

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ

ΣΠΟΥΔΩΝ στη ΝΑΥΤΙΑ

**Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ (5 FORCES)
ΤΟΥ MICHAEL PORTER ΚΑΙ Η
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ**

Σταφυλάς Ευάγγελος

Διπλωματική Εργασία

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως
μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς

Μάιος 2012

ΣΕΛΙΔΑ ΔΗΛΩΣΗΣ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

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

Σελίδα Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής

«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 στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Καθηγήτρια Παρδάλη Αγγελική (Επιβλέπουσα)
- Καθηγητής Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Καθηγητής Πελαγίδης Θεόδωρος

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

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί το επιστέγασμα προσπαθειών δύο χρόνων στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα των Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θέλω να ευχαριστήσω, προσωπικά, την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα. Αγγελική Παρδάλη, για την πολύτιμη βοήθεια της στην ολοκλήρωση της εργασίας, καθώς και τα υπόλοιπα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, καθηγητή Κο. Χλωμούδη Κωνσταντίνο και καθηγητή Κο. Πελαγίδη Θεόδωρο.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους γονείς μου Δημήτρη και Ρεγγίνα και τους αδελφούς μου Μάριο και Κωνσταντίνο, για την πολύτιμη καθημερινή ηθική συμπαράστασή τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΡΟΣ Α

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

1.2. ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.3. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

2.1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1.1. Οικονομίες Κλίμακας

2.1.2. Διαφοροποίηση Προϊόντος – Switching costs

2.1.3. Απαιτήσεις σε Κεφάλαια

2.1.4. Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής

2.1.5. Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

2.1.6. Κυβερνητική Πολιτική

2.2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

2.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

2.4. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

2.5. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.5.1. Πολυάριθμοι ή Ισομεγέθεις Ανταγωνιστές

2.5.2. Χαμηλή Ανάπτυξη Κλάδου

2.5.3. Η Ποσοστιαία Συμμετοχή του Σταθερού Κόστους ή του Κόστους Αποθήκευσης στο Ολικό Κόστος είναι Μεγάλη

2.5.4. Το Προϊόν ή η Υπηρεσία δεν είναι Διαφοροποιημένα

2.5.5. Η Δυναμικότητα Αυξάνεται σε Μεγάλα Μεγέθη

2.5.6. Υψηλά Εμπόδια Εξόδου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΡΟΥΣ Α

ΜΕΡΟΣ Β

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

4.1. Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

4.2. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

4.3. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

4.4. ΛΙΜΕΝΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

5.2. ΓΙΓΑΝΤΙΣΜΟΣ CONTAINERSHIPS ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

5.3. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

5.4. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.1. ΓΕΝΙΚΑ

6.2. ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.3. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.3.1. Οικονομίες Κλίμακας

6.3.2. Διαφοροποίηση Προϊόντος – Switching costs

6.3.3. Απαιτήσεις σε Κεφάλαια

6.3.4. Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής

6.3.5. Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

6.3.6. Λιμενικές Αρχές και Κυβερνητική Πολιτική

6.4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.5. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.6. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.7. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.7.1. Πολυάριθμοι ή Ισομεγέθεις Ανταγωνιστές

6.7.2. Χαμηλή Ανάπτυξη Κλάδου

6.7.3. Η Ποσοστιαία Συμμετοχή του Σταθερού Κόστους στο Ολικό Κόστος είναι Μεγάλη

6.7.4. Το Προϊόν ή η Υπηρεσία δεν είναι Διαφοροποιημένα

6.7.5. Η Δυναμικότητα Αυξάνεται σε Μεγάλα Μεγέθη

6.7.6. Υψηλά Εμπόδια Εξόδου

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΡΟΥΣ Β

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΓΑΛΕΡΙΟ ΓΕΡΑΝ

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1

Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός Κλάδου

Σελ. 18

Πίνακας 2

Μερίδιο αγοράς των μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων 2006 και 2008

Σελ. 35

Πίνακας 3

Παγκόσμια κατάταξη των 10 μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων (2010)

Σελ. 36

Πίνακας 4

Ταξινόμηση των Παγκόσμιων Διαχειριστών Τερματικών (2010)

Σελ. 38

Πίνακας 5

Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων λιμανιού

Σελ. 64

Διάγραμμα 1

Το μοντέλο του εκτεταμένου διαμαντιού στη λιμενική βιομηχανία

Σελ. 28

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται η «θεωρία των 5 δυνάμεων» του Michael Porter και εξετάζεται αν αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στη λιμενική βιομηχανία των εμπορευματοκιβωτίων. Το ερώτημα που επιχειρείται να απαντηθεί είναι αν μπορεί η θεωρία των 5 δυνάμεων να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του κλάδου. Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το μοντέλο των 5 δυνάμεων και οι κριτικές που έγιναν με αφορμή αυτό το μοντέλο. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας επιχειρείται η ανάλυση της λιμενικής βιομηχανίας των εμπορευματοκιβωτίων, των λιμενικών διαχειριστών και των πελατών της και εξετάζεται αν μπορεί να εφαρμοστεί το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση και η σύνθεση.

Λέξεις Κλειδιά: Λιμενική βιομηχανία, Διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, 5 δυνάμεις του Porter, Στρατηγική λιμενικών επιχειρήσεων.

ABSTRACT

This thesis presents the “5 forces theory” of Michael Porter and examines whether it can be applied in the liner port industry. The question which is attempted to be answered is whether the theory of 5 forces can be used as a tool for the analysis of the micro-environment of the industry. In the first part of the paper is presented the model of 5 forces and the criticisms made in connection with this model. In the second part of the paper is attempted the analysis of the liner port industry, of the port operators and its clients and is examined whether the 5 forces model of Porter can be applied in the liner port industry. The methodology used is the analysis and synthesis.

Key words: Port industry, Liner port operators, Porter’s 5 forces, Strategy of port companies

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, δραστηριοποιούνται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις και την απόδοσή της. Δύο τύποι του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Η διεθνοποίηση των αγορών, η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου, οι κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις, οι πολυεθνικές εταιρείες, η διάχυση των τεχνολογικών και διοικητικών δυνατοτήτων με αποτέλεσμα τη δυσκολία επίτευξης διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η αδυναμία των επιχειρήσεων να προστατευθούν από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν οδηγήσει σε ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, που στο χώρο της ναυτιλίας είναι ακόμα πιο ασταθές και ζωντανό, τόσο στη liner όσο και στην tramp ναυτιλία. Για αυτό το λόγο είναι κρίσιμη η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης.

Ο Jeremy Rifkin¹ αναφέρει για τη νέα δικτυακή, όπως την ονομάζει, οικονομία: «Στη νέα οικονομία που βασίζεται στα δίκτυα, η ιδέα της οργάνωσης του Max Weber, ως μιας σχετικά παγιωμένης δομής με σταθερούς κανόνες και διαδικασίες, αρχίζει να αποσυντίθεται. Στο γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πολύ πιο πρωτεϊκές στη φύση τους, ικανές να αλλάζουν μορφή και σχήμα στιγμιαία, για να προσαρμόζονται στις νέες οικονομικές συνθήκες».

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και σε μικρο-περιβάλλον ή άμεσο, το οποίο επηρεάζει ένα συγκεκριμένο κλάδο. Το μακρο-περιβάλλον της μια επιχείρηση μπορεί να το ψηλαφίσει (είναι δύσκολο να εκτιμηθεί) με την PESTEL ανάλυση, την ανάλυση δηλαδή του Πολιτικού, του Οικονομικού, του Κοινωνικοπολιτιστικού, του Τεχνολογικού, του Περιβαλλοντικού και του Νομικού πλαισίου μέσα στα οποία δραστηριοποιείται. Από την άλλη, το μικρο-περιβάλλον της, το οποίο σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, αναλύεται σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard

¹ Rifkin J. (2001), *The age of Access*, σελ. 58-59, Λιβάνης

Michael Porter, με το μοντέλο των 5 δυνάμεων. Ο Porter² στο βιβλίο του “Competitive Strategy”, υποστηρίζει πως ο βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται, καθορίζεται από την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί σχετικές έρευνες και θεωρητικές προσεγγίσεις για τη θεωρία των 5 δυνάμεων του Porter και την εφαρμογή της σε διάφορους κλάδους. Στόχος αυτής της εργασίας είναι η παρουσίαση του θεωρητικού υποβάθρου του μοντέλου των 5 δυνάμεων και η εφαρμογή του στη Λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων.

Το ερευνητικό ερώτημα που επιχειρείται να απαντηθεί είναι αν μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία του Porter στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων. Αυτό το ερώτημα επιχειρείται να απαντηθεί με την παρουσίαση στο πρώτο μέρος της εργασίας του μακρο και μικρο-περιβάλλοντος, του μοντέλου των 5 δυνάμεων, των μελετών που έγιναν με αφορμή αυτό το μοντέλο (κριτικές, επεκτάσεις) και στο δεύτερο μέρος της εργασίας με την ανάλυση της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων, των λιμενικών διαχειριστών και των πελατών των λιμανιών αυτών και την εφαρμογή του μοντέλου στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων.

Η ανάπτυξη της εργασίας ξεκινά με την παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της θεωρίας των 5 δυνάμεων του Porter και στη συνέχεια με τη χρησιμοποίηση αυτής της θεωρίας για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων. Η μελέτη βασίστηκε στην παρουσίαση μιας θεωρίας και την εφαρμογή αυτής σε συγκεκριμένο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην εργασία είναι η ανάλυση και σύνθεση. Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύεται η θεωρία του Porter, στο δεύτερο μέρος της εργασίας ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων, οι διαχειριστές των λιμένων και οι πελάτες του (liner εταιρείες, εταιρείες logistics) και στη συνέχεια συνθέτοντας όλα αυτά τα στοιχεία καταλήγουμε στα συμπεράσματα για το εάν και κατά πόσον μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία του Porter στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων.

² Porter Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

Αρχικά παρουσιάζονται οι έννοιες μάκρο και μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης και αναλύονται τα στοιχεία διαμόρφωσης του περιβάλλοντός της έτσι ώστε να γίνει ανταγωνιστική και διερευνάται η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, δηλαδή του κλάδου εντός του οποίου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις του Michael Porter (η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού) καθορίζουν την τελική δυνατότητα κέρδους για τον κλάδο και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η αναλυτική προσέγγιση και παρουσίαση της θεωρίας των πέντε δυνάμεων του Porter, προσφέρει το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο χτίζεται η εργασία και πάνω στο οποίο στηρίζεται η ανάλυση του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

Στο πρώτο μέρος επίσης παρουσιάζονται οι κριτικές και οι προσθήκες στη θεωρία των πέντε δυνάμεων, μέσα από μια ευρεία βιβλιογραφία, δίνοντας τη δυνατότητα στον αναγνώστη να διαπιστώσει τα τυχόν κενά και τα συμπληρωματικά εργαλεία που χρειάζεται κάποιος για να προχωρήσει σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση ενός κλάδου.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας ξεκινά με την παρουσίαση του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων, των διαχειριστών και των πελατών του. Σε αυτό το κομμάτι, παρουσιάζονται πολλά στοιχεία, λεπτομέρειες και τάσεις του κλάδου, όπως ο γιγαντισμός των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, οι οικονομίες κλίμακας, οι συγχωνεύσεις, οι κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις, η ισορροπία ζήτησης και προσφοράς, οι παγκόσμιοι διαχειριστές, ο λιμενικός ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση της λειτουργίας των τερματικών και η επίδραση του ανταγωνισμού και των τάσεων των θαλάσσιων μεταφορών στα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων. Στη συνέχεια με εργαλείο τη θεωρία των 5 δυνάμεων γίνεται η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων.

Η σημασία και το ενδιαφέρον αυτής της εργασίας εστιάζονται στην απάντηση που επιχειρείται να δοθεί σε ερωτήματα, τα οποία απασχολούν διαχειριστές, απασχολούμενους, κυβερνήσεις, επενδυτές και γενικότερα stakeholders ή δυνητικούς ενδιαφερόμενους για τον κλάδο της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι ανταγωνιστών και η δύναμη των προμηθευτών είναι ζητήματα τα

οποία αφορούν αρκετές από τις παραπάνω ομάδες. Επίσης, τα εμπόδια εισόδου σε λιμάνια και γενικότερα στην εφοδιαστική αλυσίδα, λόγω κάθετων και οριζόντιων ολοκληρώσεων είναι ένα σημαντικό ζήτημα. Τέλος είναι πολύ σημαντική και ενδιαφέρουσα για τις ίδιες ομάδες ενδιαφερομένων η εξέταση της ικανότητας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων να επηρεάζουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, καθώς «η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης όχι μόνο ανταποκρίνεται στο περιβάλλον, αλλά και επιχειρεί να διαμορφώσει το περιβάλλον προς όφελος της επιχείρησης»³.

³ Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, σελ. 2

ΜΕΡΟΣ Α

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η ουσία της διαμόρφωσης ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η συσχέτιση μιας επιχείρησης με το περιβάλλον της. Παρά το ότι το σχετικό περιβάλλον είναι πολύ ευρύ και περικλείει κοινωνικές και οικονομικές δυνάμεις, η κύρια πτυχή του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι ο κλάδος ή οι κλάδοι εντός των οποίων ανταγωνίζεται⁴. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται σε δυνάμεις και καταστάσεις που άμεσα σχετίζονται με τον κλάδο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται.

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και σε μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό. Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις, εν αντιθέσει με το μικρο-περιβάλλον που επηρεάζει συγκεκριμένο κλάδο. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτικό να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα τις βοηθήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικών, ώστε να εντοπίζουν τις ευκαιρίες και να αποφεύγουν τις απειλές.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετεί η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Οι αλλαγές επομένως του περιβάλλοντος οδηγούν τις επιχειρήσεις σε εφαρμογή νέων στρατηγικών και νέων οργανωτικών δομών. Εκείνο όμως που κυρίως ενδιαφέρει την επιχείρηση είναι η διαμόρφωση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος κατά τρόπο τέτοιο ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση.

Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών, η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου, οι κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις, οι πολυεθνικές εταιρείες, η διάχυση των τεχνολογικών και διοικητικών δυνατοτήτων με αποτέλεσμα τη δυσκολία επίτευξης διαρκών

⁴ Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press, σελ. 3

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η αδυναμία των επιχειρήσεων να προστατευθούν από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν οδηγήσει σε ένα ασταθές, πολυτάραχο και γεμάτο εκπλήξεις και αλλαγές από μέρα σε μέρα περιβάλλον, κάτι το οποίο οδηγεί με τη σειρά του σε «περιβαλλοντική αβεβαιότητα». Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και από το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Εάν τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αλλάζουν συχνά, το περιβάλλον ονομάζεται δυναμικό. Εάν οι αλλαγές είναι μικρές, το περιβάλλον ονομάζεται σταθερό⁵.

Επειδή στις σύγχρονες κοινωνίες συμβαίνουν συνεχώς σοβαρές και συχνά απρόβλεπτες αλλαγές, π.χ. στην τεχνολογία, στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στις ποσότητες των διαθέσιμων πόρων, στο διεθνή ανταγωνισμό κ.ο.κ., χρειάζεται η οικονομία (επιχείρηση) να έχει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμόζεται κάθε φορά στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται⁶.

Οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. Από την άλλη πλευρά είναι επίσης δυνατόν νέες στρατηγικές να οδηγήσουν σε αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Πράγματι, ένας αριθμός μελετών έχει ως αντικείμενο τον προσδιορισμό των ορίων της επιρροής που μπορεί να ασκήσει μια επιχείρηση στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστής, προμηθευτής, πελάτης, ακόμη και χρηματοδότης κάποιας άλλης επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό όλες οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον όπως ακριβώς επηρεάζονται από αυτό⁷.

Η δομή του κλάδου παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό των κανόνων ανταγωνισμού του παιχνιδιού και των πιθανών στρατηγικών που είναι διαθέσιμες στην εταιρεία. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, έτσι το κλειδί είναι να βρεθούν οι δυνατότητες διαφοροποίησης για κάθε εταιρεία ώστε να αντιμετωπίσει τις δυνάμεις αυτές. Ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής για μια επιχειρηματική μονάδα σε έναν κλάδο είναι να βρει μια θέση μέσα στον κλάδο, όπου η

⁵ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ.78

⁶ Κωττής Γεώργιος Χριστ. και Πετράκη-Κωττή Αθηνά (2005), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Β' έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ. 41

⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 76

επιχείρηση θα μπορεί καλύτερα να αμυνθεί απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ της⁸.

Στο μοντέλο του τέλειου ανταγωνισμού υιοθετείται η άποψη ότι σε κάθε κλάδο τα σταθμισμένα ποσοστά απόδοσης είναι σταθερά. Όμως πολλές μελέτες έχουν δείξει πως κάθε κλάδος μπορεί να στηρίζει διαφορετικά επίπεδα κερδοφορίας και αυτό εξηγείται εν μέρει από τη δομή του κάθε κλάδου. Ο Michael Porter προσέφερε ένα πλαίσιο το οποίο παρουσιάζει κάθε κλάδο να επηρεάζεται από 5 δυνάμεις. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις του κλάδου ώστε να κατανοήσουν το περιβάλλον τους καλύτερα.

Η διάκριση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται σε μάκρο και μικρο-περιβάλλον. Το μακροπεριβάλλον επηρεάζει κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία και το μικροπεριβάλλον συγκεκριμένο κλάδο. Η θεωρία των 5 δυνάμεων του Michael Porter αφορά το μικροπεριβάλλον.

1.2. ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε κάθε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση⁹.

Υπάρχουν μεταβλητές του μακροοικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, όπως η γήρανση του πληθυσμού, το εισόδημα, ή η αυξανόμενη επικράτηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, άλλες όπως τα υπάρχοντα επιτόκια ή η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών που είναι περισσότερο ευμετάβλητες και άλλες που δεν είναι εύκολο να τις κατηγοριοποιήσουμε όπως την κλιματική αλλαγή. Άλλες μεταβλητές είναι το μέγεθος της οικογένειας, η αστυφιλία, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, η δομή της κατανάλωσης, ο πληθωρισμός και το οικονομικό σύστημα. Γενικά οι επιχειρήσεις δεν

⁸ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 4

⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 78

μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρο-περιβάλλον. Επίσης οι μεταβλητές αυτές είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Ένας τρόπος που χρησιμοποιείται από το marketing για ανάλυση του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), την οποία πρώτος ως PEST διατύπωσε ο Francis J. Aguilar¹⁰. Πολιτικό περιβάλλον εννοούμε τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται (π.χ. πόλεμος στον Κόλπο) και το βαθμό συμμετοχής της κυβέρνησης στους διάφορους τομείς που επηρεάζουν την οικονομική δραστηριότητα (π.χ. υγεία, υποδομές, φόροι), το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους οικονομικούς δείκτες (π.χ. ΑΕΠ, πληθωρισμός, επιτόκια) και το κοινωνικοπολιτιστικό αφορά το σύνολο των αξιών, ιδανικών και χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη (π.χ. ρυθμός ανάπτυξης πληθυσμού, παραδόσεις, έθιμα). Όσον αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά αυτής σε προϊόντα, διαδικασίες κτλ., όπως τεχνολογικά κίνητρα, αυτοματισμό κ.α. Το περιβάλλον αφορά το κλίμα, τον καιρό και τις αλλαγές του κλίματος που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τέλος το νομικό περιβάλλον αφορά το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση. Με την ανάλυση όλων αυτών των παραγόντων επιχειρείται μια ψηλάφηση του γενικευμένου περιβάλλοντος από την επιχείρηση όσο αυτό είναι δυνατό. Ο καθηγητής Πέτρος Γ. Μάλλιαρης¹¹ προτείνει μια άλλη ομαδοποίηση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Χωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον σε κοινωνικοπολιτιστικές, πολιτικοοικονομικές, οικονομικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής¹².

Το άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Περικλείει τις ομάδες (stakeholders) που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές κ.α. Συχνά ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry). Ένας

¹⁰ Aguilar J. Francis (1967), *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan

¹¹ Μάλλιαρης Πέτρος (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 76

¹² Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ. 70

βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν δε τα προϊόντα τους σε παρόμοιους βασικά αγοραστές. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις του μικροπεριβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα, με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της¹³. Τα στελέχη της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο θα πρέπει να γνωρίζουν τις κύριες ομάδες του μικρο-περιβάλλοντος και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Κατά την εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, τα στελέχη της επιχείρησης εστιάζουν στο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση για τον καθορισμό της κερδοφορίας, αν και η ερώτηση του τι ορίζει τον κλάδο δεν είναι πάντα εύκολο να απαντηθεί. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου. Η ελκυστικότητα του σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού¹⁴.

Επίσης για μια εξαγωγική επιχείρηση είναι πολύ σημαντική η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, καθώς το μικρο-περιβάλλον αναφέρεται βασικά στα διάφορα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν το προϊόν σε σχέση με μια αγορά του εξωτερικού και η εξέτασή του θα δώσει μια ένδειξη του βαθμού επιτυχίας εισόδου μιας επιχείρησης σε μια αγορά του εξωτερικού. Στην πράξη, η ανάλυση του μικρο-οικονομικού περιβάλλοντος ταυτίζεται με την ανάλυση του ανταγωνισμού στην αγορά του εξωτερικού¹⁵.

1.3. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Κατά τον Porter¹⁶ η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δεν είναι ούτε αποτέλεσμα συγκυριών ούτε αποτέλεσμα κακής τύχης. Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις, την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο

¹³ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 90

¹⁴ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 91

¹⁵ Πανηγυράκης Γεώργιος Γ. (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, Τόμος Ι, Β' έκδοση, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 120

¹⁶ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press

βιομηχανικό κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή ή πίεση από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

Η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυνατότητα κέρδους για τον κλάδο, όπου η δυνατότητα κέρδους μετριέται σε όρους μακροπρόθεσμης επιστροφής του επενδεδυμένου κεφαλαίου¹⁷. Οι κλάδοι που δεν προσφέρουν κερδοφορία θα βρεθούν εκτός στόχων των επενδυτών, καθώς υπάρχουν πολλές εναλλακτικές. Η δύναμη των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε έναν κλάδο καθορίζει το βαθμό της εισροής επενδύσεων και οδηγεί την επιστροφή του επενδεδυμένου κεφαλαίου σε επίπεδα ελεύθερης αγοράς.

Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις (η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού) αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός εντός ενός κλάδου εκτείνεται πολύ πέραν των καθιερωμένων παικτών. Οι πελάτες, τα υποκατάστατα, οι προμηθευτές και πιθανοί νεοεισερχόμενοι είναι όλοι «ανταγωνιστές» των επιχειρήσεων του κλάδου και μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικοί ανάλογα με τις περιστάσεις. Ο ανταγωνισμός με αυτήν την ευρύτερη έννοια μπορεί να οριστεί ως «εκτεταμένος ανταγωνισμός»¹⁸.

Και οι 5 δυνάμεις από κοινού καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία του κλάδου και οι ισχυρότερες είναι σημαντικές για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η πιο ακραία περίπτωση μεγάλης έντασης ανταγωνισμού είναι ο τέλεια ανταγωνιστικός κλάδος, όπου η είσοδος είναι ελεύθερη, οι υπάρχουσες εταιρείες δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη που υπερτερεί της δύναμης των προμηθευτών και των πελατών και η αντιπαλότητα είναι μεγάλη λόγω του ότι οι πολλές εταιρείες και τα προϊόντα τους είναι παρόμοια. Τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου. Διαφορετικές δυνάμεις κυριαρχούν στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού σε κάθε κλάδο.

Η βασική δομή ενός κλάδου, όπως αυτή αντανάκλαται από τις 5 δυνάμεις, πρέπει να διαχωρίζεται από τους βραχυπρόθεσμους παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία με παροδικό τρόπο¹⁹. Για παράδειγμα, οι διακυμάνσεις των

¹⁷ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 3

¹⁸ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 6

¹⁹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 6

οικονομικών συνθηκών κατά τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου επηρεάζουν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων σε πολλούς κλάδους, όπως κάνουν και η έλλειψη πρώτων υλών, οι απεργίες, οι άνοδοι της ζήτησης κ.α.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και με διάρκεια θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής ενός κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιεί κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη²⁰.

Συχνά το υπόδειγμα του Porter ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry). Οι 5 δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου²¹.

Ενώ το υπόδειγμα του Porter είναι το μόνο που άντεξε τόσο πολύ όσον αφορά την εκτίμηση του μικρο-περιβάλλοντος, εν τούτοις έχει δεχθεί πολλές κριτικές. Μία από αυτές υποστηρίζει πως δεν είναι δυνατό να εκτιμηθεί το άμεσο περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψη 5 μόνο παράγοντες. Μεταγενέστεροι του Porter συγγραφείς συνεχίζοντας την εργασία του πρόσθεσαν άλλη μια δύναμη στο υπόδειγμα του, στην οποία συμπεριέλαβαν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δε λαμβάνει υπόψη.

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών. Η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς²².

²⁰ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ.93

²¹ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ.70-72

²² Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ.95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

2.1. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Επομένως αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους στον κλάδο ανταγωνιστές. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Φραγμοί εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική²³.

Οι 6 κυριότερες κατηγορίες εμποδίων εισόδου:

- Οικονομίες κλίμακας
- Διαφοροποίηση προϊόντος – Switching costs
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Κυβερνητική πολιτική

2.1.1. Οικονομίες Κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του ανά μονάδα κόστους ενός προϊόντος (ή κάποιας λειτουργίας για την παραγωγή ενός προϊόντος) και εμφανίζονται σχεδόν σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, περιλαμβανομένων κατασκευής, αγοράς, έρευνας και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, δικτύων εξυπηρέτησης, αξιοποίηση δυνάμεων πώλησης και διανομής²⁴.

Επιχειρηματικές μονάδες εταιρειών με πολυεπίπεδη δραστηριότητα είναι ικανές να αποκομίσουν οφέλη παρόμοια με εκείνα των οικονομιών κλίμακας εάν καταφέρουν να μοιραστούν λειτουργίες υποκείμενες σε οικονομίες κλίμακας με άλλες επιχειρηματικές μονάδες εντός της εταιρείας. Για παράδειγμα μια εταιρεία με πολλές δραστηριότητες μπορεί να κατασκευάσει μικρές ηλεκτρονικές μηχανές, που μετά χρησιμοποιούνται σε βιομηχανικούς ανεμιστήρες, πιστολάκια και συστήματα ψύξης ως ηλεκτρονικός εξοπλισμός.

²³ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ.95-100

²⁴ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 7

Έτσι η σχετική διαφοροποίηση σε κοινές λειτουργίες μπορεί να παραμερίσει περιορισμούς που αφορούν τον όγκο τους οποίους επιβάλλει το μέγεθος του κλάδου. Ο πιθανός νεοεισερχόμενος αναγκάζεται έτσι να διαφοροποιηθεί ή να έρθει αντιμέτωπος με μειονεκτήματα κόστους²⁵.

Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα (όλων των άλλων παραγόντων σταθερών), έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων²⁶.

Τα οφέλη από τον επιμερισμό είναι ιδιαίτερα ισχυρά εάν υπάρχουν κοινές δαπάνες. Κοινές δαπάνες προκύπτουν όταν μια εταιρεία παράγει ένα προϊόν Α (ή μια λειτουργία που είναι μέρος της παραγωγής του Α) πρέπει να έχει εκ φύσεως τη δυνατότητα να παράγει το προϊόν Β. Η εταιρεία που ανταγωνίζεται σε 2 αγορές μπορεί να έχει ουσιαστικό πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με την εταιρεία που ανταγωνίζεται μόνο σε μία από τις 2 αυτές αγορές. Ακόμη, μια άλλη περίπτωση κοινών δαπανών προκύπτει όταν επιχειρηματικές μονάδες μπορούν να μοιραστούν άυλα κεφάλαια όπως το brand name και το know-how. Το κόστος δημιουργίας άυλων κεφαλαίων βαρύνει την επιχείρηση μόνο μια φορά. Στη συνέχεια αυτό μπορεί να υιοθετηθεί χωρίς κόστος από άλλες εταιρείες, υποκείμενο μόνο στο κόστος προσαρμογής και διαμόρφωσης²⁷.

Άλλος τύπος οικονομιών κλίμακας προκύπτει στις κάθετες ολοκληρώσεις, ήτοι, λειτουργώντας σε διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής. Εδώ ο νεοεισερχόμενος πρέπει να εισέλθει ολοκληρωμένος ειδάλλως θα αντιμετωπίσει μειονέκτημα κόστους ή αποκλεισμό από τις εισροές ή από τις αγορές λόγω ολοκληρωμένων υφιστάμενων ανταγωνιστών. Το να εισέλθει ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής ολοκληρωμένος αυξάνει το ρίσκο των αντιπoiνών από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές²⁸.

2.1.2. Διαφοροποίηση Προϊόντος – Switching costs

Η διαφοροποίηση προϊόντος σημαίνει ότι οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου απολαμβάνουν αναγνώριση του brand name τους και πιστούς πελάτες, που προκύπτουν από

²⁵ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 8

²⁶ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ. 72

²⁷ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 8-9

²⁸ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 9

διαφήμιση στο παρελθόν, εξυπηρέτηση πελατών, διαφορές στα προϊόντα ή απλώς λόγω του ότι ήταν πρώτες στην αγορά. Η προσπάθεια των νεοεισερχόμενων να υπερπηδήσουν αυτό το εμπόδιο συχνά είναι μεγάλης διάρκειας και συνήθως τους αποφέρει ζημιές εκκίνησης.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο οι επιχειρήσεις δεσμεύουν την πίστη των αγοραστών και τους δημιουργούν «κόστος μετακίνησης» (switching cost). Η διαφοροποίηση αυξάνει τους φραγμούς εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπάρχοντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για νεοεισερχόμενους²⁹.

Το κόστος μετακίνησης είναι το κόστος αλλαγής που προκύπτει για τον αγοραστή λόγω αλλαγής από το ένα προϊόν στο άλλο. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει κόστη επανεκπαίδευσης υπαλλήλων, κόστη βοηθητικού εξοπλισμού, κόστος και χρόνο δοκιμών και πρόκρισης νέας λύσης-πηγής, ανάγκη για τεχνική βοήθεια, επανασχεδιασμό προϊόντος, ή ακόμη και ψυχικό κόστος από την αποκοπή από μια σχέση. Εάν το κόστος αυτό είναι μεγάλο, τότε ο νεοεισερχόμενος οφείλει να προσφέρει σημαντική βελτίωση σε κόστος ή επίδοση για να αλλάξει ο αγοραστής τη συνήθειά του³⁰.

2.1.3. Απαιτήσεις σε Κεφάλαια

Η ανάγκη επένδυσης μεγάλων οικονομικών πόρων δημιουργεί εμπόδια εισόδου, ειδικά στην περίπτωση μεγάλου ρίσκου και μη ανακτήσιμης διαφήμισης στην αρχή και έρευνας και ανάπτυξης. Το κεφάλαιο είναι απαραίτητο όχι μόνο για εγκαταστάσεις παραγωγής, αλλά και για πίστωση πελατών ή κάλυψη αρχικών ζημιών. Σε κλάδους όπως π.χ. η εξόρυξη ορυκτών ή στο λιμενικό κλάδο, ο αριθμός των υποψηφίων νεοεισερχόμενων μειώνεται λόγω τεράστιων απαιτήσεων σε κεφάλαια.

Ο ανταγωνισμός σε ένα νέο βιομηχανικό κλάδο απαιτεί κεφάλαια από μέρους της επιχείρησης, π.χ. εγκαταστάσεις, αποθέματα, μάρκετινγκ. Επενδύσεις που δεν αποδίδουν άμεσα, όπως έρευνα και ανάπτυξη, δημιουργούν πρόβλημα ρευστότητας και χρηματοροών³¹.

²⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 97

³⁰ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 10

³¹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 96

Η είσοδος σε ένα νέο κλάδο είναι δυνατόν να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια να καθιστούν την προσπάθεια ανταγωνισμού με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ανέφικτη και την είσοδο τελικά απαγορευτική³².

2.1.4. Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής

Το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι να παράγουν ένα καλό προϊόν, αλλά να καταφέρουν να φτάσει το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Τα κανάλια διανομής τα οποία είναι κατειλημμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, αποτελούν εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους, οι οποίοι με μειώσεις τιμών, προβολή και άλλα πρέπει να πείσουν τα κανάλια να δεχτούν τα δικά τους προϊόντα. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους θέτει ακόμα ένα εμπόδιο εισόδου.

Η είσοδος στον κλάδο είναι πιο δύσκολη όταν προϋπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν δεσμούς με τα κανάλια που βασίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ή και αποκλειστικότητα, έτσι που το κανάλι αυτό ταυτοποιείται με το προϊόν του κατασκευαστή³³.

2.1.5. Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Τέτοια μειονεκτήματα προκύπτουν για τους νεοεισερχόμενους όταν οι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν, όπως ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία, κρατικές επιχορηγήσεις, μείωση κόστους λόγω εμπειρίας. Η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας είναι πολύ σημαντική σε κλάδους εντάσεως εργασίας και/ή με περίπλοκες εργασίες συναρμολόγησης, όπως κατασκευής αεροσκαφών ή κατασκευής πλοίων.

Σε περίπτωση που τα κόστη μειώνονται με την εμπειρία και που η εμπειρία μπορεί να παραμείνει ιδιόκτητη σε έναν κλάδο, τότε αυτό οδηγεί σε εμπόδιο εισόδου. Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, χωρίς εμπειρία, θα έχουν υψηλότερα κόστη από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις και θα πρέπει να αντέξουν υψηλές αρχικές ζημιές κοντά ή και κάτω από την τιμή κόστους ώστε να κερδίσουν εμπειρία και ίδιες τιμές με τις υφιστάμενες, οι οποίες έχουν καλύτερες ταμειακές ροές, λόγω του χαμηλότερου κόστους επένδυσης σε νέο εξοπλισμό και τεχνικές. Η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας είναι μεγαλύτερη σε περιπτώσεις που

³² Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένοσ, Αθήνα, σελ. 73

³³ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 11

επιχειρήσεις εντός του κλάδου είναι ολοκληρωμένες ή σε περίπτωση που εντός της εταιρείας υπάρχουν συναφείς δραστηριότητες από τις οποίες αποκτάται μη ολοκληρωμένη, αλλά χρήσιμη εμπειρία³⁴.

2.1.6. Κυβερνητική Πολιτική

Η τελευταία σημαντική κατηγορία εμποδίων εισόδου είναι η κυβερνητική πολιτική. Κλάδοι με αρκετές ρυθμιστικές παρεμβάσεις όπως τα φορτηγά, οι σιδηρόδρομοι και οι διαμεταφορές είναι κάποια παραδείγματα. Κανόνες και ρυθμίσεις για ρύπανση αέρα και νερού, πρότυπα για έλεγχο και δοκιμές προϊόντων, μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια, οι οποίες οδηγούν σε αύξηση κόστους κεφαλαίου εισόδου, αλλά και δίνουν τη δυνατότητα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την επικείμενη είσοδο νεοεισερχόμενων και να μάθουν το προϊόν τους.

Σε πολλούς κλάδους το κράτος είναι αγοραστής ή πωλητής και μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό με τις πολιτικές που υιοθετεί. Πολλές φορές ο ρόλος του κράτους ως προμηθευτή ή αγοραστή καθορίζεται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες παρά από οικονομικές περιστάσεις. Επίσης σε κάποιες χώρες, πολλές επιχειρήσεις ανήκουν στο κράτος, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι στρατηγικές αποφάσεις τους δε στηρίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά κριτήρια, αλλά και σε κοινωνικά.

Η κρατική νομοθεσία επίσης οριοθετεί τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και μπορεί να επηρεάσει τη θέση ενός κλάδου με υποκατάστατα. Για παράδειγμα η ελληνική κυβέρνηση προωθεί την ανάπτυξη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας με παροχή οικονομικών και άλλων υψηλών κινήτρων. Ακόμη το κράτος επηρεάζει τις επιχειρήσεις θέτοντας απαιτήσεις για ασφάλεια και μόλυνση.

Καμία ανάλυση κλάδου δεν είναι ολοκληρωμένη χωρίς την εξέταση του πως επηρεάζεται ή θα επηρεαστεί στο μέλλον από κρατικές αποφάσεις, νομοθεσία και πολιτικές.

Η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε πιθανή είσοδο νεοεισερχόμενων μπορεί να επηρεάσει τον πιθανό νεοεισερχόμενο στην αποφασή του για είσοδο στον κλάδο. Το ιστορικό έντονης αντίδρασης σε νεοεισερχόμενους, η παρουσία υφιστάμενων επιχειρήσεων με ουσιαστικούς πόρους για να αντεπιτεθούν, υφιστάμενες επιχειρήσεις με μεγάλη αφοσίωση

³⁴ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 12-13

στον κλάδο και υψηλή ρευστότητα και ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου αποτελούν παράγοντες αποτροπής εισόδου νεοεισερχόμενων³⁵.

Μια σημαντική έννοια είναι η αποτρεπτική τιμή εισόδου (entry deterring price). Αποτρεπτική τιμή εισόδου είναι το επίπεδο εκείνο των τιμών όπου ισορροπούν τα οφέλη από την είσοδο στην αγορά με το κόστος για να ξεπεραστούν τα εμπόδια εισόδου και οι αντιδράσεις των ήδη υπάρχουσών εταιρειών. Σε περίπτωση που τα τρέχοντα επίπεδα τιμών είναι υψηλότερα από την αποτρεπτική τιμή εισόδου, οι νεοεισερχόμενοι θα κάνουν πρόβλεψη για κέρδη άνω του μέσου όρου και έτσι θα εισέλθουν στην αγορά. Η αποτρεπτική τιμή εισόδου εξαρτάται όχι μόνο από τις παρούσες συνθήκες, αλλά και από τις προσδοκίες των νεοεισερχόμενων για το μέλλον³⁶.

Τα εμπόδια εισόδου μπορούν να αλλάξουν καθώς αλλάζουν οι συνθήκες, π.χ. λήξη πιστοποιητικών ή πατεντών. Επίσης κάποιες αποφάσεις των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο μπορούν να αυξήσουν τα εμπόδια εισόδου, π.χ. ανάληψη διανομής από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Τέλος, πολλοί νεοεισερχόμενοι μπορεί να έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων νεοεισερχόμενων, όπως ευκολότερη πρόσβαση σε κανάλια διανομής ή σε πρώτες ύλες, κάτι το οποίο τους επιτρέπει να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου ευκολότερα ή και με μικρότερο κόστος.

Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, ενώ είναι διαφορετικές έννοιες, θα πρέπει να εξετάζονται συγχρόνως όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Πολλές επιχειρήσεις εξετάζουν μόνο τα εμπόδια εισόδου και αν διαπιστώσουν ότι είναι χαμηλά εισέρχονται στον κλάδο με δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο για τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση, αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο. Εάν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, τότε όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου θα έχουν χαμηλά έσοδα και μάλιστα κάπου είναι αμφίβολο αν θα καταφέρουν να τα διατηρήσουν.

³⁵ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 14

³⁶ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 14

Πίνακας 1: Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός Κλάδου

		ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ	
		Χαμηλά	Υψηλά
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ	Χαμηλά	<p>Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα.</p> <p>Εύκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει.</p>	<p>Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά και σταθερά.</p> <p>Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα τον εγκαταλείπει. (η καλύτερη περίπτωση)</p>
	Υψηλά	<p>Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αμφίβολα και σε χαμηλά επίπεδα.</p> <p>Κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τις δυνατότητές της, αλλά λόγω των υψηλών εμποδίων δεν μπορεί να εγκαταλείψει τον κλάδο. (η χειρότερη περίπτωση)</p>	<p>Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά, αλλά αμφίβολα.</p> <p>Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα τον εγκαταλείπει.</p>

37

2.2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Πολλές φορές όμως ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, αυξάνοντας τις τιμές ή παρέχοντας προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να μετακυλήσει το αυξημένο κόστος στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί λόγω των ενεργειών των προμηθευτών³⁸.

Η δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο είναι μεγάλη εάν: 1. Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών. 2. Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα

³⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 111

³⁸ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 100

προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. 3. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. 4. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. 5. Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές. 6. Οι προμηθευτές μπορούν πολύ εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές³⁹.

2.3. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, στην οποία οι επιχειρήσεις έχουν τη χαμηλότερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα⁴⁰.

Έτσι οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Αντίθετα αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη, προσφέρουν την ευκαιρία στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν καλύτερη απόδοση.

Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις εάν: 1. Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών στον κλάδο. 2. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι μεγάλος (ιδιαίτερα όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλά σταθερά κόστη). 3. Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους. 4. Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και άφθονο. 5. Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. 6. Υπάρχει δυνατότητα

³⁹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 17

⁴⁰ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 103

κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω. 7. Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο⁴¹.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξομειώνεται ανάλογα με την εξέλιξη των παραπάνω παραγόντων μέσα στο χρόνο ή ως αποτέλεσμα των στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Η επιλογή ομάδων αγοραστών για πώληση του προϊόντος της θα μπορούσε να εξεταστεί ως μιας ζωτικής σημασίας στρατηγική απόφαση. Αυτή η απόφαση θα είχε στόχο τη βελτίωση της στρατηγικής στάσης της επιχείρησης με την επιλογή αγοραστών με τη λιγότερη δύναμη ώστε να μπορεί να τους επηρεάσει⁴².

Οι 2 προαναφερθείσες ανταγωνιστικές δυνάμεις, δηλαδή η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών θα πρέπει να εξετάζονται μαζί λόγω των παρόμοιων αποτελεσμάτων που επιφέρουν στον ανταγωνισμό.

2.4. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκαταστάτων επιδρά στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα είναι ανταγωνίστριες⁴³.

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Το αντίκτυπο των υποκαταστάτων μπορεί να οριστεί περιληπτικά ως η συνολική ελαστικότητα ζήτησης του κλάδου⁴⁴.

Γενικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκαταστάτων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των

⁴¹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 20

⁴² Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 22

⁴³ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένοσ, Αθήνα, σελ. 77

⁴⁴ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 23

υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές (π.χ. τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, διανομή)⁴⁵.

Τα όρια του βιομηχανικού κλάδου και το πώς ορίζονται είναι αυτά που καθορίζουν εάν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα χαρακτηριστεί υποκατάστατο.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε: α. υποκατάστατα τα οποία βελτιώνουν τη σχέση τιμής-επίδοσης που σχετίζεται με τον κλάδο, β. νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται από υποκατάστατους κλάδους και γ. υποκατάστατα που παράγονται από κλάδους με υψηλά κέρδη.

2.5. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι σημαντικό στοιχείο. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο κερδοφόρος όμως θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Ο ανταγωνισμός προκύπτει διότι ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές νιώθουν την πίεση ή βλέπουν μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι αλληλοεξαρτώμενες και η κίνηση της μίας έχει αντίκτυπο στις άλλες. Αυτό δε σημαίνει πως μια κίνηση και οι αντιδράσεις που την ακολουθούν θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στον κλάδο ως σύνολο, καθώς σε περίπτωση που κλιμακωθούν τότε υπάρχει πιθανότητα να υποφέρει ο κλάδος και να χειροτερέψει η κατάσταση σε αυτόν⁴⁶.

Κάποιες μορφές ανταγωνισμού, ειδικά ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών, είναι πολύ ασταθείς και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τον κλάδο από άποψη κερδοφορίας. Η ανταπόκριση των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου στη μείωση τιμών από κάποια επιχείρηση του κλάδου είναι γρήγορη και άμεση και έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων για όλες αυτές τις επιχειρήσεις, εκτός και αν η ελαστικότητα ζήτησης είναι υψηλή. Οι διαφημιστικές μάχες από την άλλη μπορεί να επιφέρουν επέκταση της ζήτησης ή να

⁴⁵ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 105-106

⁴⁶ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 17

αυξήσουν το επίπεδο διαφοροποίησης του προϊόντος του κλάδου, προς όφελος όλων των επιχειρήσεων⁴⁷.

Ο ανταγωνισμός αυξάνει εάν: 1. Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος. 2. Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη. 3. Η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος είναι μεγάλη. 4. Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα. 5. Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερδυναμικότητα. 6. Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

2.5.1. Πολυάριθμοι ή Ισομεγέθεις Ανταγωνιστές

Σε κλάδους με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν κινήσεις χωρίς να γίνονται αντιληπτές. Επίσης σε κλάδους με πολλούς αλλά ισορροπημένους ανταγωνιστές σε επίπεδο πόρων και μεγέθους, δημιουργείται αστάθεια λόγω του ότι οι επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς σε αντιπαράθεση μεταξύ τους και υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού. Όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση, τότε ο ηγέτης μπορεί να επιβάλει πειθαρχία και να παίξει το ρόλο του συντονιστή με εργαλεία όπως η ηγεσία τιμών⁴⁸.

2.5.2. Χαμηλή Ανάπτυξη Κλάδου

Η χαμηλή ανάπτυξη ενός κλάδου μετατρέπει τον ανταγωνισμό σε ένα παιχνίδι μεριδίου αγοράς για εταιρείες που αναζητούν επέκταση. Ο ανταγωνισμός μεριδίου αγοράς είναι μια κατάσταση πολύ πιο ασταθής από την κατάσταση στην οποία η ταχεία ανάπτυξη του κλάδου διασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους μόνο με το να συμβαδίζουν με τον κλάδο και όπου όλοι οι οικονομικοί και διαχειριστικοί πόροι μπορούν να αναλωθούν με την επέκταση ταυτόχρονα με τον κλάδο⁴⁹.

2.5.3. Η Ποσοστιαία Συμμετοχή του Σταθερού Κόστους ή του Κόστους Αποθήκευσης στο Ολικό Κόστος είναι Μεγάλη

Υψηλά σταθερά κόστη δημιουργούν έντονες πιέσεις σε επιχειρήσεις ώστε να αυξήσουν την πληρότητά τους, κάτι το οποίο συχνά οδηγεί σε ταχεία μείωση των τιμών όταν υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Πολλά βασικά υλικά, όπως το χαρτί και το αλουμίνιο, υποφέρουν από αυτό το πρόβλημα. Το σημαντικό χαρακτηριστικό του κόστους δεν είναι τα

⁴⁷ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 17

⁴⁸ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 18

⁴⁹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 18

σταθερά κόστη ως ποσοστό του ολικού κόστους αλλά τα σταθερά κόστη σε σχέση με την προστιθέμενη αξία.

Μια κατάσταση που σχετίζεται με το υψηλό σταθερό κόστος είναι η δυσκολία ή το υψηλό κόστος αποθήκευσης. Εδώ οι επιχειρήσεις είναι ευάλωτες σε μειώσεις τιμών ώστε να εξασφαλίσουν πωλήσεις. Έτσι τα κέρδη μένουν σε χαμηλό επίπεδο σε τέτοιους κλάδους (π.χ. ψάρεμα αστακού)⁵⁰.

2.5.4. Το Προϊόν ή η Υπηρεσία δεν είναι Διαφοροποιημένα

Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία εκλαμβάνεται ως εμπόρευμα, δηλαδή προσφέρεται χωρίς διαφοροποίηση, η επιλογή του αγοραστή βασίζεται στην τιμή και τις υπηρεσίες και προκύπτουν πιέσεις για ελαστική τιμή και ανταγωνισμό υπηρεσιών. Αυτές οι μορφές ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες. Από την άλλη η διαφοροποίηση δημιουργεί στρώματα μόνωσης απέναντι στον ανταγωνισμό επειδή οι αγοραστές έχουν ιδιαίτερες προτιμήσεις. Το ίδιο προκαλείται και από το κόστος εναλλαγής⁵¹.

2.5.5. Η Δυναμικότητα Αυξάνεται σε Μεγάλα Μεγέθη

Όπου οι οικονομίες κλίμακας επιβάλουν αύξηση δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, η αύξηση δυναμικότητας μπορεί να προκαλέσει χρόνιες διαταραχές στην ισορροπία ζήτησης – προσφοράς, ιδιαίτερα όπου υπάρχει το ρίσκο της συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού αυξήσεων. Ο κλάδος μπορεί να αντιμετωπίσει επαναλαμβανόμενες περιόδους πλεονάζουσας παραγωγής και μειώσεων τιμών⁵².

Για παραδείγμα, μια αγορά ζητά 6000 κομμάτια το εξάμηνο και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις παράγουν 5000 κομμάτια. Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση ή κάποια από τις υπάρχουσες θέλει να καλύψει την πλεονάζουσα ζήτηση (1000 κομμάτια). Οι οικονομίες κλίμακας όμως υπαγορεύουν ότι η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει γραμμή παραγωγής 2000 κομματιών. Τα επιπλέον 1000 κομμάτια δημιουργούν πλεονάζουσα προσφορά.

2.5.6. Υψηλά Εμπόδια Εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που κρατούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, ακόμα και όταν αυτές έχουν χαμηλά έσοδα ή

⁵⁰ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 19

⁵¹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 19

⁵² Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 19

αρνητικά αποτελέσματα. Οι κύριες πηγές εμποδίων εξόδου είναι τα εξειδικευμένα στοιχεία ενεργητικού, τα σταθερά έξοδα εξόδου, οι στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, τα συναισθηματικά εμπόδια και οι κυβερνητικοί ή κοινωνικοί περιορισμοί⁵³.

Η ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου καθορίζεται από κάποιους παράγοντες που μπορεί να αλλάξουν και κατά συνέπεια να αλλάξει και η δομή του κλάδου και του ανταγωνισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η ωρίμανση του κλάδου, οι αλλαγές στρατηγικής από κάποιες επιχειρήσεις, καθώς και τυχόν συγχωνεύσεις.

Το υπόδειγμα του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ένα δεδομένο βιομηχανικό κλάδο και ενδιαφέρονται να προστατευθούν από τους παράγοντες ανταγωνισμού, ή από επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Το υπόδειγμα εξετάζει τον κλάδο και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του υποδείγματος του Porter, εξετάζουν για παράδειγμα πως θα υψώσουν εμπόδια στην είσοδο νέων επιχειρήσεων (ήδη ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις) ή πως θα μειώσουν τα εμπόδια αυτά για να μπορέσουν να εισέλθουν εύκολα στον κλάδο (νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις)⁵⁴.

Η μελέτη του ανταγωνισμού είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί τη συλλογή πληροφοριών από τις επιχειρήσεις για την αποκωδικοποίηση, πρόβλεψη και αντιμετώπιση των κινήσεων των ανταγωνιστών. Στον αντίποδα, υπάρχουν εναρμονισμένες πρακτικές των εταιρειών, οι οποίες ουσιαστικά νοθεύουν τον ανταγωνισμό⁵⁵.

Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής, η οποία θα απομονώσει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, θα επηρεάσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της επιχείρησης και θα προσφέρει σε αυτές ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁵⁶. Μια επιχείρηση μπορεί να διεξάγει μια ανάλυση των 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού πριν προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια εισόδου στον κλάδο, αλλά και όταν είναι ήδη στον κλάδο.

⁵³ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 21

⁵⁴ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 111

⁵⁵ Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ. 80

⁵⁶ Porter Michael E. (1985), *Competition in Global Industries*, Harvard Graduate School of Business Administration

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER

Η θεωρία των 5 δυνάμεων του Porter, παρά το ότι είναι διαχρονική και αποτελεί σημαντικό εργαλείο του management για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, έχει δεχθεί πολλές κριτικές. Επίσης έχουν υπάρξει πολλές μελέτες που αναλύουν τη θεωρία των 5 δυνάμεων και πολλοί μελετητές που χρησιμοποιώντας την ως βάση διατυπώνουν νέες, βελτιωμένες θεωρίες ή και την επεκτείνουν.

Οι ιδέες του Porter αποτέλεσαν αντικείμενο κριτικής όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάπτυξης του Διαδικτύου. Οι επικριτές της επισημαίνουν ότι οι οικονομικές συνθήκες έχουν αλλάξει ριζικά από την εποχή που ο Porter διατύπωσε τη θεωρία των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων. Η θεωρία του Porter μάλιστα διατυπώθηκε τη δεκαετία του 1980, μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, κυκλικές εξελίξεις και σταθερές δομές της αγοράς.

Η κύρια κριτική από άλλους συγγραφείς αφορά τη χωρίς αιτιολόγηση και αυθαίρετη επιλογή των 5 δυνάμεων. Έχει ειπωθεί πως δεν υπάρχει σαφής ένδειξη από τον Porter για την αξιολόγηση της σχετικής ισχύος των δυνάμεων. Επίσης οι επικριτές του Porter θεωρούν ότι το έργο του στερείται εμπειρικών στοιχείων που να υποστηρίζουν τα συμπεράσματά του και πως η έλλειψη σημειώσεων και αναφορών εντός του κειμένου και η μικρή βιβλιογραφία υποδηλώνουν πως δεν έχει ερευνησει καλά το θέμα. Ακόμη υποστηρίζουν πως ο προσδιορισμός των ορίων ενός κλάδου γίνεται αυθαίρετα και πως το μοντέλο των 5 δυνάμεων είναι στατικό και δεν μπορεί να συλλάβει τι συμβαίνει σε περιόδους ραγδαίων αλλαγών σε έναν κλάδο⁵⁷.

Ο Larry Downes⁵⁸ υποστηρίζει πως η θεωρία των 5 δυνάμεων δεν είναι πια βιώσιμη. Προσδιορίζει τρεις νέες δυνάμεις, οι οποίες απαιτούν νέο στρατηγικό πλαίσιο και διαφορετικά επιχειρηματικά εργαλεία: την ψηφιοποίηση, την παγκοσμιοποίηση και την απορρύθμιση (digitalization, globalization, deregulation).

