

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών



Το Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία των Εμπορευματοκιβωτίων

*Προσανατολισμός στην Αγορά και η σύνδεση με την
Επιχειρηματική Επίδοση*

Διδακτορική Διατριβή
Ευάγγελος Κούνουπας

Πειραιάς 2015

Στη μνήμη του αδερφού μου

Ευχαριστίες

Είμαι σίγουρος πως όσο και αν προσπαθήσω δε θα καταφέρω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με το δικό τους τρόπο βοήθησαν καίρια, τόσο στην έναρξη όσο και στην ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής. Ο Steven Cahoon στη δική του διατριβή αναφέρει ότι η ολοκλήρωση του διδακτορικού του έμοιαζε με ανάβαση στο όρος Έβερεστ. Εγώ θα την παρομοιάζα με ανάβαση στο όρος Όλυμπος. Όχι αυτό που έρχεται άμεσα στο μυαλό όμως ... εκείνο που η κορυφή του βρίσκεται στα 27.000 μέτρα από την επιφάνεια του πλανήτη Άρη. Χωρίς τους παρακάτω ανθρώπους, η ανάβαση ίσως είχε μείνει στα μισά.

Πρώτα από όλους οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Αγγελική Παρδάλη. Η συνεργασία μαζί της ήταν πάντα μια πρόκληση. Η δομημένη και συγκροτημένη σκέψη της, η συνεχής της ώθηση για βελτίωση, η ακεραιότητα, η σκληρή δουλειά και η έμφαση στην λεπτομέρεια είναι χαρακτηριστικά τα οποία προσπάθησα, ελπίζω επιτυχημένα, να υιοθετήσω. Παράλληλα, σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής ήταν για εμένα μια ανεξάντλητη πηγή εμπειριών τόσο στο ερευνητικό όσο και στο διδακτικό κομμάτι και για αυτό την ευχαριστώ από την καρδιά μου. Η εμπιστοσύνη που μου έδειξε και μου δείχνει ήταν από τα πιο σημαντικά πράγματα που έχω κερδίσει στη ζωή μου.

Θέλω να ευχαριστήσω επίσης βαθύτατα τα άλλα δυο μέλη της τριμελούς επιτροπής, τους καθηγητές κυρίους Κωνσταντίνο Χλωμούδη και Αθανάσιο Κουρεμένο. Τον κύριο Χλωμούδη για την ήρεμη δύναμη που με επανέφερε στη σωστή τροχιά κάθε φορά που το άγχος ή χαλαρότητα σχεδόν με κατέβαλε. Τον κύριο Κουρεμένο για τις πολύωρες συζητήσεις και την καίρια συμβολή του στην κατάρτιση και την ανάλυση της έρευνας πεδίου της διατριβής. Και τα τρία μέλη της επιτροπής γιατί χωρίς αυτούς η παρούσα διατριβή θα είχε ακολουθήσει διαφορετικά και ίσως αβέβαια μονοπάτια.

Επίσης, θερμές ευχαριστίες προς το ίδρυμα Προποντίς, και ιδιαίτερα προς τους κυρίους Διαμαντή Διαμαντίδη και Ιωάννη Μπαβέα για τη χορήγηση της υποτροφίας που μου επέτρεψε να καλύψω σημαντικό μέρος του κόστους της έρευνας.

Ευχαριστώ πολύ όλα τα μέλη ΔΕΠ αλλά και το διοικητικό προσωπικό του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών για τη βοήθειά τους. Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω τον Επίκουρο καθηγητή κύριο Άγγελο Παντουβάκη, για τις σημαντικές επιστημονικές συζητήσεις που είχαμε και οι οποίες συνεισέφεραν στον επαναπροσδιορισμό της έρευνας και οδήγησαν στην ολοκλήρωση της με τη σημερινή της μορφή. Τους καθηγητές κυρίους Κωνσταντίνο Γκιζιάκη, Ερνέστο Τζαννάτο, Γεώργιο Βλάχο και Ανδρέα Μερικά για την εμπιστοσύνη και τις συμβουλές που μου έδωσαν. Θερμές ευχαριστίες επίσης στον Αν. Καθηγητή κύριο Θάνο Πάλη, και σε όλη την ομάδα του portecconomics στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου για τη συμπαράσταση και την καθοδήγηση τους.

Δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω βαθύτατα τους Δρ. Αθανάσιο Καρλή και Βασίλη Μιχαλόπουλο, οι οποίοι τόσο ως διδάκτορες του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών όσο και ως στελέχη του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς, βοήθησαν με το δικό τους ξεχωριστό τρόπο

στην εκπόνηση της διατριβής αυτής. Τους Δρ. Διονύσιο Πολέμη, Δρ. Κωνσταντίνο Ρήγα, Δρ. Αθανάσιο Δήμα, Δρ. Θωμά Βιτσούνη, Δρ. Γεώργιο Βαγγέλα και τον Υπ. Δρ. Πέτρο Πάλλη για τις πολύτιμες συμβουλές, την ενθάρρυνση και τη βοήθειά τους.

Ακόμα, τους συναδέλφους στο Γραφείο Διασύνδεσης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Ευγενία Γραβάνη, Αντιγόνη Κατσάρα, Σοφία Ταμπούρη και την Δρ. Κρίστη Αγαπητού για τη δημιουργικότητα, την κατανόηση, τη στήριξη και την πίστη τους σε εμένα σε όλα αυτά τα χρόνια. Τον Επιστημονικό Υπεύθυνο του Γραφείου Διασύνδεσης και Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη στήριξη και την εμπιστοσύνη του.

Θέλω να ευχαριστήσω επίσης όλους τους φοιτητές του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών με τους οποίους συνεργαστήκαμε στα πλαίσια ερευνών και εργασιών, γιατί μου θύμιζαν συνεχώς για ποιο λόγο ξεκίνησα και γιατί συνεχίζω και θα πρέπει να ολοκληρώσω τη διατριβή μου. Όλους τους ανθρώπους που πέρασαν ή στάθηκαν δίπλα μου όλον αυτό τον καιρό, μα πιο πολύ από όλους την Κατερίνα Δεπάστα και τον Παύλο Βερδελή, τον Σπύρο Κώνστα και την Αργυρώ Φανουργάκη που έγιναν η μεγάλη μου οικογένεια και τον αδελφικό μου φίλο Γιώργο Κοντογεωργάκο για το ότι ήταν πάντα δίπλα μου ακόμα και όταν μας χώριζε μια ήπειρος.

Ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου την Τίνα για την αγάπη της, την επιμονή της, τη βοήθειά της, την ψυχραιμία της και την ανοχή της στις στιγμές που η κούραση με ξεπερνούσε. Πάνω από όλα όμως για την περηφάνια που ένιωθε για εμένα και που νιώθω κι εγώ για αυτήν.

Δε θα έφταναν όμως ποτέ στο σημείο να ευχαριστώ όλους εκείνους που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση της διατριβής αν δεν υπήρχαν οι δύο άνθρωποι που για εμένα είναι όλος ο κόσμος. Εκείνοι στους οποίους χρωστάω τόσο το ζην όσο και το μέχρι σήμερα ευ ζην. Τους γονείς μου, Αλκιβιάδη και Βάσω Κούνουπα. Η δική τους σκληρή δουλειά και αγώνας, ξεπερνώντας τόσες απώλειες και αντιξοότητες, έθεσαν τα θεμέλια, ώστε να μπορέσω να ξεκινήσω και να ολοκληρώσω αυτή τη διατριβή. Δεν υπάρχουν αρκετές λέξεις για να περιγράψω το τι αισθάνομαι και το πόσα τους χρωστάω.

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή διερευνά το περιεχόμενο της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία και τις επιπτώσεις της εφαρμογής (ή της μη εφαρμογής της) στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων. Εξετάζει τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαία η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, τις εφαρμοζόμενες πρακτικές, διερευνά τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι στρατηγικές αυτές σχεδιάζονται και εφαρμόζονται και τελικά μελετά τις επιπτώσεις τους στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Το θεωρητικό μέρος της διατριβής παρουσιάζει κριτικά τις σημαντικότερες θεωρίες σε σχέση με το ρόλο του μάρκετινγκ, τον προσανατολισμό στην αγορά, την επιχειρηματική επίδοση καθώς και τις ιδιαιτερότητες, τα χαρακτηριστικά και τους εμπλεκόμενους παίκτες στη λιμενική βιομηχανία. Το προτεινόμενο υπόδειγμα εξετάζεται στη συνέχεια μέσω της έρευνας πεδίου, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ερευνητικού ερωτηματολογίου προς διευθυντικά στελέχη τερματικών σταθμών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και Λιμενικών Αρχών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην έρευνα καταγράφονται και αναλύονται ο βαθμός προσανατολισμού των λιμενικών επιχειρήσεων στην αγορά και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν, οι βασικές πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι συμμετέχοντες και ο μεσολαβητικός ρόλος των πολιτικών αυτών στην συνολική επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα καταδεικνύουν τη θετική και αιτιώδη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης, ανεξάρτητα από τις συνθήκες του περιβάλλοντος της αγοράς. Επιπλέον, καταδεικνύεται ότι το σύνολο των πολιτικών του μίγματος μάρκετινγκ της λιμενικής επιχείρησης και ιδιαίτερα οι πολιτικές λιμενικού προϊόντος μεσολαβούν θετικά, ενισχύοντας τη σχέση του προσανατολισμού στην αγορά με την επίδοση της λιμενικής επιχείρησης. Επομένως, προσανατολιζόμενο προς τις ανάγκες της αγοράς – στόχου και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τακτικές (μίγμα μάρκετινγκ) που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών αυτών, το λιμάνι / τερματικό έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την επιλεξιμότητα του από τις μεταφορικές αλυσίδες, να αποτελέσει ενδεχόμενο ελκυστικό επενδυτικό στόχο, είτε τελικά να μεγιστοποιήσει το θετικό του αντίκτυπο στην περιφέρεια στην οποία δραστηριοποιείται.

Λέξεις κλειδιά:

Προσανατολισμός στην αγορά, λιμενική επίδοση, μεσολαβητικοί παράγοντες, λιμενικός ανταγωνισμός, λιμενική βιομηχανία, λιμενικό μάρκετινγκ

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Κατάλογος Χαρτών.....	10
Κατάλογος Διαγραμμάτων	11
Κατάλογος Πινάκων	12
Εισαγωγή	15
Στόχος της διατριβής.....	17
Μεθοδολογία της Διατριβής	18
Δομή της Διατριβής.....	19
Πρωτοτυπία και συνεισφορά Διατριβής.....	21
Η θεωρία του Μάρκετινγκ και η εφαρμογή της στη Λιμενική βιομηχανία	22
Κεφάλαιο 1ο	23
Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και ο Προσανατολισμός στην Αγορά.....	23
Εισαγωγή	23
1.1 Εισαγωγή στη Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ	24
1.2 Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών.....	27
1.3 Η Εξέλιξη της θεωρίας του Μίγματος Μάρκετινγκ	30
1.4 Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ	35
1.5 Ο Προσανατολισμός στην Αγορά - Διαφορετικές θεωρήσεις.....	39
1.5.1 Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ και Προσανατολισμός στην αγορά	39
1.5.2 Προσανατολισμός στην Αγορά - διαφορετικές θεωρήσεις	40
1.6 Το ζήτημα της μέτρησης	44
1.7 Προϋποθέσεις και Συνέπειες του Προσανατολισμού στην Αγορά.....	47
1.7.1 Οι Προϋποθέσεις	47
1.7.2 Η Επιχειρηματική επίδοση ως συνέπεια του προσανατολισμού στην αγορά .	48
1.7.3 Η μέτρηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	49
1.8 Η επίδραση του Προσανατολισμού στην Αγορά στην Επιχειρηματική Επίδοση ...	51
1.9 Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση Προσανατολισμού στην Αγορά και Επιχειρηματικής Επίδοσης	53
1.9.1 Μετριαστικές Μεταβλητές.....	53
1.9.2 Μεσολαβητικές Μεταβλητές.....	55
Κεφάλαιο 2ο Αιτίες των μεταβολών στη σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων	61
Εισαγωγή	61
2.1 Η Παγκοσμιοποίηση και οι επιπτώσεις της στη Λιμενική βιομηχανία	61

2.2	Σύγχρονες Εξελίξεις στη Βιομηχανία της Διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων	66
2.3	Οι Μεταφορτώσεις και το μοντέλο Hub and Spoke	71
2.4	Διαμεταφορείς, Συνδυασμένες μεταφορές και Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών Logistics	77
Κεφάλαιο 3ο		
	Οι Παίκτες στη Λιμενική Αγορά διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων	81
	Εισαγωγή	82
3.1	Η Πλευρά της Ζήτησης - Οι Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών και το περιβάλλον δραστηριοποίησής τους.....	83
3.1.1	Οριζόντιες Ολοκληρώσεις των Ναυτιλιακών Εταιριών Τακτικών Γραμμών	84
3.1.2	Η κάθετη ολοκλήρωση των ναυτιλιακών εταιρειών	88
3.2	Η πλευρά της προσφοράς.....	93
3.2.1	Ο Ρόλος των Σύγχρονων Λιμενικών Αρχών	93
3.2.2	Οι Διαχειριστές τερματικών Σταθμών Διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων....	99
3.2.3	Η κάθετη ολοκλήρωση των διαχειριστών τερματικών σταθμών	105
	Κεφάλαιο 4ο	109
	Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Λιμενική Αγορά	109
	Εισαγωγή	109
4.1	Ο Λιμενικός Ανταγωνισμός	109
4.2	Η Ανταγωνιστικότητα στη Λιμενική Αγορά.....	115
4.3	Η Επίδοση της Λιμενικής επιχείρησης.....	119
4.4	Οι μεταβολές στις απαιτήσεις των Πελατών - Χρηστών των Λιμένων.....	124
	Κεφάλαιο 5ο	127
	Το Λιμενικό Μάρκετινγκ.....	127
	Εισαγωγή	127
5.1	Οι Πρώιμες Προσεγγίσεις στο Λιμενικό Μάρκετινγκ	128
5.2	Η εξέλιξη των αρχών του Λιμενικού Μάρκετινγκ.....	129
i.	Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως απάντηση στις αλυσίδες logistics	129
ii.	Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως μία πηγή Δημιουργίας Αξίας.....	130
iii.	Ο Στρατηγικός και Λειτουργικός ρόλος του Λιμενικού Μάρκετινγκ	130
5.3	Στρατηγικές Μίγματος Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία	133
5.3.1	Χαρακτηριστικά του Λιμενικού Προϊόντος/Υπηρεσίας (Product).....	134
5.3.2	Στρατηγική Τιμολόγησης.....	144
5.3.3	Στρατηγική Διανομής.....	151
5.3.4	Στρατηγική Διαδικασίας Διανομής Υπηρεσιών	156

5.3.5 Στρατηγική Επικοινωνίας και Προβολής.....	163
Σύνοψη Πρώτου Μέρους	170
Μέρος Δεύτερο.....	176
Η συμβολή του Προσανατολισμού στην Αγορά στην Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης.	176
Κεφάλαιο 6ο	177
Μεθοδολογία Έρευνας Πεδίου	177
Εισαγωγή	177
6.1 Είδη Επιστημονικής έρευνας.....	177
6.1.1 Διάκριση με βάση το σκοπό της έρευνας	178
6.1.2 Διάκριση με βάση τη φύση της έρευνας.....	179
6.1.3 Διάκριση με βάση τον τρόπο συλλογής δεδομένων.....	180
6.1.4 Στάδια της διαδικασίας διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας	182
6.1.5 Στάδια σχεδιασμού ερωτηματολογίου και ανάλυσης δεδομένων	184
6.2 Ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου	185
6.2.1 Δομή και περιεχόμενο ερωτήσεων	185
6.3 Βασικές Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων της έρευνας.....	196
Κεφάλαιο 7 ^ο	199
Περιγραφική Ανάλυση Ευρημάτων	199
Εισαγωγή	199
7.1 Χαρακτηριστικά ερευνώμενου πληθυσμού - βαθμός ανταπόκρισης	199
7.1.1. Κατανομή απαντήσεων με βάση δημογραφικά κριτήρια	204
7.2 Η χρησιμότητα του Λιμενικού Μάρκετινγκ	208
7.3 Διερεύνηση Επιχειρηματικού Προσανατολισμού/Εστίασης	211
7.4 Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.....	214
7.4 Διερεύνηση Προσανατολισμού στην Αγορά.....	219
7.4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	219
7.5.2 Παραγοντική ανάλυση και παρουσίαση νέων ευρημάτων	224
7.5 Χαρακτηριστικά Πολιτικών λιμενικού Μάρκετινγκ.....	232
7.5.1 Χαρακτηριστικά Λιμενικού Προϊόντος	232
7.5.2 Χαρακτηριστικά Λιμενικής Τιμολόγησης.....	233
7.5.3 Χαρακτηριστικά Λιμενικής Προβολής.....	235
7.5.4 Χαρακτηριστικά Λιμενικών Διαδικασιών.....	236
7.5.5 Χαρακτηριστικά Διανομής Λιμενικών υπηρεσιών	238
7.5.6 Κατασκευή Νέων Μεταβλητών	239

7.6	Μέτρηση Λιμενικής Επίδοσης.....	242
7.7	Έλεγχος Αμεροληψίας.....	246
7.8	Έλεγχος Εγκυρότητας.....	252
7.9	Έλεγχος συσχέτισης κυρίων μεταβλητών	254
	Κεφάλαιο 8ο	256
	Επαγωγική Ανάλυση και Έλεγχος υποθέσεων	256
8.1	Έλεγχος παραγόντων που επιδρούν στον Προσανατολισμό στην αγορά	256
8.1.1	Έλεγχος για την επίδραση της Ιδιοκτησίας	257
8.1.2	Έλεγχος για την επίδραση του Θεσμικού ρόλου	260
8.1.3	Έλεγχος για την επίδραση της Επιχειρηματικής Εστίασης.....	265
8.2	Επηρεάζει ο Προσανατολισμός στην Αγορά την Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης;	267
8.2.1	Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης	268
8.2.2	Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για την Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης.....	270
8.3	Πώς επηρεάζει ο Προσανατολισμός στην Αγορά την επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης;	281
8.3.1	Έλεγχος απλής μεσολάβησης με την τεχνική bootstrapping	284
8.3.2	Έλεγχος πολλαπλής μεσολάβησης με την τεχνική bootstrapping	286
8.3.3	Σύγκριση της έντασης του ενδιάμεσου - μεσολαβητικού αποτελέσματος	290
	Κεφάλαιο 9ο	292
	Συμπεράσματα	292
9.1	Επιχειρηματική εστίαση λιμενικών υπηρεσιών	292
9.2	Ο Προσανατολισμός των λιμενικών επιχειρήσεων στην Αγορά.....	293
9.3	Προσανατολισμός των λιμενικών επιχειρήσεων και Λιμενική Επίδοση	296
9.4	Η μεσολαβητική επίδραση του Λιμενικού Μάρκετινγκ	298
9.5	Προς ένα συνολικό υπόδειγμα Λιμενικού Μάρκετινγκ.....	302
9.6	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	306
	Βιβλιογραφία	308
	Παράρτημα Ι - Συνοδευτικές Επιστολές.....	356
	Παράρτημα ΙΙ - Το Ερευνητικό Ερωτηματολόγιο.....	357

Κατάλογος Χαρτών

Χάρτης 2.1. Δείκτης Παγκοσμιοποίησης ΚΟΦ	64
Χάρτης 2.2. Οι βασικές θαλάσσιες διαδρομές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	74
Χάρτης 2.4 Δείκτης συνδεσιμότητας της Ναυτιλίας Γραμμών και διακίνηση ε/κ στα κυριότερα λιμάνια την περίοδο 2008-2009	75
Χάρτης 2.5 Οι Βασικές θαλάσσιες διαδρομές και το ποσοστό μεταφορτωνόμενων ε/κ	76
Χάρτης 3.1 Τερματικά των 4 μεγαλύτερων Διαχειριστών Cont. Terminals το 2010	102

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Παγκόσμια Διακίνηση Εμπορευματοκιβωτίων την περίοδο 1996 - 2013	63
Διάγραμμα 2.3 Εξέλιξη του Μεγέθους των Πλοίων μεταφοράς Ε/Κ 1970 - 2002	72
Διάγραμμα 2.4 Κάθετες και Οριζόντιες Ολοκληρώσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα	80
Διάγραμμα 3.1. Μερίδιο μεταφορικής δυναμικότητας των 20 μεγαλύτερων εταιρειών τακτικών γραμμών	86
Διάγραμμα 3.2 Οι εμπλεκόμενοι σε επίπεδο διαχείρισης και διακυβέρνησης του λιμένα	96
Διάγραμμα 3.3 Παραδοσιακός και διευρυμένος Ρόλος των Λιμενικών Αρχών	98
Διάγραμμα 4.2 Το μοντέλο του διαμαντιού στη λιμενική βιομηχανία	117
Διάγραμμα 5.1: Προσανατολισμός στην Αγορά και Επιχειρηματική Επίδοση	175
Διάγραμμα 7.1 Γεωγραφική Κατανομή απαντήσεων	200
Διάγραμμα 7.2. Οργανωσιακή θέση τμήματος Μάρκετινγκ	204
Διάγραμμα 7.3. Τα σημαντικότερα στοιχεία του Λιμενικού Μάρκετινγκ	210
Διάγραμμα 7.4 Επιχειρηματική Στόχευση	212
Διάγραμμα 7.5 Ένταση ανταγωνισμού	215
Διάγραμμα 7.6 Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου στην Αγορά	216
Διάγραμμα 7.7. Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών - Προμηθευτών	217
Διάγραμμα 7.8. Βαθμός τεχνολογικής αλλαγής	218
Διάγραμμα 7.9 Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς	219
Διάγραμμα 7.10 Συγκέντρωση γνώσης για τις συνθήκες της αγοράς	220
Διάγραμμα 7.11 Διάχυση της γνώσης για την αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης	222
Διάγραμμα 7.12 Ανταπόκριση στην πληροφόρηση για την αγορά.	223
Διάγραμμα 7.13 Scree Plot	227

Διάγραμμα 7.20 Χαρακτηριστικά Λιμενικού Προϊόντος	233
Διάγραμμα 7.21. Τιμολογούμε τις υπηρεσίες μας με βάση:	235
Διάγραμμα 7.22 Σημαντικότητα Εργαλείων Λιμενικής Προβολής	236
Διάγραμμα 7.23 Σημαντικότητα Λιμενικών Διαδικασιών	237
Διάγραμμα 7.24 Διανομή Λιμενικών Υπηρεσιών	239
Διάγραμμα 7.31 Μέτρηση Λιμενικής Επίδοσης	243
Διάγραμμα 7.36 Ποσοστά Απαντήσεων ανά μέσο απάντησης (ταχυδρομικά/ηλεκτρονικά)	247
Διάγραμμα 7.37. Ποσοστά Απαντήσεων κατά κύμα ερωτηματολογίων	247
Διάγραμμα 7.38 Σχετικότητα συμμετεχόντων με την Άσκηση καθηκόντων Marketing	247
Διάγραμμα 8.2.1 Οπτικός έλεγχος ετεροσκεδαστικότητας και γραμμικότητας	273
Διάγραμμα 8.2. Οπτικός έλεγχος ετεροσκεδαστικότητας και γραμμικότητας	279
Διάγραμμα 8.3. Άμεση σχέση (A) και Απλή μεσολάβηση της μεταβλητής M (B)	282
Διάγραμμα 8.4. Πολλαπλή μεσολάβηση των μεταβλητών $M_1 - M_j$	283
Διάγραμμα 8.5 Απλή μεσολάβηση Συνολικής Στρατηγικής Λιμ. Μάρκετινγκ στη σχέση Προσανατολισμού - Επίδοσης	284
Διάγραμμα 8.6 Πολλαπλή μεσολάβηση Ανεξάρτητων Στρατηγικών Λιμενικού Μάρκετινγκ στη σχέση Προσανατολισμού - Επίδοσης	286

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1 Εργασίες που διερευνούν τη σχέση Προσανατολισμού και Επίδοσης	57
Πίνακας 2.1 Όγκος διακινούμενων ε/κ στις βασικές θαλάσσιες διαδρομές	60
Πίνακας 2.2 Διακίνηση ε/κ σε 41 αναπτυσσόμενες χώρες το 1997 και 1998	68
Πίνακας 2.3 Η διακίνηση ε/κ στα μεγαλύτερα Λιμάνια του κόσμου (1998 - 99)	69
Πίνακας 2.4 Διακίνηση ε/κ σε 41 αναπτυσσόμενες χώρες 2010 - 2012	70
Πίνακας 2.5 Διακίνηση ε/κ στα μεγαλύτερα Λιμάνια του κόσμου (2010-12)	71
Πίνακας 3.1 Μερίδιο αγοράς 20 μεγαλύτερων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών	85
Πίνακας 3.2 Κατάταξη - μερίδιο Αγοράς των μεγαλύτερων διαχειριστών Τερματικών Ε/Κ	101
Πίνακας 3.3 . Τα μεγαλύτερα Funds που επενδύουν στη λιμενική βιομηχανία	104
Πίνακας 3.4 Τύποι Παγκόσμιων Διαχειριστών Λιμένων	105
Πίνακας 3.5 Οι Παίκτες στη Λιμενική Αγορά - στόχοι και μέσα εφαρμογής στρατηγικών	108
Πίνακας 5.1 Τα τρία επίπεδα του Λιμενικού Marketing	132
Πίνακας 5.2. Παραδοσιακές και νέες Λιμενικές Υπηρεσίες	135

Πίνακας 5.3. Το λιμενικό προϊόν και τα προϊόντα της λιμενικής συστάδας	140
Πίνακας 5.4 Εμπλεκόμενοι στη λιμενική τιμολόγηση και οι στόχοι τους	147
Πίνακας 6.1 Σύνοψη των ερευνητικών Μεταβλητών	195
Πίνακας 7.1 Αποδέκτες Ερωτηματολογίων Έρευνας	200
Πίνακας 7.2 Βαθμός Ανταπόκρισης προηγούμενων ερευνών στη Λιμενική Βιομηχανία	203
Πίνακας 7.3 Γεωγραφική Κατανομή απαντήσεων	205
Πίνακας 7.4. Κίνηση φορτίου κατά το προηγούμενο έτος (σε αριθμό πλοίων) TEUs	205
Πίνακας 7.5 Κίνηση φορτίου κατά το προηγούμενο έτος (σε TEUs)	205
Πίνακας 7.6 Οργανωσιακός Ρόλος	206
Πίνακας 7.7 Οργανωσιακός ρόλος μετά την επανακωδικοποίηση.	206
Πίνακας 7.8 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (αρχικό)	207
Πίνακας 7.9 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (επανακωδικοποιημένο)	207
Πίνακας 7.10. Στόχος Λιμενικών Στρατηγικών (α)	211
Πίνακας 7.11 Στόχος Λιμενικών Στρατηγικών (β)	211
Πίνακας 7.12. Έλεγχος αξιοπιστίας Επιχειρηματικής Στρατηγικής Στόχευσης	212
Πίνακας 7.13 Ένταση Ανταγωνισμού	214
Πίνακας 7.14 Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου	215
Πίνακας 7.15 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών - Προμηθευτών	216
Πίνακας 7.16 Βαθμός τεχνολογικής αλλαγής	217
Πίνακας 7.17 Προσανατολισμός στην Αγορά - Συγκέντρωση γνώσης για την αγορά	220
Πίνακας 7.18 Διάχυση της γνώσης για την αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης	221
Πίνακας 7.19 Ανταπόκριση στην πληροφόρηση για την αγορά.	223
Πίνακας 7.20 Anti-image Correlation	226
Πίνακας 7.21 Ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται	227
Πίνακας 7.22 Rotated Component Matrix	228
Πίνακας 7.23 Παράμετροι τάσης και διασποράς επανακωδικοποιημένων μεταβλητών	229
Πίνακας 7.24 Κριτήρια πελατών για την επιλογή λιμανιού	232
Πίνακας 7.25 Τιμολόγηση Υπηρεσιών	234
Πίνακας 7.26 Σημασία προωθητικών ενεργειών για τον οργανισμό	235
Πίνακας 7.27 Σπουδαιότητα παραγόντων σχετικά με τις διαδικασίες των υπηρεσιών	237
Πίνακας 7.28. Βαθμός συμφωνίας σχετικά με την διανομή των υπηρεσιών	238
Πίνακας 7.29 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των νέων μεταβλητών	240

Πίνακας 7.30 Επίδοση του οργανισμού σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, σε όρους:	242
Πίνακας 7.31 KMO and Bartlett's Test	243
Πίνακας 7.32 Ποσοστό Εξηγούμενης μεταβλητότητας	244
Πίνακας 7.33 Rotated Component Matrix ^a	244
Πίνακας 7.34 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για τον τρόπο απάντησης	249
Πίνακας 7.35 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για το χρόνο (κύμα) απάντησης	250
Πίνακας 7.36 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για τη σχετικότητα με τις αρμοδιότητες Marketing	251
Πίνακας 7.37A. Έλεγχος εγκυρότητας	249
Πίνακας 7.37B. Έλεγχος εγκυρότητας	250
Πίνακας 7.38 Πίνακας Συσχετίσεων Βασικών μεταβλητών	255
Πίνακας 8.1 Έλεγχος κανονικότητας ανάλογα με την ιδιοκτησία	258
Πίνακας 8.2 Κατάταξη σε τάξεις	258
Πίνακας 8.3 Στατιστικός έλεγχος	259
Πίνακας 8.4 Έλεγχος κανονικότητας	260
Πίνακας 8.5 Πίνακας ελέγχου ANOVA	262
Πίνακας 8.6 Αποτελέσματα ελέγχου ομοιογένειας της διασποράς	262
Πίνακας 8.7 Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis	263
Πίνακας 8.8 Πίνακας ελέγχου κανονικότητας	265
Πίνακας 8.9 Έλεγχος δοκιμασίας t-test	266
Πίνακας 8.10 Προσανατολισμός στην Αγορά - Συνολική Επίδοση - Crosstabulation	267
Πίνακας 8.11. Συσχετίσεις Pearson's	268
Πίνακας 8.12 Αποτελέσματα βηματικής παλινδρόμησης	270
Πίνακας 8.13 Περίληψη υποδείγματος και έλεγχος ANOVA	271
Πίνακας 8.14 Εκτιμήσεις Συντελεστών υποδείγματος και στατιστικοί έλεγχοι	272
Πίνακας 8.15 Αποτελέσματα βηματικής παλινδρόμησης	276
Πίνακας 8.16 Περίληψη υποδείγματος και στατιστικός έλεγχος ANOVA	277
Πίνακας 8.17 Εκτιμήσεις των συντελεστών του μοντέλου καθώς και έλεγχοι υποθέσεων	277

Εισαγωγή

Το σύγχρονο λιμενικό περιβάλλον, ιδιαίτερα στην περίπτωση των τερματικών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, χαρακτηρίζεται από έντονες τάσεις συγκέντρωσης, τόσο μεταξύ των χρηστών, όσο και μεταξύ των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος. Έτσι η τάση για οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών πλοίων γραμμών (liner shipping), έχει οδηγήσει στη συγκέντρωση του 80% περίπου της παγκόσμιας μεταφορικής δυναμικότητας στους 20 μεγαλύτερους μεταφορείς (ESPO factual report 2006), με τους 5 μεγαλύτερους να καταλαμβάνουν το 45%. Αντίστοιχα, οι ανακατατάξεις (καθετοποίηση, οριζόντια ολοκλήρωση, συμβάσεις παραχωρήσεων κτλ) μεταξύ του παγκόσμιου δικτύου διαχειριστών τερματικών, η ανάδυση παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, έχουν συγκεντρώσει το 37,5% της παγκόσμιας παραγωγικής δυναμικότητας στους 5 μεγαλύτερους Διαχειριστές (HPH, PSA, APM Terminals, P&O Ports, Eurogate, Pardali 2007, p. 450), ενώ στη Βόρεια Ευρώπη αντίστοιχα, οι 5 μεγαλύτεροι διαχειριστές ελέγχουν το 95% των τερματικών μη-αποκλειστικής διαχείρισης. Η διεθνής οικονομική κατάσταση δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη τη λιμενική βιομηχανία.

Την τριετία 2007 – 2010, τα 10 μεγαλύτερα σε διακίνηση λιμάνια βρίσκονται στην Ασία (Σιγκαπούρη, Σαγκάη, Χονγκ – Κονγκ, Ντουμπάι), με παραδοσιακά Ευρωπαϊκά λιμάνια όπως το Ρότερνταμ και το Αμβούργο να καταλαμβάνουν τη 11^η και 15^η θέση αντίστοιχα, και το Los Angeles τη 17^η. Οι αυξητικές τάσεις του 2008 (4,5% και 508,4 εκ. Teus) ανετράπησαν, καθώς το 2009 η πτώση της παγκόσμια διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων έφτασε το 9,7%, με ένα σύνολο 467 εκ. Teus (UNCTAD Review of Maritime Transport 2010). Οι συνεχείς ανταγωνιστικές πιέσεις, η μικρή πελατειακή πίστη (Cahoon και Hecker 2005, Notteboom και Cahoon 2008) οδηγούν σε δαπανηρά προγράμματα επενδύσεων (το κόστος επένδυσης της COSCO στους προβλήτες II και III στο λιμάνι του Πειραιά ξεπερνά συνολικά τα 500 εκ €, ενώ το επενδυτικό πρόγραμμα της ΟΛΠ Α.Ε. για την τετραετία 2010-14 φτάνει συνολικά το 1 δισ. €). Είναι προφανές ότι οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις των απαραίτητων κεφαλαίων έχουν μεγάλο κόστος ευκαιρίας, δημιουργούν την ανάγκη για επανείσπραξη του επενδεδυμένου κεφαλαίου, ενώ θέτουν εκ των προτέρων τα οικονομικά αλλά και επιχειρησιακά όρια μέσα στα οποία θα μπορούν να κινηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη. Τα επενδυτικά αυτά σχέδια σχεδιάζονται από Λιμενικές αρχές και κρατικούς φορείς, το αποτέλεσμα τους όμως δεσμεύει τη διαχείριση τους από τους Port Operators. Επομένως ο σχεδιασμός και η υλοποίησή τους, πέραν των τεχνικών – κατασκευαστικών θεμάτων,

πρέπει να είναι έντονα προσανατολισμένος στις οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες που επικρατούν στη λιμενική αγορά. Με άλλα λόγια, οι επενδύσεις και ο γενικότερος στρατηγικός σχεδιασμός της Λιμενικής επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται σε μια διεξοδική ανάλυση marketing. Ποια είναι όμως η έννοια και οι προσδιοριστικοί παράγοντες του λιμενικού marketing;

Αναζητώντας τις παραμέτρους ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, των λιμανιών και των τερματικών παρατηρούμε ότι αυτή βασίζεται στην «...τεχνική και οικονομική τους αποτελεσματικότητα και στην ικανότητα τους να επωφελούνται από στρατηγικά πλεονεκτήματα και ειδικές ικανότητες, παρέχοντας στους χρήστες τους ανταγωνιστικά (από άποψη τιμής και ποιότητας) προϊόντα» (Παρδάλη 2007, σελ. 461). Ως παραμέτρους απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ο.π. σελ. 467-469) μπορούμε να δεχτούμε: τη γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκεται το τερματικό, την υποδομή και ανωδομή, τις λιμενικές χρεώσεις και το συνολικό κόστος του χρήστη, την ποιότητα και το κόστος της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος, την αποτελεσματικότητα της λιμενικής διοίκησης και τη δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών.

Παρατηρώντας τις παραπάνω παραμέτρους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η γεωγραφική τοποθέτηση βρίσκεται εκτός του ελέγχου της λιμενικής επιχείρησης, ενώ και οι υφιστάμενη υποδομή και ανωδομή μπορούν να θεωρηθούν βραχυ-μέσοχρονα αμετάβλητες. Οι λιμενικές χρεώσεις είναι μεν μια κρίσιμη παράμετρος της ανταγωνιστική πολιτικής, εντούτοις, η «τιμολογιακή πολιτική είναι το ευκολότερο προς μίμηση μέτρο» (Meister 1990). Επομένως, στον άμεσο έλεγχο της λιμενικής επιχείρησης βρίσκονται η δυνατότητα της να επηρεάσει την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της και τη δυνατότητα της να εκμεταλλεύεται τους τυχαίους παράγοντες προς όφελος της. Η ίδια η έννοια της ποιότητας (Lopez και Pool 1998) αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών (είτε αυτές έχουν εκφρασθεί είτε όχι). Αυτό σημαίνει πως η Λιμενική επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς, να σχεδιάζει ανταγωνιστικές πολιτικές και να τις εφαρμόζει επιτυχημένα (Thomas 1994). Με άλλα λόγια, η Λιμενική επιχείρηση πρέπει να υιοθετεί τη φιλοσοφία του marketing.

Η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει εξειδικεύσει την παραπάνω φιλοσοφική διατύπωση σε μια σειρά στρατηγικών και τακτικών εξειδικευμένων στους διάφορους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Εντούτοις, παρά τον μεγάλο όγκο δημοσιεύσεων στο χώρο του καταναλωτικού, βιομηχανικού και του μάρκετινγκ υπηρεσιών σε μια πλειάδα αγορών και βιομηχανιών, ο όγκος της διεθνούς βιβλιογραφίας στο χώρο του Λιμενικού Μάρκετινγκ

είναι σχετικά περιορισμένος. Εστιάζοντας στο κενό αυτό, η διατριβή αυτή θεωρεί ότι η χρησιμότητα και η επιτυχία της οποιασδήποτε στρατηγικής μάρκετινγκ θα πρέπει να κρίνεται αφενός από το βαθμό στον οποίο είναι συμβατή με την ευρύτερη στρατηγική και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η Λιμενική επιχείρηση, αφετέρου δε από το βαθμό στον οποίο μπορεί να συνεισφέρει στη βελτίωση της επιχειρηματικής της επίδοσης.

Στόχος της διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στον εντοπισμό του περιεχομένου της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία αλλά και τις επιπτώσεις της εφαρμογής (ή της μη εφαρμογής της) στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Εξετάζει τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαία η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, τις εφαρμοζόμενες πρακτικές, διερευνά τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι στρατηγικές αυτές σχεδιάζονται και εφαρμόζονται και τελικά μελετά τις επιπτώσεις τους στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Προκειμένου να γίνει αυτό κατορθωτό, η έρευνα καταγράφει το βαθμό προσανατολισμού των συμμετεχόντων επιχειρήσεων στην αγορά και τους παράγοντες που τον επηρεάζουν, τις βασικές πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν και το μεσολαβητικό τους ρόλο στην συνολική επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Επομένως, αποσκοπεί στην καταγραφή, περιγραφή και διερεύνηση των σχέσεων ορισμένων βασικών μεταβλητών προκειμένου να οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο και τη σημασία της εφαρμογής του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία. Η έλλειψη ιδιαίτερης γνώσης στον τομέα του λιμενικού μάρκετινγκ, όπως θα αναδειχθεί μέσω της κριτικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, απαιτεί την παραγωγή νέας γνώσης, η οποία μπορεί να γίνει αποδεκτή αν ακολουθεί μια συγκεκριμένη επιστημονική μέθοδο. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται επομένως στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής είναι τα εξής:

- Ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τον Προσανατολισμό της Λιμενικής Επιχείρησης προς την αγορά;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις του Προσανατολισμού στην Αγορά στην Επίδοση των Λιμενικών Επιχειρήσεων;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις της υιοθέτησης πολιτικών μάρκετινγκ στην Επίδοση των Λιμενικών Επιχειρήσεων;

- Ποιοι παράγοντες μεσολαβούν ή/και μετριάζουν τη σχέση μεταξύ Προσανατολισμού στην Αγορά και Επιχειρηματικής Επίδοσης των λιμενικών επιχειρήσεων;

Μεθοδολογία της Διατριβής

Η διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος ορίζονται και αναλύονται οι βασικές θεωρητικές έννοιες που εξετάζονται, με τη χρήση της αναλυτικής - συνθετικής μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες που συνθέτουν τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και του προσανατολισμού στην αγορά, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης λιμενικής βιομηχανίας. Στο κεφάλαιο τρία αναλύονται οι παίκτες που δραστηριοποιούνται στη λιμενική αγορά ενώ το κεφάλαιο τέσσερα παρουσιάζει την εξέλιξη της βιβλιογραφίας στο χώρο του λιμενικού μάρκετινγκ και ανασυνθέτει το περιεχόμενο των τριών πρώτων κεφαλαίων μέσα από την οπτική του μάρκετινγκ στη λιμενική αγορά καταλήγοντας στο θεωρητικό μοντέλο που περιγράφει τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης και τον παραγόντων που επιδρούν μεσολαβητικά στη σχέση αυτή.

Το δεύτερο τμήμα της διατριβής (κεφάλαια 6, 7, 8 και 9) περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την μεθοδολογία της έρευνας πεδίου, την κατασκευή των απλών και σύνθετων μεταβλητών και την παρουσίαση των βασικών στατιστικών ελέγχων αμεροληψίας και εγκυρότητας, (t-test, spearman's Rho). Επίσης περιλαμβάνει την περιγραφική ανάλυση (κατανομές συχνοτήτων, μέτρα θέσης και διασποράς) και την επαγωγική ανάλυση των δεδομένων (έλεγχοι κανονικότητας, ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, ανάλυση διασποράς) και την εφαρμογή της μεθόδου bootstrapping για τη διερεύνηση της μεσολαβητικής επίδρασης των πολιτικών μάρκετινγκ στη σχέση προσανατολισμού της λιμενικής επιχείρησης στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης. Το δεύτερο μέρος ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την έρευνα.

Δομή της Διατριβής

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαφορετικές θεωρίες του μάρκετινγκ με έμφαση στο βιομηχανικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών, η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ και η μετεξέλιξη της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στην έννοια του προσανατολισμού στην αγορά. Αναλύονται οι βασικές βιβλιογραφικές προσεγγίσεις (ο προσανατολισμός ως συμπεριφορά ή ως κουλτούρα) και οι βασικοί τρόποι μέτρησής του. Επίσης προσδιορίζονται τόσο οι απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου μια επιχείρηση να είναι προσανατολισμένη στην αγορά, όσο και οι βιβλιογραφικές αναφορές στα αποτελέσματα του προσανατολισμού στην αγορά, δηλαδή στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και οι παράγοντες που μετριάζουν ή μεσολαμβάνουν στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης. Η έννοια της επίδοσης αναλύεται τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς τους τρόπους μέτρησης,

Το δεύτερο κεφάλαιο της διατριβής εισάγει τον αναγνώστη στο δυναμικό περιβάλλον της σύγχρονης λιμενικής βιομηχανίας. Παρουσιάζεται το διεθνές παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο της ναυτιλιακής και λιμενικής αγοράς και οι εξελίξεις που επήλθαν από την αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας και την άρση των περιορισμών του εμπορίου και των οικονομικών συναλλαγών. Αποτυπώνονται οι τάσεις αύξησης του μεγέθους των πλοίων καθώς και ο όγκος του μεταφερόμενου με εμπορευματοκιβώτια φορτίου στις βασικές θαλάσσιες διαδρομές, και οι ανακατατάξεις, σε επίπεδο διακίνησης αλλά και η γεωγραφική - χωρική διάσταση της παγκόσμιας λιμενικής βιομηχανίας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιπτώσεις στη λιμενική βιομηχανία από την υιοθέτηση του συστήματος hub and spoke και της ανάπτυξης των μεταφορτώσεων. Τέλος, η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζει την επίδραση των συνδυασμένων μεταφορών, της ενοποίησης της μεταφορικής αλυσίδας υπό την ευθύνη ενός (παγκόσμιου) διαμεταφορέα και οι αλλαγές που επέφεραν τα Logistics και η ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται διεξοδικά οι βασικότεροι παίκτες που διαμορφώνουν την προσφορά και τη ζήτηση λιμενικών υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων (Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών, διαχειριστές τερματικών σταθμών, Λιμενικές Αρχές, Ανεξάρτητοι Πάροχοι υπηρεσιών Logistics) και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Αναλύονται οι στρατηγικές συνεργασίας και οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης τόσο από την πλευρά της ζήτησης όσο και από την πλευρά της προσφοράς του λιμενικού προϊόντος. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι έννοιες της ανταγωνιστικότητας και οι διαστάσεις του λιμενικού ανταγωνισμού με τα στοιχεία που τον

καθορίζουν όπως και οι παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα λιμάνι / τερματικό. Η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την έννοια της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης με την παρουσίαση και την κριτική της σχετικής βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της επίδοσης στη λιμενική βιομηχανία.

Έχοντας ορίσει το βασικό θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το πέμπτο κεφάλαιο επιχειρεί τη σύνθεση των παραπάνω εννοιών, παρουσιάζοντας τη λιμενική βιομηχανία και τη λιμενική αγορά από την οπτική της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικά συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ όπως προσδιορίζονται στη γενική επιστημονική βιβλιογραφία και επιχειρείται μέσω του παραγωγικού συλλογισμού, η προσαρμογή τους στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό, το οποίο συνδέει το θεωρητικό τμήμα της διατριβής με την έρευνα πεδίου, πραγματοποιείται μια κριτική θεώρηση και ανασκόπηση της σχετικά περιορισμένης βιβλιογραφίας του λιμενικού μάρκετινγκ και καταδεικνύονται τα κενά της υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στην επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε στην έρευνα. Παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές μέθοδοι επιστημονικής έρευνας και καταδεικνύονται οι καταλληλότερες σε σχέση με τους στόχους και τις υποθέσεις της έρευνας. Παράλληλα προσδιορίζεται ο ερευνώμενος πληθυσμός και η τελική μεθοδολογία ανάλυσης που υιοθετήθηκε στην έρευνα πεδίου με βάση μια συνοπτική ανάλυση των βασικών ερευνητικών στρατηγικών και την παρουσίαση των βασικότερων στατιστικών τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα μελέτη. Επιπλέον αναλύονται η κατασκευή και το περιεχόμενο του ερευνητικού ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, με βάση την επιστημονική βιβλιογραφία και τις πιλοτικές συνεντεύξεις με στελέχη της διεθνούς λιμενικής βιομηχανίας.

Το κεφάλαιο επτά περιλαμβάνει τα ευρήματα της έρευνας πεδίου μέσα από την παρουσίαση των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων, μορφοποιημένων στους κατάλληλους πίνακες και διαγράμματα. Αντίστοιχα, στο κεφάλαιο οκτώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης και ελέγχονται οι ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά και τη διαφοροποίησή του ανάλογα με την ιδιοκτησία, το θεσμικό ρόλο και τη στρατηγική επιχειρηματική εστίαση της λιμενικής επιχείρησης. Επίσης διερευνάται η σχέση του προσανατολισμού με την επίδοση της λιμενικής επιχείρησης και ο μεσολαβητικός ρόλος των στρατηγικών μάρκετινγκ τόσο σε ανεξάρτητο επίπεδο (τιμολόγηση, προϊόν, προβολή, διανομή, διαδικασίες), όσο και ως τμήμα του συνολικού μίγματος μάρκετινγκ.

Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας και παρατίθεται η ανάλυσή και η ερμηνεία τους σε σχέση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματα αυτά σε συνδυασμό με τις βιβλιογραφικές αναφορές και άλλες έρευνες και μελέτες συνθέτουν την εικόνα της εφαρμογής της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και ένας αριθμός ερευνητικών κατευθύνσεων οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια αφορμή για την περαιτέρω εξέλιξη της παρούσας έρευνας.

Πρωτοτυπία και συνεισφορά Διατριβής

Σε θεωρητικό επίπεδο :

- Τεκμηριώνεται η εξέταση της στρατηγικής διάστασης του Λιμενικού Marketing και αναλύεται υπό το πρίσμα του Industrial και Service Marketing.
- Τεκμηριώνεται η αξιολόγηση της σημαντικότητας της εφαρμογής των στρατηγικών του μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης των επιπτώσεων τους στην επιχειρηματική επίδοση των Λιμενικών Επιχειρήσεων.

Σε πρακτικό επίπεδο, προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα για:

- τις θέσεις και τις στρατηγικές των εμπλεκόμενων μερών στη λιμενική βιομηχανία
- τους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και τη συσχέτιση τους με συγκεκριμένες πρακτικές καταστάσεις
- την καταγραφή άριστων πρακτικών του port marketing management,
- τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων από τους Λιμενικούς Marketing Managers σε κάθε επίπεδο της λιμενικής βιομηχανίας.
- την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των στρατηγικών marketing και κατά συνέπεια στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας για το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών σε κάθε λιμάνι.

Μερος Πρώτο

Η θεωρία του Μάρκετινγκ και η εφαρμογή της στη Λιμενική βιομηχανία

Κεφάλαιο 1. Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και ο Προσανατολισμός στην Αγορά

Κεφάλαιο 2. Η σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία

Κεφάλαιο 3. Οι Παίκτες στη Λιμενική Βιομηχανία Διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων

Κεφάλαιο 4. Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Λιμενική Αγορά

Κεφάλαιο 5. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ

Κεφάλαιο 1ο

Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ και ο Προσανατολισμός στην Αγορά

Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάλυση των βασικών εννοιών που πραγματεύεται η παρούσα έρευνα, δηλαδή την εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία. Μέσα από την κριτική ανασκόπηση της εκτεταμένης γενικής βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ, παρουσιάζονται οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στο μάρκετινγκ προϊόντων και άυλων υπηρεσιών και οι ιδιαιτερότητες των στρατηγικών μάρκετινγκ οι οποίες στην εφαρμόζονται στην περίπτωση βιομηχανικών αγορών όπως η λιμενική. Επίσης, αναλύονται διεξοδικά η θεωρία του μίγματος μάρκετινγκ, όλων εκείνων των συστατικών δηλαδή που συνδυάζονται από την επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει την ικανοποίηση των πελατών της. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο παρακολουθεί την προβληματική που αναπτύχθηκε σχετικά με την ευρύτητά της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ της και την ανακατεύθυνση της επιστημονικής έρευνας στο θέμα του «προσανατολισμού στην αγορά», μέσα από την προσπάθεια να μετουσιωθεί η σχετικά αφηρημένη έννοια του μάρκετινγκ σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Είτε θεωρείται στοιχείο οργανωσιακής συμπεριφοράς, είτε επιχειρηματικής κουλτούρας η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά επικεντρώνεται στην υιοθέτηση των κατάλληλων πρακτικών που θα οδηγήσουν στη συγκέντρωση της κατάλληλης πληροφόρησης για την αγορά, σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και τις σχετιζόμενες ικανότητες και ανταγωνιστικές πολιτικές που απαιτούνται για την ικανοποίησή τους, στη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και στο συντονισμένο σχεδιασμό και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών απαντήσεων στις προκλήσεις της αγοράς. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι διαστάσεις και οι κυρίαρχες θεωρήσεις του προσανατολισμού στην αγορά καθώς και τα πλέον αποδεκτά εργαλεία μέτρησης του. Κατόπιν παρουσιάζονται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη του προσανατολισμού στην αγορά και εξετάζονται οι βιβλιογραφικές αναφορές στα αποτελέσματά του, μέσα από την παρουσίαση των ερευνών που εξετάζουν τη σχέση του προσανατολισμού στην αγορά με τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο μελετάται τόσο η απευθείας μεταξύ τους σχέση, όσο και ο μεσολαβητικές

(mediating) και μετριαστικές (moderating) επιδράσεις μιας σειράς άλλων παραγόντων (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον). Τέλος, η έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης προσδιορίζεται αναλυτικά τόσο όσο προς το περιεχόμενο όσο και προς τον τρόπο μέτρησής της.

1.1 Εισαγωγή στη Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ

Μέσα από τα διαχρονικά στάδια της εξέλιξης της θεωρίας της στρατηγικής και της διοίκησης των επιχειρήσεων, ο όρος του μάρκετινγκ έχει προταθεί συχνά ως η αφετηρία και η κυρίαρχη φιλοσοφία που οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (μεταξύ άλλων Akimova 2000, Brooksbank 1991, Devlin 2001, Herremans και Ryans 1995, Hult, Cravens και Sheth 2001, Jarratt και Fayed 2001, Lafferty και Hult 2001, Wilson και McDonald 1994). Εντούτοις, η χρήση του όρου μάρκετινγκ, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ακαδημαϊκό επίπεδο, αφήνει αρκετά περιθώρια για παρεξηγήσεις. Οι αρχικές θεωρήσεις του Μάρκετινγκ θεωρούν ότι καθήκον των marketers είναι, μέσα από την κατάλληλη τεχνική επικοινωνίας και προβολής, να καταφέρουν να κερδίσουν τη μάχη για το «μυαλό του καταναλωτή» (“battle for the mind” - Trout και Ries 1972, Enis και Cox 1988). Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει η Πλωμαρίτου (2004), *«πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο μάρκετινγκ για να περιγράψουν το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, άλλοι για να περιγράψουν μερικές από τις λειτουργίες του μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση και η έρευνα αγοράς, και άλλοι για να περιγράψουν τον τρόπο καθορισμού της σχέσης παραγωγής και κατανάλωσης από την επιχείρηση»*. Έτσι, αρκετοί συγγραφείς, (Godley και Westall 1996, Ellson 2002) ασκούν κριτική στη χειραγωγητική αυτή διαδικασία, δίνοντας έμφαση στις στρατηγικές διαστάσεις της τοποθέτησης προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και συνδέοντάς την με την εταιρική ιστορία, την προσωπικότητα και την κουλτούρα.

Πλέον, κοινή παραδοχή αποτελεί ότι το μάρκετινγκ συνιστά μια ευρύτερη επιχειρηματική φιλοσοφία (the marketing concept) η οποία επί της ουσίας τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχείρησης και στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση (Hooley κ.α. 1998). Σύμφωνα με τον Levitt (1983) το μάρκετινγκ *«είναι ολόκληρη η επιχείρηση όπως φαίνεται από την οπτική γωνία του τελικού αποτελέσματος, με άλλα λόγια, την οπτική γωνία του πελάτη... το ενδιαφέρον και η ευθύνη για το μάρκετινγκ πρέπει επομένως να καταλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης»*.

Αντίστοιχα, οι Homburg, Wieseke, και Bornemann (2009) σημειώνουν ότι η φιλοσοφία του μάρκετινγκ ορίζει ότι ο μακροχρόνιος σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση. Η έννοια του κέρδους είναι κεντρική στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ καθώς χωρίς αυτό η όποια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι τίποτα άλλο από φιλανθρωπία (Αυλωνίτης 2011). Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ ωθεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια στάση πρόληψης, παρά αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος και των πελατών (Gatignon 2011). Σε αντίθεση με τον προσανατολισμό στις πωλήσεις, που αποτελεί μια βραχυχρόνια στρατηγική, θεωρεί ότι το κλειδί της επίτευξης κερδών είναι η στόχευση στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων βασισμένων στην ικανοποίηση των πελατών και όχι στον όγκο των πωλήσεων (Homburg κ.α. 2008).

Ήδη από το 1954 ο Drucker διατύπωσε την άποψη ότι το μάρκετινγκ δεν αποτελεί κάποια εξειδικευμένη δραστηριότητα αλλά *«τη θεώρηση του συνόλου της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της από την πλευρά του καταναλωτή»*. Το πλαίσιο αυτό, αν και ενδεικτικό της ολιστικής προσέγγισης και της στρατηγικής διάστασης του μάρκετινγκ, δεν διευκρινίζει το σύνολο των ενεργειών, σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο που εμπρικλείονται στην έννοια του μάρκετινγκ. Είναι χαρακτηριστικό ότι όπως σημειώνουν οι Ferrell και Lucas (1987), η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ εξέτασε περισσότερους από 25 ορισμούς πριν καταλήξει στο ότι: *«Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της ιδέας, τιμολόγησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό να δημιουργήσει ανταλλαγές και να ικανοποιήσει ατομικούς και εταιρικούς στόχους»*. Από αυτή την οπτική, το μάρκετινγκ πέραν των καθαρά λειτουργικών ρόλων που διαδραματίζει ως στοιχείο της εταιρικής δομής, μετασχηματίζεται σε ένα «τρόπο διοίκησης της επιχείρησης» (MacNamara 1972 σελ. 51, Doyle 1995, Greyser 1997). Όπως σημειώνουν αρκετοί συγγραφείς, (Webster 1992, Jarratt και Fayed 2001) η διαδικασία αυτή πρέπει να αποτελεί μέρος της «περιγραφής εργασίας» (job description) όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή κατά τον Grönroos (1994), όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση μπορούν να θεωρηθούν ως marketers μερικής απασχόλησης.

Ο προηγούμενος ορισμός προσδίδει στο μάρκετινγκ την έννοια μιας διαδικασίας η οποία βρίσκεται συνεχώς σε εξέλιξη μέσα σε μια επιχείρηση, η οποία κατά τον Webster (1995), αποτελεί μια επιχειρησιακά εξαιρετικά δύσκολα εφαρμόσιμη φιλοσοφία, καθώς αποτελεί ταυτόχρονα «κουλτούρα, στρατηγική και τακτική». Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ δεν πρέπει να ταυτίζεται με την ύπαρξη ή μη συγκεκριμένου τμήματος

μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση. Εντούτοις, ύπαρξή τέτοιου τμήματος μπορεί να αποβεί καθοριστική καθώς τα στελέχη του έχουν άμεση συμβολή στη συνένωση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Agarwal και λοιποί 2003, Flipo 1986, Devlin 2001, Grönroos 1999, Webster και Sundaram 1998). Η αρχή της δημιουργίας αμοιβαία επωφελών σχέσεων ως κυρίαρχη αξία της οργανωσιακής κουλτούρας παραμένει στο επίκεντρο της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ (Drucker 1954, McKitterick 1957, Keith 1960).

Επιπλέον, ένας εκ των πρωτοπόρων ακαδημαϊκών στο χώρο, ο Philip Kotler προσδίδει και τον παράγοντα του ανταγωνισμού στην εξίσωση, (Kotler κ.α. 1996, Holley κ.α. 1998, σελ. 6), θεωρώντας ότι η εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων εξαρτάται από τον καθορισμό των αναγκών των πελατών-στόχων και την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ικανοποίησης αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ στοχεύουν στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από μια συνεχή διαδικασία μελέτης, καθορισμού, δημιουργίας και ορθής επικοινωνίας των λόγων που καθιστούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες πλεονεκτικότερες του ανταγωνισμού (Gatignon 2011). Σύμφωνα με την International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, δύο κυρίαρχες σχολές σκέψης χαρακτηρίζουν τη θεώρηση των στρατηγικών του μάρκετινγκ. Η σχολή της «Εξουσίας της Αγοράς» (Market Power School), βασιζόμενη στη θεωρία της βιομηχανικής ανάλυσης, και κύριο εκπρόσωπο τον Michael Porter (1980, 1985), προσδίδει ιδιαίτερη έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η στρατηγική του μάρκετινγκ σε αυτή την περίπτωση είναι το αποτέλεσμα της προσαρμογής της επιχείρησης στο δεδομένο οικονομικό περιβάλλον. Αυτή η σχολή σκέψης αναλύει ιδιαίτερα την ελκυστικότητα της αγοράς ανάλογα με την ένταση του ανταγωνισμού (5 δυνάμεις του Porter) με το μάρκετινγκ να στοχεύει στην αντιστοίχιση των ισχυρών σημείων μιας επιχείρησης στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.

Η δεύτερη σχολή σκέψης η οποία αναπτύχθηκε κυρίως στη δεκαετία του 1990 με κύριους εκπρόσωπους τους Wernerfelt (1984), Rumelt (1984, 1987), Barney (1986), Grant (1991), Peteraf (1993), Prahalad και Hamel (1990), Hamel και Prahalad (1994), προσδίδει μεγαλύτερη έμφαση στο εσωτερικό της επιχείρησης (Resource Based View of the Strategy). Ο μοναδικός συνδυασμός της καλλιέργειας, σταδιακής βελτίωσης, συνεχούς δημιουργίας νέων πόρων, ικανοτήτων και οργανωσιακών δεξιοτήτων είναι αυτή που μπορεί να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από μια άλλη. Η μοναδικότητα αυτών των πόρων αποτελεί και το κλειδί στη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιορίζοντας τη

μίμηση από τον ανταγωνισμό. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ δεν επικεντρώνονται μόνο στην εκμετάλλευση των υπαρχόντων πόρων, αλλά στη συνεχή δέσμευση της διοίκησης στην αύξηση και ανάπτυξη των πόρων, όπως για παράδειγμα της εταιρικής ταυτότητας ή της ταυτότητας μια υπηρεσίας/ προϊόντος (Aaker 1984, 1991).

Συνθέτοντας τις παραπάνω απόψεις, μπορούμε να πούμε ότι ως στρατηγική, το μάρκετινγκ αποσκοπεί στο να αναπτύξει αποτελεσματικές απαντήσεις στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αναγνωρίζοντας διακριτά τμήματα της αγοράς, τοποθετώντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες με το σωστό τρόπο στις αγορές στόχους. Όπως σημειώνουν οι Almqvist και Lee (2009), η πρόκληση για την κάθε επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική είναι να προσδιορίσει τι επιθυμούν οι πελάτες και κατά πόσο οι υπηρεσίες - προϊόντα της επιχείρησης ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Τέλος, ως τακτική, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που άπτονται του σχεδιασμού και της υλοποίησης, της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές, οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των ατόμων και των οργανισμών (Kotler 2001).

1.2 Το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Πέρα από τις διαφοροποιήσεις στις σχολές σκέψης του μάρκετινγκ, ήδη από τη δεκαετία του 1950 (Πλωμαρίτου 2004), παρουσιάζεται μια διάκριση στην ανάπτυξη της θεωρίας του μάρκετινγκ που αρχικά βασίστηκε στο χώρο των καταναλωτικών προϊόντων, και στις ιδιαιτερότητες του μάρκετινγκ στην περίπτωση των άυλων υπηρεσιών (Grönroos 1976, 1978, 1993, 2006, Vargo και Lusch 2004). Όπως και στην περίπτωση των υλικών αγαθών, έτσι και για τις υπηρεσίες ο καταναλωτής προσδοκά την ικανοποίηση μιας ή περισσότερων αναγκών από την κατανάλωση τους, χωρίς όμως να αποκτά την κατοχή τους (Worsam 1999, Lovelock και Wirtz 2011). Η έννοια της υπηρεσίας προσδιορίζεται από το τις προϋποθέσεις, δηλαδή τους απαιτούμενους πόρους που καθιστούν εφικτή την παροχή της υπηρεσίας, της διαδικασίας που παράγει την υπηρεσία (στην οποία συμμετέχουν και οι πελάτες) και του αποτελέσματος της (Edvardsson 1998). Στην παραγωγή και παράδοση των υπηρεσιών λαμβάνουν μέρος η επιχείρηση, οι πάροχοι και οι πελάτες (αποκαλούνται και ως «τρίγωνο της υπηρεσίας» Zeithalm και Bitner 2000). Η επιχείρηση δημιουργεί υποσχέσεις στους πελάτες σχετικά με την εκπλήρωση των προσδοκιών τους Αυτό που προσδίδει αξία στον πελάτη είναι η πρόσβαση σε ικανότητες και δεξιότητες που δεν

κατέχουν ή ακόμα και η συμμετοχή σε δίκτυα ή σε εγκαταστάσεις καταβάλλοντας ένα συγκεκριμένο τίμημα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Cowell 1984, Lovelock και Gummesson 2004). Η Shostack (1977, 1982) σημειώνει ότι στην πράξη, αυτό που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά μπορεί να περιλαμβάνει αμιγή αγαθά, αμιγείς υπηρεσίες ή ένα συνδυασμό και των δύο. Πιο συγκεκριμένα διακρίνει τέσσερις κατηγορίες προσφοράς, που κυμαίνονται από την παραγωγή και διάθεση ενός αμιγούς φυσικού (απτού) αγαθού, τη διάθεση ενός αμιγούς φυσικού αγαθού που συνοδεύεται από υπηρεσίες (π.χ. συντήρηση αυτοκινήτου στα πλαίσια μιας πώλησης), την παροχή μιας υπηρεσίας που συνοδεύεται από αγαθά και υπηρεσίες (όπως η προσφορά λιμενικών υπηρεσιών με τη χρήση της λιμενικής υποδομής και ανωδομής). Τέλος, μια αμιγής υπηρεσία αφορά την περίπτωση όπου το αντικείμενο της πώλησης είναι άυλο (συμβουλευτικές υπηρεσίες logistics). Υπάρχουν όμως σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες (Wilson κ.α. 1972). Οι σημαντικότερες από αυτές είναι :

- Η αϋλότητα τους.
- Η ύπαρξη απευθείας σχέσεως μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή
- Η συμμετοχή του καταναλωτή στη διαδικασία της παραγωγής

Η αϋλότητα κάνει αδύνατη την αποθεματοποίηση της υπηρεσίας, η οποία αν δεν πωληθεί χάνεται, ενώ το εσωτερικό και εξωτερικό της κόστος παραμένει. Πιο απλά, οι υπηρεσίες καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται και δεν μπορούν να αποθηκευθούν για κάλυψη της μελλοντικής ζήτησης (Rathmell 1966), όπως για παράδειγμα η γερανογέφυρα φορτοεκφόρτωσης ενός τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων, η οποία έχει δεδομένο υψηλό κόστος, και μια δεδομένη ικανότητα κινήσεων ανά ώρα. Αν το λιμάνι δεν έχει κίνηση, η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα της γερανογέφυρας δεν μπορεί να φυλαχθεί και να χρησιμοποιηθεί σε περίοδο υψηλής κίνησης. Το κόστος της όμως παραμένει αναπόσβεστο. Η αϋλότητα δυσχεραίνει επίσης την κοστολόγηση και την τιμολόγηση των υπηρεσιών, όσο και την αξιολόγηση τους από τους πελάτες, αφού δεν υπάρχει κάτι τι χειροπιαστό για να παρατηρήσουν. Ορισμένα ήδη υπηρεσιών είναι πολύ δύσκολο να γίνουν αντιληπτά διαισθητικά, επομένως δεν μπορούν να διαφημιστούν και να προωθηθούν εύκολα στους πελάτες. Επειδή λοιπόν, η μεταφορά της εικόνας των υπηρεσιών είναι δύσκολη έχει μεγάλη σημασία η προσωπική πώληση αλλά και η αξιοπιστία και η φήμη της εταιρείας. Κατά τους Eiglier και Langeard (1976) « ... η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών υπηρεσιών επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από την επικοινωνία (word of mouth) και τους καθοδηγητές γνώμης (opinion leaders).»

Η άμεση σχέση παραγωγού και καταναλωτή σημαίνει τη δυνατότητα προσαρμογής της υπηρεσίας στις απαιτήσεις του πελάτη. Η ύπαρξη διαφορετικών ομάδων πελατών με διαφορετικές ανάγκες αυξάνει την πολυπλοκότητα της αγοράς και επιβάλλει την ανάπτυξη των καταλλήλων καναλιών επικοινωνίας και διανομής. Τέλος, η συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή της υπηρεσίας συνεπάγεται δυσκολία στην τυποποίηση της εργασίας, την εξάρτηση (ως ένα βαθμό) της παραγωγικότητας της επιχείρησης από τον καταναλωτή (όπως για παράδειγμα όταν η εκφόρτωση ενός πλοίου γίνεται με τα δικά του μέσα, οπότε και το λιμάνι είναι δέσμιο της παραγωγικότητας του πλοίου). Με τη σειρά του αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ποιότητα της υπηρεσίας. Στο ίδιο παράδειγμα και πάλι, η έλλειψη συνεργασίας ή δυνατότητας επικοινωνίας ανάμεσα στο πλήρωμα του πλοίου και στο προσωπικό του λιμένα μπορεί να οδηγήσει σε ανατροπή του χρονοδιαγράμματος, καθυστερήσεις και συμφόρηση, με βλαπτικές συνέπειες και για τα δυο μέρη.

Ο Lovelock (1996) συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ αγαθών- υπηρεσιών ως εξής :

- η φύση του αγαθού
- η εμπλοκή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία
- οι άνθρωποι (προσωπικό) αποτελούν μέρος του προϊόντος
- υπάρχουν δυσκολίες στη διατήρηση της ποιότητας
- υπάρχουν δυσκολίες στην αξιολόγηση από τον πελάτη
- αδυναμία αποθήκευσης- αποθεματοποίησης
- αυξημένη σημασία του παράγοντα χρόνου
- διαφορά στη δομή και τη φύση των καναλιών διανομής

Παρόλα αυτά, είναι δύσκολη η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών καθώς «...υπάρχουν στην πραγματικότητα πολύ λίγα αμιγή προϊόντα ή υπηρεσίες στη αγορά» (ο.π.). Πολλά προϊόντα έχουν κάποιο στοιχείο υπηρεσίας, π.χ. εγκατάσταση, συντήρηση, υποστήριξη, ενώ πολλές υπηρεσίες περιέχουν κάποιο στοιχείο προϊόντος. Η μίξη προϊόντων και υπηρεσιών και η αλληλεξάρτηση τους επιβάλλει τη δυναμική αντιμετώπισή τους και την κατάλληλη προσαρμογή των τεχνικών τμηματοποίησης, τοποθέτησης και προώθησης του μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση παρέχει ένα βαθμό υπηρεσίας ως μέρος της συνολικής της προσφοράς στην αγορά. Εντούτοις, όπως σημειώνει ο Grönroos (1978) μπορούμε να διαχωρίσουμε τις υπηρεσίες σε δυο κατηγορίες, αφενός υπηρεσίες ως αντικείμενα του μάρκετινγκ και αφετέρου υπηρεσίες ως μεταβλητές του μάρκετινγκ, δηλαδή, ως τα μέσα ανταγωνισμού στο μάρκετινγκ των αγαθών. Όταν οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται ως μέσο

ανταγωνισμού, τότε ο πυρήνας της πώλησης είναι ένα φυσικό αγαθό, και όχι μια υπηρεσία.

Ο Grönroos αναφέρεται στην έννοια του «προϊόντος πυρήνα» ή «κύριου προϊόντος» (core product) κάνοντας διάκριση ανάμεσα στο μάρκετινγκ του προϊόντος και στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Όπως θα δούμε στη συνέχεια, η φιλοσοφία μπορεί να εφαρμοσθεί απόλυτα στη λιμενική βιομηχανία ανάμεσα στο κομβικό λιμενικό προϊόν (φορτοεκφόρτωση) και στο σύνολο των υπηρεσιών που παρέχονται στο τερματικό, στο λιμάνι και από τις επιχειρήσεις του λιμενικού πλέγματος (port cluster). Τέλος, αρκετοί συγγραφείς αναφέρονται σε άλλες διαστάσεις του μάρκετινγκ υπηρεσιών, με ιδιαίτερη αναφορά στην έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών (Grönroos 2001: τεχνική ποιότητα αποτελέσματος και λειτουργική ποιότητα διαδικασίας, Bitner 1992, περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας, Berry, Parasuraman και Zeithaml 1988, για το μοντέλο ανάλυσης κενών (SERVQUAL).

1.3 Η Εξέλιξη της Θεωρίας του Μίγματος Μάρκετινγκ

Η επιτυχία ή αποτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά δε μπορεί συνήθως να αποδοθεί μόνο σε ένα παράγοντα του σχεδιασμού του μάρκετινγκ (Reid 1980). Η έννοια του «μίγματος μάρκετινγκ» αναγνωρίζει ότι τα τελικά αποτελέσματα προκύπτουν από ένα συνδυασμό στοιχείων οι οποίοι βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του marketer. Η επιλογή των παραμέτρων, και ο κατάλληλος συνδυασμός τους είναι εκείνος που τελικά διαμορφώνει το συλλογικό αποτέλεσμα. Η στρατηγική του «μίγματος μάρκετινγκ» θεωρείται μία από τις κυριότερες έννοιες της θεωρίας του μάρκετινγκ (Rafiq και Ahmed 1995, Zeithaml και Bitner 2000). Όπως αναφέρουν οι Kahn και Mentzer (1998) η στρατηγική του μάρκετινγκ συνίσταται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ, ενώ ο Cahoon (2004) σημειώνει ότι η πρόκληση της στρατηγικής του μάρκετινγκ είναι η ανάμιξη των συστατικών του μίγματος με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται μια συνεκτική προσέγγιση στην αγορά. Και αυτό γιατί όπως σημειώνει ο Reid (1980), ενώ η εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη και κατεύθυνση κάποιας μορφής μίγματος μάρκετινγκ στην αγορά, συχνά όμως εμφανίζεται ένα «κραυγαλέο κενό» ανάμεσα στους στόχους του μάρκετινγκ όπως καθορίζονται στο σχεδιασμό της στρατηγικής και στις τελικές δράσεις.

Αρχικά ο όρος «μίγμα μάρκετινγκ» χρησιμοποιήθηκε από τον Borden στην ομιλία του όταν ανέλαβε τα ηνία της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ το 1953, και

στοιχειοθετήθηκε αργότερα (1964) με το άρθρο του «Η έννοια του Μίγματος Μάρκετινγκ». Όπως αναφέρει ο Gordon (2012), πηγή έμπνευσης του Borden ήταν η σχετική εργασία του Culliton πίσω στο 1948, όταν εκείνος περιέγραφε το ρόλο του Marketing Manager, σαν κάποιον που *«αναμιγνύει τα υλικά και που κάποιες φορές ακολουθεί τις συνταγές άλλων, άλλες δημιουργεί τη δική του συνταγή, άλλες χρησιμοποιεί τα υλικά που έχει άμεσα στη διάθεσή του και άλλες ανακαλύπτει υλικά που κανείς άλλος δεν έχει χρησιμοποιήσει πριν»*.

Ο Borden (1964) δεν όρισε συγκεκριμένο περιεχόμενο στον όρο μίγμα μάρκετινγκ αν και θεωρούσε ότι γενικά περιλαμβάνει 12 παράγοντες (προγραμματισμός προϊόντων, τιμολόγηση, διαχείριση εμπορικής επωνυμίας, κανάλια διανομής, προσωπική πώληση, διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες, συσκευασία, έκθεση, εξυπηρέτηση, φυσική διανομή και η έρευνα και ανάλυση μάρκετινγκ). Ο McCarthy (1964, σελ. 35) ήταν εκείνος ο οποίος όρισε το μίγμα ως *«το σύνολο των παραγόντων που έχει στη διάθεσή του ο μάρκετινγκ μάνατζερ ώστε να ικανοποιήσει την αγορά στόχο»*. Σε νεότερη εργασία τους οι McCarthy και Perreault (1987), διευκρινίζουν ότι οι παράγοντες αυτοί αποτελούν στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ όταν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, άποψη που υιοθετούν και οι Kotler και Armstrong (1989, σελ. 45). Παρόμοιος είναι και ο ορισμός του Cowell (1984, σελ.71) που θεωρεί το μίγμα μάρκετινγκ ως *«το κατάλληλο μέσο οργάνωσης όλων των μεταβλητών που ελέγχονται από τον marketer και επηρεάζουν τις συναλλαγές στην αγορά»*. Για τον Shapiro (1985), η ουσία του μίγματος μάρκετινγκ είναι ότι οι Marketing Managers έχουν στη διάθεσή τους ένα σύνολο ελεγχόμενων μεταβλητών, ένα “κουτί εργαλείων (toolkit)”, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επηρεάσει τους πελάτες. Αντίστοιχα, ο McDonald (1989, σελ. 330) ορίζει το μίγμα μάρκετινγκ ως *«τα εργαλεία ή μέσα που είναι διαθέσιμα σε έναν οργανισμό για να βελτιώσει τη σχέση μεταξύ των προνομίων που αναζητούν οι πελάτες και εκείνων που προσφέρονται από τον οργανισμό έτσι ώστε να επιτύχει ένα διαφορετικό πλεονέκτημα (differential advantage)»*, ενώ ο Palmer (2001, σελ. 10) θεωρεί το μίγμα μάρκετινγκ ως *«το σύνολο των εργαλείων που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός για να καθορίσει τη φύση της προσφοράς του προς τους πελάτες»*.

Αν και από τα παραπάνω προκύπτει ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την έννοια του μίγματος μάρκετινγκ, οι περισσότεροι ορισμοί υποδεικνύουν κάποια κοινά συμπεράσματα. Έτσι, οι μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ θεωρούνται ως «ελεγχόμενες μεταβλητές» που υπόκεινται στον έλεγχο του marketer, και είναι τα εργαλεία ή τα μέσα εκείνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να επηρεάσουν την ζήτηση από την πλευρά των πελατών. Ταυτόχρονα, οι μεταβλητές του μίγματος

μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συντονισμένες και ενσωματωμένες σε μια κοινή συλλογική πρόταση, η οποία θα δώσει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιτύχει τους προκαθορισμένους της στόχους μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και να διασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ήδη από το 1960, ο McCarthy είχε συμπύξει τα δώδεκα αυτά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που ανέφερε ο Borden, σε τέσσερα, τα ονομαζόμενα 4 P's (product, price, promotion, place). Αυτά συνοπτικά αναλύονται ως εξής (Gordon 2012):

- *Product/Προϊόν*: αφορά το απτό προϊόν ή την άυλη υπηρεσία που παράγεται ή κατασκευάζεται και προσφέρεται στην αγορά,
- *Price/Τιμή*: Το ποσό το οποίο ο καταναλωτής πληρώνει για ένα προϊόν ή υπηρεσία (συνήθως ένα οικονομικό κόστος),
- *Place/Τόπος ή Διανομή*: αφορά στην τοποθεσία στην οποία το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να αγορασθεί και στα δίκτυα διανομής (φυσικά ή ηλεκτρονικά) μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία φτάνει τον τελικό της καταναλωτή,
- *Promotion / Προβολή*: αφορά τις επικοινωνιακές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι marketers στην αγορά και περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, την προσωπική πώληση και την προώθηση πωλήσεων

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες αποτελείται επίσης από ένα υποσύνολο στοιχείων, έτσι ώστε αρκετοί συγγραφείς κάνουν αναφορές στους όρους «μίγμα προϊόντος» ή «μίγμα προβολής» (Rafiq και Ahmed 1995) κτλ. Επίσης, αρκετά συχνά, το περιεχόμενο του μίγματος μάρκετινγκ ταυτίζεται με τα 4 Ps (ο.π.), ενώ όπως σημειώνει ο Grönroos (1994), έγινε το κυρίαρχο μέσο ανάλυσης του μάρκετινγκ, επισκιάζοντας όλα τα προηγούμενα μοντέλα που παρουσιάστηκαν περίπου την ίδια εποχή (Gumesson 1994). Το αντίστοιχο υπόδειγμα του Frey (1961) προτείνει το διαχωρισμό των μεταβλητών του μάρκετινγκ σε 2 βασικές κατηγορίες, αυτές που αφορούν την προσφορά προς τον πελάτη (offering) όπως το προϊόν, τη συσκευασία, την επωνυμία, την τιμή και την εξυπηρέτηση και σε εκείνα που αφορούν τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται, όπως η διαφήμιση, η προβολή, η προώθηση, η διανομή και η προσωπική πώληση. Αντίστοιχα, οι Lazer και Kelly (1962) και οι Lazer κ.α. (1973), προτείνουν τρία στοιχεία: το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών, το μίγμα διανομής και το μίγμα επικοινωνίας. Εντούτοις, παρά την άμεση αρχική επικράτηση του υποδείγματος του McCarthy, υπάρχει σημαντική διχογνωμία τόσο

για το περιεχόμενο όσο και τελικά για την πληρότητα ή και την ορθότητα της προσέγγισης αυτής.

Ο Grönroos ασκεί έντονη κριτική στο μοντέλο του McCarthy λέγοντας πως «*είτε ο τελευταίος παρεξήγησε το πνεύμα του Borden ... είτε οι συνεχιστές του McCarthy ερμήνευσαν λάθος τις προθέσεις του*». Ο Kent (1986), θεωρεί το μοντέλο αυτό ιδιαίτερα απλοϊκό και παραπλανητικό, σχολιάζοντας ότι κατέληξε να γίνει «*η Αγία Τετράς της πίστης του μάρκετινγκ ... που γράφτηκε σε λίθινες πλάκες*». ενώ πολλοί άλλοι συγγραφείς προτείνουν τις δικές τους προσθήκες ή παραλλαγές. Η Πλωμαρίτου (2008), αναλύοντας το μάρκετινγκ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προτείνει την υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού εμπορίου (paperless trade) ως 5^ο στοιχείο, οι Mindak και Fine (1981) τις Δημόσιες Σχέσεις (public relations) και ο Kotler (1986) την έννοια της Δύναμης (Power) και αργότερα (1999) δύο επιπλέον Ps, την πολιτική και την κοινή γνώμη.

Η πλέον σημαντική βελτίωση της θεωρίας του μίγματος μάρκετινγκ προήλθε από την εργασία των Booms και Bitner (1981) η οποία επεκτείνει το μίγμα μάρκετινγκ, το οποίο αναπτύχθηκε κυρίως για τα καταναλωτικά προϊόντα, ώστε να καλύπτει και την περίπτωση των υπηρεσιών. Το νέο μοντέλο, επεκτείνει τα 4 P στα 7 P προσθέτοντας τρία στοιχεία στο παραδοσιακό μοντέλο του McCarthy: τους συμμετέχοντες (participants ή people) ,τα φυσικά στοιχεία (physical evidence) και τις διαδικασίες (processes). Και αυτό διότι όπως αναλύθηκαν προηγουμένως, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, διαφοροποιούν την προσέγγιση του μάρκετινγκ που απαιτείται, καθώς αρκετά από αυτά στην ουσία θέτουν πιθανά εμπόδια εισόδου σε μια αγορά (Cahoon 2007). Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι η φήμη, η συναίσθηση της εταιρικής ταυτότητας (Huang και Sarigöllü 2012) οι εδραιωμένες σχέσεις με τους πελάτες στη βάση της διαφήμισης word-of-mouth (ο.π.).

Ομοίως, οι Payne και Ballantyne (1991) προτείνουν την πρόσθεση των συμμετεχόντων (people), των διαδικασιών (process) και της εξυπηρέτησης του πελάτη (customer service) ενώ ο Judd (1987) προτείνει την πρόσθεση του παράγοντα συμμετέχοντες προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανική αγορά. Στην ίδια αγορά, οι Woodside και Wilson (1994) τονίζουν τη σημασία του μίγματος μάρκετινγκ, αναφέροντας πως μια επιχείρηση θα πρέπει να διαφοροποιεί την προσφορά της από την προσφορά των ανταγωνιστών, με το να είναι ξεχωριστή σε εκείνο το στοιχείο του μίγματος που είναι σημαντικό για τους πελάτες της. Εντούτοις, μια υπερεστίαση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό του μίγματος, δε διασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία στο μυαλό του πελάτη. Οι Laroche και Brisoux (1989) διατυπώνουν την άποψη ότι οι προτιμήσεις ενός πελάτη για τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης μπορεί να μεταβάλλονται ανάλογα

με τις μεταβολές στο μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης ή στις μεταβολές - βελτιώσεις του μίγματος μάρκετινγκ των ανταγωνιστών.

Οι Harvey κ.ά. (1996) ισχυρίζονται πως τα παραδοσιακά τέσσερα Ps του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν να διευρυνθούν προσθέτοντας επιπλέον πέντε Ps: την πολιτική (politics), την πιθανότητα (probability), τον σχεδιασμό (planning), την επίδοση (performance) και το κοινό (public). Πιο πρόσφατα, ο Lovelock (2001) προσέθεσε από κοινού την παραγωγικότητα και την ποιότητα σαν ένα όγδοο P (productivity και quality) στο ευρύτερο πλαίσιο του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών. Αυτά τα δύο στοιχεία θεωρούνται ως στρατηγικά στοιχεία στο πλαίσιο ιδεών της διαχείρισης υπηρεσιών. Ο Brunner (1989) αναδιατύπωσε το μίγμα μάρκετινγκ ώστε να περιλαμβάνει την έννοια του κόστους, των καναλιών και της επικοινωνίας με την έννοια του κόστους να περιλαμβάνει όχι μόνο το χρηματικό κόστος αλλά επίσης το κόστος στο οποίο υποβάλλονται οι πελάτες, όπως για παράδειγμα η μεταφορά, η στάθμευση, η συλλογή πληροφοριών κτλ..

Σε παρόμοιες απόψεις, ο Rakich (1994) λαμβάνοντας υπόψη τις υπηρεσίες ιατρικής περίθαλψης θεωρεί πως οι ασθενείς πληρώνουν περισσότερα από την απλή χρηματική δαπάνη, όπως το κόστος των κόπων και προσπαθειών τους, το ψυχολογικό κόστος και το κόστος αναμονής (Rakich 1994). Οι Chee και Harris (1993) ισχυρίζονται πως η τιμή και οι φυσικές ανέσεις μιας υπηρεσίας είναι σημαντικά ενυπόστατα στοιχεία για να παρακινήσουν τους καταναλωτές να αξιολογήσουν την ποιότητά της πριν από την αγορά. Για τους Johansson και Sambare (1974), η ποιότητα είναι επίσης το σημαντικότερο στοιχείο του βιομηχανικού μίγματος μάρκετινγκ, το οποίο θα πρέπει να επικοινωνείται σωστά σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Πέραν των αναφορών στο περιεχόμενο και τα στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα μάρκετινγκ, αρκετές αναφορές στη βιβλιογραφία συνδέουν την έννοια του μίγματος με την ανταγωνιστική επίδοση των επιχειρήσεων. Οι Boulding και Lee (1992) μελετώντας την κατανομή των εξόδων του μάρκετινγκ σε κάθε στοιχείο του μίγματος, καταλήγουν στο ότι ο βαθμός συγκέντρωσης του μάρκετινγκ (DMC - degree of marketing concentration), δηλαδή η εστίαση σε ένα χαρακτηριστικό του μίγματος συνδέεται θετικά με την κερδοφορία και την επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, οι Eliashberg και G.L. Lilien, (1993) μελέτησαν την αλληλεπίδραση των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ και της επίδοσης, καταλήγοντας στην ανάγκη συντονισμού των στοιχείων του μίγματος με τον κατάλληλο τρόπο που θα ενσωματώσει τη συμπληρωματικότητα τους και θα αποτρέψει την ασυμβατότητα στο πλαίσιο των περιορισμών που τίθενται από τους διαθέσιμους πόρους και τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ του κατάλληλου μίγματος

μάρκετινγκ επηρεάζεται πέραν από την εσωτερική κατανομή και εστίαση της επιχείρησης, και από το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται (Li κ.α. 2000 , Mavondo 2000, Cass και Julian 2003, Usman κ.α. 2012). Ειδικά σε περιπτώσεις έντονης αναταραχής στην αγορά, οι Mason και Staude (2008), μετά από έρευνα σε επιχειρήσεις στη Νότια Αφρική, προτείνουν την επιθετική χρήση του μίγματος μάρκετινγκ (εκτός του στοιχείου της διανομής), ως ένα εργαλείο αποσταθεροποίησης της αγοράς προς όφελος της επιχείρησης.

Επίσης, πρόσφατη σχετική έρευνα του Shin (2012) κατέδειξε ότι ο προσανατολισμός στην αγορά και οι συνιστώσες του δεν συνδέονται άμεσα με την επίδοση της επιχείρησης (κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, προσαρμοστικότητα). Έχουν όμως θετική επίδραση υπό το μεσολαβητικό (mediating) ρόλο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και κυρίως του στοιχείου της προβολής, ενώ θετικές επιπτώσεις έχει η πολιτική τιμολόγησης της επιχείρησης, δηλαδή υπό το μεσολαβητικό ρόλο των βασικών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ. Η έρευνα αυτή συμβαδίζει με τα ευρήματα των Slater και Narver (1995), οι οποίοι όπως είδαμε υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (στο βιομηχανικό κλάδο των οποίων εντάσσονται τα λιμάνια) μπορούν να καινοτομήσουν αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες ή αναπροσαρμόζοντας τις υπάρχουσες και δημιουργώντας νέα δίκτυα διανομής. Σε αυτό το πνεύμα, μπορούμε να αντιστοιχήσουμε την καινοτομία στη λιμενική επιχείρησης με το είδος και το εύρος των εφαρμοζόμενων στρατηγικών μάρκετινγκ σε συνάφεια με τους ευρύτερους στρατηγικούς ρόλους της λιμενικής επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, προσδιορίζονται από την αξιολόγηση 5 παραγόντων του εκτεταμένου μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή τον σχεδιασμό των λιμενικών υπηρεσιών, την ανταγωνιστική τους τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων προσεγγίζονται και εξυπηρετούνται οι χρήστες, τις διαδικασίες παροχής των λιμενικών υπηρεσιών και τις ενέργειες προβολής των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.4 Το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ

Τα παραπάνω γενικά χαρακτηριστικά , έχουν αποδεδειγμένη εφαρμογή στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων και των υπηρεσιών. Το μάρκετινγκ όμως δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά αλλά επεκτείνεται και σε οργανισμούς οι οποίοι προμηθεύουν με βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, τη βιοτεχνία, δημόσιες

επιχειρήσεις, ιδρύματα και άλλους οργανισμούς. Στις περιπτώσεις αυτές η στρατηγική του μάρκετινγκ θα πρέπει να διαφοροποιείται. Οι βιομηχανικοί αγοραστές αποτελούν μια τεράστια και πολύπλοκη αγορά, με σημαντικά υψηλότερο επίπεδο χρηματικών συναλλαγών συγκριτικά με την καταναλωτική αγορά. Σύμφωνα με τη θεωρία των Δικτύων (Network theory), οι βιομηχανικές αγορές χαρακτηρίζονται από αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη (Freytag και Hobjerg Clark, 2001). Το βιομηχανικό μάρκετινγκ μπορεί να ορισθεί σαν μια διαδικασία :

- Ανάλυσης και μελέτης της αγοραστικής συμπεριφοράς των οργανισμών
- Καθορισμού των αγοραστικών αναγκών και των απαιτήσεων των οργανισμών
- Σχεδιασμού των καταλληλότερων προϊόντων , τιμών, καναλιών διανομής και μέσων επικοινωνίας τα οποία θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις των οργανισμών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βασικές αρχές και η φιλοσοφία του μάρκετινγκ , η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της δραστηριότητας της επιχείρησης, ισχύουν τόσο στο καταναλωτικό, όσο και στο βιομηχανικό μάρκετινγκ. Εντούτοις, υπάρχουν ορισμένες θεμελιώδεις διαφορές (Cox και Dominguez 1979). Στη βιομηχανική αγορά οι υπηρεσίες και τα αγαθά αγοράζονται σαν μέσα για την επίτευξη οικονομικών στόχων (μείωση κόστους ή μεγιστοποίηση κερδών). Η επιχείρηση που τα αγοράζει θα επιλέξει εκείνο τον προμηθευτή που θα της επιτρέψει να αυξήσει την απόδοση των δικών της πόρων. Επομένως, το κίνητρο και ο σκοπός της αγοράς αγαθών και υπηρεσιών είναι από τη φύση τους ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης ανάμεσα στην καταναλωτική και τη βιομηχανική αγορά (Lindgreen 2012, Lindgreen και λοιποί 2012). Μερικές ακόμα διαφορές σχετίζονται με τη φύση των αγορών, των προϊόντων και της ζήτησης, την αγοραστική συμπεριφορά, τις σχέσεις αγοραστών – προμηθευτών, τις επιδράσεις του οικονομικού, πολιτικού και νομικού περιβάλλοντος και το σχεδιασμό της στρατηγικής του μάρκετινγκ (Robinson και λοιποί 1967).

Οι βιομηχανικοί πελάτες μπορούν να είναι κάθε μορφής επιχειρήσεις (εμπορικές, βιομηχανικές κτλ), δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί ή ιδρύματα. Αντίστοιχα τα προϊόντα μπορούν, κατά τον Kotler (1988) να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: εισερχόμενα προϊόντα (ακατέργαστα υλικά, πρώτες ύλες, ελαφρώς επεξεργασμένα προϊόντα, εξαρτήματα), προϊόντα υποδομής (εγκαταστάσεις, πρόσθετος εξοπλισμός), βοηθητικές υπηρεσίες (συντήρηση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, μεταφορές). Η αγορά των βιομηχανικών προϊόντων, έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν έντονα από τις προηγούμενες αγορές καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε μια από

τις ελάχιστες σαφείς αναφορές στο μάρκετινγκ, στο πλαίσιο της ευρύτερης βιβλιογραφίας στη διοίκηση και την οικονομική των λιμένων, οι Wiegmans, Van Der Hoest και Notteboom (2008), αναφέρουν ότι η λιμενική αγορά, όπως και κάθε βιομηχανική αγορά χαρακτηρίζεται από:

- παράγωγο - κυμαινόμενη ζήτηση. Η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα –υπηρεσίες εξαρτάται από την τελική ζήτηση του καταναλωτή για αυτές, επομένως πρέπει να εξετάζεται όχι μόνο η αρχική αλλά και όλες οι ενδιάμεσες αγορές ως την τελική
- ανελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή : Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι τα προϊόντα χρησιμοποιούνται συνήθως στην υποδομή της παραγωγής και δεν έχουν στενά υποκατάστατα (Αυλωνίτης 1991, σελ. 23-25, 44).
- Γεωγραφικά συγκεντρωμένοι αγοραστές, κυρίως γύρω από περιοχές υψηλού οικονομικού ενδιαφέροντος (εστίες παραγωγής ή διαμεταφοράς πρώτων υλών ή έτοιμων προϊόντων,
- περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών αγοραστών, οι οποίοι πραγματοποιούν συνήθως αγορές πολύ υψηλής αξίας, τυχόν απώλεια των οποίων μπορεί να είναι κρίσιμη για τον προμηθευτή. Οι διαχειριστές τερματικών συνήθως έχουν έως 25 μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και έναν αριθμό από περιφερειακές - feeder εταιρείες.
- Μεγάλο μέγεθος πελατών: Μικρός αριθμός μεγάλων πελατών είναι υπεύθυνος για την πλειοψηφία του όγκου πωλήσεων. Για παράδειγμα, η MSC διακινεί άνω των 3.6 εκατομμυρίων TEU στο λιμάνι της Αμβέρσας¹ ή το 45% της συνολικής διακίνησης, και πάνω από το 50% στο τερματικό της PSA HNN τόσο στην Αμβέρσα όσο και στο Zeebrugge. Επομένως το μάρκετινγκ της επιχείρησης οφείλει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση και την αύξηση (εάν είναι δυνατό) του αριθμού των πελατών. Η εμφάνιση μονοψωνιακών καταστάσεων σημαίνει αύξηση της διαπραγματευτικής ικανότητας του πελάτη και την αντίστοιχη ευαισθησία της επιχείρησης απέναντι στις αποφάσεις του. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι περισσότερο από εμφανές στη σύγχρονη λιμενική αγορά.
- οι βιομηχανικοί αγοραστές είναι καλά πληροφορημένοι, υιοθετούν ορθολογικά κριτήρια επιλογής και είναι λιγότερο δεκτικοί στη διαφήμιση και τις μεθόδους προώθησης των πωλήσεων. Πρόκειται για εκπαιδευμένους ή έμπειρους επαγγελματίες που γνωρίζουν επακριβώς τι ζητούν, έχουν μικρά περιθώρια απόκλισης από τις προδιαγραφές και δεν λειτουργούν συναισθηματικά. Εντούτοις, η τελική απόφαση

¹ Στοιχεία 2008

υπέρ της επιλογής ενός προμηθευτή επηρεάζεται από πολλά πρόσωπα στο εσωτερικό της επιχείρησης (Nielsen 1972).

- Στενές σχέσεις πελατών - προμηθευτών και αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ύφεσης όπως επίσης και όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση προϊόντος και ισχυρός ανταγωνισμός, που συχνά καταλήγουν στη συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης (παραχωρήσεις τερματικών, dedicated terminals).
- η βιομηχανική αγορά είναι σχετικά σταθερή: αντίθετα με την καταναλωτική αγορά, όπου ορισμένες μέθοδοι προώθησης και μάρκετινγκ μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της συνολικής ζήτησης, ο βιομηχανικός προμηθευτής μπορεί να το επιτύχει μόνο σε βάρος του ανταγωνισμού. Ο παραγωγός βιομηχανικών αγαθών και υπηρεσιών δε μπορεί να επηρεάσει τη σχετικά σταθερή ζήτηση της αγοράς. Μπορεί να αυξήσει το μερίδιό του σε αυτή όχι όμως και το συνολικό της μέγεθος.

Συμπερασματικά, μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να υιοθετήσει την έννοια του μάρκετινγκ ως την κυρίαρχη επιχειρηματική της φιλοσοφία, όπως όμως σχολιάζουν οι Harris και Piercy (1999) υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές του μάνατζμεντ που καθορίζουν ουσιαστικά την επιτυχημένη εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ. Ο Harris (2000) υποστήριξε πως η οργανωτική δομή, η στρατηγική και τα χαρακτηριστικά του συστήματος εξασφαλίζουν την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ ενώ οι Avlonitis και Gounaris (1999) υπέδειξαν συγκεκριμένους παράγοντες (στο εσωτερικό της επιχείρησης και ορισμένους συγκεκριμένους παράγοντες της αγοράς) ως τις αναγκαίες συνθήκες εφαρμογής της έννοιας του μάρκετινγκ. Εντούτοις, παρά τους συχνά σύνθετους ορισμούς της έννοιας του μάρκετινγκ όπως αυτοί αναφέρθηκαν προηγουμένως, η βασική του έννοια υπήρξε πάντα σαφής: η επιτυχία κάθε εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητά της να ταιριάζει τις οργανωσιακές της δεξιότητες με τις ανάγκες της αγοράς επιτυγχάνοντας κέρδος. Αυτή η ικανότητα με τη σειρά της βασίζεται στη βαθειά και εμπειριστατωμένη κατανόηση των συνθηκών της ίδιας της αγοράς. Παρολαυτά, η θεωρητική αυτή οδηγία προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να φέρει αποτελέσματα, αν δε μετουσιωθεί σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές στρατηγικές. Προκειμένου λοιπόν να παρασχεθούν τα μέσα που απαιτούνται για την πρακτική εφαρμογή του Marketing concept, αναπτύχθηκε η έννοια του Προσανατολισμού στην Αγορά (McCarthy και Perreault, 1984, Harrison-Walker 2001).

