

**ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ Α.Ε.Ν.
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Σιδέρης Ιωάννης

**ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: Παπαθεοδούλου Ιωάννη

Α.Γ.Μ.: 4143

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας:

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

<i>A/A</i>	<i>Όνοματεπώνυμο</i>	<i>Ειδικότητα</i>	<i>Αξιολόγηση</i>	<i>Υπογραφή</i>
<i>1</i>				
<i>2</i>				
<i>3</i>				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ: Τσούλης Νικόλαος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου και όλους τους καπετάνιους, για το ενδιαφέρον που έδειξαν και τον χρόνο που αφιέρωσαν, στο να απαντήσουν και να εξηγήσουν όσα ερωτήματα και/ή απορίες είχα, κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ειδικά, θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο Γιάννη Σιδέρη, για την αδιάκοπη προσπάθειά του, να μας προβληματίζει και να μας προτρέπει, να έχουμε πάντα σφαιρική άποψη για όλα τα θέματα. Αυτό, για μένα τουλάχιστον, αποτέλεσε έμπνευση και ήταν η αιτία που με ωθούσε να δίνω τον καλύτερό μου εαυτό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ABSTRACT.....	5
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	6
1.1 Γενική εικόνα των εξαγορών και συγχωνεύσεων	6
1.2 Ορισμοί Σ&Ε.....	7
1.3 Είδη Σ&Ε	7
1.4 Η σημαντικότητα της ηγεσίας και κουλτούρας, στις συγχωνεύσεις και εξαγορές.....	9
1.5 Ελληνικό νομικό πλαίσιο	11
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	12
2.1 Οικονομική κατάσταση ναυτιλίας και απασχόληση χωρών σε διαφορετικούς τομείς.....	12
2.2 Ναυτιλιακός κύκλος και η επιρροή του στις συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών	14
2.3 Η επικαιρότητα και η επιρροή της στις συγχωνεύσεις και εξαγορές ναυτιλιακών εταιρειών.....	15
2.4 Η θεωρητική δομή των κινήτρων για συγχώνευση και εξαγορά μιας ναυτιλιακής εταιρείας.....	16
2.5 Ανταγωνισμός στην αγορά.....	18
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ	19
3.1 Ανάλυση της ιστορικής αναδρομής της ATTICA Enterprises	19
3.2 Συμπεράσματα όσον αφορά την ιστορική αναδρομή της Attica Group και την επιρροή της στην επιβατική ακτοπλοΐα στην Ελλάδα	22
3.3 Σχεδιαγράμματα κατανόησης.....	23
3.4 Ιστορική αναδρομή της A.P. Moller-Maersk.....	26
3.5 Συμπεράσματα από την ιστορική αναδρομή της A.P. Moller-Maersk.....	27
3.6 Σχεδιαγράμματα κατανόησης.....	28
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	31

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Σ&Ε Παγκοσμίως.....	6
Εικόνα 2: Horizontal M&A	8
Εικόνα 3: Vertical M&A.....	8
Εικόνα 4: Conglomerate M&A.....	9
Εικόνα 5: Ναυπήγηση.....	12
Εικόνα 6: Κυριότητα.....	12
Εικόνα 7: Νηολόγηση.....	12
Εικόνα 8: Λειτουργίες.....	13
Εικόνα 9: Απόσυρση.....	13
Εικόνα 10: Χρηματοδότηση, Ταξινόμηση σε κλάση, Ασφάλιση.....	13
Εικόνα 11: Ναυτικό πλήρωμα	13
Εικόνα 12: Απασχόληση τερματικών σταθμών λιμένων.....	14
Εικόνα 13: Σύγκριση κύκλων δεξαμενόπλοιων και φορτηγών πλοίων, το 1970-2009.....	14
Εικόνα 14: Παραγγελίες διαφορετικών ειδών πλοίων σε ολική χωρητικότητα	15
Εικόνα 15: Αλληλεξάρτηση ζήτησης και προμήθειας της αγοράς.....	18
Εικόνα 16: SUPERFAST I	20
Εικόνα 17: SUPERFAST XII	20
Εικόνα 18: Δομή μετοχών στον τομέα της ακτοπλοΐας, στην Ελλάδα και Αδριατική θάλασσα, το 2017	23
Εικόνα 19: Αριθμός επιβατών, ανά χρονολογία, για κάθε εταιρεία στην Ελλάδα, από το 2009-2016	24
Εικόνα 20: Αριθμός επιβατών ανά χρονολογία για κάθε εταιρεία στην Αδριατική θάλασσα, από το 2009-2016	24
Εικόνα 21: Η ανάπτυξη της επιβατικής κυκλοφορίας, από το 2009-2017, στην Ελλάδα.....	25
Εικόνα 22: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών από επιχειρήσεις, ανά περιοχή.....	25
Εικόνα 23: Το REGINA MAERSK.....	26

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Διαφορά στην ποσότητα των υπηρεσιών, που προσφέρονται από τις εταιρείες ..	15
Πίνακας 2: Ελληνικός στόλος ανά εταιρεία, από το 2011-2017	23
Πίνακας 3: Κυριότητα και χαρακτηριστικά στόλου, ανά εταιρεία.....	28
Πίνακας 4: Γεωγραφική κάλυψη εταιρειών από υπηρεσίες	29
Πίνακας 5: Κατάσταση εσόδων της A.P. Maersk	30

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ABSTRACT

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εταιρειών στη ναυτιλία, όπως και σε άλλους τομείς, αποτελούν επένδυση για μια επιχείρηση και όπως όλες οι επενδύσεις, εμπεριέχουν και κίνδυνο (LOW, MEDIUM ή HIGH RISK). Το αν θα πάρει αυτό το ρίσκο μια ναυτιλιακή εταιρεία, αυτό θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες. Αυτή την απόφαση θα ήθελα να αναλύσω στην παρούσα πτυχιακή εργασία, σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε καλύτερα τους λόγους που οδηγούν στη λήψη τέτοιων αποφάσεων και τη σχέση τους με τον χρόνο, την περιοχή, την οικονομική κατάσταση και την κουλτούρα της εταιρείας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζω διάφορα στοιχεία, ανά το παγκόσμιο, ώστε να σχηματιστεί μια γενική εικόνα, στηριγμένη στην επικαιρότητα, που να εξηγεί το πώς επηρεάζονται οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Ακολουθώντας, περιγράφω αναλυτικά, με παραδείγματα, τους ορισμούς και τα είδη των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών (Σ&Ε) και τη συσχέτισή τους με την ηγεσία και την κουλτούρα μιας εταιρείας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με μια αναφορά στο ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο και τα στάδια συγχώνευσης και εξαγοράς.

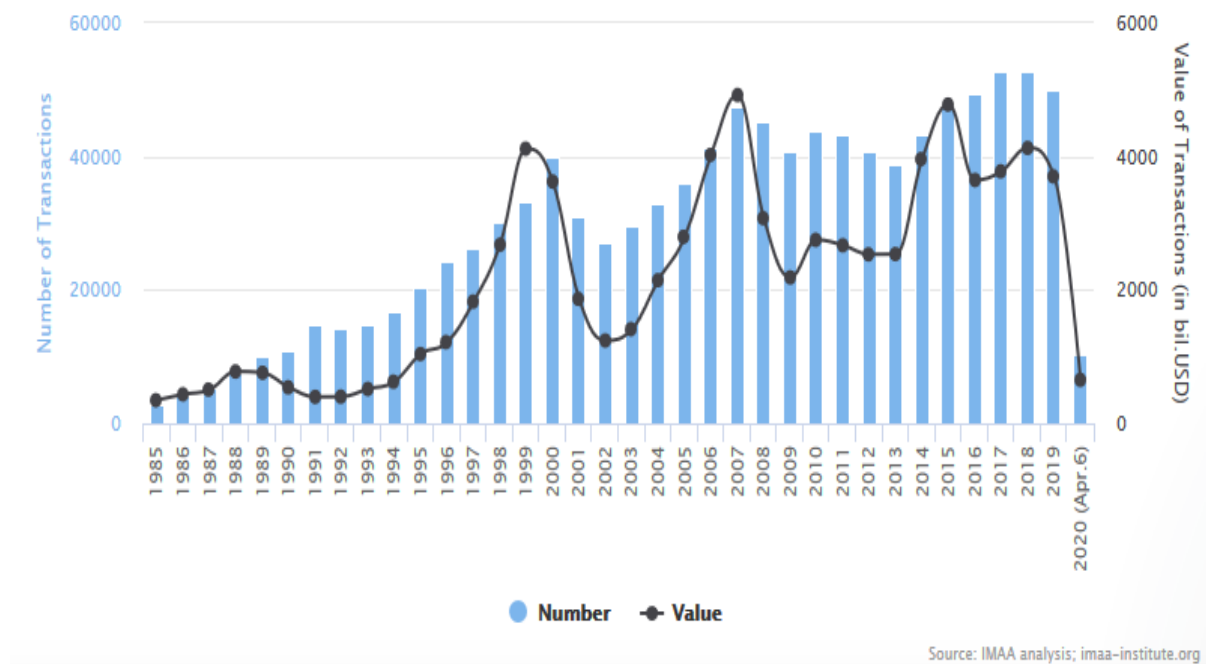
Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξηγώ την αλληλεξάρτηση της ναυτιλιακής βιομηχανίας με την παγκόσμια οικονομία. Στη συνέχεια, περιγράφω τι είναι ναυτιλιακός κύκλος και πώς αυτός επηρεάζει τις Σ&Ε των εταιρειών. Ακόμα, κάνω μια παρένθεση, για να αναφέρω κάποια στοιχεία της επικαιρότητας και να εξηγήσω πώς αυτά επιδρούν στη ναυτιλία. Παράλληλα, αναλύω τη θεωρητική δομή των κινήτρων, που οδηγεί μια εταιρεία σε Σ&Ε και τη στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς και τον ανταγωνισμό που υφίσταται στην αγορά.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, χρησιμοποιώ το παράδειγμα της ATTICA Enterprises και της A.P. Moller - Maersk και τις στρατηγικές τους κινήσεις, για να δώσω σάρκα και οστά, με σχεδιαγράμματα και συμπεράσματα, στη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε.

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 Γενική εικόνα των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Μια από τις δέκα μεγαλύτερες συναλλαγές, που έγιναν παγκόσμια, ήταν η εξαγορά της πολυεθνικής εταιρείας 21st Century Fox, για ογδόντα τέσσερα δισεκατομμύρια αμερικάνικα δολάρια (US\$ 84.000.000.000), το 2017, από την Walt Disney, μια πολυεθνική εταιρεία με συγκροτήματα ψυχαγωγίας και μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο απώτερος σκοπός αυτής της συναλλαγής ήταν η μείωση του ανταγωνισμού, η αύξηση της αξίας της εταιρείας και η πλήρης ικανοποίηση των πελατών της, σε διαφορετικά πεδία, εκμεταλλευόμενοι τα πάγια έξοδα. Αυτή η εξαγορά χαρακτηρίζεται ως οριζόντια. (Company, 2017) (Company, 2019) Στα πιο κάτω σχεδιαγράμματα (Εικόνα 1) μπορούμε να δούμε την εξέλιξη, αλλά και συσχέτιση των αριθμών των συναλλαγών με τις αξίες τους, από το 1985 έως το 2019, σε παγκόσμια κλίμακα και στην ανατολική Ευρώπη. (Imma, 2020)



Εικόνα 1: Σ&Ε Παγκοσμίως

Πέραν των συνεχόμενων αυξομειώσεων, που έχουν καταγραφεί από το 1985, το 2020 παρατηρείται κατακόρυφη μείωση της αξίας, αλλά και του αριθμού των συναλλαγών, με κύριο αίτιο την επίθεση του ιού covid 19, ο οποίος προκάλεσε ένα αβέβαιο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο. Πιο συγκεκριμένα, στην Ευρώπη, άλλοι λόγοι που προκάλεσαν τη μείωση των εμπορικών συναλλαγών, ήταν η επιβράδυνση της οικονομίας στη Γερμανία και η αβεβαιότητα που συνόδευε την υπόθεση Brexit της Μεγάλης Βρετανίας. Παράλληλα, παρουσιάστηκε μεγάλη μείωση στις εξαγορές, σε συνδυασμό με την αύξηση των κρατικών ρυθμιστικών ελέγχων, το 2018-2019. Η Ασία επηρεάστηκε, επίσης πάρα πολύ, με τη μείωση της διασυνοριακής δραστηριότητας, συγκεκριμένα μέσω Ειρηνικού ωκεανού, λόγω των εντατικών και χρονοβόρων ελέγχων υγείας, κατά την είσοδο των εμπορικών πλοίων στα λιμάνια. (McKenzie, 2019) (SAFETY4SEA, 2020)

1.2 Ορισμοί Σ&Ε

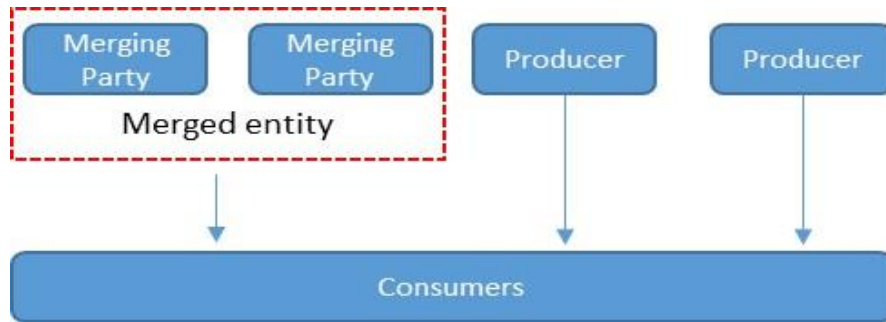
Συγχωνεύσεις και εξαγορές (Merges & Acquisitions) είναι ένας γενικός όρος, που περιγράφει τον συνδυασμό δύο εταιρειών. Κατά τη Συγχώνευση (merge), δύο ή περισσότερες εταιρείες ενώνονται σε μία, συνήθως υπό νέα ονομασία, για την αύξηση της παραγωγής προϊόντων ή παραχώρηση υπηρεσιών, με στόχο τη μείωση του ανταγωνισμού με άλλες εταιρείες, αλλά και την πλήρη ικανοποίηση των πελατών τους. Συνοπτικά, συγχωνεύσεις εταιρειών γίνονται για την εκμετάλλευση πάγιων εξόδων, όπως φορολογία ρεύματος εργοστασίου, για μεγαλύτερο όγκο παραγωγής. Στην περίπτωση της εξαγοράς, μια εταιρεία αγοράζει μια μικρότερου κόστους εταιρεία, η οποία ονομάζεται εταιρεία στόχος, πληρώνοντας το πενήντα έως εκατό τοις εκατό του κεφαλαίου της. Συνήθης στόχος μιας εξαγοράς είναι η δημιουργία μονοπωλίου. Τρανταχτό παράδειγμα εξαγοράς είναι η προσπάθεια της Ryanair να εξαγοράσει την Aer Lingus, για να αποκτήσει χαρακτήρα μονοπωλίου των τοπικών πτήσεων στην Ιρλανδία. Στην περίπτωση αυτή, ο νόμος την Ευρωπαϊκής Ένωσης στα M&A τερμάτισε αυτή τους την απόπειρα, για να συνεχίσει να υπάρχει ανταγωνισμός, παρόλο που η Aer Lingus είχε αποδεχτεί την εξαγορά. (International, 2009)

