

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ στην**  
**ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**  
**ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**  
**ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**



*Λίνα – Σταμουλία Τζίβα*

*Διπλωματική Εργασία*

*Που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς  
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στην Ναυτιλία*

*Πειραιάς*

*Σεπτέμβριος 2009*

**“Copyright Λίνα-Σταμουλία Τζίβα, 2009.  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος**

**« Δήλωση Αυθεντικότητας»**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η παρούσα διπλωματική εργασία δεν έχει υποβληθεί για την απόκτηση άλλου μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης ή άλλου πτυχίου, πέραν αυτού, ολικά ή μερικά, στο Πανεπιστήμιο Πειραιά ή σε άλλο Πανεπιστήμιο του εσωτερικού ή εξωτερικού.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν την συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η Δηλούσα

Λίνα- Σταμουλία Τζίβα

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προσέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στη συγγραφέα

### “Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή”

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

Τα μέλη της επιτροπής ήταν:

ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (Επιβλέπων)

ΠΑΡΔΑΛΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΠΑΠΑΔΗΤΡΙΟΥ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα

## Πρόλογος

Η Διπλωματική Εργασία, που παρουσιάζεται στην συνέχεια, προσεγγίζει και προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα, κατά πόσο η εφαρμογή των κανόνων του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία, οδηγεί σε ορθότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και οργάνωση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Λιμένες.

Η απαίτηση για την επικράτηση του λιμένα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των συνδυασμένων μεταφορών και η ανάγκη για την παροχή ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών στους σύγχρονους λιμένες τεκμηριώνει την ανάγκη για την διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης του λιμενικού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ είναι ένα μέσο που μπορεί να προάγει σημαντικά την λιμενική επιχείρηση, να αυξήσει τα έσοδα της και να οδηγήσει σε αποτελεσματική χρήση των δυνατοτήτων του λιμένα.

Στο πλαίσιο της εργασίας γίνεται ανάλυση και καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στη Λιμενική Βιομηχανία, μελετάται στην Βιβλιογραφία το Λιμενικό Μάρκετινγκ προσεγγίζεται, μέσα από την εμπειρία από άλλους συναφείς τομείς και τεκμηριώνεται θεωρητικά η συμβολή του Λιμενικού Μάρκετινγκ στο σχεδιασμό και την Οργάνωση των Λιμενικών Υπηρεσιών. Για τις ανάγκες της εργασίας έγινε έρευνα πεδίου στον Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ) του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς, η οποία κατέδειξε ότι υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των λειτουργιών του Μάρκετινγκ(ικανοποίηση πελάτη) και της ποιότητας των Υπηρεσιών που παρέχει ο Σταθμός ΕΜΠΟ.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κο Χλωμούδη Κ. για την μεταφορά γνώσεων, την καθοδήγηση του και την αμέριστη συμπαράσταση του, στο πόνημα αυτό. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές κα Παρδάλη Α. και κο Παπαδημητρίου Σ. Επιπλέον ευχαριστώ τον καθηγητή κο Παντουβάκη Α. και τον κο Θ. Δήμα για την βοήθεια τους στην έρευνα πεδίου και στη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στον Σ.ΕΜΠΟ του ΟΛΠ καθώς και τους χρήστες του Σ.ΕΜΠΟ για τη συμβολή τους στη διακίνηση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα πεδίου και η οποία έγινε ενώ ο τερματικός σταθμός βρισκόταν σε μια ιδιαίτερη κατάσταση, λόγω της παραχώρησης του στον ιδιωτικό τομέα.

Τέλος, ένα ακόμη, πολύ μεγάλο ευχαριστώ στο Μάρκο.

**Αφιερώνεται**

**Στον Πάνο και στο Κώστα**

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	1
2. Λιμενική Βιομηχανία .....	5
2.1. Λιμάνια.....	5
2.2. Εξέλιξη Λιμενικής Βιομηχανίας.....	6
2.3. Χαρακτηριστικά της Λιμενικής Βιομηχανίας .....	11
2.3.1. Λιμενικό Προϊόν (PRODUCT).....	12
2.3.2. Διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης (PLACE).....	15
2.3.3. PROMOTION - Προώθηση .....	18
2.3.4. PRICE - Διαδικασίες Τιμολόγησης .....	19
2.3.5 Συμμετέχοντες (People) .....	20
2.3.6 Η διαδικασία (process).....	21
2.3.7 Τα φυσικά στοιχεία (Physical Evidence) .....	22
2.3.8. CUSTOMER - Πελάτης/Χρήστης.....	22
2.4 Λιμενική Πολιτική .....	23
3. Λιμενικό Μάρκετινγκ.....	25
3.1. Ανάγκη για μάρκετινγκ στα Λιμάνια.....	25
3.2 Αναφορές στο Λιμενικό Μάρκετινγκ.....	27
3.2.1. Λιμενικό μάρκετινγκ για την διάχυση της πληροφορίας.....	29
3.2.2. Το Λιμενικό μάρκετινγκ ως Μάρκετινγκ Υπηρεσιών .....	33
3.3. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως παράγοντας σχεδιασμού και οργάνωσης των λιμενικών υπηρεσιών.....	36
3.3.1. Ανάλυση αγοράς.....	40
3.3.2. Ανάλυση SWOT .....	41
3.3.3. Στόχοι, στρατηγικές και σχέδια δράσης.....	42
3.4. Ποιότητα Λιμενικών Υπηρεσιών.....	52
3.4.1. Η ποιότητα στις Λιμενικές Υπηρεσίες.....	52
3.4.2. Το Μοντέλο SERVQUAL.....	53
3.4.3. Ανάλυση «MONTELOU SERVQUAL».....	64
3.4.4. SERVQUAL στη Ναυτιλία .....	65
4. Υποθέσεις Έρευνας.....	67
5. Λιμενικό Μάρκετινγκ και Λιμενικές Υπηρεσίες στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του Ο.Λ.Π. Α.Ε. ....	71
5.1. Το Δείγμα .....	71

5.2. Το ερωτηματολόγιο.....	72
5.3. Ανάλυση.....	76
6. Συμπεράσματα.....	88
Βιβλιογραφία.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV.....	115

## Πίνακες

Πίνακας 1. Γενιές κι εξέλιξη Λιμενικής Βιομηχανίας (Χλωμούδης Κ., 2005).....	9
Πίνακας 2. Προωθητικές Διαδικασίες στα αυστραλιανά λιμάνια. (CAHOON ST, 2007).....	33
Πίνακας 3. Τα τρία επίπεδα μάρκετινγκ λιμένων(PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007).....	35
Πίνακας 4. Φόρμα Ansoff- τα ρίσκα ποικίλων στρατηγικών (Westwood J., 2006) ...	48
Πίνακας 5. Σχέδιο δράσης.....	50
Πίνακας 6. Διαστάσεις Ποιότητας σύμφωνα με το Servqual (PARASURAMAN A., et al 1985).....	56
Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των 22-SERVQUAL ερωτήσεων.....	75
Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ικανοποίησης του πελάτη.....	75
Πίνακας 9. KMO and Bartlett's Test.....	81
Πίνακας 10. Total Variance Explained.....	82
Πίνακας 11. Rotated Component Matrix(a).....	83
Πίνακας 12. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – Model Summary.....	85
Πίνακας 13. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – ANOVA.....	86
Πίνακας 14. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – Coefficients.....	86

## Εικόνες

Εικόνα 1. Ανταγωνιστικές σχέσεις στην επιχείρηση στοιβαξιάς. (PAROLA F.& MUSSO E., 2007).....	36
Εικόνα 2. Κύκλος ζωής προϊόντος (Westwood J., 2006).....	44
Εικόνα 3. Χαρτοφυλάκιο προϊόντων (Westwood J., 2006).....	45
Εικόνα 4. Μοντέλο Servqual (PARASURAMAN A. Et al, 1985).....	61
Εικόνα 5. Εκτεταμένο Μοντέλο Διάγνωσης Προσδοκιών (PARASURAMAN A. Et al, 1996).....	62
Εικόνα 6. Μοντέλο SERVQUAL (PARASURAMAN A. Et al, 1996).....	63

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παγκοσμιοποιημένη αγορά των λιμενικών υπηρεσιών, με τον έντονο ανταγωνισμό, τον γιγαντισμό των μεταφορικών εταιριών και την έντονη δραστηριοποίηση των port operators, ο Σχεδιασμός και η Οργάνωση των Λιμενικών υπηρεσιών που παρέχονται, απαιτείται να συστηματοποιηθεί και να διαφοροποιηθεί από τις τεχνικές που επικρατούσαν στο παλαιότερο μονοπωλιακό καθεστώς. Στις καταστάσεις του Διεθνούς ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα στη Λιμενική Βιομηχανία, επιβάλλεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης να είναι προσανατολισμένος στο πελάτη. Το μάρκετινγκ, αναδεικνύει και καταγράφει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, με στόχο το σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών προηγμένης οργάνωσης, που σαν αποτέλεσμα έχουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ αποτελεί εξειδίκευση και εφαρμογή του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών και του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στο χώρο των Λιμένων. Αναλύονται έτσι οι τακτικές και στρατηγικές του Μάρκετινγκ και υποστηρίζεται ότι όταν αυτές εφαρμοσθούν στη Λιμενική Βιομηχανία, μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και οργάνωση των Λιμενικών Υπηρεσιών, σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες και τα δεδομένα των μεταφορών και του Διεθνούς εμπορίου. Για την διερεύνηση-έλεγχο του ερευνητικού ερωτήματος έγινε έρευνα πεδίου στον Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ) του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς. (Λιμενικό Μάρκετινγκ, Σχεδιασμός και Οργάνωση Λιμενικών Υπηρεσιών )

## ABSTRACT

At the globalization era, there is strong competition in port services area. The liner companies became huge and the terminals are operated by specialized Port Operators. Under these circumstances the design and the operation in port services must be organized in the most optimum way. Port Industry is dominated today by competition, there for the master and marketing plan of the port must be focused on the international customer. Marketing methods invest in the needs of the customers, in order to design and offer total quality services. Port Marketing is a specialization of Service Marketing and Industry Marketing at the Ports. Tactics and strategies of marketing are analyzed in order to be applied on Port Industry to occur better and more effective planning and organization of port services according to the current needs and status of international trade and transportation trends. Research was completed by analytical field study which was executed in the Piraeus Port Container Terminal



## 1. Εισαγωγή

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των ενοποιημένων αγορών είναι προφανές καθώς και επιστημονικά και πρακτικά τεκμηριωμένο ότι ο Τομέας των μεταφορών αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα της οικονομίας και του Διεθνούς εμπορίου. Η οργάνωση και οι τεχνολογικές εξελίξεις στις μεταφορές, στις συνδυασμένες μεταφορές, και στα κέντρα logistics αποτελούν τα τελευταία χρόνια σημαντικούς τομείς έρευνας και ανάπτυξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στις θαλάσσιες μεταφορές καθώς και σε όλους τους συναφείς τομείς, που την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν πολύ μεγάλη ανάπτυξη.

Η Λιμενική Βιομηχανία έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά, καθώς η μονοπωλιακή θέση των λιμένων τείνει να καταρριφθεί. Ο λιμενικός ανταγωνισμός γίνεται διαρκώς εντονότερος προσφέροντας πακέτα που εστιάζουν στην γρήγορη και αποτελεσματική διακίνηση του φορτίου και σε ελκυστικές τιμολογιακές πολιτικές για την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών.

Στα σύγχρονα λιμάνια, συναντάμε πολύ συχνά ένα περίπλοκο μείγμα δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι λιμενικές υπηρεσίες που παρέχονται σήμερα είτε από τα επιβατικά είτε από τα εμπορικά λιμάνια επαναξιολογούνται και επανασχεδιάζονται. Στη παγκοσμιοποιημένη αγορά των λιμενικών υπηρεσιών, με τον έντονο ανταγωνισμό, τον γιγαντισμό των μεταφορικών εταιριών και την έντονη δραστηριοποίηση των port operators, ο Σχεδιασμός και η Οργάνωση των Λιμενικών υπηρεσιών που παρέχονται, δεν μπορεί πλέον παρά να συστηματοποιηθεί και να διαφοροποιηθεί από τις τεχνικές που επικρατούσαν στο παλαιότερο μονοπωλιακό καθεστώς των λιμένων.

Σε μια αγορά, όπως η Λιμενική, η οποία ολοένα και με ταχύτερους ρυθμούς μεταλλάσσεται από αγορά εντάσεως εργασίας σε αγορά εντάσεως κεφαλαίου τα δεδομένα και οι παράγοντες που την καθορίζουν δεν μπορούν να παραμένουν σταθερά, αλλά διαρκώς να προσαρμόζονται στις τελευταίες εξελίξεις της Οργάνωσης και της Διοίκησης των επιχειρήσεων, του Διεθνούς Εμπορίου και της Τεχνολογίας. Για την ανάπτυξη της λιμενικής βιομηχανίας, είναι απαραίτητη προϋπόθεση να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών/χρηστών του Λιμένα.

Η επιστήμη του μάρκετινγκ με σημαντικότερες εφαρμογές, στρατηγικές και αποτελέσματα, τις τελευταίες δεκαετίες στις επιχειρήσεις, έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο σε εξειδικευμένους τομείς όπως το Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών και το Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Βασικός παράγοντας για την λειτουργία της σύγχρονης Λιμενικής Βιομηχανίας και σαν απόρροια όλων των ανωτέρω έχει ανακύψει ο όρος του Λιμενικού Μάρκετινγκ. Η ικανότητα της λιμενικής βιομηχανίας μίας χώρας να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των χρηστών αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της (Λαμπίρης Χ. 2007). Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών-χρηστών μιας επιχείρησης είναι από τους βασικούς στόχους του Μάρκετινγκ. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η γεωγραφική τοποθεσία που βρίσκεται ο λιμένας καθώς και η σύνδεση του με τα λοιπά μεταφορικά δίκτυα αποτελούν βασικά κριτήρια στην επιλογή του λιμένα από τους χρήστες. Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία καθώς και από τις ιστοσελίδες λιμένων και από άλλες σχετικές πηγές, αναδείχθηκε ότι δεν υπάρχει εκτενής και ενιαία εφαρμογή των κανόνων του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία.

Στην παρούσα εργασία προσεγγίζεται και γίνεται προσπάθεια να απαντηθεί το ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα:

***Η εφαρμογή των κανόνων του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία οδηγεί σε ορθότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και οργάνωση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Λιμένες***

Στην συνέχεια εξετάζεται η εφαρμογή του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία και γίνεται προσπάθεια προσέγγισης, ανάλυσης και ορισμού του Λιμενικού Μάρκετινγκ. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ αποτελεί εξειδίκευση και εφαρμογή του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών και του Βιομηχανικού Μάρκετινγκ στο χώρο των Λιμένων και για αυτό το λόγο αναλύονται και μελετώνται τα στοιχεία αυτά.

Επιπλέον αναλύονται οι τακτικές και στρατηγικές του Μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοσθούν στη Λιμενική Βιομηχανία, με στόχο τον βέλτιστο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και οργάνωση των Λιμενικών Υπηρεσιών, σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες και τα δεδομένα των μεταφορών και του Διεθνούς εμπορίου. Για την διερεύνηση-έλεγχο του ερευνητικού ερωτήματος έγινε έρευνα πεδίου στον Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ) του Οργανισμού Λιμένος

Πειραιώς. Η έρευνα αυτή στόχο έχει να εξετάσει την ύπαρξη αμφίδρομης σχέσης μεταξύ των λειτουργιών του Μάρκετινγκ και των παρεχόμενων Υπηρεσιών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, αναλύονται και καταγράφονται τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες της Λιμενικής αγοράς. Με τη παγκοσμιοποίηση της παραγωγής και τις νέες αντιλήψεις, η κυρίαρχη αντίληψη που διαμορφώνεται στα λιμάνια είναι αυτή των «αποτελεσματικών λιμανιών» (Παρδάλη Α., 2001). Μελετώνται οι τάσεις και οι εξελίξεις στο συγκεκριμένο χώρο και οι συνθήκες του ανταγωνισμού. Στο κεφάλαιο αυτό αναδεικνύεται η σύγχρονη τάση για την διερεύνηση και την διαρκή αύξηση της αποτελεσματικότητας των λιμανιών και πως αυτή μπορεί να επιτευχθεί. Αναλύεται η έννοια του Λιμένα, το Λιμενικό Προϊόν, ο Λιμενικός ανταγωνισμός, οι Λιμενικές Υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά τους και προσδιορίζονται τα 7P του εκτεταμένου μείγματος Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών (extended marketing mix: Product, Promotion, Price, Place, People, Process & Physical evidence) καθώς το λιμάνι αποτελεί μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ενώ αναλύεται και η έννοια του πελάτη/χρήστη (Customer) στη Λιμενική Βιομηχανία.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται η ανάλυση του λιμενικού μάρκετινγκ. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η αποτελεσματικότητα της παραγωγής και ειδικότερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως το λιμάνι, βασίζεται στον σωστό και ορθολογικό σχεδιασμό των υπηρεσιών και στην αποτελεσματική οργάνωση τους. Τόσο όμως ο σχεδιασμός όσο και η οργάνωση της υπηρεσίας πρέπει ακολουθούν τη στρατηγική του σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan) ώστε ανά πάσα στιγμή να επανεξετάζονται, να επαναξιολογούνται και να επαναπροσδιορίζονται. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η μελέτη και η ανάλυση μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία της έννοιας του λιμενικού μάρκετινγκ και καταγράφονται τα σχετικά στοιχεία. Μελετάται το Λιμενικό μάρκετινγκ ως παράγοντας σχεδιασμού και οργάνωσης των λιμενικών υπηρεσιών. Στο κεφάλαιο αυτό προσεγγίζεται επίσης η ποιότητα των Λιμενικών Υπηρεσιών και αναλύεται το μοντέλο SERVQUAL και πως αυτό εφαρμόζεται στη Λιμενική Βιομηχανία.

Στο τέταρτο κεφάλαιο τίθενται οι επιμέρους υποθέσεις της έρευνας, για το μοντέλο SERVQUAL και αν ο βασικός στόχος του Μάρκετινγκ, που είναι η ικανοποίηση του χρήστη του Λιμένα, εξαρτάται από τις Λιμενικές Υπηρεσίες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα πεδίου που έγινε στους χρήστες/πελάτες του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων του ΟΛΠ και τα αποτελέσματα από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα αυτή. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας καταγράφονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης. Στο κεφάλαιο αυτό απαντώνται οι υποθέσεις έρευνας και το βασικό ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και γίνονται οι σχετικές προτάσεις και παραδοχές.

## 2. Λιμενική Βιομηχανία

### 2.1. Λιμάνια

Οι σημαντικές παγκόσμιες αλλαγές, που συνέβησαν την τελευταία τριακονταετία, τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στον κοινωνικό-πολιτικό τομέα οδήγησαν σε μια μεγάλη αύξηση του κλάδου των Μεταφορών.

Οι εμπορευματικές μεταφορές καθώς και οι επιβατικές, αυξήθηκαν με γοργούς ρυθμούς και αποτελούν σήμερα μια μεγάλη και ανθηρή βιομηχανία με πολλές δραστηριότητες. Ο κάθε κλάδος των μεταφορών, Οδικές μεταφορές, Σιδηροδρομικές μεταφορές, Θαλάσσιες μεταφορές και Αεροπορικές μεταφορές, αποτελεί σήμερα ένα κρίκο της Μεταφορικής Αλυσίδας, η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Επιπλέον ο Τομέας των Συνδυασμένων Μεταφορών, ο οποίος συνδυάζει τα επιμέρους μεταφορικά μέσα με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, αποτελεί την αιχμή της Τεχνολογίας.

Ολόκληρη η Παγκόσμια Οικονομία και η εύρυθμη λειτουργία αυτής, στηρίζονται στην μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων χύδην φορτίων, όπως είναι οι πρώτες ύλες, τα καύσιμα και τα τρόφιμα. Σήμερα το πλοίο θεωρείται ως το μοναδικό μέσο μεταφοράς, που εξασφαλίζει από τεχνική και οικονομική πλευρά την πιο συμφέρουσα μεταφορά μεγάλης μάζας κυρίως χύδην φορτίων. Στην σημερινή Παγκοσμιοποιημένη αγορά οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν ένα σημαντικότερο Βιομηχανικό χώρο ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται και απαιτεί σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης. Ειδικό ενδιαφέρον και τεράστια ανάπτυξη παρουσιάζει η μεταφορά μοναδοποιημένων φορτίων (containers). Μέσω των εμπορευματοκιβωτίων διακινείται όλο το Διεθνές Εμπόριο.

Η UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), αναφερόμενη κυρίως στα μεγάλα λιμάνια, αναφέρει τους λιμένες «ως χώρους διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς και κατά συνέπεια ως κέντρα συνδυασμένων μεταφορών τα οποία πρέπει να ενοποιούνται εντός των αλυσίδων logistics για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους». Βασική λειτουργία ενός σύγχρονου λιμανιού είναι η μεταφορική αφού το σύγχρονο λιμάνι μεταβιβάζει τα φορτία από τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς στα χερσαία και αντίστροφα (Παρδάλη Α., 2001) .

## 2.2. Εξέλιξη Λιμενικής Βιομηχανίας

Τα λιμάνια και η Λιμενική Βιομηχανία γενικότερα, παρουσιάζουν σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται τόσο στην εξέλιξη της Μεταφορικής Βιομηχανίας και στην διαφοροποίηση και στα χαρακτηριστικά του σύγχρονου Διεθνούς Εμπορίου, όσο και στις τεχνολογικές εξελίξεις. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνεται μια νέα πραγματικότητα στο χώρο των λιμένων, η οποία μας οδηγεί σε νέα οργανωτικά μοντέλα, τρόπους διαχείρισης και κουλτούρα. Ο τομέας του σύγχρονου μάρκετινγκ, παρέχει σημαντικά εργαλεία και διαδικασίες για την ικανοποίηση των οργανωτικών απαιτήσεων και της παραγωγής στις επιχειρήσεις και μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας, στον οποίο παρέχονται οι λιμενικές υπηρεσίες.

Η ραγδαία ανάπτυξη των Ασιατικών χωρών (Κίνα, Ινδία, κλπ) έχει αυξήσει τόσο το εισαγωγικό όσο και το εξαγωγικό εμπόριο στις χώρες αυτές. Αντίστοιχα ιδιαίτερα υψηλή είναι η διακίνηση προϊόντων και στις χώρες της Πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Οι θαλάσσιοι δρόμοι που συνδέουν τις χώρες αυτές με τις λοιπές Διεθνείς αγορές είναι ο βασικός τρόπος μεταφοράς των αγαθών, προκαλώντας έτσι τεράστια άνθιση τόσο στη Βιομηχανία των Θαλασσίων Μεταφορών όσο και των Λιμένων. Η σημαντικότητα των λιμένων ενισχύεται από το γεγονός ότι οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν εναλλακτικό, περιβαλλοντικά φιλικό και ενεργειακά οικονομικό μέσο μεταφοράς (Χλωμούδης Κ., 2005)

Οι εξελίξεις στις διεθνείς μεταφορές επηρέασαν καθοριστικά τη δομή και την ανταγωνιστικότητα της λιμενικής βιομηχανίας. Οι λιμένες, ένα μίγμα βιομηχανίας και υπηρεσιών που υπηρετούν συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες, έχουν βρεθεί σε μια διαδικασία διαθρωτικών αλλαγών (Χλωμούδης Κ., 2005). Τα λιμάνια είναι ο κρίκος που συνδέει τις θαλάσσιες με τις χερσαίες μεταφορές και αντίστροφα. Σαν κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας το λιμάνι έπαιξε το ρόλο του «μεταφορικού κέντρου» και στη συνέχεια έπαιξε το ρόλο του «κέντρου διανομής». Σήμερα το λιμάνι εξελίσσεται σε «κέντρο logistics», ενώ όλη η μεταφορική διαδικασία θεωρείται ενιαία.

Η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας των λιμένων μετέβαλλαν τα χαρακτηριστικά της λιμενικής αγοράς και περιόρισαν τη δυνατότητα των λιμένων να εξυπηρετούν μονοπωλιακά συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Συγκεκριμένα καταργήθηκε η έννοια της αποκλειστικής

«ενδοχώρας» μέσω της ανάπτυξης των λιμένων και των λοιπών μέσων μεταφοράς και με την επικράτηση του ανταγωνισμού στη βάση του ολικού door to door κόστους. Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι λιμένες μπορούν να απευθύνονται σε νέες αγορές, ενώ ταυτόχρονα δέχονται πιέσεις από τους νέους παραγωγούς των αγορών που παραδοσιακά εξυπηρετούσαν. Τα χαρακτηριστικά αυτά του ανταγωνισμού είναι περισσότερο έντονα στην εξυπηρέτηση των φορτίων που προορίζονται για μεταφόρτωση (transshipment).

Η ανάγκη για αποτελεσματικότερο χειρισμό του φορτίου στα λιμάνια τα τελευταία χρόνια έγινε τόσο μεγάλη που η μονοπωλιακή ή η ολιγοπωλιακή δύναμη που κατείχαν στο παρελθόν έχει μειωθεί σημαντικά αφού επιδιώκεται αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσα από το λιμενικό ανταγωνισμό και τις ιδιωτικοποιήσεις των τερματικών σταθμών ακόμα και μέσα στο ίδιο λιμάνι. Η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (μείωση καθυστερήσεων περιορισμός των φθορών και των ζημιών κ.α.) προς τους χρήστες είναι το κύριο μέλημα των λιμένων (Παρδάλη Α., 2001). Οι παράμετροι αυτοί, καθώς και η μελέτη και ανάλυση τους, παραπέμπουν στο Μίγμα Μάρκετινγκ (marketing mix) (Αυλωνίτης Γ., 1992) και καταδεικνύουν πως οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ πρέπει να περιληφθούν στο σχεδιασμό και στις λειτουργίες για την οργάνωση των υπηρεσιών που παρέχουν τα λιμάνια.

Η πρόληψη των καθυστερήσεων και μια ανταγωνιστική δομή στις χρεώσεις είναι το κλειδί για αποτελεσματική και επιτυχή λιμενική λειτουργία (Παρδάλη Α., 2001). Ο ανταγωνισμός είναι πλέον δεδομένος για τα λιμάνια, με συνέπεια να δημιουργούνται νέες καταστάσεις που απαιτούν διαδικασίες μάρκετινγκ όπως ανάλυση του ανταγωνισμού, τμηματοποίηση της αγοράς, μελέτες ικανοποίησης πελατών κ.α.

Το λιμάνι στις μέρες μας καλείται να παίζει ένα ουσιαστικότατο ρόλο στην ολοκληρωμένη διαδικασία των «logistics» και ειδικότερα οι Σταθμοί Διαχείρισης και Διακίνησης Εμπορευματοκιβωτίων (Container Terminals) αποτελούν σήμερα τη σημαντικότερη δραστηριότητα των λιμένων η οποία διαρκώς αναβαθμίζεται.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στη ναυτιλία (γιγαντισμός στα πλοία, εξειδίκευση κ.λ.π.) καθώς και η εκτίναξη του ρυθμού ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου, έθεσαν έντονα το θέμα των νέων επενδύσεων στα λιμάνια, σε ιδιαίτερα δαπανηρά έργα υποδομής (μεγάλα βάθη, μεγάλα μήκη κρηπιδωμάτων, εκτάσεις αποθήκευσης,

συνδέσεις με τα χερσαία μέσα μεταφοράς) αλλά και σε σύγχρονο εξοπλισμό χειρισμού του φορτίου. Η λιμενική παραγωγή γίνεται όλο και περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου, σαν συνέπεια του διαρκώς αυξανόμενου αριθμού κινήσεων κατά την διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων, καθώς και εξαιτίας της ανάπτυξης εξειδικευμένων ικανοτήτων και υπηρεσιών των τερματικών σταθμών. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τους Τερματικούς σταθμούς διαρκώς βελτιώνεται, ενώ ταυτόχρονα η ποικιλία και η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών αυτών διαρκώς αυξάνεται. Τα φαινόμενα αυτά στο λιμάνια θα γίνονται συνέχεια και πιο έντονα στα πλαίσια του Διεθνούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που καλούνται να λειτουργήσουν. Η οργάνωση και διοίκηση ενός ανταγωνιστικού και αποδοτικού λιμανιού προϋποθέτει άριστη γνώση του υφιστάμενου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος καθώς και των προοπτικών του. Η γνώση της λιμενικής αγοράς και των προοπτικών της, αλλά και των αναγκών και απαιτήσεων των χρηστών/πελατών του λιμένα, αποτελούν βασικές διαδικασίες του Μάρκετινγκ και μπορούν να οδηγήσουν σε ορθότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και οργάνωση των Λιμενικών Υπηρεσιών.

Η εμφάνιση των κύριων λιμανιών, τα οποία εξυπηρετούν όλο και περισσότερες περιοχές επεκτείνοντας τις λειτουργίες τους στις υποπεριφερειακές και τοπικές κλίμακες, απαιτούν διακυβερνητική συνεργασία μεταξύ τοπικού και του παγκόσμιου επιπέδου. Οι Τερματικοί Σταθμοί είναι πλέον στο επίκεντρο, όπου εστιάζεται ο ανταγωνισμός και όχι τα λιμάνια.

Σύμφωνα με την διάκριση των λιμένων σε διαφορετικές γενιές και την εξέλιξη της Λιμενικής Βιομηχανίας (Χλωμούδης Κ., 2005) υπάρχουν σήμερα οι παρακάτω κατηγορίες που αφορούν την εξέλιξη των λιμένων:



ΛΙΜΑΝΙ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΦΟΡΤΙΟ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ
Πρώτης Γενιάς	Πριν το 1960	Χύδην συσκευασμένο φορτίο	-Ανεξάρτητες δραστηριότητες στο λιμάνι -Άτυπη σχέση μεταξύ λιμένα και χρηστών
Δεύτερης Γενιάς	Μετά το 1960	Ξηρό και υγρό χύδην φορτίο	-Ειδικές σχέσεις με χρήστες -Μεταφορντισμός -Τυχαίες σχέσεις λιμένα και Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Τρίτης Γενιάς	Μετά το 1980	Χύδην και μοναδοποιημένο φορτίο σε Ε/Κ	-Παρουσία λιμενικής κοινότητας -Κρίκος στη μεταφορική αλυσίδα -Στενή σχέση μεταξύ λιμένα και τοπικής κοινότητας -Λιμενικό management
Τέταρτης Γενιάς	Μετά το 2000	Αύξηση τάσης για μοναδοποίηση του γενικού φορτίου	-Οριζόντια επέκταση λιμένων /Ενταξη σε λιμενικά δίκτυα -Management Λιμενικών Clusters -Καθοριστικός ρόλος λιμενικής κοινότητας

**Πίνακας 1. Γενιές κι εξέλιξη Λιμενικής Βιομηχανίας (Χλωμούδης Κ., 2005)**

Τα λιμάνια σήμερα δεν είναι απαραίτητα λιμάνια τέταρτης γενιάς. Ανάλογα με την οργάνωση τους και τις δραστηριότητες τους μπορούν να ανήκουν και σε λιμάνια που χρονολογικά είναι σε προηγούμενες γενιές.

Το λιμάνι αποτελεί ένα χώρο παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών, οι οποίες αναφέρονται στο βασικό λιμενικό προϊόν και στις συμπληρωματικές λιμενικές υπηρεσίες και οι οποίες βρίσκονται μεταξύ τους σε μια σχέση αλληλεξάρτησης ή/και αλληλοεπίδρασης (Χλωμούδης Κ., 2001).