Η ιδέα της ψηφιοποίησης βασίζεται στην αύξηση της δύναμης της τεχνολογίας πληροφοριών. Πλέον νέα επιχειρηματικά μοντέλα αναδύονται, όπου ακόμη και παίχτες εκτός του κλάδου είναι σε θέση να αλλάξουν σημαντικά τη βάση του ανταγωνισμού σε μια αγορά. Σύμφωνα με

⁵⁷ Winfrey Frank L., Michalisin Michael D. and Acar William (1996), *The Paradox of Competitive Advantage*, Journal of Strategic Chance Volume 5, Issue 4, John Wiley & Sons Ltd, σελ. 114

⁵⁸ Downes Larry (1997), *Beyond Porter*, Context

τον Downes, αυτοί που χρησιμοποιούν το μοντέλο των 5 δυνάμεων δε θα μπορούσαν να διακρίνουν τις αλλαγές αυτές.

Η παγκοσμιοποίηση βασίζεται στο ότι οι βελτιώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην επικοινωνία δίνουν πλέον τη δυνατότητα συνεργασίας στις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να αναζητούν και να συγκρίνουν τιμές σε παγκόσμιο επίπεδο. Δεν είναι πια αρκετό να τοποθετεί μια επιχείρηση τον εαυτό της σαν ηγέτη τιμών ή ηγέτη ποιότητας, όπως προτείνει ο Porter, καθώς οι παγκόσμιες και δικτυωμένες πλέον αγορές επιβάλλουν την υιοθέτηση νέων στρατηγικών.

Τέλος, η ιδέα της απορρύθμισης αφορά τη μείωση της επιρροής του κράτους σε πολλούς κλάδους και τροφοδοτήθηκε από τις νέες ευκαιρίες στην τεχνολογία πληροφοριών.

Ο Eric Flower⁵⁹ βλέπει 2 βασικά προβλήματα στη θεωρία του Porter. Πρώτον ότι ο Porter υποθέτει πως υπάρχουν σχετικά σταθερές δομές, κάτι το οποίο δε συνάδει με τις σημερινές ταχύτατες αλλαγές στην τεχνολογία και δεύτερον υποθέτει πως οι ανταγωνιστές πραγματικά ανταγωνίζονται, χωρίς να λαμβάνει υπ' όψιν του στρατηγικές συμμαχίες, αλυσίδες αξίας, εικονικές επιχειρήσεις και παράνομες δραστηριότητες.

Ο Flower θεωρεί πως η ιδέα των αναγνωρίσιμων ανταγωνιστών, των επιχειρηματικών εταίρων και των αγοραστών που εμπλέκονται στον κλάδο με προβλέψιμο τρόπο και η ιδέα του περιβάλλοντος που παραμένει σχετικά στατικό με περιστασιακές αλλαγές είναι ξεπερασμένες.

Οι συγγραφείς Shapiro και Varian⁶⁰ εξηγούν ότι οι νόμοι των οικονομικών που ισχύουν για προϊόντα και υπηρεσίες δεν μπορούν να εξηγήσουν την κατηγορία των αγαθών της πληροφορικής.

Δύο άλλοι συγγραφείς, οι Coyne και Subramaniam⁶¹, υποστήριξαν πως υποκατάστατα, αγοραστές, προμηθευτές και ανταγωνιστές δεν έχουν καμία σχέση και δεν αλληλεπιδρούν, πως η πηγή της αξίας είναι διαρθρωτικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια δημιουργεί εμπόδια εισόδου και πως η αβεβαιότητα είναι χαμηλή, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες σε μια αγορά να σχεδιάζουν και να ανταποκρίνονται στην ανταγωνιστική συμπεριφορά.

⁵⁹ Flower Eric (2003), *Competition, Technology and Planning*, UHWO/UWS Joint Symposium, σελ. 13

⁶⁰ Shapiro Carl and Varian Hal R. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press

⁶¹ Coyne Kevin P. and Subramaniam Somu (1996), *Bringing Discipline to Strategy*, The McKinsey Quarterly, σελ. 14-25

Γενικότερα, οι Coyne και Subramaniam θεωρούν πως το παραδοσιακό μικροοικονομικό μοντέλο, στην καρδιά του οποίου βρίσκεται η θεωρία των 5 δυνάμεων του Porter, βασίζεται σε μια λογική βιομηχανική δομή όπου κάθε παίκτης ανταγωνίζεται σε καθαρά εμπορική βάση, όχι μόνο με τους αντιπάλους του, αλλά και με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Ωστόσο, η ύπαρξη διαφορετικών βιομηχανικών δομών που καθορίζονται από συμμαχίες, οικονομικά δίκτυα και συνεργασίες υπονομεύουν τους ισχυρισμούς του Porter. Σε αυτές τις δομές, η συμπεριφορά διαφέρει από αυτή που προβλέπεται από το παραδοσιακό μοντέλο, καθώς προκύπτουν υψηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας από εκείνα που προβλέπονται από τον Porter.

Οι Brandenburger και Nalebuff⁶² επέκτειναν σημαντικά το έργο του Porter, καθώς χρησιμοποιώντας τη θεωρία παιγνίων, πρόσθεσαν μια καινούρια έννοια στο υπόδειγμα, που βοηθά στην εξήγηση του σκεπτικού πίσω από τις στρατηγικές συμμαχίες, την έννοια των συμπληρωματικών (complementors) ή αλλιώς 6^η δύναμη. Συμπληρωματικό είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει το προϊόν ή την υπηρεσία που συμπληρώνουν ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία με την προσθήκη αξίας στον πελάτη.

Μελετητές θεμάτων επιχειρηματικής στρατηγικής υποστηρίζουν ότι αρκετή από τη μελέτη του Porter παραμένει «επίμαχη» εξαιτίας της ποιοτικής της φύσεως. Ακόμη, οι τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού- ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση- είναι απλά θεωρητικά υποδείγματα, ενώ η πραγματικότητα συνήθως είναι πολυσύνθετη, καθώς επίσης υπάρχει μια εναλλαγή στρατηγικών θέσεων και ακολουθούμενης στρατηγικής από το στάδιο της «νηπιακής» μέχρι το στάδιο της «ώριμης» επιχείρησης⁶³.

Το 1993 οι Rugman και Verbeke⁶⁴ βελτίωσαν το μοντέλο του Porter και δέχτηκαν ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από 6 βασικούς παράγοντες που είναι: οι συνθήκες των συντελεστών παραγωγής (factor conditions), οι συνθήκες ζήτησης (demand conditions), οι σχετικές και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες (related and supporting industries), η στρατηγική των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (strategy of competitors), οι αστάθμητοι παράγοντες (chances) και ο ρόλος της κυβέρνησης (government). Έτσι δημιουργήθηκε το εκτεταμένο διαμάντι του Porter.

⁶² Brandenburger Adam J. and Nalebuff Barry J. (1995), *Co-opetition*, Harvard Business School and Yale School of Management

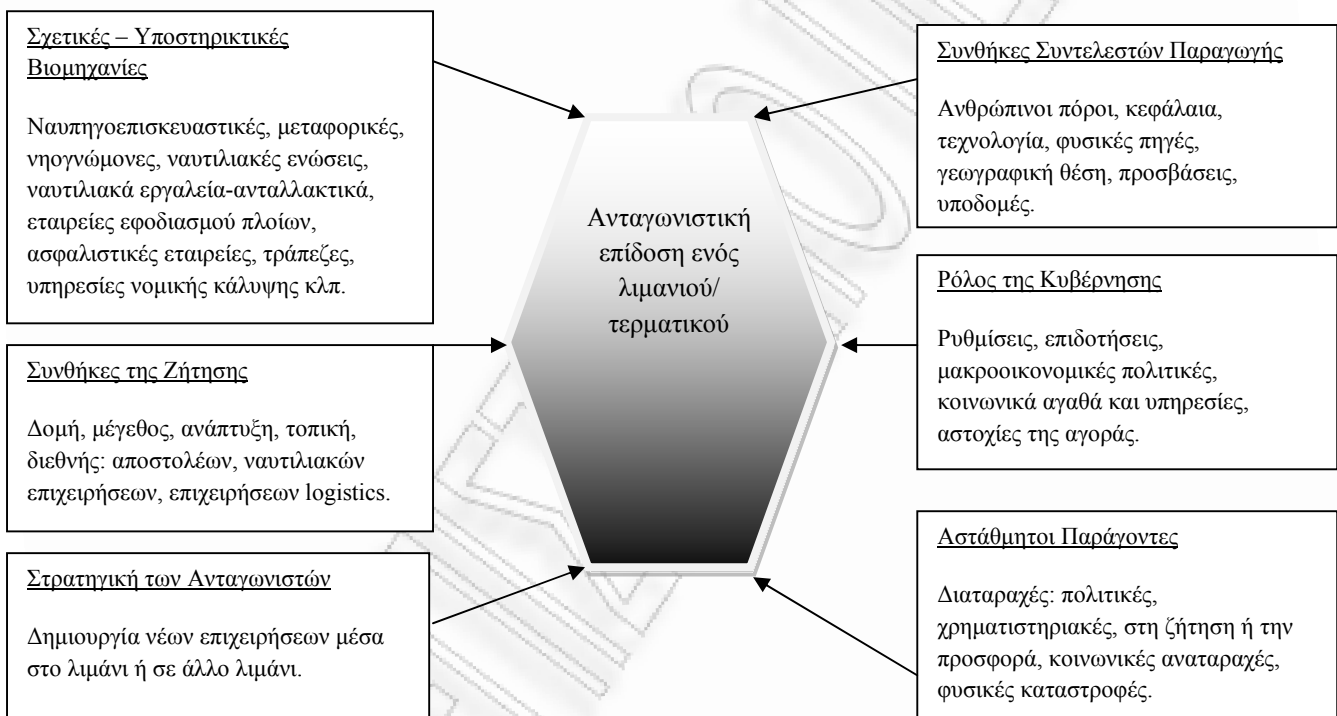
⁶³ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 214

⁶⁴ Rugman A.M. and Verbeke A.(1993), *How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness*, The International Executive, σελ. 283-300

Οι Rugman και Verbeke έδειξαν επίσης ότι καθένας από τους πιο πάνω αναφερόμενους παράγοντες του διαμαντιού υπολογίζεται ότι συμβάλλει στην εξέλιξη του ανταγωνισμού σε διάφορα γεωγραφικά επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και παγκόσμιο)⁶⁵.

Η εξέταση αυτών των παραγόντων δε γίνεται μεμονωμένα, αλλά εξετάζονται όλοι μαζί, καθώς η αλληλεπίδρασή τους διαμορφώνει την ανταγωνιστικότητα του λιμανιού.

Διάγραμμα 1: Το μοντέλο του εκτεταμένου διαμαντιού στη λιμενική βιομηχανία



66

Οι Rugman και Verbeke⁶⁷ επίσης ενώ αναγνωρίζουν ότι το διαμάντι του Porter υπήρξε χρήσιμο στο να εξηγήσει γιατί διεθνώς επιτυχημένες επιχειρήσεις από μια συγκεκριμένη χώρα έγιναν παγκοσμίως ανταγωνιστικές, αντιτείνουν ως προτάσεις για την ανάλυση πολυεθνικών επιχειρήσεων το εκτεταμένο πολυεπίπεδο διαμάντι. Θεωρούν μάλιστα πως για

⁶⁵ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 487

⁶⁶ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 488

⁶⁷ Rugman A.M. and Verbeke A. (1993), *How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness*, The International Executive, σελ. 2-18

την ανάλυση ενός κλάδου είναι πρωτεύουσας σημασίας η δυναμική συμβολή των διεθνών συνδέσμων-σχέσεων και πως ο Porter να μην την περιλαμβάνει στην ανάλυσή του, αλλά τη θεωρεί δευτερεύουσα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΡΟΥΣ Α

Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Michael Porter αναπτύχθηκε το 1980 και έκτοτε έχει καταστεί σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση της δομής ενός κλάδου στο στρατηγικό κομμάτι. Βασισμένο στην αντίληψη ότι η επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να αναταποκρίνεται στις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η ανταγωνιστική στρατηγική στην κατανόηση των δομών του κλάδου και των αλλαγών τους, προσδιορίζει 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε κάθε κλάδο. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού και την απειλή των νεοεισερχόμενων.

Αυτές οι δυνάμεις καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου και συνεπώς την κερδοφορία και την ελκυστικότητά του. Ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας πρέπει να είναι η διαμόρφωση αυτών των δυνάμεων έτσι ώστε να βελτιώνει τη θέση της εταιρείας και να εκμεταλλευτεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Επίσης αναλύοντας αυτές τις δυνάμεις, μια εταιρεία μπορεί να διαθέσει ανάλογα και τα κεφάλαιά της ώστε να διατηρήσει ή να βελτιώσει τη θέση της εντός του κλάδου. Παραδείγματος χάρη εάν είναι ήδη ανταγωνιστής στον κλάδο και διαπιστώσει πως η απειλή από νεοεισερχόμενους είναι μεγάλη, καθώς τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, οφείλει να διαθέσει κεφάλαια και ενέργεια στην αποτροπή της εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της.

Ιδιαίτερο βάρος οφείλουμε να δώσουμε στην ανάλυση του παράγοντα «κράτος», κάτι το οποίο και ο ίδιος ο Porter αναφέρει σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Πολλοί μελετητές της θεωρίας προσθέτουν το κράτος ως επιπλέον έκτη δύναμη, κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου παράλογο, αφού η επιρροή του στον ανταγωνισμό εντός του κλάδου είναι διττή. Είτε ως αγοραστής, είτε ως ανταγωνιστής, είτε ως πωλητής, το κράτος με την παρουσία του εντός επιχειρήσεων δίνει μια άλλη διάσταση στις αποφάσεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό και από την άλλη χωρίς να έχει παρουσία εντός επιχειρήσεων του κλάδου, έχει τη δυνατότητα με τις αποφάσεις του στο πλαίσιο κανονισμών και νομοθεσίας να επηρεάσει σημαντικά τον ανταγωνισμό.

Η θεωρία του Porter καθώς είναι διαχρονική, έχει δεχτεί και πολλές κριτικές. Πάρα πολλοί συγγραφείς και μελετητές έκαναν κριτική ή προσπάθησαν να συμπληρώσουν το μοντέλο των πέντε δυνάμεων. Η κύρια κριτική από άλλους συγγραφείς αφορά τη χωρίς αιτιολόγηση και αυθαίρετη επιλογή των 5 δυνάμεων. Άλλοι συγγραφείς προσέθεσαν μία έκτη δύναμη και ονόμασαν το υπόδειγμα «μοντέλο των έξι δυνάμεων». Το εκτεταμένο διαμάντι του Porter, που πρότειναν οι Rugman και Verbeke, είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα πρόταση που έχει και εφαρμογή στη λιμενική βιομηχανία όπως θα δούμε στο Β' μέρος της εργασίας. Με την πάροδο του χρόνου και την εμφάνιση νέων βιομηχανικών κλάδων και τεχνολογιών είναι φυσιολογική και μάλλον απαραίτητη η συμπλήρωση του μοντέλου.

Τα τελευταία χρόνια έχει προκύψει ένα ευρύτατο φάσμα καταστάσεων στις επιχειρήσεις που μια μόνο στρατηγική δεν μπορεί να είναι κατάλληλη σε κάθε μία από αυτές τις καταστάσεις. Ο συνδυασμός στρατηγικών και μοντέλων είναι μάλλον μια καλύτερη προσέγγιση.

Δεν μπορούμε να συμπεράνουμε πως το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Michael Porter δεν είναι πλέον χρήσιμο για την ανάπτυξη στρατηγικής, καθώς μια καλή στρατηγική δεν μπορεί να στηριχτεί σε λίγα μόνο μοντέλα. Ακόμα και στη δεκαετία του 1980 δε χρησιμοποιείτο αποκλειστικά το υπόδειγμα του Porter για την οικοδόμηση στρατηγικής. Ο Porter ως οικονομολόγος προσπαθεί με τη θεωρία του να περιγράψει το μικροοικονομικό περιβάλλον με απλό τρόπο και μιλάει για την ελκυστικότητα ενός κλάδου με κριτήριο τη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Οι ιδέες του Porter δεν μπορούν να θεωρηθούν παρωχημένες. Η βασική τους ιδέα είναι ότι κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα πλαίσιο αγοραστών, προμηθευτών, νεοεισερχόμενων, ανταγωνιστών και υποκαταστάτων. Η ιδέα αυτή ισχύει σε κάθε οικονομία που βασίζεται στον ανταγωνισμό.

Το μοντέλο του Porter αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο στα χέρια κάθε μελετητή management και κάθε αναλυτή ενός κλάδου. Δεν είναι το πιο σημαντικό ή μοναδικό, αλλά είναι αξιόπιστο, διαχρονικό και πολύ χρήσιμο. Η ανάλυση ενός βιομηχανικού κλάδου είναι ο σκοπός ανάπτυξης του. Σε τελική ανάλυση το υπόδειγμα του Porter δεν είναι παρά άλλο ένα εργαλείο στα χέρια της επιχείρησης ώστε αυτή να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Στην παρούσα εργασία με τη βοήθεια του ανταγωνιστικού μοντέλου του Porter θα επιχειρηθεί η ανάλυση του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων, η εκτίμηση της κερδοφορίας και της ελκυστικότητάς του.

ΜΕΡΟΣ Β**Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER****ΣΤΗ****ΛΙΜΕΝΙΚΗ****ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ****ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ****ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ****ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ****4.1. Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ**

Το μικρο-περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Περιλαμβάνει τις ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Συχνά ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry). Ένας βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν δε τα προϊόντα τους σε παρόμοιους βασικά αγοραστές. Περιλαμβάνει τις ομάδες (stakeholders) που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες⁶⁸.

Η ανάλυση ενός κλάδου περιλαμβάνει τη μελέτη της υπάρχουσας δομής του, τις τάσεις, τα γεγονότα και τις στρατηγικές που οδήγησαν στην παρούσα δομή του και τις τάσεις, τα γεγονότα και τις στρατηγικές που ενδέχεται να μεταβάλουν τη δομή αυτή στο μέλλον και την ανάλυση της κερδοφορίας και της ελκυστικότητας του κλάδου⁶⁹.

Ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων αφορά τα όλα τα λιμάνια που διαχειρίζονται εμπορευματοκιβώτια και οι κύριες ομάδες από τις οποίες αποτελείται είναι η Λιμενική Αρχή, οι διαχειριστές τερματικών (port operators) και οι κύριοι πελάτες των τερματικών αυτών, δηλαδή ναυτιλιακές εταιρείες, εταιρείες logistics και forwarders. Μεγάλο ρόλο πλέον στο

⁶⁸ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 90

⁶⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 91

λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων παίζει εκτός του δημόσιου και ο ιδιωτικός τομέας, κυρίως με επενδύσεις στην ανωδομή των λιμανιών.

Το λιμενικό προϊόν είναι η διαχείριση του φορτίου και περιλαμβάνει τη φόρτωση, την εκφόρτωση, τη στοιβασία, την αποθήκευση, την παραλαβή και παράδοση στα μέσα μεταφοράς και συμπληρωματικά του λιμενικού προϊόντος είναι οι συνδέσεις του λιμανιού με την ενδοχώρα, η συμπληρωματική αποθήκευση, η ρυμούλκηση και η πλοήγηση⁷⁰.

Ο ρόλος της λιμενικής αρχής είναι σπουδαίος για το λιμάνι και κάποιοι συγγραφείς επιχειρηματολογούν υπέρ της μεγαλύτερης συμμετοχής της στο λειτουργικό κομμάτι και στη δημιουργία υποδομών για πρόσβαση στην ενδοχώρα και γενικότερα υποδομών εντός και εκτός του λιμανιού⁷¹. Οι λιμενικές αρχές πρέπει να εισάγουν τον καλύτερο συντονισμό εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς άλλοι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς έχουν λιγότερα κίνητρα για να το κάνουν. Οι λιμενικές αρχές πρέπει να παρεμβαίνουν ώστε να βρίσκουν τρόπους να μειώνουν τα εξωτερικά κόστη για την τοπική κοινωνία, όπως η συμφόρηση στα λιμάνια και η ρύπανση από τα λιμάνια, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Τα βασικότερα επιχειρήματα για την αναγκαιότητα των Λιμενικών Αρχών που διατυπώθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είναι αυτά που αφορούν στις ιδιομορφίες που υπάρχουν στα δικαιώματα ιδιοκτησίας σχετικά με τη θαλάσσια έκταση του λιμανιού, την ανάγκη για τον ευρύτερο σχεδιασμό, τη σπουδαιότητα των δημόσιων αγαθών, αλλά και τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που δημιουργούν κοινωνικό κόστος⁷².

Το βασικότερο επιχείρημα κατά της ύπαρξης των Λιμενικών Αρχών είναι οι γραφειοκρατικές – αναποτελεσματικές λειτουργίες. Ένα άλλο επιχείρημα κατά των Λιμενικών Αρχών είναι ότι αυτές συνήθως διοικούνται από συμβούλια, τα μέλη των οποίων διορίζονται από ενώσεις μεγάλων συμφερόντων, οι οποίες μέσω των μελών αυτών επιδιώκουν την εξυπηρέτηση δικών τους συμφερόντων και όχι το όφελος της ενδοχώρας ή της τοπικής κοινωνίας. Επίσης πολλές φορές οι Λιμενικές Αρχές δεν μπορούν να δικαιολογήσουν τους τρόπους με τους οποίους τιμολογούν το προϊόν που παράγουν, με συνέπεια το προϊόν να γίνεται υπερβολικά φθηνό ή ακριβό. Τέλος πολλές φορές μέσα από τις Λιμενικές Αρχές ασκείται κοινωνική πολιτική με

⁷⁰ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 89-91

⁷¹ De Langen Peter (2008), *Ensuring Hinterland Access: The Role of Port Authorities*, Research Round Table, Paris, 10-11 April 2008, "Seaport Competition and Hinterland Connections"

⁷² Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 59-61

σκοπό τη μείωση της ανεργίας, το οποίο έχει ως συνέπεια την απασχόληση πλεονάζοντος προσωπικού και την αύξηση του λειτουργικού κόστους του λιμανιού⁷³.

Η υιοθέτηση από τις κυβερνήσεις νέων δημόσιων αρχών λιμενικής διαχείρισης έχει ως αποτέλεσμα μια πιο εμπορική προσέγγιση που επίσης οδήγησε σε εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού.

Οι σύγχρονες τάσεις στο παγκόσμιο εμπόριο είναι επίσης αυτές που οδήγησαν στην αύξηση της επιχειρηματικότητας, του ανταγωνισμού και της παραγωγικότητας στα λιμάνια. Το πλοίο έχει πλέον εναλλακτικές λύσεις. Τα παλιότερα μοντέλα “full service port” και “tool port” εγκαταλείφθηκαν, όπως επίσης και το “private service port” και πλέον χρησιμοποιείται το μοντέλο “landlord” στα λιμάνια, όπου η υποδομή (infrastructure) ανήκει στο δημόσιο τομέα και η ανωδομή (superstructure) στον ιδιωτικό τομέα.

Σήμερα ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών επικεντρώνεται: στη μεγιστοποίηση της δυναμικότητας του λιμανιού, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας του λιμανιού με στόχο την αποτελεσματική ένταξη του στις παγκόσμιες αλυσίδες logistics, στον έλεγχο του ανταγωνισμού ανάμεσα στα διάφορα τερματικά, στην επίτευξη κατάλληλων όρων ασφαλείας και πολιτικών προστασίας του περιβάλλοντος και στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας όλων των επιχειρήσεων του λιμενικού πλέγματος⁷⁴.

4.2. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Η αύξηση του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου απαιτεί ποιοτικές υπηρεσίες και παραγωγικότητα στη φορτοεκφόρτωση και έχει οδηγήσει στην αύξηση της σημασίας της λιμενικής βιομηχανίας. Η ιδιωτικοποίηση επίσης των λιμενικών δραστηριοτήτων έχει οδηγήσει σε αύξηση της συμμετοχής των παγκόσμιων operators τερματικών, ειδικά στις λιμενικές λειτουργίες για εμπορευματοκιβώτια.

Οι εταιρείες γραμμών έχουν υψηλά σταθερά κόστη και επιδιώκουν τη μείωση του μεταβλητού κόστους. Τελευταία πολλά λιμάνια προσφέρουν διευκολύνσεις στις εταιρείες ώστε να τις προσελκύσουν, όπως μεγαλύτερες περιόδους δωρεάν αποθήκευσης, χαμηλότερες τιμές στα «λιμανιάτικα» και μικρότερες καθυστερήσεις, με αποτέλεσμα τη μείωση του μεταβλητού κόστους.

⁷³ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 61-62

⁷⁴ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 66

Τα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να διακριθούν σε τρεις τύπους όσον αφορά την ιδιοκτησία. Στα λιμάνια τα οποία ανήκουν στους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, στα λιμάνια τα οποία ελέγχουν οι υπόλοιποι διαχειριστές ιδιωτικού τομέα και στα λιμάνια τα οποία ανήκουν στο κράτος. Το 2005 οι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων ήλεγχαν το 54% της συνολικής χωρητικότητας, οι υπόλοιποι διαχειριστές του ιδιωτικού τομέα το 22% και οι διαχειριστές από το δημόσιο τομέα το υπόλοιπο 24%.

Η βιομηχανία τερματικών και φορτοεκφόρτωσης αντιμετωπίζει όλο και λιγότερες και ταυτόχρονα μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες απαιτούν περισσότερα για λιγότερα. Οι διαχειριστές τερματικών αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από νεοεισερχόμενους, ιδιαίτερα από μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων, εταιρείες logistics και επενδυτικούς ομίλους. Σε απάντηση στην τάση συγκέντρωσης που εκτυλίσσεται στη liner ναυτιλία, ορισμένοι διαχειριστές τερματικών έχουν επιλέξει την αύξηση μεγεθών και την ανάπτυξη παγκόσμιων δικτύων⁷⁵.

Οι επικεφαλής παγκόσμιοι operators επιδιώκουν όλο και μεγαλύτερο έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας και αναπτύσσουν στρατηγικές τέτοιες, καθώς συνειδητοποιούν πως η μεταφορική αλυσίδα είναι ένα καθ' όλα ολοκληρωμένο σύστημα. Η “door-to-door” αντίληψη μεταμόρφωσε έναν αριθμό terminal operators σε οργανισμούς logistics. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται περιλαμβάνουν αποθήκευση, διανομή και εφοδιαστικές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως εξατομίκευση προϊόντων. Πολλοί διαχειριστές έχουν αναμειχθεί σε μεταφορές με διαφορετικά μέσα για να δημιουργήσουν σύνδεση του λιμανιού με την ενδοχώρα.

Το 2009, τέσσερις μεγάλοι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, η APM Moller-Maersk, η Dubai Ports World, η Hutchison Port Holdings και η Port of Singapore Authority εκμεταλλεύονταν 179 εξειδικευμένα dedicated τερματικά containers. Εστιάζουν ιδιαίτερα κατά μήκος των κύριων παγκόσμιων εμπορικών πυλών (Pearl river delta-Hong Kong και Rhine/Scheldt delta-Rotterdam and Antwerp). Οι HPH και PSA εστιάζουν κυρίως στην περιοχή του Ειρηνικού στην Ασία, η DPW στη Νότια Ασία και τη Μέση Ανατολή και η APM στη Βόρεια Αμερική. Άλλοι διαχειριστές είναι η SSA κυρίως στη Βόρεια Αμερική και η Eurogate στην Ευρώπη.