1.3 Είδη Σ&Ε

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, βάσει του βιβλίου Fundamentals of Corporate Finance, κατηγοριοποιούνται σε:

1. Horizontal (Οριζόντιες), είναι οι Σ&Ε, που γίνονται μεταξύ δύο επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, συνήθως λόγω ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, μια εταιρεία παραγωγής σόδας συγχωνεύεται με μια εταιρεία που παράγει χυμό. Με αυτό τον τρόπο, θα εκμεταλλευτούν τα είδη υπάρχοντα εργοστάσια, όπως και άλλα πάγια έξοδα, π.χ. φορολογία, για να αυξήσουν τη γραμμή παραγωγής τους.
2. Vertical (Κάθετες) είναι οι Σ&Ε, που γίνονται μεταξύ δύο επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στα διαφορετικά στάδια παραγωγής του ίδιου προϊόντος. Χωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες:
 - *Προς τα εμπρός*, όπου επιτυγχάνεται η πλήρης ικανοποίηση του καταναλωτή, όπως για παράδειγμα, μια εταιρεία που παράγει κινητά, να παράγει και ακουστικά, ειδικά όταν αυτά, λειτουργούν μόνο στα κινητά της συγκριμένης εταιρείας.
 - *Προς τα πίσω*, δηλαδή όταν μια επιχείρηση συγχωνεύεται με τις διαδικασίες που γίνονται, πριν την κύρια παραγωγή. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που παράγει σόδα, συγχωνεύεται με μια εταιρεία που παράγει ζάχαρη, με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερος έλεγχος και οργάνωση.
3. Conglomerate (Μαζοποίηση) είναι οι Σ&Ε, που γίνονται μεταξύ δυο εταιρειών που ασχολούνται με διαφορετικές αγορές, αλλά μπορεί να έχουν μια κοινή τομή. Για παράδειγμα, μια εταιρεία παραγωγής σόδας και μια εταιρεία παραγωγής αλκοολούχων ποτών. (Brealey and Marcus, 2015)

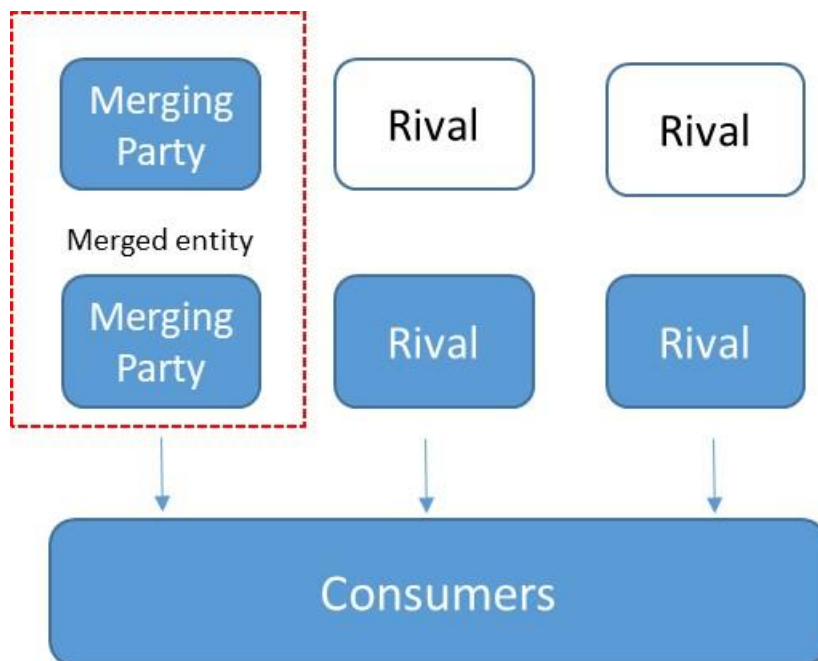
1



Εικόνα 2: Horizontal M&A

Η οριζόντια συγχώνευση, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα, εκμεταλλεύεται την παραγωγή του προϊόντος της, σε αντίθεση με τους άλλους δυο ξεχωριστούς παραγωγούς (producers).

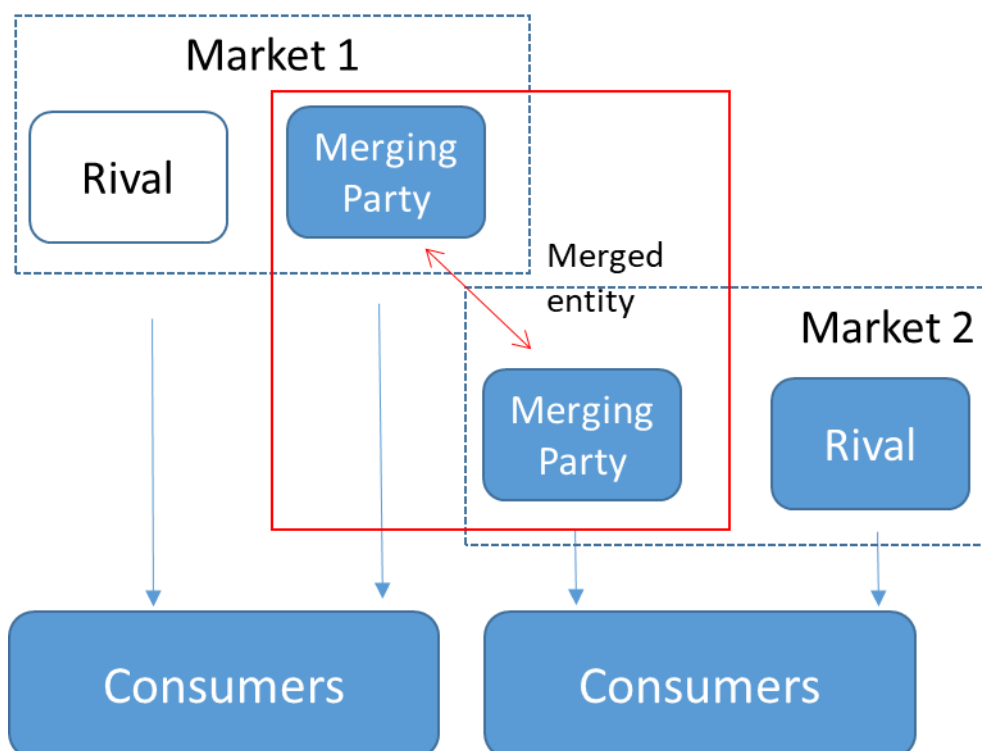
2



Εικόνα 3: Vertical M&A

Η κάθετη συγχώνευση, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα, μειώνει τα επιχειρηματικά μέτωπα της εταιρείας, γίνεται αυτόνομη και διασφαλίζει καλύτερο έλεγχο στη γραμμή παραγωγής, σε αντίθεση με τους αντίπαλους (Rivals). Επίσης, εδώ θέλω να προσθέσω, πως υπάρχει περίπτωση, η εταιρεία που προέκυψε από τη συγχώνευση, να εφοδιάζει τις αντίπαλες εταιρείες με πρώτες ύλες, με αποτέλεσμα να αποκτά και έλεγχο στην ροή παραγωγής τους.

3



Εικόνα 4: Conglomerate M&A

Τέλος, στην conglomerate παρουσιάζεται μια συγχώνευση δυο ξεχωριστών εταιρειών, σε θέμα παραγωγής, με στόχο την επέκταση των επιχειρηματικών μετώπων, για τη μείωση του ρίσκου. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία δεν εξαρτάται μόνο από την τιμή ενός προϊόντος και εκμεταλλεύεται την κύμανση της αγοράς, όπου θεωρεί ότι είναι επικερδής.

1.4 Η σημαντικότητα της ηγεσίας και κουλτούρας στις συγχωνεύσεις και εξαγορές

Ο ηγέτης, όπως και η κουλτούρα μιας εταιρείας, παίζουν ρόλο ζωτικής σημασίας, κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά μιας εταιρείας, αφού θα καθορίσουν αν θα είναι επιτυχής. Ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες και να δημιουργήσει μια κουλτούρα, που να προσαρμόζεται στις αλλαγές, όπως για παράδειγμα την Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος (Adhocracy culture), σε αντίθεση με την Ιεραρχική Κουλτούρα (Hierarchy Culture).

Παράλληλα, πρέπει μέσω της κουλτούρας, να απαντήσει τα εξής ερωτήματα (3 P's):

- Ποιο είναι το επιθυμητό μέλλον της εταιρείας (Picture or Preferred Future)
- Ποιες είναι οι αρχές των υπαλλήλων (Principles)
- Ποιος ο λόγος ύπαρξης της εταιρείας (Purpose)

Ο ηγέτης πρέπει:

- Να καθορίσει τις κατάλληλες προτεραιότητες και να δημιουργήσει θετικό κλίμα και πειθαρχία ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Να εμπιστοσύνη τους υπαλλήλους με το απαραίτητο επίπεδο δέσμευσης και εμπιστοσύνης και να επιτρέψει ευελιξία στην εργασία, μέσω δύσκολων μεταβάσεων.
- Να έχει όραμα. Να εμπνέει μια αίσθηση σκοπού και συνοχής στο προσωπικό, για να παραμένουν συγκεντρωμένοι στην εργασία τους.

Τα χαρακτηριστικά αυτά θα βοηθήσουν στην ένωση των δύο διαφορετικών κουλτούρων, που είχαν προηγουμένως οι εταιρείες, στον καινούργιο συγχωνευμένο οργανισμό.

Στοιχεία κουλτούρας, που θα βοηθήσουν κατά τη συγχώνευση ή εξαγορά μιας εταιρείας:

- Κριτήρια για πρόσληψη, προαγωγή, συνταξιοδότηση και απόλυση υπαλλήλων, με στόχο τον ανταγωνισμό (Κουλτούρα της Αγοράς-Market Culture).
- Τυπικοί και άτυποι τρόποι κοινωνικοποίησης, με στόχο την αποφυγή παρεξηγήσεων και παραπληροφόρησης.
- Επαναλαμβανόμενα συστήματα και λειτουργίες χρησιμεύουν ως θεμέλια, στη μεταβατική περίοδο της εταιρείας (Ιεραρχική κουλτούρα-Hierarchy Culture).
- Οργανωτικός σχεδιασμός και δομή, όπως για παράδειγμα, το μοντέλο κουλτούρας του Quinn, που εκφράζει ανταγωνιστικές απαιτήσεις στην αλλαγή και σταθερότητα (όποιος δεν εξελίσσεται πεθαίνει).
- Σχεδιασμός φυσικών χώρων, σε συνδυασμό με οργάνωση εκδηλώσεων, καθώς και ιστορίες ή μύθους για ανθρώπους κλειδιά (μέντορες), με στόχο τη δημιουργία μιας φιλικής ατμόσφαιρας (Κουλτούρα της Παρέας-Clan Culture).
- Σεβασμός και αποδοχή στις διαφορετικές εθνικότητες, θρησκείες και εθνικιστικές κουλτούρες, με στόχο την ομαλή διαβίωση και συνεργασία των υπαλλήλων.

Εν κατακλείδι, βασική προτεραιότητα ενός σωστού ηγέτη, κατά τη διάρκεια και ολοκλήρωση των Σ&Ε, είναι η διασφάλιση της ισορροπίας μεταξύ της επιθυμητής οργανωτικής κουλτούρας και της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας. Η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (Adhocracy Culture) φαίνεται να ταιριάζει σε τέτοιες περιπτώσεις, λόγω της ευελιξίας της στην αλλαγή, την καινοτομία και την προθυμία για λήψη ρίσκου. Στην πραγματικότητα όμως, ιδανικός θα ήταν ένας συνδυασμός των τεσσάρων τύπων επιχειρησιακών κουλτούρων, σύμφωνα και με το Competing Values Culture Model του Quinn. (Σιδέρης, 2020) (Able, 2007)

1.5 Ελληνικό νομικό πλαίσιο

Με βάση το Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο, υπάρχουν τρεις τρόποι συγχώνευσης:

- Με απορρόφηση εταιρείας, από την απορροφούσα
- Με λύση των συγχωνευμένων εταιρειών και σύσταση νέας εταιρείας
- Με εξαγορά μίας εταιρείας ή περισσοτέρων, από άλλη, ανώνυμη εταιρεία

Να σημειώσω ότι και η πράξη της εξαγοράς γίνεται με απορρόφηση, σύμφωνα με το άρθρο 79, Κωδικοποιημένου Νόμου (Κ.Ν.) 2190/20, με τη μόνη διαφορά ότι οι εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό), έναντι απόδοσης στους μετόχους των εξαγοραζόμενων εταιρειών του αντιτίμου των δικαιωμάτων τους, ενώ όταν η συγχώνευση γίνεται με απορρόφηση ή σύσταση νέας εταιρείας, τότε με βάση το άρθρο 68 του Κ.Ν. 2190/20, οι μέτοχοι της απορροφημένης εταιρείας λαμβάνουν σαν αντίτιμο μετοχές της απορροφούσας εταιρείας.

