόρτωση βελτίωσαν την επικοινωνία με άλλες μορφές και μέσα μεταφοράς όπως η οδική, σιδηροδρομική και βοήθησαν την στοίβαξη τους στους χώρους αποθήκευσης (NOTTENBOOM 2012B) . Σήμερα ύστερα από πενήντα χρόνια εξέλιξης των ναυτιλιακών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων τα κοντέινερ ships πρωταγωνιστούν στην παγκόσμια ναυτιλιακή σκηνή οι θαλάσσιοι μεταφορείς και οι τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων αποτελούν τους δύο σημαντικότερους παράγοντες της συγκεκριμένης βιομηχανίας και παρουσιάζουν αξιοσημείωτη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

### **2.2.2 ΦΟΡΤΙΟ**

Το γενικό φορτίο αποτελείται από ανεξάρτητες παρτίδες μικρότερες των 2.000 3.000 τόνων οι οποίες δεν συμπληρώνουν την πλήρη χωρητικότητα ενός πλοίου ή των αμπαριών και συνεπώς μεταφέρονται από κοινού μαζί με άλλες παρτίδες. Η διάκριση το γενικών φορτίων, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο γίνονται ο χειρισμός και η φόρτωση τους. Οι πιο βασικές κατηγορίες γενικού φορτίου είναι οι ακόλουθες :

1. Χαλαρό φορτίο, περιλαμβάνει ξεχωριστά αντικείμενα , κουτιά, εξαρτήματα μηχανημάτων καθένα από τα οποία πρέπει να φορτώνεται και να στοιβάζεται χωριστά . Παλιότερα η πλειονότητα των γενικών φορτίων ανήκε σε αυτή την κατηγορία
2. Κιβωτιοποιημένο φορτίο (Containerized Cargo) πρόκειται για τυποποιημένα εμπορευματοκιβώτια που χρησιμοποιούνται για την μοναδοποίηση του φορτίου. Μονάδα μέτρησης αποτελεί το TEU twenty foot equivalent unit. Σήμερα τα εμπορευματοκιβώτια συνιστούν το βασικό τύπο μεταφοράς γενικών φορτίων και σε αυτά θα εντρυφήσουμε αποτυπώνοντας τη ραγδαία εξάπλωση τους
3. Φορτίο στοιβαγμένο σε παλέτες (palletized cargo) στην κατηγορία αυτή το φορτίο πακετάρετε σε παλέτες ώστε να διευκολύνεται ο χειρισμός και η στοιβασία του .
4. Σαμπανιασμένο φορτίο (pre-slung cargo) αποτελείται από μικρά τεμάχια όπως σανίδες ξύλου τα οποία δένονται μαζί για να σχηματίσουν πακέτα ίδιου μεγέθους
5. Υγρό φορτίο (Liquid Cargo) είναι φορτία σε υγρή μορφή που μεταφέρεται σε βαθιές δεξαμενές εμπορευματοκιβώτια η βαρέλια
6. Φορτίο που μεταφέρεται σε ψυγεία refrigerated cargo. Πρόκειται για ευαίσθητα φορτία που φορτώνονται είτε σε συνθήκες ψύξης και κατάψυξης είτε σε χωριστά απεργία των πλοίων γενικού φορτίου είτε σε εμπορευματοκιβώτια ψυγεία
7. Βαρέα και δύσκολοχειρίστο φορτίο, εδώ εντάσσονται τα μεγάλα όγκου φορτία τα οποία παρουσιάζουν δυσκολίες στη στοιβασία τους όπως κινητήρες, γιοτ και άλλα.

### **2.2.3 ΕΜΠΟΡΕΜΑΤΟΚΙΒΩΤΟΚΙΒΩΠΟΙΗΣΗ**

Αληθινή επανάσταση γενικά στις μεταφορές και ειδικότερα στις θαλάσσιες μεταφορές έφεραν τα εμπορευματοκιβώτια που είναι διεθνώς γνωστά ως containers. Σύμφωνα με τον Bart Kuipers το κοντέινερ αποτελεί την καλύτερη εφεύρεση του 20ου αιώνα και το προσομοιάζει με την εφεύρεση του τροχού καθώς κανένας δεν μπορεί να φανταστεί έναν κόσμο χωρίς τα κοντέινερ. Η ναυτιλία είναι η μεταφορά των εμπορευματοκιβωτίων μέσω της θαλάσσιας οδού με ειδικά πλοία μεταφοράς. Με τον ελληνικό όρο εμπορευματοκιβώτιο αποδίδεται ο διεθνής όρος κοντέινερ που αφορά ειδική κυρίως μεταλλική κατασκευή με την οποία μεταφέρονται συσκευασμένα εμπορεύματα . Πρόκειται, δηλαδή για μεγάλα μεταλλικά, σιδερένια ή αλουμινένια κιβώτια με τα οποία σήμερα έχει γενικευθεί ο τρόπος μεταφοράς των διαφόρων φορτίων εκτός των χύδην υγρών και αερίων. Στο εμπορευματοκιβώτιο αποθηκεύεται προστατεύεται και διαχειρίζεται ένα πλήθος μικρών φορτίων της ίδιας ή ξεχωριστών παραγγελιών ως μία ενιαία μονάδα μεταφοράς (Rodrigue 1999)

Το 1961 ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης ISO καθόρισε τυποποιημένα μεγέθη. Τα δύο πιο σημαντικά και πιο συχνά χρησιμοποιούμενα μεγέθη ακόμα και σήμερα είναι αυτά των 20 ποδών και των 40 ποδών Το εμπορευματοκιβώτιο των 20 ποδών γνωστό και ως twenty foot equivalent unit, έγινε η βασική βιομηχανική αναφορά στον όγκο του φορτίου και τη χωρητικότητα των πλοίων που μετράται σε TEU . Το εμπορευματοκιβώτιο μήκος 40 ποδών (δύο TEU) αναφέρεται ως forty foot equivalent unit, και είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο κοντέινερ σήμερα.

Τα εμπορευματοκιβώτια είναι κατασκευασμένα έτσι ώστε να διευκολύνουν τον χειρισμό την φόρτωση της στοιβάξης πάνω στο πλοίο την εκφόρτωση και ταυτόχρονα μεταφορά μεγάλου

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

αριθμού φορτίων ή μεγάλης ποσότητας με τη χρήση μηχανικών μέσων ((S.Simon. the law of shipping containers JMLC, 1974). Πάνω από το 80% του Διεθνούς εμπορίου σήμερα πραγματοποιείται μέσω της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων και κυρίως διά θαλάσσης. Τεράστια χρηματικά ποσά εμπλέκονται στη χρήση και διαχείριση τους. Τα εμπορευματοκιβώτια ανήκουν κατά κύριο ρόλο σε εταιρείες που τα έχουν αγοράσει και τα διανέμουν σε ορισμένο κόστος σε μεταφορείς αποστολής και παραλήπτες για τη χρήση (Rodrigue 1999)

Η εμπορευματοκιβώτιο ποίηση έχει αλλάξει την έκταση της παγκόσμιας διανομής φορτίων. Η διακίνηση μπορεί να γίνεται ταχύτερα και το πλεονέκτημα Αυτό έχει ανοίξει νέες αγορές για εισαγωγές και εξαγωγές, Καθώς ο ίδιος χώρος σε ένα πλοίο, που καταλαμβάνεται από ένα κοντέινερ μπορεί να πουληθεί πιο συχνά Και άρα να μειώσει το κόστος διακίνησης. ο γρήγορος ρυθμός της διακίνησης είναι περισσότερο συνάρτηση του χρόνου που καταναλώνεται, παρά της ταχύτητας, Αφού η εμπόρευμα το κιβώτιο ποίηση βελτίωσε τη λειτουργία της μεταφόρτωσης. (Ridrigue1999).

Οι τύποι πλοίων που μεταφέρουν τα εμπορευματοκιβώτια είναι οι εξής

- Τα mother vessels που είναι τα μεγάλης χωρητικότητας και πραγματοποιούν μεγάλων αποστάσεων ταξίδια. Προσεγγίζουν συγκεκριμένα μεγάλα λιμάνια (στην Ελλάδα το λιμάνι του Πειραιά) που παρουσιάζουν μεγάλη εμπορευματική κίνηση και μικρότερα λιμάνια στρατηγικής σημασίας τα οποία χρησιμοποιούνται ως λιμάνια σύνδεσης με περιμετρικά μικρότερα λιμάνια.
- Τα feeder vessels, που είναι μικρότερης χωρητικότητας πλοία και προσεγγίζουν μικρότερα λιμάνια που τα συνδέουν με μεγαλύτερα λιμάνια.
- Τα roto( roll on' roll off) που είναι πλοία από αυτά που μεταφέρουν φορτία τα οποία μπορούν να φορτωθούν από μόνα τους καθώς είναι τροχοφόρα για παράδειγμα αυτοκίνητα φορτηγά και τα λοιπά
- Πλοία μεταφοράς γενικού φορτίου, όταν δεν είναι δυνατή η χρήση των πρώτων δύο κατηγοριών .

Η σωστή φόρτωση η πλήρωση των κοντέινερς είναι πολύ σημαντική για την ασφάλεια και τη σταθερότητα των εμπορευματοκιβωτίων και των πλοίων των φορτηγών των αμαξοστοιχιών που μεταφέρουν τα εμπορευματοκιβώτια. Η ψευδής δήλωση του βάρους του φορτίου είναι ένας σοβαρός κίνδυνος ο οποίος συχνά έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση αξιώσεων (claims) κατασκευαστικές ζημιές στα πλοία και επίσης δημιουργεί σημαντικό κίνδυνο για την ζωή του προσωπικού.

Το 2008, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ναυτιλίας (WSC- World Shipping Council), μαζί με το Διεθνές Επιμελητήριο Ναυτιλίας (ICS - International Chamber of Shipping), δημοσίευσε τον οδηγό Transport of Containers by Sea - Industry Guidance for Shippers and Container Stuffers, προκειμένου να βοηθήσει όσους εμπλέκονται με τη μεταφορά των εμπορευματοκιβωτίων. Το 2010, η WSC και η ICS εξέδωσαν κοινή δήλωση με την οποία καλούσε τον Διεθνή Ναυτιλιακό Οργανισμό (IMO - International Maritime Organization) να θεσπίσει μια διεθνή νομική απαίτηση, ώστε να ζυγίζονται όλα τα φορτωμένα εμπορευματοκιβώτια στο λιμάνι προτού τοποθετηθούν σε πλοίο για εξαγωγή. Το Νοέμβριο του 2014, ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός (IMO - International Maritime Organization) ενέκρινε τροποποίηση της Σύμβασης για την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα (SOLAS - Safety of Life at Sea convention) σχετικά με την υποχρεωτική επαλήθευση του βάρους των εμπορευματοκιβωτίων. Η τροπολογία ισχύει για όλα τα κράτη μέλη που με τη σειρά τους θα τα υιοθετήσουν στο δικό τους εθνικό δίκαιο. Κάθε χώρα θα παράσχει τις δικές της κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή του. Από την 1η Ιουλίου 2016, οι φορτωτές

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

πρέπει να παρέχουν την επαληθευμένη μική μάζα (VGM - Verified Gross Mass) κάθε αποστολής στον μεταφορέα τους και στον τερματικό σταθμό. Οι κανόνες SOLAS δηλώνουν ότι εάν ένας αποστολέας δεν παράσχει το VGM, το εμπορευματοκιβώτιο δεν μπορεί να φορτωθεί στο πλοίο και ο ίδιος επιβαρύνεται για τυχόν πρόσθετες χρεώσεις.

Παρακάτω αναγράφονται τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης των κοντέινερ στις θαλάσσιες μεταφορές, όπως καταγράφηκαν από τον Rodrigue

- **Τυποποίηση (standardization):** συγκεκριμένο προϊόν μεταφοράς που μπορεί να διαχειριστεί οπουδήποτε στον κόσμο (πρότυπο ISO) μέσω εξειδικευμένων πλοίων και εξοπλισμό. Κάθε κοντέινερ έχει ένα μοναδικό αριθμό αναγνώρισης και έναν κωδικό τύπου μεγέθους.
- **Ευελιξία (flexibility):** μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά ευρείας ποικιλίας αγαθών και υπάρχουν ειδικά προσαρμοσμένα εμπορευματοκιβώτια για τη μεταφορά του εξειδικευμένου φορτίου
- **Κόστος (cost) :** χαμηλότερο κόστος μεταφοράς λόγω των πλεονεκτημάτων της τυποποίησης. Χαμηλό κόστος μεταφοράς 20 φορές μικρότερο από τη μεταφορά χύδην φορτίου οικονομίες κλίμακας τα μέσα μεταφοράς και τους τερματικούς σταθμούς
- **Ταχύτητα (velocity) :** οι εργασίες μεταφόρτωσης είναι ελάχιστες και γρήγορες η χρονιά ανάκαμψης του Λιμένα μειώθηκαν από τρεις βδομάδες σε περίπου 24 ώρες. Τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων είναι ταχύτερα από τον από τα κανονικά φορτηγά πλοία.
- **Αποθήκευση (warehousing):** το κοντέινερ αποτελεί από μόνο του τη δική του αποθήκη. απλούστερο και λιγότερο δαπανηρή συσκευασία. Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα χώρου λόγω δυνατότητα στοίβαξης
- **Προστασία και ασφάλεια (security and safety) :** το περιεχόμενο του κοντέινερ είναι άγνωστο στους μεταφορείς. Μπορεί να ανοίξει μόνο από τον φορτωτή από τον παραλήπτη ή σε κάποιον τελωνειακό έλεγχο.

#### Μειονεκτήματα

- **Περιορισμοί τοποθεσίας (side constraints) :** μεγάλη κατανάλωση χώρου μετακινείται στην αστική περιφέρεια, ενώ υπάρχουν προβλήματα και στα λιμάνια καθώς τα νέα μεγάλα πλοία απαιτούν βύθισμα τουλάχιστον 13 μέτρων.
- **Ένταση κεφαλαίου (Capital intensiveness) :** Οι υποδομές και ο εξοπλισμός χειρισμού των εμπορευματοκιβωτίων αποτελούν σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου
- **Τοποθέτηση σε στοίβα stacking:** πολυπλοκότητα της διαχείρισης των κοντέινερ τόσο στο έδαφος όσο και στα μέσα μεταφοράς. Είναι δύσκολο να αποφευχθεί επισκευή και συνεπάγεται επιπλέον κόστος και χρόνο για τους φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών.
- **Επανατοποθέτηση repositioning):** πολλά κοντέινερ μετακινούνται κενά . Είτε γεμάτο είτε άδειο ένα κοντέινερ καταλαμβάνει τον ίδιο χώρο. ο διαφορετικός όγκος παραγωγής και κατανάλωσης σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί την επανατοποθέτηση των κοντέινερ (transoceanic)
- **Κλοπές και απώλειες (theft and losses) :** ευπάθεια μεταξύ τερματικού σταθμού και τελικού προορισμού. Περίπου 1.500 εμπορευματοκιβώτια χάνονται στη θάλασσα κάθε χρόνο πέφτουν εκτός πλοίου αλλά τα στοιχεία αυτά διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με το εάν ένα συγκεκριμένο περιστατικό συμβαίνει σαν δεδομένο έτος.
- **Παράνομο εμπόριο (illicit trade) :** μέσο που χρησιμοποιείται στο παράνομο εμπόριο αγαθών ναρκωτικών και όπλων καθώς και για παράνομη μετανάστευση.

#### **2.2.4 ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ**

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Η εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου μέσω της μεταφοράς αγαθών δια θαλάσσης πραγματοποιείται από έναν συγκεκριμένο κλάδο μεταφορών, την Εμπορική Ναυτιλία. Εκτιμάται ότι περίπου το 90% των αγαθών μεταφέρεται διεθνώς δια θαλάσσης. Ο ναυτιλιακός κλάδος υφίσταται διαρκείς αλλαγές τα τελευταία έτη καθώς οι συνθήκες της αγοράς μεταβάλλονται συνεχώς.

Σύμφωνα με την οικονομολογική προσέγγιση της ναυτιλιακής αγοράς από τον Dr Martin Stopford, η Ναυτιλιακή Αγορά δεν είναι ενιαία. Πρόκειται για ένα σύνολο από ξεχωριστές αγορές που διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου, τον τύπο του πλοίου, τις απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών και το γεωγραφικό καταμερισμό. Η πρώτη βασική διάκριση στο χώρο της ναυτιλίας αφορά τις δύο μεγαλύτερες αγορές της, την αγορά γραμμών (liner shipping market) και την αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping market). Ένας τρόπος διάκρισης της ναυτιλιακής αγοράς είναι αυτός που πραγματοποιείται με κριτήριο τον τύπο της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχουν τα πλοία. Όταν ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ δύο ή περισσότερων γεωγραφικών τόπων το δικαιολογεί, αναπτύσσεται συνήθως μια τακτική γραμμή (liner service) εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών ανάμεσα στους τόπους αυτούς. (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, Πλωμαρίτου, 2010). Η παροχή αυτών των υπηρεσιών συνήθως προϋποθέτει επενδύσεις τόσο σε πλοία και εξοπλισμό όσο και σε υποδομές.

Κάθε αγορά που σχετίζεται με την μεταφορά φορτίων στους θαλάσσιους δρόμους διακρίνεται από τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Η πλειοψηφία των φορτίων που μεταφέρονται μέσω της ναυτιλίας τακτικών γραμμών μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Το βασικό συμβόλαιο μεταφοράς στην συγκεκριμένη αγορά είναι η φορτωτική.

Στη ναυτιλία γραμμών το συμβόλαιο μεταφοράς είναι η φορτωτική (B/L, Bill of Lading), τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι τα ακόλουθα:

- Είναι τίτλος ιδιοκτησίας του φορτίου (document of title). Ο κάτοχος της φορτωτικής έχει το δικαίωμα να διεκδικήσει τα αγαθά στο λιμάνι παράδοσης του φορτίου ή να μεταβιβάσει (με οπισθογράφηση της φορτωτικής) σε τρίτον τα αγαθά κατά την διάρκεια της μεταφοράς τους.
- Αρχική απόδειξη της συμβολαίου μεταφοράς των αγαθών. Η φορτωτική περιλαμβάνει τους όρους συμφωνίας της μεταφοράς.
- Απόδειξη ότι το φορτίο έχει παραληφθεί από τον μεταφορέα για μεταφορά. Η φορτωτική περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν το φορτίο που έχει παραληφθεί για μεταφορά, δηλαδή στοιχεία για την ποιότητα, το βάρος, την ποσότητα του κλπ (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, & Πλωμαρίτου, 2010).

Οι συμβαλλόμενοι επιλέγουν συνήθως τυποποιημένες μορφές φορτωτικών (standard forms of bills of lading) ως βάση των συμφωνιών τους. Η BIMCO παίζει βασικό ρόλο στη δημιουργία έτοιμων εντύπων και έχει συντάξει ένα μεγάλο αριθμό φορτωτικών. Οι έντυπες φόρμες βρίσκονται στην κατοχή των πρακτόρων και των πλοιοκτητών. Η φορτωτική εκδίδεται σε τρία πρωτότυπα αντίγραφα με το ίδιο ακριβώς περιεχόμενο και ημερομηνία, τα οποία παραδίδονται στους φορτωτές. Ο πράκτορας στο λιμάνι φόρτωσης εκδίδει το δηλωτικό φορτίου (manifest of the cargo), το οποίο περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του φορτίου καθώς και τα στοιχεία των φορτωτών.

Η φορτωτική υπογράφεται από τον πλοίαρχο, ο οποίος βεβαιώνει την παραλαβή του φορτίου που περιγράφεται στην φορτωτική και τη φόρτωσή του στο πλοίο. Εάν το πλοίο πρέπει να αποπλεύσει αμέσως μετά την ολοκλήρωση της φόρτωσης, τότε ο πλοίαρχος έχει το δικαίωμα να εξουσιοδοτήσει γραπτώς τον πράκτορα να υπογράψει αυτός την φορτωτική για λογαριασμό του και στην συνέχεια να την παραδώσει στους φορτωτές.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Κάθε θαλάσσια φορτωτική περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Το όνομα του μεταφορέα, πράκτορα ή NVOCC (name of the carrier)
- Το όνομα του φορτωτή, συνήθως εξαγωγέα του φορτίου (name of the shipper)
- Το όνομα του πλοίου μεταφοράς του φορτίου ( vessel's name)
- Την ακριβή περιγραφή του φορτίου που παραλήφθηκε ( description of the cargo)
- Τα σημεία και τους αριθμούς (marks and numbers), τα οποία καθορίζουν το φορτίο
- Το λιμάνι φόρτωσης (port of loading)
- Το λιμάνι εκφόρτωσης (port of discharge)
- Το ναύλο και τον τρόπο πληρωμής του (freight charges), αν είναι freight prepaid (ναύλος προπληρωμένος) ή freight collect (ναύλος που πληρώνεται στο λιμάνι εκφόρτωσης)
- Το όνομα του παραλήπτη του φορτίου (name of consignee)
- Τους όρους της συμφωνίας της μεταφοράς ( the terms of the contract of carriage)
- Την ημερομηνία παραλαβής των εμπορευμάτων για φόρτωση ή/και την ημερομηνία φόρτωσής τους στο πλοίο (received cargo date and/or loading date)
- Το όνομα και την διεύθυνση του υπό ειδοποίηση μέρους (notify party), το οποίο ειδοποιείται κατά την άφιξη του φορτίου
- Τον αριθμό των πρωτότυπων φορτωτικών που εκδόθηκαν (number of bill of ladings)
- Την υπογραφή του πλοίαρχου ή του πράκτορα (signature) (Μάρκου, 2004).

Εάν το περιεχόμενο της φορτωτικής γίνει αποδεκτό από τον φορτωτή, τότε αποστέλλει τα έντυπα της φορτωτικής που κατέχει στον παραλήπτη του φορτίου, είτε μέσω του τραπεζικού συστήματος εάν έχει ανοιχθεί 'letter of credit', είτε μέσω 'courier'. Ο τελευταίος είναι ο νόμιμος δικαιούχος του φορτίου και μπορεί να παραλάβει τα αγαθά στο λιμάνι εκφόρτωσης τους. Αν η φορτωτική είναι ονομαστική, νομιμοποιείται για την παραλαβή των εμπορευμάτων ο ονομαστικά αναφερόμενος παραλήπτης. Αν η φορτωτική είναι εις διαταγή, νομιμοποιείται ο κομιστής της στον οποίο μεταβιβάστηκε αυτή με οπισθογράφιση. Αν ο κομιστής της φορτωτικής δεν εμφανίζει την φορτωτική, είτε επειδή χάθηκε, είτε γιατί καθυστέρησε, τότε ο μεταφορέας ή ο πλοίαρχος δικαιούται να αρνηθεί να παραδώσει τα αγαθά.

Εάν δύο πρόσωπα έχουν από μια φορτωτική και απαιτούν να παραλάβουν τα αγαθά στο λιμάνι προορισμού, τότε ο πλοιοκτήτης υποχρεούται να μην παραδώσει τα αγαθά σε κανέναν και να ζητήσει από το δικαστήριο διορισμό μεσεγγυούχου. Τα αγαθά αποθηκεύονται με δικαστήριο να κρίνει ποιος είναι ο τελικός δικαιούχος τους.

Μετά την παράδοση των αγαθών στο λιμάνι εκφόρτωσης, ο παραλήπτης του φορτίου υποχρεούται να παραδώσει τη φορτωτική με έγγραφη δήλωσή του ότι έγινε η παραλαβή του εμπορεύματος. Όταν πραγματοποιείται η εξόφληση της φορτωτικής με το αντίτυπο που έχει ο δικαιούχος του φορτίου, τα άλλα αντίτυπα καθίστανται ανίσχυρα (Γκιζιάκης, Παπαδόπουλος, & Πλωμαρίτου, 2010).

Παρακάτω παρατίθεται η λίστα με τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες ναυτιλιακών εταιρειών εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο για το 2017, οι οποίες ταξινομούνται κατά σειρά χωρητικότητας του στόλου τους και του αριθμού των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Ο αριθμός των πλοίων είναι το σύνολο των ιδιόκτητων & ναυλωμένων πλοίων. Η συνολική τους χωρητικότητα σε TEUS αντιπροσωπεύει περίπου το 87% της συνολικής χωρητικότητας σε TEUS παγκοσμίως. Η Hanjin Shipping με 626.217 TEU, 104 πλοία και μερίδιο αγοράς 3,5%, δεν αναγράφεται στην παρακάτω λίστα καθώς έπαψε να λειτουργεί μετά την πτώχευση που κήρυξε τον Φεβρουάριο του 2017.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - Οι 20 μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων για το 2017

Rank	Operator	Total		Owned		Chartered		
		Teu	Ships	TEU	Ship...	TEU	Ships	% Chart
1	APM-Maersk	3,547,255	657	1,782,736	250	1,764,519	407	49.7%
2	Mediterranean Shg Co	3,127,760	506	1,080,622	189	2,047,138	317	65.5%
3	CMA CGM Group	2,481,455	494	922,170	118	1,559,285	376	62.8%
4	COSCO Shipping Co Ltd	1,816,875	331	503,413	83	1,313,462	248	72.3%
5	Hapag-Lloyd	1,497,490	212	1,020,000	115	477,490	97	31.9%
6	Evergreen Line	1,068,506	194	551,817	105	516,689	89	48.4%
7	OOCL	672,159	98	487,235	56	184,924	42	27.5%
8	Yang Ming Marine Transport Corp.	579,826	95	209,150	45	370,676	50	63.9%
9	MOL	568,789	79	240,846	27	327,943	52	57.7%
10	Hamburg Süd Group	563,769	105	327,073	49	236,696	56	42%
11	NYK Line	537,763	93	238,574	40	299,189	53	55.6%
12	PIL (Pacific Int. Line)	380,736	136	272,229	113	108,507	23	28.5%
13	Hyundai M.M.	363,707	62	111,358	13	252,349	49	69.4%
14	Zim	356,869	73	27,800	6	329,069	67	92.2%
15	K Line	341,746	58	80,150	12	261,596	46	76.5%
16	Wan Hai Lines	225,271	88	172,286	72	52,985	16	23.5%
17	X-Press Feeders Group	146,607	95	24,020	20	122,587	75	83.6%
18	KMTC	124,715	59	60,236	29	64,479	30	51.7%
19	Antong Holdings (QASC)	104,694	99	71,259	41	33,435	58	31.9%
20	SITC	104,453	78	71,625	52	32,828	26	31.4%

Global figures



**6,035** active ships  
including 5,174 fully cellular



**21,407,543** TEU  
21,000,230 TEU fully cellular



**262,939,927** DWT

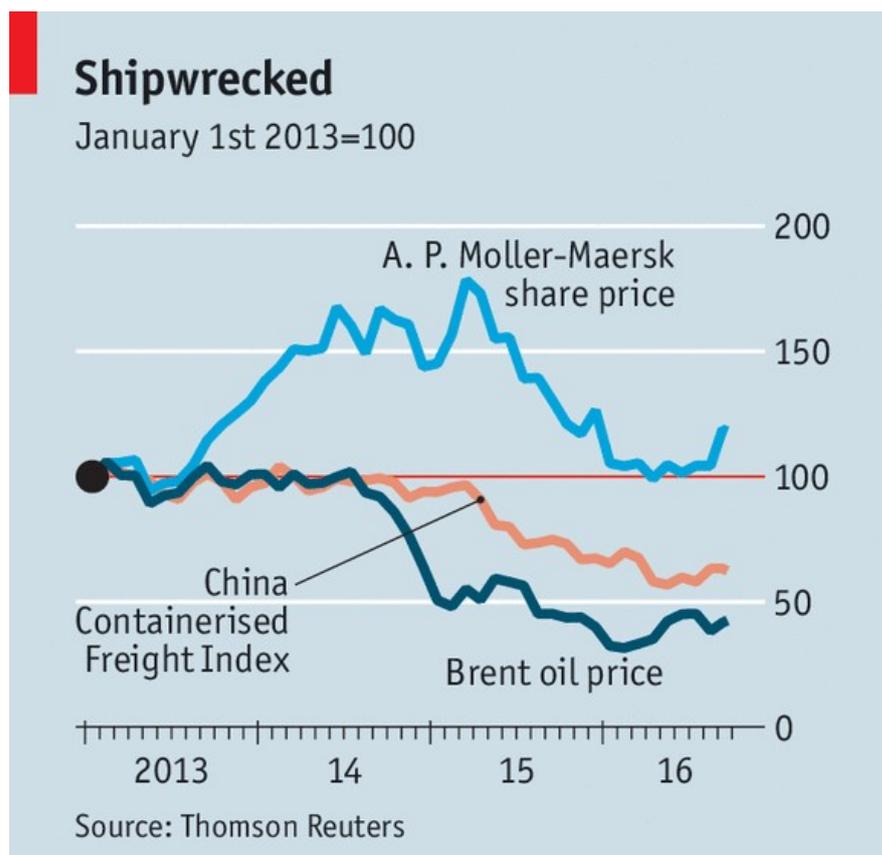
Πηγή: [alphaliner.axsmarine.com](http://alphaliner.axsmarine.com)\*

Για λόγους συντομίας θα αναφερθούμε στις κάτωθι εταιρείες παραθέτοντας επι μέρους λεπτομέρειες.

Τα τελευταία χρόνια τα ηνία στην ναυτιλία κρατάει η Maersk .Η **A.P. Møller – Maersk** λειτουργώντας σε περίπου 130 χώρες, ειδικεύεται στην παγκόσμια ναυτιλία εμπορευματοκιβωτίων και συναφών υπηρεσιών με επικεφαλής τη Maersk Line, η οποία μεταφέρει φορτίο με ένα στόλο πάνω από 600 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, την Damco, η οποία παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης της αλυσίδας προώθησης και προσφοράς εμπορευμάτων, και τα APM Terminals, ένα σημαντικό φορέα εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων. Άλλες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη θαλάσσια μεταφορά αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου (Maersk Tankers), την εξερεύνηση πετρελαίου και φυσικού αερίου και παραγωγής (Maersk Oil and Gas), και θαλάσσια ρυμούλκησης και διάσωσης (Svitzer). Η εταιρία διαθέτει επίσης μία από τις μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης της Δανίας, τα Dansk Supermarked. Το Maersk Group έχει επενδύσει σε όλα τα είδη των περιουσιακών στοιχείων από το 1960: στα σούπερ μάρκετ, τις αεροπορικές εταιρείες και πρόσφατα στις γεωτρήσεις πετρελαίου, καθώς και τη ναυτιλία. Η ιδέα ήταν να κατασκευάσει μια αντιστάθμιση στην πτώση των ναύλων και στις τιμές του πετρελαίου. Όταν το καύσιμο είχε ζήτηση συμπιέζοντας τα

κέρδη από τα container, οι γεωτρήσεις για πετρέλαιο και φυσικό αέριο θα φέραν την κατάλληλη αντιστάθμιση των κερδών. Αλλά δεδομένου ότι το 2014 οι τιμές του πετρελαίου και των ναύλων είχαν πέσει μαζί, έριξαν τόσο τις μονάδες της ναυτιλίας, τόσο και της ενέργειας (βλέπε διάγραμμα 1).