1.5 Ο Προσανατολισμός στην Αγορά - Διαφορετικές Θεωρήσεις

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές του 1990 δυο βασικές δημοσιεύσεις των Kohli και Jaworski (1990) και των Narver και Slater (1990), την ίδια χρονιά και στο ίδιο περιοδικό (Journal of Marketing) αποτέλεσαν το σημείο αναφοράς για τη σχετική βιβλιογραφία, οδηγώντας συχνά στην αντικατάσταση του όρου «φιλοσοφία του μάρκετινγκ» (the marketing concept) με τον όρο «προσανατολισμός στην αγορά» (market orientation). Κατά τους Kohli και Jaworski (1990) οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την «φιλοσοφία του μάρκετινγκ» (ως μια φιλοσοφία του management) κατέχουν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, το οποίο ονομάζουν «προσανατολισμό στην αγορά». Μια σειρά από επιστημονικά άρθρα που ακολούθησαν έκτοτε, εστιάζουν τόσο στην προσπάθεια να καθορισθεί το περιεχόμενο του προσανατολισμού στην αγορά, όσο και στο να αναπτυχθούν κλίμακες μέτρησης, να ερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους ο προσανατολισμός συνδέεται με την επιχειρηματική επίδοση.

1.5.1 Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ και Προσανατολισμός στην αγορά

Είναι γεγονός πως σύγχυση μπορεί να δημιουργηθεί ακόμα και με την ίδια την ονομασία του Προσανατολισμού στην αγορά. Κάποιοι συγγραφείς (π.χ. Keith 1960, McNeal και Lamb 1980, Payne 1988, Sharp 1991, Αυλωνίτης και Γούναρης 1997, 1999) χρησιμοποιούν τον όρο «προσανατολισμός στο μάρκετινγκ» (marketing orientation) αντί του «προσανατολισμός στην αγορά» (market orientation), ενώ ο προσανατολισμός προς τον πελάτη χρησιμοποιείται επίσης για να υποδηλώσει περίπου την ίδια έννοια (π.χ. Deshpandé κ.α. 1993, Webster 1994). Λόγω του ομόηχου και αρκετά συγγενούς ως προς το νόημα, αρκετοί χρησιμοποιούν τις παραπάνω έννοιες πλήρως εναλλακτικά (πχ Brown 1987, Doyle κ.α. 1986, 1992, Doyle και Wong 1998, Golden κ.α. 1995, Lichtenthal και Wilson 1992, Payne 1988, Αυλωνίτης και Γούναρης 1986 σε σχέση με Αυλωνίτης και Γούναρης 1995, 1997, 1999, 2001). Εντούτοις, αρκετοί συγγραφείς (Kohli και Jaworski 1990, Wrenn 1997, Gray κ.α. 1998, Lafferty και Hult 2001) θεωρούν πως ενυπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές ανάμεσα στις δύο έννοιες. Οι Kohli και Jaworski (1990) προτείνουν δυο βασικούς λόγους για τους οποίους ο όρος «προσανατολισμός στην αγορά» είναι προτιμότερος από τους άλλους: αφενός, ο όρος προσανατολισμός στο μάρκετινγκ υπονοεί ότι η ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τις αγορές στόχους της είναι αποκλειστική ασχολία του

Τμήματος Μάρκετινγκ (Wrenn 1997) ή ότι η το τμήμα του Μάρκετινγκ θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως το πλέον σημαντικό τμήμα μιας επιχείρησης (Slater και Narver 1994, Walker και Ruekert 1987, Shapiro 1988).

Αφετέρου, ο όρος προσανατολισμός προς τον πελάτη υπονοεί πως η συγκέντρωση του ενδιαφέροντος στους υπάρχοντες πελάτες θα ήταν αρκετή, όταν μία αποτελεσματική ευθυγράμμιση του οργανισμού με την αγορά απαιτεί επίσης την εστίαση του ενδιαφέροντος και στους δυνητικούς (Hunt και Morgan 1995, Slater και Narver 1996) και τους έμμεσους πελάτες, στις μοναδικές (unique) ικανότητες της εταιρείας (Sharp 1991), στους ανταγωνιστές (Day και Nedungadi 1994, Deng και Dart 1994), και στις άλλες εξωγενείς δυνάμεις της αγοράς που επηρεάζουν την ισορροπία της. Ο όρος προσανατολισμός στην αγορά φαίνεται να είναι ο καλύτερος όρος για να εκφράσει μια εξωτερική συγκέντρωση του ενδιαφέροντος σε όλες αυτές τις οντότητες και δυνάμεις που σχηματίζουν τις αγορές στόχους μιας επιχείρησης (Kohli και Jaworski 1990). Εντούτοις, οι διαφοροποιήσεις στη σχετική βιβλιογραφία δε σταματούν εδώ.

1.5.2 Προσανατολισμός στην Αγορά - διαφορετικές θεωρήσεις

Για τον Shapiro (1988) μια εταιρεία είναι προσανατολισμένη προς την αγορά «όταν οι πληροφορίες σχετικά με όλες τις σημαντικές αγοραστικές επιρροές (*buying influences*) εισχωρούν σε κάθε εταιρική λειτουργία ... οι αποφάσεις στρατηγικής και τακτικής λαμβάνονται διατμηματικά και διαλειτουργικά ... και τα τμήματα του οργανισμού παίρνουν σωστά συντονισμένες αποφάσεις και τις εκτελούν έχοντας αίσθηση της δέσμευσης την οποία αναλαμβάνουν». Οι Kohli και Jaworski (1990) αρχικά απέδωσαν την έννοια του μάρκετινγκ στον ορισμό τους περί προσανατολισμού στην αγορά, ως μια «επιχειρηματική συμπεριφορά» που εστιάζει στις οργανωσιακές δραστηριότητες που συνδέονται με τη δημιουργία, τη διάχυση και την ανταπόκριση στην πληροφόρηση σχετικά με την αγορά.

Η έμφασή τους αποδίδεται στην πρακτική υλοποίηση (*operationalisation*) της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, μέσα από την εντατική αναζήτηση και ορθή χρήση ων πληροφοριών που προκύπτουν από την πληροφόρηση που προέρχεται από την αγορά, σχετικά με τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Η έννοια της πληροφόρησης αυτής περιλαμβάνει επίσης και την παρακολούθηση των ενεργειών των ανταγωνιστών με σκοπό να καθοριστεί η επίδρασή τους στον καταναλωτή (Kohli και Jaworski 1990). Οι ίδιοι συγγραφείς αποδίδουν κεφαλαιώδη σημασία στην

ενδοεπιχειρησιακή οργάνωση ή τη διάχυση των πληροφοριών σε όλο το εύρος των οργανωσιακών λειτουργιών και της διάρθρωσης της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν προτείνουν ότι οι πληροφορίες θα πρέπει να διαχέονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και ότι οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται και να εκτελούνται διαλειτουργικά (Shapiro, 1988) ή τουλάχιστον με τη συνεργασία διαφορετικών τμημάτων ώστε να δημιουργείται μια συνολική αίσθηση και κατανόηση των (τρεχουσών και μελλοντικών) αναγκών των πελατών Kohli και Jaworski 1990). Ο τελικός βαθμός του προσανατολισμού στην αγορά θα καθορισθεί από την ικανότητα της επιχείρησης να μετασχηματίσει την πληροφόρηση αυτή, μέσα από τη συντονισμένη δράση των τμημάτων της σε δράση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών-στόχων.

Οι Narver και Slater (1990) εστιάζουν κυρίως στις οργανωσιακές αξίες που διαμορφώνουν εκείνη την επιχειρηματική κουλτούρα που δημιουργεί δραστικότερα και αποτελεσματικότερα τις απαραίτητες συμπεριφορές που με τη σειρά τους οδηγούν στη δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες. Η ύπαρξη της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας που δεσμεύει την επιχείρηση στην προσφορά ανώτερης αξίας στους πελάτες, είναι απαραίτητο στοιχείο της ανάπτυξης των κατάλληλων επιχειρηματικών συμπεριφορών. Η έμφαση τους αποδίδεται στο τρίπτυχο επιχείρηση - πελάτες - ανταγωνιστές, θεωρώντας την ορθή κουλτούρα ως μια *«αιτιώδη προϋπόθεση για την επίτευξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς προσανατολισμένης προς την αγορά»* (Matsuno κ.α. 2005). Ταυτόχρονα επισημαίνουν την ανάγκη για μερικά ακόμα στοιχεία: τον ενδολειτουργικό συντονισμό και την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, το κέρδος και την αποδοτικότητα παρόλο που η εμπειρική επιβεβαίωση του μοντέλου τους υποβάθμισε τη σημασία των παραμέτρων αυτών (Narver και Slater 1990).

Οι δύο αυτές βασικές θεωρήσεις δημιούργησαν ένα αρκετά ισχυρό ρεύμα στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, με μια σειρά άρθρων που υιοθετούν, βελτιώνουν και ανασκευάζουν τον ορισμό αλλά και την οπτική του προσανατολισμού στην αγορά (Deshpandé και Farley 1998, Narver και Slater 1998, Narver κ.α. 1998). Οι Deshpandé κ.α. (1993) προσδιορίζουν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά ως *«μέρος από μία συνολική, αλλά και πολύ περισσότερο θεμελιώδη, εταιρική κουλτούρα»*. Πιο συγκεκριμένα, ο Deshpandé κ.α. (1993) αναφέρει ότι *«ένα απλό ενδιαφέρον για πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πραγματικών και δυνητικών πελατών, είναι ανεπαρκές χωρίς την εξέταση των πλέον βαθιά ριζωμένων αξιών και πεποιθήσεων που προτίθενται να ενισχύσουν με συνέπεια την προσοχή προς τον πελάτη και να επηρεάσουν την εταιρεία ... Αυτές οι αξίες*

και πεποιθήσεις που επηρεάζουν την εταιρεία είναι παρόμοιες με τις συνθήκες που απαιτούνται για την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ».

Ο Ruekert (1992) αναφέρεται στο «επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά» σε μία επιχείρηση υποστηρίζοντας ότι είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση αποκτά και χρησιμοποιεί πληροφορίες από/για τους πελάτες, αναπτύσσει μια στρατηγική που θα συνάδει με τις ανάγκες των πελατών, και τελικά εφαρμόζει αυτήν την στρατηγική ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών. Ο Day (1994) θεωρεί ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αντιπροσωπεύει τις ανώτερες ικανότητες μιας επιχείρησης στο να καταλαβαίνει και να ικανοποιεί τους πελάτες της. Οι Deng και Dart (1994) συνέθεσαν τις απόψεις των Kohli και Jaworski (1990) και των Narver και Slater (1990), και καθόρισαν τον προσανατολισμό προς την αγορά ως την εφαρμογή μίας συγκεκριμένης εταιρικής φιλοσοφίας της έννοιας του μάρκετινγκ. Οι Pitt κ.α. (1996) επιβεβαίωσαν πως το επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά μιας εταιρείας εξαρτάται από το βαθμό εφαρμογής της έννοιας μάρκετινγκ. Οι McCarthy και Perreault (1984,1990) θεώρησαν τον προσανατολισμό στην αγορά σαν την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ. Ο Wrenn (1997) έκανε μια διάκριση μεταξύ της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ (marketing concept) και προσανατολισμού στην αγορά. Ισχυρίστηκε πως η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι ένας τρόπος σκέψης σχετικά με την εταιρεία, τα προϊόντα/υπηρεσίες της και τους πελάτες της ενώ ο προσανατολισμός στην αγορά είναι αυτό που είναι απαραίτητο να γίνει για να εφαρμοστεί στην πράξη μία τέτοια φιλοσοφία.

Από το 1994 και έπειτα, οι περισσότερες έρευνες στον τομέα του προσανατολισμού στην αγορά έχουν υιοθετήσει (ή και συχνά προσαρμόσει) τον ορισμό είτε των Kohli και Jaworski (1990, 1993) είτε των Narver και Slater αν και οι τελευταίοι έχουν χρησιμοποιήσει ελαφρώς διαφορετικούς ορισμούς ανά τα χρόνια (1990,1994a). Η πλειοψηφία χρησιμοποιεί τον όρο προσανατολισμός στην αγορά (market orientation) αντί για τον όρο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ (marketing orientation). Είτε θεωρούμενη ως στοιχείο οργανωσιακής συμπεριφοράς (Kohli και Jaworski 1990), είτε ως στοιχείο επιχειρηματικής κουλτούρας (Narver και Slater 1990) η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά επικεντρώνεται στην υιοθέτηση των κατάλληλων πρακτικών που θα οδηγήσουν στη συγκέντρωση της κατάλληλης πληροφόρησης για την αγορά, σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και τις σχετιζόμενες ικανότητες και ανταγωνιστικές πολιτικές που απαιτούνται για την ικανοποίηση τους, στη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και στο συντονισμένο σχεδιασμό και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών απαντήσεων στις προκλήσεις της αγοράς (Deng

και Dart 1994). Οι Αυλωνίτης και Γούναρης (1999), προτείνουν ότι η πραγματική έννοια του προσανατολισμού στην αγορά βρίσκεται στη σύνθεση των κατάλληλων συμπεριφορών και πρακτικών, οι οποίες είναι σχετιζόμενες και αδιαχώριστες. Αυτό που ορισμένοι ερευνητές (Dreher 1994, Langerak 1997, Van Raaij 2001, Van Raaij και Stoelhorst) θεωρούν εντούτοις ως προβληματικό, είναι ότι κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί για την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά είναι δύσκολα κατανοητοί (π.χ. Deshpandé κ.α. 1993, Day 1994a), αρκετά γενικόλογα (π.χ. Shapiro 1988), ή απλά επαναλαμβάνονται με μικρές διαφοροποιήσεις (π.χ. Narver και Slater 1990, 1995). Επιπλέον, οι Narver και Slater (1995) θεωρούν πως όροι όπως «εστίαση στον πελάτη» (customer-focused), ή «καθοδηγούμενος από την αγορά» (market-driven) είναι επί της ουσίας συνώνυμοι με την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά (Wrenn 1997, Cahoon 2005).

Από τα παραπάνω είναι προφανές πως το να καθοριστεί η έννοια (construct) του προσανατολισμού στην αγορά είναι θέμα με αρκετές προκλήσεις, οι οποίες επιτείνονται ακόμα περισσότερο καθώς προκύπτει το ζήτημα της μέτρησης (the Measurement issue). Και αυτό διότι όπως αναφέρουν οι Jaworski και Kohli (1993), Jaworski κ.α. (2000) ο προσανατολισμός στην αγορά για μια επιχείρηση καθορίζεται σημαντικά από τους διάφορους προγενέστερους παράγοντες κάποιοι από τους οποίους λειτουργούν με θετικό και κάποιοι με αρνητικό τρόπο. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Van Raaij (2001, 2008), η εφαρμογή του προσανατολισμού στην αγορά έχει κόστος, και τα αποτελέσματά της θα πρέπει να προσμετρώνται και να συγκρίνονται σε σχέση με τις προσδοκώμενα και τα πραγματοποιηθέντα κέρδη από τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης. Οι Harris και Piercy (1999) πρότειναν πως κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές καθορίζουν σημαντικά την επιτυχημένη εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ. Έτσι, υποστήριξαν πως αυτές οι συμπεριφορές θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για να επιτευχθεί ο προσανατολισμός στην αγορά.

Συνδυάζοντας τα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω μπορούμε να καταλήξουμε πως, για να αποκτήσει μία επιχείρηση προσανατολισμό προς την αγορά, θα πρέπει να συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και τους παράγοντες που τους επηρεάζουν καθώς και πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές. Ο λόγος της συλλογής πληροφοριών είναι να εξασφαλιστεί πως η επιχείρηση εξυπηρετεί τους πελάτες της καλύτερα από τους ανταγωνιστές της με το να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ίδιων των πελατών. Αυτό στην πραγματικότητα θα συντελέσει και στην ικανοποίηση του πελάτη και στην συνεχή ευημερία της προς την αγορά προσανατολισμένης επιχείρησης. Στη λιμενική βιομηχανία, μέσα από τη διαδικασία αυτή, ο Port marketer μπορεί να ανιχνεύσει τα

κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούν οι πελάτες του για να διαφοροποιήσουν τις παρεχόμενες λιμενικές υπηρεσίες, το πώς οι πελάτες του αντιλαμβάνονται τη λιμενική επιχείρηση με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά και κυρίως τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο βαθμός στον οποίο η κάθε επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην αγορά μπορεί να μετρηθεί μέσω συγκεκριμένων εργαλείων (Kohli και Jaworski 1990, Gray κ.α. 1998, Narver και Slater 1990, Matsuno και Mentzer 2000).

1.6 Το ζήτημα της μέτρησης

Την ποικιλία ορισμών για τον προσανατολισμό προς την αγορά ακολουθεί μια πληθώρα από κλίμακες μέτρησης. Σε μια συνολικότερη προσέγγιση ο Wrenn (1997) καταγράφει 32 εμπειρικές μελέτες για τον προσανατολισμό της αγοράς μεταξύ του 1964 και του 1996, ενώ ο Halpern (2005) άλλες 28 από το 1998 έως το 2004. Οι περισσότερες από τις αρχικές μελέτες έχουν αναπτύξει τη δική τους κλίμακα για τη μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά (ή του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ) με λίγες από αυτές να έχουν χρησιμοποιηθεί / επιβεβαιωθεί από άλλους ερευνητές (Wrenn 1997). Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, κυρίως οι κλίμακες μέτρησης των Narver και Slater (κλίμακα MKTOR), των Kohli και Jaworski (κλίμακα MARKOR) και η κλίμακα των Deshpandé κ.α. (1993 και 1996) έχουν τύχει ευρύτερης αποδοχής είτε χρησιμοποιούμενες αυτούσια, είτε σε βάση για την ανάπτυξη προσαρμοσμένων μετρήσεων.

Η κλίμακα MKTOR των Narver και Slater είναι μία κλίμακα 15 στοιχείων με κλειστές επταβάθμιες ερωτήσεις τύπου Likert, η οποία μετρά κατά πόσον η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη: α) προς τον πελάτη, β) προς τον ανταγωνισμό και γ) προς τον ενδοεπιχειρησιακό συντονισμό ή διαλειτουργική επικοινωνία και συνεργασία. Ο τελικός βαθμός-αποτέλεσμα του προσανατολισμού προς την αγορά για μία επιχείρηση είναι απλά ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων των τριών συστατικών (Narver και Slater 1990, σ.24). Η κλίμακα MARKOR είναι μία κλίμακα 20 στοιχείων (από τις αρχικά 32 ερωτήσεις του πρώτου τους μοντέλου) με επταβάθμιες ερωτήσεις τύπου Likert, με καθορισμένα μόνο τα άκρα της κλίμακας. Μετράει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση α) συλλέγει πληροφορίες από την αγορά (market intelligence generation), β) διαχέει τις πληροφορίες αυτές στους εργαζομένους της και στο εσωτερικό της (intelligence dissemination) και γ) ανταποκρίνεται στην πληροφόρηση αυτή (response to intelligence). Το τρίτο συστατικό το συνθέτουν δύο δραστηριότητες: ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ανταπόκρισης (Jaworski και Kohli 1993).

Οι Deshpandé και Farley (1996) έχουν συνθέσει την 15 στοιχείων κλίμακα MKTOR (Narver και Slater 1990), την 20 στοιχείων κλίμακα MARKOR (Kohli κ.α. 1993), και την 9 στοιχείων κλίμακα Deshpandé κ.α.(1993). Το αποτέλεσμα είναι μία σύντομη κλίμακα 10 στοιχείων για τον προσανατολισμό στην αγορά. Πέραν του επιπέδου του ορισμού (ο προσανατολισμός στην αγορά ως ζήτημα κουλτούρας ή συμπεριφοράς), οι κύριες διαφορές των παραπάνω κλιμάκων εντοπίζονται στην αξιολόγηση των ανταγωνιστών. Οι Narver και Slater (1990) τη θεωρούν κεντρικό σημείο της κλιμάκας τους ενώ οι Kohli και Jaworski (1990) και οι Deshpandé κ.α. (1993) την τοποθετούν στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Παρά τις διαφορές στους ορισμούς μεταξύ των Narver και Slater και των Kohli και Jaworski και οι δύο κλίμακες μέτρησης εστιάζουν κατά κύριο λόγο σε συγκεκριμένες δραστηριότητες (Jaworski και Kohli 1996, Gauzente 1999) ενώ η μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά γίνεται μέσα από αυτό - διαχειριζόμενα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων. Τα ερωτηματολόγια αυτά καταγράφουν τις αυτοαξιολογήσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσα από μια κλίμακα τύπου Likert , προκειμένου να καταγράψουν αυτό που αναφέρεται ως χάρτης «αιτίας - αποτελέσματος» των μανάτζερ (Zaltman κ.α., 1982). Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι συγγραφείς σημειώνουν πως η κλίμακα μέτρησης επηρεάζει την ένταση της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης (βλέπε παρακάτω) θεωρώντας ότι η κλίμακα MARKOR δίνει ισχυρότερη συσχέτιση σε σύγκριση με την κλίμακα MKTOR (Cano κ.α. 2004).

Οι βασικές αυτές κλίμακες μέτρησης έχουν κατά καιρούς γίνει αντικείμενο σύγκρισης, σύνθεσης, αλλά και επαναπροσδιορισμού. Οι Oczkowski και Farell (1998) έχουν συγκρίνει τις κλίμακες MKTOR και MARKOR και το συμπέρασμά τους είναι πως η κλίμακα MKTOR αποδίδει καλύτερα από ότι η κλίμακα MARKOR στο να επεξηγεί τις διακυμάνσεις στην απόδοση της επιχείρησης. Αντίστοιχα, οι Gray κ.α. (1998) έχουν προσπαθήσει να συνθέσουν τις κλίμακες MKTOR, MARKOR και την κλίμακα των Deng και Dart (1994). Το αποτέλεσμα είναι μία κλίμακα 20 στοιχείων (με πενταβάθμιες ερωτήσεις τύπου Likert) που συνδυάζει κάποιους από τους παράγοντες των αρχικών κλιμάκων. Η κλίμακα αυτή διακρίνει πέντε παράγοντες: τον προσανατολισμό στην αγορά, τον προσανατολισμό στον ανταγωνισμό, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την έμφαση στα κέρδη και την ανταπόκριση της επιχείρησης στην αποκτηθείσα γνώση (Gray κ.α., 1998). Η κλίμακα αυτή είναι και η μόνη που έχει χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της λιμενικής αγοράς από τον Cahoon (2004), ο οποίος εξέτασε τις στρατηγικές και πολιτικές μάρκετινγκ των αυστραλιανών λιμένων. Η έρευνά του με τη χρήση της κλιμάκας των Gray κ.α. (1998)

κατέδειξε ότι το 27% περίπου των συμμετεχόντων επέδειξε έντονο προσανατολισμό στην αγορά ενώ το 53% περίπου σημειώνουν χαμηλότερο προσανατολισμό, αν και πάνω από το μέσο σημείο της κλίμακας (2,5/5).

Και οι δύο κλίμακες (MKTOR και MARKOR), έχουν επικριθεί από μεθοδολογικής άποψης ανάπτυξης με τους Gabel (1995) και Langerak (1997) να τις θεωρούν προβληματικές με βάση το πλαίσιο για την κατασκευή κλιμάκων του Churchill (1979). Ο Wrenn (1997) ασκεί κριτική στις παραπάνω κλίμακες υποστηρίζοντας πως για να μετρηθεί ο προσανατολισμός προς την αγορά θα έπρεπε να προτιμάται μία κλίμακα τύπου Thurstone αντί των κλιμάκων τύπου Likert. Άλλες κριτικές αφορούν στη χρησιμότητα των εργαλείων ως διαγνωστικά όργανα για τους Managers (Van Bruggen και Smidts 1995). Τα ήδη υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης στοχεύουν στο να αξιολογηθούν τα επίπεδα του προσανατολισμού προς την αγορά για τις επιχειρήσεις. Οι Bisp, Harmsen και Grunert (1996) ισχυρίζονται πως αυτά τα όργανα μέτρησης είναι λιγότερο κατάλληλα σε περιπτώσεις που μία επιχείρηση θέλει να αξιολογήσει το τρέχον επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά και το πιθανό-μελλοντικό της επίπεδο με σκοπό να αυξήσει τον προσανατολισμό προς την αγορά. Τέλος, άλλοι συγγραφείς παρατηρούν ότι αν και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα κοινωνικό - ψυχολογικό κατασκεύασμα (construct) που είναι δύσκολο να υλοποιηθεί επιχειρησιακά και να μετρηθεί, η συνεχιζόμενη πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι ότι, ακόμη και αν υπάρχει ένα ενισχυτικό περιβάλλον, αυτό δεν οδηγεί αναγκαστικά σε αντίστοιχες συμπεριφορές (Korelman κ.α. 1990, Scott 1992).

Οι Matsuno κ.α. (2005) παραθέτουν μια αρκετά περιεκτική περίληψη των τοποθετήσεων των παραπάνω συγγραφέων και της συζήτησης που προέκυψε έκτοτε, ασκώντας κριτική στο μοντέλο των Narver και Slater και των Deshpandé και Farley. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν μειωμένη την εγκυρότητα της κλίμακας τους καθώς οι Narver και Slater τείνουν να ορίζουν την κουλτούρα (μια προϋπόθεση του προσανατολισμού στην αγορά) σε όρους συμπεριφοράς (ενός αποτελέσματος). Άλλες μελέτες που έχουν επικρίνει τους Narver και Slater (1990) περιλαμβάνουν τους Sigauw και Diamantopoulos (1995) και Oczkowski και Farrell (1998). Οι Matsuno και Mentzer (2000), Matsuno κ.α. (2005) προτείνουν η κλίμακα μέτρησης να βασίζεται στις αρχές των Kohli και Jaworski (1990). Επισείουν όμως την προσοχή στο γεγονός ότι εκτός από την συζήτηση σχετικά με τον ορισμό και τη μέτρηση του Προσανατολισμού στην αγορά, θα πρέπει να εστιάσουμε στην έννοια της εφαρμογής του, καθώς είναι η δυσκολία εφαρμογής της έννοιας του μάρκετινγκ εκείνη που οδήγησε στην εξέλιξη της θεωρίας του προσανατολισμού στην αγορά. Για το λόγο αυτό προτείνουν μια διαφορετική κλίμακα, την *Εκτεταμένη κλίμακα Προσανατολισμού*

στην Αγορά (Extended Market Orientation - EMO), η οποία και θα παρουσιασθεί αναλυτικότερα στη συνέχεια, καθώς αποτελεί το βασικό εργαλείο μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά στην παρούσα έρευνα.

Η κλίμακα αυτή προέκυψε από δύο αδυναμίες του βασικού μοντέλου των Kohli και Jaworski (1990), Kohli κ.α. (1993) κατά τους Matsuno και Mentzer (2000) και Matsuno κ.α. (2005) που είναι το στενό εύρος των ερωτήσεων και σε τεχνικό επίπεδο, η δομή και η εφαρμογή των παραγόντων της κλίμακας. Η κλίμακα EMO προσθέτει στο βασικό μοντέλο μια σειρά από παράγοντες που βασίζονται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στη θεωρία των συμμετεχόντων (stakeholders). Η υιοθέτηση της κλίμακας EMO, αν και εξακολουθεί να βασίζεται στο τρίπτυχο συγκέντρωση πληροφοριών - διάχυση - ανταπόκριση, περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τους συμμετέχοντες στην αγορά (ανταγωνιστές, προμηθευτές, αγοραστές) και άλλους παράγοντες που επιδρούν στην κατάσταση της αγοράς (κοινωνικούς, πολιτισμικούς, ρυθμιστικούς και μακροοικονομικούς παράγοντες). Ως τέτοια κρίνεται η πλέον κατάλληλη για τη διερεύνηση του προσανατολισμού στην λιμενική αγορά, στην οποία οι ρυθμιστικοί παράγοντες και οι επιλογές των διαφόρων κρατικών ή περιφερειακών οργάνων επηρεάζουν τις συνθήκες διαμόρφωσης της λιμενικής στρατηγικής.

1.7 Προϋποθέσεις και Συνέπειες του Προσανατολισμού στην Αγορά

1.7.1 Οι Προϋποθέσεις

Οι έρευνες των Jaworski και Kohli (1993), Advani (1998), Van Egeren και O'Connor (1998), Harris (2001), Qu κ.α. (2005) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι πιο έντονος σε επιχειρήσεις στις οποίες η ανώτερη διοίκηση δίνει μεγάλη έμφαση σε αυτόν, τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης βρίσκονται σε ανοικτή επικοινωνία και η αξιολόγηση και οι ανταμοιβές των στελεχών συνδέονται με την επίτευξη των στόχων. Αντίστοιχα συμπεράσματα εξάγουν και οι Cervera κ.α. (2001), στη μελέτη τους για τις προϋποθέσεις και τις συνέπειες του προσανατολισμού στην Αγορά στο δημόσιο τομέα. Αντίθετα, η συγκεντρωτική διοίκηση και λήψη αποφάσεων και η υπερβολική έμφαση στους στόχους του κάθε επιμέρους τμήματος (departmentalization) εμποδίζει την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά. Η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος μάρκετινγκ με εξειδικευμένα στελέχη, και η διασφάλιση επαρκών χρηματοοικονομικών πόρων για τη

λειτουργία του, επίσης παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με τον προσανατολισμό στην αγορά. Στην περίπτωση σχετικής της μελέτης στο χώρο των αεροδρομίων, ο Advani (1998) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο τύπος της ιδιοκτησίας (δημόσιος ή ιδιωτικός) επηρεάζει το επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά, ενώ οι Halpern (2006), Pagliari και Halpern (2007) συσχετίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά με τον περιφερειακό, τοπικό ή εθνικό χαρακτήρα των αεροδρομίων αυτών, περιπτώσεις που προσομοιάζουν αρκετά στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία.

1.7.2 Η Επιχειρηματική επίδοση ως συνέπεια του προσανατολισμού στην αγορά

Ανεξάρτητα από την προσέγγιση που υιοθετείται στον προσδιορισμό και την μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά, όπως και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, η έννοια αυτή αποκτά νόημα όταν συναρτάται με τις επιπτώσεις της στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης (business performance). Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότερες αναφορές στη βιβλιογραφία εστιάζουν στις προϋποθέσεις και στις συνέπειες του προσανατολισμού στην αγορά, καθώς και στις μεταβλητές που μπορεί να ρυθμίσουν τις σχέσεις μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και των συνεπειών του.

Η σχέση αυτή έχει μελετηθεί για μεγάλες εταιρείες (Jaworski και Kohli 1993) και μικρές εταιρείες (Pelham και Wilson 1996, Tukamuhabwa κ.α. 2011), για βιομηχανικούς κατασκευαστές (Langerak 1997) καθώς και για παρόχους υπηρεσιών (Pitt κ.α. 1996), για βιομηχανικές εταιρείες (Narver και Slater 1990) και εταιρείες καταναλωτικών αγαθών (Αυλωνίτης και Γούναρης 1997), για κερδοσκοπικές (Slater και Narver 1994a) και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Caruana κ.α 1998), το δημόσιο τομέα (Rodrigues και Pinho 2010) σε ανεπτυγμένες (Selnes κ.α. 1996) όσο και μεταβατικές οικονομίες (Akimova 2000). Οι περισσότερες έρευνες έχουν καταδείξει τη θετική συσχέτιση του προσανατολισμού στην αγορά με τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης (Kohli και Jaworski 1990, Narver και Slater 1990, Pelham και Wilson 1996, Jaworski και Kohli 1996, Deshpande και Farley 1998, Slater και Narver 2000, Matsuno και Mentzer 2000). Αν και η αρχική σύλληψη των Narver και Slater περιορίζει την έννοια της επίδοσης σε όρους κερδοφορίας, η θεώρηση των Kohli και Jaworski περιλαμβάνει τόσο την κερδοφορία όσο και την ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, την αύξηση της πελατειακής πίστης, τη δημιουργία πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στους εργαζομένους, την ανάπτυξη της καινοτομίας, της ικανοποίησης των εργαζομένων και του ομαδικού πνεύματος.

Πρέπει να σημειωθεί ότι παρά το πλήθος των ερευνών σχετικά με τις προϋποθέσεις, τις συνέπειες και τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά σε διαφορετικές αγορές, εθνικά και διεθνή περιβάλλοντα, στον τομέα των μεταφορών, πέραν της σύντομης αναφοράς του Cahoon (2004, σελ. 319), η εφαρμογή της φιλοσοφίας αυτής έχει διερευνηθεί σε βάθος μόνο στην περίπτωση των αεροδρομίων (Advani 1998, Halpern 2007). Η ανάπτυξη και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια, απαιτεί την υιοθέτηση των κατάλληλων επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών, με τις οποίες η πληροφόρηση για την αγορά μετατρέπεται σε συγκεκριμένες ανταγωνιστικές πολιτικές (Narver και Slater, 1990, Desrandhé κ.α. 1993). Επομένως πρέπει να αναζητηθούν οι προϋποθέσεις του Προσανατολισμού στη Λιμενική Αγορά, οι επιπτώσεις στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων και ο προσδιορισμός των παραγόντων που μεσολαμβάνουν ή/και μετριάζουν τη σχέση τους. Πριν όμως συμβεί αυτό, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί τόσο η έννοια όσο και ο προσδιορισμός της επιχειρηματικής επίδοσης.

1.7.3 Η μέτρηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης

Όπως αναφέρει ο Σιγάλας (2012), δεν υφίσταται κάποιος κοινός ορισμός του θέματος της επιχειρηματικής επίδοσης, καθώς άλλοι την ταυτίζουν με την «επιχειρηματική αποτελεσματικότητα» (organizational effectiveness), ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι, η επιχειρηματική επίδοση αποτελεί υποσύνολο της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Venkatraman και Ramanujam 1986). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει ότι η έννοια της επίδοσης στα πλαίσια της διοίκησης περιλαμβάνει επιμέρους έννοιες όπως η επίδοση (μετρήσιμη και βαθμολογήσιμη), η αποτελεσματικότητα (ως οικονομικός δείκτης), η αποδοτικότητα, η αξιολόγηση, η διαχείριση, η μέτρηση, η τήρηση και η παρακολούθηση. Οι ίδιοι συγγραφείς θεωρούν τη χρηματοοικονομική απόδοση ως την κυρίαρχη διάσταση της επίδοσης ενώ σε δεύτερο επίπεδο αναγνωρίζουν την επιχειρηματική επίδοση, ως ευρύτερη της χρηματοοικονομικής απόδοσης με αντικείμενο τους λειτουργικούς και επιχειρησιακούς στόχους, των οποίων η επιτυχής υλοποίηση συμβάλει τελικά στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Τέλος, η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα αφορά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης όπως αυτοί τέθηκαν από τους μετόχους και τους συμμετέχοντες (shareholders και stakeholders - ο.π.).

Η μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης διακρίνεται σε *αντικειμενική* (εκείνη που βασίζεται σε απόλυτα μεγέθη) και *υποκειμενική* (δηλαδή την επίδοση που βασίζεται σε αυτοαξιολόγηση της εταιρικής επίδοσης εκ μέρους των στελεχών της εταιρείας, συνήθως σε σχέση με τον ανταγωνισμό). Η χρήση αντικειμενικών μέτρων για την αξιολόγηση και άμεση καταγραφή συμπεριφορών και αποτελεσμάτων θεωρείται πως έχει το πλεονέκτημα της αποφυγής βεβιασμένων σφαλμάτων και χαμηλότερων τυχαίων σφαλμάτων (Bommer κ.α. 1995). Εντούτοις, τόσο το γεγονός ότι αυτά τα στοιχεία μπορεί να είναι και τα ίδια υποκειμενικά κατασκευασμένα (π.χ. εκτιμήσεις υποχρεώσεων, προβλέψεις σε λογιστικές καταστάσεις - Cano κ.α. 2004) όσο και η δυσκολία εξεύρεσης αντικειμενικών στοιχείων λόγω της ιδιαιτερότητας των επιχειρήσεων και της ασυμβατότητας των διαφόρων νομικών, λογιστικών, φορολογικών πρακτικών (Powell 1992, Cano κ.α. 2004, Pantounakis κ.α. 2010 για τις λιμενικές επιχειρήσεις) από χώρα σε χώρα κάνει δύσκολη τη χρησιμοποίηση τέτοιων στοιχείων (Dawes 1999, Harris 2001). Επιπλέον, θέματα εμπιστευτικότητας ή ακόμα και άγνοιας των αντικειμενικών μετρήσεων, δυσχεραίνουν τη χρήση τους (Halpern 2006). Επίσης, σε πολλές έρευνες το δείγμα των επιχειρήσεων που επιλέγεται είναι ετερογενές όσον αφορά την κεφαλαιακή διάθρωση, ή τους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθιστώντας τη χρήση αντικειμενικών χρηματοοικονομικών και αγοραίων μεταβλητών ακατάλληλη ενώ συχνά, αρκετές εταιρείες είναι απρόθυμες για λόγους εμπιστευτικότητας να παράσχουν τα λογιστικά τους στοιχεία σε τρίτους, ιδίως όταν δεν υπάρχει κάποια ρυθμιστική αρχή που να τις υποχρεώνει να το κάνουν (Powell 1992).

Αν και στη βιβλιογραφία αναφέρονται συνδυασμοί των δυο παραπάνω κριτηρίων (Sin κ.α. 2005) στις περισσότερες μελέτες, η επίδοση αξιολογείται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων με υποκειμενικά μέτρα. Η χρήση υποκειμενικών κριτηρίων προτείνεται από τη βιβλιογραφία στη βάση του ότι τα αντικειμενικά μέτρα *«είναι τόσο αξιόπιστα όσο και οι ορισμοί που τα υποστηρίζουν»* (Ngai και Ellis, 1998, σελ. 128), ενώ δεν υπάρχουν στοιχεία που να ενισχύουν την προβλεπτική τους ικανότητα περισσότερο από ότι η χρήση υποκειμενικών μέσων (Hoffman κ.α. 1991). Κριτήρια μέτρησης αποτελούν το κέρδος (με τη μορφή της αποδοσης στα επενδεδυμένα κεφάλαια (ROI) ή επί του Συνολικού Ενεργητικού (ROA) (Bhuiyan 1998), Appiah-Adu 1998, Akimova 2000) η επιτυχία νέων προϊόντων στην αγορά, η ανάπτυξη των πωλήσεων, του τζίρου ή ως κάποιο σύνθετο μέτρο συνολικής επίδοσης. Επιπλέον συχνά μετράται ως η αντιληπτή επίδοση σε σύγκριση με τους κύριους ανταγωνιστές, τις προσδοκίες, ή τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης. Μελέτες σχετικές με την συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και των αντικειμενικών μετρήσεων της επίδοσης είναι σχετικά λίγες (Bunici 2007). Σχετική έρευνα του Harris (2001)

στο ευρύτερο Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρει πως μία τέτοια συσχέτιση υφίσταται μόνο κάτω από πολύ συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες (υψηλή ανταγωνιστική επιθετικότητα και χαμηλή αναταραχή της αγοράς).

Επιπλέον, η αποκλειστική εστίαση της μέτρησης της επίδοσης στη βάση των οικονομικών αποτελεσμάτων είναι μονοδιάστατη και δε συμβαδίζει με τη φιλοσοφία του Προσανατολισμού στην Αγορά. Οι Hergert and Morris (1989), θεωρούν ότι η χρήση των δεδομένων που προκύπτουν από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι ακατάλληλη στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, καθώς πολλές δράσεις (όπως π.χ. το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαδικασίες) δεν αποτυπώνονται στους ισολογισμούς τους (Paralexandris κ.α. 2005). Για το λόγο αυτό η διεθνής βιβλιογραφία (Pulendran κ.α. 2000) τονίζει την ανάγκη υιοθέτησης ενός ευρύτερου πλαισίου μη-οικονομικών μέτρων στάθμισης της επίδοσης. Τέτοιες προτάσεις αφορούν μια σύνθετη σειρά από υποκειμενικά μέτρα, αξιολόγησης της επίδοσης έναντι εκείνης των θεωρούμενων ως κύριων ανταγωνιστών (Dess 1987), σε ένα χρονικό διάστημα που αφορά τα προηγούμενα 1 έως 5 έτη. Τέτοια μέτρα είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς (Walker και Ruekert, 1987), η προσέλκυση νέων πελατών και η Διατήρηση / Ανάπτυξη υπαρχόντων πελατών (Ewald 2002), η οικονομική αποτελεσματικότητα δηλαδή η αύξηση όγκου πωλήσεων, κερδών και απόδοσης επί των συνολικών κεφαλαίων (Slater και Narver, 1994), αλλά και η επίδοση ως προς την αγορά και τους πελάτες, δηλαδή η επίτευξη πελατειακής πίστης (Doyle 1995), η ικανοποίηση πελατών (Kohli and Jaworski 1990) και η παροχή αξίας σύμφωνα με τα πρότυπα του χρήστη (Hooley κ.α. 2003).

1.8 Η επίδραση του Προσανατολισμού στην Αγορά στην Επιχειρηματική Επίδοση

Εφόσον, ως απαρχή της υλοποίησης του marketing concept τίθεται ο προσανατολισμός στην αγορά, τότε θα πρέπει να μελετηθούν οι επιπτώσεις του στην ανταγωνιστικότητα της λιμενικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ Προσανατολισμού στην Αγορά και Επιχειρηματικής Επίδοσης. Εννοιολογικά, ο προσανατολισμός στην αγορά έχει επίσης συνδεθεί με τις μετρήσεις επίδοσης του επιπέδου καταναλωτών, όπως την αντιληπτή ποιότητα, την αξία και την ικανοποίηση (π.χ. Slater και Narver 1994a, Slater 1997). Ο Gray κ.α. (1998) έχουν βρει μία θετική και σημαντική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και μιας υποκειμενικής μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη σχετικά με τον πλησιέστερο

ανταγωνιστή. Οι Pelham και Wilson (1996) κατέδειξαν πως ο προσανατολισμός στην αγορά συνδέεται θετικά με την αντίληψη των διευθυντών για τη σχετική ποιότητα του προϊόντος. Βρέθηκε επίσης μια πιο μετριοπαθής αλλά ωστόσο σημαντική σχέση με την υποκειμενική/σχετική αφοσίωση του πελάτη. Ο Ruekert (1992) βρήκε μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση εργασίας, την εμπιστοσύνη στην ηγεσία και την επιχειρηματική δέσμευση, οι Jaworski και Kohli (1993) βρήκαν μία θετική επίδραση στο ομαδικό πνεύμα των υπαλλήλων και την επιχειρηματική δέσμευση, και οι Sigauw κ.α. (1994) βρήκαν μια αρνητική επίδραση στην πίεση των ρόλων και θετικές επιδράσεις στην ικανοποίηση εργασίας και την επιχειρηματική δέσμευση των πωλητών. Ο Webb κ.α. (2000) σημειώνει θετικούς συσχετισμούς μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της ποιότητας υπηρεσιών, και μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της ικανοποίησης του πελάτη. Οι Tukamuhabwa κ.α. (2011) καταγράφουν αντίστοιχα θετική συσχέτιση ανάμεσα στον προσανατολισμό στη αγορά και τις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδας, την καινοτομία στα logistics, την εμπιστοσύνη, την ικανότητα ανάπτυξης γνώσης και της δέσμευσης του προσωπικού. Ένας ισχυρός προσανατολισμός στην αγορά επίσης διευκολύνει την ισορροπία ανάμεσα στις ριζοσπαστικές και τις σταδιακά εξελισσόμενες καινοτομίες και τονώνει συνολικά την καινοτομία (Baker και Sinkula 2007).

Παρά το πνεύμα ομοφωνίας που δημιουργούν τα παραπάνω, στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία ως προς τη θετική σύνδεση του προσανατολισμού στην αγορά και τη βελτίωση της επίδοσης, με αρκετές έρευνες να καταδεικνύουν το αντίθετο (Han κ.α. 1998, Sigauw και Honeycutt, 1995, Dawes 2000, Grewal και Tansuhaj 2001). Οι Deshpandé κ.α (1993) αναλύοντας τις αυτοαξιολογήσεις των managers, δεν βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ του προσανατολισμού προς τον πελάτη και της επίδοσης (βρήκαν όμως θετική συσχέτιση μεταξύ της αξιολόγησης του πελάτη για τον προσανατολισμό προς αυτόν εκ μέρους του προμηθευτή και της επίδοσης του τελευταίου). Ο προσανατολισμός στην αγορά όπως σημειώνουν διάφοροι ερευνητές, (Houston 1986, Kohli και Jaworski 1990, Kotler 1997) δεν είναι απαραίτητα ο καλύτερος προσανατολισμός για όλες τις επιχειρήσεις σε όλα τα περιβάλλοντα. Ο Greenley (1995) αντίστοιχα υπογραμμίζει πως δεν υπάρχει αξιολογής σημασίας σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της επίδοσης. Κατ' αναλογία, οι Langerak κ.α (1996b) δεν βρήκαν υποστήριξη για την υποτιθέμενη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης ενώ ο Appiah-Adu (1998) επίσης δεν βρήκε θετική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών στην μελέτη του για την Γκάνα. Οι Abu Hassim κ.α. (2011) και Zheng Zhou κ.α. (2007), βρίσκουν αντίστοιχα αρνητική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση σε

δείγμα 400 μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη Μαλαισία και στον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και την επιχειρηματική επίδοση, σε δείγμα 188 ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Αρκετά πρόσφατα επίσης, ο Nwokah (2010) σε σχετική μελέτη στη Νιγηρία, καταλήγει ότι παράγοντες όπως η έλλειψη καινοτομίας, το οικονομικό περιβάλλον, κυβερνητικές επιλογές και η υποτίμηση του νομίσματος οδηγούν σε ασθενή σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης. Και πάλι όμως, όπως αναφέρει ο Αυλωνίτης (2007) ακολουθώντας τη μεθοδολογία της μετα-ανάλυσης στα αποτελέσματα 53 μελετών σε 23 διαφορετικές χώρες και 12.093 επιχειρήσεις, διαπιστώνεται ότι υφίσταται σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά (ανεξάρτητα από την κλίμακα μέτρησης, MRKOR ή MKTOR, που χρησιμοποιείται) και την ανταγωνιστικότητα – επίδοση της επιχείρησης, σχέση η οποία δεν επηρεάζεται από τον βαθμό κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και την εθνική κουλτούρα της χώρας. Εντούτοις, παρόλο που οι περισσότερες έρευνες έχουν καταδείξει την άμεση σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματική επίδοση (η καλύτερη κατανόηση της αγοράς και των πελατών οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών), συχνά η σχέση αυτή επηρεάζεται από μιας δέσμης μετριαστικών (moderating) ή/και μεσολαβητικών (mediating) μεταβλητών (Matear κ.α. 2001).

1.9 Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση Προσανατολισμού στην Αγορά και Επιχειρηματικής Επίδοσης

1.9.1 Μετριαστικές Μεταβλητές

Οι μετριαστικές μεταβλητές (moderating variables) επηρεάζουν την επιχειρηματική επίδοση και ουσιαστικά προσδιορίζουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ο προσανατολισμός στην αγορά έχει θετική επίδραση σε αυτήν². Σε μια ανάλυση αντίστοιχη με το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (1990), ως τέτοιες μεταβλητές έχουν αναφερθεί αρχικά (Diamantopoulos και Hart 1993, Dobscha κ.α. 1994, Greenley 1995, Slater και Narver 1994) οι συνθήκες του περιβάλλοντος (ένταση ανταγωνισμού, επιθετικότητα ανταγωνιστών, επίπεδο αναταραχής στην αγορά, εμπόδια εισόδου - εξόδου, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς,

² Ουσιαστικά οι μετριαστικές μεταβλητές προσδιορίζουν το **πότε** ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική επίδοση.

ρυθμός τεχνολογικών εξελίξεων). Κατά τους Jaworski and Kohli (1993) επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον έντονης τεχνολογικής εξέλιξης είναι ικανές να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το συνδυασμό προσανατολισμού στην αγορά και τεχνολογικής καινοτομίας.

Οι απόψεις όμως των ερευνητών δεν είναι πάντα ταυτόσημες, ενώ η μεσολαβητική διάσταση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, αν και παρατηρείται, δεν είναι πάντα στατιστικά σημαντική (Slater και Narver 1994, Gray κ.α. 1999, Perry και Shao 2002). Ο Greenly (1995), σχολιάζει ότι σε περιόδους έντονης αναταραχής της αγοράς (market turbulence) ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να μην είναι η καλύτερη στρατηγική καθώς οι τεχνολογικές καινοτομίες απαξιώνονται ενώ οι απαιτήσεις των πελατών μπορεί να μην είναι σαφείς. Κατά τους Pelham και Wilson (1996, σ.31) όσο χαμηλότερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού, τόσο περισσότερο μπορεί μια εταιρεία να «γλιτώσει με ένα ένα χαμηλό επίπεδο προσανατολισμού προς την αγορά». Αντίστοιχα, σε περιόδους που η εξέλιξη της ζήτησης είναι μεγαλύτερη από την προσφορά, μια επιχείρηση μπορεί να βρει φθηνότερους τρόπους για να εκμεταλλευθεί τις συνθήκες από την ανάπτυξη προσανατολισμού στην αγορά (Kohli and Jaworski 1990). Ταυτόχρονα, οι ίδιοι συγγραφείς (1993) υποστηρίζουν πως σε ένα σταθερό περιβάλλον χρειάζονται λίγες προσαρμογές στο μείγμα μάρκετινγκ, που απαιτούν χαμηλό επίπεδο προσανατολισμού προς την αγορά.

Οι Slater και Narver (1994) εντοπίζουν μέτριες μετριαστικές επιδράσεις σε συγκεκριμένες πτυχές της σχέσης εξωτερικού περιβάλλοντος και επίδοσης (π.χ. επίπεδο αναταραχής της αγοράς σε σχέση με το ROA³, τεχνολογικές εξελίξεις σε σχέση με την επιτυχία νέων προϊόντων, και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς σε σχέση με την ανάπτυξη των πωλήσεων - γεγονός που αμφισβητεί ο Greenley (1995). Παρόλαυτά επιμένουν ότι η θετική σχέση προσανατολισμού στην αγορά και κερδοφορίας ισχύει σε κάθε επιχειρηματικό περιβάλλον (Narver, Park και Slater 1992, Narver και Slater 1991, Slater και Narver 1994). Οι Matsuno και Mentzer (2000) υπογραμμίζουν το μετριαστικό ρόλο των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης στη σχέση προσανατολισμού και επίδοσης. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους θα επιδιώξουν και θα επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υλοποιούν αυτές τις στρατηγικές με το κατάλληλο γι αυτές τρόπο (Walker και Ruekert 1987). Σε αυτή τη βάση, η στρατηγική που βασίζεται στο ιδιαίτερο για κάθε επιχείρηση, φιλτράρισμα της πληροφόρησης για την αγορά, (Jennings and Zandbergen 1995), μπορεί να εξηγήσει το ευρύ φάσμα θετικής ή

³ ROA: Return on Assets – δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού.

αρνητικής συσχέτισης ανάμεσα στην επίδοση της επιχείρησης και σε ένα μηχανισμό ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς όπως ο προσανατολισμός στην αγορά (Matsuno και Mentzer 2000). Επομένως είναι το είδος της στρατηγικής που θα καθορίσει τις διαστάσεις της επίδοσης που θα επιδιώξει να βελτιώσει η κάθε επιχείρηση). Τέλος, η καινοτομία ως αποτέλεσμα του προσανατολισμού στην αγορά (Song και Parry 1999) εξαρτάται από το επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά (Atuahene-Gima 1996, Han κ.α. 1998) και ερμηνεύει τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό και στην επιχειρηματική επίδοση (Deshpandé κ.α. 1993, Hurley και Hult 1998, Verhees 1998).

1.9.2 Μεσολαβητικές Μεταβλητές

Οι μετριαστικές μεταβλητές που προαναφέρθηκαν, αν και διευκολύνουν την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης, εντούτοις δεν εξηγούν γιατί ο τελευταίος επηρεάζει την επίδοση και κατά συνέπεια δεν αποκαλύπτουν τους μηχανισμούς – πρακτικές με τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να τον μετασχηματίσει σε ανώτερη επίδοση (Halpern 2007). Αρκετές έρευνες έχουν καταδείξει ότι ο προσανατολισμός στην αγορά δεν έχει απευθείας επίδραση στην επιχειρηματική επίδοση. Ουσιαστικά, ο προσανατολισμός στην αγορά ευνοεί τη δημιουργία θετικών καταστάσεων (ενδιάμεσων μεταβλητών), που με τη σειρά τους επιδρούν θετικά στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης. Σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986), μια ενδιάμεση μεταβλητή αποτελεί μεσολαβητική μεταβλητή αν όταν εισαχθεί σε μια απευθείας σχέση, η απευθείας σχέση παύει να ισχύει (πλήρης μεσολάβηση) ή η ένταση της είναι στατιστικά σημαντικά μικρότερη (μερική μεσολάβηση).

Αρκετοί ερευνητές (Han 1998, Baker και Sinkula 1999, Salavou 2002, Agarwal κ.α. 2003) τονίζουν τις θετικές επιδράσεις του προσανατολισμού στην καινοτομία, και στην καινοτομία του μάρκετινγκ (marketing innovations - Halpern 2007). Οι Maydeu-Olivares και Lado (2003) καταδεικνύουν το βαθμό καινοτομίας, την καινοτομική επίδοση και την πελατειακή πίστη ως βασικές μεσολαβητικές μεταβλητές. Αντίστοιχα, οι Sigauw κ.α. (1998) αναφέρονται στην πολιτική διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM), ενώ οι Jaakkola κ.α. (2009) τονίζουν πως αν και η απευθείας σχέση προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης είναι μη στατιστικά σημαντική, ο προσανατολισμός συμβάλει στην ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες, τη βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, και γενικά στην υλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών οι οποίες οδηγούν σε στατιστικά σημαντική θετική

επίπτωση στην επίδοση της επιχείρησης. Σε πρόσφατη τους έρευνα οι Arshad κ.α. (2012) διερευνούν τη μεσολαβητική επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, χωρίς να καταλήγουν σε κάποια στατιστικά σημαντική σχέση. Σε αντίθεση με τους περισσότερους μετριαστικούς παράγοντες που βρίσκονται εκτός ελέγχου της λιμενικής επιχείρησης, παράγοντες η καινοτομία και η υιοθέτηση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ ελέγχονται από την λιμενική επιχείρηση και συνδέονται θετικά με την επίδοση της (Siguaw κ.α., 1998, Pelham 1997b, Han κ.α., 1998, Baker και Sinkula 1999b, Salavou, 2002, Agarwal κ.α., 2003, Maydeu-Olivares και Lado, 2003).

Πίνακας 0.1 Συνοπτικός Κατάλογος εργασιών που διερευνούν τη σχέση Προσανατολισμού και Επιχειρηματικής Επίδοσης

Έρευνα	Μέγεθος Δείγματος	Βιομηχανία	Επιχειρηματικός Στόχος	Χώρα	Κλίμακα Μέτρησης ΠΑ	Type a	Κλίμακα Μέτρησης Επιχειρ. Επίδοσης	Type a	R
Appiah-Adu (1998a)	74	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Γκάνα	Μικτή	0.74	Υποκεμενική	-	0.23
Baker και Sinkula (1999)	411	Μικτή	Μικτός	ΗΠΑ	MARKOR	0.889	Υποκεμενική	0.79	0.297
Balakrishnan (1996)	139	Βιομηχανία	Μικτός	ΗΠΑ	MKTOR	NRg	Υποκεμενική	-	0.15
Bhuan (1998)	115	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Σαουδική Αραβία	MARKOR	0.87	Υποκεμενική	0.83	0.188
Caruana, Pitt και Berthon (1999)	131	Υπηρεσίες	Κερδοσκοπικός	Ην. Βασίλειο	MARKOR	0.78	Υποκεμενική	0.79	0.143
Caruana, Ramaseshan και Ewing (1997)	134	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός		MARKOR	0.88	Υποκεμενική	0.88	0.58
Caruana, Ramaseshan και Ewing (1998a)	84	Υπηρεσίες	Μικτός	Αυστραλία	MARKOR	0.81	Υποκεμενική	-	0.52
Caruana, Ramaseshan και Ewing (1998b)	171	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MARKOR	0.7	Υποκεμενική	0.87	0.62
Caruana, Ramaseshan και Ewing (1999)	171	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MARKOR	0.889	Υποκεμενική	0.88	0.606
Cervera, Molla και Sanchez (2001)	399	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός	Ισπανία	MARKOR	NRg	Υποκεμενική	-	0.337
Dawes (2000)	93	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MARKOR	0.857	Μικτή	-	0.198
Deshpandé και Farley (1998)	82	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ, Γερμανία	Μικτή	0.71	Υποκεμενική	-	0.43
Dobni και Luffman (2000)	210	Υπηρεσίες	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	Μικτή	0.785	Υποκεμενική	-	0.184
Doyle και Wong (1998)	344	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Ην. Βασίλειο	MARKOR	0.79	Υποκεμενική	0.8	0.36
Duncan (2000)	173	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	NRg	Αντικεμενική	-	0.196
Farrell (2000)	268	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MKTOR	0.9	Υποκεμενική	0.75	0.326

Gray, Matear, Boshoff, και Matheson (1998)	490	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	Μικτή	0.696	Μικτή	-	0.184
Gray, Matear, και Matheson (2000)	21	Υπηρεσίες	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MARKOR	NRg	Υποκεμενική	-	0.469
Grewal και Tansuhaj (2001)	120	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Ταϊλάνδη	MARKOR	0.773	Αντικεμενική	0.93	0.02
Han, Kim και Srivastava (1998)	134	Υπηρεσίες	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	0.803	Μικτή	0.75	0.14
Harris και Ogbonna (2001)	322	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Ην. Βασίλειο	MKTOR	0.926	Μικτή	0.9	0.326
Hooley κ.α. (2000)	1396	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Πολωνία, Σλοβενία, Ουγγαρία	MKTOR	0.96	Μικτή	0.8	0.169
Hult και Ketchen (2000)	181	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	0.82	Αντικεμενική	-	0.142
Jaworski και Kohli (1993)	136	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.783	Υποκεμενική	0.83	0.5
Langerak (2001)	72	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Netherlands	Μικτή	0.905	Υποκεμενική	0.85	0.29
Langerak, Hutlink και Robben (2000)	126	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Netherlands	Μικτή	0.813	Υποκεμενική	0.88	0.29
Matsuno και Mentzer (2000)	364	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.84	Αντικεμενική	-	0.326
Matsuno, Mentzer και Rentz (2000)	275	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.75	Μικτή	-	0.349
Mavondo (1999b)	146	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Ζιμπάμπουε	Μικτή	0.912	Αντικεμενική	-	0.24
Narver και Slater (1990)	371	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	0.881	Υποκεμενική	-	0.345
Ngai και Ellis (1998)	73	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Χονγκ Κονγκ	MKTOR	0.854	Υποκεμενική	0.85	0.27
Ngansathil (2001)	147	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Ταϊλάνδη	MKTOR	NRg	Μικτή	-	0.154
Oczkowski και Farrell (1998)	237	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	Μικτή	0.895	Υποκεμενική	0.82	0.249
Oczkowski και Farrell (1998)	190	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	Μικτή	0.895	Υποκεμενική	0.78	0.307

Pelham (1997)	160	Βιομηχανία	Μικτός	ΗΠΑ	Μικτή	0.88	Υποκεμενική	0.78	0.28
Pelham (1999)	229	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	Μικτή	0.82	Υποκεμενική	0.84	0.339
Pelham (2000)	235	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	Μικτή	NRg	Υποκεμενική	-	0.347
Pelham και Wilson (1996)	68	Μικτή	Μικτός	ΗΠΑ	Μικτή	0.92	Υποκεμενική	0.77	0.21
Pitt, Caruana και Berthon (1996)	130	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Ην. Βασίλειο	MARKOR	0.88	Υποκεμενική	0.78	0.318
Pitt, Caruana και Berthon (1996)	192	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Μάλτα	MARKOR	0.838	Υποκεμενική	0.75	0.296
Pulendran, Speed και Widing (2000)	105	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Αυστραλία	MARKOR	0.87	Υποκεμενική	-	0.568
Raju και Lonial (2002)	293	Υπηρεσίες	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.732	Μικτή	0.79	0.225
Raju, Lonial και Gupta (1995)	176	Υπηρεσίες	Μικτός	ΗΠΑ	MARKOR	NRg	Μικτή	-	0.346
Saini κ.α. (2002)	117	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ, Καναδάς	Μικτή	0.91	Υποκεμενική	-	0.19
Selnes, Jaworski και Kohli (1996a)	222	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.89	Μικτή	0.83	0.235
Selnes, Jaworski και Kohli (1996b)	237	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Ολλανδία, Νορβηγία, Σουηδία	MARKOR	0.89	Μικτή	0.67	0.165
Shoham και Rose (2001)	101	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Ισραήλ	MARKOR	0.827	Αντικεμενική	0.82	0.3
Siguaw και Honeycutt (1995)	268	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	NRg	Υποκεμενική	-	-0.17
Sin κ.α. (2000)	209	Μικτή	Κερδοσκοπικός	Κίνα	MKTOR	-0.142	Υποκεμενική	0.87	0.135
Slater και Narver (1994)	107	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	0.8	Υποκεμενική	0.67	0.282
Slater και Narver (2000)	53	Μικτή	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MKTOR	0.77	Υποκεμενική	-	0.362

Soehadi, Hart και Tagg (2001)	159	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	Ινδονησία	MARKOR	0.76	Υποκεμενική	0.73	0.19
Stone και Wakefield (2000)	224	Βιομηχανία	Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.82	Υποκεμενική	-	0.256
Subramanian και Gopalakrishna (2001)	162	Μικτή	Μικτός	Ινδία	ΜΚΤΟΡ	0.95	Υποκεμενική	-	0.454
Wood, Bhuian και Kiecker (2000)	237	Υπηρεσίες	Μη Κερδοσκοπικός	ΗΠΑ	MARKOR	0.89	Υποκεμενική	0.72	0.303
Yau, mcFetridge, Chow, Lee, Sin και Tse (2000)	156	Βιομηχανία	Μικτός	Χονγκ Κονγκ	ΜΚΤΟΡ	0.89	Υποκεμενική	0.91	0.373
Yau, mcFetridge, Chow, Lee, Sin και Tse (2000)	252	Υπηρεσίες	Μικτός	Χονγκ Κονγκ	ΜΚΤΟΡ	0.89	Υποκεμενική	0.91	0.385
Yau, mcFetridge, Chow, Lee, Sin και Tse (2000)	150	Υπηρεσίες	Μικτός	Χονγκ Κονγκ	ΜΚΤΟΡ	0.89	Υποκεμενική	0.91	0.362

Πηγή: Προσαρμογή από Cano, C., Carrillat, F.A. και Jaramillo, F. (2004)

Κεφάλαιο 2ο

Αιτίες των μεταβολών στη σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τις επιδράσεις των αλλαγών στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και το διεθνές εμπόριο στη Λιμενική Βιομηχανία. Παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας στις μεταφορές, της ανάδειξης νέων κέντρων του παγκοσμίου εμπορίου. Αποτυπώνονται οι τάσεις αύξησης του μεγέθους των πλοίων καθώς και ο όγκος του μεταφερόμενου με εμπορευματοκιβώτια φορτίου στις βασικές θαλάσσιες διαδρομές, και οι ανακατατάξεις, σε επίπεδο διακίνησης αλλά και η γεωγραφική - χωρική διάσταση της παγκόσμιας λιμενικής βιομηχανίας. Στη συνέχεια αναφέρονται οι επιπτώσεις στη λιμενική βιομηχανία από την υιοθέτηση του συστήματος hub and spoke και της ανάπτυξης των μεταφορτώσεων. Τέλος, η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζει την επίδραση των συνδιασμένων μεταφορών, της ενοποίησης της μεταφορικής αλυσίδας υπό την ευθύνη ενός (παγκόσμιου) διαμεταφορέα και οι αλλαγές που επέφεραν τα Logistics και η ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

2.1 Η Παγκοσμιοποίηση και οι επιπτώσεις της στη Λιμενική βιομηχανία

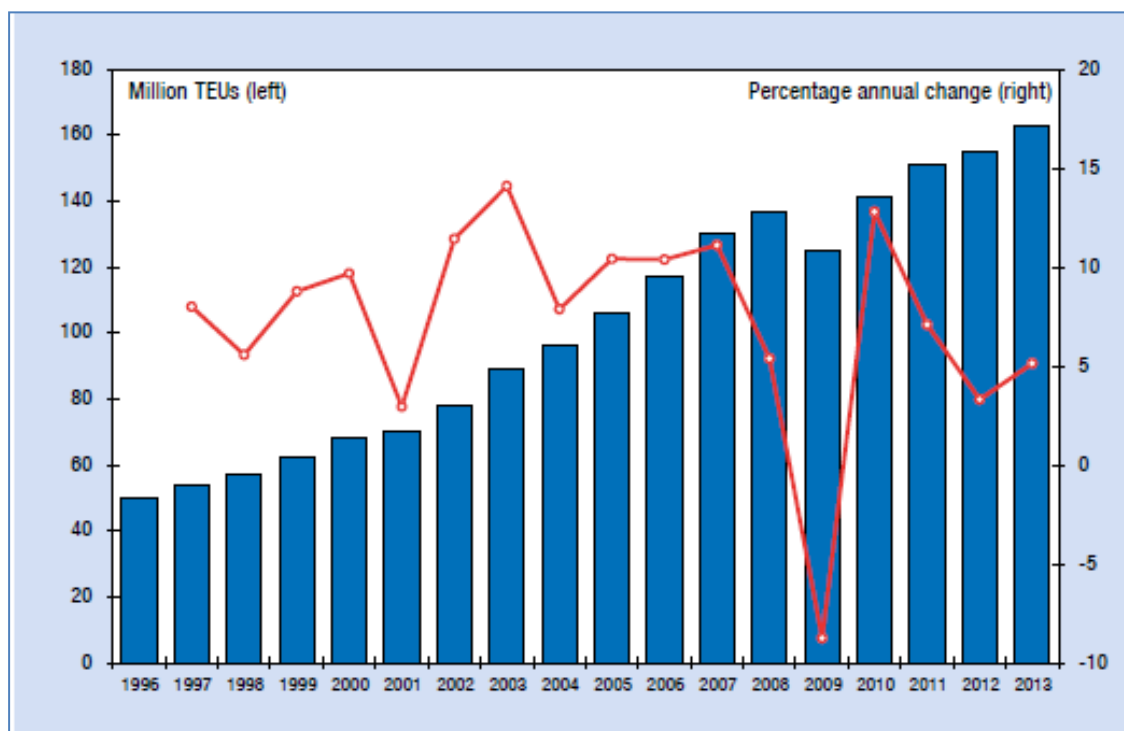
Οι Midoro κ.α. (2005) χαρακτηρίζουν την πρόσφατη ιστορία της ναυτιλίας τακτικών γραμμών ως την «ιστορία μιας εξέλιξης και τριών επαναστάσεων» (one evolution and three revolutions). Η εξέλιξη αφορά τη σταδιακή αύξηση του μεγέθους των δυο βασικών πόλων του συστήματος, των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και των λιμένων ενώ οι επαναστάσεις στις αλλαγές των σχέσεων μεταξύ των μερών του συστήματος και την επέκταση των δραστηριοτήτων που καλύπτει. Η πρώτη επανάσταση αναφέρεται στην μοναδοποίηση του γενικού φορτίου με την εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων από τον Malcolm McLean το 1956, η οποία οδήγησε στην ανάπτυξη εξειδικευμένων πλοίων και τερματικών, μείωσε το συνολικό χρόνο μεταφοράς και οδήγησε στην περαιτέρω ανάπτυξη

του μεγέθους των πλοίων και των λιμένων. Η δεύτερη επανάσταση αναφέρεται στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών, στην εμφάνιση των αλυσίδων logistics και την επέκταση των θαλασσιών μεταφορέων στο χερσαίο μέτωπο, με πρώτο σταθμό τη συνεργασία των τελευταίων με εταιρείες σιδηροδρόμων. Η Τρίτη επανάσταση, αφορά στην ανάπτυξη του συστήματος των μεταφορτώσεων, που σε αντίθεση με τις προηγούμενες δύο οι οποίες αναπτύχθηκαν στις ΗΠΑ, αυτή ξεκίνησε από την Ασία.

Αν και απλουστευτικό, το παραπάνω πλαίσιο περιγράφει τον πολυσύνθετο χαρακτήρα και τη δυναμική εξέλιξη μιας βιομηχανίας που επιτρέπει την αποτελεσματική διακίνηση του γενικού φορτίου σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία (UNCTAD 2013) οι επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007 στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων ξεπεράσθηκαν σχετικά άμεσα. Όπως σημειώνουν οι εκθέσεις της UNCTAD, το 2013 το παγκόσμιο εμπόριο εμπορευματοκιβωτίων εκτιμήθηκε σε 155 εκ. TEUs σημειώνοντας αύξηση 3,2% σε σχέση με το 2011 (ενώ αντίστοιχα ανήλθε σε 151 εκ. TEUs το 2011 σημειώνοντας αύξηση 7,1% σε σχέση με το 2010, χρονιά κατά την οποία είχε σημειωθεί επίσης αύξηση κατά 12% σε σχέση με το 2009 (Review of Maritime Transport 2011, 2012, 2013).

Σε επίπεδα τανάζ, ο συνολικός όγκος της αγοράς δεν εμφανίζεται μεγάλος αποτελώντας περίπου το 13% του παγκόσμιου στόλου. Η ναυτιλία τακτικών γραμμών όμως, αφορά κυρίως τη μεταφορά αγαθών υψηλής αξίας ανά μονάδα όγκου, των οποίων το κόστος κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα μεγάλο, και σε όρους χρηματικής αξίας αποτελεί περίπου το 52% του των συνολικά μεταφερόμενων δια θαλάσσης φορτίων (ο.π.). Η διαδικασία της μεταφοράς οδηγεί σε έστω και προσωρινή, ακινητοποίηση του κεφαλαίου αυτού, το οποίο ενώ μένει εκτός αγοράς, συνεχίζει να επιβαρύνεται με τόκους και να εκτίθεται σε διάφορους κινδύνους. Παράλληλα η τάση για μείωση των αποθεμάτων και η εφαρμογή της φιλοσοφίας just-in-time, η δραστηριοποίηση των μεγάλων πολυεθνικών συγκροτημάτων και το ενδοεπιχειρησιακό τους εμπόριο εντείνουν την ανάγκη και το ενδιαφέρον των φορτωτών για ταχύτερες μεταφορικές υπηρεσίες. Η σημερινή κατάσταση και η δυναμική της αγοράς μπορεί να γίνει εμφανής από το διάγραμμα 1.1 το οποίο παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη του όγκου των διακινούμενων σε εμπορευματοκιβώτια φορτίων.

Διάγραμμα 2.1 Παγκόσμια Διακίνηση Εμπορευματοκιβωτίων την περίοδο 1996 - 2013 (εκ. TEUs και ετήσιο ποσοστό μεταβολής)



Πηγή: Unctad - Review of Maritime Transport 2013, σελ. 23

Ο πίνακας 1.1 παρουσιάζει την διαφορά ανάμεσα στον όγκο του μεταφερόμενου φορτίου στις κύριες θαλάσσιες διαδρομές σε παγκόσμιο επίπεδο και τις διακυμάνσεις που σημειώθηκαν κατά την τελευταία τριετία. Από τον πίνακα είναι προφανής η ανισοκατανομή της εμπορευματικής κίνησης, με τον όγκο των μεταφερόμενων εμπορευματοκιβωτίων από την Ασία στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη να είναι σχεδόν διπλάσιος της αντίστροφης διαδρομής.

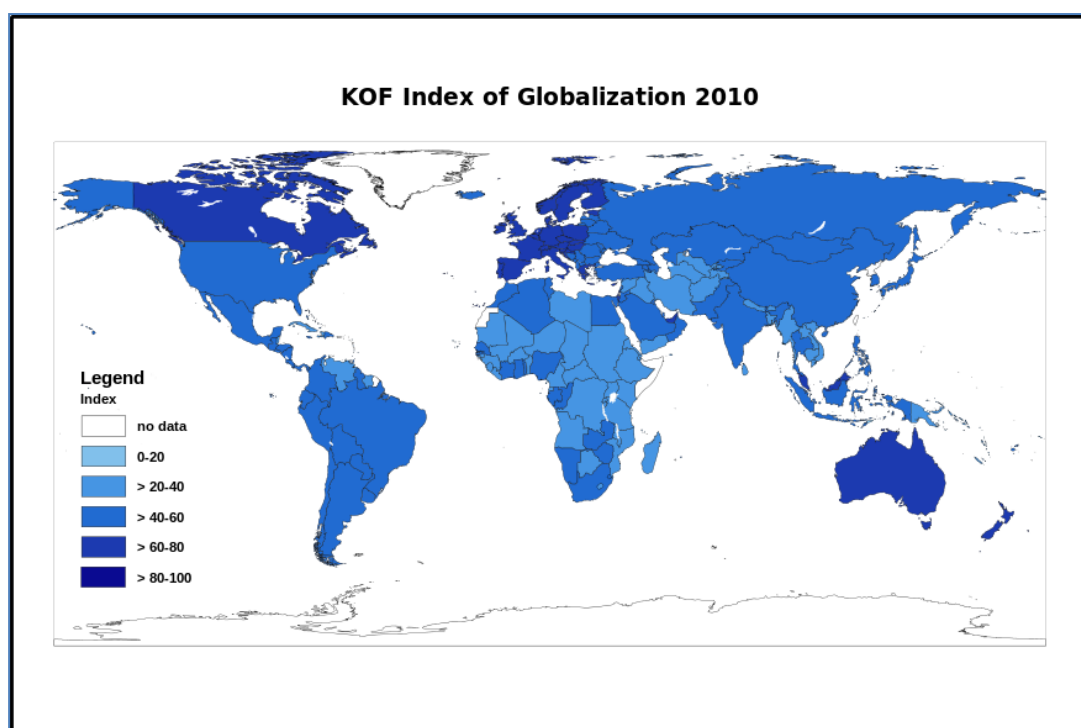
Πίνακας 0.1 Όγκος διακινούμενων εμπορευματοκιβωτίων στις βασικές θαλάσσιες διαδρομές (εκ. TEUs)

Έτος	Ειρηνικός Ωκεανός		Ασία – Ευρώπη		Ατλαντικός Ωκεανός	
	Ασία - Βόρεια Αμερική	Βόρεια Αμερική - Ασία	Ασία - Ευρώπη	Ευρώπη – Ασία	Ευρώπη - Βόρεια Αμερική	Βόρεια Αμερική - Ευρώπη
2009	10.6	6.1	11.5	5.5	2.8	2.5
2010	12.3	6.5	13.3	5.7	3.2	2.7
2011	12.4	6.6	14.1	6.2	3.4	2.8
2012	13.3	6.9	13.7	6.3	3.6	2.7
μεταβολή 2011-12	7.4%	5.2%	-2.6%	0.4%	5.9%	-6.9%

Πηγή: Containerisation International, www.containershipping.com, 04-06/2013.

Η εξέταση της λιμενικής βιομηχανίας δε μπορεί να γίνει κατανοητή αν παρουσιασθεί ανεξάρτητα από τις γενικότερες οικονομικές, πολιτικές και εμπορικές εξελίξεις, και ιδιαίτερα την έννοια της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση είναι μια έννοια που συζητείται ευρύτατα στις μέρες μας, επιδεχόμενη συνεχώς σχολιασμό και κριτική. Καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων του σύγχρονου ανθρώπου, με εμφανέστερες επιδράσεις στην κοινωνική αλλά και στην οικονομική του δραστηριότητα (Robertson 1992). Οι επιδόσεις των διαφόρων χωρών με βάση την εξωστρέφειά τους σε θέματα οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής δράσης παρουσιάζονται στο χάρτη 1.1. .

Χάρτης 2.1. Δείκτης Παγκοσμιοποίησης KOF



Πηγή: <http://globalization.kof.ethz.ch/maps/>

Κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, μια σειρά από πολιτικές, θεσμικές οικονομικές και τεχνολογικές μεταβολές έχουν οδηγήσει στην ταχύτατη ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Ταυτόχρονα με την ποσοτική αυτή αύξηση, πολλαπλασιάσθηκαν τα κέντρα και οι γεωγραφικοί χώροι συγκέντρωσης του εμπορίου (Παρδάλη 2001). Το μοντέλο της μεταφοράς πρώτων υλών από τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες προς τα βιομηχανικά κέντρα της Β. Ευρώπης και Β. Αμερικής έχει γίνει σημαντικά πολυπλοκότερο. Νέα εμπορικά κέντρα αναδύθηκαν στη λεκάνη του Ειρηνικού και την Ασία (Ιαπωνία, Κίνα, Κορέα, Ταϊβάν, Ταϊλάνδη). Ορισμένες περιοχές της Νότιας Αμερικής αναπτύσσουν τη βιομηχανία τους

(Μεξικό, Βραζιλία) ενώ χώρες όπως η Ν. Αφρική εμφανίζουν ένα υποσχόμενο δυναμικό ανάπτυξης (Hall κ.α. 2006).

Η ανάδειξη των νέων αυτών κέντρων του διεθνούς εμπορίου συνδυάζεται με μια εσωτερική αναδιάρθρωση των παραδοσιακών εμποροβιομηχανικών περιοχών. Ταυτόχρονα, μετά την κατάρρευση του Ανατολικού Μπλοκ άνοιξαν τα σύνορα για την ανάπτυξη της Ανατολικής Ευρώπης. Καταναλωτικές αγορές που προσφέρουν τεράστιες δυνατότητες εκμετάλλευσης (Κίνα, χώρες της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ.) είναι πλέον προσπελάσιμες στο διεθνές εμπόριο. Το ίδιο ισχύει και για τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του χαμηλού εργατικού κόστους αλλά και των οικονομικών και άλλων διευκολύνσεων που είναι διατεθειμένες να παράσχουν οι κυβερνήσεις των υπό ανάπτυξη χωρών. Η περίοδος της οικονομικής απομόνωσης παρέρχεται καθώς επιχειρήσεις και κυβερνήσεις εισέρχονται στην αναζήτηση φθηνότερων παραγωγικών συντελεστών, κεφαλαίων και τεχνογνωσίας με τις παραγωγικές αποφάσεις πλέον να λαμβάνονται σε παγκόσμια και όχι μόνο τοπική βάση. Αυτή η ελευθερία στη διακίνηση κεφαλαίων και συντελεστών επέφερε επανάσταση στο διεθνές εμπόριο. Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να αποδοθεί στο νέο ρόλο που διαδραματίζουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (Παρδάλη 2001, Μιχαλόπουλος 2006). Το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο και η γεωγραφική διασπορά των επιμέρους τμημάτων τους αποτελεί χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποίησης της παραγωγής. Η παραγωγή ενός «καθαρά εθνικού» προϊόντος μπορεί διέρχεται από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές στα πλαίσια του ίδιου επιχειρηματικού ομίλου, δημιουργώντας αντίστοιχες εμπορευματικές – χρηματικές ροές. Ταυτόχρονα προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αξιόπιστου συστήματος μεταφοράς που θα συνδέει τις περιοχές αυτές.

Εντούτοις, η φιλελευθεροποίηση του πολιτικού και θεσμικού πλαισίου και η δράση των πολυεθνικών θα ήταν χωρίς αντίκρισμα αν δεν συνοδεύονταν από βελτιώσεις στην τεχνολογία και τις επικοινωνίες. Χωρίς τα σύγχρονα δίκτυα τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, θα ήταν δυσχερέστατη η παρακολούθηση, ο συντονισμός και ο έλεγχος μιας τόσο διασπαρμένης γεωγραφικά παραγωγής. Η ικανότητα πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο, για τα τεκταινόμενα ανά την υφήλιο, πέρα από προϋπόθεση, δρα και ως επιταχυντής της παγκοσμιοποίησης. Αυτό διότι όσο ευκολότερη είναι η πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν παρόμοια προϊόντα από εναλλακτικές πηγές, τόσο δυσκολότερο γίνεται από τους παραγωγούς να απομονώσουν τις αγορές αυτές και να τις εξυπηρετήσουν σε αποκλειστική βάση. Νέοι παραγωγοί μπορούν να εισέλθουν σε ελκυστικές αγορές ενώ οι πελάτες τόσο των καταναλωτικών όσο και των βιομηχανικών αγορών έχουν περισσότερα περιθώρια επιλογής. Συνοψίζοντας η διεθνοποίηση και η

παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ως αποτέλεσμα των θεσμικών, τεχνολογικών αλλαγών και της μεταβολής της δομής του διεθνούς εμπορίου, οδηγούν σε μια μεταβολή του όγκου και της φύσης των εμπορευματικών ροών.

Καθώς οι μεταφορές αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των γεωγραφικά διεσπαρμένων κέντρων παραγωγής και κατανάλωσης, οφείλουν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται, και που δεν είναι άλλες από :

- Την ύπαρξη ενός εκτεταμένου δικτύου μεταφορών που θα καλύπτει την πολυπλοκότητα των κέντρων εμπορίου. Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να παρέχει μια μεγάλη ποικιλία μεταφορικών υπηρεσιών ώστε να είναι δυνατή η σύνδεση του όλου συμπλέγματος του παγκοσμίου εμπορίου.
- Το δίκτυο αυτό θα πρέπει να εξασφαλίζει την ταχύτητα και την ασφάλεια της διακίνησης των φορτίων, με δεδομένη συχνότητα και αξιοπιστία στο χρόνο παράδοσης, χαρακτηριστικά που αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη σημασία στην περίπτωση αγαθών υψηλής αξίας.
- Η όλη μεταφορά θα πρέπει να καλύπτεται από ένα ασφαλές και αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης και ανταλλαγής πληροφοριών.
- Τέλος, το μεταφορικό σύστημα θα πρέπει να εξασφαλίζει τη διακίνηση των αγαθών με όσο το δυνατόν χαμηλότερο συνολικό κόστος μεταφοράς και διανομής.

2.2 Σύγχρονες Εξελίξεις στη Βιομηχανία της Διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων

Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η φιλελευθεροποίηση του διεθνούς και του τοπικού εμπορίου, η αύξηση της εμπορευματοκιβωτισιοποίησης, η τεχνολογική εξέλιξη στη κατασκευή πλοίων, τον εξοπλισμό των τερματικών σταθμών και των συστημάτων πληροφοριών, η παγκόσμια τάση για οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, η δημιουργία ανεξάρτητων παγκόσμιων παρόχων υπηρεσιών logistics έχουν αλλάξει το σκηνικό στη λιμενική βιομηχανία (Stutchey 1991, Midoro κ.α. 2005, Παρδάλη και Σταθοπούλου 2005, Παρδάλη 2007). Ήδη, από το 1993, ο Heaver σχολιάζει πως οι τερματικοί σταθμοί και όχι τα λιμάνια είναι τώρα το επίκεντρο της προσοχής των στρατηγικών ανταγωνισμού. Τα λιμάνια θεωρούνται ως «πιόνια σε ένα παγκόσμιο εμπορικό παιχνίδι» (Winkelmanns 2003). Η επιτυχία ή η αποτυχία των λιμενικών επιχειρήσεων είναι τώρα εξαρτώμενη ή ακόμα και καθορίζεται όχι μόνο από την κύρια ικανότητα και επίδοση των ίδιων των λιμανιών αλλά

και από ένα σύνθετο σύνολο εξωτερικών παραγόντων (Pardali και Stathopoulou 2005, Cullinane 1999). Η ανάπτυξη των μεγάλων πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και η περαιτέρω ανάπτυξη της μεταφόρτωσης αυξάνουν την πίεση της διατήρησης του ρυθμού για τα δορυφορικά (satellite) ή τροφοδοτικά (feeder) λιμάνια (Parola και Musso 2007, Hoffman 1998), τα οποία εξαιτίας των περιορισμένων τους εγκαταστάσεων υποδομών μπορούν να γίνουν αιτία συμφόρησης στην αλυσίδα μεταφορών (Deutsche Bank Research 2006). Η έμφαση μετατοπίζεται από την αποτελεσματικότητα των τερματικών σταθμών , την παραγωγικότητα και το σχετικό κόστος στο συνολικό κόστος του πελάτη (Winkelmanns 2003), τα οφέλη που αποκομίζονται (Robinson 2002) και την χρονική αποτελεσματικότητα (Magala 2007, Henesey κ.α. 2002).

Από τους παρακάτω πίνακες είναι προφανές ότι τα σημαντικότερα, από την πλευρά της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, λιμάνια στον κόσμο, βρίσκονται στην Άπω Ανατολή και κυρίως στην Κίνα. Ο πίνακας 1.2 παρουσιάζει τις αναπτυσσόμενες χώρες - περιοχές με τη μεγαλύτερη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων την περίοδο 1997 - 1998 ενώ ο πίνακας 1.3 τα 20 μεγαλύτερα λιμάνια με βάση τη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων το 2000 όπως καταγράφονται από την UNCTAD στην ετήσια έκθεσή της για τη παγκόσμια Ναυτιλία. Οι αμέσως επόμενοι πίνακες 1.4 και 1.5, με βάση την αντίστοιχη έκθεση του 2013, παρουσιάζουν τις περιοχές / χώρες και τα νέα λιμάνια που διαχειρίζονται το μεγαλύτερο όγκο εμπορευματοκιβωτίων κατά την περίοδο 2010 - 2012.

Πίνακας 0.2 Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε 41 αναπτυσσόμενες χώρες το 1997 και 1998

Χώρα - Περιοχή	1998	1997	Ποσοστιαία Μεταβολή 1998 - 1997	Ποσοστιαία Μεταβολή 1997 - 1996
Κίνα	24 729 085	19 929 241	24.1	5.5
Σιγκαπούρη	15 100 000	14 135 300	6.8	9.2
Κορέα	6331416	5 636 876	12.3	11.0
Ταϊβάν	6 271 053	5 693 339	10.1	27.6
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	4 475 789	4 133 578	8.3	10.2
Φιλιπίνες	3 166 716	2 491 990	27.1	6.6
Μαλαισία	3 014 564	2 843 248	6.0	11.5
Ταϊλάνδη	2 638 906	2 123 671	24.3	3.5
Ινδονησία	2 233 394	2 478 674	-9.9	40.5
Παναμάς	1 997 372	1 580 933	26.3	156.2
Ινδία	1 828 836	1 738 406	5.2	15.2
Σρι Λάνκα	1 714 077	1 687 184	1.6	24.4
Νοτια Αφρική	1 560 272	1 467 153	6.3	2.5
Σαουδική Αραβία	1 380 804	1 286 806	7.3	12.1
Βραζιλία	1 345 395	1 376 537	-2.3	-3.4
Μάλτα	1 118 741	704 427	58.8	11.5
Βενεζουελα	830 109	606 036	37.0	147.1
Αργεντινή	806 674	720 247	12.0	35.8
Αίγυπτος	802 071	993 554	-19.3	9.1
Χιλή	774 343	711 112	8.9	12.3
Μεξικό	665 721	832 475	-20.0	21.9
Τζαμάικα	573 114	496 682	15.4	3.9
Ονδούρα	446 613	365 864	22.1	15.6
Εκουαδόρ	407 434	375 894	8.4	16.2
Περού	378 013	321 568	17.6	-4.2
Μπαγκλαντές	345 327	300 476	14.9	13.9
Ιράν	325 904	260 095	25.3	6.4
Λίβανος	289 562	309 719	-6.5	19.5
Μαρόκο	245 382	210 688	16.5	-1.1
Κύπρος	214 030	402 700	-46.9	-28.6
Γκουάμ	169 571	164 470	3.1	5.9
Παπούα Νέα Γουινέα	152 845	149 870	2.0	14.5
Μαυρίκιος	136 417	116 956	16.6	10.7
Μαρτινίκα	135 700	141 650	-4.2	5.6
Καμερούν	118 238	116 578	1.4	9.8
Σενεγάλη	115 039	110 836	3.8	12.0
Τανζανία	108 363	103 433	4.8	4.6
Γουαδελούπη	103 473	99 643	3.8	-0.3
Αϊτή	96 612	60 186	60.5	-6.4
Σύνολο	87 512 301	77 640 647	-	-
Παγκόσμιο Σύνολο	165 006 036	154 629 432	6.7	2.6

Πηγή: Unctad Maritime Transport Review 2000

Πίνακας 0.3 Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στα μεγαλύτερα Λιμάνια του κόσμου (1998 - 1999)

Κατάταξη 1999	Κατάταξη 1998	Λιμάνι	1999	1998	Ποσοστιαία Μεταβολή 1998 - 1999	Ποσοστιαία Μεταβολή 1997 - 1998
1	2	Hong Kong	16 100 000	14 582 000	10.4	0.6
2	1	Singapore	15 900 000	15 100 000	5.3	9.1
3	3	Kaohsiung	6 985 360	6 271 050	11.4	10.1
4	5	Busan	6 439 590	5 945 610	8.3	1.6
5	4	Rotterdam	6 400 000	6 010 500	6.5	10.7
6	6	Long Beach	4 408 480	4 097 690	7.6	17.0
7	10	Shanghai	4 210 000	3 066 000	37.3	20.6
8	8	Los Angeles	3 828 850	3 378 220	13.3	14.3
9	7	Hamburg	3 750 000	3 550 000	5.6	6.7
10	9	Antwerp	3 614 260	3 265 750	10.7	10.4
11	13	New York	2 863 340	2 465 990	16.1	2.5
12	11	Dubai	2 844 630	2 804 104	1.4	7.8
13	12	Felixstowe	2 700 000	2 523 640	7.0	4.8
14	21	Port Klang	2 550 419	1 820 020	40.1	8.0
15	13	Tokyo	2 399 000	2 198 690	9.1	2.8
16	19	Tanjung Priok	2 273 300	1 898 070	19.8	-0.6
17	16	Gioia Tauro	2 253 400	2 125 640	6.0	46.4
18	22	Bremenhaven	2 180 960	1 812 441	20.3	8.6
19	17	Kobe	2 176 000	2 100 880	3.6	-5.5
20	15	Yokohama	2 172 920	2 091 420	3.9	-12.1

Πηγή: Unctad Maritime Transport Review 2000

Η μετακίνηση του εμπορικού και οικονομικού ενδιαφέροντος στην Άπω Ανατολή άλλαξε τις συσχετίσεις στην παγκόσμια λιμενική βιομηχανία. Σήμερα τα 10 μεγαλύτερα σε διακίνηση λιμάνια βρίσκονται στην Ασία (Σιγκαπούρη, Σαγκάη, Χονγκ – Κονγκ), με παραδοσιακά Ευρωπαϊκά λιμάνια όπως το Ρότερνταμ και το Αμβούργο να καταλαμβάνουν τη 10^η και 14^η παγκόσμια θέση αντίστοιχα. Το αμερικανικό λιμάνι του Long Beach το οποίο το 2000 καταλάμβανε την έκτη θέση βρίσκεται πλέον στην εικοστή, ενώ το λιμάνι του Τόκιο (βασική εισαγωγική και εξαγωγική πύλη της Ιαπωνίας) και το λιμάνι του Gioia Tauro στην Ιταλία (το οποίο αναπτύχθηκε ως κατεχοχόν μεταφορτωτικός σταθμός στη Μεσόγειο), δεν περιλαμβάνονται πλέον στα είκοσι μεγαλύτερα λιμάνια.

Πίνακας 0.4 Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε 41 αναπτυσσόμενες χώρες 2010 - 2012

Χώρα / Περιοχή	2010	2011	2012	Ποσοστιαία μεταβολή 2011-2010	Ποσοστιαία μεταβολή 2012-2011
Συρία	649 005	685 998	713 438	5.70	4.00
Ονδούρα	619 867	655199	681 407	5.70	4.00
Ιορδανία	619 000	654 283	680 454	5.70	4.00
Ακτή Ελεφαντοστού	607 730	642 371	668 065	5.70	4.00
Τζιμπουτί	600 000	634 200	659 568	5.70	4.00
Trinidad και Tobago	573 217	605 890	630126	5.70	4.00
Κονγκο	338 916	358 234	518 000	5.70	44.60
Τυνησία	466 398	492 983	512 702	5.70	4.00
Σουδάν	439 100	464129	482 694	5.70	4.00
Τανζανία	429 285	453 754	471 904	5.70	4.00
Μαυρίκιος	332 662	350 624	417 467	5.40	19.06
Σενεγάλη	349 231	369137	383 903	5.70	4.00
Κατάς	346 000	365 722	380 351	5.70	4.00
Μπενίν	316 744	334 798	348 190	5.70	4.00
Παπούα Νέα Γουινέα	295 286	313 598	326 142	6.20	4.00
Μπαχρέιν	289 956	306 483	318 743	5.70	4.00
Καμερούν	285 070	301 319	313 371	5.70	4.00
Αλγερία	279 785	295 733	307 562	5.70	4.00
Μοζαμβίκη	254 701	269 219	279 988	5.70	4.00
Κούβα	228 346	246 773	256 644	8.07	4.00
Γεωργία	226 115	239 004	248 564	5.70	4.00
Καμπότζη	224 206	236 986	246 465	5.70	4.00
Μιανμαρ	190 046	200 879	208 914	5.70	4.00
Λιβύη	184 585	195106	202 910	5.70	4.00
Γκουάμ	183 214	193657	201 403	5.70	4.00
Γκαμπόν	153 657	162 415	168 912	5.70	4.00
Ελ Σαλβαδόρ	145 774	154083	160 246	5.70	4.00
Μαγαδασκάρη	141 093	149135	155 101	5.70	4.00
Κροατία	137 048	144860	150 654	5.70	4.00
Αρούμπα	130 000	137 410	142 906	5.70	4.00
Νιγηρία	101 007	106764	111 035	5.70	4.00
Brunei Darussalam	99 355	105 018	109 219	5.70	4.00
Μερικό σύνολο	375 760 063	406 133 627	425 712 710	8.08	4.82
Άλλες(<100.000 Τευ)	796 607	746 145	772 903	-6.33	3.59
Σύνολο	376 556 670	406 879 772	426 485 613	8.05	4.82
Παγκόσμιο Σύνολο	540 816 751	580 022 280	601 772 123	7.25	3.75

Πηγή: UNCTAD Maritime Review 2013

Πίνακας 0.5 Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στα μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου (2010-2012)

Λιμάνι	2010	2011	2012	Ποσοστιαία Μεταβολή 2011-2010	Ποσοστιαία Μεταβολή 2012-2011
Shanghai	29 069 000	31 700 000	32 500 000	9.05	2.52
Singapore	28 431 100	29 937 700	31 600 000	5.30	5.55
Hong Kong (China)	23 699 242	24 384 000	23 100 000	2.89	-5.27
Shenzhen	22 509 700	22 569 800	22 940 000	0.27	1.64
Busan	14 194 334	16 184 706	17 030 000	14.02	5.22
Ningbo	13 144 000	14 686 200	14 973 400	11.73	1.96
Guangzhou	12 550 000	14 400 000	14 520 000	14.74	0.83
Qingdao	12 012 000	13 020 000	14 500 000	8.39	11.37
Dubai	11 600 000	13 000 000	13 280 000	12.07	2.15
Tianjin	10 080 000	11 500 000	12 300 000	14.09	6.96
Rotterdam	11 145 804	11 876 921	11 900 000	6.56	0.19
Port Klang	8 871 745	9 603 926	9 990 000	8.25	4.02
Kaohsiung	9 181 211	9 636 289	9 781 000	4.96	1.50
Hamburg	7 900 000	9 014 165	8 930 000	14.10	-0.93
Antwerp	8 468 475	8 664 243	8 629 992	2.31	-0.40
Los Angeles	7 831 902	7 940 511	8 080 000	1.39	1.76
Dalian	5 242 000	6 400 000	8 060 000	22.09	25.94
Tanjung Pelepas	6 530 000	7 500 000	7 720 000	14.85	2.93
Xiamen	5 820 000	6 460 700	7 200 000	11.01	11.44
Laem Chabang	5 068 076	5 731 063	5 927 000	13.08	3.42
Σύνολο top 20	253 348 589	274 210 224	282 96 392	8.23	3.19

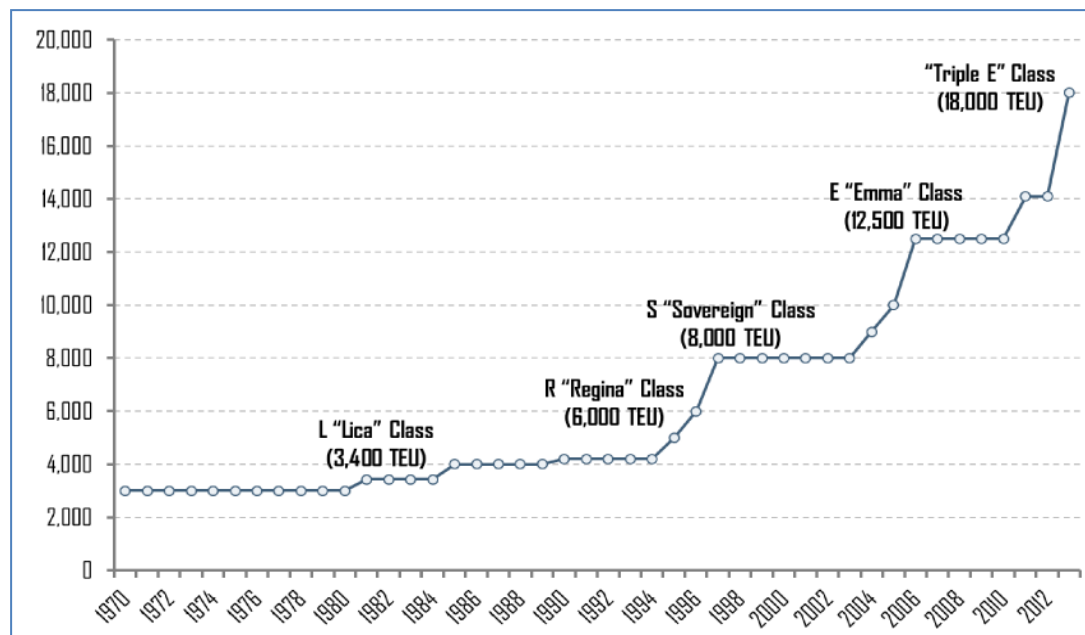
Πηγή: UNCTAD Maritime Review 2013

2.3 Οι Μεταφορτώσεις και το μοντέλο Hub and Spoke

Το γενικότερο μοντέλο των Hub – Feeder ports περιγράφει την ύπαρξη πολύ μεγάλων λιμένων τα οποία θα πληρούν τις προϋποθέσεις για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση των πολύ μεγάλων containerships στα μεγέθη που αυτά αναμένεται να προσεγγίσουν. Τα λιμάνια αυτά λειτουργούν ως κόμβοι μεταφόρτωσης των εμπορευματοκιβωτίων σε άλλα λιμάνια, μέσω τροφοδοτικών πλοίων (feeder ships). Στην περίπτωση αυτού του συστήματος, υπάρχει ένα μεγάλο και κεντρικό λιμάνι (Hub Port) συνήθως επάνω στο θαλάσσιο δρόμο με κατάλληλα βάθη και κρηπιδώματα για την υποδοχή των πλοίων γιγάντων (mother ships). Στα λιμάνια αυτά συγκεντρώνεται η μεταφορτωτική κίνηση (transshipment) και από εκεί τροφοδοτούνται τα μικρότερα λιμάνια

της ίδιας γεωγραφικής περιοχής (Spoke Ports). Όπως αναφέρει η μελέτη της UNCTAD (2013) και του Lloyd's List Intelligence (2013), από το 2004 η μέση μεταφορική δυναμικότητα των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων έχει σχεδόν διπλασιασθεί από 2.812 TEUs σε 5.540 TEUs. Επίσης, μεταφορική δυναμικότητα του μεγαλύτερου πλοίου έχει πείσης διπλασιασθεί από 8,232 σε 06.020 TEUs. Ενώ τα μεγάλα αυτά πλοία (άνω των 15.000 TEUs) αναπτύσσονται σε ορισμένες μόνο γραμμές (κυρίως στις γραμμές Κίνας - Ευρώπης και Κίνας - Β. Αμερικής), επηρεάζουν το σύνολο της αγοράς καθώς επιβλαλλουν την μετακίνηση των έως τότε μεγάλων πλοίων (της κατηγορίας των 8.000 TEUs) και τη δρομολόγησή τους σε άλλες περιοχές. Το επόμενο διάγραμμα απεικονίζει την εξέλιξη των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων κατά την τελευταία εικοσαετία.