Στο σύγχρονο τρόπο λειτουργίας της λιμενικής βιομηχανίας παρατηρούνται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Χλωμούδης Κ., 2005):

- Ø Το βασικότερο σημείο-κέντρο κόστους στη λιμενική βιομηχανία είναι ο τερματικός σταθμός
- Ø Η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των τερματικών σταθμών έθεσε ερωτηματικά για την παραδοσιακή πολιτική που βασιζόταν στη μονοπωλιακή δύναμη των λιμένων
- Ø Σημαντική έμφαση στην απόδοση των τερματικών και προστιθέμενη αξία στις λιμενικές υπηρεσίες

Όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω αφορούν κυρίως τις παρεχόμενες υπηρεσίες του λιμένα σχετικά με φορτία. Οι υπηρεσίες αυτές παραπέμπουν βασικά στο εμπορικό τμήμα των λιμένων. Σε κάθε περίπτωση όμως, είτε αναφερόμαστε στο εμπορικό λιμάνι είτε στο επιβατικό λιμάνι ο ανταγωνισμός είναι εντονότατος. Το επιβατικό λιμάνι αντιμετωπίζει και αυτό ισχυρότατο ανταγωνισμό με τα λοιπά μέσα μεταφοράς και για αυτό το λόγο οι παρεχόμενες υπηρεσίες του λιμένα προς τους πολίτες και τις ακτοπλοϊκές εταιρίες θα πρέπει να είναι σύγχρονες, ποιοτικές και σύμφωνα με όσα η σύγχρονη αντίληψη για την διαχείριση των πελατών επιβάλλει. Η παρούσα εργασία είναι εστιασμένη στο εμπορικό τμήμα των λιμένων (container terminal, car terminal, general cargo) και στις υπηρεσίες που αυτό παρέχει.

Είναι πλέον εμφανές ότι ο ρόλος των λιμανιών έχει διαφοροποιηθεί από τη παλαιότερη αντίληψη που ήθελε το λιμάνι ικανό να ικανοποιεί μόνο τις εισαγωγικές και εξαγωγικές ανάγκες τις ενδοχώρας. Με την εμφάνιση των logistics, επιχειρείται η μεταφορά των φορτίων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στο μικρότερο δυνατό χρόνο, με την χρήση όλων των δυνατών συνδυασμών των μεταφορικών μέσων από ένα και μόνο διαμεταφορέα, το λιμάνι, το οποίο αποτελεί ένα κρίκο στην μεταφορική αλυσίδα.

Νέα λιμάνια εμφανίζονται τα οποία δε βασίζονται στην τοπική κίνηση Ε/Κ ούτε εξυπηρετούν κάποια ενδοχώρα ανατρέποντας όλα όσα προηγούμενα θεωρούνταν δεδομένα. Τα νέα αυτά λιμάνια επιλέγονται με σκοπό να εξυπηρετούν ολόκληρες ηπείρους και όχι μόνο κράτη. Η τάση για την δημιουργία κέντρων μεταφορτώσεων έχει προκαλέσει άτυπο ανταγωνισμό μεταξύ των λιμένων για το πιο θα αναλάβει το ρόλο αυτό σε μια περιοχή. Τα πλεονεκτήματα που πρέπει να έχει ένα λιμάνι για να γίνει μεταφορτωτικό κέντρο είναι:

- Ø Να βρίσκεται κοντά σε θαλάσσιους δρόμους
- Ø Να έχει μεγάλα βάθη στις θέσεις παραβολής
- Ø Να κατέχει σύγχρονο και αποδοτικό μηχανολογικό εξοπλισμό χειρισμού Ε/Κ
- Ø Να έχει χώρο ανεκμετάλλευτο για μελλοντική επέκταση
- Ø Να συνδέεται με τα χερσαία μέσα μεταφοράς

Η αλλαγή του συστήματος παραγωγής και ο μετασχηματισμός της λιμενικής αγοράς, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της διαπραγματευτικής ισχύος των χρηστών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν (Λαμπίρης Χ. 2007). Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μια ραγδαία ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών, ενώ παράλληλα τα λιμάνια έχασαν το μονοπωλιακό τους χαρακτήρα. Οι μεταφορές κυρίως του φορτίου ακολουθούν την αλυσίδα των logistics, με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη σε επίπεδο door to door.

### **2.3. Χαρακτηριστικά της Λιμενικής Βιομηχανίας**

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, είναι προφανές ότι βρισκόμαστε σε μια νέα πραγματικότητα και σε μια νέα τάξη πραγμάτων στο χώρο των Λιμένων. Η νέα αυτή πραγματικότητα δεν είναι σταθερή και διαρκώς μεταλλάσσεται, σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και τεχνολογικών εξελίξεων. Η διαχείριση και η οργάνωση των σύγχρονων λιμένων απαιτεί σύγχρονα οργανωτικά μοντέλα και διαδικασίες. Στα μοντέλα αυτά περιλαμβάνεται και το Λιμενικό Μάρκετινγκ για το οποίο έχουν γραφτεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να εξετασθεί πώς με την εφαρμογή των σύγχρονων κανόνων του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία είναι δυνατόν να προκύψει ορθότερος και αποτελεσματικός σχεδιασμός και οργάνωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι λιμένες. Στη συνέχεια αναλύονται τα 7P του εκτεταμένου μίγματος Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών.

Τα βασικά σύγχρονα χαρακτηριστικά της Λιμενικής Βιομηχανίας που ορίζουν τα 7p είναι:

- Ø Λιμενικό Προϊόν (PRODUCT)
- Ø Διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης (PLACE)

- Ø Προώθηση (PROMOTION)
- Ø Διαδικασίες Τιμολόγησης (PRICE)
- Ø Ανθρώπινο Δυναμικό (PEOPLE)
- Ø Διαδικασίες (PROCESS)
- Ø Φυσικό Περιβάλλον (PHYSICAL EVIDENCE)
- Ø Πελάτης/Χρήστης (CUSTOMER)

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν ακολουθούν ένα ενιαίο μοντέλο για όλα τα λιμάνια και διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του λιμένα και τη γενιά στην οποία αυτός ανήκει.

### 2.3.1. Λιμενικό Προϊόν (PRODUCT)

Όπως αναφέρεται και στο Βιβλίο Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία (Χλωμούδης Κ., 2005) το λιμάνι αποτελεί συνδυασμό τριών λειτουργιών:

1. Χρήση γης
2. Διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης
3. Ρυθμιστική Λειτουργία

Οι λειτουργίες 1 και 2 αποτελούν τις παραγωγικές διαδικασίες του λιμένα οι οποίες καθορίζουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της Λιμενικής Βιομηχανίας.

Η αγορά λιμενικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα και την ποικιλία εφαρμοζόμενων εθνικών και άλλων κανόνων, την ετερογενή φύση των λιμενικών υπηρεσιών και την πολυμορφία των λιμένων (από απόψεως καθεστώτος, ιδιοκτησίας, τύπου διαχείρισης, πρακτικών χρηματοδότησης, μεγέθους, λειτουργίας και γεωγραφικών χαρακτηριστικών)(Χλωμούδης Κ., 2005). Η πολυμορφία του Λιμενικού Προϊόντος καθιστά ιδιαίτερος δύσκολη την προσέγγιση ενός ενιαίου ορισμού για τις Λιμενικές Υπηρεσίες.

Στη λιμενική βιομηχανία, η παραγωγή αφορά στην παροχή υπηρεσιών οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απευθύνονται σε πολλές διαφορετικές ομάδες πελατών (customer segments). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η πολυπλοκότητα και η ιδιομορφία του Λιμενικού Προϊόντος έχουν σαν αποτέλεσμα να μην είναι δυνατός ένας ενιαίος προσδιορισμός του Λιμενικού Προϊόντος και να υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις.

Οι βασικές λειτουργίες του Λιμένα χωρίζονται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (Λαμπίρης Χ. 2007):

1. λειτουργία παροχής υπηρεσιών προς τα πλοία,

2. λειτουργία χειρισμού του φορτίου στην αποβάθρα,
3. λειτουργία παραλαβής και διανομής φορτίων,
4. υποστηρικτικές λειτουργίες

Οι υπηρεσίες διαχείρισης του φορτίου και επιβίβασης / αποβίβασης των επιβατών αποτελούν τις βασικές υπηρεσίες που αποτελούν το λιμενικό προϊόν (Λαμπίρης Χ. 2007). Έτσι το λιμενικό προϊόν χαρακτηρίζεται από το τελικό και από το ενδιάμεσο προϊόν (Χλωμούδης Κ.. 2001). Στο τελικό προϊόν περιλαμβάνονται ουσιαστικά όλες εκείνες οι υπηρεσίες που απαιτούνται για τη λειτουργία του λιμένα. Εάν κάποια από τις υπηρεσίες που συνιστούν το τελικό προϊόν δεν παρέχεται τότε διαταράσσεται η εύρυθμη λειτουργία του λιμένα.

Το τελικό λιμενικό προϊόν περιλαμβάνει τις εξής υπηρεσίες (Χλωμούδης Κ.. 2001):

- α) Πλοήγηση:** περιλαμβάνει την οδήγηση ενός πλοίου μέσα στο λιμάνι,
- β) Διαχείριση/Ρύθμιση ενδολιμενικής κυκλοφορίας:** η υπηρεσία αυτή εκτελείται συνήθως από ειδικό κέντρο λιμενικών επιχειρήσεων που λειτουργεί σε όλα τα σύγχρονα λιμάνια.
- γ) Εξυπηρέτησης Πλοίων:** η συγκεκριμένη υπηρεσία περιέχει τη σύνδεση με δίκτυα παροχής νερού, ηλεκτρισμού, τηλεφώνου και την τροφοδοσία του πλοίου με καύσιμα. Οι προμήθειες σε τρόφιμα, ανταλλακτικά, εργαλεία, αναλώσιμα εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία υπηρεσιών.
- δ) Ρυμούλκηση:** τα ρυμουλκά βοηθούν στην υπηρεσία της πλοήγησης κατευθύνοντας τα πλοία στους χώρους πρόσδεσης.
- ε) Φόρτωση/Εκφόρτωση στην Προβλήτα:** είναι ίσως η σημαντικότερη υπηρεσία που Παρέχεται στο λιμάνι. Ανάλογα με το είδος του φορτίου εμπορεύματα ή επιβάτες, η φορτοεκφόρτωση γίνεται σε ειδικό τερματικό σταθμό ο οποίος είναι κατάλληλα εξοπλισμένος.
- στ) Μεταφορά από και προς τις αποθήκες:** για τη μεταφορά των εμπορευμάτων από και προς τις αποθήκες χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα.
- ζ) Αποθήκευση, διαχείριση εμπορευμάτων στις αποθήκες, προετοιμασία για διανομή:** η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στις διαδικασίες ταξινόμησης, συντήρησης και φύλαξης των αγαθών μέσα στις αποθήκες.
- η) Υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληροφόρησης:** μία από τις πλέον βασικές αφορά στην παροχή πληροφόρησης στους χρήστες μέσω ειδικού ηλεκτρονικού συστήματος

**θ) Άλλες υπηρεσίες:** υπάρχουν και μια σειρά από υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να παράγονται από κάποιο λιμάνι και δεν αναφέρθηκαν ανωτέρω

Στο ενδιάμεσο προϊόν περιλαμβάνονται συνήθως οι υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχονται σε ένα λιμάνι, οι οποίες είναι σημαντικές για τη λειτουργία του, χωρίς όμως να είναι καθοριστικές. Έτσι το ενδιάμεσο λιμενικό (Χλωμούδης Κ., 2001) προϊόν αποτελείται από τις υπηρεσίες που αφορούν στη Συντήρηση των Υποδομών (προβλήτες, αγκυροβόλια) και της Ανωδομής (γερανογέφυρες, ΟΣΜΕ), στα Οικονομικά και Διοικητικά θέματα για την οργάνωση του λιμανιού, στην Ασφάλεια και Πυρόσβεση (κώδικας ISPS), κ.α.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στο σύγχρονα συστήματα των συνδυασμένων μεταφορών, το λιμάνι αποτελεί ουσιώδη κρίκο στην αλυσίδα logistics. Η νέα αυτή αντίληψη, αναπροσαρμόζει διαρκώς το Λιμενικό προϊόν, δηλαδή τις παραδοσιακές λιμενικές υπηρεσίες οι οποίες βασικά αφορούσαν μέχρι πρόσφατα τη διακίνηση των φορτίων. Σήμερα το Λιμενικό προϊόν συνεχώς εμπλουτίζεται με τη προσθήκη νέων υπηρεσιών, που απαιτούν οι μεταφορικές αλυσίδες παρέχοντας έτσι ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών.

Η αντίληψη αυτή υποδηλώνει ότι το λιμάνι προσφέρει υπηρεσίες απαραίτητες για τη βελτιστοποίηση, όχι μόνον των παραδοσιακών του διαδικασιών διακίνησης αλλά και όλης της αλυσίδας μεταφοράς, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης και της διανομής. (Χλωμούδης Κ., 2001) Σημαντικότετοι παράμετροι για τα πακέτα των υπηρεσιών που παρέχουν τα λιμάνια είναι:

- Ø ο ορθός σχεδιασμός της παρεχόμενης υπηρεσίας,
- Ø η βέλτιστη και αποτελεσματική οργάνωση της παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών
- Ø η ποιότητα

Τα σύγχρονα και προσανατολισμένα στις υπηρεσίες λιμάνια ενεργούν όλο και περισσότερο ως κέντρα διανομής για τα φορτία εξαγωγής αλλά και εισαγωγής. Η προέκταση στις υπηρεσίες διανομής έχει μεγάλη σημασία για το λιμάνι, για όσους το χρησιμοποιούν, εμπόρους και εταιρείες διαφόρων μορφών και μέσω μεταφοράς, όπως επίσης και για την τοπική, περιφερειακή, ή εθνική, οικονομία την οποία εξυπηρετεί ένα λιμάνι.

Ο κύριος σκοπός του Κέντρου διανομής είναι η κατά το δυνατόν, καλύτερη αντιμετώπιση της συλλογής και παράδοσης, η διακίνηση και η αποθήκευση γενικού

φορτίου με λειτουργικά συντονισμένο τρόπο σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο. (Χλωμούδης Κ., 2001)

Το Λιμενικό προϊόν αποτελεί ένα υποσύνολο του συνολικού προϊόντος που παράγεται σε επίπεδο λιμενικού πλέγματος (cluster). Στα προϊόντα του cluster περιλαμβάνονται επίσης τα συμπληρωματικά προϊόντα ως προς το Λιμενικό, καθώς και τα προϊόντα όλων των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό (Χλωμούδης Κ., 2001). Το Λιμενικό προϊόν σήμερα είναι εμπλουτισμένο σύνολο από αυτό που ορίζουμε σαν προϊόν και υπηρεσίες του Λιμενικού cluster. (PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007) Στην εργασία αυτή όπου αναφέρεται ο όρος Προϊόν ως συστατικό του μίγματος Μάρκετινγκ εννοείται και εξετάζεται το Τελικό Λιμενικό προϊόν.

### **2.3.2. Διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης (PLACE)**

Πολλές διοικήσεις λιμενικών τερματικών σταθμών παρασύρονται από τους μεγάλους μεταφορείς που έχουν διαμορφώσει παγκόσμια δίκτυα, αλλά έχουν και πολλές εναλλακτικές λύσεις σε έναν οργανισμό επεκτατικών προσπαθειών για να προσελκύσουν τη μεταφορική κίνηση έχοντας ελάχιστες ή καθόλου εγγυήσεις για το αν θα αποσβέσουν τα κεφάλαια τους. Δεν είναι δυνατόν να γίνουν όλα τα λιμάνια μιας περιοχής μεταφορτωτικά κέντρα αλλά πολλές λιμενικές αρχές δε φαίνεται να εξετάζουν αυτό το ενδεχόμενο με αποτέλεσμα πολλές περιοχές να οδηγούνται σε υπερπροσφορά και σπατάλη πόρων (Παρδάλη Α., 2001).

Όπως έχει αποδειχθεί και καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία κάθε λιμάνι απαιτεί ειδική οργάνωση και μελέτη η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα δεδομένα του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό και για την ενίσχυση των ανωτέρω χαρακτηριστικών είναι προφανής σήμερα η επιτακτική ανάγκη της εφαρμογής των αρχών του στρατηγικού μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία. Όπως αναφέρει ο Beth, ο λιμενικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία καθορισμού των παραγόντων προς επίτευξη προκαθορισμένου στόχου. Στο βιβλίο Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία (Χλωμούδης Κ., 2005) σημειώνεται ότι για να επιτευχθούν οι διάφοροι στόχοι του λιμένα πρέπει το είδος και η ποιότητα των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών να είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις του μάρκετινγκ.

Τα λιμάνια σήμερα λειτουργούν σε ένα σύγχρονο περιβάλλον, το οποίο είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά του ανταγωνισμού είναι περισσότερο έντονα στην εξυπηρέτηση των φορτίων που προορίζονται για μεταφόρτωση (transshipment) (Λαμπίρης Χ. 2007).

Η γεωγραφική θέση του λιμένα δεν αποτελεί σήμερα το βασικό κριτήριο επιλογής λιμένα από τους χρήστες. Το κριτήριο είναι κατά πόσο οι λιμένες αποτελούν υποσυστήματα εκείνων των αλυσίδων logistics που μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας (Λαμπίρης Χ. 2007). Ανεξάρτητα από το ποιός έχει την ευθύνη για τη διαχείριση και τη λειτουργία του λιμενικού σταθμού, δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας, η ανάγκη εφαρμογής κανόνων σύγχρονης οργάνωσης και λειτουργίας είναι επιβεβλημένη.

Συνέπεια των ανωτέρω είναι, τα τελευταία χρόνια να παρατηρείται μια έντονη τάση για οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση (integration) των υπηρεσιών που παρέχουν οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμής καθώς και οι εταιρείες φορτοεκφορτώσεων και να έχουμε την εμφάνιση των PTOs (Port Terminal Operators) (PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, οι πέντε μεγαλύτεροι θαλάσσιοι μεταφορείς, σε όρους ετήσιας μεταφοράς TEUs, κατέχουν μερίδιο αγοράς πάνω από το 70% (PAROLA F.& MUSSO E., 2007). Καθώς το εμπόριο με την Άπω Ανατολή εμφάνιζε μια τεράστια ανάπτυξη οδήγησε στην ανάπτυξη ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων (πάνω από 9000 TEUs), τα οποία απαιτούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για τα λιμάνια τα οποία προσεγγίζουν και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμής αναζητούν υπηρεσίες διαχείρισης φορτίου, που να είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες κάθε μίας από αυτές. Οι liners ενεπλάκησαν στη λειτουργία των τερματικών σταθμών στα λιμάνια, μέσω της ιδιωτικοποίησης των σταθμών αυτών. Ο βαθμός εμπλοκής της εταιρίας στο σταθμό διαφέρει και διαμορφώνει τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (PAROLA F.& MUSSO E., 2007):

1. Ειδική συμφωνία μεταξύ του τερματικού σταθμού και της ναυτιλιακής εταιρείας, βασισμένη στη κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων
2. Η ναυτιλιακή εταιρεία κατέχει ένα μειοψηφικό πακέτο μετοχών του τερματικού σταθμού
3. Η ναυτιλιακή εταιρεία κατέχει ένα πλειοψηφικό πακέτο μετοχών του τερματικού σταθμού



4. Ένας εξειδικευμένος τερματικός σταθμός, τον οποίο διαχειρίζεται και λειτουργεί μια εταιρία.

Σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες και διαβαθμίσεις, παρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το Τελικό Λιμενικό προϊόν (βασικό και συμπληρωματικό) είναι το ίδιο. Κατά συνέπεια παράγονται και διατίθενται ανάλογες υπηρεσίες. Η βασική διαφοροποίηση για κάθε λιμάνι / τερματικό σταθμό έγκειται:

- Ø στο πλήθος και στην ιδιαιτερότητα των ολοκληρωμένων υπηρεσιών που προσφέρονται
- Ø στην αποτελεσματική και βέλτιστη οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών
- Ø στην εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας στις υπηρεσίες

Σε κάθε παραγωγική διαδικασία του λιμένα, όπως στην φορτοεκφόρτωση (εμπορικοί και επιβατικοί σταθμοί), στη χρήση γης καθώς και στη Ρυθμιστική Λειτουργία του λιμένα τα ανωτέρω, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την αποτελεσματική λειτουργία του.

Η φύση της λιμενικής υπηρεσίας δεν επιτρέπει την εφαρμογή της πλήρους θεωρίας της πολιτικής διανομής στα λιμάνια, αφού δεν υπάρχουν ανεξάρτητοι μεσάζοντες με τη μορφή των retailers των βιομηχανικών αγορών (πέρα από τους ναυτιλιακούς πράκτορες που δευτερευόντως λειτουργούν ως μεσάζοντες) και το προϊόν δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να μετακινηθεί. Έτσι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής είναι σημαντικά πιο απλοποιημένα. Ο B. Mester (B. Mester) αναγνωρίζει τρεις εναλλακτικές στρατηγικές διανομής της λιμενικής υπηρεσίας:

- **Το λιμάνι βασίζεται στις δραστηριότητες των άμεσων πελατών του**

Οι άμεσοι πελάτες, κατά τον B. Mester (B. Mester), περιλαμβάνουν τις ναυτιλιακές εταιρείες και τους πράκτορές τους. Το λιμάνι θα πρέπει δηλαδή να στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κυρίως προς αυτούς. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι οι σημαντικοί πελάτες θα απολαμβάνουν πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων τους, ενώ είναι δυνατή και η ανάπτυξη συνεργασίας για την εκμετάλλευση των διασυνδέσεων των πελατών στην ενδοχώρα, προς όφελος του λιμανιού. Εντούτοις, η περιορισμένη «πελατειακή πίστη» που ιστορικά επιδεικνύουν

οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις απέναντι στα λιμάνια, πιάζει προς τη μη εφαρμογή αυτής της μεθόδου.

- **Όλες οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη λιμενική οικονομία προσεγγίζουν την πελατεία τους διαμέσου ενός κοινού ουδέτερου φορέα.**

Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται μια συνολικά πιο ολοκληρωμένη εικόνα της λιμενικής υπηρεσίας, ενώ και τα κόστη διαμοιράζονται και εξομαλύνονται. Από την άλλη πλευρά, μια τέτοια πολιτική είναι ευάλωτη στα διαφορετικά συμφέροντα και στη διαφορετική δομή των στοιχείων που συνθέτουν τη λιμενική οικονομία. Η ποικιλομορφία των συμφερόντων τους, καθιστά δύσκολη την συνεννόηση και την αντικειμενική αντιπροσώπευσή τους.

- **Άσκηση ενεργής πολιτικής μάρκετινγκ από το φορέα της διαχείρισης του λιμένα**

Ο στόχος εδώ είναι η διατήρηση μιας συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες, μια επιλογή η οποία θεωρείται από τον B.Mester (B. Mester) ως η αποτελεσματικότερη, αλλά και εκείνη με το υψηλότερο κόστος.

Στη διανομή της λιμενικής υπηρεσίας περιλαμβάνεται και η φυσική – γεωγραφική τοποθέτηση. Το λιμάνι πρέπει εκ των πραγμάτων να βρίσκεται στη θάλασσα σε περιοχή που πρέπει να είναι προστατευμένη από τις καιρικές συνθήκες και σε κάποια σχετικά μικρή απόσταση από τα εμπορικά και βιομηχανικά κέντρα και στην περίπτωση των μεταφορτωνόμενων containers, κοντά στους βασικούς θαλάσσιους δρόμους. Θέμα εναλλακτικών επιλογών τοποθέτησης, τίθεται και στην περίπτωση που το λιμάνι παρέχει και επιπλέον υπηρεσίες στους πελάτες του, όπως ευκολίες αποθήκευσης. Εδώ ο ρόλος της τοποθέτησης είναι σημαντικός.

### **2.3.3. PROMOTION - Προώθηση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και αναλυθεί ανωτέρω ο μονοπωλιακός χαρακτήρας των λιμένων αποτελεί μακρινό παρελθόν και η σημερινή πραγματικότητα παραπέμπει σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα λιμάνια πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την έκρηξη ζήτησης, η οποία θα στοχεύει σε εκτεταμένη χωρητικότητα, σε φυσική προσβασιμότητα και σε

αποτελεσματική σύνδεση με την ενδοχώρα. Οι μεγάλες αλλαγές που αναμένονται στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας – ένα ώριμο χώρο με μικρά περιθώρια κέρδους πολύ μεγάλο ανταγωνισμό και έντονη συγκέντρωση- θα επηρεάσουν δραματικά την σχετικά νέα Λιμενική Βιομηχανία(PAROLA F.& MUSSO E., 2007)

Ακόμη και σήμερα παρατηρείται μια ελλιπής εφαρμογή προώθησης των υπηρεσιών των λιμένων και δεν υπάρχει ένα σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan) που να καλύπτει όλα τα λιμάνια και τους τερματικούς σταθμούς. Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε εταιρίας. Ειδικότερα η πολυπλοκότητα της λιμενικής αγοράς όσο αφορά τους χειριστές των υπηρεσιών, τους πελάτες των λιμένων και τη φύση του λιμενικού προϊόντος καθιστούν ακόμη πιο εξειδικευμένη την διαδικασία της προώθησης των λιμενικών υπηρεσιών και του Λιμενικού Μάρκετινγκ.

Τα θέματα του Λιμενικού ανταγωνισμού καθώς και τα θέματα προώθησης των Λιμενικών υπηρεσιών και του Λιμενικού Μάρκετινγκ αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

#### **2.3.4. PRICE - Διαδικασίες Τιμολόγησης**

Τόσο η αναμονή των πλοίων στο λιμάνι όσο και η υποαπασχόληση της θέσης παραβολής έχει σήμερα μεγάλες οικονομικές συνέπειες (αφού αυξάνουν το κόστος παραμονής του πλοίου στο λιμάνι). Στα πλαίσια αυτά μια αποτελεσματική τιμολογιακή και επενδυτική πολιτική είναι σήμερα αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη φορά.

Οι μεταφορικές εταιρείες διαφοροποιούνται και έχουμε την εμφάνιση των megacarriers οι οποίοι διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ σε σχέση με την κλασική οργάνωση των λιμένων. Έχουμε έτσι τη διαμόρφωση της Λιμενικής Βιομηχανίας και τους χρήστες που πιέζουν τους λιμένες προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

Οι αρχές κάποιων λιμανιών ακολουθώντας αρχές σύγχρονου μάρκετινγκ εφαρμόζουν ποικίλες πολιτικές κινήτρων για να προσελκύσουν ισχυρούς πλοιοκτήτες ή να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για «πιστούς στο λιμάνι» πλοιοκτήτες(π.χ. διαμόρφωση προνομιακών τιμών, αποκλειστικές εκπτώσεις, κλπ ) (Χλωμούδης Κ.. 2001).

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί κάθε εταιρία είναι μια διαδικασία ιδιαίτερη και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Για κάθε λιμάνι, η τιμολογιακή πολιτική

που εφαρμόζει είναι τελείως εξειδικευμένη και εξαρτάται από την συνολική δομή και οργάνωση του λιμένα. Όπως είναι προφανές, το κάθε λιμάνι διαμορφώνει το βασικό και συμπληρωματικό του προϊόν με διαφορετικό τρόπο. Οι υπηρεσίες που προσφέρει κάθε λιμάνι δεν είναι ομοιογενείς και δεν παρέχονται με τον ίδιο τρόπο. Τα λιμάνια προσφέρουν κάποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες, οι οποίες αναλύονται σε επιμέρους περιπτώσεις σύμφωνα με τη λειτουργία του λιμένα, ενώ κάποια άλλα μπορεί να μην προσφέρουν καθόλου τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή να την χειρίζονται με τελείως διαφορετικό τρόπο. Κατά συνέπεια οι τιμολογιακές περιπτώσεις που εμφανίζονται σε κάθε λιμάνι είναι εξειδικευμένες και αποτελούν υπερσύνολο επιμέρους τιμολογιακών περιπτώσεων που συνιστούν τη τελική υπηρεσία. Είναι χαρακτηριστικό ότι για το λιμάνι του Πειραιά υπάρχουν σήμερα πάρα πολλές τιμολογιακές περιπτώσεις, ενώ ενεργές είναι ένα περιορισμένο υποσύνολο τους. Σε πολλά λιμάνια οι τιμολογιακές περιπτώσεις είναι ιδιαίτερες διακεκριμένες και περιορισμένες.

Σε συνέχεια των ανωτέρω είναι προφανές πως δεν είναι δυνατόν να αναφερόμαστε σε ενιαίο κατάλογο υπηρεσιών για όλα τα λιμάνια, άρα και σε συγκεκριμένο τρόπο τιμολόγησης. Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει κάθε λιμάνι είναι ξεχωριστή και εξειδικευμένη. Επιπλέον, η διαδικασία της τιμολόγησης των λιμενικών υπηρεσιών αποτελεί ένα από τα κίνητρα για να προσελκύσει πελάτες το λιμάνι, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτό να μελετηθεί και να αναλυθεί σε βάθος η τιμολογιακή πολιτική του και αυτή να συντίθεται από πολλούς ιδιαίτερους παράγοντες. Η τιμολογιακή πολιτική κάθε λιμενικής επιχείρησης είναι από τα κυριότερα εργαλεία του Λιμενικού management για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων αφού είναι ο μηχανισμός που φέρνει σε επαφή τη προσφορά με τη ζήτηση των λιμενικών υπηρεσιών (Παρδάλη Α., 2001).

### **2.3.5 Συμμετέχοντες (People)**

Το πέμπτο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες είναι οι συμμετέχοντες. Στην έννοια αυτή περιλαμβάνονται όλα τα άτομα τα οποία παίζουν ρόλο στη διαδικασία διάθεσης της υπηρεσίας (δηλαδή οι υπάλληλοι της επιχείρησης/οργανισμού καθώς και οι άλλοι πελάτες) και συνεπώς επηρεάζουν τις αντιλήψεις των τελικών καταναλωτών της υπηρεσίας, σχετικά με αυτήν (όπως π.χ. οι απόψεις ενός πελάτη μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή ενός άλλου).

Στο λιμάνι, ο ρόλος του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας είναι πολύ σημαντικός. Το προσωπικό συνήθως διακρίνεται σε άτομα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και σε εκείνα που δεν έρχονται σε άμεση επαφή. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα άτομα που ασκούν υποστηρικτικές εργασίες (λογιστήριο, γραμματείες, τεχνικό τμήμα) ενώ στην πρώτη ανήκουν τόσο το ανώτατο μάνατζμεντ, το οποίο συμμετέχει στη επικοινωνία και τις διαπραγματεύσεις με τους πελάτες, όσο και το κατώτερο εργατικό προσωπικό το οποίο και έρχεται σε απευθείας επαφή με τα χερσαία και τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς.

Τα σπουδαιότερα μέτρα τα οποία είναι δυνατό να λάβει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ ενός οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι :

- σωστή επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού
- δημιουργία σταθερής συμπεριφοράς του προσωπικού
- λεπτομερής αξιολόγηση του προσωπικού

Γενικά, το σύνολο των εργαζομένων θα πρέπει να θέτει ως ατομικό στόχο την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης.

### **2.3.6 Η διαδικασία (process)**

Με τον όρο διαδικασία, εννοούμε όλες εκείνες τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς οι οποίοι πραγματοποιούνται για την παράδοση – πώληση της υπηρεσίας στον χρήστη. Στην περίπτωση των λιμενικών υπηρεσιών έχει μεγάλη σημασία για την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στον συγχρονισμό παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, με τη συνακόλουθη τάση του χρήστη να περιλαμβάνει στη έννοια της υπηρεσίας και τη διαδικασία παραγωγής της.

Μια αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής βοηθά ουσιαστικά στη καλύτερη προώθηση της υπηρεσίας και για το λόγο αυτό αποτελεί καθήκον των υπευθύνων μάρκετινγκ και παραγωγής να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, στο ανώτατο δυνατό επίπεδο. Με τη συνεργασία των δυο αυτών τμημάτων πρέπει να επιτυγχάνεται

ορθότερος προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος της διαδικασίας παραγωγής και καλύτερος συντονισμός των διάφορων παραγωγικών συντελεστών (εργατικές ομάδες, μηχανήματα, προγραμματισμός και προτεραιότητες θέσεων πλεύρισης). Ταυτόχρονα όμως, θα πρέπει να προωθείται και η συνεργασία και η καθιέρωση κοινών προτύπων παροχής υπηρεσιών αλλά και πολιτικής ποιότητας με τους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι όπως είδαμε συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία των λιμενικών υπηρεσιών. Η ενσωμάτωση των απαιτήσεων τους σε θέματα εξοπλισμού, ανταλλαγής πληροφοριών, διαδικασιών εκτελωνισμού και άλλων πιθανών αναγκών, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να γίνεται εγκαίρως. Επίσης, σε περιπτώσεις που αποφασίζεται η αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας, πρέπει να υπάρχουν οι μηχανισμοί οι οποίοι θα μετριάσουν την αντίδραση και θα προετοιμάσουν την προσαρμογή του χρήστη σε αυτή.