⁷⁵ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 1

Πίνακας 2: *Μερίδιο αγοράς των μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων 2006 και 2008*

2006			2008		
operator	m teus	share	operator	m teus	share
PSA	41.2	9,3%	PSA	50.4	9,6%
APM Term.	32.4	7,3%	APM Term.	34.4	6,6%
HPH	30.8	7,0%	HPH	33.8	6,5%
DPW	26.2	5,9%	DPW	32.9	6,3%
Evergreen	8.1	1,8%	COSCO	11.1	2,1%
COSCO	7.9	1,8%			
Eurogate	6.6	1,5%			
HHLA	6.0	1,4%			
OOCL	4.8	1,1%			
APL	4.6	1,0%			
Top-10	168.6	38,2%			
World total	441.3	100,0%			

76

Σύμφωνα με στοιχεία της Drewry Shipping Consultants, ενώ το 2009 ο συνολικός παγκοσμίως διαχειριζόμενος όγκος εμπορευματοκιβωτίων σημείωσε πτώση της τάξης του 10% (από 524 στα 473 εκατ. TEUs), οι 22 μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων διαχειρίστηκαν μόνο 7,5% μικρότερο όγκο TEUs.

Στην Ευρώπη, οι 5 κυριότεροι διαχειριστές (APM, DPW, Eurogate, HPH, PSA) διαχειρίζονταν το 2008 το 75% του συνολικού ευρωπαϊκού διαχειριζόμενου όγκου εμπορευματοκιβωτίων, σε σύγκριση με το 50% του 1998, κάτι που δείχνει τη συγκέντρωση στην αγορά αυτή. Το 2010, οι 22 μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές είχαν δυναμικότητα

⁷⁶ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 5

διαχείρισης 434.2 εκατ. TEUs και οι 10 μεγαλύτεροι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως αντιπροσώπευαν το 42% της διαχειριστικής ικανότητας⁷⁷.

Πίνακας 3: Παγκόσμια κατάταξη των 10 μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων (2010)

Operator	Million teus	% share
1. PSA	51.3	9.4%
2. HWH	36.0	6.6%
3. DPW	32.6	6.0%
4. APMT	31.6	5.8%
5. SIPG	19.5	3.6%
6. CHINA MERCHANTS	17.3	3.2%
7. COSCO	13.6	2.5%
8. MSC	9.9	1.8%
9. SSA MARINE/CARRIX	8.6	1.6%
10. MODERN TERMINALS	8.3	1.5%
total	228.7	42%

⁷⁸

Ανταποκρινόμενοι στην τάση συγκέντρωσης που εμφανίζεται στη ναυτιλία γραμμών, ένας αριθμός παγκόσμιων διαχειριστών έχει επιλέξει την αύξηση μεγεθών. Ο πρώτος λόγος για την επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών μέσω συμβάσεων παραχώρησης 25-40 ετών. Σε πολλά λιμάνια ανά τον κόσμο η διαχείριση γίνεται με το πρότυπο landlord, όπου η ανωδομή ανήκει στον ιδιωτικό τομέα και η υποδομή στο δημόσιο. Η επιλογή των διαχειριστών από τη λιμενική αρχή γίνεται με βάση κριτήρια όπως η εξειδικευμένη τεχνογνωσία και η οικονομική επιφάνεια, στοιχεία τα οποία ευνοούνται από συνενώσεις και συγχωνεύσεις. Ο δεύτερος λόγος είναι η αυξημένη αναλογία των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών, λόγω όλο και μεγαλύτερων αρχικών δαπανών για γερανογέφυρες, τεχνολογία πληροφοριών και εκβάθυνση

⁷⁷ Drewry.co.uk

⁷⁸ Drewry.co.uk

λιμανιών. Η φύση του κλάδου της διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων – κυρίως του υψηλού σταθερού κόστους και της έλλειψης διαφοροποίησης υπηρεσιών (με εξαίρεση την τοποθεσία) – θεωρητικά δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης προσφερόμενων υπηρεσιών μέσα από συνεργασίες⁷⁹.

Πολλοί αναλυτές πιστεύουν πως η μεγάλη κινητικότητα που υπήρξε στο κομμάτι του M&A (mergers and acquisitions – συγχωνεύσεις και εξαγορές) στην πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, δεν μπορεί να συνεχιστεί, καθώς δεν έχουν μείνει μεγάλες εταιρείες ή περιουσιακά στοιχεία τερματικών να εξαγοραστούν πλέον. Η υπόθεση αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι τα επίπεδα κερδοφορίας των διαχειριστών τερματικών είναι χαμηλότερα πλέον, καθώς και από το ότι υπάρχει υπερπροσφορά λιμενικής χωρητικότητας⁸⁰.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η επίδραση του χρηματοπιστωτικού τομέα στο λιμενικό κλάδο. Σε όλον τον κόσμο υπάρχουν πάνω από 400 τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων μέσα στα λιμάνια, μια πολύ σημαντική ακίνητη περιουσία, η οποία καλύπτει 205 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες δημιουργήθηκε η ανάγκη για επέκταση των τερματικών ώστε να καλυφθεί η αυξανόμενη κίνηση του παγκοσμίου εμπορίου και κατ' επέκταση του εμπορίου στον κλάδο των εμπορευματοκιβωτίων. Όμως τα περιουσιακά αυτά στοιχεία είναι εντάσεως κεφαλαίου και κατά συνέπεια είναι δύσκολο από πλευράς κόστους να επεκταθούν (new demand) ή να αντικατασταθούν (new site). Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει διαδραματίσει έναν αυξανόμενο ρόλο στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων⁸¹.

Οι τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων και οι διαχειριστές τους είναι μέρος των οικονομικών κύκλων, κάτι το οποίο σημαίνει πως θα μεγαλώνουν και θα αποκομίζουν υψηλά κέρδη μέχρι να επέλθει το στάδιο της ωριμότητας. Τα υψηλά επίπεδα ανάπτυξης και οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές των προηγούμενων ετών μπορεί να σημαίνουν πως ο κλάδος είναι κοντά στο επίπεδο ωριμότητας.

⁷⁹ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu., σελ. 7

⁸⁰ Johari Harun (2007), *Port and Shipping Industry – New Growth Paradigm and its Strategic Implications*, 5th ASEAN Ports & Shipping Conference

⁸¹ Rodrigue Jean Paul (2010), *Maritime Transportation: Drivers for the Shipping and Port Industries*, International Transport Forum Paris 26/1/2010 Transport and Innovation: Unleashing the Potential, σελ. 8

Πίνακας 4: Ταξινόμηση των Παγκόσμιων Διαχειριστών Τερματικών (2010)

Stevedores	Maritime Shipping Companies	Financial Holdings
Οριζόντια Ολοκλήρωση	Κάθετη Ολοκλήρωση	Διαφοροποίηση Χαρτοφυλακίου
Οι λιμενικές δραστηριότητες αποτελούν τον πυρήνα των επιχειρήσεων. Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων για επέκταση και διαφοροποίηση.	Η ναυτιλία είναι ο πυρήνας των επιχειρήσεων. Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων ως υποστηρικτική λειτουργία.	Οικονομική διαχείριση κεφαλαίων η κύρια δραστηριότητα. Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων για δημιουργία αξίας και εσόδων.
Επέκταση μέσω άμεσων επενδύσεων.	Επέκταση μέσω άμεσων επενδύσεων ή μητρικών εταιρειών.	Επέκταση μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και αναδιοργάνωσης κεφαλαίων.
PSA (Public), HHLA (Public), Eurogate (Private), HPH (Private), ICTSI (Private), SSA (Private).	APM (Private), COSCO (Public), MSC (Private), APL (Private), Hanjin (Private), Evergreen (Private).	DPW (Sovereign Wealth Fund), Ports America (AIG-Private Fund), RREEF (Deutsche Bank-Private Fund), Macquarie Infrastructure (Private Fund), Morgan Stanley Infrastructure (Private Fund).

82

Πολλοί διαχειριστές τερματικών έχουν εντάξει χερσαίους τερματικούς σταθμούς στο δίκτυο της εφοδιαστικής τους αλυσίδας. Αυτές οι τερματικές εγκαταστάσεις στην ενδοχώρα λειτουργούν ως εκτεταμένες πύλες για τα θαλάσσια τερματικά. Η Maersk Line προωθεί εμπορευματοκιβώτια στην ενδοχώρα με την υποστήριξη της APM Terminals και του σιδηροδρομικού της κομματιού.

⁸² Mori Takayuki (2006), *The Study about a Strategy of Global Terminal Operators*, University of Marketing and Distribution Sciences, Japan, σελ. 4

Οι στρατηγικές παγκοσμιοποίησης των διαχειριστών τερματικών πολλές φορές συνοδεύονται από περιφερειοποίηση της ενδοχώρας. Δεν ακολουθούν όλοι οι διαχειριστές τερματικών μια φανερή στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης. Σε πολλές περιπτώσεις, η αποτελεσματική ολοκλήρωση του δικτύου πραγματοποιείται μέσα από καλύτερο συντονισμό με τα μέσα μεταφοράς της ενδοχώρας ή με τους παρόχους υπηρεσιών logistics. Η στρατηγική της PSA για παράδειγμα, εστιάζει στην καινοτομία και στην υπεροχή της βασικής δραστηριότητάς της, της λειτουργίας των τερματικών και όχι στην ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στη Βόρεια Αμερική, οι διαχειριστές τερματικών δεν εμπλέκονται στη διανομή εμπορευμάτων. Τη διανομή στην ενδοχώρα έχουν αναλάβει ιδιωτικές σιδηροδρομικές εταιρείες⁸³.

Η χρηματοπιστωτική κρίση μπορεί να καταστήσει πιο δύσκολη την εξασφάλιση χρηματοδότησης για καινούρια έργα. Η βιωσιμότητα πολλών προγραμματισμένων σχεδίων μπορεί επίσης να τεθεί εν αμφιβόλω, λόγω προβλέψεων για μείωση στα επίπεδα παραγωγής της βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων.

Η επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης υψηλού ρίσκου είναι αυτή που μετατρέπει έναν τοπικό διαχειριστή τερματικού σε παγκόσμιο. Εταιρείες όπως οι HPH, DPW, PSA και APM, κατά τη διαδικασία επέκτασης τους, προσπαθούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα με τη δημιουργία εμποδίων εισόδου των ανταγωνιστών στους τομείς δραστηριότητάς τους. Αυτά τα εμπόδια βασίζονται εν μέρει στη δημιουργία «οχυρών» της εταιρείας σε συγκεκριμένα λιμάνια ανά τον κόσμο και στην προηγμένη τεχνογνωσία διαχείρισης και κατασκευής τερματικών εμπορευματοκιβωτίων. Η δημιουργία μεγεθών δίνει τη δυνατότητα στους παγκόσμιους διαχειριστές να έχουν μεγάλο κεφάλαιο ώστε να υποσκελίζουν ανταγωνιστές κατά τη διαδικασία προσφορών για νέα τερματικά, ώστε να μετακινούν πόρους, όπου αυτοί είναι απαραίτητοι και τέλος ώστε να αντιμετωπίζουν τα υψηλά σταθερά κόστη της ναυτιλίας γραμμών και τα αρχικά κόστη επενδύσεων⁸⁴.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η PSA, που δημιούργησε ένα «οχυρό» στη Σιγκαπούρη, όπου ανέπτυξε εξαιρετικές ικανότητες στο χειρισμό φορτίου και αφού καθιερώθηκε ως διεθνές σημείο αναφοράς, ξεκίνησε μέσα από μια μικτή οργανικής ανάπτυξης (νέα τερματικά) και εξαγορών τη διαδικασία επέκτασής της.

⁸³ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 17

⁸⁴ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 9

Οι μικρότεροι διαχειριστές επικεντρώνονται σε εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς, καθώς δεν μπορούν να ανταγωνιστούν αυτούς τους γίγαντες. Η απόσταση μεταξύ των μεγάλων διαχειριστών τερματικών και των μικρότερων μεγάλωσε τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα την αύξηση οικονομικών κλίμακας (οριζόντιες ολοκληρώσεις – ίδιος κλάδος) και οικονομικών φάσματος (κάθετες ολοκληρώσεις – συνεχόμενα στάδια παραγωγικής διαδικασίας) στον κλάδο των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων.

Η εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων, ο ανταγωνισμός, η μεταμόρφωση των παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων, η αυξανόμενη σημασία των transshipment hubs και οι υπόλοιπες τάσεις στις θαλάσσιες μεταφορές έφεραν αλλαγές και κατέστησαν τα λιμάνια ένα εύκολα αντικαταστάσιμο στοιχείο της εφοδιαστικής αλυσίδας, με σχετικά μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Ένα λιμάνι το οποίο προσφέρει υπηρεσίες δεδομένης ποιότητας στη χαμηλότερη τιμή, δε θα κερδίσει απαραίτητα μερίδιο αγοράς, καθώς άλλοι παράγοντες – οι οποίοι δεν ελέγχονται από το ίδιο το λιμάνι – επηρεάζουν επίσης την επιλογή λιμανιού. Η επιλογή λιμανιού πλέον γίνεται με εστίαση όχι στην απόδοση του λιμανιού, αλλά στην απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ανάμεσα σε άλλους παράγοντες, το μεταφορικό κόστος στην ενδοχώρα έχει γίνει αρκετά σημαντικός παράγοντας επιλογής, καθώς το κόστος ανά κιλό ανά χιλιόμετρο στην ενδοχώρα είναι 5 έως 30 φορές υψηλότερο (εξαρτάται από το μέσο μεταφοράς στην ενδοχώρα) από το κόστος μεταφοράς στη θάλασσα⁸⁵. Η επιλογή διαδρομής και σε κάποιο βαθμό και η επιλογή λιμανιού, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες μεταφοράς στην ενδοχώρα και η αξιοπιστία του συνόλου της διαδρομής γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για αυτούς εντός της εφοδιαστικής αλυσίδας που κάνουν την επιλογή διαδρομών. Αυτό δε σημαίνει πως η τιμή της λιμενικής υπηρεσίας και η εσωτερική απόδοση του λιμανιού δε σχετίζονται μεταξύ τους⁸⁶.

Οι λιμένες μπορούν να αυξήσουν την ελκυστικότητά τους δημιουργώντας ισχυρότερους δεσμούς με άλλα κομμάτια της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως τα κέντρα διανομής στην ενδοχώρα, όπως και με την αποτελεσματικότερη χρήση της χωρητικότητάς τους και της ενδοχώρας όπου μπορούν⁸⁷.

⁸⁵ Notteboom Theo (2008), *The Relationship between Seaports and the Intermodal Hinterland in Light of Global Supply Chains*, Research Round Table, Paris, 10-11

⁸⁶ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 8-9

⁸⁷ De Langen Peter (2008), *Ensuring Hinterland Access: The Role of Port Authorities*, Research Round Table, Paris, 10-11 April 2008, “Seaport Competition and Hinterland Connections”

Άλλοι τρόποι αύξησης της αποτελεσματικότητας του λιμένα είναι οι επιχειρησιακές και τεχνολογικές καινοτομίες εντός του λιμανιού και η μεταφορά κάποιων λειτουργιών στην ενδοχώρα για αύξηση της χωρητικότητας. Η λιμενική χωρητικότητα παρ' όλα αυτά δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ελκυστικότητα ενός λιμανιού όσο δεν προκαλείται συμφόρηση⁸⁸.

Άλλες σημαντικές τάσεις στην παγκόσμια λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι η συμμόρφωση με τους κανόνες, η περιβαλλοντική προστασία, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα (human aspect), ο ενδολιμενικός ανταγωνισμός, το modernization των λιμένων με την εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR).

4.3. ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Τις τελευταίες δεκαετίες στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων παρουσιάστηκαν δυναμικές αλλαγές στο περιβάλλον που οδήγησαν σε οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις. Αυτό σημαίνει συγχωνεύσεις και εξαγορές των υπάρχοντων τερματικών σταθμών ή την κατασκευή νέων. Οι συμβατικοί πρωταγωνιστές που θεωρούσαν τις λιμενικές λειτουργίες ως επιχειρηματικό τους πυρήνα, οι εταιρείες φορτοεκφόρτωσης, έχουν επεκταθεί σε νέες τοποθεσίες. Αυτή η διαδικασία έγινε παράλληλα με τις κάθετες στρατηγικές ενσωμάτωσης, τις οποίες εφάρμοσαν οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες έχουν επενδύσει σε τερματικά απευθείας ή μέσω μητρικών εταιρειών⁸⁹.

Η τάση ενοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και κατ' επέκταση η ενσωμάτωση των λιμένων στην εφοδιαστική αλυσίδα, έχει ως αποτέλεσμα πολλές ναυτιλιακές εταιρείες να προσπαθούν να αποκτήσουν τερματικά ανά τον κόσμο και να οδηγούν τους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών να αναπτύσσουν στρατηγικές για το μεγαλύτερο έλεγχο τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ευρωπαϊκές εταιρείες διαχείρισης τερματικών έχουν αναπτύξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για σιδηροδρόμους και γενικότερα για το δίκτυο της ενδοχώρας και μάλιστα κάποιες δημιουργούν θυγατρικές εταιρείες για οδικές εμπορευματικές μεταφορές (π.χ. η HPH τις MHL, POFT).

⁸⁸ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 8-9, σελ. 9

⁸⁹ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 3

Οι κάθετες και οι οριζόντιες ολοκληρώσεις συνέβαλαν στην παγκόσμια επέκταση των λιμενικών διαχειριστών. Από τη μία, οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εισήλθαν στον κλάδο, ώστε να διασφαλίσουν τη θαλάσσια κυκλοφορία και την κερδοφορία τους τόσο στις δραστηριότητές τους στη θάλασσα όσο και στην ξηρά. Από την άλλη, οι φορτοεκφορτωτικές εταιρείες επέκτειναν τη δραστηριότητά τους σε νέες αγορές για να διαφοροποιήσουν και να αναπαράγουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, το οποίο συνδέεται με την απόδοση του τερματικού⁹⁰.

4.4. ΛΙΜΕΝΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Στη λιμενική βιομηχανία ο μηχανισμός που φέρνει σε ισορροπία τη ζήτηση με την προσφορά δεν είναι μόνο η τιμή του λιμενικού προϊόντος αλλά το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι⁹¹. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται τόσο η τιμή του λιμενικού προϊόντος όσο και το κόστος της ποιότητας (κόστος καθυστερήσεων και ασφάλειας). Η ισορροπία επιτυγχάνεται όταν η παραγωγική διαδικασία διεξάγεται έτσι που, αφενός, δε γίνεται σπατάλη πόρων (πλεονασματική δυναμικότητα) και αφετέρου, δε δημιουργούνται καθυστερήσεις στο σύστημα (πλεονασματική ζήτηση)⁹².

Τόσο η αναμονή των πλοίων στο λιμάνι όσο και η υποαπασχόληση της θέσης ή των θέσεων παραβολής έχουν σήμερα μεγάλες οικονομικές συνέπειες. Η αναμονή των πλοίων μπορεί να σημαίνει: νεκρό χρόνο, μεγάλο κόστος για το μεταφορέα, διαφυγόντα κέρδη, κοινωνικό κόστος κ.α. Η υποαπασχόληση των θέσεων εξυπηρέτησης έχει επίσης οικονομικές συνέπειες, αφού το κόστος της υποδομής και της ανωδομής μέσω των αποσβέσεων επιβαρύνει την τιμή του λιμενικού προϊόντος. Επομένως, ο στόχος είναι να βρεθεί η λύση που θα ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος για την παροχή εξυπηρέτησης και την αναμονή γι' αυτήν την εξυπηρέτηση⁹³.

Πολλά λιμάνια στην Κίνα αντιμετώπισαν το πρόβλημα της υπερεπένδυσης (overcapacity) μέσα στο 2010, καθώς η παγκόσμια ζήτηση και κατ' επέκταση η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες δεν μπόρεσαν να συμβαδίσουν με την επέκταση των εγκαταστάσεων σε κινέζικα λιμάνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει χωρητικότητα 40% παραπάνω από τη ζήτηση.

⁹⁰ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 9, σελ. 18

⁹¹ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 173

⁹² De Weille Jan and Ray Anandrup (1974), *The Optimum Port Capacity*, Journal of Transport Economics and Policy, September 1974, σελ. 244-259

⁹³ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 173

Ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός και η αναβάθμιση της λιμενικής παραγωγής. Μέσα από τον ανταγωνισμό θα αυξηθεί η παραγωγικότητα, θα μειωθούν οι τιμές και θα βελτιωθεί η ποιότητα του λιμενικού προϊόντος. Στις μέρες μας, η ανταγωνιστικότητα ενός λιμανιού δεν καθορίζεται μόνο από τις δικές του δυνάμεις, αλλά σταδιακά κάνουν την εμφάνισή τους και παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του λιμανιού και αφορούν κυρίως συνδέσεις με την εφοδιαστική αλυσίδα. Η λιμενική επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πλήρως το φαινόμενο του λιμενικού ανταγωνισμού σε όλες του τις διαστάσεις (λειτουργία transshipment, λειτουργία logistics, βιομηχανική λειτουργία)⁹⁴.

Άλλη διάκριση του λιμενικού ανταγωνισμού είναι αυτή ανάμεσα σε ενδολιμενικό ανταγωνισμό (intra-port competition), ο οποίος αφορά τερματικά που ανταγωνίζονται στο ίδιο λιμάνι στην παραγωγή του ίδιου λιμενικού προϊόντος⁹⁵ και σε διαλιμενικό ανταγωνισμό (inter-port competition), ο οποίος αναφέρεται σε τερματικά που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά λιμάνια που εξυπηρετούν την ίδια περίπου ενδοχώρα. Επίσης μπορούμε να αναφέρουμε τον ανταγωνισμό μεταξύ Λιμενικών Αρχών (inter-port competition at port authority level) και τον ανταγωνισμό ανάμεσα σε κέντρα μεταφόρτωσης (transshipment centres)⁹⁶.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιμανιών Busan (Korea) και Shanghai (China) είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ λιμενικών κόμβων εμπορευματοκιβωτίων για transshipment σε διαφορετικές χώρες. Το 2006 ξεκίνησε τη λειτουργία του το BNP (Busan Newport), το οποίο έχει δυναμικότητα 8 εκατομμυρίων TEUs/χρόνο. Συνολικά το λιμάνι του Busan διαχειρίζεται 13 εκατομμύρια TEUs/χρόνο. Το λιμάνι της Shanghai έχει έξι τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων με τη δυναμικότητά τους να αγγίζει τα 22 εκατομμύρια TEUs/χρόνο⁹⁷. Η έρευνα που έγινε το 2008⁹⁸ καταλήγει σε κάποια συμπεράσματα. Σε μια αγορά όπου υπάρχουν 2 ανταγωνιστικοί λιμένες, οι οποίοι επιδιώκουν την ανάπτυξή τους μέσω επενδύσεων: Οι συνεργατικές στρατηγικές ανάπτυξης και επένδυσης δύο λιμένων, οδηγούν στην αποφυγή καταστάσεων μη ανταπόδοσης των δαπανηρών επενδύσεων σε λιμενικές εγκαταστάσεις (συμμαχίες και συνεννόηση για

⁹⁴ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 443

⁹⁵ Defilippi E. (2004), *Intra-Port Competition Regulatory Changes and the Concession of Callao Port*, Maritime Economics & Logistics (2004) 6, 279–311

⁹⁶ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 457-458

⁹⁷ Busanpa.com, pncport.com, portshanghai.com

⁹⁸ Anderson Christopher M., Park Yong An και λοιποί (2008), *A Game Theoretic Analysis of Competition Among Container Port Hubs: The Case of Busan and Shanghai*, Maritime Policy and Management, Vol. 35, Issue 1, 2008

καταμερισμό αγοράς). Επίσης, η κάθε λιμενική επιχείριση οφείλει να αναγνωρίζει τους τομείς στους οποίους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανταγωνιστική προς αυτήν επιχείρηση και με γνώμονα αυτό να προχωρά στις ανάλογες επενδύσεις. Τέλος οφείλουμε να λαμβάνουμε υπόψη μας τα πολλαπλασιαστικά οφέλη τα οποία έχει η επένδυση σε ένα λιμενικό κόμβο εμπορευματοκιβωτίων, ανεξάρτητα από την κερδοφορία του λιμανιού αυτή καθαυτή. Το κράτος πρέπει να κάνει τις επενδύσεις στην υποδομή του λιμένα, καθώς οι επιδράσεις γυρνάνε πολλαπλασιαστικά στους φορολογούμενους πολίτες με τη μορφή οικονομικών πολλαπλασιαστών.

Η εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων ήταν μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία που προκάλεσε τυποποίηση των λιμενικών υπηρεσιών, κάτι το οποίο σημαίνει πως τα λιμάνια δεν μπορούν να βασίζονται στην εξειδίκευση πλέον για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να δημιουργούν τα έσοδα που δημιουργούσαν. Με την εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων, τα λιμάνια στην ίδια περιοχή έγιναν κοντινά υποκατάστατα, με μεγαλύτερη έκθεση στον ανταγωνισμό από άλλα λιμάνια και άλλες διαδρομές. Η τάση αυτή ενισχύεται και από δύο άλλους παράγοντες: τη χρησιμοποίηση ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, που σημαίνει λιγότερους ελλιμενισμούς, μικρότερη εξάρτηση των ναυτιλιακών εταιρειών από συγκεκριμένα λιμάνια και αύξηση του ανταγωνισμού και την εμφάνιση συνδυασμένων μεταφορών απο φορτηγίδες και σιδηρόδρομο με συνέπεια την επέκταση της γεωγραφικής εμβέλειας των λιμένων και τη μεγαλύτερη αλληλεπικάλυψη της ενδοχώρας των λιμένων και την αύξηση του ανταγωνισμού⁹⁹.

Ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι έντονος, αλλά τα λιμάνια δεν είναι τέλεια υποκατάστατα, δηλαδή δεν είναι εναλλάξιμα τέλεια ή χωρίς κόστος. Πρώτον, ορισμένα λιμάνια έχουν ισχυρή θέση σε ορισμένους τουλάχιστον από τους τομείς υπηρεσιών τους, καθώς οι ενδοχώρες τους δε συμπίπτουν απολύτως. Δεύτερον, η επίδραση των containers στην εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού μπορεί να εξαλειφθεί λόγω της συμφόρησης που εμφανίζουν τα λιμάνια ή τα δίκτυα μεταφοράς στην ενδοχώρα τους. Τρίτον, η αλλαγή λιμανιού παροχής υπηρεσιών είναι δαπανηρή για το χρήστη¹⁰⁰.