Διάγραμμα 2.3 Εξέλιξη του Μεγέθους των Πλοίων μεταφοράς Ε/Κ 1970 - 2002



Πηγή: <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/largestcontainerships.html>

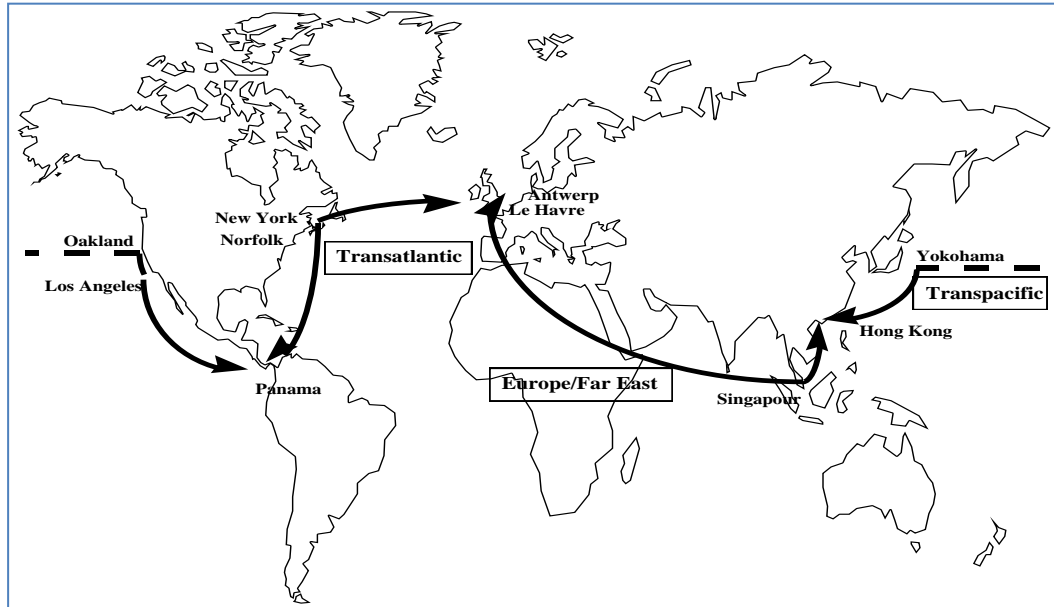
Στόχος των mother ships είναι ο περιορισμός του χρόνου ταξιδιού και οι ελάχιστες δυνατές προσεγγίσεις σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Τα feeders (μικρότερα πλοία) από την άλλη επιδιώκουν την τροφοδότηση των γειτονικών, μικρότερων λιμένων με ευελιξία και ταχύτητα. Αυτό το σύστημα μεταφοράς και εφοδιασμού φαίνεται να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί τα άλλα μέσα μεταφοράς για φορτία υψηλής αξίας που επιβάλλεται να φτάσουν στον προορισμό τους γρήγορα και αποτελεσματικά (Παρδάλη 2001). Η αποδοτικότητα του συστήματος βασίζεται στο γεγονός ότι εξασφαλίζει την απασχόληση

των πλοίων μικρής χωρητικότητας τα οποία θα έμεναν ανενεργά λόγω του υψηλού τους κόστους ανά TEU. Ταυτόχρονα, επιτρέπει την οικονομική αξιοποίηση των μεγάλων πλοίων, επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας στις μεγάλες διαδρομές και μετακυλώντας το υψηλό (σε απόλυτα μεγέθη) λειτουργικό κόστος των μεγάλων πλοίων σε μικρότερα, στις μικρότερες διαδρομές (Παρδάλη 2001, Notteboom 2006, Wang κ.α. 2013). Η αύξηση της σημασίας των μεταφορτώσεων, η οποία συνιστά περίπου το 28% της παγκόσμιας διακίνησης εμπροευματοκιβωτίων (Notteboom κα 2014) οδηγεί σε νέες τάσεις οι οποίες με μια πρώτη ματιά δε φαίνονται να ξενίζουν σε σχέση με τις σημερινές πρακτικές. Τα στοιχεία της διαφοράς έγκειται στο ότι τα μεγάλα αυτά πλοία, δραστηριοποιούνται κυρίως στις βασικές διαδρομές Ανατολής – Δύσης (East – West trade) έχοντας σαν ενδοχώρα ολόκληρες ηπείρους, στα πλαίσια της φιλοσοφίας των «λιγότερων λιμένων προσέγγισης» (“fewer ports of call”). Κατά τον Adcock (1995), οι μεγάλοι μεταφορείς ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 εξέταζαν την προσέγγιση σε 2 μόνο ευρωπαϊκά λιμάνια (Αμβούργο και Ρότερνταμ) σε σύγκριση με τα 4 ή 5 λιμάνια που προσέγγιζαν έως τότε.

Σήμερα, ένα μεγάλο containership το οποίο προσεγγίζει 4-5 βορειοευρωπαϊκά λιμάνια είναι αναγκασμένο να δαπανά σχεδόν μια εβδομάδα μετακινούμενο ανάμεσα στα διάφορα τερματικά κατά μήκος της Βορειοευρωπαϊκής ακτής. Με τον τρόπο αυτό αυξάνονται οι χαμένοι χρόνοι, το κόστος και η συνολική διάρκεια του ταξιδιού. Ο ιδανικός τρόπος χρήσης των containerships των 15.000 Teus θα ήταν η δρομολόγηση τους μεταξύ μη συμφορημένων λιμανιών υψηλής παραγωγικότητας, τα οποία θα παρέχουν άμεση σύνδεση μέσω feeder ships (Lee και Jin 2013), ώστε τα προϊόντα να φτάνουν στον τελικό προορισμό σε συνολικά μικρότερο χρόνο. Όπως αναφέρει ο Μιχαλόπουλος (2006), ο ανταγωνισμός των μεταφορικών αλυσίδων και η ανάγκη για εξεύρεση του «οικονομικότερου» θαλάσσιου δρόμου οδήγησε σταδιακά στη μείωση των παρεκκλίσεων από τις κύριες θαλάσσιες διαδρομές μειώνοντας κατ' επέκταση τον αριθμό των λιμανιών προσέγγισης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο χάρτης 1.2 ο οποίος αποτυπώνει το σχέδιο της MAERSK για την ανάπτυξη των νέων πλοίων της κλάσης 3E δυναμικότητας άνω των 18.000 TEUs. Το κλειδί στην περίπτωση της επιλογής των κατάλληλων λιμένων σε μια τέτοια θεώρηση είναι και πάλι η γεωγραφική τους τοποθέτηση (McCalla 2008). Επιπλέον, τα λιμάνια αυτά πρέπει να παρέχουν εύκολη, γρήγορη και χαμηλού κόστους σύνδεση με τον τελικό προορισμό των φορτίων, ώστε να αντισταθμίζονται τα αυξημένα κόστη από την εμπλοκή πολλών μέσων μεταφοράς. Δηλαδή, υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερες υποδομές, δημιουργία οικονομίας κλίμακας, δυνατότητα μείωσης του μεταφορικού κόστους σε

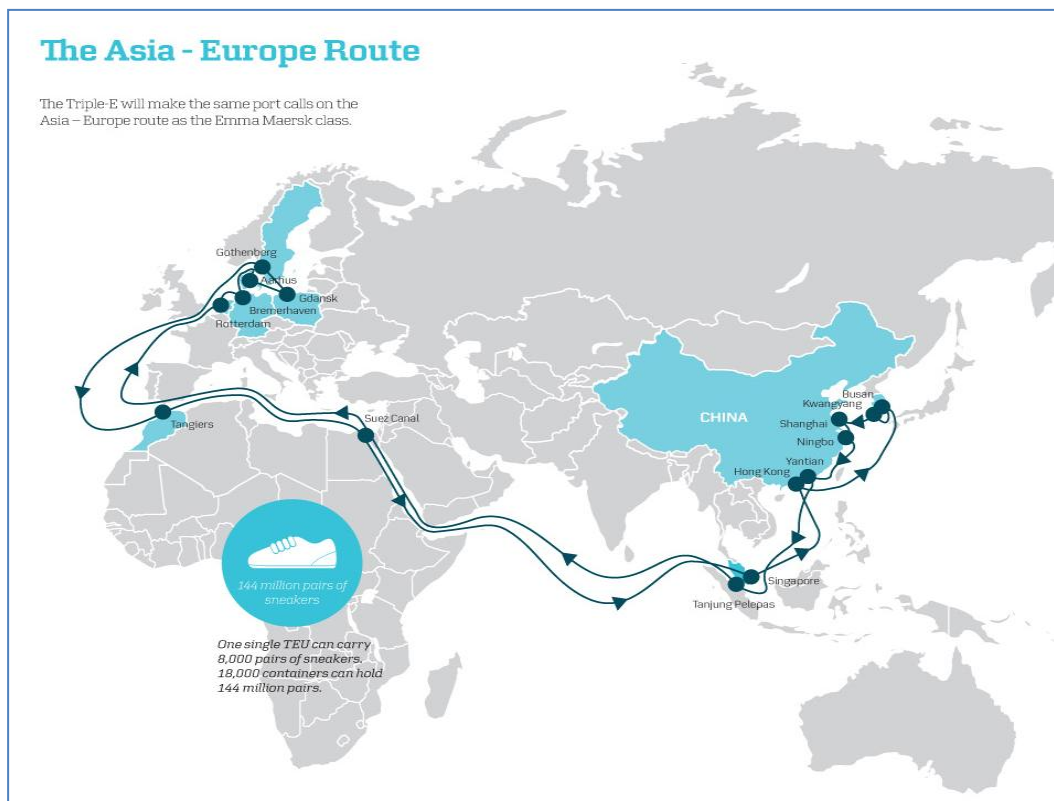
συνθήκες ανταγωνισμού, και τέλος υπάρχει δυνατότητα μείωσης της τιμής των προϊόντων (Χλωμούδης 2011, Wang κα 2013).

Χάρτης 2.2. Οι βασικές θαλάσσιες διαδρομές μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων



Πηγή: Cariou 2010

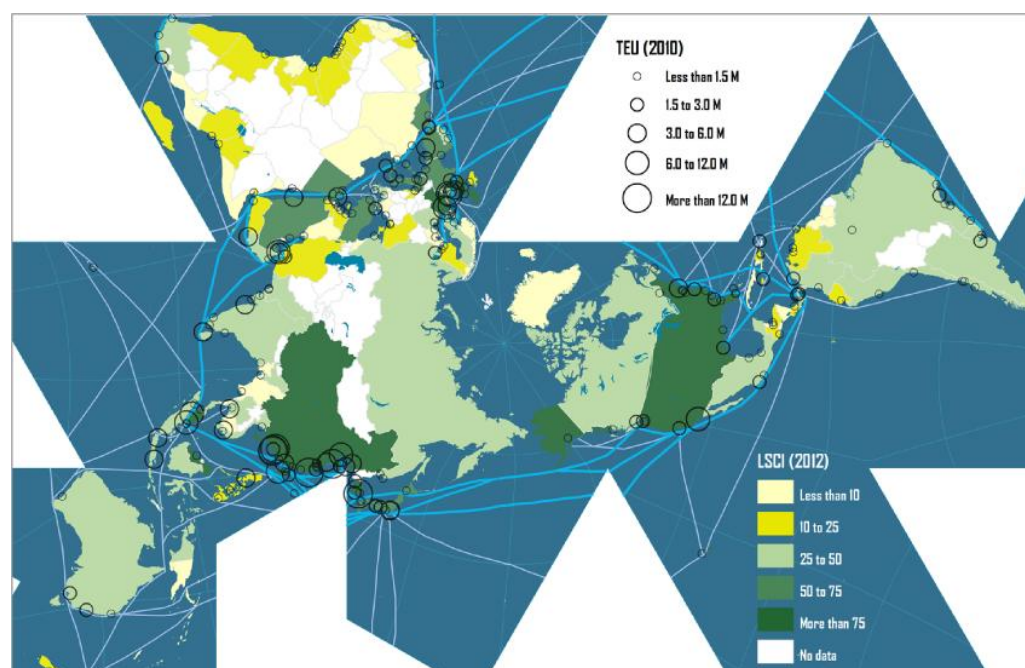
Χάρτης 2.3 Οι Λιμένες προσέγγισης των πλοίων κλάσης Triple E στη διαδρομή Ανατολή - Δύση



Πηγή: Maersk Line

Το 2009 η UNCTAD προχώρησε στη δημιουργία ενός δείκτη (Liner Shipping Connectivity Index) για να περιγράψει τη συνδεσιμότητα των διαφόρων χωρών με τα υφιστάμενα δίκτυα και να περιγράψει τη δυνατότητα ανάδειξή τους σε κόμβους ανάπτυξης του παγκόσμιου εμπορίου. Σύμφωνα με τον Rodrigue (2010) οι χώρες που έχουν τις υψηλότερες τιμές LSCI είναι συνήθως εκείνες με εξαγωγικό προσανατολισμό, όπως οικονομίες της Κίνας και του Χονγκ Κονγκ, με τρίτη στην κατάταξη σε όρους μεταφόρτωσης, τη Σιγκαπούρη. Μεγάλες οικονομίες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Νότια Κορέα, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ιαπωνία βρίσκονται μεταξύ των κορυφαίων χωρών σε αυτή την κατάταξη. Χώρες όπως η Μαλαισία, η Ισπανία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η Αίγυπτος και το Ομάν, επίσης καταλαμβάνουν υψηλή θέση, λόγω της διακίνησης μεγάλων όγκων μεταφορτωνόμενων εμπορευματοκιβωτίων στους λιμένες τους.

Χάρτης 2.4 Δείκτης συνδεσιμότητας της Ναυτιλίας Γραμμών και διακίνηση Εμπορευματοκιβωτίων στα κυριότερα λιμάνια την περίοδο 2008-2009

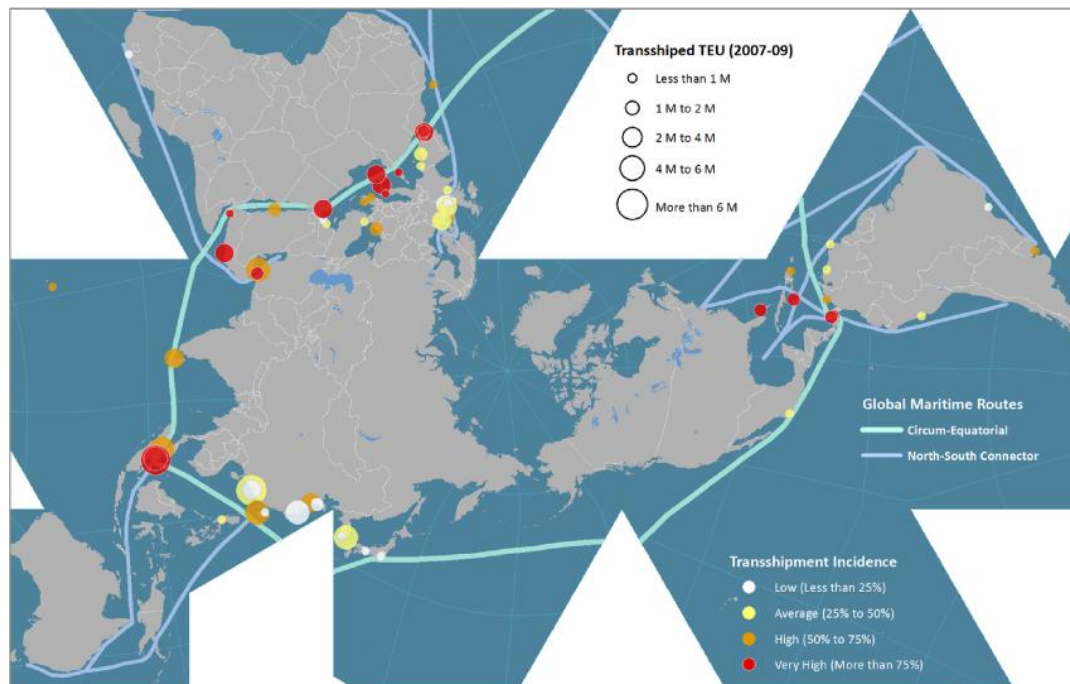


Πηγή: <http://www.internationaltransportforum.org/Proceedings/Genoa2010/Rodrigue.pdf>

Το μοντέλο Hub and Spoke έχει βρει ήδη εφαρμογή κυρίως στα Ασιατικά λιμάνια (Singapore, Hong-Kong) για πολλούς όμως οι περιοχές αυτές από τη φύση τους επιβάλλουν την εφαρμογή του (De Monie 1997, Baird 2006, McCalla 2008, Asgari κ.α. 2013). Αυτό γιατί τα λιμάνια αυτά αποτελούν ήδη κομβικά σημεία στις διεθνείς μεταφορές, η γεωγραφική τους θέση είναι στρατηγικής σημασίας για το εμπόριο Ανατολής – Δύσης, ενώ η σύνδεση τους με άλλα λιμάνια μέσω feeder ships είναι ήδη παγιωμένη. Εντούτοις, η εφαρμογή του

συστήματος Hub and spoke οδήγησε στη δημιουργία λιμένων (Marsaxxlock, Gioia Tauro, Tangier Med), τα οποία δεν βασίζονται στην ανάπτυξη τοπικής κίνησης ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ, χωρίς να εξυπηρετούν κάποια συγκεκριμένη τοπική ενδοχώρα μεταπορίζοντας τον ανταγωνισμό από το επίπεδο των γειτονικών λιμένων στο επίπεδο των λιμενικών συστημάτων διαφορετικών περιοχών (Rodrigue και Notteboom 2010, Laxe κ.α 2012, Christiansen κ.α. 2013, Castillo Manzano κ.α. 2013). Οι ιδιαίτερες γεωγραφικές απαιτήσεις ενός τέτοιου συστήματος είναι προφανείς. Οι λιμένες αυτοί βρίσκονται κυρίως κατά μήκος μιας νοητής ζώνης η οποία διέρχεται από τον Παναμά, τα Στενά της Μαλάκκα το Σουέζ και το Γιβραλτάρ, όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό στο χάρτη 2.5.

Χάρτης 2.5 Οι Βασικές θαλάσσιες διαδρομές και το ποσοστό μεταφορτώνομενων εμπορευματοκιβωτίων



Πηγή: http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/map_intermediaryhubs.html

Οι προϋποθέσεις αυτές όμως δεν πληρούνται από όλα τα λιμάνια, για γεωγραφικούς, τοπογραφικούς (μορφολογία εδάφους), αλλά και για γενικότερους λόγους σχεδιασμού και μεταφορικής πολιτικής. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως τα περισσότερα λιμάνια, ακόμα και αυτά που σήμερα βρίσκονται στην κορυφή της αγοράς, δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις αυτές. Αυτό βέβαια, δε σημαίνει ότι τα λιμάνια που δεν πληρούν όλες τις προηγούμενες προϋποθέσεις, είναι καταδικασμένα σε μαρasmus. Επιπλέον, το σύστημα αυτό είναι από τη φύση του δομικά ασταθές. Η οικονομία

που μπορεί να προσφέρει η κατάλληλη τοποθεσία (ουσιαστικά δηλαδή η μικρή απόκλιση από τους παραπάνω νοητούς θαλάσσιους δρόμους) οδήγησε την τελευταία δεκαετία στην ανάπτυξη κέντρων μεταφόρτωσης στη Βόρεια Αφρική όπως η Ταγγέρη-Med (Μαρόκο), Djazaïr και το Djen-Djen (Αλγερία). Παρά την οργανωτική τους ευελιξία (κυρίως λόγω της ανυπαρξίας περιορισμών στο θεσμικό πλαίσιο σε σχέση με τους άμεσα ανταγωνιστικούς λιμένες της Δυτικής Μεσογείου) και τις νεόδμητες υποδομές και ανωδομές, τα λιμάνια αυτά δεν απέκτησαν δεσπόζουσα ανταγωνιστική θέση. Αυτό, διότι οι ναυτιλιακές εταιρείες αποδεικνύεται ότι μπορούν να επιλέξουν συνειδητά κάποιο λιμάνι με μεγαλύτερη πρόσθετη απόκλιση εάν η προσέγγιση τους εκεί συνεπάγεται την εύρεση επιπλέον φορτίων από την τοπική ενδοχώρα του λιμένα αυτού. Το αντίστοιχο μπορεί να συμβεί που το συνολικό κόστος και πολυπλοκότητα δεν αντισταθμίζεται από την εξοικονόμηση που προκύπτει από τη χρήση μεγάλων πλοίων (Wilmsmeier και Notteboom 2011). Στην περίπτωση της Δυτικής Μεσογείου, ο όγκος των διακινούμενων φορτίων στη Βαλένθια και τη Βαρκελώνης, λιμάνια τα οποία βρίσκονται σχεδόν απέναντι από τα βορειοαφρικανικά, έχει αυξηθεί παρά τις υψηλότερες αποκλίσεις τους από το θαλάσσιο δρόμο Γιβραλτάρ - Σουέζ (Rodrigue και Notteboom 2010).

2.4 Διαμεταφορείς, Συνδυασμένες μεταφορές και Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών Logistics

Ο όρος συνδυασμένες μεταφορές περιλαμβάνει τη μεταφορά φορτίου με τη χρήση διαφορετικών μέσων μεταφοράς, τα οποία δε λειτουργούν ανταγωνιστικά μεταξύ τους, αλλά συμπληρωματικά, παρέχοντας ποιότητα, οικονομία και ταχύτητα. Οι συνδυασμένες μεταφορές δημιουργούν ενιαία οργάνωση σε ολόκληρη την αλυσίδα των συστημάτων μεταφοράς μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη και στοχεύουν στην αύξηση της ταχύτητας διανομής των φορτίων και στη μείωση του μη παραγωγικού κεφαλαίου. Το μοντέλο των συνδυασμένων μεταφορών βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου, την ελαχιστοποίηση του κόστους, την άρση των δυσκολιών προσβασιμότητας σε διάφορες αγορές καθώς και στην αξιοποίηση των μεταφορικών μέσων με ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος. Επιπλέον απλοποιούν τη μεταφορική διαδικασία καθώς πραγματοποιούνται δε κάτω από τον έλεγχο, το σχεδιασμό και την ευθύνη ενός διαμεταφορέα (Benson κ.α. 1994, Παρδάλη 2001, σελ 49-50). Η κρισιμότητα των συνδυασμένων μεταφορών έγκειται στο γεγονός ότι οι μεταφορές πλέον δεν πραγματοποιούνται από λιμάνι σε λιμάνι, αλλά ο φορτωτής και ο διαμεταφορέας

αναλαμβάνουν τη μεταφορά από το σημείο παραγωγής στο τελικό σημείο κατανάλωσης (φιλοσοφία door to door) χρησιμοποιώντας διάφορα μεταφορικά μέσα που συνδέονται μεταξύ τους (Σαμπράκος 2002).

Οι διαμεταφορείς λειτουργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ των ιδιοκτητών των φορτίων και των μεταφορέων και έχουν συνήθως δύο μορφές. Αφενός διακρίνονται σε επιχειρήσεις που εστιάζουν αποκλειστικά στη μεταφορά, όπως οι εταιρίες σιδηροδρομικών, αεροπορικών, θαλάσσιων και οδικών μεταφορών και αφετέρου σε εταιρείες που παρέχουν ευρύτερες υπηρεσίες οργάνωσης και σχεδιασμού της μεταφορικής διαδικασίας (freight forwarders). Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP (2004), οι διαμεταφορείς φροντίζουν για την οργάνωση και την εκτέλεση του μεταφορικού έργου, χωρίς να είναι απαραίτητα και οι ιδιοκτήτες (ή οι διαχειριστές) των απαιτούμενων μεταφορικών μέσων. Ο ρόλος τους συνίσταται στην εύρεση του κατάλληλου μέσου μεταφοράς, την ομαδοποίηση των φορτίων διαφορετικών πελατών (groupage) και τη γενικότερη παρακολούθηση της διαδικασίας της μεταφοράς. Επίσης, στο πλαίσιο των συμβάσεων που συνάπτουν με τους παραλήπτες ή αποστολείς των φορτίων, διεκπεραιώνουν τις τελωνιακές διατυπώσεις την ασφάλιση κ.α. Η ανάγκη για την παροχή ολοκληρωμένων και καθετοποιημένων υπηρεσιών έχει ωθήσει πολλούς διαμεταφορείς στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους και στο χώρο των logistics (Murphy and Daley, 2001). Οι διαμεταφορείς όπως οι DHL-Danzas, Panalpina, UPS, Kuhne και Nagel συναγωνίζονται με τους μεγάλους θαλάσσιους μεταφορείς, καθώς οι δεύτεροι αναπτύσσονται στις υπηρεσίες μεταφορών της ενδοχώρας.

Ως logistics ορίζουμε τις διαδικασίες ελέγχου και σχεδιασμού της αποθήκευσης και ροής των αποθεμάτων μίας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους, εξυπηρετώντας το σκοπό της προσαρμογής στις επιθυμίες των πελατών (Ballou, 1992). Οι διαδικασίες αυτές πραγματοποιούνται είτε από την ίδια την βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση ή με ανάθεση μέρους ή του συνόλου τους σε τρίτες επιχειρήσεις που καλούνται Third Party Logistics Providers (3PLs). Οι υπηρεσίες που παρέχουν αυτές οι εταιρείες είναι αρκετά διαφοροποιημένες και μπορούν να περιορίζονται στην παροχή ενός εξειδικευμένου μικρού αριθμού υπηρεσιών ή να παρέχουν μία πλήρη γκάμα αυτών (Sink και Langley 1997, Rabinovich κ.α. 1999, Langley κ.α. 2007). Έτσι, ανάλογα με τις εκάστοτε συμφωνίες οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν τη μεταφορά, την ενοποίηση, την προώθηση και τον εκτελωνισμό, την αποθήκευση, τη διανομή και ένα ευρύ φάσμα άλλων εμπορικών υπηρεσιών που χρειάζονται οι διεθνείς πελάτες τους. Οι εταιρείες logistics και οι forwarders αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

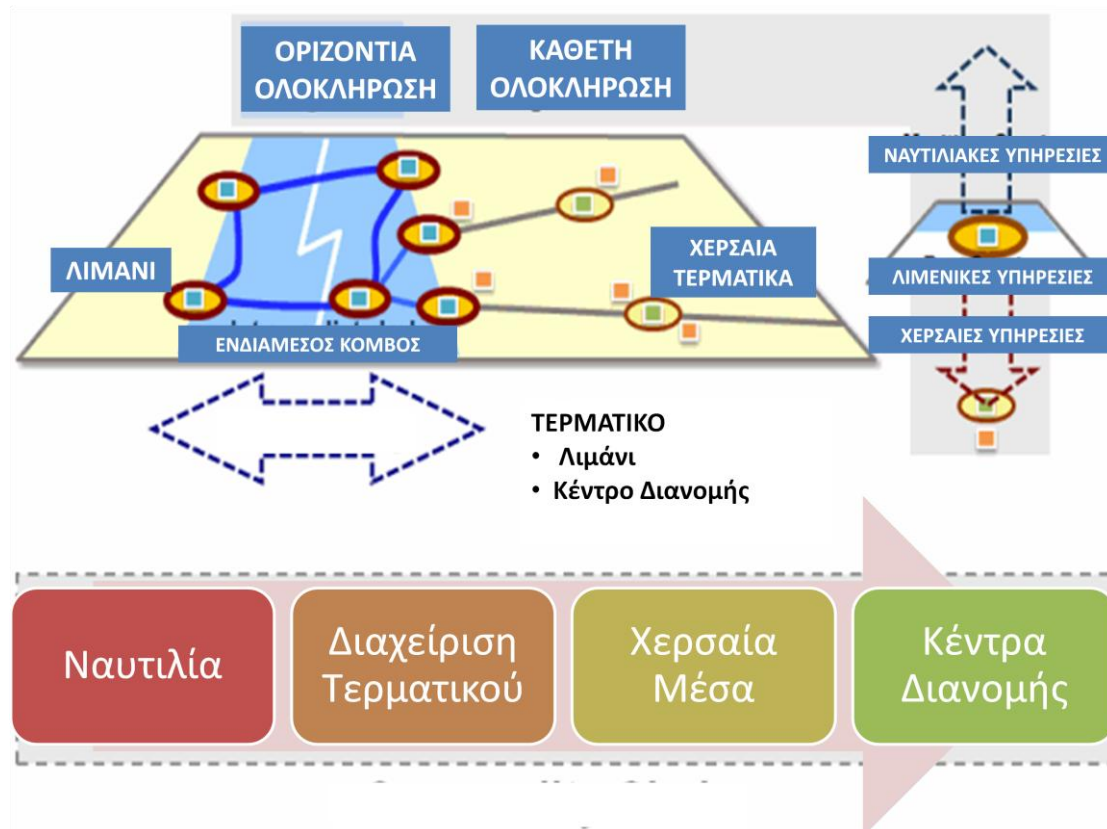
έναντι των παραδοσιακών μεταφορέων καθώς λειτουργώντας σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας, μπορούν να προσφέρουν door to door μεταφορά και ανταγωνιστικότερες τιμές.

Στην πράξη, οι επιχειρήσεις αυτές, δεν επιλέγουν το μέσο μεταφοράς, αλλά αξιολογούν τις εναλλακτικές προσφορές που παίρνουν, σχετικά με το χρόνο και το κόστος μεταφοράς. Η ευθύνη της διαδικασίας συντονισμού και ασφάλειας της μεταφοράς περνά πλέον στα χέρια των διεθνών διαμεταφορέων (Multimodal Transport Operators – M.T.O.). Ο ρόλος των M.T.O. γίνεται ολοένα και σημαντικότερος στην επιλογή και τον έλεγχο του απαιτούμενου συνδυασμού των μεταφορικών μέσων. Οι M.T.O. μπορούν να λειτουργούν ως ανεξάρτητοι επαγγελματίες ή σαν εξειδικευμένα τμήματα κάποιων μεγάλων επιχειρήσεων. Η αυξανόμενη σημασία του ρόλου των M.T.O. επιβάλλει και τον κατάλληλο προσανατολισμό του λιμανιού προς τις εξειδικευμένες απαιτήσεις που αυτοί προβάλλουν, καθώς έχουν το πλεονέκτημα της συγκέντρωσης πολύ μεγάλου όγκου εμπορευμάτων υπό τον έλεγχο τους. Όπως και στον κλάδο των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών, οι τάσεις συγκέντρωσης είναι παρούσες και στην αγορά των υπηρεσιών Logistics, δημιουργώντας κολοσσούς όπως οι UPS, FedEx και DHL, Kuehne & Nagel και Schenker. Περίπου 100 3PLs ελέγχουν σήμερα σχεδόν το ένα τρίτο των περίπου των \$ 270 δισ. που δαπανώνται για υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας logistics κάθε χρόνο σε όλο τον κόσμο. Μέσα σε αυτή την ομάδα των παγκόσμιων 3PLs, μια ομάδα από 25 εταιρείες αντιπροσωπεύουν περίπου το ένα τρίτο της συνολικής παγκόσμιας δραστηριότητας 3PL, με τις επτά από αυτές να είναι ευρωπαϊκής προελεύσεως (Vitsounis 2010).

Για τις εταιρείες logistics τα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων είναι πολύ σημαντικά, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσθέτοντας αξία στις υπηρεσίες τους (Παρδάλη 2012), ενώ το κόστος για την παροχή του λιμενικού προϊόντος δεν αποτελεί υψηλό ποσοστό του συνολικού τους κόστους. Καθώς οι υπηρεσίες αυτές αφορούν στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο της αποτελεσματικής ροής πρώτων υλών, των προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης (και αντίστροφα στην περίπτωση των reverse logistics), σκοπός τους είναι ο άψογος συγχρονισμός τριών εφοδιαστικών αλυσίδων (Μιχαλόπουλος 2006). Πιο συγκεκριμένα, αυτές περιλαμβάνουν τα στάδια της μεταφοράς των πρώτων υλών στο εργοστάσιο, της διακίνησης των υλών εντός του εργοστασίου και της προώθησης των τελικών προϊόντων στους πωλητές και στους καταναλωτές.

Με την εμφάνιση των logistics, στόχος είναι η μεταφορά των φορτίων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στο μικρότερο δυνατό χρόνο, με την χρήση όλων των δυνατών συνδυασμών των μεταφορικών μέσων από ένα και μόνο διαμεταφορέα. Το γεγονός αυτό επιφέρει τεράστιες προοπτικές και προκλήσεις για τα λιμάνια, καθώς τα καθιστά πλέον κρίκους σε μια ευρύτερη μεταφορική αλυσίδα. Τα λιμάνια υπάρχουν επειδή πρέπει να μεταφερθούν αγαθά και πρώτες ύλες και στην πραγματικότητα το λιμενικό προϊόν και οι υπηρεσίες χρησιμοποιούνται ως ενδιάμεσα επίπεδα μέσα σε μία μεταφορική αλυσίδα που διανέμει αυτό που πραγματικά επιθυμεί ο τελικός καταναλωτής (Pardali και Koumpouras 2007). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Παρδάλη (2007, σελ. 452, 2012, σελ. 161), πλέον το κάθε μέσο μεταφοράς δεν εξετάζεται μεμονωμένα και αυτόνομα αλλά ως μέρος μιας ολοκληρωμένης «μεταφορικής αλυσίδας», όπως αυτή παρουσιάζεται στην επόμενη εικόνα.

Διάγραμμα 2.4 Κάθετες και Οριζόντιες Ολοκληρώσεις στην Εφοδιαστική Αλυσίδα



Πηγή: Rodrigue και Notteboom 2010

Κατά τους Notteboom και Winkelmanns (2001), η νέα αυτή πραγματικότητα οδηγεί στην αναδιαμόρφωση του του παραδοσιακού μοντέλου οργάνωσης της μεταφορικής αλυσίδας . Από τη μία πλευρά πλέον κυριαρχούν οι διαμεταφορείς που από απλοί πράκτορες του φορτωτή γίνονται οι βασικοί διακινητές του φορτίου λειτουργώντας για

λογαριασμό των ιδιοκτητών του φορτίου και από την άλλη πλευρά οι χερσαίοι μεταφορείς εξελίσσονται πλέον σε εντεταλμένους διακινητές των ναυτιλιακών γραμμών και των φορτωτών στην ενδοχώρα. Ο φορτωτής πλέον επιλέγει όχι τον τρόπο μεταφοράς, αλλά το διαμεταφορέα, μετατοπίζοντας τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα χερσαία και στα θαλάσσια μέσα μεταφοράς, μεταξύ των χερσαίων μέσων μεταφοράς αλλά και μεταξύ των διαφόρων λιμανιών που εμπλέκονται στα μεταφορικά δίκτυα. Οι διαχειριστές των παγκόσμιων αλυσίδων logistics προκειμένου να επιτύχουν το ελάχιστο δυνατό συνολικό κόστος μεταφοράς και διαχείρισης του φορτίου επιλέγουν τα κατάλληλα κάθε φορά μεταφορικά δίκτυα και βέβαια τα λιμάνια και τα λιμενικά τερματικά που εμπλέκονται σε αυτά. Στόχος είναι πάντα τα αγαθά να φτάνουν στον προορισμό τους έγκαιρα, σε καλή κατάσταση, εξασφαλίζοντας την καλύτερη δυνατή σχέση ποιότητας/κόστους στη μεταφορική διαδικασία. Στον βαθμό που επιτυγχάνονται οι συνθήκες αυτές, έχουν μικρή σημασία οι τρόποι μεταφοράς των αγαθών και το λιμάνι διακίνησης (Χλωμούδης 2011, σελ. 289). Επιπλέον, ο ρόλος των logistics μεταστρέφει το ενδιαφέρον από το παραδοσιακό λιμάνι, στο ρόλο του εξειδικευμένου τερματικού θέτοντας τη βάση για το συνολικό μετασχηματισμό του λιμενικού ανταγωνισμού.

Κεφάλαιο 3ο

Οι Παίκτες στη Λιμενική Αγορά διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων

Εισαγωγή

Παραδοσιακά, η έμφαση της ναυτιλιακής οικονομικής και της οικονομικής και διοίκησης των λιμένων αποδιδόταν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται προς την πλευρά της θάλασσας (ναυτιλιακές επιχειρήσεις, λιμάνια παραγωγοί του λιμενικού προϊόντος), ενώ ως βασική μονάδα εστίασης του ενδιαφέροντος ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του παραγωγού του λιμενικού προϊόντος, δηλαδή του τερματικού. Ως οι βασικοί παίκτες - πελάτες καθορίστηκαν οι ναυτιλιακές εταιρείες, παγκόσμιες ή τοπικές, καθώς και οι αποστολείς φορτίων (Marti 1986, Mester 1991). Ο ρόλος της τοπικής ενδοχώρας έτυχε υψηλής εκτίμησης και ο λιμενικός ανταγωνισμός τέθηκε στο επίκεντρο της προσοχής ακολουθώντας την τάση για συνεχώς αυξανόμενα μεγέθη των πλοίων, με την ζήτηση να επιβάλλει δαπανηρές επενδύσεις στις υποδομές (Cuadrado κ.α. 2004). Η τοπική μονοπωλιακή δύναμη που αναπτύχθηκε από ορισμένα κύρια λιμάνια θεωρήθηκε ότι άφησε μικρό περιθώριο ανάπτυξης ανταγωνιστικών πολιτικών, από τη στιγμή που οι διαιρεμένες αγορές και ο κρατικός προστατευτισμός αποσπασματοποιούσαν την αγορά.

Στα μεταπολεμικά χρόνια, η διαχείριση των λιμένων και οι επακόλουθες ακαδημαϊκές έρευνες αφιερώθηκαν κυρίως στις προοπτικές μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας στις λιμενικές επιχειρήσεις και στη διαδικασία μεταβίβασης από την δημόσια στην ιδιωτική ιδιοκτησία των λιμενικών εγκαταστάσεων. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι επιδιωκόμενες οικονομίες κλίμακας από τις ναυτιλιακές εταιρείες αντιμετωπίστηκαν από εξαιρετικά δαπανηρές επενδύσεις υποδομών και την ανάπτυξη τερματικών σταθμών αποκλειστικής διαχείρισης. Το σύστημα των μεταφορτώσεων και η εδραίωση λιμένων κόμβων (ιδιαίτερα στην Ασία) ενισχύθηκαν από την τάση αύξησης των διαστάσεων των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ενώ οι συμμαχίες μεταξύ των σημαντικότερων ναυτιλιακών εταιρειών (Meersman κ.α. 1999) συνέβαλαν στην ενδυνάμωση της διαπραγματευτικής τους δύναμης, δημιουργώντας έτσι μία «αγορά του πελάτη» (buyers's market) (Robinson 2002). Οι ακαδημαϊκές απόψεις εκείνη την περίοδο τονίζουν πως αυτό θα περιορίσει τελικά τις επιλογές των διαχειριστών παγκόσμιων

μεταφορών σε μόνο δύο ή τρεις Ευρωπαϊκές ενδιάμεσες στάσεις (Adkock 1995) «με μερικά λιμάνια ίσως ήδη να πολεμούν μια χαμένη μάχη» (Fleming και Baird 1999).

Με αφετηρία τις παραπάνω απόψεις, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιασθούν οι κυριότερες εξελίξεις στο περιβάλλον της σύγχρονης λιμενικής αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τους βασικούς παίκτες στη λιμενική αγορά της διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και διερευνά τις μεταξύ τους σχέσεις. Καθώς η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι παράγωγος της ζήτησης για τη μεταφορά μοναδοποιημένου γενικού φορτίου, άρα των υπηρεσιών της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, συνοψίζονται οι σύγχρονες εξελίξεις στην αγορά αυτή, όπως οι στρατηγικές οριζόντιας (εξαγορές, στρατηγικές συμμαχίες), και κάθετης ολοκλήρωσης (απόκτηση ή/και συμμετοχή στη διαχείριση τερματικών σταθμών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, προσφορά υπηρεσιών logistics) των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών. Αφού προσδιορισθούν τα χαρακτηριστικά και τις στρατηγικές των βασικών πηγών της ζήτησης λιμενικών υπηρεσιών αλλά και των άλλων ενδιάμεσα εμπλεκόμενων, αναλύονται οι παίκτες που επηρεάζουν την προσφορά των υπηρεσιών αυτών. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζεται ο πολυδιάστατος ρόλος και η λειτουργία των σύγχρονων Λιμενικών Αρχών, οι πολιτικές των οποίων προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο παράγονται οι λιμενικές υπηρεσίες αλλά και επηρεάζονται από τη δραστηριότητα και τις στρατηγικές των Διαχειριστών Τερματικών Σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Οι στρατηγικές και οι διαφορετικές μορφές που λαμβάνουν οι Διαχειριστές Τερματικών αναλύονται διεξοδικά ενώ παρουσιάζονται συγκεκριμένα παραδείγματα παγκοσμίων διαχειριστών και οι τάσεις καθετοποίησης της δραστηριότητάς τους και η επίδρασή τους στη συγκέντρωση της προσφοράς λιμενικών υπηρεσιών.

3.1 Η Πλευρά της Ζήτησης - Οι Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών και το περιβάλλον δραστηριοποίησής τους

Μετά την περίοδο της οικονομικής ανάπτυξης των ετών 2002 - 2008, από την πλευρά των ναυτιλιακών εταιρειών γραμμών, το ενδιαφέρον εστιάζεται στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους και στη αύξηση των κερδών τους από τη μεταφορική διαδικασία, αλλά και στον συνολικό έλεγχο της μεταφορικής αλυσίδας. Το υψηλό κόστος κτήσης και διαχείρισης των σύγχρονων containerships καθιστά επιτακτική την εξοικονόμηση χρόνου σε όλα τα στάδια της θαλάσσιας μεταφοράς. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων επιβάλλει

είτε την αύξηση της συχνότητας εξυπηρέτησης της κάθε γραμμής, με την διατήρηση του ίδιου αριθμού πλοίων, είτε την διατήρηση του ίδιου επιπέδου εξυπηρέτησης με μικρότερο αριθμό πλοίων. Η εξοικονόμηση χρόνου αλλά και η ανάγκη για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας είναι εμφανής από την τάση για γιγαντισμό των πλοίων και της αύξησης του αριθμού μεταφερόμενων εμπορευματοκιβωτίων (η μέση χωρητικότητα ενός containership αυξήθηκε σε σχέση με το 2011 κατά 6% φτάνοντας τα 3.074 TEUs, ενώ επίκειται άμεσα η έναρξη λειτουργίας των πλοίων της κλάσης Triple - E της MAERSK με μέση χωρητικότητα 18.000 TEUS). Το γεγονός ότι το 93% των νέων πλοίων (UNCTAD 2012) που παραδίδονται δε φέρουν εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης (gearless) και η αύξηση της τιμής του πετρελαίου και η προσπάθεια για την επίτευξη της οικονομικά κατάλληλης ταχύτητας πλεύσης, η υιοθέτηση και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών δεν έχουν αντίκρισμα αν δεν συνδυασθούν με αντίστοιχες τεχνολογικές βελτιώσεις και μειώσεις του κόστους και του συνολικού χρόνου παραμονής του πλοίου στο λιμάνι (Παρδάλη 2001).

Με τη σειρά του, αυτό επιβάλλει αλλαγές τόσο στις υποδομές εξυπηρέτησης των ειδικών χαρακτηριστικών των νέων σκαφών υψηλών ταχυτήτων (ειδικές ράμπες, γερανοί) αλλά και των ήδη υπαρχόντων τύπων, όσο και στο γενικότερο συντονισμό των λιμενικών λειτουργιών, στα πλαίσια της ευρύτερης μεταφορικής αλυσίδας. Η μείωση των καθυστερήσεων και της συμφόρησης στις λιμενικές υποδομές, η μείωση του χρόνου μεταφόρτωσης και το θέμα του καθορισμού των προτεραιοτήτων στην εξυπηρέτηση των πελατών, είναι θέματα που συνδέονται άμεσα με την απαίτηση της αγοράς για μείωση του χρόνου μεταφοράς, επιβάλλοντας την ουσιαστική δραστηριοποίηση και της πλευράς του λιμένα.

3.1.1 Οριζόντιες Ολοκληρώσεις των Ναυτιλιακών Εταιριών Τακτικών Γραμμών

Η αγορά της ναυτιλίας γραμμών χαρακτηριζόταν ανέκαθεν από προσπάθειες επιχειρηματικής συνεργασίας για την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων αλλά και τη μείωση του ανταγωνισμού στην αγορά (Fossey 1994, Gardner 1997, Evangelista και Morvillo 1999, Midoro και Pitto 2000, Notteboom 2004, Poulsen 2007, Heaver κ.α. 2010, Panayides και Wiedmer 2011). Το φαινόμενο των conferences που εξακολουθεί να υπάρχει (Poulsen 2007, Βλάχος 2011), αν και εξασθενημένο, στις μέρες μας τείνει να αντικατασταθεί από νέες μορφές συνεννόησης, τις συνεργασίες και τις συμμαχίες. Κατά τον M.Stopford (2009), ο λόγος σχηματισμού των συμμαχιών είναι η ανάγκη για οικονομίες κλίμακας, μέσω της

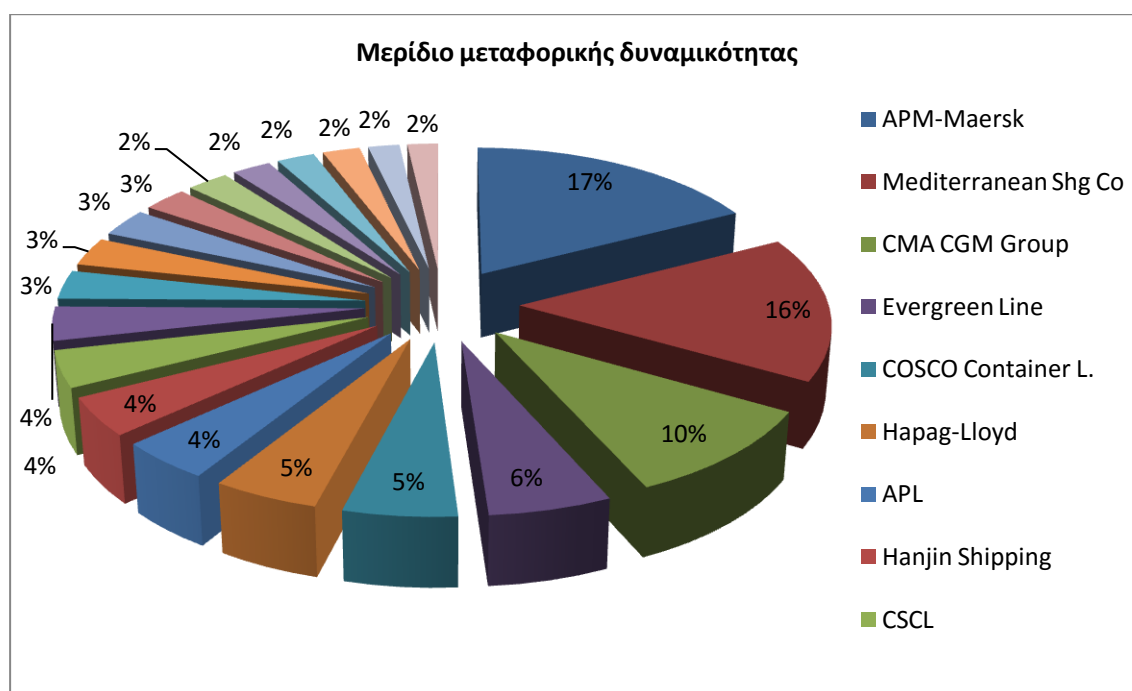
αύξησης του μεγέθους των αλλά και του αριθμού των υπό διαχείριση πλοίων, καθώς και η προσφορά ταχύτερων υπηρεσιών. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το μερίδιο μεταφορικής δυναμικότητας (carrying capacity) των 20 μεγαλύτερων εταιρειών τακτικών ναυτιλιακών γραμμών έως το τέλος του 2013.

Πίνακας 3.1 Μερίδιο αγοράς των 20 μεγαλύτερων ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών

Κατάταξη	Διαχειριστής	Περιοχή / χώρα	Αριθμός πλοίων	TEU	Μερίδιο μεταφορικής δυναμικότητας	Μεταβολή το 2012
1	Maersk Line	Δανία	453	2 149 524	13.4%	2.1%
2	MSC	Ελβετία	398	2 064 118	12.9%	1.9%
3	CMA CGM Group	Γαλλία	288	1 153 088	7.2%	-0.7%
4	COSCO	Κίνα	155	715 219	4.5%	14.6%
5	Evergreen Line	Ταϊβάν	187	709 702	4.4%	24.3%
6	Hapag-Lloyd Group	Γερμανία	141	639 148	4.0%	-1.5%
7	APL	Σιγκαπούρη	127	570 497	3.6%	-4.9%
8	CSCL	Κίνα	124	564 151	3.5%	1.3%
9	Hanjin	Κορέα	107	555 279	3.5%	11.6%
10	MOL	Ιαπωνία	111	507 894	3.2%	13.2%
11	OOCL	Χονγκ Κονγκ	102	453 044	2.8%	14.0%
12	NYK	Ιαπωνία	93	403 030	2.5%	28.0%
13	Hamburg Sud	Γερμανία	93	384 293	2.4%	4.1%
14	HMM	Κορέα	67	364 373	2.3%	15.8%
15	Yang Ming	Ταϊβάν	86	363 057	2.3%	5.7%
16	K Line	Ιαπωνία	75	341 848	2.1%	-0.2%
17	Zim	Ισραήλ	71	282 411	1.8%	-7.1%
18	UASC	Κουβέιτ	41	260 818	1.6%	36.5%
19	CSAV	Χιλή	55	259 391	1.6%	-25.5%
20	PIL	Σιγκαπούρη	98	237 776	1.5%	0.3%
Σύνολο μεγαλύτερων 20 εταιρειών			2 872	12 978 661	80.8%	
Λοιπες εταιρείες			2 957	3 079 572	19.2%	
Σύνολο			5 829	16 058 233	100.0%	

Πηγή: Unctad Review of Maritime Transport 2013

Διάγραμμα 3.1. Μερίδιο μεταφορικής δυναμικότητας των 20 μεγαλύτερων εταιρειών τακτικών γραμμών



Πηγή: <http://www.alphaliner.com/top100/>

Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες, έχοντας παραμερίσει σχετικά νωρίς (ήδη από τη δεκαετία του 1980) τον αμιγώς εθνικό τους χαρακτήρα σχηματίζουν διεθνείς συμμαχίες προκειμένου να ανταποκριθούν στις επιταγές της παγκόσμιας οικονομίας και να επιτύχουν συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους (Yang κ.α. 2011). Όπως σημειώνουν οι Lu κ.α. (2006) οι αρχικές συμμαχίες της δεκαετίας του 1990 είχαν κυρίως τεχνικό χαρακτήρα και αφορούσαν την κοινή ανάπτυξη του στόλου και δρομολογίων, με το κάθε μέλος να είναι ανεξάρτητο για τις στρατηγικές μάρκετινγκ, τη διαχείριση του στόλου και την έκδοση φορτωτικών. Σήμερα καλύπτουν θέματα όπως συμφωνίες slot-chartering, συντονισμό των δρομολογίων, συμφωνίες κοινής χρήσης εξοπλισμού, δημιουργία κοινοπραξιών ή vessel-pooling consortium (Brooks 2000).

Οι στρατηγικές σήμερα έχουν αναπτυχθεί σε διάφορα επίπεδα προκειμένου να μπορέσουν να συγκεντρώσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για επενδύσεις σε νέα πλοία, την επέκταση του δικτύου τους ώστε να πετύχουν ευρύτερη γεωγραφική κάλυψη, το διαμοιρασμό του σχετικού κινδύνου και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Με τη στρατηγική των συμμαχιών και τις στρατηγικές συνεργασίες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν αυτό που οι Haralambides κ.α. (2002) ονομάζουν την «κρίσιμη μάζα φορτίων και κεφαλαίων». Επιπλέον, οι συνενώσεις και συνεργασίες μεταξύ των

μεταφορέων ενισχύουν την αξία της αλυσίδας logistics στην οποία ανήκουν καθώς επιτρέπουν την απόκτηση γνώσης τόσο για νέες αγορές και πελάτες όσο και την τεχνογνωσία, την τεχνολογία και τις διοικητικές αρετές άλλων εταιρειών (Dong-Wook Song και Eon-Seong Lee 2012, Panayides 2007).

Σχετικά πρόσφατα, μια σειρά από εξαγορές, συγχωνεύσεις, ανταλλαγές μετοχών και συνενώσεις στόλων, αποσκοπούν στον εξορθολογισμό των δραστηριοτήτων, τον έλεγχο της χωρητικότητας και του επιπέδου των ναύλων (Yang κ.α. 2011), στη μείωση του κόστους και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας (Cariou 2002). Κατά τους Notteboom και Rodrigue (2010) οι 20 μεγαλύτεροι μεταφορείς ήλεγχαν το 26% της χωρητικότητας το 1980, το 42% το 1992, το 60% το 2008 και το 84% το 2011. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, εκτιμάται ότι το 2010 οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων μετέφεραν το 80% της παγκόσμιας παραγωγής του κλάδου.

Τα επίσημα στοιχεία της UNCTAD στο τέλος του 2012, φανερώνουν ότι οι τρεις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Maersk Line , Δανία, MSC - Ελβετία και CMA - CGM - Γαλλία) διαχειρίζονταν περίπου το 30% της παγκόσμιας χωρητικότητας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Εκτιμήσεις της ίδιας πηγής θεωρούσαν ότι στην κύρια γραμμή Ανατολής - Δύσης δε θα απομείνουν περισσότεροι από 7 έως 10 μεταφορείς. Οι ίδιες οι συμμαχίες έχουν την τάση να αναδιαμορφώνονται και να μετεξελίσσονται ακόμα και δημιουργώντας νέες συμμαχίες. Έτσι το 2012 η Grand Alliance και η New World Alliance συνεργάστηκαν δημιουργώντας της G6 Alliance (IHS Fairplay 2011). Η G6 αποτελείται από τις Harag-Lloyd, NYK Line, OOCL, Hyundai Merchant Marine, APL and Mitsui OSK Line, ενώ η άλλη παγκόσμια συμμαχία, γνωστή ως CKYH, από τις Cosco Container Lines, K Line, Yang Ming and Hanjin Shipping.

Εντούτοις οι εξελίξεις είναι συνεχείς. Σε απάντηση της παραπάνω κίνησης, τον Ιούνιο του 2013, οι MSC, CMA - CGM και η Maersk Line, δημιούργησαν την P3 Alliance, η οποία σύμφωνα με τη Lloyd's List (18/062013) αποτελεί και τη μεγαλύτερη συμμαχία στο χώρο, με χωρητικότητα 2,6 εκατ. TEUs, αναπτύσσοντας 255 πλοία σε 29 κυκλικά δρομολόγια σε παγκόσμιο επίπεδο (στις γραμμές του Ατλαντικού, του Ειρηνικού και στη γραμμή Ασία - Ευρώπη). Οι τρεις κολοσσοί θα δημιουργήσουν ένα κοινό κέντρο διαχείρισης, διατηρώντας την αυτοτέλειά τους σε θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Με τον τρόπο αυτό, η συγκέντρωση της ζήτησης για λιμενικές υπηρεσίες γίνεται περισσότερο από προφανής, καθώς 13 από τους 20 μεγαλύτερους παίκτες ανήκουν σε κάποια συμμαχία (αυτόνομες παραμένουν οι United Arab Shipping Co, Evergreen, CSCL και η Zim Lines).

Αντίστοιχα, περιφερειακοί μεταφορείς μικρότερου βεληνεκούς σχηματίζουν συμφωνίες και συμμαχίες προκειμένου να προστατεύσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις τους στο πλαίσιο του ανταγωνισμού με τους παγκόσμιους μεταφορείς (Lloyd's List 01/02/2012). Η κατάσταση περιπλέκεται και από το γεγονός ότι αν και ο εθνικός χαρακτήρας, όπως προαναφέρθηκε, των μεταφορέων φθίνει, εντούτοις δεν εκλείπει εντελώς. Έτσι η CMA CGM ζήτησε προστασία από Γαλλικές τράπεζες, ενώ η Κινεζική Ένωση Πλοιοκτητών ενθαρρύνει τα μέλη της να ζητούν κρατική προστασία και να θέτουν τους ναύλους σε επίπεδα που καθορίζονται κοινά με κυβερνητικούς φορείς (Lloyd's List 02/04/2012). Τέλος, όπως αναφέρει επίσης η Lloyd's List (23/02/2012), η κρατιδιακή κυβέρνηση του Αμβούργου, αύξησε το Φεβρουάριο του 2012 τη συμμετοχή της στο κεφάλαιο της ναυτιλιακής εταιρείας Harag Lloyd, προκειμένου η τελευταία «να μην πέσει θύμα των παγκόσμιων μονοπωλίων».

Οι παραπάνω συμμαχίες έχουν αλλάξει το τοπίο στις παγκόσμιες μεταφορές. Αν και αντιμετωπίζουν ορισμένα προβλήματα, τόσο με κρατικούς όσο και με διεθνείς οργανισμούς (Ευρωπαϊκή Ένωση- Κυβέρνηση Η.Π.Α.) κυρίως στα πλαίσια της αντιμονοπωλιακής τους πολιτικής, εντούτοις αποκτούν όλο και περισσότερη δύναμη. Όπως τονίσαμε και πριν, ζητούμενο είναι και εδώ η παγκόσμια παροχή υπηρεσιών (round the world service) η οποία μπορεί να γίνει πραγματικότητα με σύντομο και επικερδή τρόπο, μόνο στα πλαίσια των συνδυασμένων μεταφορών.

3.1.2 Η κάθετη ολοκλήρωση των ναυτιλιακών εταιρειών

Όπως σημειώνει η Παρδάλη (2001, 2007) πέραν των μορφών οριζόντιας ολοκλήρωσης, οι θαλάσσιοι μεταφορείς τείνουν να ολοκληρώνονται και κάθετα, συμμετέχοντας ή εξαγοράζοντας επιχειρηματικές μονάδες σε άλλα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας. Η κάθετη ολοκλήρωση στοχεύει στην αύξηση της ποικιλίας των παρεχόμενων υπηρεσιών μετατρέποντας την οργάνωση των επιχειρήσεων σε πλήρως ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα που παρέχει στους φορτωτές υπηρεσίες logistics (με καταγεγραμμένη προστιθέμενη αξία) και πλήρη έλεγχο επί των φορτίων (Fremont 2009, Σταθοπούλου 2011). Ο Levinson (2006) σημειώνει ότι οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εισήλθαν αρχικά στα λιμάνια τη δεκαετία 1960-1970, προκειμένου να εξασφαλίσουν την κάλυψη των αναγκών που δημιούργησε η έλευση των εμπορευματοκιβωτίων. Στη συνέχεια, το διάστημα 1980-1990 οι επενδύσεις τους στη λιμενική βιομηχανία κινήθηκαν με γνώμονα την τάση για τις συνδυασμένες μεταφορές, τη διατροφικότητα και την πρόθεσή τους να ελέγξουν όλο και

μεγαλύτερα τμήματα της αλυσίδας μεταφοράς (Van der Voorde και Vanelslander 2008). Η επιθετική αυτή στάση μετατράπηκε σε αμυντική στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, όταν η αύξηση του όγκου των μεταφορτώσεων δημιούργησε την ανάγκη να προστατευτούν τα περιουσιακά στοιχεία (τερματικά) που αναπτύχθηκαν στις κύριες διαδρομές και οι επενδύσεις συνεχίστηκαν (Midoro κ.ά., 2005, Rodrigue κ.α. 2011). Παρόλο που οι συμμαχίες όπως αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, συμπεριλαμβάνουν ισχυρές μορφές συνεργασίας, συνήθως αποκλείουν τον διαμοιρασμό του τερματικού σταθμού. Οι θαλάσσιοι μεταφορείς μπορούν να μοιράζονται τα μεγάλα σκάφη στις κύριες γραμμές, γενικά όμως δεν είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν τις λιμενικές εγκαταστάσεις στις οποίες εξυπηρετούνται τα πλοία τους αν και υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες υφίσταται κοινός τερματικός σταθμός μεταφόρτωσης μεταξύ κάποιων ναυτιλιακών γραμμών (Vitsounis 2010).

Οι στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης εφαρμόστηκαν σε μια προσπάθεια να αυξηθεί το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας ενοποιημένης αλυσίδας εφοδιασμού, ικανής να προσφέρει στους αποστολείς των φορτίων, εξελιγμένες υπηρεσίες logistics υψηλής προστιθέμενης αξίας αλλά και τον πλήρη έλεγχο των φορτίων (Heaver 2002, Notteboom 2008, Meersman κ.α. 2008, Lam κ.α. 2012). Η ανάπτυξη τερματικών σταθμών αποκλειστικής διαχείρισης, η χρηματοδότηση των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, η αντικατάσταση των παραδοσιακών ανεξάρτητων πρακτορείων με εξ ολοκλήρου ή μερικής κατοχής πρακτορεία τακτικής γραμμής, καθώς και η συμμετοχή τους στον τομέα των εσωτερικών μεταφορών είναι όλες οι στρατηγικές που αναπτύσσονται στη λογική της καθετοποίησης. Η επέκταση του ελέγχου σε όλο και περισσότερα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας καθιστούν ευκολότερη και λιγότερο επικίνδυνη την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους κατόχους των φορτίων (Avery 2000, Rodrigue 2010). Επιπλέον, αυξάνεται η πιθανότητα επίτευξης οικονομικών φάσματος (Selviaridis κ.α. 2008), από όπου προκύπτει περιορισμός του κόστους και ταυτόχρονη αύξηση των πηγών κέρδους.

Όπως σημειώνει ο Vitsounis (2010), πολλοί θαλάσσιοι μεταφορείς ίδρυσαν θυγατρικές εταιρείες διαχείρισης τερματικών σταθμών για να λειτουργούν τους τερματικούς σταθμούς στους οποίους έχουν επενδύσει. Αν και τελευταία πολλές από αυτές έχουν διαχωρίσει τις συγκεκριμένες λειτουργίες αναφορικά με τους τερματικούς σταθμούς και δημιούργησαν αυτόνομες εταιρείες, συνήθως τέτοιες εταιρείες διατηρούν κάποια μορφή ιδιοκτησίας και/ή επιχειρησιακούς δεσμούς με τους μεταφορείς τους (Olivier 2005, Olivier κ.ά. 2007). Όπως αναφέρουν οι Alvarez-Sanjaimé κ.α. (2011), το APMoller-Maersk

group, που περιλαμβάνει την μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρεία γραμμών στον κόσμο (MAERSK Line), διαχειρίζεται περίπου 50 τερματικά εμπορευματοκιβωτίων σε παγκόσμιο επίπεδο, καταδεικνύοντας το στρατηγικό ρόλο της κάθετης ολοκλήρωσης. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλλημα της επένδυσης ενός τερματικού αποκλειστικής διαχείρισης (dedicated terminal) ή ενός τερματικού πολλαπλών χρηστών (multi-user terminal).

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει αρκετές αναφορές σχετικά με την επιλογή των θαλάσσιων μεταφορέων να διαχειρίζονται τερματικούς σταθμούς αποκλειστικής διαχείρισης προκειμένου να διατηρήσουν τον πλήρη έλεγχο στις επιχειρήσεις (Haralambides κ.ά., 2002). Προφανή πλεονεκτήματα τέτοιων περιπτώσεων είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής, ενώ οι ανάγκες για την εξυπηρέτηση του πλοίου και την αποθήκευση/στοιβάσια μπορούν να προγραμματιστούν έχοντας ως γνώμονα την πλήρη ικανοποίηση του μεταφορέα καθώς είναι δυνατή η αποκλειστική εστίαση στις ανάγκες ενός και μόνον χρήστη. Εντούτοις, συχνά λιμενικές αρχές που δηλώνουν την απροθυμία τους να μισθώνουν τερματικά που προτείνονται για αποκλειστική διαχείριση/χρήση, λόγω της πιθανής απώλειας εσόδων εξαιτίας του μικρότερου αριθμού προσέλευσης πλοίων και της χαμηλότερης διακίνησης φορτίου (ο.π.).

Η δημιουργία των σταθμών αυτών αποσκοπεί στην πληρέστερη κάλυψη της ζήτησης και την ταυτόχρονη άσκηση πίεσης στις λιμενικές αρχές και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές επηρεάζουν την αγορά καθώς συνιστούν απειλή για τους μεμονωμένους παραγωγούς υπηρεσιών logistics, τους πράκτορες φορτίων, τους οδικούς μεταφορείς αλλά και τους διαχειριστές τερματικών εμπορευματοκιβωτίων τόσο όσον αφορά τη διατήρηση των επιχειρήσεών τους όσο και την προσέλκυση νέων πελατών (UNCTAD 1998, Riordan 2005, Fakhir-Eldin και Nooteboom 2012). Το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό και γι' αυτό απαιτούνται νέες στρατηγικές από τους παίκτες προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά.

Κάποιες ναυτιλιακές εταιρείες έχουν επιλέξει να μην επενδύσουν σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων. Ενδεικτικό παράδειγμα διεθνών μεταφορέων που ακολούθησαν αυτή την στρατηγική αποτελούν οι εταιρείες MSC και CMA-CGM. Αυτές οι εταιρείες επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στην βασική τους δραστηριότητα (δηλαδή τη θαλάσσια μεταφορά), διατηρώντας την ανεξαρτησία και την αξιοποίηση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, χωρίς να επενδύσουν στην απόκτηση τεχνογνωσίας για τη λειτουργία τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Και αυτές όμως σταδιακά εισέρχονται στην αγορά αυτή, κυρίως μέσω της ανάπτυξης κοινοπραξιών με εταιρείες

φορτοεκφόρτωσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν εμπλέκονται στις καθημερινές εργασίες του τερματικού σταθμού, αλλά την πλήρη ευθύνη διατηρεί η εταιρεία φορτοεκφόρτωσης (Vitsounis 2010).

Ένας άλλος τύπος της στρατηγικής εισόδου των ναυτιλιακών γραμμών στη λιμενική βιομηχανία πραγματοποιείται μέσω της απόκτησης της μειοψηφίας μετοχών των τερματικών σταθμών (συνήθως λιγότερο από 20%). Σε αυτό το πνεύμα, μία ή περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες συμμετέχουν σε κοινοπραξίες στις οποίες εμπλέκεται και μια εταιρεία φορτοεκφόρτωσης, η οποία αναλαμβάνει την λειτουργία του τερματικού σταθμού. Οι εταιρείες φορτοεκφόρτωσης διατηρούν τον έλεγχο των καθημερινών εργασιών του τερματικού σταθμού ενώ οι ναυτιλιακές εταιρείες συμμετέχουν στις ροές εσόδων που δημιουργούνται μέσω των μερισμάτων ασκώντας κάποιον έλεγχο στη μακροπρόθεσμη στρατηγική των τερματικών σταθμών (ο.π).

Επίσης οι ναυτιλιακές εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν το ποσοστό της μεταφοράς των εμπορευμάτων. Οι πιο κοινές πρακτικές για την αύξηση του φάσματος των προσφερόμενων υπηρεσιών πραγματοποιείται είτε μέσα από τη δημιουργία των δικών τους ανεξάρτητων εταιρειών logistics (π.χ. η MedLog, θυγατρική της MSC), ή μέσω συμφωνιών με τρίτους παρόχους υπηρεσιών. Ανεξάρτητα από τη στρατηγική που αναπτύσσεται, οι ναυτιλιακές εταιρείες προσπαθούν να αυξήσουν τον έλεγχό τους στην αλυσίδα των μεταφορών και, συνεπώς, αποτελούν απειλή για τους διαβιβαστές φορτίου (ναυλομεσίτες) /παρόχους logistics, τους οδικούς μεταφορείς, καθώς και του φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, όσον αφορά την διατήρηση των υφιστάμενων επιχειρήσεων αλλά και την απόκτηση νέων επιχειρήσεων. Οι ναυτιλιακές εταιρείες αποκτούν και αναπτύσσουν επίσης νέους εσωτερικούς τερματικούς σταθμούς ή συνάπτουν συμφωνίες με ήδη υπάρχοντες, σε μια προσπάθεια να αυξήσουν την επιρροή τους στην ενδοχώρα. Σε μια προσπάθεια για τον καλύτερο έλεγχο της αλυσίδας εφοδιασμού, οι μεταφορείς αρχίζουν να λειτουργούν εσωτερικά και ως ναυτιλιακό πρακτορείο ή σχηματίζουν μία θυγατρική εταιρεία προκειμένου να αναλάβει τον ρόλο του ναυτικού πράκτορα. Η απόφαση αυτή ενισχύεται από την επιθυμία να ελέγξουν το μάρκετινγκ των υπηρεσιών τους παρά να διακινδυνεύσουν μια πιθανή σύγκρουση συμφερόντων που προκύπτει μέσα σε ένα ανεξάρτητο ναυτιλιακό πρακτορείο (Martin και Thomas, 2001).

Επιπρόσθετα από τους φορείς που αναφέρονται παραπάνω, υπάρχουν και άλλοι φορείς που δραστηριοποιούνται στην λιμενική αγορά οι οποίοι μπορούν να χαρακτηριστούν ως εξειδικευμένοι επενδυτές, είτε από πλευράς γεωγραφικής εστίασης,

είτε από πλευράς δραστηριοτήτων. Η τάση αυτών των φορέων, κατευθύνεται προς ιδιαίτερα στοχευμένες επενδύσεις, τόσο εντός όσο και εκτός του τομέα των εμπορευματοκιβωτίων (Peters, 2001). Η έμφαση δίδεται στις χρηματοοικονομικούς ομίλους, καθώς η συμμετοχή τους στη χρηματοδότηση και την κατοχή μετοχών σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων σταδιακά εξελίσσεται (Rodrigue κ.ά., 2010).

Ο γιγαντισμός των μεταφορικών εταιρειών και η συνεπαγόμενη αύξηση του όγκου που διαθέτουν προς μεταφορά έχει μια βασική συνέπεια: την αύξηση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας. Οι στρατηγικές κάθετης ενοποίησης των ναυτιλιακών γραμμών καλύπτουν το κενό μεταξύ του μεταφορέα και του αποστολέα / παραλήπτη, εξαλείφοντας τους ενδιάμεσους και τα υπόλοιπα μέλη που συμμετέχουν στα κανάλια της διανομής και των logistics (Bichou και Bell 2007). Έτσι, μεγάλες εταιρείες, με μεγάλο όγκο φορτίων, μπορούν να διαθέσουν μεγάλα πλοία, με μεγάλες απαιτήσεις σε υποδομή και λιμενικό εξοπλισμό. Κάθε λιμάνι που επιθυμεί να έχει μερίδιο στη δημιουργούμενη αγορά, θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο σημαντικών υποχωρήσεων στην παραχώρηση προτεραιοτήτων, και στην τιμολογιακή του πολιτική. Με λίγα λόγια, η δύναμη που εξ' ορισμού κατέχει ο πελάτης, στη λιμενική αγορά, γίνεται ακόμα ισχυρότερη με το σχηματισμό διεθνών συμμαχιών και συνεργασιών, αυξάνοντας την εξάρτηση των λιμένων από αυτές.

Η αλλαγή στις στρατηγικές logistics των φορέων εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών και των ναυτιλιακών εταιρειών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους λιμένες. Οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι προσπάθειες της βιομηχανίας φορτοεκφόρτωσης να προσαρμοστούν στις νέες πραγματικότητες των στρατηγικών οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης, ενώ η θέση του τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων στις στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης και η ισχύς (market power) των Λιμενικών Αρχών διαφοροποιούνται σημαντικά, γεγονός που υπογραμμίζεται σε πολλές αναφορές στη βιβλιογραφία (De Souza κ.ά. 2003, Midoro κ.ά. 2005, Bichou και Bell 2007, Parola και Musso 2007, Wiegmans κ.ά. 2008, Parola και Veenstra 2008, Van de Voorde και Vanelislander 2008, Meersman κα 2014). Επομένως, οι συνθήκες που διαμορφώνονται οδηγούν στη συγκέντρωση της δύναμης σε μικρό αριθμό ναυτιλιακών επιχειρήσεων συντελώντας στη δημιουργία ολιγοψωνιακών καταστάσεων σε ότι αφορά τη ζήτηση λιμενικών υπηρεσιών (Παρδάλη 2007, σελ. 49, OECD 2011). Στο πλαίσιο αυτό τόσο οι Λιμενικές Αρχές όσο και οι Διαχειριστές τερματικών καλούνται να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές απαντήσεις που θα τους επιτρέψουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

3.2 Η πλευρά της προσφοράς

3.2.1 Ο Ρόλος των Σύγχρονων Λιμενικών Αρχών

Ως Λιμενική Αρχή μπορεί να οριστεί ο φορέας που, έστω και σε συνδυασμό με άλλες δραστηριότητες, έχει ως αποστολή τη διοίκηση και τη διαχείριση των λιμενικών υποδομών, καθώς και το συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των διαφόρων φορέων που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2001). Στο πλαίσιο των ανακατατάξεων στη λιμενική βιομηχανία, με τις παρατηρούμενες τάσεις συγκέντρωσης της ζήτησης σε ένα μικρό αριθμό πελατών – χρηστών και την δημιουργία ολιγοψωνιακών εγκαταστάσεων, ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών απαναπροσδιορίζεται (Παρδάλη 2007, σελ. 50). Η Σταθοπούλου (2011) αναφερόμενη στην έννοια του λιμενικού ανταγωνισμού θεωρεί ότι ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών στην ουσία σηματοδοτεί την ίδια τη διαφοροποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφορετικών περιόδων εξέλιξης της λιμενικής βιομηχανίας καθώς αρχικά αυτές αποτελούν ένα ολοκληρωμένο φορέα διακυβέρνησης αλλά και παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών, ενώ στη συνέχεια οι δύο αυτές δράσεις διαχωρίζονται, κάνοντας πολυπλοκότερες τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων στη λιμενική βιομηχανία.

Όπως αναφέρει ο Verhoeven (2009), πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Λιμενικών Αρχών, οι περισσότεροι ορισμοί σχετικά με τις λιμενικές αρχές εστιάζουν στο ρόλο του ιδιοκτήτη της γης (υπόδειγμα landlord) και στην κανονιστική - ρυθμιστική τους λειτουργία. Ο όρος «Λιμενική Αρχή» κατά τον (De Monie 2004 σε Pallis και Verhoeven 2009) αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη μορφή διαχείρισης των λιμένων, αν και συνήθως χρησιμοποιείται ως γενικός όρος για την περιγραφή ενός φορέα με θεσμοθετημένες αρμοδιότητες, ο οποίος διαχειρίζεται τη χερσαία και θαλάσσια έκταση ενός λιμένα. Ανεξάρτητα από το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διαχειριστική παράδοση στην οποία ανήκουν, οι λιμενικές αρχές αποτελούν οργανωσιακές μορφές ενός υβριδικού χαρακτήρα που περιλαμβάνει στοιχεία τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού δικαίου (Verhoeven 2009). Από τη μία πλευρά έχουν θεσμικά δικαιώματα διοικητικής δράσης και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη με και ποινικές αρμοδιότητες ενώ την ίδια στιγμή αποτελούν και επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους (Van Hooydonk 2002).

Την τελευταία εικοσαετία, εξελίξεις όπως η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική αναδιάρθρωση, η απελευθέρωση και η τάσεις ιδιωτικοποίησης συνέβαλαν αποφασιστικά

στην αναδιοργάνωση της λιμενικής βιομηχανίας (Musso κ.ά. 2001, Notteboom και Winkelmanns 2001, Peters 2001, Heaver 2002, Μιχαλόπουλος 2006, Olivier κ.ά. 2007). Επιπλέον, οι τάση για εμπορευματοποίηση και εταιρικοποίηση, η μετάβαση από το Κεϋνσιανό προς το φιλελεύθερο μοντέλο (Everett 2003, Παρδάλη 2007 σελ. 54-56) έθεσαν τη βάση για τη σύγχρονες εξελίξεις στη βιομηχανία της διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων. Στο πλαίσιο αυτό ο ρόλος των Λιμενικών αρχών έχει μετασχηματισθεί, με τους Slack και Frémont (2005) να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η συνεχής ανάπτυξη των διαχειριστών τερματικών και των θαλάσσιων μεταφορέων περιορίζει τη δυνατότητα ανάληψης ουσιαστικού ρόλου για τις Λιμενικές Αρχές. Επομένως, φαίνεται ότι το ερώτημα του Goss (1990) σχετικά με την αναγκαιότητα της ύπαρξης των Λιμενικών Αρχών εξακολουθεί να είναι επίκαιρο.

Πολλοί συγγραφείς (Notteboom και Winkelmanns 2001, Heaver κ.α 2000, Everett 2003) αναγνωρίζουν πως λόγω των παραπάνω τάσεων, οι Λιμενικές Αρχές χάνουν την έκταση του προηγούμενου ελέγχου πάνω στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και πρέπει να υιοθετήσουν νέους ρόλους. Οι De Martino και Morvillo (2008) θεωρούν ότι οι λιμενικές αρχές πρέπει να εγκαταλείψουν την παθητική τους θέση και να αναλάβουν ένα δυναμικότερο και πιο ενεργητικό ρόλο που θα εγγυηθεί τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη θέση τους στο στη βιομηχανία. Οι Lamonaerca και Para (2005) σημειώνουν πως: «Οι λιμενικές αρχές γίνονται ο κόμβος (hub) ενός σύνθετου συνόλου αλληλεπιδράσεων... το έργο της οργάνωσης (διοίκησης) φαίνεται ακόμα πιο σχετικό και οι λιμενικές αρχές έχουν την θεσμική λειτουργία να ελέγχουν όλες τις εγκαταστάσεις και τις δραστηριότητες που συμβαίνουν μέσα στο λιμάνι» (Lamonaerca και Para 2005).

Για τους Πάλλη και Χλωμούδη (2007), η εμφάνιση υβριδικών μορφών λιμενικής οργάνωσης, απαιτεί διαφορετικές αρχές διοίκησης. Επομένως οι Λιμενικές Αρχές καλούνται να ξεπεράσουν τον ρόλο του «συμβατικού ρυθμιστή», και να μετασχηματιστούν σε «έξυπνους» οργανισμούς που διοικούν τις νέες μορφές οργάνωσης. Κατά αυτή την έννοια, οι Λιμενικές Αρχές χρειάζεται να γίνουν ρυθμιστικά σώματα, υπεύθυνα για την συνολική οργάνωση του λιμανιού και του προϊόντος του λιμενικού cluster, ελέγχοντας τα θέματα ασφαλείας και περιβάλλοντος και το συνολικό λιμενικό μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Verhoeven (2009) «οι λιμενικές αρχές βρίσκονται σε στάδιο επανεξέτασης και διεύρυνσης του ρόλου τους, δρώντας πλέον ως διαμεσολαβητές που συντονίζουν ενεργά τα μέλη της λιμενικής κοινότητας, οδηγώντας σε επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν». Τέτοιες περιπτώσεις αφορούν θέματα εμφάνισης μονοπωλίων, στρέβλωσης του ανταγωνισμού, και κοινής αντιμετώπισης θεμάτων σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος (Χλωμούδης

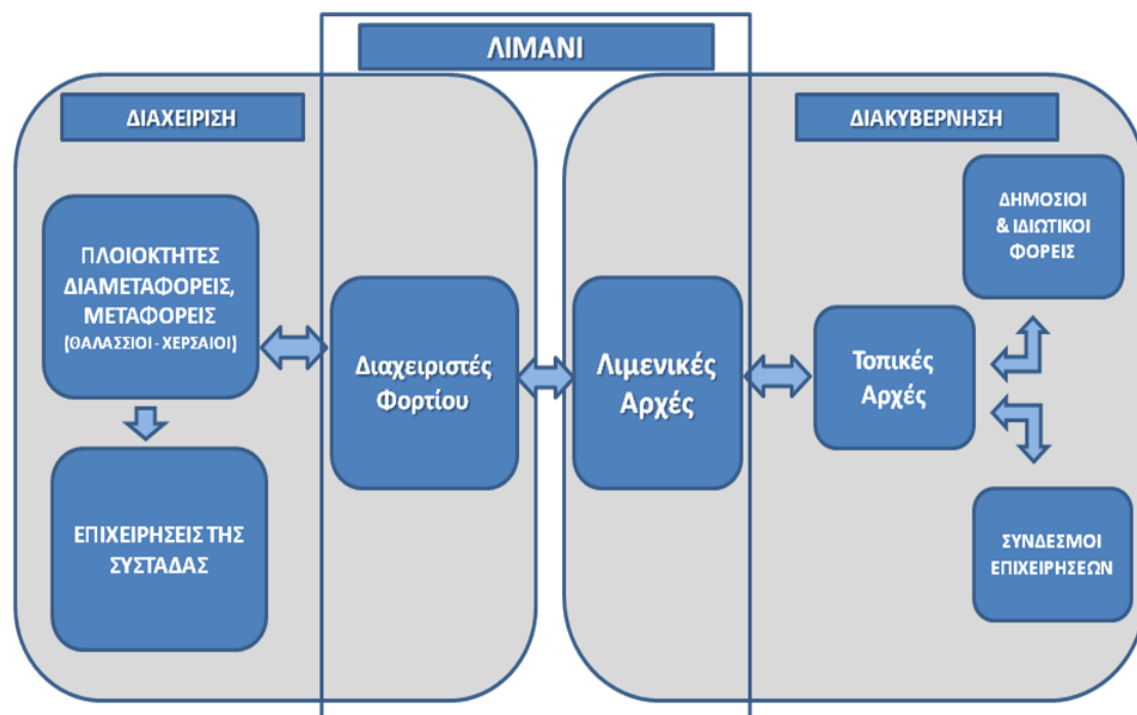
και Πάλλης 2007). Με τον τρόπο αυτό μπορούν να επέμβουν ώστε να αποτρέψουν πιθανό καταστροφικό για τον λιμένα πόλεμο τιμών μεταξύ των παροχών υπηρεσιών, να προωθήσουν την καινοτομία και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση παραμέτρους εκτός της τιμής των λιμενικών υπηρεσιών (ο.π). Ο ρόλος του «διευκολυντή» (facilitator) τονίζεται και από τους Rodrigue και Notteboom (2009), οι οποίοι θεωρούν ότι στόχος της Λιμενικής Αρχής είναι η δημιουργία μιας πλατφόρμας συνεργασίας με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες (stakeholders) όπως οι μεταφορείς, οι αποστολείς των φορτίων, οι εργατικές ενώσεις και οι κυβερνήσεις. Από τη θέση αυτή οι Λιμενικές Αρχές μπορούν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη του εμπορίου στην περιοχή και να συνεισφέρουν έμμεσα στην αύξηση των εμπορευματικών ροών προς το λιμάνι ακόμα και αν δεν έχουν καμία εμπλοκή με την διαχείριση του.

Ως Landlord managers, οι Λιμενικές Αρχές σχεδιάζουν και υλοποιούν τη στρατηγική παραχώρησης των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης των τερματικών σε διάφορες εταιρίες καθορίζοντας το ποιος θα διαχειρίζεται ένα τερματικό και υπό ποιες συνθήκες θα επιτραπεί η διαχείρισή του, χωρίς να αποκλείονται και οι ίδιες από τη συμμετοχή παραγωγή του λιμενικού προϊόντος (Χλωμούδης 2011, σελ 82, Παρδάλη κ.α. 2013). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη σχετική οδηγία για την «απελευθέρωση των λιμενικών υπηρεσιών» δέχτηκε ότι η Λιμενική Αρχή όταν επιθυμεί μπορεί να παράγει το λιμενικό προϊόν ή συμπληρωματικά του, θα πρέπει όμως να αποφεύγεται η οποιαδήποτε διάκριση υπέρ της (Com 2001, σελ. 35 και Com 2004, σελ. 654 σε Παρδάλη κ.α. 2013). 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 (Notteboom και Rodrigue 2010). Υπό αυτό το μοντέλο, οι Λιμενικές Αρχές επενδύουν σε υποδομές στο θαλάσσιο και στο χερσαίο μέτωπο και οι κύριες ροές εισοδήματος προέρχονται από τα μισθώματα για τη γη και τα λιμενικά τέλη (Παρδάλη 2007, σελ. 64). Οι βασικές δραστηριότητες των Landlord Λιμενικών Αρχών είναι: η διαχείριση της κυκλοφορίας, η διαχείριση της λιμενικής περιοχής, η διαχείριση των πελατών και η διαχείριση των μετόχων.

Για την Παρδάλη (2007, 2013) βασικός στόχος των Λιμενικών Αρχών είναι επίσης η ένταξη των λιμένων στα παγκόσμια δίκτυα logistics και κατ' επέκταση η ανάπτυξη της περιοχής τους. Έτσι θα πρέπει τόσο οι κυβερνήσεις όσο και οι Λιμενικές Αρχές να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν εκείνες τις πολιτικές που θα τις οδηγήσουν στο βασικό τους στόχο, ιδιαίτερα αναλαμβάνοντας ενεργό ρόλο στη συγκρότηση και διακυβέρνηση λιμενικών επιχειρηματικών συστάδων. Ως Διαχειριστής της Λιμενικής Επιχειρηματικής Συστάδας (Port Cluster Manager), η Λιμενική Αρχή οφείλει να συντονίζει και να επιλύει τα

συλλογικά προβλήματα που ανακύπτουν από τους δρώντες μέσα στην επιχειρηματική συστάδα, ώστε να επιτυγχάνεται ο κύριος σκοπός ύπαρξης της συστάδας για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται μέσα στα όρια του λιμανιού. Στα πλαίσια αυτού του νέου ρόλου περιλαμβάνονται και επενδύσεις στην εκπαίδευση, στην καινοτομία, στο μάρκετινγκ και στην πρόσβαση στην ενδοχώρα Βέβαια, ο ρόλος αυτός απαιτεί και την εμπλοκή και άλλων φορέων όπως παρουσιάζονται στο επόμενο διάγραμμα.

Διάγραμμα 3.2 Οι εμπλεκόμενοι σε επίπεδο διαχείρισης και διακυβέρνησης του λιμανιού



Πηγή: Παρδάλη Α., (2007, 2013)

Κατά αυτή την έννοια, οι Λιμενικές Αρχές χρειάζεται να γίνουν ρυθμιστικά σώματα, υπεύθυνα για την συνολική οργάνωση του λιμανιού και του προϊόντος του της λιμενικής συστάδας (Pardali και Koumpouras 2007), ελέγχοντας τα θέματα ασφαλείας και περιβάλλοντος και το συνολικό λιμενικό μάρκετινγκ. Ως όχημα λιμενικής διακυβέρνησης, μία Λιμενική Αρχή θα πρέπει να εστιάζει στην βελτίωση και παρακολούθηση του λιμανιού και της ανταγωνιστικότητας του λιμενικού cluster, στοχεύοντας στην αποτελεσματική τοποθέτηση του λιμανιού μέσα στις παγκόσμιες αλυσίδες των logistics (Παρδάλη 2007).

Επιπλέον, ως φορέας λιμενικής διακυβέρνησης, μία Λιμενική Αρχή θα πρέπει να εστιάζει στην βελτίωση και παρακολούθηση του λιμανιού και της ανταγωνιστικότητας της λιμενικής συστάδας, στοχεύοντας στην αποτελεσματική τοποθέτηση του λιμανιού μέσα

στις παγκόσμιες αλυσίδες των logistics (Παρδάλη 2007). Στο πλαίσιο αυτό οι λιμενικές Αρχές καλούνται να λάβουν θέσεις και να υλοποιήσουν στρατηγικές οι οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των υπολοίπων παικτών της μεταφορικής αλυσίδας και να ενισχύουν όχι απλά το ρόλο του λιμένα αλλά και του δικτύου συνδυασμένων μεταφορών μέσα στο οποίο αναπτύσσονται και ιδιαίτερα τις συνδέσεις με την ενδοχώρα (Rodrigue και Notteboom 2009). Οι Χλωμούδης και Πάλλης (2007) στο πλαίσιο αυτό σημειώνουν πως η «έξυπνη Λιμενική Αρχή», αναλαμβάνει την ευθύνη διοίκησης της παροχής λιμενικών υπηρεσιών και των συλλογικών προσπαθειών αντιμετώπισης των αναποτελεσματικών λειτουργιών του δημόσιου τομέα καθώς και την τοπικού χαρακτήρα ρυθμιστική δραστηριότητα για την αντιμετώπιση των αποτυχιών του μηχανισμού της αγοράς.

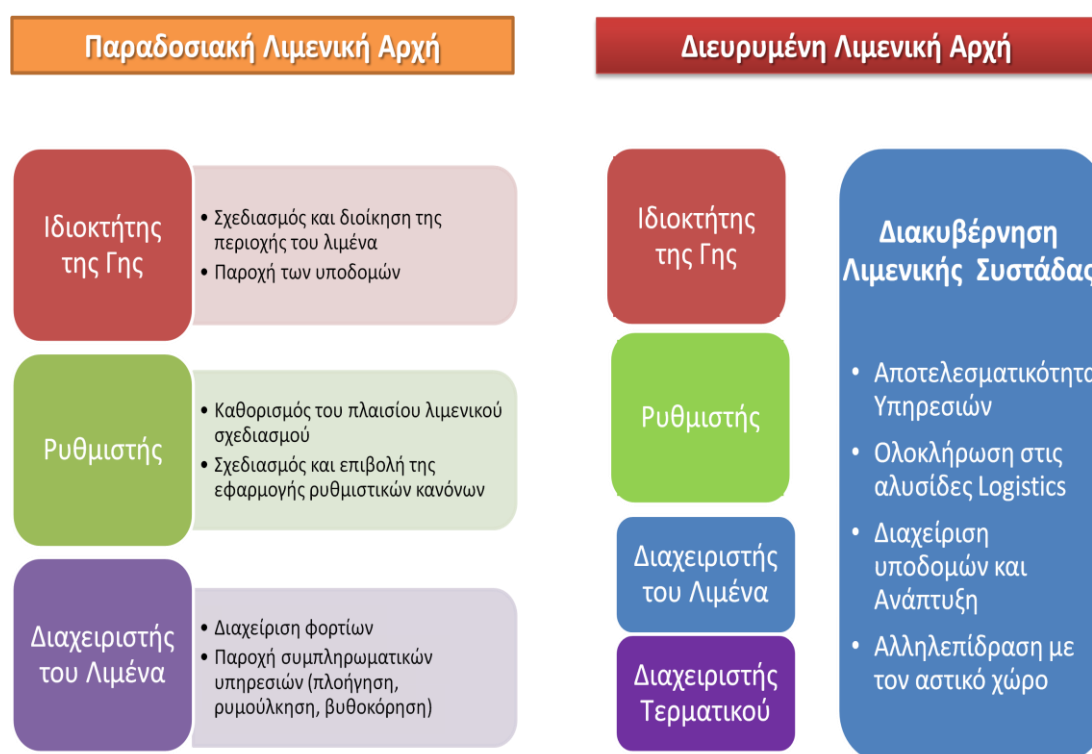
Για τους De Langen κ.α. (2012) επίσης, στόχος των λιμενικών αρχών θα πρέπει να είναι η εστίαση στην πολυτροπική σύνδεση των λιμένων με την ενδοχώρα τους, προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση των λιμένων τα οποία διαχειρίζονται. Αντίστοιχες προτάσεις καταγράφονται ήδη από τα πρώτα στάδια αναθεώρησης του ρόλου των Λιμενικών Αρχών από τους Fleming και Baird (1999) και Notteboom και Winkelmanns (2001), αλλά και από πιο σύγχρονες αναφορές (Notteboom και Rodrigue 2005, Van der Horst και De Langen, 2008). Η περιφερειοποίηση, προτείνεται σε πρωτόλεια μορφή από τους Van Klink and Van den Berg (1998) και πιο εμπεριστατωμένα από τους Notteboom και Rodrigue (2005), ως μια δυναμική μορφή ανάπτυξης του λιμένα ως μεταφορικού κόμβου.

Οι Van den Berg και De Langen (2011) αναπτύσσουν το παράδειγμα της λιμενικής Αρχής της Βαρκελώνης, η οποία έθεσε την περιφερειοποίηση ως πρωταρχικό της στρατηγικό στόχο, εγκαταλείποντας αποκλειστικά λιμενοκεντρικές στρατηγικές. Αυτό κατέστησε τη Βαρκελώνη το κυρίαρχο κέντρο logistics στην περιοχή της Καταλονίας, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα όχι απλά του λιμένα αλλά της ευρύτερης οικονομίας της περιοχής. Εντούτοις, η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής προϋποθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ύπαρξη δεδομένης ενδοχώρας και των απαραίτητων συνδέσεων) και δε θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε λιμάνια τα οποία π.χ. είναι νησιωτικά ή βασίζονται στις μεταφορτώσεις (Μάλτα, Gioia Tauro, Σιγκαπούρη). Οι Notteboom και Rodrigue (2005) αναγνωρίζουν τα εμπόδια που μπορούν να προκύψουν σε μια τέτοια διαδικασία τόσο σε θέματα διακυβέρνησης όσο και σε θέματα χρηματοδότησης, συντονισμού και συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών.