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.



Economist.com

Διάγραμμα 1: Σύγκριση A.P. Moller-Maersk share price, China Containerised Freight Index και Brent Oil Price, διαθέσιμο στο: <http://www.economist.com/news/business/21706556-shipping-business-crisis-industry-leader-not-exempt-profits-overboard>

Ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο, η **MSC Mediterranean Shipping Company** δεν περιορίζει τις δραστηριότητές της στη Μεσόγειο. Ο στόλος της εταιρείας είναι άνω των 375 εμπορευματοκιβωτίων και παρέχει τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών σε περίπου 335 λιμάνια σε έξι ηπείρους, καλύπτοντας τις μεγάλες παγκόσμιες εμπορικές γραμμές. Τα πλοία της MSC έχουν συνολική χωρητικότητα πάνω από 1,4 εκατομμύρια TEUs. Ο Διευθύνων Σύμβουλος Gianluigi Aronte ελέγχει την MSC, την οποία ίδρυσε το 1970.

Η θαλάσσια μεταφορική εταιρεία CMA CGM είναι η τρίτη από τους κορυφαίους φορείς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο. Μέσω θυγατρικών (συμπεριλαμβανομένων των U.S Lines, Progeco, Traveller's Club), λειτουργεί ένα στόλο από περίπου 450 πλοία που εξυπηρετούν περισσότερα από 400 λιμάνια σε όλο τον κόσμο και διατηρεί ένα δίκτυο περίπου 650 εγκαταστάσεων σε περίπου 150 χώρες. Εκτός από την ανέλκυση εμπορευματοκιβωτίων από τη θάλασσα, η CMA CGM παρέχει υλικοτεχνική υποστήριξη και υπηρεσίες συνδυασμένων μεταφορών, την οργάνωση της μεταφοράς των φορτίων σε εμπορευματοκιβώτια από ποτάμι, δρόμο και σιδηρόδρομο. Παρέχει, επίσης, μεταφορά φορτίων σε ψύξη. Ο Jacques Saade ίδρυσε την εταιρεία το 1978.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Η COSCO είναι πολυεθνική εταιρεία με έδρα το Πεκίνο, και μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών στον πλανήτη. Η ονομασία είναι συντόμευση του China Ocean Shipping Company (Κινεζική Ωκεάνια Ναυτιλιακή Εταιρεία). Πρόκειται για μια κρατική εταιρεία της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας. Είναι ο μεγαλύτερος τακτικός μεταφορέας ξηρού χύδην φορτίου στην Κίνα.

Κατέχει και λειτουργεί πάνω από 130 πλοία, με συνολική χωρητικότητα 320.000 TEU (ένα TEU ισοδυναμεί με ένα τυποποιημένο εμπορευματοκιβώτιο μήκους 20 ποδών) και δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Κατατάσσεται έκτη μεγαλύτερη σε αριθμό πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και η ένατη μεγαλύτερη στο συνολικό όγκο εμπορευματοκιβωτίων. Ο όμιλος εταιρειών COSCO περιλαμβάνει 6 εταιρείες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ και το Χρηματιστήριο της Σαγκάης, και έχει πάνω από 300 θυγατρικές τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και στο εξωτερικό, που δραστηριοποιούνται στους τομείς υπηρεσιών μεταφοράς φορτίων, κατασκευής πλοίων, επισκευής πλοίων, λειτουργίας τερματικών σταθμών, κατασκευής εμπορευματοκιβωτίων, καθώς και σε εμπορικές δραστηριότητες, χρηματοδότηση, διαχείριση ακίνητης περιουσίας και πληροφορική

Η CMA CGM (The French Line) είναι αποτέλεσμα της εξαγοράς της Γαλλικής Compagnie General Maritime από την Compagnie Maritime d’Affretement το Νοέμβριο του 1996. Η συγχώνευση ολοκληρώθηκε την 1η Ιανουαρίου του 1999. Οι συνδυασμένες liner υπηρεσίες του ομίλου συνέδεσαν τις αγορές της Βόρειας Ευρώπης και της Μεσογείου με αυτές της Ασίας, της Αμερικής και της Αυστραλίας.

Για τις υπηρεσίες της Ευρώπης/Ασίας η CMA CGM συνεργάζεται με την Norasia Line, ενώ για την αγορά του Ειρηνικού η συνεργασία γίνεται με την China Shipping Container Line και για τις υπερατλαντικές με την Mediterranean Shipping Company (MSC). Η CMA CGM επιπροσθέτως έχει υπό την κατοχή της την ANL Container Line, την MacAndrews, την Feeder Associate Systems καθώς έχει και μετοχές στην Ybarra. Χρησιμοποιεί 170 θαλάσσιες γραμμές και 400 λιμάνια σε 150 διαφορετικές χώρες. Τα κεντρικά της γραφεία είναι στη Μασσαλία και στον Norfolk, Virginia των Ηνωμένων Πολιτειών. Απασχολεί πάνω από 20.000 σε ολόκληρο τον κόσμο, εκ των οποίων οι 4.500 είναι στην Γαλλία<sup>3</sup>.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 445 πλοία. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η διάρθρωση της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές από τις θυγατρικές εταιρείες της.

Η Evergreen Marine Corp (EMC) ιδρύθηκε το 1968 με ένα και μόνο πλοίο στην κατοχή της. Το 1972 ξεκίνησε να παρέχει δρομολόγια μεταξύ της Ασίας και της USEC (United States Enrichment Corporation, θυγατρική της Centrus Energy Corp). Το 1975 η EMC καθέλκυσε τα πρώτα containerships και ξεκίνησαν οι υπηρεσίες της εταιρείας στην αγορά του Ειρηνικού.

Το 1979 η EMC είχε πλέον φιλοδοξίες να εξελιχθεί σε παγκόσμιο μεταφορέα κάτι το οποίο έφερε την εταιρεία απέναντι από την κυρίαρχη ένωση της εποχής εκείνης την Far East Freight Conference. Κατάφερε να προσελκύσει όμως φορτία από αρκετές καθιερωμένες εταιρείες δρομολογώντας πλοία των 1.200 TEU στην γραμμή Ασία/Ευρώπη. Η επιτυχία αυτή οδήγησε την εταιρεία να εισάγει μια νέα γραμμή το 1984 η οποία συνέδεε απευθείας την Ασία – ΗΠΑ – Ευρώπη με καινούργια πλοία των 2.278 TEU κατασκευασμένα στην Ιαπωνία και στην Ταϊβάν σε πολύ ελκυστικές τιμές.

Μέχρι το 1987 η EMC ήταν ο μεγαλύτερος μεταφορέας παγκοσμίως ενώ σήμερα κατέχει την 5η θέση. Η πτώση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η Maersk Sealand, Mediterranean Shipping Co, P&O Nedlloyd, CMA CGM είναι εταιρείες οι οποίες είναι προϊόντα συγχωνεύσεων, παρόλα αυτά η EMC συνεχίζει την επεκτατική της πολιτική διεκδικώντας μερίδιο σε όλες τις αγορές του κόσμου χτίζοντας συνεχώς νέα και μεγαλύτερα πλοία. Το 1998 η EMC εξαγόρασε την προβληματική Lloyd Triestino από την ιταλική κυβέρνηση και

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

έκανε πολλές σημαντικές επενδύσεις στην εταιρεία. Άλλες πιο πρόσφατες εξελίξεις είναι η συνεργασία της EMC με άλλους μεταφορείς όπως είναι η APL και η COSCO.

Η EMC παρόλο που σήμερα είναι συχνό το φαινόμενο των συμμαχιών των μεγάλων μεταφορέων επιμένει να πορεύεται ανεξάρτητα, κάτι το οποίο επιτρέπει στην εταιρεία να αποκρίνεται με ταχύτητα στις αυξομειώσεις της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ο όμιλος Evergreen έχει σημαντικό μερίδιο μετοχών σε σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στην Ασία, στη Δυτική ακτή των ΗΠΑ και στην Καραϊβική, ενώ σχετικά πρόσφατα άνοιξε ένα σταθμό μεταφόρτωσης στο λιμάνι του Taranto στην Ιταλία. Ακόμη έχει στην κατοχή της ένα ναυπηγείο στην Ιαπωνία και είναι ο βασικός μέτοχος της Ταϊβανέζικης αεροπορικής εταιρείας EVA Airways την οποία ίδρυσε η EMC το 19905.

5www.evergreen-marine.com

Χρησιμοποιεί 240 λιμάνια σε όλο τον κόσμο σε περίπου 80 χώρες.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 178 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η διάθρωση της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές από τις θυγατρικές εταιρείες της

Η Harpag-Lloyd Container Linies GmbH (HLCL) δημιουργήθηκε τη 1η Σεπτεμβρίου του 1970 από τη συγχώνευση της Hamburg-Amerikanische Packetfahrt Actien-Gesellschaft και της Norddeutscher Lloyd. Η Harpag-Lloyd. Το 1997 εξαγοράστηκε από τον όμιλο Preussag. Η Preussag δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές και στην βαριά βιομηχανία. Η Harpag-Lloyd προσφέρει τις υπηρεσίες της κυρίως στις αγορές Ανατολής/Δύσης και είναι ο νούμερο ένα μεταφορέας container στην Γερμανία6.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 71 πλοία. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η διάθρωση της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές από τις θυγατρικές εταιρείες της.

Η Yang Ming Marine Transport corp έχει επικεντρώσει τις liner υπηρεσίες της στις βασικές γραμμές Ανατολής/Δύσης όπου συνεργάζεται με τις K-Line, Cosco και Hanjin Shipping. Η εταιρεία έχει κάνει ακόμη αισθητή την παρουσία της στην αγορά της Ασίας όπου συνεργάζεται με την Wan Hai Lines και την Cheng Line Shipping. Η Yang Ming ελέγχεται κατά ένα ποσοστό από την κυβέρνηση της Ταϊβάν.

Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από 64 πλοία.

Ο ιδρυτής της OOCL, ο αείμνηστος CY Tung, ονειρευόταν τη δημιουργία του πρώτου διεθνούς στόλου κινεζική έμπορο. Το 1947, πέτυχε αυτό το όνειρο, όταν το πρώτο πλοίο με κινέζικης καταγωγής πλήρωμα έφτασε στις ακτές του Ατλαντικού των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Οι τακτικές υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευμάτων και επιβατών στη συνέχεια αναπτύσσονται κάτω από το όνομα της Orient Overseas γραμμής. Με την εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων, η εταιρεία μετονομάστηκε Orient Overseas Container Line το 1969. Σε εκείνες τις ημέρες, σκάφη Victory-class μπορούσε να μεταφέρει 300 TEU, απέχουν κατά πολύ από τη σημερινή G κατηγορία σκαφών που πλέον στους ωκεανούς του κόσμου. Τον Μάιο του 2017 OOCL παρέλαβε το OOCL Χονγκ Κονγκ, το μεγαλύτερο εμπορευματοκιβωτίων που κατασκευάστηκε ποτέ στη συνέχεια σε 21.413 TEU. Today, OOCL έχει σκαφών των διαφόρων κατηγοριών με χωρητικότητα που κυμαίνεται από 2.808 TEU σε 21.413 TEU, καθώς και πλοία ice-class που ταιριάζουν σε ακραίες καιρικές συνθήκες. Ως μέλος του Ωκεανό Συμμαχίας, τα πλοία μας, αποτελούν μέρος ενός 350 συν στόλο των πλοίων. Και οι δύο μας ιδιόκτητα και ναυλωμένα πλοία μπορούν να μεταφέρουν γενικού φορτίου, ψυγεία φορτίου και επικίνδυνα εμπορεύματα, σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών. Όλα τα σκάφη OOCL συναντηθούν και να υπερβαίνει τα διεθνή περιβαλλοντικά πρότυπα, ακολουθώντας τη δική Ασφάλεια, Ποιότητα OOCL και (SQE) του συστήματος διαχείρισης του περιβάλλοντος? αποδεικνύοντας τη δέσμευση OOCL για την προστασία του περιβάλλοντος και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Το 1982, μετά το θάνατο του πατέρα του CY Τουνγκ, CH Tung ανέλαβε την ηγεσία της Orient Overseas (International) Limited (OOIL), μητρική εταιρεία OOCL για 14 χρόνια. Το 1996, CC Τουνγκ ανέλαβε τα ηνία για

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

την εκλογή CH Tung ως Διευθύνων Σύμβουλος της Ειδικής Διοικητικής Περιοχής του Χονγκ Κονγκ. Σήμερα, OOCL είναι ένας από τους κορυφαίους παρόχους μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και υπηρεσιών logistics στον κόσμο, με πάνω από 360 γραφεία σε περισσότερες από 70 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ**

#### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου τα μέλη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της (Παπαδάκης, 2002). Μια στρατηγική συμμαχία συνδέει συγκεκριμένα τμήματα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Η συνένωση αυτή αποτελεί μια εμπορική συνεργασία, η οποία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, καθώς υπάρχει αμοιβαία προσφορά τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικών ικανοτήτων ή ακόμα και κεφαλαίου. Στρατηγικές συμμαχίες λοιπόν ορίζονται όσες έχουν τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά (Thompson, Strickland, 2001):

- 1) Συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι, με παράλληλη διατήρηση της ανεξαρτησίας τους και μετά την ίδρυση της συμμαχίας
- 2) Κατανομή των οφελών της συμμαχίας στις συνεργαζόμενες εταιρείες με παράλληλο έλεγχο της απόδοσης των καθορισμένων στόχων
- 3) Συνεχή συνεισφορά των συνεργαζόμενων εταιρειών σε έναν ή περισσότερους τομείς, όπως τεχνολογία, R&D, προϊόντα κ.α (Yoshino, Rangan, 1995)

Οι συμμαχίες είναι περισσότερο κατάλληλες όταν υπάρχουν “στρατηγικά κενά” σε κρίσιμα σημεία, τα οποία είναι πολύ ακριβά ή χρονοβόρα για να αναπτυχθούν από κάθε εταιρεία μεμονωμένα. Επιπλέον, αποτελούν αρκετά καλή πρακτική, όταν μια εταιρεία επιθυμεί να αποκτήσει πρόσβαση στις ικανότητες μιας άλλης ή όταν ο σύμμαχος που έχει τις επιθυμητές ικανότητες έχει τέτοιο μέγεθος που μια εξαγορά δεν είναι εφικτή (Harbison, Peckar, 1993; Bleeke and Ernst, 1999).

Οι στρατηγικές συμμαχίες λοιπόν, προϋποθέτουν μόνιμη ή μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, καθώς και αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου (Παπαδάκης, 2002). Γίνεται επομένως εύκολα αντιληπτό, ότι οι συμμαχίες αποτελούν τον καλύτερο τρόπο ώστε μία επιχείρηση να αποκτήσει πρόσβαση στις ικανότητες μιας άλλης επιχείρησης, καθώς και πρόσβαση σε αγορές με αρκετά υψηλά εμπόδια εισόδου. Άλλωστε, τα παγκόσμια δεδομένα έχουν διαμορφωθεί έτσι, που καμία επιχείρηση δεν μπορεί να δραστηριοποιείται μόνη της. Στη σημασία των συμμαχιών αναφέρεται χαρακτηριστικά και ο πρόεδρος της Nokia λέγοντας: «δεν αντιμετωπίζουμε τις συμμαχίες σαν μία κοινότυπη κατάσταση, αλλά σαν ένα πολύ ζωτικό κομμάτι στον τρόπο που δραστηριοποιούμαστε».

Οι στρατηγικές συμμαχίες πραγματοποιούνται κυρίως σε τομείς που χαρακτηρίζονται από υψηλά κόστη εισόδου, από παγκοσμιοποίηση, οικονομίες κλίμακας και συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές. Χρησιμοποιούνται κυρίως για:

- Να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας στους τομείς της παραγωγής και του R&D, ώστε να αντισταθμίσουν τα υψηλά κόστη και το ρίσκο που συνεπάγεται η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά
- Να μειώσουν το κόστος και το χρόνο που απαιτείται ώστε μια επιχείρηση να αποκτήσει δυναμική θέση σε μια νέα γεωγραφικά αγορά, σε σχέση με το κόστος της άμεσης επένδυσης ή της εξαγοράς
- Να ελαχιστοποιήσουν τις δυσκολίες που εμφανίζονται σε ολοκληρωμένες συγχωνεύσεις ισάξιων, συμπληρωματικών εταιρειών των οποίων οι διοικήσεις μπορούν να έρθουν σε συμφωνία για ένα κοινό σχέδιο δράσης
- Να εισέλθουν σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπου η συμμετοχή κάποιου τοπικού εταίρου απαιτείται ή είναι επιθυμητή (Jagersma, 2005; Doz and Hamel 1998).

Επίσης σύμφωνα με τον Mockler (1999) οι στρατηγικές συμμαχίες εάν σχεδιαστούν και διοικηθούν κατάλληλα μπορούν:

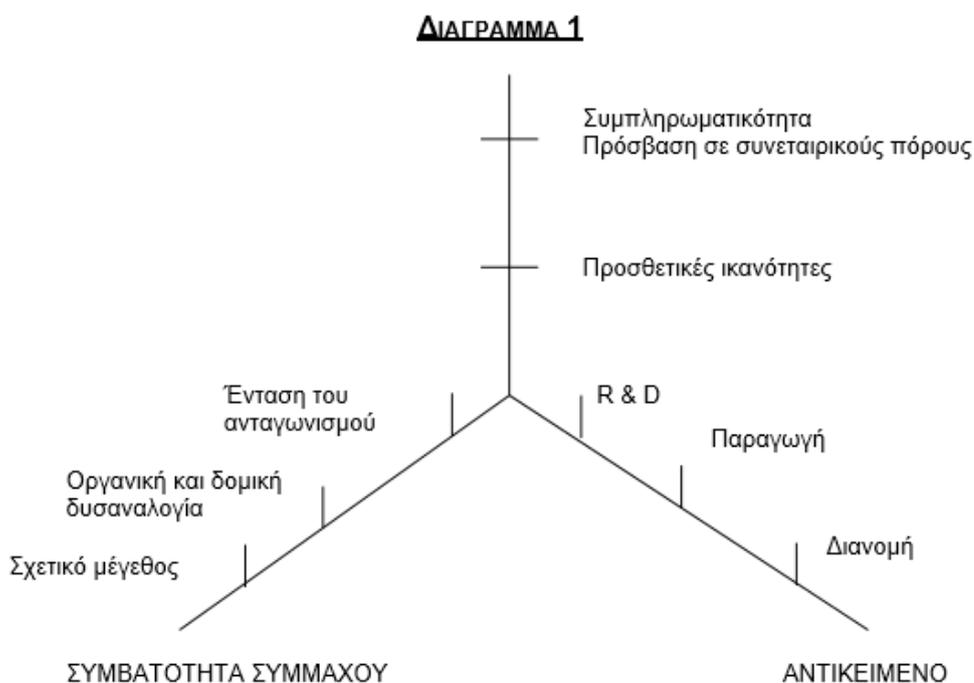
Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

- Να δώσουν αξία στην παραγωγική διαδικασία
- Να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις λειτουργίες, τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, γνώση και τεχνολογία
- Να μειώσουν τον ανταγωνισμό
- Να μειώσουν το ρίσκο και να δώσουν τη δυνατότητα στους συμμάχους, να προσαρμοστούν ευκολότερα στις συνεχείς αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της αγοράς Βέβαια παρά όλα τα θετικά που μπορούν να προσφέρουν οι συμμαχίες, ο Michael Porter διατυπώνει μια διαφορετική άποψη για την στρατηγική αυτή. Θεωρεί ότι εξασφαλίζουν μετριότητα και ότι η αποτυχία τους είναι δεδομένη. Έχουν πολύ μεγάλο κόστος για να πραγματοποιηθεί ο συντονισμός που απαιτείται, συμβιβάζουν τους στόχους και θυσιάζουν τα κέρδη. Ενώ πολλοί διαφωνούν με τις απόψεις του, ο Porter σωστά τονίζει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες σε πολλές περιπτώσεις είναι μια μεταβατική κατάσταση και διακόπτονται όταν οι στρατηγικοί στόχοι αλλάζουν ή όταν ανακύψουν προβλήματα στην λειτουργία τους (Mockler, 1999).

### 3.2 ΕΙΔΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να ταξινομηθούν με πολλούς τρόπους με βάση διάφορα κριτήρια, και να πάρουν ποικίλες μορφές. Κάθε μορφή αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο βαθμό αβεβαιότητας του περιβάλλοντος και του αποτελέσματος και επηρεάζεται από τα ειδικά προβλήματα που σχετίζονται με το αντικείμενο της συμμαχίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της συμμαχίας, τόσο λιγότερο ελκυστικό είναι το ενδεχόμενο διαμόρφωσης μιας στρατηγικής συμμαχίας.

Σύμφωνα με τους Bronder και Pritzl (1991), οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τρεις μεταβλητές, τις οποίες οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όταν προετοιμάζονται για μία στρατηγική συμμαχία. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της τελευταίας προκύπτουν από τη θέση που κατέχει στους άξονες των τριών αυτών μεταβλητών (διάγραμμα 1). Ανάλογα με τη θέση τους διαμορφώνονται και διαφορετικά είδη συμμαχιών, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.



Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Σύμφωνα με το προηγούμενο διάγραμμα προκύπτουν τα δύο ακόλουθα είδη στρατηγικών συμμαχιών:

- **ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ:** πρόκειται για τις συμμαχίες που βασίζονται στην ξεχωριστή και διαφορετική συνεισφορά των συμμαχικών εταιρειών οι οποίες «ανταλλάσσουν» ικανότητες και πόρους απαραίτητους για μία συγκεκριμένη ενέργεια.
- **ΠΡΟΣΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ:** Σε αυτόν τον τύπο συμμαχίας οι εταίροι βασίζονται σε κοινές ικανότητες προκειμένου να αποκτήσουν την απαραίτητη και αποτελεσματική κρίσιμη μάζα.

Ανάλογα με ποιον συνάπτεται μία στρατηγική συμμαχία μπορεί να ταξινομηθεί σε ένα από τα εξής τρία είδη:

- **Οριζόντιες Συμμαχίες:** Είναι εκείνες που δημιουργούνται με κάποιον ανταγωνιστή μέσα στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο και αποσκοπούν στην αύξηση της παραγωγικής δύναμης και στη γεωγραφική εξάπλωση.
- **Κάθετες Συμμαχίες:** Αυτές εμπλέκουν τους πελάτες ή / και τους προμηθευτές σε διάφορα στάδια της αλυσίδας αξιών. Οι κάθετες συμμαχίες αποβλέπουν στη δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας. Στο συγκεκριμένο είδος των συμμαχιών η αύξηση της παραγωγικής δύναμης δεν είναι και τόσο σημαντική. Σημασία έχει κυρίως η συμπίεση του κόστους προκειμένου να αυξηθεί το περιθώριο κέρδους.
- **Διαγώνιες Συμμαχίες:** Πρόκειται για συμμαχίες που σχηματίζονται με εταιρείες από διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους. Σε αυτές τα κίνητρα είναι διαφορετικά: η εξάλειψη των νομοθετικών εμποδίων, η σταθεροποίηση της οικονομικής απόδοσης, η διαφοροποίηση και φυσικά η αύξηση της κερδοφορίας.

Τέλος, ανάλογα με το βαθμό δέσμευσης που προϋποθέτουν και τον βαθμό ελέγχου που επιτρέπουν, οι στρατηγικές συμμαχίες εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Ανεπίσημη Συνεργασία:** Σε αυτήν την περίπτωση οι εταιρείες συνεργάζονται χωρίς δεσμευτικό συμβόλαιο. Έτσι ο έλεγχος παραμένει στην κάθε εταιρεία και η αμοιβαία δέσμευση είναι μετρίου βαθμού. Οι συνεργασίες αυτού του είδους αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές και χρήσιμες όταν οι κίνδυνοι είναι σχετικά περιορισμένοι. Όπως είναι ευνόητο, η έκταση και η έκβαση μιας τέτοιας συνεργασίας βασίζονται αποκλειστικά στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων. Οι ανεπίσημες συνεργασίες αποτελούν συχνά το πρώτο βήμα για εκτενέστερους και πιο επίσημους διακανονισμούς. Δεδομένου ότι η δέσμευση που απαιτείται είναι περιορισμένη, οι εταιρείες έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας και περισσότερο χρόνο και ευρύτερο πεδίο για να εξερευνήσουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ενός πιθανού μελλοντικού συμβολαίου.
- **Συμβατική Συμμαχία:** Πρόκειται συνήθως για συνεργασία σε ένα μεμονωμένο έργο υψηλού κινδύνου. Σε μία τέτοια περίπτωση η σύναψη συμβολαίου είναι απαραίτητη και η κατανομή του ελέγχου αναπόφευκτη. Στις συμβατικές συμμαχίες, κανένας από τους συμμάχους δεν αναλαμβάνει επίσημο ρόλο στις δραστηριότητες ή στην πολιτική του άλλου, ούτε εμπλέκεται άμεσα σε αυτές. Τέτοιου είδους συμμαχίες είναι χρήσιμες όταν οι σύμμαχοι θέλουν να προβούν σε ρητές και σαφείς δεσμεύσεις ή να διατυπώσουν επισήμως την έκταση και το αντικείμενο της συνεργασίας τους. Πρόκειται – λίγο ή πολύ – για τη δημιουργία ενός κοινού και αμοιβαίου επιχειρηματικού πλάνου που οριοθετείται από μία σύμβαση. Όπως όλες οι συνεργασίες που καθορίζονται από νομικό πλαίσιο, έτσι και οι συμβατικές συμμαχίες περιορίζουν την ευελιξία.
- **Συμμαχίες Αξίας (equity):** Σε αυτές τις περιπτώσεις δύο ή περισσότερες εταιρείες ανταλλάσσουν μερικά ποσοστά συμμετοχής. Οι συμμαχίες αξίας

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

συνεπάγονται κοινή κυριότητα, εκτεταμένη αμοιβαία δέσμευση και μοιρασμένο κίνδυνο και έλεγχο. Υπάρχουν διάφορα είδη τέτοιων συμμαχιών, όπως οι κοινοπραξίες, οι μειοψηφικές επενδύσεις, τα στρατηγικά δίκτυα και οι κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Joint Ventures) κ.ά.

- **Οι Μειοψηφικές Επενδύσεις:** Συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρών δεσμών – σε επίπεδο τακτικής – όταν οι εταιρείες έχουν σημαντικά μακροπρόθεσμα συμφέροντα τα οποία δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθούν από περιστασιακές συμβάσεις. Οι συνεργασίες αυτού του είδους περιλαμβάνουν συχνά περίπλοκες επιμέρους συνεργασίες και λειτουργικούς δεσμούς όμοιους με αυτούς της συμβατικής συμμαχίας. Είναι το μόνο είδος στρατηγικών συμμαχιών που δεν μπορεί να υπάρξει μεταξύ μεγάλων ανταγωνιστών, γιατί τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους δεν επιτρέπουν τη συνεργασία. Έχει νόημα μόνο όταν η επιχείρηση στην οποία γίνεται η επένδυση επικεντρώνεται σε προϊόντα και αγορές που έχουν στρατηγική αξία για τον επενδυτή.
- **Κοινή Επιχειρηματική Δραστηριότητα – Joint Ventures:** Πρόκειται για τη δημιουργία μιας νέας νομικά αυτόνομης οντότητας που προκύπτει από τη συνένωση κεφαλαίων, μέσων και πόρων δύο ή περισσότερων εταιρειών (KILLING, 1983). Συχνά μία μεγάλη επιχείρηση με υψηλή τεχνογνωσία και ευχέρεια άντλησης κεφαλαίων συμπράττει με μία μικρότερη επιχείρηση η οποία έχει γνώση της τοπικής αγοράς, μεγάλο μερίδιο σε αυτήν, προοπτικές ανάπτυξης ή κάποια άλλο πλεονέκτημα. Σε διεθνές επίπεδο αυτού του είδους η δραστηριότητα αφορά συνήθως τη συνεργασία επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες με στόχο την πραγματοποίηση επενδύσεων είτε σε μία από αυτές τις χώρες είτε σε μία τρίτη.
- **Κοινοπραξίες:** Είναι τα joint ventures που προκύπτουν από τη συνεργασία πολλών εταιρειών. Σε μία κοινοπραξία η επιρροή και ο έλεγχος κάθε συμμετέχουσας εταιρείας είναι περιορισμένος. Αυτό το είδος συμμαχίας αποδεικνύεται συνήθως πιο αποτελεσματικό όταν επιδιώκει εργασίες που απαιτούν μέτρια υποστήριξη και περιορισμένη αλλαγή από την πλευρά του κάθε συμμάχου. Οι κοινοπραξίες αποτελούσαν μία αρκετά δημοφιλή πρακτική κατά τη δεκαετία του 1970, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, δεν κατόρθωσαν όμως να αντέξουν στον χρόνο<sup>10</sup>.
- **Τα Στρατηγικά Δίκτυα** επιτρέπουν διαφορετικά επίπεδα δέσμευσης και ελέγχου, καθώς συνδυάζουν μερικά ή όλα τα παραπάνω είδη συμμαχιών. Έχουν αποδειχθεί πολύ ισχυρά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, μεθόδων και τεχνολογιών διότι εξασφαλίζουν την ιδανική κατάσταση για σημαντική καινοτομία: πολλαπλές πηγές διαφορετικών εξειδικεύσεων ευέλικτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και με όλα τα μέλη, μέσω πολλαπλών συνδέσμων που επιδιώκουν ένα κοινό στόχο. Τα δίκτυα εμπλέκουν πολλές επιχειρήσεις, γι' αυτό και έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν ολόκληρους επιχειρηματικούς κλάδους. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στη βιομηχανία της υψηλής τεχνολογίας, όπου το κόστος της Έρευνας και Ανάπτυξης (R & D) είναι εξαιρετικά υψηλό. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα κυβερνήσεων ή διεθνών οργανισμών που θέτουν ως προϋπόθεση τη συνεργασία μεταξύ οργανισμών προκειμένου να επιδοτήσουν, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δίκτυα τα οποία εκτείνονται σε πολλαπλές χώρες και βιομηχανίες.

Ολοκληρώνοντας θεωρούμε σημαντικό να αναφέρουμε δύο ακόμα είδη στρατηγικών συμμαχιών τα οποία έχουν ήδη γνωρίσει μεγάλη άνθηση.