Βασικοί νόμοι που διέπουν τις συγχωνεύσεις:

- Τα άρθρα 68-80 του Κ.Ν. 2190/20, τα οποία αφορούν μόνο συγχωνεύσεις ανώνυμων εταιρειών, με τους τρεις τρόπους που ανέφερα πιο πάνω.
- Το Ν.Δ. 1297/72 και τα άρθρα 1-5 του Νομοθετικού Διατάγματος (Ν.Δ.) 2166/93, που αναφέρονται στις συγχωνεύσεις οποιονδήποτε εταιρικών τύπων, αλλά και ατομικών επιχειρήσεων.
- Τα άρθρα 54-55 του Ν.3190/55, για συγχώνευση εταιρειών περιορισμένης ευθύνης, είτε με σύσταση νέας Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), είτε με απορρόφηση από μία Ε.Π.Ε., άλλης ή άλλων Ε.Π.Ε.
- Το άρθρο 16 του Ν.2515/97, που ρυθμίζει τις συγχωνεύσεις πιστωτικών ιδρυμάτων.
- Το άρθρο 9 του Ν. 2992/2002, για την παροχή φορολογικών κινήτρων στις συγχωνευμένες εταιρείες.
- Το άρθρο 29 του Ν. 3091/2002, που ρυθμίζει την απόσβεση υπεραξίας (goodwill) εξαγοράς.

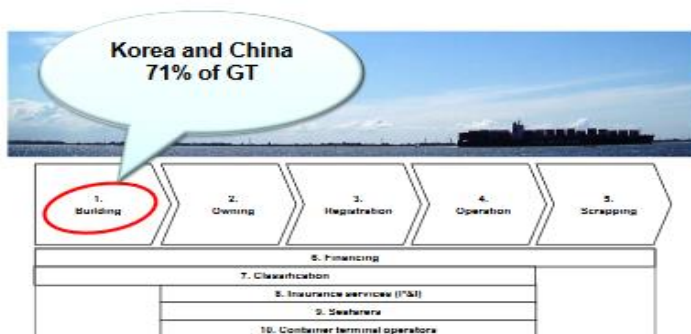
Στάδια διαδικασιών συγχωνεύσεων, βάση του Νομικού Πλαισίου:

- Κατάρτιση εγγράφου Σχεδίου Συμβάσεως Συγχωνεύσεως (Σ.Σ.Σ.) και εκθέσεις από τα διοικητικά συμβούλια των συγχωνευμένων εταιρειών.
- Εκτίμηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων των συγχωνευμένων εταιρειών, από την Επιτροπή Εμπειρογνομόνων και σύνταξη σχετικής έκθεσης.
- Δημοσίευση περίληψης του Σ.Σ.Σ., σε ημερήσια οικονομική εφημερίδα και παροχή εγγυήσεων στους πιστωτές των συγχωνευμένων εταιρειών.
- Πληροφόρηση των μετόχων σχετικά με το Σ.Σ.Σ. και την οικονομική κατάσταση των συγχωνευμένων εταιρειών.
- Έγκριση του Σ.Σ.Σ. από τις Γενικές Συνελεύσεις των συγχωνευμένων εταιρειών.
- Έγκριση του Σ.Σ.Σ. από τον Υπουργό Εμπορίου και Ανάπτυξης και δημοσιότητα της συγχώνευσης. (Lawspot, 2011)

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Οικονομική κατάσταση ναυτιλίας και απασχόληση χωρών σε διαφορετικούς τομείς

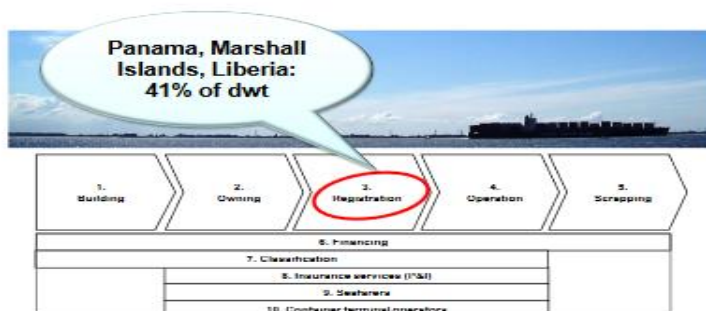
Η ναυτιλιακή βιομηχανία υπηρετεί την παγκόσμια οικονομία, συνδέοντας χώρες, αγορές, επιχειρήσεις και ανθρώπους, σε μια κλίμακα που δεν θα μπορούσε να ήταν διαφορετικά εφικτό. Τέλος, εξασφαλίζει τη διασύνδεση και την αλληλεξάρτηση των οικονομιών. (Benamara, 2018)



Εικόνα 5: Ναυπήγηση



Εικόνα 6: Κυριότητα



Εικόνα 7: Μηολόγηση

Building (Ναυπήγηση):

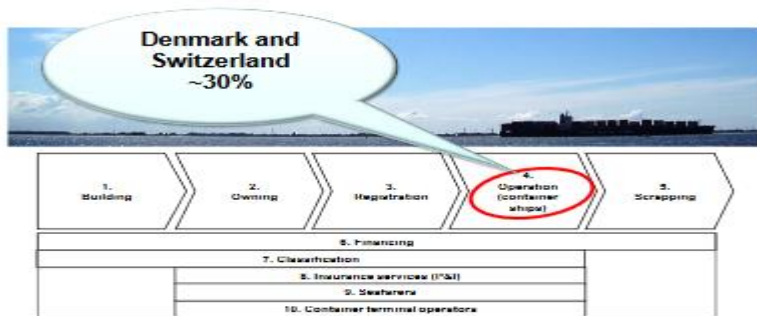
(Είναι η κατασκευή ενός πλοίου, που γίνεται σε ναυπηγεία). Η Κορέα και η Κίνα παράγουν το 71% σε ολική χωρητικότητα σκαφών, παγκοσμίως.

Owing (Κυριότητα):

(Είναι η έννομη και άμεση εξουσία ενός προσώπου επί πλοίου) Η Ελλάδα, η Ιαπωνία και η Κίνα πληρούν το 39% σε ολική χωρητικότητα, κυριότητα σκαφών, παγκοσμίως.

Registration (Μηολόγηση):

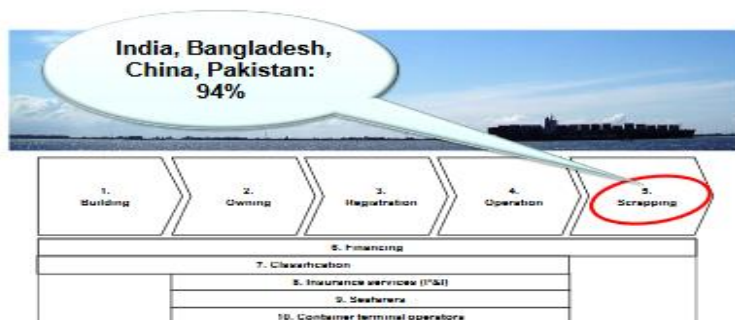
(Είναι η υποχρεωτική εγγραφή του πλοίου στο μηολόγιο) Ο Παναμάς, οι Νήσοι Μάρσαλ και η Λιβερία μηολογούν το 41% σε ολική χωρητικότητα των σκαφών, παγκοσμίως.



Εικόνα 8: Λειτουργίες

Operations (Λειτουργίες):

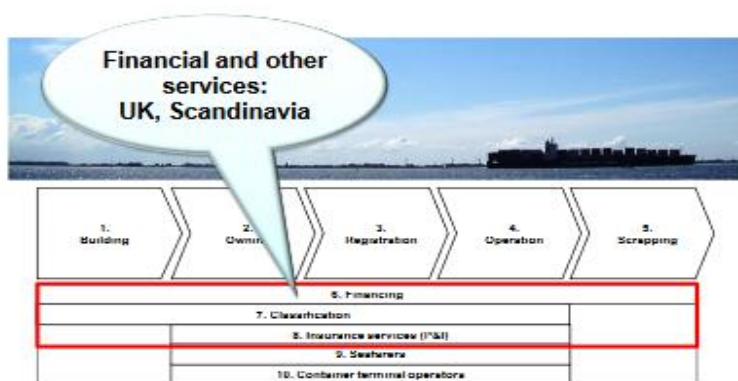
Η Δανία και η Ελβετία καλύπτουν το 30% των λειτουργιών παγκοσμίως, όπως επιθεωρήσεις, επισκευές και παροχές προμηθειών στα πλοία εμπορευματοκιβωτίων.



Εικόνα 9: Απόσυρση

Scrapping (Απόσυρση):

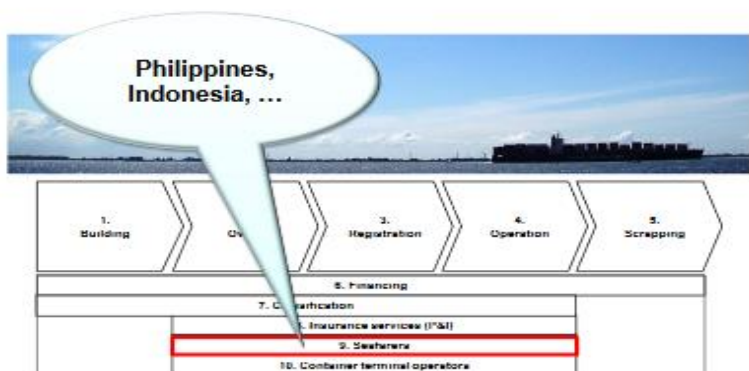
Η Ινδία, το Μπαγκλαντές, η Κίνα και το Πακιστάν πληρούν το 94% της απόσυρσης σκαφών, παγκοσμίως.



Εικόνα 10: Χρηματοδότηση, Ταξινόμηση σε κλάση, Ασφάλιση

Financing, Classification, P&I (Χρηματοδότηση, Ταξινόμηση σε κλάση και Ασφάλιση)

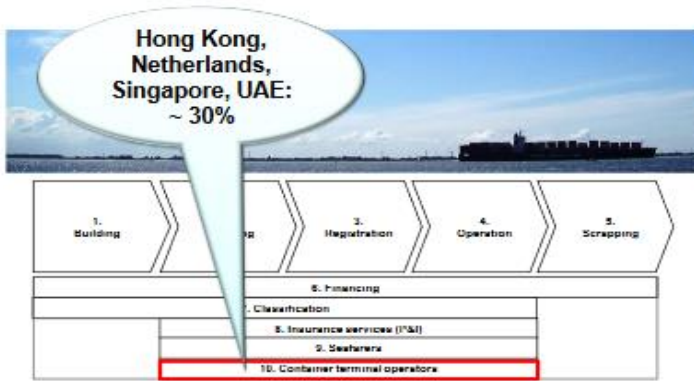
Κύριες χώρες εκπλήρωσης αυτών των αναγκών είναι το Ηνωμένο Βασίλειο και η Σκανδιναβία.



Εικόνα 11: Ναυτικό πλήρωμα

Seafarers (Ναυτικό πλήρωμα)

Οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία καλύπτουν τον μέγιστο αριθμό ναυτικών, παγκόσμια.



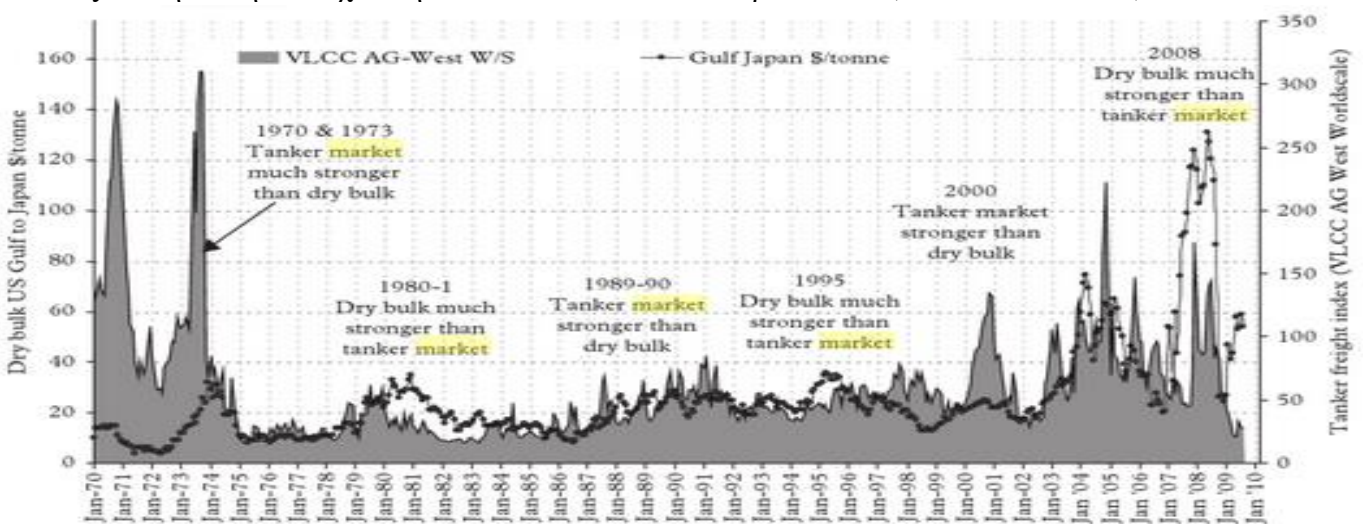
Εικόνα 12: Απασχόληση τερματικών σταθμών λιμένων

Container terminal operations (Απασχόληση τερματικών σταθμών λιμένων)

Το Χόνγκ Κονγκ, η Ολλανδία, η Σιγκαπούρη και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα καλύπτουν το 30%, παγκοσμίως.