Οι Baltazar και Brooks (2001), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο καθορισμός των σχέσεων του τρίπτυχου οικονομικού περιβάλλοντος - στρατηγικής - δομών του λιμενικού συστήματος, επηρεάζει την απόδοση των λιμένων. Όπως σχολιάζουν οι Πάλλης και

Χλωμούδης (2007), η λιμενική διακυβέρνηση συμβάλει στον προσδιορισμό των αρχών και των οργανισμών από τους οποίους ασκείται η διοίκηση, τη διαδικασία επιλογής στρατηγικών, καθώς και την ικανότητα της διοίκησης για αποτελεσματική διαχείριση πόρων. Επομένως η ανάληψη ρόλου ρυθμιστή των σχέσεων που αναπτύσσει το σύνολο των παικτών που δραστηριοποιείται εντός της λιμενικής συστάδας επιδρά καίρια στην διαμόρφωση του λιμενικού ανταγωνισμού. Υπό το πρίσμα αυτό οι Notteboom και Rodrigue (2005) θεωρούν ότι ο ρόλος των σύγχρονων λιμενικών αρχών είναι αρκετά διευρυμένος, διατηρώντας μεν τα παραδοσιακά του χαρακτηριστικά και συνδυάζοντας τα με την επιπλέον ευθύνη της διακυβέρνησης και διαχείρισης της λιμενικής συστάδας και της ανάπτυξης του συνόλου των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε αυτή, όπως απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα.

Διάγραμμα 3.3 Παραδοσιακός και διευρυμένος Ρόλος των Λιμενικών Αρχών



πηγή: http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/emerging_PA_paradigm.html

Εξετάζοντας τον ρόλο των Λιμενικών Αρχών στη διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες αναφορές στη βιβλιογραφία συνδέουν άρρηκτα το θέμα αυτό με το ρόλο της (δημόσιας) Λιμενικής Αρχής (Stutchey 1991, UNCTAD, Cullinane κ.α. 1999, Notteboom και Rodrigue 2005, Baird 2002). Εντούτοις, η σχετική αναφορά της UNCTAD (SDTE/TIB/1) υπογραμμίζει ότι η Λιμενική Αρχή δεν πρέπει να

υποκατασταθεί από τους ιδιωτικούς διαχειριστές στο θέμα του άμεσου προσανατολισμού προς τους χρήστες. Αντίθετα, σε συνεργασία με αυτούς «θα πρέπει να προωθούν από κοινού τις λιμενικές υπηρεσίες στο εξωτερικό» (ο.π.). Στο πλαίσιο του υποδείγματος landlord, η Λιμενική Αρχή θέτει τους μακροχρόνιους στόχους του μάρκετινγκ και καθορίζει τη στρατηγική τοποθέτηση του λιμένα στην αγορά (Pardali και Kounouras 2007) κατανέμοντας τους χώρους που απαιτούνται για την ανάπτυξη υπηρεσιών logistics και άλλων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και σύνδεσης με τα χερσαία ή ποτάμια μέσα μεταφοράς. Η Λιμενική Αρχή, έχοντας τη συνολική εικόνα του λιμένα, μπορεί να εξασκήσει τη δική της στρατηγική μάρκετινγκ, επιλέγοντας τους διαχειριστές που συγκεντρώνουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και την ικανότητα εφαρμογής του στρατηγικού οράματος της Αρχής για τη θέση του λιμένα στην Αγορά (Pardali και Kounouras 2007).

Η Λιμενική Αρχή θέτει τους στόχους του λιμενικού συγκροτήματος (Χλωμούδης και Πάλλης 2007, Pardali και Kounouras 2007) και συνεισφέρει στην επίλυση πιθανών αντιθέσεων που προκύπτουν από τις ανεξάρτητες επιλογές των ιδιωτικών διαχειριστών ή άλλων εταιριών εντός του λιμένα. Επίσης συμμετέχει στη διαδικασία του μάρκετινγκ δημιουργώντας την απαραίτητη κουλτούρα εμπιστοσύνης, αλλά και την κουλτούρα και τις δομές που θα επιτρέψουν τον προσανατολισμό στους χρήστες. Το μάρκετινγκ στο επίπεδο της Λιμενικής Αρχής οφείλει να στοχεύει επίσης στα κέντρα λήψης αποφάσεων σε τοπικό, περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο, προκειμένου να εδραιώσει τα συμφέροντα του λιμένα στο πλαίσιο της περιφερειακής, εθνικής ή και υπερεθνικής λιμενικής πολιτικής (Pardali και Kounouras 2007). Ως φορέας διακυβέρνησης του λιμενικού cluster η Λιμενική Αρχή μπορεί να εκπροσωπεί τα μέλη της συστάδας και να εμπλακεί σε ενεργή συνεργασία με διεθνείς φορείς και οργανισμούς (IAPH, IMO, ESPO etc). Από την οπτική του μάρκετινγκ, η αντίληψη της έννοιας των συμμετεχόντων (stakeholders) είναι ευρύτερη για τη λιμενική αρχή σε σχέση με τους λιμενικούς διαχειριστές (ο.π.). Επομένως ο στόχος του μάρκετινγκ σε επίπεδο λιμενικής αρχής περιλαμβάνει τη λειτουργική και στρατηγική ολοκλήρωση των νέων παικτών που ενεργοποιούνται στα πλαίσια ενός λιμενικού συγκροτήματος (Χλωμούδης και Πάλλης 2007).

3.2.2 Οι Διαχειριστές τερματικών Σταθμών Διαχείρισης Εμπορευματοκιβωτίων

Κατά αντιστοιχία με τις τάσεις συγκέντρωσης στην πλευρά της ζήτησης λιμενικών υπηρεσιών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, αντίστοιχη εικόνα παρατηρείται και στην

πλευρά των τερματικών σταθμών. Η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση των ναυτιλιακών εταιρειών (σύμφωνα με την πραγματολογική αναφορά του ESPO το 2006, οι κορυφαίοι 20 μεταφορείς, μεταφέρουν το 80% των παγκόσμιων συνολικών TEUs το 2006, με τις κορυφαίες πέντε εταιρείες να είναι υπεύθυνες για το 45% κατά την ετήσια έκθεση της ESPO 2011) ακολουθείται από μία αντίστοιχη τάση στην βιομηχανία των στοιβαδóρων με την ανάδειξη των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών. Πράγματι το 2003, το 37,5% της παγκόσμιας κίνησης εμπορευματοκιβωτίων ελεγχόταν από τους πέντε κορυφαίους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών (HPH, PSA, APM terminals, P&O Ports, Eurogate, Παρδάλη 2007, σ. 450). Στην Βόρεια Ευρώπη αντίστοιχα, οι πέντε κορυφαίοι διαχειριστές ήλεγχαν πάνω από το 95% της χωρητικότητας των τερματικών σταθμών πολλαπλών χρηστών (Parola και Musso 2007).

Ουσιαστικά, η εμφάνιση των εταιρειών διαχείρισης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων ξεκίνησε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 με την είσοδο της P&O στη Μαλαισία, όταν και ανέλαβε τη λειτουργία (όχι την ιδιοκτησία) του τερματικού σταθμού του Port Klang. Στη συνέχεια, οι τάσεις καθετοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν περιορίστηκαν αποκλειστικά στο χώρο της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, αλλά περιέλαβαν και ανεξάρτητους διαχειριστές τερματικών σταθμών με την εμφάνιση εταιρειών που ειδικεύτηκαν στη διαχείριση τερματικών σταθμών (PSA,BLG, TCB, κ.ά. - Μιχαλόπουλος 2006). Στην τρίτη φάση της ανάπτυξής τους, η είσοδος ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών είναι σχεδόν μαζική, αν και σημαντικό μερίδιο της διαχείρισης των τερματικών σταθμών παραμένει στη Λιμενική αρχή (ο.π.). Αρκετές αναφορές στην βιβλιογραφία έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν τη διάρθρωση και την εξειδίκευση των Διαχειριστών Τερματικών (Midoro κ.α. 2005, Bichou και Bell 2007, Parola και Musso 2007, Sorpe κ.α. 2009, Notteboom και Rodrigue 2010), καθώς οι εξελίξεις και οι αναπροσαρμογές της βιομηχανίας καλούν σε διαφοροποίηση και εξέλιξη της ακαδημαϊκής κωδικοποίησης. Ακολουθώντας την πρόσφατη κωδικοποίηση των Notteboom και Rodrigue (2010) μπορούμε να εντοπίσουμε δύο βασικά μοντέλα στη διαχείριση των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Στο πρώτο, οι λιμενικές αρχές, πέραν του θεσμικού τους ρόλου, παρέχουν και οι ίδιες υπηρεσίες χειρισμού φορτίων ενώ στο δεύτερο, οι λιμενικές αρχές παραχωρούν τη διαχείριση τερματικών τους σταθμών σε τρίτους (Slack και Fremont 2005, Παρδάλη 2007). Το δεύτερο μοντέλο, που αναφέρεται σε λιμενικές αρχές - ιδιοκτήτες της γης (landlord), υιοθετείται σταδιακά από έναν αυξανόμενο αριθμό λιμανιών (Baird, 2002). Η κυριαρχία των ιδιωτικών διαχειριστών στην παροχή υπηρεσιών διαχείρισης containers

(Pallis κ.α. 2008) γίνεται πλέον σε παγκόσμια βάση, ενώ μόνο σε έναν περιορισμένο αριθμό χωρών και λιμανιών ο δημόσιος τομέας έχει ακόμα ανάμειξη σε τέτοιες επιχειρήσεις.

Η τάση αυτή συνεχίζεται και σήμερα χωρίς να επηρεάζεται ιδιαίτερα από τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 και την ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας. Το 2010 οι 10 μεγαλύτεροι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών συγκέντρωσαν μερίδιο άνω του 42% της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων 434.200.000 TEUs. Το 2013 αντίστοιχα, διαχειρίστηκαν ποσοστό της τάξης του 36% (223.700.000 TEUs σε σύνολο 620.732.000 TEUs σε παγκόσμιο επίπεδο). Σύμφωνα με τους Drewry (2013), η PSA απολαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, με συνολική διαχείριση 50.900.000 TEUs (8,2% της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων). Επιπλέον, η PSA κατέχει μερίδιο συμμετοχής 20 % στην Hutchison Port Holdings, η οποία με τη σειρά της διαχειρίστηκε 44.800.000 TEUs που αντιπροσωπεύουν το 7,2% της παγκόσμιας διαχείρισης. Η APM Terminals διαχειρίστηκε 33.700.000 TEUs, με μερίδιο 5,4 % ενώ η DP World μοιράζεται σχεδόν την τρίτη θέση με την APM Terminals με όγκο διαχείρισης 33.400.000 TEUs. Η παγκόσμια κατάταξη των 10 μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων για το 2012 απεικονίζεται στον πίνακα 3.2 ενώ η γεωγραφική τους κατανομή στο χάρτη 3.1 αντίστοιχα.

Πίνακας 3.2 Κατάταξη και μερίδιο Αγοράς των μεγαλύτερων διαχειριστών Τερματικών Ε/Κ

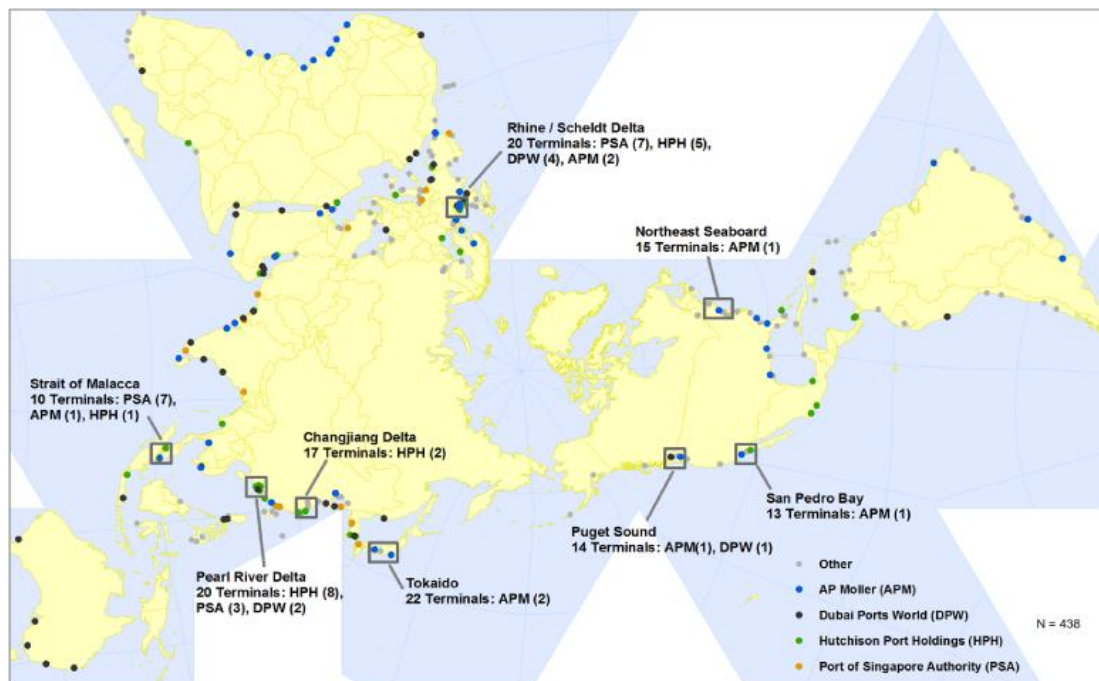
Κατάταξη	Διαχειριστής	Διακίνηση (εκ. TEUs)	Παγκόσμιο μερίδιο αγοράς
1	PSA International	50.9	8.2%
2	Hutchison Port Holdings	44.8	7.2%
3	APM Terminals	33.7	5.4%
4	DP World	33.4	5.4%
5	COSCO Group	17.0	2.7%
6	Terminal Investment Limited (TIL)	13.5	2.2%
7	China Shipping Terminal Development	8.6	1.4%
8	Hanjin	7.8	1.3%
9	Evergreen	7.5	1.2%
10	Eurogate	6.5	1.0%

Πηγή: Drewry Maritime research 2012

Η εξέλιξη των επιχειρήσεων που αρχικά εξειδικεύονταν στη στοιβασία (Compagnie Maritime Belge & Hesenatic στην Αμβέρσα, ECT και Maersk στο Ρότερνταμ) ήταν αρχικά περιορισμένη και οι ευκαιρίες για εσωτερική ανάπτυξη και μεγαλύτερη κερδοφορία ήταν ολοένα και πιο περιορισμένες (Notteboom και Winkelmanns, 2001). Ανταποκρινόμενοι όμως στις θεσμική απελευθέρωση και στις παγκόσμιες εξελίξεις οι τοπικοί αυτοί διαχειριστές εξελίχθηκαν σε παγκόσμιους παίκτες. Οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια, για την

εγκατάσταση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, οι πιέσεις για την ανανέωση της λιμενικής ανωδομής και ο αυξανόμενος όγκος της κιβωτιοποίησης, επέβαλλαν ισχυρές πιέσεις στους παραδοσιακούς παίκτες, είτε αναγκάζοντας κάποιους από αυτούς να εξέλθουν από την αγορά είτε οδηγώντας σε ακόμα μεγαλύτερη συγκέντρωση τον κλάδο (Slack και Fremont 2005). Εταιρείες όπως η HPH και η Eurogate ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Χάρτης 3.1 Τερματικά των 4 μεγαλύτερων Διαχειριστών Container Terminals το 2010



Πηγή: http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch4en/conc4en/map_port_holdings.html

Σύμφωνα με τους Parola και Musso (2007), υπάρχουν διαφορές ως προς τη στρατηγική προσέγγιση των Παγκόσμιων Διαχειριστών τερματικών, οι οποίες τους διαχωρίζουν σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη, περιλαμβάνονται διαχειριστές - στοιβαδóροι οι οποίοι διαχειρίζονται τερματικούς σταθμούς ως κέντρα «αποκομιδής κέρδους» και υιοθετούν μία επιθετική στρατηγική μάρκετινγκ για να προσελκύσουν φορτία (διαμοιράζοντας τον κίνδυνο διαφοροποιώντας το χαρτοφυλάκιο και επενδύοντας στις πιο ελκυστικές περιοχές). Στη δεύτερη, ανήκουν οι ολοκληρωμένοι (*integrated*) μεταφορείς οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται για το μάρκετινγκ και συνήθως διαχειρίζονται τους λιμενικούς κόμβους σαν κέντρα κόστους. Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι υβριδικόι διαχειριστές

τερματικών σταθμών που στην ουσία αποτελούν ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών οι οποίες αναλαμβάνουν τη διαχείριση φορτίων τρίτων με σκοπό τη δημιουργία κερδών.

Μια διαφορετική κατηγοριοποίηση προτείνεται από τους Notteboom και Rodrigue (2010), οι οποίοι επίσης διακρίνουν τρεις τύπους παγκόσμιων διαχειριστών λιμένων:

- **Στοιβαδότες:**

Πρόκειται για Διαχειριστές τερματικών που επεκτάθηκαν σε νέες αγορές χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα εξειδίκευση τους με σκοπό την γεωγραφική επέκτασή τους και την αύξηση των εσόδων του μέσω της επέκτασής αυτής. Στην κατηγορία αυτή πυρήνας των δραστηριοτήτων είναι οι λιμενικές δραστηριότητες ενώ τα επενδυτικά προγράμματα στοχεύουν στην επέκταση της παραγωγικής δυναμικότητας και στη διαφοροποίηση του λιμενικού προϊόντος.

- **Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις:**

Οι ίδιες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επένδυσαν στα λιμάνια με σκοπό την διευκόλυνση των ίδιων των εργασιών τους (AP Moeller Maersk, MSC, COSCO, China Shipping, Harpag - Lloyd, Hyundai, K -Line, MO, NYK, OOCL, PIL, Wan - Hai και Yang Ming). Οι προσφορά θαλάσσιων υπηρεσιών παραμένει το επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ενώ οι επενδύσεις στους τερματικούς σταθμούς στοχεύουν στη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας τους και του ελέγχου των υποστηρικτικών, στη θαλάσσια μεταφορά, δραστηριοτήτων.

- **Χρηματοοικονομικοί Όμιλοι:**

Περιλαμβάνουν τράπεζες, επενδυτικά κεφάλαια κ.τ.λ. που αντιλαμβάνονται το τερματικό ως μια πιθανή πηγή εσόδων ή διαμοιρασμού του κινδύνου. Η πλειοψηφία αυτών επενδύει στο τερματικό και αφήνει την διοίκηση του τερματικού στον υπάρχοντα διαχειριστή του. Ένα μικρό ποσοστό επιλέγει να διαχειριστεί το τερματικό μέσω μιας μητρικής επιχείρησης (Rodrigue κ.α. 2011). Οι βασικότεροι επενδυτικοί όμιλοι που επενδύουν στη λιμενική βιομηχανία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.3.

Πίνακας 3.3 . Τα μεγαλύτερα Funds που επενδύουν στη λιμενική βιομηχανία

Fund	Διαχειριστής	Μέγεθος (εκ. \$)	Περιοχή
Global Infrastructure Partners II	Global Infrastructure Partners	8 250	Παγκόσμια
Global Infrastructure Partners	Global Infrastructure Partners	5 640	Παγκόσμια
Energy Capital Partners II	Energy Capital Partners	4 335	Βόρεια Αμερική
EIG Energy Fund XV	EIG Global Energy	4 121	Παγκόσμια
Alinda Infrastructure Fund II	Alinda Capital Partners	4 097	Βόρεια Αμερική, Ευρώπη
Morgan Stanley Infrastructure Partners	Morgan Stanley Infrastructure	4 000	Παγκόσμια
Citi Infrastructure Partners	Citi Infrastructure Investors	3 400	Χώρες ΟΟΣΑ
ArcLight Energy Partners Fund V	ArcLight Capital Partners	3 310	Βόρεια Αμερική, Ευρώπη

Πηγή: Unctad Review of Maritime Transport 2013

Οι Διεθνείς Διαχειριστές Τερματικών παραδοσιακά διαχειρίζονται τερματικούς σταθμούς πολλών χρηστών (multi-user terminals) παρέχοντας ένα φάσμα εξοπλισμού και εργατικού δυναμικού για να εξυπηρετήσει τα πλοία που διαχειρίζονται ναυτιλιακές εταιρείες -πελάτες αν και έχουν υπάρξει περιπτώσεις στις οποίες οι Διεθνείς Διαχειριστές Τερματικών επίσης διοικούν τερματικούς σταθμούς αποκλειστικής διαχείρισης (δηλαδή σταθμούς που εξυπηρετούν αποκλειστικά ή κατά απόλυτη προτεραιότητα πλοία μίας συγκεκριμένης ναυτιλιακής εταιρείας) σε συνεργασία με ναυτιλιακές εταιρείες που δεν έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στις επιχειρήσεις τερματικών σταθμών. Οι διαχειριστές τερματικών σταθμών μπορεί επίσης να συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο ως επενδυτές σε συγκεκριμένα επενδυτικά λιμενικά projects/σχέδια, χωρίς απαραίτητως να συμμετέχουν στο διοικητικό σχήμα που διαχειρίζεται την επένδυση (Vitsounis 2010 και Olivier 2005). Τα βασικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών αυτών τύπων Διαχειριστών τερματικών αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3.4 Τύποι Παγκόσμιων Διαχειριστών Λιμένων

Στοιβαδότες	Θαλάσσιοι Μεταφορείς	Χρηματοοικονομικοί Όμιλοι
Οριζόντια ενοποίηση	Κάθετη ενοποίηση	Διαφοροποίηση χαρτοφυλακίου
Οι λιμενικές επιχειρήσεις είναι η βασική επιχείρηση. Επένδυση στους τερματικούς σταθμούς ε/κ για επέκταση και διαφοροποίηση	Οι θαλάσσιες μεταφορές είναι η βασική επιχείρηση. Επένδυση σε τερματικά εμπορευματοκιβωτίων σαν λειτουργία υποστήριξης των ναυτιλιακών δραστηριοτήτων	Η διαχείριση των οικονομικών περιουσιακών στοιχείων είναι η βασική επιχείρηση. Επένδυση στους τερματικούς σταθμούς ε/κ για αποτίμηση και δημιουργία εσόδων
Επέκταση μέσω άμεσων επενδύσεων	Επέκταση μέσω άμεσων επενδύσεων ή μέσω μητρικών εταιρειών	Επέκταση μέσω κτήσεων, συγχωνεύσεων και αναδιοργάνωσης περιουσιακών στοιχείων
PSA, HHLA, Eurogate, ICTSI, SSA	APM, COSCO, MSC, APL, Hanjin, Evergreen	DPW, Ports America RREEF, Macquarie Infrastructure, Morgan Stanley Infrastructure

Πηγή: Notteboom και Rodrigue, 2010, σελ.6

Οι διεθνείς διαχειριστές τερματικών σταθμών μπορούν επίσης να δημιουργήσουν κοινοπραξίες με τις λιμενικές αρχές για την λειτουργία τερματικών σταθμών (Vaneslander 2008). Επιπλέον, οι περισσότεροι Διεθνείς Διαχειριστές Τερματικών (με εξαίρεση την PSA) τείνουν να μην συνεργάζονται με άλλες εταιρείες όταν πρόκειται για εγχώριες επενδύσεις, ενώ στο εξωτερικό η συνεργασία είναι μια στρατηγική επιλογή πιο ευρείας χρήσης (ο.π.). Η έρευνα των De Langen και Chouly (2009) κατέδειξε την τάση προς την αυξανόμενη διεθνοποίηση των εταιρειών που διαχειρίζονται τερματικούς σταθμούς. Οι εγχώριοι διαχειριστές τερματικών σταθμών είτε εξυπηρετούν εξειδικευμένες αγορές (niche markets), ή προστατεύονται ακόμα από νομικά ή οικονομικά εμπόδια εισόδου.

3.2.3 Η κάθετη ολοκλήρωση των διαχειριστών τερματικών σταθμών

Με την αλυσίδα μεταφορών να θεωρείται ως ένα απόλυτα ολοκληρωμένο σύστημα, η αφοσίωση ενός λιμενικού πελάτη δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη από τους διαχειριστές των τερματικών σταθμών (Notteboom 2002). Οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν το διαρκές ρίσκο της απώλειας σημαντικών πελατών, όχι λόγω ελλείψεων στη λιμενική υποδομή ή τις επιχειρήσεις του τερματικού σταθμού, αλλά επειδή ο πελάτης έχει

αναδιευθετήσει τα δίκτυα υπηρεσιών του, ή έχει εμπλακεί σε νέες συνεργασίες με άλλους μεταφορείς (ο.π.). Οι μεγαλύτερες εταιρείες στοιβαδόρων παίρνουν πρωτοβουλίες για να μειώσουν αυτόν τον κίνδυνο συμμετέχοντας σε υπάρχουσες επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες μεταφορών στην ενδοχώρα, ενώ άλλες μετατρέπονται σε οργανισμούς logistics που προσφέρουν αποθήκευση, διανομή και υψηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες logistics. Συμμετέχουν σε συνδυασμένες σιδηροδρομικές μεταφορές, ιδρύοντας εταιρείες οδικής μεταφοράς εμπορευμάτων οι οποίες διαχειρίζονται τις δικές τους εφοδιαστικές αλυσίδες και τους δικούς τους τερματικούς σταθμούς στην ενδοχώρα. Για παράδειγμα οι υπηρεσίες εμπορευματοκιβωτίων της Delta είναι ένα κοινό εγχείρημα που ιδρύθηκε από την ECT και από μία εταιρεία που ονομάζεται Kramer, για την ανάπτυξη και λειτουργία μίας αποθήκης (Vitsounis 2011).

Η ECT κατέχει επίσης πλήρως και διαχειρίζεται εγχώριους τερματικούς σταθμούς όπως οι Venlo και Decete στα ολλανδό-γερμανικά σύνορα και μία εταιρεία μεταφορών με φορτηγά. Ταυτόχρονα, η Eurogate παρέχει υπηρεσίες logistics μέσω της θυγατρικής της Eurogate Intermodal, η οποία κατέχει φορτηγά και διαχειρίζεται υπηρεσίες τακτικών δρομολογίων. Η DP World επίσης προσφέρει υπηρεσίες μεταφορών στην ενδοχώρα. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που οι διαχειριστές τερματικών σταθμών προσφέρουν υπηρεσίες πλοήγησης και ρυμούλκησης, όπως η PSA στην Ινδία, την Κίνα και το Χόνγκ-Κόνγκ. Η PSA έχει επίσης αναπτύξει ένα σιδηροδρομικό τερματικό σταθμό αποκλειστικής διαχείρισης στις νεόκτιστες τερματικές εγκαταστάσεις στην Μερσίνα της Τουρκίας (De Langen και Chouly 2009).

Το υψηλό σταθερό κόστος, η χαμηλή πελατειακή πίστη (customer loyalty) και η συχνά χαμηλή διαφοροποίηση των λιμενικών υπηρεσιών δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης προσφερόμενων υπηρεσιών μέσα από συνεργασίες, κατά τα πρότυπα της ναυτιλίας γραμμών. Εντούτοις, δεν ακολουθούν όλοι οι διαχειριστές τερματικών μια φανερή στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, καθώς όπως σημειώνει ο Vitsounis (2010), εκτός από τις πραγματικές στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, υπάρχουν επίσης «εικονικές στρατηγικές 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. Οι Notteboom και Rodrigue (2010) αναφέρουν πως η στρατηγική της PSA εστιάζεται κυρίως στην καινοτομία και στην υπεροχή της βασικής δραστηριότητάς της, δηλαδή της αποτελεσματικής λειτουργίας των τερματικών σταθμών και όχι στην ολοκλήρωση των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Αντίστοιχα, παρατηρούν ότι οι διαχειριστές τερματικών στη Βόρεια Αμερική

αποφεύγουν να εμπλέκονται στη διανομή των εμπορευμάτων στην ενδοχώρα, την οποία αναλαμβάνουν ιδιωτικές σιδηροδρομικές εταιρείες.

Από τα παραπάνω είναι σαφής η τάση συγκέντρωσης της αγοράς και από την πλευρά της παροχής λιμενικών υπηρεσιών, καθώς οι ανακατατάξεις (καθετοποίηση, οριζόντια ολοκλήρωση, συμβάσεις παραχωρήσεων κτλ) μεταξύ του παγκόσμιου δικτύου διαχειριστών τερματικών και η ανάδυση παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ, διατηρούν σταθερά τη συγκέντρωση ποσοστού άνω του 35% της παγκόσμιας παραγωγικής δυναμικότητας στους 10 μεγαλύτερους Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών. Ο πίνακας 3.5 που ακολουθεί συνοψίζει τους διαφορετικούς στόχους και τις διαφορετικές πολιτικές και διαθέσιμα μέσα που παρουσιάζουν οι εμπλεκόμενοι στη λιμενική βιομηχανία. Έχοντας περιγράψει το ρόλο και τις λειτουργίες των βασικών παικτών της Λιμενικής Αγοράς, η επόμενη ενότητα συνθέτει τις αλληλεπιδράσεις των μερών αυτών και στη διαμόρφωση του σύγχρονου λιμενικού ανταγωνισμού αλλά και τον παραγόντων που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα των λιμένων και των τερματικών.

Πίνακας 3.5 Οι εμπλεκόμενοι Παίκτες στη Λιμενική Αγορά οι στόχοι και τα διαθέσιμα μέσα εφαρμογής των στρατηγικών τους

Παίκτης	Στόχος	Μέσα
Κύριοι/Αγοραστές του φορτίου	Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους (σε χρήμα και χρόνο)	Διαπραγματευτική δύναμη ανάλογη του μεγέθους του παίκτη αλλά και του είδους - στρατηγικής σημασίας του φορτίου
Παγκόσμιοι Διαμεταφορείς	Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους (σε χρήμα και χρόνο), επίτευξη κέρδους, έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας	Διαπραγματευτική δύναμη ανάλογη του μεγέθους του παίκτη αλλά και του είδους - στρατηγικής σημασίας του φορτίου
Ναυτιλιακές Εταιρείες	Μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, του μεριδίου αγοράς, έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας Η τιμολόγηση αποτελεί στρατηγική μεταβλητή αζαρτώμενη από το κόστος και την πολιτική των ανταγωνιστών. Τα συνολικά κόστη περιλαμβάνουν τα ίδια κόστη (εργασία, κόστος κεφαλαίου) αλλά και τις πληρωμές προς τρίτους (πχ. Λιμενικές χρεώσεις)	Ανταγωνιστικές χρεώσεις, δίκτυο, έλεγχος του κόστους, οικονομίες κλίμακας, συνεργασίες, ποιότητα και ασφάλεια μεταφοράς
Λιμενική Αρχή	Δημόσια: Σχεδιασμός και εφαρμογή ρυθμιστικών κανονισμών, μακροοικονομικός σχεδιασμός, συνεργασία με κρατικούς φορείς, διαφύλαξη του ενδολιμενικού ανταγωνισμού, διακυβέρνηση της λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας, συντονισμός των Διαχειριστών τερματικών, ανάπτυξη του συνολικού μεριδίου αγοράς του λιμένα, προσέλκυση φορτίων, αριστοποίηση της κατανομής των πόρων, μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, περιφερειακή ανάπτυξη Ιδιωτική: Μεγιστοποίηση του κέρδους και ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, προσέλκυση φορτίων, αριστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	Συμβάσεις Παραχωρήσεων, Lobbying, αναπτυξιακά έργα, παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας από τη λιμενική συστάδα
Διαχειριστής Τερματικού ε/κ	Μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, του μεριδίου αγοράς, έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας, δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους χρήστες του τερματικού. Η τιμολόγηση είναι συνάρτηση του είδους του φορτίου, των χαρακτηριστικών του τερματικού, της γεωγραφικής θέσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ τα κόστη περιλαμβάνουν το κόστος κεφαλαίου, εργασίας και τις υποχρεώσεις/τίμημα προς τις Λιμενικές Αρχές που απορρέουν από τις συμβάσεις παραχώρησης	Τιμολόγηση, Τεχνολογικές καινοτομίες, παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στο τερματικό
Μεταφορέας της Ενδοχώρας	Μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους, ενδεχομένως και του μεριδίου αγοράς και έλεγχος της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η τιμή εξαρτάται από της διάθεση του χρήστη να πληρώσει και τη διανυόμενη απόσταση. Το κόστος αφορά κυρίως την εργασία, και σε δεύτερο βαθμό διαχειριστικά και χρηματοοικονομικά κόστη	Ανταγωνιστικές χρεώσεις, Διαθέσιμη μεταφορική ικανότητα, ευελιξία, ταχύτητα
Δημόσιος Τομέας	Έλεγχος και ενίσχυση του εμπορίου (εισαγωγές - εξαγωγές), Αξιοποίηση παγίων στοιχείων, ένταξη στα δίκτυα μεταφορών, περιφερειακή ανάπτυξη	Δημόσιες επενδύσεις, κανονιστικό πλαίσιο, χρηματοδότηση

Πηγή: Προσαρμογή από Meersman κ.α. 2010, Aronietis κ.α. 2010, Παρδάλη 2007

Κεφάλαιο 4ο

Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Λιμενική Αγορά

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του λιμενικού ανταγωνισμού υπό την επίδραση των εξελίξεων στη ευρύτερο περιβάλλον της λιμενικής βιομηχανίας. Εντοπίζονται τα διαφορετικά επίπεδα του λιμενικού ανταγωνισμού τόσο στο εσωτερικό της λιμενικής αγοράς (διαλιμενικός, ενδολιμενικός) όσο και η ένταση του ανταγωνισμού, ο μεταβαλλόμενος ρόλος της ενδοχώρας και ο συνεργατικός ανταγωνισμός. Επίσης γίνεται διάκριση και ανάλυση του όρου της ανταγωνιστικότητας της λιμενικής επιχείρησης και παρατίθενται οι βασικές προσεγγίσεις της λιμενικής βιβλιογραφίας στο θέμα αυτό. Προσδιορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα λιμάνι/τερματικό ενώ η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με τον προσδιορισμό και τη μέτρηση της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης.

4.1 Ο Λιμενικός Ανταγωνισμός

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Παρδάλη (2007, σελ 444) η έννοια του ανταγωνισμού «αντανακλά τη δράση - αντίδραση και το αποτέλεσμα μέσα στο πλαίσιο της παγκόσμιας αγοράς ... υποδηλώνει μια μορφή διαμάχης, χωρίς όμως να αποκλείει το ενδεχόμενο της συνεργασίας ...». Οι βασικές δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό στη λιμενική βιομηχανία είναι όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η απελευθέρωση του εμπορίου και η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση του μεγέθους των πλοίων προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, αλλά και η επέκταση των ορίων της παραδοσιακής ενδοχώρας των λιμένων (Dong 2003). Η ύπαρξη των συνδιασμένων μεταφορών επιτρέπει στους αποστολείς φορτίων αλλά και τους διαμεταφορείς να επιλέξουν μέσα από ένα μεγαλύτερο εύρος διαδρομών, χερσαίων ή θαλάσσιων αμβλύνοντας τυχόν τοπικά μονοπωλικά πλεονεκτήματα των λιμένων (McCalla 1999). Επομένως το μοντέλο του ανταγωνισμού στη λιμενική βιομηχανία που αφορούσε λιμάνια πλέγματα με κοινά γεω-

γραφικά χαρακτηριστικά (Notteboom 2005, Χλωμούδης 2011) δεν είναι πλέον επαρκές. Η οριζόντια ολοκλήρωση και οι συνεργασίες μεταξύ των χρηστών των λιμενικών υπηρεσιών αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και αυξάνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των λιμένων. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει η έκθεση του OECD (2011) , τα λιμάνια πλέον ανταγωνίζονται όχι μόνο για το τμήμα της αγοράς που διεκδικούν αλλά και για το να παραμείνουν μέσα στην αγορά (competition in the market and competition for the market).

Οι συνεχώς αυξανόμενες επενδυτικές ανάγκες που είναι απαραίτητες για την ανταπόκριση στις αλλαγές που σημειώνονται στη ναυτιλία τακτικών γραμμών (γιγαντισμός των πλοίων και συνεπαγόμενες απαιτήσεις ανάπτυξης της ανωδομής και της υποδομής, πληροφοριακά συστήματα) αυτές, δεν είναι πάντα δυνατόν να καλυφθούν με ίδια μέσα του λιμένα. Η ίδια η φύση του διεθνούς εμπορίου η οποία προωθεί την εξειδίκευση, ώθησε και τους ίδιους τους χρήστες να αναζητήσουν χώρους στους οποίους θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν οι ιδιαίτερες απαιτήσεις των πλοίων τους. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην παραχώρηση μακροχρόνιων μισθώσεων με ποικίλη διάρκεια, με τις οποίες οι ιδιώτες αναλαμβάνουν την κατασκευή των ειδικών εγκαταστάσεων , καταβάλλοντας στο λιμάνι ένα ενοίκιο ανάλογα με την αξία του χρησιμοποιούμενου χώρου, ή του φορτίου που διαχειρίζονται. Εκ πρώτης όψευς, τέτοιου είδους συμφωνίες φαίνονται συμφέρουσες, αφού από την μια πλευρά περιορίζεται η συμμετοχή της λιμενικής αρχής σε δαπανηρές επενδύσεις, και εξασφαλίζεται μια δεδομένη και σταθερή εμπορευματική κίνηση ενώ θετικός είναι και ο αντίκτυπος στην απασχόληση. Ταυτόχρονα, οι μεταφορικές εταιρείες προσδιορίζουν επακριβώς τις προδιαγραφές της υποδομής και της ανωδομής ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Η εξειδίκευση και αυτή και η αντίστοιχη εκμετάλλευση της από τη μεταφορική/ναυτιλιακή εταιρεία, μπορεί να δράσει σαν όπλο έναντι του ανταγωνισμού. Αυτό, διότι η εταιρεία που κατέχει ιδιόκτητο τερματικό μπορεί να αποκλείσει πιθανούς ανταγωνιστές από το συγκεκριμένο λιμάνι, ή να εξασφαλίσει σημαντικό πλεονέκτημα σε θέματα τιμολογίων, προσφέροντας έτσι υπηρεσίες χαμηλότερου συνολικού κόστους στους πελάτες της. Εντούτοις, η λειτουργία των τερματικών σταθμών αποκλειστικής διαχείρισης, αν και αναπτύχθηκε ως μια προσπάθεια μείωσης της έντασης του ανταγωνισμού η παραχώρηση της αποκλειστικής χρήσης ενός τερματικού σε μια μόνο εταιρεία αυξάνει την εξάρτηση του λιμένα από αυτή, ενώ παράλληλα απομακρύνει πιθανούς πελάτες από τη χρήση του και τελικά στρεβλώνει τον ανταγωνισμό (Heaver κ.α. 1999, Παρδάλη 2001, σελ 199, Haralambides 2002, Μιχαλόπουλος 2006). Με τον τρόπο αυτό δηλαδή, το λιμάνι

αναγκάζεται να παραμένει αδρανές στις αποφάσεις του ιδιοκτήτη του dedicated container terminal παραχωρώντας ολιγοπωλιακά ή ακόμα και μονοπωλιακά πλεονεκτήματα.

Η προσπάθεια για την μείωση των εμποδίων εισόδου (De Langen και Pallis 2007), ως πρακτική για την εισαγωγή του ενδολιμενικού ανταγωνισμού υπογραμμίζει περαιτέρω την ανάγκη για μελέτη των σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των χρηστών των λιμένων και των παρόχων λιμενικών υπηρεσιών (Vitsounis 2010). Η ανάπτυξη των Logistics εστιάζει στην ανάπτυξη των τερματικών σταθμών και ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται στο επίπεδο διαχείρισης κάθε τερματικού σταθμού ακόμα και μέσα στο ίδιο λιμάνι (Παρδάλη 2007, σελ. 457, Χλωμούδης 2011). Κατά τον Defilipi (2004) η ύπαρξη ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων εντός του ίδιου λιμένα στοχεύει στην ενίσχυση της καινοτομίας και της εξειδίκευσης, μειώνοντας παράλληλα τη μονοπωλιακή δύναμη των παραγωγών του λιμενικού προϊόντος. Έτσι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εφοδιαστικές αλυσίδες επιβάλλει την επιλογή εξειδικευμένων τερματικών, παραγωγή του λιμενικού προϊόντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τη βέλτιστη ποιότητα (Pardali και Stathorouliou 2005, Pallis και De Langen 2006). Εφόσον τηρούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις (μέγεθος αγοράς μεγαλύτερο από το διπλάσιο ελάχιστο αποτελεσματικό εύρος, Παρδάλη 2007 σελ. 457), η αύξηση του αριθμού των παρόχων υπηρεσιών συμβάλλει στην ισότιμη μεταχείριση των χρηστών του λιμενικού συστήματος και στην ταχύτερη ενσωμάτωση καινοτόμων μορφών οργάνωσης, διοίκησης και παροχής λιμενικών υπηρεσιών (Χλωμούδης 2011). Η ύπαρξη πολλαπλών ανεξάρτητων παρόχων λιμενικών υπηρεσιών εντός του ίδιου λιμένα προσφέρει αυξανόμενες ευκαιρίες ευελιξίας, προσαρμοστικότητας και απόκρισης στις ανάγκες των χρηστών (Pallis και Chlomodis 2007).

Το παραδοσιακό παράδειγμα του λιμενικού ανταγωνισμού επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό μεταξύ λιμανιών που έχουν κοινά γεωγραφικά χαρακτηριστικά, ή καλύπτουν παρόμοιες άμεσες και περιφερειακές ενδοχώρες (Verhoeff 1981). Σήμερα όμως, ο ανταγωνισμός εκτείνεται όχι μόνο μεταξύ ανεξάρτητων λιμένων/τερματικών, αλλά και μεταξύ εφοδιαστικών αλυσίδων και δικτύων logistics (Παρδάλη και Σταθοπούλου 2005, Παρδάλη 2007, Heaver 1993, Notteboom και Winkelmanns 2001, Paixao και Marlow 2003, Song 2003, Bichou και Grey 2005, Χλωμούδης και Πάλλης 1991, Cahoon και Hecker 2005). Παρά το γεγονός ο ανταγωνισμός συνεχίζει να υπάρχει μεταξύ επιχειρήσεων εντός της ίδιας βιομηχανίας (Ναυτιλιακές εταιρείες έναντι Ναυτιλιακών εταιρειών, και διαχειριστές τερματικών σταθμών έναντι άλλων διαχειριστών τερματικών σταθμών), πλέον οι παίκτες της αγοράς από διαφορετικές βιομηχανίες ανταγωνίζονται τώρα ο ένας τον άλλο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι όροι αγορά και βιομηχανία δεν ταυτίζονται αν

και συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι. Η έννοια της βιομηχανίας αναφέρεται στο σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ενός ίδιου ή παρόμοιου προϊόντος ενώ η έννοια της Αγοράς αφορά στο σύνολο των καταναλωτών που επιδιώκουν να καλύψουν την ίδια ανάγκη (Nightingale 1978).

Για τη λιμενική επιχείρηση σε αυτή τη φάση, υπογραμμίζουν οι Παρδάλη και Σταθοπούλου (2007), ο ανταγωνισμός έχει πολλαπλές διαστάσεις και εκδηλώνεται σε κάθε διαφορετικό στάδιο «επαφής» του φορτίου με το λιμάνι (τερματικό, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μέσα στο λιμάνι, logistics). Όπως σημειώνει ο Μιχαλόπουλος (2006), ο ανταγωνισμός μεταφέρεται σε επίπεδο αλυσίδων logistics, με συνέπεια «*το λιμάνι δεν επιλέγει πια αλλά επιλέγεται*». Ως χρήστες των λιμενικών υπηρεσιών οι αλυσίδες logistics αρχικά επιλέγουν το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τερματικό και κατά δεύτερο λόγο λιμάνι. Παρόλαυτά όμως, σε αυτή την περίπτωση, οι χρήστες επιλέγουν όχι μόνο με κριτήριο την απόδοση του λιμένα, αλλά τις επιπτώσεις της επιλογής τους στη συνολική απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο Notteboom (2008) σημειώνει ότι οι συνδέσεις αλλά και το κόστος μεταφοράς στην ενδοχώρα ως τον τελικό προορισμό του εμπορευματοκιβωτίου αποτελούν κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να πολλαπλασιάσουν τόσο το χρόνο όσο και την αξιοπιστία και το κόστος της συνολικής μεταφοράς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί μια βάση διαφοροποίησης των λιμενικών υπηρεσιών καθώς οι ενδοχώρες ορισμένων λιμένων μπορεί να μη συμπίπτουν εντελώς ενώ κατά τον Rodrigue (2008) τυχόν πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικής διαδικασίας εντός του λιμένα μπορεί να ακυρώνονται ή να επηρεάζονται αρνητικά από την κατάσταση που επικρατεί στα δίκτυα μεταφορών της ενδοχώρας (συμφόρηση, ελλείψεις στις υποδομές, ασφάλεια κτλ).

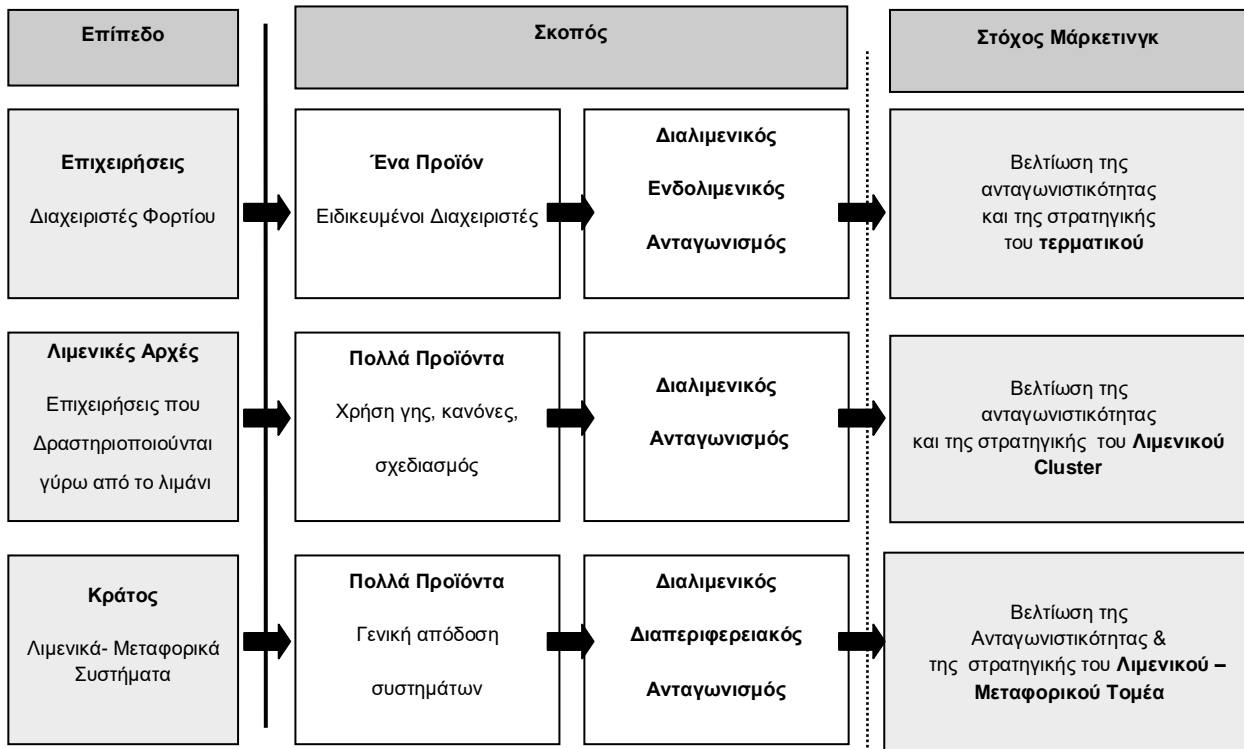
Το Serie Research Memoranda (2001) αντιμετωπίζει τα λιμάνια σαν τον βασικό ανταγωνιστή των παραδοσιακών παρόχων υπηρεσιών logistics και ισχυρίζεται πως οι Λιμενικοί Διαχειριστές θα πρέπει να στοχεύουν στην παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών μεταφόρτωσης, στη διεξοδική διαχείριση πληροφοριών και να αναζητούν τη συνεργασία με τους παγκόσμιους θαλάσσιους μεταφορείς ώστε να αντιμετωπίζουν τους αντιπάλους από την πλευρά της ξηράς, δηλαδή τα χερσαία μέσα μεταφοράς (Wiegmans κ.α. 2001). Σε μία διαφορετική εννοιολογική προσέγγιση, οι Sore κ.α. (2009) διαπιστώνουν πως σταδιακά, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις θα πρέπει να μετατραπούν, και από αντίπαλοι να γίνουν παγκόσμιοι συνεργάτες (Parola και Musso 2007), με αποτέλεσμα να εμπλέκονται στον συνεργατικό ανταγωνισμό (Song 2003, Yap κ.α. 2006, Hoshino 2010, Χλωμούδης 2011). Είναι ακριβώς αυτή η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας τόσο στο σύνολό της

όσο και σε κάθε κρίκο της ξεχωριστά, όπως το λιμάνι, που καθιστά τη δημιουργία ενός γενικευμένου μοντέλου για την περιγραφή του λιμενικού ανταγωνισμού δυσχερή. Στην παρούσα έρευνα υιοθετείται η προσέγγιση που δίνει η Παρδάλη (2007, σελ. 457 - 460), η οποία ορίζει 4 διαστάσεις του λιμενικού ανταγωνισμού στο πλαίσιο των ανταγωνιζόμενων εφοδιαστικών αλυσίδων:

- **τον διαλιμενικό ανταγωνισμό στο επίπεδο του διαχειριστή λιμένων**, σε τερματικά που διαχειρίζονται το ίδιο φορτίο αλλά βρίσκονται σε διαφορετικά λιμάνια. Στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός εμφανίζεται όχι για φορτία που αφορούν αποκλειστικά τη φυσική ενδοχώρα ενός λιμανιού αλλά κοινή ενδοχώρα λιμένων οι οποίοι βρίσκονται στην ίδια ακτογραμμή ή μοιράζονται την ίδια ενδοχώρα, η έντασή του είναι ακόμα μεγαλύτερη, (βλέπε χάρτη ΧΧ). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των operators επηρεάζεται από την ζήτηση, από τους ειδικούς παράγοντες της παραγωγής, από τις ιδιαίτερες βιομηχανίες που συνδέονται με κάθε operator και από τις ιδιαίτερες ικανότητες και αποδόσεις κάθε operator και των ανταγωνιστών του (Haralambides 2002).
- **τον ενδολιμενικό ανταγωνισμό στο επίπεδο του διαχειριστή λιμένων** ο οποίος υπάρχει όταν σε ένα λιμάνι που έχει περισσότερους από έναν τερματικούς σταθμούς ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ) κάθε τερματικός σταθμός έχει ή διοικείται από διαφορετική αρχή, και ανταγωνίζεται στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος
- **τον ανταγωνισμό των κέντρων μεταφόρτωσης** ο οποίος εστιάζεται κυρίως ανάμεσα σε λιμάνια τα οποία παρουσιάζουν εγγύτητα στους βασικούς ή δευτερεύοντες θαλάσσιους δρόμους, και
- **τον διαλιμενικό ανταγωνισμό στο επίπεδο των Λιμενικών Αρχών**, με τον ανταγωνισμό να εστιάζεται σε εθνικό, τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο και επηρεάζεται κυρίως από την υποδομή μέσα και γύρω από το λιμάνι.

Σχηματικά, οι εμπλεκόμενοι στα διαφορετικά στάδια του λιμενικού ανταγωνισμού μπορούν να συνοψισθούν στο διάγραμμα 4.1:

Διάγραμμα 4.1: Εμπλεκόμενοι στο Λιμενικό Ανταγωνισμό



Πηγή: Pardali και Kounouras 2007

Τέλος, η Παρδάλη (2007, σελ 471 - 476), Παρδάλη κ.α. (2013, σελ 70) και ο Σταφυλάς (2012) παρουσιάζουν την έννοια του λιμενικού ανταγωνισμού από διαφορετική οπτική γωνία, μέσα από τη θεωρητική εξέταση της εφαρμογής της θεωρίας των πέντε δυνάμεων του Porter στη λιμενική βιομηχανία. Σε ότι αφορά την ένταση του λιμενικού ανταγωνισμού, κοινό συμπέρασμα αποτελεί ότι η λιμενική αγορά των εμπορευματοκιβωτίων δεν μπορεί να λειτουργήσει σε μία πλήρως ανταγωνιστική αγορά, αφού περιορίζεται από σημαντικά εμπόδια εισόδου και εξόδου (υψηλό εφάπαξ κόστος, οικονομίες κλίμακας και φάσματος, διαφοροποίηση μέσα από την ποιότητα και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας και θεσμικές παρεμβάσεις όπως οι εκχωρήσεις - συμβάσεις παραχώρησης από τις λιμενικές αρχές). Στο ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρατηρείται μεγάλη ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, μεγάλη δύναμη των πελατών - χρηστών (ναυτιλιακών επιχειρήσεων), 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 δεδομένο όγκο μεταφερόμενου φορτίου.

4.2 Η Ανταγωνιστικότητα στη Λιμενική Αγορά

Σε αντίθεση με την έννοια του ανταγωνισμού, η οποία αναφέρεται σε μια κατάσταση της αγοράς (τοπικής, εθνικής ή διεθνούς) η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι σύμφυτη με την παραγωγική επιχειρηματική μονάδα, και κατά τους Buckely κ.α. (1990, 1991) περιλαμβάνει τόσο την αποδοτικότητα (επίτευξη των στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος) όσο και την αποτελεσματικότητα (επιλογή των κατάλληλων στόχων). Η επιλογή λοιπόν τόσο των στόχων όσο και των μέσων για την επίτευξή τους είναι κρίσιμη. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001), σε συνθήκες αγοράς όπου κυριαρχεί ο θεσμός της επιχείρησης, και όπου ανταγωνισμός σημαίνει ότι δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις - ομάδες - άτομα διεκδικούν το ίδιο αποτέλεσμα (μεγιστοποίηση κέρδους, προτίμηση καταναλωτών, μερίδιο αγοράς κ.α.), τότε ως ανταγωνιστικότητα ορίζεται η σχετική ικανότητα του καθενός να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί. Στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας, η Παρδάλη (2007 σελ. 444) ορίζει την ανταγωνιστικότητα ως την «ικανότητα της λιμενικής επιχείρησης να παράγει και να πουλά το λιμενικό προϊόν μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς και την ικανότητά της να παραμείνει στην αγορά αλλά και να εισέλθει σε νέες αγορές με ευνοϊκότερους όρους». Με άλλα λόγια η έννοια της ανταγωνιστικότητας είναι δυναμική, εμπεριέχει την έννοια της στρατηγικής επιλογής και την έκθεση στον ανταγωνισμό.

Σε ότι αφορά την τη λιμενική ανταγωνιστικότητα, στο πλαίσιο της οικονομικής και της διοίκησης των λιμένων, οι σχετικές αναφορές στο παρελθόν έχουν έχει επικεντρωθεί κυρίως στα κριτήρια επιλογής λιμένα. Στην δεκαετία του 1980, διάφοροι ερευνητές (Willingale 1981, Collison 1984, Slack 1985) εστίασαν στα χαρακτηριστικά κριτήρια επιλογής λιμένων στην περιοχή της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Στην Επόμενη δεκαετία οι Peters (1990), Murphy κ.ά. (1988, 1989, 1992), UNCTAD (1992) και Brooks (1985) εμπλούτισαν τις διαστάσεις της λιμενικής ανταγωνιστικότητας και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν. Σε αυτές περιλαμβάνονται η γεωγραφική τοποθέτηση, η ύπαρξη και οι συνδέσεις με τις σιδηροδρομικές μεταφορές της ενδοχώρας, η επένδυση σε λιμενικές υποδομές και ανωδομές και η σταθερότητα της λιμενικής εργασίας (Starr 1994). Οι Yeο κ.α. (2008) υπογράμμισαν τη σημασία της τιμολόγησης, της ασφαλούς διαχείρισης των φορτίων, όπως και την έννοια της εμπιστοσύνης στις λιμενικές υπηρεσίες.

Ο Chiu (1996) μελέτησε επίσης την επίδραση των logistics και των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών, παρατηρώντας πώς οι συμπληρωματικές υπηρεσίες (τελωνεία) και οι διαδικασίες των υπηρεσιών όπως η ταχύτητα της επεξεργασίας των αιτημάτων των πελατών, η απλότητα των διαδικασιών τεκμηρίωσης (documentation), οι

ζημιές στα φορτία και οι ικανότητες του λιμενικού προσωπικού επηρεάζουν την λιμενική ανταγωνιστικότητα. Οι Aronietis κ.ά.. (2010) θεωρούν ότι οι παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την επιλογή του λιμένα είναι το κόστος, η τοποθεσία, η ποιότητα και η φήμη των λιμενικών εργασιών, ο χρόνος εξυπηρέτησης και η ταχύτητα, οι υποδομές και η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων, η αποτελεσματικότητα, η συχνότητα των δρομολογίων από το λιμάνι, το σύστημα πληροφοριών του λιμένα, η ενδοχώρα, και οι συμφορήσεις. Εντούτοις, όπως σημειώνουν οι Meersman κ.α. (2010) ενώ τα προαναφερθέντα κριτήρια είναι αναμφισβήτητα σημαντικά για την τελική επιλογή του λιμένα, η σημασία τους διαφέρει από παίκτη σε παίκτη εντός της αλυσίδας εφοδιασμού. Η ελαχιστοποίηση του κόστους, για παράδειγμα, είναι σημαντική για κάθε παίκτη στην αλυσίδα, αλλά μια ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί έχει ευρύτερους στόχους σε σχέση με άλλους παίκτες για τον περιορισμό του κόστους, ενώ είναι σε θέση να διατηρήσει ένα επίπεδο τιμών που να εγγυάται ένα ευρύ περιθώριο κέρδους.

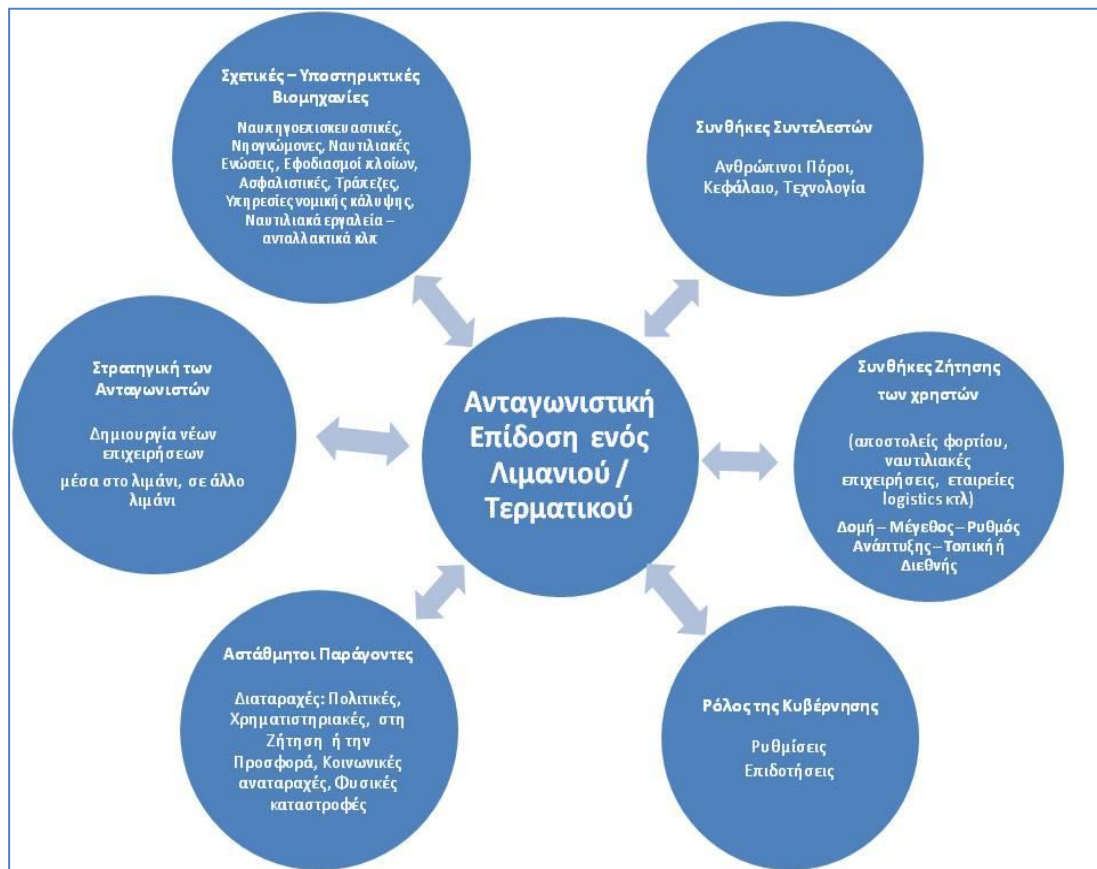
Οι Malchow και Kanafani (2001, 2004) αναλύοντας αμερικανικά λιμάνια κατέληξαν στο ότι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός λιμένα είναι η τοποθεσία του. Αν και αντίστοιχα συμπεράσματα εξήχθησαν και από τους Tongzon και Sawand 2007, Wiegmans κ.α. (2008), η έρευνα στη δεκαετία του 2000 χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια μαθηματικής μοντελοποίησης της αξιολόγησης της λιμενικής ανταγωνιστικότητας (Lirn κ.α. 2003, 2004, Ugboma κ.α. 2006, Castillo-Manzano κ.α. 2009, Guy και Urli 2006, Celik κ.α. 2009, Teng κ.α. 2004, Huang κ.α. 2003 Yeo και Song 2006). Εξετάζοντας το θέμα από διαφορετική οπτική (και εφαρμόζοντας το διαμάντι του Porter στη Λιμενική Βιομηχανία), οι Yip και Lam (2004), προτείνουν ότι η αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας των τερματικών πρέπει να βασίζεται στην ικανότητα να δημιουργούν πραγματικά οφέλη μέσα από τη επίτευξη μεγαλύτερης οικονομικής προστιθέμενης αξίας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας σε λιμενικές και σχετικές με τις λιμενικές δραστηριότητες, και όχι μόνο από την προσέλκυση φορτίων. Επίσης προτείνουν τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικότητας των λιμένων μέσα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας του Διαμαντιού του Porter και την αξιολόγηση μιας σειράς παραγόντων όπως:

- Οι συνθήκες των συντελεστών παραγωγής (factor conditions) στη λιμενική παραγωγική διαδικασία (ανθρώπινοι πόροι, η ύπαρξη επαρκών κεφαλαίων, η στρατηγική γεωγραφική θέση, οι προσβάσεις στο λιμάνι, οι συνδέσεις με την ενδοχώρα, οι τεχνολογίες επικοινωνίας, η παραγωγή επιστημονικής γνώσης και η τεχνολογία).
- Από τις συνθήκες και ιδιαίτερα τη δομή της ζήτησης (μέγεθος, βαθμός ανάπτυξης, πελατειακή πίστη και υψηλές απαιτήσεις των λιμενικών χρηστών όπως οι κύριοι του

φορτίου, οι θαλάσσιοι και οι χερσαίοι μεταφορείς και οι επιχειρήσεις logistics που σήμερα λειτουργούν τόσο σε τοπικό όσο και παγκόσμιο επίπεδο

- Οι υποστηρικτικές βιομηχανίες, σε αυτές περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται γύρω από τον πυρήνα της οικονομικής εξειδίκευσης (επισκευές, ναυπηγεία, εφοδιασμοί, τράπεζες, μεταφορές)
- Η δυνατότητα δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και η στρατηγική, η δομή και ανταγωνιστική πολιτική των υφιστάμενων αντίπαλων επιχειρήσεων η οποία εάν είναι ισχυρή αποτελεί κίνητρο για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- Η εκμετάλλευση αστάθμητων παραγόντων οι οποίοι μπορεί να σχετίζονται με τις γενικότερες κοινωνικό – πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις τοπικές ή παγκόσμιες αλλά και τυχαία γεγονότα
- Η (τοπική, περιφερική ή εθνική) κυβέρνηση η οποία διαμορφώνει τις ρυθμίσεις, συμβάλει στην κατασκευή της υποδομής του λιμανιού και των μεταφορικών συστημάτων με την μακροοικονομική πολιτική της και βέβαια επεμβαίνει στην παραγωγή των προϊόντων, όπου η αγορά δεν μπορεί να λειτουργήσει.

Διάγραμμα 4.2 Το μοντέλο του διαμαντιού στη λιμενική βιομηχανία



Πηγή: Παρδάλη Α., (2007)

Η Παρδάλη (2007, σελ. 470), συνοψίζει τους παράγοντες, από την αλληλεπίδραση των οποίων εξαρτάται και η ανταγωνιστικότητα ενός λιμανιού/τερματικού. Αυτοί περιλαμβάνουν την τιμή και την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος (Λαμπρίδης 2010), το κόστος της ποιότητας και το συνολικό κόστος του χρήστη στο λιμάνι, την τιμή και την ποιότητα των συμπληρωματικών προϊόντων (ρυμούλκηση, πλοήγηση, πρυμνοδεσία), την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις του Κράτους, της Λιμενικής Αρχής και του γενικότερου θεσμικού πλαισίου λειτουργίας (Παρδάλη 2007, σελ. 465). Η επίτευξη ανταγωνιστικού λιμενικού πλεονεκτήματος, καθορίζεται επιπλέον από τη γεωγραφική θέση, τα επενδυτικά σχέδια για τη λιμενική υποδομή και ανωδομή αλλά και από την ικανότητα της λιμενικής διοίκησης να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες. Τα τερματικά που είναι προσανατολισμένα στην αποτελεσματικότητα αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μέσω κόστους – τιμής – ποιότητας, είτε μέσω διαφοροποίησης και της εξυπηρέτησης εξειδικευμένων φορτίων ή τμημάτων της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η συγκέντρωση και οι κάθετες ολοκληρώσεις στους βασικούς παίκτες (ναυτιλιακές εταιρείες, πάροχοι υπηρεσιών logistics) με σκοπό την επίτευξη οικονομικών κλίμακας στη ναυτιλία γραμμών διαμορφώνει μια ολιγοψωνιστική αγορά με άμεσες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας λιμενικής βιομηχανίας.

Παρατηρώντας προσεκτικότερα τις παραμέτρους αυτές, διαπιστώνουμε ότι στον άμεσο-βραχυπρόθεσμο έλεγχο της λιμενικής επιχείρησης βρίσκονται μόνο η δυνατότητα της να βελτιώσει την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος, την αποτελεσματικότητα της και τη δυνατότητα της να εκμεταλλεύεται τους τυχαίους παράγοντες προς όφελος της. Η ίδια η έννοια της ποιότητας (Lopez και Pool 1998) αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών (είτε αυτές έχουν εκφρασθεί ρητά είτε όχι). Αυτό σημαίνει πως η Λιμενική επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς, να σχεδιάζει ανταγωνιστικές πολιτικές και να τις εφαρμόζει επιτυχημένα (Thomas 1994). Με άλλα λόγια, η Λιμενική επιχείρηση πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην αγορά και να υιοθετεί τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ όπως αυτή παρουσιάσθηκε στο πρώτο κεφάλαιο .

4.3 Η Επίδοση της Λιμενικής επιχείρησης

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας όπως ορίσθηκε προηγουμένως, εμπεριέχει την ικανότητα της λιμενικής επιχείρησης να παραμένει εντός της αγοράς, να αναπτύσσεται και να διευρύνει τις δραστηριότητες της ενώ ταυτόχρονα είναι εκτεθειμένη στις ενέργειες και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών. Η επιλογή των στρατηγικών και πολιτικών που μπορεί να εφαρμόσει η λιμενική επιχείρηση δεν μπορεί παρά να είναι αποτέλεσμα της αναμενόμενης επίδρασής τους στην επίδοση της λιμενικής επιχείρησης. Όπως σημειώνει ο Vitsounis (2010) η μέτρηση της λιμενικής επίδοσης είναι καθοριστικής σημασίας καθώς το σύνολο των συμμετεχόντων στη λιμενική κοινότητα χρειάζεται να γνωρίζει την επιτυχία της προσαρμογής τους στις αλλαγές του λιμενικού περιβάλλοντος αλλά και το κατά πόσο οι υιοθετούμενες στρατηγικές επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όπως σημειώνουν οι Brooks κ.α. (2011) οι αναφορές στη βιβλιογραφία της λιμενικής επίδοσης μπορούν να καταταχθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, εκείνες που την ταυτίζουν με την αποδοτικότητα (efficiency) και εκείνες που την ταυτίζουν με την αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η αποτελεσματικότητα ουσιαστικά αποτελεί το κριτήριο που ενδιαφέρει τους πελάτες, καθώς η παροχή των «σωστών υπηρεσιών» είναι εκείνο που καθορίζει την ικανοποίησή τους (ο.π.). Η αποδοτικότητα, έχει αποτελέσει το κατεξοχήν πεδίο ανάλυσης της λιμενικής επίδοσης, αρχικά σε σχέση με την παραγωγικότητα (DeMonie 1987, Bendall και Stent 1987, Frankel 1991, Sachish 1996) και αργότερα με τη χρήση πιο εξεζητημένων τεχνικών και διεύρυνση των εξεταζόμενων παραμέτρων. (Notteboom κ.α. 2000, Tongzon 2001, Sanchez κ.α. 2003, Barros και Athanassiou 2004, Cullinane και Wang 2006, Gonzalez και Trujillo 2009, Farrell 2009). Και σε αυτή την περίπτωση, το τερματικό και όχι το λιμάνι διαφαίνεται να είναι το κυρίαρχο πεδίο εστίασης (Olivier και Slack 2006, Heaven, 1995, Pallis 2009, 2011). Θέματα τεχνικής επίδοσης εξετάζονται από τους Yi κ.α. (2000) οι οποίοι πρότειναν ένα μοντέλο κοινής χρήσης για το Κέντρο Διαχείρισης Πόρων των Τερματικών Σταθμών Εμπορευματοκιβωτίων (Container Terminal Resource Management Center-CTRMC). Η παραγωγικότητα του συντελεστή έδαφος (Chen 1998) και η διαχείριση των άδειων εμπορευματοκιβωτίων στους τερματικούς σταθμούς εξετάζονται από τους Olivo κ.ά. (2005) και Jula κ.ά. (2006) ως παράμετροι λιμενικής επίδοσης. Στο ίδιο πνεύμα οι Song και Han (2004) εξετάζουν την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των θέσεων παραβολής ως τον πλέον σημαντικό παράγοντα λιμενικής επίδοσης στα ασιατικά τερματικά, ενώ οι Mennis κ.ά. (2008) εκτιμούν τους κινδύνους και το κόστος που συνδέεται με τις βλάβες των μηχανημάτων στους τερματικούς

σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων. Οι παραπάνω προσεγγίσεις έχουν δεχθεί κριτική για την επάρκειά τους, καθώς όπως σημειώνει ο Βίχου (2007), η αποκλειστική εστίαση στις δύο αυτές έννοιες (αποδοτικότητα ή αποτελεσματικότητα) «δεν φαίνεται να είναι ο μόνος τρόπος για να αυξηθεί η επίδοση, καθώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα λιμένων σε όλο τον κόσμο που λειτουργούν αποδοτικά αλλά εξακολουθούν να είναι αναποτελεσματικά και αντίστροφα.

Μια διαφορετική αντιμετώπιση στο ζήτημα της επίδοσης έχουμε από τους Su κ.α. (2003), οι προσεγγίζουν το θέμα σφαιρικότερα χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία του balanced scorecard και βασίζοντας τα κριτήρια μέτρησης της λιμενικής επίδοσης στη βάση της χρηματοοικονομικής επίδοσης, των απαιτήσεων των πελατών, των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, της οργανωσιακής μάθησης και των αναπτυξιακών προοπτικών. Ο De Langen (2002) προσεγγίζει το θέμα της λιμενικής επίδοσης από τη σκοπιά της λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας. Οι Ugboma κ.α. (2007), Bassan (2007) και Pantounakis κ.α. (2008), προσεγγίζουν το θέμα της επίδοσης από τη σκοπιά της ποιότητας των λιμενικών υπηρεσιών και προσδιορίζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία θα κάνουν ένα λιμάνι επιλέξιμο από διαφορετικές κατηγορίες ενδιαφερομένων. Αντίστοιχα, οι Βίχου και Grey (2004, 2007), προτείνουν την αξιολόγηση της επίδοσης με βάση τις απαιτήσεις των ολοκληρωμένων αλυσίδων logistics.

Μια άλλη σχολή σκέψης συνδέει τη μελέτη της λιμενικής επίδοσης με τις αλλαγές στην ιδιοκτησία και τις εξελίξεις στη διακυβέρνηση της λιμενικής βιομηχανίας (Liu 1995, Estache κ.α. 2002, Gonzales και Trujillo 2005). Στόχος μια τέτοιας θεώρησης είναι οι λιμένες να αποκτήσουν επίγνωση των παραγόμενων ελλείψεων και να κατανοούν εάν και κατά ποιον τρόπο τα μοντέλα διακυβέρνησης και το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα οδηγεί σε καλύτερη επίδοση. Η έμφαση αποδίδεται στη λεπτομερή και ακριβή μέτρηση των στοιχείων που συνθέτουν την επίδοση, όχι με αυθαίρετα μέτρα, αλλά ανάλογα με τη στρατηγική πρόθεση του εκάστοτε λιμένα (Brooks και Pallis, 2008). Οι Brooks και Pallis (2008) πρότειναν ένα μοντέλο που συνδέει την διακυβέρνηση με τις επιδόσεις και προτείνει ότι, δεδομένων των κυβερνητικών αποφάσεων και των ρυθμιστικών φορέων, εφαρμόζεται ένα μοντέλο διακυβέρνησης από το οποίο προκύπτουν συγκεκριμένα επίπεδα επίδοσης. Η τελευταία, θα πρέπει να μετρηθεί και να συγκριθεί με τα επιθυμητά αποτελέσματα κυρίως λόγω της δυναμικής του λιμενικού κλάδου. Οι διορθωτικές ενέργειες καθοδηγούνται από αυτή την σύγκριση. Στο πλαίσιο αυτό, ο στόχος είναι η μέτρηση της λιμενικής επίδοσης με τη χρήση τεχνικών, ικανών να παράγουν ορθή και ακριβή πληροφόρηση.

Αναφορές σε μια διευρυμένη αντίληψη για την επίδοση των λιμένων, μπορούμε να αντλήσουμε και από τις έρευνες σχετικά με τον αντίκτυπο των λιμένων (port impact studies). Ο αντίκτυπος της λιμενικής δραστηριότητας στα κόστη παραγωγής, στις δραστηριότητες που σχετίζονται με το λιμάνι και στους γενικούς οργανισμούς logistics έχει αναλυθεί από διάφορες μελέτες (Gripaios και Gripaios 1995, Castro-Villaverde και Millan-Coco 1998, Haezendock κ.ά. 2000, Notteboom και Winkelmanns 2001). Μολονότι τέτοιες αναλύσεις έχουν διεξαχθεί ακολουθώντας διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όπως άμεσες έρευνες, μοντέλα εισροών-εκροών ή περιγραφικές αναλύσεις της οικονομικής βάσης των λιμενικών περιφερειών (Rietveld 1994, Censis 1998, Coppens κ.ά. 2007), οι περισσότερες από αυτές εφαρμόζουν την προσέγγιση εισροών-εκροών με σκοπό να ταξινομήσουν τα διαφορετικά είδη των οικονομικών άμεσων ή έμμεσων αντίκτυπων που μπορούν να έχουν τα λιμάνια και γενικά καταλήγουν υπέρ των θετικών επιδράσεων των λιμενικών δραστηριοτήτων στις τοπικές οικονομίες. Στο πλαίσιο αυτό, ο Clark παρατηρεί ότι τα λιμάνια ίσως έχουν έναν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις τοπικές οικονομίες σε σχέση με άλλες μεταφορικές υποδομές, κυρίως γιατί παράγουν σημαντικές εξωτερικές επιπτώσεις στην περιοχή της ενδοχώρας (Clark κ.ά. 2004). Βέβαια, ο Grobar (2008) υποστηρίζει ότι οι θετικές επιδράσεις των λιμενικών δραστηριοτήτων στην τοπική οικονομία έχουν επιβραδυνθεί τα τελευταία χρόνια, λόγω των αλλαγών που έλαβαν χώρα στην ναυτιλιακή αγορά με την εισαγωγή των εμπορευματοκιβωτίων και του μεγαλύτερης έντασης κεφαλαίου συστήματος διαχείρισης, που μείωσε την άμεση απασχόληση στις λιμενικές υπηρεσίες (Musso κ.ά., 2000). Σύμφωνα με τους Lee κ.α. (2008), πολλές από τις θετικές εξωτερικές επιπτώσεις και από τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τα λιμάνια ωφελούν περιφέρειες που βρίσκονται αρκετά μακριά από την πόλη ή την περιοχή που βρίσκεται το λιμάνι. Εντούτοις, τα βασικά εξωτερικά κόστη που σχετίζονται με τις λιμενικές δραστηριότητες παραμένουν ακόμα στην περιοχή του λιμανιού, δίνοντας έτσι ώθηση σε πιθανές συγκρούσεις μέσα στην τοπική κοινότητα (Hoyle και Hilling 1984, Ferrari κ.ά., 2006). Η σχέση μεταξύ του βαθμού της λιμενικής εξειδίκευσης και της λιμενικής επίδοσης είναι ένα άλλο θέμα που έχει ερευνηθεί από κάποιους συγγραφείς (Ducruet κ.ά., 2010), παράλληλα με τον ρόλο των ιστορικών και γεωγραφικών χαρακτηριστικών για τον καθορισμό και τον σχηματισμό της μετάδοσης των οικονομικών προνομίων που πηγάζουν από τις λιμενικές δραστηριότητες. Επιπλέον, κάποιες μελέτες ασχολούνται με την αλλαγή στις οικονομικές λειτουργίες των πόλεων με λιμάνι και την αντίληψη του ρόλου τους σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (Ducruet και Lee, 2006).

Προσπαθώντας να προσδιορίσουμε τα παραπάνω στην περίπτωση της λιμενικής βιομηχανίας, το μέγεθος, ο θεσμικός ρόλος (λιμενική Αρχή ή Διαχειριστής - ή και μικτός ρόλος) και ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μιας λιμενικής επιχείρησης (προς το θαλάσσιο ή το χερσαίο μέτωπο ή τα logistics) αφενός καθορίζει το πεδίο του ανταγωνισμού, αφετέρου δε, μπορεί να συνδέεται και αρνητικά με την επίδοση της. Αυτό καθώς μπορεί να προκύψουν φαινόμενα υπερβολικής οργανωσιακής τμηματοποίησης (departmentalization) ή αλληλοσυγκρουόμενων στόχων και συγκεχυμένων στρατηγικών προτεραιοτήτων (Pelham, 1997a, Matsuno και Mentzer 2000, Kim 2003, Wu 2004, Matsuno κ.α. 2005). Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού και η αναταραχή στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση προς τη λιμενική επιχείρηση να αφουγκραστεί περισσότερο τα μηνύματα της αγοράς. Εντούτοις, πολύ απότομες αλλαγές στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον μπορεί να μην επιτρέψουν την προσαρμογή της λιμενικής επιχείρησης και κατά συνέπεια να επιδράσουν αρνητικά στην επίδοση. Ομοίως και οι ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις σε φορτωεκφορτωτικό εξοπλισμό και υποδομές οι οποίες απαιτούν δαπανηρές επενδύσεις. Με βάση τη θεωρία, είναι λογική η υπόθεση ότι μεγαλύτερες και καλύτερα οργανωμένες λιμενικές επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να εφαρμόσουν εκπαιδευτικά προγράμματα και να επιτύχουν καλύτερη εξειδίκευση του προσωπικού τους στην παρακολούθηση και ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς (Diamantopoulos και Hart 1993, Jaworski και Kohli 1993, Slater και Narver 1994, Greenley 1995, Kumar κ.α. 1998, Avlonitis και Gounaris 1999, Gray κ.α. 1999, Harris και Ogbonna 2001, Kim 2003, Matsuno κ.α. 2005). Στην παρούσα μελέτη, παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της λιμενικής επιχείρησης, όπως το μέγεθος, η ιδιοκτησία, ο θεσμικός ρόλος, αλλά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως η ύπαρξη αλλά και το μέγεθος του τμήματος μάρκετινγκ (Cahoon 2004), ερευνώνται για το κατά πόσο επηρεάζουν μετριαστικά τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιπτώσεις στην τόνωση της απασχόλησης αποτελούν βασική επίδραση των λιμένων στην ευρύτερη περιοχή στην οποία λειτουργούν, γεγονός που επισημαίνεται ήδη από το 1977 και τη σχετική εργασία του Waters. Αντίστοιχη σημασία αποδίδεται από τον Notteboom (2010), την Ευρωπαϊκή Επιτροπή⁴ (2012) και νεότερες έρευνες (Botasso κ.α. 2013). Σε πρακτικό επίπεδο, η ανάγκη για ενσωμάτωση και καταμέτρηση των επιπτώσεων στην απασχόληση από τις άμεσες και έμμεσες λιμενικές δραστηριότητες, προτείνεται και από το πρόγραμμα Performance Dashboard της ESPO

⁴ MEMO/12/317 Event Date: 11/05/2012, Importance of ports for economic recovery and jobs, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-317_en.htm

(European Seaports Organisation). Τα αποτελέσματα της έρευνας της ESPO κατέδειξαν ότι η άμεση απασχόληση στο λιμενικό κλάδο αντιστοιχούσε σε περίπου 1,5 εκατ. θέσεις πλήρους απασχόλησης κατά την περίοδο 2007-2009, ενώ γενικά η λιμενική βιομηχανία στην Ευρώπη υπέφερε από απώλειες θέσεων εργασίας (-6% το 2009), λόγω της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης που ξεκίνησε το 3ο τρίμηνο του 2008. Όσο ο ρόλος της Λιμενικής Αρχής ως φορέα λιμενικής διακυβέρνησης και εκπροσώπησης του λιμενικού cluster ενισχύεται, η συμπερίληψη των επιπτώσεων στην απασχόληση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα αξιολόγησης της λιμενικής επίδοσης. Με δεδομένο επιπλέον, ότι οι περισσότερες συμβάσεις παραχώρησης τερματικών περιλαμβάνουν όρους απασχόλησης και διατήρησης ή δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, ο παράγοντας αυτός αποκτά ιδιαίτερη σημασία και για τους διαχειριστές τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων.

Οι Langenus και Dooms (2015), παρουσιάζουν μια κριτική μετά – ανάλυση των αναφορών της βιβλιογραφίας σε θέματα μέτρησης και διαχείρισης της επίδοσης κατά την τελευταία εικοσαετία. Εστιάζοντας ιδιαίτερα στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας (εξετάζοντας 74 σχετικά άρθρα), διαπιστώνουν την πληθώρα των παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοση, τη διαφοροποίηση αυτών ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή, τις τοπικές ιδιαιτερότητες και το επίπεδο μέτρησης, καθώς και την εστίαση σε ποσοτικούς δείκτες μέτρησης της κίνησης φορτίων. Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς των παραπάνω προτείνουν την υιοθέτηση εργαλείων που θα ενσωματώνουν το σύνολο των ενδιαφερομένων στη βιομηχανία (port industry stakeholders), στοχεύοντας στην ενσωμάτωση περισσότερων διαστάσεων αξιολόγησης της λιμενικής επίδοσης.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, και με βάση τη βιβλιογραφία που παρατέθηκε, η επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων/οργανισμών αξιολογείται με βάση μια σύνθετη κλίμακα που προσδιορίζει αφενός την μικροοικονομική επίδοση (ανάπτυξη πωλήσεων, αύξηση κέρδους, αποδοτικότητα ενεργητικού - ROA), την επίδοση σε όρους αγοράς (αύξηση μεριδίου αγοράς, προσέλκυση νέων πελατών, διατήρηση υπαρχόντων πελατών, ανάπτυξη υπαρχόντων πελατών) και τέλος την επίδοση σε σχέση με τον πελάτη (αύξηση της ικανοποίησης, της προστιθέμενης αξίας και της πελατειακής πίστης). Τέλος, καθώς οι στόχοι των λιμενικών επιχειρήσεων (ιδιαίτερα των λιμενικών αρχών) είναι ευρύτεροι της οικονομικής αποτελεσματικότητας, προτείνουμε την αξιολόγηση της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης και σε σχέση με την συμβολή της στη αύξηση του τοπικού ή εθνικού εισοδήματος και της απασχόλησης. Η χρησιμοποίηση ενός τέτοιου σύνθετου δείκτη αξιολόγησης της επίδοσης συνδυάζει ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα, και επιτρέπει ποιο

ευέλικτες και ισορροπημένες δραστηριότητες ανάλογα με τη γενικότερη στρατηγική της λιμενικής επιχείρησης.

4.4 Οι μεταβολές στις απαιτήσεις των Πελατών - Χρηστών των Λιμένων

Έχοντας τοποθετήσει τον λιμενικό ανταγωνισμό στο επίπεδο των παγκόσμιων αλυσίδων logistics, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και οι προσδοκίες των χρηστών - πελατών των λιμένων διαρκώς εξελίσσονται. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνουν οι Brooks κ.α. (2011), οι χρήστες του λιμένα είναι κάτι περισσότερο από απλοί αγοραστές των λιμενικών υπηρεσιών. Κάποιοι από τους εμπλεκόμενους στην εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να μην είναι οι απευθείας αγοραστές των εν λόγω υπηρεσιών, αλλά έχοντας σχετική εμπειρία να επηρεάζουν την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών. Έτσι, το λιμενικό πελατολόγιο διευρύνεται για να συμπεριλάβει εισαγωγείς και εξαγωγείς αγαθών, διαχειριστές μεταφορών (Martin και Thomas 2001) οι οποίοι θα επιλέξουν εκείνα τα λιμάνια που παρέχουν ανώτερη πρόσβαση στις αγορές με έναν ταχύτερο και πιο αποτελεσματικό, από πλευράς κόστους, τρόπο (Suyskens 1985, Goss 1990). Αυτό τονίζει το γεγονός πως το αποτέλεσμα της λιμενικής παραγωγικής διαδικασίας συνεπάγεται μία μίξη βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετεί συγκεκριμένες διαδικασίες παραγωγής, με τις τελευταίες να ορίζονται (Χλωμούδης κ.α. 2003) ως εξελιγμένες δραστηριότητες logistics. Από αυτή την οπτική, οι πελάτες αναζητούν να ελαχιστοποιήσουν το συνολικό κόστος της μεταφοράς μέσα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της διανομής από πόρτα σε πόρτα (door-to-door philosophy), κάτι που αυξάνει την πίεση στις λιμενικές επιχειρήσεις (Lu 2003).

Τα μεγάλα και εξειδικευμένα πλοία έχουν υψηλό κόστος κατασκευής και υψηλό λειτουργικό κόστος, χαρακτηριστικά που καθιστούν αναγκαία τη μείωση του χρόνου αναμονής στα λιμάνια. Σε αυτό το πλαίσιο τα λιμάνια καλούνται να προβούν σε υψηλές, και συνεχείς επενδύσεις σε βυθοκορήσεις, εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα και σύγχρονες ανωδομές. Προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα των λιμανιών και να μειωθεί ο χρόνος παραμονής των πλοίων και των φορτίων στο λιμάνι, γεγονός που με τη σειρά του ενισχύει την αύξηση της μεταφόρτωσης και του μεγέθους των πλοίων. Επομένως οι λιμενικές διοικήσεις πιέζονται να παρέχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην ημερήσια διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων, ενώ οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιδιώκουν τη μείωση των λιμανιών προσέγγισης, στοχεύοντας στην αριστοποίηση του δικτύου τους.

Ο Robinson (2002) ισχυρίζεται πως τα λιμάνια είναι τώρα στοιχεία σε αλυσιδωτά συστήματα καθοδηγούμενα από την έννοια της αξίας (value-driven chain systems). Οι αποστολές φορτίων επιλέγουν το λιμάνι (και τις συναφείς του υπηρεσίες) που προσφέρουν αποδεκτή αξία σε μία βιώσιμη βάση, στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας από πόρτα σε πόρτα. Η έρευνα του Vitsouni (2011) σχετικά με τη βαρύτητα των παραγόντων που επηρεάζουν την «προσληφθείσα αξία» των χρηστών των λιμένων και τερματικών καταδεικνύει μια σημαντική μεταστροφή των χρηστών από το κόστος στην αξία των υπηρεσιών που απολαμβάνουν. Οι χρήστες των λιμενικών υπηρεσιών προσλαμβάνουν αξία και από τις σχέσεις που διατηρούν με άλλα μέλη της λιμενικής κοινότητας, η οποία κατά την αντίληψή τους είναι μεγαλύτερη από αυτή που δίνουν στην παραγωγικότητα των λιμενικών υπηρεσιών. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι ναυτιλιακοί πράκτορες, οι εταιρείες στοιβαδóρων/διαχειριστές λιμένων, οι τρόποι μεταφοράς στην ενδοχώρα, οι ιδιοκτήτες φορτίων, οι πάροχοι υπηρεσιών logistics, οι ελεγκτικές αρχές, οι εταιρείες μέλη του λιμενικού cluster, τα διαγωνιζόμενα και συνεργαζόμενα λιμενικά δίκτυα, γίνονται οι νέοι παίκτες στην αγορά εμπορευματοκιβωτίων. Το λιμάνι ως μέλος ενός τέτοιου δικτύου έχει μικρή επιρροή στο σχηματισμό του καναλιού διανομής των αγαθών (distribution channel). Ο υπερανταγωνισμός για τις τιμές και τις υποδομές (Cahoon και Hecker 2005), οι ανταγωνιστικές αλυσίδες logistics και η σημασία των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας απαιτούν μία πιο διεξοδική εξέταση της αγοράς, βασισμένη όχι μόνο στις δυνατότητες του λιμενικού παραγωγού αλλά περισσότερο στις απαιτήσεις του λιμενικού χρήστη. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ένα πρώτο συμπέρασμα είναι πως η αγορά των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων κυριαρχείται απόλυτα από τους πελάτες και το φορτίο της πραγματικής παραγωγής του λιμενικού προϊόντος είναι σχεδόν αβάσταχτο από τους περισσότερους διαχειριστές τερματικών, γεγονός το οποίο ίσως ενισχύει και την τάση προς τον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό (Vitsounis 2011).

Εντούτοις, εξετάζοντας την παραπάνω κατάσταση από την προοπτική του μάρκετινγκ μπορούμε να αναθεωρήσουμε κάποια από τα παραπάνω στοιχεία (Pardali και Kounouras 2007). Ένα σημείο εκκίνησης είναι πως όλοι οι πελάτες ενός λιμένα δεν είναι ίδιοι και πως ακόμα και αν το αποτέλεσμα της αγοραστικής τους συμπεριφοράς είναι παρόμοιο, οι λόγοι πίσω από αυτό ίσως είναι διαφορετικοί (Talley και Ng 2013). Οι Parola και Musso (2007) δίνουν ένα ενδιαφέρον παράδειγμα παρατηρώντας πως παρόλο που τα λιμάνια της Βρέμης (Bremen/Bremerhaven) και του Αμβούργου σχετίζονται γεωγραφικά και εξυπηρετούν την ίδια ενδοχώρα, έχουν αναπτύξει διαφορετικές θέσεις αγοράς, με το Αμβούργο να εστιάζει στην Ασιατική αγορά και τη Βρέμη στα υπερατλαντικά φορτία (Parola

και Musso 2007). Βλέποντας αυτό το παράδειγμα από την προοπτική της συνολικής μεταφορικής αλυσίδας και με βάση τη συλλογιστική του Nightingale (1978) αυτό σημαίνει πως αυτά τα λιμάνια παρ' ότι βρίσκονται στην ίδια βιομηχανία, στην πραγματικότητα δεν ανήκουν στην ίδια αγορά, από τη στιγμή που διαφορετικές εμπορικές υπηρεσίες υπονοούν διαφορετικά μεγέθη πλοίων, αριθμό κλήσεων, διαφορετικά χαρακτηριστικά των πελατών (εταιρικά μεγέθη, ικανότητες, στόχους, κουλτούρα, συγκρότηση, κλπ). Το γεγονός πως οι πέντε κορυφαίοι θαλάσσιοι μεταφορείς συγκεντρώνουν το 45% της κίνησης (Rodrigue 2008) επιτρέπει στο 55% του μεριδίου της αγοράς να επεκταθεί παγκοσμίως σε άλλες εταιρείες με διαφορετικές στρατηγικές, διαφορετικούς στόχους και πολιτικές.

Τα λιμάνια πράγματι περιορίζονται στο να ανταποκρίνονται στους ανταγωνιστές από την στιγμή που τα ίδια δεν μπορούν να αλλάξουν τη γεωγραφική τους τοποθεσία, όπως υποστηρίζουν οι Cahoon και Hecker (2007). Ετούτοις, αν και ο λιμενικός ανταγωνισμός είναι έντονος, τα διάφορα λιμάνια δεν είναι τέλεια υποκατάστατα ούτε πλήρως εναλλάξιμα (OECD 2011). Ορισμένα λιμάνια έχουν ισχυρή θέση σε ορισμένους τουλάχιστον από τους τομείς υπηρεσιών τους, καθώς οι ενδοχώρες τους δε συμπίπτουν απολύτως, ενώ η επίδραση της εμπορευματοκιβωτιοποίησης στην εντατικοποίηση του λιμενικού ανταγωνισμού μπορεί να μειωθεί λόγω της συμφόρησης που εμφανίζουν τα ίδια τα λιμάνια ή και τα εσωτερικά δίκτυα μεταφορών στην ενδοχώρα τους (Rodrigue 2008). Σε κάθε περίπτωση όμως, η αλλαγή λιμανιού είναι μια δαπανηρή και καθόλου απλή διαδικασία για το χρήστη. Από την προοπτική της εφοδιαστικής αλυσίδας, αν μία ναυτιλιακή εταιρεία ή ένας διαχειριστής πολυτροπικών/συνδιασμένων μεταφορών αποφασίσει να μετεγκατασταθεί από ένα λιμάνι σε κάποιο άλλο, θα απαιτηθεί η μετατόπιση/μετακόμιση ολόκληρης της αλυσίδας των logistics, γεγονός που θα επιφέρει επιπλέον κόστος, χρονικούς περιορισμούς και γενική ανελαστικότητα.

Συνεπώς, είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε πότε ένα λιμάνι μπορεί πραγματικά να χρησιμοποιήσει στρατηγικές για να προσελκύσει και να διατηρήσει το επιθυμητό είδος πελατών και να λειτουργεί με μία συμπεριφορά προσανατολισμένη στη δημιουργία σχέσεων παρά στην απλή συναλλαγή με τους χρήστες (Lindgreen, A. και Wynstra, F., 2005). Η έννοια της στρατηγικής τοποθέτησης, όπως διατυπώθηκε από τον Ellson (2002), υπονοεί πως μία εταιρεία μπορεί στην πραγματικότητα να επιλέξει την συγκεκριμένη αγορά στην οποία θέλει να βρίσκεται, σε αντιστοιχία με τις εταιρικές της δυνατότητες και τους στόχους, τις τάσεις στον ανταγωνισμό και το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, η κατάσταση που παρουσιάσαμε παρέχει μία ισχυρή βάση για την προσπάθεια εφαρμογής των αρχών του μάρκετινγκ στη διαχείριση λιμένων.

Κεφάλαιο 5ο

Το Λιμενικό Μάρκετινγκ

Εισαγωγή

Σκοπός αυτής της ενότητας είναι να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο έχει παρουσιασθεί η εισαγωγή και η εξέλιξη της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στον τομέα της οικονομικής και της διοίκησης των λιμένων και ιδιαίτερα στον κλάδο των τερματικών σταθμών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων. Κατά την διάρκεια των τελευταίων 40 χρόνων, υπάρχουν πολλές αναφορές για το επιστημονικό πεδίο του μάρκετινγκ σηματοδοτώντας την ανάπτυξη μίας κουλτούρας περισσότερο προσανατολισμένης προς τον πελάτη, τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον ακαδημαϊκό χώρο. Η αγορά και όχι η βιομηχανία έγινε το επίκεντρο της προσοχής, από την στιγμή που οι πελάτες *«δεν δεσμεύονται από τον τυπικό μονοβιομηχανικό ορισμό του ανταγωνισμού»* (Heisser κ.α. 2005).

Παρ' όλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τον όγκο της βιβλιογραφίας για το καταναλωτικό, βιομηχανικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ελάχιστα έχουν καταγραφεί για την περίπτωση του μάρκετινγκ στον τομέα των λιμανιών. Για το λόγο αυτό, η παρούσα ενότητα εξετάζει τα παραδοσιακά, σύγχρονα και αναπτυσσόμενα χαρακτηριστικά της αγοράς των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων βασισμένη σε μία κριτική ανάλυση της βιβλιογραφίας και των δημοσιευμένων ερευνών παρουσιάζοντας σχεδόν εξαντλητικά τις αναφορές της επιστημονικής βιβλιογραφίας σε θέματα λιμενικού μάρκετινγκ. Αναλύεται η διαχρονική εξέλιξη των αναφορών της βιβλιογραφίας του λιμενικού μάρκετινγκ και οι διαφορές στην στρατηγική και την εφαρμογή του λιμενικού μάρκετινγκ στα διαφορετικά επίπεδα που εφαρμόζεται. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η βάση για να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι αντιλήψεις αναπτύσσονται στο κάθε επίπεδο και την ανάγκη ενοποίησής τους σε μια ολιστική προσέγγιση του μάρκετινγκ.