⁹⁹ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12

¹⁰⁰ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12

Η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα λιμάνι/τερματικό εξαρτάται κυρίως από τους εξής παράγοντες¹⁰¹: τη γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκεται το λιμάνι, την υποδομή – ανωδομή και τα μελλοντικά επενδυτικά σχέδια, την ποιότητα και το κόστος της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του, την αποτελεσματικότητα της λιμενικής διοίκησης, την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, τις λιμενικές χρεώσεις και το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι και τις ευκαιρίες.

Η ανταγωνιστικότητα ενός λιμανιού/τερματικού εξαρτάται από πλήθος παραγόντων που αλληλεπιδρούν. Τα τερματικά που είναι προσανατολισμένα στην αποτελεσματικότητα αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μέσω κόστους – τιμής – ποιότητας, είτε μέσω διαφοροποίησης και ανάπτυξης ειδικών ικανοτήτων¹⁰².

Η κατάσταση στην οποία υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές σε έναν κλάδο ορίζεται ως ολιγοπώλιο. Στην περίπτωση του μονοπωλίου και του τέλειου ανταγωνισμού καμιά επιχείρηση δε χρειάζεται να ανησυχεί για τις αντιδράσεις του αντιπάλου, σε μια ολιγοπωλιακή αγορά όμως υπάρχει στρατηγική αλληλεξάρτηση μεταξύ των ανταγωνιστών¹⁰³.

Ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων είναι ένας ολιγοπωλιακός κλάδος, όπου μικρός αριθμός ανταγωνιστών (port operators), με συνεχώς αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, προσφέρουν το ζητούμενο λιμενικό προϊόν. Από αυτό προκύπτει πως η αλληλεξάρτηση μεταξύ των διαχειριστών των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων είναι μεγάλη και ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους πολύ έντονος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Το 2010 η παγκόσμια αγορά των containers σημείωσε άνοδο σε ποσοστό 12%, ποσοστό πολύ ενθαρρυντικό αν και η διαφορά προέρχεται από τα πολύ χαμηλά του 2009. Την ίδια στιγμή η προσφορά χωρητικότητας αυξήθηκε 8,5%. Για το 2011 αναμένεται αύξηση του εμπορίου

¹⁰¹ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 465-471

¹⁰² Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 470-471

¹⁰³ Cabral Luis (2000), *Βιομηχανική Οργάνωση*, MIT PRESS, New York, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ (2003), σελ. 129

κατά 8%¹⁰⁴. Ο στόλος των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων τον Απρίλιο του 2011 έφτασε τη χωρητικότητα των 15 εκατ. TEUs (διπλασιασμός από το 2004).

Η υπερπροσφορά χωρητικότητας παγκοσμίως έρχεται σε αντίθεση με τη μείωση της ζήτησης για θαλάσσιο εμπόριο. Η κατάσταση αυτή είναι εντονότερη στη liner ναυτιλία. Οι δείκτες παραγωγικότητας (ton-miles per dwt) του παγκόσμιου στόλου βαίνουν μειούμενοι και μάλιστα κάτω από τα 28000 ton-miles μέσα στο 2009¹⁰⁵.

Η οικονομική λογική των συγχωνεύσεων στη liner ναυτιλία έγκειται στην επίτευξη μεγέθους, οικονομιών κλίμακας, ανάπτυξης,μεριδίου αγοράς και ισχύος στην αγορά, όπως επίσης και στην πρόσβαση σε αγορές και δίκτυα διανομής, στην απόκτηση πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες ή στη διαφοροποίηση. Οι εξαγορές έχουν συνήθως κάποιες παγίδες, ειδικά στον υψηλά διεθνοποιημένο κλάδο της ναυτιλίας: πολιτισμικές διαφορές, υπερεκτιμημένες συνεργασίες και δαπάνες εξαγοράς. Όμως, οι συγχωνεύσεις έχουν νόημα ειδικά στη ναυτιλία γραμμών, έναν κλάδο ώριμο και με σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω του όγκου των επενδύσεων και την ανάπτυξη πελατειακής βάσης που απαιτούνται¹⁰⁶.

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μια εφικτή εναλλακτική για παίκτες-κλειδιά της βιομηχανίας. Εταιρείες όπως η A.P. Moller Maersk και η China Ocean Shipping Company (COSCO), έχουν επιλέξει την κάθετη ολοκλήρωση και έχουν εξελιχθεί σε δύσκολα αντιμετωπίσιμους operators τερματικών εμπορευματοκιβωτίων. Η επιλογή αυτή είναι οικονομική μόνο για επιχειρήσεις που έχουν επαρκείς όγκους σε μια περιοχή και ισχυρούς ισολογισμούς. Η δυνατότητα των εταιρειών αυτών να έχουν dedicated terminals, τους δίνει τη δυνατότητα να λειτουργούν ως ρυθμιστές στα terminals και στην τιμολόγηση.

Με την εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων, άλλαξε και ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες γραμμών διαχειρίζονταν τα δρομολόγιά τους σε σχέση με τα λιμάνια και ο τρόπος τιμολόγησης. Πριν την εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων, οι εταιρείες γραμμών λειτουργούσαν από λιμάνι σε λιμάνι και χρέωναν την ίδια τιμή για κάθε λιμάνι, προσπαθώντας να εξασφαλίσουν φορτία από λιμάνια που είχαν συγκεκριμένη αποκλειστική περιοχή που εκμεταλλεύονταν. Το σύστημα αυτό είχε ως αποτέλεσμα χρονοβόρες διαδρομές. Μετά την εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων οι εταιρείες liner απέκτησαν τον έλεγχο των χερσαίων μεταφορών και μπορούσαν να σχεδιάσουν διαδρομές που έδιναν το μικρότερο

¹⁰⁴ Naftemporiki.gr, 3/3/2011

¹⁰⁵ UNCTAD (2009), *Review of Maritime Transport*, United Nations, σελ. 77

¹⁰⁶ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 3

κόστος ανά μονάδα φορτίου, με αποτέλεσμα να κάνουν λιγότερες στάσεις σε λιμάνια και τα λιμάνια να αποκτήσουν μεγαλύτερες αποκλειστικές περιοχές εκμετάλλευσης και ενδοχώρες¹⁰⁷.

Έτσι και με τη συνδρομή του γιγαντισμού των containerships (οικονομίες κλίμακας), δημιουργήθηκε το σύστημα hub and spoke, όπου υπάρχουν δύο επίπεδα υπηρεσιών: το κεντρικό (hub), το οποίο είναι το μεγάλο, βασικό λιμάνι που περιλαμβάνεται στη διαδρομή του mother vessel της εταιρείας και το περιφερειακό (outports), τα μικρότερα λιμάνια δηλαδή, όπου πηγαίνουν τα εμπορευματοκιβώτια με τα feeder vessels.

Η επιλογή του hub port γίνεται σε γενικές γραμμές με κριτήριο το πόσο αποτελεσματικό, δηλαδή πόσο αποδοτικό και παραγωγικό είναι το λιμάνι. Ειδικότερα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην επιλογή λιμανιού για κόμβο είναι: η διαδρομή και η γεωγραφική θέση του λιμανιού (γεωγραφικά κριτήρια), οι υποδομές του λιμανιού, η παραγωγικότητα του λιμανιού, το κόστος του λιμανιού και το εξαγωγικό και εισαγωγικό εμπόριο κάθε λιμανιού.

Οι θαλάσσιες μεταφορές είναι ένας ιδιαίτερα παγκοσμιοποιημένος κλάδος τόσο στην εκμετάλλευση όσο και στην ιδιοκτησία. Σε έναν κλάδο που κυριαρχούν τα μεγάλα πλοία, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες, οι δυνατότητες μείωσης του κόστους ελαττώνονται. Η ζήτηση είναι η κινητήρια δύναμη για τους μεταφορείς, οι οποίοι επιδιώκουν να ενσωματώσουν τις υπηρεσίες τους στις μεταφορικές αλυσίδες κι όχι πια απλά να μεταφέρουν προϊόντα από το ένα σημείο στο άλλο. Οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών αξιολογούν όλο και περισσότερο τη σύνθεση του στόλου τους έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις εφοδιαστικές απαιτήσεις των πελατών τους (δηλαδή των τιμών, του χρόνου διαμετακόμισης, της συχνότητας υπηρεσιών τακτικών γραμμών και της εγγύτητας στις αγορές)¹⁰⁸.

Οι 25 μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων κατέγραψαν κέρδη άνω των 14 δισεκατομμυρίων δολλαρίων για το 2010, σε αντίθεση με τα αρνητικά αποτελέσματα του 2009, όταν οι ζημιές τους ήταν 15 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι οικονομικές επιδόσεις τους για το 2011 κινήθηκαν σε χαμηλότερα επίπεδα λόγω της επέκτασης των νέων παραγγελιών και της υπερπροσφοράς χωρητικότητας, που είχαν ως συνέπεια την κάμψη των ναύλων το τρίτο τρίμηνο του 2010. Η συνολική χωρητικότητα του

¹⁰⁷ Stopford Martin (2009), *Maritime Economics*, 3rd edition, Routledge, London, σελ. 559

¹⁰⁸ Rodrigue Jean Paul (2010), *Maritime Transportation: Drivers for the Shipping and Port Industries*, International Transport Forum Paris 26/1/2010 Transport and Innovation: Unleashing the Potential, σελ. 7

στόλου των 25 μεγαλύτερων ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών αυξήθηκε τους 12 μήνες μέχρι τον Ιανουάριο του 2011 κατά 13,9%. Τον Ιανουάριο του 2011 οι 20 μεγαλύτερες ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων διαχειρίζονταν το 83% του παγκόσμιου στόλου των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και τον Ιούλιο του 2011 οι 20 μεγαλύτερες το 84%¹⁰⁹. Το 2010 σημαδεύθηκε από αξιόλογη ανάκαμψη στον χώρο των μεταφορών με κοντέινερ, με προφανή οφέλη για τα λιμάνια διεθνώς.

5.2. ΓΙΓΑΝΤΙΣΜΟΣ CONTAINERSHIPS ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΑΙΜΑΚΑΣ

Ο γιγαντισμός των containerships έφερε το σύστημα hub and spoke, καθώς όλο και μεγαλύτερα πλοία χρησιμοποιούνται στις κύριες διαδρομές, όπως Ευρώπη – Απω Ανατολή – δυτικές αμερικάνικες ακτές. Η ανάδειξη αυτού του συστήματος επέτρεψε τη δημιουργία μεγάλων σταθμών φόρτωσης στη διαδρομή Ανατολή – Δύση, με τη χρήση των οποίων αποφεύγεται η φορτοεκφόρτωση σε τοπικά λιμάνια και κατά συνέπεια μειώνονται τα κόστη των ναυτιλιακών εταιρειών.

Με την εισαγωγή των 8000+ TEUs πλοίων, υπάρχει ανάγκη για εκβάθυνση των λιμένων, για επένδυση σε εξοπλισμό, σε επιπλέον κόστη feeding και σε κόστη διανομής. Υπάρχουν προβλέψεις ακόμα και για πλοία με δυνατότητα μεταφοράς 18000 TEUs (Malacca-max). Γενικά οι οικονομικές τάσεις και δυνάμεις φαίνεται να ευνοούν την ανάπτυξη και ανάδειξη super-hubs και την αλλαγή του σχεδιασμού των λιμένων. Με τη μείωση των επισκέψεων των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων σε τοπικά λιμάνια, οι ναυτιλιακές εταιρείες μπορούν να μειώσουν τα κόστη τους.

Η δανέζικη εταιρεία MAERSK LINE υπέγραψε μέσα στο 2011 σύμβαση με την κορεάτικη Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering (DSME) για 20 πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων χωρητικότητας 18000 TEUs¹¹⁰. Το κόστος κάθε πλοίου αγγίζει τα 190 εκατομμύρια δολάρια. Με 400 μέτρα μήκος, 59 μέτρα πλάτος και 73 μέτρα ύψος τα triple-E (από τα “economy of scale”, “energy efficiency” και “environmentally improved”), υποστηρίζεται από τη MAERSK ότι θα είναι τα πιο αποτελεσματικά πλοία μεταφοράς containers¹¹¹.

Οι διαστάσεις των νέων πλοίων δίνουν τη δυνατότητα σε πολλά τερματικά κλειδιά ανά τον κόσμο σε Ασία, Ευρώπη και Αμερική να τα υποδεχτούν και να τα φιλοξενήσουν χωρίς

¹⁰⁹ alphaliner.com

¹¹⁰ Marinelog.com, 22/11/2011

¹¹¹ Worldslargestship.com, 27/6/2011

σημαντικές αλλαγές στην υφιστάμενη υποδομή. Με ικανότητα μεταφοράς 18000 teus, τα triple-E έχουν 16% (2500 TEUS) μεγαλύτερη χωρητικότητα από το EMMA MAERSK. Τα πλοία αυτά θα αποφέρουν 50% λιγότερες εκπομές CO₂ ανά εμπορευματοκιβώτιο και 35% λιγότερα κάυσιμα ανά εμπορευματοκιβώτιο και τα υλικά από τα οποία κατασκευάζονται θα μπορούν να ανακυκλωθούν και να επαναχρησιμοποιηθούν στην κατασκευή πλοίων. Η μείωση του κόστους μεταφοράς ανά εμπορευματοκιβώτιο αναμένεται να φτάσει το 20-30% σε σύγκριση με άλλα πλοία στη διαδρομή Ασία - Ευρώπη¹¹².

Η MAERSK LINE σχεδιάζει να τοποθετήσει αυτά τα πλοία στη διαδρομή Ασία – Ευρώπη, ώστε να διατηρήσει τη θέση της ως ηγέτης στην αγορά και να εκμεταλλευτεί την αναμενόμενη αύξηση 5-8% του εμπορίου στη συγκεκριμένη αγορά μέχρι το 2015. Η παράδοση των πλοίων είναι προγραμματισμένη για το διάστημα 2013-2015¹¹³.

Ο διευθύνων σύμβουλος της APM TERMINALS, του ομίλου στον οποίο ανήκει η Maersk Line, ο Kim Fejfer¹¹⁴, προβλέπει πως η άφιξη των triple-E θα δημιουργήσει αλυσιδωτές συνέπειες και πως θα αλλάξει τη σχέση μεταξύ λιμένων και εταιρειών γραμμών. Η σύμβαση που υπεγράφη στέλνει το μήνυμα για εκβάνθυση των τερματικών και των αγκυροβολίων, για βελτίωση του εξοπλισμού γερανών και γενικότερα για αύξηση της λιμενικής παραγωγικότητας. Η αύξηση της προσφοράς tonnage σημαίνει ότι τα λιμάνια στη διαδρομή αυτή (Ευρώπη – Ασία) θα πρέπει να προσφέρουν πραγματική προστιθέμενη αξία στις ναυτιλιακές εταιρείες, αλλά και τα λιμάνια που δε βρίσκονται σε αυτήν τη διαδρομή θα γίνουν πιο σημαντικά από ό,τι σήμερα και πως η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία και η ευελιξία θα αποτελέσουν παράγοντες σημαντικότερους από την τιμή.

5.3. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Η οριζόντια ολοκλήρωση στη ναυτιλία γραμμών με στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις έχει ενισχύσει την ενοποίηση στην πλευρά της ζήτησης. Οι 20 μεγαλύτεροι μεταφορείς ήλεγχαν το 26% της χωρητικότητας το 1980, το 42% το 1992, το 60% το 2008 και το 84% το 2011. Εκτιμάται ότι το 2010 οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μετέφεραν το 80% της παγκόσμιας παραγωγής του κλάδου¹¹⁵.

¹¹² Maersk.com, 21/2/2011

¹¹³ Maersk.com, 21/2/2011

¹¹⁴ Lloydslist.com, 4/3/2011

¹¹⁵ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 3

Εταιρείες κολοσσοί στη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, όπως η MSC, η CMA-CGM, η APM Moller-Maersk, η COSCO, η Evergreen, η Hanjin, η APL, η NYK, η Hyundai επιλέγουν να ελέγχουν ένα μεγάλο αριθμό τερματικών σε στρατηγικά σημεία, ώστε να ελέγχουν τα κόστη τους, τις λειτουργικές τους επιδόσεις και τα χρονοδιαγράμματά τους καλύτερα.

5.4. ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα λιμάνια δεν μπορούν να θεωρούν δεδομένη την αφοσίωση των πελατών τους και αντιμετωπίζουν συνεχώς τον κίνδυνο απώλειας σημαντικών πελατών, όχι εξαιτίας ελλείψεων στη λιμενική υποδομή ή στον επιχειρησιακό τομέα του τερματικού, αλλά επειδή οι πελάτες μπορούν να αναδιοργανώσουν το δίκτυο υπηρεσιών τους ή να συμμετάσχουν σε νέες συνεργασίες με άλλους μεταφορείς. Το γεγονός ότι οι λιμενικές δραστηριότητες είναι δεσμευμένες σε μια περιοχή αποτελεί ένα σημαντικό μειονέκτημα στην ανταγωνιστικότητα των λιμένων. Οι πελάτες των λιμένων έχουν έναν ευέλικτο χαρακτήρα, ο οποίος αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμή των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν που και πως θα λάβει χώρα το εμπόριο τους, κάτι το οποίο οδηγεί στην ανάδυση νέων διαμετακομιστικών κέντρων και dedicated terminals. Εξαιτίας των κάθετων στρατηγικών ολοκλήρωσης, οι ήδη υπάρχουσες ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό από τους νεοεισερχόμενους, κυρίως από μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων, σιδηροδρομικές εταιρείες, εταιρείες logistics και επενδυτικούς ομίλους¹¹⁶.

Σύμφωνα με την Παρδάλη¹¹⁷: «με την αύξηση του όγκου των μεταφερόμενων εμπορευματοκιβωτίων και την απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου μέσα από τις «παγκόσμιες συμμαχίες», οι ναυτιλιακές εταιρείες έχουν επιτύχει μια κυρίαρχη θέση ανάμεσα σε όλους τους άλλους παίχτες. Σαν αποτέλεσμα τα λιμάνια εξαρτώνται όλο και περισσότερο από τις κυρίαρχες ναυτιλιακές εταιρείες. Η ανάγκη επίτευξης οικονομιών κλίμακας στη ναυτιλία γραμμών φαίνεται να διαμορφώνει μια ολιγοψωνιστική αγορά με άμεσες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας λιμενικής βιομηχανίας. Αλλά και η ανάπτυξη των

¹¹⁶ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 4

¹¹⁷ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2001), *Η Λιμενική Βιομηχανία στις Προκλήσεις της Παγκοσμιοποιημένης Οικονομίας και των Ολοκληρωμένων Μεταφορικών Συστημάτων*, Σταμούλης, Αθήνα, Περιγραφή

“dedicated terminals” φαίνεται μακροχρόνια να οδηγεί σε στρέβλωση του ανταγωνισμού, αφού η προνομιούχος εταιρεία μπορεί να μονοπωλήσει την υποδομή του λιμανιού».

Η λιμενική αγορά εμπορευματοκιβωτίων είναι λοιπόν ολιγοψωνιστική, με λίγους αγοραστές – πελάτες (κυρίαρχες ναυτιλιακές εταιρείες, εταιρείες logistics) που ζητούν το λιμενικό προϊόν και έχουν μεγάλη δύναμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

6.1. ΓΕΝΙΚΑ

Και οι 5 δυνάμεις του Porter από κοινού καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία του κλάδου και οι ισχυρότερες είναι σημαντικές για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι ένας κλάδος με ιδιαίτερες συνθήκες. Παρουσιάζει υψηλή τάση συγκέντρωσης, οι κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις είναι συχνό φαινόμενο, τα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων αποτελούν μέρος της ευρύτερης αλυσίδας εφοδιασμού και οι αποφάσεις επενδύσεων και δρομολογίων λαμβάνονται με βάση όχι το λιμάνι αλλά την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της.

Η οικονομική λογική των συγχωνεύσεων και των εξαγωγών στη λιμενική βιομηχανία και στον ευρύτερο κλάδο της ναυτιλίας γραμμών συνίσταται στην επίτευξη μεγέθους, οικονομικών κλίμακας, ανάπτυξης, μεριδίου αγοράς και ισχύος στην αγορά, όπως επίσης και στην πρόσβαση σε αγορές και δίκτυα διανομής, στην απόκτηση πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες ή στη διαφοροποίηση.

Η απελευθέρωση της αγοράς στη λιμενική βιομηχανία αρχικά οδήγησε σε μείωση των μονοπωλιακών τάσεων και αυτό ωφέλησε τόσο τους χρήστες των λιμανιών όσο και τους τελικούς καταναλωτές. Στην πορεία όμως η λιμενική βιομηχανία οδηγήθηκε σε συγκεντρώσεις τόσο σε επίπεδο λιμανιών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων που διαχειρίζονται τα τερματικά. Έτσι η έννοια της ρύθμισης φαίνεται να αποκτά πάλι νόημα,

αφού οι αρχές θα πρέπει να ελέγχουν τα λιμάνια στα οποία εμφανίζονται τάσεις αντιανταγωνιστικής συμπεριφοράς¹¹⁸.

Εδώ θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε τη θεωρία των πέντε δυνάμεων του Michael Porter στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων και να δούμε κατά πόσον μπορεί να εφαρμοστεί και να μας δώσει αποτελέσματα για το συγκεκριμένο κλάδο και συγκεκριμένα την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του μέσα από τη μέτρηση του ανταγωνισμού.

6.2. ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Ο λιμενικός κλάδος περιλαμβάνει επιχειρήσεις, οργανισμούς και ανθρώπους, τοπικά και ευρύτερα, οι οποίοι παράγουν το λιμενικό προϊόν ή και επηρεάζονται από αυτό. Ομάδες οι οποίες αποτελούν το μικρο-περιβάλλον της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να θεωρηθούν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις της ναυτιλίας γραμμών, οι διαχειριστές τερματικών και οι ιδιοκτήτες – μέτοχοι των τερματικών και των λιμένων, οι κυβερνήσεις των κρατών στα οποία υπάρχουν τερματικά διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, οι λιμενικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες των πόλεων και των χωρών όπου υπάρχουν λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων, οι πιστωτές των λιμένων, οι εργατικές ενώσεις, οι διάφοροι βιομηχανικοί και εμπορικοί σύλλογοι των λιμανιών, οι ανταγωνιστές εντός και εκτός του κλάδου και οι προμηθευτές.

Οι τάσεις συγκέντρωσης και ενοποίησης στον κλάδο των τερματικών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων έχουν καταστήσει ασαφή τη διάκριση μεταξύ παρόχων και αγοραστών του λιμενικού προϊόντος σε πολλές περιπτώσεις. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών με κάθετες ολοκληρώσεις γίνονται διαχειριστές τερματικών και είναι παράλληλα πελάτες και πάροχοι των λιμενικών υπηρεσιών στο τερματικό αυτό. Πολλές φορές επίσης, μια επιχείρηση μπορεί να είναι ανταγωνιστής, προμηθευτής, πελάτης, ακόμη και χρηματοδότης κάποιας άλλης επιχείρησης. Τα δυσδιάκριτα όρια αυτά κάνουν πολύπλοκη την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος του λιμενικού κλάδου.

Οι διαχειριστές τερματικών, εκτός από ναυτιλιακές εταιρείες με dedicated terminals, είναι απλά εταιρείες φορτοεκφόρτωσης ή και παγκόσμιοι όμιλοι με τεράστια δύναμη, όπως η Hutchison Port Holdings Trust, η οποία εμφάνισε καθαρά κέρδη 655 εκατ. δολαρίων το 2010 και είχε συνολικά έσοδα 1,49 δισ. δολάρια και είναι μέλος του ομίλου Hutchison Whampoa

¹¹⁸ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 477

με δραστηριότητες σε 53 χώρες και σχεδόν 220.000 εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο¹¹⁹ και η DPW, μέλος της Dubai World με κέρδη 450 εκατ. δολάρια, επί κύκλου εργασιών που άγγιξε τα 3,19 δισ. δολάρια και με όγκο φορτίων που πέρασε από τους 28 τερματικούς σταθμούς που λειτουργεί σε όλο τον κόσμο στα 27,8 εκατομμύρια TEUs το 2010¹²⁰.

Οι κυβερνήσεις των χωρών που ανήκουν τα τερματικά και οι λιμενικές αρχές των λιμανιών των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων είναι επίσης φορείς με πολύ σημαντικό ρόλο, κυρίως στο κομμάτι των επενδύσεων στις υποδομές του λιμανιού, αλλά και στο κομμάτι των κανονισμών και της νομοθεσίας και γενικότερα του ρυθμιστικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν τα τερματικά. Επίσης το κράτος μπορεί σε κάποια τερματικά να λειτουργεί ως προμηθευτής, αγοραστής ή και μέτοχος.

Οι τοπικές κοινωνίες επηρεάζονται θετικά και αρνητικά από την παρουσία και την επέκταση των λιμανιών τους. Καθώς τα εισοδήματα σε αυτές τις κοινότητες θα μεγαλώνουν λόγω της ανάπτυξης του λιμανιού, θα αυξηθούν παράλληλα οι ευαισθησίες για ανεπιθύμητες παρενέργειες. Οι τοπικές κοινωνίες έρχονται αντιμέτωπες με τις αρνητικές επιπτώσεις της αυξημένης απόδοσης του λιμανιού. Το λιμάνι συμβάλλει στη συμφόρηση στα δίκτυα μεταφορών, στην αύξηση των κινδύνων της ασφάλειας, στο θόρυβο και στην ατμοσφαιρική ρύπανση.

Οι πιστωτές των λιμένων είναι μια ομάδα του άμεσου λιμενικού περιβάλλοντος που στις παρούσες οικονομικές συγκυρίες, όπου η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται στο στάδιο της ύφεσης, ο ρόλος της είναι σημαντικότερος, καθώς η χρηματοδότηση είναι πιο δύσκολη. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες μάλιστα δημιουργήθηκε η ανάγκη για επέκταση των τερματικών ώστε να καλυφθεί η αυξανόμενη κίνηση του παγκοσμίου εμπορίου και κατ' επέκταση του εμπορίου στον κλάδο των containers. Τα περιουσιακά στοιχεία του λιμενικού κλάδου είναι εντάσεως κεφαλαίου και κατά συνέπεια είναι δύσκολο από πλευράς κόστους να επεκταθούν ή να αντικατασταθούν.

Οι εργατικές ενώσεις, οι διάφοροι βιομηχανικοί και εμπορικοί σύλλογοι των λιμανιών είναι ομάδες οι οποίες προσπαθούν να προωθήσουν τα συμφέροντά τους και τα συμφέροντα των εργαζόμενων στα λιμάνια και κατά συνέπεια έχουν σημαντική δύναμη στο να επηρεάζουν καταστάσεις, ειδικά σε μεσογειακά λιμάνια όπως ο Πειραιάς και η Μασσαλία.

¹¹⁹ Mediashipping.gr, 2/3/2011

¹²⁰ Mediashipping.gr, 30/3/2011

6.3. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο λιμενικό κλάδο αποτελεί απειλή για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Η απειλή εισόδου των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από την παρουσία φραγμών εισόδου και από την αντίδραση των ήδη ανταγωνιζόμενων. Φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες οι οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Φραγμοί εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και οι λιμενικές αρχές και η κυβερνητική πολιτική.