2.2 Ναυτιλιακός κύκλος και η επιρροή του στις συγχωνεύσεις και εξαγορές εταιρειών

Ο ναυτιλιακός κύκλος είναι και θα παραμείνει παντοτινό πρόβλημα για τους επενδυτές, αλλά και αναλυτές της οικονομίας. Ένα καλό παράδειγμα που μπορώ να χρησιμοποιήσω, για να εξηγήσω τη φιλοσοφία του ναυτιλιακού κύκλου, είναι η τιμωρία του Σίσυφου στην ελληνική μυθολογία, ο οποίος ήταν καταδικασμένος να σπρώχνει έναν ογκόλιθο στην πλαγιά ενός βουνού και λίγο πριν φθάσει στην κορυφή, ο ογκόλιθος κύλαγε ξανά κάτω. Τα χαρακτηριστικά που θέλω να κρατήσουμε από το μύθο, είναι η επανάληψη του κύκλου, η απώλεια ελέγχου και γενικά η απελπισία που πνίγει τον τραγικό ήρωα. Η διαφορά με τις ναυτιλιακές εταιρείες είναι ότι αυτές μπορούν να εκμεταλλευτούν την ανοδική κατάσταση της οικονομίας και να προετοιμαστούν καλύτερα για την καθοδική ή ακόμη να μετακινήσουν τις επενδύσεις τους στον οικονομικό κλάδο, που θα έχει άνοδο. Για παράδειγμα, όταν μια ναυτιλιακή εταιρεία έχει δύο πλοία, τα οποία μεταφέρουν διαφορετικό φορτίο (πετρέλαιο - σιτηρά), μπορεί να αξιοποιήσει τη διαδοχικότητα των κύκλων των δύο προϊόντων. (Grammenos, 2013)



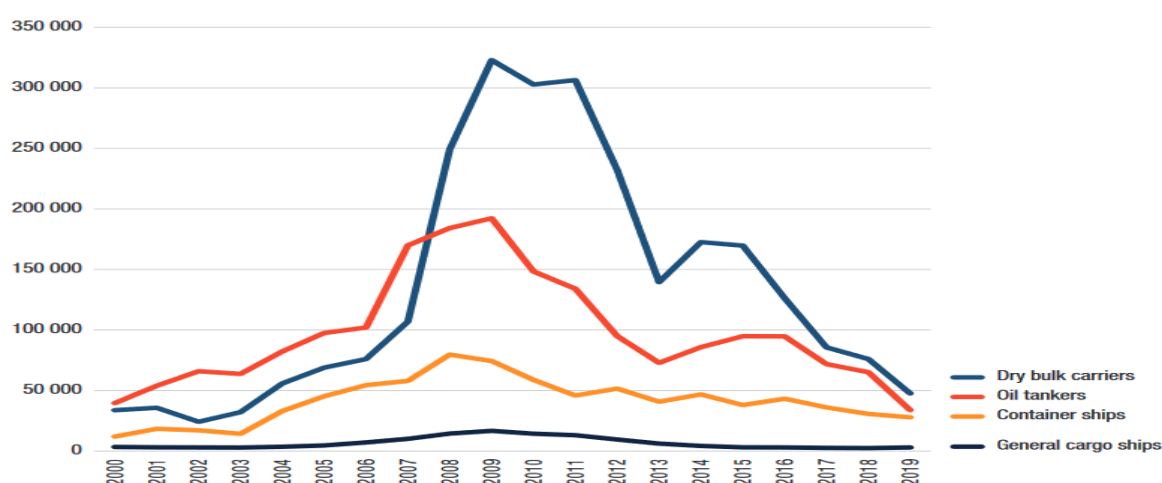
Source: Fearnleys, Clarkson Research Services Ltd

Εικόνα 13: Σύγκριση κύκλων δεξαμενόπλοιων και φορτηγών πλοίων το 1970-2009

Στο σχεδιάγραμμα (Εικόνα 13), παρατηρούμε την απότομη ανέλιξη του εμπορεύματος των δεξαμενόπλοιων, από το 1970 μέχρι το 1973 και την κάθοδο που επέφερε στα ξηρά χύδην πλοία, ενώ το 2008, βλέπουμε να γίνεται ακριβώς το αντίθετο.

2.3 Η επικαιρότητα και η επιρροή της στις συγχωνεύσεις και εξαγορές ναυτιλιακών εταιρειών

Το 2018 παρουσιάστηκε μείωση της βιομηχανικής παραγωγής, πράγμα που επέφερε επιβράδυνση στο εμπόριο και μείωση της επιχειρηματικής εμπιστοσύνης. Κύριος λόγος αυτής της εξέλιξης είναι η αύξηση των εμπορικών εντάσεων που καταγράφηκαν παγκοσμίως, και οι οποίες αναμένεται να συνεχίσουν και καθ' όλη την διάρκεια του 2020. Η αυξανόμενη ρητορική προστατευτισμού γύρω από τα εμπορικά θέματα, έχει επιφέρει μεγαλύτερη αβεβαιότητα στην εμπορική πολιτική, η οποία επηρεάζει τη λήψη μελλοντικών επενδυτικών αποφάσεων. (Nextdeal, 2020) (Εφοπλιστών, 2019) Αυτό το γεγονός είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγής πλοίων, την αύξηση της ολικής τους χωρητικότητας, αλλά και τη συγχώνευση πολλών ναυτιλιακών εταιρειών. (Mogbelli *et al.*, 2020)



Εικόνα 14: Παραγγελίες διαφορετικών ειδών πλοίων, σε ολική χωρητικότητα

Πίνακας 1: Διαφορά στην ποσότητα των υπηρεσιών, που προσφέρονται από τις εταιρείες

	Services offered by all operators			Services offered by all operators that are members of an alliance			Services offered by all operators that are not members of an alliance		
	2014 Q1	2019 Q1	Percentage change	2014 Q1	2019 Q1	Percentage change	2014 Q1	2019 Q1	Percentage change
Number of services	504	455	-9.7	150	285	90.0	431	223	-48.3
Number of ships per service	7	8	12.3	8	9	8.5	7	5	-23.0
Average ship size (TEUs)	4 869	6 636	36.3	5 933	7 823	31.8	4 453	3 040	-31.7
Average round trip (days)	64	65	1.9	66	64	-2.5	63	68	7.5

Source: UNCTAD secretariat calculations, based on data from MDS Transmodal Container Ship Databank, February 2019.

Abbreviations: Q, quarter.

Στο σχεδιάγραμμα (Εικόνα 14) βλέπουμε ότι υπάρχει μια αύξηση παραγωγής στο έτος 2006-2007 και αντίστοιχα μια μείωση στο έτος 2011-2012, αλλά πιο συγκεκριμένα στα πλοία που μεταφέρουν ξηρό χύδην φορτίο. Στον πίνακα αμέσως μετά (Πίνακας 1), φαίνεται η γενική μείωση παραγωγής από το 2014 μέχρι το 2019 κατά -9.7% και μετέπειτα παρατηρούμε τη μεγάλη σε διαφορά επιρροή που είχαν οι συγχωνευμένες εταιρείες και οι μη. Το ποσοστό αλλαγής (Percentage change) των συγχωνευμένων εταιρειών σε αριθμό υπηρεσιών είναι στο 90%, ενώ στις άλλες -48.3%.

2.4 Η θεωρητική δομή των κινήτρων για συγχώνευση και εξαγορά μιας ναυτιλιακής εταιρείας

Βάσει του Kamal Ghosh Ray, οι κατηγορίες των κινήτρων, για συγχώνευση και εξαγορά μιας εταιρείας, είναι τέσσερις .

1. Σ&E είναι το αποτέλεσμα μιας λογικής επιχειρηματικής απόφασης, που εκμεταλλεύονται οι μέτοχοι της εταιρείας διαμέσου:
 - συνέργιες που ακολουθούν τη θεωρία της αποδοτικότητας
 - απόκτησης οικονομικής δύναμης, ακολουθώντας τη θεωρία του μονοπωλίου και
 - κέρδους λόγω είσπραξης πληροφοριών, βάσει της θεωρίας της εκτίμησης.
2. Σ&E ωφελούν τους διευθυντές των εταιρειών, βάσει της θεωρίας της δημιουργίας μιας αυτοκρατορίας.
3. Σ&E είναι το αποτέλεσμα μιας αβέβαιης απόφασης, βάσει της θεωρίας της διαδικασίας.
4. Σ&E είναι το αποτέλεσμα μιας οικονομικής κατάστασης, βάσει της θεωρίας των διαταράξεων.

Θεωρία της αποδοτικότητας (Efficiency theory)

Κύριος στόχος η παραγωγή συνεργιών, για τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα της εταιρείας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με horizontal, vertical ή conglomerate συγχώνευση και εξαγορά. Για παράδειγμα, μια εταιρεία αν αποκτήσει πλοία μεταφοράς γενικού φορτίου, μπορεί να εκμεταλλευτεί μεγαλύτερη ποικιλία εμπορευμάτων.

Θεωρία του μονοπωλίου (Monopoly theory)

Στόχος η απόκτηση μονοπωλίου και η ισχύς στην αγορά. Μια εταιρεία, χρησιμοποιώντας την οριζόντια μέθοδο, εξαγοράζει τους ανταγωνιστές της, συνήθως σε μικρές αγορές. Για παράδειγμα, αν ένα λιμάνι λαμβάνει πετρέλαιο από δύο εταιρείες δεξαμενόπλοιων, τότε υπάρχει ανταγωνισμός και η τιμή του εμπορεύματος μειώνεται, ενώ αν εξαγοράσει η μια την άλλη, τότε η τιμή θα είναι διαχειρίσιμη και μπορεί να αυξηθεί.

Θεωρία της εκτίμησης (The Valuation theory)

Στόχος αυτής της θεωρίας είναι η εξαγορά μιας εταιρείας, της οποίας το εμπόρευμα στην αγορά είναι υποτιμημένο, με σκοπό να αυξηθεί η αξία του. Για να γίνει αυτό εφικτό, θα πρέπει να γίνει σχέδιο στρατηγικής, η απαραίτητη έρευνα και κατάλληλη συλλογή πληροφοριών. Αν για παράδειγμα, μια ναυτιλιακή εταιρεία εμπορευματοκιβωτίων, με καλό αέρα (Goodwill) από τις πρόσφατες επιθεωρήσεις των νηογνομόνων, εξαγοράσει μια μικρή ναυτιλιακή εταιρεία, τότε θα την ωθήσει στην απόκτηση καλύτερων ναύλων.

Θεωρία της δημιουργίας μιας Αυτοκρατορίας (The Empire Building theory)

Η θεωρία αυτή περιγράφει την τάση των διευθυντών να τείνουν προς την εξαγορά άλλων εταιρειών, αντί της συγχώνευσης, με στόχο την επέκταση της αυτοκρατορίας τους, ανεξαρτήτως εάν αυτή η επένδυση θα είναι επικερδής. Για παράδειγμα, αν μια ναυτιλιακή εταιρεία εξαγοράσει μια άλλη, μπορεί να αυξηθούν τα έσοδά της, αλλά μπορεί να αυξηθούν αντίστοιχα και τα έξοδα, τα οποία ίσως να μην είναι σοβαρό πρόβλημα αφού μπορούν να υπολογιστούν. Πολλές φορές όμως, το πρόβλημα παρουσιάζεται στην οργάνωση και διοίκηση μιας τόσο μεγάλης αυτοκρατορίας.

Θεωρία της διαδικασίας (The Process Theory)

Η θεωρία αυτή περιγράφει μια κατάσταση, όπου η εταιρεία έχει ελλιπείς πληροφορίες, για να κινηθεί επενδυτικά με συγχώνευση και εξαγορά, γι' αυτό είτε ακολουθεί παλιές στρατηγικές της εταιρείας, είτε δρα βάσει της πίεσης της ομάδας.

Θεωρία των διαταράξεων (The Disturbance Theory)

Η θεωρία των διαταράξεων ενεργοποιείται από οικονομικά γεγονότα, όπως διακύμανση των εμπορικών τιμών ή αποτελέσματα παγκοσμιοποίησης. Η εταιρεία μπορεί να κινηθεί horizontal, vertical ή conglomerate, ανάλογα με την κατάσταση. Αυτό μπορεί να φανερώσει ευελιξία, αλλά δημιουργεί επίσης μια ατμόσφαιρα αβεβαιότητας.

Είναι χρήσιμο επίσης να καταγραφεί, πως η συγχώνευση/εξαγορά μιας εταιρείας εξ υπακούει και το ανάλογο ρίσκο. Στην περίπτωση μιας ναυτιλιακής εταιρείας, αυτό το ρίσκο αυτόματα αυξάνεται και λόγω της έλλειψης ευελιξίας και ελέγχου. Λόγω των πλοών και της επίδρασης των καιρικών συνθηκών, δεν μπορεί να υπάρχει βεβαιότητα σε μεγάλο βαθμό. Εντούτοις αυτό το ρίσκο, μπορεί να περιοριστεί με σταθερούς και μικρούς σε απόσταση πλόες, όπως στην ακτοπλοΐα. (Alexandrou, 2014) (Ray, 2010)

2.5 Ανταγωνισμός στην αγορά

Η αγορά δουλεύει σωστά, όταν υπάρχουν αποτελεσματικές αλληλεπιδράσεις στην πλευρά της ζήτησης (καταναλωτής), αλλά και της προμήθειας (εταιρεία).

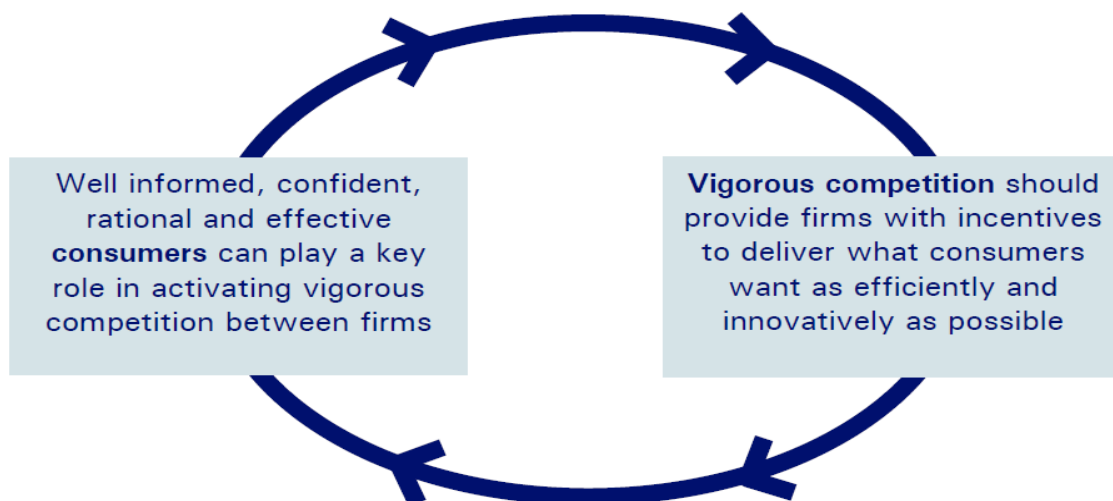
Αποτέλεσμα της ζήτησης είναι η ενδυνάμωση του ανταγωνισμού, μέσω των καλά πληροφορημένων αποφάσεων των καταναλωτών, για το ποια εταιρεία θα ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες τους πάνω σε θέματα τιμών, ποιότητας, αξιοπιστίας και παράπλευρων υπηρεσιών.