- **Οι Συμφωνίες Απόκτησης Αδειας Χρήσης (Licensing)** είναι συμφωνίες στις οποίες το ένα μέρος χορηγεί στο άλλο το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σήμα, την τεχνολογία, την

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

παραγωγική διαδικασία, την πατέντα και το know-how δίνοντας όμως ως αντάλλαγμα κάποια αμοιβή (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2002). Παράδειγμα τέτοιας συμφωνίας αποτελεί η συνεργασία των δύο εταιρειών Fuji και Xerox. Η Xerox, ο εφευρέτης των φωτοτυπικών μηχανημάτων, προκειμένου να εισέλθει στην Ιαπωνική αγορά δημιούργησε ένα Joint Venture με τη Fuji, γνωστό ως Fuji – Xerox. Η Xerox στη συνέχεια έδωσε την άδεια χρήσης της τεχνογνωσίας της, λαμβάνοντας ως αμοιβή το 5% των εσόδων από τις καθαρές πωλήσεις της Fuji – Xerox που πραγματοποιούσε από τις πωλήσεις των φωτοτυπικών μηχανημάτων τα οποία βασίζονταν στην πατέντα της Xerox. Τέτοιου είδους συμφωνίες είναι αρκετά δημοφιλείς καθώς η εταιρεία που συμμετέχει σε αυτή δεν χρειάζεται να επωμιστεί τα κόστη ανάπτυξης και κινδύνου που σχετίζονται με το άνοιγμα μιας νέας αγοράς. Επίσης είναι ελκυστικές για εταιρείες που δεν διαθέτουν το απαιτούμενο κεφάλαιο αλλά και για εταιρείες που δεν είναι διατεθειμένες να συνεισφέρουν σημαντικές χρηματοοικονομικές πηγές σε άγνωστες ή πολιτικά ασταθείς αγορές (Hill W.L. Charles, 2001).

- **Οι Συμφωνίες Παραχώρησης Αποκλειστικής Αντιπροσωπείας (Franchising)** από πολλές απόψεις μοιάζουν με αυτές της απόκτησης άδειας χρήσης (licensing), παρόλο ότι οι πρώτες περιλαμβάνουν δεσμεύσεις μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος. Οι συμφωνίες αυτές δεν ξεκίνησαν, όπως πίστευαν πολλοί, με την άνθηση των αλυσίδων γρήγορου φαγητού όπως τα McDonald's το 1950, αλλά το 1800. Βέβαια μεγάλη ώθηση δόθηκε το 1898, όταν η General Motors ξεκίνησε το franchising με τους διανομείς της. Το μέρος της συμφωνίας το οποίο παίρνει την αποκλειστική αντιπροσωπεία, παίρνει στην ουσία μία έτοιμη επιχείρηση. Δεν χρειάζεται να τη δημιουργήσει βήμα – βήμα όπως θα έκανε ένας απλός επιχειρηματίας. Μάλιστα απολαμβάνει επιπρόσθετης βοήθειας όπως στρατηγικές marketing, αγορά εξοπλισμού και σχέδιο αποθήκευσης, επιλογή τόπου και επιμόρφωση προσωπικού καθώς και συνεχή έλεγχο για την αποφυγή σφαλμάτων, δραστηριότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν κοστοβόρες. Φυσικά και για το μέρος το οποίο παραχωρεί την αντιπροσωπεία τα οφέλη είναι πολλά, καθώς κατορθώνει να αναπτυχθεί ταχύτατα χρησιμοποιώντας τα χρήματα άλλων, ακόμα και σε γεωγραφικές περιοχές όπου σε άλλη περίπτωση ίσως η επέκταση να φάνταζε ακατόρθωτη. Κλασικό παράδειγμα χρήσης franchising είναι η περίπτωση της εταιρείας Mail Boxes Etc (MBE) (Weston, Mitchell, Mulherin, 2004). Το πρώτο της υποκατάστημα δημιουργήθηκε το 1980. Οι ιδρυτές ήθελαν να επεκταθούν, αντιμετώπιζαν όμως ελλείψεις χρηματοδοτικές πηγές. Μέσω του franchising κατόρθωσαν μέχρι το 1999 να αποκτήσουν 4.000 κέντρα. Τα υποκαταστήματα αρχικά παρείχαν υπηρεσίες που περιλάμβαναν 24ωρη αποστολή δεμάτων και γραμμμάτων, πώληση γραμματοσήμων και συσκευασία. Αργότερα οι υπηρεσίες που προσέφεραν αναπτύχθηκαν παρέχοντας εκτυπώσεις, αποστολή φαξ, φωτογραφίες διαβατηρίων, προμήθειες γραφείων και αντίγραφα κλειδιών. Η μεταγενέστερη ιστορία απεικονίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ συμμαχιών και συγχωνεύσεων. Το 1990 η UPS (United Parcel Services) επένδυσε 15% σε μετοχές της MBE. Το 1997, η MBE σχημάτισε ένα joint venture με την αμερικανική Technologies ενώ το 1997 η U.S. Office Products απέκτησε την MBE για 267 εκατομμύρια δολάρια. Το 1999 η MBE σχημάτισε μία συμμαχία με την iShip.com και στις 2 Μαρτίου του 2001 ανακοινώθηκε ότι η MBE είχε αποκτηθεί από την UPS. Η ιστορία λοιπόν της MBE απεικονίζει την δυναμική των πολλαπλών δρόμων για ανάπτυξη.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

### **3.3 Λόγοι Πραγματοποίησης Συμμαχιών**

Οι πολύ μεγάλες ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα στην παγκόσμια αγορά, καθώς και οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται σε τεχνολογικό επίπεδο έχουν οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Είναι εξαιρετικά εμφανής, η ανάγκη για διαφοροποίηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2002).

Συχνά, οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι δεν διαθέτουν ούτε τον απαραίτητο χρόνο αλλά ούτε και τους αναγκαίους πόρους για να αναπτύξουν τις ικανότητες που θα τους εξασφαλίσουν επιτυχία στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια λύση είναι οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση (Παπαδάκης, 2002). Ποιοι είναι όμως οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε συμμαχίες;

Οι Gomes-Casseres (1988), αναγνώρισαν τριών ειδών κίνητρα για την δημιουργία συμμαχιών: 1) συμμαχίες οι οποίες οργανώνονται στην αλυσίδα του ανεφοδιασμού και περιλαμβάνουν μεταφορά πόρων όπως οικονομικών, διοικητικών ικανοτήτων και τεχνολογίας. Κύριος στόχος τέτοιου είδους συμμαχιών είναι η μείωση του κόστους συναλλαγών και η προσπάθεια δημιουργίας καινοτομιών, 2) συμμαχίες που βασίζονται στην απόκτηση γνώσης, οι οποίες επιτρέπουν τόσο την ανάπτυξη όσο και την μεταφορά γνώσης μεταξύ των συμμάχων και 3) συμμαχίες που σχετίζονται με την αγορά, και στόχο έχουν την μείωση του ανταγωνισμού και τη δημιουργία καρτέλ (Gomes-Casseres, 1988).

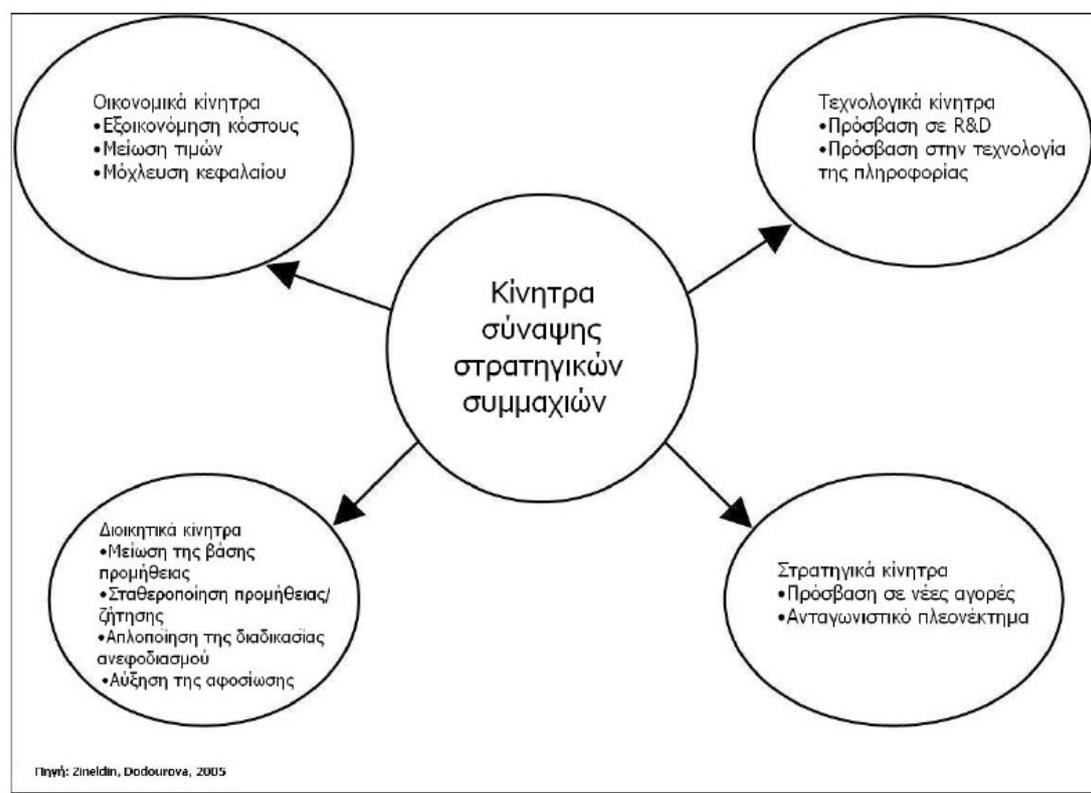
Κατά βάση λοιπόν, κύριοι λόγοι για την δημιουργία συμμαχιών είναι η επιθυμία για επιτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο και η ανάγκη μιας εταιρείας να αντισταθμίσει την έλλειψη κάποιων ικανοτήτων (Nielsen, 2003).

Η Ellram (1991), χώρισε τα κίνητρα πραγματοποίησης συμμαχιών σε τέσσερις κατηγορίες (Ellram, 1991):

1. Οικονομικά, τα οποία έχουν ως στόχο την μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών στην διαδικασία ανεφοδιασμού.
2. Τεχνολογικά, τα οποία διευκολύνουν τη διαδικασία ανεφοδιασμού όπως συνεισφορά σε τεχνολογία και κοινή ανάπτυξη νέων προϊόντων.
3. Διοικητικά, τα οποία επικεντρώνονται σε κίνητρα που απλοποιούν την διαδικασία ανεφοδιασμού, όπως αλληλεξάρτηση και αφοσίωση.
4. Στρατηγικά, τα οποία σχετίζονται με την ανταγωνιστική τοποθέτηση στην αγορά, όπως μελλοντική κατεύθυνση και επίτευξη των κύριων ανταγωνιστικών στόχων.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Κίνητρα σύναψης συμμαχιών



Τα οικονομικά κίνητρα περιλαμβάνουν τόσο την οικονομική απόδοση της εταιρείας όσο και την οικονομική της σταθερότητα. Το βασικότερο οικονομικό κίνητρο, είναι η μείωση τους κόστους, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της τιμής των προϊόντων και των υπηρεσιών. Εξίσου σημαντικός λόγος για τη πραγματοποίηση συμμαχιών, είναι και ο διαμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου, όπως συμβαίνει σε κοινοπραξίες.

Πολλές εταιρείες προβαίνουν σε συμμαχίες λόγω της έλλειψης εσωτερικών πόρων. Αυτή η έλλειψη πόρων, συνήθως προέρχεται από τεχνολογικές αδυναμίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συμμαχιών με εταιρείες οι οποίες προσφέρουν τεχνολογία, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Άμεση σχέση με το προηγούμενο έχει και η πρόσβαση σε R&D. Η πρόσβαση στις ικανότητες R&D του συμμάχου, δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να βελτιώσουν τη παραγωγική διαδικασία νέων προϊόντων και να μειώσουν το χρόνο για την ανάπτυξη και παραγωγή ενός νέου προϊόντος.

Στα διοικητικά κίνητρα περιλαμβάνεται η μείωση της παραγωγικής διαδικασίας που βασίζεται στην προμήθεια (supply based). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ευκολότερη διοίκηση και βελτιώσεις στην ποιότητα. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στις εταιρείες να επιλέξουν λίγους κύριους προμηθευτές για την ανάπτυξη παραγωγικών λύσεων και τρόπων ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ένα άλλο κίνητρο είναι η αύξηση της πιστότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού, μέσω της μεγαλύτερης συμμετοχής των εταίρων. Οι Delaney(1994) και Maltz (1994), διαπίστωσαν ότι στενότερες εργασιακές σχέσεις με σημαντικούς πελάτες, ενδέχεται να αυξήσουν την πιστότητα αυτών και κατά συνέπεια το κόστος αλλαγής. Επιπλέον, η πιστότητα δίνει τη δυνατότητα σε έναν προμηθευτή να αναπτύξει αποτελεσματικότερες διαδικασίες μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Όσον αφορά τα στρατηγικά κίνητρα, υπάρχουν τέσσερα κίνητρα που στόχο έχουν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για πωλήσεις και κέρδη. Τρία από αυτά, εστιάζουν στην ανάπτυξη προϊόντων και στη διείσδυση σε νέες αγορές. Άλλωστε η πρόσβαση σε νέες αγορές αποτελεί έναν από τους κύριους λόγους των συμμαχιών, ιδίως σε παγκόσμιες συμμαχίες (Whipple, Gentry, 2000).

Σύμφωνα με τους Harvey και Lusch τα κυριότερα κίνητρα για την συνεργασία μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο είναι (Harvey M., Lusch R., 1995):

1. Μείωση του ρίσκου: μείωση του κόστους για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και συνεχή ανάπτυξη.
2. Οικονομίες κλίμακας: μειώνουν το μέσο κόστος για την παραγωγή του προϊόντος και κατά συνέπεια δημιουργούν εμπόδια εισόδου στην αγορά. Επιπλέον, επιτρέπουν την αποτελεσματική εκμετάλλευση τους από κάθε εταίρο.
3. Ανάπτυξη τεχνολογίας: περιορίζεται η δυνατότητα αντιγραφής των τεχνολογικών επιτευγμάτων, μειώνεται ο χρόνος, το κόστος και ο κίνδυνος για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ενώ επιτρέπεται η νομική προστασία της τεχνολογίας για κάθε εταίρο.
4. Έλεγχος ή μείωση του ανταγωνισμού: λόγω της συμμαχίας, η κοινή εταιρεία εμφανίζεται εξαιρετικά δυνατή και με μεγάλη επιρροή στην αγορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποθάρρυνση άλλων εταιρειών από το να εισέλθουν στην αγορά.
5. Αποφυγή τεχνικών εμπορικών περιορισμών: η συμμαχία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να ξεπεράσουν τις κυβερνητικές προσπάθειες για περιορισμό του ελεύθερου εμπορίου, όπως η επιβολή δασμών ή ποσοστών.
6. Δυνατότητα σε μια εγχώρια εταιρεία για παγκόσμια εξάπλωση: η συμμαχία δίνει τη δυνατότητα σε μια εγχώρια εταιρεία να δραστηριοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο με τη βοήθεια του συμμάχου. Όπως λειτουργεί σε εγχώριο επίπεδο το franchise, έτσι και οι συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να εξαπλωθεί, έχοντας αναλάβει μικρότερο κίνδυνο από αυτόν που θα αναλάμβανε σε περίπτωση μεμονωμένης προσπάθειας.
7. Συμπληρωματικές συνεισφορές των συμμάχων σε όλη τη φάση της αλυσίδας αξίας: υπάρχει συνδυασμός διαφορετικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα οποία προσδίδουν στη συμμαχία μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
8. Ένας τρόπος για να ταξινομήσουμε τα κίνητρα για τη σύναψη συμμαχιών σύμφωνα με μελέτη του Harvey και Lusch, είναι αναγνωρίζοντας την προέλευση του κινήτρου καθώς και τον λόγο της συνένωσης. Εάν δηλαδή προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης (internal, external) και εάν αποτελεί ευκαιρία (plus) ή πρόβλημα (negative) της εταιρείας.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Οι Contractor και Lorange, θεωρούν ως κυριότερα κίνητρα για τη σύναψη διεθνών στρατηγικών συμμαχιών τα εξής (Contractor, Lorange, 1988):

### **Επιμερισμός του κινδύνου**

Οι συμμαχίες αποτελούν ένα τρόπο περιορισμού του ρίσκου, μιας και δεν αναλαμβάνει κάθε εταίρος από μόνος του τον κίνδυνο και το κόστος για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Porter and Fuller, 1986). Αυτό γίνεται με τους εξής τρόπους: 1) διασπείρεται ο κίνδυνος ενός εγχειρήματος σε πολλές εταιρείες, 2) δίνεται η δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων και κατά συνέπεια μειώνεται ο κίνδυνος που υπάρχει όταν μια εταιρεία βασίζεται σε ένα μόνο προϊόν, 3) δίνεται η δυνατότητα ταχύτερης εισόδου στην αγορά και κατά συνέπεια αμεσότερης καθιέρωσης σε αυτήν, κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την γρηγορότερη απόσβεση της επένδυσης (Return on Investment) και 4) διαμερισμός του κόστους. Το κόστος μοιράζεται στις συμάχους εταιρείες και φυσικά είναι μικρότερο από το αυτό που θα επωμιζόταν μια εταιρεία εάν αναλάμβανε το εγχείρημα από μόνη της (Glaister, Buckley, 1996).

### **Οικονομίες κλίμακας και καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας**

Εκεί που η παραγωγή χαρακτηρίζεται από οικονομίες κλίμακας, οι εταιρείες μπορούν να προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος αυξάνοντας τη παραγωγή, ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα από αυτά τα οφέλη. Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά να οργανώσουν με τέτοιο τρόπο τη παραγωγή τους, ώστε μέσω οικονομιών κλίμακας να μειώσουν το κόστος της (Mariti, Smiley, 1983). Επιπλέον, με τις συμμαχίες μπορεί να μειωθεί το κόστος από τη συνεργασία των δυνατών στοιχείων κάθε εταιρείας. Για παράδειγμα, εάν μέρη ενός προϊόντος παράγονται και από τους δύο συμάχους, σε διαφορετικές όμως περιοχές και με ξεχωριστά κόστη, η παραγωγή μπορεί να μεταφερθεί στην περιοχή με το χαμηλότερο κόστος, μειώνοντας έτσι το συνολικό κόστος παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό παράγονται μεγάλες ποσότητες με χαμηλότερο κόστος και οδηγούμαστε σε οικονομίες κλίμακας (Glaister, Buckley, 1996).

### **Μεταφορά /ανταλλαγή συμπληρωματικών τεχνολογιών**

Οι συμμαχίες προσδίδουν στρατηγικά πλεονεκτήματα στους συμάχους μέσω της μεταφοράς τεχνολογιών και άλλων, γενικότερα, ικανοτήτων. Μια συμμαχία πρέπει να είναι περισσότερο από μια απλή μεταφορά τεχνολογίας μεταξύ των εταίρων. Πρέπει να περιλαμβάνει μακροχρόνιες σχέσεις. Γενικότερα, οι συμμαχίες ενώνουν τις ικανότητες των εταίρων, κάτι που καλύπτει και την τεχνογνωσία, η οποία απαιτείται σε κλάδους που διέπονται από εκτεταμένη χρήση τεχνολογιών. Ένα ακόμα πλεονέκτημα από την ανταλλαγή τεχνολογιών, είναι η γρηγορότερη είσοδος σε μια αγορά (Glaister, Buckley, 1996).

### **Διαμόρφωση του ανταγωνισμού**

Οι συμμαχίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους ανταγωνιστές μιας εταιρείας καθώς και τη βάση στην οποία αυτοί ανταγωνίζονται. Οι συμμαχίες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν αμυντική στρατηγική για μείωση του ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμαχίας με έναν ήδη υπάρχοντα ανταγωνιστή. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν επιθετική στρατηγική, συμμαχώντας με έναν ανταγωνιστή με σκοπό να περιοριστεί ένας τρίτος, κοινός ανταγωνιστής (Glaister, Buckley, 1996).

### **Διευκόλυνση της επέκτασης σε παγκόσμιο επίπεδο**

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Οι συμμαχίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην είσοδο εταιρειών σε ξένες αγορές. Για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία, οι συμμαχίες αποτελούν μια από τις πρώτες επιλογές, για να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορεί να υπάρχει μεν η ικανότητα, αλλά η έλλειψη γνώσης και εμπειρίας ξένων αγορών να την εμποδίζουν. Σε αυτό το σημείο, σημαντική είναι η βοήθεια του εταίρου. Επιπλέον, είναι αρκετά χρονοβόρο, δύσκολο και επίζημιο για μια εταιρεία να σταθεροποιηθεί διεθνώς από μόνη της. Οι συμμαχίες λοιπόν μπορούν να βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό μια εταιρεία στα βήματά της σε διεθνές επίπεδο (Glaister, Buckley, 1996).

### **Καθετοποίηση**

Σύμφωνα με τους Contractor και Lorange (1988), οι συμμαχίες μπορεί να είναι ένα είδος κάθετης ολοκλήρωσης, όπου ο κάθε εταίρος συνεισφέρει ένα ή περισσότερα διαφορετικά στοιχεία στην παραγωγική διαδικασία (Glaister, Buckley, 1996).

### **Συμβιβασμός με την πολιτική της τοπικής κυβέρνησης**

Ένας από τους κύριους λόγους των συμμαχιών είναι για να υπάρξει συμβιβασμός με την πολιτική των τοπικών κυβερνήσεων. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες και χώρες του πρώην σοβιετικού μπλοκ, οι κυβερνήσεις επιτρέπουν σε κάποια ξένη εταιρεία να δραστηριοποιηθεί στην αγορά μόνο σε συνεργασία με κάποια τοπική εταιρεία. Γι' αυτό το λόγο εταιρείες οι οποίες θέλουν να εισέλθουν σε τέτοιες αγορές, μπορούν μόνο μέσω των συμμαχιών.

Τέλος ο Morris (1998) αναγνωρίζει τους εξής λόγους για τη πραγματοποίηση συμμαχιών (Morris, 1998):

- Στρατηγικά κίνητρα, όπως επίτευξη στόχων, δημιουργία κερδοφόρων παραγωγικών γραμμών και μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση στην αγορά.
- Κίνητρα πόρων, όπως διοικητικοί πόροι, τεχνολογικοί και οικονομικοί.
- Τεχνολογικά κίνητρα, όπως ανάπτυξη, διασταύρωση και εμπορευματοποίηση νέων τεχνολογιών.
- Κίνητρα που σχετίζονται με την αγορά, όπως παγκοσμιοποίηση των αγορών, πρόσβαση σε αγορές, αμεσότερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και πιο στενή σχέση με τους πελάτες.
- Κίνητρα που σχετίζονται με το ρίσκο, όπως διαμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου και διαμερισμός του κινδύνου από την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
- Οικονομικά κίνητρα, όπως οικονομίες κλίμακας, μικρότερα έξοδα και αξιοποίηση των χαμηλότερων λειτουργικών εξόδων του συμμάχου.
- Ρυθμιστικά κίνητρα, όπως κυβερνητικές απαγορεύσεις και νομικές απαιτήσεις.
- Παραγωγικά κίνητρα, όπως έλεγχος και μείωση του κόστους προμηθειών και βελτίωση της ποιότητας.
- Κίνητρα αλλαγών, όπως στόχευση σε νέες αγορές και επανοργάνωση των κύριων δραστηριοτήτων. Βλέπουμε λοιπόν, ότι πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από τα κίνητρα πραγματοποίησης στρατηγικών συμμαχιών. Έλλειψη πόρων, ικανοτήτων και εμπειριών, πρόσβαση σε νέες αγορές και κανάλια διανομής, διεθνής εξάπλωση, μείωση κόστους, μεταφορά τεχνολογιών και απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, έχουν αναγνωρισθεί ως μερικά από τα στοιχεία που ωθούν τις εταιρείες σε συνεργασίες (Gale, Luo, 2004). Άλλωστε μια συμμαχία συνδέει τις ικανότητες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των συμμάχων, καθιστώντας τη νέα οντότητα εξαιρετικά δυνατή και ανταγωνιστική. Η πρόσβαση σε αγορές γίνεται ταχύτερα και ευκολότερα, ενώ η μείωση του κόστους καθώς και του επιχειρηματικού

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

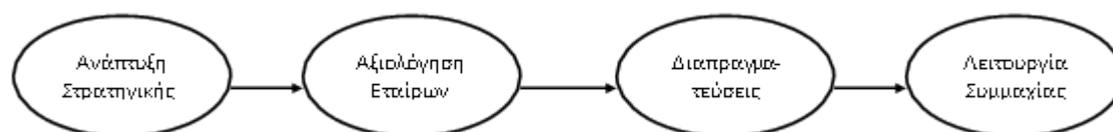
κινδύνου που συνεπάγεται μια επένδυση, είναι μόνο μερικά από τα οφέλη (Craig, O' Cass, 2002).

### **3.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ**

#### **3.4.1. Διαδικασία δημιουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας**

Η διαδικασία για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας και τα στάδια που αυτή περιλαμβάνει παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.

Σχήμα 1.: Στάδια δημιουργίας μιας στρατηγικής συμμαχίας (Pekar and Allio, 1994)



Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, το πρώτο στάδιο στη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η ανάπτυξη στρατηγικής (strategy development) από την πλευρά της εταιρείας που σκοπεύει να δημιουργήσει τη συμμαχία αυτή. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η ενδιαφερόμενη εταιρεία διερευνά τη δυνατότητα δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας και προσδιορίζει τους στόχους και το σκεπτικό της για τη δημιουργία της συμμαχίας αυτής. Επικεντρώνεται σε ζητήματα και προκλήσεις που αφορούν στην ανάπτυξη στρατηγικών για την παραγωγή, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό της. Κατά το στάδιο αυτό ελέγχει επίσης κατά πόσο οι στόχοι της δημιουργίας μίας συμμαχίας συντάσσονται με τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Στο δεύτερο στάδιο, κατά την αξιολόγηση των εταίρων (partner assessment), δημιουργείται μία βάση στοιχείων και δεδομένων, που περιλαμβάνει πιθανούς εταίρους, και διερευνώνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους. Παράλληλα προετοιμάζονται τα κριτήρια για την επιλογή του κατάλληλου εταίρου. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην κατανόηση των κινήτρων και των στόχων του κάθε πιθανού στρατηγικού εταίρου, καθώς και να προσδιοριστούν τρόποι προσέγγισής του και εναρμόνιση με διαφορετικούς τρόπους διοίκησης.

Κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων (contract negotiations) για την επιλογή του κατάλληλου εταίρου, οι δύο εταιρείες δημιουργούν ομάδες διαπραγμάτευσης και διερευνούν κατά πόσο έχουν ρεαλιστικούς στόχους και προσδοκίες από την πιθανή μεταξύ τους συνεργασία, προσδιορίζουν τη συμβολή του καθενός σε πόρους και επενδύσεις και προϋπολογίζουν τα οφέλη τους. Οι στόχοι κατά το στάδιο της προεργασίας μπορεί να είναι είτε θεωρητικοί, είτε ποσοτικοποιημένοι, όπως για παράδειγμα μείωση του αποθέματος κατά 20%, μείωση του κόστους, αύξηση των εσόδων, κ.λ.π. Το στάδιο των διαπραγματεύσεων περιλαμβάνει επίσης διευθέτηση θεμάτων, όπως οι όροι λήξης της συμμαχίας, ο καθορισμός των διαδικασιών διαιτησίας και οι ρήτρες για χαμηλή απόδοση. Κατά τις διαπραγματεύσεις με τους πιθανούς εταίρους, κάθε πληροφορία ή/και γνώση που θεωρείται πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας προστατεύεται και εξαιρείται των διαδικασιών διαπραγμάτευσης.

Στο τελευταίο στάδιο, στο στάδιο της λειτουργίας της στρατηγικής συμμαχίας (alliance operations) με τον εταίρο ή τους εταίρους που έχουν επιλεγεί, επιβεβαιώνεται η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, προσδιορίζεται αναλυτικά το ποσό των πόρων που

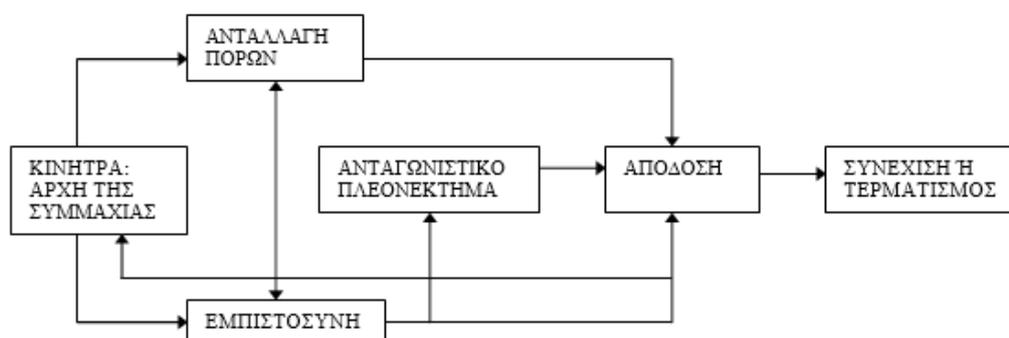
Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

διατίθενται στη συμμαχία, συσχετίζεται ο προϋπολογισμός της συμμαχίας και η κατανομή των πόρων με τις στρατηγικές προτεραιότητές της και καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης της στρατηγικής συμμαχίας και ο τρόπος ανταμοιβής των εταίρων.

Τα παραπάνω στάδια δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας συναντώνται επίσης και στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, μόνο που στην περίπτωση αυτή δίνεται επιπλέον μεγάλη βαρύτητα σε θέματα όπως η εθνικότητα των πιθανών εταίρων, η εθνική νομοθεσία κάθε χώρας, οι κανονισμοί της και η κουλτούρα της. Ακόμα, στην περίπτωση δημιουργίας διεθνούς στρατηγικής συμμαχίας, τα στάδια της αναζήτησης εταίρου και των διαπραγματεύσεων διαρκούν συνήθως περισσότερο απ' ό τι στην περίπτωση δημιουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ ομοεθνών επιχειρήσεων.

### **3.4.2. Λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας**

Μετά τη δημιουργία της στρατηγικής συμμαχίας και κατά τη φάση της λειτουργίας της, αναπτύσσεται και πάλι κάποιο πλαίσιο ανάπτυξης, το οποίο παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχήμα 2.: Θεωρητικό πλαίσιο ανάπτυξης και λειτουργίας μίας στρατηγικής συμμαχίας (Hyder and Eriksson, 2005)

Τα κίνητρα, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, αποτελούν την αρχή για τη δημιουργία μίας στρατηγικής συμμαχίας και ο τερματισμός ή η συνέχιση είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης και λειτουργίας της. Όταν ο σκοπός της συμμαχίας επιτευχθεί ή όταν δεν ικανοποιεί πλέον τους σκοπούς της, οι εταίροι δεν χρειάζονται πλέον τη συμμαχία στην παρούσα μορφή της και οδηγούνται στη λύση ή στον επαναπροσδιορισμό της.

Τα κίνητρα ανάπτυξης της συμμαχίας είναι αυτά που διαμορφώνουν την απόδοσή της και η απόδοση αναδιαμορφώνει, στη συνέχεια, τα κίνητρα. Όσο η συμμαχία λειτουργεί αυτή είναι μία συνεχής, ανατροφοδοτούμενη διαδικασία. Παράλληλα, αν απαιτείται υψηλότερο επίπεδο απόδοσης ή ανταλλαγής πόρων μπορεί να απαιτείται και αλλαγή στα κίνητρα των εταίρων.