6.3.1. Οικονομίες Κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του ανά μονάδα κόστους του λιμενικού προϊόντος. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Η είσοδος στον κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα κόστους, ενώ η είσοδος σε μεγάλη κλίμακα ίσως προκαλέσει τη σκληρή αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι νέες επιχειρήσεις οφείλουν να προβλέψουν την αντίδραση των επιχειρήσεων που είναι ήδη στην αγορά.

Η επιχείρηση διαχείρισης τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, οι επιχειρήσεις του λιμενικού cluster και η κυβέρνηση είναι οι παράγοντες αύξησης της ανταγωνιστικότητας ενός τερματικού, το οποίο για να παραμείνει ανταγωνιστικό και να προσελκύσει φορτία πρέπει να προσφέρει το λιμενικό προϊόν σε χαμηλή τιμή. Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος είναι εντάσεως κεφαλαίου και η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορούν να είναι ανταγωνιστικά τα τερματικά.

Στον κλάδο που εξετάζουμε υπάρχει ανάγκη επίτευξης οικονομιών κλίμακας, λόγω τάσης ανάπτυξης παγκόσμιων δικτύων, γιγαντισμού των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων και αύξησης της λιμενικής παραγωγικότητας, ανάπτυξης του μεγάλων αποστάσεων εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων και ανάπτυξης και ανάδειξης super transshipment hubs, συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, οριζόντιων ολοκληρώσεων, ιδιωτικοποίησης των λιμανιών μέσω συμβάσεων παραχώρησης 25-40 ετών και αυξημένης αναλογίας των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών και κατά συνέπεια αύξησης μεγεθών.

Τελικά όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός των οικονομιών κλίμακας τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση και τόσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά και στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων η παρουσία και ο βαθμός οικονομιών κλίμακας είναι μεγάλος.

Άλλος τύπος οικονομιών φάσματος προκύπτει στις κάθετες ολοκληρώσεις, δηλαδή όταν υπάρχει ολοκλήρωση σε διαδοχικά στάδια της παραγωγής ή της διανομής. Σε αυτήν την περίπτωση ο νεοεισερχόμενος πρέπει να εισέλθει ολοκληρωμένος ειδάλλως θα αντιμετωπίσει μειονέκτημα κόστους ή αποκλεισμό από τις εισροές ή από τις αγορές λόγω ολοκληρωμένων υφιστάμενων ανταγωνιστών. Το να εισέλθει ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής ολοκληρωμένος αυξάνει το ρίσκο των αντιποίνων από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές¹²¹. Η επιλογή αυτή θα ήταν απίθανη, εάν οδηγούσε σε σημαντική πλεονάζουσα προσφορά, εάν υπήρχε η προοπτική ενός πολέμου τιμών και εάν σήμαινε απώλειες τόσο για τον υπάρχοντα ανταγωνιστή όσο και για τον νεοεισερχόμενο¹²².

Η τάση ενοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και κατ' επέκταση η ενσωμάτωση των λιμένων στην εφοδιαστική αλυσίδα, έχουν ως αποτέλεσμα πολλές ναυτιλιακές εταιρείες να προσπαθούν να αποκτήσουν τερματικά ανά τον κόσμο. Οι κάθετες ολοκληρώσεις στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ συχνό φαινόμενο, καθώς αυτές οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών προσπαθούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο και δύναμη.

Για το ειδικευμένο λιμάνι ή τερματικό οι οικονομίες φάσματος αποτελούν εμπόδιο εισόδου και όσο πιο ισχυρές είναι οι οικονομίες αυτές, τόσο πιο πιθανό είναι το λιμάνι ή το τερματικό να είναι άτρωτο στον κίνδυνο μιας ανταγωνιστικής εισόδου¹²³.

Σε βιομηχανικούς κλάδους, όπως ο λιμενικός, οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Αυτό διαταράσσει την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης, αφού προσφέρεται πλεονάζουσα ποσότητα από τις επιχειρήσεις και αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην κερδοφορία τους.

6.3.2. Διαφοροποίηση Προϊόντος – Switching costs

Η διαφοροποίηση προϊόντος σημαίνει ότι οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου απολαμβάνουν αναγνώριση του brand name τους και πιστούς πελάτες και αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό

¹²¹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 9

¹²² De Langen Peter W. and Pallis Athanasios A. (2007), *Entry Barriers in Seaports*, Maritime Policy and Management, Volume 34, Number 5, σελ. 429

¹²³ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 474

στους αγοραστές. Η προσπάθεια των νεοεισερχόμενων να υπερπηδήσουν αυτό το εμπόδιο συχνά είναι μεγάλης διάρκειας και συνήθως τους αποφέρει ζημιές εκκίνησης. Το κόστος μετακίνησης (Switching cost) είναι το κόστος αλλαγής που προκύπτει για τον αγοραστή λόγω αλλαγής από το ένα προϊόν στο άλλο.

Η διαφοροποίηση σε ένα τερματικό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, καινοτομιών, εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού και μέσα από την ανάπτυξη ικανοτήτων πυρήνα. Η διαφοροποίηση σε επίπεδο λιμανιού επιτυγχάνεται μέσα από το πλέγμα προϊόντων που παράγονται από όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία των ολοκληρωμένων αλυσίδων logistics¹²⁴.

Τα λιμάνια σε όλο τον κόσμο έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν τις φυσικές τους υποδομές, ειδικά τα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων, και να επεκτείνουν την ενδοχώρα τους μέσω των ζωνών ελεύθερου εμπορίου με την ελπίδα διαφοροποίησης και ανάπτυξης λιμανιών-κόμβων και διεθνών κέντρων εφοδιασμού. Η βελτίωση των φυσικών δυνατοτήτων του λιμανιού και η βελτίωση της τεχνολογίας και των μέσων του τερματικού είναι διαδικασίες διαφοροποίησης και κατ' επέκταση απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα τερματικό.

Πολλά λιμάνια προσφέρουν διευκολύνσεις στις εταιρείες ώστε να τις προσελκύσουν, όπως μεγαλύτερες περιόδους δωρεάν αποθήκευσης, χαμηλότερες τιμές στα «λιμανιάτικα» και μικρότερες καθυστερήσεις. Η αύξηση του όγκου του παγκόσμιου εμπορίου απαιτεί ποιοτικές υπηρεσίες και παραγωγικότητα στη φορτοεκφόρτωση. Στη λιμενική βιομηχανία ο μηχανισμός που φέρνει σε ισορροπία τη ζήτηση με την προσφορά δεν είναι μόνο η τιμή του λιμενικού προϊόντος αλλά το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται τόσο η τιμή του λιμενικού προϊόντος όσο και το κόστος της ποιότητας (κόστος καθυστερήσεων και ασφάλειας)¹²⁵.

Η κάθε λιμενική επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τους τομείς στους οποίους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανταγωνιστική προς αυτήν επιχείρηση και με γνώμονα αυτό να προχωρά στις ανάλογες επενδύσεις¹²⁶.

¹²⁴ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 475

¹²⁵ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 173

¹²⁶ Anderson Christopher M., Park Yong An και λοιποί (2008), *A Game Theoretic Analysis of Competition Among Container Port Hubs: The Case of Busan and Shanghai*, Maritime Policy and Management, Vol. 35, Issue 1

Τα λιμάνια όμως, όσο και να διαφοροποιηθούν, δεν μπορούν να θεωρούν δεδομένη την αφοσίωση των πελατών τους και αντιμετωπίζουν συνεχώς τον κίνδυνο απώλειας σημαντικών πελατών, όχι εξαιτίας ελλείψεων στη λιμενική υποδομή ή στον επιχειρησιακό τομέα του τερματικού, αλλά επειδή οι πελάτες μπορούν να αναδιοργανώσουν το δίκτυο υπηρεσιών τους ή να συμμετάσχουν σε νέες συνεργασίες με άλλους μεταφορείς.

Η εμφάνιση των εμπορευματοκιβωτίων ήταν μια σημαντική τεχνολογική καινοτομία που προκάλεσε τυποποίηση των λιμενικών υπηρεσιών, κάτι το οποίο σημαίνει πως τα λιμάνια δεν μπορούν να βασίζονται στην εξειδίκευση πλέον για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να δημιουργούν τα έσοδα που δημιουργούσαν. Με την εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων, τα λιμάνια στην ίδια περιοχή έγιναν άμεσα υποκατάστατα, με μεγαλύτερη έκθεση στον ανταγωνισμό από άλλα λιμάνια και άλλες διαδρομές. Η τάση αυτή ενισχύεται και από δύο άλλους παράγοντες: τη χρησιμοποίηση ολοένα και μεγαλύτερων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, που σημαίνει λιγότερους ελλιμενισμούς, μικρότερη εξάρτηση των ναυτιλιακών εταιρειών από συγκεκριμένα λιμάνια και αύξηση του ανταγωνισμού και την εμφάνιση συνδυασμένων μεταφορών απο φορτηγίδες και σιδηρόδρομο με συνέπεια την επέκταση της γεωγραφικής εμβέλειας των λιμένων και τη μεγαλύτερη αλληλεπικάλυψη της ενδοχώρας των λιμένων και την αύξηση του ανταγωνισμού¹²⁷.

Ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι έντονος, αλλά τα λιμάνια δεν είναι τέλεια υποκατάστατα, δηλαδή δεν είναι εναλλάξιμα τέλεια ή χωρίς κόστος. Πρώτον, ορισμένα λιμάνια έχουν ισχυρή θέση σε ορισμένους τουλάχιστον από τους τομείς υπηρεσιών τους, καθώς οι ενδοχώρες τους δε συμπίπτουν απολύτως. Δεύτερον, η επίδραση των εμπορευματοκιβωτίων στην εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού μπορεί να εξαλειφθεί λόγω της συμφόρησης που εμφανίζουν τα λιμάνια ή τα δίκτυα μεταφοράς στην ενδοχώρα τους. Τρίτον, η αλλαγή λιμανιού παροχής υπηρεσιών είναι δαπανηρή για το χρήστη¹²⁸.

Η διαφοροποίηση και το κόστος μετακίνησης είναι κατηγορίες εμποδίων εισόδου σε έναν κλάδο, στον κλάδο όμως της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων η επιρροή τους είναι αμφιλεγόμενη. Ναι μεν είναι υπαρκτοί παράγοντες τους οποίους πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψιν μας, αλλά η συνολική θεώρηση των ολοκληρωμένων εφοδιαστικών συστημάτων και

¹²⁷ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12

¹²⁸ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12

η αντίληψη που επικρατεί πως τα λιμάνια είναι μέρος των συστημάτων αυτών μειώνει τη σημαντικότητά τους. Ένα λιμάνι το οποίο προσφέρει υπηρεσίες δεδομένης ποιότητας στη χαμηλότερη τιμή, δε θα κερδίσει απαραίτητα μερίδιο αγοράς, καθώς άλλοι παράγοντες – οι οποίοι δεν ελέγχονται από το ίδιο το λιμάνι – επηρεάζουν επίσης την επιλογή λιμανιού. Η επιλογή λιμανιού πλέον γίνεται με εστίαση όχι στην απόδοση του λιμανιού, αλλά στην απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

6.3.3. Απαιτήσεις σε Κεφάλαια

Η ανάγκη επένδυσης μεγάλων οικονομικών πόρων δημιουργεί εμπόδια εισόδου. Το κεφάλαιο είναι απαραίτητο όχι μόνο για εγκαταστάσεις παραγωγής, αλλά και για πίστωση πελατών ή κάλυψη αρχικών ζημιών. Σε κλάδους όπως ο λιμενικός, ο αριθμός των υποψηφίων νεοεισερχόμενων μειώνεται λόγω υψηλών απαιτήσεων σε κεφάλαια.

Σε έναν κλάδο που κυριαρχούν τα μεγάλα πλοία, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες, οι δυνατότητες μείωσης του κόστους ελαττώνονται. Στο λιμενικό κλάδο η ύπαρξη του sunk cost (εφάπαξ κόστος) είναι εμπόδιο για είσοδο νεοεισερχόμενων αλλά και για έξοδο των υπαρχόντων ανταγωνιστών. Το sunk cost είναι δαπάνες σταθερού κεφαλαίου που πραγματοποιούνται μια φορά και δεν επανεμφανίζονται και αφορούν βυθοκόρηση, αποβάθρες, αποθήκες κ.λπ. Το κόστος αυτό αποτελεί ένα εμπόδιο για την είσοδο πιθανών νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων αλλά και για την έξοδο των υπαρχουσών. Το εφάπαξ κόστος εμποδίζει τη λιμενική βιομηχανία να γίνει πλήρως ανταγωνιστική¹²⁹.

Το υψηλό κόστος και οι περιορισμοί για την ανάπτυξη λιμενικών εγκαταστάσεων είναι τάσεις που παρουσιάζονται στο σύγχρονο εμπόριο και επηρεάζουν τη λιμενική βιομηχανία. Η έλλειψη γης σήμερα αυξάνει το κόστος του παραγωγικού συντελεστή έδαφος. Οι εταιρείες γραμμών και τα λιμάνια που τις εξυπηρετούν έχουν υψηλά σταθερά κόστη και επιδιώκουν τη μείωση του μεταβλητού κόστους. Επίσης, ο γιγαντισμός των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων είναι μια εξέλιξη που έχει ως αποτέλεσμα την εκβάνθυση των τερματικών και των αγκυροβολίων και τη βελτίωση του εξοπλισμού γερανών, καθώς το πλοίο είναι αυτό που εισάγει την τεχνολογική μεταβολή στο λιμάνι.

Μάλιστα, η δημιουργία μεγεθών, που εμφανίζεται σε μεγάλη κλίμακα στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων, δίνει τη δυνατότητα στους παγκόσμιους διαχειριστές να έχουν μεγάλο κεφάλαιο ώστε να υποσκελίζουν ανταγωνιστές κατά τη διαδικασία προσφορών για νέα

¹²⁹ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 472

τερματικά, ώστε να μετακινούν πόρους, όπου αυτοί είναι απαραίτητοι και να αντιμετωπίζουν τα υψηλά σταθερά κόστη της ναυτιλίας γραμμών και τα αρχικά κόστη επενδύσεων¹³⁰. Από την άλλη, οι σημαντικές επενδύσεις που πρέπει να γίνουν για την είσοδο στον κλάδο αποτελούν και σημαντικό εμπόδιο εξόδου από τον κλάδο.

Γενικότερα, η αναλογία των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών, λόγω όλο και μεγαλύτερων αρχικών δαπανών για γερανογέφυρες, τεχνολογία πληροφοριών και εκβάθυνση λιμανιών, μεγαλώνει. Αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο ευνοεί την εμφάνιση συνεργασιών, καθώς δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης προσφερόμενων υπηρεσιών.

6.3.4. Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής

Τα κανάλια διανομής τα οποία είναι κατειλημμένα από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, αποτελούν εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους. Η είσοδος στον κλάδο είναι πιο δύσκολη όταν προϋπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές. Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν δεσμούς με τα κανάλια που βασίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες ή και αποκλειστικότητα, έτσι που το κανάλι αυτό ταυτοποιείται με το προϊόν του κατασκευαστή¹³¹.

Στη ναυτιλία γραμμών υπάρχουν συμμαχίες και αυτή είναι μία από τις σημαντικότερες απειλές εισόδου για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι συμμαχίες αυτές μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών έχουν σκοπό όχι τόσο τον καθορισμό τιμολογίων, αλλά τη μείωση του κόστους τους, το περίσσειμα πλοίων για άλλες διαδρομές, τη βελτίωση της ποιότητας και των επιπέδων υπηρεσίας, αλλά και τον καθορισμό της προσφερόμενης ποσότητας. Οι συνεργατικές στρατηγικές ανάπτυξης και επένδυσης δύο λιμένων, οδηγούν στην αποφυγή καταστάσεων μη ανταπόδοσης των δαπανηρών επενδύσεων σε λιμενικές εγκαταστάσεις (συμμαχίες και συνεννόηση για καταμερισμό αγοράς).

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως το “block exception” που υπήρχε από την Ε.Ε. όσον αφορά τις εταιρείες της liner ναυτιλίας για τις alliances που αυτές σχημάτιζαν και το οποίο είχε σκοπό την κανονικότητα, συχνότητα και αξιοπιστία των δρομολογίων (δηλαδή να μην εκλείψει η ποιότητα), δεν ισχύει από τον Οκτώβριο του 2009 και οι συμμαχίες απαγορεύονται από την Ε.Ε. Αυτό συνέβη λόγω της άποψης της Ένωσης, πως το πλεόνασμα

¹³⁰ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 9

¹³¹ Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 11

του καταναλωτή δεν το παίρνει πίσω η Ευρώπη πια, αλλά οι χώρες από τις οποίες προέρχεται η πλειοψηφία των μεγάλων liner εταιρειών (Ασία).

Οι τάσεις ολοκλήρωσης στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων οδηγούν σε στρέβλωση την αγορά με τα λιμάνια να αποκτούν μεγαλύτερες αποκλειστικές περιοχές εκμετάλλευσης, αποκλειστικά κανάλια διανομής και ενδοχώρες. Οι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών που κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της δυναμικότητας των λιμανιών και της χωρητικότητας των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων αποκλείουν την πρόσβαση στα κανάλια διανομής για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

6.3.5. Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Τέτοια μειονεκτήματα προκύπτουν για τους νεοεισερχόμενους από παράγοντες όπως ιδιόκτητη τεχνολογία προϊόντος, πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ευνοϊκή τοποθεσία, κρατικές επιχορηγήσεις, μείωση κόστους λόγω εμπειρίας.

Σε περίπτωση που τα κόστη μειώνονται με την εμπειρία και που η εμπειρία μπορεί να παραμείνει ιδιόκτητη σε έναν κλάδο, τότε αυτό οδηγεί σε εμπόδιο εισόδου. Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, χωρίς εμπειρία, θα έχουν υψηλότερα κόστη από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις και μάλιστα η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας είναι μεγαλύτερη σε περιπτώσεις που επιχειρήσεις εντός του κλάδου είναι ολοκληρωμένες¹³².

Εταιρείες του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων όπως οι HPH, DPW, PSA και APM, κατά τη διαδικασία επέκτασης τους, προσπαθούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα με τη δημιουργία εμποδίων εισόδου των ανταγωνιστών στους τομείς δραστηριότητάς τους. Αυτά τα εμπόδια βασίζονται εν μέρει στη δημιουργία «οχυρών» της εταιρείας σε συγκεκριμένα λιμάνια ανά τον κόσμο και στην προηγμένη τεχνογνωσία διαχείρισης και κατασκευής τερματικών εμπορευματοκιβωτίων. Η στρατηγική της PSA για παράδειγμα, εστιάζει στην καινοτομία και στην υπεροχή της βασικής δραστηριότητάς της, της λειτουργίας των τερματικών και όχι στην ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας¹³³.

Από τα παραπάνω διακρίνουμε πως η ιδιόκτητη τεχνολογία προσφερόμενων υπηρεσιών αποτελεί στρατηγική επιλογή των μεγάλων εταιρειών του κλάδου και το μειονέκτημα που

¹³² Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, σελ. 12-13

¹³³ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 9-10

προκύπτει για τους νεοεισερχόμενους είναι δεδομένο. Επίσης, δεδομένη είναι και η τοποθεσία ενός τερματικού εκ φύσεως και έτσι στη λιμενική αγορά εμπορευματοκιβωτίων η ευνοϊκή τοποθεσία είναι παρούσα ως παράγοντας αποτροπής εισόδου.

Τέλος, η εμπειρία των ήδη ανταγωνιζόμενων στον κλάδο διαχειριστών είναι δεδομένη και ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων είναι καθ'όλα ολοκληρωμένος, με κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις. Κατά συνέπεια, νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, χωρίς εμπειρία, θα έχουν υψηλότερα κόστη από τις υπάρχουσες και τα κόστη αυτά είναι ακόμα μεγαλύτερα από τη στιγμή που ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενοποίησης.

6.3.6. Λιμενικές Αρχές και Κυβερνητική Πολιτική

Η τελευταία κατηγορία εμποδίων εισόδου είναι η κυβερνητική πολιτική. Κανόνες και ρυθμίσεις μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά εμπόδια, οι οποίες οδηγούν σε αύξηση κόστους κεφαλαίου εισόδου, αλλά και δίνουν τη δυνατότητα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν την επικείμενη είσοδο νεοεισερχόμενων και να μάθουν το προϊόν τους.

Σε πολλούς κλάδους, όπως ο λιμενικός, το κράτος μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό με τις πολιτικές που υιοθετεί. Πολλές φορές ο ρόλος του κράτους ως προμηθευτή ή αγοραστή ή ρυθμιστή ή μετόχου καθορίζεται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες παρά από οικονομικές περιστάσεις. Επίσης σε κάποιες χώρες, πολλές επιχειρήσεις ανήκουν στο κράτος, κάτι το οποίο σημαίνει πως οι στρατηγικές αποφάσεις τους δε στηρίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά κριτήρια, αλλά και σε κοινωνικά. Καμία ανάλυση κλάδου δεν είναι ολοκληρωμένη χωρίς την εξέταση του πως επηρεάζεται ή θα επηρεαστεί στο μέλλον από κρατικές αποφάσεις, νομοθεσία και πολιτικές. Η λιμενική αρχή είναι ο οργανισμός που είναι υπεύθυνος να παρέχει ναυτιλιακές υπηρεσίες που απαιτούνται για να φέρουν τα πλοία σε παραβολή στο λιμάνι.

Η πολιτική επηρεάζει τη ναυσιπλοΐα στους τομείς της ασφάλειας των πλοίων και των ενδομεταφορών και τα λιμάνια στους τομείς της ασφάλειας των λιμανιών, της διαχείρισης του cluster.

Επίσης, το κράτος πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του ότι οι λιμενικές επενδύσεις γυρνάνε πολλαπλασιαστικά στους φορολογούμενους πολίτες με τη μορφή οικονομικών πολλαπλασιαστών. Η υιοθέτηση από τις κυβερνήσεις νέων δημόσιων αρχών λιμενικής διαχείρισης έχει ως αποτέλεσμα μια πιο εμπορική προσέγγιση που επίσης οδήγησε σε εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού.

Η κυβέρνηση διαμορφώνει τις ρυθμίσεις, συμβάλλει στην κατασκευή της υποδομής με τη μακροοικονομική πολιτική της και βέβαια επεμβαίνει στην παραγωγή των προϊόντων όπου η αγορά δεν μπορεί να λειτουργήσει.

Το Μάιο του 2011 μπήκαν στο στόχαστρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ανταγωνισμού οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων της Ευρώπης, επειδή η Επιτροπή πιστεύει ότι οι εν λόγω εταιρείες ενδέχεται να έχουν παραβιάσει τους κανόνες ανταγωνισμού που απαγορεύουν τις συμπράξεις ή την κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά (άρθρα 101 και 102, αντίστοιχα, της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης)¹³⁴.

Η hit and run είσοδος στον κλάδο είναι σπάνια δυνατή λόγω των ρυθμίσεων στα συμβόλαια μεταξύ των Λιμενικών Αρχών και των ιδιωτικών εταιρειών που διαχειρίζονται το φορτίο στα λιμάνια¹³⁵. Μία από τις τάσεις στον κλάδο είναι η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών μέσω συμβάσεων παραχώρησης 25-40 ετών. Σε πολλά λιμάνια ανά τον κόσμο η διαχείριση γίνεται με το πρότυπο landlord, όπου η ανωδομή ανήκει στον ιδιωτικό τομέα και η υποδομή στο δημόσιο. Η επιλογή των διαχειριστών από τη λιμενική αρχή γίνεται με βάση κριτήρια όπως το εξειδικευμένο know-how και η οικονομική επιφάνεια, στοιχεία τα οποία ευνοούνται από συνενώσεις και συγχωνεύσεις. Έτσι περιορίζεται η είσοδος στην αγορά και ο ανταγωνισμός¹³⁶.

Οι ήδη ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις μπορούν να ωφελούνται από τις συσσωρευμένες δημόσιες επενδύσεις. Στα περισσότερα λιμάνια το δημόσιο έχει επενδύσει στην υποδομή, πολλές φορές δε και στην ανωδομή. Οι υφιστάμενες λοιπόν επιχειρήσεις έχουν ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, σε περίπτωση που αυτές οι επενδύσεις είτε έχουν μισθωθεί από τους ίδιους, είτε για άλλους λόγους (π.χ. κυβερνητική πολιτική) δεν είναι πλέον διαθέσιμες στους νεοεισερχόμενους.

Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, ενώ είναι διαφορετικές έννοιες, θα πρέπει να εξετάζονται συγχρόνως όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Σε τελική ανάλυση μάλλον ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων είναι ένας κλάδος με υψηλά, αλλά αμφίβολα έσοδα των επιχειρήσεων, όπου δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα τον εγκαταλείπει.

¹³⁴ Marinews.gr, 18/5/2011

¹³⁵ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 476

¹³⁶ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 7

Άλλα εμπόδια εισόδου είναι και η απόκτηση πληροφοριών για την τοπική αγορά, η οποία είναι άγνωστη στους νεοεισερχόμενους αλλά πολύ γνωστή στους υπάρχοντες, οι οποίοι επιπλέον διαθέτουν εμπειρία και φήμη με τη λειτουργία τους σε αυτήν¹³⁷.

Η μείωση των εμποδίων εισόδου είναι επιθυμητή για τουλάχιστον τρεις λόγους¹³⁸. Καταρχήν, η μείωση των εμποδίων εισόδου ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των αγορών. Αυτή η ανταγωνιστικότητα ασκεί πίεση στους υπάρχοντες παραγωγούς ώστε να μη χρεώνουν υπερβολικές τιμές. Δεύτερον, τα μειωμένα εμπόδια εισόδου αυξάνουν τον ενδολιμενικό ανταγωνισμό, με ουσιαστικά οφέλη να προκύπτουν, καθώς οι πάροχοι λιμενικών υπηρεσιών θα έχουν κίνητρα να εξειδικεύουν και να διαφοροποιούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες εντός του λιμανιού. Τρίτον, τα χαμηλότερα εμπόδια εισόδου θα επέτρεπαν τη γρηγορότερη εφαρμογή νέων τεχνολογιών και επιχειρησιακών προτύπων.

6.4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Οι προμηθευτές αποτελούν πηγή εισροών των επιχειρήσεων ασκώντας ταυτόχρονα πολλές φορές πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, είτε με το να αυξάνουν τις τιμές είτε παρέχοντας προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Εάν η επιχείρηση δεν μπορέσει να μετακυλήσει το αυξημένο κόστος στους αγοραστές της, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί¹³⁹.

Η δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο είναι μεγάλη εάν: 1. Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών. 2. Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. 3. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. 4. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. 5. Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές. 6. Οι προμηθευτές μπορούν πολύ εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές.