### **2.3.7 Τα φυσικά στοιχεία (Physical Evidence)**

Με τον όρο φυσικά στοιχεία, εννοούμε το περιβάλλον στο οποίο παράγεται η υπηρεσία, και εκείνο στο οποίο συναντώνται ο παραγωγός της υπηρεσίας με τον χρήστη. Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί έναν μικρότερης σημασίας παράγοντα στην διαδικασία επιλογής λιμανιού από τον χρήστη. Θα μπορούσαμε λοιπόν να περιορίσουμε τη σημασία του σε θέματα καθαριότητας και ορθής ταξινόμησης των υπομονάδων της λιμενικής επιχείρησης στο χώρο, καθώς και στη συμβολή που έχει ένα ευχάριστο αισθητικά περιβάλλον εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων, και την γενικότερη εικόνα του λιμανιού.

### **2.3.8. CUSTOMER - Πελάτης/Χρήστης**

Η λιμενική εταιρία πρέπει να διευρύνει την οπτική της για τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των ιδιαίτερων κατηγοριών των χρηστών της (Χλωμούδης Κ., 2005). Σε μια βιομηχανία υπηρεσιών, όπως είναι το λιμάνι, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και η στόχευση της κάλυψης των αναγκών του είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης.

Η πολυπλοκότητα και οι ιδιαιτερότητες των λιμένων, ξεκινούν από την πολυμορφία και τις εξειδικευμένες απαιτήσεις που έχουν οι διαφορετικές κατηγορίες των χρηστών/πελατών των λιμένων. Με τη βοήθεια του μάρκετινγκ, ο χρήστης φτιάχνει το δικό του λιμενικό προϊόν που αποτελείται από ένα σύνολο λιμενικών υπηρεσιών

και δεν είναι υποχρεωτικό να είναι όλες όσες παράγει το λιμάνι.(Χλωμούδης Κ., 2005)

Στο χώρο της διακίνησης μοναδοποιημένων φορτίων, οι εξελίξεις οδηγούν σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις, με τη συγκέντρωση της διαχείρισης και λειτουργίας των container terminals στα χέρια μικρού αριθμού εταιριών (Λαμπίρης Χ. 2007). Στη νέα αυτή πραγματικότητα, στα λιμάνια διαμορφώνεται η “πελατοκεντρική” αντίληψη του port operator, ο οποίος θα πρέπει να έχει σαν στόχο του, την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών του. Οι διαδικασίες του μάρκετινγκ, έρχονται να αναδείξουν και να καταγράψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, με στόχο το σχεδιασμό και εφαρμογή διαδικασιών προηγμένης οργάνωσης, που σαν αποτέλεσμα έχουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Σε μονοπωλιακές καταστάσεις ο πελάτης δεν αποτελεί το κύριο μέλημα της επιχείρησης. Σε καταστάσεις όμως ανταγωνισμού και μάλιστα έντονου, όπως ο Διεθνής ανταγωνισμός που επικρατεί σήμερα στη Λιμενική Βιομηχανία, επιβάλλεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης να είναι προσανατολισμένος στο πελάτη, δηλαδή να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις (Χλωμούδης Κ., 2005):

- Το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγεται στο λιμάνι θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικές ανάγκες του πελάτη (**Τύπος - form**)
- Η τοποθεσία (περιφερειακή ή τοπική) στην οποία το προϊόν ή η υπηρεσία να είναι διαθέσιμη στον πελάτη (**Τόπος - place**).
- Εξασφάλιση ότι το προϊόν ή οι υπηρεσίες του λιμανιού ανταποκρίνονται στις χρονικές απαιτήσεις των πελατών (**Χρόνος - time**).
- Η διαδικασία κατά την οποία η λειτουργία του λιμανιού ωφελεί άμεσα τον χρήστη (**Λειτουργία - activity**).
- Η διαδικασία με την οποία γίνονται γνωστά στον πελάτη τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που το λιμάνι μπορεί να προσφέρει (**Γνωστοποίηση - awareness**).

## 2.4 Λιμενική Πολιτική

Η λιμενική λειτουργία πραγματοποιείται σήμερα σε ένα εντελώς νέο διαφοροποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις που έχουν συντελεσθεί στη ναυπηγική και στη λιμενική βιομηχανία, στην παγκόσμια οικονομία και στο εμπόριο, όπως είναι η τεχνολογική πρόοδος, η ανάπτυξη του διαμετακομιστικού εμπορίου και των συνδυασμένων μεταφορών καθορίζουν τις

προϋποθέσεις λειτουργίας και ανάπτυξης των λιμένων και προσδιορίζουν τις ανάγκες και τις κατευθύνσεις διαμόρφωσης του λιμενικού προϊόντος.

Στρατηγική επιδίωξη της εθνικής πολιτικής μεταφορών αποτελεί η ανάπτυξη των μεταφορών κατά τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και οι στόχοι της ισόρροπης ανάπτυξης και της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής. Όπως έχει ήδη αναφερθεί το λιμάνι είναι ένας σημαντικότερος κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας. Ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των μεταφορών, που είναι σημαντικότεροι παράγοντες για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας μιας χώρας, δεν είναι δυνατόν να αναλυθούν από μόνα τους αλλά μόνο σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των λιμένων. «Η προοπτική του λιμενικού σχεδιασμού μπορεί να κυμαίνεται από την προετοιμασία εθνικής πολιτικής και της μεθόδου εφαρμογής της, μέχρι την ανάπτυξη ή αναδιοργάνωση ενός μέρους του λιμανιού και την οργάνωση της καθημερινότητας του».



### 3. Λιμενικό Μάρκετινγκ

#### 3.1. Ανάγκη για μάρκετινγκ στα Λιμάνια

Η ιδεολογία του μάρκετινγκ (Αυλωνίτης Γ., 1992) είναι η ακόλουθη:

- Ø Στηρίζεται στον έντονο διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή
- Ø Αναγνωρίζει πως ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει
- Ø Μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων

Για να υιοθετηθεί η ιδεολογία του μάρκετινγκ και κατά συνέπεια η τεχνολογία του, δηλαδή τεχνικές τις οποίες εφαρμόζει το μάρκετινγκ θα πρέπει να συντρέχουν οι εξής περιβαλλοντικές συνθήκες (Αυλωνίτης Γ., 1992):

- Ø ανταγωνισμός
- Ø ώριμοι πελάτες

Ο μονοπωλιακός χαρακτήρας των λιμένων έχει πλέον καταργηθεί. Ο ανταγωνισμός στη Λιμενική Βιομηχανία άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τα λιμάνια της δεύτερης γενιάς και έγινε ιδιαίτερα έντονος με τα λιμάνια της τρίτης γενιάς παρουσιάζοντας διαρκώς αυξητική πορεία.

Οι πελάτες των λιμένων δεν είναι σήμερα περιστασιακοί και ευκαιριακοί. Από την Τρίτη γενιά των λιμένων όπου παρουσιάζεται πλέον η λιμενική κοινότητα και το λιμάνι αποτελεί ένα κρίκο στη μεταφορική αλυσίδα οι πελάτες εμφανίζονται πολύ πιο ώριμοι και απαιτητικοί. Στο εμπορικό λιμάνι και στη Κρουαζιέρα οι χρήστες/πελάτες είναι σήμερα οργανωμένες μεταφορικές-ναυτιλιακές εταιρίες ή εταιρίες κρουαζιέρας, αντίστοιχα οι οποίες για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στον έντονα ανταγωνιστικό χώρο των συνδυασμένων μεταφορών γίνονται διαρκώς πιο απαιτητικοί. Ειδικότερα στο container terminal οι πελάτες είναι απόλυτα οργανωμένοι οικονομικοί κολοσσοί- megacarriers -οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες και υψηλές απαιτήσεις.

Σε συνέχεια των ανωτέρω είναι εμφανές ότι η ιδεολογία του μάρκετινγκ υιοθετείται σταδιακά από τη λιμενική βιομηχανία και οι τεχνικές του σύγχρονου μάρκετινγκ πρέπει κατάλληλα να εφαρμοσθούν.

Η παροχή σύγχρονων υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των χρηστών αποτελεί, στις μέρες μας, στόχο προτεραιότητας για τις λιμενικές αρχές και τους τερματικούς σταθμούς εξυπηρέτησης εμπορευματικής και επιβατικής κίνησης. Μία τέτοια επιδίωξη απαιτεί την λήψη κατάλληλων μέτρων τα οποία θα συνίστανται σε συγκεκριμένες πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης.

Η απαίτηση για την επικράτηση του λιμένα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των συνδυασμένων μεταφορών και η ανάγκη για την παροχή ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών στους σύγχρονους λιμένες τεκμηριώνει την ανάγκη για την διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης του λιμενικού μάρκετινγκ. Οι ραγδαίες εξελίξεις που έχουν σημειωθεί στη λιμενική βιομηχανία τα τελευταία χρόνια, έχουν μεταβάλλει σημαντικά τις απαιτήσεις των χρηστών των λιμένων. Στο πλαίσιο αυτό έχει γίνει φανερό η ανάγκη για την παροχή υπηρεσιών που θα πληρούν ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας και γενικότερα για την εξασφάλιση συνθηκών λειτουργίας που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των χρηστών των λιμένων.

Η κάλυψη των αναγκών αποτελεσματικότητας και ανταγωνισμού, προϋποθέτει την υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών μάρκετινγκ από τις διοικήσεις των λιμένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι λιμένες ως βιομηχανικές επιχειρήσεις αλλά κυρίως ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν την εμπειρία από τις πρακτικές ποιότητας που εφαρμόζονται σε άλλους αντίστοιχους κλάδους. Αποτελεί άλλωστε κοινό τόπο το γεγονός ότι, οι εξελίξεις στον τρόπο παροχής λιμενικών υπηρεσιών οφείλονται σε τεχνολογικές αλλαγές στο χώρο των λιμένων αλλά επίσης αντανakλούν και τις αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης που έχουν συμβεί σε άλλες επιχειρήσεις καθώς και τις αλλαγές στις παραγωγικές διαδικασίες άλλων κλάδων της βιομηχανίας και των υπηρεσιών.

Ωστόσο, παρά το γεγονός της ύπαρξης αντίστοιχης εμπειρίας, ο λιμενικός τομέας δεν φαίνεται να αξιοποιεί σε ευρεία κλίμακα τα δεδομένα και τις πρακτικές άλλων κλάδων για την αντιμετώπιση των δικών του αναγκών (Λαμπίρης Χ. 2007).

Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στους λιμένες είναι περιορισμένη. Οι λιμένες παρά το γεγονός ότι λειτουργούν ως ολοκληρωμένα κέντρα παροχής υπηρεσιών logistics φαίνεται να υιοθετούν σε πολύ μικρό βαθμό ολοκληρωμένες διαδικασίες στρατηγικής

μάρκετινγκ, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στην εφαρμογή των logistics σε άλλους χώρους. Τα ποσοστά εφαρμογής του μάρκετινγκ στα λιμάνια είναι εξαιρετικά χαμηλά αν αναλογιστεί κανείς ότι σήμερα η διάδοση μάρκετινγκ σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας και των υπηρεσιών είναι εξαιρετικά μεγάλη και αγγίζει το 100% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς (π.χ. τηλεπικοινωνίες).

Τέλος σε επίπεδο επιστημονικής έρευνας και δημοσιεύσεων, το λιμενικό μάρκετινγκ αναφέρεται ως αναγκαιότητα για την επιτυχημένη λειτουργία των λιμένων. Ωστόσο, η διερεύνηση των σχετικών δημοσιεύσεων οδηγεί στη διαπίστωση ότι οι αναφορές αυτές, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων, δεν συνοδεύονται από μία ολοκληρωμένη πρόταση για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει δυνατή η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο χώρο των λιμένων. Στις εξαιρέσεις αυτές υπάγονται κάποιες επιστημονικές εργασίες οι οποίες διερευνούν τις διαστάσεις του μάρκετινγκ στο χώρο των λιμένων και επιχειρούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά του. Η ανάγκη για την εφαρμογή του μάρκετινγκ με τρόπο συστηματικό και μέσω συγκεκριμένων μεθόδων (marketing plan, 4P, customer) διατυπώνονται συνήθως ως απλή αναφορά. Κατά την εκπόνηση της εργασίας, έγινε έρευνα των επιστημονικών δημοσιεύσεων που αναφέρονται στους χώρους του λιμενικού μάρκετινγκ προκειμένου να αξιοποιηθούν σχετικές εργασίες.

### **3.2 Αναφορές στο Λιμενικό Μάρκετινγκ**

Το Λιμενικό Μάρκετινγκ έρχεται να καλύψει την γενικότερη ιδεολογία και τις τεχνικές του μάρκετινγκ και να τα εφαρμόσει στα λιμάνια. Τα λιμάνια ως βιομηχανικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, πολυπλοκότητα και ανομοιομορφίες, για αυτό εμφανίζουν και δυσκολίες να αφομοιώσουν τις πρακτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται σε άλλους τομείς.

Το μάρκετινγκ είναι ένα μέσο που μπορεί να προάγει σημαντικά την λιμενική επιχείρηση, να αυξήσει τα έσοδα της και να οδηγήσει σε αποτελεσματική χρήση των δυνατοτήτων του λιμένα παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες. Εντούτοις, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και ο στρατηγικός σχεδιασμός στα λιμάνια αντιπροσωπεύουν ακόμα και σήμερα έναν τομέα ο οποίος δεν έχει αναπτυχθεί και δεν έχει καλλιεργηθεί όσο θα έπρεπε από τις διοικήσεις των λιμένων (CAHOON ST, 2007).

Το λιμάνι είναι μια βιομηχανία παροχής υπηρεσιών. Οι τεχνικές του μάρκετινγκ που εφαρμόζονται συνήθως στα λιμάνια χρησιμοποιούν την εμπειρία από το παρελθόν

της βιομηχανίας η οποία παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες σε σχέση με το λιμάνι στον τομέα των επενδύσεων ή στον τομέα των υπηρεσιών. Στα λιμάνια όμως η έρευνα αγοράς και οι τεχνικές προβλέψεων είναι ιδιαίτερες πολύπλοκες λόγω των ιδιομορφιών της ζήτησης και του μεγάλου κύκλου ζωής των επενδύσεων, με αποτέλεσμα τα δεδομένα του μάρκετινγκ από την Βιομηχανία να μην είναι ικανά να αποτελέσουν τη βάση για τη μελέτη του ανταγωνιστικού λιμενικού marketing και management. Μελετώντας το Λιμενικό μάρκετινγκ πρέπει να λάβουμε υπόψη τα ακόλουθα (Χλωμούδης Κ., 2005):

- Ø Το λιμενικό marketing επηρεάζεται σημαντικά από τις διεθνείς εμπορικές πρακτικές
- Ø Το λιμενικό marketing επηρεάζεται σημαντικά από τις τεχνολογικές αλλαγές στην αλυσίδα των μεταφορών Το καλύτερο παράδειγμα σε αυτήν την περίπτωση είναι η αλλαγή από την παραδοσιακή μεταφορά φορτίων στη μεταφορά φορτίων με εμπορευματοκιβώτια.
- Ø Ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι ένας ιδιαίτερος δυναμικός τομέας
- Ø Οι καθιερωμένοι τομείς ιδιαίτερα για τα λιμάνια που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην αλυσίδα, των μεταφορών έχουν μια σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής του marketing.

Οι προωθητικές δραστηριότητες που συντελούν στο Λιμενικό Μάρκετινγκ χωρίζονται από τη γραμματεία UNCTAD (UNCTAD Secretariat, 1992) σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. ενέργειες μάρκετινγκ σχετικές με την διάχυση της πληροφορίας
2. ενέργειες μάρκετινγκ που βασίζονται στις υπηρεσίες.

Οι σχετικές με την διάχυση της πληροφορίας ενέργειες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν:

- διανομή και συλλογή πληροφοριών με τη χρήση των προσκλήσεων μάρκετινγκ,
- δημοσιεύσεις για τα λιμάνια, δημοσιότητα,
- προσκλήσεις χρηστών και του κοινού για να επισκεφτούν το λιμάνι (μέσω των ανοικτών ημερών, ταινιών, βίντεο),
- διεξαγωγή σεμιναρίων και διασκέψεων σχετικών με το λιμάνι.

Οι προωθητικές ενέργειες του μάρκετινγκ που βασίζονται στις υπηρεσίες που παρέχει το λιμάνι αναφέρονται στην βέλτιστη διαχείριση των φορτίων και στις διαδικασίες τιμολόγησης των λιμένων. Η γραμματεία UNCTAD (UNCTAD Secretariat., 1993) συμβουλεύει ότι η τιμολόγηση και η διαχείριση των φορτίων πρέπει να είναι εύκολα κατανοητά από τους χρήστες/πελάτες του λιμένα και να είναι έτσι οργανωμένες ώστε να μπορούν να παρασχεθούν σαν ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών.

### **3.2.1. Λιμενικό μάρκετινγκ για την διάχυση της πληροφορίας**

Σε μια πρόσφατη μελέτη των εμπορικών αυστραλιανών λιμένων, (CAHOON ST, 2007) αναφέρεται ότι η επικοινωνία μάρκετινγκ διαιρείται σε τέσσερα σημαντικά συστατικά:

1. επικοινωνίες μάρκετινγκ - marketing communications
2. κοινοτικές διασυνδέσεις – community liaisons
3. ανάπτυξη φιλοσοφίας εμπορίου και επιχειρήσεων
4. διαχείριση σχέσης πελατών (CRM).

Οι δραστηριότητες επικοινωνίας μάρκετινγκ των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, όπως οι λιμένες, διαφέρουν σημαντικά από το μάρκετινγκ για την προώθηση προϊόντων.

Το λιμενικό μάρκετινγκ είναι μια απαραίτητη δραστηριότητα η οποία επιτρέπει την αποτελεσματική επικοινωνία του λιμανιού με τους υφιστάμενους και πιθανούς πελάτες, καθώς και με άλλους συμμετέχοντες στην λιμενική βιομηχανία όπως είναι οι υπάλληλοι και η τοπική κοινότητα και γενικότερα με όσους δραστηριοποιούνται στη λιμενική κοινότητα (cluster). Ο σκοπός της δραστηριότητας μάρκετινγκ είναι να βελτιωθεί η πληροφόρηση για το προϊόν που ο λιμένας προσφέρει, με στόχο να υπάρξουν θετικές επιρροές στους πελάτες καθώς και στη στάση και την συμπεριφορά απέναντι στο λιμένα, όλων των λοιπών συμμετεχόντων στην λιμενική βιομηχανία με αποτέλεσμα την αύξηση του εμπορίου (CAHOON ST.,2007)

Ο Bernard (BERNARD K., 1995) στο συνέδριο των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (United Nations Conference on Trade and Development UNCTAD (UNCTAD Secretariat., 1993) αναφέρει τις διαδικασίες τις οποίες πρέπει να εφαρμόζει ένα λιμάνι προκειμένου να αναπτύξει το Λιμενικό Μάρκετινγκ. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Ø Διαφήμιση
- Ø Προσωπική αλληλογραφία

- Ø Συμμετοχή σε Διεθνής Ναυτιλιακές Εκθέσεις
- Ø Οργάνωση Λιμενικών εκδηλώσεων
- Ø Προσωπικές Πωλήσεις
- Ø Επαγγελματικά Ταξίδια
- Ø Διεθνής αντιπροσώπους πωλήσεων
- Ø Τοπικά δίκτυα
- Ø Επισκέψεις και ενημερώσεις σχολείων
- Ø Οργάνωση συνεδρίων
- Ø Ομιλίες και παρουσιάσεις σε συνέδρια
- Ø Συμμετοχή σε διεθνής Ναυτιλιακές Ημερίδες τύπου
- Ø Ίδρυση και Οργάνωση Λιμενικού Εκπαιδευτικού Κέντρου και Κλαμπ για τους ανθρώπους που δουλεύουν στο Λιμάνι

Πολλά από τα σχόλια που γίνονται από τον Bernard (BERNARD K., 1995) απεικονίζουν το περιεχόμενο των γενικών μιγμάτων προωθήσεων, εφαρμόζοντας παραδείγματα σε λιμάνια . Το βασικό στοιχείο του άρθρου του Bernard (BERNARD K., 1995) είναι ότι παρέχει τις βασικές οδηγίες για τους λιμένες σε περίπτωση που αποφασίσουν ότι το μάρκετινγκ των λιμενικών υπηρεσιών είναι απαραίτητο να εφαρμοσθεί.

Η προσωπική πώληση ως δραστηριότητα επικοινωνιών μάρκετινγκ εμφανίζεται ελάχιστα στον περιορισμένο τομέα του λιμενικού μάρκετινγκ και αυτό είναι ανησυχητικό δεδομένης της ανάγκης για τα λιμάνια να συνεργασθούν άμεσα με τους πελάτες τους (CAHOON ST, 2007). Παρόμοιες ιδέες εκφράζονται από τον Peters (PETERS H.J.F, 2001) ο οποίος αναφέρει «ότι επειδή ο τομέας των θαλάσσιων λιμένων είναι επιχειρήσεις ανθρώπων, οι προσωπικές επαφές είναι μια βασική πτυχή». Ο Peters (PETERS H.J.F, 2001) αναφέρει ότι η προσωπική επαφή πρέπει να είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσπάθειας του λιμενικού μάρκετινγκ. Επιπλέον ο Peters (PETERS H.J.F, 2001) προτείνει ότι κατά τον υπολογισμό των δαπανών μάρκετινγκ στα λιμάνια, οι δαπάνες σχετικά με την προσωπική επαφή όπως οι επισκέψεις στους πελάτες, ταξίδια, παρουσιάσεις κ.α πρέπει να λάβουν τον μεγαλύτερο τμήμα του προϋπολογισμού, ενώ οι λοιπές δαπάνες θα πρέπει να είναι συγκριτικά πολύ μικρότερες, συμπεριλαμβανομένης της διαφήμισης στα εξειδικευμένα μέσα, της συμμετοχής στις διασκέψεις της ναυτιλιακής/ λιμενικής βιομηχανίας και της παραγωγής των φυλλαδίων.

Σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία το Διαδίκτυο αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ. Οι θαλάσσιοι λιμένες αναγνωρίζουν και χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ως ευκαιρία για επικοινωνία. Το πρώτο site (ιστοχώρος) λιμένα αναπτύχθηκε το 1997 από το λιμένα του Αμβούργου. Σήμερα ένας ιστοχώρος αναγνωρίζεται ως απαραίτητο εργαλείο μάρκετινγκ για τους τρέχοντες και πιθανούς πελάτες και την λιμενική κοινότητα, τόσο για τις υπηρεσίες και όσο και για τις εγκαταστάσεις που παρέχονται από τους λιμένες. Στις μέρες μας, όλα τα σύγχρονα λιμάνια διαθέτουν ιστοσελίδες στις οποίες παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες, όπως οι ετήσιες εκθέσεις, τα φυλλάδια, οι ανακοινώσεις στα μέσα μαζικής επικοινωνίας, η χαρτογράφηση των χώρων του λιμένα, οι υπηρεσίες, η οργάνωση κ.α. Βασικός σκοπός των ιστοσελίδων των λιμένων είναι να παρουσιαστούν πληροφορίες στους πελάτες και στην λιμενική κοινότητα, και μέσα από αυτές να ενθαρρυνθούν οι πελάτες και να έρθουν σε επαφή με το λιμάνι για τις περαιτέρω λεπτομέρειες (CAHOON ST, 2007).

Μερικά λιμάνια προσπαθούν και να αναπτύξουν μια ιδιαίτερη εικόνα με τη βοήθεια συνθημάτων θαλάσσιων λιμένων. Ο λιμένας της Γάνδης στη δυτική Ευρώπη, παραδείγματος χάριν, προωθείται ως «Το φιλικό θαλάσσιο λιμάνι» σε μια προσπάθεια να φανεί ότι δεν ξεχνά και στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις.

Η ανάλυση της βιβλιογραφίας που αναφέρεται ή προσεγγίζει το λιμενικό μάρκετινγκ, όπως αποδεικνύεται από τα ανωτέρω και όπως επισημαίνεται από τον Cahoon (CAHOON ST, 2007), για τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές μάρκετινγκ θαλάσσιων λιμένων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είναι ελλιπής και φτωχή έρευνα σε αυτήν την περιοχή, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν δομημένες, ολοκληρωμένες και δοκιμασμένες μεθοδολογίες λιμενικού μάρκετινγκ. Με στόχο να αποκτηθεί μια ευρύτερη και βαθύτερη εκτίμηση του φάσματος των δραστηριοτήτων που τα λιμάνια θα έπρεπε να αναπτύξουν σε σχέση με τις προωθητικές προσπάθειές τους, είναι απαραίτητο να εξεταστεί η βιβλιογραφία που ισχύει για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών.

Μια εμπειρική έρευνα που έγινε από τον J. Pando et al (PANDO J. et al, 2005) στα λιμάνια της Ισπανίας κατέδειξε ότι, σε είκοσι μία (21) λιμενικές αρχές από τις είκοσι επτά (27) που συνολικά εξετάστηκαν, υπάρχουν εμπορικά/μάρκετινγκ τμήματα. Το μεγαλύτερο ποσοστό από τον προϋπολογισμό των τμημάτων αυτών κατανέμεται σε Δημόσιες Σχέσεις (35,6%), Διαφήμιση (25,4%) και Δημοσιεύσεις (15,1%)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τηλεφωνική έρευνα (CAHOON ST, 2007), που έλαβε χώρα στους εμπορικούς αυστραλιανούς λιμένες και αφορά τις προωθητικές διαδικασίες που εφαρμόζουν τα λιμάνια αυτά.

<b>Δραστηριότητα μάρκετινγκ</b>	<b>Αριθμός των θαλάσσιων λιμένων</b>	<b>% από τους θαλάσσιους λιμένες</b>
Πάνω από 75% των θαλάσσιων λιμένων παρέχουν		
Ιστοσελίδες	29	96.67
Ανακοινώσεις στα μέσα μαζικής επικοινωνίας	29	96.67
Παρουσιάσεις διασκέψεων	29	96.67
Φυλλάδια	29	96.67
Περιηγήσεις των λιμένων	28	93.33
Διαφημίσεις στα εμπορικά περιοδικά	27	90.00
Χορηγίες	27	90.00
Διαθέσιμες πληροφορίες για τον Διαδίκτυο	26	86.67
Χρηματοδότηση σχετικών με την κοινότητα προγραμμάτων	26	86.67
Διαφημίσεις στις εφημερίδες	24	80.00
Ενημερωτικά δελτία	23	76.67
Πάνω από 50% των θαλάσσιων λιμένων παρέχουν		
Οικονομική μελέτη αντίκτυπου	21	70.00
Σεμινάρια για τα λιμενικά ζητήματα	20	66.67
Βίντεο λιμένων	18	60.00
Ανοικτές ημέρες λιμένων	16	53.33
Πιστοποίηση κατά ISO	16	53.33
Επισκέψεις στα σχολεία	15	50.00



Δραστηριότητα μάρκετινγκ	Αριθμός θαλάσσιων λιμένων	των % από τους θαλάσσιους λιμένες
Λιγότερο από 50% των θαλάσσιων λιμένων παρέχουν		
Κανονισμό εξυπηρέτησεων πελατών	12	40.00
Ενημερωτικά δελτία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	6	20.00
Τηλεοπτική διαφήμιση	5	16.67

### Πίνακας 2. Προωθητικές Διαδικασίες στα αυστραλιανά λιμάνια. (CAHOON ST, 2007)

Σύμφωνα με τον Cahoon (CAHOON ST, 2007) τα διαφημιστικά υλικά που παρέχονται από τους θαλάσσιους λιμένες εμφανίζονται να χρησιμοποιούνται κυρίως για τρεις λόγους:

- προσελκύοντας τους νέους πελάτες και ενημερώνοντας τους τρέχοντες πελάτες
- ενημερώνοντας και υπενθυμίζοντας στην τοπική κοινότητα για τη συμβολή του θαλάσσιου λιμένα στην περιοχή ή/και
- παρέχοντας πληροφορίες που μοιράζονται ανάμεσα στον τομέα των θαλάσσιων λιμένων και στη ναυτιλιακή βιομηχανία.

Οι πελάτες/χρήστες της λιμενικής αγοράς είναι σε κάθε περίπτωση Βιομηχανικοί αγοραστές. Όπως αναφέρεται στα βασικά χαρακτηριστικά των Βιομηχανικών αγορών (Μάλλιαρης Π., 1990), οι πελάτες είναι λιγότερο δεκτικοί στη διαφήμιση και στις Μεθόδους Προώθησης των Πωλήσεων. Η πολιτική προβολής που θα πρέπει να ακολουθούν οι προμηθευτές βιομηχανικών υπηρεσιών, όπως τα λιμάνια, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην ορθολογική συμπεριφορά του βιομηχανικού χρήστη. Η διαφήμιση θα πρέπει να είναι πληροφοριακή και να δίνει έμφαση στις τεχνικοοικονομικές προδιαγραφές του προϊόντος.

#### 3.2.2. Το Λιμενικό μάρκετινγκ ως Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Όπως έχει αναφερθεί το λιμενικό προϊόν χωρίζεται σε δύο κατηγορίες α) το τελικό και β) το ενδιάμεσο προϊόν. Το τελικό λιμενικό προϊόν περιλαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει ένα λιμάνι σε πλοία, φορτία και επιβάτες (Χλωμούδης Κ., 2001). Ένα επίσης σημαντικότατο συστατικό του μίγματος

μάρκετινγκ είναι η τιμή των λιμενικών υπηρεσιών. Οι αρχές κάποιων λιμένων, ακολουθώντας αρχές σύγχρονου μάρκετινγκ, είναι να εφαρμόζουν ποικίλες πολιτικές κινήτρων για να προσελκύσουν ισχυρούς πλοιοκτήτες ή να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για «πιστούς στο λιμάνι πλοιοκτήτες» (πχ διαμόρφωση προνομιακών τιμών, αποκλειστικές εκπτώσεις κλπ).

Ο πελάτης/χρήστης του λιμένα είναι ένας βιομηχανικός αγοραστής. Ειδικότερα στο εμπορικό λιμάνι, οι πελάτες είναι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες οι οποίες δρουν με υψηλό βαθμό επαγγελματισμού. Όπως αναφέρεται στο Στρατηγικό Βιομηχανικό μάρκετινγκ, ο βιομηχανικός αγοραστής είναι επαγγελματίας ( professional buyer) και η βασική του ευθύνη είναι η αγορά της κατάλληλης ποιότητας, στη κατάλληλη ποσότητα, την κατάλληλη στιγμή, στην κατάλληλη τιμή, από την κατάλληλη πηγή (Αυλωνίτης Γ., 1992). Ο υπεύθυνος του βιομηχανικού μάρκετινγκ (Αυλωνίτης Γ., 1992) πρέπει να αναλύει τα αγοραστικά κίνητρα του πελάτη και να σχεδιάζει ένα μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix), που να ανταποκρίνεται στο μίγμα των κινήτρων (motivation mix) του πελάτη.

Στη λιμενική βιομηχανία παρουσιάζονται πολλές ιδιαιτερότητες και ανομοιομορφίες. Εξετάζοντας το λιμενικό μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε ποιος παράγει τις λιμενικές υπηρεσίες.

Στην προσέγγιση της αγοράς των container terminals μέσω του μάρκετινγκ διακρίνουμε τρεις διαφορετικές κατηγορίες στρατηγικής λιμενικού μάρκετινγκ, ανάλογα με το ποιος λειτουργεί το σταθμό(PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007). Οι κατηγορίες αυτές αφορούν το Δημόσιο/Κυβερνητικό επίπεδο (Governance Level), το επίπεδο της Λιμενικής Αρχής (Port Authority Level) και το επίπεδο του Διαχειριστή του Τερματικού Σταθμού (Port Terminal Operator).