Όσον αφορά στη λειτουργία της συμμαχίας, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων κάνει ευκολότερη και αποδοτικότερη την ανταλλαγή πόρων μεταξύ τους. Η επιτυχημένη ανταλλαγή πόρων, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, οδηγεί «αναπόφευκτα» σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τόσο τη συμμαχία, όσο και τους εταίρους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει φυσικά άμεση σχέση με την

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας και υπάρχει αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση. Όμως και η εμπιστοσύνη συνδέεται άμεσα με την απόδοση της στρατηγικής συμμαχίας, αφού η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας για μία στρατηγική συμμαχία. Η απόδοση, τέλος, της στρατηγικής συμμαχίας είναι καθοριστικός παράγοντας για τη συνέχιση ή μη της ύπαρξής της (Hyder and Eriksson, 2005).

### **3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ**

Όπως υποστηρίζουν οι Doz και Hamel (1998), «η παγκοσμιοποίηση σήμανε την εκκίνηση ενός αγώνα για την κατάκτηση του κόσμου». Σήμερα ο αγώνας αυτός επεκτείνεται και στην κατάκτηση του μέλλοντος, με τις επιχειρήσεις να εμπλέκονται και στα δύο, μέσα σε ένα πλαίσιο ταχύτατων μεταβολών. Λίγες ωστόσο είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ό,τι απαιτείται για τη νίκη, γεγονός που ενισχύει την αναγκαιότητα των συμμαχιών. Τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι πολύ πιο ευνόητα μέσα σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο όπως το σημερινό, όπου τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κάθε εταιρείας αλλάζουν διαρκώς.

Η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών προσφέρει πολλές δυνατότητες. Μία εταιρεία μπορεί να τις χρησιμοποιήσει για να επιβιώσει, να αναπτυχθεί στην εγχώρια αγορά ή να επεκταθεί έξω από αυτήν. Με άλλα λόγια, οι συμμαχίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άμεση λύση για γρήγορα αποτελέσματα ή ως τρόπος επίτευξης των μεσοπρόθεσμων στόχων μιας εταιρείας. Είναι επίσης δυνατόν να ενσωματωθούν στη συνολική μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας και σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για στρατηγικές συμμαχίες. Η επιλογή ή όχι μιας στρατηγικής συμμαχίας εξαρτάται από τη στρατηγική της κάθε εταιρείας και από τη θέση την οποία φιλοδοξεί να καταλάβει στην αγορά.

Στο παραπάνω υπάρχει και ο αντίλογος. Έτσι, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτός ο τελευταίος στόχος, το προβάδισμα στην αγορά, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εσωτερικής ανάπτυξης ή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Για παράδειγμα, ο Porter (1990) σε πολλά σημεία του έργου του αναφέρει ότι:

«... το μόνο που μπορεί να εξασφαλίσει η χρήση των στρατηγικών συμμαχιών ... είναι η μετριότητα μιας εταιρείας και όχι το διεθνές προβάδισμά της».

Προτού ωστόσο σπεύσει κανείς να καταλήξει σε συμπεράσματα, είναι σημαντικό να λάβει υπόψη δύο στοιχεία:

1. Τη φύση του επιχειρηματικού κλάδου στον οποίο κινείται. Σήμερα όλο και περισσότεροι κλάδοι γίνονται διαδραστικοί, με την έννοια ότι η μεταξύ τους οικονομική αλληλεπίδραση αυξάνει διαρκώς. Στις μέρες μας ελάχιστες επιχειρήσεις είναι ικανές να επιβιώσουν αυτόνομα στο διεθνές στερέωμα. Καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται η κάθε επιχείρηση γίνεται όλο και πιο ανεπαρκής απέναντι στις καταναλωτικές απαιτήσεις.
2. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη είναι οι πραγματικοί ρεαλιστικοί στόχοι της εταιρείας. Ο στόχος σχετικά με το διεθνές προβάδισμα ακούγεται πολύ ελκυστικός. Πόσες όμως επιχειρήσεις έχουν όσα χρειάζονται για να κατακτήσουν τη διεθνή αγορά; Εάν ρίξουμε μία ματιά στα οικονομικά μεγέθη διαφόρων εταιρειών θα αντιληφθούμε ότι οι αποκλίσεις είναι τεράστιες. Για αυτό και μπορούμε να πούμε ότι η άποψη του Porter δεν έχει γενική ισχύ. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το να εποφθαλμιούν την πρώτη

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

θέση διεθνώς δεν έχει κανένα νόημα. Πρώτα πρέπει να εξασφαλίσουν ένα επικερδές μέλλον και εν συνεχεία μία δυνατή εθνική παρουσία. Όταν επιτύχουν αυτά τα δύο μπορούν να ασχοληθούν με τη διεθνή επέκτασή τους.

Μία απλή ανάλυση S.W.O.T. δίνει σε μία εταιρεία τη δυνατότητα να καταλάβει που πρέπει να κινηθεί. Το κέρδος έχει πρωταρχική σημασία. Άλλωστε όλα γίνονται γι' αυτό. Το κέρδος επιτρέπει στην εταιρεία να προχωρήσει και να αναπτυχθεί, να επενδύσει και να εξασφαλίσει τους καλύτερους δυνατούς πόρους. Το ερώτημα όμως είναι από πού θα προκύψει το κέρδος. Τα νούμερα όπως και τα φαινόμενα συχνά απατούν<sup>16</sup>. Το κέρδος λοιπόν δεν πρέπει να είναι το μόνο μέλημα της εταιρείας. Αυτό που κυρίως πρέπει να την απασχολεί είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Σε μία εποχή όπου η απόκτηση και η διατήρηση πελατών είναι η πιο σημαντική αλλά και πιο δύσκολη υπόθεση, τα ενδιαφέροντα του πελάτη πρέπει να αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα, αφού όταν υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες τα κέρδη ακολουθούν. Κατά συνέπεια ο τομέας της ικανοποίησης των πελατών είναι αυτός στον οποίο μία εταιρεία πρέπει να αναζητήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να χτίσει την ανταγωνιστική της δύναμη. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ένα εργαλείο.

Η ανταγωνιστική ισχύς μιας εταιρείας απαρτίζεται από διάφορα στοιχεία. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να ενδυναμώσουν το καθένα από αυτά. Σύμφωνα με το μοντέλο του Lewis (Lewis, 1989), κάθε εταιρεία είναι αναγκαίο να εμφανίζει έξι μη οικονομικά δυνατά σημεία: τη δύναμη πρόσβασης σε αγορές και πόρους, τις διαδικασίες που παράγουν αξία, την τεχνολογία που θα επιτρέψει την ανανέωση των προϊόντων και των διαδικασιών, την ικανότητα ανάπτυξης σε στρατηγικά σημεία και έναν οργανισμό στο πλαίσιο του οποίου θα συγκεραστούν όλα τα παραπάνω. Τέλος, είναι επίσης απαραίτητη η ύπαρξη της οικονομικής δύναμης που θα στηρίζει αυτά τα έξι μη οικονομικά στοιχεία.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αντικατοπτρίζουν τους στόχους και προσφέρουν τα πλεονεκτήματα των δύο βασικών επιχειρηματικών στρατηγικών: α) τη μείωση του ρίσκου και του κόστους με την παράλληλη αύξηση των απολαβών (στρατηγικές που απορρέουν και αποβλέπουν στην παραγωγή) και β) την ενίσχυση της θέσης της εταιρείας σε μία δεδομένη αγορά και την πρόσβαση σε νέες αγορές (στρατηγικές που στοχεύουν στις αγορές).

Το σκεπτικό που πρέπει να υπάρχει πίσω από τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η δημιουργία αξίας για τον κάθε σύμμαχο. Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες υπηρετούν μία ή περισσότερες στρατηγικές επιταγές. Ανάλογα με τον απώτερο σκοπό κάθε εταιρείας, θα διαμορφωθεί και η στρατηγική της (Dussange & Garrette, 1990).

Σε περίπτωση που κάποιος προσπαθεί να «παγκοσμιοποιηθεί» - αγώνας για την κατάκτηση του κόσμου - η δημιουργία συμμαχιών συμβάλλει στην ανάπτυξη της κρίσιμης μάζας σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε μία συγκεκριμένη αγορά, στην ταχύτερη και βαθιά γνώση της αγοράς - στόχου και στην άμεση πρόσβαση στις τοπικές κοινότητες.

Σε περίπτωση πάλι που μία εταιρεία επιδιώκει να προηγηθεί της εποχής της - αγώνας για την κατάκτηση του μέλλοντος - οι συμμαχίες μπορούν να της προσδώσουν αξία μέσω της οικοδόμησης κομβικών θέσεων σε συνασπισμούς οι οποίοι αποβλέπουν στη δημιουργία νέων αγορών μέσω της ανάπτυξης νέων ευκαιριών με το συνδυασμό πόρων και ικανοτήτων και μέσω της απόκτησης

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

νέων ικανοτήτων πολύ πιο γρήγορα από ό,τι ήταν εφικτό με εσωτερική προσπάθεια.

Σύμφωνα με τους Doz και Hamel (1998) οι στρατηγικές συμμαχίες εξυπηρετούν τρεις ξεχωριστούς σκοπούς ή καλύτερα οδηγούν σε τρία ξεχωριστά αποτελέσματα:

1. **Συν – Επιλογή:** Ο όρος αυτός έχει διττή έννοια. Σημαίνει: α) ότι οι (πιθανοί) αντίπαλοι μετατρέπονται από δυνάμει απειλές σε σίγουρους συμμάχους και, β) ότι οι εταιρείες με συμπληρωματικά προϊόντα συνιστούν ένα δίκτυο το οποίο λειτουργεί προς όφελος του συνασπισμού. Στον αγώνα για την κατάκτηση του κόσμου (ή ενός μεγάλου μέρους του) η «συν – επιλογή» είναι το μέσο με το οποίο μία εταιρεία μπορεί να αποκτήσει την κρίσιμη μάζα που της είναι απαραίτητη. Από την άλλη μεριά, στον αγώνα για την κατάκτηση του μέλλοντος, για τη δημιουργία δηλαδή νέων αγορών, η «συν – επιλογή» επιτρέπει την κατάληψη ή τη δημιουργία σημαντικών στρατηγικών θέσεων.
2. **Συν – Εξειδίκευση:** Έτσι ορίζουν οι Doz και Hamel τη συνεργειακή δημιουργία αξίας που απορρέει από το συνδυασμό πόρων, θέσεων, ικανοτήτων και πηγών γνώσεων. Οι σύμμαχοι συνεισφέρουν κοινούς και διαφοροποιημένους πόρους – ικανότητες, μάρκες, σχέσεις, θέσεις και απτά στοιχεία – για την επιτυχία της συμμαχίας, και η συμμαχία δημιουργεί αξία όταν οι συγκεκριμένοι πόροι συνδυάζονται. Άλλωστε αυτό είναι και το νόημα της συν – εξειδίκευσης: η συνδυαστική εκμετάλλευση των πόρων έχει πολύ μεγαλύτερη αξία και αποτελέσματα από ό,τι η ξεχωριστή χρήση του καθενός. Η συν – εξειδίκευση αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία όσο οι εταιρείες επικεντρώνουν την ενέργεια τους στις κεντρικές τους ικανότητες και όσο οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη εντοπίζονται στα πολύπλοκα συστήματα και δίκτυα παρά στα μεμονωμένα προϊόντα.
3. **Μάθηση και Εξωτερίκευση της Γνώσης:** Οι ικανότητες που καθιστούν ξεχωριστή κάθε επιχείρηση και συντελούν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας της πρέπει να διαφυλάσσονται με προσοχή. Ο αυστηρός περιορισμό τους στο εσωτερικό της εταιρείας και μόνο, τις κάνει πολύτιμες και δυσεύρετες. Συχνά, αυτές οι ικανότητες είναι άυλες και συλλογικές, γεγονός που δυσχεραίνει τον προσδιορισμό τους, πόσο μάλλον την αντιγραφή τους. Σε αυτό το επίπεδο έρχονται να βοηθήσουν οι συμμαχίες. Δύο εταιρείες μπορούν να διδαχθούν πολλά η μία την άλλη. Καθεμία μπορεί να μάθει, να οικειοποιηθεί και να εσωτερικεύσει τις ικανότητες της άλλης. Οι καινούργιες ικανότητες ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν αυτούσιες ή να συνδυαστούν με τις υπάρχουσες, έτσι ώστε να αυξηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η συμβολή τους στις δραστηριότητες της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο διευρύνεται η εμβέλεια και η απόδοση της ίδιας της συμμαχίας. Μία συμμαχία η οποία είναι διάσημη για την μεταφορά γνώσεων είναι αυτή μεταξύ της General Motors και της Toyota, το 1984. Η συμμαχία, τη διεύθυνση της οποίας είχε η Toyota, ανέλαβε ένα παλιό εργοστάσιο της General Motors στο Fremont της Καλιφόρνια. Ο στόχος της Toyota μέσα στη συνεργασία ήταν να μάθει από την General Motors πώς πρέπει να χειρίζεται τα εργοστάσια, να διαπραγματεύεται με τους προμηθευτές και το εργατικό δυναμικό στις Η.Π.Α., ενώ ο στόχος της General Motors ήταν να μάθει την Toyota μεθόδους διεύθυνσης και παραγωγής (Phatak ,2000).

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Τα τρία παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις στον αγώνα για την κατάκτηση είτε του μέλλοντος είτε του κόσμου. Παρόλο που οι στρατηγικές συμμαχίες αποδεικνύονται διαφορετικά χρήσιμες στην καθεμιά από τις δύο περιπτώσεις, η χρήση τους διέπεται πάντα από τη λογική της δημιουργίας αξίας.

Οι στρατηγικές συμμαχίες όμως έχουν άλλα δύο πλεονεκτήματα:

**α) Αυτονομία:** Οι συμμαχίες προσφέρουν σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις πλεονεκτήματα που μόνο μεγάλες εταιρείες θα μπορούσαν να έχουν, χωρίς παράλληλα να τις επιβαρύνουν με τα μειονεκτήματα των μεγάλων και δυσκίνητων οργανισμών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τον κοινό όγκο, τις οικονομίες κλίμακας ή και την κοινή εμπειρία χωρίς να χάνουν την ταυτότητά τους, τη στρατηγική τους αυτονομία και την εταιρική τους κουλτούρα.

**β) Ανατρεψιμότητα:** Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι αμετάκλητες. Μπορούν κάλλιστα να ανατραπούν σε περίπτωση που κάτι πάει στραβά. Από την άλλη πλευρά, εάν μία συμμαχία αποδίδει περισσότερο από τις αρχικές προβλέψεις τότε δεν υπάρχει τίποτα που να εμποδίζει την περαιτέρω συνεργασία.

Τέλος, αν η συμμαχία αποδειχθεί αποτελεσματική μόνο σε κάποιο βαθμό, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο της από – ομαδοποίησης της συμφωνίας. Η γνώση των παραπάνω πλεονεκτημάτων δεν είναι αρκετή. Εκτός από αυτήν, είναι βασικό για τις εταιρείες που επιλέγουν τη συγκεκριμένη οδό να έχουν προσδιορίσει τους δικούς τους στρατηγικούς στόχους. Έχει διαπιστωθεί ότι αυτή η παράλειψη αποτελεί το βασικό λόγο για τη διάλυση του 90% περίπου των συμμαχιών.

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν ένα απλό εύχρηστο εργαλείο ούτε μία εύκολη μέθοδο αντιμετώπισης της αβεβαιότητας που γεννούν η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και ο επιταχυνόμενος ρυθμός της ζωής. Η συνεισφορά που απαιτείται από όλους τους συμμάχους είναι μεγάλη. Αν δεν έχει κατανοήσει κανείς τη μακροπρόθεσμη στρατηγική αξία των συμμαχιών, είναι βέβαιο ότι θα απογοητευτεί γρήγορα όταν αντιληφθεί την υπομονή, την προσπάθεια και τη δουλειά που πρέπει να κάνει ώστε να χτίσει μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση και μία υγιή σχέση με τους συμμάχους.

### **3.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ**

#### **3.6.1. Επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου**

Βασική παράμετρος για την επιτυχημένη πορεία μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι η επιλογή του κατάλληλου στρατηγικού εταίρου. Η επιλογή αυτή, στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, είναι ακόμα πιο κρίσιμη, καθώς οι συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι συνεργαζόμενες εταιρείες είναι περισσότερο πολύπλοκες, η συνεργασία είναι συνήθως δυσκολότερη (προβλήματα επικοινωνίας, διαφορετική γλώσσα και κουλτούρα, κ.α.) και οι πιθανότητες αποτυχίας μεγαλύτερες.

Η επιλογή του κατάλληλου εταίρου γίνεται με βάση τα πιθανά οφέλη που θα αποκομίσει μία εταιρεία από τη στρατηγική συμμαχία, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες της, τις ελλείψεις της, τη στρατηγική της και τις προσδοκίες της από τη συνεργασία. Κατά την επιλογή του κατάλληλου εταίρου, μία επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει ξεκάθαρα τι επιζητά από τη συνεργασία αυτή και ποια ανάγκη της θα καλυφθεί μέσω της στρατηγικής συμμαχίας. Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου εταίρου, για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να είναι επαρκώς δομημένη και να περιλαμβάνει κριτήρια και

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

παραμέτρους, όπως για παράδειγμα η γεωγραφική περιοχή στην οποία αναπτύσσεται η συνεργαζόμενη επιχείρηση, κ.α. (Whipple and Frankel, 1998). Με τον τρόπο αυτό, ο αριθμός των πιθανών εταίρων περιορίζεται σημαντικά και αποφεύγεται η άσκοπη σπατάλη χρόνου και οικονομικών πόρων. Από το μικρό αριθμό των πιθανών εταίρων, επιλέγεται ο καταλληλότερος και πραγματοποιείται η στρατηγική συμμαχία.

Στην περίπτωση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών, η αναζήτηση του κατάλληλου εταίρου είναι περισσότερο χρονοβόρα, δαπανηρή και αβέβαιη διαδικασία. Καθοριστικό ρόλο παίζει η εθνική κουλτούρα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, η οποία επηρεάζει την εταιρική τους κουλτούρα. Αναλυτικότερα, η εθνική κουλτούρα των στελεχών μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων της για τη σχέση τους με την εξουσία, καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και τελικά προσδιορίζει στο σύνολό της, τη στρατηγική της επιχείρησης (Pett and Dibrell, 2001).

Όσο πιο μακρινός – γεωγραφικά, αλλά και σε θέματα νοοτροπίας και κουλτούρας – είναι ένας εταίρος, τόσο μεγαλύτεροι είναι οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσει η στρατηγική συμμαχία. Επιπλέον, οι στρατηγικοί στόχοι και ο επιθυμητός βαθμός απόδοσης της στρατηγικής συμμαχίας συνήθως διαφέρουν μεταξύ των εταίρων που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες, καθώς αντικατοπτρίζουν διαφορές σε κοινωνικές δομές και πρότυπα, σε κανονισμούς και μορφές διοίκησης. Για να επιτύχει μία διεθνής στρατηγική συμμαχία θα πρέπει οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να διαθέτουν διπλωματική οξυδέρκεια, να αποδέχονται τις διαφορετικές κουλτούρες τους και να μοιράζονται τους ίδιους στόχους και το ίδιο όραμα (Sleuwaegen et al., 2003).

Η επιτυχία σε διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες βασίζεται και στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών, στην ένδειξη καλής θέλησης και προθυμίας για συνεργασία, καθώς και στην απόφαση ανάληψης του επιχειρηματικού κινδύνου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της στρατηγικής συμμαχίας. Η αμοιβαία κατανόηση σε θέματα επιλογών στρατηγικής και κουλτούρας, οι οργανωμένες διαδικασίες διαλόγου, επικοινωνίας και μάθησης και η υιοθέτηση δημιουργικών διοικητικών πρακτικών που προάγουν τη δημιουργία μίας κοινής κουλτούρας, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά αποτελέσματα τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να επενδύσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους για την υπερπήδηση προβλημάτων που προκύπτουν από τη διαφορά κουλτούρας, αλλά και από διαφορές σε κυβερνητικούς κανονισμούς και νομοθεσία.

### **3.6.2. Οφέλη από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών**

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει, ότι οι συνεργασίες εταιρειών με συναφές αντικείμενο εργασιών είναι περισσότερο επιτυχημένες από συνεργασίες εταιρειών, οι οποίες αναπτύσσουν διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (Sleuwaegen et al., 2003). Η συμβατότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μία στρατηγική συμμαχία είναι πολύ σημαντική και αντανακλά στην ικανότητα των δύο επιχειρήσεων να λειτουργούν ως μία, να έχουν κοινούς στόχους, όμοια κουλτούρα και να συνδυάζουν τις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να αποκομίζουν, κατά το δυνατόν, περισσότερα οφέλη. Σημαντική παράμετρος για την επίτευξη συμβατότητας μεταξύ δύο επιχειρήσεων είναι η ικανότητά τους να μοιράζονται πληροφορίες και γνώση.

Τα κύρια οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μία επιχείρηση από τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, είναι η μείωση ή/και ο καταμερισμός των επιχειρηματικών κινδύνων, η υπερπήδηση λειτουργικών περιορισμών, η βελτίωση της θέσης της στην αγορά, η είσοδος σε νέες αγορές και η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Επίσης, μία

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

επιχείρηση που συμμετέχει σε μία στρατηγική συμμαχία, έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει μία αξιόπιστη πηγή άντλησης οικονομικών και άλλων πόρων, να σταθεροποιηθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αποκτήσει, άμεσα και με μικρότερο κόστος, επιχειρηματική ισχύ και διαχειριστικές ικανότητες.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό όφελος που αποκομίζει μία εταιρεία από μία στρατηγική συμμαχία, είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της μάθησης. Η μάθηση είναι μία διαρκής διαδικασία, η οποία εξακολουθεί να λειτουργεί και να προσφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, ακόμα και μετά τη λήξη της στρατηγικής συμμαχίας. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι τα οφέλη από τις στρατηγικές συμμαχίες είναι μεγαλύτερα, όταν οι επιχειρήσεις συνεργάζονται σε στρατηγικό επίπεδο, αναπτύσσουν μοναδικούς και καινοτόμους συνδυασμούς πόρων, δημιουργούν ευκαιρίες για επέκταση σε νέες αγορές και εμπεδώνουν τις αποκτηθείσες από τη συνεργασία ικανότητες, μέσω της από κοινού διαδικασίας μάθησης (Sleuwaegen et al., 2003).

### **3.6.3. Μέτρηση της επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας**

Σύμφωνα με τους Bucklin and Sengupta, μία στρατηγική συμμαχία θεωρείται επιτυχημένη, όταν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις είναι αφοσιωμένες στη συμμαχία και η συνεργασία τους είναι αποδοτική. Τα κριτήρια αξιολόγησης της επιτυχίας μίας στρατηγικής συμμαχίας είναι: (1) η διάρκεια ζωής της στρατηγικής συμμαχίας, (2) η διοίκηση της συμμαχίας, δηλαδή η ικανότητα διαχείρισης της εξουσίας, καθώς και των ανισορροπιών και συγκρούσεων, (3) τα καθαρά κέρδη που προκύπτουν από τη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας, (4) το «ταίριασμα» των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και (5) η συνεργασία μεταξύ των στρατηγικών εταίρων (Whipple and Frankel, 1998).

Τα αποτελέσματα μίας στρατηγικής συμμαχίας μπορούν να αξιολογηθούν με όρους απόδοσης, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η μείωση του κόστους λειτουργίας, η αύξηση των κερδών, η αύξηση των πωλήσεων, η είσοδος σε νέες αγορές, αλλά και μη μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως η εμπειρία της συνεργασίας, η πρόσβαση σε νέες επαφές ή η ενίσχυση παλαιών επαφών, η αυξημένη ανταγωνιστικότητα, η δημιουργία εμποδίων στους ανταγωνιστές, κ.α. Η μετρήσιμη απόδοση μίας επιχείρησης, από τη συμμετοχή της σε μία στρατηγική συμμαχία, μπορεί να είναι καλή ή κακή. Όμως ακόμα και η πρόσβαση σε νέες αγορές και νέους πόρους, η απόκτηση νέων γνώσεων, νέας τεχνογνωσίας και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας που μπορεί μία εταιρεία να κερδίσει από τη συμμετοχή της σε μία στρατηγική συμμαχία είναι σημαντικά κέρδη, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση μίας στρατηγικής συμμαχίας ως επιτυχημένης ή όχι.

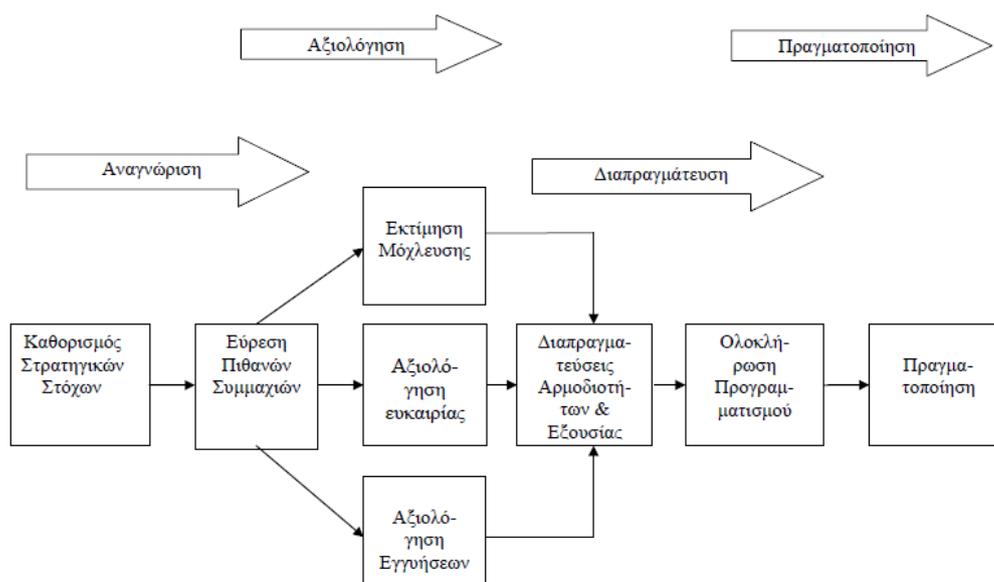
Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγαν οι Pekar and Allio (1994), όσο η εμπειρία μίας εταιρείας στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών αυξάνεται, τόσο αυξάνεται και η απόδοση που λαμβάνει η εταιρεία από την επένδυση στη συμμαχία αυτή (το μέγεθος που μετρήθηκε είναι η παράμετρος ROI της εταιρείας, όπου  $ROI = \text{return on investment}$ ). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, εταιρείες που είχαν σχηματίσει περισσότερες από εννέα στρατηγικές συμμαχίες, είχαν διπλάσια απόδοση από τις εταιρείες που είχαν δοκιμάσει τη δημιουργία μίας μόνο στρατηγικής συμμαχίας. Το γεγονός αυτό, καταδεικνύει τη σημασία δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών και τη θετική συσχέτιση μεταξύ εμπειρίας στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και απόδοσης που αποκομίζει η εταιρεία από μία τέτοια επένδυση.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Ακόμη, οι στρατηγικές συμμαχίες που στηρίζονται σε εμπεριστατωμένους υπολογισμούς του κόστους και των κερδών που θα προκύψουν από τη στρατηγική συμμαχία, είναι πιθανότερο να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση (Whipple and Frankel, 1998).

### 3.7 Στάδια Δημιουργίας Στρατηγικών Συμμαχιών

Ακαδημαϊκές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί την τελευταία δεκαετία, προτείνουν η διαδικασία σύστασης στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια. Αυτά πρέπει να είναι αναλλοίωτα, ανεξάρτητα από το είδος των επιχειρήσεων που συμμαχούν, καθώς επίσης το σκοπό και το γεωγραφικό χώρο δραστηριοποίησής τους. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα 3 και συζητούνται στη συνέχεια.



1. Ανάπτυξη στρατηγικής: Αναγνώριση ανάγκης σύναψης στρατηγικής συμμαχίας και καθορισμός στρατηγικών στόχων προς επίτευξη

2. Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους

3. Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας

4. Λειτουργία της συμμαχίας.

Αναλυτικότερα

#### Ανάπτυξη Στρατηγικής

Στο αρχικό αυτό στάδιο η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει διαυγείς στρατηγικούς στόχους. Με άλλα λόγια πρέπει να σκεφθεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, να αναλογιστεί το κύκλο ζωής του κλάδου και τη δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στην κατεύθυνση των συμμαχιών. Στη συνέχεια, πρέπει να υπολογίσει την αναμενόμενη αξία (value creation) που επιθυμεί να αποκομίσει π.χ. μέσα από την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και την απόκτηση οργανωτικής

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ευελιξίας, καθώς και το βαθμό κινδύνου, που εύλογα θα προκύψει μέσα από τις δραστηριότητες της συμμαχίας.

### Αξιολόγηση Συνεργατών

Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση αφού συλλέξει στοιχεία για εν δυνάμει συνεργάτες, προχωρά στην επεξεργασία τους, προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Έτσι, με βάση τη μορφή της προσδοκώμενης συμμαχίας, η επιχείρηση αναζητά συμμάχους με τους οποίους έχει ένα αξιόλογο βαθμό οργανωσιακής συμβατότητας, προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Λέγοντας οργανωσιακή συμβατότητα εννοούμε παράγοντες όπως το μέγεθος, ο τρόπος και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η συμμετρία γνώσεων, οι διοικητικές πρακτικές, και τέλος, η πολιτισμική κατανόηση (cultural understanding).

Επιπρόσθετα, αφού διευκρινιστούν τα κίνητρα συνεργασίας των άλλων επιχειρήσεων, πρέπει να αναζητηθούν δυναμικές παρούσες και μελλοντικές διαφορές και να κριθεί η εφικτότητα της επίτευξης σύγκλισης. Τρόποι που έχουν εφαρμοστεί για την εξομάλυνση αυτών των διαφορών είναι οι ακόλουθοι:

- κοινή διοίκηση
- “μεταγλώττιση” επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών
- ανάπτυξη συμβατών και κατανοητών διοικητικών συστημάτων και
- πραγματοποίηση έργων (projects) από κοινού

### Διαπραγματεύσεις και Σύναψη Συμφωνίας

Το στάδιο των διαπραγματεύσεων θεωρείται το σημαντικότερο, αφού οδηγεί στη σύναψη συμφωνιών που διέπουν τη λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές παράμετροι που τίθενται προς διαπραγμάτευση από τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι:

- τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών
- ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων
- η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στη συμμαχία και
- οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων στο μέλλον.