Πολλά τερματικά εμπορευματοκιβωτίων αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να βασίζεται στην ικανότητα να δημιουργούν πραγματικά

¹³⁷ Notteboom Theo (2002), *Consolidation and Contestability in the European Container Handling Industry*, Maritime Policy and Management, σελ. 257-269

¹³⁸ De Langen Peter W. and Pallis Athanasios A. (2007), *Entry Barriers in Seaports*, Maritime Policy and Management, Volume 34, Number 5, σελ. 428-438

¹³⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 100

οφέλη από μεγαλύτερη οικονομική προστιθέμενη αξία και ευκαιρίες απασχόλησης που δημιουργούνται από λιμενικές και σχετικές με τις λιμενικές δραστηριότητες και όχι μόνο από το να προσελκύουν φορτία και χωρητικότητα¹⁴⁰.

Οι προμηθευτές των τερματικών που εξετάζουμε συνδέονται με τις ανάγκες των τερματικών για βασική υποδομή, επιχειρησιακή υποδομή, ανωδομή και εξοπλισμό.

Πίνακας 5: Κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων λιμανιού

Βασική υποδομή	Κανάλια πρόσβασης, Κυματοθραύστες, Υδροφράκτες, Προβλήτες, Σιδηροδρομικές και Οδικές συνδέσεις
Επιχειρησιακή υποδομή	Εσωτερικά κανάλια, Προτειχίσματα, Κρηπιδότοιχοι, Αποβάθρες, Πλοήγηση, Σημαντήρες, Φάροι, Αγκυροβόλια
Ανωδομή	Λιθόστρωση, Επιφάνειες, Φωτισμός, Γραφεία, Επισκευές
Εξοπλισμός	Ρυμουλκά, Σκάφη, Εξοπλισμός βυθοκόρησης, Εξοπλισμός χειρισμού πλοίων και στεριάς, εξοπλισμός διαχείρισης φορτίου, Πληροφοριακά συστήματα

¹⁴¹

Στους προμηθευτές ενός λιμανιού μπορούμε να συμπεριλάβουμε επισκευαστικές, κατασκευαστικές, ναυπηγικές (για τα ρυμουλκά) και μεταφορικές επιχειρήσεις, ναυτιλιακά εργαλεία-ανταλλακτικά-προϊόντα, ασφαλιστικές εταιρείες, τράπεζες, εταιρείες βυθοκόρησης, εταιρείες security και υπηρεσίες νομικής κάλυψης. Στους προμηθευτές θα πρέπει να συμπεριλάβουμε επίσης, όλους εκείνους οι οποίοι συμμετέχουν στις εισροές του λιμανιού, δηλαδή ακόμα και τους εργαζόμενους, τους ρυθμιστές του πλαισίου στο οποίο λειτουργεί το λιμάνι, αλλά και την κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί αυτό.

Η δημιουργία συμπλέγματος (cluster), δηλαδή γεωγραφικής συγκέντρωσης διασυνδεόμενων επιχειρήσεων και οργανισμών ενός συγκεκριμένου τομέα, ευνοεί και τις λιμενικές επιχειρήσεις εντός του λιμενικού cluster, όσον αφορά την πρόσβαση σε ομάδες προμηθευτών. Δηλαδή, οι λιμενικές επιχειρήσεις εντός του λιμενικού συμπλέγματος έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε εξειδικευμένους προμηθευτές και κατ' επέκταση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό¹⁴².

¹⁴⁰ Yap W.Y. and Lam J.S. (2004), *An Interpretation of Inter-container Port Relationships from the Demand Perspective*, Maritime Policy and Management, Vol. 31, Number 4, σελ. 351

¹⁴¹ World Bank (2007), *Port Reform Toolkit*, Second Edition, ppiaf.org/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.html, σελ. 95

¹⁴² Lazzaretti Luciana and Capone Francesco (2010), *Mapping shipbuilding clusters in Tuscany: main features and policy implications*, Maritime Policy and Management, Volume 37, Issue 1

Επίσης, οι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων συχνά έχουν κεντρικά τμήματα στην έδρα τους, τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με την υπογραφή μεγάλων συμβολαίων με τους προμηθευτές εξοπλισμού για το τερματικό¹⁴³.

Στο εκτεταμένο διαμάντι του Porter για τη λιμενική βιομηχανία, όπως αυτό παρουσιάζεται από τους Yap και Lam¹⁴⁴, εμφανίζεται ως προσδιοριστικό στοιχείο αυτής το κομμάτι “related and supporting industries”, το οποίο αποτελείται από τα κομμάτια “related industries” και “supplier industries”. Εκεί αναφέρεται ως ζωτικής σημασίας η παρουσία διεθνώς ανταγωνιστικών προμηθευτών για ένα λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι προμηθευτές πρώτων υλών για τα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων είναι πολλοί σε αριθμό, λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα της ναυτιλιακής και λιμενικής βιομηχανίας και κατά συνέπεια υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο σε περιπτώσεις πολύ εξειδικευμένων προμηθευτών, π.χ. εταιρείες βυθοκόρησης αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Σε περιπτώσεις προμηθευτών όπως τραπεζικές επιχειρήσεις ή εταιρείες πληροφορικής, οι πωλήσεις τους στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν τόσο σημαντικό ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων.

Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του λιμενικού κλάδου, καθώς χωρίς αυτά τα προϊόντα δεν μπορούν να λειτουργήσουν. Τέλος, η εισαγωγή των προμηθευτών στη λιμενική βιομηχανία μέσω καθετοποίησης προς τα εμπρός είναι σπάνια, σχεδόν ανύπαρκτη και πολύ δύσκολη στην πραγματοποίηση λόγω εμποδίων εισόδου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος σε ολιγοψωνιστική αγορά, όπως είναι ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων, είναι μεγάλη έναντι των

¹⁴³ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2011), *Global Container Terminal Operators: From Diversification to Rationalization?*, Hofstra People, European Conference on Shipping & Ports 2011, Chios (Greece), σελ. 9

¹⁴⁴ Yap W.Y. and Lam J.S. (2004), *An Interpretation of Inter-container Port Relationships from the Demand Perspective*, Maritime Policy and Management, Vol. 31, Number 4, σελ. 352-353

μικρών φορτωτών και μικρή έναντι των μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών¹⁴⁵, που και αυτές με τη σειρά τους είναι ολιγοψωνιστές του λιμενικού προϊόντος του κλάδου που εξετάζουμε¹⁴⁶.

Εξετάζοντας κάθε έναν παράγοντα από τους έξι, οι οποίοι σύμφωνα με τον Porter αποτελούν κριτήριο για τη δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο, διαπιστώνουμε πως εκτός από το ότι το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου, όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες δείχνουν πως η δύναμη των προμηθευτών στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων δεν είναι μεγάλη.

6.5. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Οι αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, στην οποία οι επιχειρήσεις έχουν τη χαμηλότερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης, ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα¹⁴⁷.

Οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση, ενώ αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη προσφέρουν την ευκαιρία στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν καλύτερη απόδοση.

Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις εάν: 1. Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών στον κλάδο. 2. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι μεγάλος. 3. Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους. 4. Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και άφθονο. 5. Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. 6. Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω. 7. Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.

Αγοραστές του λιμενικού προϊόντος σε αυτά τα λιμάνια είναι οι ναυτιλιακές εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και οι εταιρείες logistics. Οι εταιρείες διαχείρισης πλοίων

¹⁴⁵ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 457

¹⁴⁶ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 50

¹⁴⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 103

εμπορευματοκιβωτίων και πελάτες των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων είναι πολλές σε αριθμό, όμως οι τάσεις συγκέντρωσης, τα καρτέλ και οι συμμαχίες στη liner ναυτιλία έχουν δώσει τη δυνατότητα στις 20 μεγαλύτερες εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων να κατέχουν το 83% της παγκόσμιας χωρητικότητας (Ιανουάριος 2011)¹⁴⁸, αποκτώντας έτσι σημαντική δύναμη.

Οι εταιρείες logistics διαχειρίζονται το εμπόρευμα μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου προορισμού και προσφέρουν υπηρεσίες μεταφοράς, αποθήκευσης, ασφάλειας και χειρισμού εμπορεύματος. Υπάρχουν επίσης οι 3PL (3rd party logistics) και 4PL (4th party logistics) εταιρείες, οι οποίες αφορούν εξωτερικές αναθέσεις (outsourcing) και χρησιμοποιούνται στις μεταφορές για ανάθεση κάποιων κομματιών της αλυσίδας εφοδιασμού, π.χ. διαχείριση αποθεμάτων, management, αποθήκευση. Οι εταιρείες logistics και οι forwarders έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους μεταφορείς λόγω του ότι λειτουργούν σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα και μπορούν να προσφέρουν door to door μεταφορά και καλύτερες τιμές.

Από τη στιγμή που οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες έχουν τόση χωρητικότητα, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν από τα τερματικά είναι τεράστιος και ζωτικός για τη λειτουργία των λιμένων, καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να επιβάλουν τους δικούς τους όρους στα τερματικά, όσον αφορά συμβόλαια, τιμές, μεταφερόμενο όγκο και παραγωγή.

Οι εταιρείες στις οποίες ανήκουν τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων αγοράζουν το λιμενικό προϊόν από τα λιμάνια και παρότι τα σταθερά κόστη για τις εταιρείες αυτές είναι πολύ μεγάλα, τα κόστη για την παροχή του λιμενικού προϊόντος δεν αποτελούν υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους τους.

Το προϊόν του τερματικού εμπορευματοκιβωτίων διαφοροποιείται με τη βελτίωση της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, καινοτομιών, εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού και μέσα από την ανάπτυξη ικανοτήτων πυρήνα. Τα λιμάνια δεν είναι τέλεια υποκατάστατα, λόγω τοποθεσίας και άλλων παραγόντων και το κόστος μετακίνησης για τον πελάτη είναι μεγάλο¹⁴⁹.

Ακόμη, τα κέρδη των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών είναι πολύ μεγάλα και έτσι δε δημιουργείται από αυτό το κομμάτι πίεση στις λιμενικές επιχειρήσεις να προσφέρουν

¹⁴⁸ alphaliner.com

¹⁴⁹ Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12

ελκυστικές τιμές. Οι δεκαεπτά από τις είκοσι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου είχαν θετικά λειτουργικά αποτελέσματα για το πρώτο εξάμηνο του 2010. Τα συνολικά λειτουργικά κέρδη για τις 20 αυτές εταιρείες έφτασαν τα 3,78 δισεκατομμύρια δολάρια για το πρώτο εξάμηνο του 2010 και συνολικά 14 δις. δολ. για όλο το 2010¹⁵⁰.

Για τις εταιρείες logistics τα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ σημαντικά, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και μάλιστα προσθέτουν αξία στο προϊόν. Τα κόστη για την παροχή του λιμενικού προϊόντος δεν αποτελούν υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους ούτε για αυτές. Οι εταιρείες αυτές είναι πολύ μεγάλες και ολοκληρωμένες σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και τα έσοδά τους τεράστια.

Όσον αφορά τη δυνατότητα των αγοραστών να προχωρήσουν σε κάθετες ολοκληρώσεις προς τα πίσω, η λιμενική βιομηχανία προσφέρει αυτήν την ευκαιρία και πολλές ναυτιλιακές εταιρείες και εταιρείες forwarding έχουν επιλέξει τις κάθετες ολοκληρώσεις με σκοπό το μεγαλύτερο έλεγχο τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας και έχουν γίνει διαχειριστές και ιδιοκτήτες τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, έχοντας μάλιστα και dedicated terminals.

Τέλος, η πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι δεδομένη για τους αγοραστές των λιμενικών υπηρεσιών, από τη στιγμή που και οι ίδιοι, μέσω των κάθετων ολοκληρώσεων, συμμετέχουν στον κλάδο. Έτσι έχουν πληροφόρηση για τη ζήτηση, τις τιμές και το κόστος παραγωγής.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξομειώνεται ανάλογα με την εξέλιξη των παραπάνω παραγόντων μέσα στο χρόνο ή ως αποτέλεσμα των στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Εάν εξαιρέσουμε το γεγονός ότι τα κέρδη των αγοραστών στο λιμενικό κλάδο είναι μεγάλα, όλοι οι άλλοι παράγοντες όπως αναλύθηκαν παραπάνω, δείχνουν πως η δύναμη των αγοραστών του λιμενικού προϊόντος στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων είναι μεγάλη.

6.6. ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Δύο αγαθά θεωρούνται υποκατάστατα όταν η αύξηση της κατανάλωσης του ενός επιφέρει μείωση της κατανάλωσης του άλλου. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων ή και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που παράγουν

¹⁵⁰ alphaliner.com

υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα κλάδων ή επιχειρήσεων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου ή της επιχείρησης που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα ορίζουν την ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων¹⁵¹.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί σε υποκατάστατα τα οποία βελτιώνουν τη σχέση τιμής-επίδοσης που σχετίζεται με τον κλάδο, σε νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται από υποκατάστατους κλάδους και σε υποκατάστατα που παράγονται από κλάδους με υψηλά κέρδη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων κι η σημασία που έχουν για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από την ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων (ίδια ή καλύτερη ποιότητα, απόδοση), από την επίδραση της τιμής (η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ανώτατο όριο στις τιμές) και από την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα (προθυμία πελατών να δοκιμάσουν υποκατάστατα σε συνάρτηση με το κόστος που έχει η αλλαγή)¹⁵².

Υποκατάστατα του λιμενικού τερματικού εμπορευματοβτίων θεωρούνται άλλα τερματικά μέσα στο ίδιο λιμάνι, τερματικά άλλων λιμανιών ή και εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς για το συγκεκριμένο φορτίο (π.χ. χερσαίες ή εναέριες μεταφορές). Αν η τιμή των υποκατάστατων αυξηθεί, θα αυξηθεί και η ζήτηση για το συγκεκριμένο λιμενικό προϊόν¹⁵³.

Η απειλή από ανταγωνιστικά τερματικά εντός ή εκτός του ίδιου λιμανιού εξαρτάται από το κόστος μετακίνησης, από τα λιμενικά τέλη που χρεώνει το κάθε λιμάνι, από την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, δηλαδή από την ταχύτητα φορτοεκφόρτωσης, από τη στοιβασία, την αποθήκευση, την παραλαβή και παράδοση στα μέσα μεταφοράς. Για τερματικά άλλων λιμανιών παίζουν ρόλο και τα φυσικά πλεονεκτήματα.

Η επίδοση των άλλων μέσων μεταφοράς και των άλλων τερματικών καθορίζει την απειλή που δημιουργούν. Επίσης, τα χερσαία μέσα μεταφοράς χρησιμοποιούνται για μικρές αποστάσεις, τα εναέρια για μεσαίες και τα θαλάσσια για μεγάλες, άρα για μεγάλες αποστάσεις η απειλή από άλλα μέσα μεταφοράς είναι μικρή. Οι ποσότητες που μπορούν να μεταφερθούν από τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτά σε σχέση με εναέρια και χερσαία και έτσι κι εδώ η απειλή είναι μικρή.

¹⁵¹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 105

¹⁵² Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα, σελ. 77-78

¹⁵³ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 99

Μεγάλη σημασία έχει πόσο τέλεια είναι τα υποκατάστατα. Ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι έντονος, αλλά τα λιμάνια δεν είναι τέλεια υποκατάστατα, δηλαδή δεν είναι εναλλάξιμα τέλεια ή χωρίς κόστος. Ορισμένα λιμάνια έχουν ισχυρή θέση σε ορισμένους τουλάχιστον από τους τομείς υπηρεσιών τους, καθώς οι ενδοχώρες τους δε συμπίπτουν απολύτως, η επίδραση των εμπορευματοκιβωτίων στην εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού μπορεί να εξαλειφθεί λόγω της συμφόρησης που εμφανίζουν τα λιμάνια ή τα δίκτυα μεταφοράς στην ενδοχώρα τους και η αλλαγή λιμανιού παροχής υπηρεσιών είναι δαπανηρή για το χρήστη. Επίσης, σημαντική είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών για το πόσο τέλεια εναλλάξιμα είναι τα υποκατάστατα τερματικά. Η ποιότητα συνδέεται με τη χρονική συνέπεια, την ασφάλεια (security) και την προστασία του περιβάλλοντος (safety) στο λιμάνι¹⁵⁴.

6.7. ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι σημαντικό στοιχείο. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων και η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο όμως κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός προκύπτει διότι ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές νιώθουν την πίεση ή βλέπουν μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους. Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι αλληλοεξαρτώμενες και η κίνηση της μίας έχει αντίκτυπο στις άλλες. Αυτό δε σημαίνει πως μια κίνηση και οι αντιδράσεις που την ακολουθούν θα φέρουν καλύτερα αποτελέσματα στον κλάδο ως σύνολο. Κάποιες μορφές ανταγωνισμού, ειδικά ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών, είναι πολύ ασταθείς και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τον κλάδο από άποψη κερδοφορίας.

Ο ανταγωνισμός αυξάνει εάν: 1. Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ίσοι σε μέγεθος. 2. Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη. 3. Η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος είναι μεγάλη. 4. Το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαφοροποιημένα. 5. Η δυναμικότητα αυξάνεται σε μεγάλα μεγέθη ή υπάρχει υπερδυναμικότητα. 6. Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

6.7.1. Πολυάριθμοι ή Ισομεγέθεις Ανταγωνιστές

Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και έχουν το ίδιο μέγεθος, υπάρχει ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού, καθώς κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει έναντι των υπόλοιπων

¹⁵⁴ Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 347-395

ανταγωνιστών, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις και οι αγορές είναι περισσότερο σταθερές¹⁵⁵.

Τις τελευταίες δεκαετίες στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων παρουσιάστηκαν δυναμικές αλλαγές στο περιβάλλον που οδήγησαν σε οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις. Αυτό σημαίνει συγχωνεύσεις και εξαγορές των υπαρχόντων τερματικών σταθμών ή την κατασκευή νέων. Ένας από τους λόγους των συγχωνεύσεων και των εξαγωγών στη liner ναυτιλία είναι και η απόκτηση μεριδίου αγοράς και ισχύος στην αγορά.

Στην Ευρώπη, οι 5 κυριότεροι διαχειριστές (APM, DPW, Eurogate, HPH, PSA) διαχειρίζονταν το 2008 το 75% του συνολικού ευρωπαϊκού διαχειριζόμενου όγκου εμπορευματοκιβωτίων, σε σύγκριση με το 50% του 1998, κάτι που δείχνει τη συγκέντρωση στην αγορά αυτή. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2008, οι 5 μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων (PSA, HPH, APMT, DPW, COSCO) διαχειρίζονταν το 31.1% του παγκόσμιου όγκου διαχειριζόμενων εμπορευματοκιβωτίων ή 162.2 εκατ. TEUs¹⁵⁶. Το 2010, οι 22 μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές είχαν δυναμικότητα διαχείρισης 434.2 εκατ. TEUs και οι 10 μεγαλύτεροι διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως αντιπροσώπευαν το 42% της διαχειριστικής ικανότητας¹⁵⁷.

Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες επίσης προσπαθούν να αποκτήσουν τερματικά ανά τον κόσμο και οδηγούν τους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών στην ανάπτυξη στρατηγικών για το μεγαλύτερο έλεγχο τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η λιμενική αγορά εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και από κυριαρχία επιχειρήσεων με μεγάλη δύναμη και συνολικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Ο κλάδος παρουσιάζει συγκέντρωση τόσο σε επίπεδο λιμανιών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων που διαχειρίζονται τα τερματικά.

Μπορεί λοιπόν να έχουμε μεγάλες και ισχυρές εταιρείες με συνολικά υψηλό σε ποσότητα διαχειριζόμενο φορτίο, αλλά οι εταιρείες αυτές έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος μεταξύ τους και μερίδια αγοράς τα οποία δε μας δίνουν τη δυνατότητα να τις χαρακτηρίσουμε δεσπόζουσες. Μάλιστα, παρότι παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, ο ανταγωνισμός

¹⁵⁵ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 108

¹⁵⁶ Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu, σελ. 5

¹⁵⁷ Drewry.co.uk

είναι εντονότατος μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, κάτι το οποίο φαίνεται και από τις διεργασίες στον κλάδο (συγχωνεύσεις, εξαγορές, κατασκευές).

6.7.2. Χαμηλή Ανάπτυξη Κλάδου

Σε κλάδους με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, όταν η αγορά είναι στη φάση της ωρίμανσης ή και της παρακμής, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους τους και ανταγωνίζονται πολύ έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Το 2010 η παγκόσμια αγορά των εμπορευματοκιβωτίων σημείωσε άνοδο σε ποσοστό 12%, ποσοστό πολύ ενθαρρυντικό αν και η διαφορά προέρχεται από τα πολύ χαμηλά του 2009. Για το 2011 αναμένεται αύξηση του εμπορίου κατά 8%. Η τάση αυτή επηρεάζει και τα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων.

Παρόλα αυτά, η μεγάλη κινητικότητα που υπήρξε στο κομμάτι του M&A (mergers and acquisitions) την πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα, είναι δύσκολο να συνεχιστεί, καθώς έχουν μείνει λίγες εταιρείες και περιουσιακά στοιχεία τερματικών για να εξαγοραστούν πλέον. Η υπόθεση αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι τα επίπεδα κερδοφορίας των διαχειριστών τερματικών είναι χαμηλότερα πλέον, καθώς και από την υπερπροσφορά λιμενικής χωρητικότητας¹⁵⁸.

Οι τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων και οι διαχειριστές τους είναι μέρος των οικονομικών κύκλων, κάτι το οποίο σημαίνει πως θα μεγαλώνουν και θα αποκομίζουν υψηλά κέρδη μέχρι να επέλθει το στάδιο της ωριμότητας. Τα υψηλά επίπεδα ανάπτυξης και οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές των προηγούμενων ετών μπορεί να σημαίνουν πως ο κλάδος είναι κοντά στο επίπεδο ωριμότητας.

6.7.3. Η Ποσοστιαία Συμμετοχή του Σταθερού Κόστους στο Ολικό Κόστος είναι Μεγάλη

Τα υψηλά σταθερά κόστη δημιουργούν έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να αυξήσουν την πληρότητά τους. Όταν το σταθερό κόστος συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στο ολικό κόστος, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιμερίσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος, με συνέπεια τη μεγάλη προσφορά προϊόντος στην αγορά, τη συμπίεση των τιμών και την αύξηση του ανταγωνισμού.

¹⁵⁸ Johari Harun (2007), *Port and Shipping Industry – New Growth Paradigm and its Strategic Implications*, 5th ASEAN Ports & Shipping Conference

Το σταθερό κόστος στη liner ναυτιλία και ειδικότερα στα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ μεγάλο και αποτελεί το σημαντικότερο μέρος του συνολικού κόστους. Έτσι οι ναυτιλιακές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων πιάζονται ώστε να λειτουργούν με πληρότητα με αποτέλεσμα και οι διαχειριστές των τερματικών λόγω και του μεγάλου σταθερού κόστους που έχουν να συμπίεζουν τις τιμές.

Στο λιμενικό κλάδο υπάρχει το sunk cost (εφάπαξ κόστος), το οποίο είναι δαπάνη σταθερού κεφαλαίου που πραγματοποιείται μια φορά και δεν επανεμφανίζεται και αφορά βυθοκόρηση, αποβάθρες, αποθήκες κ.λπ. Το υψηλό κόστος και οι περιορισμοί για την ανάπτυξη λιμενικών εγκαταστάσεων είναι τάσεις που παρουσιάζονται στο σύγχρονο εμπόριο και επηρεάζουν τη λιμενική βιομηχανία.

Η αναλογία των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών, λόγω όλο και μεγαλύτερων αρχικών δαπανών για γερανογέφυρες, τεχνολογία πληροφοριών και εκβάθυνση λιμανιών, μεγαλώνει, με συνέπεια την προσπάθεια των τερματικών να επιμερίσουν το κόστος με την αύξηση της παραγωγής, να εμφανίζεται υπερπροσφορά λιμενικού προϊόντος και τελικά να αυξάνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο.

6.7.4. Το Προϊόν ή η Υπηρεσία δεν είναι Διαφοροποιημένα

Τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες αναγνωρίζονται από τους αγοραστές. Σε κλάδους με επιχειρήσεις που έχουν διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους, ο ανταγωνισμός παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Εάν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, τότε το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό και οι αποφάσεις των αγοραστών εξαρτώνται από την τιμή και την εξυπηρέτηση.

Το λιμενικό προϊόν αυτό καθ' αυτό δεν μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί, δεν επιδέχεται πολλές αλλαγές για παράδειγμα ο τρόπος φόρτωσης και εκφόρτωσης και ο τρόπος αποθήκευσης. Όμως κάθε λιμενική επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τους τομείς στους οποίους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανταγωνιστική προς αυτήν επιχείρηση και με γνώμονα αυτό να κάνει τις ανάλογες επενδύσεις. Έτσι, προσπαθεί να διαφοροποιηθεί όσον αφορά την ποιότητα και το κόστος της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του, την αποτελεσματικότητα της λιμενικής διοίκησης, την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, τις λιμενικές χρεώσεις και το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι. Τα λιμάνια προσφέρουν διευκολύνσεις στις εταιρείες ώστε να τις προσελκύσουν, όπως μεγαλύτερες περιόδους δωρεάν αποθήκευσης, χαμηλότερες τιμές στα «λιμανιάτικα» και μικρότερες καθυστερήσεις.

Παρόλα αυτά, η ανταγωνιστικότητα ενός λιμανιού δεν καθορίζεται μόνο από τις δικές του δυνάμεις, αλλά και από παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον του λιμανιού, που αφορούν κυρίως συνδέσεις με την εφοδιαστική αλυσίδα.

6.7.5. Η Δυναμικότητα Αυξάνεται σε Μεγάλα Μεγέθη

Σε κάποιους κλάδους οι οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Αυτό μπορεί να διαταράξει την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο, καθώς η πλεονάζουσα ζήτηση μετατρέπεται σε πλεονάζουσα προσφορά, με συνέπεια τον πόλεμο τιμών και την αύξηση του ανταγωνισμού και ίσως τη μείωση της κερδοφορίας της επιχείρησης του κλάδου.

Ο κλάδος της liner ναυτιλίας και ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων είναι κλάδοι στους οποίους εμφανίζονται οικονομίες κλίμακας. Ο γιγαντισμός των containerships τα καθιστά αποτελεσματικότερα πλοία όσον αφορά το κόστος, την ενέργεια και το περιβάλλον. Στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις έχουν σκοπό εκτός των άλλων και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Στα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων απαιτούνται μεγάλες αρχικές επενδύσεις και δημιουργία υποδομής τέτοιας, ώστε να μπορεί το τερματικό να είναι ανταγωνιστικό εντός του κλάδου. Το πρόβλημα της εγκατάστασης πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη εμφανίζεται στον κλάδο και έχει ως συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού. Ένα παράδειγμα είναι τα λιμάνια στην Κίνα, που αντιμετώπισαν το πρόβλημα της υπερεπένδυσης (overcapacity) μέσα στο 2010, καθώς η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες δεν μπόρεσαν να συμβαδίσουν με την επέκταση των εγκαταστάσεων σε κινέζικα λιμάνια, με αποτέλεσμα να υπάρχει χωρητικότητα 40% παραπάνω από τη ζήτηση.