Με βάση την παρουσίαση της εξέλιξης του λιμενικού μάρκετινγκ και την ανάλυση της έννοιας του μίγματος μάρκετινγκ που πραγματοποιήθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, το επόμενο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζει τον προσδιορισμό των βασικών συστατικών του μίγματος του λιμενικού μάρκετινγκ. Αναλύονται διεξοδικά τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου λιμενικού προϊόντος και των υπηρεσιών που συνοδεύουν την παραγωγή του όπως αυτό καθορίζεται από την οπτική του χρήστη του λιμένα/τερματικού και αναφέρονται

οι στόχοι και οι διαφορετικές μέθοδοι της λιμενική τιμολόγησης. Ακολούθως αναλύονται οι πολιτικές διανομής του λιμενικού προϊόντος και των λιμενικών υπηρεσιών και αναφέρονται χαρακτηριστικά επιτυχημένα παραδείγματα λιμένων που αναπτύσσουν σχετική δραστηριότητα. Η ανάλυση των διαδικασιών και των μηχανισμών παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών και η στρατηγική επικοινωνίας και προβολής του λιμένα/τερματικού ολοκληρώνουν την ανάλυση της λιμενικής δραστηριότητας μέσα από την οπτική της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ.

5.1 Οι Πρώιμες Προσεγγίσεις στο Λιμενικό Μάρκετινγκ

Στις περιόδους εφαρμογής του Κεϋνσιανού υποδείγματος ανάπτυξης της λιμενικής βιομηχανίας (Παρδάλη 2007 σελ. 44) οι συνθήκες του ανταγωνισμού και ο κρατικός παρεμβατισμός συντελούν στις περιορισμένες αναφορές στο λιμενικό μάρκετινγκ, το οποίο ταυτίζει ουσιαστικά με τις ενέργειες προβολής και διαφήμισης. Σταδιακά όμως, με την επικράτηση του Νεοφιλελεύθερου μοντέλου ανάπτυξης, εμφανίζονται και οι πρώτες αναφορές στο λιμενικό μάρκετινγκ (Marti 1982, UNCTAD 1980-1994, ISL 1991), οι οποίες αν και βασίζονται στις θεωρίες του καταναλωτικού μάρκετινγκ, έθεσαν τον προβληματισμό για την εφαρμογή του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία. Ο Marti (1986), και οι πρώιμες δημοσιεύσεις της UNCTAD παρουσιάζουν κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές του μάρκετινγκ κυρίως επιχειρώντας να καλύψουν τις λειτουργικές και οργανωσιακές πλευρές του λιμενικού μάρκετινγκ. Η έμφασή τους αποδίδεται στην προβολή και προώθηση, την συλλογή στατιστικών δεδομένων, τα ανταγωνιστικά σημεία αναφοράς, την οικοδόμηση επίγνωσης (awareness), και την εξυπηρέτηση των πελατών - χρηστών των λιμένων. Την ίδια περίοδο, η Παγκόσμια Τράπεζα θέτει τον προβληματισμό του κατά πόσον ένα λιμάνι θα πρέπει να συνεχίζει να έχει λειτουργίες σχεδιασμού και μάρκετινγκ μετά την πιθανή ιδιωτικοποίηση του, ή αν η δυνατότητα αυτή θα πρέπει να διαβιβασθεί πλέον στους νέους παρόχους υπηρεσιών.

Αν και πρωτοποριακές για την εποχή, αυτές οι απόψεις για το λιμενικό μάρκετινγκ υιοθετούν μια αρκετά περιορισμένη και απλοϊκή προοπτική στο λιμενικό μάρκετινγκ. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η δημοσίευση του βιβλίου Port Management Textbook Vol. 3, του Institute of Shipping & Logistics στη Βρέμη, για το λιμενικό μάρκετινγκ παραθέτει μια σειρά άρθρων και προτείνει την πρώτη προσπάθεια για ένα ολιστικό εννοιολογικό πλαίσιο για το λιμενικό μάρκετινγκ, τονίζοντας τον προσανατολισμό στην αγορά (Stutchey 1991a,b, Reeder κ.α. 1991), την πολυπλοκότητα του λιμενικού περιβάλλοντος (Schulten 1991), τους

περιορισμούς των στρατηγικών τιμολόγησης ως την βασική τακτική ανταγωνισμού (Mester 1991), την τμηματοποίηση της αγοράς, το niche marketing (Muhler 1991) και την οργάνωση ενός λιμενικού τμήματος μάρκετινγκ (Stutchey 1991c). Αρκετά αργότερα, εμφανίζονται πιο σύγχρονες έννοιες, όπως η τμηματοποίηση και η έρευνα αγοράς, ο προσανατολισμός στο χρήστη (Zeien 1999, Baird 2000, Ραίχας και Marlow 2003), και η οργάνωση του μάρκετινγκ (Pando et al. 2005). Πρέπει όμως να σημειωθεί πως, παρόλο που είναι η πρώτη πραγματικά προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ δημοσίευση για την διαχείριση των λιμένων, οι περισσότερες προσεγγίσεις είχαν βασιστεί και πάλι στις αρχές του καταναλωτικού μάρκετινγκ και σήμερα δεν παρέχουν πλέον μία διεξοδική βάση για την κατανόηση της σύγχρονης διαχείρισης των λιμένων.

5.2 Η εξέλιξη των αρχών του Λιμενικού Μάρκετινγκ

Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος είναι εμφανής στον τρόπο με τον οποίο εξελίχθηκε η έννοια του Λιμενικού Μάρκετινγκ στις ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις. Μπορούμε να διακρίνουμε περαιτέρω τις σύγχρονες αναφορές στο λιμενικό μάρκετινγκ σε τρεις κατηγορίες:

i. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως απάντηση στις ανταγωνιζόμενες αλυσίδες logistics

Το Serie Research Memoranda (2001) αντιμετωπίζει τα λιμάνια σαν τον βασικό ανταγωνιστή των παραδοσιακών παρόχων υπηρεσιών logistics και ισχυρίζεται πως οι λιμενικοί marketers θα πρέπει να στοχεύουν στις αποτελεσματικές υπηρεσίες μεταφόρτωσης, στην διεξοδική διαχείριση πληροφοριών και να αναζητούν υποστήριξη από μεταφορείς ανοιχτής θάλασσας (deep sea carriers) με σκοπό να αντιμετωπίζουν τους αντιπάλους από το χερσαίο μέτωπο (Wiegmans κ.α. 2001). Ο Lu (2002) προτείνει την τμηματοποίηση της αγοράς βάσει των υπηρεσιακών αναγκών των αποστολέων φορτίων, ορίζοντας το λιμενικό πελατολόγιο να εμπίπτει σε τρεις κατηγορίες (υπηρεσίες επεξεργασίας φορτίου, σχετικές με το φορτίο και εταιρείες προσανατολισμένες προς τις υπηρεσίες υποστήριξης). Η έννοια του ανταγωνιστικού benchmarking (Cuadrado κ.α. 2004) έναντι των κορυφαίων λιμανιών, στραμμένη στις ενδογενείς (παραδοσιακές και logistics) λιμενικές υπηρεσίες, προτείνεται επίσης με σκοπό να αναγνωριστούν τα πεδία όπου ένα

συγκεκριμένο λιμάνι έχει «μεγαλύτερο χώρο να τροποποιηθεί και να βελτιωθεί». Οι πελάτες ορίζονται τώρα ως Ναυτιλιακές εταιρείες και εταιρείες Εισαγωγών-Εξαγωγών.

ii. Το Λιμενικό Μάρκετινγκ ως μία πηγή Δημιουργίας Αξίας

Σε αυτό το στάδιο, οι προσεγγίσεις του μάρκετινγκ απομακρύνονται από την απλοϊκή εισαγωγή των αρχών του μάρκετινγκ καταναλωτών/προϊόντος και εξετάζουν το περιβάλλον και τον ανταγωνισμό του λιμανιού από την οπτική της Δημιουργίας Αξιών για τον χρήστη του λιμανιού και τις ανταγωνιστικές αλυσίδες logistics. Αναφορές στις ουσιώδεις αρχές του μάρκετινγκ, ειδικά σε σύνδεση με αλλαγές στο ανταγωνιστικό λιμενικό περιβάλλον υπάρχουν στις εργασίες του Zeien (1999) που αφορούν τις στρατηγικές niche μάρκετινγκ, στην αναφορά του Baird (2003) για την διευκόλυνση του εμπορίου, των Ραίχας και Marlow (2003) για τον ευέλικτο και τον εξατομικευμένο λιμενικό οργανισμό, του Χλωμούδη κ.α. (2003) για την αναδιοργάνωση των λιμένων, και στους De Langen (2002) και Pardali κ.α. (2013) που θεωρούν το μάρκετινγκ ως ένα σημαντικό «συλλογικό ενεργό καθεστώς» του λιμενικού cluster.

Στην ίδια σχολή σκέψης ανήκει και η περιγραφική κατά βάση έρευνα των Pando κ.α. (2005), οι οποίοι μελετούν τους λόγους πίσω από την ανάγκη για το λιμενικό μάρκετινγκ με τα πορίσματά τους να συσχετίζουν την ύπαρξη και την έκταση των στρατηγικών του λιμενικού μάρκετινγκ με εθνικούς οικονομικούς παράγοντες, τη λιμενική διακυβέρνηση και τα μοντέλα ιδιοκτησίας, το μέγεθος της ενδοχώρας, το μέγεθος και την χρήση του λιμανιού και τον καταμερισμό των εσωτερικών πόρων με τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Στοιχεία των αρχών του μάρκετινγκ, παρόλο που δεν δηλώνονται λεπτομερώς ως τέτοια, είναι φανερά στις εργασίες των Robinson (2002), Notteboom και Winkelmans (2001), Notteboom (2002), Winkelmans και Notteboom (2002), Notteboom και Rodrigue (2005), De Langen και Chouly (2009).

iii. Ο Στρατηγικός και Λειτουργικός ρόλος του Λιμενικού Μάρκετινγκ

Οι εξελίξεις στην παγκόσμια οικονομία, και η ανάπτυξη της εμπορευματοκιβωτοποίησης και οι ανακατατάξεις στη λιμενική βιομηχανία, αναβάθμισαν σχετικά το επίπεδο των αναφορών στο λιμενικό μάρκετινγκ, ειδικά από το δεύτερο μισό της

δεκαετίας του 2000. Για πρώτη φορά, κυρίως ο Cahoon (2004, 2007) δημοσίευσε μία σειρά από εργασίες που επικεντρώνονται στις στρατηγικές διαστάσεις της διαχείρισης του μάρκετινγκ που εφαρμόζονται στο ευρύτερο πλαίσιο των λιμένων. Η συνύπαρξη υλικών και άυλων στοιχείων στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος επέβαλλαν την ανάλυση του λιμενικού μάρκετινγκ και από τη σκοπιά του μάρκετινγκ υπηρεσιών (Cahoon 2004, 2007), θεωρώντας τη Λιμενική Αρχή ως το βασικό φορέα σχεδιασμού και εφαρμογής των στρατηγικών μάρκετινγκ. Οι Yang κ.α. (2005) τονίζουν ότι θεμελιώδεις παράγοντες της στρατηγικής του μάρκετινγκ όπως το μέγεθος του λιμένα, η λειτουργική του κατάσταση, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και της διοίκησης επηρεάζουν την ανταγωνιστική επίδοση ενός λιμένα. Οι Cahoon και Hecker (2005) προτείνουν την χρήση των στρατηγικών του μάρκετινγκ υπηρεσιών για να συμβάλλει στην υπερνίκηση των ανταγωνιστικών πιέσεων στη λιμενική αγορά. Ο Cahoon (2007) επισημαίνει επίσης την σημασία των αποτελεσματικών επικοινωνιών μέσα στο πολύπλοκο λιμενικό περιβάλλον.

Η Λιμενική Αγορά είναι μία βιομηχανική αγορά με βασικά χαρακτηριστικά την ύπαρξη καταστάσεων ολιγοπωλίου, περιορισμένο αριθμό αγοραστών, τεχνική πολυπλοκότητα και ρεαλιστική και ορθολογική αγοραστική συμπεριφορά (Reeder κ.α. 1987). Αν και ο καθορισμός του εννοιολογικού αυτού πλαισίου είναι απαραίτητος, δεν είναι επαρκής όταν μελετάται το Λιμενικό Μάρκετινγκ. Η Αγορά των Τερματικών Σταθμών Εμπορευματοκιβωτίων χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση της ζήτησης, υψηλή ένταση του ανταγωνισμού, οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις τόσο των παρόχων όσο και των χρηστών των λιμενικών υπηρεσιών που μεταβάλλουν συνεχώς την ανταγωνιστική τοποθέτηση και τη δύναμη των πελατών της. Επιπλέον, οι βασικοί παίχτες της αγοράς όπως οι Διαχειριστές των Λιμενικών Σταθμών (PTOs), οι Λιμενικές Αρχές και οι Κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν διαφορετικούς ρόλους και ενδιαφέροντα. Το γεγονός ότι η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες προέρχεται από την ανάγκη μεταφοράς πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, και στην ουσία αποτελούν ένα ενδιάμεσο στάδιο στο πλαίσιο της Εφοδιαστικής αλυσίδας (Yeο κ.α. 2011) που υπηρετεί τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή τονίζεται από τους Pardali και Kounouras 2007, και Notteboom και Cahoon 2008.

Επομένως η ανάλυση της αγοράς από τη σκοπιά της βιομηχανικής οργάνωσης και του βιομηχανικού μάρκετινγκ είναι εξίσου απαραίτητη, ενώ μια ολιστική προσέγγιση προϋποθέτει την ανάλυση των υιοθετούμενων στρατηγικών από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Pardali και Kounouras 2007). Όπως αναφέρουν οι τελευταίοι συγγραφείς, η αγορά των τερματικών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων αποτελείται από πελάτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, διάφορους στενά συνδεδεμένους βασικούς παίχτες και η λιμενική

παραγωγή συμβαίνει σε ξεχωριστά αλλά συσχετισμένα στάδια (προϊόν τερματικού σταθμού, συμπληρωματικά προϊόντα και προϊόντα λιμενικού cluster). Το συμπέρασμά τους είναι πως από την στιγμή που η κοινότητα των τερματικών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων αποτελείται από παίχτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και η παραγωγή συμβαίνει σε διαφορετικά επίπεδα, οι στρατηγικές του λιμενικού μάρκετινγκ θα πρέπει επίσης να αναπτυχθούν σε τρία ξεχωριστά αλλά ενοποιημένα επίπεδα τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.1 Τα τρία επίπεδα του Λιμενικού Μάρκετινγκ

<i>Επίπεδο</i>	<i>Παίκτης</i>	<i>Ανταγωνισμός</i>	<i>Προϊόν</i>	<i>Στόχος του Μάρκετινγκ</i>
Λιμενική Επιχείρηση	Διαχειριστής Λιμενικού Τερματικού	Ενδολιμενικός- Διαλιμενικός	Ένα προϊόν	Βελτίωση της στρατηγικής θέσης του τερματικού ε/κ
Λιμενική Επιχειρηματική Συστάδα	Λιμενική Αρχή	Διαλιμενικός	Προϊόντα της Λιμενικής Συστάδας	Βελτίωση της στρατηγικής θέσης της λιμενικής συστάδας
Τοπικό Δίκτυο	Κυβέρνηση – Διεθνείς Οργανισμοί	Διαλιμενικός Διαπεριφερειακός	Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων από την περιοχή- Λιμενικό Δίκτυο	Βελτίωση της θέσης της Περιοχής- Λιμενικός Τομέας - Περιοχή

Πηγή: Pardali και Kounouras 2007

Πέραν των προτάσεων σε θεωρητικό επίπεδο, παρατηρείται μια σταδιακή στροφή σε ποιο πρακτικές πτυχές του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία. Έτσι μια σειρά ερευνών αναλύουν το προϊόν, τις στρατηγικές τιμολόγησης και διανομής, προτείνουν την τμηματοποίηση της αγοράς και την οργανωμένη έρευνα αγοράς ως βάσεις για την αποτελεσματική στρατηγική του λιμενικού μάρκετινγκ, μαζί με την διαχείριση Δημοσίων Σχέσεων (πελατειακών σχέσεων), τις επικοινωνίες και τις στρατηγικές ανάμειξης των υπαλλήλων. Ο Cahoon (2005) είχε ήδη διαχωρίσει τέσσερα κύρια στοιχεία στο λιμενικό μάρκετινγκ, συγκεκριμένα την προώθηση, την κοινωνική επαφή, το εμπόριο και την

ανάπτυξη επιχειρήσεων, και την διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων. Στη διδακτορική του διατριβή τονίζει την σημασία της διατήρησης του πελάτη πέρα και από την δημιουργία του και προτείνει τις τεχνικές των Πελατειακών Σχέσεων ως ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο. Οι Pardali κ.α. (2009) εξετάζουν την εφαρμογή των στρατηγικών του εσωτερικού μάρκετινγκ και του εσωτερικού προσανατολισμού στην αγορά στο περιβάλλον της λιμενικής βιομηχανίας, μελετώντας την περίπτωση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς. Οι Pantounakis κ.α. (2008) προσδίδουν επίσης στρατηγικό ρόλο στο μάρκετινγκ, εξετάζοντας το περιβάλλον της λιμενικής αγοράς από τη σκοπιά του μάρκετινγκ και προτείνοντας ένα μοντέλο για εναλλακτικές στρατηγικές (μεγιστοποίηση κέρδους ή μεγιστοποίηση εσόδων) και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική επιλογή της λιμενικής επιχείρησης.

Αρκετά αργότερα, οι Dong-Wook Song και Eon-Seong (2012) στην έρευνά τους αναφέρονται ακροθιγώς στις στρατηγικές συνεργασίες σε θέματα μάρκετινγκ μεταξύ των διαχειριστών τερματικών σταθμών. Οι Cheraghi κ.α. (2012) διερευνούν επίσης την επίπτωση της στρατηγικής του λιμενικού μάρκετινγκ στην επιλογή ενός λιμένα από τους χρήστες, μελετώντας την περίπτωση του λιμένα του Shahid Rajaei στο Ιράν. Οι Chiang και Hwang (2010) σχολιάζουν ότι το μάρκετινγκ ως καινοτομία μπορεί επίσης να επηρεάσει άμεσα την ανταγωνιστικότητα ενός λιμένα, ενώ στην πλέον πρόσφατη αναφορά, σε άρθρο που παρουσιάστηκε στο ετήσιο συνέδριο του IAME το 2012, ο Chao-Hung επιχειρεί να αξιολογήσει την επίδοση του μάρκετινγκ ασιατικών λιμένων, ορίζοντάς την ως τα μέσα με τα οποία το λιμάνι επιτυγχάνει τους σκοπούς του μάρκετινγκ σε συνάρτηση με την ανταγωνιστικότητα του λιμένα. Διακρίνει πέντε στοιχεία αξιολόγησης του λιμενικού μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα την καινοτομία, το word-of-mouth μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το μάρκετινγκ μέσω διαδικτύου και το κοινωνικό μάρκετινγκ.

5.3 Στρατηγικές Μίγματος Μάρκετινγκ στη Λιμενική Βιομηχανία

Η ετερογένεια της λιμενικής βιομηχανίας (Pallis, 1997, Χλωμούδης και Πάλλης 2007) απαιτεί την αναγνώριση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε λιμένα ή τερματικού και τον σαφή προσδιορισμό της ανταγωνιστικής του θέσης. Όπως αναφέρουν οι προηγούμενοι συγγραφείς, κάθε λιμένας προσελκύει διαφορετικούς χρήστες, εξαρτάται από διαφορετικές αγορές και διαφοροποιημένα οικονομικά χαρακτηριστικά. Συνεπώς κάθε λιμένας μπορεί να επιλέξει συνθήκες προσφοράς συγκεκριμένου εύρους λιμενικών υπηρεσιών, αλλά και να διαφοροποιήσει ή να προσαρμόσει το μίγμα των στρατηγικών του μάρκετινγκ με στόχο την επέκταση του προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις της αγοράς. Στο

πλαίσιο αυτό, στη συνέχεια παρουσιάζεται η θεωρητική εξέλιξη της έννοιας του μίγματος μάρκετινγκ και αναλύονται ξεχωριστά τα βασικά χαρακτηριστικά των στοιχείων που συνθέτουν το μίγμα μάρκετινγκ για τη σύγχρονη λιμενική επιχείρηση.

5.3.1 Χαρακτηριστικά του Λιμενικού Προϊόντος/Υπηρεσίας (Product)

Η πολυπλοκότητα της φύσης της λιμενικής βιομηχανίας και το πλήθος των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα σε ένα λιμάνι καθιστά ιδιαίτερα πολύπλοκο και τον προσδιορισμό του συνολικού προϊόντος το οποίο παράγεται σε ένα λιμάνι. Όπως σημειώνει ο Winkelmans (2003) η φύση του λιμενικού προϊόντος δεν είναι ξεκάθαρη «με τις Λιμενικές Αρχές, τις εταιρείες διαχείρισης τερματικών και τους ερευνητές να πασχίζουν να καθορίσουν την νέα βασική επιχείρηση των λιμένων». Επιπλέον, οι διαφορές ανάμεσα στα λιμάνια σε θέματα ανωδομής, στις λειτουργίες και τη θεσμική οργάνωση είναι τόσες ώστε ακόμα και μέσα στο ίδιο λιμάνι, οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα να διαφέρουν τελικά στο εύρος και τη φύση τους (Bichou και Grey 2005, Χλωμούδης 2005). Αρχικά, η UNCTAD (1995) διαχωρίζει το λιμενικό προϊόν σε υπηρεσίες που αφορούν στο πλοίο (ασφαλής ναυσιπλοΐα, παραβολή, φορτοεκφόρτωση), υπηρεσίες προς το φορτίο (διαχείριση, αποθήκευση, διαχείριση πληροφοριών) και άλλες υπηρεσίες προς τους χρήστες (ασφάλεια, χρήση γης κτλ). Η Παρδάλη (2007, σελ. 90-93) παρουσιάζει μια συνολική εξέλιξη της έννοιας του λιμενικού προϊόντος, εντοπίζοντας το αρχικά στο επίπεδο της βασικής παραγωγικής μονάδας του λιμανιού, δηλαδή του εξειδικευμένου τερματικού. Σε αυτή την περίπτωση, ο απλούστερος ορισμός είναι «η ποσότητα του φορτίου (TEUs στην περίπτωση των εμπορευματοκιβωτίων) που διαχειρίζεται ο τερματικός σταθμός του λιμένα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο» (Pardali και Stathoroulou 2005). Το συνολικό προϊόν σε μια τέτοια θεώρηση είναι το άθροισμα του προϊόντος των επιμέρους τερματικών. Είναι προφανές, ότι τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η επάρκεια της λιμενικής υποδομής και ανωδομής που επιτρέπει την ασφαλή αλλά και ταχεία προσόρμιση, φορτοεκφόρτωση και διακίνηση των εμπορευματοκιβωτίων εντός του τερματικού σταθμού και την προώθησή του στα χερσαία μέσα μεταφοράς.

Το προϊόν προσφέρεται στον πελάτη του λιμανιού συνδυαστικά μαζί με ένα σύνολο συμπληρωματικών προϊόντων (και υπηρεσιών), απαραίτητων για την παραγωγή του, που μπορούν να τοποθετηθούν προς την πλευρά της θάλασσας (αγκυροβόλιο, πλοήγηση κ.τ.λ.) ή/και προς την πλευρά της ξηράς (συνδέσεις με σιδηροδρομικούς ή οδικούς άξονες προς

την ενδοχώρα, εγκαταστάσεις αποθήκευσης ή επεξεργασίας φορτίου κ.τ.λ.). Το λιμενικό προϊόν όπως ορίσθηκε προηγουμένως μπορεί να προσφέρεται και ταυτόχρονα με το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία αποτελούν προϊόντα της Λιμενικής Συστάδας, όπως οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου, οι υπηρεσίες ανεφοδιασμού καυσίμων ή επισκευών πλοίων έως και οι υπηρεσίες χρηματοδότησης και διανομής (Παρδάλη και Σταθοπούλου 2005, Παρδάλη 2007). Μια αναλυτική εικόνα των παραδοσιακών αλλά και σύγχρονων λιμενικών υπηρεσιών που προσφέρονται σε ένα λιμάνι μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:

Πίνακας 5.2. Παραδοσιακές και νέες Λιμενικές Υπηρεσίες που προσφέρονται σε ένα λιμάνι

Υπηρεσίες προς τα πλοία	
1. Vts - Ελλιμενισμός	Παραδοσιακή
2. Πλοήγηση	Παραδοσιακή
3. Ρυμούλκηση	Παραδοσιακή
4. Πρόσδεση - Απόδεση	Παραδοσιακή
5. Σταθμός διαχείρισης καταλοίπων	Νέα
6. Υδροδότηση - ηλεκτρισμός κλπ.	Παραδοσιακή
7. Ανεφοδιασμός με καύσιμα	Παραδοσιακή
8. Εφοδιασμός με τρόφιμα και άλλα είδη	Παραδοσιακή
9. Επισκευές - Δεξαμενισμοί	Παραδοσιακή
10. Πρακτόρευση	Παραδοσιακή
Υπηρεσίες προς τα φορτία	
11. Φόρτωση - εκφόρτωση από /προς τα πλοία	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
12. Διαχείριση του φορτίου από την αποβάθρα στην αποθήκη	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
13. Προσωρινή αποθήκευση	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
14. Διαχείριση φορτίου στην αποθήκη	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
15. Διαχείριση του φορτίου από την αποθήκη στην πύλη του λιμανιού	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
16. Φόρτωση / εκφόρτωση από προς τα χερσαία μέσα μεταφοράς	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
17. Κέντρα - Διανομής υπηρεσίες logistics (μέσα στο λιμάνι)	Νέα
Άλλες υπηρεσίες	
18. Διακίνηση πληροφοριών (για πλοία, φορτία ,επιβάτες)	Νέα
19. Διαχείριση της κίνησης των χερσαίων μέσων μεταφοράς στο λιμάνι	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
20. Υπηρεσίες προστασίας του περιβάλλοντος	Νέα
21. Υπηρεσίες ασφαλείας	Παραδοσιακή (με νέα προσέγγιση)
22. Ασφαλιστικές υπηρεσίες Παραδοσιακή	Παραδοσιακή
23. Τραπεζικές υπηρεσίες	Παραδοσιακή
24. Ναυτιλιακές υπηρεσίες	Παραδοσιακή
25. Ασφαλιστικές υπηρεσίες	Παραδοσιακή

Πηγή: Παρδάλη 2007

Εντούτοις, ο Cahoon (2005) σημειώνει ότι ο συγκεκριμένος διαχωρισμός εξυπηρετεί κυρίως την ευκολία καταγραφής των δραστηριοτήτων. Μια τέτοια αποσπασματική προσέγγιση, θα προκαλούσε αυτό που ο Levit στα 1960 ονόμασε “μυωπία του μάρκετινγκ” (marketing myopia). Η λιμενική υπηρεσία, όπως αναλύσαμε, έχει από τη φύση της ορισμένες ιδιαιτερότητες και δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται αποσπασματικά. Για τον Goss (1990, p. 207), ο λόγος ύπαρξης των λιμένων συνοψίζεται στο να «διευκολύνουν εκείνους των οποίων το εμπόριο διέρχεται από τα λιμάνια, δηλαδή στη επαύξηση του πλεονάσματος του παραγωγού και του καταναλωτή». Επιπλέον, η ενοποίηση των διαφορετικών σταδίων της μεταφορικής διαδικασίας και η μετατόπιση του λιμενικού ανταγωνισμού στο επίπεδο των ανταγωνιζόμενων αλυσίδων logistics (Robinson 2002) καθιστά την παραπάνω απαρίθμηση των λιμενικών δραστηριοτήτων ανεπαρκή για να καλύψει την έννοια του σύγχρονου λιμενικού προϊόντος.

Σύμφωνα με τον Kotler (2001, σελ. 460) η έννοια του προϊόντος αφορά οτιδήποτε προσφέρεται σε μια αγορά και θα μπορούσε να ικανοποιήσει μια ανάγκη. Αντίστοιχα, μια υπηρεσία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, πλεονεκτήματα και προσφορές που διατίθενται προς πώληση (ο.π.). Η υπηρεσία ως προϊόν είναι το κεντρικό συστατικό κάθε στρατηγικής μίγματος μάρκετινγκ (Cowell 1984, Ennew και Watkins 1992, Ennew 1998). Οι Roberts κ.ά. (1989) ορίζουν την έννοια του προϊόντος ως μια δέσμη αντιλαμβανόμενων προνομίων που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες που παρέχονται πριν και μετά την πώληση. Ο Grönroos (1990) ορίζει μία υπηρεσία σαν μία δραστηριότητα ή σειρά δραστηριοτήτων μίας λίγο - πολύ άυλης φύσης που κανονικά, αλλά όχι απαραίτητα, προκύπτουν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του πελάτη και των υπαλλήλων υπηρεσίας και/ή των φυσικών πόρων ή αγαθών και/ή των συστημάτων του παρόχου της υπηρεσίας που παρέχονται σαν λύσεις στα προβλήματα των πελατών. Αν και η θεωρία του μάρκετινγκ κάνει σαφή διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με βασικό κριτήριο την αϋλότητα τους, σύμφωνα με τη Shostack (1977, 1982) στην πράξη, αυτό που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά μπορεί να περιλαμβάνει αμιγή αγαθά, αμιγείς υπηρεσίες ή ένα συνδυασμό και των δύο.

Στην πράξη, οι όροι λιμενικό προϊόν και λιμενικές υπηρεσίες ταυτίζονται, καθώς το λιμενικό προϊόν προκύπτει από την παροχή των λιμενικών αυτών υπηρεσιών (Χωρέμη 2012, σελ.15). Οι λιμενικές υπηρεσίες ουσιαστικά είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα εντός ενός λιμένα, ώστε να επιτευχθεί η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος, ενώ συχνά παρατηρείται να διαφέρουν από λιμένα σε λιμένα (Πάλλης και Βαγγέλας 2006). Οι λιμένες σήμερα λειτουργούν τόσο ως βιομηχανικές επιχειρήσεις όσο

και ως πάροχοι υπηρεσιών (Suykens, 1986) με το μερίδιο αγοράς ενός λιμένα να εξαρτάται από την προσφορά πολλαπλών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και η παραγωγικότητα του λιμανιού σχετίζεται με την αναβάθμιση ολόκληρης της μεταφορικής αλυσίδας. Έτσι λοιπόν, η λιμενική υπηρεσία ή το λιμενικό προϊόν μπορεί να θεωρηθεί ως μια «αλυσίδα συνεχόμενων κρίκων, ενώ το λιμάνι στο σύνολό του μπορεί να είναι ένας κρίκος στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα» (Suykens και Van de Voorde, 1998, σελ. 252). Η πολιτική του προϊόντος δηλαδή, δεν εστιάζει αποκλειστικά και μόνο στο προϊόν αυτό καθαυτό (φορτοεκφόρτωση), αλλά και σε όλα τα στοιχεία που αποτελούν το άμεσο περιβάλλον του καθώς και όλα όσα σχετίζονται με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διαχείριση του προσφερόμενου προϊόντος.

Ο Cahoon (2004) προτείνει τη θεώρηση του λιμενικού προϊόντος μέσα από τη διάκρισή του σε διευκολυντικές (facilitating) και υποστηρικτικές υπηρεσίες (supportive). Οι διευκολυντικές υπηρεσίες είναι αυτές που παρέχονται από το σύνολο των λιμένων και θεωρούνται βασικές/απαραίτητες. Αντίθετα οι υποστηρικτικές υπηρεσίες δεν είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του λιμένα αλλά προσθέτουν αξία στο συνολικό λιμενικό προϊόν και προσφέρουν αυξημένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον λιμένα που τους προσφέρει. Με τον όρο αυτό εννοούνται επίσης εκείνες οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχουν τις βάσεις για διαφοροποίηση (τεχνολογία, προσφορά υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας όπως η διαλογή και η συσκευασία του φορτίου, τροφοδοσία, διαχείριση καταλοίπων, ασφαλιστικές υπηρεσίες, ανεφοδιασμός σε καύσιμα). Σε μια αντίστοιχη προσέγγιση οι Jansson και Shneerson (1982, σελ. 9) διαχωρίζουν τις λιμενικές δραστηριότητες σε επτά βασικές υποδραστηριότητες (όπως προσόρμιση και αγκυροβόλιο, φορτοεκφόρτωση, διέλευση διαμετακομιζόμενων φορτίων κτλ) αλλά αναγνωρίζουν και την ύπαρξη ορισμένων συμπληρωματικών αν και όχι απαραίτητα σχετιζόμενων με το θαλάσσιο μέτωπο διαδικασιών, όπως τα τελωνεία, η αποθήκευση στην περιοχή του λιμανιού κτλ.

Ο Χλωμούδης (2001, σελ 81), ορίζει ως λιμενικό προϊόν «όλες τις διαδικασίες που συνδέονται με τη διοχέτευση του φορτίου και την διαχείριση και διέλευση αυτού από το λιμάνι στην ενδοχώρα και αντίστροφα». Επιπλέον, σε συνέχεια της λογικής του Grönroos, ανάλογα με τον αποδέκτη των λιμενικών υπηρεσιών, διακρίνει το λιμενικό προϊόν σε τελικό και ενδιάμεσο. Το τελικό λιμενικό προϊόν περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει ένα λιμάνι σε πλοία, φορτία και επιβάτες (πλοήγηση, ρύθμιση ενδολιμενικής κυκλοφορίας, τροφοδοσία πλοίων, ρυμούλκηση, φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση και άλλα). Αντίστοιχα, το ενδιάμεσο λιμενικό προϊόν απευθύνεται στο λιμάνι και αφορά στην παροχή

υπηρεσιών που είναι χρήσιμες για την παραγωγή του τελικού λιμενικού προϊόντος (συντήρηση υποδομής και ανωδομής, οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες, υπηρεσίες ασφάλειας και πυρόσβεσης και άλλα).

Όπως σημειώνει η Παρδάλη (2007, σελ. 91) η επιτυχία ενός λιμανιού σήμερα δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη δική του αρτιότητα αλλά και από άλλους παράγοντες που συνολικά μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα στο σύνολο της μεταφορικής αλυσίδας. Ο Μάλλιαρης (2001, σελ. 314) προσδιορίζει την έννοια του συνολικού προϊόντος, το οποίο αναφέρεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών που προσδοκούν να αποκτήσουν οι πελάτες από την κατανάλωσή του και όχι σε κάθε υποσύνολο των επιμέρους χαρακτηριστικών του. Κατά τον Robinson (2002) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός λιμένα είναι παράγωγο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δημιουργεί για τους αποστολείς των φορτίων και όσους τους εξυπηρετούν (του λιμένα περιλαμβανομένου) και εμπλέκονται στη διαδικασία της μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα. Με αυτή τη λογική, οι αποστολείς φορτίων δημιουργούν αξία (ή προσδοκώμενα οφέλη) από τη χρήση του συγκεκριμένου λιμανιού και θα επιλέξουν εκείνο το λιμάνι το οποίο μπορεί να προσφέρει αποδεκτή αξία σε διατηρήσιμη βάση (ο.π.). Σε αυτό το πλαίσιο η σημασία της παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών είναι κεφαλαιώδης, καθώς αποτυχία προσαρμογής τους στη λογική των ενοποιημένων αλυσίδων, μπορεί να θέσει όλο το μεταφορικό σύστημα εκτός ισορροπίας (Wiegmans κ.α. 2001). Με αυτή τη θεώρηση, η άμεση και αποτελεσματική σύνδεση με τα μεταφορικά δίκτυα και τις αλυσίδες logistics επίσης καθίσταται συμπληρωματικό τμήμα του λιμενικού προϊόντος, ιδωμένου από τη σκοπιά του χρήστη του λιμένα.

Επιπλέον, όπως υπογραμμίζουν οι Vitsounis (2011) και Mangan κ.α., (2008) πρόσφατες σχετικά έρευνες, καταδεικνύουν ότι τα λιμάνια μπορούν να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους προσφέροντας υπηρεσίες εκτός του πυρήνα (φορτοεκφόρτωση), αναπτύσσοντας σχέσεις και ενσωματώνοντας τις διαδικασίες τους σε εκείνες των άλλων παικτών σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας logistics (De Martino και Morvillo, 2008). Έτσι, οι αλυσίδες logistics επιλέγουν συχνά όχι αυτό καθαυτό το λιμενικό προϊόν αλλά μια σειρά από προϊόντα και υπηρεσίες, οι οποίες) μπορεί να είναι συμπληρωματικές, υποκατάστατες ή και ανεξάρτητες του λιμενικού προϊόντος (Παρδάλη 2007, σελ. 91). Τυχόν κακή ποιότητα, υπερβολικό κόστος ή ανυπαρξία τέτοιων υπηρεσιών (αποθήκευση, πλοήγηση, ρυμούλκηση) ακόμα και αν δεν παράγονται από τη λιμενική επιχείρηση, μπορεί να λειτουργήσουν αποτρεπτικά για την επιλογή ενός λιμένα/τερματικού από το χρήστη.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του λιμενικού προϊόντος είναι η φυσική – γεωγραφική τοποθέτηση του λιμανιού. Το λιμάνι πρέπει εκ των πραγμάτων να βρίσκεται στη θάλασσα σε περιοχή που πρέπει να είναι προστατευμένη από τις καιρικές συνθήκες, και σε κάποια σχετικά μικρή απόσταση από τα εμπορικά και βιομηχανικά κέντρα και στην περίπτωση των μεταφορτωνόμενων containers, κοντά στους βασικούς θαλάσσιους δρόμους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης τοποθέτησης λιμένα, είναι το λιμάνι του Gioia Tauro στην Ιταλία. Εντούτοις, δεν είναι δυνατόν να γίνουν όλα τα λιμάνια μιας περιοχής μεταφορτωτικά κέντρα, με συνέπεια πολλές λιμενικές διοικήσεις να οδηγούνται σε υπερεπενδύσεις και σπατάλη πόρων (Παρδάλη 2001). Ο Λαμπρίδης (2007) σημειώνει ότι η γεωγραφική θέση του λιμένα δεν αποτελεί σήμερα το βασικό κριτήριο επιλογής λιμένα από τους χρήστες, με το βασικό κριτήριο να διαμορφώνεται στο κατά πόσο οι λιμένες αποτελούν υποσυστήματα εκείνων των αλυσίδων logistics που μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.

Επομένως, ανάγοντας την έννοια του λιμενικού προϊόντος στο σύνολο των χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν την τελική επιλογή λιμένα από το χρήστη, μπορούμε να πούμε ότι το Λιμενικό προϊόν αποτελεί ένα υποσύνολο του συνολικού προϊόντος που παράγεται σε επίπεδο λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας (cluster). Στα προϊόντα του cluster περιλαμβάνονται επίσης τα συμπληρωματικά προϊόντα ως προς το Λιμενικό, καθώς και τα προϊόντα όλων των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό (Χλωμούδης 2001) καθώς τα λιμάνια δεν είναι μόνο ο κόμβος στον οποίο συναντώνται τα διαφορετικά μεταφορικά συστήματα αλλά είναι επίσης περιοχές με εμπορικές και βιομηχανικές δραστηριότητες (Barton και Turnbull 2002). Προκειμένου λοιπόν να παραμείνουν ανταγωνιστικά οφείλουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των διαφορετικών πελατών τους. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το σύγχρονο λιμενικό προϊόν σήμερα είναι εμπλουτισμένο με το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών της λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας (Pardali και Kounouras 2007).

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει μια συνολική εικόνα του λιμενικού προϊόντος μαζί με τα υπόλοιπα προϊόντα του λιμενικού cluster και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό. Το «προϊόν» επομένως, περιλαμβάνει εκτός από την προσφερόμενη υπηρεσία, την υποστήριξη που παρέχει η επιχείρηση (π.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες, παροχή πληροφοριών), τις εγγυήσεις και τις ρήτρες για την τήρηση των συμφωνηθέντων με τους πελάτες. Επιπλέον, την αξιοπιστία και την πολιτική ποιότητας (όπως αυτή εκφράζεται από το ιστορικό αξιοπιστίας του λιμανιού κατά την κρίση των χρηστών, αλλά και από την πιστοποίηση σε κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι ανταγωνιζόμενες αλυσίδες logistics είναι εκείνες που επιλέγουν τα λιμάνια/τερματικά που παράγουν λιμενικό προϊόν με το μικρότερο δυνατό κόστος αλλά κυρίως λιμενικό προϊόν υψηλής ποιότητας (Παρδάλη 2007, σελ. 342, Παρδάλη 2012, σελ. 426). Ως ποιότητα ορίζεται ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αναφέρεται στη δυνατότητά τους να ικανοποιήσουν μια εκφρασμένη ή συνεπαγόμενη ανάγκη του πελάτη (Juran και Godfrey 1999 σελ. 27-29, ISO 8402-1986).

Πίνακας 5.3. Το λιμενικό προϊόν και τα προϊόντα της λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας

Προϊόντα της Λιμενικής Συστάδας	Δραστηριότητες	Παραγωγοί
Συνολικό προϊόν του λιμανιού (άθροισμα του λιμενικού προϊόντος όλων των τερματικών)	<ul style="list-style-type: none"> Φόρτωση-εκφόρτωση Μεταβίβαση από και προς τις αποθήκες. Αποθήκευση, Φόρτωση-εκφόρτωση στα χερσαία μέσα μεταφοράς, Διαχείριση φορτίου στις αποθήκες, Επιβίβαση-αποβίβαση επιβατών, Διαχείριση επιβατών στο τερματικό. 	<ul style="list-style-type: none"> Ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης φορτίου, Ναυτιλιακές εταιρείες διαχείρισης φορτίου, Λιμενικές Αρχές, Ιδιωτικές εταιρείες που διαχειρίζονται επιβατικούς τερματικούς σταθμούς.
Συμπληρωματικά του λιμενικού προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> Πλοήγηση, Vessel traffic System (VTS), Ρυμούλκηση, Συνδέσεις με την ενδοχώρα. 	<ul style="list-style-type: none"> Δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες, Δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες, Δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες, Δημόσιες ή ιδιωτικές εταιρείες,
Άλλα προϊόντα των επιχειρήσεων της Λιμενικής Συστάδας	<ul style="list-style-type: none"> Ανεφοδιασμός πλοίων με καύσιμα, Υδροδότηση πλοίων, Διαχείριση καταλοίπων, Επισκευές πλοίων. Πρακτόρευση πλοίων, Ναυλώσεις. Αστυνόμηση, Ναυτιλιακές εταιρείες, Τραπεζικές υπηρεσίες. Ασφαλιστικές υπηρεσίες, Νομικές υπηρεσίες, Υπηρεσίες Τελωνείων, Επεξεργασία φορτίου, Κέντρα διανομής, Εμπορικές επιχειρήσεις, Μεταποιητική βιομηχανία κ.ά. 	<ul style="list-style-type: none"> Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Δημόσιες/ιδιωτικές Ιδιωτικές εταιρείες Δημόσιες/ιδιωτικές Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες Ιδιωτικές εταιρείες

Πηγή: Παρδάλη 2007, σελ. 93

Τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας (ο.π., σελ. 436) του λιμενικού προϊόντος είναι η χρονική συνέπεια (μείωση των καθυστερήσεων) και η ασφάλεια (safety-security) και οι παράγοντες που κυρίαρχα διαμορφώνουν τα παραπάνω είναι η ταχύτητα φορτοεκφόρτωσης, η μείωση των καθυστερήσεων σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, το χαμηλό επίπεδο απωλειών και ζημιών και η ταχύτητα διεκπεραίωσης των εγγράφων. Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών - ιδιοτήτων της υπηρεσίας ο παραγωγός οφείλει να τα προσφέρει στον πελάτη με τρόπο που του προσφέρει αξία και είναι σύμφωνο ή ακόμη και ξεπερνά τις δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες και προσδοκίες του.

Ο Kotler (2001, σελ. 460) επισημαίνει μια επίσης ιδιαίτερη πτυχή της έννοιας του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα διαχωρίζει τρία επίπεδα προϊόντος: τον πυρήνα (core product), το πραγματικό προϊόν (actual product) και το επαυξημένο προϊόν (augmented product). Το πρώτο αναφέρεται στις κυρίαρχες ιδιότητες του προϊόντος που επιλύουν το πρόβλημα ή καλύπτουν την ανάγκη του πελάτη όταν αυτός το αποκτήσει. Ο Ashar (2001) αναφέρεται σε αυτό ως «βασικό προϊόν» και το θεωρεί ως το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Το πραγματικό προϊόν αναφέρεται σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που συνδυάζονται (ποιότητα, σχεδιασμός, φήμη, εμπορική επωνυμία) ώστε να παραδώσουν τα προσδοκώμενα οφέλη. Τα οφέλη όμως που αποκομίζει ο καταναλωτής δεν ολοκληρώνονται στο δεύτερο επίπεδο, αλλά συνεχίζονται και στο τρίτο επίπεδο του προϊόντος, στο «επαυξημένο προϊόν». Σε αυτό το επίπεδο συμπεριλαμβάνονται η εγγύηση για το προϊόν, η εξυπηρέτηση πελατών, η υποστήριξη μετά την πώληση, η εγκατάσταση, μεταφορά και παράδοση. Αντίστοιχα μοντέλα προτείνουν οι Grönroos (1990) και Hightower κ.α. (2002).

Επομένως, τμήμα του λιμενικού προϊόντος αποτελούν και οι προσδοκίες από τα οφέλη που αναμένει ο χρήστης να αποκομίσει από την χρήση του συγκεκριμένου λιμανιού. Για ένα container terminal, αυτά συνίστανται σε υψηλή ταχύτητα φορτοεκφόρτωσης, ασφάλεια του διαχειριζόμενου φορτίου, απρόσκοπτη σύνδεση με την ενδοχώρα ή των τελικό προορισμό του φορτίου, ύπαρξη συστήματος ανταλλαγής ηλεκτρονικών πληροφοριών, ταχείες και απλές τελωνειακές διαδικασίες, απουσία καθυστερήσεων και συμφορήσεων και παροχή υπηρεσιών logistics (Unctad 1995).

Η προσφορά υπηρεσιών Logistics πέραν της ύπαρξης του καταλλήλου δικτύου σύνδεσης με την λιμενική ενδοχώρα, αφορά και στα συστήματα ανταλλαγής δεδομένων και βασίζεται στην παράλληλη ροή πληροφοριών μαζί με τη φυσική ροή των διακινούμενων αγαθών. Η πληροφορία περιλαμβάνει την τεχνολογία επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικών

υπολογιστών και δικτύων (E.D.I., Port Community systems, δικτυακοί τόποι εταιρικής παρουσίας, εσωτερικά και εξωτερικά ηλεκτρονικά δίκτυα, υποστηρικτικές τηλεπικοινωνιακές πλατφόρμες (Kia κ.α. 2000). Επίσης επεκτείνεται και σε άλλες διαδικασίες όπως οι ηλεκτρονικές φορτωτικές, τα δηλωτικά ακόμα και οι ηλεκτρονικές υπογραφές. Τα παραπάνω αυξάνουν τόσο την ικανότητα πληροφόρησης για τη θέση, την κατάσταση και την αξία του εμπορεύματος κατά τη μεταφορά του και μειώνουν τη γραφειοκρατία, δίνοντας ώθηση στις συνδυασμένες μεταφορές.

Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προσφέρουν ένα παράδειγμα οργάνωση και παροχής ανεπτυγμένων λιμενικών υπηρεσιών και προϊόντων επιτρέπουν την «έξυπνη» δικτύωση και διαλειτουργικότητα των προσφερόμενων λιμενικών υπηρεσιών, ωθώντας την καινοτομία, τη διάχυση της γνώσης, τις ενοποιημένες και απλοποιημένες συναλλαγές. Μια τέτοια διαδικασία μπορεί να συμβάλει στον όραμα του Robinson για τα λιμάνια «ενός σταθμού» (one stop shopping approach - Cahoon 2005, σελ. 121). Με τον τρόπο αυτό συμβάλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο των λιμενικών επιχειρήσεων (καθώς κατά τον Baird (1997) οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναζητούν το συνολικό πακέτο υπηρεσιών που παρέχει ένα λιμάνι προκειμένου να το εντάξουν στις γραμμές τους) όσο και του συνόλου της λιμενικής συστάδας.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να συνδυαστούν με το γεγονός ότι οι χρήστες της λιμενικής υπηρεσίας συμμετέχουν στην παραγωγή της από τα στάδια του σχεδιασμού της ως και την τελική τους κατανάλωση θέτοντας τις προδιαγραφές που το λιμάνι οφείλει να ικανοποιήσει. Η συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία παράδοσης υπηρεσιών έχει αναφερθεί από πολλούς συγγραφείς μεταξύ των οποίων και οι Grönroos (1990), Kelley κ.ά. (1990), Lovelock (1992), Canziani (1997), Mayer κ.ά. (2003), Hsieh κ.ά. (2004) και Vukmir (2006). Όπως σημειώνει ο Grönroos (1990), οι πελάτες δεν είναι απλά αδρανείς καταναλωτές των υπηρεσιών αλλά συμμετέχουν στην παραγωγή μίας υπηρεσίας με ενεργό τρόπο. Η μεταβλητότητα αυτού του παράγοντα απορρέει όχι μόνο από την συμπεριφορά των ίδιων των πελατών, που ονομάζεται 'ο τρόπος κατανάλωσης' από τον Grönroos, αλλά επίσης από την συμπεριφορά άλλων πελατών από τον χώρο της υπηρεσίας.

Οι Kelley κ.ά. (1990) παρατηρούν επίσης τον κρίσιμο ρόλο που παίζουν οι πελάτες ως ενεργοί συμμετέχοντες στην παραγωγή υπηρεσιών και την διαδικασία παράδοσης. Υποστηρίζεται πως η ποιότητα της υπηρεσίας που παραδίδεται, επηρεάζεται από τις πληροφορίες και την προσπάθεια που καταβάλει ο πελάτης στην κατάσταση της υπηρεσίας. Ο Lovelock (1992) αναφέρθηκε σε αυτό ως «την έκθεση κάποιου σε άλλους πελάτες ή την αλληλεπίδραση πελάτη προς πελάτη». Ο Canziani (1997) επέκτεινε αυτή τη

λογική τονίζοντας το θέμα του αδιαχώριστου των πελατών από το σύστημα παράδοσης της υπηρεσίας. Οι Mayer κ.ά (2003) πρότειναν ότι οι πελάτες θα μπορούσαν να διακριθούν ανάλογα με την ικανότητά τους να συμμετέχουν αποτελεσματικά στην παράδοση της υπηρεσίας. Στη λιμενική βιομηχανία, οι απαιτήσεις των χρηστών για διαφοροποιήσεις στον εξοπλισμό, την υποδομή, την ταχύτητα αλλά και την ποιότητα της υπηρεσίας, πρέπει να αξιολογούνται και να λαμβάνονται υπόψη κατά την εφαρμογή της πολιτική προϊόντος. Η συμμετοχή του χρήστη στη λιμενική παραγωγή, αν και αυξάνει την εξάρτηση του λιμανιού από αυτόν, δίνει τη δυνατότητα στο λιμάνι να αναγνωρίσει σε πρώιμο στάδιο τις απαιτήσεις του και να προσαρμόσει εγκαίρως τη διαδικασία σχεδιασμού του.

Τέλος, μια διαφορετική διάσταση στα γενικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, και κατ' επέκταση και στα χαρακτηριστικά των λιμενικών υπηρεσιών δίνει και η θεώρηση των Heiman κ.α. (2001), κατά την οποία οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καλούνται να διαχειριστούν το αντιλαμβανόμενο (perceived) ρίσκο από την πλευρά των πελατών τους. Η έννοια του ρίσκου προκύπτει από την ίδια τη φύση των υπηρεσιών καθώς πρόκειται για άυλα αγαθά αντιληπτά μόνο εκ της εμπειρίας (experienced goods). Όπως έχει αποδείξει και η ελληνική εμπειρία, ακόμα και αν ένα λιμάνι έχει θετικές προοπτικές λόγω γεωγραφικής τοποθέτησης, εξοπλισμού ανωδομής και υποδομής, αλλά και γενικότερης στρατηγικής, ενδεχόμενα προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις μπορούν να ακυρώσουν τα όποια πλεονεκτήματα και να μειώσουν την ανταγωνιστικότητα του προκαλώντας την απομάκρυνση των χρηστών και την απένταξή του από τα δρομολόγια τους (Ducruet και Notteboom 2012). Στην περίπτωση αυτή, η φήμη, οι σταθερές εργασιακές σχέσεις και η κουλτούρα της λιμενικής επιχείρησης επηρεάζουν την προσαρμογή της στις αλλαγές και εξασφαλίζει ή αποτρέπουν τη συνέχεια και τη συνέπεια της λιμενικής εργασίας (Χλωμούδης 2003, σελ. 291,) και την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η έννοια του λιμενικού προϊόντος είναι πολυσύνθετη και επιδέχεται διαφορετικές προσεγγίσεις. Στην παρούσα διατριβή, τα χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος εξετάζονται επιπλέον και ως προς το μεσολαβητικό τους ρόλο στην επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στην επίδοση της λιμενικής επιχείρησης.

5.3.2 Στρατηγική Τιμολόγησης

Η τιμή του λιμενικού προϊόντος είναι καθοριστικός παράγοντας, όπως σημειώνει ο Stutchey (1991) είναι ίσως ο μόνος διαφοροποιητικός παράγοντας στο οποίο τείνουν να ανταγωνίζονται λιμάνια τα οποία δεν έχουν κανένα άλλο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης μεταξύ τους (γεωγραφική θέση, ποιότητα, συμπληρωματικά προϊόντα). Η τιμή του λιμενικού προϊόντος/υπηρεσίας είναι μια σύνθετη έννοια, διότι όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το ίδιο το λιμενικό προϊόν, όπως αυτό ζητείται και καταναλώνεται από τους χρήστες του είναι το άθροισμα μιας σειράς διεργασιών οι οποίες στην πράξη τιμολογούνται ξεχωριστά, το άθροισμά τους όμως συνθέτει το συνολικό κόστος χρήσης του λιμένα. Σχετικά απλουστευτικά, τα κόστη που επιβαρύνουν το πλοίο μπορούν να διαχωριστούν σε εκείνα που αφορούν στη διαχείριση του φορτίου (φορτοεκφόρτωση - αποθήκευση), τα λιμενικά τέλη και το κόστος του χρόνου που δαπανά το πλοίο στο λιμάνι, με τη μορφή του ευκαιριακού κόστους (μισθοί, επισκευές και απώλεια περιθωρίου κέρδους - Meersman κ.α. 2004). Κατά την UNCTAD, το επίπεδο των λιμενικών χρεώσεων περιλαμβάνει και ειδικές χρεώσεις (ρυμούλκηση, χρήση πιλότου, πρυμνοδεσία, κόστος παραμονής στη ράδα) ή και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας όπως ο ανεφοδιασμός σε καύσιμα, τροφοεφόδια, η παραχώρηση χώρου για επισκευές κτλ. (ESCAP 2002). Τονίζοντας την πολυπλοκότητα του θέματος ο Χλωμούδης (2005, σελ. 325) αναφέρει τη δυσκολία καθορισμού της τιμής, ενώ ο Ψαραύτης (2005) κάνει λόγο για «μυριάδες χρεώσεων» στο κάθε λιμάνι.

Σύμφωνα με τους Lovelock (2001) και Palmer (2001), η τιμή είναι ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, ενώ η Παρδάλη σημειώνει ότι η τιμολογιακή πολιτική κάθε λιμενικής επιχείρησης αποτελεί το κυριότερο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων (2007, σελ. 400). Άλλωστε, όπως αναφέρουν οι Kothandaraman και Wilson (2001), όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας τα οποία πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένα ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη, πρέπει να προσφέρονται και σε ανταγωνιστική τιμή. Αντίστοιχα, αρκετοί συγγραφείς (Marns και Rosiello 1992, Simon 1992, Lovelock 1996, Harrison 2000, Shipley και Jobber 2001) σημειώνουν ότι η τιμολόγηση είναι ο μόνος παράγοντας του μίγματος μάρκετινγκ που παράγει έσοδα για την επιχείρηση, ενώ όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες άλλοι σχετίζονται με δαπάνες (έξοδα). Οι Nagle και Holden (1995) τονίζουν πως αν η σπορά της επιτυχίας της επιχείρησης βασίζεται στην αποτελεσματική ανάπτυξη, διανομή και προώθηση των προϊόντων της, τότε η αποτελεσματική στρατηγική τιμολόγησης είναι η συγκομιδή των καρπών. Ο

Diamantopoulos (1991) σημειώνει ότι η τιμή είναι το πιο ευέλικτο στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ και πως οι αποφάσεις τιμολόγησης μπορούν να εφαρμοστούν σχετικά γρήγορα συγκριτικά με άλλα στοιχεία της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Η στρατηγική τιμολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους marketers σαν ένα εργαλείο είτε σταθεροποίησης, είτε αποσταθεροποίησης της αγοράς (Nilson, 1995). Μια τιμολόγηση με βάση τις καθορισμένες πολιτικές της αγοράς (Status quo pricing) διατηρεί την υφιστάμενη κατάσταση ενώ μια δραματική αλλαγή μπορεί να αλλάξει τη φύση της ζήτησης στην αγορά (ο.π.). οδηγώντας σε πόλεμο τιμών και σε ανακατατάξεις του ανταγωνισμού (Pitt κ.α 1997, Roberts 2000, Kumar κ.α. 2000, Mohr 2001). Πολλές φορές, οι διάφορες πολιτικές τιμολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου η επιχείρηση να επικοινωνήσει το κατάλληλο μήνυμα στην αγορά σχετικά με την αξία της υπηρεσίας αλλά και τους στρατηγικούς της στόχους και τη διακριτή τοποθέτησή της στην αγορά, στην ουσία ενεργώντας ως μια πολιτική προώθησης και διαφήμισης (Pitt κ.α. 1997).

Για τον Arnold (1985) η τιμή αντανακλά τη ζήτηση για τις λιμενικές υπηρεσίες που παρέχει το εκάστοτε λιμάνι, το κόστος παροχής των υπηρεσιών αυτών αλλά και μια εικόνα του διαλιμενικού ανταγωνισμού. Εντούτοις κατά τον Mester (1991) η τιμή είναι μια σημαντική παράμετρος, αλλά δεν μπορεί από μόνη της να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο λιμάνι, καθώς είναι ο παράγοντας που οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν πιο άμεσα. Επιπλέον, η εξέλιξη της έρευνας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας καταδεικνύει ότι οι λιμενικές χρεώσεις δεν είναι ο αποκλειστικός παράγοντας που θα καθορίσει τον κατάπλου ενός πλοίου σε κάποιο συγκεκριμένο λιμάνι - τερματικό. Όπως αναφέρουν οι Haralmbides κ.α.(2002), η ύπαρξη συμπληρωματικών προϊόντων - υπηρεσιών σε κάποιο συγκεκριμένο λιμάνι μπορεί να γίνει ο πόλος έλξης για περισσότερα πλοία ή αντίστοιχα εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics, ενώ ο Mester (1991) και ο Βιτσούνης (2010) τονίζουν την μετατόπιση του ανταγωνισμού από το επίπεδο της τιμής σε εκείνο της αξίας και τη σημασία της αντιλαμβανόμενης αξίας του χρήστη ως παράγοντα σημαντικότερο της απόλυτης τιμής.

Καθώς η τιμολόγηση λαμβάνει χώρα εντός του μίγματος μάρκετινγκ, θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη και σύμφωνη με τις υπόλοιπες στρατηγικές του μίγματος ώστε να οδηγήσει με επιτυχία και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Cowell 1984, Palmer 2001). Οι Αυλωνίτης και Ήντουνας (2005) παρουσιάζουν μια σύνοψη των συχνά αντιτιθέμενων στόχων της τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως φαίνεται παρακάτω:

- *Μεγιστοποίηση κέρδους*
- *Επίτευξη ικανοποιητικών κερδών*
- *Μεγιστοποίηση πωλήσεων*
- *Επίτευξη ικανοποιητικών πωλήσεων*
- *Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς*
- *Επίτευξη ικανοποιητικού μεριδίου της αγοράς*
- *Αύξηση του μεριδίου αγοράς*
- *Κάλυψη Κόστους*
- *Απόδοση επενδύσεων (ROI)*
- *Απόδοση περιουσιακών στοιχείων (ROA)*
- *Κάλυψη της υπάρχουσας χωρητικότητας*
- *Διατήρηση και επίτευξη ρευστότητας*
- *Διαφοροποίηση τιμών*
- *Ηγεσία στην ποιότητα υπηρεσιών*
- *Ικανοποίηση αναγκών του Διανομέα - Λιανοπωλητή*
- *Δημιουργία εικόνας κύρους για την εταιρεία*
- *Σταθερότητα τιμών στην αγορά*
- *Αποφυγή πολέμου τιμών*
- *Σταθερότητα πωλήσεων στην αγορά*
- *Ανάπτυξη της αγοράς*
- *Αποθάρρυνση εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά*
- *Ομοιότητα τιμών με τους ανταγωνιστές*
- *Διατήρηση των υπάρχοντων πελατών*
- *Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών*
- *Αποφασιστικότητα για 'δίκαιες' τιμές για τους πελάτες*
- *Προσέλκυση νέων πελατών*
- *Μακροπρόθεσμη επιβίωση*
- *Επίτευξη κοινωνικών στόχων*

Ο βαθμός πολυπλοκότητας της στρατηγικής τιμολόγησης ανάμεσα στον τομέα υπηρεσιών είναι συγκριτικά σημαντικός εξαιτίας του υψηλού βαθμού ομοιογένειας μεταξύ των περισσότερων ομάδων υπηρεσιών και της κοινής διανομής υπηρεσιών και

λειτουργικών συστημάτων (Tung κ.ά. 1997, Gounea κ.ά. 2001). Επιπλέον, τα βασικά χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος, όπως αναφέρθηκαν προηγουμένως και το πλήθος των εμπλεκόμενων στην παραγωγή του, περιπλέκουν ακόμα περισσότερο την στρατηγική τιμολόγηση των λιμένων. Η συγκέντρωση της ζήτησης σε ένα μικρό αριθμό χρηστών, όπως επισημαίνει η έκθεση του OECD (2011) μπορεί να επηρεάσει την τιμολόγηση των λιμενικών υπηρεσιών με δύο τρόπους: ο πρώτος, στο πλαίσιο της θεωρίας του μονοψωνίου, υπογραμμίζει ότι ο ισχυρός χρήστης (ναυτιλιακή επιχείρηση) μπορεί να ελαχιστοποιήσει τη ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες σε κάποιο λιμάνι, πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, απολαμβάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δε θα υφίστατο αν υπήρχαν και άλλοι χρήστες. Η θεωρία της διαπραγματευτικής δύναμης από την άλλη πλευρά, θεωρεί ότι ένας ισχυρός λιμενικός χρήστης μπορεί να επηρεάσει τις τιμές απλά και μόνο με την απειλή της μειωμένης ζήτησης. Ο Ψαραύτης (2005) χαρακτηριστικά σημειώνει ότι πολλές φορές είναι οι εξωτερικές πιέσεις που επηρεάζουν την κατεύθυνση της επιλογής της κατάλληλης μορφής τιμολόγησης, με αποτέλεσμα τη μεγάλη διαφορά ανάμεσα σε εκείνα που η ορθόδοξη οικονομική θεωρία προτείνει και εκείνα που πραγματικά μπορούν να εφαρμοστούν.

Κατά τους Pettersen-Strandenes και Marlow (2010) οι υπάρχουσες δομές λιμενικής τιμολόγησης περιορίζονται από το γεγονός ότι προσπαθούν να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα αντικρουόμενους στόχους, σημειώνοντας ότι «οικονομολόγοι, λιμενικές αρχές, κυβερνήσεις και χρήστες των λιμένων θα έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς το τι συνιστά μια αποτελεσματική πολιτική λιμενικής τιμολόγησης». Οι Meersman και λοιποί (2004), συνοψίζουν την πρόταση αυτή αποτυπώνοντας τους εμπλεκόμενους και τους διαφορετικούς τους στόχους στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5.4 Εμπλεκόμενοι στη λιμενική τιμολόγηση και οι στόχοι τους

Παίκτης	Πιθανός στόχος
Κυβέρνηση	Αποδοτική διαχείριση παγίων στοιχείων
Οικονομολόγοι	Ελαχιστοποίηση απώλειας ευημερίας
Λιμενικές Αρχές	Μεγιστοποίηση της κίνησης
	Μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας
	Μεγιστοποίηση της απασχόλησης
Λιμενικοί Χρήστες	Διαφάνεια των Χρεώσεων
	Οι τιμές πρέπει να αντανakλούν το κόστος των υπηρεσιών

Πηγή: H. Meersman, E. Van de Voorde και T. Vanelslander 2004

Υπάρχουν διάφορες βασικές προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση των πολιτικών λιμενικής τιμολόγησης. Η πρώτη είναι μια καθαρά χρηματοοικονομική προσέγγιση (Παρδάλη 2007, σελ. 402) και βασίζεται στην τιμολόγηση με βάση το οριακό κόστος. Για τους (Blauwens κ.α. 2002, σελ. 427) μόνο το βραχυχρόνιο οριακό κόστος μπορεί να επιτρέψει τον προσδιορισμό της διαφοράς στο κόστος ανάμεσα στην αποδοχή ή την απόρριψη ενός επιπλέον χρήστη, ενώ για τους Haralambides κ.α. (2001, p. 939), η τιμολόγηση με βάση το μακροχρόνιο οριακό κόστος αποτελεί την καλύτερη βάση για μια αποτελεσματική τιμολόγηση. Όπως σημειώνουν οι Meersman (2004) το τελευταίο επιτρέπει και την επιθυμητή σταθερότητα των τιμών καθώς η αποκλειστική χρήση του βραχυχρόνιου οριακού κόστους θα οδηγούσε σε διαφορετικές χρεώσεις σε περιόδους ή και ώρες αιχμής και μη αιχμής. Τέλος, υποστηρίζεται ότι ανεξάρτητα με το κριτήριο τιμολόγησης, οι τελικές τιμές θα πρέπει να αντανακλούν με ακρίβεια (ή και να συνεισφέρουν στην ανάκτηση του) το κοινωνικό κόστος (Button 1979), Haralambides κ.α. 2001, p. 939, Haralambides και Veenstra, 2003). Μια δεύτερη οικονομική προσέγγιση υποστηρίζει τον καθορισμό των τιμών σε ένα επίπεδο το οποίο επιτρέπει στη λιμενική επιχείρηση να ανακτήσει το σταθερό και μεταβλητό της κόστος και παρέχει ένα επαρκές ποσοστό απόδοσης. Η οικονομική προσέγγιση, τιμολογεί με βάση την κάλυψη τόσο του σταθερού όσο και του μεταβλητού κόστους (Παρδάλη 2007, σελ. 402) και είναι αυτή που προτάθηκε από την παγκόσμια τράπεζα (World Bank 1980).

Οι Dowd (1994) και Strandness(2004) σημειώνουν το ρόλο της Λιμενικής Αρχής ως δημόσιας επιχείρησης, σε μια προσέγγιση, η οποία υποστηρίζει ότι οι τιμές καθορίζονται αναγνωρίζοντας την ανάγκη το λιμάνι να αποτελέσει ένα μέσο για την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης και τις τοπικές, περιφερειακές ή/και εθνικές οικονομικές δραστηριότητες. Η τιμολόγηση των λιμενικών υπηρεσιών σε αυτή την περίπτωση μπορεί να στοχεύει είτε στη δημιουργία άμεσου αντικτύπου στην περιφερειακή ή εθνική ανάπτυξη ή στην περίπτωση που συνοδεύεται από τη στρατηγική των παραχωρήσεων, στη δημιουργία κινήτρων που θα προσελκύσουν εκείνους τους χρήστες που θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα του λιμένα (με τεχνολογικές βελτιώσεις, αύξηση της παραγωγικότητας κτλ. (Παρδάλη 2007, σελ. 401). Σε αυτή την περίπτωση η λειτουργία της Λιμενικής Αρχής απαιτεί συνήθως επιδότηση από τους φορολογούμενους ή τη σταυροειδή επιδότηση από άλλες λιμενικές υπηρεσίες. Όπως όμως σημειώνουν οι Musso κ.α. (2013), η Λιμενική αρχή μπορεί με την πολιτική της να επηρεάσει όχι μόνο τα λιμενικά τέλη, αλλά και το κόστος και επομένως και τον καθορισμό των χρεώσεων των λοιπών παραγωγών του λιμενικού προϊόντος. Για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας σύμβασης παραχώρησης, το τίμημα που

θα προκύψει από τη διαδικασία και η διάρκεια της παραχώρησης θέτουν το υπόβαθρο του κόστους που θα πρέπει να καλύψει ο παραχωρησιούχος (Pardali και Kounouras 2007, Musso κ.α. 2013).

Τέλος, η προσέγγιση της τιμολόγησης με βάση τον ανταγωνισμό, έχει στόχο την ενθάρρυνση της σωστής χρήσης των υποδομών και ανωδομών ώστε να ωθούνται οι τεχνικές βελτιώσεις και η ανταγωνιστικότητα. Σε αυτή την περίπτωση λαμβάνονται υπόψη οι τιμές των υποκαταστάτων (άλλα λιμάνια τερματικά), στη σύγκριση των χρεώσεων διαχείρισης του τερματικού με το συνολικό κόστος μεταφοράς αλλά και την αξία του υπό διαχείριση φορτίου, και τέλος, λαμβάνονται υπόψη οι ελαστικότητες ζήτησης ανά είδος φορτίου (π.χ. διάκριση ανάμεσα σε εγχώριο εισαγωγικό ή εξαγωγικό και μεταφορτωνόμενο ή διαμετακομιζόμενο φορτίο - ο.π. σελ. 406).

Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει η Παρδάλη (2007, σελ. 399-413), η οποία παρουσιάζει αναλυτικά όλες τις εναλλακτικές μορφές λιμενικής τιμολόγησης, οι διάφορες μέθοδοι λιμενικής τιμολόγησης εξαρτώνται από τους στρατηγικούς στόχους του λιμένα (μια δημόσια αρχή τιμολογεί με στόχο την αριστοποίηση της κατανομής των πόρων, ενώ μια ιδιωτική με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών), από τις χρεώσεις ανταγωνιστικών λιμένων, αλλά και από πρακτικούς λόγους όπως η ατελής γνώση των συνθηκών της αγοράς, οι υποθέσεις για τις αντιδράσεις των άλλων παικτών, η δυσκολία συλλογής στοιχείων ή η ανυπαρξία κέντρων κόστους που θα διευκόλυναν μια τιμολόγηση με βάση τη συνεισφορά της κάθε λιμενικής δραστηριότητας στη διαμόρφωση του συνολικού κόστους. Στην περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να υπολογιστεί, ο Stuchtey (1991a) προτείνει την ομαδοποίηση του κόστους της μεταφοράς σε ένα πακέτο με συνολική τιμή, η οποία θα περιλαμβάνει το σύνολο των σχετικών χρεώσεων για τη μεταφορά και τις λιμενικές χρεώσεις. Όπως σημειώνει ο ίδιος σε παλαιότερο άρθρο του (Stuchtey 1978) η συμπερίληψη του κόστους μεταφοράς από ή προς την ενδοχώρα στο συνολικό κόστος χρήσης του λιμένα θα επιτρέψει στο λιμάνι να αποκτήσει ηγετικό ρόλο στη διαχείριση της μεταφορικής αλυσίδας (Bernama 2001 σε Cahoon 2005).

Κάθε μία από τις παραπάνω προσεγγίσεις έχει πλεονεκτήματα, αλλά οι βασικές απαιτήσεις για την εφαρμογή τους είναι συχνά αντικρουόμενες. Για το λόγο αυτό τόσο η UNCTAD (1995) όσο και οι Dowd και Fleming (1994) προτείνουν την εμπλοκή των διευθυντών όλων των τμημάτων στον καθορισμό της πολιτικής τιμολόγησης και όχι αποκλειστικά των Marketing managers. Η απουσία μιας άριστης στρατηγικής τιμολόγησης καθιστά την παράμετρο αυτή αναπόσπαστο στοιχείο της λιμενικής στρατηγικής. Οι Dowd και Fleming (1994) τονίζουν ότι η τιμολόγηση αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για την

υλοποίηση του λιμενικού στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος όμως δεν θα πρέπει να εξετάζεται ανεξάρτητα, αλλά σε συνάρτηση με μια σειρά άλλων παραγόντων όπως η φιλοσοφία ανάπτυξης και το μακροχρόνιο στρατηγικό σχέδιο, τα επενδυτικά κριτήρια και επιλογές και οι πολιτικές και τεχνικές τιμολόγησης. Αντίστοιχα ο Strandness(2004) τονίζει τη σχέση ανάμεσα στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου τιμολόγησης και τις επιπτώσεις της στην αποδοτικότητα του πλοίου και κατ' επέκταση στην ανταγωνιστικότητα του λιμένα.

Η γενική βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών υποστηρίζει την αντίληψη πως διαφορετικές ομάδες καταναλωτών / χρηστών θα τιμολογήσουν ανόμοια μία υπηρεσία και επομένως απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης (Booms και Bittner 1981, Zeithamal κ.ά. 1985, Palmer 1994, Nagel και Holden 1995). Στην περίπτωση των λιμένων, ο Ψαραύτης (2005) παραθέτει το παράδειγμα της αναμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής του ΟΛΠ που σύμφωνα με αυτόν είχε αφενός σκοπό την προσέλκυση μεταμορφωτικής κίνησης από άλλα μεσογειακά λιμάνια (μέσω ανταγωνιστικότερων τιμολογίων) και αφετέρου τη διόρθωση των χαμηλών χρεώσεων για τα πλοία της ακτοπλοΐας. Στο ίδιο πνεύμα ο Stuchtey (1991) και η UNCTAD Secretariat (1993a) προτείνουν την τμηματοποίηση της λιμενικής αγοράς και τη διακριτή τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρονται σε κάθε τμήμα αυτής, αν και ο Cahoon (2004) διατηρεί επιφυλάξεις για τις πιθανές αντιδράσεις των χρηστών σε ζητήματα διάκρισης τιμών.

Η UNCTAD (1995) αναγνωρίζοντας τη στρατηγική αυτή διάσταση προτείνει την υιοθέτηση μιας προσέγγισης βασισμένης στο τρίπτυχο «Κόστος - Απόδοση - Αξία» (Cost, Performance, Value - CPV). Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει στους Λιμενικούς Μάνατζερ να καθορίσουν τις κατάλληλες πολιτικές ώστε να επιτύχουν διαφορετικούς στόχους. Έτσι προτείνονται χρεώσεις βασισμένες στο κόστος προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η χρήση των λιμενικών υπηρεσιών, χρεώσεις με βάση την απόδοση ώστε να μεγιστοποιείται η κίνηση του λιμένα και να μειώνονται οι συμφορήσεις και χρεώσεις με βάση τη δημιουργούμενη αξία, ώστε να δημιουργείται αρκετό κέρδος που θα καλύψει τελικά τα κόστη του λιμένα. Το πνεύμα της CPV είναι ο καθορισμός των ορίων εντός των οποίων πρέπει να κινούνται οι λιμενικές χρεώσεις: *όχι μικρότερες του οριακού κόστους εξυπηρέτησης και όχι υψηλότερες από την αξία που κερδίζει ο χρήστης του λιμενικού προϊόντος* (Unctad 1995).

Η έννοια της αξίας του χρήστη είναι ίσως το κλειδί στην εξέταση της λιμενικής τιμολόγησης υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Και αυτό διότι ο καθώς η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι παράγωγος και το λιμενικό προϊόν αποτελεί ένα ενδιάμεσο προϊόν στο πλαίσιο της μεταφοράς ενός φορτίου από τον παραγωγό στον

καταναλωτή, το ενδιαφέρον μετατοπίζεται από το κόστος - τιμή της κάθε υπηρεσίας, στο συνολικό κόστος (σε όρους χρήματος ή χρόνου) για το χρήστη της λιμενικής υπηρεσίας (Suyskens και Van de Voorde 1998). Ο Cahoon (2004) υποστηρίζει ότι η χρήση της έννοιας του συνολικού κόστους στο λιμάνι προσέγγισης (total cost of seaport call) μπορεί να είναι χρήσιμη για να αποτρέψει επιπλέον ανταγωνισμό σε κάθε στοιχείο των χρεώσεων του συστήματος μεταφορών, καθιστώντας ως κυρίαρχο κριτήριο επιλογής την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως αυτή αξιολογείται από τον χρήστη.

Η παρούσα έρευνα δεν επιχειρεί να προσεγγίσει το ζήτημα της τιμολόγησης από οικονομική - χρηματοοικονομική σκοπιά. Άλλωστε όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cahoon (2004), η πλειοψηφία των αναφορών που προσεγγίζουν το θέμα αυτό (ενδεικτικά αναφέροντα οι Haralambides και λοιποί 2001, Labajos και Garcia 2000, Stredenes και Marlow 1999, UNCTAD 1975), αν και κάνουν αναφορά, δε συνδέουν πρακτικά τη στρατηγική τιμολόγησης με τις στρατηγικές αποφάσεις του μάρκετινγκ και τη συνολική στρατηγική των λιμένων. Αντίθετα, εξετάζει τις επιπτώσεις των στρατηγικών λιμενικής τιμολόγησης στην επίδοση, τον προσανατολισμό στην αγορά και στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της λιμενικής επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρείται και η διερεύνηση των αντιλήψεων των Ηγετικών στελεχών Λιμενικών επιχειρήσεων για τις διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται όταν σχεδιάζουν τις συνολικές στρατηγικές τους. Επιπρόσθετα μελετά τη μεσολαβητική επίδραση της τιμής στη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την επίδοση της λιμενικής επιχείρησης.

5.3.3 Στρατηγική Διανομής

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ως διανομή ορίζουμε την όλη διαδικασία σχεδιασμού και επιλογής του καναλιού μέσω του οποίου τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες φτάνουν στους τελικούς χρήστες. Αν και πολλοί δεν θεωρούν την πολιτική της διανομής ως σημαντική υπηρεσία, αυτή συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Parasuraman και Varadarajan 1988, Botten και McManus 1999). Για τον Nordin (2005) οι επιχειρήσεις οι οποίες αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν μια αποτελεσματική πολιτική διανομής είναι έκθετες σε πιέσεις τόσο από τους εξωτερικούς επενδυτές όσο και από τους εργαζομένους στο εσωτερικό τους. Η σωστή και συντονισμένη χρήση αυτής της παραμέτρου του μίγματος μάρκετινγκ, μπορεί να μεγιστοποιήσει το τελικό αποτέλεσμα και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η έννοια της στρατηγικής της διανομής αφορά

την τοποθεσία στην οποία το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να αγορασθεί, καθώς και τα δίκτυα διανομής (φυσικά ή ηλεκτρονικά) μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία φτάνει τον τελικό καταναλωτή.

Η διανομή ασχολείται με την διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών (Kotler και Clarke 1987, Roberts και Beck 1989). Κατά τους Stern κ.α. (1996, σελ. 8), το κανάλι διανομής ορίζεται ως «το σύνολο των αλληλεξαρτώμενων μερών που εμπλέκονται στη μεταφορά οποιασδήποτε προσφοράς αξίας από το σημείο στο οποίο αυτή συλλαμβάνεται, εξάγεται ή παράγεται προς το τελικό σημείο της κατανάλωσής της». Ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο σχετικός ορισμός των Lovelock και Wrigth (2002, σελ. 245) οι οποίοι ορίζουν το κανάλι διανομής ως «τα μέσα με τα οποία μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ορισμένες φορές με την βοήθεια ενδιάμεσων, παραδίδει ένα ή περισσότερα στοιχεία της υπηρεσίας της στους πελάτες». Οι Crepa και Crepa (2003) θεωρούν επίσης ότι το κανάλι διανομής είναι η «διεπαφή ανάμεσα στον παραγωγό/διανομέα και σε ένα καταναλωτή», δηλαδή ο τόπος (φυσικός ή μη) στον οποίο ο πελάτης αλληλεπιδρά με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Κατά τη διεπαφή αυτή, ο πελάτης συμμετέχει στην υπηρεσία και μπορεί να λειτουργεί ως συμπαραγωγός αυτής (Kelley κ.α. 1990). Η εμπλοκή ενδιάμεσων στη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας στον πελάτη είναι σημαντική αφού μπορεί να ενσωματώσει άτομα ή επιχειρήσεις που έχουν καλύτερη γνώση είτε των αναγκών του πελάτη είτε των συνθηκών της συγκεκριμένης αγοράς στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται (Dent 2008). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στοιχεία που προσθέτουν αξία για τον πελάτη (ο.π.) και να αυξήσει τον βαθμό της ενσωμάτωσης (integration) δηλαδή την έκταση στην οποία τα οι ανεξάρτητοι εμπλεκόμενοι συνεργάζονται προκειμένου να επιτύχουν κοινά αποδεκτά αποτελέσματα (O'Leary-Kelly και Flores 2002).

Για τον Light (1986), κυρίαρχη επίδραση στο σχεδιασμό του συστήματος παράδοσης της υπηρεσίας έχει ο παραγωγός της υπηρεσίας και τα τυχόν ενδιάμεσα μέρη. Η ισχύς αυτή ενισχύεται από την καλύτερη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων (Stern και Weitz 1997) και την τάση των βιομηχανικών πελατών να επιλέγουν συνεργατικές σχέσεις με τους παραγωγούς των υπηρεσιών αυτών (Swift 1995). Παρόλαυτά, η επιλογή των άμεσων ή έμμεσων καναλιών διανομής (πράκτορες, εκπρόσωποι, μεσίτες, λιανοπωλητές κτλ.) καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης παραγωγού, τις απαιτήσεις ποιότητας και παραγωγικότητας (Lovelock και Wrigth 2002, σελ. 244), τις συνθήκες της αγοράς (Μάλλιαρης 2001, σελ. 442) αλλά και από τα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας (Loomba 1996). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι που θα

καθορίσουν κατά πόσο θα πρέπει ο πελάτης να επισκεφθεί την επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει την υπηρεσία ή μπορεί να γίνει και το αντίστροφο.

Η ανάπτυξη της έννοιας της διανομής των λιμενικών υπηρεσιών δεν έχει τύχει ανάλογης προσοχής από τους ερευνητές. Ο Frankel (1987, σελ. 604) αναφέρει ότι για τα λιμάνια, η διανομή αναφέρεται στο «σύστημα παράδοσης της υπηρεσίας, την εξυπηρέτηση του πλοίου στην αποβάθρα, τη μεταφορά φορτίου από πλοίο σε πλοίο (lightering) και τη μεταφόρτωση». Ο συγκεκριμένος ορισμός όμως δε συμβαδίζει με τη σύγχρονη θεώρηση της διαδικασίας της διανομής και ταιριάζει περισσότερο σε μια περιγραφή της αλληλουχίας των διαδικασιών και του αθροίσματος των υπηρεσιών που συνθέτουν την έννοια του λιμενικού προϊόντος όπως αυτό προσδιορίσθηκε προηγουμένως. Ο Branch (1998) ορίζει τη διανομή ως το «περιβάλλον του μάρκετινγκ στο οποίο πραγματοποιείται η πώληση της λιμενικής υπηρεσίας», ορισμός όμως ο οποίος κρίνεται αρκετά ασαφής (Cahoon 2004). Ο Cahoon (2004 και 2007) προσεγγίζει το ζήτημα της διανομής από την πλευρά της ύπαρξης συνδέσεων με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς και ταυτίζει τη διανομή με την παροχή υπηρεσιών logistics. Επίσης, αρκετοί άλλοι ερευνητές αν και δεν το ορίζουν ρητά, συνδέουν την έννοια της διανομής με τη διευκόλυνση των συνδέσεων με την ενδοχώρα και γενικότερα με την προώθηση των συνδυασμένων μεταφορών (Notteboom και Rodrigue 2005, Van der Horst κ.α. 2009). Εντούτοις, η άποψη μας είναι ότι μια τέτοια προσέγγιση δεν αφορά τα κανάλια διανομής του λιμενικού προϊόντος αλλά τη στρατηγική διανομής των μεταφερόμενων φορτίων. Επομένως, στο πνεύμα του Murphy (1991), η παρούσα διατριβή θεωρεί κυρίαρχα τη διαδικασία της διανομής της λιμενικής υπηρεσίας ως το σύνολο των ενεργειών που εμπλέκονται μέχρι την τελική παράδοση της υπηρεσίας στον πελάτη του λιμανιού.

Ένας από τους λόγους της μη ανάλυσης της έννοιας της διανομής από την παραπάνω οπτική, έως σήμερα είναι και το γεγονός ότι η φύση της λιμενικής υπηρεσίας δεν επιτρέπει την εφαρμογή της πλήρους θεωρίας της πολιτικής διανομής στα λιμάνια, αφού είναι σχετικά δύσκολο να προσδιορισθούν ανεξάρτητοι μεσάζοντες με τη μορφή των retailers των βιομηχανικών αγορών (πέρα από τους ναυτιλιακούς πράκτορες που δευτερευόντως λειτουργούν ως μεσάζοντες, Χλωμούδης 2003, σελ. 321). Επίσης, το ίδιο το λιμενικό προϊόν ταυτίζεται με το χώρο παραγωγής του και η παραγωγή του δεν μπορεί να μεταφερθεί ή να μετακινηθεί. Έτσι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής είναι σημαντικά πιο απλοποιημένα. Στο πλαίσιο αυτό, ήδη από το 1991, ο B. Mester αναγνωρίζει τρεις εναλλακτικές στρατηγικές διανομής της λιμενικής υπηρεσίας:

- Το λιμάνι βασίζεται στις δραστηριότητες των άμεσων πελατών του: Οι άμεσοι πελάτες περιλαμβάνουν τις ναυτιλιακές εταιρείες και τους πράκτορές τους. Το λιμάνι θα πρέπει δηλαδή να στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών κυρίως προς αυτούς. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται ότι οι σημαντικοί πελάτες θα απολαμβάνουν πλήρη κάλυψη των απαιτήσεων τους, ενώ είναι δυνατή και η ανάπτυξη συνεργασίας για την εκμετάλλευση των διασυνδέσεων των πελατών στην ενδοχώρα, προς όφελος του λιμανιού. Εντούτοις, η περιορισμένη «πελατειακή πίστη» που ιστορικά επιδεικνύουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις απέναντι στα λιμάνια, πιέζει προς τη μη εφαρμογή αυτής της μεθόδου.
- Όλες οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη λιμενική οικονομία προσεγγίζουν την πελατεία τους διαμέσου ενός κοινού ουδέτερου φορέα: Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται μια συνολικά πιο ολοκληρωμένη εικόνα της λιμενικής υπηρεσίας, ενώ και τα κόστη διαμοιράζονται και εξομαλύνονται. Από την άλλη πλευρά, μια τέτοια πολιτική είναι ευάλωτη στα διαφορετικά συμφέροντα και στη διαφορετική δομή των στοιχείων που συνθέτουν τη λιμενική οικονομία. Η ποικιλομορφία των συμφερόντων τους, καθιστά δύσκολη την συνεννόηση και την αντικειμενική αντιπροσώπευσή τους.
- Άσκηση ενεργής πολιτικής μάρκετινγκ από το φορέα της διαχείρισης του λιμένα: Ο στόχος εδώ είναι η διατήρηση μιας συνεχούς επικοινωνίας με τους πελάτες, μια επιλογή η οποία θεωρείται από τον Mester ως η αποτελεσματικότερη αλλά και εκείνη με το υψηλότερο κόστος.

Εντούτοις σήμερα, πολλά λιμάνια επιλέγουν ένα συνδυασμό των παραπάνω λειτουργιών. Στο λιμάνι της Βρέμης, υπεύθυνη για την παρακολούθηση των αναγκών των μεγάλων πελατών είναι η εταιρεία Bremer Lagerhaus Gessellschaft (BLG), ενώ σε θέματα συνεργασιών με την υπόλοιπη λιμενική κοινότητα, δραστηριοποιείται η Bremer Havenvertretung (BHV) μια κοινοπραξία των μελών της λιμενικής κοινότητας. Για να επιτυγχάνονται ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και να εξασφαλίζεται η ανταπόκριση στις ανάγκες τους ένας υπάλληλος της BLG βρίσκεται σε κάθε γραφείο της BHV. Αντίστοιχα, στο λιμάνι της Αμβέρσας, από το 2010 η Λιμενική Αρχή έχει ιδρύσει την θυγατρική εταιρεία Port of Antwerp International προκειμένου να στηρίξει ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών κυρίως στη Μέση Ανατολή, την Νοτιοανατολική Ασία, την Ινδία, την Βραζιλία και την Αφρική. Στις περιοχές αυτές το δίκτυο της εταιρείας παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αριστοποίηση των υποδομών, της τεχνικής διαχείρισης και του διοικητικού μηχανισμού.

Στόχος του Λιμανιού της Αμβέρσας είναι η συστηματική ισχυροποίηση της παρουσίας του εκτός Ευρώπης και ιδιαίτερα σε περιοχές που δημιουργούν νέα ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες, δημιουργώντας ένα συνεχώς διευρυνόμενο ναυτιλιακό δίκτυο⁵. Αντίστοιχη συνεργασία έχει υπογραφεί με την Rosmorport, την εταιρεία που εκπροσωπεί συνολικά τα συμφέροντα όλων των ρωσικών λιμένων⁶.

Το λιμάνι του Ρότερνταμ επίσης στοχεύει στην ανάπτυξη συνεργασιών με λιμάνια στη Βραζιλία, Ινδία, Μεσόγειο, Ρωσία και Μαύρη θάλασσα, με την προϋπόθεση της ύπαρξης ανεπτυγμένων δικτύων διανομής, επαρκούς μεγέθους και διαφοροποιημένων υπηρεσιών στην περιοχή. Καθώς ένα από τα στρατηγικά πλεονεκτήματα του Ρότερνταμ είναι η εγγύτητά του στην πετροχημική βιομηχανία και τα μεταφορικά δίκτυα της Δυτικής Ευρώπης, αναζητά συνεργασίες με λιμάνια σε περιοχές που δραστηριοποιούνται ηγετικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο στους κλάδους της πετροχημικής βιομηχανίας, της ενέργειας, των ορυχείων και των logistics. Έτσι έχει ήδη αναπτύξει συνεργασίες με το Ομάν, και τις εταιρείες Sohar Industrial Port Company (SIPC) και Sohar International Development Company (SIDC). Παρέχοντας κεφάλαια, εξειδικευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη της Ελεύθερης Ζώνης του Sohar, αλλά και συμμετέχει σε ένα επενδυτικό πρόγραμμα \$250 εκ. σε συνεργασία με τη Βραζιλιάνικη μεταλλευτική εταιρεία Vale για την ανάπτυξη τερματικών διαχείρισης σκαφών έως 400.000 dwt. Επίσης συμμετέχει σε επενδυτικά προγράμματα στο Κατάρ, στο λιμάνι του Espírito Santo στη Βραζιλία, στο λιμάνι της Νέας Υόρκης, ενώ όπως και η Αμβέρσα συνεργάζεται με τη Rosmorport. Το λιμάνι της Βαρκελώνης και η λιμενική του αρχή, στοχεύουν επίσης στην ιδανική τοποθέτηση και διανομή των λιμενικών υπηρεσιών επιλέγοντας την επένδυση σε διαφορετικά μεταφορικά μέσα και κυρίως στη σύνδεση με την άμεση αλλά και πιο απομακρυσμένη ενδοχώρα (Van den Berg κ.α. 2012). Έτσι επενδύει στις σιδηροδρομικές μεταφορές τόσο στην Καταλωνία όσο και στη σύνδεση με shuttle trains εκτός Ισπανίας (π.χ. Βαρκελώνη - Λυών).

Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η έννοια της διανομής των λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να εμπλουτίσει ακόμα περισσότερο την έννοια του λιμενικού προϊόντος και να συνεισφέρει στην αποδέσμευσή του από το στενό γεωγραφικό όριο του λιμένα όσο και από την παροχή υπηρεσιών αποκλειστικά στο εξυπηρετούμενο πλοίο ή στο εκάστοτε μεταφερόμενο φορτίο. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να μετασχηματιστεί η δομή της λιμενικής βιομηχανίας και τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες (Pallis και Lambrou, 2007). Η «έξυπνη» δικτύωση των παικτών είναι σημαντική, με τις (δημόσιες ή ημι-

⁵ <http://www.portofantwerp.com/en/port-antwerp-international>, πρόσβαση 04.2013

⁶ <http://www.portofantwerp.com/en/news/port-antwerp-signs-collaboration-agreement-rosmorport-russia>, πρόσβαση 04.2013

δημόσιες) λιμενικές αρχές να πρέπει να παίξουν το ρόλο του παίκτη που προωθεί τη δικτύωση αυτή (Chlomoudis και Pallis 2004). Για το σκοπό αυτό, στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής επιχειρείται να προσδιορισθούν οι στρατηγικές διανομής της λιμενικής υπηρεσίας, η παροχή υπηρεσιών logistics αλλά και η συμμετοχή των λιμένων σε συμμαχίες ή κοινοπρακτικά σχήματα με σκοπό την εξυπηρέτηση απομακρυσμένων περιοχών και την ανάπτυξη και παροχή διαφορετικού τύπου παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.3.4 Στρατηγική Διαδικασίας Διανομής Υπηρεσιών

Με τον όρο διαδικασία, εννοούμε όλους εκείνους τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για την παράδοση – πώληση της υπηρεσίας στον χρήστη. Η διαδικασία είναι ένα από τα κρίσιμα και στρατηγικής σημασίας στοιχεία των διευρυμένων συστατικών του μίγματος μάρκετινγκ στις υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διαδικασία μπορεί να επηρεάσει την αρχική απόφαση του πελάτη να αγοράσει μία υπηρεσία και να επιδράσει επίσης στο επίπεδο ικανοποίησής του (Booms και Bitner 1981, Collier 1991, Smith και Saker 1992, Kasper κ.ά. 1999, Zeithaml και Bitner 2000, Lovelock 2001). Οι Wiegmans κ.α. (2005) υπογραμμίζουν ότι τα κέρδη της επιχείρησης, τα οποία αποτελούν και το σκοπό της ύπαρξής της, είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η Pieszeck (2000) αναφέρει ότι η έννοια της διαδικασίας περιλαμβάνει τον καταμερισμό των καθηκόντων, τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, και όλες τις συνηθισμένες «ρουτίνες» με τις οποίες η υπηρεσία καταλήγει να παραδίδεται στον πελάτη. Αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν την εύκολη πρόσβαση σε κατανοητές πληροφορίες για την παροχή της υπηρεσίας, ακόμα και την ύπαρξη οργανωμένων δραστηριοτήτων για τους εργαζομένους, εκτός ωραρίων εργασίας, από την ίδια την επιχείρηση.

Η Shostack (1977) ισχυρίστηκε πως όλες οι υπηρεσίες αντιμετωπίζουν μοναδικούς περιορισμούς διανομής γιατί οι υπηρεσίες είναι βασισμένες στις διαδικασίες και στον άνθρωπο. Ο Χλωμούδης (2003, σελ. 287) προτείνει την υιοθέτηση της Μηχανικής του Ανθρώπινου Παράγοντα, προκειμένου να βελτιωθεί ο σχεδιασμός που μειώνει τα ανθρώπινα λάθη, τα πληροφοριακά συστήματα, οι εργασίες και διαδικασίες, τα ενδιάμεσα βήματα και το περιβάλλον με στόχο την ευχρηστία, τη λειτουργικότητα, και την ασφάλεια και απώτερο στόχο την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Αυτό σημαίνει πως υπάρχουν δυσκολίες στην επίτευξη ομοιομορφίας της υπηρεσίας και ελέγχου της ποιότητας κατά τη διάρκεια της διανομής της υπηρεσίας (Shostack,1977). Σε επόμενο

άρθρο της (Shostack 1984) υποστηρίζει επιπλέον ότι ο καλύτερος σχεδιασμός στη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας είναι το κλειδί για την επιτυχία και την ανάπτυξη της αγοράς. Εξαιτίας της ανάμειξης του ανθρώπινου στοιχείου στην διαδικασία διανομής των υπηρεσιών, οι εταιρείες υπηρεσιών χρειάζεται να αναγνωρίσουν την σημασία της διαχείρισης και του ελέγχου στην διαδικασία διανομής της υπηρεσίας.

Στο ίδιο πνεύμα, ο Kelly (1989) επίσης αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας διανομής υπηρεσιών. Υποστηρίζει πως το αποτελεσματικό σύστημα διανομής υπηρεσιών οδηγεί στην αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας στην μεγαλύτερη υπεροχή τους και στο ελάχιστο σχετικό κόστος. Για το σκοπό αυτό προτείνει να χρησιμοποιούνται και οι δύο προσεγγίσεις, η ανθρωπιστική και η τεχνολογική, στη διανομή υπηρεσιών πάνω στα συστήματα κατηγοριοποίησης υπηρεσιών. Ο Grönroos (1990b) θεωρεί την άμεση επικοινωνία μεταξύ πελάτη και παρόχου ως την 'στιγμή της αλήθειας'. Θεώρησε πως αυτός ο παράγοντας επικοινωνίας αποτελείται από τέσσερα συστατικά. Συγκεκριμένα (1) την ανάμειξη του πελάτη στην διαδικασία, (2) τις επαφές/γνωριμίες, (3) τα συστήματα και τις λειτουργίες ρουτίνας και (4) τους φυσικούς πόρους και τον εξοπλισμό. Κατ' αναλογία, οι Zeithaml και Bitner (2000) αναγνώρισαν πως η διαδικασία έχει τρία σημαντικά συστατικά, τα οποία είναι η ροή των δραστηριοτήτων (τυποποιημένες ή προσαρμοσμένες), ο αριθμός των βημάτων (απλά ή σύνθετα) και η ανάμειξη του πελάτη. Τέλος, οι Haugstetter και Cahoon (2010) προσδίδουν στην έννοια των διαδικασιών και την ικανότητα ενσωμάτωσης της αποκτηθείσας γνώσης στην διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας με σκοπό την παροχή αξίας στον πελάτη.