Πιο αναλυτικά, ο ρόλος των διαπραγματεύσεων συνίσταται στη διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας, καθώς και των συνεισφορών και των αναμενόμενων ωφελειών κάθε επιχείρησης. Επιπλέον καθορίζονται, μέσα από μια διαδικασία κοινής πρόβλεψης, βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα (π.χ. προεξοφλητικό επιτόκιο, συναλλαγματικές ισοτιμίες, και ρυθμός πληθωρισμού), κατανέμονται τα φορολογικά βάρη και εξετάζεται η ύπαρξη επιχειρησιακών παραγόντων των διαπραγματευόμενων μερών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργικές συνέργειες (synergies). Κρίσιμο στοιχείο στο στάδιο των διαπραγματεύσεων, όχι μόνο για τη σύναψη συμφωνίας, αλλά και για την ομαλή εξέλιξη της στρατηγικής συμμαχίας, είναι η έντονη συμμετοχή και η πλήρης δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Μόνο έτσι τίθενται οι σωστές βάσεις για το ξεκίνημα της συνεργασίας.

### Λειτουργία της Συμμαχίας

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Αυτό το στάδιο επισφραγίζει και ολοκληρώνει τη δημιουργία της συμμαχίας προσδιορίζοντας τις τελευταίες βασικές παραμέτρους, όπως τη σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, την εξισορρόπηση μακροχρόνιων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και τον τρόπο μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμάχων. Επιπλέον, μέσα στα πλαίσια της διαρκούς επανεξέτασης της σωστής λειτουργίας της συμμαχίας, επιβάλλεται η αναθεώρηση ορισμένων παραμέτρων της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της συμμαχίας, στη βάση των αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό πραγματοποιείται προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα αποπροσανατολισμού και κόπωσης, τα οποία λογικά εμφανίζονται με το πέρασμα του χρόνου και που μπορούν να οδηγήσουν σε κρίση ή ακόμα και στη λήξη της συνεργασίας.

### **3.8 Λόγοι Και Τρόποι Διάλυσης Στρατηγικών Συμμαχιών**

Οι στρατηγικές συμμαχίες δεν είναι τίποτε άλλο από "επιχειρησιακοί γάμοι" και σαν τέτοιοι είναι δυνατόν να καταλήξουν σε "λύση της δέσμευσης". Συχνά, οι αιτίες της αποτυχίας συνυπαρξης εντοπίζονται σε διαφορές στην οργανωτική κουλτούρα, στη στρατηγική προοπτική και στους πραγματικούς στόχους που επιδιώκονται μέσα από τη συμμαχία. Μια ενδιαφέρουσα συμμαχία μεταξύ "φιλικών εχθρών" έχει αναπτυχθεί μεταξύ της Canon και της Hewlett-Packard. Οι δύο αυτές επιτυχημένες επιχειρήσεις συνεργάζονται στενά στην κατασκευή εκτυπωτών laser. Το περιοδικό Fortune σε άρθρο του εκτιμά ότι είναι μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές συμμαχίες των τελευταίων ετών. Η Hewlett-Packard συνδύασε την τεχνογνωσία της στους προσωπικούς υπολογιστές με την εξαιρετική τεχνολογία κατασκευής μηχανών laser της Canon (οι μηχανές laser είναι το τμήμα του εκτυπωτή με τη μεγαλύτερη αξία). Μαζί, οι δύο επιχειρήσεις κατέχουν το 70% της αγοράς μονόχρωμων εκτυπωτών στις ΗΠΑ, μια αγορά που ξεπερνά τα \$3 δις. το χρόνο!

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στην αγορά των εκτυπωτών μελάνης (Ink Jet). Μάλιστα το 1996 ξέσπασε μεταξύ τους ένας έντονος πόλεμος τιμών που είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστούν σημαντικά τα περιθώρια κέρδους και των δύο.

Οι λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική συμμαχία μπορεί να διαλυθεί είναι οι ακόλουθοι:

i. Η συμμαχία δεν είναι επιτυχείς. Αυτό σημαίνει ότι δεν εξελίχθηκε όπως επιθυμούσαν τα μέρη και έτσι δεν πέτυχε τον στόχο για τον οποίο δημιουργήθηκε. Για παράδειγμα, στις συμμαχίες μεταξύ φαρμακοβιομηχανιών προκύπτουν συχνά παραγωγικά προβλήματα, όπως μεγαλύτερος του προβλεπόμενου χρόνος ανάπτυξης του προϊόντος ή προβλήματα στην έγκριση του φαρμάκου, τα οποία οδηγούν συχνά στη διάλυση των συμμαχιών.

ii. Ύπαρξη διαφορών μεταξύ των συμμάχων σε τομείς όπως το στυλ διοίκησης, η επιχειρησιακή κουλτούρα και η ασυμφωνία σε επιμέρους σκοπούς. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της συμμαχίας μεταξύ της AT&T και της Olivetti, στα μέσα της δεκαετίας του '80, η οποία τερματίστηκε λόγω διαφορετικών στυλ διοίκησης.

iii. Ρήξη της συμφωνίας, η οποία συμβαίνει όταν ανακύπτουν προβλήματα στη λειτουργία της στρατηγικής συμμαχίας. Συχνός λόγος ρήξης είναι η επίκληση ότι κάποιος ή κάποιοι εταίροι δεν πραγματοποιούν όσα είχαν συμφωνήσει.

iv. Η συμμαχία δεν εξυπηρετεί πλέον τους σκοπούς ενός από τους εταίρους. Πολλές φορές, αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή στο εσωτερικό μιας επιχείρησης την

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

οδηγούν στην αναθεώρηση των στρατηγικών της προτεραιοτήτων. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η απόσυρση της υποστήριξης προς κάποιες συμμαχίες που είχε συνάψει παλαιότερα.

v. Ο εταίρος αναγκάζεται να εξέλθει της συμμαχίας λόγω χρηματοοικονομικών δυσκολιών. Σ' αυτή την περίπτωση, προβλήματα που αφορούν την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό προσανατολισμό της, σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται αδύνατη η συνέχιση συμμαχιών, που απαιτούν μεγάλες ταμειακές αγορές.

vi. Η στρατηγική συμμαχία επετέλεσε το σκοπό της. Επιτυχείς συμμαχίες συνήθως λήγουν όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μερών, όπως για παράδειγμα εκείνη μεταξύ των μεγάλων φαρμακοβιομηχανιών, Sandoz και Sankyo, από την Ευρώπη και την Ιαπωνία αντίστοιχα. Αυτές, αφού πέτυχαν το βασικό σκοπό τους (η Sandoz εδραιώνοντας μια ανεξάρτητη επιχείρηση στην Ιαπωνία και η Sankyo πετυχαίνοντας να προωθήσει σειρά κορυφαίων φαρμάκων της Sandoz στην ιαπωνική αγορά), διέλυσαν το 1990 τη συμμαχία.

Άλλες φορές μια συμμαχία μπορεί να διαλυθεί διότι οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται από εξωτερικούς παράγοντες (πχ. επιτροπή ανταγωνισμού).

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ CONTAINER SHIPPING LINES**

Σύμφωνα με στοιχεία του Forbes το 2000, ο αριθμός των δημοσιοποιημένων συμμαχιών και εξαγορών ήταν σχεδόν ίδιος. Ο αριθμός των συμμαχιών που δημιουργούνται παγκοσμίως συνεχίζει να αυξάνεται με ρυθμούς της τάξης του 25-35% ετησίως. Οι πενήντα κορυφαίες παγκοσμίως επιχειρήσεις, αριθμούν κατά μέσο όρο περίπου 150 δημοσιοποιημένες συμμαχίες. Πιστεύεται λοιπόν, ότι οι συμμαχίες πολύ σύντομα θα ξεπεράσουν τις εξαγορές σε προτίμηση ανάμεσα στις εταιρείες (Pekar and Margulis, 2003).

#### **4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ**

Μπορούμε να πούμε ότι πριν ακόμα την οικονομική κρίση, η οποία έπληξε όλες τις αγορές από το 2009 μέχρι σήμερα η αγορά των εμπορευματοκιβωτίων έχει περάσει από όλες τις φάσεις: γεωγραφικά μονοπώλια, ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό, εξαγορές, συγχωνεύσεις και συμμαχίες.

Η συμμαχίες με την σύγχρονη έννοια παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά στα τέλη του 1995. Πέρα από την κάθετη ενοποίηση των μεταφορικών δραστηριοτήτων, σημαντική υπήρξε η οριζόντια συμφωνία για την από κοινού εκμετάλλευση στόλου και υπηρεσιακών διαδρομών (Hua, Cheng, & Tai-Shen, 2006).

Είναι γεγονός ότι η επιβίωση της ναυτιλίας τακτικών γραμμών στην παρούσα φάση βρίσκεται στην διαπραγματευτική δύναμη όσον μετέχουν και στην ευελιξία τους να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς. Μπορεί οι εταιρείες γραμμών να προέβησαν σε γιγαντισμό των πλοίων, γεγονός που θα είχε και ως συνέπεια την μείωση των ναύλων, όμως αυτό θα συνέβαινε μόνο σε περίπτωση που το πλοίο λειτουργεί σε πλήρωση της χωρητικότητας. Οι εταιρείες μεταφορών επειδή λειτουργούν παρέχοντας κανονικότητα, αξιοπιστία και συχνότητα στις υπηρεσίες τους τα σταθερά τους κόστη είναι πολύ υψηλά. Έτσι σε περίπτωση που λειτουργήσει σε μη πληρότητα εξουδετερώνεται η μείωση κόστους που επιτυγχάνεται από τις οικονομίες κλίμακας. Το άλλο ζήτημα που αντιμετωπίζει είναι ότι δεν μπορεί να επηρεάσει το μέγεθος της αγοράς, δηλαδή να αυξήσει την ζήτηση μέσω της μείωσης του κόστους. Γι' αυτούς τους λόγους, παρόλο που η αγορά είναι ανταγωνιστική κατά καιρούς βλέπουμε συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών οι οποίες εμφανίζονται ως συμμαχίες (alliances).

Οι πιο διαδεδομένες εξ' αυτών περιλαμβάνουν την από κοινού εκμετάλλευση πλοίων και/ή συμφωνίες για την κοινή εκμετάλλευση δικαιωμάτων. Για τις δεύτερες χρειάζεται από τους μετέχοντες να καθορίζεται ένα συγκεκριμένο ποσοστό μεταφορικής ικανότητας πλοίου για τον κάθε μεταφορέα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Για να υλοποιηθεί αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις να έχουν πλοία στις ίδιες διαδρομές αλλά με διαφορετικές αναχωρήσεις. Επιπλέον η συνεργασία σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις συνεργάζονται για να ικανοποιήσουν την ζήτηση για τις συγκεκριμένες διαδρομές μοιράζοντας όχι μόνο τα πλοία τους αλλά και τις πληροφορίες. Το όφελος είναι να μοιράζονται τα κέρδη, το λειτουργικό κόστος και περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αγορά (Heaver, 2010).

Οι εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για να επιτύχουν επιπλέον λειτουργικά οφέλη όσον αφορά την απόδοσή τους έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν τα λεγόμενα δίκτυα τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Στα συγκεκριμένα δίκτυα συνεργάζονται πάροχοι υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων με σκοπό να μοιράζονται τα

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

μέσα που διαθέτουν και να αναπτύξουν στρατηγικές επωφελείς για όλους. Η ανάπτυξη αυτή δύναται να επιφέρει μείωση του κόστους διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, μείωση λειτουργικού κόστους και διαμόρφωση οικονομικών κλίμακας (Hua, Cheng, & Tai-Shen, 2006).

Ο στόχος των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών εκτός από το να προσφέρουν παρόμοια μέσα για να γίνει σωστή οργάνωση της μεταφορικής ικανότητας και να επιτευχθεί η δημιουργία οικονομικών κλίμακας είναι να επιμεριστεί ο κίνδυνος των επενδύσεων, να γίνει έλεγχος του κόστους και να υπάρξει δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος. Οι εταιρείες αυτές εκτός από τους φανερούς στόχους για τους οποίους συνεργάζονται μεταξύ τους έχουν και επιμέρους στόχους στους οποίους συγκαταλέγονται χρηματοοικονομικοί στόχοι (μεγιστοποίηση κέρδους, αύξηση του πλούτου των μετόχων, καταμερισμός κεφαλαιακών επενδύσεων, μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου), οικονομικοί στόχοι (μείωση κόστους, οικονομίες κλίμακας), στρατηγικοί στόχοι (είσοδος σε νέες αγορές, μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα, αύξηση της αγοραστικής δύναμης), στόχοι μάρκετινγκ ( βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και ικανοποίηση του πελάτη) και λειτουργικοί στόχοι ( αύξηση της συχνότητας και κανονικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και συντονισμός των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα) (Midoro & Pitto, 2000).

Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι η συμμαχίες μεταξύ των μεταφορέων δεν παρέχουν πλεονεκτήματα μόνο στους ίδιους αλλά και στους πελάτες αυτών. Είναι μια μορφή συνεργασίας, η οποία επαληθεύει την θεωρία του κόστους συναλλαγής, η οποία βασίζεται στην ανάγκη των συναλλασσόμενων να συγκεντρώνουν πληροφορίες από κοινού, να τις μοιράζονται, να διαπραγματεύονται μεταξύ τους και να υπάρχει μια σχέση αμοιβαιότητας (Oliver, 1981).

#### **4.2 ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ**

Οι ραγδαίες ανακατατάξεις που πραγματοποιούνται στην παγκόσμια αγορά, καθώς και οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται σε τεχνολογικό επίπεδο έχουν οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση της αγοράς. Είναι επομένως αδιαμφισβήτητη η ανάγκη για διαφοροποίηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2002). Οι διαρκείς προσπάθειες των εταιρειών να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να μειώσουν το κόστος τους, να διευρύνουν το επίπεδο της τεχνολογίας τους, των ανθρωπίνων πόρων και των συστημάτων που διαθέτουν καθιστούν αναγκαία τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών από την πλευρά των επιχειρήσεων. Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών για να επιτύχουν τα παραπάνω δεν αποτελεί καινούριο φαινόμενο αφού ειδικά στον χώρο των τακτικών γραμμών αυτό συνέβαινε κατά επανάληψη. Η συνεχής αύξηση του εμπορίου μέσω της χρήσης εμπορευματοκιβωτίων συνοδεύεται από την διεθνοποίηση των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποίησε ο Fussilo (Fussilo, 2006) η απαξίωση του συστήματος των ναυτιλιακών ενώσεων κυρίως μέσω του νόμου των ΗΠΑ για την υπερπόντια ναυτιλία (Ocean Shipping Reform Act, 1998) και η κατάργηση της απαλλαγής από τους αντιμονοπωλιακούς κανόνες από την πλευρά της ΕΕ το 2008 έκαναν πολλές εταιρείες να αναζητήσουν νέες μορφές συνεργασίας με στόχο την αποκόμιση πλεονεκτημάτων. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως και σήμερα οι εταιρείες επιδιώκουν να συνάπτουν συμμαχίες διαφόρων τύπων.

Με την πάροδο των ετών, πολλοί μελετητές έχουν επιχειρήσει να αναλύσουν τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Παρακάτω αναφέρονται μερικές από αυτές που συναντάμε πιο συχνά στη βιβλιογραφία.

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ
Gomes - Casseres (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση κόστους</li> <li>• Προσπάθεια δημιουργίας καινοτομιών</li> <li>• Ανάπτυξη &amp; Μεταφορά γνώσης</li> <li>• Μείωση ανταγωνισμού &amp; Δημιουργία καρτέλ</li> </ul>
Ellram (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομικά (μείωση κόστους &amp; αύξηση κερδών)</li> <li>• Τεχνολογικά (συνεισφορά σε τεχνολογία)</li> <li>• Διοικητικά (αλληλεξάρτηση &amp; αφοσίωση)</li> <li>• Στρατηγικά (μελλοντική κατεύθυνση / επίτευξη ανταγωνιστικών στόχων)</li> </ul>
Delaney & Maltz (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματικότερες Διαδικασίες Marketing &amp; Πωλήσεων μέσω στενότερων Εργασιακών Σχέσεων</li> </ul>
Harvey & Lusch (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση Ρίσκου</li> <li>• Οικονομίες Κλίμακας</li> <li>• Ανάπτυξη Τεχνολογίας</li> <li>• Έλεγχος ή μείωση του ανταγωνισμού</li> <li>• Αποφυγή τεχνικών εμπορικών περιορισμών</li> <li>• Δυνατότητα εξάπλωσης σε εγχώρια εταιρεία</li> <li>• Συμπληρωματικές συνεισφορές των συμμάχων σε όλη τη φάση της αλυσίδας αξιών</li> </ul>
Contractor & Lorange (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιμερισμός Κινδύνου</li> <li>• Οικονομίες Κλίμακας</li> <li>• Καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας</li> <li>• Μεταφορά / ανταλλαγή συμπληρωματικών τεχνολογιών</li> <li>• Διαμόρφωση του ανταγωνισμού</li> <li>• Διευκόλυνση της επέκτασης σε παγκόσμιο επίπεδο</li> <li>• Καθετοποίηση</li> <li>• Συμβιβασμός με την πολιτική της τοπικής κυβέρνησης</li> </ul>
Morris (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στρατηγικά Κίνητρα</li> <li>• Κίνητρα Πόρων</li> <li>• Τεχνολογικά Κίνητρα</li> <li>• Κίνητρα που σχετίζονται με την αγορά - ρίσκο</li> <li>• Οικονομικά Κίνητρα</li> <li>• Ρυθμιστικά Κίνητρα</li> <li>• Παραγωγικά Κίνητρα</li> <li>• Κίνητρα Αλλαγών</li> </ul>
Midoro & Pitto (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταμερισμός Κινδύνου &amp; Επενδύσεων</li> <li>• Οικονομίες Κλίμακας</li> <li>• Ποιοτική Βελτίωση Υπηρεσιών</li> <li>• Ευρύτερο γεωγραφικό πεδίο</li> <li>• Είσοδος σε νέες αγορές</li> </ul>

Ο Porter (1985) εισήγαγε την έννοια της αλυσίδας αξιών, η οποία διακρίνει τις στρατηγικές συνεργασίες βάσει του είδους των μέσων που συνεισφέρουν τα μέλη (Lorange & Roos, 1992; Porter & Fuller, 1986; Root, 1988). Η έννοια της αλυσίδας αξιών κατηγοριοποιεί τις συμμαχίες βάσει του είδους των μέσων που προσφέρουν οι συνέταιροι. Τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να συνεισφέρουν παρόμοια μέσα προκειμένου να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, να οργανώσουν ορθολογικά τη μεταφορική ικανότητα ή να μοιραστούν τους κινδύνους. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη μιας συμμαχίας δύνανται να προσφέρουν συμπληρωματικά μέσα προκειμένου να ενισχύσουν τις δυνάμεις κάθε μέλους και να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών περιλαμβάνουν τον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

οικονομικών κλίμακας, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβώτιων. Μέσα από το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης των παγκόσμιων αγορών, της χαμηλής κερδοφορίας και της χαμηλής οικονομικής απόδοσης που επικρατούσε κατά τη δεκαετία του 1990, οι εν λόγω στόχοι προώθησαν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και την επιστημονική μελέτη της εννοιολογικής σύλληψης των συμμαχιών. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί πως η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, η αποχώρηση από αυτές και η εφαρμογή λοιπών στρατηγικών (όπως συγχωνεύσεις κι εξαγορές) γίνονται προς ικανοποίηση της ανάγκης επίτευξης ορισμένων εταιρικών στόχων. Έτσι, πολλοί συγγραφείς έχουν αποδώσει τη δημιουργία καθολικών στρατηγικών συμμαχιών στα πλαίσια της ναυτιλίας στην επιθυμία επίτευξης διαφόρων επιμέρους στόχων. Στους εν λόγω στόχους συγκαταλέγονται χρηματοοικονομικοί στόχοι (μεγιστοποίηση κέρδους, αύξηση του πλούτου των μετόχων, καταμερισμός κεφαλαιακών επενδύσεων, μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου), οικονομικοί στόχοι (μείωση κόστους, οικονομίες κλίμακας), στρατηγικοί στόχοι (είσοδος σε νέες αγορές, μεγαλύτερο γεωγραφικό φάσμα, αύξηση της αγοραστικής δύναμης), στόχοι μάρκετινγκ (βελτιωμένη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, π.χ. μεγαλύτερη συχνότητα, ευελιξία, αξιοπιστία, διεύρυνση δικτύου – δηλ. αύξηση των διαδρομών και των προορισμών) και λειτουργικοί στόχοι (αύξηση της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, προγραμματισμός και συντονισμός των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα).

Οι οικονομικές δραστηριότητες των εταιρειών δε λαμβάνουν χώρα στο κενό, αλλά ενσωματώνονται σε έναν ιστό κοινωνικών σχέσεων (δικτύων). Η ύπαρξη εταιρειών σε ορισμένα δίκτυα επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν μέσα από τα δίκτυα (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Madhavan, Koka & Prescott, 1998). Πρόκειται για μέσα που βρίσκονται πέραν των ορίων της εκάστοτε εταιρείας κι εντοπίζονται στα διεταιρικά δίκτυα στα οποία συμμετέχουν οι εταιρείες. Σύμφωνα με τον Gulati (1999), τα μέσα των δικτύων μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική συμπεριφορά των εταιρειών και αποτελούν ικανό τρόπο πρόβλεψης της διαμόρφωσης νέων συμμαχιών μεταξύ εταιρειών, όπως, επίσης, της συχνότητας σύναψης νέων συμμαχιών. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι αυτόκλητος από μόνος του, αλλά εξαρτάται από τους υπόλοιπους οργανισμούς του περιβάλλοντός για να εξασφαλίσει τα απαραίτητα μέσα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα και να υπάρξει ένα είδος σταθερότητας όσον αφορά την εισροή μέσων, οι οργανισμοί προβαίνουν σε «προσαρμογές», υπό την έννοια ότι καθιερώνουν σχέσεις με έτερους οργανισμούς του περιβάλλοντός τους (Pfeffer & Salancik, 1978).

Η δύναμη στην αγορά έχει να κάνει με τη δυνατότητα των εταιρειών να εξασφαλίζουν ισχυρότερες θέσεις στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το επιχείρημα της δύναμης στην αγορά ενδεχομένως να εξηγεί σε θεωρητικό επίπεδο τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ο Shepherd (1970) προσδιόρισε τη δύναμη στην αγορά ως «τη δυνατότητα ενός μέλους ή μιας ομάδας μελών της αγοράς να επηρεάζουν την τιμή, την ποιότητα και τη φύση των προϊόντων της αγοράς». Η δύναμη στην αγορά πηγάζει από τη διαφοροποίηση προϊόντων, την επιβολή περιορισμών όσον αφορά την είσοδο στην αγορά και το μερίδιο της αγοράς. Η θεωρία της δύναμης στην αγορά χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της στρατηγικής πρόθεσης των οργανισμών που επεδίωξαν να εφαρμόσουν στρατηγικές συνεργασίας (Kim & Singal, 1993). Οι επιθετικοί συνασπισμοί δημιουργούνται με στόχο την ανάπτυξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την ενίσχυση της θέσης των συνεταιίρων, ελαττώνοντας το μερίδιο της αγοράς των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή αυξάνοντας το κόστος παραγωγής και/ή διανομής τους. Οι αμυντικοί συνασπισμοί (συνήθως προτιμώνται από λιγότερο ισχυρές εταιρείες) δημιουργούνται προκειμένου να θεσπιστούν κάποια όρια όσον αφορά την είσοδο στις αγορές, τα οποία έχουν

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

στόχο να διασφαλίσουν τη θέση των συνεταιίρων και να προσφέρουν σταθερότητα στον κλάδο ώστε να υπάρξει αύξηση κερδών.

Επίσης, η δημιουργία συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν παρέχει πλεονεκτήματα μόνο στα μέλη των συμμαχιών, αλλά και στους πελάτες αυτών. Πολλοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει τόσο θεωρητικά όσο κι εμπειρικά τη σημασία της θεωρίας του κόστους συναλλαγής ως προς τις δια-οργανωσιακές σχέσεις. Το κόστος συναλλαγής προκύπτει από την ανάγκη των συναλλασσομένων να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες, να διαπραγματεύονται και να καταρτίζουν συμβάσεις, να παρακολουθούν και να υλοποιούν τις σχέσεις αμοιβαιότητας. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους συναλλαγής μέσω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των μελών της συμμαχίας (όσον αφορά τη συγκέντρωση πληροφοριών, τις χαμηλότερες κεφαλαιακές επενδύσεις, κλπ). Ο Hladik (1988) υποστήριξε σε εμπειρικό επίπεδο ότι η μείωση του κόστους αποτελεί παράγοντα των στρατηγικών συμμαχιών.

Συμπερασματικά, οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών συνοψίζονται στον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, στην ανάδειξη των οικονομικών κλίμακας, στον έλεγχο του κόστους και στη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων. Η βιομηχανία τακτικών γραμμών αποτελεί κλάδο εντάσεως κεφαλαίου με συνέπεια ο μεγάλος αριθμός εμπορευματοκιβωτίων, φορτηγών και πλοίων να καθιστούν τη λειτουργία της πολύπλοκη. (Sheng Teng Huang & Shigeru Yoshida, 2013).

#### **4.3 Η σταθερότητα των συμμαχιών και η επιτυχία τους**

Παρά το γεγονός ότι υπήρξαν προφανή πλεονεκτήματα στο σχηματισμό στρατηγικών συμμαχιών, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, τα πλεονεκτήματα αυτά δεν έχουν επιτευχθεί στην πράξη. Ως εκ τούτου, ορισμένες εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών έχουν βιώσει την αστάθεια με αποτέλεσμα να δίνουν μεγάλη προσοχή στο αν η κάποια συμμαχία ή εξαγορά θα ήταν η πιο αποτελεσματική οδός για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της ανάπτυξης (Alix, Slack, & Comtois, 1999). Οι λόγοι της αστάθειας των στρατηγικών συμμαχιών, οφείλονται στη συμπεριφορά των εταιρειών που συμμετέχουν στη συμμαχία. Μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να προκύψει από την ανάγκη επίτευξης μεμονωμένων οργανωτικών στόχων και να έχουν αντίκτυπο στη συνεργασία των εταιρειών. Επιπλέον, άλλοι παράγοντες όπως ο αριθμός των εταιρειών σε μια συμμαχία, η τη φύση του ρόλου και της συμβολής τους στη συμμαχία, το επίπεδο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η πολυπλοκότητα της ίδιας της εργασίας μπορεί να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στην αστάθεια της συμμαχίας (Panayides, Wiedmer, 2011).

Για να είναι επιτυχείς οι στρατηγικές συμμαχίες πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν τα πλεονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών χωρίς να συνεπάγεται η ίδια δέσμευση και αναδιοργάνωση. Παρά το γεγονός ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι δαπανηρές, πιθανόν να αποτελούν και τον πιο εποικοδομητικό τρόπο οργάνωσης, με επικεφαλής μια ενιαία διαχείριση. Αντιθέτως, στο πλαίσιο μιας στρατηγικής συμμαχίας, κάθε εταίρος είναι πρόθυμος να διατηρήσει το ρόλο και την επιρροή του, επομένως η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί εύκολα να γίνει μακρά και χρονοβόρα, γραφειοκρατική συμμαχία. Επομένως, το κλειδί για την επιτυχή οικοδόμηση της συμμαχίας είναι να δημιουργηθεί μια συμμαχία που είναι αρκετά απλή για να είναι διαχειρίσιμη (Porter, 1986).

Σύμφωνα με τους Midoro και Pitto (2000), η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα μιας συμμαχίας μπορεί να επιτευχθεί με την εστίαση σε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω μέτρα:

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

- μείωση του αριθμού των εταίρων
- διαφοροποίηση των ρόλων και των συνεισφορών
- συντονισμός των δραστηριοτήτων πωλήσεων και μάρκετινγκ.

Όσο περισσότεροι εταίροι υπάρχουν σε μια συμμαχία, τόσο μεγαλύτερη είναι η οργανωτική πολυπλοκότητα. Σύμφωνα με τον Killing (1988), μία συμμαχία με περισσότερους από τρεις εταίρους δεν είναι εύκολα διαχειρίσιμη, εκτός εάν ένας ή και περισσότεροι από τους εταίρους συμφωνούν να διαδραματίσουν σχετικά παθητικό ρόλο. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν μπορούν να θεθούν επιτυχείς συμμαχίες, απλά με τη συγκέντρωση των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων κάθε μέλους. Αντίθετα, πρέπει να βασίζονται στις δεξιότητες του κάθε εταίρου. Μόνο με αυτόν τον τρόπο, η συμμαχία ως σύνολο μπορεί να αποδώσει περισσότερο. Κάθε εταίρος μπορεί να έχει συγκριτική ισχύ σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες, η οποία θα μπορούσε να αποφέρει πλεονεκτήματα σε όλη τη Συμμαχία. Στην πραγματικότητα η οργανωτική δομή των σημερινών συμμαχιών συνεπάγεται ότι κάθε εταίρος πρέπει να διαδραματίσει κάποιο ρόλο κατά την εκτέλεση κάθε λειτουργίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση της συμμαχίας, αναπτύσσοντας από κοινού την αναξιοποίητη δυναμική κάθε μέλους
- μπορεί να συμβάλει στη μείωση της πολυπλοκότητας της συμμαχίας. Η εξειδίκευση των ρόλων σημαίνει ότι κάθε εταίρος θα μπορεί να λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις εντός του πεδίου αρμοδιότητάς του, χωρίς προηγούμενη διαβούλευση με τους άλλους (διάσπαση ελέγχου αντί κοινής λήψης αποφάσεων).

Ωστόσο, τα τελευταία 20 χρόνια ο σχηματισμός συμμαχιών υπήρξε πολύ ασταθής. Διάφορες μελέτες δείχνουν ότι το 80% των συμμαχιών αποτυγχάνει (Song and Panayides, 2002), ενώ την περίοδο μεταξύ 2011 και 2015 πραγματοποιήθηκαν αρκετές αλλαγές. Τα προβλήματα που σχετίζονται με τις στρατηγικές συμμαχίες και την επακόλουθη αστάθεια προκάλεσε μια στρατηγική μετατόπιση προς την κατεύθυνση της στενότερης ολοκλήρωσης μεταξύ εταιρειών με τη μορφή συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σύμφωνα με τους Lei et al. (2008), μπορεί να αναμένεται σημαντική εξοικονόμηση κόστους εάν οι εταίροι είναι πρόθυμοι να αναπτύξουν μια πλήρη συνεργασία ένα βήμα πέρα από την ανταλλαγή slots. Παρ' όλα αυτά το κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών τα τελευταία χρόνια έχει διακυβεύσει πολλές συνεργασίες.