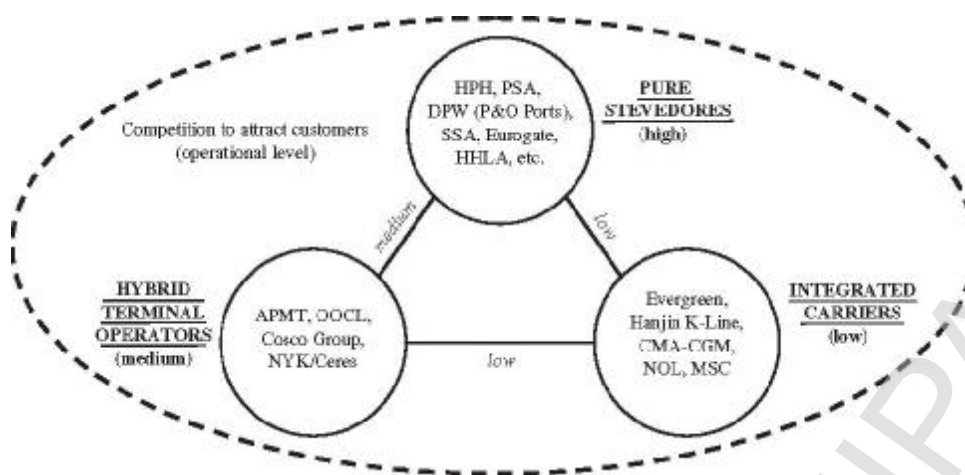
Στο πίνακα που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης (PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007)

Επίπεδο	Φορέας	Ανταγωνισμός	Προϊόν	Στόχος μάρκετινγκ
Επιχείρηση	Διαχειριστής Τερματικού Σταθμού	Διαλιμενικός Ενδολιμενικός	Ένα προϊόν	Βελτίωση της στρατηγικής θέσης του τερματικού εμπορευματοκιβωτίων
Λιμενική κοινότητα	Λιμενική αρχή	Διαλιμενικός	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της Λιμενικής Κοινότητας	Βελτίωση της στρατηγικής θέσης της Λιμενικής Κοινότητας
Περιφερειακό - Δίκτυο	Κυβέρνηση - διεθνείς οργανισμοί	Διαλιμενικός Διαπεριφερειακός	Χαρτοφυλάκιο προϊόντων από την περιοχή δίκτυο λιμένων	Βελτίωση της θέσης στην περιοχή

**Πίνακας 3. Τα τρία επίπεδα μάρκετινγκ λιμένων(PARDALI A. & KOUNOUPAS E., 2007)**

Ο παραπάνω πίνακας κάνει εμφανές ότι ο στόχος μάρκετινγκ διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον παραγωγό της Λιμενικής Υπηρεσίας.

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην Εικόνα 1 που παρουσιάζει τον οριζόντιο ανταγωνισμό μεταξύ των φορέων που συμμετέχουν στη βιομηχανία στοιβασίας. Οι φορείς που εμφανίζονται να συμμετέχουν στη Βιομηχανία αυτή είναι οι Φορτωτές(pure stevedores), οι Διαχειριστές των Τερματικών Σταθμών (terminal operators) και οι Μεταφορείς (integrated carriers)(PAROLA F.& MUSSO E., 2007). Μεταξύ των φορέων αυτών φαίνεται να υπάρχει ένας ισχυρός ανταγωνισμός για την είσοδο στην αγορά, οποίος εμφανίζεται σε δύο επίπεδα στρατηγικός και λειτουργικός.



**Εικόνα 1. Ανταγωνιστικές σχέσεις στην επιχείρηση στοιβαξιάς. (PAROLA F.& MUSSO E., 2007)**

Ο στρατηγικός ανταγωνισμός στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχείρησης και περιλαμβάνει θέματα για παραχωρήσεις, για επενδυτικές κοινοπραξίες κ.α. Ο λειτουργικός ανταγωνισμός εμφανίζεται μέσα στις μικρότερες, γεωγραφικά καθορισμένες αγορές, είτε μεταξύ των τερματικών σταθμών στον ίδιο λιμένα (ανταγωνισμός ενδολιμενικός), είτε μεταξύ των λιμένων στην ίδια περιοχή (ανταγωνισμός διαλιμενικός).

Σε αντιστοιχία με το ποια από τις παραπάνω κατηγορίες παράγει τις υπηρεσίες στοιβαξιάς έχουμε και την στρατηγική μάρκετινγκ (PAROLA F.& MUSSO E., 2007). Οι φορτωτές διαχειρίζονται τους τερματικούς σταθμούς ως κέντρα κέρδους και υιοθετούν μια πολύ επιθετική πολιτική μάρκετινγκ για να προσελκύσουν το φορτίο. Οι μεταφορείς όταν διαχειρίζονται εγκαταστάσεις τερματικών σταθμών, δεν φροντίζουν ιδιαίτερα για το μάρκετινγκ και διαχειρίζονται συνήθως τους λιμενικούς σταθμούς ως κέντρα δαπανών. Πάντως σε κάθε περίπτωση η συμπεριφορά της κάθε ομάδας διαφέρει ως προς την προσέγγιση μάρκετινγκ και την εξασφάλιση της πιστότητας των πελατών

### **3.3. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως παράγοντας σχεδιασμού και οργάνωσης των λιμενικών υπηρεσιών**

Το Λιμάνι είναι μια Βιομηχανία παραγωγής υπηρεσιών. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της βιομηχανικής αγοράς είναι η μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης (Αυλωνίτης Γ., 1992). Το μάρκετινγκ στο βιομηχανικό χώρο είναι σε ένα μεγάλο βαθμό άμεσα συνδεδεμένο με τη διοίκηση και τη στρατηγική της επιχείρησης (Μάλλιαρης Π., 1990). Όλα τα επίπεδα της επιχείρησης

από το κατώτερο ως τη κορυφή της διοίκησης επηρεάζονται από το μάρκετινγκ και τα αντικείμενα μελέτης του . Είναι βασικό καθήκον του τμήματος μάρκετινγκ να παρέχει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες έτσι ώστε να υπάρχει μια άμεση προσέγγιση και μια ξεκάθαρη εικόνα των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη (Χλωμούδης Κ., 2005).

Η ποιότητα των ενεργειών της προετοιμασίας πριν από την παραγωγή της λιμενικής υπηρεσίας και η ερμηνεία της συμπεριφοράς του χρήστη του λιμανιού αξιολογούνται με ποσοτικά κριτήρια και ορθολογικοποιούνται. Το μάρκετινγκ αποδεικνύει καθημερινά τη συμβολή του στην πορεία της Λιμενική Επιχείρησης και αντιμετωπίζει εύστοχα την πολυπλοκότητα του χρήστη και της αγοράς των μεταφορών (Χλωμούδης Κ., 2005). Ένα επιτυχημένο λιμάνι (ανεξαρτήτως ιδιοκτησιακού καθεστώτος) πρέπει να αναπτύσσει στρατηγικές που θα του αποφέρουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και ένας τρόπος που αυτό μπορεί να γίνει εφικτό είναι με την υιοθέτηση κάποιας μορφής διοίκησης ποιότητας και ασφάλειας. Τα στοιχεία του μάρκετινγκ μπορούν να οδηγήσουν στον ορθότερο σχεδιασμό και στη βέλτιστη οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών και αποτελούν στοιχεία ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των λιμένων.

Σημειώνεται επίσης ότι η προβολή του λιμένα και ο βέλτιστος σχεδιασμός και οργάνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούν μεταξύ άλλων παραγόντων σημαντικό μέσο προσέλκυσης φορτίων για τους σύγχρονους λιμένες. Από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί και σχετικά άρθρα αναδεικνύεται ότι η στρατηγική μάρκετινγκ και ο σωστός προγραμματισμός των υπηρεσιών είναι κυρίαρχα στοιχεία για την ανταγωνιστικότητα των λιμένων και για την επίτευξη των στόχων τους.

Η διαρκής βελτίωση του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του υπηρεσιών, μέσα από διαδικασίες στρατηγικών μάρκετινγκ αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα για την λιμενική ανταγωνιστικότητα και ενισχύεται από το γεγονός ότι η λιμενική βιομηχανία υφίσταται σήμερα σημαντικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές είναι το αποτέλεσμα πιέσεων που δημιουργεί ο συνεχής αυξανόμενος ανταγωνισμός τόσο μεταξύ των λιμένων όσο και μεταξύ των διαφορετικών αλυσίδων μεταφοράς που εξυπηρετούν τις ίδιες αγορές καθώς και της απαίτησης για μείωση του κόστους των διαδικασιών logistics

Η ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη, με την παροχή υπηρεσιών οι οποίες είναι σχεδιασμένες για τις ιδιαίτερες ανάγκες του και κατάλληλα οργανωμένες προς

όφελος του, αποτελεί τη βασική λειτουργία του μάρκετινγκ και φαίνεται να αποτελεί κεντρικό στόχο των διοικήσεων των λιμένων. Η άμεση συνεργασία με τους χρήστες, η ανταλλαγή πληροφοριών κατά συστηματικό τρόπο και η μετατροπή των απαιτήσεων των χρηστών σε προδιαγραφές υπηρεσιών, αποτελούν πραγματική πρόκληση για τους σύγχρονους λιμένες. Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας στους λιμένες με τη χρήση συστημάτων EDI (Electronic Data Interchange) διευκολύνουν σήμερα την συνεργασία παραγωγών και χρηστών στους λιμένες. Σημαντική εξέλιξη αποτελεί επίσης η δημιουργία ειδικών τερματικών σταθμών για τους μεγάλους πελάτες, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις αυτών των πελατών (Χλωμούδης Κ., 2001).

Η σημασία του μάρκετινγκ με στόχο την οργάνωση των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών δημιουργεί την ανάγκη διερεύνησης των δυνατοτήτων αξιοποίησης της λιμενικού μάρκετινγκ προς όφελος των λιμένων.

Στα λιμάνια υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις είτε ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς του λιμένα, είτε ανάλογα με τους πελάτες στους οποίους απευθύνονται οι λιμενικές υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να κάνουμε κάποιες διακρίσεις.

Στα λιμάνια μπορούμε να συναντήσουμε κατά κύριο λόγο τα ακόλουθα ιδιοκτησιακά καθεστώτα:

- Ø Terminal operator
- Ø Port Authority
- Ø Port governance

Οι λιμενικές υπηρεσίες, ανάλογα με τη φύση των χρηστών/πελατών στους οποίους απευθύνονται, μπορεί να κατατάξουν το λιμάνι στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ø Εμπορικό λιμάνι
- Ø Κρουαζιέρα
- Ø Επιβατικό λιμάνι

Οι δύο πρώτες δραστηριότητες και ειδικότερα η διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων στο εμπορικό λιμάνι, συντίθενται από λιμενικές υπηρεσίες οι οποίες πρέπει να βασίζονται σε καθαρά τεχνικοοικονομικά κριτήρια.

Ανεξάρτητα από τις κατηγοριοποιήσεις στα λιμάνια, που αναφέρθηκαν ανωτέρω, οι τεχνικές μάρκετινγκ πρέπει να εφαρμόζονται κατ' αναλογία σε όλες τις κατηγορίες.

Στη παρούσα εργασία θα εξετάσουμε την εφαρμογή του μάρκετινγκ ως παράγοντα σχεδιασμού και οργάνωσης των λιμενικών υπηρεσιών, στο Σταθμό

Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΙΟ-container terminal) του λιμένα, όταν αυτός λειτουργεί υπό το ιδιοκτησιακό καθεστώς του Διαχειριστή Τερματικού Σταθμού (terminal operator). Ειδικά στην περίπτωση του container terminal οι τεχνικές του μάρκετινγκ είναι οι ίδιες όταν εφαρμόζονται και από τη Λιμενική Αρχή, καθώς είναι ίδιοι και οι στόχοι.

Οι πηγές του οικονομικού κινήτρου του βιομηχανικού αγοραστή βρίσκονται τόσο στο προϊόν (product patronage motives) όσο και στην επιχείρηση (company patronage motives) που το προωθεί.(Αυλωνίτης Γ., 1992) Όσον αφορά το προϊόν τα κίνητρα μπορεί να είναι η ποιότητα του, η αξιοπιστία του, η παραγωγικότητα του κλπ. Όσον αφορά την επιχείρηση τα κίνητρα μπορεί να είναι η αξιοπιστία της, η δυνατότητα τεχνικής συνεργασίας, η πολιτική τιμών που ακολουθεί, ο χρόνος παράδοσης, η δυνατότητα να ικανοποιεί απρόβλεπτες ανάγκες του πελάτη κ.α.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά του Βιομηχανικού πελάτη, χαρακτηρίζουν και τον χρήστη των λιμενικών υπηρεσιών. Ο πελάτης/χρήστης του λιμένα και η ικανοποίηση του αποτελούν το πιο βασικό στόχο του λιμενικού μάρκετινγκ, με στόχο τόσο την προσέλκυση νέων πελατών, όσο και τη διατήρηση και ενίσχυση της πιστότητας των υφισταμένων πελατών. Σε εφαρμογή της προηγούμενης παραγράφου το λιμενικό μάρκετινγκ θα πρέπει να παρέχει αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα στοιχεία προς τα άλλα επίπεδα του λιμένα που να αφορούν:

1. Το προϊόν, δηλαδή στοιχεία για τις λιμενικές υπηρεσίες, τα οποία θα λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό των υπηρεσιών
2. Την επιχείρηση, δηλαδή στοιχεία για την οργάνωση της επιχείρησης, τα οποία θα λαμβάνονται υπόψη κατά την οργάνωση της παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών

Στην εμπειρική μελέτη που έγινε από τον J. Pando et al (PANDO J. et al, 2005) στα Ισπανικά Λιμάνια και στα μεγάλα Διεθνή Λιμάνια, αναφέρεται η αξιοποίηση των εργαλείων του λιμενικού μάρκετινγκ με δύο τρόπους.1) Εξωτερικά προς την αγορά, για την προσέλκυση φορτίων και από άλλα λιμάνια και άλλους προορισμούς και 2) εσωτερικά για τον καλύτερο συντονισμό και την οργάνωση της παροχής των υπηρεσιών στα εμπορικά λιμάνια.

Σε πρόσφατο άρθρο του Cahoon (CAHOON ST, 2008) μελετάται η συμβολή του λιμενικού μάρκετινγκ στο νέο αναδιαμορφωμένο περιβάλλον της αγοράς των μεταφορών που είναι η αλυσίδα των logistics. Ειδικότερα εξετάζει την πιστότητα

(loyalty) των πελατών στα λιμάνια. Το άρθρο διαπραγματεύεται τη μεθοδολογία με την οποία μπορεί κάποιο λιμάνι να εξασφαλίσει και να διατηρήσει πλοιοκτήτες (shippers) και μεταφορείς (carriers) οι οποίοι διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες φορτίων και ποιά λιμάνια είναι σε θέση να αναπτύξουν δραστηριότητες με προστιθέμενη αξία για όλη τη Λιμενική κοινότητα.

Μέσα από το άρθρο αυτό του Cahoon(CAHOON ST, 2008) αναδεικνύεται ότι σημαντικότερη για τη πιστότητα του πελάτη στο λιμενικό χώρο, είναι η γνώση των πραγματικών αναγκών του (που αποτελεί βασική διαδικασία του μάρκετινγκ). Επιπλέον αναδεικνύεται ότι τα λιμάνια πρέπει να εστιάζουν σε λύσεις/υπηρεσίες (σχεδιαστικά και οργανωτικά) οι οποίες να διευκολύνουν το εμπόριο, όχι μόνο στο πλαίσιο του λιμανιού αλλά και στο μήκος όλης της αλυσίδας των logistics και γενικότερα σε όλο το δίκτυο των λιμένων.

Στη συνέχεια αναλύονται τα βασικά βήματα του σχεδιασμού του Λιμενικού μάρκετινγκ (marketing plan), που αναδεικνύουν ότι οι στρατηγικές και οι δράσεις που ορίζει το μάρκετινγκ στα λιμάνια, είναι καθοριστικά για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών.

### **3.3.1. Ανάλυση αγοράς**

Η ανάλυση της αγοράς, στην οποία το λιμάνι απευθύνει τις υπηρεσίες του είναι πρωταρχικής σημασίας, για την οργάνωση του λιμένα. Λόγω των αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να υπάρχει ακριβής προσδιορισμός της θέσης του λιμένα και της επιθυμητής αγοράς στόχου. Οι πελάτες πρέπει να αξιολογηθούν για να εξασφαλιστεί ότι ταιριάζουν με το νέο προσδιορισμό θέσης και τα στρατηγικά πλάνα του λιμένα. Η ανάλυση της αγοράς (market segmentation) μπορεί να βοηθήσει για να ξεχωρίσουν οι ομάδες πελατών (target groups) και να εξασφαλιστεί ότι το λιμάνι μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες αποδοτικά, αποτελεσματικά και με αμοιβαίο όφελος. Η έρευνα διεξάγεται στο χώρο της λιμενικής αγοράς και στις αλυσίδες logistics, συγκεντρώνονται οι πληροφορίες και γίνεται ανάλυση των στοιχείων με βάση το γενικότερο πλαίσιο μάρκετινγκ. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν τόσο την αγορά (μέγεθος αγοράς, χαρακτηριστικά, το νομικό πλαίσιο, τα άλλα λιμάνια σε σχέση με την αγορά, την ανάπτυξη, την επικοινωνία), όσο και το προϊόν (πελάτες, λιμενικές υπηρεσίες, ανταγωνισμός).

Σημαντικότερη είναι επίσης η διεξαγωγή της εσωτερικής έρευνας αγοράς. Αυτή είναι πολλές φορές πιο σημαντική από τις γενικές πληροφορίες, που συγκεντρώνονται από



το χώρο της αγοράς και αφορά στις πληροφορίες που υπάρχουν μέσα στην εταιρία. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι οι πωλήσεις, τα κέρδη που φέρνει κάθε παρεχόμενη λιμενική υπηρεσία, οι τομείς της αγοράς που εξυπηρετούνται. Με την εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορικής στις λιμενικές δραστηριότητες, τα στοιχεία και οι πληροφορίες, που διατίθενται από τα πληροφοριακά συστήματα, είναι πάρα πολλά. Στη πραγματικότητα το πρόβλημα είναι ότι, οι τόσες πολλές πληροφορίες πρέπει να αξιολογηθούν και να εκτιμηθεί ποιες από αυτές είναι σημαντικές και ποιες όχι και να εξαχθούν οι κατάλληλες πληροφορίες από τα συστήματα με τον βέλτιστο τρόπο. Για παράδειγμα οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να οργανωθούν ανάλογα με τον τύπο της λιμενικής υπηρεσίας και να μελετηθούν τόσο ξεχωριστά όσο και συνολικά. Έτσι γίνεται φανερό ότι τα Πληροφοριακά Συστήματα των Λιμένων (Port MIS) πρέπει να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να παρέχουν στοιχεία με ευελιξία και με πολλαπλούς τρόπους, για να αξιοποιούνται από τους αρμόδιους για τη λήψη των βέλτιστων αποφάσεων.

### 3.3.2. Ανάλυση SWOT

Όταν συγκεντρωθούν όλες οι πληροφορίες από την έρευνα αγοράς του λιμένα, το υλικό πρέπει να αναλυθεί με κατάλληλο τρόπο ώστε να οδηγηθούν οι υπεύθυνοι στις σωστές αποφάσεις. Η διαδικασία αυτή, η οποία ονομάζεται ανάλυση SWOT (strengths, weakness, opportunities and threats) είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Μέσα από την ανάλυση αυτή αναδεικνύονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του λιμένα και των υπηρεσιών που παρέχει. Ταυτόχρονα αναδεικνύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που πιθανόν έχει να αντιμετωπίσει το λιμάνι, μέσα στο γενικότερο λιμενικό ανταγωνισμό.

Η ανάλυση SWOT μπορεί ενδεικτικά να αφορά:

- Ø ανάλυση SWOT του λιμένα
- Ø ανάλυση SWOT για την οργάνωση των πωλήσεων του λιμένα
- Ø ανάλυση SWOT για μια συγκεκριμένη λιμενική υπηρεσία
- Ø ανάλυση SWOT για εξυπηρέτηση συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής
- Ø ανάλυση SWOT για τον λιμενικό ανταγωνισμό

Η ανάλυση SWOT προϋποθέτει την ανάλυση και κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων του λιμένα και ειδικότερα των λιμενικών υπηρεσιών που παρέχει, την αναγνώριση των πιθανών απειλών που μπορεί να προκύψουν για το λιμάνι, αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται τόσο μέσα στο παγκοσμιοποιημένο

περιβάλλον των μεταφορών και όσο και στα πλαίσια της εξέλιξης της λιμενικής βιομηχανίας. Με την ανάλυση SWOT μετρούνται οι δυνάμεις και οι δυνατότητες του λιμένα, με στόχο να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες που προκύπτουν μέσα στις αλυσίδες logistics και ταυτόχρονα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο διασφαλίζεται η θέση του λιμένα και ξεπερνιούνται οι αδυναμίες τα προβλήματα που μπορεί να εμφανίζονται κατά την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών. Το σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό στη διαδικασία του μάρκετινγκ, καθώς βοηθά στις αποφάσεις για τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει το λιμάνι.

### 3.3.3. Στόχοι, στρατηγικές και σχέδια δράσης

Μετά την ανάλυση της αγοράς (εξωτερικής και εσωτερικής) και την ανάλυση SWOT, έχουν αναδειχθεί για το λιμάνι τα ακόλουθα:

- Ø οι βασικές στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει
- Ø τα αδύνατα και δυνατά σημεία των λιμενικών υπηρεσιών που παρέχονται
- Ø οι ευκαιρίες και οι απειλές που πιθανόν να αντιμετωπίσει το λιμάνι μέσα στις γενικότερες εξελίξεις
- Ø συμπεράσματα για εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του λιμένα και την ανάπτυξη του

## ΣΤΟΧΟΙ

Σε συνέχεια των ανωτέρω, γίνεται ο καθορισμός των στόχων που θα θέσει το λιμάνι και αυτό αποτελεί ένα από τα πιο καθοριστικά βήματα στη προετοιμασία ενός σχεδίου μάρκετινγκ. Οι στόχοι που θα θέσει το λιμάνι σχετικά με την ανταγωνιστικότητα του και την ανάπτυξη του, θα καθορίσουν και την οργάνωση και λειτουργία του, γιατί από τους στόχους θα εξαρτηθεί τι διαδικασίες και ποιά σχέδια δράσης θα εφαρμοσθούν.

Στόχος του μάρκετινγκ είναι αυτό που θέλει και έχει αποφασίσει να πετύχει το λιμάνι. Οι στρατηγικές δείχνουν και προδιαγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσουμε στο επιθυμητό στόχο. Ο στόχος του μάρκετινγκ αφορά κυρίως στο προϊόν, δηλαδή στις λιμενικές υπηρεσίες που θέλουμε να παρέχουμε και στις δυνητικές αγορές στις οποίες πρέπει να απευθυνθούμε. Τα μέσα για να πετύχει ένα λιμάνι τους στόχους του, είναι οι λιμενικές υπηρεσίες, η τιμή των υπηρεσιών, ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών και η προώθηση τους. Αυτά αποτελούν, όπως έχει αναφερθεί μερικές από τις βασικές στρατηγικές του μάρκετινγκ. Το λιμενικό προϊόν ως προς τον σχεδιασμό

του και την οργάνωση του επηρεάζεται και καθορίζεται από τους στόχους που θα τεθούν στο σχέδιο μάρκετινγκ.

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν αναφερθεί αναλυτικά στοιχεία του λιμενικού προϊόντος και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει αυτό να διαθέτει, στο διαρκώς εξελισσόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον των λιμένων. Έτσι θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι για το ποιες λιμενικές υπηρεσίες και με ποιο τρόπο θα τις παρέχει το λιμάνι.

Σύμφωνα με τους στόχους του μάρκετινγκ και για την επίτευξη τους:

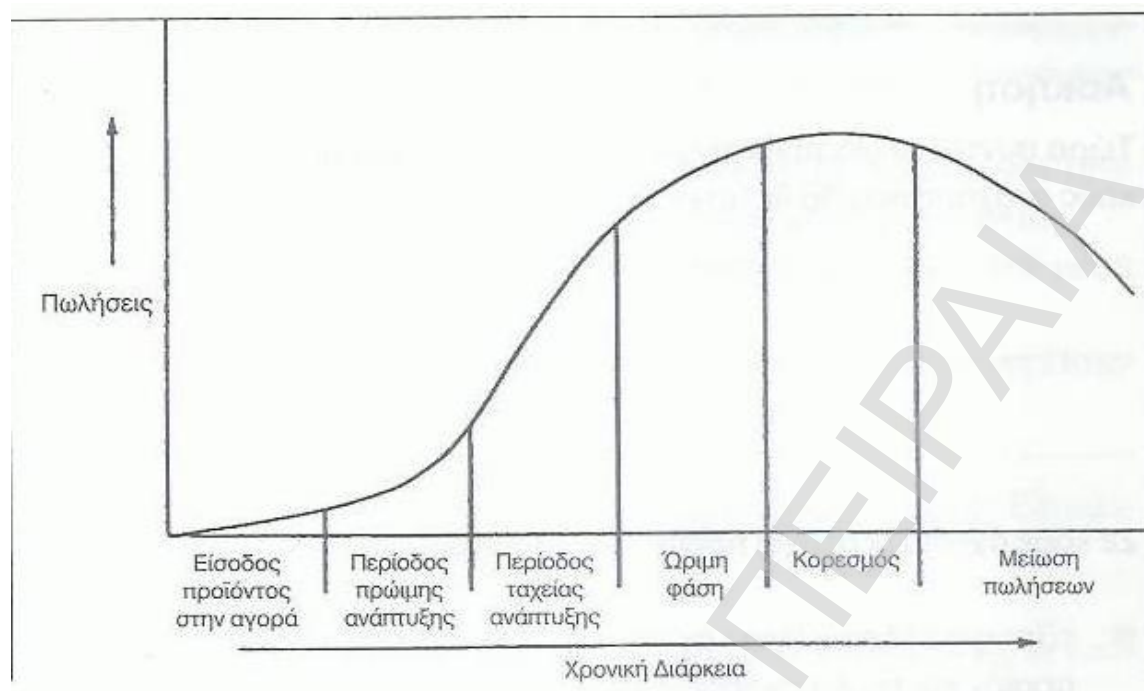
- Ø προσδιορίζονται οι τακτικές που θα πρέπει να υιοθετηθούν για τις λιμενικές υπηρεσίες και αυτές αφορούν κυρίως στον επανασχεδιασμό των υφιστάμενων ή στο σχεδιασμό νέων υπηρεσιών.
- Ø υλοποιούνται σχέδια δράσης που αποβλέπουν στην ανταγωνιστική παροχή των λιμενικών υπηρεσιών και αφορούν κυρίως την οργάνωση τους (υποδομές, διαδικασίες, τιμολογιακή πολιτική)
- Ø ορίζεται ο προϋπολογισμός για την εφαρμογή των προηγούμενων που θα οδηγήσει στην επιτυχία των στόχων

Στόχοι του Λιμενικού μάρκετινγκ, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τις λιμενικές υπηρεσίες μπορεί να είναι κάποιοι από τους παρακάτω:

- Ø Παροχή υφιστάμενων λιμενικών υπηρεσιών στην υπάρχουσα αγορά
- Ø Παροχή υφιστάμενων λιμενικών υπηρεσιών σε νέες αγορές
- Ø Παροχή νέων λιμενικών υπηρεσιών στην υπάρχουσα αγορά
- Ø Παροχή νέων λιμενικών υπηρεσιών σε νέες αγορές

Για να είναι οι στόχοι του μάρκετινγκ εφικτοί θα πρέπει να οριστούν με πλήρη σαφήνεια. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να προσδιορισθεί η θέση του λιμένα και των λιμενικών υπηρεσιών, πριν τεθούν οι τελικοί στόχοι.

Όπως αναφέρει η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί, κάθε προϊόν έχει ένα κύκλο ζωής με ανάπτυξη και κάμψη στις πωλήσεις, έως την απόσυρση του.

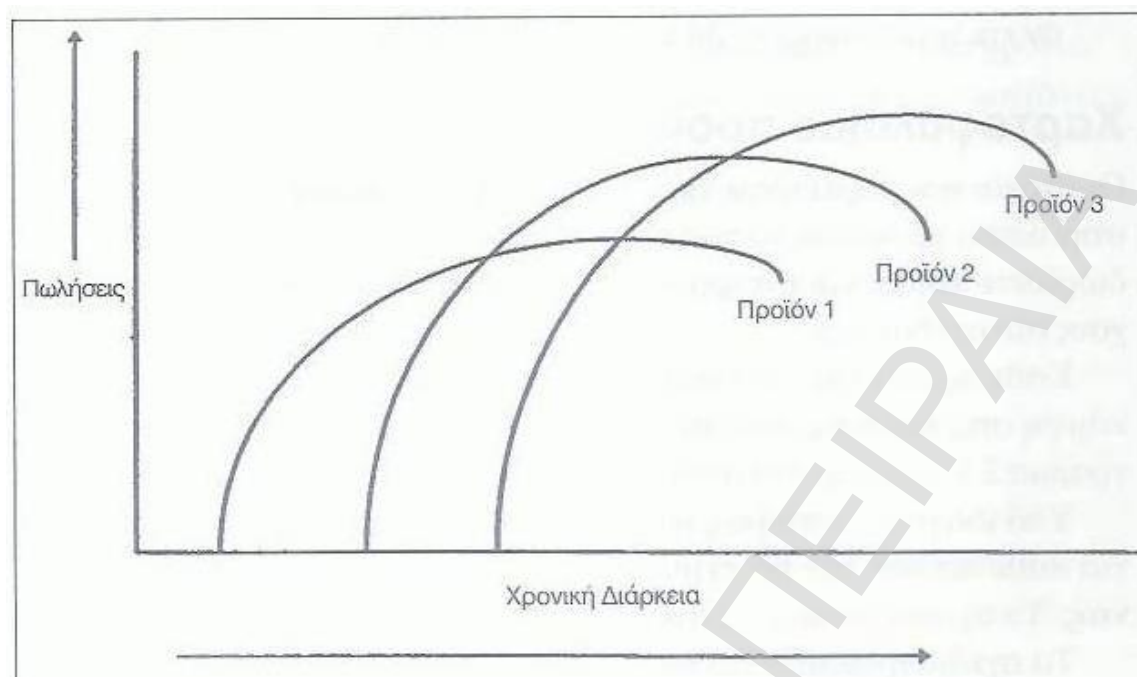


**Εικόνα 2. Κύκλος ζωής προϊόντος (Westwood J., 2006)**

Οι λιμενικές υπηρεσίες ακολουθούν το κύκλο της ζωής των προϊόντων, ο οποίος παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες. Οι υπηρεσίες στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας, απαιτούν πολύ μεγάλη διάρκεια ολοκλήρωσης λόγω:

- Ø της φύσης του προϊόντος,
- Ø των υψηλών επενδύσεων που απαιτεί η υποδομή και ανωδομή για την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών
- Ø των εξελίξεων στο χώρο των μεταφορών.

Το λιμάνι θα πρέπει να διαθέτει ένα διαχρονικό φάκελο (record) για την κάθε υπηρεσία που παρέχει για να μπορεί έτσι να παρακολουθεί το κύκλο ζωής της και τις δυνατότητες εξέλιξης της και επανασχεδιασμού της, ή ακόμη και απόσυρσης της.



**Εικόνα 3. Χαρτοφυλάκιο προϊόντων (Westwood J., 2006)**

Μακροπρόθεσμος στόχος κάθε λιμένα, είναι και η παροχή νέων λιμενικών υπηρεσιών. Ο στόχος αυτός προκύπτει μέσα από την ανάλυση της λιμενικής αγοράς γενικότερα (συνδυασμένες μεταφορές, αλυσίδα logistics, λιμενική κοινότητα) και είναι σήμερα σύνηθες φαινόμενο καθώς οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και οι απαιτήσεις των χρηστών των λιμενικών υπηρεσιών επαναπροσδιορίζονται διαρκώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το εμπορικό λιμάνι στο Arhus της Δανίας, το οποίο σχεδιάστηκε για να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες για containers ψυγεία και να αποτελεί εναλλακτική λύση (σε συνεργασία η όχι) για τη συγκεκριμένη υπηρεσία στο λιμάνι του Rotterdam.