Η έννοια του χρόνου είναι κομβικής σημασίας ως στοιχείο της διαδικασίας της παροχής της υπηρεσίας. Η τελευταία μπορεί να οριστεί ως η χρονική περίοδος κατά την διάρκεια της οποίας ένας καταναλωτής αλληλεπιδρά άμεσα με μία υπηρεσία (Bitner, 1990). Αυτός ο ευρύς ορισμός συμπεριλαμβάνει όλες τις διαστάσεις της εταιρείας υπηρεσιών με την οποία ο καταναλωτής αλληλεπιδρά, συμπεριλαμβανομένων του προσωπικού της, των υλικών αγαθών της και άλλων εμφανών στοιχείων της κατά την διάρκεια μίας δεδομένης χρονικής περιόδου. Ο Maister (1985) διατύπωσε επτά αρχές που αφορούσαν τον χρόνο αναμονής στην διανομή υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της αντίληψης πως οι αναμονές πριν την διαδικασία μοιάζουν μεγαλύτερες από τις αναμονές κατά την ίδια τη διαδικασία. Η διάρκεια περιλαμβάνει και τους δύο τύπους αναμονής και εμπεριέχει τον συνολικό χρόνο που συνεπάγεται πριν και κατά την διάρκεια της συνάντησης της υπηρεσίας. Ο χρόνος αναμονής είναι εγγενώς μεταβλητός στη διαδικασία παραγωγής των περισσότερων υπηρεσιών, όπως και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της

παροχής μιας υπηρεσίας, κατά τη διάρκεια του οποίου απροσδόκητα γεγονότα θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις. Έτσι, η χρονική διάρκεια είναι το πλέον βασικό στοιχείο της διαδικασίας παραγωγής και παράδοσης των υπηρεσιών και περιλαμβάνει το συνολικό χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μίας συνάντησης για υπηρεσία, συμπεριλαμβανομένων των περιόδων πριν και κατά την διάρκεια της διαδικασίας (Mayer 2003).

Στην περίπτωση των λιμενικών υπηρεσιών η έννοια της διαδικασίας έχει μεγάλη σημασία για την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στον συγχρονισμό παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας με τη συνακόλουθη τάση του χρήστη να περιλαμβάνει στη έννοια της υπηρεσίας και τη διαδικασία παραγωγής της. Μια αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής βοηθά ουσιαστικά στη καλύτερη προώθηση της υπηρεσίας και για το λόγο αυτό αποτελεί καθήκον των υπευθύνων μάρκετινγκ και παραγωγής να αυξήσουν την παραπάνω αποτελεσματικότητα στο ανώτατο δυνατό επίπεδο (Meister 1990). Με τη συνεργασία των δυο αυτών τμημάτων πρέπει να επιτυγχάνεται ορθότερος προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος της διαδικασίας παραγωγής και καλύτερος συντονισμός των διάφορων παραγωγικών συντελεστών (εργατικές ομάδες, μηχανήματα, προγραμματισμός και προτεραιότητες θέσεων πλεύρισης). Η έννοια της διαδικασίας είναι σύμφυτη με την υποδομή και τις τοπικές συνθήκες μέσω των οποίων η υπηρεσία παράγεται και παραδίδεται στο χρήστη (Kowalkowski κ.α. 2009).

Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να προωθείται και η συνεργασία και η καθιέρωση κοινών προτύπων παροχής υπηρεσιών αλλά και πολιτικής ποιότητας με τους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι όπως είδαμε συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία των λιμενικών υπηρεσιών και δημιουργούν με κοινό τρόπο την αξία που προκύπτει (Gallouj και Weinstein, 1997). Η ενσωμάτωση των απαιτήσεων τους σε θέματα εξοπλισμού, ανταλλαγής πληροφοριών, διαδικασιών εκτελωνισμού και άλλων πιθανών αναγκών, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να γίνεται εγκαίρως (Ramírez 1999, Wiegman κ.α. 2005). Επίσης, σε περιπτώσεις που αποφασίζεται η αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας, πρέπει να υπάρχουν οι μηχανισμοί οι οποίοι θα μετριάσουν την αντίδραση και θα προετοιμάσουν την προσαρμογή του χρήστη σε αυτές.

Όπως τονίζει ο Petering (2011), η εντατικότερη χρήση, χωρίς χρονικά κενά, του λιμενικού εξοπλισμού υποδομής και ανωδομής αυξάνει τα έσοδα καθώς χρησιμοποιεί τους ίδιους κεφαλαιουχικούς πόρους εργασιακούς συντελεστές. Το αποτέλεσμα για τον πελάτη του λιμανιού είναι προφανές αφού αυτό οδηγεί στην αύξηση της χρήσης των πλοίων, λόγω της μείωσης του απαιτούμενου χρόνου παραμονής τους στο λιμάνι, και τους δίνει τη

δυνατότητα να αφιερώνουν μεγαλύτερο χρόνο της παραγωγικής τους ζωής στο λόγο για τον οποίο εισπράττουν ναύλο, δηλαδή στη θαλάσσια μεταφορά (Haralambides 2012). Ταυτόχρονα, ο ίδιος συγγραφέας τονίζει πως η εντατικότερη διαδικασία παραγωγής εξασφαλίζει την καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος εξοπλισμού, μειώνοντας την ανάγκη για δαπανηρές επενδύσεις σε ανωδομή και υποδομή.

Εντούτοις, η διαδικασία παραγωγής της λιμενικής υπηρεσίας αντιμετωπίζει προκλήσεις από το γεγονός ότι η παραγωγή της είναι συνήθως συνεχής (365/7/24) η κατανομή όμως του όγκου εργασίας δεν είναι ομοιόμορφη στο χρόνο. Όπως σημειώνουν οι Carriou και Βιτσούνης (2011), λιγότερο από το 50% των πλοίων καταφτάνει στο λιμάνι την ημέρα κατά την οποία είναι προγραμματισμένη η προσέγγιση, με το εύρος της απόκλισης των υπολοίπων αφίξεων να φτάνει τις 4 μέρες νωρίτερα έως και τις 10 ημέρες αργότερα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε εσωτερικά προβλήματα του πλοίου, καθυστερήσεις σε προηγούμενα λιμάνια ή και σε καιρικές συνθήκες. Η τεχνικές ικανότητες των χειριστών των μηχανημάτων, οι καιρικές συνθήκες, η οργάνωση του χώρου, το είδος του εξοπλισμού και ο τρόπος στοιβασίας είναι επίσης παράγοντες που συμβάλλουν στο χρόνο παραγωγής της λιμενικής υπηρεσίας και το συνολικό χρόνο εξυπηρέτησης του πλοίου (Petering κ.α. 2009, Jingjing και Dong 2012). Η ανεπαρκής επίδοση των παραπάνω, δημιουργεί συμφορήσεις τόσο στην προβλήτα όσο και στην πύλη του λιμένα με άμεσες οικονομικές αλλά και περιβαλλοντικές επιπτώσεις (Gang κ.α. 2013).

Οι Yeο κ.α. (2008) μετά από έρευνα στη ναυτιλία γραμμών της Ταϊβάν, σημειώνουν ότι η αποτελεσματικότητα των τελωνειακών αρχών, η ταχύτητα της διαχείρισης του φορτίου, η απλότητα των απαραίτητων γραφειοκρατικών διαδικασιών και της τεκμηρίωσης στο λιμάνι, η αποφυγή ζημιών και οι δεξιότητες των λιμενεργατών αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία της λιμενικής ανταγωνιστικότητας. Ως βασικά στοιχεία της λιμενικής υπηρεσίας, τα στελέχη ναυτιλιακών εταιρειών και εξαγωγέων - εισαγωγέων φορτίων, αναγνώρισαν την παροχή υπηρεσιών καθ' όλο το 24ωρο, την άμεση απάντηση σε ερωτήματα, το μηδενικό χρόνο αναμονής, την άμεση διάθεση χώρου παραβολής του πλοίου κατά τον κατάπλου του και την απουσία συμφόρησης (ο.π.). Η έννοια της ταχύτητας παραγωγής της λιμενικής υπηρεσίας και της σημασίας του συνολικού χρόνου παραμονής στο λιμάνι μπορεί να γίνει εμφανής από τα χρηματικά κόστη που συνεπάγεται η λειτουργία του πλοίου. Παρά το γεγονός ότι ακριβή και πρόσφατα στοιχεία είναι δύσκολο να βρεθούν, ήδη από το 1998 ο πρόεδρος της APL τόνιζε ότι το ημερήσιο κόστος για το διατλαντικό ταξίδι διάρκειας 42 ημερών ενός containership 4.000 Teus, ανήρχετο στο ποσό των \$42.000 (Cullinane και Khanna 1999). Το 2007, το ετήσιο κόστος λειτουργίας ενός τυπικού Panamax ήταν περίπου

9 εκατομμύρια δολάρια, με το 21% εξ'αυτών να φορά λιμενικά κόστη. Τέλος έρευνα της Moore Stephens⁷ (2011) για το κόστος λειτουργίας των containerships δίνει ημερήσια λειτουργικά κόστη που κυμαίνονται από \$4.531 για ένα πλοίο feeder (έως 1000 teus) έως 7.730 για ένα Main Liner της τάξης των 7.000 teus.

Στη λιμενική βιομηχανία, η απλοποίηση και αριστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής της λιμενικής υπηρεσίας είναι εξαιρετικά σημαντικές. Για τον Grant (1996, p. 377) η ουσία της οργανωσιακής ικανότητας (organisational capability) ορίζεται από «την ικανότητα του να επαναλαμβάνει μια παραγωγική διαδικασία που συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει αξία στους πελάτες, επηρεάζοντας το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές». Για τους Haugstetter και Cahoon (2010) αυτό στην περίπτωση των λιμένων προκύπτει από τη δημιουργία διαδικασιών που μειώνουν τους χρόνους αναμονής των πλοίων. Η αντιμετώπιση της λιμενικής επιχείρησης από τη σκοπιά της διαχείρισης καναλιών διανομής (port business in terms of channel management) μεταφράζεται σε μια ροή εργασιών και διαδικασιών προς τα εμπλεκόμενα μέρη με σκοπό την απόδοση υψηλότερης αξίας στο τελικό χρήστη (Bichou και Gray 2005). Η αποτελεσματική διαχείριση αυτής της διαδικασίας παραγωγής έχει στόχο την αύξηση της αξιοπιστίας, την εκπλήρωση των υποσχέσεων σε θέματα χρονικά συνεπούς παράδοσης του φορτίου, την αύξηση της παραγωγικότητας και τελικά την αύξηση της κίνησης φορτίου (Salido κ.α. 2012), τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος (Παρδάλη 2007, σελ. 157).

Καθώς η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι παράγωγος της ζήτησης για τη μεταφορά αγαθών, μπορεί να παρουσιάσει έντονη εποχικότητα ως συνέπεια του διεθνούς ή τοπικού πολιτικού, οικονομικού ή και κοινωνικού περιβάλλοντος. Είναι προφανές ότι η αδυναμία εξισορρόπησης της ζήτησης με την προσφορά λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να έχει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις (Παρδάλη 2007, σελ. 173). Τυχόν υποαπασχόληση της παραγωγικής δυναμικότητας οδηγεί σε αύξηση του συνολικού κόστους του μεταφορέα και του τελικού παραλήπτη λόγω των νεκρών χρόνων, με συνέπεια την αύξηση του συνολικού κόστους των μεταφερόμενων προϊόντων και του κοινωνικού κόστους. Επίσης οι αποσβέσεις του κόστους των επενδύσεων σε υποδομές και ανωδομές επιβαρύνει την τελική τιμή της υπηρεσίας (ο.π.) και οδηγεί σε σπατάλη πολύτιμων χρηματοοικονομικών αλλά και ανθρώπινων πόρων (Jingjing και Dong 2012). Επομένως, στόχος της στρατηγικής διαδικασιών της λιμενικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο ακριβής προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την ισόρροπη λιμενική διαχείριση και η λήψη

⁷ <http://www.propellerclub.gr/files/Greiner.pdf>

αποτελεσματικών μέτρων για τη μείωσή τους. Καθώς όμως οι λιμενικές υπηρεσίες δεν είναι δυνατό να αποθηκευθούν, οι διαδικασίες παραγωγής τους θα πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβολές της ζήτησης. Ο Cahoon (2004) στην έρευνα του στα λιμάνια της Αυστραλίας διαπιστώνει ότι οι περισσότεροι εκπρόσωποι των Λιμενικών Αρχών αδυνατούν να δώσουν κάποια συγκεκριμένη πρακτική αντιμετώπισης περιπτώσεων ξαφνικής αύξησης της ζήτησης με την πλειοψηφία αυτών να τη θεωρούν μια πολύ δύσκολη διαδικασία. Εντούτοις, αναφέρουν τη χρήση βασικών δεικτών επίδοσης (KPIs - key performance indicators) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας παροχής των λιμενικών υπηρεσιών και τη λήψη μέτρων για την αποφυγή λαθών.

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας οι Tran κ.α. (2011) προτείνουν την υιοθέτηση ενός πλαισίου για τη διαχείριση της ποιότητας στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας των σύγχρονων λιμένων. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους, η έννοια της διαχείρισης των διαδικασιών στοχεύει στην παροχή ορθών υπηρεσιών από την πρώτη στιγμή και τονίζουν την ανάγκη για αυστηρό έλεγχο των επιχειρηματικών διαδικασιών στο λιμάνι ως αναπόσπαστο μέρος της λιμενικής διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μέσα από την ανάπτυξη αναλυτικών πλάνων ποιότητας, τον έλεγχο και την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των κομβικών λιμενικών διαδικασιών, την αποφυγή λανθασμένων πρακτικών μέσα από τη συνεχή αναζήτηση και επιδιόρθωση των δομικών τους αιτίων. Η έννοια της υιοθέτησης συστημάτων ποιότητας στη λιμενική βιομηχανία βέβαια δεν είναι πρόσφατη. Η UNCTAD (1988) προτείνει την υιοθέτηση των προτύπων της σειράς ISO 9000/2000, ενώ ο Χλωμούδης (2003) αναφέρεται διεξοδικά στο λιμενικό σχεδιασμό βασισμένο στο τετράπτυχο Τυποποίηση, Πρότυπα, Πιστοποίηση, Διαπίστευση (2003, σελ. 342-343) και τονίζει την ανάγκη για την ανάπτυξη ενοποιημένων συστημάτων ποιότητας από τις επιχειρήσεις που παράγουν «συνθετικά» το σύνολο των υπηρεσιών που αποτελούν το τελικό λιμενικό προϊόν. Οι Chloumoudis κ.α. (2003), ορίζουν την ποιότητα στους λιμένες ως τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας για την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών που καλύπτουν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες (εκφρασμένες ή συνεπαγόμενες) των χρηστών του λιμανιού. Οι Χλωμούδης και Λαμπρίδης (2006) αναφέρονται στην δυνατότητα εφαρμογής Βραβείων Ποιότητας στο χώρο των λιμένων και οι Λαμπρίδης (2008) και Tran κ.α. (2011), αναφέρονται διεξοδικά στα συστήματα που μπορούν να εφαρμοσθούν για τη διασφάλιση της ποιότητας της λιμενικής υπηρεσίας.

Εντούτοις, πέραν της δυνατότητας συμπίεσης του συνολικού χρόνου παραμονής των πλοίων και των εμπορευμάτων στο λιμάνι, της ομαλής ροής των φορτίων από όλα τα στάδια της λιμενικής διαδικασίας (από την αποβάθρα έως την πύλη και αντίστροφα) καθώς

και της λήψης διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση αστοχιών, η έννοια της διαδικασίας περιλαμβάνει την ευκολία με την οποία οι πελάτες του λιμανιού μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις λιμενικές υπηρεσίες για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Ο Eivind Kolding⁸, CEO της MAERSK, ενός παγκόσμιου διαμεταφορέα που εμπλέκεται τόσο ως χρήστης όσο και ως παραγωγός των λιμενικών υπηρεσιών αναφέρει πολύ χαρακτηριστικά (07/06/2011): «... οι πελάτες μας συχνά εμπλέκονται στις περίπλοκες διαδικασίες μας, πολλές φορές χωρίς να υπάρχει κάποιος σοβαρός λόγος ... μια ολόκληρη νέα γενιά πελατών περιμένει ένα διαφορετικό είδος υπηρεσίας ... οι πελάτες μας, μας λένε επανηλειμμένα ότι υπάρχουν και άλλα αγοραστικά κριτήρια πλέον της τιμής. Αυτά είναι η ακρίβεια των δρομολογίων, η εγγύηση επιστροφής χρημάτων, η γρήγορη ειδοποίηση για τυχόν καθυστερήσεις, η δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης όπου γίνεται και η ευκολία (ease of business)». Στη συνέχεια, προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών που πρέπει να διέπουν τη μεταφορική αλυσίδα προκειμένου να καλύπτονται οι απαιτήσεις όχι απλά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά στην ουσία των αποστολέων ή παραληπτών των μεταφερόμενων φορτίων. Έτσι λοιπόν οι διαδικασίες οφείλουν να εξασφαλίζουν ταχύτητα, αποδοτικότητα, αμεσότητα, απλότητα και ομαλότητα.

Στην προσπάθεια αυτή, η λιμενική βιομηχανία έχει κυρίως ανταποκριθεί με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών ήδη από τη δεκαετία του 70 στη Γερμανία, τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ από τις αρχές της δεκαετίας του 90 αντίστοιχα συστήματα ανέπτυξαν Ισπανικά και Ολλανδικά λιμάνια (Long 2009, Morton 2010, EPSCA, Smit 2004). Όπως αναφέρεται στη μελέτη για τις Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Λιμένων (2008), η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προσφέρει ένα παράδειγμα οργάνωση και παροχής ανεπτυγμένων λιμενικών υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό, για παράδειγμα, μπορεί να σημαίνει ότι οι υπηρεσίες είναι προσβάσιμες μέσω ενός μοναδικού σημείου πρόσβασης, ακόμα και αν προσφέρονται το ευρύ και περίπλοκο δίκτυο διαφορετικών λιμενικών αρχών, διαχειριστών τερματικών ή άλλους ιδιωτικούς παρόχους υπηρεσιών (Modol 2007).

Σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του αριθμού των επαφών με τις λιμενικές αρχές ανά χρήση υπηρεσίας ενώ οι χρήστες των λιμένων να επωφεληθούν από τη μείωση των χρόνων, την αύξηση της αξιοπιστίας, και την επίτευξη χαμηλότερου κόστους. Ιδιαίτερα μέσα από το πρίσμα της συγκρότησης και λειτουργίας λιμενικών επιχειρηματικών συστάδων (Παρδάλη 2012, σελ. 510 - 513) και της έννοιας της λιμενικής κοινότητας (Martin και Thomas 2001) αφού μέσω αυτής τα λιμάνια μπορούν να επιτύχουν μια «έξυπνη» δικτύωση και λειτουργικότητα και τη διασύνδεση των προσφερόμενων λιμενικών

⁸ http://www.porttechnology.org/news/maersk_line_ceo_unveils_new_manifesto_at_toc_europe_2011/

υπηρεσιών με άξονα την καινοτομία, τον διαμοιρασμό γνώσης, την αποκεντρωμένη λειτουργία και τις ενοποιημένες συναλλαγές ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των λιμενικών επιχειρήσεων, των λιμενικών συστάδων και της συνολικής μεταφορικής αλυσίδας. Στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής ερευνώνται τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών παραγωγής και παράδοσης των λιμενικών υπηρεσιών καθώς και η μεσολαβητική τους επίδραση στη σχέση προσανατολισμού της λιμενικής επιχείρησης στην αγορά και της επίδοσής της.

5.3.5 Στρατηγική Επικοινωνίας και Προβολής

Η κυρίαρχη έννοια του μάρκετινγκ που εμπεριέχεται στο στόχο της στρατηγικής επικοινωνίας της επιχείρησης είναι αυτή της τοποθέτησης (positioning) της προσφερόμενης υπηρεσίας, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης στην αγορά. Ο Kotler (2001 σελ. 369) αποδίδει την έννοια αυτή στις εργασίες των Trout και Ries (1972) οι οποίοι θεώρησαν την έννοια της τοποθέτησης ως μια δημιουργική φιλοσοφία άμεσα συνδεδεμένη με τη διαφήμιση. Σύμφωνα με αυτούς, προκειμένου μια επιχείρηση «να επιτύχει μέσα σε μια κοινωνία υπερ-επικοινωνίας, θα πρέπει να δημιουργήσει μια μοναδική θέση στο μυαλό του στόχου της, μια θέση η οποία θα περιλαμβάνει όχι μόνο τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης αλλά και τις δυνατότητες και αδυναμίες του πελάτη» (Trout και Ries σε Lovelock 2001). Όπως επίσης σημειώνουν, «... η τοποθέτηση ξεκινά με το προϊόν αλλά δεν περιορίζεται σε αυτό... η τοποθέτηση έχει να κάνει με την τοποθέτηση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή» (Trout και Ries 1972 σε Enis και Cox 1988). Σύμφωνα με τους Muhlbacher κ.α. (1994) αυτή η θεώρηση έχει άμεσες επιπτώσεις στη διαμόρφωση του μίγματος μάρκετινγκ. Η έμφαση στην επικοινωνία και την προώθηση είναι έκδηλη όταν οι Trout και Rivkin (1996 σελ. 21) αναφέρονται στην ανάγκη κατανόησης του τρόπου αντίληψης των πελατών, και μέσα από τον ορισμό της τοποθέτησης ως μιας νέας προσέγγισης στη διαφήμιση και το μάρκετινγκ (Trout και Ries 1979 σε Enis και Cox 1988, σελ. 420). Κατ' αντιστοιχία ο Kotler (1994 σε Ellson 2002) ορίζει την τοποθέτηση ως «την τέχνη του σχεδιασμού της υπηρεσίας αλλά και της εικόνας της επιχείρησης ώστε αυτή να απόκτηση μια χαρακτηριστική και υψηλής αξίας θέση στο μυαλό του πελάτη».

Πιο σύγχρονες προσεγγίσεις στο θέμα, θεωρούν τη στρατηγική προβολής και επικοινωνίας είναι ένα από τα καίρια συστατικά της στρατηγικής μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών (Lovelock 2001). Κατά την Unctad (1995) αποτελεί την πιο εμφανή αλλά και την

πλέον άμεσα συσχετισμένη με την κουλτούρα της επιχείρησης ενέργεια του μάρκετινγκ. Ο Keller (2001), ορίζει την επικοινωνία μάρκετινγκ ως τα μέσα με τα οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πληροφορήσουν, να πείσουν ή να υπενθυμίσουν στους καταναλωτές - άμεσα ή έμμεσα - τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που πωλούν, ενώ για τους Kotler και Armstrong (2001) η επικοινωνία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων οι οποίες επικοινωνούν την αξία του προϊόντος και πείθουν το κοινό - στόχο να το αγοράσει, μέσα από μια διαδικασία που οι Duncan και Caywood (1996) αναφέρουν ως διαδικασία διαλογικής επικοινωνίας. Οι Mason και Staude (2006) πως οι ενέργειες προβολής και προώθησης δε μπορούν να αλλάξουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των πελατών, ειδικά σε περιπτώσεις έντονης αναταραχής στην αγορά. Εντούτοις, όπως σημειώνει ο Nilson (1995), μπορούν να ενθαρρύνουν μια αλλαγή που έχει ήδη ξεκινήσει και έτσι επιτρέπουν στον marketer να τις χρησιμοποιήσει επιθετικά, ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις ή την κερδοφορία (Priesmeyer 1992 σε Mason και Staude 2006). Τέλος, πρέπει να γίνει σαφές ότι οι στρατηγικές και πολιτικές επικοινωνίας προβολής και προώθησης στις καταναλωτικές αγορές διαφέρουν από τις αντίστοιχες στις βιομηχανικές αγορές όπου για παράδειγμα οι προσωπικές πωλήσεις είναι πολύ πιο σημαντικές (Mudambi 2002, Webster και Keller 2004, Kuhn κ.α. 2008, Kim και Hyum 2011).

Μία στρατηγική προώθησης υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει πολυάριθμα στοιχεία που είναι γνωστά ως «διαφημιστικό μίγμα» (Ennew και Watkins 1992, Harrison 2000, Χλωμούδης 2003, σελ. 325). Όπως αναφέρει ο Kirk (1994) δεν υπάρχει κάποιο αποκλειστικό διαφημιστικό ή επικοινωνιακό μέσο ικανό να επιτύχει όλους τους στόχους της στρατηγικής προώθησης το οποίο, εκ περιτροπής, σημαίνει πως οι περισσότεροι οργανισμοί υπηρεσιών χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα διαφημιστικά όργανα με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιήσουν τα μειονεκτήματα του κάθε οργάνου ξεχωριστά (Harrison,2000). Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί όλες ή μερικές από τις μεθόδους προώθησης ενώ η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε μια από αυτές εξαρτάται από τους βασικούς στόχους προώθησης που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Γούναρη (2012, σελ. 296) η προσπάθεια της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών να αναπτύξει μια συγκεκριμένη επικοινωνιακή στρατηγική αφορά τον καθορισμό τριών βασικών παραμέτρων: την επιλογή του κοινού- στόχου προς το οποίο θα απευθυνθούν τα μηνύματα της επιχείρησης, τη στρατηγική τοποθέτησης (positioning) της επιχείρησης την οποία αφορά η επικοινωνία και του προϋπολογισμού της επικοινωνίας.

Η στρατηγική προβολής και προώθησης παραδοσιακά περιελάμβανε τέσσερα βασικά στοιχεία (διαφημιστικό μίγμα): τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τις

προσωπικές πωλήσεις και τις δημόσιες σχέσεις. Τα τελευταία χρόνια, το διαφημιστικό μίγμα επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει την άμεση ταχυδρόμηση, τις χορηγίες και το Διαδίκτυο (Andaleeb 1994, Kotler 1997, Kwak κ.α. 2005, Kotler και Keller 2006). Τα ειδικά χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου, το ίδιο το προϊόν/υπηρεσία, οι ειδικές συνήθειες των τελικών καταναλωτών, οι στόχοι της διαφημιστικής εκστρατείας και ο διαφημιστικός προϋπολογισμός αποτελούν τη βάση για την επιλογή των αναγκαίων μέσων μαζικής επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν το τελικό μίγμα προώθησης, προβολής και επικοινωνίας δεν μπορεί να είναι προκαθορισμένο, αλλά εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της παρεχόμενης υπηρεσίας, των πελατών και του ανταγωνισμού.

Βασικότερο τμήμα της πολιτικής προώθησης είναι η διαφήμιση, δηλαδή κάθε είδος πληρωμένης, μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών που προέρχεται από κάποιον επώνυμο φορέα (Kotler και Scheff 1997). Η διαφήμιση, έχει προταθεί σαν ένα μέσο βοήθειας για την μετακίνηση της ζήτησης σε περιόδους αιχμής, την αύξηση της χρήσης σε χαμηλές περιόδους ή για να διδάξει στους πελάτες πως να γίνουν μέλη της παραγωγής υπηρεσιών και της διαδικασίας διανομής (Rust κ.ά.,1996). Διάφορες μελέτες (Mayer 1988, Fisher και Anderson 1990, Andaleeb 1994) έχουν εντοπίσει τους διάφορους τύπους έντυπης διαφήμισης ως το διαφημιστικό μέσο που χρησιμοποιείται συχνότερα (υπολογίζοντας έναν μέσο όρο περίπου 53% του συνολικού διαφημιστικού προϋπολογισμού), ενώ άλλα χαρακτηριστικά δημοφιλή διαφημιστικά μέσα περιλαμβάνουν την άμεση ταχυδρόμηση, επαγγελματικούς καταλόγους, την τηλεόραση και το ραδιόφωνο (Jarsen 1997, Miller 1996). Οι Zeithaml κ.ά. (1985) κατέδειξαν ότι η διαφήμιση στις εφημερίδες και την τηλεόραση φαίνονταν ως τα κατάλληλα μέσα για την διαφήμιση υπηρεσιών όπου γινόταν αντιληπτό ότι οι ωφέλειες των καταναλωτών ήταν άμεσες και βραχυπρόθεσμες, παρά όπου οι ωφέλειες αυτές είχαν μεγαλύτερη διάρκεια αποδίδοντας αυτή η σχέση στο υψηλότερο κόστος και την ανάγκη άμεσης ανάμιξης του πελάτη σε περιπτώσεις μεγάλης σε διάρκεια υπηρεσίας.

Στο παρελθόν, η άμεση ταχυδρόμηση και οι εφημερίδες αναφέρθηκαν ως οι πιο σημαντικές ομάδες διαφημιστικών μέσων ενώ αναφέρουν επίσης έναν μεγάλο βαθμό σημασίας που τοποθετείται στην ενθάρρυνση της διαφήμισης μέσω προσωπικών συστάσεων (word of mouth). Πρόσφατες σχετικά έρευνες έχουν καταδείξει και τη χρησιμότητα της διαφήμισης ή άλλων ενεργειών προβολής μέσω διαδικτύου, ιδιαίτερα στη διευκόλυνση στρατηγικών προσανατολισμού στην αγορά (Naude και Holland 1996, Avlonitis και Karayani 2000, Cahoon 2007, Jalkala και Stominen 2009) και την προτίμηση των βιομηχανικών αγοραστών στην αναζήτηση πληροφοριών αλλά και στον έντονο επηρεασμό

τους από τις πληροφορίες που τελικά ανιχνεύουν στο διαδίκτυο (Deeter - Schmelz και Norman Kennedy 2002). Έτσι, τα βασικότερα μαζικά μέσα επικοινωνίας που έχει στη διάθεση της μία επιχείρηση για να προωθήσει/προβάλλει τα προϊόντα της είναι τα επαγγελματικά περιοδικά, εφημερίδες, ραδιόφωνο, το διαδίκτυο αλλά και η κατάλληλη χρήση της εταιρικής ταυτότητας και των συμβόλων της επιχείρησης.

Εκτός των επικοινωνιακών μέσων ενημέρωσης, δυνατότητες προβολής και προώθησης προσφέρουν οι πολιτικές δημοσίων σχέσεων. Η σημασία της πολιτικής Δημοσίων σχέσεων αναπτύχθηκε ιδιαίτερα στη δεκαετία του 1990 όπου μια σειρά άρθρων τόνισαν την σπουδαιότητα και την αξία τους στο πλαίσιο του μίγματος προβολής και προώθησης (Dibb κ.ά. 1997, Grunig και Grunig 1998, White και Blamphin 1995). Οι Ledingham και Bruning (1998) ορίζουν τις δημόσιες σχέσεις ως τη διαχείριση των σχέσεων ενός οργανισμού με το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Οι Grunig και Hunt (1984) καθορίζουν τις δημόσιες σχέσεις ως την μέθοδο μέσω της οποίας ένας οργανισμός χειρίζεται την αποτελεσματική επικοινωνία με το πελατολόγιό του. Ο Cutlip κ.ά. (2000) ορίζουν περαιτέρω τις δημόσιες σχέσεις ως ένα ωφέλιμο όργανο που στοχεύει στο να αναγνωρίζει και να χτίζει διεξοδικά τις σχέσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε έναν οργανισμό και τα πολλαπλά κοινά (πελάτες) από τα οποία εξαρτάται για την επιτυχία του μέσα στην αγορά. Τέλος, για την Παπαλεξανδρή (2001) οι Δημόσιες Σχέσεις συνίστανται στη συστηματική προβολή της εικόνας, της ιδεολογίας, των στόχων και των προϊόντων ενός οργανισμού με σκοπό τη Δημοσιότητα, την Πολιτική Μεσολάβηση, την Αντιμετώπιση κρίσεων, την Ανάπτυξη, Χορηγία και Προσέλκυση Πόρων. Αντίστοιχα, δυνατότητα προώθησης και προβολής των υπηρεσιών προσφέρουν οι συμμετοχές σε εμπορικές εκθέσεις, οι προσωπικές πωλήσεις, η χρηματοδότηση γεγονότων (εκδηλώσεων, συνεδρίων, ερευνών) και οι διάφορες προωθητικές ενέργειες που εφαρμόζονται παράλληλα με σκοπό την ενίσχυση των πωλήσεων (Borgini κ.α. 2006).

Η έννοια της προώθησης και της προβολής απασχολεί την λιμενική βιβλιογραφία κυρίως μέσα από την έκδοση του ISL (1991) και των μονογραφιών της UNCTAD (1992, 1995) και της IAPH για τα Εργαλεία Προβολής για τα Λιμάνια (1995). Επίσης, σχετικές αναφορές γίνονται και από τις εκθέσεις της Παγκόσμιας Τράπεζας σχετικά με την αναδιάρθρωση και την αναμόρφωση της παγκόσμιας λιμενικής βιομηχανίας. Όπως αναγνωρίζεται στην πρώτη από τις αναφορές αυτές, οι λιμενικές υπηρεσίες ανήκουν στις υπηρεσίες εμπειρίας, δηλαδή δεν μπορεί κάποιος να σχηματίσει εύκολα μια ιδέα για αυτές, πριν να τις χρησιμοποιήσει. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει το λιμάνι πρέπει να παραμείνει αδρανές και να μην προσπαθήσει να συντηρήσει, να βελτιώσει ή ακόμα και να επαναδημιουργήσει μια θετική

επιχειρηματική εικόνα. Η πολιτική προώθησης καλύπτει το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί η επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά, σε κάθε περίπτωση που η επιχείρηση κρίνει απαραίτητη την διοχέτευση μιας πληροφορίας σχετικά με την υπηρεσία, τα χαρακτηριστικά της, την τιμή, το σύστημα διανομής, τις συνθήκες πώλησης ή όποιο άλλο στοιχείο κρίνεται πως έχει ενδιαφέρον και επηρεάζει τις αποφάσεις των αγοραστών (Mester 1991).

Κατά την μονογραφία της UNCTAD (1992), οι προωθητικές δραστηριότητες του λιμενικού μάρκετινγκ διακρίνονται σε εκείνες που είναι σχετικές με την διάχυση της πληροφορίας και σε εκείνες που βασίζονται στις υπηρεσίες, δηλαδή στη βέλτιστη διαχείριση των φορτίων και στις διαδικασίες τιμολόγησης των λιμένων. Η πρώτη περιλαμβάνει διανομή και συλλογή πληροφοριών με τη χρήση των προσκλήσεων μάρκετινγκ, δημοσιεύσεις - δελτία τύπου για τα λιμάνια, δημοσιότητα, προσκλήσεις χρηστών και του κοινού για να επισκεφτούν το λιμάνι (μέσω των ανοικτών ημερών, ταινιών, βίντεο) και τη διεξαγωγή σεμιναρίων και συνεδρίων στο ίδιο το λιμάνι ή σε θέματα σχετικά με αυτό. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στην απλή και ορθή προβολή των υπολοίπων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ με τρόπο σαφή και κατανοητό από τους πελάτες (π.χ. την κατανομή των χρεώσεων ή την ανάλυση της πολιτικής τιμολόγησης). Για την World Bank, η λειτουργίες προώθησης και προβολής είναι μια λογική επέκταση της διαδικασίας του λιμενικού σχεδιασμού. Στόχος του μάρκετινγκ μέσα από αυτές είναι η προώθηση του συνόλου του λιμενικού συμπλέγματος τόσο για την προσέλκυση νέων πελατών όσο και για την προώθηση του γενικού προφίλ της βιομηχανίας (Port Reform Toolkit).

Ο Cahoon, με μια σειρά άρθρων που προκύπτουν από την έρευνα του στα λιμάνια της Αυστραλίας (2004, 2007) μένει πολύ κοντά σε αυτό το πνεύμα, σημειώνοντας πως ο σκοπός της δραστηριότητας του μάρκετινγκ είναι η βελτίωση της πληροφόρησης για το λιμενικό προϊόν, με στόχο να υπάρξουν θετικές επιρροές στους πελάτες καθώς και στη στάση και την συμπεριφορά απέναντι στο λιμένα, όλων των λοιπών συμμετεχόντων στην λιμενική βιομηχανία με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση του εμπορίου. Επομένως, η λειτουργίες προώθησης και προβολής ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας του λιμανιού με τους υφιστάμενους και πιθανούς πελάτες, καθώς και με άλλους συμμετέχοντες στην λιμενική βιομηχανία όπως είναι οι υπάλληλοι και η τοπική κοινότητα και γενικότερα με όσους δραστηριοποιούνται στη λιμενική κοινότητα (cluster). Ένα μέσο προς το σκοπό αυτό είναι και η χρήση των ιστοσελίδων των λιμένων προκειμένου να παρουσιαστούν πληροφορίες προς τους πελάτες και την λιμενική κοινότητα, ώστε μέσα από αυτές να ενθαρρυνθούν οι πελάτες και να έρθουν σε επαφή με το λιμάνι για τις

περαιτέρω λεπτομέρειες (Cahoon 2007, Sier 2010). Οι Cahoon και Notteboom (2008) επίσης προτείνουν τη χρήση των στρατηγικών προώθησης και ιδιαίτερα την προσωπική επικοινωνία και τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των χρηστών τονίζοντας τη σημασία της γνώμης κάποιου ευχαριστημένου καταναλωτή για ένα προϊόν/υπηρεσία αλλά και τη διάδοση της γνώμης αυτής στο κύκλο επαφών του, στην προσπάθεια επίτευξης μεγαλύτερης πελατειακής πίστης.

Διαφορετικές προσεγγίσεις στην έννοια της στρατηγικής επικοινωνίας παρέχουν οι Sier (2010), Λαμπρίδης (2008) και Παρδάλη κ.α. (2009). Η πρώτη, συνεχίζοντας την έρευνα του Cahoon (2007), θεωρεί ως στόχους της προβολής - προώθησης την ανταλλαγή πληροφοριών με το λιμενικό κλάδο και την ναυτιλιακή βιομηχανία αλλά και την ενίσχυση της εικόνας του λιμανιού, εστιάζοντας κυρίως στο περιεχόμενο και τη λειτουργία των λιμενικών ιστοσελίδων. Εφαρμόζοντας τις μεθόδους ανάλυσης περιεχομένου και διαδικτυακού αντικτύπου, προχωρά σε μια ενδιαφέρουσα συγκριτική ανάλυση της αντιλαμβανόμενης παρουσίας για τα λιμάνια του Άμστερνταμ και του Ρότερνταμ. Ο Λαμπρίδης (2008) συνδέει την υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας με τη χρήση τους ως εργαλείων προβολής της ποιοτικής διάστασης των λιμενικών υπηρεσιών. Επίσης, η Παρδάλη κ.α. (2009) προτείνουν στρατηγικές επικοινωνίας βασισμένες στη στρατηγική του εσωτερικού μάρκετινγκ και του εσωτερικού μίγματος μάρκετινγκ, με στόχο τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της λιμενικής επιχείρησης.

Οι Gonzales και Trujillo (2005) θεωρούν την προώθηση των λιμενικών υπηρεσιών ως μια από τις βασικότερες ενέργειες που μπορεί να αναλάβει ο ανθρώπινος παράγοντας στη λιμενική διαδικασία, και ορίζουν ότι βασικός διαχειριστής αυτής της πολιτικής είναι η Λιμενική Αρχή. Όπως αναφέρει ο Χλωμούδης (2003, σελ. 325) μέσα από την πολιτική προώθησης, η λιμενική επιχείρηση είναι πρόθυμη τόσο να ακουστεί όσο και να φανεί. Η λιμενική αρχή της Νέας Υόρκης και του New Jersey, στο πλαίσιο της πολιτικής προώθησης του νέου στρατηγικού της πλάνου ανέθεσε το 2007 σε ομάδα ερευνητών του Πανεπιστημίου Rutgers, τη διενέργεια συνεντεύξεων με τους μεγαλύτερους εισαγωγείς φορτίων στην περιοχή. Οι συναντήσεις έγιναν προκειμένου η ερευνητική ομάδα να καταγράψει τα κριτήρια διαμόρφωσης της στρατηγικής εισαγωγών τους και να συμπεριλάβει τα συμπεράσματά που προέκυψαν στο επενδυτικό σχέδιο της Λιμενικής Αρχής με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς στο κομμάτι των εισαγωγών. Αυτό είναι ένα παράδειγμα της επικοινωνίας ανάμεσα στο λιμάνι και τις διάφορες ομάδες στόχους, προκειμένου να επηρεαστεί η συμπεριφορά και η στρατηγική τους απέναντι στη λιμενική επιχείρηση (Unctad 1995, Cahoon 2004). Με τον τρόπο αυτό στόχος της στρατηγικής

προώθησης της λιμενικής επιχείρησης είναι η πρόσβαση και η προώθηση της επικοινωνίας όχι μόνο με τους άμεσους πελάτες της, αλλά και με τους φορείς που προσδιορίζουν και δημιουργούν την παράγωγο ζήτηση για μεταφορικές και λιμενικές υπηρεσίες, δηλαδή τους αποστολείς και τους παραλήπτες των εμπορευμάτων, ώστε εκείνοι να επηρεάσουν – αν μπορούν- την επιλογή λιμένα από τον μεταφορέα. Παρόμοιο στόχο μπορεί να έχει η στρατηγική επικοινωνίας μέσα από την προώθηση συνεργασιών και την συμμετοχή σε εργασίες Διεθνών Οργανισμών που έχουν σχετική αρμοδιότητα ή περιφερειακών πρωτοβουλιών εντός ή και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. EMSA, ESPO, IAPH, Ecorports) και τη συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα. Οι Παρδάλη κ.α. 2007, αναλύοντας τα 3 επίπεδα εφαρμογής του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία, αναλύουν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη σχετική συμμετοχή σε επίπεδο Λιμενικής Αρχής ή και σε επίπεδο του κράτους του λιμένα.

Έχουμε ήδη αναφέρει ότι η λιμενική αγορά αποτελείται από επαγγελματίες μεταφορείς, που συχνά προέρχονται από επιχειρηματικούς κολοσσούς οι οποίοι είναι λιγότερο δεκτικοί στην επικοινωνιακή πολιτική του λιμανιού απ' ότι οι μικροί χρήστες. Έτσι η πολιτική προώθησης της λιμενικής υπηρεσίας δεν μπορεί να βασιστεί αποκλειστικά στη διαφήμιση, η οποία μπορεί να έχει μόνο συμπληρωματικό ρόλο και να στοχεύει κυρίως στη ενημέρωση του πελάτη. Ο Cahoon (2007), τονίζει τη σημασία της προσωπικής πώλησης ενώ ο Peters (2001) αναφέρει ότι η προσωπική επαφή πρέπει να είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσπάθειας του λιμενικού μάρκετινγκ. Ο ίδιος συγγραφέας προτείνει ότι κατά τον υπολογισμό των δαπανών μάρκετινγκ στα λιμάνια, οι δαπάνες σχετικά με την προσωπική επαφή (επισκέψεις σε πελάτες, ταξίδια, παρουσιάσεις κτλ.) θα πρέπει να καταλάβουν τον μεγαλύτερο τμήμα του προϋπολογισμού, ενώ οι λοιπές δαπάνες (π.χ. διαφήμιση σε εξειδικευμένα μέσα, συμμετοχή σε συνέδρια της ναυτιλιακής και της λιμενικής βιομηχανίας, παραγωγή εταιρικών φυλλαδίων) θα πρέπει να είναι συγκριτικά αρκετά μικρότερες. Η σχετική έρευνα από τους Pando κ.α. (2005) στους Ισπανικούς λιμένες έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού των τμημάτων μάρκετινγκ των συμμετεχόντων αφορά ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων (σε ποσοστό 35,6%), διαφήμιση (25,4%) και καταχώρηση δημοσιεύσεων και παραγωγή εκδόσεων (15,1%).

Σύνοψη Πρώτου Μέρους

Το σύγχρονο λιμενικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από την εντυπωσιακή ανάπτυξη των παγκόσμιων αλυσίδων logistics. Η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες δεν υφίσταται αφέαυτης, αλλά προέρχεται από την ανάγκη μεταφοράς πρώτων υλών και τελικών προϊόντων, αποτελώντας στην ουσία ένα ενδιάμεσο στάδιο στο πλαίσιο της εφοδιαστικής αλυσίδας που υπηρετεί τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή (Pardali και Kounouras 2007, Cahoon και Notteboom 2008). Οι αλυσίδες αυτές αποτελούν ένα δίκτυο οργανισμών που εμπλέκονται με αμφίδρομες δικτυώσεις, σε διαφορετικές διαδικασίες και δραστηριότητες που παράγουν αξία, υπό μορφή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία απολαμβάνει ο τελικός καταναλωτής. Έτσι τα λιμάνια δεν αποτελούν πλέον τερματικούς προορισμούς, αλλά κρίκους σε μια αλυσίδα αξίας, η οποία ενοποιεί τα στάδια της μεταφορικής διαδικασίας (Robinson 2002). Ιδιαίτερα στην περίπτωση των εμπορευματοκιβωτίων, το ενδιαφέρον για την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος μετατοπίζεται προς τα λιμενικά τερματικά και τις επιχειρήσεις που τα διαχειρίζονται. Ταυτόχρονα ο ρόλος των λιμενικών αρχών επικεντρώνεται στο ρυθμιστικό έλεγχο και το συνολικό συντονισμό της παραγωγής των τερματικών αλλά και των λοιπών επιχειρήσεων που λειτουργούν στα πλαίσια των λιμενικών επιχειρηματικών συστάδων (cluster). Έτσι αποκτούν έναν ευρύτερο ρόλο για την προώθηση της συνολικής ανταγωνιστικότητας του λιμανιού και της στρατηγικής του τοποθέτησης στις παγκόσμιες αλυσίδες logistics (Παρδάλη 2007, Pardali and Kounouras 2007).

Πέρα όμως από την παραγωγή και το ρυθμιστικό πλαίσιο εντός του λιμένα, η δυνατότητα συμμετοχής ενός λιμένα στις αλυσίδες Logistics, εξαρτάται σημαντικά από τις παρεμβάσεις των περιφερειακών ή κρατικών κυβερνήσεων, οι οποίες διαμορφώνουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και τα πλαίσια μέσα στα οποία τα μεταφορικά και λιμενικά συστήματα λειτουργούν. Οι τρεις βασικοί αυτοί παίκτες της λιμενικής βιομηχανίας, είναι δυνατό να εκπροσωπούν διαφορετικά συμφέροντα και να επιδιώκουν διακριτούς θεσμικούς και επιχειρησιακούς στόχους. Η αλληλεπίδρασή τους είναι εκείνη που τελικά ρυθμίζει το πλαίσιο λειτουργίας των λιμενικών επιχειρήσεων και ο συνδυασμός των ενεργειών τους συνθέτει τη συνολική εικόνα του λιμανιού προς τους χρήστες (Robinson 2003).

Η λιμενική αγορά είναι μια βιομηχανική αγορά (Wiegmans 2008), η οποία χαρακτηρίζεται από ολιγοψωνιστικές καταστάσεις (Παρδάλη 2007), τεχνολογική πολυπλοκότητα, και συμμετοχή του χρήστη στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος

(dedicated terminals) αλλά και από συνεχείς ανακατατάξεις στο μέγεθος, τις πολιτικές και τελικά στη διαπραγματευτική δύναμη των χρηστών. Οι συνεχείς ανταγωνιστικές πιέσεις και η μικρή πελατειακή πίστη (Cahoon and Notteboom 2008, Wiegmans et al 2008) οδηγούν τα περισσότερα λιμάνια σε δαπανηρά προγράμματα επενδύσεων. Οι μακροχρόνιες δεσμεύσεις των απαραίτητων κεφαλαίων έχουν μεγάλο κόστος ευκαιρίας, δημιουργούν την ανάγκη για επανείσπραξη του επενδεδυμένου κεφαλαίου, ενώ θέτουν εκ των προτέρων τα οικονομικά αλλά και επιχειρησιακά όρια μέσα στα οποία θα μπορούν να κινηθούν τα εμπλεκόμενα μέρη. Τα επενδυτικά αυτά σχέδια σχεδιάζονται μεν από τις Λιμενικές αρχές και τους Κρατικούς φορείς, το αποτέλεσμα τους όμως δεσμεύει τη διαχείρισή τους από τους Port Operators. Επομένως ο σχεδιασμός και η υλοποίηση τους, πέραν των τεχνικών – κατασκευαστικών θεμάτων, πρέπει να είναι έντονα προσανατολισμένος στις οικονομικές και επιχειρηματικές συνθήκες που επικρατούν στη λιμενική αγορά.

Στόχος των λιμενικών επιχειρήσεων είναι η υιοθέτηση εκείνων των στρατηγικών που θα επιτρέψουν ή ιδανικά θα επιβάλλουν την επιλογή τους από τα δίκτυα των παγκόσμιων διαμεταφορέων με κριτήριο την αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία τους στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Βασικές παράμετροι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γεωγραφική θέση, η υποδομή / ανωδομή, οι λιμενικές χρεώσεις και το συνολικό κόστος του χρήστη, η ποιότητα του λιμενικού προϊόντος, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών (Παρδάλη 2007, σελ. 467-469). Επομένως, η λιμενική επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της αγοράς, να σχεδιάζει ανταγωνιστικές πολιτικές και να τις εφαρμόζει επιτυχημένα. Με άλλα λόγια, οι επενδύσεις και ο γενικότερος στρατηγικός σχεδιασμός των λιμενικών επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος στην αγορά και να βασίζεται σε μια διεξοδική ανάλυση μάρκετινγκ.

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη με κέρδος για την επιχείρηση (Hooley et al 1990). Η θεωρητική αυτή οδηγία προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να φέρει αποτελέσματα, αν δε μετουσιωθεί σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές στρατηγικές, γεγονός που οδήγησε στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας του Προσανατολισμού στην Αγορά (Harrison-Walker 2001). Η φιλοσοφία αυτή επικεντρώνεται στην υιοθέτηση των κατάλληλων πρακτικών που θα οδηγήσουν στη συγκέντρωση της κατάλληλης πληροφόρησης για την αγορά, σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών αλλά και τις σχετιζόμενες ικανότητες και ανταγωνιστικές πολιτικές που απαιτούνται για την ικανοποίηση τους, στη διάχυση αυτής της

πληροφόρησης σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και στο συντονισμένο σχεδιασμό και εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών απαντήσεων στις προκλήσεις της αγοράς (Deng and Dart 1994).

Ο βαθμός στον οποίο η κάθε επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην αγορά μπορεί να μετρηθεί μέσω συγκεκριμένων εργαλείων (π.χ. Kohli and Jaworski 1990, Gray et al 1998, Narver and Slater 1990, Matsuno and Metzger 2000). Οι περισσότερες έρευνες έχουν καταδείξει τη θετική συσχέτιση του με τη δημιουργία πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στους εργαζομένους, την ανάπτυξη της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας και τελικά με τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης (Halpern 2007). Η ανάπτυξη και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία, όπως περιγράφηκε προηγουμένως, απαιτεί την υιοθέτηση των κατάλληλων επιχειρησιακών και οργανωτικών πρακτικών, με τις οποίες η πληροφόρηση για την αγορά μετατρέπεται σε συγκεκριμένες ανταγωνιστικές πολιτικές (Narver and Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993). Εντούτοις οι έως σήμερα αναφορές στο λιμενικό μάρκετινγκ βασίζονται κυρίως σε υποδείγματα τα οποία είναι είτε ανεπαρκή (καταναλωτικό μάρκετινγκ), είτε περιορίζουν την ανάλυση αποκλειστικά στο ρόλο των λιμενικών αρχών χωρίς να περιλαμβάνουν τους καθαυτού παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος, δηλαδή τους διαχειριστές των. Επομένως πρέπει να αναζητηθούν οι προϋποθέσεις του προσανατολισμού στη λιμενική αγορά, οι επιπτώσεις στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων και ο προσδιορισμός των παραγόντων που μεσολαμβάνουν ή/και μετριάζουν τη σχέση τους.

Οι έρευνες των Jaworski and Kohli (1993), Harris (2001), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι πιο έντονος σε επιχειρήσεις στις οποίες τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης βρίσκονται σε ανοικτή επικοινωνία ενώ αντίθετα, η συγκεντρωτική διοίκηση και η υπερβολική έμφαση στους στόχους του κάθε επιμέρους τμήματος εμποδίζει την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά. Η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος μάρκετινγκ με εξειδικευμένα στελέχη, και η διασφάλιση επαρκών χρηματοοικονομικών πόρων για τη λειτουργία του, επίσης παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με τον προσανατολισμό στην αγορά ενώ και ο τύπος της ιδιοκτησίας (δημόσιος ή ιδιωτικός) επηρεάζει το επίπεδο του. Οι έρευνες των Pagliari 2005 και Halpern (2007) συσχετίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά με τον περιφερειακό, τοπικό ή εθνικό χαρακτήρα των αεροδρομίων αυτών, περιπτώσεις που προσομοιάζουν αρκετά στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία.

Όπως προαναφέρθηκε οι διαφορετικοί στόχοι των μελών της λιμενικής κοινότητας, σε συνδυασμό με την αλληλεπίδρασή των μελών αυτών, μπορούν να επηρεάσουν τόσο το βαθμό όσο και τη κατεύθυνση του προσανατολισμού κάθε μέλους. Αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ Port Operators στο ίδιο λιμάνι, ή η αδυναμία της λιμενικής αρχής να συνδυάσει τις επιδιώξεις των επιμέρους παικτών κάτω από τις δικές της πολιτικές μάρκετινγκ, συνδέονται αρνητικά με τη δυνατότητα διασφάλισης του Π.Α. Η εξάρτηση από πολιτικούς στόχους και τοπικά συμφέροντα αν και θεωρητικά δεν αποτρέπει τη συλλογή, διάχυση και ανταπόκριση στις πληροφορίες της αγοράς, εντούτοις δυσχεραίνει την εστίαση του λιμενικού management και το σταθερό προσανατολισμό του στις ανάγκες της αγοράς. Επομένως η ξεκάθαρη επικοινωνία, η διασαφήνιση των προτεραιοτήτων και σύνθεση των στρατηγικών στόχων των μελών της λιμενικής κοινότητας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσανατολισμό στην αγορά σε επίπεδο λιμένα.

Εφόσον, ως απαρχή της υλοποίησης του marketing concept τίθεται ο προσανατολισμός στην αγορά, θα πρέπει να μελετηθούν οι επιπτώσεις του στην ανταγωνιστικότητα της λιμενικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και επιχειρηματικής επίδοσης. Η επιχειρηματική επίδοση διακρίνεται σε αντικειμενική (εκείνη που βασίζεται σε απόλυτα μεγέθη) και υποκειμενική (δηλαδή την επίδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό). Η δυσκολία εξεύρεσης αντικειμενικών στοιχείων λόγω της ιδιαιτερότητας των λιμενικών επιχειρήσεων και της ασυμβατότητας των διαφόρων νομικών, λογιστικών, φορολογικών πρακτικών (Pantounakis et al 2010) από χώρα σε χώρα κάνει δύσκολη τη χρησιμοποίηση τέτοιων στοιχείων, ενώ η αποκλειστική εστίαση της μέτρησης της επίδοσης στη βάση των οικονομικών αποτελεσμάτων είναι μονοδιάστατη και δε συμβαδίζει με τη φιλοσοφία του προσανατολισμού στην αγορά. Για το λόγο αυτό προτείνεται μια σειρά από υποκειμενικά μέτρα αξιολόγησης της επίδοσης έναντι εκείνης των θεωρούμενων ως κύριων ανταγωνιστών. Τέτοια κριτήρια αποτελούν η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η Διατήρηση/Ανάπτυξη υπαρχόντων πελατών, η αύξηση όγκου πωλήσεων, κερδών και απόδοσης επί των συνολικών κεφαλαίων αλλά και η επίδοση ως προς την αγορά και τους πελάτες, δηλαδή η επίτευξη πελατειακής πίστης, η ικανοποίηση πελατών και η παροχή αξίας σύμφωνα με τα πρότυπα του χρήστη. Επίσης καθώς οι στόχοι των λιμενικών επιχειρήσεων (ιδιαίτερα των λιμενικών αρχών) είναι ευρύτεροι της οικονομικής αποτελεσματικότητας, προτείνεται η αξιολόγηση της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης και σε σχέση με την συμβολή της στη αύξηση του τοπικού ή εθνικού εισοδήματος και της απασχόλησης. Η χρησιμοποίηση ενός τέτοιου σύνθετου δείκτη αξιολόγησης της επίδοσης

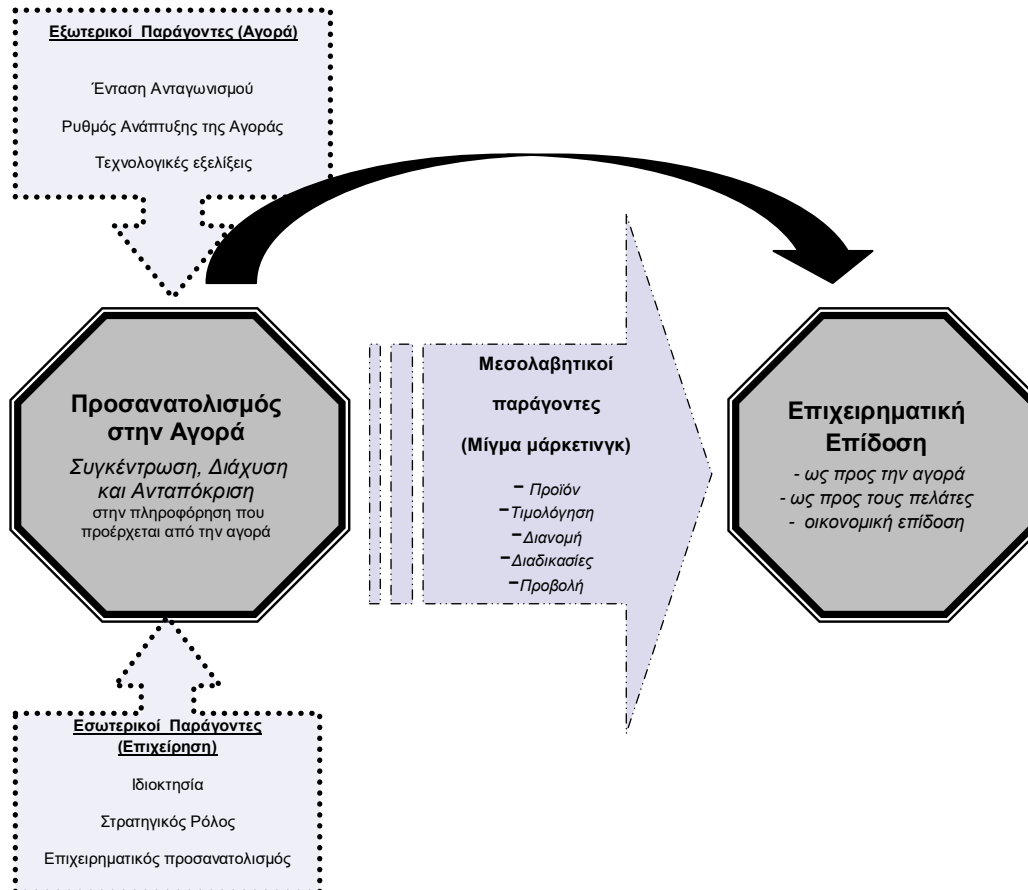
συνδυάζει ποιοτικά και ποσοτικά μέτρα, και επιτρέπει ποιο ευέλικτες και ισορροπημένες δραστηριότητες ανάλογα με τη γενικότερη στρατηγική των λιμενικών επιχειρήσεων.

Παρόλο που οι περισσότερες έρευνες έχουν καταδείξει την άμεση σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και στην επιχειρηματική επίδοση, συχνά η σχέση αυτή επηρεάζεται από μια δέσμη μετριαστικών ή/και μεσολαβητικών μεταβλητών. Οι μετριαστικές μεταβλητές επηρεάζουν την επιχειρηματική επίδοση και ουσιαστικά προσδιορίζουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες ο Π.Α. έχει θετική επίδραση σε αυτήν. Οι μεταβλητές αυτές, αν και διευκολύνουν την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη σχέση Π.Α. και επίδοσης, εντούτοις δεν εξηγούν γιατί ο Π.Α. επηρεάζει την επίδοση και κατά συνέπεια δεν αποκαλύπτουν τους μηχανισμούς – πρακτικές με τους οποίους οι διοικήσεις των λιμενικών επιχειρήσεων μπορεί να μετασχηματίσει τον Π.Α. σε ανώτερη επίδοση (Halpern 2007). Σε αντίθεση με τους περισσότερους μετριαστικούς παράγοντες που βρίσκονται εκτός ελέγχου της λιμενικής επιχείρησης, οι μεσολαβητικοί παράγοντες όπως η καινοτομία και η υιοθέτηση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ ελέγχονται από την λιμενική επιχείρηση και συνδέονται θετικά με την επίδοσή της (Pelham 1997b, Agarwal et al., 2003) και για το λόγο αυτό διερευνώνται διεξοδικά στην παρούσα έρευνα.

Σύμφωνα με τους Slater and Narver (1995), οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στο βιομηχανικό κλάδο των οποίων εντάσσονται τα λιμάνια μπορούν να καινοτομήσουν αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες ή αναπροσαρμόζοντας τις υπάρχουσες και δημιουργώντας νέα δίκτυα διανομής. Σε αυτό το πνεύμα, μπορούμε να αντιστοιχήσουμε την καινοτομία στη λιμενική επιχείρηση με το είδος και το εύρος των εφαρμοζόμενων στρατηγικών μάρκετινγκ σε συνάφεια με τους ευρύτερους στόχους της λιμενικής επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές προσδιορίζονται από την αξιολόγηση 5 παραγόντων του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή τον σχεδιασμό των λιμενικών υπηρεσιών, την ανταγωνιστική τους τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων προσεγγίζονται και εξυπηρετούνται οι χρήστες, τις διαδικασίες παροχής των λιμενικών υπηρεσιών και τις ενέργειες προβολής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιλογή του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ θα εξαρτάται πάντα από την αγορά στην οποία επικεντρώνεται το λιμάνι/τερματικό (επιχειρηματικός προσανατολισμός προς το θαλάσσιο μέτωπο, προς τις επιχειρήσεις της λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας, προς τις εταιρείες Logistics) και τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ (διάτρηση της αγοράς, niche marketing, αύξηση μεριδίου αγοράς, διακυβέρνηση λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας).

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω τα οποία αποτελούν και το θεωρητικό υπόδειγμα της παρούσας διατριβής παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5.1.

Διάγραμμα 5.1: Προσανατολισμός στην Αγορά και Επιχειρηματική Επίδοση



Μέρος Δεύτερο

Η συμβολή του Προσανατολισμού στην Αγορά στην Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης

Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία Έρευνας πεδίου

Κεφάλαιο 7. Περιγραφική Ανάλυση Δεδομένων

Κεφάλαιο 8. Επαγωγική Ανάλυση και Έλεγχος Υποθέσεων

Κεφάλαιο 9. Συμπεράσματα

Κεφάλαιο 6ο

Μεθοδολογία Έρευνας Πεδίου

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των βασικών θεωρητικών υποδειγμάτων επιστημονικής έρευνας, παρουσιάζονται το ερευνητικό εργαλείο, ο πληθυσμός και οι βασικές στατιστικές τεχνικές που εφαρμόστηκαν στη διαδικασία της εμπειρικής έρευνας. Ως «μέθοδος επιστημονικής έρευνας» θεωρείται ένα ειδικό σύστημα κανόνων βάσει των οποίων οργανώνονται οι διαδικασίες για την απόκτηση νέων γνώσεων, που στοχεύουν στην πρακτική αναδιάρθρωση της πραγματικότητας, στην απάντηση των ερωτημάτων και στην λύση των προβλημάτων. Ο απώτερος σκοπός του καθορισμού ενός μεθοδολογικού σχεδίου έρευνας είναι να εξασφαλίσει ότι η έρευνα θ' ανταποκρίνεται στη φύση του προβλήματος και ότι θα χρησιμοποιηθούν μεθοδολογίες και τεχνικές που θα οδηγήσουν σε αξιόπιστα συμπεράσματα. Υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ερευνητής καθώς και διαφορετικές προσεγγίσεις στην κατηγοριοποίηση των ερευνών (Sekaran 2000). Καθώς λοιπόν το παρόν κεφάλαιο δεν έχει επιστημολογικό αλλά επεξηγηματικό χαρακτήρα, θα παρουσιασθούν τα κοινά χαρακτηριστικά των περισσότερων συγγραφέων σε θέματα μεθοδολογίας και ο τρόπος με τον οποίο υιοθετήθηκαν στην έρευνα πεδίου της παρούσας διατριβής.

6.1 Είδη Επιστημονικής έρευνας

Σύμφωνα με τους Denscombe (2000), Collis και Hussey (2003), τα βασικά κριτήρια κατηγοριοποίησης είναι ο σκοπός και το αντικείμενο της εργασίας δηλαδή ο λόγος για τον οποίο πραγματοποιείται (Galliers και Land, 1987), η λογική της έρευνας (απαγωγική ή επαγωγική έρευνα - Σαραντίδης 2004), η διαδικασία της έρευνας, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων (ποσοτική ή ποιοτική έρευνα, αναζήτηση πρωτογενών η δευτερογενών στοιχείων).

6.1.1 Διάκριση με βάση το σκοπό της έρευνας

A. Διερεύνηση:

Αυτού του τύπου οι έρευνες είναι χρήσιμες όταν δεν υπάρχει καθόλου ή επαρκής γνώση για τις συνθήκες της αγοράς, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των ερευνώμενων ή προηγούμενες σχετικές μελέτες και υπάρχει η ανάγκη ξεκαθαρίσματος βασικών εννοιών (Seltiz κ.α. 1986). Συνήθως τέτοια ερωτήματα αντιμετωπίζονται με ποιοτικές έρευνες, επικεντρώνονται στην απόκτηση γνώσεων σε κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα ώστε σε επόμενο στάδιο να πραγματοποιηθεί εκτενέστερη και πιο σύνθετη έρευνα. Χρησιμοποιούνται όταν προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε τα γενικά χαρακτηριστικά ενός προβλήματος, να εντοπίσουμε τις μεταβλητές που επηρεάζουν κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα (Ρήγας 2007, Sekaran 2000, Aaker κ.α. 1995) και να διερευνήσουμε πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Τυπικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι οι μελέτες περιπτώσεων, η παρατήρηση και η ιστορική ανάλυση που μπορούν να παρέχουν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα.

B. Περιγραφή:

Η περιγραφική έρευνα αναφέρεται σε φαινόμενα τα οποία ήδη υπάρχουν και επιχειρεί τον απλό ποσοτικό προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της αγοράς. Κατά τον Flick (1998) η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεταβλητών εκείνων που αποτελούν μέρος του εξεταζόμενου προβλήματος, στον υπολογισμό του ποσοστού του πληθυσμού που θα συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο και στη σκιαγράφηση του προφίλ κάποιων τμημάτων της αγοράς, και προκειμένου να αναγνωριστούν πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα (Bickman και Rog 1998, Zikmund 2003, Blumberg κ.α. 2005). Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι συνήθως ποσοτικά και συχνά χρησιμοποιούνται στατιστικές τεχνικές προκειμένου να συνοψιστούν τα δεδομένα (Collis και Hussey, 2003). Σκοπός των ερευνών αυτών είναι να δώσουν μια ακριβή και λεπτομερή εικόνα σχετικά με κάποιο πρόβλημα ή κατάσταση ή/και για να δείξουν ότι δυο ή περισσότερες μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους, τόσο σε ποσοτικές όσο και σε πρωτογενείς έρευνες. Σύμφωνα με τον Φίλια (2001) η βασική έμφαση δίνεται στην ανακάλυψη, ενώ ο επιτυχημένος προσανατολισμός μιας τέτοιας έρευνας θα υποβληθεί από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τη λήψη γνώμης των εμπειρογνομόνων (μέσω συνέντευξης ή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων) και τέλος την ανάλυση ορισμένων ειδικών ή χαρακτηριστικών ή αποκαλυπτικών περιπτώσεων (case studies).

Γ. Ανάλυση - Αιτιότητα:

Οι έρευνες αυτές είναι λιγότερο ευέλικτες από τις διερευνητικές, είναι περισσότερο οργανωμένες και πιο προσεκτικά σχεδιασμένες καθώς το αντικείμενο είναι η λήψη πλήρους και ακριβούς πληροφόρησης. Στις έρευνες αυτές στόχος είναι ο προσδιορισμός και η μέτρηση της επίδρασης των μεταβολών μιας (ή περισσότερων) μεταβλητών στις τιμές κάποιας ή κάποιων άλλων. Ο Zikmund (2003) υποστηρίζει ότι η αναλυτική έρευνα χρησιμοποιείται για την κατανόηση φαινομένων περιγράφοντας και μετρώντας τις σχέσεις μεταξύ των αιτιών και των αποτελεσμάτων. Αυτού του είδους η αναλυτική ή επεξηγηματική έρευνα θεωρείται συνέχεια της περιγραφικής έρευνας, ενώ ο ερευνητής πέραν της στην περιγραφής ενός συμβάντος, προχωρά στην επεξήγηση και στην ανάλυσή απαντώντας στο γιατί ή το πώς. Επομένως, η αναλυτική έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των φαινομένων με τη μέτρηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ τους (Collis και Hussey, 2003). Οι έρευνες αυτές είναι πιο συγκεκριμένες από τις διερευνητικές, εξετάζουν αυστηρές υποθέσεις και χρησιμοποιούν κυρίως πειραματικές μεθόδους. Ανάλογα με την φύση του προβλήματος που εξετάζεται και τους διαθέσιμους πόρους μπορεί να εφαρμοστεί συνδυασμός δύο ή και τριών κατηγοριών έρευνας σε διάφορους βαθμούς (Ρήγας 2008).

Δ. Πρόβλεψη:

Συμφωνά με τον Κουρεμένο (2008) η έρευνα πρόβλεψης αποτελεί συνέχεια της αναλυτικής έρευνας και στοχεύει στο να προβλέψει την πιθανότητα να συμβεί μία παρόμοια κατάσταση σε ένα άλλο μέρος/χρόνο. Αν η έρευνα πρόβλεψης μπορεί να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα βασισμένα σε μια σαφή κατανόηση των σχετικών αιτιών, η λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ενδέχεται να μπορεί να ισχύει σε άλλα παρόμοια προβλήματα (Blumberg και λοιποί, 2005; Collis και Hussey, 2003).

6.1.2 Διάκριση με βάση τη φύση της έρευνας

Α. Απαγωγική Έρευνα: Η απαγωγική έρευνα ξεκινά από μία υπόθεση, την οποία δέχεται σαν αληθινή και πραγματική, και στη συνέχεια με λογικές κατασκευές και αφαιρέσεις καταλήγει σε ένα συμπέρασμα, του οποίου η ορθότητα εξαρτάται από την ορθότητα της αρχικής υπόθεσης και από τη λογική διαδικασία που ακολουθήθηκε. Για αυτόν τον λόγο, η συμπερασματική μέθοδος αναφέρεται ως η έρευνα η οποία κινείται από το γενικό προς τον ιδιαίτερο. Η απαγωγική έρευνα αναπτύσσει θεωρίες ή υποθέσεις για ένα πρόβλημα και

εξετάζει έπειτα αυτές τις θεωρίες ή υποθέσεις μέσω των εμπειρικών παρατηρήσεων (Lancaster, 2005, Collis και Hussey 2003).

B. Επαγωγική Έρευνα: Η επαγωγική έρευνα είναι ακριβώς η αντίθετη διαδικασία από την συμπερασματική, όπου τα γενικά συμπεράσματα προκαλούνται από τις μεμονωμένες περιπτώσεις (Collis και Hussey, 2003). Απεικονίζει μια διαδικασία συλλογισμού μέσω της οποίας μια γενική πρόταση καθιερώνεται βάσει της παρατήρησης ιδιαίτερων γεγονότων (Zikmund 2003). Κατά τον παραγωγικό διαλογισμό το ειδικό καθορίζεται με λογική αναγκαιότητα από το γενικό και αφηρημένο πλαίσιο (υπόθεση, αρχή, παραδοχή). Το συμπέρασμα του παραγωγικού διαλογισμού αμφισβητείται, εφόσον το ενδιάμεσο δεδομένο δεν αληθεύει (Σαραντίδης 2004). Η επαγωγική έρευνα αντιστρέφει ουσιαστικά τη διαδικασία που βρίσκεται στην απαγωγική έρευνα και είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας (Lancaster 2005). Κατά την επαγωγή, εξ άλλου, εκκινούμε από την παρατήρηση ιδιαίτερων γεγονότων και με αξιωματικά μέσα καταλήγουμε σε γενικές αρχές. Η μέθοδος αυτή είναι αντίθεση της πρώτης, δηλαδή από το μερικό μεταβαίνουμε στο γενικό. Με βάση λοιπόν το δείγμα των παρατηρήσεων, διατυπώνουμε συμπεράσματα που ισχύουν για ολόκληρο τον πληθυσμό. Η μέθοδος της επαγωγής έχει ως θεωρητικό υπόβαθρο την ανάγκη του πνεύματος να υποθέτει ότι τα ίδια αίτια οδηγούν στα ίδια αποτελέσματα της ίδιας κατηγορίας και τα αποτελέσματα της ίδιας κατηγορίας οφείλονται στα ίδια αίτια δηλ. δέχεται την αρχή του ντετερμινισμού (determinism). Η επαγωγική μέθοδος και ο ντετερμινισμός, σύμφωνα με τον οποίο τα φαινόμενα και τα γεγονότα καθορίζονται αιτιωδώς από τα προηγούμενα, είναι συμφυή με τις έννοιες της πρόγνωσης ή της πρόβλεψης.

6.1.3 Διάκριση με βάση τον τρόπο συλλογής δεδομένων

A. Πρωτογενής Έρευνα:

Η πρωτογενής έρευνα (ή έρευνα πεδίου) περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών που δεν υπάρχουν ήδη. Τα πρωτογενή δεδομένα είναι αυτά τα οποία λαμβάνονται από ερωτήσεις, από παρατηρήσεις ή από την πραγματοποίηση πειραμάτων. Ανάλογα με τον τρόπο συλλογής των δεδομένων, οι πρωτογενείς έρευνες μπορούν επιπλέον να διακριθούν σε:

- Ποιοτικές Έρευνες:** Οι έρευνες αυτές γενικά δίνουν την δυνατότητα για παροχή πλήθους πληροφοριών, σε συγκεκριμένα και προσεκτικά περιορισμένα πλαίσια, και συνεπώς είναι δυσχερής η εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων (Λάζος 1998). Στις ποιοτικές έρευνες κατατάσσονται οι «συνεντεύξεις σε βάθος», οι «ομάδες συζήτησης», «οι παρατηρήσεις» και «συμβουλευτικές ομάδες» (Σταθακόπουλος 2001, Κιόχος 1997). Οι ποιοτικές έρευνες, κατά κανόνα, δεν στοχεύουν σε ποσοτικές εκτιμήσεις μεγεθών ή τάσεων, όπως στην περίπτωση των ποσοτικών ερευνών, αλλά στην αναγνώριση και τον προσδιορισμό της παρουσίας σημαντικών παραγόντων ή παραμέτρων του ερευνητικού προβλήματος (Κουρεμένος 2008).
- Ποσοτικές Έρευνες:** Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996, σελ. 67). Στην ποιοτική έρευνα, ο ερευνητής παρατηρεί, παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις, περιγράφει και ερμηνεύει τα φαινόμενα όπως ακριβώς έχουν. Όταν ο ερευνητής εργάζεται πάνω στο πεδίο που μελετά, είναι πάντα ενεργός, γιατί οι ποιοτικές μέθοδοι απαιτούν να γίνεται χρήση όλων εκείνων των στοιχείων, που ο ερευνητής συναντά: σχόλια από όσους σχετίζονται με το αντικείμενο, κάτι που ο ίδιος παρατηρεί, ακόμα και τον τρόπο που τα υποκείμενα κάθονται ή συνομιλούν (Eisner 1991, σελ. 217). Οφείλει να καταγράψει τα γεγονότα, αλλά ταυτοχρόνως έρχεται αντιμέτωπος με τον ίδιο του τον εαυτό. Αναλαμβάνει να συνδυάσει με ένα λογικό τρόπο δεδομένα, στοιχεία και καταστάσεις ώστε να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα από τα όσα παρατηρεί. Αυτό συμβαίνει μέσω του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται την παρουσία των πραγμάτων και τη σπουδαιότητά τους. Ο ερευνητής, αφού συλλέξει τα δεδομένα, θα προσπαθήσει να τα ερμηνεύσει (Eisner 1991, σελ. 36), με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας ή της συνεργασίας με ομότεχνους επιστήμονες, ώστε να επιτύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Παρασκευοπούλου 2008).

Η ποσοτική έρευνα ακολουθείται όταν στόχος είναι ο έλεγχος συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων για το υπό μελέτη φαινόμενο και συνήθως βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα με τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, προσφέροντας τη δυνατότητα προσεγγισθεί μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων

(Κυριαζή 2002). Στην περίπτωση αυτή, βασικά ζητήματα που εγείρονται είναι αφενός η ανάγκη για τη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και αφετέρου η διαμόρφωση ενός κατάλληλου για την έρευνα ερωτηματολογίου (Κουρεμένος 2008, Πανταζή 2012,) ώστε να επιτραπεί ο εμπειρικός έλεγχος προδιατυπωμένων ερευνητικών υποθέσεων. Σύμφωνα με την ποσοτική προσέγγιση, κάθε έρευνα οφείλει να πληροί τα κριτήρια της εγκυρότητας, της αντιπροσωπευτικότητας, της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας (Creswell 1994 και Neuman 1997) τα οποία όταν πληρούνται, ο ερευνητής μπορεί να υποστηρίξει πώς τα ευρήματά του δύνανται να γενικευτούν.

B. Δευτερογενής Έρευνα:

Τα δευτερογενή δεδομένα είναι αυτά τα οποία ήδη υπάρχουν σε βιβλία, έρευνες, ετήσιες εταιρικές δηλώσεις ή άλλα έγγραφα (Collis και Hussey, 2003) δηλαδή η ερευνητική στρατηγική που βασίζεται σε δευτερογενή στοιχεία επιδιώκει να μελετήσει φαινόμενα χρησιμοποιώντας δεδομένα που έχουν παραχθεί στο πλαίσιο προγενέστερων ερευνητικών εγχειρημάτων. Οι δευτερογενείς πηγές αφορούν δημοσιευμένα στοιχεία (π.χ. στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας) και συνδρομητικά στοιχεία, τα οποία είναι περισσότερο προσαρμοσμένα ποσοτικά και ποιοτικά στις απαιτήσεις του μάρκετινγκ σε σχέση με τα δημοσιευμένα στοιχεία, αλλά μπορούν να έχουν σημαντικά αυξημένο κόστος (Κουρεμένος 2008). Στην περίπτωση πρωτογενών δεδομένων, οι αναζητούμενες πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν με τους παρακάτω μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις ή τηλεφωνικές συνεντεύξεις, ταχυδρομικές έρευνες (αυτοσυμπληρούμενες), συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου ή με τη συμπλήρωση on-line ερωτηματολογίων. Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται επίσης σε ποιοτικές και ποσοτικές. Και οι δύο μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει ένα ερευνητικό πεδίο και να επικεντρωθεί σε αυτό.

6.1.4 Στάδια της διαδικασίας διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η πρωτογενής έρευνα μέσα από τη συμπλήρωση εντύπων ή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων καθώς επιτρέπει τη δυνατότητα τυποποίησης και ομοιομορφίας των ερωτήσεων, του τρόπου προσέγγισης των θεμάτων καθιστώντας ευκολότερη τη σύγκριση και την αντιπαράθεση των απαντήσεων (Πανταζή 2012). Στην περίπτωση που υλοποιείται σωστά εξασφαλίζει μεγαλύτερη αξιοπιστία από άλλες τεχνικές και μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό και ακριβή τρόπο εξαγωγής

συμπερασμάτων για ένα συγκεκριμένο πληθυσμό αν και συγκεντρώνει ορισμένα μειονεκτήματα. Στη συνέχεια του κεφαλαίου περιγράφονται αναλυτικά ο τρόπος σχεδιασμού και διεξαγωγής της έρευνας.

Σύμφωνα με τον Κουρεμένο (2008) η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας μάρκετινγκ ακολουθεί τρία κύρια στάδια: το στάδιο της απόφασης για τη διεξαγωγή της έρευνας, το στάδιο του σχεδιασμού της έρευνας και το στάδιο της διεξαγωγής της έρευνας. Όπως σημειώνει ο ίδιος συγγραφέας «μία από τις μεγαλύτερες δυσκολίες του σχεδιασμού της έρευνας είναι ότι κάθε επιμέρους σχεδιασμός ή επιλογή επηρεάζει και ταυτόχρονα επηρεάζεται από όλα τα υπόλοιπα στάδια, σχεδιασμούς ή επιλογές». Το ερωτηματολόγιο αποτελεί απαραίτητο εργαλείο του ερευνητή μάρκετινγκ και θεμελιώδες επιστημονικό όργανο μέτρησης της έρευνας μάρκετινγκ (Κουρεμένος 2008), αποτελώντας με ιδιαίτερα δημοφιλή τεχνική, επειδή επιτρέπει τη συλλογή διαφορετικών τύπων πληροφοριών, όπως στάσης, συμπεριφοράς, κινήτρων κλπ.. (Πανταζή 2012). Επιπλέον παρέχει δυνατότητα τυποποίησης και ομοιομορφίας τόσο των ερωτήσεων, όσο και του τρόπου προσέγγισης των θεμάτων, γεγονός που καθιστά πολύ πιο εύκολη τη σύγκριση και την αντιπαράθεση των απαντήσεων και εφόσον έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί σωστά, μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός και ακριβής τρόπος εξαγωγής συμπερασμάτων για ένα συγκεκριμένο πληθυσμό.

Η παρούσα έρευνα όσον αφορά τον τρόπο συλλογής δεδομένων είναι δευτερογενής ως προ το τμήμα της επισκόπησης της βιβλιογραφίας και πρωτογενής ως προ το βασικό σκοπό της. Ειδικότερα η τεχνική πρωτογενούς έρευνας που υιοθετήθηκε είναι αυτή της αυτοσυμπληρούμενης (self-administered) έρευνας καταμέτρησης μέσω οργάνου μέτρησης (survey). Αυτή η μέθοδος αποτελεί μία από τις κύριες μεθόδους διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας και απαιτεί από τον ερωτώμενο να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο μόνος του. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να διαφυλαχθεί η ανωνυμία του ερωτώμενου, η οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε πιο ειλικρινείς απαντήσεις. Επίσης, με τον τρόπο αυτό μειώνεται το σφάλμα μεροληψίας του ερευνητή, αυξάνεται η ευελιξία του ερωτώμενου κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αν και δεν υπάρχει κανένας έλεγχος ως προς το ποιος πραγματικά συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Όπως όλα τα επιστημονικά όργανα μέτρησης, το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να δίνει μετρήσεις και στοιχεία που να διακρίνονται, μεταξύ άλλων, από πληρότητα, ακρίβεια, σταθερότητα, επαναληψιμότητα, χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα. Επίσης, θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τρόπο που να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ερωτωμένου, καθώς και τις συνθήκες χορήγησης και συμπλήρωσής του

αλλά και τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων και τις απαντητικές επιλογές και κλίμακες μέτρησης. Αυτές θα πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένες ώστε να εξασφαλίζουν το αδιαμφισβήτητο των απαντήσεων και τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια και γενικότερη ποιότητα των σχετικών στοιχείων (Κουρεμένος 2008).

6.1.5 Στάδια σχεδιασμού, κατασκευής ερωτηματολογίου και συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Μάλλιαρης 1990, Aaker κ.α. 1995, Παρασκευόπουλος 1993, Κίοχος 1997, Γρηγορούδης και Σίσκος 2000, Sekaran 2000, Webb κ.α. 2000, Chisnall 2001, Churchill και Brown 2004, Κουρεμένος 2008) τα στάδια του σχεδιασμού της πρωτογενούς έρευνας αλλά και της κατασκευής και διαμοιρασμού των ερωτηματολογίων και της ανάλυσης των στοιχείων μπορούν να συνοψισθούν στα παρακάτω:

- *Προκαταρκτική έρευνα και θεματολογική οριοθέτηση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου.* Όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στον εντοπισμό του περιεχομένου της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία αλλά και τις επιπτώσεις της εφαρμογής (ή της μη εφαρμογής της) στην επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Προκειμένου να γίνει αυτό κατορθωτό, η έρευνα καταγράφει το βαθμό προσανατολισμού των συμμετεχόντων επιχειρήσεων στην αγορά, τις βασικές πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν και το μεσολαβητικό τους ρόλο τους στην συνολική επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων. Επομένως, αποσκοπεί στην καταγραφή, περιγραφή και διερεύνηση των σχέσεων ορισμένων βασικών μεταβλητών προκειμένου να οδηγήσει σε συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο και τη σημασία της εφαρμογής του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία.
- *Κατασκευή σχεδίου ερωτηματολογίου και δοκιμή του σε μικρό δείγμα και πραγματοποίηση των τελικών απαραίτητων αλλαγών και διορθώσεων που θα οδηγήσουν στη μορφοποίηση του τελικού ερωτηματολογίου.* Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε συζητήθηκε εκτεταμένα τόσο με εκπροσώπους του ακαδημαϊκού χώρου από διάφορες ειδικότητες όπως η ναυτιλία, η οικονομική των λιμένων, διοίκηση ποιότητας και μάρκετινγκ (Δρ. Α. Κουρεμένος, Δρ. Α. Παντουβάκης, Δρ. Δ. Κωσταγιόλας) όσο και σε εκπροσώπους της λιμενικής βιομηχανίας (P. Dante Ottone - Director Port Authority of Genoa, F.J. Fernandez Moresin και H. Javier Lopez - Head of Commercial Division , Puerto Bahia de Algeciras, E.H. Yoon, Marketing Team Manager - Busan Port

authority, P. Joly - Directeur de la Strategie et du Developpement - Grand Port maritime de Dunkerque, Δρ. Α. Καρλής - Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς, H. Nagai - Undersecretary - International Association of Ports & Harbours). Τα αποτελέσματα της πιλοτικής αυτής έρευνας οδήγησαν στη σύντμηση του ερωτηματολογίου, στην επαναδιατύπωση ορισμένων ερωτήσεων ώστε να είναι πιο κατανοητές από τους ερωτώμενους αλλά και προκειμένου να αποτρέπεται η δυνατότητα ακούσιας ταυτοποίησης του ερωτώμενου με βάση τις απαντήσεις του.

- *Σύνταξη και χορήγηση «συνοδευτικής επιστολής» (κυρίως σε ταχυδρομική έρευνα) ή άλλης μορφής συνοδευτικού κειμένου, γραπτού ή προφορικού, που να εξηγεί τους λόγους της έρευνας και να δίνει γενικές οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αναλυτική περιγραφή της συνοδευτικής επιστολής ακολουθεί στη συνέχεια ενώ το κείμενο της επισυνάπτεται στο παράρτημα της διατριβής.*
- *Αποστολή των ερωτηματολογίων για μεταγενέστερη επιστροφή τους (περίπτωση ταχυδρομικής μεθόδου συλλογής).*
- *Αποστολή υπομνήσεων (κυρίως σε ταχυδρομική χορήγηση του ερωτηματολογίου) ή επαναληπτική επαφή και προσέγγιση αυτών που δεν ανταποκρίθηκαν στην πρώτη προσέγγιση ή επαφή.*
- *Επιστροφή ερωτηματολογίων και έλεγχος της ποιότητας των απαντήσεων.*
- *Κωδικοποίηση των στοιχείων για είσοδο στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (Η/Υ) δηλαδή η αντιστοίχιση όλων των δυνατών απαντήσεων του ερωτηματολογίου με αριθμητικούς ή αλφαριθμητικούς κωδικούς*
- *Ανάλυση στοιχείων, στην περίπτωση της παρούσας έρευνας με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS V.20.*

6.2 Ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου

6.2.1 Δομή και περιεχόμενο ερωτήσεων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με έξι διακριτά μέρη ώστε να μετρηθούν οι βασικές μεταβλητές της έρευνας. Το πρώτο μέρος ερευνά την επιχειρηματική εστίαση και τις συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της λιμενικής επιχείρησης, το δεύτερο μέρος ερευνά τον προσανατολισμό της λιμενικής

επιχείρησης στην αγορά, το τρίτο μέρος τα στοιχεία των στρατηγικών μάρκετινγκ, το πέμπτο τη μέτρηση της λιμενικής επίδοσης και το έκτο και τελευταίο μέρος τα δημογραφικά στοιχεία.

Το σύνολο σχεδόν των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αποτελείται από μια σειρά δηλωτικών προτάσεων απέναντι στην οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν τη «θέση» και την «κατεύθυνση» της στάσης (attitude) τους. Η πλέον χρησιμοποιούμενη διεθνώς κλίμακα μέτρησης στάσης, είναι η κλίμακα Likert (Πανταζή 2012, σελ. 122) και οι κλίμακες τύπου Likert. Οι ερωτήσεις μιας κλίμακας (τύπου) Likert, απαιτούν από τους ερωτώμενους να βαθμονομήσουν (συνήθως σε κλίμακα από 1 έως 5 ή από 1 έως 7), το βαθμό ικανοποίησης ή το βαθμό συμφωνίας με διάφορες δηλώσεις και θεωρούνται πιο αξιόπιστες από τις κλίμακες διχοτομικών ερωτήσεων γιατί παρέχουν στον ερωτώμενο την ευκαιρία να εκφράσει τον βαθμό της γνώμης του (ο.π.).

Επίσης, όπως αναφέρουν διάφοροι ερευνητές (Hayes 1992, McIver και Carmines 1981), οι κλίμακες Likert παρέχουν στον ερευνητή την ευκαιρία να υπολογίζει συχνότητες και ποσοστά, καθώς και στατιστικά στοιχεία, (μέσος όρος, τυπική απόκλιση βαθμολογίας), επιτρέποντας τη διεξαγωγή πιο εξελιγμένων στατιστικών αναλύσεων, όπως οι αναλύσεις διασποράς, η παραγοντική ανάλυση κ.α. Προκειμένου να εξουδετερώνονται τάσεις μηχανιστικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου προτείνεται η χρήση αρνητικών και όχι μόνο αποκλειστικά καταφατικών διατυπώσεων (για τις οποίες αργότερα απαιτείται η αντιστροφή της τιμής της απάντησης, πριν τους απαραίτητους υπολογισμούς). Επίσης προτείνεται η χρήση κλίμακας με ενδιάμεσο σημείο επιλογής (π.χ. «ουδέτερος», «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ»). Σχετικά με την έκταση της κλίμακας μέτρησης, όπως σημειώνει η Πανταζή (2012), μπορεί να έχει από δύο έως δέκα βαθμούς με συνηθέστερη τη χρήση πενταβαθμίων ή επταβαθμίων κλιμάκων. Ο κίνδυνος χρήσης μιας κλίμακας με περισσότερες από πέντε διαβαθμίσεις έγκειται στο ότι ο ερωτώμενος ενδέχεται να μην είναι σε θέση να κάνει σαφή διάκριση μεταξύ των πιθανών απαντήσεων, όταν συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα με πέντε σημεία απόκρισης, τα οποία θεωρούνται ικανοποιητικός αριθμός ως προς το βαθμό διάκρισης μεταξύ των απαντήσεων που προσδιορίζουν βαθμό ικανοποίησης ή συμφωνίας (DeVellis 2003).

Κατά τη δόμηση του ερωτηματολογίου τηρήθηκαν οι οδηγίες των Churchill και Iacobucci (2002), οι οποίοι σημειώνουν ότι οι πρώτες ερωτήσεις να προσελκύσουν το ενδιαφέρον αυτού που ερωτάται, η σειρά των ερωτήσεων πρέπει να ακολουθεί τις αρχές της λογικής και ότι οι δύσκολες ερωτήσεις, αυτές που δεν ενδιαφέρουν ή που κουράζουν

πρέπει να είναι στο τέλος του ερωτηματολογίου. Παράλληλα, υπήρξε σαφής διαχωρισμός των τμημάτων του ερωτηματολογίου και οδηγίες συμπλήρωσης, όπου κρίθηκε απαραίτητο (Javeau 2000, Ξανάκης 2002). Η κάθε ενότητα αφορούσε τις παρακάτω βασικές μεταβλητές της έρευνας οι οποίες προσδιορίζονται ως εξής:

1. **Επιχειρηματική εστίαση:** Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 7 ερωτήσεις που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν την έκταση στην οποία η λιμενική επιχείρηση εστιάζει τις υπηρεσίες και τις στρατηγικές της προς διάφορους παίκτες της λιμενικής αγοράς (κύριες ή περιφερειακές ναυτιλιακές εταιρείες, πράκτορες, λιμενικούς διαχειριστές, Παρόχους υπηρεσιών logistics, μεταφορείς της ενδοχώρας ή επιχειρήσεις εντός του λιμένα). Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «καθόλου» (not at all), «σε μικρό βαθμό» (small extent), «σε μέτριο βαθμό» (medium extent), «σε μεγάλο βαθμό» (large extent) και «σε πολύ μεγάλο βαθμό» (to a great extent). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια καθόλου, η τιμή 2 την έννοια «σε μικρό βαθμό» κ.ο.κ.
2. **Περιβάλλον αγοράς:** Η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι σύνθετη και προσδιορίζεται από επιμέρους μεταβλητές οι οποίες είναι: Η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στην αγορά, η διαπραγματευτική ικανότητα πελατών και προμηθευτών, ο βαθμός τεχνολογικής εξέλιξης, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς στο παρελθόν και ο εκτιμώμενος ρυθμός ανάπτυξης για το μέλλον. Στη συγκεκριμένη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά προτάσεων σε μια 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «Συμφωνώ Απόλυτα» (strongly agree), «Συμφωνώ» (agree), «Ουδέτερος» (neutral), «Διαφωνώ» (disagree) και «Διαφωνώ Απόλυτα» (strongly disagree). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «Διαφωνώ Απόλυτα», η τιμή 2 την έννοια «Διαφωνώ» κ.ο.κ. Οι επόμενες ερωτήσεις προέρχονται από τις έρευνες των Avlonitis και Gounaris (1997) , Kohli και Jaworski (1990):

Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου

- Είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά
- Είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να εξέλθουν από την αγορά

Ένταση Ανταγωνισμού

- Ο ανταγωνισμός στην αγορά μας είναι εξαιρετικά έντονος
- Πολύ συχνά έχουμε πόλεμο τιμών
- Κάθε μέρα μαθαίνουμε για μια νέα ενέργεια των ανταγωνιστών
- Ότι και αν προσφέρει κάποιος, οι άλλοι τον ακολουθούν άμεσα
- Η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό τιμών

Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών - Προμηθευτών

- Έχουμε τη δύναμη να επιβάλλουμε τους όρους μας στους προμηθευτές μας
- Πολλοί από τους πελάτες μας μπορούν να μας επιβάλουν τους όρους τους

Βαθμός τεχνολογικής αλλαγής

- Η τεχνολογία στην αγορά μας αλλάζει καταγιστικά
- Οι αλλαγές στην τεχνολογία παρουσιάζουν μεγάλες ευκαιρίες
- Οι τεχνολογικές αλλαγές είναι μάλλον επουσιώδεις

Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

- Τα τελευταία 5 χρόνια
- Πρόβλεψη για τα επόμενα 5 χρόνια

3. **Προσανατολισμός στην Αγορά:** Στη συγκεκριμένη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά 22 προτάσεων, αξιολογώντας τις σε μια 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «Συμφωνώ Απόλυτα» (strongly agree), «Συμφωνώ» (agree), «Ουδέτερος» (neutral), «Διαφωνώ» (disagree) και «Διαφωνώ Απόλυτα» (strongly disagree). Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονται από το εργαλείο των Matsuno και Mentzer (2000). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης επιλέχθηκε έναντι των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων εργαλείων των Kohli και Jaworski, Narver και Slatter καθώς περιλαμβάνει ερωτήσεις για το γενικότερο μακροοικονομικό πλαίσιο και τις σχέσεις με τους ρυθμιστικούς παράγοντες της αγοράς οι οποίοι ασκούν εξαιρετικά σημαντική επιρροή στη λιμενική βιομηχανία. Οι ερωτήσεις που το απαρτίζουν έχουν ως εξής:

Στην επιχείρησή μας:

1. διεξάγουμε έρευνα στους τελικούς χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο
2. οι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές μας συγκεντρώνονται ξεχωριστά από διαφορετικά τμήματα
3. πραγματοποιούμε περιοδική ανασκόπηση της επίδρασης των αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πελάτες

4. γίνεται τακτική συλλογή γενικών μακροοικονομικών πληροφοριών
5. διατηρούμε επαφές με κυβερνητικούς φορείς για την συλλογή πληροφοριών
6. γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις γενικότερες κοινωνικές τάσεις που μπορεί να μας επηρεάσουν
7. αφιερώνουμε χρόνο στους προμηθευτές μας έτσι ώστε να μάθουμε περισσότερα για τις δραστηριότητες τους
8. μόνο ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων συλλέγει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό
9. οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ συζητούν με τα άλλα τμήματα για τις ανάγκες των πελατών
10. διανέμουμε έντυπα που παρέχουν πληροφορίες για τους πελάτες μας
11. πραγματοποιούμε διατμηματικές συναντήσεις για να συζητήσουμε τις τάσεις της αγοράς
12. πραγματοποιούμε συχνές διατμηματικές συναντήσεις για να εμπλουτίσουμε τις γνώσεις μας σχετικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο
13. το τεχνικό προσωπικό αφιερώνει πολύ χρόνο στο να μοιραστεί πληροφορίες σχετικές με την τεχνολογία με τα άλλα τμήματα
14. οι δραστηριότητες μεταξύ των τμημάτων είναι καλά συντονισμένες
15. οι πληροφορίες που σχετίζονται με την αγορά διαδίδονται γρήγορα σε όλα τα επίπεδα
16. οι υπηρεσίες που παρέχουμε βασίζονται περισσότερο στην εσωτερική πολιτική παρά στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς
17. έχουμε τάση να αγνοούμε τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών
18. καθυστερούμε την συνεργασία μας με νέους προμηθευτές
19. αν κάποιος ανταγωνιστής στοχεύσει τους πελάτες μας, δρούμε άμεσα
20. αν καταλήξουμε σε ένα εξαιρετικό σχέδιο μάρκετινγκ, θα καθυστερήσουμε στην εφαρμογή του
21. αν ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος μας κατηγορήσουν για επιβλαβείς πρακτικές θα ανταποκριθούμε άμεσα
22. μας παίρνει περισσότερο χρόνο από ότι στους ανταγωνιστές μας για να ανταποκριθούμε στις αλλαγές του ρυθμιστικού πλαισίου

Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια καθόλου, η τιμή 2 την έννοια «σε μικρό βαθμό» κ.ο.κ. Πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι οι ερωτήσεις 8, 16,17,18,20 και 22 είναι αρνητικά διατυπωμένες, γεγονός που σημαίνει ότι συμφωνία με την άποψη ουσιαστικά υποδηλώνει αρνητικό στοιχείο. Κατά την κωδικοποίηση, οι τιμές

που λαμβάνουν αυτές οι ερωτήσεις αντιστρέφονται, δηλαδή η αξία 5 γίνεται 1, η 4 γίνεται 2 κτλ. και αντίστροφα.