#### **4.4. ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ**

Οι στρατηγικές συμμαχίες γενικά αλλά και συγκεκριμένα στην ναυτιλιακή βιομηχανία τακτικών γραμμών μπορούν να διαχωριστούν σε 3 είδη:

1. Τις λειτουργικές συμμαχίες (Operational alliances)
2. Τις συμμαχίες τιμολόγησης (Pricing alliances) και
3. Τις συμμαχίες επιμελητειακής τιμολόγησης (Logistical alliances) (Koay, 1994)

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

- ≡ Συνεργασία στο Marketing (Joint Marketing)
- ≡ Συνεκμετάλλευση Πλοίων (Vessel Pooling)

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

- ≡ Συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων (Monetary Pooling)
- ≡ Συντονισμός προγράμματος ναυσιπλοΐας (Sailing Schedule Coordination)

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

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

Πίνακας 5 Είδη των Λειτουργικών Συμμαχιών

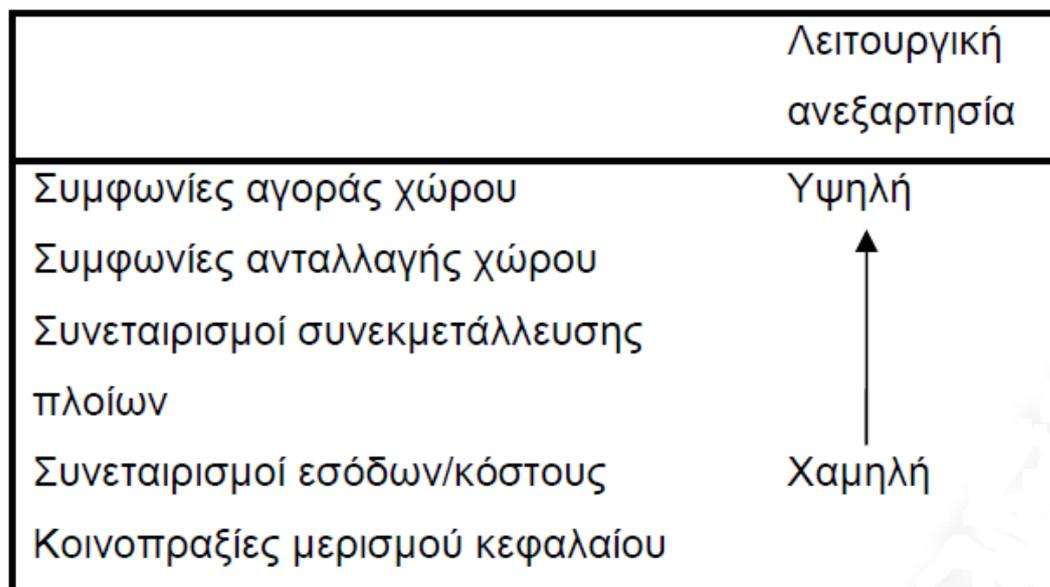
	Κοινό μάρκετινγκ	Συνεκμετάλλευση χρηματικών μέσων	Μερισμός πλοίων	Συντονισμός προγράμματος
Συμφωνίες αγοράς χώρου	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ
Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ
Συνεταιρισμός συνεκμετάλλευσης πλοίων	ΌΧΙ	ΌΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Συνεταιρισμός συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους	ΌΧΙ / ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κοινοπραξία μερισμού κεφαλαίου	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Εξετάζοντας τον παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε ότι οι συμφωνίες αγοράς χώρου δεν δεσμεύουν τα μέλη τους αλλά αντίθετα τους παρέχουν τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία. Σε αντίθεση, οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου δεσμεύουν τα μέλη τους σε όλα τα επίπεδα λειτουργικών συνεργασιών. Η περιγραφή αυτή απεικονίζεται και από το παρακάτω σχήμα.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ΣΧΗΜΑ 4 Λειτουργική Ανεξαρτησία



Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά την κάθε κατηγορία λειτουργικών συμμαχιών ξεχωριστά.

#### **4.4.1.1. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ ΧΩΡΟΥ (SPACE CHARTER AGREEMENTS)**

Σύμφωνα με τον Koay (Koay, 1994), οι συμφωνίες ναύλωσης χώρου αποτελούν το πιο απλό είδος λειτουργικών συμμαχιών. Επιλέγονται από θαλάσσιους μεταφορείς οι οποίοι είτε επιθυμούν να εξυπηρετήσουν κάποια διαδρομή στην οποία όμως δεν δραστηριοποιούνται είτε επιθυμούν να αυξήσουν τη συχνότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν καθώς και τη μεταφορική τους ικανότητα.

Στην πραγματικότητα, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που παίζουν τον ρόλο των πωλητών στις συμφωνίες αγοράς χώρου διατηρούν πλήρη ανεξαρτησία στον τομέα του marketing ενώ οι μεταφορείς που παίζουν τον ρόλο του αγοραστή δεν μπορούν να επηρεάσουν τον σχεδιασμό ή τις εργασίες της υπηρεσίας τακτικών γραμμών. Επιπλέον, οι εν λόγω συμφωνίες δίνουν στον πωλητή τη δυνατότητα να εξασφαλίσει μια βασική πηγή εσόδων αφού επιδιώκει υψηλότερα ναυλωμένα φορτία κάπου αλλού. Ακόμη ένα κίνητρο είναι ότι του δίνεται η ευκαιρία να ανακόψει την επέκταση του αγοραστή στα πλαίσια της αγοράς. Προκειμένου να αυξήσει τη μεταφορική του ικανότητα ένας θαλάσσιος μεταφορέας μπορεί είτε να διαμορφώσει κατάλληλα τα πλοία που διαθέτει είτε να αγοράσει χώρο από κάποιο άλλο μεταφορέα. Το υψηλό κόστος όμως που συνεπάγεται η πρώτη επιλογή λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας. Επομένως, ένας μεταφορέας που διαθέτει μια ή παραπάνω υπηρεσίες τακτικών γραμμών σε μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή εάν έχει την επιλογή

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

να συνάψει συμφωνία αγοράς χώρου με έναν μεταφορέα που δραστηριοποιείται στην ίδια διαδρομή ενδέχεται να μην προβεί σε επέκταση της χωρητικότητάς του λόγω υψηλού κόστους. Επομένως, μια έξυπνη κίνηση από την πλευρά των υπάρχοντων μεταφορέων για να ανακόψουν είσοδο νέων φορέων στο εμπόριο με τα δικά τους πλοία είναι να τους προσφέρουν έναν δεσμευθέντα (αλλά περιορισμένο) χώρο στις δικές τους υπηρεσίες.

Ένα παράδειγμα συμφωνίας αγοράς χώρου είναι αυτή που υπογράφηκε στις 21 Σεπτεμβρίου 2015 μεταξύ του θαλάσσιου μεταφορέα K-Line (KAWASAKI KISEN KAISHA, LTD) και της Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OH. Σύμφωνα με το σχετικό έγγραφο, ο μεταφορέας K-Line εξουσιοδοτείται να ναυλώσει χώρο στην εταιρεία VW-KL για πλοία που η ίδια κατέχει, διαχειρίζεται ή ναυλώνει και μεταφέρουν φορτία για λογαριασμό της Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. Ο συντονισμός προγράμματος ναυσιπλοΐας και η διάρκεια ναύλωσης του χώρου εξαρτώνται από την συμφωνία που θα υπογραφεί μεταξύ των εταιρειών (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

#### **4.4.1.2. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΧΩΡΟΥ (SPACE EXCHANGE AGREEMENTS)**

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

Ο συντονισμός των προγραμμάτων ναυσιπλοΐας απαιτεί περισσότερο χρόνο διαχείρισης σε σύγκριση με τις μη προγραμματισμένες και ανεξάρτητες υπηρεσίες που εκτελούνται στην περίπτωση των συμφωνιών αγοράς χώρου. Αν και τα δρομολόγια στην περίπτωση των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου εκτελούνται ανεξάρτητα από τον εκάστοτε μεταφορέα, είναι αναπόφευκτο ότι οι υπόλοιποι συνétairoi θα αποκτήσουν ενδιαφέρον και λόγο για τη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών. Οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου προβλέπουν για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη την έγκαιρη εκτέλεση όλων των συντονισμένων υπηρεσιών. Είναι λογικό κάθε μεταφορέας να θέλει να βεβαιωθεί πως οι υπηρεσίες των υπόλοιπων συνεταίρων είναι εξίσου αποδοτικές ή αποδοτικότερες από τις δικές του υπηρεσίες (Koay, 1994).

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

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

Ένα παράδειγμα συμφωνίας ανταλλαγής χώρου (slot exchange agreement) είναι αυτή μεταξύ των μελών

☼ CSCL (CHINA SHIPPING CONTAINER LINES CO. LTD. and CHINA SHIPPING CONTAINER LINES (HONG KONG) CO., LTD)

☼ και της ELJSA (Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd., Evergreen Marine (UK) Ltd., Italia Marittima S.p.A., Evergreen Marine (Hong Kong) Ltd. and Evergreen Marine (Singapore) Pte Ltd)

Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε στις 18 Απριλίου 2014 και αφορά τους εμπορικούς δρόμους Pacific Coast στην Αμερική αλλά και τον εμπορικό δρόμο της Ασίας (Taiwan, Hong Kong και Korea). Με αυτόν τον τρόπο οι δυο εταιρείες συμφωνούν και επιτρέπουν η μια στην άλλη να ναυλώνουν χώρο πάνω στα πλοία τους για την μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων σε διαδρομές όμως που έχουν και τα δυο μέλη συμφωνήσει. Σε περίπτωση χρήσης περισσότερου χώρου, υπάρχουν επιπλέον χρεώσεις. Οι εταιρείες από μόνες τους θα καθορίσουν τα κόστη που θα επιβαρυνθούν και θα μπορούν να τα προσαρμόζουν ανά διαστήματα. Σε αυτού του είδους τις συμφωνίες προκαθορίζεται και το είδος του φορτίου που μπορεί να μεταφερθεί (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

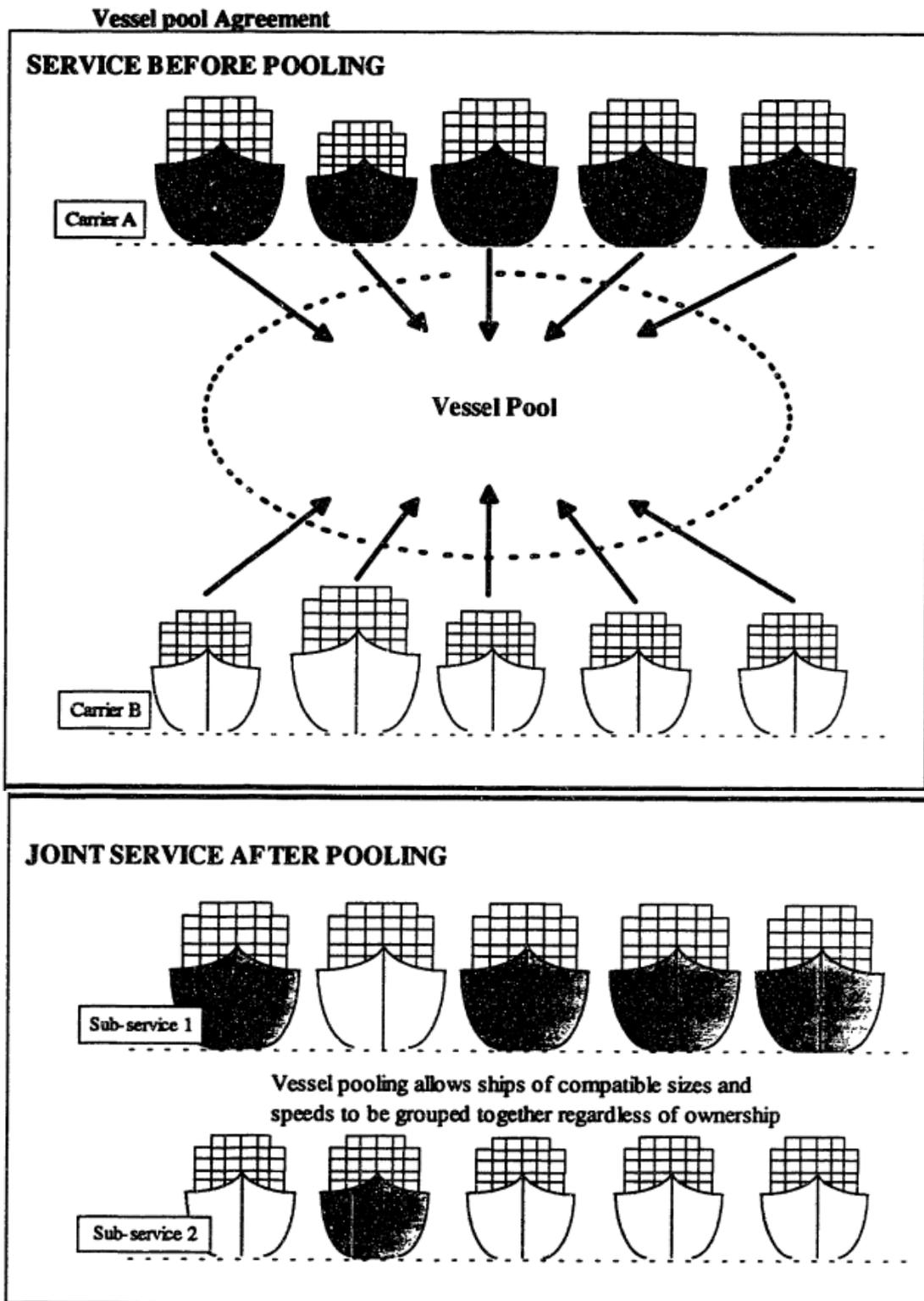
#### **4.4.1.3. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΟΙΩΝ (VESSEL POOL AGREEMENTS)**

Σύμφωνα με τον Koay, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων αποτελούν ένα πιο ολοκληρωμένο είδος λειτουργικών συμμαχιών. Το συγκεκριμένο είδος συμμαχιών προβλέπει τη συνεκμετάλλευση των πλοίων από μέρους των μελών και επι προσθέτως την δραστηριοποίηση των μελών σε μια κοινή διαδρομή. Μέσω αυτού του είδους συμφωνίας, δημιουργούνται ομάδες πλοίων με συμβατά μεγέθη και συμβατή ταχύτητα, ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη κάθε πλοίου.

Παράδειγμα συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Πηγή: Koay Peng Yen (1994)



Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι θαλάσσιοι μεταφορείς συνάπτοντας συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων επιλέγουν να συνεισφέρουν τα πλοία τους σε μια κοινή ομάδα με σκοπό να τα χρησιμοποιήσουν σε μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή.

Η διαδικασία αυτή απαιτεί υψηλότερο επίπεδο συντονισμού μεταξύ των συνεταιίρων, αυξάνει το επίπεδο πολυπλοκότητας στη διαχείριση των προγραμμάτων και παράλληλα αυξάνει τον κίνδυνο υποβάθμισης της ακεραιότητας αυτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα πλοία που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συμφωνίες να έχουν υψηλή απόδοση αφού το βασικότερο καθήκον των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι να προσφέρουν αξιόπιστες, έγκαιρες και γρήγορες υπηρεσίες μεταφορών στους πελάτες τους. Τα οφέλη της συνεκμετάλλευσης πλοίων για μια συμμαχία είναι αρκετά. Οι μεταφορείς που έχουν στην κατοχή τους λίγα πλοία τα οποία δεν επαρκούν για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη θαλάσσια διαδρομή, επωφελούνται από το γεγονός ότι συνενώνουν τα μέσα που διαθέτουν με τα μέσα άλλων μεταφορέων που βρίσκονται στην ίδια θέση με αυτούς και καταφέρνουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε έναν κοινό εμπορικό δρόμο.

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

*Πίνακας 6 Σύγκριση μεταξύ των συμφωνιών ανταλλαγής χώρου και των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων*

	<b>Sub-service # (Service Codes)</b>	<b>Vessel Operator (Number of ships provided)</b>
<b>APL/OOCL Space Exchange Agreement</b>	#1 (PNX) #2 (SIX) #3 (SJX) #4 (PSX) #5 (PIX)	OOCL (5 ships) OOCL (6 ships) APL (5 ships) APL (5 ships) APL (5 ships)
<b>NOL/NYK Vessel Pool Agreement</b>	#1 (FEX) #2 (JCX) #3 (NWX) #4 (SCX) #5 (AEX) #6 (PAX)	NYK (5 ships) NOL (1 ship) + NYK (4 ships) NOL (3 ships) + NYK (2 ships) NOL (1 ship) + NYK (5 ships) NOL (7 ships) + NYK (2 ships) NOL (1 ship) + NYK (5 ships) + HL (6 ships)

Πηγή: Koay Peng Yen (1994)

Τα κίνητρα που οδηγούν τους θαλάσσιους μεταφορείς στη σύναψη συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αφενός η δυνατότητα αύξησης της ευελιξίας τους μέσω μιας πληθώρας γκάμας πλοίων και αφετέρου η δυνατότητα εκμετάλλευσης συμβατών πλοίων

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ανεξάρτητα από τον ιδιοκτήτη του εκάστοτε πλοίου. Σύμφωνα με τους όρους που διέπουν αυτά τα συμβόλαια κάθε συνέταιρος διατηρεί την ευθύνη της αποδοτικής λειτουργίας των πλοίων του, αλλά όλα τα μέλη της συμφωνίας φέρουν ευθύνη για τη συνολική απόδοση της ολοκληρωμένης υπηρεσίας που παρέχουν. Τα μέλη της συμφωνίας έχουν την επιλογή να δημιουργήσουν ένα «κέντρο επιχειρήσεων» για την επίβλεψη των καθημερινών εργασιών όλων των πλοίων. Τη διαχείριση του εν λόγω κέντρου επιχειρήσεων μπορεί να αναλάβει μια ομάδα στελεχωμένη από προσωπικό των επιμέρους μελών της συμφωνίας (Koay, 1994).

Σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου που προβλέπουν ότι τα μέλη θα πρέπει να μπορούν να εκτελούν μια υπηρεσία που δύναται να υπάρξει μεμονωμένα, ο μόνος περιορισμός που θέτουν οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι ότι ο αριθμός των συγκεντρωθέντων πλοίων θα πρέπει να επαρκεί για την εκτέλεση της εκάστοτε υπηρεσίας. Στις συμμαχίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που παίρνουν μέρος υποχρεούνται να δεχτούν ότι θα μοιραστούν το συνολικό κοινό λειτουργικό κόστος που προκύπτει ή ότι θα αναλάβει κάθε μέλος το συνολικό λειτουργικό κόστος που αφορά τα δικά του πλοία.

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

Ένα παράδειγμα συμφωνίας συνεκμετάλλευσης πλοίων είναι αυτή που υπογράφηκε μεταξύ των εταιρειών

- ☪ COSCO CONTAINER LINES COMPANY, LIMITED ("COSCON"),
- ☪ HANJIN SHIPPING CO., LTD. ("HJS") και της
- ☪ ELJSA (EVERGREEN MARINE CORP. (TAIWAN) LTD., EVERGREEN MARINE (UK) LTD., ITALIA MARITTIMA S.P.A., EVERGREEN MARINE (HONG KONG) LTD. AND EVERGREEN MARINE (SINGAPORE) PTE LTD)

Η συμφωνία αυτή υπογράφηκε τον Απρίλιο του 2014 και καλύπτει τον γεωγραφικό χώρο People's Republic of China (Hong Kong, Taiwan, Japan, Korea, Singapore, Sri Lanka) μέχρι και την Αμερική. Με βάση αυτή και τα τρία μέλη δέχονται να μοιράζονται πλοία και από κοινού να ναυλώνουν χώρο πάνω σε αυτά μέχρι να μεγιστοποιήσουν την χωρητικότητά τους ανάλογα με το ποσοστό που αντιστοιχεί στο καθένα. Προκειμένου να διευκολύνουν την αποδοτική λειτουργία των πλοίων τα μέλη καλούνται να συζητούν και να συμφωνούν ως προς τις απαιτήσεις που έχουν σχετικά με τον χώρο που διεκδικούν στα πλοία. Τα μέλη της συγκεκριμένης συμφωνίας συνεννοούνται επίσης μεταξύ τους για το πρόγραμμα ναυσιπλοΐας που θα τηρηθεί αλλά και για το ποιους τερματικούς σταθμούς θα επισκεφτούν τα πλοία.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Τέλος, οι θαλάσσιοι μεταφορείς που συνυπογράφουν τη συγκεκριμένη συμφωνία θα πρέπει να ανταλλάσσουν μεταξύ τους όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που αφορούν τη διαχείριση του φορτίου τόσο πάνω στο πλοίο όσο και στους τερματικούς σταθμούς (Federal Maritime Commission, Online Agreement Library).

Στο σημείο αυτό μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι στρατηγικές συμμαχίες που συνάπτουν οι μεγαλύτεροι θαλάσσιοι μεταφορείς στον κόσμο και θα εξετασθούν αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας αποτελούν παραδείγματα συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων. Με λίγα λόγια, οι εταιρείες χρησιμοποιούν από κοινού τα πλοία τους για να εξυπηρετήσουν μια συγκεκριμένη διαδρομή ενός εμπορικού δρόμου αυξάνοντας τα δρομολόγιά τους αλλά και την μεταφορική ικανότητα φορτίων. Περισσότερες πληροφορίες ωστόσο θα δοθούν παρακάτω.

#### **4.4.1.4. ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΣΥΝΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ (MONETARY POOL AGREEMENTS)**

Στις συγκεκριμένες συμφωνίες, οι θαλάσσιοι μεταφορείς συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν τα πλοία τους στις διάφορες εμπορικές διαδρομές βάσει των χαρακτηριστικών τους. Οι εταιρείες – μέλη αυτών των συμφωνιών εκτός από τα λειτουργικά κόστη μοιράζονται και τα έσοδα που προκύπτουν από τις μεταφορές των εμπορευμάτων. Μπορούν να δημιουργηθούν δύο είδη συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων:

1. συνεκμετάλλευση των εσόδων όπου μοιράζονται μόνο τα έσοδα που προκύπτουν από τις μεταφορές και

2. συνεκμετάλλευση των κερδών εκμετάλλευσης όπου μοιράζονται τα έσοδα των μεταφορών μείον το λειτουργικό κόστος των πλοίων και λοιπά λειτουργικά κόστη, όπως το κόστος εκμετάλλευσης των εμπορευματοκιβωτίων.

Και στις δύο περιπτώσεις, χρησιμοποιείται ένα τύπος για την κατανομή των εσόδων ή των κερδών εκμετάλλευσης (ανάλογα με το είδος της συμφωνίας) (Koay, 1994).

Η συμφωνία συνεκμετάλλευσης χρηματικών μέσων εγγυάται στα μέλη ένα σταθερό μερίδιο επί των κερδών της συνεργασίας, ανεξάρτητα από τη συνεισφορά του καθενός στη συνολική συνεκμετάλλευση. Το εν λόγω μερίδιο βασίζεται στο μερίδιο της μεταφορικής ικανότητας που συνεισφέρει κάθε συνétaίρος. Η κατανομή του χώρου προς τους συνétaίρους γίνεται βάσει μιας παρόμοιας αρχής με αυτήν που εφαρμόζεται για τις συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα μέλη μοιράζονται τα χρηματοοικονομικά οφέλη (ή τις ζημιές) των ολοκληρωμένων υπηρεσιών, όλα τα μέλη της συνεργασίας επιθυμούν να εξασφαλίσουν ότι γίνεται αποτελεσματική εκμετάλλευση της συνολικής χωρητικότητας των πλοίων. Έτσι, ενώ ο ιδιοκτήτης κάθε χώρου φέρει την αποκλειστική ευθύνη για την πλήρωση του χώρου που του κατανεμήθηκε, ο μη χρησιμοποιούμενος χώρος μοιράζεται ελεύθερα μεταξύ των υπόλοιπων συνetaίρων που μπορούν να τον αξιοποιήσουν. Σε αντίθεση με τις συμφωνίες ανταλλαγής χώρου και τις συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, δεν προβλέπεται καμία χρηματοοικονομική συναλλαγή για την αξιοποίηση του μη χρησιμοποιούμενου χώρου που ανήκει σε κάποιον εκ των λοιπών συνetaίρων (εφόσον τα μέλη μοιράζονται τελικά τα χρηματοοικονομικά οφέλη που προκύπτουν). Σε όλα τα είδη συμφωνιών που αναλύονται άνωθεν, στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους για κάθε μέλος ξεχωριστά. Αντίθετα, οι συμφωνίες συνεκμετάλλευσης των εσόδων αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του συνολικού μεγέθους της χρηματοοικονομικής «πίτας» των συνetaίρων. Το συγκεκριμένο είδος συμφωνιών συνεργασίας ήταν πολύ δημοφιλές κατά τη δεκαετία του 1970 και χρησιμοποιήθηκε για τον περιορισμό του ανταγωνισμού στις εμπορικές τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών. Τα μέλη των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης εσόδων/κερδών ήταν συνήθως τρέχοντες

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

μεταφορείς του εμπορίου που όριζαν στο σύνολό τους ένα μεγάλο πλειοψηφικό μερίδιο της αγοράς. Σχηματίζοντας συνεργασίες συνεκμετάλλευσης εσόδων/κερδών, οι μεταφορείς επιδιώκουν το μονοπώλιο της αγοράς και τον περιορισμό του ανταγωνισμού τιμών στα μεταξύ τους πλαίσια. Προφανώς, πρόκειται για ένα είδος συνεργασίας που δεν εμφανίζεται συχνά σε χώρες με αυστηρούς αντιμονοπωλιακούς κανονισμούς. Οι μεγαλύτερες συμφωνίες συνεκμετάλλευσης εμφανίζονταν για το εμπόριο που είχε να κάνει με το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία. Ορισμένες από τις μεγαλύτερες συμφωνίες συνεκμετάλλευσης εσόδων έγιναν από την διαλυθείσα κοινοπραξία «Anzecs» (περιελάμβανε τις εταιρείες P&O, ACTA, ANL, SCNZ, CGM, Harag Lloyd και Lloyd Triestino) η οποία εκτελούσε δρομολόγια μεταξύ Ευρώπης και Αυστραλίας, από την κοινοπραξία «Anro» (περιλαμβάνει τις εταιρείες ANL, NOL, ASCL και Djakarta Lloyd) η οποία έκανε δρομολόγια μεταξύ Νοτιοανατολικής Ασίας και Αυστραλίας και από την κοινοπραξία «Saecs» (περιλαμβάνει τις εταιρείες P&O, EHCL, Safmarine, CMB, DAL, Nedlloyd, CGM, Chargeurs Delmas και Lloyd Triestino) η οποία εκτελούσε δρομολόγια μεταξύ Ευρώπης και Νότιας Αφρικής.

#### **4.4.1.5. ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΜΕΡΙΣΜΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (EQUITY SHARING JOINT VENTURES)**

Στην παρούσα υποενότητα της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας, επιχειρείται ανάλυση του τελευταίου είδους στρατηγικών λειτουργικών συμμαχιών που είναι οι κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου. Στο συγκεκριμένο είδος, οι θαλάσσιοι μεταφορείς – μέλη συντονίζουν τις εργασίες τους όσον αφορά τις διοικητικές λειτουργίες. Η διοίκηση είναι κοινή για όλα τα μέλη και αποφασίζει ανεξάρτητα.

Βασικό πλεονέκτημα της εν λόγω συμφωνίας είναι η ικανότητα ρύθμισης και εξομάλυνσης της οποιασδήποτε ετερογένειας που προκύπτει από την συνεργασία διαφορετικών θαλάσσιων μεταφορέων. Ωστόσο, η σύσταση μιας ξεχωριστής οντότητας συνεπάγεται κόστος και επιβράδυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας των συμφωνιών. Συναντάται έλλειψη ευελιξίας και σε περίπτωση διαφωνιών απαιτούνται χρονοβόρες διαπραγματευτικές διαδικασίες που βέβαια μπορεί οδηγήσουν στην εφαρμογή μιας καλύτερης πολιτικής ή στην ενίσχυση της κοινοπραξίας. Οι προαναφερθείσες συμμαχίες έχουν διάρκεια αρκετά μεγαλύτερη από τη διάρκεια των λειτουργικών συμφωνιών που περιγράφηκαν προηγουμένως (Koay, 1994).

#### **4.4.2. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ (PRICING ALLIANCES)**

Οι συμμαχίες Τιμολόγησης (Pricing Alliances) συνάπτονται μεταξύ εταιρειών με κοινό στόχο και προσανατολισμό. Οι εταιρείες μεταφορών προσπαθούν να επιτύχουν σταθερότητα στον εμπορικό τομέα μέσω της διαχείρισης του ανταγωνισμού εντός της συμμαχίας. Τέτοιες συμμαχίες συνάπτουν κατά κύριο λόγο εταιρείες οι οποίες κατέχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς και επιθυμούν να ελέγξουν το ύψος των ναύλων και την κίνηση της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μάλιστα ότι οι εταιρείες που συμμετέχουν σε τέτοιου είδους συμμαχίες προσπαθούν να ελέγξουν το σύνολο της χωρητικότητας που προσφέρεται μέσα στη συμμαχία με στόχο να την αποφυγή μιας πιθανής κατάστασης πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας. Για να το πετύχουν αυτό, καλούν τα μέλη – μεταφορείς της συμμαχίας να συνεκμεταλλευτούν τα έσοδα ή τα κέρδη τους ή να αναλάβουν καθορισμένα μερίδια της αγοράς.

#### **4.4.3. ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΙΑΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (LOGISTICAL ALLIANCES)**

Μια τρίτη κατηγορία στρατηγικών συμμαχιών που εμφανίστηκε πρόσφατα στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών είναι οι συμμαχίες επιμελητειακής υποστήριξης (Logistical Alliances). Οι συγκεκριμένες συμμαχίες προκύπτουν από την

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ανάγκη των ναυτιλιακών εταιρειών να διευρύνουν το φάσμα των μέχρι πρόσφατα παρεχόμενων υπηρεσιών και πέρα από τη μεταφορά προϊόντων port-to-port. Σήμερα χρησιμοποιείται όλο το κομμάτι της μεταφορικής αλυσίδας, door-to-door μεταφορά. Οι μεταφορείς τακτικών γραμμών συμμετέχουν έτσι σε δραστηριότητες και στην ξηρά με σκοπό να μειώσουν τα κόστη αλλά και το ρίσκο τους. Οι Συμμαχίες Επιμελητειακής Υποστήριξης διακρίνονται σε 3 τύπους: τους Container Sharing, τα Chassis Pool και τα Information systems. Αν και οι συμφωνίες επιμελητειακής υποστήριξης δεν ήταν τόσο διαδεδομένες όσο οι λειτουργικές και οι συμφωνίες τιμολόγησης, πλέον παρουσιάζουν άνοδο καθώς οι εταιρείες ψάχνουν διαρκώς νέους τρόπους για να μειώσουν τα κόστη αλλά και το ρίσκο τους.

#### **4.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ**

Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη σύναψη των παραπάνω ειδών στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών τακτικών γραμμών.

Στην ναυτιλιακή βιομηχανία η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μπορεί να αποφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στα μέλη – συμμετέχοντες. Ένα από τα βασικότερα είναι ο μερισμός του χρηματοοικονομικού κινδύνου μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων. Τα μέλη των συμμαχιών απολαμβάνουν κοινά μέσα με τους εταίρους τους ενώ εκμεταλλεύονται παράλληλα την τεχνογνωσία και τις διοικητικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η κάθε μια.