Αποτέλεσμα της προμήθειας είναι η ενεργοποίηση των εταιρειών στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, όσο πιο αποτελεσματικά και καινοτόμα γίνεται. (Chamberlin, 1947)

Στον τομέα των υπηρεσιών των επιβατηγών πλοίων, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η ταχύτητα σε σχέση με τον διατοιχισμό ή προνευστασμό (Rolling or Pitching) που δημιουργείται και φυσικά, η τιμή του εισιτηρίου.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού αποτελεί το αρμόδιο όργανο του Υπουργείου Ανάπτυξης, που έχει ως κύρια ευθύνη την έγκριση ή απαγόρευση συγκέντρωσης επιχειρήσεων. Η συγκέντρωση πραγματοποιείται όταν:

- Συγχωνεύονται, με κάθε τρόπο, δυο ή περισσότερες, προηγουμένως ανεξάρτητες, επιχειρήσεις.
- Ένα ή περισσότερα πρόσωπα, που ελέγχουν ήδη μία τουλάχιστον επιχείρηση, αποκτούν έμμεσα ή άμεσα, με αγορά συμμετοχών στο κεφάλαιο ή με άλλο τρόπο, τον έλεγχο του συνόλου ή τμημάτων, τουλάχιστον, μιας επιχείρησης.



Εικόνα 15: Αλληλεξάρτηση ζήτησης και προμήθειας της αγοράς

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 Ανάλυση της ιστορικής αναδρομής της ATTICA Enterprises

Το 1918 ιδρύθηκε η Attica enterprises, με έδρα τον Πειραιά και την επωνυμία, "Γενική Εταιρία Εμπορίου και Βιομηχανίας της Ελλάδος". Αντικείμενο των εργασιών της η παραγωγή και εμπορία αλεύρων, για αρκετές δεκαετίες.

Το 1992 έγινε μια αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος και επωνυμίας σε "Επιχειρήσεις Αττικής Α.Ε. Συμμετοχών". Εταιρεία συμμετοχών (Holdings Company) είναι μια εταιρεία η οποία συγκεντρώνει στο χαρτοφυλάκιό της την πλειοψηφία των μετοχών άλλων εταιρειών, που λογίζονται θυγατρικές της. Αυτό ήταν το πρώτο της βήμα για μια επεκτατική στρατηγική, αφού της δόθηκε η δυνατότητα να συγχωνευτεί με άλλες εταιρείες.

Το 1993 ιδρύθηκε η θυγατρική εταιρεία Superfast Ferries Ναυτιλιακή Α.Ε. και έγινε η παραγγελία ναυπήγησης των δύο πρώτων Superfast, (Superfast I και Superfast II) στη Γερμανία. Αυτό έδωσε στην εταιρεία τη δυνατότητα να επεκταθεί σε διαφορετικά πεδία, με στόχο τη μείωση του ρίσκου, βάσει της μεθόδου της μαζοποίησης (Conglomerate).

Από το 1993 μέχρι το 1998 απέκτησε 4 Superfast ferries, καλύπτοντας τις γραμμές Πάτρα - Αγκώνα - Πάτρα (μειώνοντας τον χρόνο ταξιδιού κατά 40%). Με την παραγγελία τεσσάρων ακόμα Superfast, στα ναυπηγεία Howaldtswerke Deutsche Werft AG στο Κίελο Γερμανίας, με δικαίωμα που επιβεβαιώθηκε τον Μάρτιο 1999 για ακόμα δύο πλοία, θα δρομολογήσει τη Βαλτική θάλασσα. Το πρώτο ζευγάρι (Superfast V και Superfast VI) προορίζεται για τις γραμμές Ελλάδα - Ιταλίας.

Το 1999 η ATTICA στρέφει το βλέμμα στο Αιγαίο, όταν πετυχαίνει να έρθει σε συμφωνία με μετόχους της εταιρείας Γραμμές Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε., για την αγορά ποσοστού ελέγχου 38,8%, το οποίο αργότερα έφτασε το 48,8%. Ο Γεράσιμος Στρίντζης παραμένει στο νέο σχήμα. Η εταιρεία αλλάζει το εμπορικό της σήμα και όνομα σε Blue Star Ferries. Με αυτή την οριζόντια (horizontal) συγχώνευση η ATTICA επεκτείνει την εταιρεία, αποκτώντας περισσότερη πελατεία και ικανοποιεί σε μεγαλύτερη εμβέλεια τους καταναλωτές, αφού παραγγέλνει δύο νέα επιβατηγά-οχηματαγωγά SUREFAST.

Από το 2000 μέχρι το 2001 παραλαμβάνει το πρώτο πλοίο νέας γενιάς για την Blue Star Ferries, του επιβατηγού-οχηματαγωγού Blue Star Ithaki, από τα ναυπηγεία Daewoo Heavy Industries Ltd της Κορέας. Το υπερσύγχρονο νεότευκτο Blue Star Ithaki δρομολογείται στις γραμμές των Κυκλάδων, κερδίζοντας την προτίμηση του επιβατικού κοινού. Τα επιβατηγά-οχηματαγωγά «Blue Star 1» και «Blue Star 2», από τα ναυπηγεία Van der Giessen-de Noord N.V. της Ολλανδίας, τα δρομολογεί στις γραμμές της Αδριατικής Θάλασσας. Παράλληλα, την επόμενη χρονιά, εγκαινιάζει τις δραστηριότητες στην Βαλτική θάλασσα με άλλα δύο SUPERFAST στη γραμμή Ροστόκ (Γερμανία) – Χάνκο (Φινλανδία). Οι Επιχειρήσεις Αττικής υπογράφουν μνημόνιο προθέσεως συνεργασίας με την Ιταλική εταιρία κρουαζιέρων Costa Crociere, μέλος του Ομίλου Carnival Corporation, για τη δημιουργία δύο νέων ναυτιλιακών εταιρειών που θα δραστηριοποιηθούν στις κρουαζιέρες και στη μεταφορά επιβατών και οχημάτων με επιβατηγά-οχηματαγωγά πλοία. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει να επεκτείνει ακόμη περισσότερο την εταιρεία και να μετακινηθεί σε διαφορετικό είδος ικανοποίησης

πελατών, με κοινό στοιχείο τα είδη υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία (assets) με τη μέθοδο μαζοποίησης (conglomerate).

Το 2002 εισέπραξε ακόμα 6 επιβατηγά-οχηματαγωγά και πώλησε 2, τα Superfast III και Superfast IV. Έτσι ολοκληρώνεται το επενδυτικό της πρόγραμμα, που ξεκίνησε το 1993 με την παραγγελία των Superfast I και Superfast II, με προσθήκες στον στόλο νεότευκτων πλοίων, αλλά και πωλήσεις στη λογική της ανανέωσης. Η Superfast Ferries έρχεται ξανά πρώτη σε διεθνή διαγωνισμό, για μια νέα σύνδεση μεταφοράς επιβατών και φορτίων, μεταξύ της Μεγάλης Βρετανίας και της Ολλανδίας. Επίσης, την ίδια χρονιά, επιλέγεται το λιμάνι του Ζεμπρούγκε στο Βέλγιο, για την καθημερινή σύνδεση μεταξύ Σκωτίας και Ηπειρωτικής Ευρώπης.



Εικόνα 16: SUPERFAST I



Εικόνα 17: SUPERFAST XII

Το SUPERFAST I έχει χωρητικότητα επιβατών 938 άτομα, 170 οχήματα, μέγιστη ταχύτητα 24.2 κόμβους και συνολική χωρητικότητα 25757 τόνους. Ενώ το SUPERFAST XII έχει χωρητικότητα επιβατών 1821 άτομα, 900 οχήματα, μέγιστη ταχύτητα 29 κόμβους και συνολική χωρητικότητα 30902 τόνους. Εδώ φαίνεται ξεκάθαρα η πρόοδος της εταιρείας σε θέμα ποιότητας, ποσότητας, αποτελεσματικότητας και αξίας των περιουσιακών της στοιχείων.

Το 2004 συνεχίζονται οι πωλήσεις πλοίων, με στόχο την ανανέωση του στόλου και η υπό νέα ονομασία ATTICA GROUP ψηφίζεται «Η Καλύτερη Εταιρεία της Χρονιάς για την Επιβατηγό Ναυτιλία», στα Ναυτιλιακά Βραβεία της Lloyd's List. Η Superfast Ferries ψηφίζεται η «Καλύτερη Εταιρεία Επιβατηγών-Οχηματαγωγών Πλοίων», από τον Σύνδεσμο Τουριστικών Πρακτόρων της Σκωτίας, τον αρχαιότερο σύνδεσμο πρακτόρων του κόσμου. Τα Superfast IX και Superfast X, που εκτελούν το δρομολόγιο Rosyth (Σκωτίας) – Zeebrugge (Βελγίου) ψηφίζονται ως τα καλύτερα πλοία της Βορείου Θάλασσας μεταξύ 15 πλοίων, από το περιοδικό "Holiday Which?" του Βρετανικού Συνδέσμου Καταναλωτών. Αυτές οι βραβεύσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη βελτίωση του αέρα (Goodwill) μιας εταιρείας, γιατί αυξάνεται η ολική της αξία.

Το 2005 η ATTICA GROUP εισέρχεται στην αγορά των πλοίων RoRo, με την αγορά και δρομολόγηση των Marin και Nordia, δύο φορτηγών-οχηματαγωγών πλοίων (RoRo) μεταξύ Ροστόκ (Γερμανίας) και Ουζικαουπούνκι (Φινλανδίας) αυξάνοντας τη μεταφορική ισχύ του Ομίλου στη Βαλτική Θάλασσα, όπου δραστηριοποιείται από το 2001 (conglomerate). Ακολούθως, αποκτά ποσοστό 12.33% στην HELLAS Flying Dolphins, νυν Hellenic Seaways, που δραστηριοποιείται με επιβατηγά-οχηματαγωγά πλοία, κυρίως στις γραμμές του Αιγαίου, και 10.23% στο μετοχικό κεφάλαιο, στην εδρεύουσα στο Ηράκλειο Κρήτης, ναυτιλιακή εταιρεία Μινωικές Γραμμές A.N.E. (Minoan Lines), ποσοστό που αργότερα φτάνει το 11.61%. Εδώ παρατηρούμε πως η Attica Group συνεχίζει να διαγράφει τους ανταγωνιστές της, με την οριζόντια (horizontal) μέθοδο συγχώνευσης, κάνοντάς τους συνεταίρους. Η σύνδεση της Superfast Ferries, μεταξύ Σκωτίας και Βελγίου στη Βόρειο Θάλασσα, λαμβάνει την υψηλότερη διάκριση του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού της Σκωτίας, με την απόδοση 4 αστερών για την τελειότητα των υπηρεσιών και του προϊόντος που προσφέρει. Η Blue Star Ferries, από την άλλη, αναδεικνύεται ως η «Καλύτερη Ναυτιλιακή Εταιρεία στην Ελλάδα», από τους αναγνώστες του περιοδικού Voyager, μετά από σχετικό διαγωνισμό. Ειδικότερα, η εταιρεία επιβραβεύτηκε από το αναγνωστικό κοινό του περιοδικού, στις ακόλουθες κατηγορίες: πληρώματα/service, καμπίνες, αίσθημα ασφάλειας, καθαριότητα, διάρκεια ταξιδιού. Εδώ παρατηρούμε την ανέλκυση της ποιότητας των υπηρεσιών, βάσει της αρχής του ανταγωνισμού που προανέφερα.

Το 2006 η Attica Group προβαίνει στην πώληση του ποσοστού 12,33% στη Hellenic Seaways, που είχε αποκτήσει ένα χρόνο νωρίτερα, για δυο λόγους. Ο πρώτος είναι λόγω της απότομης αύξησης της μετοχής από 1,5 ευρώ σε 2,2, πράγμα που της επέφερε κέρδος περίπου 7 εκατομμύρια ευρώ. Ο δεύτερος λόγος ήταν η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση, λόγω έλλειψης οργάνωσης, όπως προανέφερα στη θεωρία της δημιουργίας μιας αυτοκρατορίας (The Empire Building theory). Μετέπειτα, η Attica προβαίνει στην πώληση των Superfast VII, Superfast VIII και Superfast IX, που δραστηριοποιούνται στη γραμμή Ρόστοκ (Γερμανίας) – Χάνκο (Φινλανδίας) στη Βαλτική Θάλασσα, στην εταιρία AS Tallink Grupp. Κατόπιν συμφωνίας με την AS Tallink Grupp, τα πλοία αυτά θα διατηρήσουν τα ονόματά τους και θα συνεχίσουν να εκτελούν πλόες με τα χρώματα της Superfast, μέχρι το τέλος του 2007. Αυτή η κίνηση της Attica έχει ως στόχο την απόκτηση ρευστού, αλλά και την διαφήμιση της εταιρείας της σε άλλα μέρη.

Από το 2007 μέχρι το 2016 η επεκτατική στρατηγική συνεχίζεται και στιγματίζεται από την επίτευξη συμφωνίας για την εκμετάλλευση θαλασσιών γραμμών, μεταξύ του Μαρόκου και της ηπειρωτικής Ευρώπης, μέσω της καινούργιας εταιρίας AFRICA MOROCCO LINKS-AML. Η ATTICA GROUP συμμετέχει στη νέα εταιρία με ποσοστό 49%, ενώ 51% ελέγχεται από Μαροκινούς μετόχους, με κύριο μέτοχο την BMCE. Επίσης, η Attica ανακοινώνει ότι κατά τη συνεδρίασή της, 26.02.08, αποφάσισε τη συγχώνευση δια απορροφήσεως της Blue Star Ferries από την Attica, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 69-77α του Κ.Ν. 2190/1920,

των άρθρων 1 έως 5 του Ν. 2166/1993 και εν γένει της εμπορικής νομοθεσίας ως ισχύουν. Συγχώνευση δια απορροφήσεως είναι η πιο διαδεδομένη μορφή συγχώνευσης, όπου η απορροφούμενη (Blue Star) εταιρεία παύει να υπάρχει και το σύνολο των περιουσιακών της στοιχείων μεταβιβάζονται στην απορροφούσα εταιρεία (Attica).