Το μερίδιο της αγοράς της παροχής των λιμενικών υπηρεσιών που κατέχει ένα λιμάνι είναι πολύ σημαντικό και εξαρτάται εκτός από του εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. γεωγραφική θέση) και από αυτό το ίδιο το προϊόν. Στόχος βέβαια για τα λιμάνια είναι να κυριαρχήσουν στην αγορά όπου αυτό είναι δυνατόν. Η τιμολογιακή πολιτική είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος πρέπει να ληφθεί υπόψη, όταν διαμορφώνεται το χαρτοφυλάκιο (σχεδιάζεται και οργανώνεται) της λιμενικής υπηρεσίας. Η τιμολόγηση των λιμενικών υπηρεσιών πρέπει να καθορίζεται σε μεγάλο ποσοστό από το βαθμό κυριαρχίας στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Μερικά χρόνια πριν η Boston Consulting Group ανέπτυξε μία φόρμα για την αξιολόγηση των προϊόντων, η οποία εξέταζε τα μερίδια αγοράς και το βαθμό

ανάπτυξης του κάθε προϊόντος. Το Boston matrix, (Westwood J., 2006) όπως ονομάζεται αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται σήμερα από πολλές εταιρείες στην αξιολόγηση των προϊόντων τους. Η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να εφαρμοσθεί και στην αξιολόγηση των λιμενικών υπηρεσιών που παρέχονται από ένα λιμάνι.

Με βάση αυτή τη φόρμα, οι λιμενικές υπηρεσίες θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως:

- Ø STARS υψηλό μερίδιο αγοράς - υψηλή ανάπτυξη αγοράς (ουδέτερα σε κέρδη ή αλλιώς χωρίς επιπτώσεις στην ταμειακή ροή)
- Ø CASH COWS μερίδιο αγοράς - χαμηλή ανάπτυξη αγοράς (φέρνουν κέρδη)
- Ø QUESTION MARKS χαμηλό μερίδιο αγοράς - υψηλή ανάπτυξη αγοράς (απαιτούν εκροή χρημάτων)
- Ø DOGS (ουδέτερα σε κέρδη ή αλλιώς χωρίς επιπτώσεις στην ταμειακή ροή)

Το λιμάνι οφείλει διαρκώς να αξιολογεί τις υπηρεσίες που προσφέρει. Οι λιμενικές υπηρεσίες που παρέχονται με καθαρά οικονομικά κίνητρα και ανήκουν στη τρίτη κατηγορία, ανωτέρω, θα πρέπει να καταργούνται. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η κατάργηση της υδροδότησης των πλοίων στο Λιμάνι του Πειραιά με πλοίο υδροφόρα (την Ενάλια). Το κόστος της λειτουργίας και της συντήρησης της υδροφόρας ξεπερνούσε κατά πολύ τα έσοδα του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς από τη συγκεκριμένη λιμενική υπηρεσία, με αποτέλεσμα η παροχή της να απαιτεί διαρκώς εκροή χρημάτων.

Οι στόχοι σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει σε τακτά διαστήματα να επανεξετάζονται και αν αλλάζουν να επανεξετάζονται οι στρατηγικές και τα σχέδια δράσης.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του μάρκετινγκ που θέτονται.

Η Στρατηγική είναι μία διευρυμένη μέθοδος, η οποία επιλέγεται να εφαρμοσθεί, έτσι ώστε να πετύχει το λιμάνι τους συγκεκριμένους στόχους που έχει θέσει. Περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ένας στόχος και το χρονοδιάγραμμα που απαιτείται για την επίτευξή του. Οι στρατηγικές, δεν αναλύουν λεπτομέρειες της δράσης που θα ακολουθηθούν σε ημερήσια διάταξη, αυτές είναι οι τακτικές. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται σε ένα λιμάνι, σχετίζονται με τη γενική πολιτική που ακολουθεί το συγκεκριμένο λιμάνι.

Όπως αναφέρεται και στο άρθρο του Cahoon (CAHOON ST, 2008) υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικών, που αφορούν τη σχέση με τους δυνητικούς πελάτες. Το πρώτο επίπεδο, περιλαμβάνει μια ιδιαίτερη τιμολογιακή πολιτική με κίνητρα τα οποία χρησιμοποιούνται για να διατηρήσουν ή να αναπτύξουν τις σχέσεις με τους πελάτες. Στο δεύτερο επίπεδο έχουμε τους κοινωνικούς δεσμούς μεταξύ των χρηστών/πελατών και του λιμένα, οι οποίοι δημιουργούν εξατομικευμένη και προσαρμοσμένη υπηρεσία για τους πελάτες. Στο τρίτο επίπεδο σχέσης είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών το οποίο είναι προσαρμοσμένο αποκλειστικά στις απαιτήσεις κάποιου πελάτη (πχ customized software). Το τελευταίο επίπεδο πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά καθώς μπορεί να απαιτήσει πάρα πολύ χρόνο και μεγάλη προσπάθεια, που σημαίνει ότι αυτή η υπηρεσία δεν θα είναι κερδοφόρα.

Στα πλαίσια του Λιμενικού μάρκετινγκ και του Λιμενικού ανταγωνισμού αφού διεξαχθεί η ανάλυση αγοράς και η ανάλυση SWOT ανάλυση για τις λιμενικές υπηρεσίες, τίθενται οι στόχοι για τις υπηρεσίες και προσδιορίζονται οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι στόχοι αυτοί αφορούν κυρίως τις υπηρεσίες και την λιμενική τιμολογιακή πολιτική. Για κάθε κατηγορία μπορεί να έχουμε ενδεικτικά τις παρακάτω στρατηγικές:

#### *Λιμενικές Υπηρεσίες*

- Ø Αλλαγές στις λιμενικές υπηρεσίες που παρέχονται
- Ø Απόσυρση, προσθήκη ή τροποποίηση των λιμενικών υπηρεσιών
- Ø Αλλαγές στη σχεδίαση, στη ποιότητα ή στην απόδοση της λιμενικής υπηρεσίας
- Ø Σταθεροποίηση/τροποποίηση της λιμενικής υπηρεσίας

#### *Λιμενική Τιμολογιακή πολιτική*

- Ø Αλλαγές/προσαρμογές στη τιμή των λιμενικών υπηρεσιών
- Ø Πολιτικές κινήτρων για προσέλκυση ισχυρών πελατών
- Ø Πολιτικές κινήτρων για διασφάλιση πιστότητας πελατών

Για να μελετηθούν οι τύποι των διαθέσιμων στρατηγικών και να σχεδιασθεί η κατάλληλη στρατηγική για το λιμάνι, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η φόρμα Ansoff που παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται για να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοσθούν στο λιμάνι, σχετικά με τις λιμενικές υπηρεσίες και τα λιμενικά προϊόντα που παρέχονται και σχετικά με τη Λιμενική αγορά στην οποία στοχεύει.

		ΧΑΜΗΛΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΥΨΗΛΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
		Υφιστάμενες λιμενικές υπηρεσίες	Νέες λιμενικές υπηρεσίες
ΧΑΜΗΛΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Υφιστάμενη λιμενική αγορά	Διεύρυνση της υφιστάμενης λιμενικής αγοράς (νέοι χρήστες) με τα υφιστάμενα λιμενικά προϊόντα	Προώθηση των υφιστάμενων λιμενικών υπηρεσιών σε νέες αγορές
ΥΨΗΛΟΥ ΡΙΣΚΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Νέα λιμενική αγορά	Σχεδιασμός και παραγωγή νέων λιμενικών προϊόντων, για υφιστάμενες αγορές	Σχεδιασμός και παραγωγή νέων λιμενικών προϊόντων, για προώθηση σε νέες αγορές

**Πίνακας 4. Φόρμα Ansoff- τα ρίσκα ποικίλων στρατηγικών (Westwood J., 2006)**

Για την επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει το λιμάνι, σημαντική παράμετρο αποτελεί η κοστολόγηση των στρατηγικών, έτσι ώστε να αποφασισθεί ποια θα ακολουθηθεί.

### **ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ**

Στη προηγούμενη παράγραφο επιλέχθηκαν οι βασικές στρατηγικές και τακτικές που θα πρέπει να ακολουθήσει το λιμάνι για να πετύχει του στόχους που μάρκετινγκ που έθεσε. Στη συνέχεια θα πρέπει να μετατραπούν αυτές οι στρατηγικές σε σχέδια δράσης, με συγκεκριμένη δομή, τα οποία θα επιτρέψουν τη πλήρη και αποτελεσματική οργάνωση, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Κάθε σχέδιο δράσης έχει μια συγκεκριμένη δομή, περιλαμβάνοντας συγκεκριμένα στοιχεία και μπορεί να



εφαρμοσθεί σε όλους τους μάρκετινγκ στόχους. Η κατάρτιση ενός γενικού σχεδίου δράσης για την αναβάθμιση μιας λιμενικής υπηρεσίας θα περιελάμβανε:

**Ακριβή προσδιορισμό του στόχου:** Ακριβής προσδιορισμός της λιμενικής υπηρεσίας και της έννοιας της αναβάθμισης της.

**Υφιστάμενη κατάσταση:** Μελέτη και ανάλυση του ανταγωνισμού σχετικά με την υπηρεσία αυτή. Μελέτη των αδυνάτων και δυνατών σημείων της υπηρεσίας. Προσδιορισμός της αναβάθμισης της υπηρεσίας από πλευράς χαρακτηριστικών, ποιότητας, χρόνου, παραγωγικότητας.

**Δράσεις :** Καταγραφή των ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν για τη λιμενική υπηρεσία τα χαρακτηριστικά της αναβάθμισης.

**Υπεύθυνος:** Για κάθε ενέργεια, σχετικά με την αναβάθμιση της λιμενικής υπηρεσίας, που πρέπει να γίνει ορίζεται το υπεύθυνο πρόσωπο

**Ημερομηνία Έναρξης κάθε ενέργειας**

**Ημερομηνία Λήξης κάθε ενέργειας**

**Προϋπολογισμός εξόδων:** Προσδιορίζεται το κόστος που απαιτείται για την υλοποίηση κάθε ενέργειας που προσδιορίστηκε ανωτέρω

Τα ανωτέρω, που αφορούν τη κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης, παρουσιάζονται συνήθως με τη μορφή του πίνακα που ακολουθεί:

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ: Αναβάθμιση Λιμενικής Υπηρεσίας XXX						
ΤΜΗΜΑ: Μάρκετινγκ και Πωλήσεων						
Στόχος	Τωρινή Θέση	Δράση	Υπεύθυνος	Εναρξη	Λήξη	Κόστος
Αναβάθμιση της Λιμενικής Υπηρεσίας XXX	Υφιστάμενα Χαρακτηριστικά της Υπηρεσίας	Καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης και χαρακτηριστικών	Κκ			
	Στοιχεία του ανταγωνισμού σε σχέση με την Υπηρεσία	Ανάλυση του ανταγωνισμού. Ποιο λιμάνι παρέχει την υπηρεσία. Στοιχεία	Κκ			
	Επανασχεδιασμός της υπηρεσίας	Σχεδιασμός της υπηρεσίας στην αναβαθμισμένη μορφή	Κκ			
	Απαιτούμενα χαρακτηριστικά ποιότητας	Για την επίτευξη της ποιότητας ΕΝΕΡΓΕΙΑ Π1 ΕΝΕΡΓΕΙΑ Π2 .....	Κκ			
	Απαιτούμενα χρονικά χαρακτηριστικά /όρια	Για την επίτευξη των χρονικών ορίων ΕΝΕΡΓΕΙΑ Χ1 ΕΝΕΡΓΕΙΑ Χ2 .....				

Πίνακας 5. Σχέδιο δράσης

Τα σχέδια δράσης και οι προγραμματισμένες σε αυτά ενέργειες, εντάσσονται στη συνέχεια σε ένα μεγαλύτερο λειτουργικό πρόγραμμα του λιμένα. Αυτά τα λειτουργικά προγράμματα έχουν άμεση σχέση με τις λιμενικές υπηρεσίες που παρέχονται, τη δομή τους, την ποιότητα τους και την οργάνωση τους, εμφανίζονται στο σχέδιο μάρκετινγκ του λιμένα και αποτελούν μέρος ενός συνολικού προγράμματος, το οποίο προσδιορίζει διάφορες παραμέτρους σε ένα γραπτό πλάνο.

Όπως αναφέρει ο Branch (BRANCH A., 1998), ένας σημαντικός παράγοντας για τους λιμένες για να προσελκύσουν πρόσθετο εμπόριο και ο οποίος επηρεάζει καθοριστικά τις προοπτικές τους, είναι η ανάπτυξη μιας θετικής εικόνας για το λιμάνι, η οποία δημιουργείται μέσα από: «την αξιοπιστία, την ποιότητα των υπηρεσιών, τη συχνότητα απόπλου, τις ανταγωνιστικές τιμές, την τεχνολογία πληροφορικής και την επαγγελματική διαχείριση»

Το άρθρο του Cahoon (CAHOON ST, 2008) που αφορά τα εργαλεία του λιμενικού μάρκετινγκ με στόχο την πιστότητα των χρηστών των λιμένων φέρνει προς συζήτηση μερικές βασικές ιδέες και έννοιες. Έτσι για να είναι επιτυχής μια μάρκετινγκ στρατηγική λιμένων πρέπει όχι μόνο να εστιάζει στις ιδιότητες των λιμένων, αλλά στο πως οι λιμένες θα γίνουν πιο εξοικειωμένοι με τις ανάγκες των πελατών τους και πως θα παρέχουν διευκολύνσεις για το εμπόριο, όχι μόνο μέσα στο λιμένα αλλά σε όλη την αλυσίδα logistics και στα δίκτυα των λιμένων. Απαιτείται επίσης ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνιών που να κάνουν σαφείς στο πελάτη τις λιμενικές υπηρεσίες που παρέχονται, την αξία των λιμενικών υπηρεσιών για τους διαφορετικούς τύπους πελατών και το πλήθος προϊόντων που προσφέρονται από το λιμένα. Υπογραμμίζεται επίσης ο σημαντικός ρόλος της τιμολογιακής πολιτικής του λιμένα. Μια στρατηγική τιμολόγησης η οποία προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη είναι ένας βασικός παράγοντας για να αναπτύξει το λιμάνι τις σχέσεις και την πίστη των χρηστών.

Ο Λιμενικός Σχεδιασμός όπως αναλυτικά αναφέρεται στο δεύτερο κεφάλαιο του σχετικού βιβλίου (Χλωμούδης Κ., 2005), περιέχει πολλά στοιχεία από το Λιμενικό μάρκετινγκ και το σχέδιο μάρκετινγκ όπως αυτό αναλύθηκε ανωτέρω. Καθίσταται λοιπόν εμφανές ότι οι διαδικασίες του Λιμενικού μάρκετινγκ αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των λιμένων και στο νέο περιβάλλον λειτουργίας, σαν κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα λιμάνια πρέπει να

παρέχουν λιμενικές υπηρεσίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις ανάγκες των χρηστών/πελατών τους. Οι λιμενικές υπηρεσίες τόσο κατά τον σχεδιασμό τους, όσο και κατά την οργάνωση και παραγωγή τους πρέπει να αξιοποιούν τα δεδομένα του λιμενικού μάρκετινγκ, ώστε να είναι βέλτιστες και αποτελεσματικές.

Μέσα από τις διαδικασίες του Λιμενικού μάρκετινγκ, όπως η ανάλυση της αγοράς, οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών, οι προσωπικές επαφές με τους χρήστες του λιμένα, αναδεικνύονται σημαντικότερες πληροφορίες για τις παρεχόμενες λιμενικές υπηρεσίες. Οι πληροφορίες αυτές οργανώνονται και συστηματοποιούνται με κατάλληλο τρόπο ώστε να μπορούν να είναι αξιοποιήσιμες. Η «πληροφορία» συνολικά αποτελεί σύνθετη και δυναμική έννοια που στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον της λειτουργίας των λιμένων και αποτελεί συντελεστή παραγωγής, ρυθμιστή των σχεδιασμών, αλλά και βασική προϋπόθεση για τη λήψη κυρίως μη προγραμματισμένων αποφάσεων (Χλωμούδης Κ., 2005).

Σε συνέχεια των ανωτέρω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, ότι μέσα από την σωστή εφαρμογή των κανόνων του Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία, προκύπτει ορθότερος και αποτελεσματικότερος σχεδιασμός και οργάνωση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Λιμένες.

### **3.4. Ποιότητα Λιμενικών Υπηρεσιών**

#### **3.4.1. Η ποιότητα στις Λιμενικές Υπηρεσίες**

Με τον όρο ποιότητα στις λιμενικές υπηρεσίες, εννοούμε, σύμφωνα και με τα Διεθνή Πρότυπα (ISO series), την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της λιμενικής βιομηχανίας, με τρόπο ώστε να καλύπτονται άμεσα και αποτελεσματικά οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες τους (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2004). Στα λιμάνια της πρώτης και δεύτερης γενιάς, η ποιότητα των υπηρεσιών εστίαζε κυρίως στη «θέση» του λιμένα και στην τιμολογιακή του πολιτική. Από τα λιμάνια της τρίτης γενιάς και μετά, τα κριτήρια που είναι καθοριστικά για την επιλογή ενός λιμένα είναι η σύνδεση με την ενδοχώρα, οι υπηρεσίες logistics που παρέχονται και κυρίως η ποιότητα στις λιμενικές υπηρεσίες .

Η ικανοποίηση (satisfaction) των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών (Service Quality) αποτελούν βασικά ζητούμενα του λιμενικού σχεδιασμού. Η άποψη του πελάτη στο λιμάνι αποτελεί το κυρίαρχο σημείο στήριξης για την ανάπτυξη αλλά και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού (Χλωμούδης Κ.,

2005). Ειδικότερα στα ιδιωτικά λιμάνια διεξάγονται έρευνες μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, έτσι ώστε να αναπτυχθούν κύριες και υποστηρικτικές υπηρεσίες που θα βελτιώσουν τη σχέση πελάτη και λιμανιού. Απώτερος στόχος είναι η διείσδυση του λιμανιού στην αγορά με την ανάπτυξη του κατάλληλου σχεδιασμού. Η διαπίστωση αυτή αφορά και στη στενή σχέση της διοίκησης της ποιότητας με τη πολιτική μάρκετινγκ του Λιμένα. Το μάρκετινγκ αφορά σε όλες τις λειτουργίες διοίκησης και για αυτό το λόγο εντάσσεται στην επιχείρηση ως μια πολύπλευρη προσέγγιση *εμπορικής επιδεξιότητας* (Χλωμούδης Κ., 2005).

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί πολλές τεκμηριωμένες θεωρίες και μοντέλα, που σε πολλές περιπτώσεις είναι συγκρουόμενες μεταξύ τους. Λόγω της στενής σχέσης του Λιμενικού μάρκετινγκ και της ποιότητας των Λιμενικών Υπηρεσιών στη συνέχεια της εργασίας θα ασχοληθούμε και θα αναλύσουμε το διεθνώς αναγνωρισμένο μοντέλο «Ποιότητα Υπηρεσίας» SERVQUAL και πως αυτό προσαρμόζεται στα λιμάνια. Η Έρευνα πεδίου που γίνεται στο κεφάλαιο 5 της παρούσης, αφορά στην εφαρμογή της διαδικασίας που προβλέπει το μοντέλο SERVQUAL στο Σταθμό εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένα Πειραιά και αναδεικνύει τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών του Σ.ΕΜΠΟ και **οι οποίοι καταδεικνύουν ότι για τον Σχεδιασμό, την Οργάνωση και την Παραγωγή των Λιμενικών Υπηρεσιών, το Λιμενικό Μάρκετινγκ είναι ένας σημαντικότερος παράγοντας.** Επισημαίνεται ότι στη παρούσα εργασία προσαρμόζονται οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL (όπως αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια) στο λιμενικό περιβάλλον, προκειμένου να αναπτυχθεί ένα εξειδικευμένο εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης του λιμενικού χρήστη, προσαρμοσμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας.

#### **3.4.2. Το Μοντέλο SERVQUAL**

Η Ποιότητα υπηρεσιών είναι μια γενική μέθοδος για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών (PARASURAMAN A. Et al, 1985)

Σύμφωνα με το μοντέλο, ο πελάτης, βάσει των προσωπικών του αναγκών, της προηγούμενης εμπειρίας του με μια συγκεκριμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, αλλά και της επικοινωνίας που έχει με άλλους πελάτες, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες αναφορικά με την υπηρεσία που μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι σε θέση να προσφέρει (Μάλλιαρης Π., 1990).

Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών πελατών της υπηρεσίας και της αντιληπτής υπηρεσίας. Εάν οι προσδοκίες είναι μεγαλύτερες από την απόδοση, κατόπιν η αντιληπτή ποιότητα είναι λιγότερο από ικανοποιητική και ως εκ τούτου εμφανίζεται η δυσαρέσκεια των πελατών (PARASURAMAN A. Et al, 1985)

Το μοντέλο SERVQUAL (ή Θεωρία των Κενών) μετράει την ποιότητα ως απόκλιση ανάμεσα στην προσδοκία και την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης. Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών ορίζεται ως η λειτουργία της σύγκρισης ανάμεσα στην αντίληψη των λαμβανομένων υπηρεσιών που διαμορφώνει ο πελάτης και τις προσδοκίες του για τις υπηρεσίες αυτές (PARASURAMAN A. Et al, 1996)

Η μεθοδολογία SERVQUAL είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών για να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες τους και πόσο καλά οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Στις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας το 1985, Αμερικανοί ερευνητές (PARASURAMAN A. Et al, 1985) πρότειναν ένα μοντέλο 10 διαστάσεων (προσδιοριστικούς παράγοντες) με σκοπό την ερμηνεία, μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών, το οποίο στηρίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- αξιοπιστία της υπηρεσίας (reliability),
- ανταπόκριση του προσωπικού (responsiveness),
- αρμοδιότητα του προσωπικού (competence),
- ευγένειά του (courtesy),
- αφοσίωση στον πελάτη (credibility),

- ασφάλεια που παρέχεται στον πελάτη (security),
- πρόσβαση στον χώρο παροχής της υπηρεσίας (access),
- επικοινωνία επιχείρησης - πελάτη (communication),
- κατανόηση / γνώση του πελάτη (understanding / knowing the customer)
- περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (tangibles).

Σύμφωνα με το μοντέλο η ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτει από τις προσδοκίες των πελατών (οι οποίες προσδιορίζονται από τις προσωπικές τους ανάγκες, από προηγούμενη εμπειρία συναλλαγών με εταιρείες παροχής υπηρεσιών, από την επικοινωνία με άλλους πελάτες), αν αφαιρεθεί η πραγματική απόδοση της υπηρεσίας. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι είτε θετικό, αν οι προσδοκίες του πελάτη υπερβαίνουν την τελική απόδοση που θα έχει η υπηρεσία, είτε αρνητικό αν οι προσδοκίες του πελάτη διαψευστούν.

Επειδή ο αριθμός των διαστάσεων ήταν αρκετά μεγάλος, οι ίδιοι ερευνητές πρότειναν την αντιστοιχία ανάμεσα στις 10 διαστάσεις και τις διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL. Οι διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL είναι γνωστές ως "rater" από τα αρχικά των λέξεων τους στην αγγλική γλώσσα. Η λέξη Servqual προέρχεται από το service and quality δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών.

Το βασικότερο πλεονέκτημα του μοντέλου αυτού είναι ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους πελάτες (αντιλαμβανόμενη ποιότητα) και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών (quality standards) που έχει θέσει η επιχείρηση. Αυτή η πελατοκεντρική αντίληψη δίνει τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει βασιζόμενη σε δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τους ίδιους της τους πελάτες. Οι πελάτες είναι αυτοί στους οποίους παρέχονται οι υπηρεσίες, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών τους, οπότε είναι οι μόνοι που μπορούν να καθορίσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών. Τα επίπεδο της ποιότητας που καθορίζουν οι πελάτες διαφέρει από την αντικειμενική ποιότητα αφού είναι μια μορφή στάσης του πελάτη η οποία σχετίζεται, αλλά δεν είναι ταυτόσημη, με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση περιλαμβάνει εκπλήρωση αναγκών, ευχαρίστηση (δυσαρέσκεια), αλληλεπιδράσεις προσδοκιών και απόδοσης, εκτίμηση της αγοράς και της κατανάλωσης, αξιολόγηση του οφέλους κατανάλωσης. Έτσι η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια στάση ή μια ολική αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Από το 1988, που πρωτοεμφανίστηκε αυτό το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη πολλών τομέων που παρέχουν υπηρεσίες, όπως ιατρικός τομέας, τραπεζικός τομέας, τομέας επισκευής συσκευών και σε αρκετούς άλλους.

Οι 10 διαστάσεις ποιότητας με παραδείγματα ερωτήσεων που αναφέρονται σε αυτές προκειμένου να απαντήσουν στην παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών (PARASURAMAN A., et al 1985) ακολουθούν στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 6. Διαστάσεις Ποιότητας σύμφωνα με το Servqual (PARASURAMAN A., et al 1985)

Διαστάσεις Ποιότητας	Παραδείγματα ερωτήσεων
<p><b>Απτή Διάσταση:</b></p> <p>Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού κλπ</p>	<p>Είναι οι εγκαταστάσεις ελκυστικές?</p> <p>Είναι το προσωπικό ντυμένο κατάλληλα?</p> <p>Η τεχνολογία είναι μοντέρνα?</p>
<p><b>Αξιοπιστία:</b></p> <p>Η ικανότητα να παρέχεται η υπηρεσία αξιόπιστα και εύστοχα.</p>	<p>Η υπηρεσία παρέχεται σωστά την πρώτη φορά?</p> <p>Το επίπεδο υπηρεσιών είναι ίδιο τους τους ώρες τους ημέρας και για όλα τα μέλη του προσωπικού?</p>
<p><b>Ανταπόκριση:</b></p> <p>Η θέληση για βοήθεια των πελατών προκειμένου να τους παρασχεθεί η υπηρεσία.</p>	<p>Όταν υπάρχει πρόβλημα, η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτό γρήγορα?</p> <p>Το προσωπικό είναι διατεθειμένο να απαντήσει σε απορίες των πελατών?</p> <p>Οι δημόσιες καταστάσεις αντιμετωπίζονται με φροντίδα και σοβαρότητα?</p>



Διαστάσεις Ποιότητας	Παραδείγματα ερωτήσεων
<p><b>Ικανότητα :</b></p> <p>Η κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσης για την παροχή της υπηρεσίας.</p>	<p>Μπορεί το προσωπικό να παρέχει υπηρεσία χωρίς να χρονοτριβεί?</p> <p>Τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι τα κατάλληλα και τα πιο μοντέρνα?</p> <p>Μπορεί το προσωπικό να χρησιμοποιεί την τεχνολογία γρήγορα και ικανότατα?</p> <p>Το προσωπικό γνωρίζει τι κάνει?</p>
<p><b>Ευγένεια:</b></p> <p>Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.</p>	<p>Το μέλος του προσωπικού είναι ευχάριστο απέναντι στον πελάτη?</p> <p>Το μέλος του προσωπικού δέχεται τις τυχόν ερωτήσεις του πελάτη χωρίς να γίνεται αγενής?</p> <p>Τα άτομα που απαντούν στο τηλέφωνο θεωρούνται ευγενή?</p>
<p><b>Εμπιστοσύνη:</b></p> <p>Εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια του παροχέα των υπηρεσιών.</p>	<p>Ο Οργανισμός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει καλή φήμη?</p> <p>Ο Οργανισμός εγγυείται για την ποιότητα των υπηρεσιών του?</p>
<p><b>Ασφάλεια:</b></p> <p>Ελευθερία από κίνδυνο, ρίσκο, αμφιβολία</p>	<p>Είναι ασφαλής η χρήση του εξοπλισμού?</p> <p>Είναι τα έγγραφα και οι πληροφορίες που παρέχονται στον πελάτη ασφαλείς?</p> <p>Είναι τα αρχεία των πελατών ασφαλή από παράνομη χρήση?</p> <p>Μπορεί ο πελάτης να είναι σίγουρος ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε, έγινε σωστά?</p>

Διαστάσεις Ποιότητας	Παραδείγματα ερωτήσεων
<p><b>Προσέγγιση:</b></p> <p>Ευκολία στην επαφή.</p>	<p>Πόσο εύκολο είναι να μιλήσει κανείς σε κάποιο μέλος του προσωπικού όταν έχει κάποιο πρόβλημα?</p> <p>Είναι εύκολο να προσεγγίσει κανείς το κατάλληλο μέλος του προσωπικού?</p> <p>Ιδιαίτερω?</p> <p>Τηλεφωνικά?</p> <p>μέσω email?</p>
<p><b>Επικοινωνία:</b></p> <p>Το να κρατά κανείς τους πελάτες πληροφορημένους σε μια γλώσσα που καταλαβαίνουν.</p>	<p>Μπορεί το μέλος του προσωπικού να ακούσει το πρόβλημα του πελάτη και να επιδείξει κατανόηση και ενδιαφέρον?</p> <p>Το προσωπικό αποφεύγει να χρησιμοποιεί τεχνικούς όρους όταν μιλά με τους πελάτες?</p> <p>Το μέλος του προσωπικού θα ενημερώσει αν κάποιο ραντεβού ακυρωθεί?</p>
<p><b>Κατανοώντας τον πελάτη:</b></p> <p>Η προσπάθεια να μάθουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους.</p>	<p>Υπάρχει περίπτωση κάποιος από το προσωπικό να αναγνωρίζει κάθε τακτικό πελάτη και χρησιμοποιεί το μικρό του όνομα?</p> <p>Το προσωπικό προσπαθεί να κατανοήσει ποιους είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι του πελάτη?</p> <p>Το επίπεδο της υπηρεσίας και του κόστους της υπηρεσίας συμβαδίζει με το τι απαιτεί και τι έχει να δώσει ο πελάτης?</p>

Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές από τις παραπάνω διαστάσεις για το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL είναι κατά σειρά σημαντικότητας :

- 1) **Η Αξιοπιστία** (Reliability) - το να κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν, στην ώρα τους και συγκεκριμένα.
- 2) **Η Ανταπόκριση** (Responsiveness) - η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις

3) **Η Εγγύηση (Assurance)** - η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης.

4) **Κατανόηση (Empathy)**-δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας

5) **Απτή διάσταση (Tangibility)**-περιλαμβάνει φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων

Το μέτρο εκτίμησης της ποιότητας των υπηρεσιών στο SERVQUAL δίνεται από τον τύπο:

$$G_j = \sum_{i=1}^n w_i (E_{ij} - I_i)$$

Όπου:

$G_j$  είναι το «χάσμα» (διαφορά) ποιότητας της εταιρείας  $j$  από την «εξαιρετική» εταιρεία

$w_i$  είναι το επίπεδο σημαντικότητας της  $i$  διάστασης ικανοποίησης

$E_{ij}$  είναι η αντίληψη της απόδοσης της εταιρείας  $j$  για τη διάσταση  $I_i$ ,

$I_i$  είναι η προσδοκία του εξαιρετικού επιπέδου απόδοσης της διάστασης  $i$  και

$n$  είναι ο αριθμός των διαστάσεων ικανοποίησης.

Το μοντέλο SERVQUAL εστιάζεται στην εκτίμηση του «χάσματος» ποιότητας, το οποίο παίρνει είτε θετικές είτε αρνητικές τιμές. Το επίπεδο σημαντικότητας κάθε χαρακτηριστικού στην παραπάνω εξίσωση, υπολογίζεται ζητώντας από τους ερωτώμενους να κατανεύμουν 100 βαθμούς στα χαρακτηριστικά αυτά (με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η ποσοστιαία βαρύτητα τους).

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου μέτρησης, μπορεί να προκύψουν προβλήματα που βασίζονται στη σύγκριση ανάμεσα στις προσδοκίες και την αντίληψη ενός αριθμού χαρακτήρων.

Εάν η μέτρηση των προσδοκιών πραγματοποιείται μετά την λήψη της υπηρεσίας ή την ίδια χρονική στιγμή που λαμβάνεται η υπηρεσία (όπως συχνά συμβαίνει), αυτό που πραγματικά μετριέται δεν είναι η προσδοκία αλλά το αποτέλεσμα της επιρροής που δέχεται από την εμπειρία της παροχής υπηρεσιών

Η εμπειρία του πελάτη για τη διαδικασία της παροχής υπηρεσίας μπορεί να αλλάξει τις προσδοκίες του και αυτές είναι που πρέπει να μετρηθούν (και όχι οι προσδοκίες πριν από την λήψη της υπηρεσίας) και να συγκριθούν με την αντίληψη της ποιότητας

που έχει διαμορφώσει ο πελάτης . Συνεπώς η μέτρηση των προσδοκιών πριν από τη λήψη της υπηρεσίας δεν αποτελεί σωστή επιλογή.