4. **Στρατηγικές Λιμενικού Προϊόντος:** Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 15 ερωτήσεις που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν τη σημασία που οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι πελάτες τους αποδίδουν σε μια σειρά από χαρακτηριστικά κριτήρια όταν επιλέγουν το συγκεκριμένο λιμάνι/τερματικό. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «καθόλου σημαντικό» (not at all Important), «λίγο σημαντικό», (slightly important), «μέτρια σημαντικό» (moderately important), «πολύ σημαντικό» (very important) και «πάρα πολύ σημαντικό» (extremely important). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «καθόλου σημαντικό», η τιμή 2 την έννοια «λίγο σημαντικό» κ.ο.κ. Τα χαρακτηριστικά που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι ερωτώμενοι ήταν:

Κριτήρια πελατών για την επιλογή λιμανιού

1. Γεωγραφική θέση
2. Υποδομή και Ανωδομή
3. Ανταγωνιστικές Χρεώσεις/ Τιμολόγηση
4. Ασφάλεια
5. Δίκτυο υπηρεσιών Feeder
6. Διατροφικές συνδέσεις με την ενδοχώρα
7. Ο όγκος του φορτίου που μεταφέρεται από και προς το λιμάνι (μέγεθος ενδοχώρας)
8. Χρονική Αποδοτικότητα (χαμηλός χρόνος συνολικής εξυπηρέτησης)
9. Ποιότητα Υπηρεσιών
10. Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (IT services)
11. Πρόβλεψη για υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (υπηρεσίες του λιμενικού cluster)
12. Αποθήκευση φορτίου/ Υπηρεσίες Αποθήκευσης
13. Συνολικό εύρος υπηρεσιών που παρέχονται
14. Σταθερό εργασιακό κλίμα
15. Καλή φήμη του λιμένα - τερματικού

5. **Λιμενική Τιμολόγηση:** Στη συγκεκριμένη ενότητα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά 11 προτάσεων σχετικά με τα

χαρακτηριστικά της τιμολογιακής πολιτικής του λιμένα/τερματικού, αξιολογώντας τις σε μια 5βάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «Συμφωνώ Απόλυτα» (strongly agree), «Συμφωνώ» (agree), «Ουδέτερος» (neutral), «Διαφωνώ» (disagree) και «Διαφωνώ Απόλυτα» (strongly disagree). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «Διαφωνώ Απόλυτα», η τιμή 2 την έννοια «Διαφωνώ» κ.ο.κ. Οι προτάσεις που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι συμμετέχοντες προήλθαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της λιμενικής τιμολόγησης όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, και είχαν ως εξής:

Τιμολογούμε τις υπηρεσίες μας ανάλογα με ...

1. *αυτό που μπορεί να αντέξει η αγορά*
2. *τις χρεώσεις των ανταγωνιστών μας*
3. *το κόστος συν ένα προκαθορισμένο περιθώριο κέρδους*
4. *τα επενδυτικά σχέδια του λιμανιού*
5. *τον όγκο φορτίου που φέρνει ο κάθε πελάτης*
6. *με κυβερνητικές αποφάσεις - οδηγίες*
7. *την συνεισφορά του κόστους υπηρεσιών στο συνολικό κόστος του πελάτη*
8. *με έναν εύκολα κατανοητό για τους πελάτες τρόπο*
9. *σε ένα επίπεδο που αντανακλά την ποιότητα των υπηρεσιών μας*
10. *διαφορετικές πολιτικές έκπτωσης-πληρωμής για διαφορετικούς πελάτες*
11. *παράγοντες πέρα από τον έλεγχο μας*

6. **Πρωώθηση Λιμενικής Υπηρεσίας:** Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 8 ερωτήσεις που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν τη σημασία που οι ερωτώμενοι αποδίδουν σε συγκεκριμένες προωθητικές ενέργειες - μέσα προβολής. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «καθόλου σημαντικό» (not at all Important), «λίγο σημαντικό», (slightly important), «μέτρια σημαντικό» (moderately important), «πολύ σημαντικό» (very important) και «πάρα πολύ σημαντικό» (extremely important). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «καθόλου σημαντικό», η τιμή 2 την έννοια «λίγο σημαντικό» κ.ο.κ. Τα προωθητικά χαρακτηριστικά που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι ερωτώμενοι ήταν:

1. *Χρήση προωθητικού υλικού (φυλλάδια/ ενημερωτικά δελτία)*
2. *Επισκέψεις για την ενδυνάμωση των πωλήσεων*

3. Διαφημίσεις σε έντυπα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά)
4. Διαφημίσεις σε ηλεκτρονικά μέσα (διαδίκτυο, κατάλογοι on line)
5. Χορηγίες- χρηματοδότηση κοινοτικών προγραμμάτων
6. Συνέδρια-Παρουσιάσεις για θέματα σχετικά με την λιμενική βιομηχανία
7. Ξενάγηση στο λιμάνι - Ημέρα ελεύθερης εισόδου στο λιμάνι
8. Διαφημιστικά Αντικείμενα (ημερολόγια, στυλό κ.α.)

7. **Λιμενικές Διαδικασίες:** Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 8 ερωτήσεις που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν τη σπουδαιότητα που οι ερωτώμενοι αποδίδουν στις διαδικασίες των υπηρεσιών που η επιχείρησή τους έχει καθιερώσει. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «καθόλου σημαντικό» (not at all Important), «λίγο σημαντικό», (slightly important), «μέτρια σημαντικό» (moderately important), «πολύ σημαντικό» (very important) και «πάρα πολύ σημαντικό» (extremely important). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «καθόλου σημαντικό», η τιμή 2 την έννοια «λίγο σημαντικό» κ.ο.κ. Οι διαδικασίες που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι ερωτώμενοι ήταν:

1. Μείωση του συνολικού χρόνου εξυπηρέτησης του πλοίου
2. Μείωση του συνολικού χρόνου παραμονής των εμπορευμάτων στο λιμάνι/τερματικό
3. Αύξηση της αποτελεσματικής ροής φορτίου μέσα στον λιμενικό χώρο
4. Διατήρηση επιπρόσθετης χωρητικότητας για την αντιμετώπιση εποχικών αυξήσεων στη ζήτηση
5. Μείωση την πολυπλοκότητας των διαδικασιών που αφορούν τους πελάτες
6. Παρακολούθηση αναποτελεσματικών πρακτικών

8. **Διανομή Λιμενικού προϊόντος:** Στη συγκεκριμένη ενότητα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 8 ερωτήσεις που στοχεύουν στο να προσδιορίσουν τη συμφωνία τους με 13 προτάσεις που μπορεί να χαρακτηρίζουν τις πολιτικές διανομής των υπηρεσιών της επιχείρησής τους. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «Συμφωνώ Απόλυτα» (strongly agree), «Συμφωνώ» (agree), «Ουδέτερος» (neutral), «Διαφωνώ» (disagree) και «Διαφωνώ Απόλυτα» (strongly disagree). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «Διαφωνώ Απόλυτα», η τιμή 2 την έννοια «Διαφωνώ» κ.ο.κ. Οι προτάσεις που κλήθηκαν να αξιολογήσουν οι συμμετέχοντες προήλθαν από την ανασκόπηση της

βιβλιογραφίας της λιμενικής τιμολόγησης όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 7.5.2, και είχαν ως εξής:

Στην επιχείρησή μας:

1. *Εξυπηρετούμε μόνο πελάτες που φθάνουν από μόνοι τους στο λιμάνι και ζητούν να εξυπηρετηθούν*
 2. *Προσπαθούμε να επεκτείνουμε την πελατειακή μας βάση επενδύοντας στη σύνδεση του λιμανιού με άλλα μέσα μεταφοράς*
 3. *Προσπαθούμε να επεκτείνουμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προσφέροντας υπηρεσίες logistics*
 4. *Στοχεύουμε στην ανάπτυξη συμμαχιών με άλλα λιμάνια για την πρόσβαση γεωγραφικά απομακρυσμένων περιοχών*
 5. *Στοχεύουμε στην ανάπτυξη συμμαχιών με εταιρείες συνδυασμένων μεταφορών*
 6. *Χρησιμοποιούμε ένα δίκτυο Πρακτόρων-Δικτύων για την πρόσβαση σε απομακρυσμένες περιοχές*
 7. *Προσπαθούμε να προσεγγίσουμε έμμεσους πελάτες μέσα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών*
9. **Επίδοση Λιμενικής επιχείρησης:** Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 1.7.3, στην παρούσα έρευνα η αξιολόγησης της λιμενικής επιχειρηματικής επίδοσης προσεγγίζεται με υποκειμενικά κριτήρια. Έτσι στο ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την επίδοση της επιχείρησης τους συγκριτικά με την αντίστοιχη των κύριων κατ' αυτούς ανταγωνιστών, στο διάστημα της τελευταίας τριετίας. Οι απαντήσεις μετρήθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert με εναλλακτικές επιλογές: «Πολύ Καλύτερα» (much better), «Καλύτερα» (better), «όχι διαφορετικά» (not different), «χειρότερα» (worse), «πολύ χειρότερα» (much worse). Κατά την κωδικοποίηση των απαντήσεων, η τιμή 1 υποδηλώνει την έννοια «πολύ χειρότερα», η τιμή 2 την έννοια «χειρότερα» κ.ο.κ., Οι παράμετροι επίδοσης που οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν ήταν:

Επίδοση σε όρους αγοράς

1. *Αύξηση του μεριδίου της αγοράς*
2. *Προσέλκυση νέων τακτικών γραμμών*
3. *Διατήρηση υπαρχόντων τακτικών γραμμών*
4. *Επέκταση υπαρχόντων γραμμών*
5. *Αύξηση τοπικού/εθνικού εισοδήματος*
6. *Αύξηση τοπικού/εθνικού ποσοστού απασχόλησης*

Επίδοση σε όρους Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

7. *Αύξηση Πωλήσεων*
8. *Αύξηση Κέρδους*
9. *ROA - Δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού*

Επίδοση με βάση τον πελάτη

10. *Ικανοποίηση του χρήστη*
11. *Αφοσίωση του χρήστη*
12. *Απόδοση επιθυμητής αξίας στο χρήστη*

Επίσης, ξεχωριστές ερωτήσεις εξετάζουν:

- Την ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ στον οργανισμό και τον αριθμό των ατόμων που το στελεχώνουν
- Τον προσδιορισμό άλλων ατόμων ή φορέων που επηρεάζουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ της επιχείρησης
- Τη συνολική σημαντικότητα του μάρκετινγκ ως στοιχείου της λιμενικής διοίκησης
- Τον προσδιορισμό του σημαντικότερου στοιχείου του Λιμενικού Μάρκετινγκ

Επιπλέον, τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν αφορούσαν:

- Τον προσδιορισμό του ρόλου της λιμενικής επιχείρησης (Λιμενική Αρχή - Διαχειριστής τερματικού σταθμού, μικτός ρόλος)
- Τον προσδιορισμό της δημόσιας ή ιδιωτικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης
- Τον όγκο διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων κατά το τελευταίο έτος λειτουργίας
- Τον αριθμό πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων που εξυπηρετήθηκαν στο λιμάνι/τερματικό
- Την αναλογία μεταφορτωνόμενου προς εγχώριο φορτίο
- Τα στοιχεία επικοινωνίας του οργανισμού και του ερωτώμενου, στην περίπτωση που επιθυμούσε να απαντήσει επώνυμα.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, τον αριθμό και το είδος των ερωτήσεων που αποτελούν τις σύνθετες μεταβλητές και το συντελεστή αξιοπιστίας τους.

Πίνακας 6.1 Σύνοψη των ερευνητικών Μεταβλητών

Σύνθετες Μεταβλητές	Επιμέρους Μεταβλητές	Ερωτήσεις	Κλίμακα	Cronbach's α
Αναλογία μεταφορτωνόμενου φορτίου		1	Διχοτομική (υψηλό - χαμηλό)	
Ύψος Τοπικού φορτίου		1	Διχοτομική (υψηλό - χαμηλό)	
Στρατηγικός Προσανατολισμός	1. Εστιασμένες στο θαλάσσιο μέτωπο	4	5βάθμια Likert	0.725
	2. Εστιασμένες Logistics	3	5βάθμια Likert	0.67
Περιβάλλον Αγοράς	1. Ένταση Ανταγωνισμού	7	5βάθμια Likert	0.813
	2. Διαπραγματευτική Ισχύς	2	5βάθμια Likert	
Προσανατολισμός στην Αγορά		16		0.792
	1. Συγκέντρωση Πληροφοριών για πελάτες/προμηθευτές	3	5βάθμια Likert	0.67
	2. Συγκέντρωση Πληροφοριών για το Μακροοικονομικό περιβάλλον	3	5βάθμια Likert	0.798
	3. Διάχυση της πληροφόρησης στο εσωτερικό της επιχείρησης	5	5βάθμια Likert	0.833
	4. Ανταπόκριση στην πληροφορία	2	5βάθμια Likert	0.679
	5. Αδράνεια στην πληροφορία	3	5βάθμια Likert	0.718
Μίγμα Λιμενικού Μάρκετινγκ	1. Λιμενικό Προϊόν	15	5βάθμια Likert	0.816
	2. Λιμενική Τιμολόγηση	8	5βάθμια Likert	0.54
	3. Προβολή Λιμενικών Υπηρεσιών	8	5βάθμια Likert	0.851
	4. Λιμενικές Διαδικασίες	6	5βάθμια Likert	0.785
	5. Κανάλια Διανομής Λιμενικής Υπηρεσίας	6	5βάθμια Likert	0.697
Συνολική Επίδοση Λιμενικής Επιχείρησης	1. Με βάση την Αγορά	4	5βάθμια Likert	0.795
	2. Με βάση τον πελάτη	3	5βάθμια Likert	0.857
	3. Οικονομική Επίδοση	5	5βάθμια Likert	0.898

6.3 Βασικές Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων της έρευνας

Η επεξεργασία των απαντήσεων της έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS έκδοση 20. Αφού ελέγχθηκε η ορθότητα της κωδικοποίησης, κατασκευάστηκαν οι σύνθετες μεταβλητές και πραγματοποιήθηκε έλεγχος για μεροληψία των απαντήσεων σε σχέση με τον τρόπο και την ημερομηνία απάντησης αλλά και την θέση των συμμετεχόντων στην δομή της επιχείρησης. Ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού ελέγχου t-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Οι βασικές παράμετροι θέσης και διασποράς (κατανομές, μέσος όρος, τυπική απόκλιση, επικρατούσα τιμή, διάμεσος, συσχετίσεις μεταβλητών) χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να συνοψισθούν τα δεδομένα που προκύπτουν από την έρευνα και να αποκτηθεί μια καλύτερη αίσθηση για αυτά. Τα αποτελέσματα εκφράστηκαν σε πίνακες συχνοτήτων και σε σχετικά διαγράμματα. Στις περιπτώσεις μεταβλητών που μετρώνται με 5βάθμιες κλίμακες, η γραφική και μόνον, απεικόνισή τους συμπύχθηκε σε 3 κατηγορίες (Συμφωνώ - Ουδέτερος - Διαφωνώ).

Οι σύνθετες μεταβλητές κατασκευάστηκαν λαμβάνοντας των μέσο όρο των απαντήσεων των ερωτήσεων που τις αποτελούν. Στην περίπτωση των μεταβλητών Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Προσανατολισμός στην Αγορά και Επιχειρηματική Επίδοση έγινε χρήση της τεχνικής της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων (Factor Analysis) προκειμένου να κατασκευαστούν νέες κλίμακες από τις οποίες προέκυψαν νέες μεταβλητές. Στόχος της Ανάλυσης Παραγόντων είναι να αναγνωρισθεί η βασική δομή των συνόλων μετρήσεων, και να αφαιρεθούν οι ερωτήσεις εκείνες που κρίνονται περιττές (Πανταζή 2012, σελ. 589). Για να ελεγχθεί η καταλληλότητα των δεδομένων ως προς την εφαρμογή της Ανάλυσης Παραγόντων, πρέπει να διενεργούνται οι ακόλουθοι έλεγχοι:

1. Το μέγεθος του δείγματος πρέπει να είναι 5-10 φορές πολλαπλάσιο του αριθμού των μεταβλητών που εξετάζονται. Βεβαίως δεδομένης της πολυπλοκότητας των δεδομένων που πρέπει να συλλεχθούν και της δυσκολίας στη συλλογή τους αυτή η προϋπόθεση δεν τηρείται (Πανταζή 2012).
2. Όσο η τιμή του συντελεστή Cronbach's α τείνει προς τη μονάδα τόσο πιο πολύ οι ερωτήσεις σχετίζονται μεταξύ τους και τείνουν να μετρήσουν το ίδιο χαρακτηριστικό, δηλαδή τόσο πιο συμπαγής είναι η ομάδα των ερωτήσεων. Αντίθετα χαμηλές τιμές

(μικρότερες του 0,7) υποδηλώνουν ασυναφείς ερωτήσεις που πρέπει να απομακρυνθούν πριν την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης.

3. Έλεγχος του Πίνακα Συσχετίσεων των μεταβλητών (correlation coefficient matrix ή R-matrix), του οποίου η ορίζουσα πρέπει να διαφορετική του μηδενός και μεγαλύτερη του 0,00001 (Field 2009). Επίσης, οι συσχετίσεις των μεταβλητών πρέπει να μην είναι μικρότερες του 0,3, αλλιώς οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Οι τυχόν μεταβλητές που δεν συσχετίζονται ή συσχετίζονται με πολύ υψηλές συσχετίσεις (μεγαλύτερες του 0,9) με άλλες, εξετάζονται για αποκλεισμό τους από περαιτέρω ανάλυση (Πανταζή 2012). Επιπλέον, η χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS επιτρέπει και τους στατιστικούς ελέγχους KMO και Bartlett's Test of Sphericity οι οποίοι ελέγχουν τη δειγματοληπτική επάρκεια των δεδομένων του δείγματος (Ο KMO πρέπει να παίρνει τιμές μεγαλύτερες του 0,5. Το Bartlett's Test of Sphericity ελέγχει την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και πρέπει να είναι στατιστικά σημαντικό με μεγάλη τιμή.

Μετά την εξέταση του βαθμού αξιοπιστίας των σύνθετων μεταβλητών με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's α , και την αφαίρεση ερωτήσεων όπου κρίθηκε απαραίτητο πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος της συγκλίνουσας εγκυρότητας των σύνθετων μεταβλητών, με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Spearman, ο οποίος εκτιμά το κατά πόσο τα επιμέρους στοιχεία συγκλίνουν σε ένα κοινό μέτρο. Οι σχέσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών εξετάζονται επίσης με το συντελεστή συσχέτισης του Spearman καθώς τα δεδομένα προέρχονται από διατακτικές μεταβλητές (ordinal data).

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιείται αρχικά με την επίδραση που έχουν οι παράγοντες ιδιοκτησία, στρατηγικός σκοπός, μέγεθος της λιμενικής επιχείρησης στο επίπεδο του προσανατολισμού της λιμενικής επιχείρησης. Αφού ελέγχθηκε η κανονικότητα της κατανομής των απαντήσεων (με τη χρήση του κριτηρίου Kolmogorov Smirnov και με την κατασκευή των boxplots ως μέσο ελέγχου της συμμετρίας των κατανομών), εφαρμόστηκαν κατά περίπτωση οι κατάλληλοι παραμετρικοί (t-test και ANOVA) και μη παραμετρικοί (Mann Whitney και Wilcoxon test) έλεγχοι.

Ο έλεγχος των υποθέσεων για την άμεση επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά στη λιμενική επίδοση έγινε με τη χρήση της βηματικής πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ελέγχοντας για την επίδραση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, του στρατηγικού προσανατολισμού και του είδους του φορτίου που διαχειρίζεται η λιμενική επιχείρηση. Της ενέργειας αυτής προηγήθηκε ο έλεγχος των προϋποθέσεων της γραμμικής

παλινδρόμησης (τύποι μεταβλητών, απουσία πλήρους πολυσυγγραμμικότητας, έλεγχος ομοιοσκεδαστικότητας και αυτοσυσχέτισης των ανεξαρτήτων σφαλμάτων με το κριτήριο Darbin Watson, έλεγχος της κανονικότητας των καταλοίπων και έλεγχος γραμμικότητας). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν οι κατάλληλοι διαγνωστικοί έλεγχοι των καταλοίπων.

Ο έλεγχος της υπόθεσης της μετριαστικής επίδρασης των πολιτικών μάρκετινγκ στη σχέση Προσανατολισμού στην Αγορά και Επιχειρηματικής επίδοσης πραγματοποιήθηκε με την τεχνική του Bootstrapping (Bollen και Stine 1990, Shrout και Bolger 2002, Fritz κ.α. 2012, Preacher και Hayes 2008, Hayes 2013, Hayes και Preacher 2013). Η μέθοδος bootstrap βασίζεται στη δημιουργία B νέων δειγμάτων με ίδιο μέγεθος με το αρχικό δείγμα. τα οποία δημιουργούνται με δειγματοληψία με επανατοποθέτηση από το αρχικό δείγμα. Η εκτιμήτρια της παραμέτρου που μας ενδιαφέρει υπολογίζεται για το κάθε ένα από τα B δείγματα bootstrap και παράγουν την κατανομή bootstrap της εκτιμήτριας.

Κεφάλαιο 7^ο

Περιγραφική Ανάλυση Ευρημάτων

Εισαγωγή

Η ενότητα αυτή ασχολείται με την περιγραφική ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Η ανάλυση, στην ενότητα αυτή, θα επικεντρωθεί στην κατάλληλη παρουσίαση και επεξεργασία των συλλεχθέντων στοιχείων με απώτερο σκοπό να εξαχθούν διαισθητικά χρήσιμα συμπεράσματα για τους ευρύτερους πληθυσμούς, στους οποίους ανήκουν τα στοιχεία αυτά. Για την ανάλυση της παρούσας ενότητας, χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές της Περιγραφικής Στατιστικής (Κιντής 1998, Κονδύλης, 1999, Κουνιάς, 2000, Χαλκιάς, 2003), η οποία αποτελεί ένα στατιστικό εργαλείο με σκοπό τη συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση πρωτογενών δεδομένων σε κατανοητή μορφή. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί είναι πίνακες, όπως πίνακες συχνοτήτων και πίνακες διπλής εισόδου, γραφήματα, όπως για παράδειγμα ραβδογράμματα και πίτες καθώς και στατιστικά μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς (Κιντής, 1998, Κονδύλης 2000, Κουνιάς 2000, Χαλκιάς 2003). Οι μεταβλητές που θα αναλυθούν στο ερωτηματολόγιο αυτό είναι στην πλειονότητά τους ποιοτικές μεταβλητές, ενώ εκείνες που αφορούν οικονομικά στοιχεία είναι ποσοτικές.

7.1 Χαρακτηριστικά ερευνώμενου πληθυσμού και βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα

Όπως τονίστηκε σε προηγούμενο σημείο, στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση των στρατηγικών και πολιτικών μάρκετινγκ που ακολουθείται από τους βασικούς παίκτες της λιμενικής βιομηχανίας δηλαδή τις Λιμενικές Αρχές και τους Διαχειριστές Τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Η συγκέντρωση του μονάδων που αποτελούν τον ερευνώμενο πληθυσμό πραγματοποιήθηκε με βάση τα στοιχεία των Containerization International Yearbooks (CIY) των ετών 2010 και 2011, τα οποία ήταν και τα τελευταία διαθέσιμα κατά τη φάση σχεδιασμού της έρευνας. Τα στοιχεία διακίνησης των CIY αναφέρονται στο διάστημα ενός έως και δύο ετών πριν την δημοσίευση του κάθε καταλόγου. Από το σύνολο των καταχωρημένων λιμένων, επιλέχθηκαν οι Λιμενικές Αρχές

και τα τερματικά που βρίσκονται σε λιμάνια με μέση συνολική διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων (δηλαδή το άθροισμα όλων των τερματικών εντός του εκάστοτε λιμένα) τουλάχιστον 100.000 εμπορευματοκιβωτίων στο διάστημα αναφοράς. Το όριο αυτό τέθηκε προκειμένου να μην συμπεριληφθούν τυχόν περιπτώσεις μονάδων / τερματικών που μόνο ευκαιριακά ενεπλάκησαν στη διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων (π.χ. Σκαρμαγκάς - Ελευσίνα την περίοδο 2009-2011) χωρίς να αποτελούν εξειδικευμένα τερματικά διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίστηκαν συνολικά 503 μονάδες.

Παρόλο που τα CIY παραθέτουν ονομαστικά στοιχεία επικοινωνίας με εκπροσώπους των αντίστοιχων λιμένων/τερματικών κατέστη κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε τα στοιχεία αυτά να επιβεβαιωθούν μέσα από προσωπική επικοινωνία, το διαθέσιμο ενημερωτικό υλικό στις ιστοσελίδες των λιμένων/τερματικών και οποιαδήποτε άλλη διαθέσιμη πηγή. Από τον έλεγχο αυτό προέκυψε ότι κάποιες από τις μονάδες αυτές είτε είχαν αναστείλει τη λειτουργία τους είτε στην ουσία αποτελούσαν διπλές καταχωρήσεις της ίδιας επιχείρησης (με βάση διαφορετική διεύθυνση των κτιρίων εντός του λιμένα ή σε περιπτώσεις που 2 επιμέρους προβλήτες εμφανίζονται να ανήκουν σε διαφορετικές ταχυδρομικές διευθύνσεις, έχουν όμως κοινά στοιχεία επικοινωνίας και ανήκουν στον ίδιο φορέα). Έτσι ο τελικός κατάλογος των δυνητικών συμμετεχόντων στην έρευνα περιελάμβανε 415 λιμενικές επιχειρήσεις (Λιμενικές Αρχές και Διαχειριστές Τερματικών σταθμών). Με βάση τα στοιχεία αυτά, ο υπό έρευνα πληθυσμός, ανά κατηγορία επιχείρησης και ανά γεωγραφική περιοχή, διαμορφώθηκε ως εξής:

Πίνακας 7.1 Αποδέκτες Ερωτηματολογίων Έρευνας

	Αποδέκτες Ερωτηματολογίων							Σύνολο	Ποσοστό %
	Αφρική	Ευρώπη	Άπω Ανατολή	Μέση Ανατολή	Βόρεια Αμερική	Νότια Αμερική	Ωκε-ανία		
Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών	3	109	84	11	38	8	3	256	61.7
Λιμενικές Αρχές	6	58	33	11	11	8	3	130	31.3
Λιμενικές Αρχές & Διαχειριστές Τερματικών	-	6	6	4	5	6	2	29	7.0
Σύνολο	9	173	123	26	54	22	8	415	
Ποσοστό %	2.2%	41.7%	29.6%	6.3%	13.0%	5.3%	1.9%		

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα αγγλικά καθώς τα αγγλικά είναι η γλώσσα της ναυτιλίας και της λιμενικής βιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν και αναφορές στη βιβλιογραφία (Dilman, Halpern 2004) προτείνουν τη μετάφραση του ερωτηματολογίου στη γλώσσα του ερωτώμενου, ο πολυεθνικός χαρακτήρας και τα συνεπαγόμενα έξοδα έκαναν την επιλογή αυτή αδύνατη. Το ερωτηματολόγιο αρχικά σχεδιάστηκε σε έντυπη μορφή με τη μορφή βιβλιαρίου συνολικά 12 σελίδων διαστάσεων 13 x 17 εκατοστών, με την πρώτη σελίδα να αφορά τον τίτλο της έρευνας και τα στοιχεία του ερευνητή και την τελευταία τα διάφορα σχόλια τα οποία ο ερωτώμενος ήταν ελεύθερος να σημειώσει. Το μέγεθος και η τελική έκταση του ερωτηματολογίου επηρεάστηκε και από τις σχετικές διατάξεις των Ελληνικών Ταχυδρομείων σε θέματα διεθνούς αλληλογραφίας καθώς το ερωτηματολόγιο εστάλη στις επιχειρήσεις μαζί με απαντητικό φάκελο με προπληρωμένο ταχυδρομικό τέλος ώστε αφενός οι ερωτώμενοι να μην επιβαρυνθούν με το σχετικό έξοδο και αφετέρου να απλοποιηθεί η διαδικασία και ο αριθμός των απαντήσεων. Για το σκοπό αυτό χρειάστηκε να υπογραφεί ειδική σύμβαση, να σχεδιασθεί ειδική μακέτα τόσο για το ερωτηματολόγιο όσο και για το φάκελο αποστολής καθώς δεν υπήρχαν σχετικά πρότυπα από τα ΕΛ.ΤΑ. Τα παραπάνω αύξησαν σημαντικά το χρόνο όσο και το κόστος της έρευνας. Τα απαντημένα ερωτηματολόγια συλλέγονταν από το κεντρικό ταχυδρομικό κατάστημα των ΕΛ.ΤΑ στον Πειραιά μετά την πληρωμή του σχετικού τέλους.

Επιπλέον, και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Dilman 1978, 1991, 1999, Dillman κ.α. 2009, Churchill και Brown 2004, Alonzo και Aiken 2004) ακολουθήθηκε η στρατηγική της μικτού τύπου έρευνας και αποφασίστηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω τις ειδικής ιστοσελίδας Survey Monkey, η οποία επιλέχθηκε σε σχέση με άλλες και δωρεάν εφαρμογές λόγω του υψηλού βαθμού ασφάλειας των δεδομένων που επιτρέπει. Όπως σημειώνει η Πανταζή (2012), οι έρευνες μικτού τύπου στα διάφορα στάδια υπενθύμισης, μπορεί να συμβάλλουν στην αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης (Klassen και Jacobs 2001). Κατά την πρόταση των Knapp και Kirk (2003), ο σύνδεσμος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου καθώς και ένας όνομα χρήστη και κωδικός αριθμός (κοινός για όλους τους συμμετέχοντες ώστε να διασφαλίζεται η ανωνυμία τους) αναγράφηκε και στην συνοδευτική επιστολή και αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα του Εργαστηρίου Ολοκληρωμένης Λιμενικής Οικονομίας και Διοίκησης του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών (www.portlab.gr/survey). Οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή της απάντησης με τον τρόπο που θεωρούσαν πιο πρόσφορο για αυτούς.

Με βάση την έρευνα που προηγήθηκε κατά το στάδιο του προσδιορισμού του ερευνώμενου πληθυσμού (κυρίως μέσα από το διαδίκτυο αλλά και το κατά την πιλοτική

έρευνα), όπου ήταν δυνατό η συνοδευτική επιστολή είχε επώνυμο παραλήπτη ο οποίος ήταν είτε ο Marketing Manager, ο Εμπορικός Διευθυντής ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης. Η επιστολή ανέφερε το στόχο της έρευνας, τα στοιχεία του ερευνητή και του επιβλέποντα καθηγητή, τους δυνατούς τρόπους απάντησης και τη διαβεβαίωση για το απόρρητο των απαντήσεων που θα έδιναν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Επιπλέον, καθώς το ποσοστό ανταπόκρισης (response rate), εξαρτάται και από το αν οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν ως προς τι μπορούν να αναμένουν από την έρευνα ή το εάν τους προσφέρονται κίνητρα για τη συμμετοχή τους, στη συνοδευτική επιστολή υπήρξε η επιλογή της επώνυμης συμμετοχής στην έρευνα ώστε με την ολοκλήρωσή της να αποσταλεί σχετικό υλικό με τα συμπεράσματα. Τέλος, υπήρχε η παράκληση προώθησης του ερωτηματολογίου, σε περίπτωση που ο παραλήπτης δεν είχε τη δυνατότητα ή τη γνώση για τη συμπλήρωσή του, προς κάποιον περισσότερο αρμόδιο για να το πράξει.

Η έρευνα είχε διάρκεια έξι μηνών (από το Δεκέμβριο του 2010 έως τον Μάιο του 2011) και απεστάλησαν τρία κύματα ερωτηματολογίων, τα δύο πρώτα σε έντυπη μορφή ενώ το τελευταίο (λόγω κόστους) μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας η οποία παρέπεμπε στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Λόγω της ανωνυμίας των απαντήσεων και τα τρία κύματα απεστάλησαν στους ίδιους παραλήπτες με την παράκληση να τα αγνοήσουν σε περίπτωση που είχαν ήδη απαντήσει. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 61 ερωτηματολόγια από τα οποία απορρίφθηκαν τα έξι, λόγω ανεπαρκούς συμπλήρωσης (συμπλήρωση ποσοστού ερωτήσεων μικρότερο του 35% του συνόλου) επομένως στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 55 ερωτηματολόγια. Από το σύνολο των αξιοποιήσιμων ερωτηματολογίων τα 33 συλλέχθηκαν ταχυδρομικά και τα 22 μέσω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ενώ τα 30 συγκεντρώθηκαν μετά το πρώτο κύμα απάντησης και τα υπόλοιπα 25 μετά το δεύτερο κύμα ερωτηματολογίων. Επομένως ο ρυθμός ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν της τάξης του 13,25%, ποσοστό που κρίνεται αποδεκτό με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της λιμενικής βιομηχανίας και προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες στον κλάδο, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7.2 Βαθμός Ανταπόκρισης προηγούμενων ερευνών στη Λιμενική Βιομηχανία

Συγγραφείς	Τίτλος	Προφίλ Συμμετεχόντων	Απαντήσεις
Cahoon	2004 Seaport Marketing Communication	Αυστραλιανές Λιμενικές Αρχές	45
Malchow & Kanafani	2004 A disaggregate analysis of port selection	Αμερικανικές Λιμενικές Αρχές	8
Olivier, Daniel	2005 Private Entry and Emerging Partnerships in Container Terminal Operations: Evidence from Asia	Ναυτιλιακές επιχειρήσεις και ναυτικοί πράκτορες	18
Pando κ.α.	2005 Marketing at world's major ports	Ισπανικά και Παγκόσμια Τερματικά Ε/Κ	45
Khalid Bichou	2006 Chapter 24 Review of Port Performance Approaches and a Supply Chain Framework to Port Performance Benchmarking	Εκπρόσωποι Λιμένων σε παγκόσμιο επίπεδο	45
De Langen	2008 Analysis Training and Education in Ports	30 Εκπρόσωποι λιμένων	3
ESPO	2008 The awarding of seaport terminals in Europe	Ευρωπαϊκές Λιμενικές Αρχές (όλοι οι τύποι τερματικών)	46
Saeed	2009 An analysis of carriers selection criteria when choosing container terminals in Pakistan	Λιμάνια και Ναυτιλιακές επιχειρήσεις	44
Tongzon κ.α.	2009 How supply chain oriented is the port sector	Λιμενικές Αρχές	25
Pantouvakis & Dimas	2010 Does ISO 9000 series certification matter for the financial performance of ports? Some preliminary findings from Europe	Ευρωπαϊκές Λιμενικές Αρχές	22
Vagelas & Palis	2010 "Passenger Ports: Services Provision and their Benefits"	Ευρωπαϊκά λιμάνια κρουαζιέρας	20
ESPO	2010 EUROPEAN PORT GOVERNANCE REPORT	Ευρωπαϊκές Λιμενικές Αρχές (όλοι οι τύποι τερματικών)	116

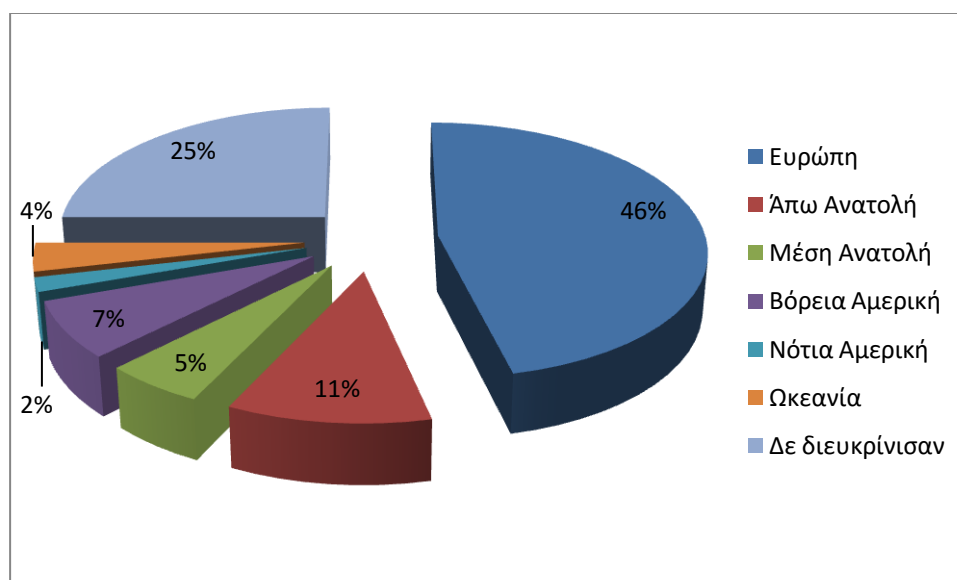
Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται έρευνες οι οποίες βασίζονται στη συγκέντρωση στοιχείων από πρωτογενείς πηγές (ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις) πρακτική η οποία είναι αρκετά περιορισμένη στις έως σήμερα έρευνες στη λιμενική βιομηχανία (S.-H. Woo κ.α. 2011). Το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης από την Άπω Ανατολή είναι φαινόμενο που έχει συναντηθεί και σε άλλες έρευνες (Ngai και Elis 1998) σε άλλους τομείς και συνδέεται κυρίως με την ασιατική κουλτούρα αλλά και με θέματα κατανόησης της αγγλικής γλώσσας που ήταν και η γλώσσα σύνταξης του ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου η οποία πραγματοποιήθηκε ώστε να εξαχθούν διαισθητικά χρήσιμα συμπεράσματα για τους ευρύτερους πληθυσμούς, στους οποίους ανήκουν τα στοιχεία αυτά. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ως κύριο εργαλείο το στατιστικό πακέτο SPSS 20.

7.1.1. Κατανομή απαντήσεων με βάση δημογραφικά κριτήρια

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των απαντήσεων όσων από τους ερωτηθέντες προσδιόρισαν την περιοχή λειτουργίας των λιμενικών του επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 7.2 Γεωγραφική Κατανομή απαντήσεων



Πρέπει να σημειωθεί ότι το 17,6% ή 14 εκ των συμμετεχόντων δεν προσδιόρισαν τη χώρα ή την ευρύτερη περιοχή λειτουργίας τους. Σε σχέση με τον προηγούμενο πίνακα παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές η αναλογία προέλευσης των συμμετεχόντων είναι αντίστοιχη της κατανομής του πληθυσμού.

Πίνακας 7.3 Γεωγραφική Κατανομή απαντήσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ευρώπη	26	51.0
Άπω Ανατολή	6	11.8
Μέση Ανατολή	3	5.9
Βόρεια Αμερική	4	7.8
Νότια Αμερική	1	2.0
Ωκεανία	2	3.9
Δε διευκρίνισαν	14	17.6
Σύνολο	55	100.0

Σε ότι αφορά το μέγεθος των λιμένων όπως αυτό περιγράφεται τόσο από τον αριθμό των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων όσο και σε συνολική διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων το προφίλ των συμμετεχόντων δίνεται στους δυο παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 7.4. Κίνηση φορτίου κατά το προηγούμενο έτος (σε αριθμό πλοίων) TEUs

	Συχνότητα	Ποσοστό %
λιγότερα από 100	0	0
101 – 200	4	7.3
201 – 300	7	12.7
301 – 500	15	27.3
501 – 1.000	8	14.5
Περισσότερα από 1.000	20	36.4
Δεν προσδιόρισαν	1	1.8
Σύνολο	55	100.0

Πίνακας 7.5 Κίνηση φορτίου κατά το προηγούμενο έτος (σε TEUs)

Κίνηση σε Teus	Συχνότητα	Ποσοστό %
1.000 - 50.000	2	3.6
50.001 - 100.000	1	1.8
100.001 - 250.000	16	29.1
250.001 - 500.000	9	16.4
500.001 – 1.000.000	10	18.2
1.000.001 – 2.000.000	7	12.7
2.000.001 – 4.000.000	6	10.9
4.000.001 – 5.000.000	1	1.8
> 5.000.000	2	3.6
Δεν προσδιόρισαν	1	1.8
Σύνολο	55	100.0

Οι ερωτώμενοι επίσης κλήθηκαν να προσδιορίσουν το διαμοιρασμό της κίνησης σε τοπικό (εισαγωγικό και εξαγωγικό) φορτίο και μεταφορτωνόμενο φορτίο. Με βάση την πιλοτική έρευνα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή, θεωρήθηκε ότι τα λιμάνια στα οποία η κίνηση μεταφορτωνόμενου φορτίου ξεπερνά το 60% της συνολικής κίνησης εμπορευματοκιβωτίων θα θεωρούνται μεταφορτωτικά λιμάνια ενώ τα υπόλοιπα λιμάνια τα οποία διακινούν κυρίως τοπικό εμπόριο. Με βάση το διαχωρισμό αυτό τα λιμάνια τα οποία απάντησαν στην έρευνα κατανέμονται κατά 30% σε μεταφορτωτικά και 62% σε λιμάνια τοπικού φορτίου ενώ το 8% δεν προσδιόρισε την κατανομή της κίνησης.

Σε ότι αφορά τον οργανωσιακό ρόλο, οι αρχικές απαντήσεις έδειξαν 5 διαφορετικές κατηγορίες, όπως φαίνονται στον πίνακα 5. Για πρακτικούς λόγους στα επόμενα στάδια της ανάλυσης, οι κατηγορίες επανακατηγοριοποιήθηκαν και συμπτυχθήκαν σε 3, συγκεκριμένα στις περιπτώσεις όπου μια λιμενική επιχείρηση λειτουργεί αποκλειστικά ως Λιμενική Αρχή (θεσμικός ρόλος), αποκλειστικά ως Διαχειριστής Τερματικού Σταθμού (παραγωγός του λιμενικού προϊόντος) ή τέλος συνδυάζει το θεσμικό και το παραγωγικό ρόλο δρώντας ταυτόχρονα ως Λιμενική αρχή και Λιμενικός Διαχειριστής.

Πίνακας 7.6 Οργανωσιακός Ρόλος

Οργανωσιακός Ρόλος	Συχνότητα	Ποσοστό %
Λιμενική Αρχή & Διαχειριστής Τερματικού	14	25.5
Διαχειριστής Τερματικού	16	29.1
Επιχείρηση Στοιβασίας Ε/Κ	10	18.2
Λιμενική Αρχή	13	23.6
Τερματικό Αποκλειστικής Διαχείρισης	2	3.6
Σύνολο	55	100

Πίνακας 7.7 Οργανωσιακός ρόλος μετά την επανακωδικοποίηση.

Οργανωσιακός Ρόλος 2	Συχνότητα	Ποσοστό %
Λιμενική Αρχή & Διαχειριστής Τερματικού	14	25.5
Διαχειριστής Τερματικού	27	49.1
Λιμενική Αρχή	14	25.5
Σύνολο	55	100.0

Σε ότι αφορά το θέμα της ιδιοκτησίας, η κατάσταση έχει όπως παρουσιάζεται στους δύο επόμενους πίνακες. Στον πρώτο παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιλογές τους ενώ στο δεύτερο επανακατηγοριοποιούνται με βάση το κριτήριο της ιδιωτικής ή δημόσιας ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

Πίνακας 7.8 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (αρχικό)

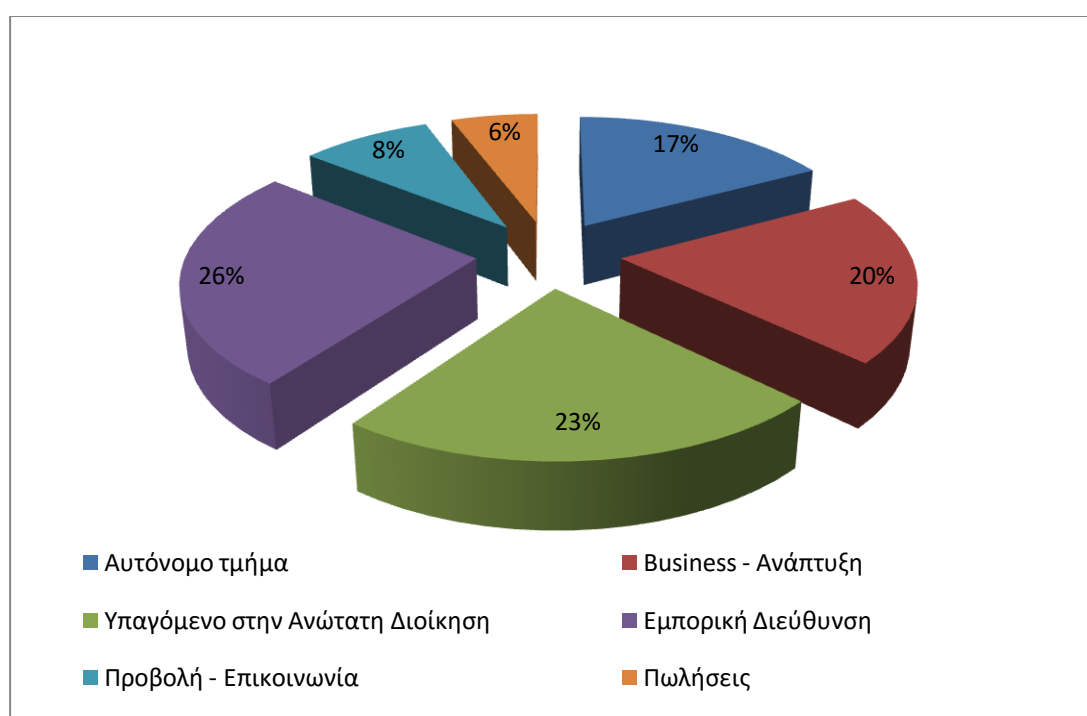
Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κρατική επιχείρηση	18	32.7
Ιδιωτική επιχείρηση	14	25.5
Δημόσια Εισηγμένη Επιχείρηση	4	7.3
Θεσμική Αρχή (υπουργείο κτλ)	9	16.4
Δημοτική Επιχείρηση	8	14.5
Άλλο	1	1.8
Σύνολο	55	100.0
Δε διευκρίνισαν	1	1.8

Πίνακας 7.9 Ιδιοκτησιακό Καθεστώς (επανακωδικοποιημένο)

Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Συχνότητα	Ποσοστό %
7 Δημόσιο	36	65.5
8 Ιδιωτικό	18	32.7
Σύνολο	55	100.0

Αναφορικά με την ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ στην επιχείρηση θετικά απαντά το 70% των συμμετεχόντων ενώ το εύρος του αριθμού των ατόμων που απασχολούνται στο τμήμα αυτό είναι από 1 έως 17 άτομα, με επικρατούσες τιμές τα 5 και 6 άτομα. Η θέση του τμήματος στην οργανωτική δομή της εκάστοτε λιμενικής επιχείρησης απεικονίζεται στο παρακάτω γράφημα, από όπου φαίνεται ότι δεν είναι αυτόνομο (17%) στην πλειοψηφία το τμήμα είτε υπάγεται απευθείας στην κεντρική διοίκηση, στη διεύθυνση πωλήσεων και εταιρικής ανάπτυξης και σε μικρό ποσοστό εντάσσεται στο τμήμα προβολής ή διαφήμισης.

Διάγραμμα 7.2 Οργανωσιακή θέση τμήματος Μάρκετινγκ



Σε ότι αφορά την ύπαρξη άλλων ατόμων που ασχολούνται με τη διαμόρφωση στρατηγικών μάρκετινγκ, στην περίπτωση που δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή που συνεργάζονται με αυτό, η πλειοψηφία καταδεικνύει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης (CEO - Γενικός Διευθυντής), την Εμπορική Διεύθυνση και τη Διεύθυνση Στρατηγικού σχεδιασμού, τη Διεύθυνση Πωλήσεων, το τμήμα Λειτουργικής Διαχείρισης αλλά και στη χρήση εξωτερικών συμβούλων κατά περίπτωση και ανάλογα με τις απαιτήσεις, ενώ σε μία περίπτωση αναφέρεται η συνεργασία με τοπικό Πανεπιστήμιο. Στην ερώτηση σχετικά με την εμπλοκή παραγόντων εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καταδεικνύονται παράγοντες όπως η τοπική κυβέρνηση, οι Διαχειριστές Τερματικών στο λιμάνι ενώ σε κάποιες περιπτώσεις στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ εμπλέκονται και οι ίδιοι οι πελάτες της λιμενικής επιχείρησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι τόσο οι προηγούμενες δύο ερωτήσεις όσο και η επόμενη ήταν ανοικτού τύπου, επομένως οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν ήταν ομοιόμορφες και έχουν κατηγοριοποιηθεί σε κατά το δυνατόν όμοιες κατηγορίες.

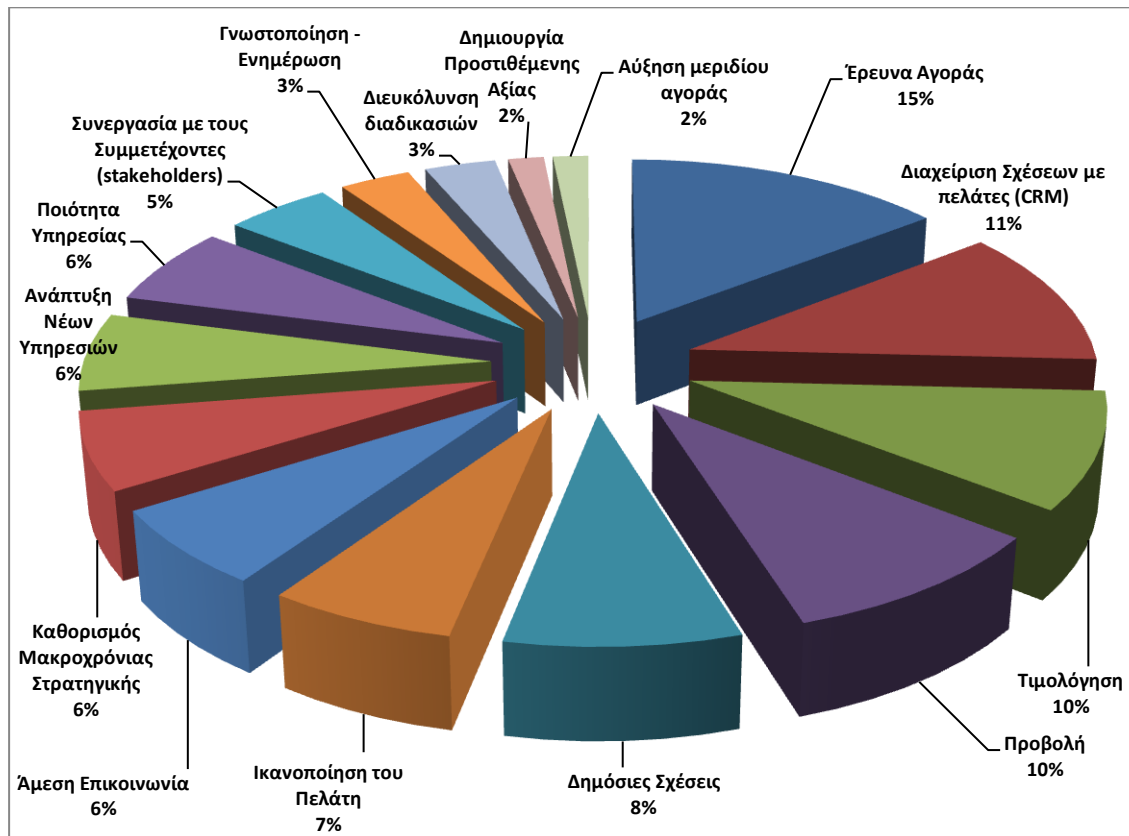
7.2 Η χρησιμότητα του Λιμενικού Μάρκετινγκ

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις στην ερώτηση *«ποιο κατά τη γνώμη σας είναι το σημαντικότερο στοιχείο του Λιμενικού Μάρκετινγκ»* από την οποία προκύπτει ως συχνότερη απάντηση η λειτουργία της έρευνας αγοράς, η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η τιμολόγηση και η προβολή των λιμενικών υπηρεσιών, οι δημόσιες σχέσεις, η άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και η το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Εντούτοις, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και προτάσεις οι οποίες δεν μπορούν να συμπτυχθούν σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία είναι εκείνες που αφορούν την ανάγκη για μια συνολική αντιμετώπιση της λιμενικής λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα, ένας εκ των συμμετεχόντων σημειώνει ότι το σημαντικότερο στοιχείο του λιμενικού μάρκετινγκ είναι *«Να προσθέσει αξία στην κοινότητα με αειφόρο (sustainable) τρόπο. Για τους αποστολείς φορτίου (βιομηχανικοί και λιανοπωλητές) που είναι εγκατεστημένοι κοντά στην αγορά του λιμένα. Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις με την παροχή αποδοτικών υπηρεσιών που να μπορούν να ενταχθούν αποτελεσματικά στη λειτουργία τους. Και για τους ανθρώπους της περιοχής, ομαλή διαχείριση των λιμενικών διαδικασιών»*. Αντίστοιχα, αναγνωρίζεται η συμβολή του μάρκετινγκ στη *«Κάλυψη των αναγκών των διαχειριστών*

ναυτιλιακών εταιρειών και τερματικών», ή πιο συγκεκριμένα στην «ικανότητα αναγνώρισης, αντιμετώπισης και τελικά επικερδούς κάλυψης των αναγκών των πελατών». Αντίστοιχα, άλλοι συμμετέχοντες αναφέρουν ως σημαντικότερο στοιχείο την «κατανόηση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών και των εναλλακτικών που είναι διαθέσιμες τόσο στους πελάτες όσο και στους ανταγωνιστές» και την «κατανόηση και διευκόλυνση της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας».

Ο «επηρεασμός της αντίληψης των πελατών για τα πλεονεκτήματα του λιμανιού και επίτευξη πελατειακής πίστης» επίσης αναφέρεται, όπως και το στοιχείο της «διατήρησης σχέσεων και συνεχής επικοινωνία με τους πελάτες για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την ανταγωνιστικότητα του λιμένα και των ίδιων των πελατών». Στο ίδιο πνεύμα, άλλος συμμετέχων αναφέρει ότι ο σημαντικότερος στόχος του λιμενικού μάρκετινγκ είναι ο «σχεδιασμός και πώληση εφοδιαστικών αλυσίδων και δημιουργία αντίληψης στους τελικούς χρήστες και κατόχους των φορτίων σχετικά με τα πλεονεκτήματα της μεταφοράς των προϊόντων τους μέσα από το λιμάνι», ενώ ο στόχος της «προσέλκυσης φορτίων» μπορεί να προκύψει τόσο από τη «Δικτύωση και την απευθείας επαφή με τους πελάτες». Στοιχεία τμηματοποίησης της αγοράς προκύπτουν και από τη δήλωση ότι βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι η «ανάπτυξη διαφορετικών στρατηγικών για τους πελάτες της ενδοχώρας και της εξωχώρας». Τέλος, ορισμένοι συμμετέχοντες τονίζουν το ρόλο του μάρκετινγκ στις «καλές δημόσιες σχέσεις, τη στενή σχέση με τους πελάτες, δυνατότητα ανταπόκρισης σε εξαιρετικές και κρίσιμες περιπτώσεις και τις καλές σχέσεις με τις δημόσιες αρχές», στην «πλήρη υποστήριξη των υπάρχοντων πελατών, την προώθηση του λιμένα σε πιθανούς πελάτες και τη συνεργασία «χέρι με χέρι» με τις σχετικές Αρχές (Κυβέρνηση αλλά και τον Ιδιωτικό τομέα) και τέλος την «απλοποίηση των διαδικασιών», «την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας» και τη «βελτίωση της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος». Η κατανομή της πλειοψηφίας των απαντήσεων στην ερώτηση αυτή παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα.

Διάγραμμα 7.3. Τα σημαντικότερα στοιχεία του Λιμενικού Μάρκετινγκ



7.3 Διερεύνηση Επιχειρηματικού Προσανατολισμού/Εστίασης

Η πρώτη ερώτηση της έρευνας επιχειρεί να προσδιορίσει την επιχειρηματική εστίαση - τοποθέτηση στην αγορά των λιμενικών επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων απεικονίζονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα, ενώ στο διάγραμμα που ακολουθεί συμπυκνώνονται οι θετικές, αρνητικές και ουδέτερες απαντήσεις προκειμένου να υπάρξει καλύτερη γραφική απεικόνιση.

Πίνακας 7.10. Στόχος Λιμενικών Στρατηγικών (α)

	Σε πολύ μεγάλο βαθμό		Σε μεγάλο βαθμό		Σε μέτριο βαθμό		Σε μικρό βαθμό		καθόλου	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Παγκόσμιας Εμβέλειας Ναυτιλιακές εταιρείες</i>	25	51.0%	15	30.6%	7	14.3%	1	2.0%	1	2.0%
<i>Περιφερειακές - τοπικές ναυτιλιακές εταιρείες</i>	17	34.7%	22	44.9%	5	10.2%	3	6.1%	2	4.1%
<i>Ναυτιλιακοί πράκτορες</i>	9	18.8%	23	47.9%	9	18.8%	3	6.3%	4	8.3%
<i>Λιμενικοί Διαχειριστές - Στοιβαδόροι</i>	20	38.5%	15	28.8%	4	7.7%	8	15.4%	5	9.6%
<i>Εταιρείες 3rd / 4th Party Logistics</i>	6	12.2%	19	38.8%	12	24.5%	8	16.3%	4	8.2%
<i>Εμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο λιμάνι</i>	7	13.5%	11	21.2%	9	17%	17	33%	8	15%
<i>Μεταφορείς της ενδοχώρας</i>	8	16.3%	14	28.6%	12	24.5%	10	20.4%	5	10.2%

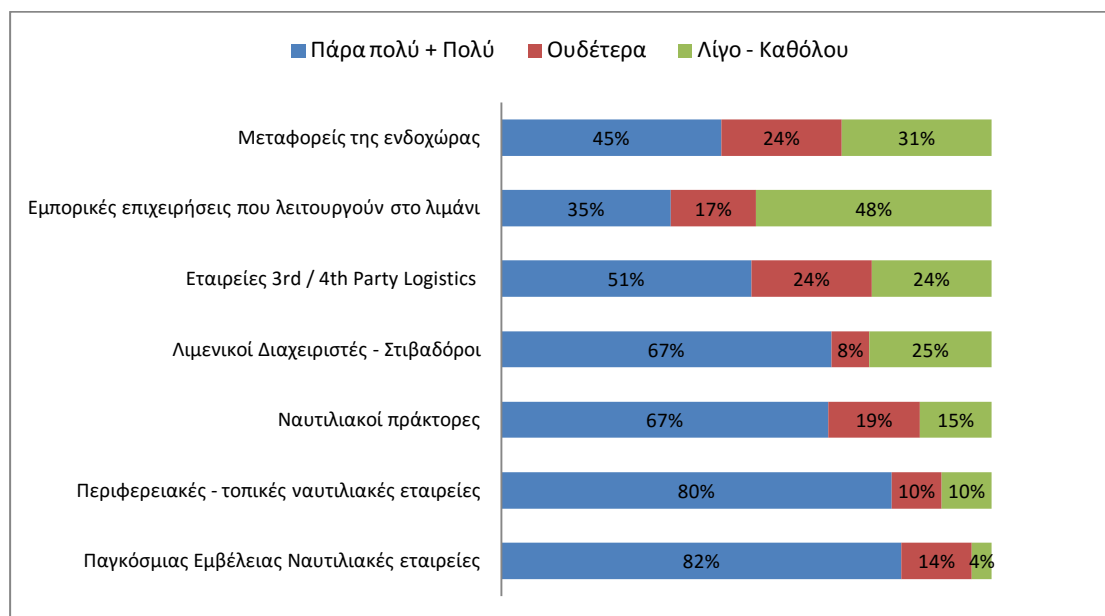
Πίνακας 7.11 Στόχος Λιμενικών Στρατηγικών (β)

	Μέσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπ. Απόκλιση	Λοξότητα	Κύρτωση
<i>Παγκόσμιας Εμβέλειας Ναυτιλιακές εταιρείες</i>	4.27	5	.930	-1.375	2.011
<i>Περιφερειακές - τοπικές ναυτιλιακές εταιρείες</i>	4.00	4	1.041	-1.271	1.470
<i>Ναυτιλιακοί πράκτορες</i>	3.63	4	1.123	-.985	.523
<i>Λιμενικοί Διαχειριστές - Στοιβαδόροι</i>	3.71	5	1.377	-.766	-.759
<i>Εταιρείες 3rd / 4th Party Logistics</i>	3.31	4	1.140	-.465	-.539
<i>Εμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο λιμάνι</i>	2.85	2	1.304	.241	-1.114
<i>Μεταφορείς της ενδοχώρας</i>	3.20	4	1.241	-.201	-.931

Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι κατεξοχήν στόχος των Λιμενικών Επιχειρήσεων είναι οι Παγκόσμιες Ναυτιλιακές εταιρείες (τακτικών γραμμών), ενώ ακολουθούν με σειρά σημαντικότητας οι Περιφερειακές Ναυτιλιακές εταιρείες, οι Πράκτορες των εταιρειών, οι Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών Logistics και οι Μεταφορείς της ενδοχώρας. Αρνητική

είναι η θέση της πλειοψηφίας στη στόχευση των εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός του λιμένα με το 48% να έχει αρνητική και το 17% ουδέτερη θέση.

Διάγραμμα 7.4 Επιχειρηματική Στόχευση



Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's α , ο οποίος στη συγκεκριμένη περίπτωση λαμβάνει την τιμή ,736 που είναι ανώτερη του ,7. Αν και η διαγραφή 2 ερωτήσεων θα βελτίωνε την τιμή του συντελεστή σε ,745 ή ,752, η βελτίωση κρίθηκε ελάχιστη και το σύνολο των ερωτήσεων διατηρήθηκαν προς περαιτέρω επεξεργασία.

Πίνακας 7.12. Έλεγχος αξιοπιστίας Επιχειρηματικής Στρατηγικής Στόχευσης

	Scale Mean if Item Deleted	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1. Παγκόσμιας Εμβέλειας Ναυτιλιακές εταιρείες	20,82	,745
S2. Περιφερειακές - τοπικές ναυτιλιακές εταιρείες	21,08	,682
S3. Ναυτιλιακοί πράκτορες	21,46	,739
L1. Λιμενικοί Διαχειριστές - Στιβαδόροι	21,38	,752
L2. Εταιρείες 3rd / 4th Party Logistics	21,74	,657
L3. Εμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο λιμάνι	22,21	,696
L4. Μεταφορείς της ενδοχώρας	21,81	,639

Στη συνέχεια, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων υποβλήθηκαν σε διαδικασία παραγοντικής ανάλυσης προκειμένου να ανιχνευθούν λανθάνουσες μεταβλητές. Οι

κατάλληλοι έλεγχοι κατέδειξαν την δυνατότητα χρήσης της παραγοντικής ανάλυσης (KMO test: .670, Bartlett's test:123.64, $p < 0.001$).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigen values			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,897	41,391	41,391	2,897	41,391	41,391	2,356	33,661	33,661
2	1,661	23,728	65,120	1,661	23,728	65,120	2,202	31,459	65,120
3	,735	10,499	75,619						
4	,623	8,907	84,526						
5	,516	7,368	91,895						
6	,332	4,749	96,644						
7	,235	3,356	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Η διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή Varimax με Kaiser Normalization, κατέδειξε την εξαγωγή 2 παραγόντων, οι οποίοι ερμηνεύουν το 65,12% της διακύμανσης και όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα αναλύονται ως εξής:

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
L3. Εμπορικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στο λιμάνι	,836	
L1. Λιμενικοί Διαχειριστές - Στοιβαδόμενοι	,762	
L2. Εταιρείες 3rd / 4th Party Logistics	,734	
L4. Μεταφορείς της ενδοχώρας	,660	
S3. Ναυτιλιακοί πράκτορες		,781
S2. Περιφερειακές - τοπικές ναυτιλιακές εταιρείες		,775
S1. Παγκόσμιας Εμβέλειας Ναυτιλιακές εταιρείες		,698

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Οι δύο παράγοντες ονομάστηκαν α) προσανατολισμός προς το θαλάσσιο μέτωπο (ερωτήσεις S1, S2, S3) και β) προσανατολισμός προς το χερσαίο μέτωπο και τα logistics (ερωτήσεις L1, L2, L3, L4). Από τον επόμενο πίνακα προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα τείνουν να συμφωνούν ότι έχουν εντονότερο προσανατολισμό προς το θαλάσσιο μέτωπο (μ.ο. 3,96) και τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες logistics (μ.ο. 3,61).

		προσανατολισμός προς το χερσαίο μέτωπο και τα logistics	προσανατολισμός προς το θαλάσσιο μέτωπο
N	Valid	55	55
	Missing	0	0
Μέσος		3,1614	3,9640
Διάμεσος		3,3333	4,0000
Επικρατούσα τιμή		3,00 ^a	4,00
Τυπ. Απόκλιση		,99127	,76045

7.4 Ανάλυση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά στην ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων που διαμορφώνουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι λιμενικές επιχειρήσεις.

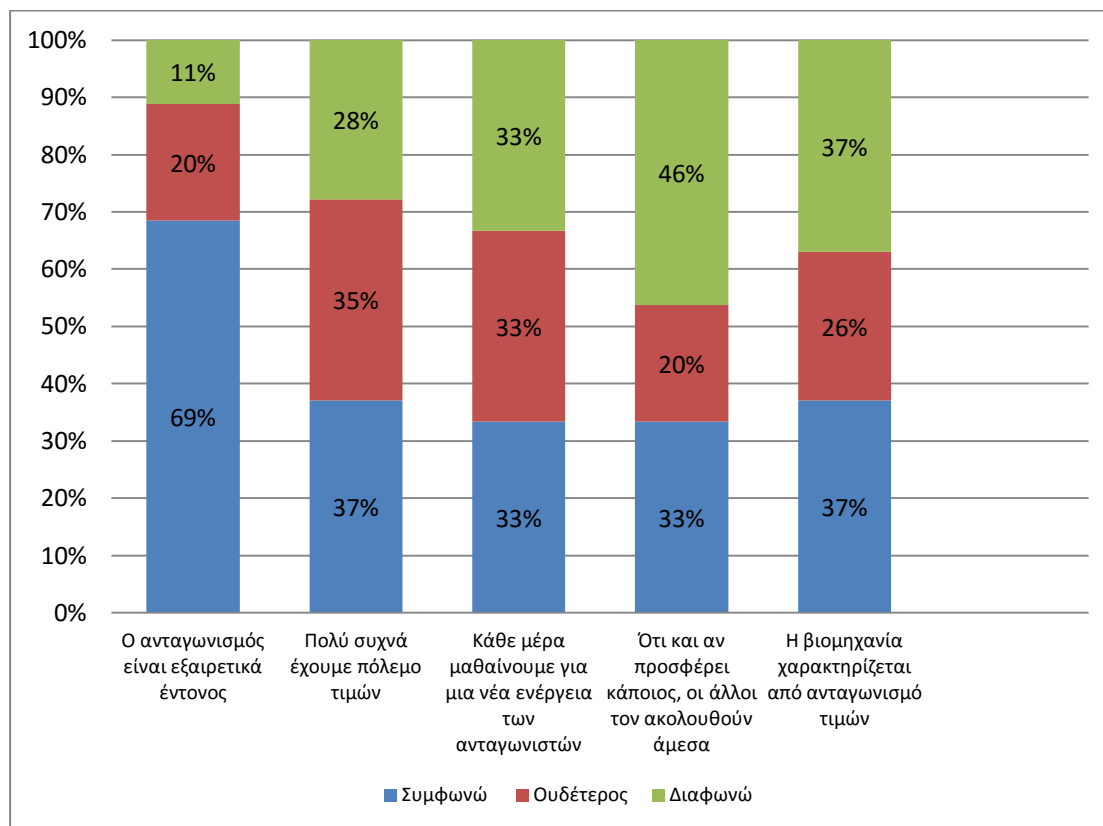
- Ένταση του ανταγωνισμού

Σε ότι αφορά την ένταση του ανταγωνισμού, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα και το διάγραμμα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί εξαιρετικά έντονο τον ανταγωνισμό, ο οποίος αν και είναι έντονος στο επίπεδο της τιμολόγησης, δε χαρακτηρίζεται από πόλεμο τιμών. Επίσης προκύπτει ότι αν και οι κινήσεις των παικτών δεν είναι συνεχείς (ερώτηση 5) η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι κάθε κίνηση ανταγωνιστών γίνεται αντικείμενο μίμησης ή σχεδόν άμεσης αντίδρασης από τους υπόλοιπους.

Πίνακας 7.13 Ένταση Ανταγωνισμού

	Συμφωνώ Απόλυτα		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ Απόλυτα	
1. Ο ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά έντονος	13	24.1%	24	44.4%	11	20.4%	4	7.4%	2	3.7%
2. Πολύ συχνά έχουμε πόλεμο τιμών	2	3.7%	18	33.3%	19	35.2%	11	20.4%	4	7.4%
3. Κάθε μέρα μαθαίνουμε για μια νέα ενέργεια των ανταγωνιστών	1	1.9%	17	31.5%	18	33.3%	12	22.2%	6	11.1%
4. Ότι και αν προσφέρει κάποιος, οι άλλοι τον ακολουθούν άμεσα	2	3.7%	16	29.6%	11	20.4%	22	40.7%	3	5.6%
5. Η βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό τιμών	2	3.7%	18	33.3%	14	25.9%	16	29.6%	4	7.4%

Διάγραμμα 7.5 Ένταση ανταγωνισμού



Οι Ερωτήσεις αυτές υποβλήθηκαν στον έλεγχο αξιοπιστίας με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's α, ο οποίος λαμβάνει την τιμή ,813, ενώ καμία ερώτηση σε περίπτωση που αφαιρεθεί δε βελτιώνει την τιμή αυτή. Επομένως το σύνολο των ερωτήσεων διατηρούνται στην περαιτέρω ανάλυση.

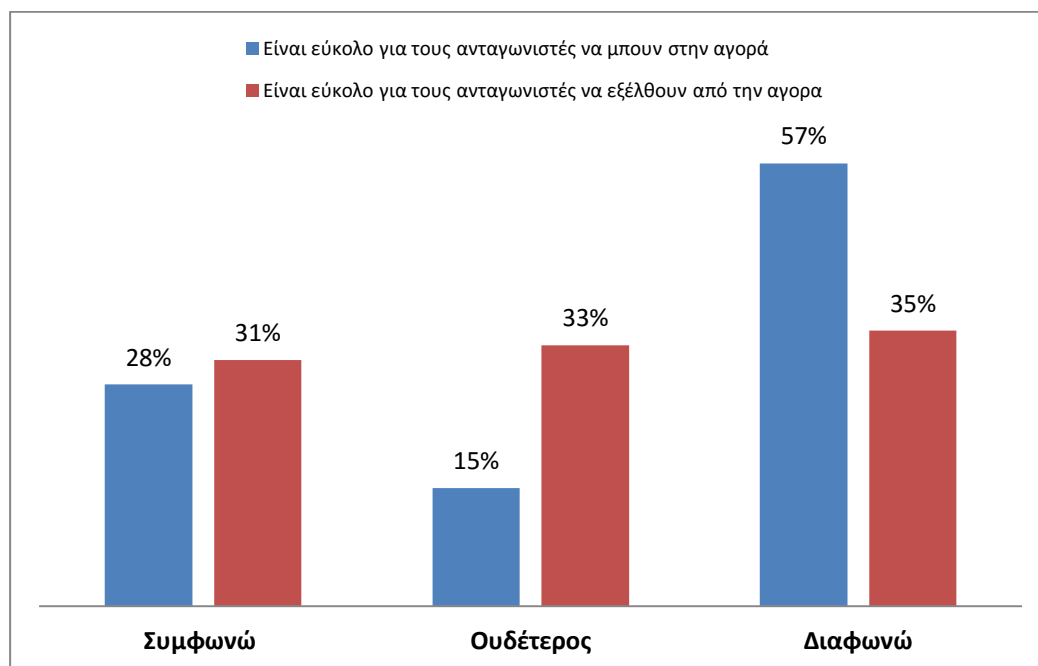
- Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου στη Λιμενική Αγορά

Πίνακας 7.14 Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου

	Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ					
	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό				
<i>Είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά</i>	3	5.7%	12	22.6%	8	15.1%	23	43.4%	7	13.2%
<i>Είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να εξέλθουν από την αγορά</i>	4	7.4%	13	24.1%	18	33.3%	17	31.5%	2	3.7%

Από τους παρακάτω πίνακες είναι ευδιάκριτη η εκτίμηση ότι τόσο η είσοδος όσο και η έξοδος από τη λιμενική αγορά είναι δύσκολη.

Διάγραμμα 7.6 Εμπόδια Εισόδου - Εξόδου στην Αγορά



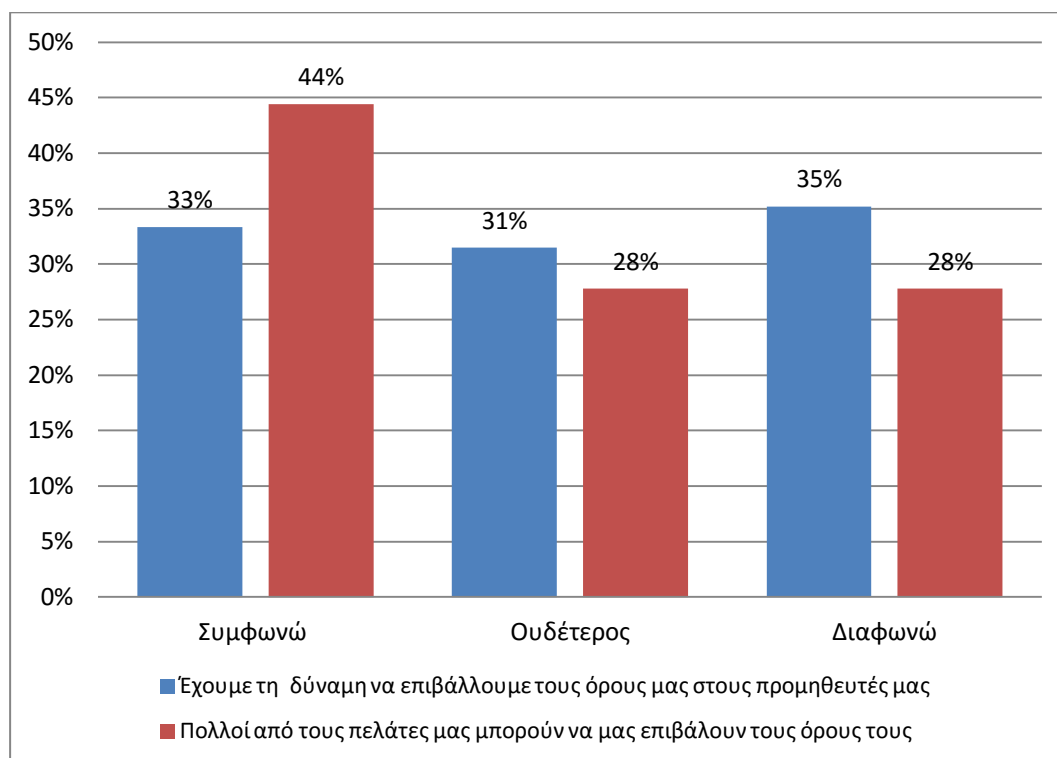
- Διαπραγματευτική Δύναμη πελατών και προμηθευτών

Από τον επόμενο πίνακα και διάγραμμα προκύπτει ότι η λιμενική αγορά είναι πράγματι μια «αγορά των πελατών» (buyers' market) καθώς όπως αναγνωρίζει η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, η ικανότητα επιβολής των όρων στους πελάτες είναι σημαντικά μικρότερη της ικανότητας των πελατών να επιβάλλουν αυτοί τους όρους τους στη λιμενική επιχείρηση.

Πίνακας 7.15 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών - Προμηθευτών

	Συμφωνώ		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ	
	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό	Απόλυτα	Ποσοστό
1. Έχουμε τη δύναμη να επιβάλλουμε τους όρους μας στους προμηθευτές μας	1	1.9%	17	31.5%	17	31.5%	17	31.5%	2	3.7%
2. Πολλοί από τους πελάτες μας μπορούν να μας επιβάλουν τους όρους τους	3	5.6%	21	38.9%	15	27.8%	15	27.8%	0	.0%

Διάγραμμα 7.7. Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών - Προμηθευτών



Ο συντελεστής Cronbach's α για τη συγκεκριμένη ερώτηση λαμβάνει την τιμή .721 που κρίνεται αποδεκτή για την αξιοπιστία της μέτρησης.

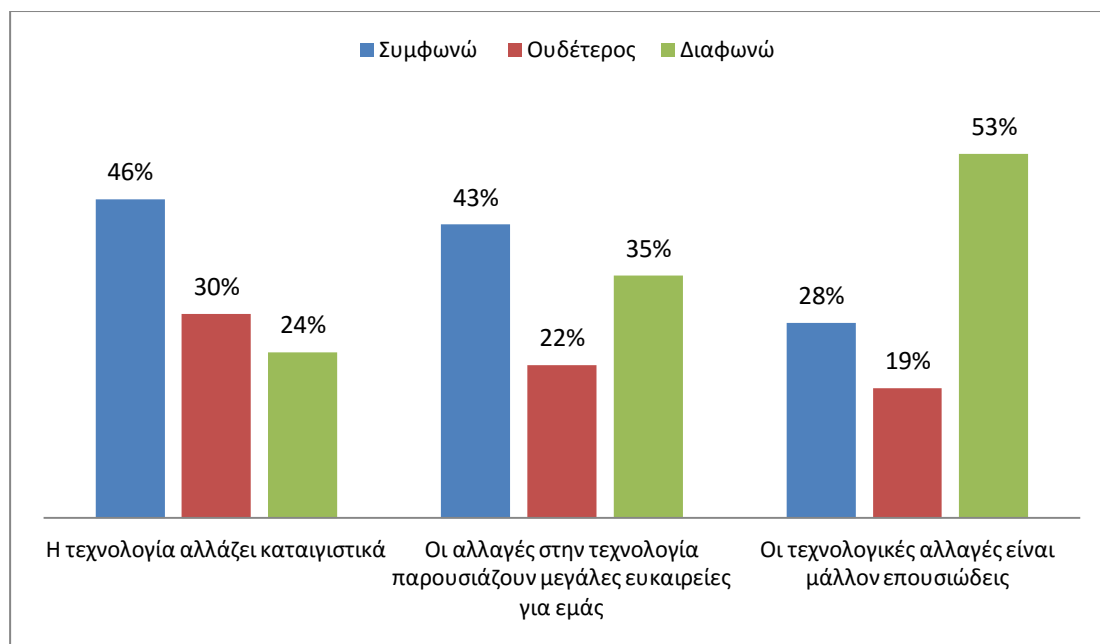
- **Τεχνολογική Εξέλιξη**

Για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων, οι αλλαγές στην τεχνολογία της λιμενικής βιομηχανίας είναι σημαντικές και επέρχονται με γρήγορους ρυθμούς, ενώ η εκμετάλλευση της τεχνολογίας παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες για τη λιμενική επιχείρηση.

Πίνακας 7.16 Βαθμός τεχνολογικής αλλαγής

	Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ					
	Απόλυτα	Συμφωνώ	Απόλυτα	Ουδέτερος	Απόλυτα	Διαφωνώ				
Η τεχνολογία αλλάζει καταιγιστικά	4	7.4%	21	38.9%	16	29.6%	12	22.2%	1	1.9%
Οι αλλαγές στην τεχνολογία παρουσιάζουν μεγάλες ευκαιρίες	5	9.3%	18	33.3%	12	22.2%	16	29.6%	3	5.6%
Οι τεχνολογικές αλλαγές είναι μάλλον επουσιώδεις	1	1.9%	14	26.4%	10	18.9%	26	49.1%	2	3.8%

Διάγραμμα 7.8. Βαθμός τεχνολογικής αλλαγής

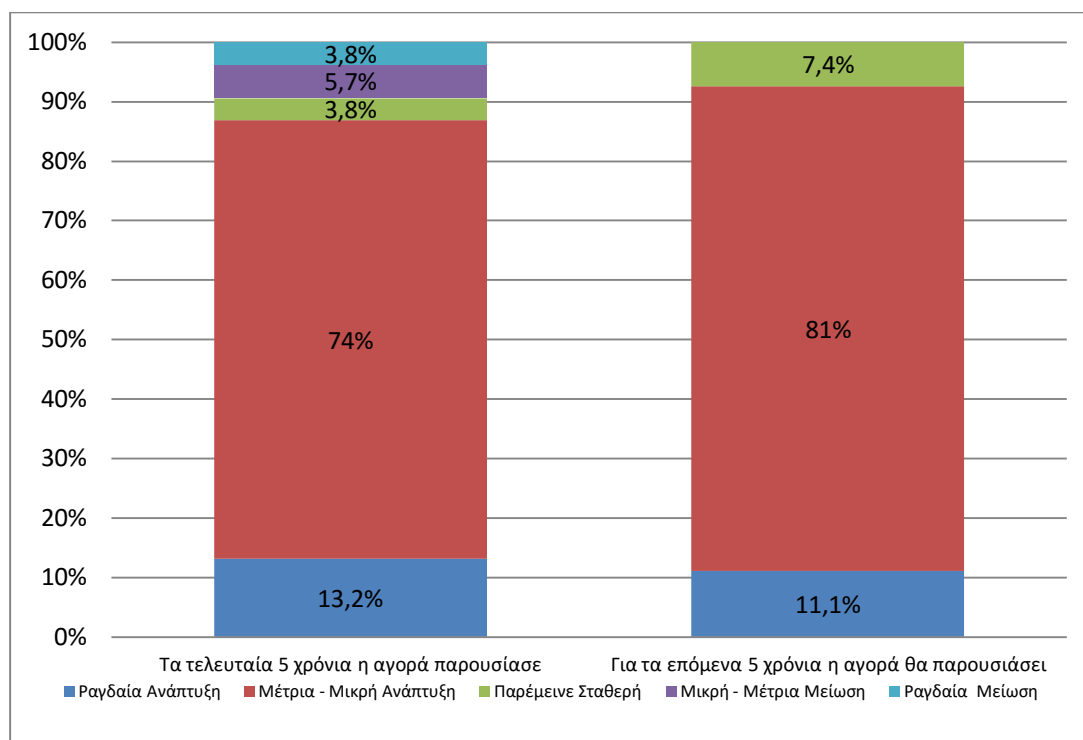


Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις ο συντελεστής Cronbach's α λαμβάνει την πολύ χαμηλή τιμή .340 που κρίνεται μη αποδεκτή για την αξιοπιστία της μέτρησης. Επιπλέον, ο συντελεστής δε βελτιώνεται σε αποδεκτό επίπεδο με την απομάκρυνση κάποιας ερώτησης, επομένως η συγκεκριμένη μέτρηση δε χρησιμοποιείται στη συνέχεια της ανάλυσης.

- Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Όπως προκύπτει από το παρακάτω διάγραμμα, παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση της περιόδου 2007 έως και σήμερα (2013), η εκτίμηση για το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς τόσο στο πρόσφατο παρελθόν όσο και το προσεχές μέλλον (σε ορίζοντα πενταετίας) είναι θετική.

Διάγραμμα 7.9 Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς



7.4 Διερεύνηση Προσανατολισμού στην Αγορά

7.4.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

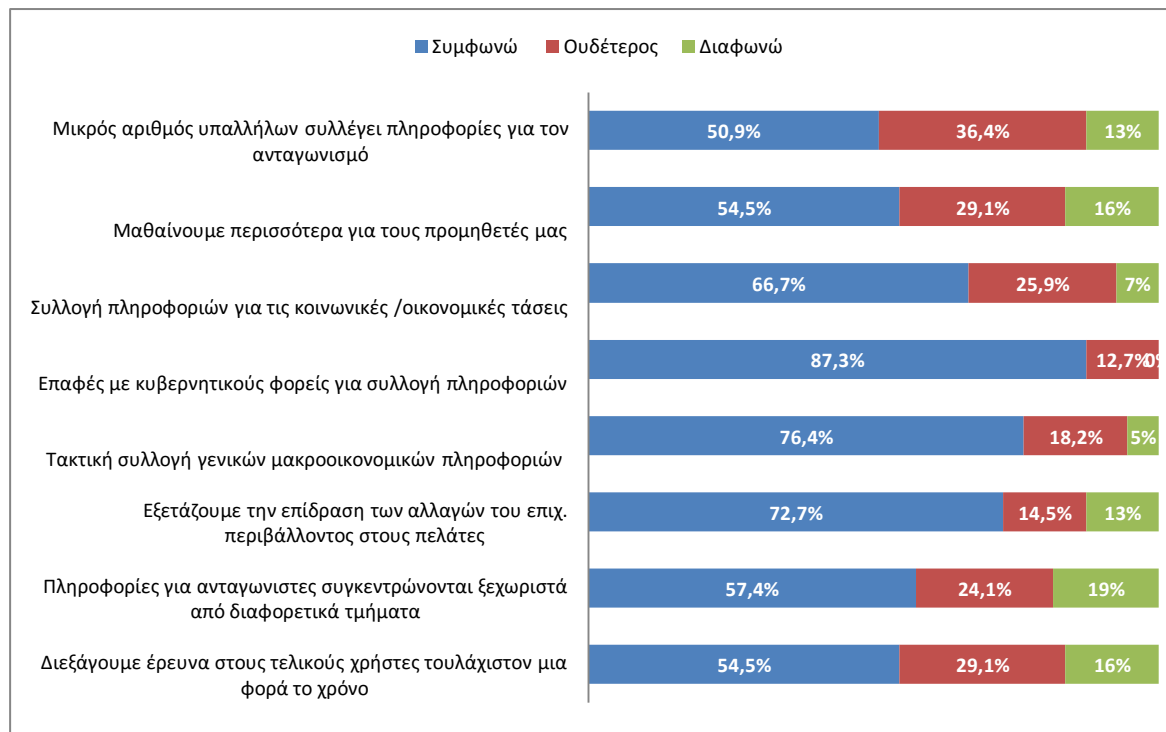
- **Συγκέντρωση γνώσης για τις συνθήκες της αγοράς**

Η συγκεκριμένη ενότητα εξετάζει τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά σύμφωνα με τους Matsuno και Mentzer (2000). Στο στάδιο αυτό τα επιμέρους στοιχεία που διακρίνουν οι συγγραφείς παρουσιάζονται ξεχωριστά, αν και στη συνέχεια της ανάλυσης η κλίμακα αυτή αναδιαμορφώνεται προκειμένου να ενσωματώσει τα συμπεράσματα της παραγοντικής ανάλυσης. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ορισμένες από τις ερωτήσεις έχουν αρνητικό περιεχόμενο και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία κωδικοποιούνται αντίστροφα από τις αρχικές απαντήσεις. Εντούτοις, στο πλαίσιο της περιγραφικής ανάλυσης που ακολουθεί οι απαντήσεις παρατίθενται με βάση τις αρχικές απαντήσεις των συμμετεχόντων χωρίς αναστροφή της κωδικοποίησης και έχουν ως εξής:

Πίνακας 7.17 Προσανατολισμός στην Αγορά - Συγκέντρωση γνώσης για τις συνθήκες της αγοράς

Στον οργανισμό μας...	Συμφωνώ Απόλυτα		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ Απόλυτα		Μέσος	Επικρ. τιμή	Τυπ. Απόκλιση
1. διεξάγουμε έρευνα στους τελικούς χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο	10	18.2%	20	36.4%	16	29.1%	6	10.9%	3	5.5%	3,51	4	1,086
2. οι πληροφορίες για τους ανταγωνιστές μας συγκεντρώνονται ξεχωριστά από διαφορετικά τμήματα	1	1.9%	30	55.6%	13	24.1%	9	16.7%	1	1.9%	3,39	4	,856
3. γίνεται περιοδική ανασκόπηση της επίδρασης των αλλαγών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στους πελάτες	10	18.2%	30	54.5%	8	14.5%	5	9.1%	2	3.6%	3,75	4	,985
4. τακτική συλλογή γενικών μακροοικονομικών πληροφοριών	8	14.5%	34	61.8%	10	18.2%	3	5.5%	0	.0%	3,85	4	,731
5. διατηρούμε επαφές με κυβερνητικούς φορείς για την συλλογή πληροφοριών	22	40.0%	26	47.3%	7	12.7%	0	.0%	0	.0%	4,27	4	,679
6. γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις γενικότερες τάσεις (οικονομικές και κοινωνικές) που μπορούν να μας επηρεάσουν	11	20.4%	25	46.3%	14	25.9%	4	7.4%	0	.0%	3,80	4	,855
7. αφιερώνουμε χρόνο στους προμηθευτές έτσι ώστε να μάθουμε περισσότερο για τις δραστηριότητες τους	10	18.2%	20	36.4%	16	29.1%	6	10.9%	3	5.5%	3,51	4	1,086
8. μόνο ένας μικρός αριθμός υπαλλήλων συλλέγει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό	5	9.1%	23	41.8%	20	36.4%	6	10.9%	1	1.8%	3,45	4	,878

Διάγραμμα 7.10 Συγκέντρωση γνώσης για τις συνθήκες της αγοράς



Από τα παραπάνω προκύπτει ότι κατά μέσο όρο οι λιμενικές επιχειρήσεις επιδεικνύουν έντονο ενδιαφέρον για τη σύνδεσή τους με κρατικούς - δημόσιους φορείς

προκειμένου να συγκεντρώνουν και να αξιολογούν πληροφορίες, συλλέγουν τακτικά μακροοικονομικά στοιχεία για το οικονομικό περιβάλλον και τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές τάσεις που το επηρεάζουν. Μικρότερος βαθμός συμφωνίας εμφανίζεται στα θέματα που σχετίζονται με τη διεξαγωγή έρευνας στους απευθείας στους χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο και στην διάθεση συγκέντρωση περισσότερων γνώσεων για τους προμηθευτές. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται από μικρό σχετικά αριθμό υπαλλήλων που κατά μέσο όρο ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα.

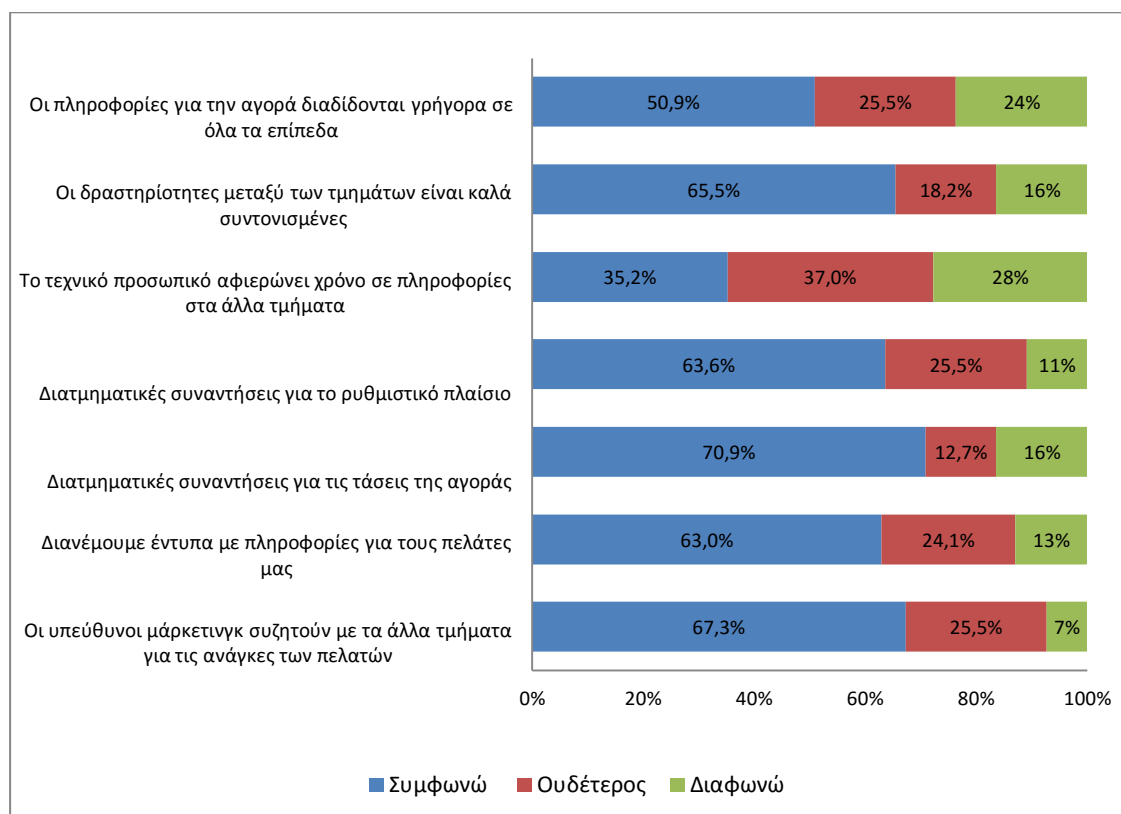
- **Διάχυση της γνώσης για την αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης**

Από τον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθεί είναι εμφανέστερη η συμφωνία των συμμετεχόντων ως προς τη διάχυση πληροφοριών στο εσωτερικό μέσω διατμηματικών συναντήσεων καλά οργανωμένων ομάδων, με αντικείμενο κυρίως τις εξελίξεις στο ρυθμιστικό περιβάλλον και τις τάσεις της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών και αρκετά λιγότερο για θέματα τεχνολογικά. Η ταχύτητα διάχυσης της πληροφόρησης θεωρείται γρήγορη για το ήμισυ περίπου των συμμετεχόντων ενώ ένα δίκτυο εσωτερικής ενημέρωσης που χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι η διανομή εσωτερικών εντύπων και αναφορών.