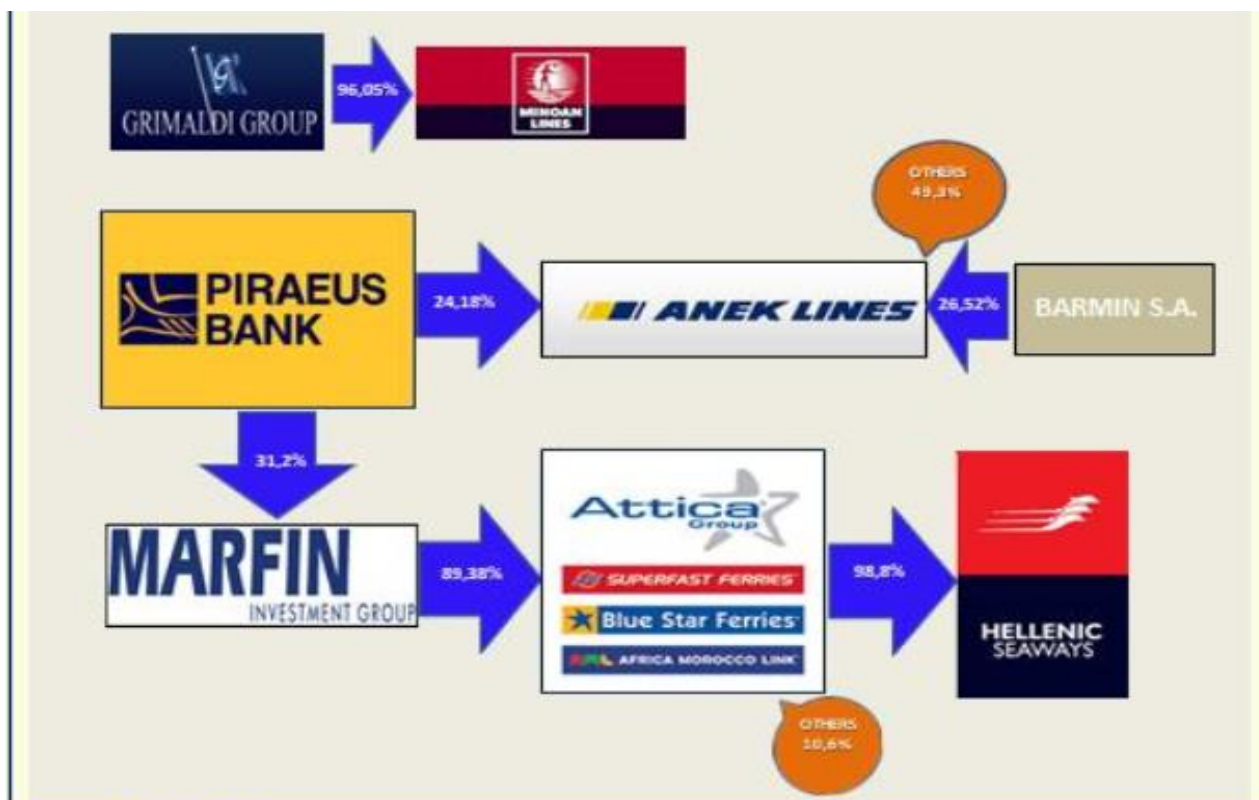
Από το 2017 μέχρι το 2018 η Attica Groups εξαγοράζει την Hellenic Seaways, σε ποσοστό 98,83% του μετοχικού της κεφαλαίου. Η Attica Group ανακοινώνει ότι η Επιτροπή Ανταγωνισμού με την απόφασή της ενέκρινε την απόκτηση αποκλειστικού ελέγχου επί της Hellenic Seaways. Η εγκριτική απόφαση περιλαμβάνει δεσμεύσεις, οι οποίες κατά την κρίση της Επιτροπής είναι κατάλληλες, επαρκείς και ανάλογες για να διασφαλίσουν συνθήκες αποτελεσματικού ανταγωνισμού στην Ελληνική Ακτοπλοΐα. Ειδικότερα, οι δεσμεύσεις που αναλήφθηκαν αφορούν μη αύξηση ναύλων και δημιουργία συνθηκών διευκόλυνσης εισόδου ανταγωνιστών στις επιμέρους επηρεαζόμενες αγορές. (Group, 2020) (Ακτοπλοΐα, 2017) (Λασκαρίδη, 2006) (Τσαμόπουλος, 2018) (Headlines, 2018b) (ΑΠΕ-ΜΠΕ, 2017) (Headlines, 2018a) (Ekathimerini, 2007) (Marfin, 2013) (Consultants, 2017) (Consultants, 2018)

3.2 Συμπεράσματα όσον αφορά την ιστορική αναδρομή της Attica Group και την επιρροή της στην επιβατική ακτοπλοΐα στην Ελλάδα

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, που εξελίχθηκαν τα τελευταία χρόνια, είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση του ελληνικού στόλου και παράλληλα των λειτουργιών του, γιατί υπήρχε η ανάγκη καλύτερου ελέγχου και οργάνωσης της αυτοκρατορίας. Παράπλευρη ζημιά υπέστησαν οι πιο μικρές εταιρείες, όπως SAOS, GA Ferries και NEL Lines, λόγω μονοπωλίου η ολιγοπωλίου. Το ελληνικό κράτος φάνηκε ανίκανο να αποτρέψει τη δημιουργία μονοπωλίου σε συγκεκριμένες διαδρομές και ολιγοπωλίου γενικότερα, λόγω χρεοκοπίας, σε αντίθεση με το παράδειγμα που προανέφερα για την Ryanair και την Aer Lingus.

Μια λύση στο πρόβλημα θα ήταν να συγχωνευτούν ή να εξαγοραστούν οι μικρές εταιρείες μεταξύ τους, όπως η C-Link με την NEL Lines το 2006 και αντίστοιχα, οι μεγάλες να επεκταθούν σε διαφορετικούς τομείς ή άλλες περιοχές, δίνοντας στις υπόλοιπες εταιρείες χώρο και χρόνο να ανακάμψουν. (Group, 2020) (Ακτοπλοΐα, 2017) (Λασκαρίδη, 2006) (Τσαμόπουλος, 2018) (Headlines, 2018b) (ΑΠΕ-ΜΠΕ, 2017) (Headlines, 2018a) (Ekathimerini, 2007) (Marfin, 2013) (Consultants, 2017) (Consultants, 2018)

3.3 Σχεδιαγράμματα κατανόησης



Source: XRTC Database

Εικόνα 18: Δομή μετοχών στον τομέα της ακτοπλοΐας, στην Ελλάδα και Αδριατική θάλασσα, το 2017

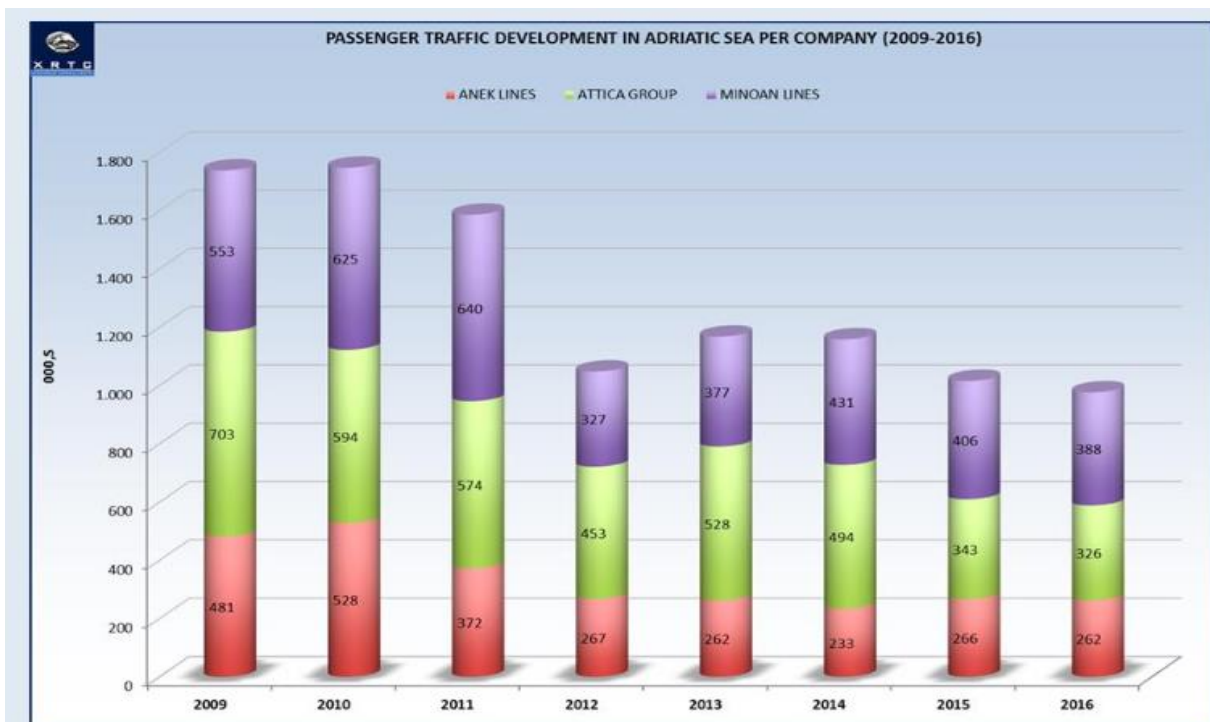
Στην Εικόνα 18, παρατηρούμε τα δυο κλαδιά επέκτασης της Piraeus Bank, όπου το ένα σταματάει στην Anek Lines, έχοντας λιγότερα περιουσιακά στοιχεία, αλλά περισσότερο έλεγχο των μετοχών της. Στο άλλο κλαδί, αντίστοιχα, με την Marfin investments επεκτείνεται και εξαρτάται από πολλές άλλες εταιρείες και σαφώς διάφορους παράγοντες για το αν θα επιφέρει κέρδος η επένδυση.

Πίνακας 2: Ελληνικός στόλος ανά εταιρεία, από το 2011-2017

Listed Companies' & HSW Fleet							
Company	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ANEK	14	13	14	14	7	9	10
ATTICA	13	14	13	13	12	12	12
MINOAN	7	7	7	7	5	4	2
HELLENIC SEAWAYS	33	29	25	20	21	20	18
NEL	22	18	16	12	-	-	-
TOTAL	89	81	75	66	45	45	42

Source: XRTC database

Στον Πίνακα 2, βλέπουμε πως το 2017 η Attica Group είχε υπό την κατοχή της το 71,43 % του επιβατηγό-οχηματαγωγού στόλου της Ελλάδος, αφού είχε εξαγοράσει τη Hellenic Seaways με ποσοστό 98,83%.



Source: XRTC

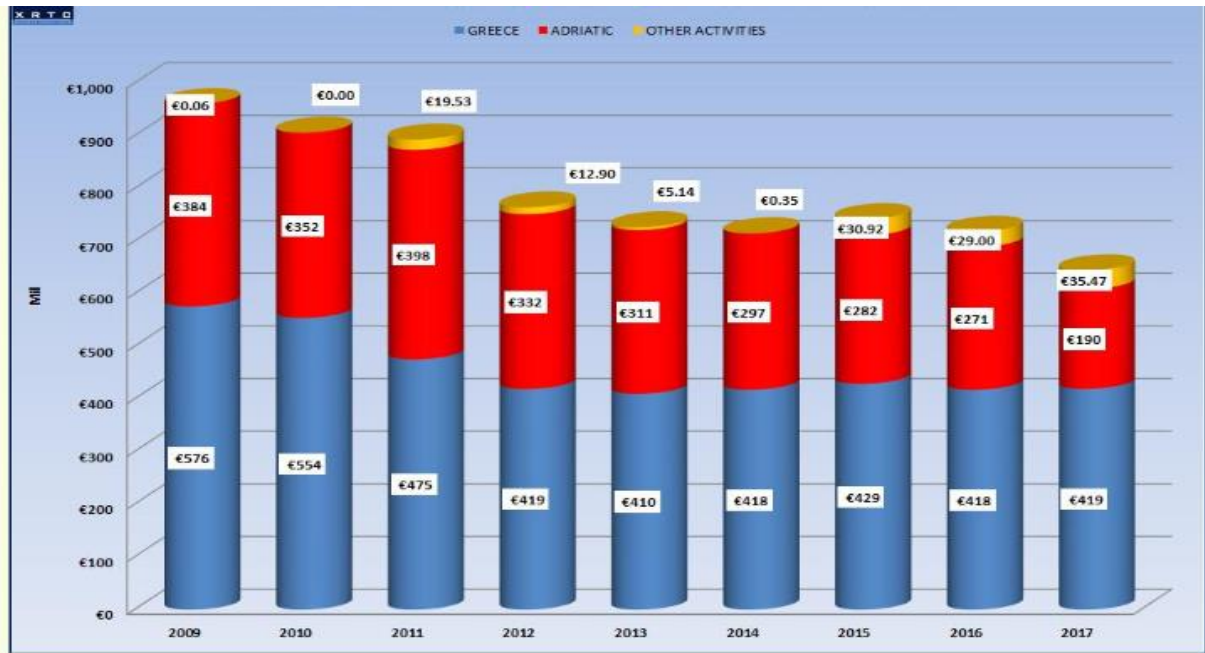
Εικόνα 20: Αριθμός επιβατών ανά χρονολογία, για κάθε εταιρεία στην Αδριατική θάλασσα, από το 2009-2016

Στην εικόνα 20, παρατηρούμε πως υπάρχει μια ισορροπία σε θέμα ανταγωνισμού, αφού η Attica Group με τη Hellenic Seaways εξυπηρετούν το 33,4 % στην Αδριατική θάλασσα.