### 3.4.2.1. Έργο και φάσεις ανάπτυξης της « ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ SERVQUAL»

Το έργο ξεκίνησε από το Marketing Science Institute και η ανάπτυξη του έγινε σε διάφορες φάσεις σε μια περίοδο 7 ετών.

Η Πρώτη Φάση της έρευνας περιλάμβανε εκτεταμένη ποιοτική εργασία για να καθοριστεί το πρωτότυπο μοντέλο για την ποιότητα υπηρεσιών.

Η Δεύτερη Φάση περιλάμβανε από ένα εμπειρικό μέρος που προερχόταν από έρευνα της οπτικής γωνίας του πελάτη και κατέληξε σε μια πρώιμη έκδοση του εργαλείου SERVQUAL.

Η Τρίτη Φάση περιλάμβανε εμπειρική εργασία από το μέρος του μοντέλου που αφορούσε το παροχέα υπηρεσιών. Αυτή ήταν η πιο εκτεταμένη φάση του έργου και αφορούσε και μέλη βιομηχανικών υπηρεσιών. Από αυτήν την Φάση, 6 βιομηχανίες-παροχείς υπηρεσιών έδωσαν έμφαση: στην επισκευή συσκευών, πιστωτικές κάρτες, ασφάλεια, υπεραστικά τηλεφωνήματα κ.α.

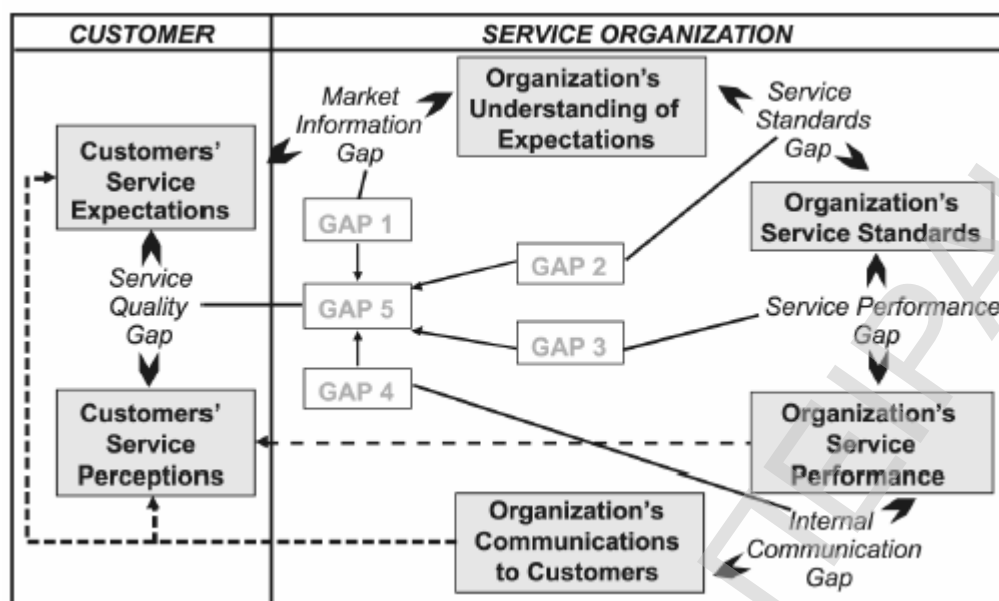
Η Τέταρτη Φάση έδινε έμφαση στις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες. Η αρχική μεθοδολογία για την λήψη πληροφοριών σε αυτήν την φάση ήταν η έμφαση σε μεγάλες ομάδες πελατών.

#### **A) ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ**

##### *Δομικό μοντέλο και ανάλυση χάσματος (Conceptual model of SQ – Gaps model)*

Η ερευνητική ομάδα, ανέπτυξε ένα ιδεατό πλαίσιο, το λεγόμενο “Gap model of service quality” (μοντέλο του χάσματος ή διάψευσης προσδοκιών για την ποιότητας των υπηρεσιών). Η κυρίαρχη ιδέα του μοντέλου αυτού συνίσταται στο γεγονός ότι το ‘κενό’ στην ποιότητα υπηρεσιών (πχ. κενό 5, που είναι το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των χρηστών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες) είναι απόρροια μιας σειράς ελλειμμάτων, που εντοπίζονται γενικότερα στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού. (πχ. κενά 1-4). Συνεπώς, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση την εμπειρία και την εκτίμηση των χρηστών απαιτεί διάγνωση της κατάστασης, εντοπισμό των αιτιών και διόρθωση των εσωτερικών ατελειών (κενά 1-4).

Δομικό μοντέλο:



Εικόνα 4. Μοντέλο Servqual (PARASURAMAN A. Et al, 1985)

## Β) ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ

### Εκτεταμένο μοντέλο Διάψευσης των προσδοκιών (Extended Gaps model)

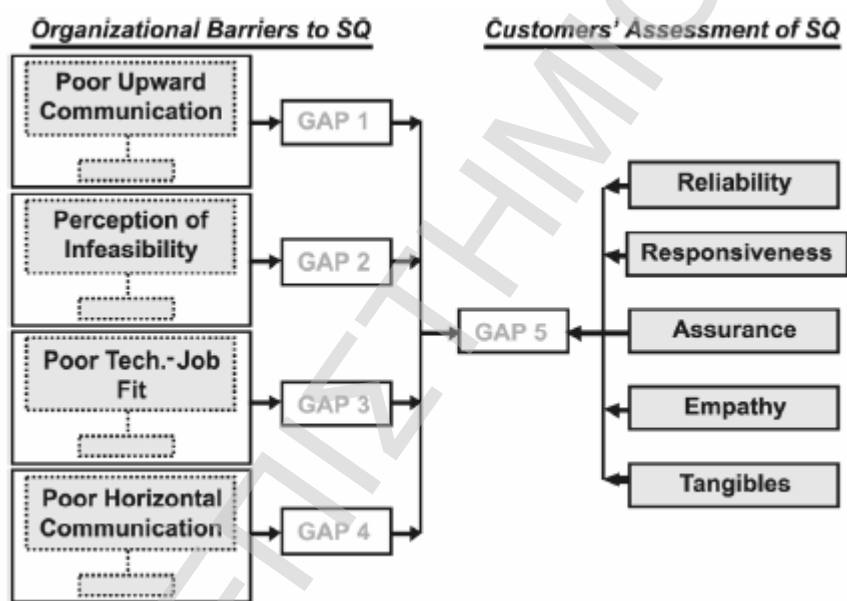
Σε επόμενη φάση του ερευνητικού της 'ταξιδιού', η γνωστή ομάδα πραγματοποίησε μια εις βάθος μελέτη για κάθε ένα από τα εσωτερικά κενά προκειμένου να εντοπίσει τις πιθανές αιτίες για κάθε κενό. Αυτή η φάση περιλαμβάνει τόσο μελέτες σε διάφορους τομείς ενός οργανισμού (συμπεριλαμβάνοντας εκτενείς συνεντεύξεις με ανώτατη διοίκηση και προσωπικό) όσο και έρευνα της επιστημονικής κοινότητας για τη γενικότερη 'συμπεριφορά' του οργανισμού. Διορατικά στοιχεία από αυτήν την ερευνητική φάση οδηγούν σε ένα εκτεταμένο (extended) μοντέλο για την ποιότητα υπηρεσιών, το οποίο απαριθμεί για κάθε γενικό κενό μια λίστα ειδικών οργανωτικών ελλείψεων, που συμβάλλουν στη δημιουργία του κενού. Το εκτεταμένο μοντέλο κενών είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για μια πρώτη προσπάθεια 'διάγνωσης' και κάλυψης των κενών.

Σε μια δεύτερη φάση της συγκεκριμένης έρευνας, όπου περιλαμβάνεται εστίαση σε συνεντεύξεις στα πλαίσια πολλών τομέων, παράγεται μια πιο λεπτομερής προσέγγιση για τη σύνθεση και καθοδήγηση των προσδοκιών των χρηστών για τις υπηρεσίες. Οι προσδοκίες των χρηστών, παρόλο που έχουν ένα μοναδικό ιδανικό επίπεδο, εντούτοις ποικίλουν και εντάσσονται σε μια 'ζώνη', στο ανώτερο επίπεδο της οποίας

βρίσκονται οι ‘επιθυμητές υπηρεσίες’ ενώ στο κατώτερο βρίσκονται οι ‘επαρκείς υπηρεσίες’. Εάν οι παρεχόμενες υπηρεσίες κυμαίνονται στα πλαίσια της ‘ζώνης’, τότε οι χρήστες είναι ικανοποιημένοι. Εάν οι παρεχόμενες υπηρεσίες υπερβαίνουν το επιθυμητό επίπεδο, τότε θεωρούνται εξαιρετικά καλές και εάν δεν αγγίζουν ούτε καν το κατώτερο επίπεδο, τότε είναι απογοητευτικές και οι χρήστες θα στραφούν αλλού για κάτι καλύτερο.

Η προκαθορισμένη αυτή ‘ζώνη’ δεν είναι σταθερή, αλλά ποικίλει ανάλογα με τους χρήστες και ανάλογα με τις περιστάσεις ή τα συμφραζόμενα. Το πρώτο σημαίνει ότι αντανακλώνται διαφορετικές προτεραιότητες στις προσδοκίες τους για τις υπηρεσίες και το δεύτερο σημαίνει ότι αντανακλάται διαφορετική καθοδήγηση των προσδοκιών αυτών.

Γενικά οι προσδοκίες των χρηστών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από τις σαφείς και απόλυτες υποσχέσεις του οργανισμού.



Εικόνα 5. Εκτεταμένο Μοντέλο Διάψευσης Προσδοκιών (PARASURAMAN A. Et al, 1996)

### Γ) ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ

#### *Τελειοποιημένο μοντέλο SERVQUAL (Refined SERVQUAL instrument)*

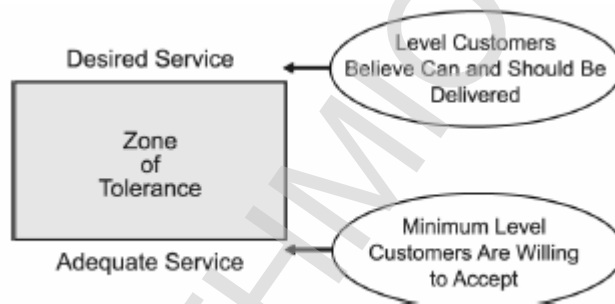
Βασισμένη στα αποτελέσματα της προηγούμενης φάσης, η ερευνητική ομάδα διαμορφώνει ένα τελειοποιημένο μοντέλο SERVQUAL ενσωματώνοντας σ’ αυτό μετρήσεις για τα δύο διαφορετικά επίπεδα προσδοκιών – το επιθυμητό και το

επαρκές. Με άλλα λόγια, το τελειοποιημένο αυτό μοντέλο ορίζει τρεις διαφορετικές τιμές για κάθε γνώρισμα της ποιότητας υπηρεσιών.

Αυτές είναι:

- Το προσδοκώμενο επίπεδο υπηρεσιών
- Το ελάχιστο επίπεδο υπηρεσιών, που μπορεί να γίνει αποδεκτό από τους χρήστες
- Το αντιλαμβανόμενο επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται.

Το μοντέλο SERVQUAL, παρόλο που είναι πολύ αξιόλογο, είναι μόνο μια απλή προσέγγιση για τον υπολογισμό της ποιότητας υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση μπορεί και πρέπει να βελτιώνεται συμπορευόμενη με άλλες προσεγγίσεις (μερικές από αυτές ποιοτικές) προκειμένου να διαμορφωθεί μια πιο εμπειριστατωμένη και πιο πλούσια άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Το 1995-1996 η γνωστή ομάδα τεκμηρίωσε πολλαπλές προσεγγίσεις συμπληρώνοντας τις ελλείψεις.



**Εικόνα 6. Μοντέλο SERVQUAL (PARASURAMAN A. Et al, 1996)**

Το SERVQUAL είναι το πιο δοκιμασμένο και αναγνωρισμένο εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες μέχρι σήμερα και έχει δοκιμαστεί σε μια ποικιλία από βιομηχανίες.

Οι ερευνητές έχουν βρει κάποιους περιορισμούς στο πρωτότυπο έγγραφο Servqual και έχουν κάνει δοκιμαστικές αλλαγές του εγγράφου. Οι Dabholkar, Thorpe και Dayle υιοθέτησαν το Servqual στην λιανική βιομηχανία. Βρήκαν ότι χρειαζόταν να διαφοροποιήσουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούνταν πιο κατάλληλα από τους πελάτες λιανικής. Έτσι, χαρακτηριστικά όπως επιλογή προϊόντων, πολιτικές επιστροφής εμπορευμάτων κ.α. προστέθηκαν στην έρευνα.

### 3.4.3. Ανάλυση «MONTELOUY SERVQUAL»

Οι πελάτες όπως βλέπουμε στο παραπάνω σχήμα που αντιπροσωπεύει το μοντέλο του Servqual έχουν κάποιες προσδοκίες από την επιχείρηση (PARASURAMAN A. Et al, 1985), οι οποίες σχετίζονται με 4 παράγοντες. Αυτοί είναι:

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

Χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία SERVQUAL, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που αναμενόταν και αυτού που παραδόθηκε. Αυτό σημαίνει ότι :

- Η ποιότητα υπηρεσιών είναι σχετική, όχι απόλυτη.
- Διαφορετικοί πελάτες μπορεί να εκλάβουν διαφορετικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών,
- Η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη που έχει «όλες τις ψήφους», όχι τον παροχέα των υπηρεσιών
- Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί είτε από την κάλυψη ή την υπερκάλυψη των προσδοκιών ή από την αλλαγή των προσδοκιών

Στο μοντέλο Servqual υπάρχουν 5 Κενά (gaps) που περιβάλλουν το γενικό αυτό κενό η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής :

- Κενό μεταξύ προσδοκιών πελάτη και αντίληψη αυτών από τη Διοίκηση (Gap 1)
- Κενό μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών (Gap 2)
- Κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών (Gap 3)
- Κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gap 4)



- Κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη. (Gap 5)

Όπως βλέπουμε και στο σχήμα το Gap 5 είναι από την μεριά του πελάτη (πάνω δηλ. από την διαχωριστική γραμμή που οριοθετεί τον πελάτη από τον οργανισμό) και αφορά καθαρά αυτόν πώς αντιλαμβάνεται μια υπηρεσία έναντι αυτής που προσδοκά. Αντίθετα τα Gap1 έως Gap4 αφορούν την επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

#### 3.4.4. SERVQUAL στη Ναυτιλία

Στον τομέα της ναυτιλίας το SERVQUAL έχει δοκιμαστεί στις υπερπόντιες μεταφορές από τον Durvasula και άλλους (DURVASULA S., et. al 1999, 2000) και στα εμπορικά λιμάνια από τους Unboma και Ugboma (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2004, 2007). Οι δύο μελέτες έδειξαν την προσαρμοστικότητα του μοντέλου SERVQUAL στη ναυτιλία αλλά και κατέδειξαν κάποια μειονεκτήματα του που σχετίζονται με την παραμετροποίηση του. Οι μελέτες αυτές και οι δύο, συνιστούν το μοντέλο ως ένα εξαιρετικό εργαλείο για να ξεκινήσει η μέτρηση της ποιότητας των λιμενικών υπηρεσιών (starting point), αλλά ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί κατά την προσαρμογή του στις ανάγκες της συγκεκριμένης βιομηχανίας. Εκτός από αυτές τις δύο μελέτες δεν φαίνεται να υπάρχουν άλλες σχετικά με την εφαρμογή του SERVQUAL ούτε στον τομέα της ναυτιλίας ούτε στον τομέα της μεταφοράς των επιβατών.

Στην προσπάθεια να προσδιορίσουμε και να προσαρμόσουμε τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL στα λιμάνια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής (PANTOUVAKIS A. et al, 2008) :

**Tangibles:** Τα περιουσιακά στοιχεία όπως περιγράφονται από το μοντέλο SERVQUAL αναφέρονται στην εσωτερική δόμηση και οργάνωση του βιομηχανικού λιμανιού η οποία, σύμφωνα με τους Tongzon και Ganesalingam περιλαμβάνει το συνολικό αριθμό των προβλητών , το μέγεθος του τερματικού σταθμού, τη συνολική χωρητικότητα του σταθμού σε TEUs, τον αριθμό των ανυψωτικών μηχανημάτων και των γερανογεφυρών αλλά και την συνολική αποτελεσματικότητα των γερανών , την διαθεσιμότητα εσωτερικής μεταφοράς από την μια προβλήτα στην άλλη, την ποιότητα του πληροφοριακού συστήματος, τη σύνδεση του σταθμού με άλλα μέσα μεταφοράς και τα συστήματα διοίκησης του λιμανιού.

**Reliability: Αξιοπιστία** , η δεύτερη διάσταση του SERVQUAL, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του λιμανιού και την ταχύτητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Η παράδοση των προϊόντων «στην ώρα τους» είναι η βασικότερη επιδίωξη των ναυτιλιακών εταιρειών και οι χειριστές των τερματικών σταθμών θα πρέπει να εγγυώνται αξιόπιστη και γρήγορη εξυπηρέτηση. Η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του λιμανιού συνήθως συνδέονται άμεσα με την ταχύτητα παράδοσης και την αξιοπιστία.

**Responsiveness: Ανταπόκριση** είναι η ικανότητα του λιμανιού να καλύπτει τις ανάγκες των χρηστών του γρήγορα. Σύμφωνα με τους Unboma και Ugboma (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2004), τα λιμάνια θα πρέπει να καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών τους και να ανταποκρίνονται σε αυτές όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

**Assurance:** Διασφάλιση είναι η φήμη του λιμανιού ότι προλαβαίνει και αποφεύγει τυχόν ζημιές στα εμπορεύματα. Ελλείψεις στην ασφάλεια επηρεάζουν τους υπάρχοντες πελάτες και μπορεί να οδηγήσουν μακριά πιθανούς νέους πελάτες. Σύμφωνα με τους Unboma και Ugboma (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2007), ένα επιτυχημένο παρελθόν με επιτυχίες και κατορθώματα διασφαλίζει την ποιότητα στους υφιστάμενους πελάτες. Η καλή φήμη του λιμανιού για την ασφάλεια μπορεί να είναι ένα δυνατό και σημαντικά ανταγωνιστικό εργαλείο για την προσέλκυση νέων χρηστών (και ειδικότερα για transit φορτία) όταν έχουν διαφορετικές επιλογές στην διάθεσή τους.

**Empathy:** Κατανόηση-Συμπάσχια είναι η ικανότητα του λιμανιού να ενημερώνει άμεσα τους πελάτες του για οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαστεί με τα εμπορεύματα τους και να προσπαθεί πρόθυμα να συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων αυτών.

## 4. Υποθέσεις Έρευνας

Η πρώτη θεωρητική μελέτη του μοντέλου SERVQUAL στα λιμάνια έγινε από τους Unboma και Ugboma (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2004, 2007). οι οποίοι εφάρμοσαν το μοντέλο σε σαράντα (40) πιστοποιημένους πράκτορες οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των Νιγηριανών λιμανιών Lagos και Harcourt. Οι μελέτες κατέδειξαν ότι το μοντέλο SERVQUAL μπορεί να εφαρμοσθεί στα λιμάνια και να συμβάλει σημαντικότερα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών μάρκετινγκ (marketing strategies) του λιμένα. Έχει διαπιστωθεί ότι η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών (responsiveness) καθώς και τα μοντέρνα μηχανήματα φορτο-εκφόρτωσης (tangibles) λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία και την χαμηλότερη βαθμολόγηση λαμβάνει η παράμετρος του SERVQUAL που είναι η συμπάσχεια (empathy ενσυνείδηση). Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η υπηρεσία θα πρέπει να βελτιωθεί και ότι το προσωπικό θα πρέπει να δείχνει μεγαλύτερη προθυμία στην εξυπηρέτηση. Θεωρούν ότι το SERVQUAL είναι ένα καλό εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στα λιμάνια και για το παρόν αλλά και για το μέλλον.

Οι Durvasula κ.α.(DURVASULA S., et. al 1999, 2000) εφάρμοσαν το μοντέλο SERVQUAL σε 114 στελέχη επιχειρήσεων που ασχολούνται με υπερπόντιες μεταφορές στην Σιγκαπούρη και που συχνά έκαναν χρήση των υπηρεσιών εξαγωγής προϊόντων. Βρήκαν ότι το SERVQUAL ως μοντέλο ανταποκρίνεται σωστά στα δεδομένα με τα οποία τροφοδοτείται όμως οι μετρήσεις παρουσιάζονται καλύτερα μέσω ενός πιο συνοπτικού μοντέλου τριών ή καλύτερα δύο παραμέτρων αντί μέσω του αρχικού μοντέλου SERVQUAL που αποτελείται από πέντε διαφορετικές παραμέτρους. Οι Durvasula κ.α.(DURVASASULA et al, 1999) υποστηρίζουν ότι είναι μάλλον καλύτερα να λαμβάνονται υπόψη δύο μόνο παράμετροι – ο μοντέρνος εξοπλισμός φορτο-εκφόρτωσης , ως πρωταρχικός και , ως δεύτερος, όλες οι υπόλοιπες παράμετροι του SERVQUAL μαζί, ως ένας. Υποστήριξαν την άποψη τους με διαφορετικές δοκιμές που έκαναν πάνω στα δεδομένα που είχαν υποδεικνύοντας ότι καμιά από τις πέντε διαφορετικές παραμέτρους του μοντέλου δεν παρουσίασε ξεχωριστή βαρύτητα για τους ερωτώμενους. Υποστήριξαν επίσης την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα με σκοπό να προσδιοριστεί κατά πόσο η παραμετροποίηση του SERVQUAL οφείλει να περιοριστεί σε λιγότερες παραμέτρους. Αφού έγινε σύγκριση

μεταξύ των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών, παρουσίασαν με αποδείξεις ότι οι ερωτήσεις που αφορούσαν τις απαιτήσεις των πελατών είναι αρκετές από μόνες τους να μετρήσουν την ποιότητα. Αυτές είναι που θα χρησιμοποιήσουμε σε όλη την παρούσα μελέτη. Μελέτησαν επίσης τη σύνδεση της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης του SERVQUAL σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τις πιο μεγάλες εταιρίες. Βρήκαν ότι η παράμετρος «μηχανολογικός εξοπλισμός – tangibles» έχει μικρότερη συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και συναντάται συχνά στην βιβλιογραφία του marketing , ειδικά τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Η βασική προτεραιότητα όσων έχουν γραφεί μέχρι τώρα είναι να προσδιορίσουν τα μεγέθη που μπορεί να μετρήσουν την ποιότητα, αλλά και να αναπτύξουν ένα «εργαλείο» για να την μετρούν (PANTOUAKIS A., 2007).

Την τελευταία δεκαετία, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν αναδείξει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, ως έναν από τους πιο δυναμικούς παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία τους, ως μέτρο αξιολόγησης της επιχείρησης , από την πλευρά του καταναλωτή , σε σχέση με την γενική απόδοση της, ως δείγμα της ικανοποίησης του αλλά και ως αναγκαίο παράγοντα που θα καθορίσει την τελική επιλογή του (PANTOUAKIS A., 2007).

Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια λειτουργία που εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχει ο καταναλωτής για το προϊόν ή την υπηρεσία, άλλοι ότι είναι μια συναισθηματική αντίδραση του καταναλωτή σχετικά με την εμπειρία που αποκόμισε από το προϊόν ή την υπηρεσία και άλλοι ότι είναι μια γενικότερη στάση ζωής και γι αυτό μπορεί να εκφραστεί άμεσα.

Οι δυο έννοιες, ποιότητα και ικανοποίηση αποτελούν εκτιμήσεις που κάνει ο πελάτης σχετικά με την υπηρεσία που χρησιμοποίησε. Έτσι έχει προκληθεί μεγάλη συζήτηση μεταξύ των ερευνητών σχετικά με την σχέση των δυο αυτών μεγεθών αλλά και την αλληλεξάρτησή τους.

Ο Oliver (OLIVER R., 1980) υποστηρίζει ότι οι δύο αυτές έννοιες , η ποιότητα και η ικανοποίηση, διαφέρουν στο ότι η ποιότητα, από την μια πλευρά, είναι συγκεκριμένη και μετρήσιμη, βασισμένη στη σύγκριση με την ιδανική ή την βέλτιστη , ενώ αντίθετα η ικανοποίηση είναι γενική και υποκειμενική και η μέτρηση της βασίζεται σε προσωπικά και όχι γενικά αποδεκτά κριτήρια. Όμως , στις περιπτώσεις που η

υπηρεσία είναι σύνθετη ή δυσδιάκριτη είναι δύσκολο να προσδιοριστούν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας αυτής της υπηρεσίας.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, συνήθως η ικανοποίηση και η ποιότητα περιγράφονται ως η διαφορά μεταξύ της υπηρεσίας που επιθυμούσε ο πελάτης να απολαύσει και της υπηρεσίας που τελικά απόλαυσε.

Ο Parasuraman και άλλοι (PARASURAMAN A., et al 1985, 1996), εφάρμοσαν την αρχή αυτή για να διατυπώσουν την θεωρία GAP, η οποία περιγράφει την διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που έχει ο καταναλωτής πριν αγοράσει την υπηρεσία και της ποιότητας της υπηρεσίας την οποία τελικά απόλαυσε και να κατασκευάσουν το μοντέλο SERVQUAL.

Η μελέτη αυτή θεωρεί ότι η ποιότητα και η ικανοποίηση είναι ξεχωριστά δομικά υλικά και ότι η ποιότητα της υπηρεσίας, ως έναν βαθμό, οδηγεί στην ικανοποίηση.

Ένα από τα απλούστερα και καταξιωμένα μοντέλα στην εμπορική ναυτιλία ανήκει στους D'Este και Meyrick (D'ESTE G. & MEYRICK S. 1989), οι οποίοι διατύπωσαν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία επιλογής του εμπορικού μεταφορέα.

1. Το κόστος μεταφοράς
2. Η διαδρομή που θα ακολουθηθεί ( ευκολία, συχνότητα, μεταφερόμενη ποσότητα, χωρητικότητα, διαθεσιμότητα, ευελιξία)
3. Παρεχόμενες υπηρεσίες (αξιοπιστία, γρήγορη λήψη αποφάσεων και δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων που ανακύπτουν, αποτροπή φθοράς , προστασία από απώλεια ή κλοπή, συνεργασία με τον μεταφορέα).

Αυτή η προσέγγιση είναι πολύ κοντά με την επικρατούσα άποψη του marketing , η οποία διαχωρίζει την ικανοποίηση του πελάτη σε τρία μέρη (Μάλλιαρης Π., 1990) :

- ποιότητα υπηρεσίας,
- εξυπηρέτηση και
- τιμή.

Οι υπάρχουσες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι πολύ στενά δεμένη με την αγορά (επιλογή) και με την πρόθεση επανάλιψης της αγοράς.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω και για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας διαμορφώνονται και θα μελετηθούν με το εργαλείο SERVQUAL οι παρακάτω υποθέσεις εργασίας:

**H1:** Το μοντέλο SERVQUAL μπορεί να εφαρμοσθεί και να προσαρμοσθεί επιτυχώς στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός Λιμενικού Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (container terminal).

**H2:** Το μοντέλο SERVQUAL, όταν εφαρμοσθεί στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (container terminal) του λιμένα, έχει την ίδια δομή ακολουθώντας με την κλίμακα των πέντε διαστάσεων (Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy).

**H3:** Η ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (container terminal) του λιμένα είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα που προσδιορίζεται από τους παράγοντες της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.

## **5. Λιμενικό Μάρκετινγκ και Λιμενικές Υπηρεσίες στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του Ο.Λ.Π. Α.Ε.**

Το λιμενικό μάρκετινγκ, όπως αποδείχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις λιμενικές υπηρεσίες. Η ποιότητα στις λιμενικές υπηρεσίες είναι σήμερα ίσως το βασικότερο κριτήριο επιλογής ενός λιμένα. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που εφαρμόζει ένα λιμάνι και αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, πρέπει να έχουν στόχο τις ποιοτικές λιμενικές υπηρεσίες, γεγονός το οποίο διασφαλίζεται με τον κατάλληλο σχεδιασμό τους και την βέλτιστη οργάνωση τους.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται, με βάση το μοντέλο SERVQUAL και τις υποθέσεις που ορίσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς και αναλύεται σαν αποτέλεσμα του Λιμενικού Μάρκετινγκ. Η ανάλυση έγινε σύμφωνα με τη μεθοδολογία που παρουσιάζεται στη συνέχεια. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η μελέτη που παρουσιάζεται στη συνέχεια έγινε για ένα και μόνο λιμάνι και το συγκεκριμένο container terminal (Limitation). Τα αποτελέσματα λοιπόν της έρευνας πεδίου που καταγράφονται στη παρούσα εργασία προέρχονται από το Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του ΟΛΠ.

### **5.1. Το Δείγμα**

Στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού λιμένος Πειραιώς, δεδομένα για την ποσοτική μελέτη συλλέχθηκαν μέσα από την διακίνηση τριάντα τεσσάρων (34) ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους εκπροσώπους ναυτιλιακών γραμμών οι οποίοι χρησιμοποιούν το λιμάνι του Πειραιά για τις φορτοεκφορτωτικές τους εργασίες και για την διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων που μεταφέρουν. Τα ερωτηματολόγια κάλυψαν το σύνολο των πελατών/χρηστών του ΣΕΜΠΟ, καθώς το βασικό πελατολόγιο το οποίο αποτελείται από ναυτιλιακές εταιρείες και πράκτορες οι οποίοι εκτελούν πάνω από το 99% των κινήσεων σε εμπορευματοκιβώτια στο σταθμό, δεν υπερβαίνει τις 35 εταιρίες.

Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν στους αρμοδίους εκπροσώπους, στους οποίους εξηγήθηκε αναλυτικά η διαδικασία και ο σκοπός της έρευνας και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν μέσα σε διάστημα πέντε ημερών, ενώ κάποιες τελικές διορθώσεις και παρεμβάσεις έγιναν κατά τη συλλογή

τους, μετά από την υποστήριξη των υπευθύνων της έρευνας, ώστε να μην υπάρξει καμία απώλεια δεδομένων.

Τα ερωτηματολόγια αφορούσαν στους μεγαλύτερους πελάτες του Σταθμού εμπορευματοκιβωτίων του Πειραιά, αναφορικά με τον αριθμό των containers που διακινούν, οι οποίοι είναι ναυτιλιακές εταιρείες και πρακτορεία και διαχειρίζονται σημαντικές ναυτιλιακές γραμμές. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από:

Mediterranean Shipping Company MSC, MAERSK, ZIM, CMA-CGA, COSCO ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΓΓΥΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ, UNITED MARINE AGENCIES, APKAS, GAC, GARCO BOOK, ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ, CHINA SHIPPING, NORASIA, APL, LAVAR, HAPAG LLOYD, TARROS, EMES, EVERGREEN, KLINE, NORDANA, NIVER κ.ά.

Οι πίνακες με τα δημογραφικά στοιχεία των αρμοδίων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου για το Container Terminal του Οργανισμού Λιμένος Πειραιά και συμπλήρωσαν τα σχετικά ερωτηματολόγια, παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ της παρούσης

## **5.2. Το ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο που διακινήθηκε περιελάμβανε 22 ερωτήσεις του μοντέλου SERVQUAL και στόχο είχε να αξιολογήσει τις πέντε παραμέτρους του μοντέλου (Tangibles: υλικά περιουσιακά στοιχεία, Reliability: Αξιοπιστία, Responsiveness: Ανταπόκριση, Assurance: Διασφάλιση, Empathy: Συμπάσχια) και πως αυτές επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών/χρηστών του ΣΕΜΠΟ. Οι ερωτήσεις αφορούσαν τη προσωπική αντίληψη των εμπλεκομένων και ήταν σύμφωνες με τη βιβλιογραφία και τη πρακτική. Οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν και προσαρμόστηκαν στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του λιμένα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι υπηρεσίες στη βιομηχανία αυτή της παροχής υπηρεσιών.