Η επιλογή των θαλάσσιων μεταφορέων να καθετοποιούν τις δραστηριότητες τους και να συμμετέχουν δραστικά σε στρατηγικές συμμαχίες είναι επίσης αποτέλεσμα της επιθυμίας τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που διαθέτουν αφού αυτό επιτυγχάνεται πιο εύκολα όταν είσαι μέλος μιας mega – alliance παρά όταν λειτουργείς ως μονάδα. Επομένως το μερίδιο αγοράς είναι ένα ακόμα πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών το οποίο προσδίδει στις εταιρείες – μέλη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cariou, 2000).

Στην περίπτωση της liner αγοράς, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η βελτίωση του προγράμματος ναυσιπλοΐας των πλοίων της εκάστοτε εταιρείας αλλά και η συνέπεια σε αυτό (Van de Voorde, 2009). Παράλληλα, οι οικονομίες κλίμακας και η αποκόμιση των σχετικών πλεονεκτημάτων δεν μπορούν να παραληφθούν.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε επίσης ότι με τη συμμετοχή τους οι εταιρείες σε στρατηγικές συμμαχίες αυτόματα διαφοροποιούν τις υπηρεσίες που παρέχουν αλλά και τις περιοχές στις οποίες δραστηριοποιούνται (Koay, 1994). Από τη στιγμή που τα εμπλεκόμενα μέλη μοιράζονται τα περιουσιακά τους στοιχεία δηλαδή τα πλοία, μπορούμε να πούμε ότι προκύπτουν ακόμα κάποια πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα, παρατηρείται σημαντική μείωση του συνωστισμού στους τερματικούς σταθμούς (Notteboom, 2004) και μοιράζεται μεταξύ των μελών το ρίσκο που προκύπτει από την μεταφορά άδειων εμπορευματοκιβωτίων (Dong-Ping Song et al. 2009).

Επίσης, οι λειτουργικές συμμαχίες μεταξύ μεταφορέων τακτικών γραμμών είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την αλλαγή της δομής του κλάδου. Τα έσοδα των μεταφορέων τακτικών γραμμών εξαρτώνται από τις διακυμάνσεις των ναυτολόγιων, τα οποία με τη σειρά τους εξαρτώνται από την ένταση του ανταγωνισμού που εμφανίζει ο κλάδος. Μέσω των λειτουργικών συμμαχιών, οι εν λόγω παράγοντες δύναται να σταθεροποιηθούν έναντι ισχυρών διακυμάνσεων.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Καθώς οι μεταφορείς προχωρούν από συμφωνίες αγοράς χώρου σε κοινοπραξίες μερισμού κεφαλαίου, αυξάνεται το επίπεδο ολοκλήρωσης και πολυπλοκότητας. Ολοκληρωμένες συμμαχίες επιτρέπουν στους συνεταιίρους τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών τους.

Τέλος υψίστης σημασίας είναι η σημαντική μείωση των εκπομπών τοξικών αερίων αφού τα πλοία χρησιμοποιούνται από κοινού από τις εταιρείες μέλη στις στρατηγικές συμμαχίες.

Ωστόσο στον αντίποδα των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως σε όλες τις περιπτώσεις που δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να συνεργαστούν. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η σύναψη συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών προκαλεί προβλήματα και «κενά» στον τρόπο διοίκησης αυτών.

Επίσης, προκειμένου να χτιστεί μια σωστή και γερή συνεργασία απαιτούνται επενδύσεις μεγάλων ποσών και αυτό εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το μέγεθος των εταιρειών που συμμετέχουν (Koay, 1994).

Αν και τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών από την επιλογή επεκτατικής πολιτικής (κάθετη ολοκλήρωση) και σύναψης στρατηγικών συμμαχιών είναι αρκετά, υπάρχουν ωστόσο και κάποια μειονεκτήματα.

Όταν μια εταιρεία προχωρά σε στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρείες με σκοπό να επωφεληθεί από αυτήν είναι απαραίτητο να γνωρίζει ότι υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να χάσει μεγάλο μέρος της ανεξαρτησίας της (Grossman et al 1980). Ένα άλλο βασικό μειονέκτημα στην προσπάθεια των εταιρειών να συνυπάρξουν είναι η πιθανότητα να χαθεί η ευελιξία τους αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και η ταυτότητά τους αφού οι μεμονωμένοι εταιρικοί στόχοι αντικαθίστανται από στόχους συνολικούς.

Επιπλέον, σε μια πιθανή αστάθεια μιας συμμαχίας είναι δυνατόν να συμβάλλουν σημαντικά και άλλοι παράγοντες, όπως ο αριθμός των μελών μιας συμμαχίας, η φύση του ρόλου τους και η συνεισφορά τους στη συμμαχία, το επίπεδο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και η πολυπλοκότητα του ίδιου του εγχειρήματος (Killing, 1988). Οι Midoro και Pitto (2000) προέβησαν σε μια σχετική μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων κι έκριναν ότι ισχύουν στα πλαίσια των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών. Ακόμη, επεσήμαναν ότι η ύπαρξη ανταγωνισμού εντός της ίδιας της συμμαχίας μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ακόμη βασικό αίτιο της αστάθειας των συμμαχιών. Επομένως, η ενδεδειγμένη μελέτη της συμπεριφοράς συνεργασίας που επιδεικνύουν τα μέλη των συμμαχιών θα μπορούσε να αποδειχτεί σημαντική και πολύτιμη από πρακτικής πλευράς.

Οι συμμαχίες χαρακτηρίζονται κι από ορισμένα ακόμη μειονεκτήματα, όπως είναι η ακαμψία, καθώς οι ενδεχόμενες αλλαγές θα πρέπει να εγκρίνονται από όλα τα μέλη της εκάστοτε συμμαχίας. Επομένως, δεν είναι δυνατό να γίνονται βραχυπρόθεσμες ευθυγραμμίσεις υπηρεσιών, ιδίως σε ένα οικονομικά ασταθές περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, Midoro και Pitto (2000), οι συμμαχίες μπορούν να γίνουν σταθερές κι αποδοτικές εφόσον εστιάσουν σε ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω τρία μέτρα:

- μείωση του αριθμού των μελών
- διαφοροποίηση του ρόλου και της συνεισφοράς κάθε μέλους
- συντονισμός των πωλήσεων και του μάρκετινγκ

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Τα προβλήματα των λειτουργικών συμμαχιών και η παρεπόμενη σχετική αστάθεια, οδήγησαν τα τελευταία χρόνια σε μια στρατηγική μετατόπιση προς την ενοποίηση εταιρειών με τη μορφή συγχωνεύσεων κι εξαγορών. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με τους λόγους που οδήγησαν σε συχνότερες ενοποιήσεις υπό τη μορφή συγχωνεύσεων κι εξαγορών (Σ&Ε) και με τις επιπτώσεις αυτών (Meersman et al., 1999; Oliver, 1990; Παναγίδης, 2001; Παναγίδης & Gong, 2001; 2002).

Σύμφωνα με τους Lei, Fan, Boile και Θεοφάνη (2008), μπορεί να υπάρξει σημαντική εξοικονόμηση κόστους εφόσον οι συνεργαζόμενοι μεταφορείς είναι πρόθυμοι να προβούν σε πλήρη συνεργασία – ένα βήμα πέρα από την πρακτική του επιμερισμού δικαιωμάτων.

Ωστόσο, το κύμα των συγχωνεύσεων κι εξαγορών που σημειώθηκε τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια στην ιστορία των συμμαχιών έθεσε σε κίνδυνο πολλές συνεργασίες, καθώς χρειάστηκε να γίνουν αρκετές αναπροσαρμογές.

Πίνακας 7 Ταξινόμια της βιβλιογραφίας σχετικά με τις τακτικές γραμμές

Μελέτη	Ερευνητικοί στόχοι / αποτελέσματα	Ερευνητική μεθοδολογία
Alix et al. (1999)	Μελέτη περιπτώσεως της ναυτιλιακής εταιρείας Canadian Pacific ως εξειδικευμένου παίκτη , σύγκριση μεταξύ των εξειδικευμένων και των καθολικών στρατηγικών	Ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης
Bergantino & Veenstra (2002)	Το βέλτιστο μέγεθος των δικτύων, το κόστος συντονισμού και η συχνότητα των αναδιαρθρώσεων καθορίζουν την επιτυχία των συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Θεωρία δικτύων
Czerny & Mitusch (2005)	Τα αποτελέσματα των ναυτιλιακών ενώσεων, η πρόταση για ανώνυμη ανταλλαγή πληροφοριών στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Ανάλυση των κανονισμών της ΕΕ και της διαμόρφωσης πολιτικών
Evangelista & Morvillo (1999)	Βασικοί κατευθυντήριοι παράγοντες που επηρεάζουν τις συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών	

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

	Θαλάσσιων μεταφορών	
Ferrari (2008)	Ανάλυση της επίδρασης των συμμαχιών ως προς το γεωγραφικό εύρος και τη λειτουργική ετοιμότητα, ο ρόλος της προέλευσης των συμμαχιών	Εμπειρική έρευνα
Fusillo (2006)	Η επίδραση των κανονισμών της ΕΕ και του OSRA στην αγορά των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Ανάλυση των επιπτώσεων των κανονισμών
Heaver, Meersman, Moglia & Van de Voorde (2000)	Τα αποτελέσματα των συμμαχιών, των Σ&Ε και των κοινοπραξιών στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για τους θαλάσσιους λιμένες και η θέση τους στις διαπραγματεύσεις με τις ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Αξιολόγηση του ανταγωνισμού στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών
Heaver, Meersman & Van de Voorde (2001)	Ανάλυση της αντίδρασης των λιμενικών φορέων στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς λόγω της συγκέντρωσης, διερεύνηση των διενέξεων μεταξύ συνταίρων του κλάδου	
Lam, Yap & Cullinane (2007)	Η μελέτη διαπιστώνει πως η διαδικασία συγκέντρωσης στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών δεν οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης	Απόδοση δομής – συμπεριφοράς (SCP)
Lu et al. (2006)	Αξιολόγηση των συμμαχιών ΚΚΥΗ, οι παράγοντες επιτυχίας, τα πιθανά μειονεκτήματα και οι μελλοντικές εξελίξεις	Μέθοδος «DELPHI»
Luo, Fan & Liu (2009)	Ανάλυση της διακύμανσης των ναυτολόγων εμπορευματοκιβωτίων	Οικονομτρική ανάλυση
Midoro & Pitto (2000)	Αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, των κινητήριων παραγόντων και της σταθερότητας των σύγχρονων συμμαχιών μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών	Μελέτη της βιβλιογραφίας
Pierre (2000)	Κατανόηση των λειτουργικών συνεργειών δια της αξιολόγησης των οριζόντιων επιπτώσεων μέσω ενός μοντέλου διανομής	Εμπειρική εκτίμηση
Ryoo & Θανοπούλου (1999)	Ανάλυση του αυξανόμενου ρόλου των συμμαχιών στην Ασία, η μεγιστοποίηση της λειτουργικής συνέργειας ως βασικότερο κίνητρο για τη δημιουργία συνεργασιών	Μεθοδολογία έρευνας
Sjostrom (2010)	Ανάπτυξη μοντέλων για την επεξήγηση των συστημάτων συνεργασίας στις τακτικές γραμμές θαλάσσιων μεταφορών	Προσέγγιση θεωρίας παιγνίων
Song & Παναγίδης	Ανάλυση της συμπεριφοράς συνεργασίας των μελών των συμμαχιών, για την επιτυχία των συμμαχιών είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των μεμονωμένων και κοινών δυνατοτήτων	Προσέγγιση θεωρίας παιγνίων
Ηνωμένα Έθνη (1998)	Τα αίτια και οι επιπτώσεις της διαδικασίας συγκέντρωσης στον κλάδο των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών για αναπτυσσόμενες περιοχές	

Πηγή: Panayides Photis M., Robert Wiedmer (2011): Strategic alliances in container liner shipping, Research in Transportation Economics

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που πραγματεύεται τις συμμαχίες μεταξύ των τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών, μαζί με τους ερευνητικούς στόχους και την ερευνητική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Παρόλο που ο πίνακας δεν εξαντλεί το σύνολο της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, μας βοηθάει να κατανοήσουμε τις μελέτες που έχουν γίνει στα πλαίσια των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών και μπορεί να καταδείξει κενά στη βιβλιογραφία ή άλλους τομείς που προσφέρουν εμπειρικά δεδομένα.

Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων είναι μια δυναμική διαδικασία που συνεχώς μεταβάλλεται καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες προσφεύγουν σε τέτοιου είδους τρόπους ανάπτυξης με τελικό σκοπό πάντα την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους. Τα περισσότερα πλοία εμπορευματοκιβωτίων πραγματοποιούν διαδρομές στους εμπορικούς δρόμους μεταξύ Ασίας και Βόρειας Ευρώπης και για αυτό το λόγο στο επόμενο κεφάλαιο αναλύουμε τις στρατηγικές συμμαχίες και τις διαδρομές που αυτές δημιουργούν εκεί.

#### **4.6 ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΗ LINER ΑΓΟΡΑ**

Στην παρούσα ενότητα, επιχειρούμε να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε την εμφάνιση και ανάπτυξη των εταιρειών ΜΕΓΑ – ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ (Mega Carriers) ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και της εφαρμογής στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών. Επιπλέον, σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε τις 4 βασικές συμμαχίες που έχουν αναπτυχθεί από τους 16 μεγαλύτερους Global Operators ως αποτέλεσμα των συμφωνιών συνεκμετάλλευσης πλοίων (Vessel Sharing Agreements) που αναφέρθηκαν παραπάνω. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να αναφέρουμε τις γενικότερες τάσεις, τα χαρακτηριστικά και τη μορφή των μελών που απαρτίζουν τις συμμαχίες αυτές.

Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη για μεταφορά φορτίων μέσω θαλάσσης οδήγησαν σταδιακά στην εισαγωγή ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων στην αγορά τακτικών γραμμών αφού τα περισσότερα αγαθά πλέον μεταφέρονται μέσω εμπορευματοκιβωτίων. Τα εμπορευματοκιβώτια διευκολύνουν την διαχείριση των φορτίων μέσα στα λιμάνια με αποτέλεσμα να βελτιώνεται σημαντικά η παραγωγικότητα των λιμένων αλλά και η διαχείριση αυτών μεταξύ των διάφορων μέσων μεταφοράς .

Οι ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα αφορούν όχι μόνο τους πλοιοκτήτες και τα λιμάνια. Αφορούν το ίδιο και άλλα μέλη της λιμενικής κοινότητας όπως είναι οι μεταφορείς (carriers). Καθίσταται, λοιπόν, αναγκαίο για κάθε συμμετέχοντα στην παραπάνω διαδικασία να μελετά τις εξελίξεις και να είναι σε θέση να προσαρμόζει τις πολιτικές του ανάλογα με αυτές.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Πίνακας 8 Οι 10 κυριότεροι Global Operators για το έτος 2012 (σε TEU και σε μερίδιο αγοράς

	<b>Operator</b>	<b>Million TEU</b>	<b>% share</b>
1	PSA	50.9	8.2
2	HPH	44.8	7.2
3	APMT	33.7	5.4
4	DPW	33.4	5.4
5	Cosco	17	2.7
6	Terminal Investment Ltd.	13.5	2.2
7	China Shipping Terminal Development	8.6	1.4
8	Hanjin	7.8	1.3
9	Evergreen	7.5	1.2
10	Eurogate	6.5	1

Πηγή: Review of Maritime Transport 2014; UNCTAD Ο εξειδικευμένος χαρακτήρας των μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων οδηγεί πολλές εταιρείες στην υιοθέτηση της στρατηγικής σύναψης λειτουργικών συμμαχιών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τόσο την μεταφορά όσο και τη διαχείριση τους. Αρχικά οι ναυτιλιακές εταιρείες επένδυσαν σε ειδικά πλοία για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και αργότερα σε ειδικό εξοπλισμό. Παρόλο που οι τερματικοί σταθμοί έχουν ως επί το πλείστον σχεδιαστεί ώστε να διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό για την διαχείριση ε/κ, δεν αποτελούσαν κομμάτι του παγκόσμιου δικτύου. Αυτή η τάση εμφανίστηκε τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της ιδιωτικοποίησης των λιμένων. Αρχικά τα περισσότερα λιμάνια, κυρίως στις χώρες εκτός Δύσης, ανήκαν στις εκάστοτε κυβερνήσεις ή σε άλλους δημόσιους φορείς. Στα τέλη του 1998, οι φορείς αυτοί δεν ήταν πλέον σε θέση να διαχειριστούν την αυξημένη ζήτηση για τις υποδομές που διέθεταν. Πολλοί από τους δημόσιους λιμένες παραχωρήθηκαν σε Ιδιωτικές εταιρείες όπως οι P&O Ports Australia και AP Moller για να βελτιώσουν και να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες τους. Η απελευθέρωση της λιμενικής αγοράς έχει οδηγήσει στη σύσταση των μέγα-μεταφορέων (mega carriers).

Οι παραπάνω μεταφορείς εξετάζοντας εξονυχιστικά τα οφέλη που προκύπτουν από την σύναψη λειτουργικών στρατηγικών συμμαχιών, τις τελευταίες δεκαετίες κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες και συμφωνίες προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Η οριζόντια ανάπτυξη των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών που καταλήγει σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών σε συνδυασμό με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε όλα τα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας (κάθετη ολοκλήρωση) αποτελεί μακράν την πιο σημαντική εξέλιξη στη λιμενική βιομηχανία τα τελευταία χρόνια (D'Arcy, 2001). Όχι μόνο δυναμώνει η οικονομική απόδοση των μελών αλλά επίσης εξασφαλίζεται όσο το δυνατόν περισσότερο η θέση τους μέσα στο παγκόσμιο εμπόριο (D'Arcy, 2001).

Απόδειξη των όσων έχουν αναφερθεί παραπάνω αποτελεί το ότι δεκαέξι από τους είκοσι μεγαλύτερους μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως είναι πλέον μέλη τεσσάρων μεγάλων συμμαχιών (mega-alliances). Οι μεγαλύτερες συμμαχίες που επικρατούν

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

σήμερα στην ναυτιλιακή βιομηχανία είναι οι ακόλουθες και αναλύονται στο υπόλοιπο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου:

≡ Ocean Three (O3)

≡ G6

≡ CKYHE και

≡ 2M

1. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ OCEAN THREE (O3) Τα μέλη της συγκεκριμένης συμμαχίας είναι οι εταιρείες CMA CGM, η China Shipping Container Lines και η United Arab Shipping Co.

Υπό το όνομα Ocean Three (O3), οι 3 εταιρείες συνάπτουν συμφωνίες (Συμφωνίες συνεκμετάλλευσης πλοίων, Συμφωνίες ναύλωσης χώρου και Συμφωνίες ανταλλαγής χώρου) και στοχεύουν τη δράση τους στους εξής εμπορικούς δρόμους:

1. Ασία – Ευρώπη με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες

2. Ασία – Μεσόγειος, με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες από τις οποίες οι 2 στην Μεσόγειο, η μία στην Αδριατική Θάλασσα και η τελευταία στην Μαύρη Θάλασσα

3. Transpacific (Ασία – Β. Αμερική) με παροχή υπηρεσιών για 4 εβδομάδες στην Καλιφόρνια και μια εβδομάδα στο βόρειο τμήμα της ηπείρου (Καναδά)

4. Ασία – Ανατολική Αμερική με παροχή υπηρεσιών για 1 εβδομάδα στο Κανάλι του Σουέζ και άλλη μια εβδομάδα στον Κόλπο του Μεξικό.

Και οι 3 εταιρείες μεταφορείς διαθέτουν πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων τύπου ultra-large, γεγονός που τους επιτρέπει να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να επωφεληθούν από αυτές. Η εταιρεία United Arab Shipping Co, διαθέτει 6 πλοία E/K χωρητικότητας 18,000 TEU ενώ η China Shipping Container Lines διαθέτει 5 πλοία E/K χωρητικότητας 19,000 TEU. Η εταιρεία CMA CGM διαθέτει με τη σειρά της 6 πλοία E/K μεταφορικής ικανότητας 17,800 TEU. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με μελέτη της Alphaliner, η τελευταία εταιρεία, CMA CGM, κατέχει την 3η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων μεταφορέων με συνολική μεταφορική ικανότητα 1,6 εκατομμύρια TEU που αντιστοιχεί στο 8,6% της παγκόσμιας μεταφορικής ικανότητας. Η εταιρεία China Shipping Container Lines κατέχει την 7η θέση με μεταφορική ικανότητα 687,000 TEU και ποσοστό 3,7% ενώ η εταιρεία United Arab Shipping Co κατέχει την 19η θέση με μεταφορική ικανότητα 294,000 TEU και ποσοστό 1,8%. Η κυριότερη δραστηριότητα της συμμαχίας O3 λαμβάνει χώρα στον εμπορικό δρόμο “Ευρώπη - Ασία”. Στην περιοχή αυτή η συγκεκριμένη συμμαχία καταλαμβάνει το 20% σε σχέση με άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται εκεί ενώ ταυτόχρονα καταλαμβάνει το 13% στον εμπορικό δρόμο Trans-Pacific και το 6% στον εμπορικό δρόμο Trans-Atlantic. Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας Ocean 3 ξεχωριστά.

#### CMA CGM SA

Η CMA CGM (The French Line) ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στη Γαλλία (Marseille) και η παρουσία της είναι αισθητή σε περισσότερες από 160 χώρες. Και τα 467 πλοία του Ομίλου είναι νεότευκτα και εξυπηρετούν ένα δίκτυο από 521 περισσότερα λιμάνια παγκοσμίως. Ο στόλος της εταιρείας διαθέτει μεταφορική ικανότητα 12,1 εκατομμυρίων TEUs ετησίως. Οι συνδυασμένες liner υπηρεσίες του ομίλου συνέδεσαν τις αγορές της Βόρειας Ευρώπης και της Μεσόγειου με αυτές τις Ασίας, της Αμερικής και της

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Αυστραλασίας. Το έτος 2014 ο όμιλος CMA CGM Group ανακοίνωσε έσοδα US\$ 16.7 δολαρίων εκτινάζοντας τη Γαλλική Βιομηχανία στα ύψη.

Σχήμα 5 Στοιχεία του Ομίλου CMA CGM Group για το έτος 2014



Πηγή: <https://www.cma-cgm.com>

Για τις υπηρεσίες της Ευρώπης/Ασίας, η CMA CGM συνεργάζεται με την CNC και την MacAndrews and OPDR, ενώ για την αγορά του Ειρηνικού η συνεργασία γίνεται με την ANL Container Line.

#### China Shipping Container Lines Co Ltd

Η China Shipping Container Lines (CSCL) ανήκει στη κρατική China Shipping Group η οποία ιδρύθηκε το 1997. Είναι ένας παγκόσμιος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων εισηγμένος στο Χρηματιστήριο του Hong Kong και της Σαγκάη. Η εταιρεία CSCL διαθέτει νεότευκτο στόλο (μέσος όρος ηλικίας 8 ετών) που πληροί όλες τις περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Η μεταφορική ικανότητα των 156 πλοίων μέχρι το τέλος του 2015 θα φτάσει τα 724,000TEU. Από το σύνολο των πλοίων που έχει στην κατοχή της, τα 87 δέχονται πάνω από 4,000TEU.

Τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων της China Shipping Container Lines επισκέπτονται πάνω από 180 λιμάνια σε περισσότερες από 60 χώρες ανά τον κόσμο. Η εταιρεία προσφέρει σχεδόν 80 διεθνείς και εγχώριες εμπορικές γραμμές μαζί με ένα καλά αναπτυγμένο δίκτυο μεταφόρτωσης που καλύπτει τη Νοτιοανατολική Ασία, τη Νότια Κίνα, τη Βόρεια Κίνα και την περιοχή γύρω από τον ποταμό Yangzi. Η συγκεκριμένη εταιρεία προσφέρει door-to-door υπηρεσίες στους πελάτες της μέσω ενός ολοκληρωμένου δικτύου logistics.

United Arab Shipping Co Η εταιρεία United Arab Shipping Company (UASC) εδρεύει στην Μέση Ανατολή. Ιδρύθηκε το 1976 και διαθέτει περισσότερα από 185 γραφεία σε όλο τον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 240 λιμάνια με αποτέλεσμα να συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρείες της Μέσης Ανατολής. Η UASC παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς φορτίων μέσω όλων των ειδών εμπορευματοκιβωτίων (dry containers, refrigerated containers,

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

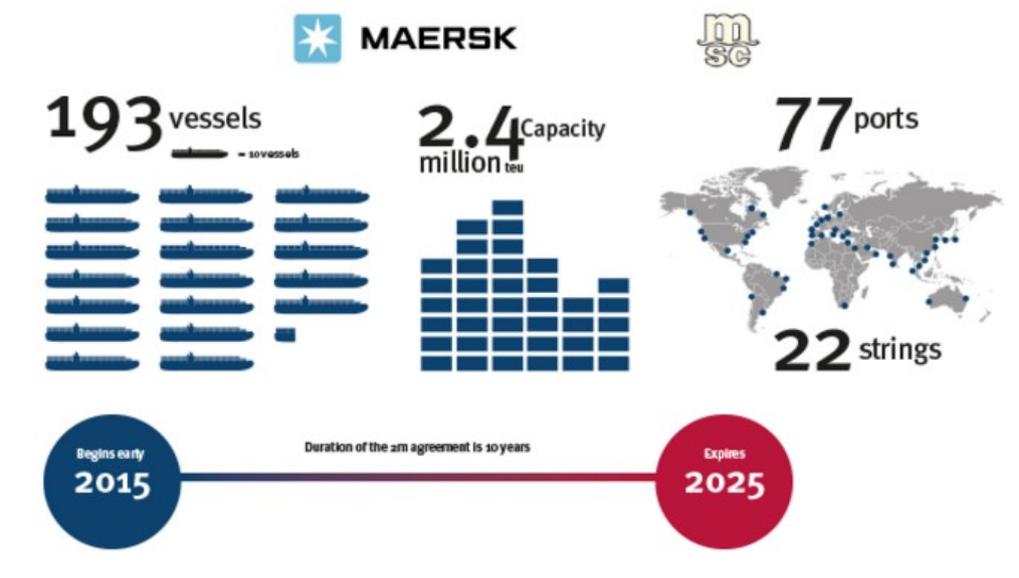
open-top containers και flat rack containers). Ο στόλος της αποτελείται από 62 πλοία τελευταίας τεχνολογίας ικανά να μεταφέρουν με ασφάλεια τα εμπορεύματα στον τελικό τους προορισμό. Μέχρι το τέλος του έτους εκκρεμούν παραγγελίες 17 νέων πλοίων που θα προστεθούν στον ήδη υπάρχων στόλο χωρητικότητας 15,000-18,800TEU.

2. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ 2M Η Maersk Line και η Mediterranean Shipping Company (MSC) ενώνουν τις δυνάμεις τους στις βασικές εμπορικές οδούς μέσω μιας συμφωνίας διαμοιρασμού πλοίων (Vessel Sharing Agreement-VSA). Η συμφωνία θα έχει διάρκεια 10 χρόνων και θα αφορά τις εμπορικές συναλλαγές στους εμπορικούς δρόμους των Ασία-Ευρώπη, Ατλαντικό και Ειρηνικό Ωκεανό. Η Συμμαχία 2M θα περιλαμβάνει 193 πλοία με εκτιμώμενη χωρητικότητα 2,4 εκατ. TEU, αναπτυσσόμενα σε 21 γραμμές. Ο γενικός στόχος της συνεργασίας είναι ο διαμοιρασμός υποδομών δικτύου. Η Maersk Line και η MSC θα είναι σε θέση να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με πιο σταθερές και συχνές υπηρεσίες, καλύπτοντας περισσότερα λιμάνια με άμεσες υπηρεσίες. Η συμφωνία 2M θα βελτιώσει την αποδοτικότητα των δικτύων της Maersk Line και της MSC μέσω της καλύτερης αξιοποίησης της χωρητικότητας των πλοίων και της εξοικονόμησης πόρων. Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου της Maersk Group, Nils Andersen, με τη συμφωνία αυτή η Maersk Line θα είναι σε θέση να ενισχύσει περαιτέρω την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της, καθώς και τη μείωση του κόστους και των εκπομπών CO<sub>2</sub>. Η συγκεκριμένη συμφωνία (2M) δεν συνεπάγεται τη δημιουργία μιας από κοινού ανεξάρτητης οντότητας. Τα πλοία διαχειρίζονται ή μισθώνονται ξεχωριστά και δεν υπάρχουν κοινές επιχειρήσεις αποθήκευσης, προγραμματισμού ταξιδιών και λιμενικών εργασιών. Επίσης η τιμολόγηση και το μάρκετινγκ πραγματοποιούνται ανεξάρτητα. Αξιοσημείωτο είναι το ότι μια κοινή επιτροπή συντονισμού εποπτεύει το δίκτυο σε καθημερινή βάση. Μέσω της συμμαχίας 2M, οι 2 εταιρείες δραστηριοποιούνται σε 6 γραμμές Ασία /Βόρεια Ευρώπη, τέσσερις για Ασία/Μεσόγειος, τέσσερις για Ασία/Δυτική Ακτή των ΗΠΑ, δύο για Ασία/Ανατολική Ακτή των ΗΠΑ, τρεις για Βόρεια Ευρώπη/ΗΠΑ και δυο για Μεσόγειο/ΗΠΑ. Η Maersk συνεισφέρει με περίπου 110 πλοία, το 55% της συνολικής χωρητικότητας, ενώ η MSC μόλις με 75 πλοία. Σχήμα 9 Η Συμμαχία 2M Πηγή: <http://www.lloydslist.com/>

Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας 2M ξεχωριστά.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## 2M alliance



### Maersk Sealand

Η Maersk Sealand αποτελεί παράρτημα του Δανέζικου βιομηχανικού κολοσσού AP Moller- Maersk Group και ιδρύθηκε το 1999. Το δίκτυο της Maersk Sealand στην liner ναυτιλιακή βιομηχανία και συγκεκριμένα στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων είναι παγκόσμιο και η παρουσία της εταιρείας γίνεται αισθητή σε πολλούς τομείς των ναυλαγορών. Μέσω της μητρικής εταιρείας έχει στην κυριότητά της δυο ναυπηγεία (στα οποία χτίζονται πολλά από τα πλοία της) ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται δικούς της σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων. Διαθέτει φορηγά και τραίνα σε πάνω από 100 χώρες με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει αποτελεσματικότερη συνδυασμένη μεταφορά των φορτίων που αναλαμβάνει. Το δίκτυο υπηρεσιών της Maersk Sealand είναι ανεπτυγμένο σε όλη την υφήλιο και απασχολεί πάνω από 10.000 ανθρώπους σε ξηρά (325 γραφεία) και θάλασσα.