Εικόνα 19: Αριθμός επιβατών ανά χρονολογία, για κάθε εταιρεία στην Ελλάδα, από το 2009-2016

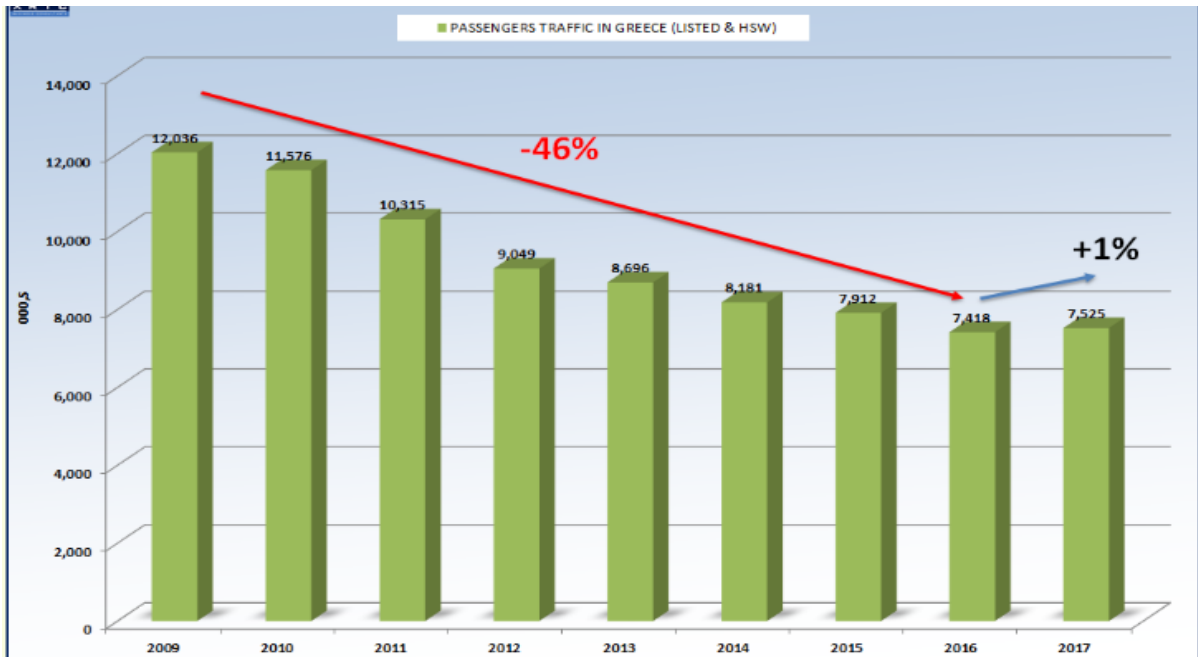
Στην εικόνα 19, παρουσιάζεται πως η Attica Group με την Hellenic Seaways εξυπηρετούν περίπου το 74,4 % των συνολικών επιβατών στη Ελλάδα, το 2016.



Source: XRTC Database

Εικόνα 22: Εξέλιξη του κύκλου εργασιών από επιχειρήσεις, ανά περιοχή

Στην Εικόνα 22, παρατηρούμε ότι η απασχόληση στην Ελλάδα είναι σταθερά περισσότερη από της Αδριατικής θάλασσας, πράγμα που σημαίνει ότι επιφέρουν περισσότερα κέρδη οι επενδύσεις που έγιναν στην Ελλάδα και τα ποσοστά που ανέφερα πιο πάνω αυξάνονται αναλογικά.



Εικόνα 21: Η ανάπτυξη της επιβατικής κυκλοφορίας, από το 2009-2017, στην Ελλάδα

Στην εικόνα 21, βλέπουμε τη μείωση της επιβατικής δραστηριότητας κατά 46 % και κατόπιν την ομαλή αύξηση της το 2017. Να προσθέσω πως αυτός ο ναυτιλιακός κύκλος προβλέπεται στο μέλλον να παρουσιάσει κατακόρυφη μείωση, βάσει των πρόσφατων γεγονότων του ιού covid 19.

3.4 Ιστορική αναδρομή της A.P. Moller-Maersk

Στις 16 Απριλίου του 1904, ιδρύθηκε η εταιρεία Dampskibsselskabet Svendborg, στην πόλη Svendborg της Δανίας, από τον Peter Maersk Moller και τον πατέρα του A.P. Moller.

Παρόλες τις αρχικές δυσκολίες, κατάφεραν να μαζέψουν αρκετό κεφάλαιο για την αγορά ενός μεταχειρισμένου ατμόπλοιου, στις 6 Οκτωβρίου, στην οποία δώσανε το όνομα της πόλης και εταιρείας, Svendborg.

Το 1912, ο A.P. Moller είχε μια τάση για επέκταση της εταιρείας, την οποία δεν μοιραζότανε με το διοικητικό συμβούλιο, γι' αυτό και μόλις προέκυψε μια ευκαιρία, ίδρυσε δικιά του εταιρεία με το όνομα Dampskibsselskabet. Λόγω των ευνοϊκών συνθηκών στη ναυτιλιακή επιχείρηση, κατά τη διάρκεια του πρώτου παγκοσμίου πολέμου, η εταιρεία επεκτάθηκε πολύ σύντομα. Οι δύο εταιρείες δραστηριοποιούνταν ανεξάρτητα έως το 2003, οπότεν συγχωνεύθηκαν με νέο όνομα, A.P. Moller - Maersk.

Το 1918, ο A.P. Moller επιχείρησε να αποκτήσει ναυπηγείο με την κάθετη (vertical) μέθοδο προς τα πίσω. Το ναυπηγείο αποτέλεσε σημαντικό προμηθευτή της εταιρείας, ειδικά μετά το 1980, όταν παραδόθηκε το πρώτο πλοίο μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Το σχέδιο του ναυπηγείου τερματίστηκε το 2009, λόγω υψηλού ανταγωνισμού.



Εικόνα 23:Το REGINA MAERSK

Το REGINA ήταν το πρώτο πλοίο που είχε τη γάστρα του βαμμένη γαλάζια. Η ιδέα πάρθηκε από το λογότυπο της εταιρείας, όπως βλέπουμε στο φουγάρο του. Η νέα εμφάνιση είχε θετικό αντίκτυπο και μέσα σε λίγα χρόνια ολόκληρος ο στόλος της Maersk βάφτηκε γαλάζιος.

Το 1967, μετά από το θάνατο του A.P. Moller, ο Maersk ξεκίνησε μια ανεξάρτητη εταιρεία με πλοία τα οποία παρείχανε υπηρεσίες, εκμεταλλευόμενα μια εξόρυξη πετρελαίου στη θάλασσα

κοντά στη Δανία. Το 1974, η εταιρεία Maersk Supply Service συγχωνεύτηκε στη A.P. Moller-Maersk Group, με την μέθοδο της μαζοποίησης (conglomerate).

Το 1979, η εταιρεία A.P. Moller-Maersk εξαγόρασε την Svitser, η οποία ασχολείται με εξειδικευμένες θαλάσσιες δραστηριότητες στα λιμάνια, παράκτια, σε τερματικούς σταθμούς, υπεράκτια και ωκεάνια ρυμούλκηση, καθώς και επιχειρήσεις διάσωσης, μεταφορά πληρωμάτων και υπηρεσίες αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης. Έτσι η A.P. Moller-Maersk επεκτείνει τα μέτωπα αγοράς και ικανοποίησης πελατών, με την μέθοδο μαζοποίησης (conglomerate).

Το 1993, εξαγόρασε την EACBen Container Line με την οριζόντια μέθοδο (horizontal), κάνοντας την A.P. Moller-Maersk τη μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο.

Το 1999, εξαγόρασε τη Safmarine Container Lines και τη Sea-Land Service Inc., επεκτείνοντας την εταιρεία οριζόντια (horizontal) σε δύο διαφορετικές αγορές: τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων και παροχή υπηρεσιών σε θάλασσα και λιμάνια.

Το 2005, η A.P. Moller-Maersk εξαγόρασε την P&O Nedlloyd, η οποία ήταν μια συγχωνευμένη εταιρεία από την British P&O και Dutch Nedlloyd και ασχολούνταν με τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων. Αυτή η εξαγορά επέτρεψε στην A.P. Moller-Maersk να επεκταθεί ανά το παγκόσμιο, με ένα τρόπο που δεν ήταν διαφορετικά δυνατός, μέσω οργανικής ανάπτυξης.

Το 2017, εξαγόρασε την εταιρεία Hamburg Sud, την τότε έβδομη μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στο κόσμο. (SHIPHUB, 2020) (MAERSK, 2020)

3.5 Συμπεράσματα από την ιστορική αναδρομή της A.P. Moller-Maersk

Η A.P. Moller-Maersk έχει καταφέρει να γίνει μια από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες στον κόσμο, λειτουργώντας σε περισσότερες από 135 χώρες, απασχολώντας 117000 υπαλλήλους, έχοντας 500 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και ελέγχοντας το 16% του παγκοσμίου εμπορίου. Αυτή η αυτοκρατορία έγινε εφικτή μέσα από γρήγορη ανάπτυξη τροφοδοτημένη από διάφορες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ο σημαντικότερος παράγοντας που έκανε αυτές τις συγχωνεύσεις και εξαγορές τόσο επιτυχημένες, ήταν η καλή συλλογή πληροφοριών και εκμετάλλευση διαφορών καταστάσεων. Επίσης με την επέκταση της εταιρείας σε παροχή παράκτιων υπηρεσιών και σε λιμάνια, κατάφερε να αποκτήσει ένα πιο σταθερό έσοδο και παράλληλα επένδυσε στην επεκτατική της στρατηγική. (Alexandrou, Gounopoulos and Thomas, 2014)

3.6 Σχεδιαγράμματα κατανόησης

Πίνακας 3: Κυριότητα και χαρακτηριστικά στόλου ανά εταιρεία

Total	Owned			Chartered			Orderbook			Vessels in alli		Characteristics			
	Operator	TEU	Ships	TEU	Ships	TEU	Ships	% Char	TEU	Ships	% Exst	#	%alli	Fleet age [a]	Avg speed [knots]
1	APM-Maersk	2,078,507	556	1,119,757	207	958,750	349	62.8%	400,815	61	11.0%			6.90	21.67
2	MSC	1,683,723	421	870,898	202	812,825	219	52.0%	494,819	41	9.7%			11.70	21.79
3	CMA CGM	1,096,622	384	342,024	84	754,598	300	78.1%	422,442	43	11.2%			6.97	21.37
4	APL	591,306	148	170,373	45	420,933	103	69.6%	108,480	12	8.1%	93	62.8%	6.27	23.24
5	Hapag-Lloyd	582,520	133	292,613	60	289,907	73	54.9%	61,250	7	5.3%	88	66.2%	7.77	23.05
6	Evergreen	567,636	156	332,352	90	235,284	66	42.3%						10.04	22.12
7	COSCO	512,060	134	295,135	91	216,925	43	32.1%	345,224	43	32.1%	48	35.8%	6.93	20.28
8	CSAV	502,619	135	41,410	8	461,209	127	94.1%	80,782	13	9.6%			4.33	23.28
9	Hanjin	461,087	100	114,022	20	347,065	80	80.0%	235,766	24	24.0%	60	60.0%	6.01	21.80
10	CSCL	455,328	127	256,071	73	199,257	54	42.5%	150,400	16	12.6%			6.89	19.29
11	MOL	383,042	99	171,422	30	211,620	69	69.7%	102,997	18	18.2%	54	54.5%	5.29	22.52
12	NYK	365,304	95	283,731	55	81,573	40	42.1%	38,800	6	6.3%	38	40.0%	7.93	20.85
13	OOCL	347,988	77	268,502	45	79,486	32	41.6%	51,600	6	7.8%	41	53.2%	6.23	21.15
14	Hambg. Süd	336,811	108	142,326	38	194,485	70	64.8%	75,600	11	10.2%			5.87	21.98
15	K Line	324,441	80	217,196	39	107,245	41	51.3%	109,160	18	22.5%	35	43.8%	5.23	22.47
16	Zim	322,989	97	168,035	36	154,954	61	62.9%	182,771	18	18.6%			6.19	20.94
17	Yang Ming	315,798	77	187,201	45	128,597	32	41.6%	115,374	18	23.4%	33	42.9%	5.46	22.55
18	Hyundai M.M.	279,446	54	83,781	14	195,665	40	74.1%	71,810	6	11.1%	40	74.1%	6.27	24.35
19	PIL	231,941	127	147,790	84	84,151	43	33.9%	51,259	13	10.2%			7.77	18.71
20	UASC	206,940	52	113,596	27	93,344	25	48.1%	117,900	9	17.3%			7.98	20.27
	Sum/Avg	11,646,108	3,160	5,618,235	1,293	6,027,873	1,867	56.9%	3,217,249	383	14.2%			6.90	21.68

Source: Alphaliner.com, as of 28/06/2010.

Abbreviation: #: number of vessels that are dedicated to an alliance service (data are only available for shipping companies that are organized in the big three alliances CKYH, Grand Alliance and New World Alliance); % alli: percentage of fleet that is deployed in an alliance service; %char: proportion chartered vessels based on total number of operated ships.