Τα εργαλεία μέτρησης και οι κλίμακες αυτών, επικαιροποιήθηκαν και οι πελάτες/χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΣΕΜΠΟ, ρωτήθηκαν για να δηλώσουν την προσωπική τους άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών. Όλες οι θεματικές ερωτήσεις μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας μια 7βάθμια κλίμακα όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα. Παρόλο που στο μοντέλο SERVQUAL, η αξιοπιστία της κλίμακας είναι δεδομένη, καθώς έχει μετρηθεί σε διάφορους τομείς, στη παρούσα μελέτη προχωρήσαμε στο έλεγχο της αξιοπιστίας και



της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών που επιλέξαμε με την βοήθεια του συντελεστή *Cronbach's Alpha*

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι ελέγξαμε τις μεταβλητές ως προς την κανονικότητα τους και ακολούθως κανονική κατανομή .

Ο συντελεστής αυτός θα πρέπει να είναι πάνω από 0,7 στις ερωτήσεις που εξετάζουμε.

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	22

Στον έλεγχο της αξιοπιστίας και της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών με την βοήθεια του συντελεστή *Cronbach's Alpha* , παρατηρούμε ότι το *Cronbach's Alpha* είναι πάνω από 0,7 . Άρα το test των ερωτήσεων μας είναι αξιόπιστο.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας που αφορά στο ερωτηματολόγιο SERVQUAL με τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις και ο πίνακας που αφορά στα αντίστοιχα στοιχεία για την ικανοποίηση του πελάτη.

	A/A	MEA N	St. Deviation
Ότι έχει μοντέρνο και σύγχρονο εξοπλισμό	1	3,21	1,250
Ότι είναι επαρκείς οι χώροι αποθήκευσης των Ε/Κ.	2	4	1,393
Ότι είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών	3	3,03	1,487
Ότι διαθέτει καλό μηχανισμό πληροφόρησης των συναλλασσόμενων / πελατών (φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων κτλ.....)	4	3,44	1,521
Ότι τα πάντα γίνονται στην ώρα τους και όπως σχεδιάστηκαν	5	3,41	1,579
Ότι ο τρόπος σύνδεσης του λιμανιού με συνδυσασμένες μεταφορές και οι χώροι αποθήκευσης είναι ικανοποιητικοί	6	2,82	1,749

	A/A	MEA N	St. Deviation
Ότι όλοι δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα των πελατών	7	3,97	1,784
Ότι παρέχονται σωστές υπηρεσίες στους πελάτες του	8	4,15	1,579
Ότι παρέχονται υπηρεσίες αξιόπιστα	9	4,21	1,647
Ότι δεν γίνονται λάθη στην παροχή υπηρεσιών	10	4,06	1,536
Ότι ενημερώνομαι εγκαίρως για τους χρόνους εργασιών (Φ/Ε, εσωτερική διακίνηση, κτλ)	11	4,09	1,464
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. λύνει άμεσα τυχόν προβλήματα πελατών	12	4,32	1,628
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. είναι πάντα πρόθυμο να με εξυπηρετήσει	13	4,35	1,721
Ότι πάντα βρίσκω κάποιον να ρωτήσω κάποια πληροφορία	14	4,29	1,697
Ότι μου συμπεριφέρονται με καλό τρόπο	15	4,97	1,660
Ότι αισθάνομαι ασφάλεια για τα φορτία μου στο λιμάνι	16	4,68	1,387
Ότι ακόμη και αν ρωτήσω δεν γνωρίζω κάτι θα με αντιμετωπίσουν με το σωστό τρόπο	17	4,47	1,542
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. διαθέτει πάντα την γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει	18	4,09	1,621
Ότι ενδιαφέρονται και αν συμβεί κάτι (π.χ. πρόβλημα Ε/Κ) θα δείξουν προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα	19	4,53	1,710
Ότι οι ώρες λειτουργίας του σταθμού είναι ικανοποιητικές	20	4,38	2

	A/A	MEA N	St. Deviation
Ότι καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις μου	21	4,12	1,822
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. αισθάνεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη ξεχωριστά	22	4,15	1,743

**Πίνακας 7. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των 22-SERVQUAL ερωτήσεων**

	A/A	MEAN	St. Deviation
Από τον τρόπο «Διοίκησης» (management) του Ο.Λ.Π.	1	3,21	1,250
Από την συνολική ικανοποίηση που σας προσφέρει ο Ο.Λ.Π.	2	3,71	1,219
Από το επίπεδο της υποδομής και των εγκαταστάσεων του λιμανιού	3	3,65	1,203
Από το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών	4	3,88	1,274
Από την ευγένεια που σας αντιμετωπίζουν στον Ο.Λ.Π.	5	4,38	1,670
Από τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνετε από τη συνεργασία σας με τον Ο.Λ.Π.	6	3,97	1,566
Από την αποφασιστικότητα του Ο.Λ.Π. να δίνει λύσεις	7	3,79	1,553
Από την εγρήγορση του Ο.Λ.Π. και την ικανότητα προσαρμογής του σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον	8	3,71	1,567

**Πίνακας 8. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ικανοποίησης του πελάτη**

Το αναλυτικό ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα I της παρούσης εργασίας. Τα δεδομένα που συνελέγησαν από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αναλύθηκαν με τη χρήση του λογισμικού στατιστικής ανάλυσης SPSS και τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται στην επόμενη

παράγραφο. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της επεξεργασίας για κάθε μια από τις 22 θεματικές ερωτήσεις παρουσιάζονται στο Παράρτημα II

### 5.3. Ανάλυση

Για να αναλύσουμε τις υποθέσεις έρευνας εξετάστηκαν ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση, η κύρτωση και η περιστροφή. Ως συμπέρασμα, δεν σημειώθηκε καμιά παραβίαση της μη-κανονικής κατανομής για κάθε μια υπόθεση ξεχωριστά. Στη συνέχεια αναλύσαμε και επεξεργαστήκαμε τα δεδομένα χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες μεθόδους:

**παραγοντική ανάλυση (Explanatory Factor Analysis)**. Το EFA χρησιμοποιήθηκε για να εξηγήσει το μοντέλο των σχέσεων ανάμεσα στα δεδομένα και να συγκρίνει αυτά με τις υποθέσεις έρευνας των παραμέτρων του SERVQUAL. Στις 22 μεταβλητές οι οποίες αποτελούν το ερωτηματολόγιο SERVQUAL εφαρμόστηκε η παραγοντική ανάλυση και αναδείχθηκαν οι επικρατέστερες οι οποίες εκφράζουν και καθορίζουν, σύμφωνα με τους πελάτες/χρήστες τη ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών στο ΣΕΜΠΟ

**γραμμική παλινδρόμηση** για να δοκιμασθεί η αξιοπιστία της δυνατότητας πρόβλεψης του μοντέλου. Με τη μέθοδο αυτή εξετάστηκε η υπόθεση έρευνας H3, ήτοι η ικανότητα του SERVQUAL και ειδικότερα συγκεκριμένων παραμέτρων της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, να εξηγήσουν και να προσδιορίσουν την ικανοποίηση του πελάτη(customer satisfaction)

#### ***Θεωρητική Παρουσίαση της Παραγοντικής Ανάλυσης (EXPLANATORY FACTOR ANALYSIS - EFA)***

Η παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) ανήκει στην ευρύτερη ομάδα των πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων. Πρόκειται για μια ευρέως διαδομένη τεχνική με εφαρμογές τόσο στην ψυχομετρία και στις κοινωνικές επιστήμες γενικότερα, όσο στην οικονομία και το μάρκετινγκ ειδικότερα. Το 1888 πρώτος ο Galton εισήγαγε τον σπόρο της παραγοντικής ανάλυσης υποστηρίζοντας ότι σε ένα σύνολο μεταβλητών υπάρχουν κρυμμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την διακύμανση και ερμηνεύουν τη σχέση των αρχικών μεταβλητών. Το 1904 οι Pearson και Spearman διατύπωσαν το μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης και έκτοτε αρκετοί ερευνητές συνέβαλαν έτσι ώστε το μοντέλο να πάρει την τελική του μορφή.

Αν και οι ρίζες της μεθόδου είναι αρκετά παλιές έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής τις τελευταίες δεκαετίες εξαιτίας της γρήγορης τεχνολογικής εξέλιξης των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πραγματικά, η ραγδαία πρόοδος που σημειώθηκε στον τομέα επεξεργασίας της πληροφορίας τις τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα προκάλεσε αλυσιδωτές εξελίξεις στην στατιστική επιστήμη. Η εισαγωγή νέων εξειδικευμένων στατιστικών πακέτων λογισμικού βοήθησε στην απλοποίηση, έως ένα βαθμό, των πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων (Principal Components Method, Regression Analysis, Cluster Analysis κ.τ.λ.), μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η παραγοντική ανάλυση. Το γεγονός καθ' αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνει η μέθοδος πιο προσιτή σε άτομα που δεν έχουν βαθύ υπόβαθρο στη στατιστική και στα μαθηματικά, πράγμα πολύ σημαντικό για την διάδοση της μεθόδου ιδιαίτερα σε στελέχη επιχειρήσεων.

Η παραγοντική ανάλυση αποτελεί στις μέρες μας ένα πολύτιμο εργαλείο του μάρκετινγκ, ιδιαίτερα για την τμηματοποίηση της αγοράς αλλά και τον προσδιορισμό μη μετρήσιμων παραγόντων που επιδρούν στην συμπεριφορά του καταναλωτή και συνεπώς καθορίζουν την εκάστοτε πολιτική, στρατηγική της κάθε επιχείρησης.

Εφαρμόζοντας την παραγοντική ανάλυση οι ερευνητές ανακαλύπτουν ένα πολύτιμο σύμμαχο στο δύσκολο έργο τους. Κύρια λειτουργία της παραγοντικής ανάλυσης είναι μέσα από ένα σύνολο πολύπλοκα συσχετιζόμενων μεταβλητών, η δημιουργία ή καλύτερα η ανακάλυψη νέων κατά κανόνα ασυσχέτιστων μεταξύ τους μεταβλητών-παραγόντων. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η μεγιστοποίηση της κατανόησης των δεδομένων και η ερμηνεία τους κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τα παραπάνω αποτελούν την βασική ιδέα για την διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis). Πριν το 1970 ο όρος παραγοντική ανάλυση δεν συνοδευόταν από τον όρο διερευνητική. Αυτός ο όρος εισήχθη το 1969 για να γίνει η διάκριση από την επαληθευτική παραγοντική ανάλυση.

Η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης (Π.Α)

- ερμηνεύει και εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών μέσω της ανάδειξης παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν την φύση αλλά και την εξέλιξη των αρχικών μεταβλητών.

- καθορίζει τον αριθμό των νέων παραγόντων και προσπαθεί να δώσει την ερμηνεία τους.
- μειώνει τον όγκο των δεδομένων χωρίς την απώλεια σημαντικής πληροφορίας, διευκολύνοντας ταυτόχρονα την επεξεργασία τους και συνεπώς την εξόρυξη συμπερασμάτων.
- αναδεικνύει και μετράει μεταβλητές-παράγοντες που διέπουν την συμπεριφορά των ατόμων άλλα δεν είναι έμμεσα μετρήσιμα με άλλα ερωτήματα σε ερωτηματολόγια.

Όλα τα παραπάνω διευκολύνουν κατά πολύ το έργο των ερευνητών αφού απλοποιούν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και μειώνουν σημαντικά τις διαστάσεις ενός προβλήματος. Παρόλα αυτά υπάρχουν επικριτές της μεθόδου που υποστηρίζουν ότι μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες υποθέσεις προκαλώντας σύγχυση και παραπληροφόρηση. Είναι γεγονός ότι η μέθοδος έχει δεχτεί δριμύ κριτική για την ερμηνευτική ικανότητα της και για την υποκειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

Οι ανησυχίες των επιστημών πηγάζουν κυρίως από το γεγονός ότι η παραγοντική ανάλυση πολλές φορές στηρίζεται στην υποκειμενικότητα του εκάστοτε ερευνητή. Η άποψη αυτή είναι εύλογη καθώς κατά κανόνα ο αριθμός των παραγόντων καθορίζεται αυθαίρετα και χωρίς αντικειμενικά κριτήρια. Ακόμη ενδέχεται να δοθούν διαφορετικές ερμηνείες στους παράγοντες από διαφορετικούς επιστήμονες ανάλογα με τις αντιλήψεις και τα πιστεύω του καθενός από αυτούς.

Επιπρόσθετα, τροφή για δυσμενή σχόλια δίνει το γεγονός ότι η παραγοντική ανάλυση επιδέχεται πολλές μεθόδους επίλυσης (μέθοδος κυρίων συνιστωσών, ελάχιστων τετράγωνων, μεγίστης πιθανοφάνειας κ.α.).

Συνεπώς στα ίδια δεδομένα είναι πιθανόν να δοθούν πολλές ερμηνείες ανάλογα με την μέθοδο που θα ακολουθηθεί. Δεν υπάρχει, δηλαδή, μοναδική λύση για κάθε πρόβλημα. Παρόλα τα μειονεκτήματα της μεθόδου η συνεισφορά της είναι σημαντική και μερικές φορές πολύτιμη.

Τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν ή έστω να περιορισθούν σε κάθε περίπτωση υπό τις εξής προϋποθέσεις :

- οι ερευνητές πρέπει να ελέγχουν κατά την εφαρμογή της μεθόδου αν το δείγμα είναι κατάλληλο, η παραγοντική ανάλυση δεν αποτελεί πανάκεια για κάθε πρόβλημα.

- δεν πρέπει να συγχέεται η μέθοδος με την ανάλυση κατά συστάδες (Cluster analysis) ή άλλες πολυμεταβλητές μεθόδους.
- ο ρόλος της Π.Α. δεν είναι απλά να χωρίζει τις μεταβλητές σε ομάδες-συστάδες αλλά να ερμηνεύει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την διακύμανση και τη δομή τους.

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί στόχος της Π.Α. αποτελεί η ανάδειξη παραγόντων και η ταυτόχρονη αναπαράσταση της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών μέσα από αυτούς.

Έτσι λοιπόν αν θεωρήσουμε ένα σύνολο μεταβλητών  $x_j$  από ένα πληθυσμό με μέσο  $\mu$  και διακύμανση-συνδιακύμανση  $\Sigma$ , σύμφωνα με το γενικό μοντέλο της παραγοντικής ανάλυσης υπάρχουν κρυφοί παράγοντες  $m$  οι οποίοι απεικονίζονται

ως  $f_1, f_2, \dots, f_m$ , όπου από τα παραπάνω:

$$X_1 = \mu + \lambda_{11}F_1 + \lambda_{12}F_2 + \dots + \lambda_{1m}F_m + u_1$$

$$X_2 = \mu + \lambda_{21}F_1 + \lambda_{22}F_2 + \dots + \lambda_{2m}F_m + u_2$$

.....

$$X_j = \mu + \lambda_{j1}F_1 + \lambda_{j2}F_2 + \dots + \lambda_{jm}F_m + u_j \quad (1.1)$$

για  $j = 1, 2, \dots, p$

Όπου  $m$  είναι ο αριθμός των παραγόντων,  $\lambda_{jm}$  η επιβάρυνση (loading) του  $f_m$  παράγοντα στην  $x_j$  μεταβλητή και τέλος  $u_j$  ο μοναδικός παράγοντας ή σφάλμα που αντιστοιχεί ένας για κάθε αρχική μεταβλητή. Οι μοναδικοί παράγοντες εκφράζουν το σύνολο της συνδιακύμανσης των αρχικών μεταβλητών που δεν μπορεί να ερμηνευτεί από τους  $F_m$  παράγοντες.

Σε αυτό το σημείο και αφού έχουμε παρουσιάσει τον τρόπο λειτουργίας των δύο πιο διαδεδομένων μεθόδων εκτίμησης παραγόντων, είμαστε έτοιμοι να κάνουμε λόγο για την ουσία των πραγμάτων, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουμε παραγοντική ανάλυση. Υπάρχουν τέσσερα κομβικά σημεία στα οποία θα πρέπει να έτσι ώστε να πετύχουμε το στόχο μας.

Τα τέσσερα αυτά διαδοχικά βήματα τα οποία θα πρέπει να ακολουθήσουμε κατά γράμμα είναι τα εξής :

- Υπολογισμός του πίνακα συσχετίσεων έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους, καθώς μόνο σ' αυτή την περίπτωση είναι δυνατή η εξαγωγή κοινών παραγόντων.

- Υπολογισμός των επιβαρύνσεων των παραγόντων στις αρχικές μεταβλητές. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να επίσης να επιλεγεί και η μέθοδος εκτίμησης των παραγόντων.
- Περιστροφή των επιβαρύνσεων προκειμένου να αυξηθεί η ερμηνευτική ικανότητα τους.
- Υπολογισμός των σκορ των παραγόντων (factor scores), καθώς και αποθήκευση τους για τη δυνατότητα περαιτέρω επεξεργασίας.

### **Περιστροφή.**

Ο κύριος σκοπός της Π.Α. είναι η ανάδειξη μέσα από τα αρχικά δεδομένα ξεκάθαρών και εύκολα ερμηνεύσιμων παραγόντων. Συνήθως όμως αυτή η διαδικασία δεν είναι καθόλου εύκολη καθώς οι παράγοντες που προκύπτουν δεν είναι ευδιάκριτοι με την πρώτη ματιά. Στην περίπτωση όμως που οι μεγάλες επιβαρύνσεις (factor loadings) μπορούσαν να γίνουν μεγαλύτερες και οι μικρές μικρότερες οι παράγοντες θα σχετιζόταν με λιγότερες μεταβλητές και το έργο μας θα ήταν πιο εύκολο. Αυτό ακριβώς πετυχαίνουμε με την περιστροφή των παραγόντων

Μετά την εφαρμογή της Factor Analysis από τα αποτελέσματα που θα πάρουμε θα πρέπει καταρχάς να εξετάσουμε τον πίνακα  $\chi^2$  KMO & Barlett Test. Στον πίνακα αυτό θα πρέπει να μελετήσουμε την Sig. Αν είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότερη που είναι 0.05 τότε μας δείχνει ότι επιλέξαμε σωστά τις μεταβλητές μας. Θα δούμε στα παραδείγματά μας ότι η Sig είναι 0.000. αυτό δείχνει ότι έχουμε επιλέξει σωστά τις μεταβλητές. Επιπλέον, θα πρέπει να εξετάσουμε τον πίνακα Total Variance Explained που από τα δεδομένα μας μπορούμε να αποφασίσουμε για τον αριθμό των παραγόντων που θα επιλέξουμε με βάση την Eigenvalue ( $\lambda$ ), Variance, Commulative. . ο πίνακας αυτός περιλαμβάνει επίσης και τις λύσεις πριν και μετά την περιστροφή. Από αυτόν τον πίνακα θα επιλέξουμε τις μεταβλητές που έχουν Eigenvalue ( $\lambda$ ) >1. Από τον πίνακα αυτό εξετάζουμε και το ποσοστό που εκφράζει τους παράγοντες με Eigenvalue >1 επί των συνολικών δεδομένων. Τέλος ακολουθούν οι πίνακες Component Matrix και Rotated Component Matrix. Από αυτούς θα επιλέξουμε τις μεταβλητές εκείνες που θα έχουν ( $\lambda$ ) > 0.55-0.6 και θα τις ομαδοποιήσουμε ανάλογα με τον κάθε παράγοντα τον οποίο και θα ονομάσουμε. Επιπλέον ένα αρνητικό πρόσημο δείχνει το ακριβώς αντίθετο από αυτό που εκφράζει η συγκεκριμένη μεταβλητή.



Καταρχάς θα πρέπει να πούμε πως θα εφαρμόσουμε την Factor Analysis σε τρία διαφορετικά σετ ερωτήσεων. Το πρώτο σετ αφορά την ικανοποίηση του ταξιδιώτη με βάση προσωπικά του στοιχεία. Επειδή αφορούν διαφορετικές μεταβλητές που δεν μεταξύ τους θα πραγματοποιήσουμε την μέθοδο τρεις φορές για κάθε σετ ερωτήσεων. Η διαδικασία έχει ως εξής :Analyze>Data Reduction>Factor> Εισαγωγή Μεταβλητών (Variables) > Descriptive Statistics, όπου επιλέγω Statistics- Initial Solution & Correlation Matrix- Coefficients- Significance levels- KMO & Bartlett's test of Sphericity > Extraction όπου επιλέγω Analyze-Correlation matrix & Extract- Eigenvalue over 1 & Display- Screen Plot & Maximum iterations for convergence 100 > Rotation όπου επιλέγω Method- Varimax > Scores Save όπου επιλέγω as Variables> Options όπου επιλέγω Missing Values- Exclude Cases Listwise & Coefficient Display Format- Sorted by Size > o.k.

### **ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ / ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ**

Αρχικά εξετάζουμε τον πίνακα **KMO and Bartlett's Test**. Συγκρίνουμε το επίπεδο σημαντικότητας της τιμής του **Bartlett's Test** με ένα δεδομένο ποσοστό

$$0,05 (5\%) = \alpha = P (\text{Σφάλμα Τύπου I}) = P (\text{απόρριψη } H_0 / H_A ) .$$

Όπου  $H_0$  =έλλειψη αυτοσυσχέτισης και  $H_A$  = Συσχέτιση μεταξύ των αρχικών μεταβλητών . Επειδή το επίπεδο σημαντικότητας (Significance Level) =  $P = 0,00 < 0,5$  έπεται να απορρίψουμε την  $H_0$  και αποδεχόμαστε την  $H_A$  .

Συνεπώς οι αρχικές μεταβλητές μας συσχετίζονται.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Approx. Sphericity	Chi-Square	594,538
	df	136
	Sig.	,000

**Πίνακας 9. KMO and Bartlett's Test**

Από τον πίνακα 9 παρατηρούμε ότι  $Sig= 0,000$  άρα βλέπουμε ότι το KMO είναι αρκετά μεγάλο, και οι ερωτήσεις μας (items) έχουν συνοχή.

Μετά από την εξέταση του *KMO and Bartlett's* και το αποτέλεσμα αυτού, θα εξετάσουμε τώρα τον πίνακα του *Total Variance Explained*

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,215	60,086	60,086	5,709	33,585	33,585
2	1,872	11,012	71,098	4,029	23,701	57,286
3	1,213	7,138	78,236	3,561	20,950	78,236

**Πίνακας 10. Total Variance Explained**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από την εξέταση του πίνακα *Total Variance Explained* παρατηρούμε ότι υπάρχουν 3 παράγοντες με *Eigenvalue >1* που εξηγούν το 78,236 % του συνολικού δείγματος.

Στην Συνέχεια παρουσιάζουμε τον πίνακα *Rotated Component Matrix* Πίνακας περιστρεφόμενης ανάλυσης όπου θα επιλέξουμε τις μεταβλητές με συντελεστή μεγαλύτερο από το 0,6 από τους 3 παράγοντες και τις ομαδοποιούμε δίνοντας ονομασία στον κάθε παράγοντα

Βάσει του SERVQUAL οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι

1. Empathy - Η συμπάσχια (καταλαβαίνω τις ανάγκες του πελάτη, φροντίζω για λύση)
2. Reliability-Responsiveness
3. Tangibles

	Component		
	Empathy - Assurance	Reliability-Responsiveness	Tangibles
1.17.Ότι ακόμη και αν ρωτήσω δεν γνωρίζω κάτι θα με αντιμετωπίσουν με το σωστό τρόπο	,903		

	Component		
	Empathy - Assurance	Reliability - Responsiveness	Tangibles
1.19.Ότι ενδιαφέρονται και αν συμβεί κάτι (π.χ. πρόβλημα Ε/Κ) θα δείξουν προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα	,874		
1.22.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. αισθάνεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη ξεχωριστά	,854		
1.21.Ότι καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις μου	,844		
1.15.Ότι μου συμπεριφέρονται με καλό τρόπο	,770		
1.18.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. διαθέτει πάντα την γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει	,744		
1.20.Ότι οι ώρες λειτουργίας του σταθμού είναι ικανοποιητικές	,731		
1.6.Ότι ο τρόπος σύνδεσης του λιμανιού με συνδιασμένες μεταφορές και οι χώροι αποθήκευσης είναι ικανοποιητικοί		,839	
1.9.Ότι παρέχονται υπηρεσίες αξιόπιστα		,750	
1.12.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. λύνει άμεσα τυχόν προβλήματα πελατών		,741	
1.8.Ότι παρέχονται σωστές υπηρεσίες στους πελάτες του		,738	
1.10.Ότι δεν γίνονται λάθη στην παροχή υπηρεσιών		,732	
1.3.Ότι είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών			,795
1.5.Ότι τα πάντα γίνονται στην ώρα τους και όπως σχεδιάστηκαν			,773
1.4.Ότι διαθέτει καλό μηχανισμό πληροφόρησης των συναλλασσόμενων / πελατών (φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων κτλ.....)			,740
1.2.Ότι είναι επαρκείς οι χώροι αποθήκευσης Ε/Κ.			,698
1.1.Ότι έχει μοντέρνο και σύγχρονο εξοπλισμό			,677

**Πίνακας 11. Rotated Component Matrix(a)**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

**Θεωρητική Παρουσίαση της Ανάλυσης Παλινδρόμησης**

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται, όπως σε όλες τις κοινωνικές επιστήμες, και στην έρευνα αγοράς για την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Χρησιμοποιείται κυρίως για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής αλλά και για τον καθορισμό της δομής της σχέσης μέσα από τη μαθηματική εξίσωση που συσχετίζει την εξαρτημένη με τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Οι παρατηρήσεις (ενός τυχαίου δείγματος) θα πρέπει να προέρχονται από έναν προσδιορισμένο πληθυσμό. Η εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να είναι interval, ordinal ή scale.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές σχετίζονται με την εξαρτημένη μεταβλητή στο μοντέλο παλινδρόμησης (εξάλλου αυτό είναι επιθυμητό έτσι ώστε να «εξηγηθεί» η εξαρτημένη μεταβλητή με βάση τις ανεξάρτητες μεταβλητές). Εκτός από τη συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη, οι ανεξάρτητες μεταβλητές ίσως να συσχετίζονται και μεταξύ τους. Όταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές αλληλοσυσχετίζονται, τότε υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα (multicollinearity). Αν το πρόβλημα της πολυσυγγραμμικότητας είναι πολύ σοβαρό (π.χ., αν η τιμή του  $R^2$  πλησιάζει την μονάδα), τότε η ακρίβεια της εκτίμησης των συντελεστών παλινδρόμησης είναι ιδιαίτερα χαμηλή. Η ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας συνεπάγεται επίσης και χαμηλή τιμή των t-statistics και, συνεπώς, αδυναμία απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης (ότι, δηλαδή, κάποιοι συντελεστές παλινδρόμησης ισούνται με μηδέν και συνεπώς οι συγκεκριμένες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι χρήσιμες /ερμηνευτικές). Επίσης, όσο μεγαλύτερη είναι η πολυσυγγραμμικότητα, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι τυπικές αποκλίσεις και τα διαστήματα εμπιστοσύνης για τους συντελεστές της παλινδρόμησης. Παρόλα αυτά, υψηλές τιμές της τυπικής απόκλισης ίσως προέρχονται από άλλες αιτίες εκτός από την πολυσυγγραμμικότητα.

Στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης υπάρχει μια εξαρτημένη μεταβλητή (response) και πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές (explanatory μεταβλητές). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορεί να σχετίζονται. Εξετάζεται αν κάποιες από τις ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται με την εξαρτημένη μεταβλητή λαμβάνοντας υπόψη τις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών συσχετίσεις. Στην έρευνα αγοράς, η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλεφθεί

π.χ. η στάση των καταναλωτών για ένα διαφημιστικό μήνυμα με βάση την καταναλωτική στάση απέναντι στο προϊόν και την ηλικία των ερωτώμενων.

$$Y_i = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_n * X_n$$

Όπου :

Y = η εξαρτημένη μεταβλητή

X<sub>i</sub> = οι ανεξάρτητες μεταβλητές

A = η σταθερά του μοντέλου

β<sub>n</sub> = οι συντελεστές παλινδρόμησης

Για την ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης ακολουθείται η ίδια διαδικασία με την απλή παλινδρόμηση.

Analyse → Regression → Linear

### **ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ / ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ**

Στην παρούσα εργασία θεωρούμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) του σταθμού εμπορευματοκιβωτίων του Πειραιά και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τους τρεις παράγοντες που προέκυψαν ανωτέρω από την παραγοντική ανάλυση – factor analysis (EFA).

Ο συντελεστής παλινδρόμησης R<sup>2</sup> παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1 a)	,933	,870	,857	3,64414	,870	67,187	3	30	,000	2,086

**Πίνακας 12. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – Model Summary**

a Predictors: (Constant), Tangibles, Reliability-Responsiveness, Empathy-Assurance

b Dependent Variable: OV\_SAT

Το 85,7 % της συνολικής διακύμανσης οφείλεται στις ανεξάρτητες μεταβλητές που ορίσαμε ανωτέρω. 1. Empathy 2. Reliability-Responsiveness 3. Tangibles

Στον επόμενο πίνακα ANOVA φαίνεται ότι το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό (  $F=67,187$ ) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,0005$

Mode		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2676,666	3	892,222	67,187	,000(a)
	Residual	398,393	30	13,280		
	Total	3075,059	33			

**Πίνακας 13. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – ANOVA**

a Predictors: (Constant), Tangibles, Reliability-Responsiveness, Empathy-Assurance

b Dependent Variable: OV\_SAT

Στη συνέχεια από τον ακόλουθο πίνακα λαμβάνονται οι συντελεστές και η εξίσωση παλινδρόμησης

Mode		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	30,294	,625		48,473	,000		
	Empathy-Assurance	4,928	,634	,511	7,768	,000	1,000	1,000
	Reliability-Responsiveness	6,415	,634	,665	10,112	,000	1,000	1,000
	Tangibles	3,959	,634	,410	6,241	,000	1,000	1,000

**Πίνακας 14. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης – Coefficients**

a Dependent Variable: OV\_SAT

Σύμφωνα με τον πίνακα αυτό η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι :

$Y = \text{Ικανοποίηση του πελάτη}$

$X_1 = \text{Empathy-Assurance}$

$X_2 = \text{Reliability-Responsiveness}$

$X_3 = \text{Tangibles}$

$$Y = 30,294 + 4,928 * X_1 + 6,215 * X_2 + 3,959 * X_3$$

Αν δηλαδή η παράμετρος του SERVQUAL  $X_1 = \text{Empathy-Assurance}$  αυξηθεί κατά μια μονάδα τότε η συνολική ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται κατά 4,928 μονάδες, ενώ αν αυξηθεί το  $X_2 = \text{Reliability-Responsiveness}$  μονάδα τότε η συνολική ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται κατά 6,215 μονάδες.

Από το tolerance φαίνεται ότι τα δεδομένα δεν παρουσιάζουν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Το VIF είναι πολύ χαμηλό και επιβεβαιώνει ότι δεν υπάρχει σοβαρό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Αν το VIF είναι μεγαλύτερο από 10 είναι ένδειξη για πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας.

## 6. Συμπεράσματα

Το μάρκετινγκ αφορά όλες τις λειτουργίες διοίκησης και για αυτό το λόγο εντάσσεται στην επιχείρηση ως μια πολύπλευρη προσέγγιση *εμπορικής επιδεξιότητας*. Όπως έχει ήδη αναφερθεί υπάρχει πολύ στενή σχέση ανάμεσα στη πολιτική μάρκετινγκ του Λιμένα και στη διοίκηση της ποιότητας.

Οι φράσεις «Λιμενικό Μάρκετινγκ» και «Ποιότητα Υπηρεσιών» έχουν μόλις πρόσφατα προστεθεί στο λεξικό των λιμανιών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκτιμά και ενθαρρύνει ενέργειες που έχουν στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παροχής υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών στα Ευρωπαϊκά λιμάνια. Εκτός του ότι γενικά ενθαρρύνει την ιδιωτικοποίηση και την απελευθέρωση του κλάδου, η Ευρωπαϊκή Ένωση προτρέπει τα λιμάνια (συγκεκριμένα με την Οδηγία 2001/96) να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν τα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000/9001. (PANTOUVAKIS A., et al, 2008)

Η ικανοποίηση του πελάτη, που αφορά τη σύγχρονη πελατοκεντρική δομή των λιμένων και την παροχή ολοκληρωμένων λιμενικών υπηρεσιών (λιμάνια τρίτης και τέταρτης γενιάς), βασίζεται στο σχεδιασμό και την οργάνωση ποιοτικών υπηρεσιών. Η παροχή λιμενικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των χρηστών των λιμένων, επιτυγχάνεται με την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι του μάρκετινγκ και κυρίως η ικανοποίηση του πελάτη. Η παροχή ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών εξασφαλίζει την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των λιμανιών με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. Η ευημερία του λιμανιού βασίζεται στην απρόσκοπτη ροή πλοίων και αγαθών μέσω του εμπορικού λιμανιού και είναι ολοφάνερο ότι η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του λιμανιού.