### Mediterranean Shipping Co SA

Η Mediterranean Shipping Co (MSC) είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία 10 χρόνια. Σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο με μεταφορική ικανότητα πάνω από 665.000 TEU. Η MSC είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως. Ο στόλος της εταιρείας αποτελούνταν αποκλειστικά από μεταχειρισμένα πλοία σε αντίθεση με τις τελευταίες δεκαετίες που πραγματοποιεί προσπάθεια ανανέωσης και επέκτασης του στόλου με παραγγελίες για πλοία τύπου post Panamax. Από την αρχή της δραστηριοποίησης της εταιρείας στις αγορές της Μεσογείου, η MSC προσπαθούσε να επεκταθεί και στις αγορές της υπόλοιπης Ευρώπης, στη Βόρειο Αφρική αλλά και σε υπερατλαντικά δρομολόγια. Ο μεταφορέας ανέπτυξε στη συνέχεια το δίκτυο του με στόχο την αγορά ολόκληρης της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής, της Αυστραλίας, της Ασίας, της Ινδίας και της Μέσης-Ανατολής, ενώ κατάφερε να εισέλθει και στις αγορές του Ειρηνικού.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

### 3. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ CKYHE



Άλλη μια σημαντική συμμαχία στο χώρο, είναι η Συμμαχία CKYHE, μέλη της οποίας είναι η COSCO από την Κίνα, η K-LINE από την Ιαπωνία, η YANG MING από την Ταϊβάν, η HANJIN από την Νότια Κορέα και η EVERGREEN από την Ταϊβάν. Κυρίαρχο μέλος είναι η Hanjin με συμμετοχή 60 πλοίων και έπεται η COSCO με συμβολή 48 πλοίων. Τα δρομολόγια στα οποία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί είναι οι γραμμές της Ασίας με την Ευρώπη και της Ασίας με τις Ανατολικές Ακτές της Αμερικής. Αυτό το σύμπλεγμα εταιρειών ξεκίνησε το 1996 μια λειτουργική συμμαχία που αρχικά συνίστατο σε επίπεδο εκμετάλλευσης δικαιωμάτων καθώς και ανταλλαγή υπηρεσιών μεταξύ των COSCO, K-LINE και YANG MING. Με το πέρασμα του χρόνου προχώρησαν και στην συνεκμετάλλευση πλοίων. Η HANJIN εισχώρησε στη συμμαχία μετά το 2000 ενώ η EVERGREEN συμμετέχει στην εν λόγω συμμαχία μόλις τον τελευταίο χρόνο.

Η συμμαχία διαχειρίζεται οκτώ υπηρεσίες στη διαδρομή Ευρώπη – Ασία, με τη μεγαλύτερη χωρητικότητα TEU και ακολουθεί η περιοχή TransPacific με 12 υπηρεσιακές διαδρομές. Η μεταφορική ικανότητα των πλοίων της φτάνει και ξεπερνά το 1,5 εκατομ TEU ενώ ο στόλος συνολικά αγγίζει τα 400 πλοία.

Τα 5 μέλη αναμφίβολα αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Ασιατικής ζώνης μεταφοράς φορτίου και συγκαταλέγονται στις 20 παγκόσμιες υπερδυνάμεις βάσει της μεταφορικής τους ικανότητας. Μετά τη συνένωσή τους σε συμμαχία και μετά την είσοδο της τελευταίας εταιρείας, παρατηρήθηκε έντονη άνοδος στα νούμερα και στα αποτελέσματα τους καθώς και επιτάχυνση της επέκτασής τους. Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας CKYHE ξεχωριστά.

Cosco Container Lines Ltd Η COSCO είναι πολυεθνική εταιρεία με έδρα το Πεκίνο, και μία από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών στον πλανήτη. Κατέχει και λειτουργεί πάνω από 160 πλοία, με συνολική χωρητικότητα 750.000 TEU και δραστηριοποιείται σε πάνω από 100 λιμάνια σε όλο τον κόσμο. Έχει αναπτύξει δραστηριότητες σε παγκόσμιες ναυτιλιακές θαλασσογραμμές όπως Άπω Ανατολή/Ευρώπη, Κίνα/Αυστραλία και Ιαπωνία/Αυστραλία. Κατατάσσεται ως η έκτη μεγαλύτερη σε αριθμό πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων εταιρεία και η ένατη μεγαλύτερη στο συνολικό όγκο εμπορευματοκιβωτίων. Η παροχή συνδυασμένων μεταφορών που προσφέρονται από την Cosco Container Lines Ltd καλύπτουν και τις 5 ηπείρους (Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική και Αυστραλία).

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

#### Kawasaki Kisen Kaisha Ltd

Η K Line διαχειρίζεται ένα παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών τακτικών γραμμών. Στις γραμμές Ανατολής/Δύσης συνδέει Ασία-Βόρειο Αμερική, Ασία-Ευρώπη και Ευρώπη-Βόρειο Αμερική σε συνεργασία με την Cosco Container Lines και την Yang Ming Marine Transport Corp. Η K Line ακόμη διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά των συνδυασμένων μεταφορών στη Β.Αμερική.

#### Yang Ming Marine Transport Corp

Η Yang Ming Marine Transport Corp's έχει επικεντρώσει τις υπηρεσίες της στις βασικές γραμμές Ανατολής/Δύσης όπου και συνεργάζεται με τις K Line, Cosco και Hanjin Shipping. Η εταιρεία έχει κάνει ακόμη αισθητή την παρουσία της στην αγορά της Ασίας όπου και συνεργάζεται με την Wan Hai Lines και την Cheng Lie Shipping στην αγορά αυτή. Η Yang Ming ελέγχεται κατά ένα ποσοστό από την κυβέρνηση της Ταϊβάν.

#### Evergreen Marine Corp (Taiwan) Ltd

Η Evergreen Marine Corp (EMC) ιδρύθηκε το 1968 με ένα και μόνο πλοίο στη κατοχή της (ένα μεταχειρισμένο trampship). Το 1972 ξεκίνησε να παρέχει δρομολόγια μεταξύ της Ασίας και USEC και το 1979 είχε πλέον φιλοδοξίες να εξελιχθεί σε παγκόσμιο μεταφορέα. Η επιτυχία αυτή οδήγησε την εταιρεία στο χτίσιμο νέων πλοίων χωρητικότητας 2,728 TEU που συνέδεαν απευθείας την Ασία-ΗΠΑ-Ευρώπη. Μέχρι το 1987 η EMC ήταν ο μεγαλύτερος μεταφορέας παγκοσμίως ενώ σήμερα κατέχει τη 5η θέση. Η πτώση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι Maersk Sealand, Mediterranean Shipping Co, P&O Nedlloyd και η CMA CGM αποτελούν προϊόντα συγχωνεύσεων. Παρόλα αυτά η EMC συνεχίζει την επεκτατική της πολιτική διεκδικώντας μερίδιο σε όλες τις αγορές του κόσμου και χτίζοντας συνεχώς νέα και μεγαλύτερα πλοία. Το 1998 η EMC εξαγόρασε τη προβληματική Lloyd Triestino από την Ιταλική κυβέρνηση και έκανε πολλές και σημαντικές επενδύσεις στην εταιρεία.

Άλλες πιο πρόσφατες εξελίξεις είναι η συνεργασία της EMC με άλλους μεταφορείς όπως είναι η APL και η Cosco. Η EMC, αντίθετα στο ρεύμα των συμμαχιών, συνεχίζει να πορεύεται ανεξάρτητα, κάτι το οποίο επιτρέπει στην εταιρεία να αποκρίνεται με ταχύτητα στις αυξομειώσεις της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Ο όμιλος Evergreen έχει σημαντικό μερίδιο μετοχών σε σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στην Ασία, στη Δυτική ακτή των ΗΠΑ και στη Καραϊβική ενώ σχετικά πρόσφατα άνοιξε ένα σταθμό μεταφόρτωσης στο λιμάνι του Taranto στην Ιταλία.

#### 4. Η ΣΥΜΜΑΧΙΑ G6

Στις αρχές του 2012, 6 μεγάλες εταιρείες ένωσαν τις δυνάμεις τους προκειμένου να δημιουργήσουν μια νέα συμμαχία στο χώρο της ναυτιλίας, την λεγόμενη "G6 Alliance". Η εν λόγω συμμαχία αποτελείται από τις εξής εταιρείες: APL, HMM, MOL, NYK, OOCL, Harag-Lloyd και συνιστά ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πλοίων, με δραστηριότητα στους εμπορικούς δρόμους της Άπω Ανατολής μέχρι την Ευρώπη. Αφορμή για την συμμαχία αυτή στάθηκε η παραγγελία της Maersk στο τέλος του 2011 και αφορούσε των τύπο πλοίων Triple-E με χωρητικότητα 18,000 TEU. Παρατηρούμε λοιπόν μια ανακατάταξη στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων καθώς οι ιδιοκτήτες των μεγαλύτερων εταιρειών στοχεύουν στην απόκτηση πλοίων που προσφέρουν υψηλά ποσοστά ωφέλιμης αξίας και οικονομίες κλίμακας μειώνοντας το λειτουργικό κόστος του στόλου.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

Η συνεργασία αυτή βοήθησε όλα τα μέλη να αποκτήσουν πιο ανταγωνιστικό προϊόν, καλύτερη κάλυψη και καλύτερους χρόνους παράδοσης ενώ ταυτόχρονα βελτίωσε την αποδοτικότητα τους.

Η “G6 Alliance” δημιούργησε ένα από τα κορυφαία μεταφορικά δίκτυα container στην Άπω Ανατολή προς την Ευρώπη και την Άπω Ανατολή προς την Μεσόγειο. Συνολικά η συμμαχία διαθέτει περισσότερα από 90 πλοία σε 9 υπηρεσίες που εξυπηρετούν πάνω από 40 λιμάνια στην Ευρώπη, την Ασία και τη Μεσόγειο. Ισχυρίζεται πως η “G6 Alliance” κατέχει και ελέγχει το μεγαλύτερο κομμάτι του εμπορίου Ασίας-Βορείου Ευρώπης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με πηγές από την Lloyd’s List, το μερίδιο συμμετοχής της νέας αυτής συμμαχίας στο εμπόριο Ασίας- Β. Ευρώπης καταλαμβάνει το 23,6%.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα μέλη της συμμαχίας G6 ξεχωριστά.

#### Hapag-Lloyd Container Linie GmbH

Η Hapag-Lloyd Container Linie GmbH (HLCL) δημιουργήθηκε τον Σεπτέμβριο του 1970 από τη συγχώνευση της Hamburg-Amerikanische Packetfahrt Actien Gesellschaft και της Norddeutscher Lloyd. Η Hapag-Lloyd εξαγοράστηκε από τον όμιλο Preussag το 1997. Η Preussag δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές και στη βαριά βιομηχανία. Η Hapag-Lloyd προσφέρει τις υπηρεσίες της κυρίως στις αγορές Ανατολής/Δύσης και αποτελεί τον μεγαλύτερο μεταφορέα εμπορευματοκιβωτίων στη Γερμανία.

#### Mitsui OSK Lines Ltd

Η Mitsui OSK Lines (MOL) έχει παρουσία σε όλες τις μεγάλες αγορές της υφηλίου. Οι υπηρεσίες μεταφορών προσφέρονται κυρίως με στρατηγικής σημασίας συνεργασίες. Η MOL είναι μέλος της New World Alliance μαζί με την APL και την Hyundai Merchant Marine. Η εταιρεία παρέχει ακόμη και υπηρεσίες logistics στην Ευρώπη, στη Βόρειο Αμερική και την Ασία και διαχειρίζεται σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων σε αρκετά λιμάνια.

#### NYK Line

Η NYK είναι μια από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρείες της Ιαπωνίας που δραστηριοποιούνται στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων. Η NYK διακινεί ετησίως πάνω από 2.000.000 TEU μέσω ενός δικτύου που καλύπτει όλες τις κύριες γραμμές από και προς την Ασία ενώ ταυτόχρονα διαθέτει σημαντική παρουσία στις αγορές της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής. Στην Ασία παρέχει υπηρεσίες κυρίως μέσω της θυγατρικής της Tokyo Senpaku Kaisha. Η NYK έχει επίσης υπό τη κατοχή της αρκετούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στη Βόρειο Αμερική και την Ασία, την Centennial Express που δραστηριοποιείται στην αγορά των ΗΠΑ και παρέχει υπηρεσίες συνδυασμένων μεταφορών αλλά και εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, διανομής αλλά και ιδιόκτητων φορτηγών στην Ευρώπη, την Ασία και την Αυστραλία. Στόχος της εταιρείας είναι να διευρύνει στο μέγιστο δυνατό βαθμό της υπηρεσίες εφοδιασμού (logistics). Τα κέρδη της εταιρείας σημείωσαν ραγδαία εξέλιξη από το 2003 έως το 2004 ενώ και τα TEU που μεταφέρθηκαν αυξήθηκαν κατά 80% περίπου.

#### Orient Overseas Container Line Ltd

Η Orient Overseas Container Line Ltd (OOCL) παρέχει υπηρεσίες τακτικών γραμμών (liner services) στις μεγάλες αγορές του πλανήτη. Επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις εσωτερικές γραμμές της Ασίας και μεταξύ της Ασίας και της Αυστραλίας. Έχει ακόμη σημαντική παρουσία στη γραμμή Ευρώπη-Μόντρεαλ σε συνεργασία με την CP Ships. Η OOCL έχει συμφέροντα σε σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων και δραστηριοποιείται στις

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

σιδηροδρομικές μεταφορές στις ΗΠΑ και την Κίνα. Είναι θυγατρική της Orient Overseas (International) Ltd (OOIL), η οποία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ και έχει 168 γραφεία σε 51 χώρες και απασχολεί 3700 υπαλλήλους. Η OOIL ασχολείται ακόμη με επενδύσεις στο τομέα του security καθώς και με την ανάπτυξη και διαχείριση εκτάσεων εμπορικής χρήσης στη Κίνα.

#### APL Ltd

Η APL είναι μια ολοκληρωμένη εταιρεία η οποία παρέχει υπηρεσίες τακτικών γραμμών, συνδυασμένων μεταφορών και διαχείρισης σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Λειτουργεί ως μέλος της New World Alliance και εμπλέκεται σε στρατηγικής σημασίας συνεργασίες στις γραμμές της Ασίας, Ασία/Αυστραλίας και ΗΠΑ/Νότια Αμερική. Η APL είναι θυγατρική της Neptune Orient Lines και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο της Σιγκαπούρης.

#### Hyundai Merchant Marine Co Ltd

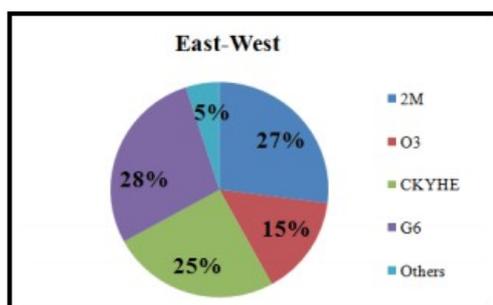
Η Hyundai Merchant Marine (HMM) είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος μεταφορέας εμπορευματοκιβωτίων της Β.Κορέας. Ο στόλος της αποτελείται από 18 ιδιόκτητα post-Panamax τα οποία εκτελούν δρομολόγια στις αγορές του Ειρηνικού και Ευρώπης-Ασίας σε συνεργασία με τις APL και Mitsui OSK Lines καθώς είναι μέλη της New World Alliance (NWA) Η HMM έχει ακόμη παρουσία στις εσωτερικές γραμμές της Ασίας και στα υπερατλαντικά δρομολόγια χρησιμοποιώντας πλοία όχι μόνο της NWA αλλά και ναυλώνει από την Maersk Sealand. Η HMM έχει υπό τη κατοχή της σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στις ΗΠΑ, Β.Κορέα και Ταϊβάν.

Σίγουρα κατευθυνόμαστε σε μια νέα εποχή που οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ θαλάσσιων μεταφορέων τακτικών γραμμών δημιουργούνται και αναπροσαρμόζονται συνεχώς με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Προς το παρόν, οι 4 προαναφερθέντες συμμαχίες καταλαμβάνουν περίπου το 90% του παγκόσμιου μεριδίου αγοράς στην μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων (Maritime Insight, Volume 2, Issue 3, Autumn 2014).

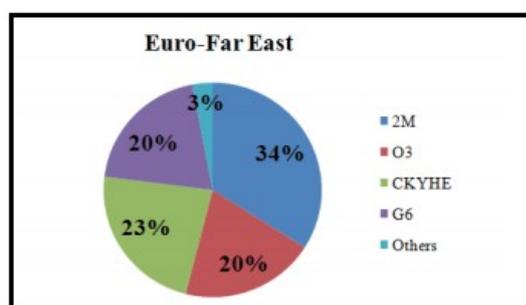
Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, οι συμμαχίες που εξετάζουμε (G6, 2M, CKYHE και O3) κυριαρχούν στον εμπορικό δρόμο «Ευρώπη – Άπω Ανατολή» καταλαμβάνοντας το 97% του συνολικού μεριδίου. Στον συγκεκριμένο δρόμο, η συμμαχία 2M κυριαρχεί με 35% μερίδιο ενώ οι υπόλοιπες 3 συμμαχίες έχουν περίπου 20% η κάθε μια. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι για τον εμπορικό δρόμο «Trans-Pacific» οι συμμαχίες G6 και CKYHE έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μερίδιο αγοράς πάνω από 30% η κάθε μία. Στον αντίποδα, η συμμαχία 2M επικρατεί στην περιοχή «Tans – Atlantic» συμμετέχοντας με 40% μερίδιο και μόνο η συμμαχία G6 μπορεί να την συναγωνιστεί με μερίδιο 38%.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

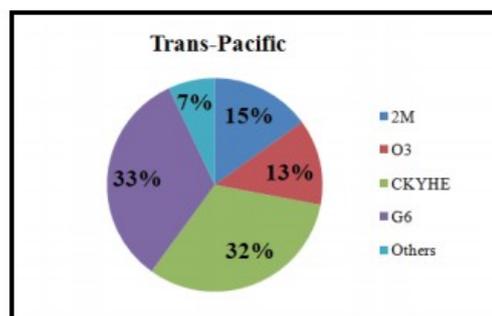
Σχήμα 6 Το μερίδιο αγοράς που ελέγχεται από τις συμμαχίες 2M, O3, G6 και CKYHE στους παγκόσμιους εμπορικούς δρόμους



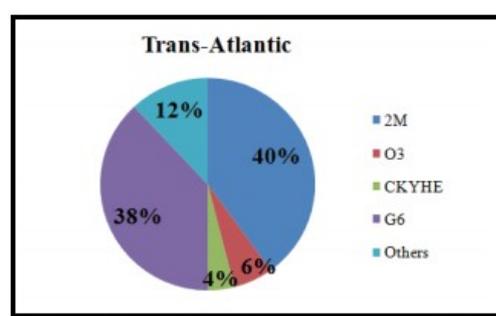
Μερίδιο αγοράς των Συμμαχιών για την περιοχή "Ανατολή - Δύση"



Μερίδιο αγοράς των Συμμαχιών για την περιοχή "Ευρώπη - Απω Ανατολή"



Μερίδιο αγοράς των Συμμαχιών για την περιοχή Trans-Pacific



Μερίδιο αγοράς των Συμμαχιών για την περιοχή "Trans-Atlantic"

Πηγή: Maritime Insight, Volume 2, Issue 3, Autumn 2014

Αναμφίβολα όλες αυτές οι συμμαχίες και ο ανταγωνισμός που δημιουργούν, έχει ως απώτερο σκοπό την καλύτερη απόδοση, τη μείωση του κόστους και τη μείωση του ρίσκου. Ωστόσο, άμεση και αναπόφευκτη απόρροια είναι και ο ανταγωνισμός όσον αφορά τους ναύλους στις γραμμές Ασίας – Ευρώπης ο οποίος μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα για τις ναυτιλιακές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν την αγορά.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος της ναυτιλίας τακτικών γραμμών έχει υποστεί πολλές αλλαγές. Οι υψηλές προσδοκίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το μειωμένο περιθώριο κέρδους οδήγησαν την αγορά σε διαρθρωτικές αλλαγές. Παράλληλα με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, οι θαλάσσιοι μεταφορείς τακτικών γραμμών άρχισαν να συνεργάζονται και να μοιράζονται τη μεταφορική ικανότητα και τα δικαιώματά τους. Ο κλάδος της liner αγοράς αποτελεί έναν από τους κυριότερους χώρους εμφάνισης στρατηγικών συμμαχιών. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο και ευμετάβλητο κλάδο που επηρεάζεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και από τις οικονομικές. Τα τελευταία χρόνια η δημιουργία συνεργασιών των εταιρειών τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ως προς τις λειτουργίες αποτελεί τη στρατηγική που ακολουθούν όλοι οι μεγάλοι μεταφορείς προκειμένου να επιβιώσουν στη δύσκολη διεθνή συγκυρία που αποτελεί απόηχο της οικονομικής κρίσης και συνοδεύεται από χαμηλά ναυτολόγια, αλλά και της υπερπροσφοράς σε μεταφορική ικανότητα (λόγω της έκρηξης που σημειώθηκε τα προηγούμενα χρόνια στην κατασκευή νεότευκτων πλοίων υψηλής χωρητικότητας) που όμως δεν μπορεί να αξιοποιηθεί λόγω της ασθενούς ζήτησης. Για τους ίδιους λόγους οι εισαγωγικές κι εξαγωγικές εταιρείες τείνουν στην σύναψη συνεργασιών – συμμαχιών ηθελημένη και μη για την φόρτωση των εμπορευμάτων τους. Τείνουν στην αποφυγή ναύλωσης ολόκληρου εμπορευματοκιβωτίου και συμβιβάζονται με την λύση της συμφόρτωσης.

Σε πολλές περιπτώσεις οι συνεργασίες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα, οι θαλάσσιοι μεταφορείς να μοιράζονται πλοία, φορτία - εμπορευματοκιβώτια και τερματικά, σε αρκετές περιπτώσεις μοιράζονται ίδιες υπηρεσίες καθώς και λύσεις που αφορούν στην τροφοδοτική αλυσίδα. Στις περισσότερες περιπτώσεις ακόμη και τα ναυτολόγια δεν διαφέρουν σημαντικά.

Κατά την ταξινόμηση των διάφορων τύπων στρατηγικών συμμαχιών, αναλύονται διεξοδικά οι λειτουργικές συμμαχίες οι οποίες διακρίνονται σε συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, αγοράς χώρου, συνεταιρισμούς συνεκμετάλλευσης πλοίων και συνεκμετάλλευσης εσόδων/κόστους. Οι λειτουργικές συμμαχίες επιτρέπουν στους συνεταιίρους τον καλύτερο συντονισμό των κοινών εργασιών τους, ενώ μπορεί να οδηγήσουν στον μερισμό των όγκων και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Ωστόσο, απαιτείται μεγαλύτερος συντονισμός των συνεταιίρων προκειμένου να υλοποιηθεί μια ολοκληρωμένη συνεργασία. Όσο εκτενέστερος είναι ο συντονισμός, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος των συναλλαγών και της πολυπλοκότητας. Από την άλλη πλευρά, οι λειτουργικές συμμαχίες με χαλαρή οργάνωση, όπως οι συμφωνίες αγοράς και οι συμφωνίες ανταλλαγής χώρου, προσφέρουν στους συνεταιίρους μεγαλύτερη ευελιξία. Τα μέλη τους κερδίζουν περισσότερη ανεξαρτησία, μειώνονται οι δαπανηρές συναλλαγές μεταξύ των συνεταιίρων και η συνεργασία είναι σε θέση να ανταποκριθεί καλύτερα στις αλλαγές και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, καθώς απαιτείται η λήψη ελάχιστων κοινών αποφάσεων.

Οι στόχοι των σύγχρονων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών όσον αφορά το σχηματισμό λειτουργικών συμμαχιών, περιλαμβάνουν τον επιμερισμό του κινδύνου και των επενδύσεων, την ανάδειξη οικονομικών κλίμακας, τον έλεγχο του κόστους και τη δυνατότητα αύξησης της συχνότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στα πλαίσια ενός δυναμικού περιβάλλοντος αναπτυσσόμενου εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων.

Τα βασικά κίνητρα που ωθούν τους μεταφορείς να συνασπιστούν είναι η μείωση κόστους μέσω οικονομικών κλίμακας, μειωμένες και επιμεριζόμενες κεφαλαιουχικές δαπάνες, η βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση μέσω αύξησης της συχνότητας απόπλου, διεύρυνσης του γεωγραφικού φάσματος παροχής υπηρεσιών και ανακατανομή της επιπλέον μεταφορικής ικανότητας, διαφοροποίηση της δομής του κλάδου μέσω μείωσης των περιορισμών εισόδου, μείωση της ανταγωνιστικής μεταβλητότητας και αποκλεισμό του καλύτερου συνεταιίρου από ανταγωνιστή.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν εάν μια συμμαχία τελικά είναι πετυχημένη ή όχι. Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό όμως θα πρέπει να εξετάσουμε όσα αποκομίζει και η συμμαχία ως σύνολο αλλά και η κάθε μια από τις εταιρείες – μέλη

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

ξεχωριστά. Σε κάθε περίπτωση, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών (liner αγορά) συνιστά την καλύτερη δυνατή επιλογή των για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς. Τα προαναφερθέντα ασφαλώς έχουν εφαρμογή και στην κάθε εταιρεία που επιχειρεί να εισάγει ή και να εξάγει τα εμπορεύματα της. Η πρόταση μας προς την εταιρεία FFE, είναι η δημιουργία ενός τμήματος που να απασχολείται αποκλειστικά με την τμηματική φόρτωση. Έτσι, θα επιτευχθεί η μείωση των ζημιών της εταιρείας και εν καιρώ θα αυξηθούν τα κέρδη της. Η αύξηση κερδών προς το παρόν μοιάζει ακατόρθωτη, αφού τα περιθώρια κέρδους σε σχέση με την ναύλωση ολόκληρου εμπορευματοκιβωτίου είναι μικρότερα, αλλά λόγω της εξειδίκευσης των υπαλλήλων της εταιρείας προβλέπεται αύξηση των κερδών, που μπορεί να ξεπεράσει και το κέρδος από την ναύλωση ολόκληρου εμπορευματοκιβωτίου.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Harbison R. John and Pekar Peter Jr., (1993) “A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve”, Booz Allen & Hamilton.
2. Yoshino Y. Michael and Rangan U. Srinivasa, (1995) “Strategic Alliances an Entrepreneurial Approach to Globalization”, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
3. Thompson A. Arthur, Jr. and A. J. Strickland III, (2001) Strategic management: Concept and Cases, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, pp. 172-174
4. Mockler J. Robert, (1999) “Multinational Strategic Alliances”, Wiley Series in Practical Strategy.
5. Jagersma Pieter Klaas, (2005) “Cross-border alliances: advice from the executive suite”, Journal of Business Strategy, Vol. 26 (1), pp. 41-50, Emerald Group Publishing Limited.
6. Hellriegel, Jackson, Slocum “Management: A competency – based Approach”, (2002), Canada, Pre – Press Company
7. Bleeke Joel and Ernst David, (1999) “Cooperative Strategy. Competing Successfully through Strategic Alliances”, John Willey & Sons.
8. Doz L. Yves, Hamel Gary, (1998) “Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering”, Harvard Business School Press.
9. Killing J. P. “Strategies for joint ventures success” (1983), Greenwood publishing group
10. SANDHUSEN L.RICHARD : «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ».ΕΚΔΟΣΕΙΣ : ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ . 1993
11. M BAKER 1979 MARKETING AN INTRODUCTORY TEXT, 2ND EDITION , THE MACMILAN PRESS LTD LONDON PP265 ( SEL 696 BASIKES ARXES )
12. T lebitt, The Globalization of markets”, Harvart Business Review , May-june 1983
13. Hill C. “International business competing *in the global marketplace*”, (2001), Boston, Houghton Mifflin
14. Weston J., Mitchell M., Mulherim J, “Takeovers, Restructuring and Corporate Governance”, (2004), Pearson Education.
15. Gomes - Casseres, B. (1988) “Joint venture cycles: the evolution of ownership strategies of U.S”, Cooperative Strategies in International Business, eds F.J.Contractor and P. Lorange, pp. 111–128.
16. Nielsen Bo Bernhard, (2003) “An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation, European management Journal, Vol. 21 (3), pp. 301-322.
17. Ellram Lisa, (1991) “A Managerial Guidline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships”, International Journal of Purchasing and Materials Managemen, Vol. 27 (3), pp. 2-8.
18. Whipple Schmitz Judith and Gentry J. Julie, (2000) “A Network Comparison of Alliance Motives and Achievements”, Journal of Business & Indusrial Marketing, Vol.15 (5), pp. 301-322.
19. Harvey G. Michael and Lusch F. Robert, (1995) “A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners”, International Business Review, Vol. 4 (2), pp. 195-212.
20. Contractor F.J. and P. Lorange, (1988) “Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures”, Cooperaive Strategies in International Business, pp. 3-28. Lexington, Lexington books.
21. Porter M. E. and Fuller M. B., (1986) “Coalitions and global strategy”, Competition in Global Industries, Boston, Harvard Business School.

Η σύναψη συμμαχιών ως βασικό εργαλείο για την επιβίωση και εξέλιξη των εταιρειών. Η εφαρμογή αυτών σε μικρές εταιρείες καθώς και στις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες.

22. Glaister W. Keith and Buckley J. Peter, (1996) “Strategic Motives for International Alliance Formation”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33 (3), pp. 301-332.
23. Craig C. Julian and Aron O’ Cass, (2002) “Examining the Internal-External Determinants of International Joint-Ventures (IJV) Marketing Performance in Thailand”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 10 (2), pp. 55-71.
24. Hyder, A.S., Erikson, L.T. (2005), “Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 783 – 796.
25. Pett, T., Dibrell, C. (2001), “A process model of global strategic alliance formation”, *Business Process Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 349 – 364.
26. Lewis J, “Partnership for profit” (1989), Oxford, Blackwell Publishes
27. Pierre Dussauge, Bernard Garrette and Will Mitchell, “Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic Management Journal* (2000) Vol 21, pp 99 – 126
28. Phatak A. “International management: Concept and cases” (2000), New York, Praeger
29. Pekar Peter Jr. and Margulis S. Marc, (2003) “Equity Alliances Take Center Stage”, *Business Strategy Review*, Vol. 14 (2), pp. 50-62.
30. Hua, A., Cheng, J., & Tai-Shen, L. (2006). An evaluation of strategic alliances in liner shipping-an empirical study of CKYH. *Journal of Marine Science and Technology*, p. 14
31. Heaven, T. (2010). The response of liner shipping companies to the evolution of global Supply Chain Management. *The handbook of maritime economics and business*.
32. Midoro, R., & Pitto, A. (2000). A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping. *Maritime Policy and Management*, p. 27.
33. Oliver, E. W. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. *American Journal of sociology*.
34. Panayides, P.M. and Cullinane, K. (2002), Competitive advantage in liner shipping: a 18 review and research agenda, *International Journal of Maritime Economics* pp.189-209
35. JIM BLYTHE , ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΜΠΕΛΕΧΡΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ , 2013
2. . GIZIAKIS K., PAPADOPOULOS A., PLOMARITOU E., “Chartering” (Stamoulis Publications, 3rd Edition 2010, in Greek)
3. Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα 2002.