Στον πίνακα 3 φαίνεται πως η A.P. - Maersk έχει τον μεγαλύτερο στόλο σε αριθμό, αλλά και σε TEU (Twenty-foot Equivalent Unit). Επίσης, μπορούμε να διαπιστώσουμε τη στρατηγική κάθε εταιρείας με το ποσοστό των ναυλωμένων πλοίων της σε σχέση με τον συνολικό της στόλο και τις βλέψεις της προς το μέλλον, βάσει του αριθμού παραγγελίας. Τέρμα δεξιά, αναγράφεται ο μέσος όρος της ηλικίας και ταχύτητας του στόλου, που μεταφράζεται σε καλύτερες υπηρεσίες. (Panayides and Wiedmer, 2011)

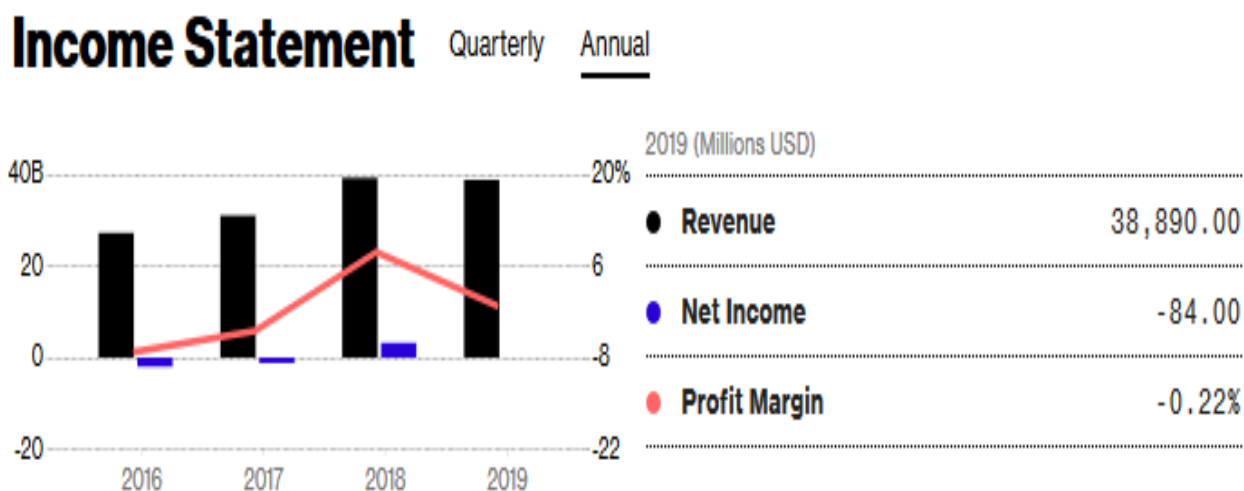
Πίνακας 4: Γεωγραφική κάλυψη εταιρειών από υπηρεσίες

	MT	TA	TP	ME	AF	SA	AUS	IA	IE	Services	Service %
APL	1	5	18	23	0	10	8	15	3	83	4.82%
CMA CGM		8	9	36	39	30	14	32	30	198	11.50%
COSCO		2	17	14	7	0	3	30	5	78	4.53%
CSAV		3	2	7	2	28	0	1	3	46	2.67%
CSC		1	8	14	2	3	5	21	1	55	3.19%
EG		1	13	14	2	8	4	34	10	86	4.99%
HJ		3	18	21	1	1	4	15	0	63	3.66%
HL	1	14	12	14	6	15	12	2	4	80	4.65%
HMM	1	2	17	16	1	0	6	9	1	53	3.08%
HS		3	0	4	2	27	10	0	5	53	3.08%
KL		2	13	17	3	4	4	14	3	60	3.48%
AP Maersk		5	12	53	58	42	16	35	43	264	15.33%
MOL	1	1	15	11	13	16	10	16	0	83	4.82%
MSC		9	6	23	28	29	8	12	58	173	10.05%
NYK	1	5	10	23	0	0	10	13	1	63	3.66%
OOCL	1	7	10	15	0	0	7	24	4	68	3.95%
PIL		0	2	13	8	1	12	26	0	62	3.60%
UASC		0	0	20	1	0	0	0	0	21	1.22%
YM		2	16	19	0	0	1	21	1	60	3.48%
ZIM	1	3	5	12	10	17	2	11	12	73	4.24%
SUM	7	76	203	369	183	231	136	331	184	1722	

Note: The information is based on Alphaliner.com (August 2010) container service database. Abbreviations: MT Multitrade; TA Transatlantic; TP Transpacific; ME Middle East, South Asia, Indian Ocean; AF Africa; SA South America, Caribbean; AUS Australia, New Zealand, South Pacific Islands; IA Intra Asia; IE Intra Europe, Intra Mediterranean. (Source: authors, based on Alphaliner.com, as of 28/06/2010).

Ο πίνακας 4 μας δείχνει τον αριθμό υπηρεσιών που εκτελεί η κάθε εταιρεία σε κάθε μέρος του πλανήτη. Φανερόνεται πως το ποσοστό των υπηρεσιών που καλύπτει η A.P. - Maersk σε σχέση με τον συνολικό αριθμό παγκοσμίως είναι 15.33%. (Panayides and Wiedmer, 2011)

Πίνακας 5: Κατάσταση εσόδων της A.P. Maersk



Σε αυτόν τον πίνακα παρουσιάζεται η αύξηση των εσόδων από το 2017 μέχρι το 2018, γιατί στις αρχές του 2017, η A.P. Maersk έκανε μια από τις μεγαλύτερες της εξαγορές. Μετέπειτα, το 2019 φαίνεται πως, ενώ τα γενικά έσοδα παρέμειναν σταθερά, τα καθαρά έσοδα έπεσαν στο μείον 84, το οποίο οφείλεται στην αύξηση των υποχρεώσεων της εταιρείας. Οι υποχρεώσεις της και τα έξοδα αυξηθήκαν, λόγω της απότομης απόκτησης περιουσιακών στοιχείων, γι' αυτό και η εταιρεία, μετέπειτα, αναγκάστηκε να πουλήσει μερικά από τα πλοία της. (Bloomberg, 2020)

Στόχος, σε αυτή την πτυχιακή εργασία, ήταν να δοθεί μια γενική εικόνα των συγχωνεύσεων και εξαγορών για τις ναυτιλιακές εταιρείες, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν αυτή την επένδυση. Στόχος ήταν, επίσης, να μελετηθούν παραδείγματα εταιρειών, που με καλή στρατηγική, εκμεταλλεύτηκαν κρίσιμες καταστάσεις και τις έστρεψαν προς το συμφέρον τους.

Μελετώντας για την ετοιμασία της παρούσας εργασίας, μου δόθηκε η ευκαιρία να αποκτήσω μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη πάνω στο θέμα. Οι πληροφορίες και οι γνώσεις που έχω συλλέξει θα αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για το μέλλον.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Able, R. M. (2007) 'The Importance of Leadership and Culture to M & A Success', *Human Capital Institute*, pp. 1–9. Available at: https://imaa-institute.org/docs/m&a/towersperrin_09_the_importance_of_leadership_and_culture_to_M-and-A_success.pdf.
- Alexandrou, G. (2014) 'Mergers and acquisitions in shipping'. Available at: https://www.academia.edu/33069738/Mergers_and_acquisitions_in_shipping?fbclid=IwAR1ipJLyKWuno18BFGds7sn6wkQCETsxOnMkA1Qa7OE4TMDTBqY1Vb5iJEU (Accessed: 12 April 2020).
- Alexandrou, G., Gounopoulos, D. and Thomas, H. M. (2014) 'Mergers and acquisitions in shipping', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. Elsevier Ltd, 61(February 2018), pp. 212–234. doi: 10.1016/j.tre.2013.11.007.
- Benamara, H. (2018) 'Role of International Shipping', *UNCTAD Multilayer Expert Meeting on transport, Trade Logistics and Trade Facilitation 21-23 November 2018, Geneva*, (November), p. 13p. Available at: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/MyEM6th_day01ppt_Benamara_en.pdf.
- Bloomberg (2020) *MAERSKB: Copenhagen Stock Quote - AP Moller - Maersk A/S - Bloomberg Markets*. Available at: <https://www.bloomberg.com/quote/MAERSKB:DC> (Accessed: 5 May 2020).
- Brealey, M. and Marcus (2015) *Fundamentals of Corporate Finance*. 8th edn.
- Chamberlin, E. H. (1947) 'The Theory of Monopolistic Competition. A Re-orientation of the Theory of Value.', *Economica*, 14(53), p. 77. doi: 10.2307/2549978.
- Company, T. W. D. (2017) *The Walt Disney Company To Acquire Twenty-First Century Fox, Inc., After Spinoff Of Certain Businesses, For \$52.4 Billion In Stock*. The Walt Disney Company. Available at: <https://thewaltdisneycompany.com/walt-disney-company-acquire-twenty-first-century-fox-inc-spinoff-certain-businesses-52-4-billion-stock-2/> (Accessed: 1 February 2020).
- Company, W. D. (2019) 'Disney's Acquisition of 21st Century Fox Will Bring an Unprecedented Collection of Content and Talent to Consumers Around the World', *@WaltDisneyCo*. Available at: <https://www.thewaltdisneycompany.com/disneys-acquisition-of-21st-century-fox-will-bring-an-unprecedented-collection-of-content-and-talent-to-consumers-around-the-world/> (Accessed: 1 February 2020).
- Consultants, X. B. (2017) '16 th Annual Report on the Greek Ferry Market 2017 "The Sector under lethargy waiting for prospects"', (July).
- Consultants, X. B. (2018) '17 th Annual Report on the Greek Ferry Market 2018 The beginning of a new cycle with " countermeasures "', (July).
- Ekathimerini (2007) *Marfin takes majority in Attica | Business*. Available at: <https://www.ekathimerini.com/52345/article/ekathimerini/business/marfin-takes-majority-in-attica> (Accessed: 20 April 2020).
- Grammenos, C. (2013) *The handbook of maritime economics and business, The Handbook of Maritime Economics and Business*. doi: 10.4324/9780203721636.
- Group, A. (2020) *ATTICA GROUP*. Available at: <https://www.attica-group.com/en/> (Accessed: 20 April 2020).
- Headlines, G. (2018a) *Attica Group Acquires Full Control of Hellenic Seaways*. Available at: <https://news.gtp.gr/2018/06/12/attica-group-acquires-full-control-hellenic-seaways/> (Accessed: 20 April 2020).

- Headlines, G. (2018b) *Attica Group Completes Acquisition of 50.30% of Hellenic Seaways*. Available at: <https://news.gtp.gr/2018/05/25/attica-group-completes-acquisition-50-30-hellenic-seaways/> (Accessed: 20 April 2020).
- Imma (2020) *M&A Statistics - Worldwide, Regions, Industries & Countries*. Available at: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/> (Accessed: 18 January 2020).
- International, K. L. (2009) ‘Common Market Law Review: Editorial comments’, *Common Market Law Review*, 46(1), pp. 3–12.
- Lawspot (2011) *Άρθρο 69 - Νόμος 2190/1920 - Σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης | Νομοθεσία*. Available at: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-2190-1920/arthro-69-nomos-2190-1920-shedio-symvasis-syghoneysis> (Accessed: 30 April 2020).
- MAERSK (2020) *Integrated Container Logistics & Supply Chain Services*. Available at: <https://www.maersk.com/> (Accessed: 4 May 2020).
- Marfin (2013) *MARFIN INVESTMENT GROUP*. Available at: <http://www.marfininvestmentgroup.com/en/history> (Accessed: 20 April 2020).
- McKenzie, B. (2019) ‘M&A to drop 25% in 2020 in the Face of an Uncertain Global Economic Landscape | Newsroom’. Available at: <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2019/10/global-transactions-forecast-2020> (Accessed: 10 April 2020).
- Moghbelli, H. *et al.* (2020) ‘Maritime transport services and infrastructure supply’, *Block Caving – A Viable Alternative?*, 21(1), pp. 1–9. doi: 10.1016/j.solener.2019.02.027.
- Nextdeal (2020) *Marsh: Η αύξηση των εντάσεων στο εμπόριο απειλεί την πολιτική σταθερότητα*. Available at: <https://www.nextdeal.gr/asfalistikes-eidiseis/idiotiki-asfalisi/111470/marsh-i-ayxisi-ton-entaseon-sto-emporio-apeilei-tin> (Accessed: 24 March 2020).
- Panayides, P. M. and Wiedmer, R. (2011) ‘Strategic alliances in container liner shipping’, *Research in Transportation Economics*. Elsevier Ltd, 32(1), pp. 25–38. doi: 10.1016/j.retrec.2011.06.008.
- Ray, K. G. (2010) *Mergers and Acquisitions : Strategy, Valuation and Integration*. Available at: https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=xqADSsAp0mcC&oi=fnd&pg=PR15&dq=strategy+of+mergers+and+acquisitions&ots=tDbiCy20dC&sig=SeJ5cj8pSIgV5chJJWDK443XCk8&redir_esc=y#v=onepage&q=strategy+of+mergers+and+acquisitions&f=false (Accessed: 12 April 2020).
- SAFETY4SEA (2020) *How coronavirus affects shipping: Everything you need to know*. Available at: <https://safety4sea.com/cm-how-coronavirus-affects-shipping-everything-you-need-to-know/> (Accessed: 10 April 2020).
- SHIPHUB (2020) *Maersk - Information about one of the biggest shipowner*. Available at: <https://www.shiphub.co/maersk/> (Accessed: 4 May 2020).
- Ακτοπλοΐα, Ε. (2017) *ATTICA GROUP: Συμφωνία απόκτησης ποσοστού 48,53% του μετοχικού κεφαλαίου της HELLENIC SEAWAYS*. Available at: <https://ellinikiaktoploia.net/attica-group-συμφωνία-απόκτησης-ποσοστού-4853-του-μ/> (Accessed: 20 April 2020).
- ΑΠΕ-ΜΠΕ (2017) ‘Attica Holdings acquires remaining HSW shares from Minoan Lines’. Available at: <https://www.amna.gr/en/article/199341/Attica-Holdings-acquires-remaining-HSW-shares-from-Minoan-Lines> (Accessed: 20 April 2020).

- Εφοπλιστών, Έ. Ε. (2019) *Ένωσις Ελλήνων Εφοπλιστών :: Ελληνική Ναυτιλία και Οικονομία 2019*. Available at: <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2019/> (Accessed: 24 March 2020).
- Λασκαρίδη, Π. (2006) ‘Το 12,3% της Hellenic Seaways πούλησε η Attica Συμμετοχών έναντι 21 εκατ. ευρώ’. Available at: <https://www.in.gr/2006/02/07/economy/to-12-3-tis-hellenic-seaways-poylise-i-attica-symmetoxwn-enanti-21-ekate-eyrw> (Accessed: 20 April 2020).
- Σιδέρης, Ι. (2020) ‘ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ, ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΝΕΕΣ’.
- Τσαμόπουλος, Μ. (2018) *ATTICA GROUP: Σε ρότα πώλησης ο κυρίαρχος του Αιγαίου*. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/attica-group-se-rota-polisis-o-kiriarchos-tou-aigaiou/amp/> (Accessed: 20 April 2020).