Το κεντρικό σημείο της παρούσας μελέτης είναι ότι το λιμάνι που θα εφαρμόσει επιτυχημένα τις αρχές του μάρκετινγκ που αφορούν στην διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών, θα αποκτήσει σύντομα το συγκριτικό πλεονέκτημα ανάμεσα στα άλλα ανταγωνιστικά του λιμάνια.

Με τις μεθόδους της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, επιλύονται κάποιες ιδιαιτερότητες και δυσκολίες που εμφανίζονται στη Λιμενική Βιομηχανία και



λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών, με στόχο την ικανοποίησή τους.

Ένα από τα πλέον γνωστά και αξιόπιστα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας είναι το μοντέλο SERVQUAL, το οποίο έχει δοκιμαστεί σε πολλούς διαφορετικούς τομείς της βιομηχανίας της παροχής των υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα των δοκιμών αποδεικνύουν ότι μπορεί αξιόπιστα να χρησιμοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Το SERVQUAL δοκιμάστηκε από τους Durvasula κ.α., (DURVASULA S., et. al 1999, 2000) και από τους Unboma και Ugboma (UNBOMA CC & UGBOMA O., 2004). στον τομέα της ναυτιλίας. Οι δύο μελέτες υποστηρίζουν την προσφορά του SERVQUAL στην προσπάθεια προσδιορισμού των διαφορετικών παραμέτρων στην μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο λιμάνι.

Στη παρούσα εργασία, το μοντέλο SERVQUAL, εφαρμόστηκε με επιτυχία στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (container terminal) του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς και προσαρμόστηκε στα δεδομένα του Σταθμού ερμηνεύοντας τα αποτελεσματικά. Με την εφαρμογή του μοντέλου καθορίστηκαν οι βασικές μετρήσιμες παράμετροι ποιότητας των λιμενικών υπηρεσιών (από τις πέντε παραμέτρους Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy του SERVQUAL), που είναι ικανές να αξιολογήσουν με αξιοπιστία τις υπηρεσίες που παρέχονται κατά την μεταφορά και διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων μέσω του λιμένα και να προσδιορίσουν με ακρίβεια τους συντελεστές βαρύτητας των παραμέτρων, που καθορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ως σωστή την πρώτη μας υπόθεση που αφορά στην ορθή και αξιόπιστη περιγραφή των δεδομένων από το μοντέλο SERVQUAL.

Κατά την εφαρμογή του μοντέλου SERVQUAL στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων (container terminal) του ΟΛΠ, αναδείχτηκε ότι το μοντέλο ανταποκρίνεται σωστά στα δεδομένα με τα οποία τροφοδοτείται, όμως οι μετρήσεις παρουσιάζονται καλύτερα μέσω ενός πιο συνοπτικού μοντέλου τριών παραμέτρων, αντί μέσω του αρχικού μοντέλου SERVQUAL που αποτελείται από πέντε διαφορετικές παραμέτρους. Στη συνέχεια προσδιορίστηκε η σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτών των παραγόντων και πως αυτοί συνθέτουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Για τις ανάγκες της μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα από τριάντα τέσσερις (34) πελάτες που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων του ΟΛΠ, το οποίο εκφράζει πάνω από το 98% των πελατών του. Στους πελάτες/χρήστες

αυτούς του ΣΕΜΠΟ παραδόθηκε ένα ερωτηματολόγιο εικοσι δύο (22) ερωτήσεων προσεκτικά σχεδιασμένων ώστε να καλύπτονται και οι πέντε παράμετροι του μοντέλου SERVQUAL. Έγιναν τρεις υποθέσεις εργασίας και αυτές μετρήθηκαν στατιστικά με βάση την κλίμακα που θέτει το μοντέλο και με τη χρήση του εργαλείου στατιστικής ανάλυσης SPSS.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά την παραγοντική ανάλυση (EFA -Explanatory Factor Analysis) καταδεικνύουν ότι σε σχέση με το αναλυτικό μοντέλο SERVQUAL, κατά την εφαρμογή του στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του ΟΛΠ, τα δεδομένα περιγράφονται πιο αξιόπιστα από ένα συνοπτικότερο εναλλακτικό μοντέλο αποτελούμενο από τρεις μόνο παραμέτρους. Σύμφωνα με τη παρούσα μελέτη, για την ποιοτική ανάλυση των υπηρεσιών του ΣΕΜΠΟ λαμβάνονται υπόψη οι παράμετροι Empathy-Assurance, Reliability-Responsiveness και Tangibles.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα, αποδεικνύουν και την δεύτερη μας υπόθεση μας, ότι το μοντέλο SERVQUAL, όταν εφαρμοσθεί στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του λιμένα, έχει την ίδια δομή και καθορίζεται από τους τρεις παράγοντες του.

Αποδεικνύεται ότι η ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων του λιμένα, η οποία αποτελεί το βασικό στόχο του σχεδιασμού μάρκετινγκ (marketing plan), εξαρτάται άμεσα από τους παράγοντες της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.

Από τις μετρήσεις διαφαίνεται ότι η παράμετρος που έχει την μεγαλύτερη σημασία για την διαμόρφωση της ικανοποίησης του πελάτη, είναι η Reliability-Responsiveness δηλαδή η ανταπόκριση στις απαιτήσεις και ανάγκες του πελάτη και η διασφάλιση ότι ο πελάτης τελικά θα εξυπηρετηθεί αποτελεσματικά. Οι άλλες παράμετροι συχνά εμφανίζονται συγκεχυμένα ή συμπληρωματικά. Ο όρος Reliability-Responsiveness αναφέρεται στις λιμενικές υπηρεσίες και αναδεικνύει πόσο σημαντική είναι η ποιότητα τους για την ικανοποίηση του πελάτη. Με την μεθοδολογία αυτή απαντάται και το συνολικό ερευνητικό ερώτημα της μελέτης, ότι δηλαδή για τον *ορθότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών θα πρέπει να εφαρμόζονται οι κανόνες μάρκετινγκ*

Στη παρούσα εργασία έγινε μια πρώτη προσπάθεια για να αποδειχθεί ότι το Λιμενικό Μάρκετινγκ είναι ένας βασικός παράγοντας για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών, καθώς η έρευνα πεδίου έγινε σε ένα και μόνο λιμάνι και ειδικότερα στο Σταθμό Εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς.

Η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων που συνελέγησαν, αποδεικνύει ότι το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο για τον Λιμενικό σχεδιασμό. Εξετάζοντας την ικανοποίηση του πελάτη στο Σ.ΕΜΠΙΟ του Λιμένα Πειραιά, η οποία αποτελεί τον κυρίαρχο στόχο των διαδικασιών μάρκετινγκ, αποδείχθηκε ότι αυτή εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αξιοπιστία και την αποδοτικότητα (Reliability και Responsiveness) των λιμενικών υπηρεσιών. Με την εφαρμογή των κανόνων μάρκετινγκ, συλλέγονται σημαντικά και αξιόπιστα στοιχεία για την ικανοποίηση, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών/χρηστών του λιμένα. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να αξιολογούνται και να αναλύονται με τα εργαλεία του μάρκετινγκ ώστε αποτελούν μια βασική παράμετρο κατά τον σχεδιασμό των λιμενικών υπηρεσιών. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και για την οργάνωση της παραγωγής των υπηρεσιών. Μέσα από τις διαδικασίες του μάρκετινγκ πρέπει να προσδιορίζονται τα κενά στις λιμενικές υπηρεσίες, τα οποία προφανώς δεν συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών. Αυτά τα κενά θα πρέπει να αναλύονται (σε πολλές περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει και άμεση συνεργασία με τους πελάτες/χρήστες του Λιμένα) και να καλύπτονται και όπου απαιτείται να επανασχεδιάζονται οι διαδικασίες.

Επιπλέον από τις μετρήσεις αποδεικνύεται ότι πολύ λιγότερο (σε σχέση με τις υπηρεσίες) ενδιαφέρουν τους πελάτες του λιμένα τα υλικά περιουσιακά στοιχεία του λιμένα (Tangibles) και το πώς κατανοεί το προσωπικό του λιμένα τις ανάγκες τους (Empathy). Με την εφαρμογή των κανόνων του Μάρκετινγκ και με τα δεδομένα που συλλέγονται και επεξεργάζονται, διαμορφώνεται το πλάνο στρατηγικού σχεδιασμού για το Λιμάνι, το οποίο καθορίζει τους στόχους και τις δράσεις σε όλους τους τομείς του και κυρίως στη παροχή των υπηρεσιών του.

Στα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, όπως αυτά αναφέρθηκαν ανωτέρω, υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί (limitations), καθώς η μελέτη έγινε σε ένα μόνο λιμάνι (ΣΕΜΠΙΟ του ΟΛΠ). Τα συμπεράσματα αυτά θα μπορούσαν να μελετηθούν και να εξετασθούν και σε άλλα λιμάνια. Με μια ευρύτερη ανάλυση και μελέτη πιθανόν να προκύψουν και άλλες σημαντικές παράμετροι που θα πρέπει να λάβει υπόψη του το Μάρκετινγκ και να ενισχύσουν περαιτέρω την θέση ότι το Λιμενικό Μάρκετινγκ αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών.

## Βιβλιογραφία

1. Αυλωνίτης Γ. (1992) «*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: το μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς*» Πειραιάς Εκδ. Α Σταμούλης
2. Λαμπίρης Χ. (2007) «*Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση Λιμενικής Διακυβέρνησης με στόχο την Ποιότητα*» Εργασία για την απονομή Διδακτορικού Διπλώματος
3. Μαλλιάρης Π. (1990) «*ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ β' έκδοση*» Πειραιάς Εκδ. Α Σταμούλης
4. Παρδάλη Α. (2001) «*Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ*» Αθήνα, Εκδ Σταμούλης
5. Χλωμούδης Κ.(2001) «*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ*» Εκδ. ΤΖΕΙ& ΤΖΕΙ ΕΛΛΑΣ
6. Χλωμούδης Κ.(2005) «*ΛΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*» Εκδ. ΤΖΕΙ& ΤΖΕΙ ΕΛΛΑΣ
7. BERNARD K (1995) UNCTAD «*Monographs on Port Management: Marketing Promotion Tools for Ports*» (New York: United Nations)
8. BRANCH A.E. (1998) «*Elements of Port Operation and Management*», reprint ed. London, Chapman and Hall
9. CAHOON ST (2007) «*Marketing Communication for seaports: a matter of survival and growth*», , Maritime Policy & Management April 2007, vol 34, no 2, 151-168
10. CAHOON ST (2008) «*Port Marketing Tools in a Logistics-Restructured Market Environment: the Quest for Port loyalty*», IAME 2008 Conference – Dalian, 2-4 April 2008
11. D'ESTE G. & MEYEICK S., (1989) «*More than the bottom lien: how users select a shipping service*»
12. DURVASULA S., LYSONSKI S. And MEHTA S. (1999) «*Testing the SERVQUAL scale in the business-to-business sector: the case of ocean freight shipping service*», Journal of Marketing 13, 1999

13. DURVASULA S., LYSONSKI S. And MEHTA S., (2000) “*Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines*” Journal of Marketing 34, 2000
14. GROENROOS C. (1984), “*A service quality model and its marketing implications*” Journal of Marketing 18, 1984
15. OLIVER R (1980) “*A cognitive model of antecedents and consequences of satisfaction decisions*”. Journal of Marketing Research 17, 1980
16. OLIVER R. I (1981) “*Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting*”, Journal of Retailing 57, 1981
17. PAROLA F. & MUSSO E. (2007) “*Market structures and competitive strategies: The carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports*”, Maritime Policy & Management, June 2007, vol 34, no 3, 259-278
18. PARDALI A. & KOUNOUPAS E. (2007) “*The application of marketing strategies in the container seaport market*” 5<sup>th</sup> Congress on Maritime Technological Innovations and Research
19. PANDO J. ARAUJO A. and JAVIER MAQUEDA F. (2005) “*Marketing management at the world’s major ports* Maritime Policy & Management, April-June 2005, vol 32, no 2, 67-87
20. PANTOUVAKIS A. CHLOMOUDIS C. DIMAS A (2008) “*Testing the SERVQUAL scale in the passenger port industry: a confirmatory study*”, Maritime Policy & Management October 2008, vol 35, no 5, 449-467
21. PARASURAMAN A., ZEITHAMI V. And BERRY L., (1985) “*A conceptual Model of service quality and its implications for future research*” Journal of Marketing 49, 1985
22. PARASURAMAN A., ZEITHAMI V. And BERRY L (1996). “*The behavioral consequences of service quality*” , Journal of Marketing 60, 1996
23. PETERS H.J.F,2001 “*Developments in global seatriade and container shipping markets: their effects on the port industry and private sector involvement*” International Journal of Maritime Economics 3(1)

24. PANTOUVAKIS A. (2007) “*Who pays the ferryman? An analysis of the ferry passenger’s selection dilemma*”. *Maritime Policy & Management* 2007, vol 34, no 6, 591-612
25. UNCTAD Secretariat, 1992 “*Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port*” UNCTAD, Geneva 1992
26. UNCTAD Secretariat, (1993) “*Port Organization and Management*” Geneva:UNCTAD
27. UNBOMA C.C., and UGBOMA O., (2004) “*Port users, perception and expectation of service quality attributes and dimensions in ports of a developing economy-a case study* ” *Journal of Research in National Development* 2, 2004
28. UNBOMA C.C., and UGBOMA O (2007) “*Service quality and satisfaction measurements in Nigerian Ports an exploration* ”., *Maritime Policy & Managment* 2007
29. Westwood J. (2006) Μετάφραση Κασσαβέτη Φ. «*Πώς να Καταρτίσετε ένα Marketing Plan*” Εκδ. Γ.Κ ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΔΑΚΗΣ
30. Dr. B. Mester “*Marketing from the Port’s point of view*”, *Port management Textbook*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### Ερωτηματολόγια για την Έρευνα Πεδίου στο Container Terminal του ΟΛΠ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΓΗΙΑ





Αγαπητέ κύριε/ κυρία,

Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς εκπονεί εργασία με αντικείμενο το Λιμενικό Μάρκετινγκ, ως παράγοντας σχεδιασμού και οργάνωσης των Λιμενικών Υπηρεσιών.

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής διεξάγεται έρευνα πεδίου στους χρήστες/πελάτες του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένα Πειραιά. Η έρευνα μελετά τις απόψεις Ναυτιλιακών Εταιρειών και Πρακτορείων, που διακινούν φορτία μέσω του ΣΕΜΠΟ του ΟΛΠ. Τα ερωτηματολόγια που επισυνάπτονται βασίζονται στη Διεθνή Βιβλιογραφία .

Η έρευνα αυτή, είναι ανώνυμη και εμπιστευτική και αποσκοπεί μόνο σε ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς σκοπούς, απευθύνεται δε σε στελέχη/εργαζομένους των φορέων αυτών.

Παρακαλούμε αν είναι δυνατόν απαντήστε στο ερωτηματολόγιο αυτό, του οποίου η διάρκεια συμπλήρωσης δεν ξεπερνά τα 5-10 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμπαράσταση και την βοήθεια σας

**1. Όταν έρχεται στο μυαλό μου, ο Σταθμός Εμπορευματοκιβωτίων (ΣΕΜΠΟ) του Οργανισμού Λιμένος Πειραιά (ΟΛΠ), η άποψή μου για αυτόν είναι:** Αξιολογήστε από 1 (Συμφωνώ απολύτως) – 7 (Συμφωνώ απολύτως)

	Διαφω νώ Απολύ τως						Συμφω νώ Απολύ τως
Ότι έχει μοντέρνο και σύγχρονο εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
Ότι είναι επαρκείς οι χώροι αποθήκευσης των Ε/Κ.	1	2	3	4	5	6	7
Ότι είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών	1	2	3	4	5	6	7
Ότι διαθέτει καλό μηχανισμό πληροφόρησης των συναλλασσόμενων / πελατών (φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων κτλ.....)	1	2	3	4	5	6	7
Ότι τα πάντα γίνονται στην ώρα τους και όπως σχεδιάστηκαν	1	2	3	4	5	6	7
Ότι ο τρόπος σύνδεσης του λιμανιού με συνδισσόμενες μεταφορές και οι χώροι αποθήκευσης είναι ικανοποιητικοί	1	2	3	4	5	6	7
Ότι όλοι δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα των πελατών	1	2	3	4	5	6	7
Ότι παρέχονται σωστές υπηρεσίες στους πελάτες του	1	2	3	4	5	6	7
Ότι παρέχονται υπηρεσίες αξιόπιστα	1	2	3	4	5	6	7
Ότι δεν γίνονται λάθη στην παροχή υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
Ότι ενημερώνομαι εγκαίρως για τους χρόνους εργασιών (Φ/Ε, εσωτερική διακίνηση, κτλ)	1	2	3	4	5	6	7
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. λύνει άμεσα τυχόν προβλήματα πελατών	1	2	3	4	5	6	7
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. είναι πάντα πρόθυμο να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
Ότι πάντα βρίσκω κάποιον να ρωτήσω κάποια πληροφορία	1	2	3	4	5	6	7
Ότι μου συμπεριφέρονται με καλό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
Ότι αισθάνομαι ασφάλεια για τα φορτία μου στο λιμάνι	1	2	3	4	5	6	7
Ότι ακόμη και αν ρωτήσω δεν γνωρίζω κάτι θα με αντιμετωπίσουν με το σωστό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. διαθέτει πάντα την γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
Ότι ενδιαφέρονται και αν συμβεί κάτι (π.χ. πρόβλημα Ε/Κ) θα δείξουν προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
Ότι οι ώρες λειτουργίας του σταθμού είναι ικανοποιητικές	1	2	3	4	5	6	7
Ότι καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις μου	1	2	3	4	5	6	7
Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. αισθάνεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη ξεχωριστά	1	2	3	4	5	6	7

**2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε εσείς από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει ο ΟΛΠ:**  
**Αξιολογήστε από 1(καθόλου) έως 7(απόλυτα).**

<b>Πόσο ικανοποιημένοι είστε :</b>	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Από τη γνώση και τον τρόπο αντίδρασης του Ο.Λ.Π. στις προκλήσεις της εποχής και στις απαιτήσεις σας	1	2	3	4	5	6	7
Από την ικανότητα του Ο.Λ.Π. να διεκπεραιώνει γρήγορα τις υποθέσεις σας	1	2	3	4	5	6	7
Από τη δυνατότητα του Οργανισμού να υλοποιεί αποφάσεις ή εντολές προφορικά και να έπεται η γραπτή εντολή	1	2	3	4	5	6	7
Από την ικανότητα να τηρούνται χρονικά οι υποσχέσεις προς εσάς	1	2	3	4	5	6	7
Από την φύλαξη και ασφάλεια των εγκαταστάσεων του εμπορικού λιμανιού	1	2	3	4	5	6	7
Από την καθαριότητα του εμπορικού λιμένα	1	2	3	4	5	6	7
Από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που αντιμετωπίζετε	1	2	3	4	5	6	7
Από την επάρκεια αποθηκευτικών χώρων του εμπορευματοκού λιμένα	1	2	3	4	5	6	7
Από την δυνατότητα άμεσης αντιμετώπισης τυχόν εκτάκτων συμβάντων	1	2	3	4	5	6	7
Από τις παρεχόμενες ευκολίες φορτοεκφόρτωσης των πλοίων	1	2	3	4	5	6	7
Από τη σύνδεση του λιμανιού με τα άλλα μέσα μεταφοράς (π.χ. τραίνο)	1	2	3	4	5	6	7
Από το συνολικό κόστος φορτοεκφόρτωσης	1	2	3	4	5	6	7
Από το συνολικό κόστος αποθήκευσης και παραμονής εμπορευμάτων στις αποθήκες του Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
Από τη δυνατότητα ολοκληρωμένης αντιμετώπισης των αιτημάτων και των προβλημάτων σας	1	2	3	4	5	6	7
Από τον τρόπο αντιμετώπισης παραπόνων σας	1	2	3	4	5	6	7

**3. Αξιολογήστε από 1(καθόλου) έως 7(απόλυτα) πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα παρακάτω:**

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
από τη συνολική "παρουσία" του Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
από τις συνολικές χρεώσεις προς εσάς	1	2	3	4	5	6	7
από το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
από το ποσοστό των ζημιών και καταστροφών των εμπορευμάτων σας που συμβαίνουν στο λιμάνι κατά την Φ/Ε και αποθήκευση των Ε/Κ	1	2	3	4	5	6	7
από την υποδομή και τις εγκαταστάσεις του Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
από το επίπεδο ασφάλειας και φύλαξης των εγκαταστάσεων	1	2	3	4	5	6	7
από τη συνεργασία του προσωπικού μαζί σας	1	2	3	4	5	6	7

**4. Αξιολογήστε από 1(καθόλου) έως 7(απόλυτα) πόσο ικανοποιημένοι είστε εσείς συνολικά από τα παρακάτω:**

<u>πόσο ικανοποιημένοι είστε:</u>	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Από τον τρόπο "Διοίκησης" (management) του Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
Από την συνολική ικανοποίηση που σας προσφέρει ο Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
Από το επίπεδο της υποδομής και των εγκαταστάσεων του λιμανιού	1	2	3	4	5	6	7
Από το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
Από την ευγένεια που σας αντιμετωπίζουν στον Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
Από τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνετε από τη συνεργασία σας με τον Ο.Λ.Π.	1	2	3	4	5	6	7
Από την αποφασιστικότητα του Ο.Λ.Π. να δίνει λύσεις	1	2	3	4	5	6	7
Από την εργήγορη του Ο.Λ.Π. και την ικανότητα προσαρμογής του σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον	1	2	3	4	5	6	7

**11. Ηλικία**

- 18-25    26-35    36-45    46-55    56-

**12. Φύλο**

- Άνδρας    Γυναίκα

**13. Εκπαίδευση**

- Δημοτικό    Μέση εκπαίδευση    Ανώτερη εκπαίδευση    Μεταπτυχιακές σπουδές

**14. Ξένες γλώσσες**

- Καμία    1    >1

**15. Οικογενειακή κατάσταση**

- Έγγαμος/η    Διαζευγμένος/η    Άγαμος/ η

**16. Θέση στην εταιρεία:**

- Διευθυντής    Προϊστάμενος    Υπάλληλος

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### **Αναλυτικές απαντήσεις για το μοντέλο SERVQUAL στο Container Terminal του ΟΛΠ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**1.1.Οτι έχει μοντέρνο και σύγχρονο εξοπλισμό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	5,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	35,3
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	55,9
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	29,4	29,4	85,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	97,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.2.Οτι είναι επαρκείς οι χώροι αποθήκευσης Ε/Κ.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	5,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	29,4
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	35,3	35,3	64,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	8	23,5	23,5	88,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	97,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.3.Οτι είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καιρών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	6	17,6	17,6	17,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	38,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	67,6
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	11,8	11,8	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	94,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.4.Οτι διαθέτει καλό μηχανισμό πληροφόρησης των συναλασσόμενων / πελατών (φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων κτλ.....)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	3	8,8	8,8	8,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	26,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	11	32,4	32,4	58,8

ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	17,6	17,6	76,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	88,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	97,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### 1.5.Ότι τα πάντα γίνονται στην ώρα τους και όπως σχεδιάστηκαν

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	6	17,6	17,6	17,6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	23,5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	52,9
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	26,5	26,5	79,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	85,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### 1.6.Ότι ο τρόπος σύνδεσης του λιμανιού με συνδυασμένες μεταφορές και οι χώροι αποθήκευσης είναι ικανοποιητικοί

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	11	32,4	32,4	32,4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	47,1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	67,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	5	14,7	14,7	82,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	94,1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

#### 1.7.Ότι όλοι δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα των πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	5,9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	23,5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	44,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	6	17,6	17,6	61,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	82,4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	85,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	



**1.8.Ότι παρέχονται σωστές υπηρεσίες στους πελάτες του**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	35,3
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	35,3	35,3	70,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	85,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.9.Ότι παρέχονται υπηρεσίες αξιόπιστα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	9	26,5	26,5	41,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	20,6	20,6	61,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	76,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	85,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.10.Ότι δεν γίνονται λάθη στην παροχή υπηρεσιών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	17,6
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	38,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	26,5	26,5	64,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	85,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	88,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.11.Ότι ενημερώνομαι εγκαίρως για τους χρόνους εργασιών (Φ/Ε, εσωτερική διακίνηση, κτλ)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	11,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	9	26,5	26,5	38,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	11	32,4	32,4	70,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	91,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.12.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. λύνει άμεσα τυχόν προβλήματα πελατών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	26,5
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	12	35,3	35,3	61,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	76,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	85,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.13.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. είναι πάντα πρόθυμο να με εξυπηρετήσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	5,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	11,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	29,4
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	29,4	29,4	58,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.14.Ότι πάντα βρίσκω κάποιον να ρωτήσω κάποια πληροφορία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	11,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	9	26,5	26,5	38,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	20,6	20,6	58,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	76,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	82,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.15.Ότι μου συμπεριφέρονται με καλό τρόπο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	8,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	20,6
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	11,8	11,8	32,4

ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	10	29,4	29,4	61,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	76,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**1.16.Ότι αισθάνομαι ασφάλεια για τα φορτία μου στο λιμάνι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	2,9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	20,6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	7	20,6	20,6	41,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	12	35,3	35,3	76,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	88,2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**1.17.Ότι ακόμη και αν ρωτήσω δεν γνωρίζω κάτι θα με αντιμετωπίσουν με το σωστό τρόπο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	5,9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	9	26,5	26,5	32,4
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	9	26,5	26,5	58,8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	70,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	85,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**1.18.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. διαθέτει πάντα την γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	11,8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	12	35,3	35,3	47,1
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	23,5	23,5	70,6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	76,5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	85,3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**1.19.Ότι ενδιαφέρονται και αν συμβεί κάτι (π.χ. πρόβλημα Ε/Κ) θα δείξουν προσωπικό ενδιαφέρον για εμένα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	11,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	26,5
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	10	29,4	29,4	55,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	70,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.20.Ότι οι ώρες λειτουργίας του σταθμού είναι ικανοποιητικές**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	2	5,9	5,9	5,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	23,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	41,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	2	5,9	5,9	47,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	64,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	79,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.21.Ότι καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις μου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	3	8,8	8,8	8,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	11	32,4	32,4	47,1
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	4	11,8	11,8	58,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	70,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	17,6	17,6	88,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**1.22.Ότι το προσωπικό του Ο.Λ.Π. αισθάνεται τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη ξεχωριστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	3	8,8	8,8	8,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	14,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	8	23,5	23,5	38,2
	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	8	23,5	23,5	61,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	70,6

ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΑΡΑ	7	20,6	20,6	91,2
ΠΟΛΥ ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**4.1. Από τον τρόπο "Διοίκησης" (management) του Ο.Λ.Π.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	3	8,8	8,8	8,8
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	8	23,5	23,5	32,4
ΛΙΓΟ	7	20,6	20,6	52,9
ΜΕΤΡΙΑ	12	35,3	35,3	88,2
ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	97,1
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**4.2. Από την συνολική ικανοποίηση που σας προσφέρει ο Ο.Λ.Π.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	2,9	2,9
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	2	5,9	5,9	8,8
ΛΙΓΟ	14	41,2	41,2	50,0
ΜΕΤΡΙΑ	10	29,4	29,4	79,4
ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	91,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	5,9	5,9	97,1
ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**4.3. Από το επίπεδο υποδομής και εγκαταστάσεων του λιμανιού**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	2,9	2,9
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	4	11,8	11,8	14,7
ΛΙΓΟ	11	32,4	32,4	47,1
ΜΕΤΡΙΑ	11	32,4	32,4	79,4
ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	91,2
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

**4.4. Από το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	4	11,8	11,8	11,8
	ΛΙΓΟ	10	29,4	29,4	41,2
	ΜΕΤΡΙΑ	12	35,3	35,3	76,5
	ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	85,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	97,1
	ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**4.5. Από την ευγένεια σας αντιμετωπίζουν στον Ο.Λ.Π.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	3	8,8	8,8	14,7
	ΛΙΓΟ	4	11,8	11,8	26,5
	ΜΕΤΡΙΑ	9	26,5	26,5	52,9
	ΠΟΛΥ	7	20,6	20,6	73,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	88,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**4.6. Από τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνετε από τη συνεργασία σας με τον Ο.Λ.Π.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,9	2,9	2,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	4	11,8	11,8	14,7
	ΛΙΓΟ	10	29,4	29,4	44,1
	ΜΕΤΡΙΑ	9	26,5	26,5	70,6
	ΠΟΛΥ	3	8,8	8,8	79,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	91,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**4.7. Από την αποφασιστικότητα του Ο.Λ.Π. να δίνει λύσεις**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	5	14,7	14,7	20,6
	ΛΙΓΟ	9	26,5	26,5	47,1
	ΜΕΤΡΙΑ	7	20,6	20,6	67,6
	ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	82,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	14,7	14,7	97,1
	ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## 4.8. Από την εγρήγορση του Ο.Λ.Π. και την ικανότητα προσαρμογής του σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,9	5,9	5,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	6	17,6	17,6	23,5
	ΛΙΓΟ	7	20,6	20,6	44,1
	ΜΕΤΡΙΑ	11	32,4	32,4	76,5
	ΠΟΛΥ	4	11,8	11,8	88,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,9	2,9	91,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## AGE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	2	5,9	5,9	5,9
	36-45	18	52,9	52,9	58,8
	46-55	9	26,5	26,5	85,3
	56+	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## EDUCATION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	15	44,1	44,1	44,1
	ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	18	52,9	52,9	97,1
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## POSITION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	11	32,4	32,4	35,3
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	22	64,7	64,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

## OTHER LANGUAGES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΜΙΑ	1	2,9	2,9	2,9
	1	32	94,1	94,1	97,1
	>1	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**GENDER**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΑΝΔΡΑΣ	34	100,0	100,0	100,0

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### Δημογραφικά στοιχεία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΗΛΙΚΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	2	5,9	5,9	5,9
	36-45	18	52,9	52,9	58,8
	46-55	9	26,5	26,5	85,3
	56+	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	15	44,1	44,1	44,1
	ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	18	52,9	52,9	97,1
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2,9	2,9	2,9
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	11	32,4	32,4	35,3
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	22	64,7	64,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΓΕΝΟΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	34	100,0	100,0	100,0

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

### Κατάλογος Εταιρειών που συμμετείχαν στην Έρευνα Πεδίου στο Container Terminal του ΟΛΠ

	<b>ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ</b>	<b>ΓΡΑΜΜΗ</b>
	<b>ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΓΓΥΣ ΑΝΑΤΟΛΗΣ</b>	
1		NYK
2		NORDANA
3		NIVER
	<b>ARKAS</b>	
4		EMES
5		TARROS
6		YML
7		HAPAG LLOYD
	<b>GAC</b>	
8		MODERN FREIGHT
	<b>UNITED MARINE AGENCIES</b>	
9		EVERGREEN
10		ITS
11		LDTR
12		HML
	<b>GARCO BOOK</b>	
13		UASC
14		P.N.C.
	<b>CHINA SHIPPING</b>	
15		CHINA SHIPPING
	<b>ΣΗΜΙΛΙΤΥ</b>	
16		IRI
	<b>ΕΠΙΚ ΚΑΟΥΚΙ</b>	
17		KLN KLINE
	<b>EUROSOUND</b>	
18		HSUD
	<b>SEA WAYS</b>	
19		MISH
	<b>INTERGARGO</b>	
20		CNTZ
	<b>KAN</b>	
21		MINU
	<b>ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ</b>	
22		NORASIA
23		APL
24		CSAV
25		NAVE
26		LAVAR
	<b>MAERSK HELLAS SA</b>	
27		MAERSK
28		SAFMARINE
29		DAMKO HELLAS
	<b>COSCO</b>	
30		COSCO
	<b>CMA-CGA</b>	
31		CMA CGA
	<b>ZIM HELLAS</b>	
32		ZIM
	<b>ΑΔΑΜΗΣ</b>	

33		
	<b>MEDIDERANEAN SHIP CO MSC</b>	
34		MSC
35		MEDCARGO

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