6.7.6. Υψηλά Εμπόδια Εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που κρατούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, ακόμα και όταν αυτές έχουν χαμηλά έσοδα ή αρνητικά αποτελέσματα. Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, απαγορευτικό κόστος εξόδου, στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, συναισθηματικά εμπόδια και κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα, σελ. 110

Και στην περίπτωση των υψηλών εμποδίων εξόδου, όπως και στην περίπτωση της εγκατάστασης πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη, οι επιχειρήσεις προσφέρουν το προϊόν τους στον κλάδο με αποτέλεσμα η υπερβάλλουσα προσφορά να αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων υπάρχουν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία, δηλαδή περιουσιακά στοιχεία με αξίες συνδεδεμένες με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και τοποθεσία, όπως γερανογέφυρες, εκβαθύνσεις στη συγκεκριμένη τοποθεσία του τερματικού, χώροι αποθήκευσης και αποβάθρες. Εργασιακές συμβάσεις υπάρχουν και εξαρτάται από το κάθε λιμάνι και την κάθε σύμβαση πόσο μεγάλο είναι το κόστος εξόδου. Οι ολοκληρώσεις και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον κλάδο δημιουργούν ισχυρές αμοιβαίες σχέσεις εξάρτησης. Τέλος, οι κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό, καθώς το κράτος λαμβάνει υπ' όψιν τα πολλαπλασιαστικά οφέλη τα οποία έχει η επένδυση σε ένα τερματικό εμπορευματοκιβωτίων, ανεξάρτητα από την κερδοφορία του τερματικού αυτή καθαυτή.

Παράγοντες όπως η ωρίμανση του κλάδου, οι αλλαγές στρατηγικής από κάποιες επιχειρήσεις και τυχόν συγχωνεύσεις μπορούν να αλλάξουν τη δομή του κλάδου και του ανταγωνισμού εντός του κλάδου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΡΟΥΣ Β

Στην εργασία αυτή επιχειρήθηκε η ανάλυση της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων με τη θεωρία των 5 δυνάμεων του Michael Porter, με σκοπό την απάντηση ερωτημάτων που αφορούν τη δυνατότητα εισόδου σε λιμάνια. Ο σκοπός της εργασίας είναι να διαπιστώσουμε αν η θεωρία των 5 δυνάμεων μπορεί να εφαρμοστεί στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων και κατά πόσον αυτή αυτούσια ή σε συνδυασμό με μεταγενέστερες προσθήκες μπορεί να εξηγήσει τη δομή του κλάδου τον οποίο εξετάζουμε.

Η γενική ιδέα της εργασίας είναι η εφαρμογή της ανάλυσης του Porter στη λιμενική βιομηχανία χρησιμοποιώντας την ως εργαλείο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της λιμενικής βιομηχανίας. Η ανάλυση των νεοεισερχόμενων, των προμηθευτών, των αγοραστών, του υπάρχοντος ανταγωνισμού και των υποκατάστατων δίνει μια πρώτη εικόνα για το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο γενικά ή στο τερματικό.

Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο σύμφωνα με τον Porter εξαρτάται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή ή πίεση από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Η μεθοδολογία του Porter βασίστηκε στο ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου που αναλύεται λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι ένας κλάδος με υψηλή τάση συγκέντρωσης, κάθετες και οριζόντιες ολοκληρώσεις και τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία αποτελούν μέρος της ευρύτερης αλυσίδας εφοδιασμού. Οι αποφάσεις των ανταγωνιστών του κλάδου λαμβάνονται με βάση όχι το λιμάνι αλλά την εφοδιαστική αλυσίδα στο σύνολό της. Ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων γενικότερα χαρακτηρίζεται από τάσεις ενοποίησης, από υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου που καθιστούν τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου υψηλά αλλά αμφίβολα.

Οι κύριες ομάδες οι οποίες αποτελούν το μικρο-περιβάλλον της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων είναι οι πελάτες των λιμανιών (ναυτιλιακές επιχειρήσεις της ναυτιλίας γραμμών, εταιρείες logistics), οι διαχειριστές τερματικών και οι ιδιοκτήτες των τερματικών και οι λιμενικές αρχές.

Η μείωση των εμποδίων εισόδου σε έναν κλάδο είναι σημαντική γιατί μειώνει τον ανταγωνισμό, πιέζει προς τα κάτω τις τιμές, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου και

βοηθάει στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Παρόλα αυτά, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ δύσκολη.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός των οικονομιών κλίμακας τόσο μεγαλύτερη είναι η συγκέντρωση και τόσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων η παρουσία και ο βαθμός οικονομιών κλίμακας είναι μεγάλος, λόγω ανάπτυξης παγκόσμιων δικτύων, γιγαντισμού των containerships και αύξησης της λιμενικής παραγωγικότητας, ανάπτυξης του μεγάλων αποστάσεων εμπορίου εμπορευματοκιβωτίων και ανάπτυξης και ανάδειξης super transshipment hubs, συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, οριζόντιων ολοκληρώσεων, ιδιωτικοποίησης των λιμανιών μέσω συμβάσεων παραχώρησης 25-40 ετών και αυξημένης αναλογίας των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών.

Η διαφοροποίηση και το κόστος μετακίνησης είναι κατηγορίες εμποδίων εισόδου σε έναν κλάδο, στον κλάδο όμως της λιμενικής βιομηχανίας εμπορευματοκιβωτίων η επιρροή τους είναι αμφιλεγόμενη. Αυτό συμβαίνει διότι τα τερματικά προσπαθούν μεν να διαφοροποιηθούν, όμως πλέον η επιλογή τερματικού γίνεται με εστίαση όχι στην απόδοση του λιμανιού, αλλά κυρίως στην απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Εμπόδια εισόδου δημιουργούνται στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων και από τις μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια, όπως τεράστια αρχικά κόστη, sunk cost, υψηλό κόστος και περιορισμούς για ανάπτυξη λιμενικών εγκαταστάσεων. Επίσης η αναλογία των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών μεγαλώνει. Οι σημαντικές επενδύσεις μάλιστα που πρέπει να γίνουν για την είσοδο στον κλάδο αποτελούν και εμπόδιο εξόδου από τον κλάδο.

Η δημιουργία μεγεθών, που εμφανίζεται σε μεγάλη κλίμακα στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων, δίνει τη δυνατότητα στους παγκόσμιους διαχειριστές να έχουν μεγάλο κεφάλαιο ώστε να υποσκελίζουν ανταγωνιστές κατά τη διαδικασία προσφορών για νέα τερματικά.

Οι κλειστές συμμαχίες και οι τάσεις ολοκλήρωσης επίσης δημιουργούν στρέβλωση στην αγορά όσον αφορά τα κανάλια διανομής, με τα λιμάνια να αποκτούν μεγαλύτερες αποκλειστικές περιοχές εκμετάλλευσης, αποκλειστικά κανάλια διανομής και ενδοχώρες. Οι παγκόσμιοι operators που κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της δυναμικότητας των λιμανιών, δυσκολεύουν την πρόσβαση στα κανάλια διανομής για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

Τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος που προκύπτουν για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους και προκύπτουν από παράγοντες όπως η ιδιόκτητη τεχνολογία προϊόντος, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία, οι κρατικές επιχορηγήσεις, η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας είναι επίσης σημαντικά στον κλάδο. Η ιδιόκτητη τεχνολογία προσφερόμενων υπηρεσιών αποτελεί στρατηγική επιλογή των μεγάλων διαχειριστών του κλάδου, η τοποθεσία ενός τερματικού είναι εκ φύσεως δεδομένη, όπως και η εμπειρία των ήδη ανταγωνιζόμενων. Κατά συνέπεια, νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, χωρίς εμπειρία, θα έχουν υψηλότερα κόστη από τις υπάρχουσες και τα κόστη αυτά είναι ακόμα μεγαλύτερα από τη στιγμή που ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ενοποίησης.

Όσον αφορά την κυβερνητική πολιτική οι ήδη ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις μπορούν να ωφελούνται από τις συσσωρευμένες δημόσιες επενδύσεις. Στα περισσότερα λιμάνια το δημόσιο έχει επενδύσει στην υποδομή, πολλές φορές δε και στην ανωδομή. Οι υφιστάμενες λοιπόν επιχειρήσεις έχουν ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, σε περίπτωση που αυτές οι επενδύσεις είτε έχουν μισθωθεί από τους ίδιους, είτε για άλλους λόγους (π.χ. κυβερνητική πολιτική) δεν είναι πλέον διαθέσιμες στους νεοεισερχόμενους.

Διαπιστώνουμε πως τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στο λιμενικό κλάδο είναι μεγάλα και την προσπάθεια εισόδου ενός νεοεισερχόμενου στον κλάδο αποθαρρύνουν οι ολοκληρώσεις, οι οικονομίες κλίμακας, τα υψηλά αρχικά κόστη οι παγκόσμιες συμμαχίες και η ιδιαίτερη σύσταση του λιμενικού κλάδου.

Οι προμηθευτές του κλάδου πρέπει να είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από ένα λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι στον κλάδο οι προμηθευτές σπάνια επιλέγουν την ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Η εξέταση των 6 παραγόντων, οι οποίοι σύμφωνα με τον Porter αποτελούν κριτήριο για τη δύναμη των προμηθευτών σε έναν κλάδο, δείχνει πως η δύναμη των προμηθευτών στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων δεν είναι μεγάλη.

Οι αγοραστές είναι ισχυροί, επιδιώκουν τις ολοκληρώσεις και δημιουργούν dedicated terminals. Η δύναμή τους στη λιμενική βιομηχανία εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ μεγάλη, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω είναι δεδομένη, ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν από τα τερματικά είναι ζωτικής σημασίας για τα τερματικά, τα κέρδη των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών και των εταιρειών logistics είναι πολύ μεγάλα και η πληροφόρηση για τη λιμενική βιομηχανία τεράστια.

Όσον αφορά τα υποκατάστατα του λιμενικού προϊόντος των τερματικών εμπορευματοκιβωτίων η απειλή από άλλα μέσα μεταφοράς είναι μικρή, λόγω του ότι χρησιμοποιούνται για διαφορετικές αποστάσεις. Η απειλή από ανταγωνιστικά τερματικά εντός ή εκτός του ίδιου λιμανιού εξαρτάται από το κόστος μετακίνησης, από τα λιμενικά τέλη που χρεώνει το κάθε λιμάνι, από την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Για τερματικά άλλων λιμανιών παίζουν ρόλο και τα φυσικά πλεονεκτήματα.

Εξετάζοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο και ξεκινώντας με το κριτήριο των πολυάριθμων ή ίσου μεγέθους ανταγωνιστών, διαπιστώνουμε ότι η λιμενική αγορά εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζεται μεν από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και από κυριαρχία επιχειρήσεων με μεγάλη δύναμη και συνολικά μεγάλο μερίδιο αγοράς, όμως οι εταιρείες αυτές έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος μεταξύ τους και μερίδια αγοράς τα οποία δε μας δίνουν τη δυνατότητα να τις χαρακτηρίσουμε δεσπόζουσες. Ο ανταγωνισμός είναι εντονότατος μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, κάτι το οποίο φαίνεται και από τις διεργασίες στον κλάδο (συγχωνεύσεις, εξαγορές, κατασκευές).

Τα υψηλά επίπεδα ανάπτυξης και οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές των προηγούμενων ετών μπορεί να δείχνουν πως ο κλάδος είναι κοντά στο επίπεδο ωριμότητας και η αναλογία των σταθερών εξόδων στα συνολικά έξοδα λειτουργίας των τερματικών σταθμών, λόγω όλο και μεγαλύτερων αρχικών δαπανών για γερανογέφυρες, τεχνολογία πληροφοριών και εκβάθυνση λιμανιών, μεγαλώνει.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση του προϊόντος του τερματικού, κάθε τερματικό προσπαθεί να διαφοροποιηθεί όσον αφορά την ποιότητα και το κόστος της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του, την αποτελεσματικότητα της λιμενικής διοίκησης, την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, τις λιμενικές χρεώσεις και το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι, η επιλογή όμως τερματικού εξαρτάται από τη συνολική εικόνα του αγοραστή για την εφοδιαστική γραμμή.

Επίσης το πρόβλημα της εγκατάστασης πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη εμφανίζεται στον κλάδο και έχει ως συνέπεια την άυξηση του ανταγωνισμού. Τέλος στον κλάδο υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου, λόγω εξειδικευμένων περιουσιακών στοιχείων, απαγορευτικού κόστους εξόδου, στρατηγικών αλληλεξαρτήσεων, συναισθηματικών εμποδίων και κυβερνητικών και κοινωνικών περιορισμών.

Ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζεται τελικά από υψηλά εμπόδια εισόδου, αλλά και εξόδου, μεγάλη ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, μεγάλη δύναμη των αγοραστών, σχετικά μέτρια δύναμη των προμηθευτών και μεγάλη δύναμη των υποκαταστάτων όσον αφορά άλλα τερματικά, αλλά μικρή δύναμη των υποκαταστάτων όσον αφορά εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς για το συγκεκριμένο φορτίο.

Το ζήτημα είναι αν η θεωρία του Porter όταν εφαρμοστεί στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα του του μικρο-περιβάλλοντος του κλάδου και του κλάδου στο σύνολό του. Αν θεωρήσουμε ολοκληρωμένο το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων όσον αφορά στην εκτίμηση του ανταγωνιστικού ή μικρο-περιβάλλοντος, μπορούμε να τη χρησιμοποιήσουμε για τη λήψη αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο.

Το υπόδειγμα έχει δεχτεί πολλές κριτικές, ως ανεπαρκές για την εκτίμηση του μικρο-περιβάλλοντος. Εάν θεωρήσουμε το υπόδειγμα αναποτελεσματικό και ανεπαρκές, τότε θα πρέπει να προσθέσουμε και άλλους παράγοντες για την εκτίμηση του μικρο-περιβάλλοντος και κατόπιν να κάνουμε τις στρατηγικές επιλογές μας.

Η εφαρμογή της θεωρία των 5 δυνάμεων του Porter στη λιμενική βιομηχανία μας δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε τους νεοεισερχόμενους, τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και τα υποκατάστατα. Δίνει μια πρώτη εικόνα για το επίπεδο του ανταγωνισμού στον κλάδο γενικά ή στο τερματικό.

Τα καινούρια δεδομένα στον παγκόσμιο χάρτη της λιμενικής βιομηχανίας δημιουργούν ένα πλαίσιο ευκαιριών και απειλών. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος προσδιορίζει την ελκυστικότητα και τις προοπτικές κερδοφορίας του κλάδου. Δεν αρκεί όμως μόνο η κερδοφορία χωρίς αναπτυξιακή τροχιά και μελλοντική προοπτική. Πρέπει να υπάρχει επιχειρηματικότητα, ευελιξία, εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φυσικά αρκετά κεφάλαια για την είσοδο στο λιμενικό κλάδο.

Η αυξανόμενη σημασία της ολοκληρωμένης προσέγγισης των μεταφορικών αλυσίδων logistics και η θεώρηση όλων των μεταφορικών μέσων και ενδιάμεσων σταθμών ως μέρος ενός συστήματος, καθώς και η προσπάθεια των ναυτιλιακών εταιρειών και των χρηστών των λιμένων να μεγιστοποιήσουν τον έλεγχο τους στη μεταφορική αλυσίδα, καθιστούν τη λιμενική βιομηχανία και συγκεκριμένα τα τερματικά πολύ σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα επιβάλλουν και την ενσωμάτωση τους στη μεταφορική αλυσίδα απαραίτητη σε όρους

πληροφοριακών συστημάτων, e-commerce, ασφάλειας, χρονικής συνέπειας και αειφορίας. Όλα αυτά όμως απαιτούν επενδύσεις και αποτελούν κόστη για δυνητικούς νεοεισερχόμενους στη λιμενική βιομηχανία.

Οι επιχειρήσεις του λιμενικού κλάδου επιδιώκουν όλο και μεγαλύτερο έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας και αναπτύσσουν στρατηγικές προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς συνειδητοποιούν πως η μεταφορική αλυσίδα είναι ένα καθ' όλα ολοκληρωμένο σύστημα. Μάλιστα ακολουθώντας την άποψη πως «η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης όχι μόνο ανταποκρίνεται στο περιβάλλον, αλλά και επιχειρεί να διαμορφώσει το περιβάλλον προς όφελος της επιχείρησης», ορισμένοι διαχειριστές τερματικών έχουν επιλέξει την αύξηση μεγεθών, την ανάπτυξη παγκόσμιων δικτύων, τις ενοποιήσεις, τις ολοκληρώσεις, την ανάμιξη σε μεταφορές με διαφορετικά μέσα και γενικότερα την απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου, ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη δύναμη και να επηρεάζουν ομάδες του εξωτερικού άμεσου περιβάλλοντός τους όπως μετόχους, προμηθευτές, τοπικές κοινωνίες, πελάτες και πιστωτές.

Η θεωρία του Porter βασίστηκε στο ότι οι επιχειρήσεις εντός του κλάδου λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό δεν μπορούμε να το λάβουμε ως δεδομένο σε έναν κλάδο όπου εμφανίζονται στρατηγικές συμμαχίες και αλυσίδες αξίας. Σε μια παγκοσμιοποιημένη και τεχνολογικά προηγμένη οικονομία χωρίς σταθερές δομές όπου η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από παράγοντες όπως οι συνθήκες των συντελεστών παραγωγής, οι συνθήκες ζήτησης, οι σχετικές και οι υποστηρικτικές βιομηχανίες, η στρατηγική των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οι αστάθμητοι παράγοντες και ο ρόλος της κυβέρνησης, η θεωρία των 5 δυνάμεων δεν μπορεί να μας δώσει μια πλήρη εικόνα ενός κλάδου, πόσω μάλλον του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων όπου όλα τα παραπάνω στοιχεία εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό.

Η θεωρία των 5 δυνάμεων του Michael Porter είναι ένα καλό εργαλείο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της θεωρίας των 5 δυνάμεων στο λιμενικό κλάδο εμπορευματοκιβωτίων και την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος του κλάδου είναι τα εξής:

1. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου δείχνουν ως προς την οικονομική απόδοση του κλάδου πως τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά, αλλά αμφίβολα. Δύσκολα

μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα τον εγκαταλείπει. Η δυνατότητα πιθανών νεοεισερχόμενων να εισέλθουν στον κλάδο είναι μικρή.

2. Η κερδοφορία της επιχείρησης του κλάδου δεν απειλείται από τους προμηθευτές της, καθώς η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν είναι τόσο μεγάλη. Δεν μπορούν να ασκήσουν πίεση στην ανταγωνιζόμενη στον κλάδο επιχείρηση, αυξάνοντας τις τιμές ή παρέχοντας προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας ώστε να αναγκάσουν την επιχείρηση να μετακυλήσει το αυξημένο κόστος στους αγοραστές.

3. Η μεγάλη δύναμη των αγοραστών στον κλάδο τους καθιστά ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση.

4. Τα υποκατάστατα του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων δεν αποτελούν μεγάλη απειλή, καθώς καλύπτουν μάλλον διαφορετικές ανάγκες. Τα κύρια υποκατάστατα ενός τερματικού διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων είναι στην πραγματικότητα τα υπόλοιπα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων. Τα υποκατάστατα τερματικά θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Το αντίκτυπο των υποκαταστάτων μπορεί να οριστεί ως η συνολική ελαστικότητα ζήτησης του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων.

5. Το πόσο κερδοφόρος είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο που εξετάσαμε είναι έντονος και επηρεάζει την κερδοφορία του κλάδου αρνητικά.

Η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυνατότητα κέρδους για τον κλάδο. Ο λιμενικός κλάδος εμπορευματοκιβωτίων συνολικά παρουσιάζει μεγάλο περιθώριο κέρδους σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Μέσα από την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων με τη θεωρία των 5 δυνάμεων μπορεί μια επιχείρηση να καθορίσει τη στρατηγική της και να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου και να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου.

Μια επιχείρηση μπορεί να διεξάγει μια ανάλυση των 5 δυνάμεων του ανταγωνισμού πριν προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια εισόδου στον κλάδο, αλλά και όταν είναι ήδη στον κλάδο. Η ανάλυση λοιπόν του μικροπεριβάλλοντος του λιμενικού κλάδου εμπορευματοκιβωτίων είναι

πάρα πολύ χρήσιμη και η θεωρία των 5 δυνάμεων του Michael Porter μας δίνει την ευκαιρία να εξετάσουμε τα παραπάνω.

Τέλος, πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία σε μεταγενέστερους παράγοντες όπως η ενοποίηση και η συνολική θεώρηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και σε στρεβλώσεις που προκαλούν στο λιμενικό κλάδο, παράγοντες όπως οι ολοκληρώσεις και οι συμμαχίες. Η περαιτέρω και αναλυτικότερη προσέγγιση του κλάδου απαιτεί την εφαρμογή της θεωρίας για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος σε συνδυασμό με μεταγενέστερες, πιο σύγχρονες και συμπληρωματικές οικονομικές θεωρίες, έτσι ώστε να έχουμε την πλήρη εικόνα ενός τόσο σύνθετου κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β. (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μπένος, Αθήνα
2. Κωττής Γεώργιος Χριστ. και Πετράκη-Κωττή Αθηνά (2005), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Β' έκδοση, Μπένος, Αθήνα
3. Μάλλιαρης Πέτρος (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Σταμούλης, Αθήνα
4. Πανηγυράκης Γεώργιος Γ. (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, Τόμος Ι, Β' έκδοση, Σταμούλης, Αθήνα
5. Παπαδάκης Βασίλης Μ. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Μπένος, Αθήνα
6. Παρδάλη Αγγελική Ι. (2001), *Η Λιμενική Βιομηχανία στις Προκλήσεις της Παγκοσμιοποιημένης Οικονομίας και των Ολοκληρωμένων Μεταφορικών Συστημάτων*, Σταμούλης, Αθήνα
7. Παρδάλη Αγγελική Ι. (2007), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, Αθήνα
8. Aguilar J. Francis (1967), *Scanning the Business Environment*, New York, Macmillan
9. Anderson Christopher M., Park Yong An και λοιποί (2008), *A Game Theoretic Analysis of Competition Among Container Port Hubs: The Case of Busan and Shanghai*, *Maritime Policy and Management*, Vol. 35, Issue 1
10. Brandenburger Adam J. and Nalebuff Barry J. (1995), *Co-opetition*, Harvard Business School and Yale School of Management
11. Cabral Luis (2000), *Βιομηχανική Οργάνωση*, MIT PRESS, New York, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ (2003)
12. Coyne Kevin P. and Subramaniam Somu (1996), *Bringing Discipline to Strategy*, *The McKinsey Quarterly*
13. De Langen Peter (2008), *Ensuring Hinterland Access: The Role of Port Authorities*, *Research Round Table*, Paris, 10-11 April 2008, "Seaport Competition and Hinterland Connections"
14. De Langen Peter W. and Pallis Athanasios A. (2007), *Entry Barriers in Seaports*, *Maritime Policy and Management*, Volume 34, Number 5
15. De Weille Jan and Ray Anandrup (1974), *The Optimum Port Capacity*, *Journal of Transport Economics and Policy*, September 1974

16. Defilippi E. (2004), *Intra-Port Competition Regulatory Changes and the Concession of Callao Port*, *Maritime Economics & Logistics* (2004) 6, 279–311
17. Downes Larry (1997), *Beyond Porter*, Context
18. Downes Larry and Mui Chunka (1998), *Unleashing the killer app*, Harvard Business School Press
19. Flower Eric (2003), *Competition, Technology and Planning*, UHWO/UWS Joint Symposium
20. Gillespie (2007), *Foundations of Economics- Additional Chapter on Business Strategy - PESTEL analysis of the macro-environment*, Oxford University Press
21. Johari Harun (2007), *Port and Shipping Industry – New Growth Paradigm and its Strategic Implications*, 5th ASEAN Ports & Shipping Conference
22. Lazzeretti Luciana and Capone Francesco (2010), *Mapping shipbuilding clusters in Tuscany: main features and policy implications*, *Maritime Policy and Management*, Volume 37, Issue 1
23. Mori Takayuki (2006), *The Study about a Strategy of Global Terminal Operators*, University of Marketing and Distribution Sciences, Japan
24. Notteboom Theo (2002), *Consolidation and Contestability in the European Container Handling Industry*, *Maritime Policy and Management*, Volume 29, Issue 3
25. Notteboom Theo (2008), *The Relationship between Seaports and the Intermodal Hinterland in Light of Global Supply Chains*, Research Round Table, Paris, 10-11 April 2008, “Seaport Competition and Hinterland Connections”
26. Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2011), *Global Container Terminal Operators: From Diversification to Rationalization?*, Hofstra People, European Conference on Shipping & Ports 2011, Chios (Greece)
27. Notteboom Theo and Rodrigue Jean Paul (2010), *The Corporate Geography of Global Container Terminal Operators*, IAME, Cargo Edicoes Lda, hofstra.edu
28. Porter Michael E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press
29. Porter Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press
30. Porter Michael E. (1985), *Competition in Global Industries*, Harvard Graduate School of Business Administration
31. Rifkin Jeremy (2001), *The Age of Access*, Λιβάνης
32. Rodrigue Jean Paul (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris

33. Rodrigue Jean Paul (2010), *Maritime Transportation: Drivers for the Shipping and Port Industries*, International Transport Forum Paris 26/1/2010 Transport and Innovation: Unleashing the Potential
34. Rugman A.M. and Verbeke A. (1993), *How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness*, The International Executive
35. Rugman A.M. and Verbeke A. (2003), *Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework*, Management International Review, Vol. 43, Special Issue 2003/3, Kelley School of Business, Indiana University
36. Shapiro Carl and Varian Hal R. (1998), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press
37. Stopford Martin (2009), *Maritime Economics*, 3rd edition, Routledge, London
38. UNCTAD (2009), *Review of Maritime Transport*, United Nations
39. Winfrey Frank L., Michalisin Michael D. and Acar William (1996), *The Paradox of Competitive Advantage*, Journal of Strategic Change Volume 5, Issue 4, John Wiley & Sons Ltd
40. World Bank (2007), *Port Reform Toolkit*, Second Edition, ppiaf.org/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/index.html
41. Yap W.Y. and Lam J.S. (2004), *An Interpretation of Inter-container Port Relationships from the Demand Perspective*, Maritime Policy and Management, Vol. 31, Number 4
42. Alphaliner.com
43. Busanpa.com
44. Drewry.co.uk
45. Lloydslist.com, 4/3/2011
46. Maersk.com, 21/2/2011
47. Marinelog.com, 22/11/2011
48. Marinews.gr, 18/5/2011
49. Mediashipping.gr, 2/3/2011 και 30/3/2011
50. Naftemporiki.gr, 3/3/2011
51. Pncport.com
52. Portshanghai.com
53. Worldslargestship.com, 27/6/2011