Πίνακας 7.18 Διάχυση της γνώσης για την αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης

Στον οργανισμό μας...	Συμφωνά Απόλυτα		Συμφωνά		Ουδέτερος		Διαφωνά		Διαφωνά Απόλυτα		Μέσος	Επικρ τιμή	Τυπ. Απόκλιση
9. οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ συζητούν με τα άλλα τμήματα για τις ανάγκες των πελατών	9	16.4 %	28	50.9 %	14	25.5 %	4	7.3%	0	.0%	3,76	4	,816
10. διανέμουμε έντυπα που παρέχουν πληροφορίες για τους πελάτες μας	8	14.8 %	26	48.1 %	13	24.1 %	7	13.0 %	0	.0%	3,65	4	,894
11. πραγματοποιούμε διατμηματικές συναντήσεις για να συζητήσουμε τις τάσεις της αγοράς	7	12.7 %	32	58.2 %	7	12.7 %	8	14.5 %	1	1.8%	3,65	4	,947
12. πραγματοποιούμε συχνές διατμηματικές συναντήσεις για να εμπλουτίσουμε τις γνώσεις μας σχετικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο	8	14.5 %	27	49.1 %	14	25.5 %	5	9.1%	1	1.8%	3,65	4	,907
13. το τεχνικό προσωπικό αφιερώνει πολύ χρόνο στο να μοιραστεί τεχνολογικές πληροφορίες με τα άλλα τμήματα	2	3.7%	17	31.5 %	20	37.0 %	12	22.2 %	3	5.6%	3,06	3	,960
14. οι δραστηριότητες μεταξύ των τμημάτων είναι καλά συντονισμένες	4	7.3%	32	58.2 %	10	18.2 %	8	14.5 %	1	1.8%	3,55	4	,899
15. οι πληροφορίες που σχετίζονται με την αγορά διαδίδονται γρήγορα σε όλα τα επίπεδα	7	12.7 %	21	38.2 %	14	25.5 %	13	23.6 %	0	.0%	3,40	4	,993

Διάγραμμα 7.11 Διάχυση της γνώσης για την αγορά στο εσωτερικό της επιχείρησης



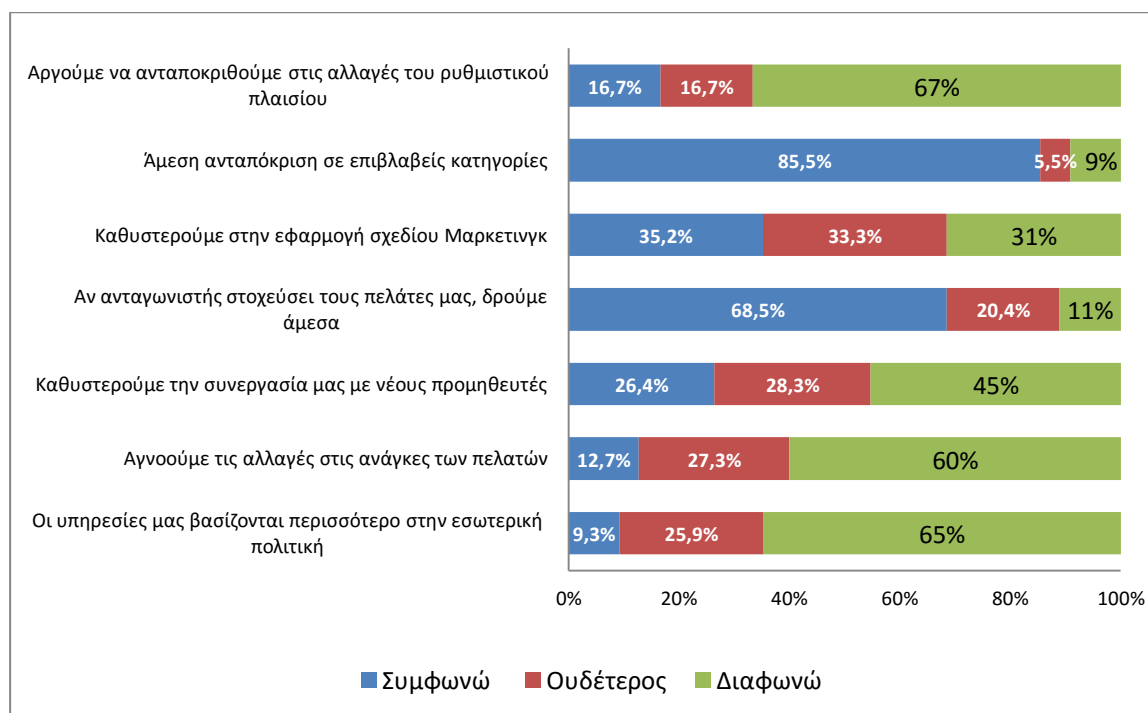
- **Ανταπόκριση στην πληροφόρηση για την αγορά**

Σε ότι αφορά την ανταπόκριση στα στοιχεία που συλλέγονται για την κατάσταση στην αγορά, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ανταποκρίνονται άμεσα στις επιθετικές ενέργειες ανταγωνιστών αλλά και ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος (περιβαλλοντικές οργανώσεις κτλ), παρέχουν υπηρεσίες με βάση τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς αν και εμφανίζουν ουδέτερη άποψη σχετικά με τις καθυστερήσεις στην εφαρμογή ενός σχεδίου μάρκετινγκ.

Πίνακας 7.19 Ανταπόκριση στην πληροφόρηση για την αγορά.

Στον οργανισμό μας...	Συμφωνώ Απόλυτα		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ Απόλυτα		Μέσος	Επικρ. τιμή	Τυπ. Απόκλιση
16. οι υπηρεσίες που παρέχουμε βασίζονται περισσότερο στην εσωτερική πολιτική παρά στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς	0	.0%	5	9.3%	1	25.9%	2	53.7%	6	11.1%	2,33	2	,801
17. έχουμε τάση να αγνοούμε τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών	0	.0%	7	12.7%	1	27.3%	2	52.7%	4	7.3%	2,45	2	,812
18. καθυστερούμε την συνεργασία μας με νέους προμηθευτές	2	3.8%	1	22.6%	1	28.3%	2	39.6%	3	5.7%	2,79	2	,988
19. αν κάποιος ανταγωνιστής στοχεύσει τους πελάτες μας, δρούμε άμεσα	8	14.8%	2	53.7%	1	20.4%	4	7.4%	2	3.7%	3,69	4	,948
20. αν καταλήξουμε σε ένα εξαιρετικό σχέδιο μάρκετινγκ, θα καθυστερήσουμε στην εφαρμογή του	2	3.7%	1	31.5%	1	33.3%	1	25.9%	3	5.6%	3,02	3	,981
21. αν ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος μας κατηγορήσουν για επιβλαβείς πρακτικές θα ανταποκριθούμε άμεσα	2	36.4%	2	49.1%	3	5.5%	5	9.1%	0	.0%	4,13	4	,883
22. μας παίρνει περισσότερο χρόνο από ότι στους ανταγωνιστές μας να ανταποκριθούμε στις αλλαγές του ρυθμιστικού πλαισίου	1	1.9%	8	14.8%	9	16.7%	3	57.4%	5	9.3%	2,43	2	,924

Διάγραμμα 7.12 Ανταπόκριση στην πληροφόρηση για την αγορά.



Προκειμένου να εξεταστεί συνολικά ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά των συμμετεχόντων, κατασκευάστηκαν 4 νέες μεταβλητές, λαμβάνοντας τον μέσο όρο των απαντήσεων σε κάθε υποενοότητα της κλίμακας όσο και στο σύνολο της κλίμακας. Έτσι η πρώτη νέα μεταβλητή (IG_Score) αφορά το βαθμό συλλογής στοιχείων και ενημέρωσης από την αγορά, η δεύτερη (ID_Score) το βαθμό διάχυσης της ενημέρωσης στο εσωτερικό της λιμενικής επιχείρησης, η τρίτη (IR_Score) το βαθμό ανταπόκρισης στην πληροφόρηση και η τέταρτη (MO_score) το συνολικό προσανατολισμό στην αγορά. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες έχουν μέτρια - ουδέτερη άποψη σχετικά με το συνολικό βαθμό προσανατολισμού τους στην αγορά (Μ.Ο. 3,416) αν και η τυπική απόκλιση είναι αρκετά μικρή (0,3705). Ανάλογη αν και ελαφρά θετικότερη άποψη (τείνουν να συμφωνούν) έχουν για την αναζήτηση πληροφοριών και τη διάχυση τους στο εσωτερικό. Αντιθέτως, σχετικά χαμηλότερος (ουδέτερη άποψη που τείνει προς τη διαφωνία) είναι ο βαθμός της ανταπόκρισης στην πληροφόρηση⁹ που συγκεντρώνεται.

	IG_Score	ID_Score	IR_Score	MO_Score
Μέσος	3,6932	3,5355	2,9771	3,4163
Επικρ. Τιμή	3,75 ^a	3,86	2,86	3,36 ^a
Τυπ. Απόκλιση	,48162	,61178	,43471	,37056

Ο συντελεστής Cronbach's α την κλίμακα λαμβάνει την τιμή ,769 που κρίνεται επαρκής. Εντούτοις, δεδομένων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της λιμενικής βιομηχανίας, οι ερωτήσεις που συνθέτουν το εργαλείο μέτρησης των Matsuno και Mentzer (2000, 2005) υποβλήθηκαν στη διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης προκειμένου να διερευνηθούν οι συνιστώσες του προσανατολισμού στην λιμενική αγορά.

7.5.2 Παραγοντική ανάλυση και παρουσίαση νέων ευρημάτων

Ο έλεγχος με τη χρήση των KMO test και του Bartlett's test σφαιρικότητας υποδεικνύει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για να υποβληθούν σε παραγοντική ανάλυση (KMO test 0.611 > 0.6).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,611
Approx. Chi-Square		471,906
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	,000

⁹ Στην περίπτωση αυτή τα στοιχεία έχουν καταχωρηθεί αντίστροφα.

Τα παραπάνω βρίσκονται σε συμφωνία με τις παρατηρήσεις της Suhr (2002) η οποία αναφέρει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή εξαγωγή παραγόντων με τη διαδικασία της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης είναι:

- Η ύπαρξη τουλάχιστον 3 δεικτών με σημαντική φόρτιση στον κάθε παράγοντα ($> 0,30$)
- Η λογική εννοιολογική σημασία των μεταβλητών που φορτώνουν στον κάθε παράγοντα
- Οι μεταβλητές που φορτώνονται στους διαφορετικούς παράγοντες να μετρούν διαφορετικούς (μη παρατηρούμενους) παράγοντες;
- Να προκύπτει απλή δομή μετά την περιστροφή των παραγόντων και τέλος να
- Να Υπάρχει σχετικά υψηλή φόρτιση σε ένα παράγοντα και μικρή φόρτιση στους άλλους

Εντούτοις τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης (7 παράγοντες που ερμηνεύουν το 71,58% της διακύμανσης) δεν καταλήγουν σε εύκολα ερμηνεύσιμα συμπεράσματα. Για το λόγο αυτό, ελέγχθηκε ο πίνακας Anti-Image Correlation και αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στα σημεία της διαγωνίου που λαμβάνουν τιμές μικρότερες του 0,5 (Field 2009, σελ. 651). Το ελάχιστο όριο τιμής φορτίου κάθε ερώτησης σε κάθε παράγοντα τέθηκε στο 0,5 (Stevens 2002). Μετά την παρακάτω διαδικασία της αφαίρεσης των ερωτήσεων 1,2,8,15,20 και 22 η διαδικασία της ανάλυσης παραγόντων επαναλαμβάνεται αρχικά εξετάζοντας την επάρκεια του δείγματος για την εκτέλεση της ανάλυσης. Όπως αναμενόταν υπάρχει βελτίωση των τιμών των σχετικών τεστ (KMO test: 0.722, ενώ και Bartlett's test είναι στατιστικά σημαντικό, $p < 0.001$). Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή, δεδομένου του μικρού μεγέθους το δείγματος σε αναλογία με τον αριθμό των εξεταζόμενων παραγόντων και ερωτήσεων (Hair κα 2006, Field 2009, σελ. 650,) .

Πίνακας 7.20 Anti-image Correlation

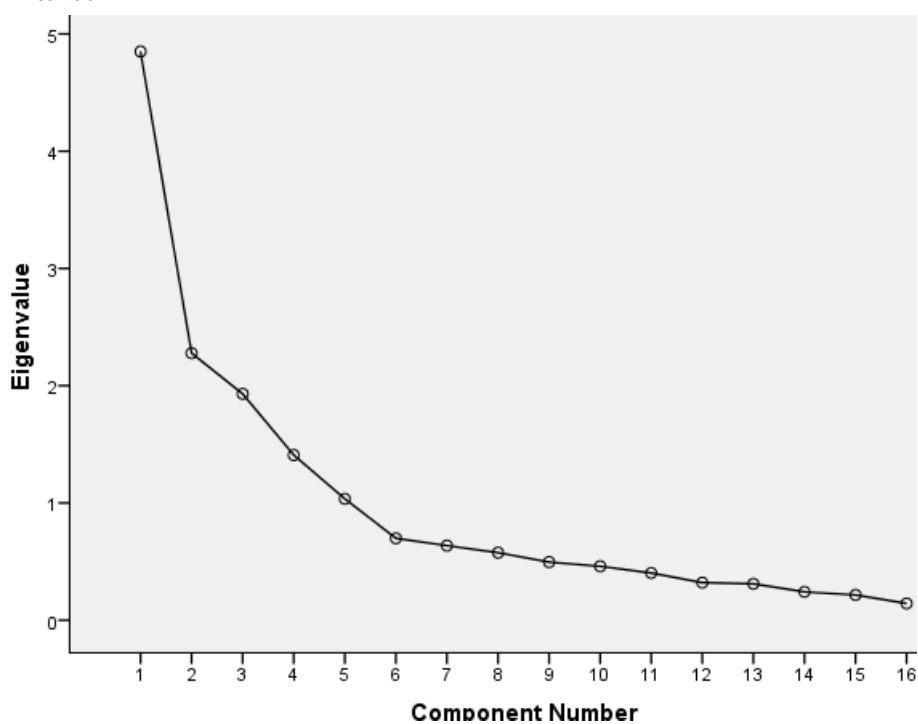
	MO1	MO2	MO3	MO4	MO5	MO6	MO7	MO8	MO9	MO10	MO11	MO12	MO13	MO14	MO15	MO16	MO17	MO18	MO19	MO20	MO21	MO22
MO1	,472^a	.330	-.454	.144	.008	.014	-.483	.228	.018	.074	.155	-.371	.069	-.054	.280	-.125	.137	.073	-.167	.337	.312	-.223
MO2	.330	,400^a	-.189	.288	-.238	-.263	-.409	-.133	.001	.186	-.315	-.188	.184	-.009	.424	-.208	.223	.165	-.237	.149	.166	-.468
MO3	-.454	-.189	,806^a	-.155	-.095	-.040	.252	-.052	.092	-.153	-.245	.100	-.113	.030	-.034	.061	.089	-.102	-.201	-.058	-.144	.144
MO4	.144	.288	-.155	,609^a	-.268	-.429	-.126	-.025	.029	-.211	.140	-.204	.039	-.398	.434	.078	-.034	-.113	-.015	.229	.217	-.238
MO5	.008	-.238	-.095	-.268	,676^a	-.344	.202	-.050	-.285	.069	.212	-.051	-.106	.056	-.116	.098	-.160	-.103	.138	-.129	-.022	.268
MO6	.014	-.263	-.040	-.429	-.344	,647^a	-.173	.108	.029	.109	-.023	.023	-.040	.311	-.424	-.157	.185	.133	.095	.109	-.131	.157
MO7	-.483	-.409	.252	-.126	.202	-.173	,526^a	-.041	-.171	-.355	-.040	.347	-.048	.074	-.056	.065	.046	-.090	-.081	-.371	-.214	.050
MO8	.228	-.133	-.052	-.025	-.050	.108	-.041	,449^a	.217	-.259	.109	-.129	.202	.026	.133	-.089	-.076	.225	-.236	.257	.080	-.096
MO9	.018	.001	.092	.029	-.285	.029	-.171	.217	,789^a	-.393	-.127	-.186	.030	-.191	.008	-.026	-.057	.014	-.091	.160	.275	.030
MO10	.074	.186	-.153	-.211	.069	.109	-.355	-.259	-.393	,608^a	-.132	.129	-.015	.127	-.179	-.157	.145	-.049	.182	-.118	-.190	.039
MO11	.155	-.315	-.245	.140	.212	-.023	-.040	.109	-.127	-.132	,726^a	-.333	-.222	-.237	.141	.157	-.232	-.100	.163	.218	.011	.139
MO12	-.371	-.188	.100	-.204	-.051	.023	.347	-.129	-.186	.129	-.333	,691^a	-.159	-.126	-.241	.113	-.050	-.184	.118	-.448	-.189	.092
MO13	.069	.184	-.113	.039	-.106	-.040	-.048	.202	.030	-.015	-.222	-.159	,761^a	-.045	-.043	-.160	.111	.276	-.399	.101	.111	-.387
MO14	-.054	-.009	.030	-.398	.056	.311	.074	.026	-.191	.127	-.237	-.126	-.045	,760^a	-.247	-.115	.352	.193	-.209	-.023	-.337	-.097
MO15	.280	.424	-.034	.434	-.116	-.424	-.056	.133	.008	-.179	.141	-.241	-.043	-.247	,446^a	-.199	.098	.097	-.237	.273	.065	-.353
MO16	-.125	-.208	.061	.078	.098	-.157	.065	-.089	-.026	-.157	.157	.113	-.160	-.115	-.199	,562^a	-.564	-.429	.037	-.142	.110	.028
MO17	.137	.223	.089	-.034	-.160	.185	.046	-.076	-.057	.145	-.232	-.050	.111	.352	.098	-.564	,586^a	.067	-.257	.087	-.103	-.239
MO18	.073	.165	-.102	-.113	-.103	.133	-.090	.225	.014	-.049	-.100	-.184	.276	.193	.097	-.429	.067	,507^a	-.220	.166	.037	-.308
MO19	-.167	-.237	-.201	-.015	.138	.095	-.081	-.236	-.091	.182	.163	.118	-.399	-.209	-.237	.037	-.257	-.220	,616^a	-.165	-.331	.525
MO20	.337	.149	-.058	.229	-.129	.109	-.371	.257	.160	-.118	.218	-.448	.101	-.023	.273	-.142	.087	.166	-.165	,211^a	.116	-.222
MO21	.312	.166	-.144	.217	-.022	-.131	-.214	.080	.275	-.190	.011	-.189	.111	-.337	.065	.110	-.103	.037	-.331	.116	,649^a	-.033
MO22	-.223	-.468	.144	-.238	.268	.157	.050	-.096	.030	.039	.139	.092	-.387	-.097	-.353	.028	-.239	-.308	.525	-.222	-.033	,363^a

Η εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων με περιστροφή varimax οδηγεί στην εξαγωγή 5 παραγόντων οι οποίοι ερμηνεύουν το 71,88% της διακύμανσης όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα και στο Scree Plot:

Πίνακας 7.21 Ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,850	30,315	30,315	4,850	30,315	30,315	3,026	18,913	18,913
2	2,277	14,233	44,548	2,277	14,233	44,548	2,372	14,822	33,735
3	1,931	12,066	56,614	1,931	12,066	56,614	2,111	13,193	46,928
4	1,409	8,803	65,418	1,409	8,803	65,418	2,062	12,888	59,815
5	1,035	6,469	71,886	1,035	6,469	71,886	1,931	12,071	71,886
6	,699	4,366	76,252						
7	,636	3,974	80,227						
8	,576	3,599	83,826						
9	,496	3,099	86,924						
10	,460	2,872	89,796						
11	,402	2,514	92,311						
12	,320	1,999	94,310						
13	,310	1,940	96,250						
14	,241	1,509	97,759						
15	,216	1,347	99,106						
16	,143	,894	100,000						

Διάγραμμα 7.13 Scree Plot



Τόσο τα αποτελέσματα της οπτικής εξέτασης μέσω του Scree Plot όσο και οι πίνακες που ακολουθούν επιβεβαιώνουν την εξαγωγή πέντε παραγόντων οι οποίοι έχουν ως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 7.22 Rotated Component Matrix

	Παράγοντας				
	1	2	3	4	5
MO12. πραγματοποιούμε συχνές διατμηματικές συναντήσεις για να εμπλουτίσουμε τις γνώσεις μας σχετικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο	,832				
MO11. πραγματοποιούμε διατμηματικές συναντήσεις για να συζητήσουμε τις τάσεις της αγοράς	,798				
MO14. οι δραστηριότητες μεταξύ των τμημάτων είναι καλά συντονισμένες	,698				
MO13. το τεχνικό προσωπικό αφιερώνει πολύ χρόνο στο να μοιραστεί πληροφορίες σχετικές με την τεχνολογία με τα άλλα τμήματα	,604				
MO9. οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ συζητούν με τα άλλα τμήματα για τις ανάγκες των πελατών	,546				
MO5. διατηρούμε επαφές με κυβερνητικούς φορείς για την συλλογή πληροφοριών		,893			
MO6. γίνεται συλλογή πληροφοριών για τις γενικότερες τάσεις (οικονομικές και κοινωνικές) που μπορούν να μας επηρεάσουν		,862			
MO4. τακτική συλλογή γενικών μακροοικονομικών πληροφοριών		,704			
MO16. οι υπηρεσίες που παρέχουμε βασίζονται περισσότερο στην εσωτερική πολιτική παρά στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς			,890		
MO17. έχουμε τάση να αγνοούμε τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών			,804		
MO18. καθυστερούμε την συνεργασία μας με νέους προμηθευτές			,734		
MO19. αν κάποιος ανταγωνιστής στοχεύσει τους πελάτες μας, δρούμε άμεσα				,844	
MO21. αν ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος μας κατηγορήσουν για επιβλαβείς πρακτικές θα ανταποκριθούμε άμεσα				,813	
MO7. αφιερώνουμε χρόνο στους προμηθευτές έτσι ώστε να μάθουμε περισσότερα για τις δραστηριότητες τους					,846
MO10. διανέμουμε έντυπα που παρέχουν πληροφορίες για τους πελάτες μας					,840

Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα οι 5 παράγοντες μπορούν να ονομαστούν ως:

- Παράγοντας 1. Διάχυση της πληροφόρησης στο εσωτερικό της επιχείρησης (5 ερωτήσεις, με συντελεστή Cronbach's α : 0,833)
- Παράγοντας 2. Συγκέντρωση Πληροφοριών για το Μακροοικονομικό περιβάλλον (3 ερωτήσεις, με συντελεστή Cronbach's α : 0,798)
- Παράγοντας 3. Αδράνεια στην πληροφορία (3 ερωτήσεις, με συντελεστή Cronbach's α : 0,718)
- Παράγοντας 4. Ανταπόκριση στην πληροφορία (2 ερωτήσεις)
- Παράγοντας 5. Συγκέντρωση Πληροφοριών για πελάτες και προμηθευτές (2 ερωτήσεις)

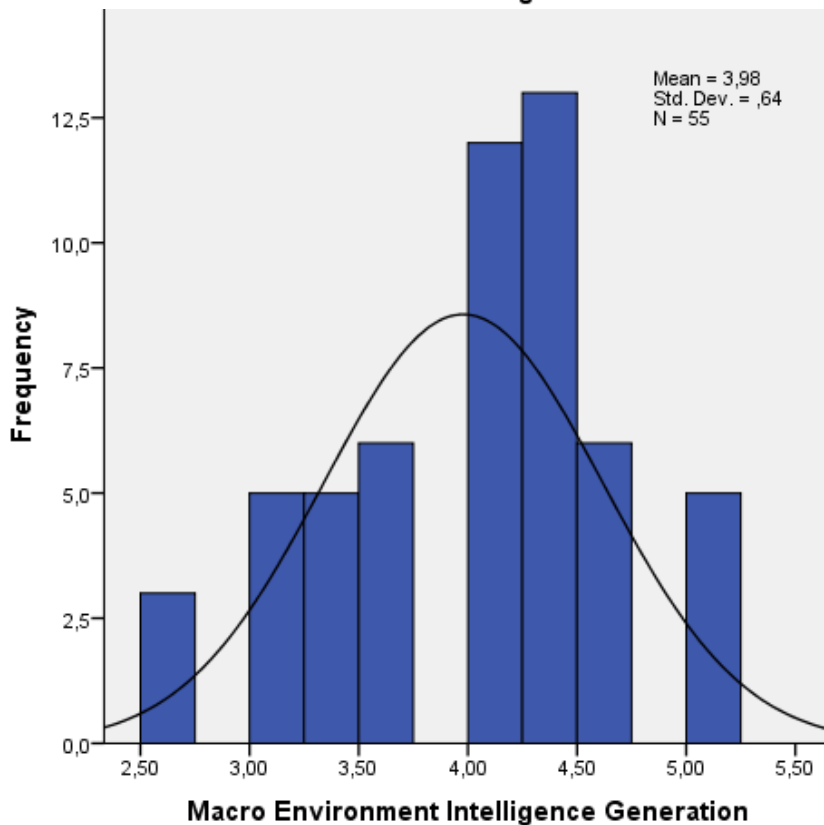
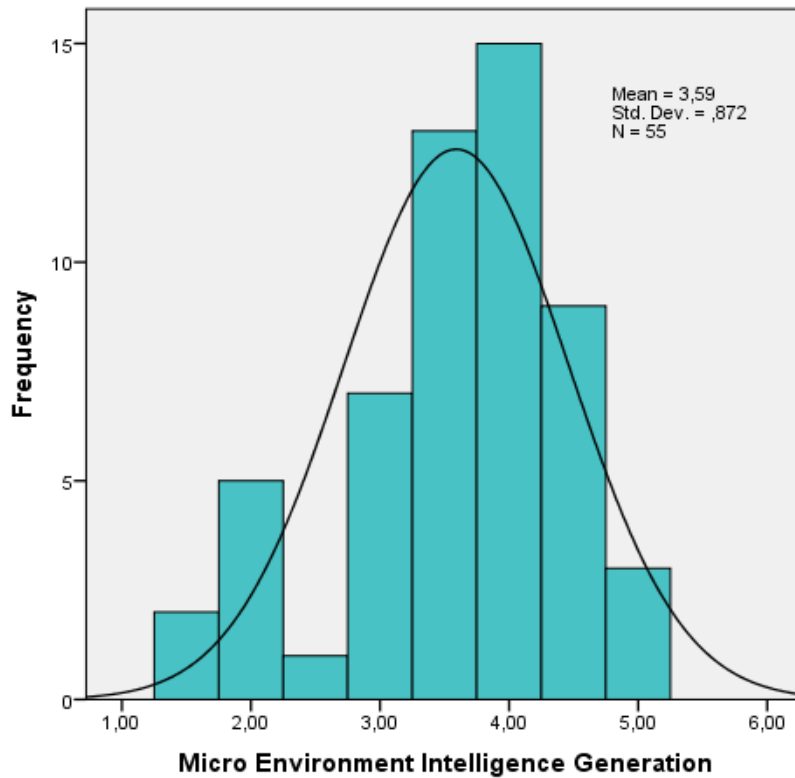
Αν και γενικά η βιβλιογραφία προτείνει τη χρήση παραγόντων που να περιλαμβάνουν τουλάχιστον 3 ερωτήσεις, κατά τους Costello και Osborne (2005) η πρόταση αυτή δεν είναι απόλυτα αυστηρή και μπορεί να αγνοηθεί εφόσον οι υπόλοιπες παράμετροι τηρούνται και υπάρχει λογική συσχέτιση των ερωτήσεων που διαμορφώνουν τον κάθε παράγοντα. Στη συνέχεια και κατ' αναλογία με τους παραπάνω παράγοντες, κατασκευάστηκαν 6 νέες μεταβλητές (MICRO_IG, MACRO_IG, IntDiss, IntInertia, IntResp και MARKOR_NEW) από τον μέσο όρο της βαθμολογίας της κάθε ερώτησης που περιλαμβάνεται στον κάθε παράγοντα. Οι παράμετροι θέσης και διασποράς των νέων μεταβλητών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

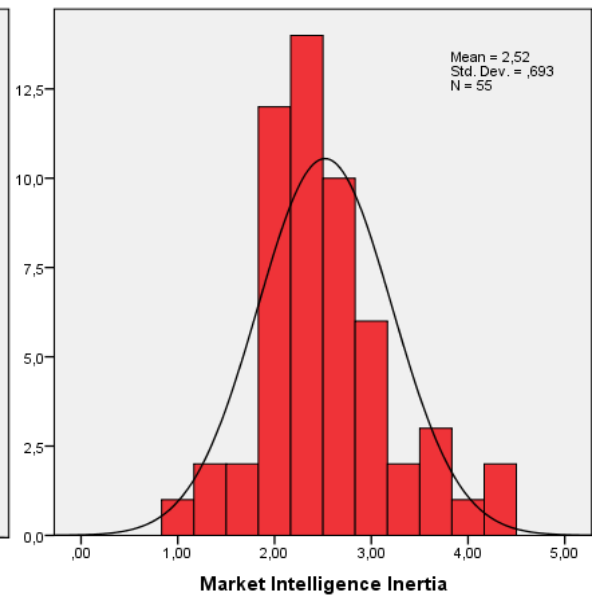
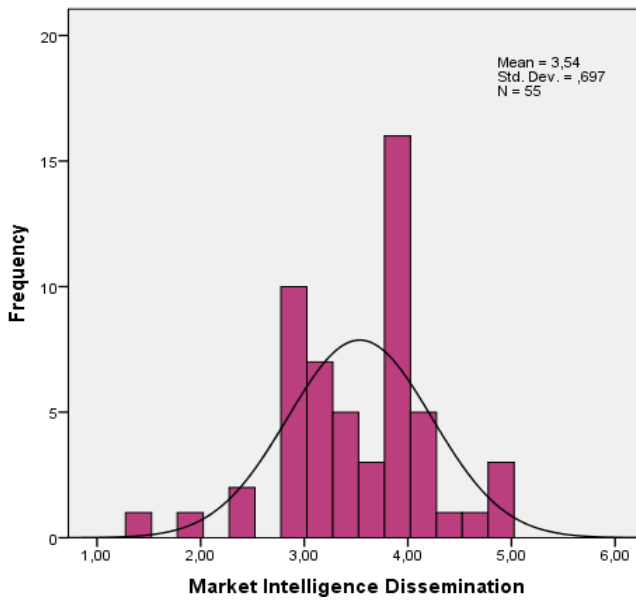
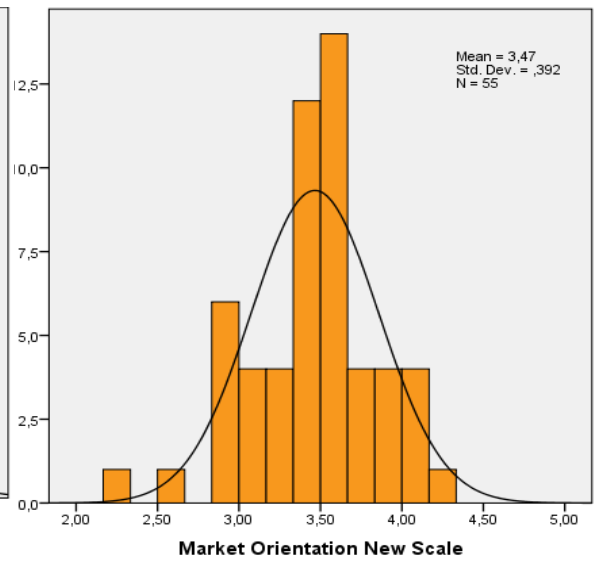
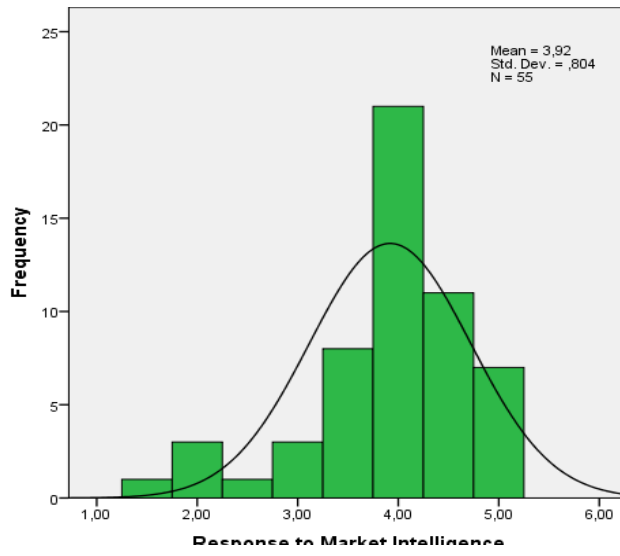
Πίνακας 7.23 Παράμετροι τάσης και διασποράς επανακωδικοποιημένων μεταβλητών

	Πληροφόρηση για πελάτες & προμηθευτές	Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό περιβάλλον	Διάχυση της πληροφόρησης στο εσωτερικό της επιχείρησης	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Προσανατολισμός στην Αγορά (Νέα κλίμακα)
Valid N	55	55	55	55	55	55
Missing	0	0	0	0	0	0
Μέσος όρος	3,5909	3,9788	3,5355	2,5212	3,9182	3,4658
Επ. Τιμή	4,00	4,33	4,00	2,33	4,00	3,40 ^a
Τυπ. Απόκλιση	,87184	,63994	,69673	,69319	,80372	,39217

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι κατά μέσο όρο η νέα κλίμακα δείχνει σχετικά υψηλότερο βαθμό προσανατολισμού των συμμετεχόντων στην έρευνα (Μ.Ο. 3,4658 έναντι 3,416 και ελαφρά μεγαλύτερη τυπική απόκλιση 0,392 έναντι 0,370). Επίσης, κατ' αντιστοιχία οι συμμετέχουσες λιμενικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ενεργές στη συγκέντρωση πληροφοριών για το μακροοικονομικό τους περιβάλλον (Μ.Ο. 3,978, τυπ. απ.

0,639), θετικές στη συγκέντρωση πληροφοριών για τους πελάτες και τους προμηθευτές (Μ.Ο. 3,590, τυπ. απ. 0,871) τους αλλά και στη διάχυση των πληροφοριών αυτών στο εσωτερικό της λιμενικής επιχείρησης (Μ.Ο. 3,535, τυπ. απ. 0,696) και τέλος έχουν θετική αντίληψη για την ανταπόκρισή τους στις πληροφορίες που λαμβάνουν από την αγορά (Μ.Ο. 3,918, τυπ. απ. 0,803) και αρνητική για την αδράνεια τους σε αυτή (Μ.Ο. 2,521, τυπ. απ. 0,693). Η κατανομή των στοιχείων αυτών απεικονίζεται στα κάτωθι διαγράμματα:





7.5 Χαρακτηριστικά Πολιτικών λιμενικού Μάρκετινγκ

7.5.1 Χαρακτηριστικά λιμενικού Προϊόντος

Στη συνέχεια της ανάλυσης παρατίθενται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των λιμενικών υπηρεσιών που παρέχουν.

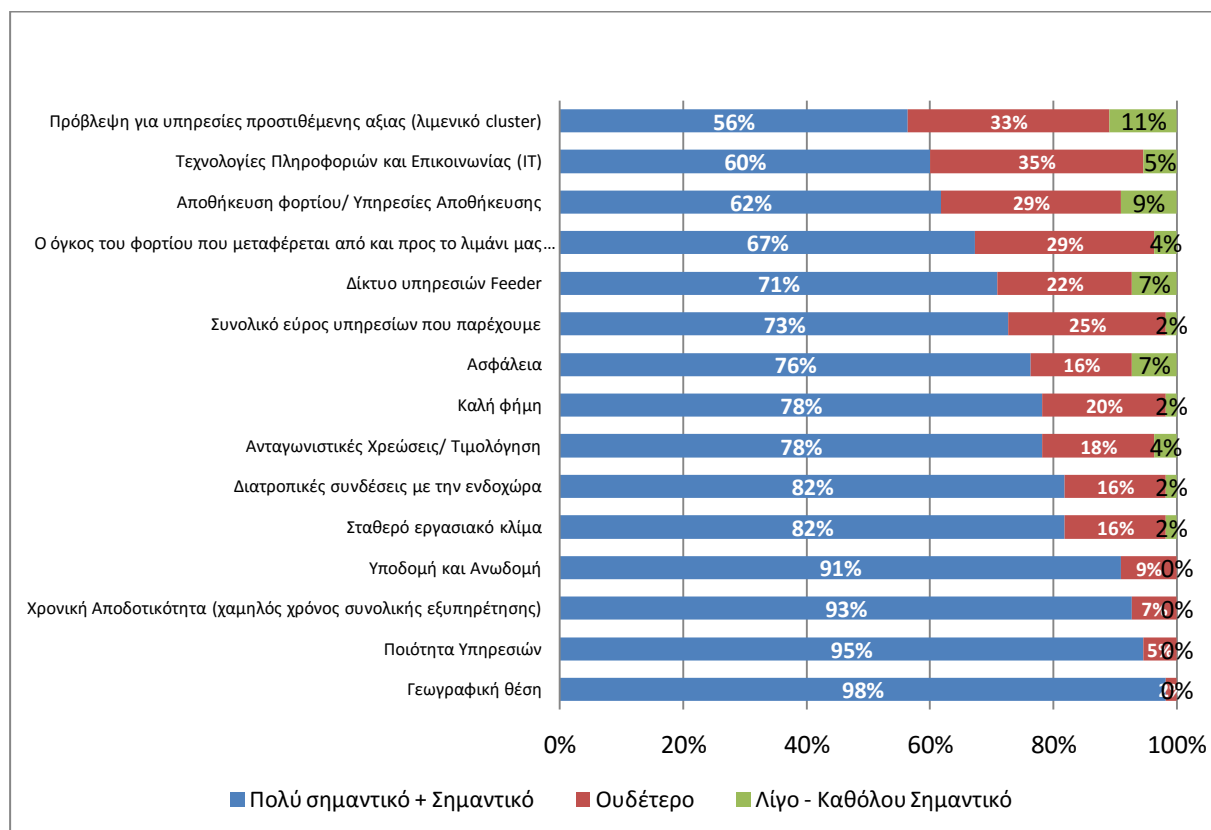
Πίνακας 7.24 Κριτήρια πελατών για την επιλογή λιμανιού

	Πάρα πολύ Σημαντικό		Πολύ Σημαντικό		Μέτρια Σημαντικό		Ελάχιστα Σημαντικό		Καθόλου Σημαντικό		Μέσος	Επικ. Τιμή	Τυπ. Απόκλιση
Γεωγραφική θέση	39	70.9%	15	27.3%	1	1.8%	0	.0%	0	.0%	4.69	5	.505
Υποδομή και Ανωδομή	26	47.3%	24	43.6%	5	9.1%	0	.0%	0	.0%	4.38	5	.652
Ανταγωνιστικές Χρεώσεις/ Τιμολόγηση	20	36.4%	23	41.8%	10	18.2%	2	3.6%	0	.0%	4.11	4	.832
Ασφάλεια	16	29.1%	26	47.3%	9	16.4%	4	7.3%	0	.0%	3.98	4	.871
Δίκτυο υπηρεσιών Feeder	18	32.7%	21	38.2%	12	21.8%	3	5.5%	1	1.8%	3.95	4	.970
Διατροφικές συνδέσεις με την ενδοχώρα	26	47.3%	19	34.5%	9	16.4%	0	.0%	1	1.8%	4.25	5	.865
Ο όγκος του φορτίου που μεταφέρεται από και προς το λιμάνι μας (μέγεθος ενδοχώρας)	16	29.1%	21	38.2%	16	29.1%	1	1.8%	1	1.8%	3.91	4	.908
Χρονική Αποδοτικότητα (χαμηλός χρόνος συνολικής εξυπηρέτησης)	29	52.7%	22	40.0%	4	7.3%	0	.0%	0	.0%	4.45	5	.633
Ποιότητα Υπηρεσιών	22	40.0%	30	54.5%	3	5.5%	0	.0%	0	.0%	4.35	4	.584
Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (IT)	7	12.7%	26	47.3%	19	34.5%	3	5.5%	0	.0%	3.67	4	.771
Πρόβλεψη για υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (λιμενικό cluster)	5	9.1%	26	47.3%	18	32.7%	5	9.1%	1	1.8%	3.53	4	.858
Αποθήκευση φορτίου/ Υπηρεσίες Αποθήκευσης	9	16.4%	25	45.5%	16	29.1%	5	9.1%	0	.0%	3.69	4	.858
Συνολικό εύρος υπηρεσιών που παρέχουμε	12	21.8%	28	50.9%	14	25.5%	1	1.8%	0	.0%	3.93	4	.742
Σταθερό εργασιακό κλίμα	14	25.5%	31	56.4%	9	16.4%	1	1.8%	0	.0%	4.05	4	.705
Καλή φήμη	13	23.6%	30	54.5%	11	20.0%	1	1.8%	0	.0%	4.00	4	.720

Από τον πίνακα προκύπτει ότι κυρίαρχα στοιχεία του λιμενικού προϊόντος, τα οποία τα στελέχη των λιμενικών υπηρεσιών θεωρούν ότι αποτελούν κριτήρια επιλογής για τους πελάτες τους είναι η γεωγραφική θέση (98%), η Ποιότητα των υπηρεσιών (95%), ο χαμηλός συνολικός χρόνος εξυπηρέτησης (93%) και η Υποδομή και Ανωδομή του Λιμένα (91%). Έπονται το σταθερό εργασιακό κλίμα και οι συνδέσεις με την ενδοχώρα (78%), η ασφάλεια και η καλή φήμη (76%) το συνολικό εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών (73) και η συνδέσεις με τροφοδοτικά δίκτυα (feeder networks), ενώ σχετικά υψηλή βαθμολόγηση αν

και χαμηλότερη των προηγούμενων σημειώνει ο όγκος του φορτίου, η τεχνολογία πληροφορικής και η δυνατότητα πρόσβασης στα προϊόντα του λιμενικού cluster.

Διάγραμμα 7.20 Χαρακτηριστικά Λιμενικού Προϊόντος



Ο συντελεστής Cronbach's α για το σύνολο των παραπάνω ερωτήσεων λαμβάνει την τιμή ,816 η οποία είναι αποδεκτή.

7.5.2 Χαρακτηριστικά Λιμενικής Τιμολόγησης

Οι ερωτήσεις που έπονται περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος τιμολόγησης των λιμενικών επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα. Όπως προκύπτει από τον ακόλουθο πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας προκύπτει κατά μέσο όρο στην προσαρμογή της τιμολόγησης στον όγκο φορτίου που κάθε πελάτης φέρνει στο λιμάνι, γεγονός που μπορεί να εκφράζεται με διαφορετικές τιμές για διαφορετικούς πελάτες. Η τιμολόγηση γίνεται κυρίως με βάση τις χρεώσεις των ανταγωνιστών και το τι μπορεί να αντέξει η αγορά, ενώ ταυτόχρονα περίπου οι μισοί εκ των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι

καταβάλλεται προσπάθεια για διαφανείς και απλές χρεώσεις οι οποίες αντανακλούν το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών.

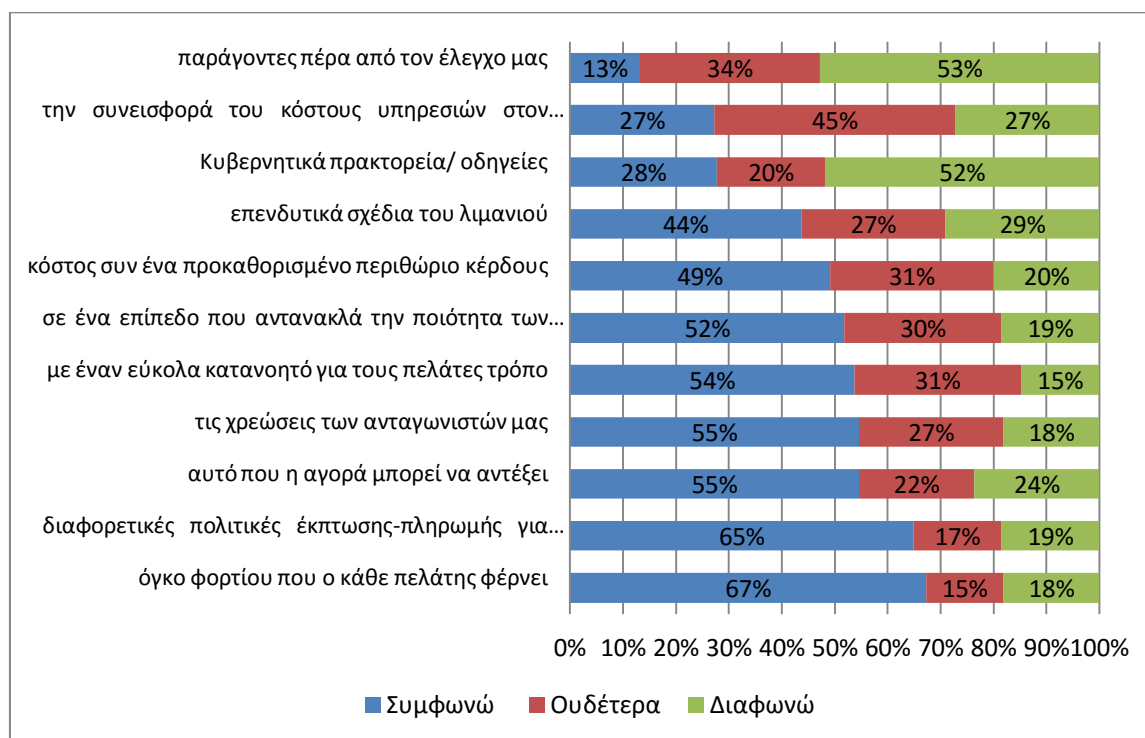
Πίνακας 7.25 Τιμολογούμε τις υπηρεσίες μας με βάση:

	Συμφωνώ		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ		Μέσος	Επικ. Τιμή	Τυπ. Απόκλιση
	Απόλυτα	%	Απόλυτα	%	Απόλυτα	%	Απόλυτα	%					
1. αυτό που η αγορά μπορεί να αντέξει	5	9.1%	25	45.5%	12	21.8%	11	20.0%	2	3.6%	3.36	4	1.025
2. τις χρεώσεις των ανταγωνιστών μας	4	7.3%	26	47.3%	15	27.3%	9	16.4%	1	1.8%	3.42	4	.917
3. κόστος συν ένα προκαθορισμένο περιθώριο κέρδους	5	9.1%	22	40.0%	17	30.9%	9	16.4%	2	3.6%	3.35	4	.985
4. επενδυτικά σχέδια του λιμανιού	3	5.5%	21	38.2%	15	27.3%	13	23.6%	3	5.5%	3.15	4	1.026
5. όγκο φορτίου που ο κάθε πελάτης φέρνει	6	10.9%	31	56.4%	8	14.5%	10	18.2%	0	.0%	3.60	4	.915
6. Κυβερνητικά πρακτορεία/ οδηγίες	4	7.4%	11	20.4%	11	20.4%	22	40.7%	6	11.1%	2.72	2	1.140
7. την συνεισφορά του κόστους υπηρεσιών στον συνολικό κόστος του πελάτη	1	1.8%	14	25.5%	25	45.5%	14	25.5%	1	1.8%	3.00	3	.816
8. με έναν εύκολα κατανοητό για τους πελάτες τρόπο	4	7.4%	25	46.3%	17	31.5%	7	13.0%	1	1.9%	3.44	4	.877
9. σε ένα επίπεδο που αντανακλά την ποιότητα των υπηρεσιών μας	6	11.1%	22	40.7%	16	29.6%	10	18.5%	0	.0%	3.44	4	.925
10. διαφορετικές πολιτικές έκπτωσης-πληρωμής για διαφορετικούς πελάτες	9	16.7%	26	48.1%	9	16.7%	6	11.1%	4	7.4%	3.56	4	1.127
11. παράγοντες πέρα από τον έλεγχο μας	2	3.8%	5	9.4%	18	34.0%	22	41.5%	6	11.3%	2.53	2	.953

Χαμηλότερα ποσοστά συμφωνίας (και μεγαλύτερα ποσοστά ουδετερότητας) σημειώνονται στις καθαρά οικονομικές παραμέτρους των λιμενικών χρεώσεων, γεγονός που μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να μη γνωρίζουν την ακριβή οικονομική δομή των χρεώσεων καθώς η πλειοψηφία τους ανήκει όπως είδαμε στη διεύθυνση πωλήσεων, στο εμπορικό τμήμα, στο τμήμα μάρκετινγκ ή στην ανώτατη διοίκηση και όχι στην οικονομική διεύθυνση. Εντούτοις, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαφωνεί με τη θέση ότι ο καθορισμός της τιμολογιακής στρατηγικής ελέγχεται από παράγοντες εκτός του ελέγχου της λιμενικής επιχείρησης.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της μέτρησης με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's α , για το σύνολο των ερωτήσεων δίνει την ιδιαίτερα χαμηλή τιμή 0,348. Αφαιρώντας ορισμένες από τις ερωτήσεις (συγκεκριμένα τις 1, 4, 6, 11) η τιμή του συντελεστή γίνεται ,652 που κρίνεται οριακά αποδεκτή (George και Mallery 2003, Hair, κ.α. 2006).

Διάγραμμα 7.21. Τιμολογούμε τις υπηρεσίες μας με βάση:



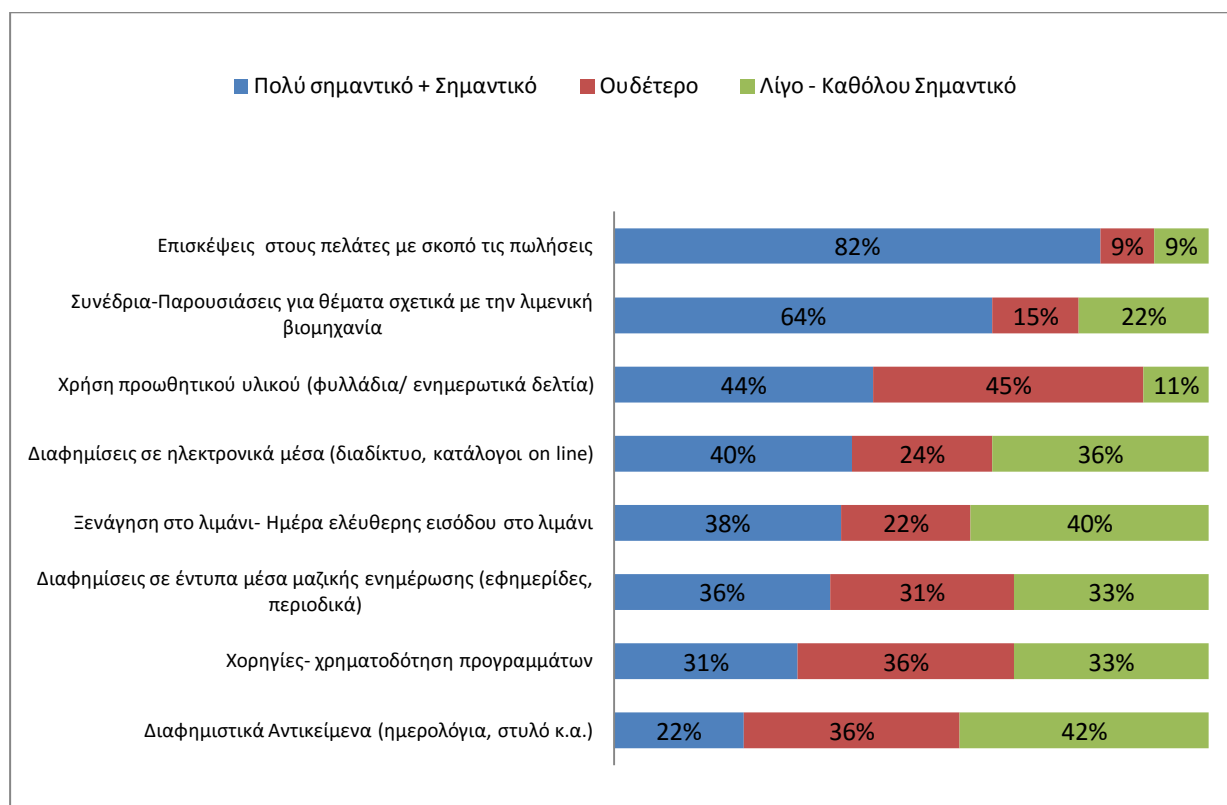
7.5.3 Χαρακτηριστικά Λιμενικής Προβολής

Η σημαντικότητα ορισμένων βασικών εργαλείων προβολής των λιμενικών υπηρεσιών παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 7.26 Σημασία προωθητικών ενεργειών για τον οργανισμό σας

	Πάρα πολύ Σημαντικό		Πολύ Σημαντικό		Μέτρια Σημαντικό		Ελάχιστα Σημαντικό		Καθόλου Σημαντικό		Μεσος	Επικ. Τιμή	Τυπ. Απόκλιση
Χρήση προωθητικού υλικού (φυλλάδια/ ενημερωτικά δελτία)	10	18.2%	14	25.5%	25	45.5%	4	7.3%	2	3.6%	3.47	3	.997
Επισκέψεις στους πελάτες με σκοπό τις πωλήσεις	28	50.9%	17	30.9%	5	9.1%	3	5.5%	2	3.6%	4.20	5	1.061
Διαφημίσεις σε έντυπα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά)	7	12.7%	13	23.6%	17	30.9%	14	25.5%	4	7.3%	3.09	3	1.143
Διαφημίσεις σε ηλεκτρονικά μέσα (διαδίκτυο, κατάλογοι on line)	4	7.3%	18	32.7%	13	23.6%	15	27.3%	5	9.1%	3.02	4	1.130
Χορηγίες- χρηματοδότηση κοινοτικών προγραμμάτων	4	7.3%	13	23.6%	20	36.4%	14	25.5%	4	7.3%	2.98	3	1.045
Συνέδρια-Παρουσιάσεις για θέματα σχετικά με την λιμενική βιομηχανία	11	20.0%	24	43.6%	8	14.5%	12	21.8%	0	.0%	3.62	4	1.045
Ξενάγηση στο λιμάνι- Ημέρα ελεύθερης εισόδου στο λιμάνι	7	12.7%	14	25.5%	12	21.8%	18	32.7%	4	7.3%	3.04	2	1.186
Διαφημιστικά Αντικείμενα (ημερολόγια, στυλό κ.α.)	3	5.5%	9	16.4%	20	36.4%	16	29.1%	7	12.7%	2.73	3	1.062

Διάγραμμα 7.22 Σημαντικότητα Εργαλείων Λιμενικής Προβολής



Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, κυρίαρχο μέσο προβολής είναι η προσωπική επίσκεψη των στελεχών στους πελάτες, η συμμετοχή σε συνέδρια και ημερίδες για θέματα σχετικά με τη λιμενική βιομηχανία, ενώ η χρήση προωθητικού - διαφημιστικού υλικού, η χρηματοδότηση προγραμμάτων και οι χορηγίες, η ύπαρξη «open days» θεωρούνται μέτρια έως λίγο σημαντικά εργαλεία. Ο έλεγχος αξιοπιστίας έδωσε τιμή του συντελεστή Cronbach's α : ,851 η οποία θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητική.

7.5.4 Χαρακτηριστικά Λιμενικών Διαδικασιών.

Σε ότι αφορά τη σημασία των διαδικασιών μέσω των οποίων οι λιμενικές επιχειρήσεις παρέχουν τις υπηρεσίες στους πελάτες τους, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων έχουν ως εξής:

Πίνακας 7.27 Σπουδαιότητα παραγόντων σχετικά με τις διαδικασίες των υπηρεσιών που ο οργανισμός σας έχει καθιερώσει

	Πάρα πολύ Σημαντικό		Πολύ Σημαντικό		Μέτρια Σημαντικό		Ελάχιστα Σημαντικό		Καθόλου Σημαντικό		Μέσος	Επικ. Τιμή	Τυπ. Απόκλιση
Μείωση συνολικού χρόνου εξυπηρέτησης	23	41.8%	25	45.5%	6	10.9%	1	1.8%	0	.0%	4.27	4	.732
Μείωση συνολικού χρόνου παραμονής εμπορευμάτων στο λιμάνι	22	40.0%	23	41.8%	10	18.2%	0	.0%	0	.0%	4.22	4	.738
Αύξηση της αποτελεσματικής ροής φορτίου μέσα στον λιμενικό χώρο	25	46.3%	23	42.6%	6	11.1%	0	.0%	0	.0%	4.35	5	.677
Διατήρηση επιπρόσθετης χωρητικότητας για την αντιμετώπιση διακυμάνσεων στη ζήτηση	11	20.4%	24	44.4%	13	24.1%	6	11.1%	0	.0%	3.74	4	.915
Μείωση την πολυπλοκότητας της επιχειρηματικής διαδικασίας για τους πελάτες	18	32.7%	22	40.0%	12	21.8%	2	3.6%	1	1.8%	3.98	4	.933
Παρακολούθηση αναποτελεσματικών πρακτικών	10	18.2%	27	49.1%	12	21.8%	5	9.1%	1	1.8%	3.73	4	.932

Διάγραμμα 7.23 Σημαντικότητα Λιμενικών Διαδικασιών



Από τον πίνακα και το διάγραμμα προκύπτει ότι κυρίαρχη στόχευση των λιμενικών διαδικασιών είναι η αποτελεσματικότερη ροή του φορτίου στο λιμενικό χώρο (λιμάνι ή τερματικό), η μείωση του συνολικού χρόνου εξυπηρέτησης των πλοίων αλλά και του χρόνου παραμονής των πλοίων στο λιμάνι. Σε χαμηλότερο ποσοστό έμφαση αποδίδεται στη μείωση της πολυπλοκότητας, τη μέτρηση των αναποτελεσματικών πρακτικών και την προσπάθεια ανταπόκρισης στις εποχιακές αυξήσεις της ζήτησης μέσω διατήρησης επιπλέον

χωρητικότητας. Τέλος, η τιμή του συντελεστή Cronbach's α είναι ,785 η οποία κρίνεται ικανοποιητική.

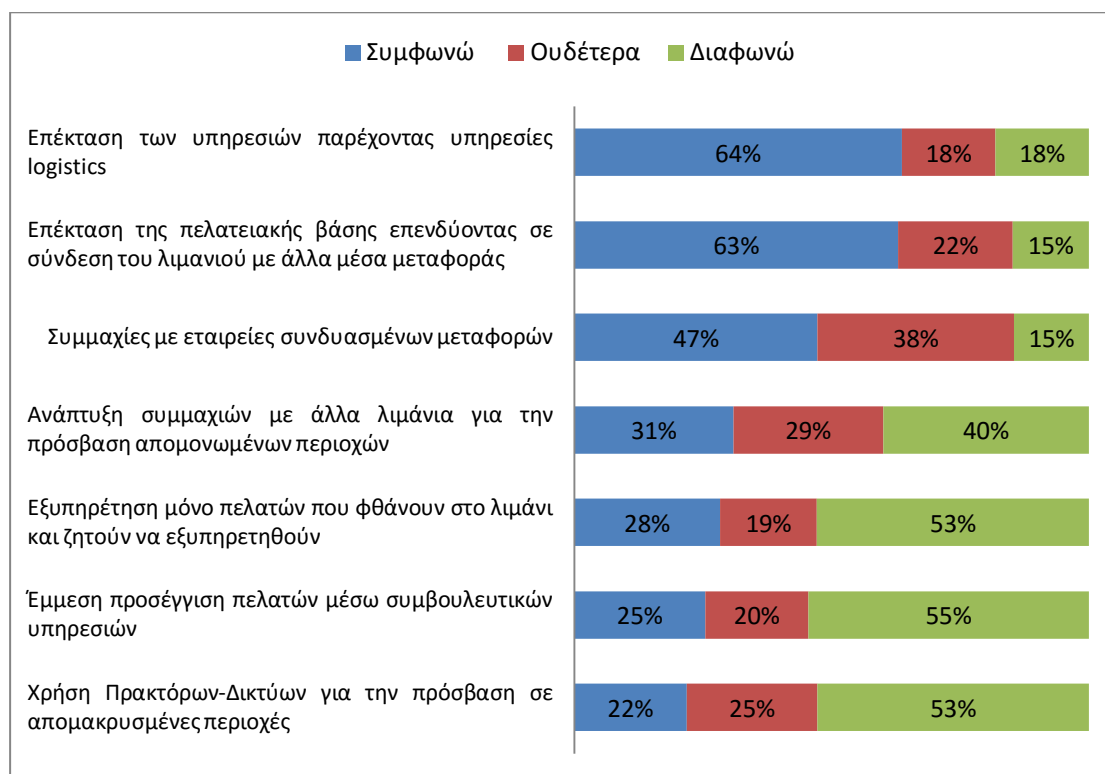
7.5.5 Χαρακτηριστικά Διανομής Λιμενικών υπηρεσιών

Από τον παρακάτω πίνακα γίνεται σαφές ότι τα βασικά κανάλια διανομής της λιμενικής υπηρεσίας πέραν της επιτόπιας εξυπηρέτησης των πλοίων - φορτίων, γίνεται μέσα από την προσπάθεια προσέλκυσης μη παραδοσιακών (τοπικών) πελατών, κυρίως μέσα από την επένδυση στη σύνδεση με άλλα μέσα μεταφοράς και την παροχή υπηρεσιών logistics. Περιορισμένη εφαρμογή έχει τόσο η ανάπτυξη συμμαχιών - συνεργασιών με άλλα λιμάνια όσο και η έμμεση παροχή υπηρεσιών μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών και χρήση δικτύου πρακτόρων για την πρόσβαση σε απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές.

Πίνακας 7.28. Βαθμός συμφωνίας σχετικά με την διανομή των υπηρεσιών

	Συμφωνώ		Συμφωνώ		Ουδέτερος		Διαφωνώ		Διαφωνώ		Μέσος	Επικ. Τμή	Τυπ. Απόκλιση
	Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Απόλυτα	Απόλυτα			
1. Εξυπηρέτηση μόνο πελατών που φθάνουν στο λιμάνι και ζητούν να εξυπηρετηθούν	4	7.5%	11	20.8%	10	18.9%	18	34.0%	10	18.9%	2.64	2	1.226
2. Επέκταση της πελατειακής βάσης επενδύοντας σε σύνδεση του λιμανιού με άλλα μέσα μεταφοράς	6	11.1%	28	51.9%	12	22.2%	7	13.0%	1	1.9%	3.57	4	.924
3. Επέκταση των υπηρεσιών παρέχοντας υπηρεσίες logistics	6	10.9%	29	52.7%	10	18.2%	8	14.5%	2	3.6%	3.53	4	.997
4. Ανάπτυξη συμμαχιών με άλλα λιμάνια για την πρόσβαση απομονωμένων περιοχών	4	7.3%	13	23.6%	16	29.1%	16	29.1%	6	10.9%	2.87	2	1.123
5. Συμμαχίες με εταιρείες συνδυασμένων μεταφορών	5	9.1%	21	38.2%	21	38.2%	7	12.7%	1	1.8%	3.40	3	.894
6. Χρήση Πρακτόρων-Δικτύων για την πρόσβαση σε απομακρυσμένες περιοχές	4	7.3%	8	14.5%	14	25.5%	25	45.5%	4	7.3%	2.69	2	1.052
7. Έμμεση προσέγγιση πελατών μέσω συμβουλευτικών υπηρεσιών	1	1.8%	13	23.6%	11	20.0%	27	49.1%	3	5.5%	2.67	2	.963

Διάγραμμα 7.524 Διανομή Λιμενικών Υπηρεσιών



Ο συντελεστής Cronbach's α στο σύνολο των ερωτήσεων λαμβάνει την χαμηλή τιμή ,589. Για το σκοπό αυτό αφαιρέθηκε η πρώτη ερώτηση, με συνέπεια τη βελτίωση του συντελεστή στην τιμή ,700 η οποία είναι αποδεκτή.

7.5.6 Κατασκευή Νέων Μεταβλητών

Για την περαιτέρω επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων κατασκευάστηκαν 6 νέες μεταβλητές και συγκεκριμένα, οι Product_Score, Price_Score, Promotion_score, Process_Score και Distribution_Score, από το μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε κάθε σχετική ενότητα (και αφού αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις που επηρέαζαν αρνητικά το συντελεστή αξιοπιστίας όπως προαναφέρθηκε). Η έκτη μεταβλητή (MarketingMix_Score) κατασκευάστηκε από το μέσο όρο των προηγούμενων πέντε μεταβλητών.

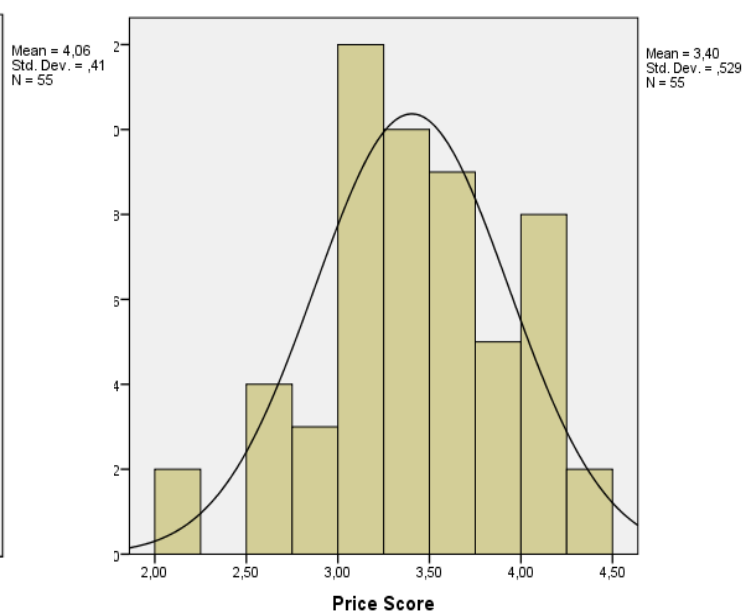
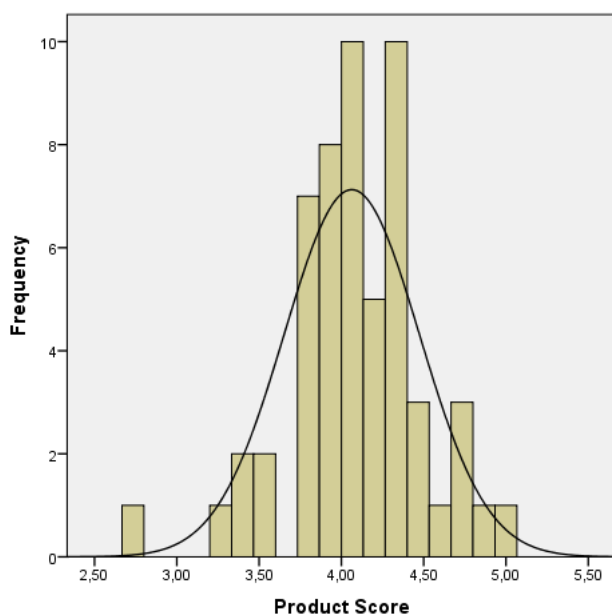
Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των νέων μεταβλητών απεικονίζονται στους επόμενους πίνακες και διαγράμματα:

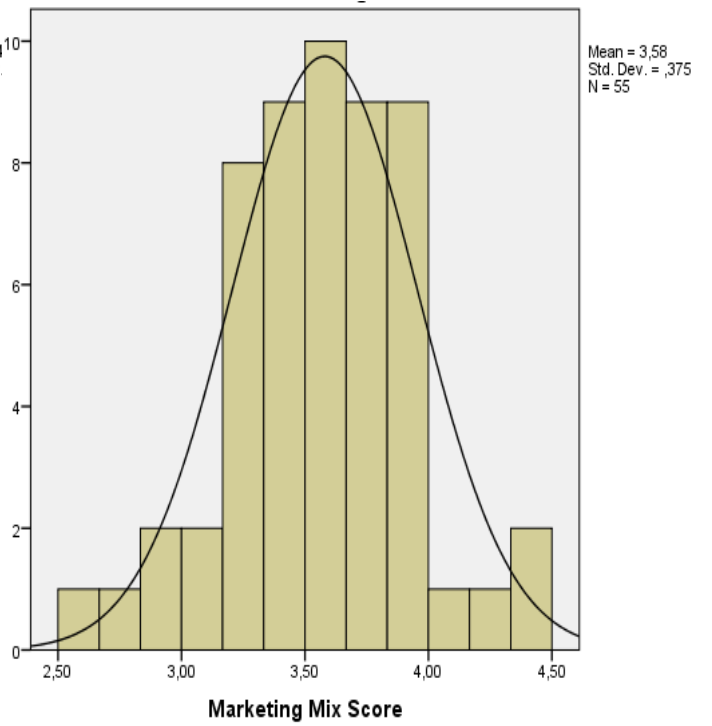
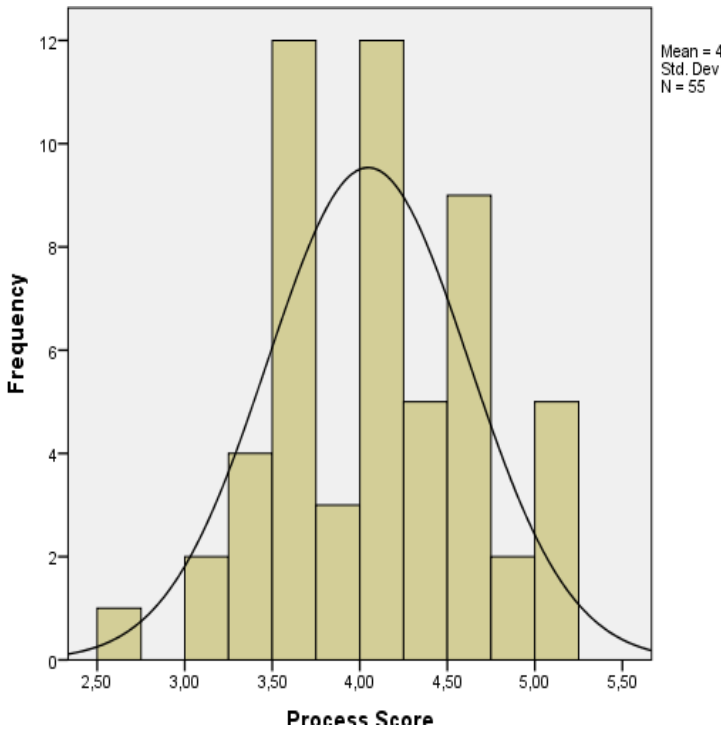
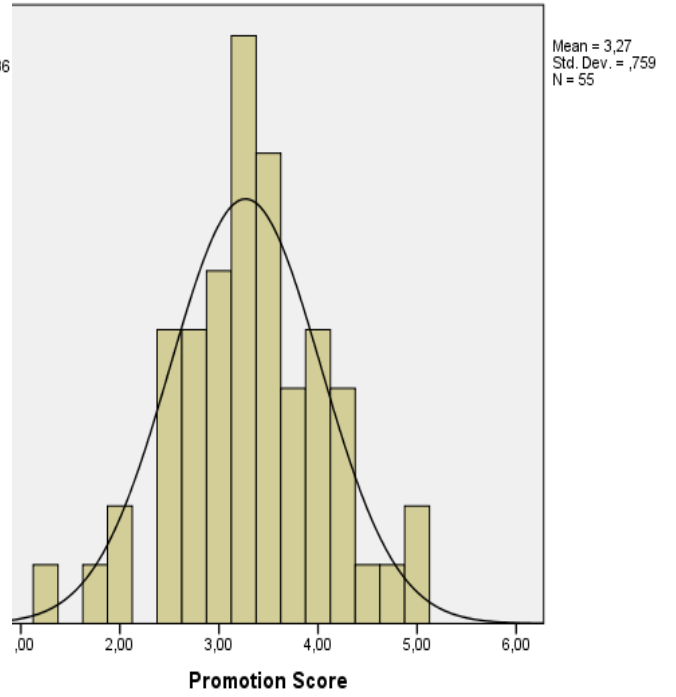
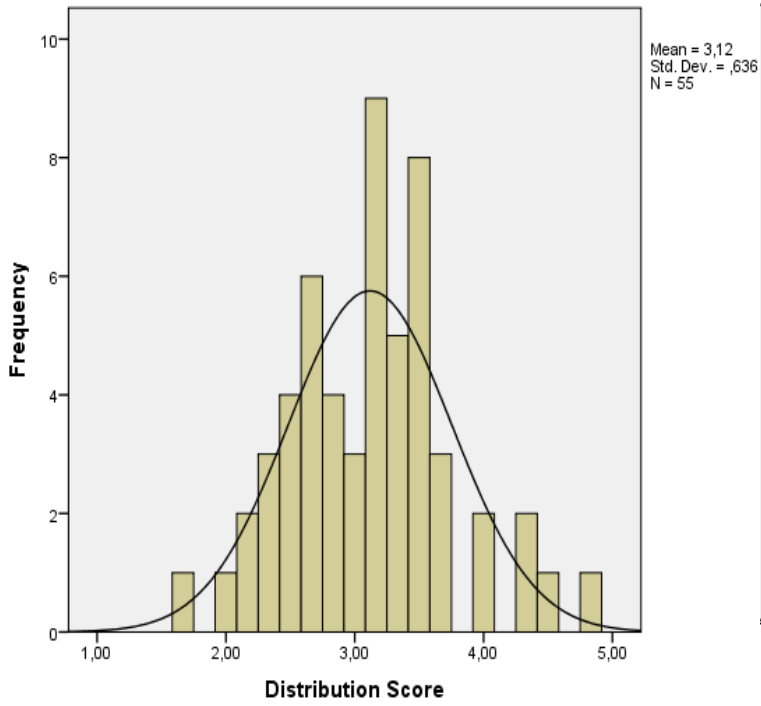
Πίνακας 7.29 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των νέων μεταβλητών

		Product Score	Price Score	Promotion Score	Process Score	Distribution Score	Marketing Mix Score
N	Valid	55	55	55	55	55	55
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Μέσος	4,0630	3,4036	3,2682	4,0479	3,1182	3,5802
	Επικρ. Τιμή	4,00	3,14 ^a	3,13	4,00	3,17	2,56 ^a
	Τυπ. Απόκλιση	,41044	,52901	,75936	,57520	,63560	,37506

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Από τα παραπάνω προκύπτει η έντονη εστίαση των λιμενικών επιχειρήσεων στην υιοθέτηση πολιτικών βελτίωσης των χαρακτηριστικών των παρεχόμενων υπηρεσιών (Μ.Ο. 4,06, τυπ. Απ. 0,410), στη βελτίωση των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών (μ.ο. 4,04, τυπ. Απ. 0,57) και η μέτρια εστίαση στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το μίγμα μάρκετινγκ. Συνολικά, η αντίληψη των στελεχών των λιμενικών επιχειρήσεων σχετικά με το επίπεδο του μάρκετινγκ στην επιχείρησή τους είναι μέτρια υψηλό (μ.ο. 3,5802, τυπ. Αππ. 0,375).





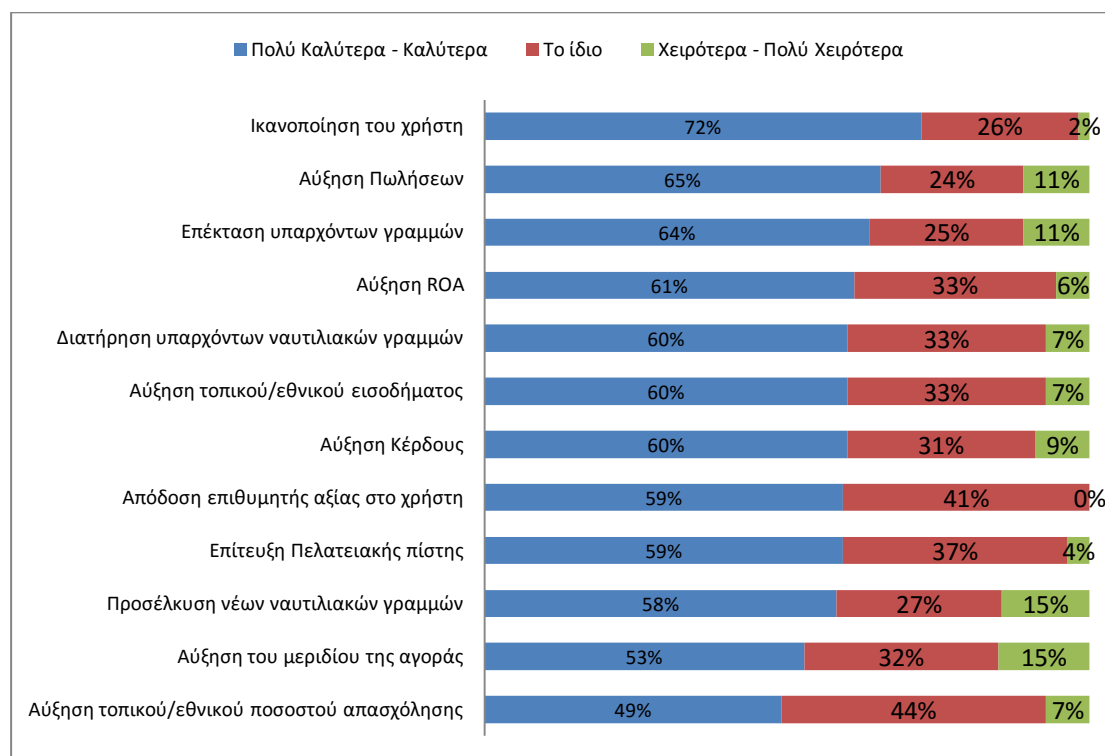
7.6 Μέτρηση Λιμενικής Επίδοσης

Η λιμενική επίδοση αποτελεί βασική ερευνητική μεταβλητή της παρούσας διατριβής και ο προσδιορισμός της είναι απαραίτητος για τη μελέτη της επίδρασης του προσανατολισμού στην αγορά και της επίπτωσης των εφαρμογών μάρκετινγκ στο μέγεθός της. Όπως προαναφέρθηκε, ο προσδιορισμός της λιμενικής επίδοσης γίνεται με τη χρήση υποκειμενικών κριτηρίων. Πιο συγκεκριμένα τα στελέχη των λιμενικών επιχειρήσεων κλήθηκαν να συγκρίνουν την επίδοση του οργανισμού τους έναντι μιας σειράς παραγόντων, βαθμολογώντας την σε σύγκριση με εκείνη των κυριότερων ανταγωνιστών τους κατά την περίοδο της τελευταίας τριετίας. Η εξέταση της αξιοπιστίας της κλίμακας με τον συντελεστή Cronbach's α έδωσε την τιμή 0,893 η οποία είναι πλήρως αποδεκτή. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 7.30 Επίδοση του οργανισμού σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, σε όρους:

	Πολύ Καλύτερα		Καλύτερα		Όχι διαφορετικά		Χειρότερα		Πολύ Χειρότερα		Μέσος	Επικ. Τμή	Τυπ. Απόκλιση
	7	13.2%	21	39.6%	17	32.1%	8	15.1%	0	.0%			
Αύξησης του μεριδίου της αγοράς	7	13.2%	21	39.6%	17	32.1%	8	15.1%	0	.0%	3.49	4	.900
Προσέλευσης νέων ναυτιλιακών γραμμών	10	18.2%	22	40.0%	15	27.3%	8	14.5%	0	.0%	3.62	4	.952
Διατήρησης υπαρχόντων ναυτιλιακών γραμμών	11	20.0%	22	40.0%	18	32.7%	4	7.3%	0	.0%	3.73	4	.870
Επέκτασης υπαρχόντων γραμμών	8	14.5%	27	49.1%	14	25.5%	6	10.9%	0	.0%	3.67	4	.862
Αύξησης Πωλήσεων	9	16.4%	27	49.1%	13	23.6%	6	10.9%	0	.0%	3.65	4	.799
Αύξησης Κέρδους	7	12.7%	26	47.3%	17	30.9%	5	9.1%	0	.0%	3.55	3	.812
Αύξησης ROA	6	11.1%	27	50.0%	18	33.3%	3	5.6%	0	.0%	3.71	4	.875
Αύξησης του τοπικού/εθνικού εισοδήματος	7	12.7%	26	47.3%	18	32.7%	4	7.3%	0	.0%	3.64	4	.825
Αύξησης του τοπικού/εθνικού ποσοστού απασχόλησης	7	12.7%	20	36.4%	24	43.6%	4	7.3%	0	.0%	3.65	4	.751
Ίκανοποίησης του χρήστη	7	13.0%	32	59.3%	14	25.9%	1	1.9%	0	.0%	3.83	4	.666
Επίτευξης Αφοσίωσης του χρήστη	7	13.0%	25	46.3%	20	37.0%	2	3.7%	0	.0%	3.69	4	.748
Απόδοσης επιθυμητής αξίας στο χρήστη	7	13.0%	25	46.3%	22	40.7%	0	.0%	0	.0%	3.72	4	.685

Διάγραμμα 7.31 Μέτρηση Λιμενικής Επίδοσης



Προκειμένου να ομαδοποιηθούν καλύτερα τα παραπάνω συμπεράσματα και να γίνει δυνατή περαιτέρω ανάλυση, οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις υποβλήθηκαν στη διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης με περιστροφή varimax η οποία μετά τον έλεγχο καταλληλότητας απέδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Πίνακας 7.31 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Approx. Chi-Square		409,424
Bartlett's Test of Sphericity	df	66
	Sig.	,000

Αφού εξετάστηκαν για την καταλληλότητα της εφαρμογής παραγοντικής ανάλυσης (KMO test: .812 >0.6 και Bartlett's test μη στατιστικά σημαντικό $p < 0.001$), εξήχθησαν 3 παράγοντες οι οποίοι ερμηνεύουν συνολικά το 72,335% της διακύμανσης, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 7.32 Ποσοστό Εξηγούμενης μεταβλητότητας

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,640	47,002	47,002	5,640	47,002	47,002	3,246	27,051	27,051
2	1,744	14,535	61,538	1,744	14,535	61,538	2,859	23,824	50,875
3	1,296	10,797	72,335	1,296	10,797	72,335	2,575	21,460	72,335
4	,968	8,063	80,398						
5	,597	4,971	85,369						
6	,436	3,634	89,003						
7	,368	3,063	92,067						
8	,299	2,495	94,562						
9	,229	1,909	96,471						
10	,193	1,610	98,081						
11	,131	1,090	99,171						
12	,100	,829	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τους τρεις αυτούς παράγοντες:

Πίνακας 7.33 Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Αύξηση Κέρδους	,898		
Αύξηση Πωλήσεων	,836		
Αύξηση ROA	,786		
Αύξηση τοπικού/εθνικού εισοδήματος	,661		
Αύξηση τοπικού/εθνικού ποσοστού απασχόλησης	,605		
Επέκταση υπαρχόντων γραμμών		,788	
Προσέλκυση νέων ναυτιλιακών γραμμών		,787	
Διατήρηση υπαρχόντων ναυτιλιακών γραμμών		,699	
Αύξηση του μεριδίου της αγοράς		,584	
Ικανοποίηση του χρήστη			,884
Επίτευξη Πελατειακής πίστης			,811
Απόδοση επιθυμητής αξίας στο χρήστη			,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

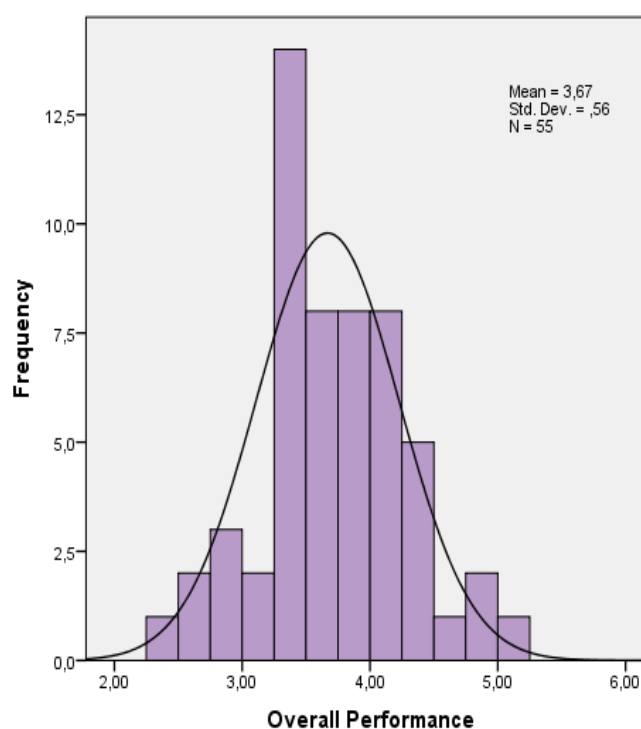
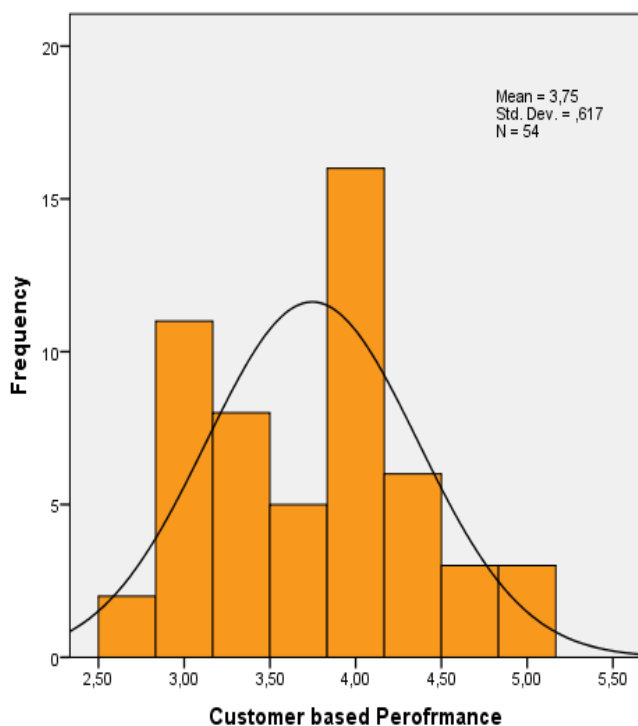
Τους τρεις αυτούς παράγοντες μπορούμε να ονομάσουμε ως:

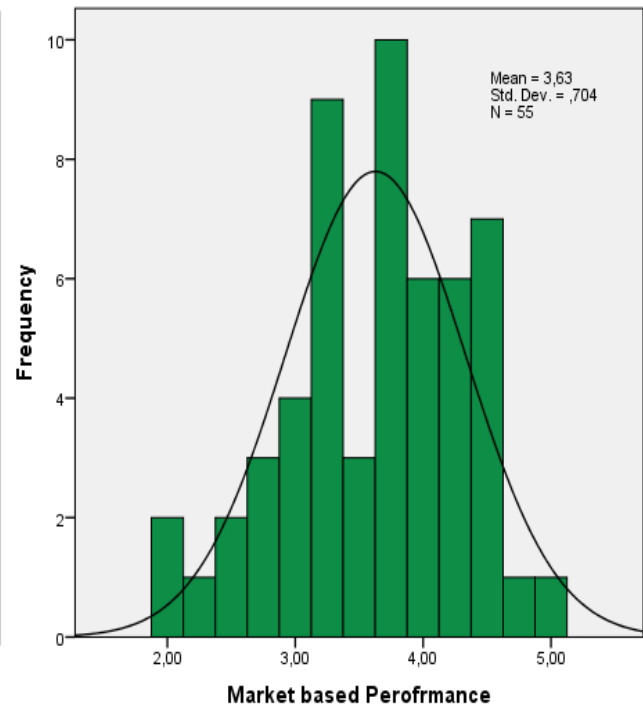
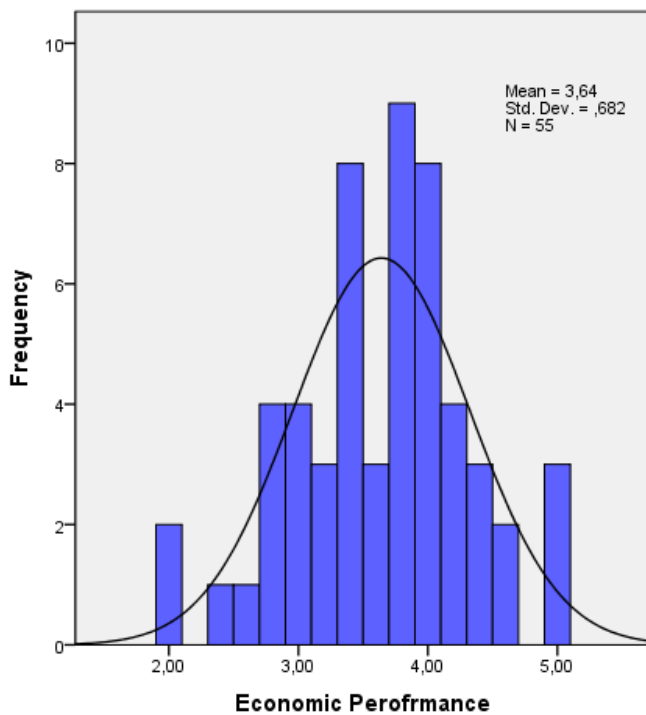
- Παράγοντας 1. Οικονομική Επίδοση (5 ερωτήσεις, συντελεστής Cronbach's α 0,898),
- Παράγοντας 2: Επίδοση ως προς την Αγορά (4 ερωτήσεις, συντελεστής Cronbach's α : 0,795) και
- Παράγοντας 3: Επίδοση ως προς τον πελάτη (3 ερωτήσεις, συντελεστής Cronbach's α : 0,857).

Με βάση την παραπάνω ομαδοποίηση, προέκυψαν 3 νέες μεταβλητές από τον μέσο όρο των βαθμολογιών του κάθε παράγοντα, ενώ ο μέσος όρος των τιμών των τριών αυτών μεταβλητών συνθέτουν μια νέα, την μεταβλητή: Συνολική Επίδοση. Οι βασικές παράμετροι θέσης και διασποράς των μεταβλητών αυτών έχουν ως εξής:

	Συνολική Επίδοση	Οικονομική Επίδοση	Επίδοση ως προς την Αγορά	Επίδοση ως προς τον πελάτη
Μέσος	3,6679	3,6400	3,6273	3,7469
Επ. Τιμή	3,42 ^a	3,80	3,75	4,00
Τυπική Απόκλιση	,56025	,68248	,70362	,61748

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει σχετικά μέτρια θετική άποψη για την επίδοσή ως προς τον πελάτη (μ.ο. 3,746, τυπ. Απόκλιση 0,617), όπως και για την επίδοση ως προς την αγορά (μ.ο. 3,627, τυπ. Απόκλιση 0,703), την οικονομική επίδοση (μ.ο. 3,640, τυπ. απόκλιση 0,682), αλλά και τη συνολική επίδοση (μ.ο. 3,667, τυπ. απόκλιση 0,560). Οι κατανομές των παραπάνω παραγόντων εμφανίζονται στα διαγράμματα που ακολουθούν.

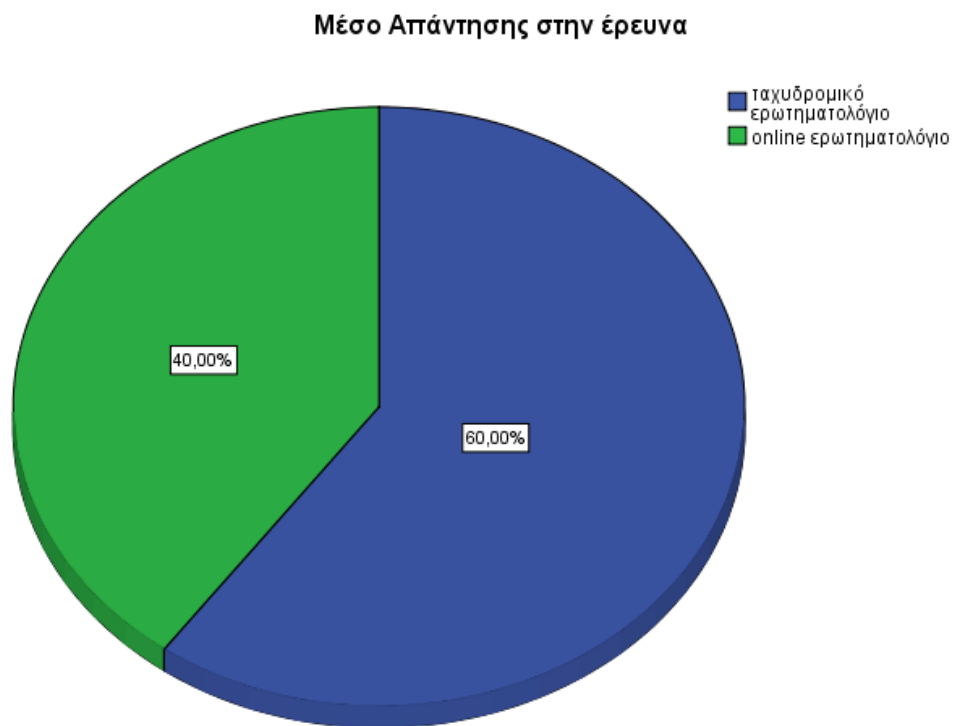




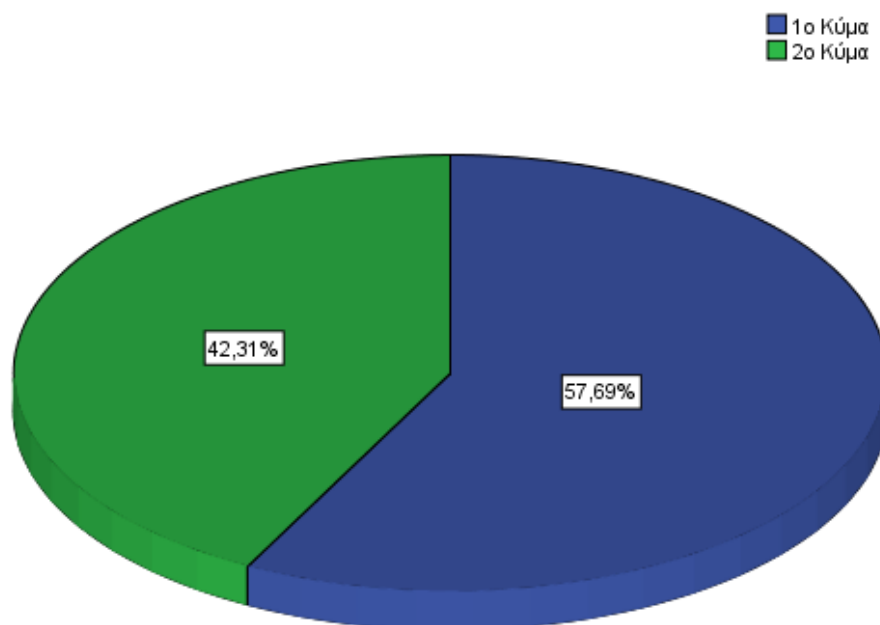
7.7 Έλεγχος Αμεροληψίας

Μετά την κατασκευή των βασικών μεταβλητών της έρευνας πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τις βασικές μεταβλητές της έρευνας σε σχέση με την ημερομηνία απάντησης (μετά το πρώτο ή το δεύτερο κύμα ερωτηματολογίων) , τον τρόπο απάντησης (ηλεκτρονικά ή μέσω ταχυδρομείου) και τέλος ανάλογα με τη θέση εργασίας του συμμετέχοντα (άμεσα σχετιζόμενη ή μη σχετική με την άσκηση καθηκόντων μάρκετινγκ). Ο έλεγχος είναι επιβεβλημένος καθώς μια πλειάδα συγγραφέων διαπιστώνουν διαφορές μεταξύ ηλεκτρονικής και έντυπης συμπλήρωσης σε θέματα ανταπόκρισης (Alonzo και Aiken 2004), ελλιπών απαντήσεων, σφάλματος μέτρησης (Stanton 1998, Shermis και Lombard 1999), Epstein κ.α. 2001, Klassen and Jacobs 2001. Συγκεντρωτικά ο τρόπος απάντησης, ο χρόνος απάντησης και η θέση των συμμετεχόντων στην επιχείρησή τους παρουσιάζονται στα επόμενα διαγράμματα.

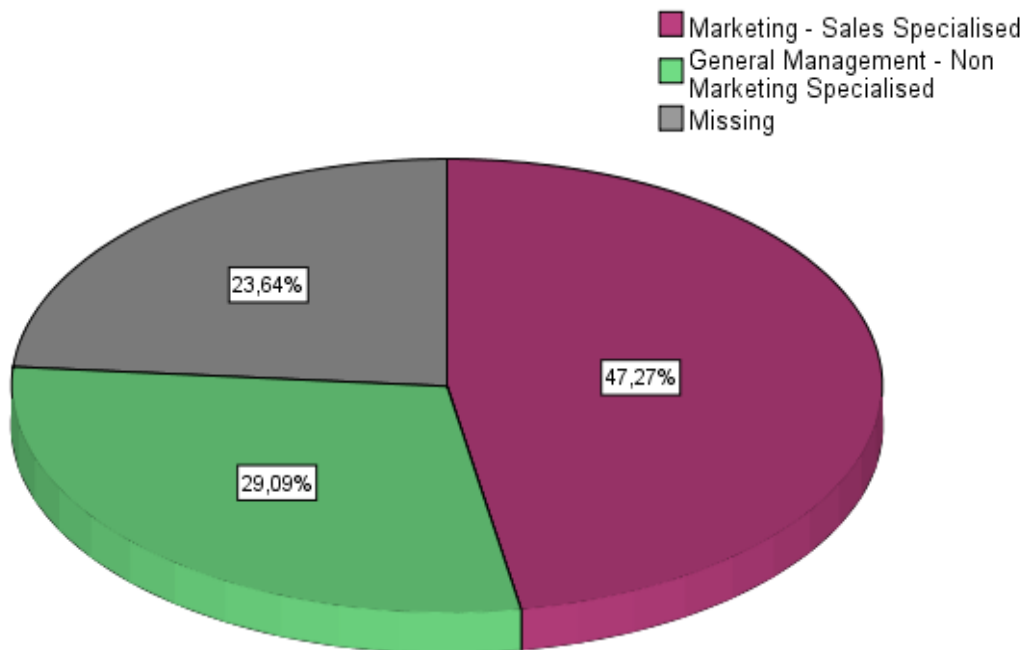
Διάγραμμα 7.36 Ποσοστά Απαντήσεων κατά μέσο απάντησης (ταχυδρομικά - ηλεκτρονικά)



Διάγραμμα 7.37. Ποσοστά Απαντήσεων κατά κύμα ερωτηματολογίων



Διάγραμμα 7.38 Σχετικότητα συμμετεχόντων με την Άσκηση καθηκόντων Marketing



Ο έλεγχος τυχόν στατιστικά σημαντικών διαφορών για τις παραπάνω κατηγορίες γίνεται με τη χρήση του ελέγχου T-test ανεξαρτήτων δειγμάτων ο οποίος μετρά τη διαφορά των μέσων μεταξύ δυο ανεξαρτήτων δειγμάτων και το επίπεδο σημαντικότητας της. Η ερμηνεία του τελικού αποτελέσματος γίνεται αφού ελεγχθεί και η στατική σημαντικότητα του Levene's test (αν $p > 0.05$ ελέγχεται η γραμμή του πίνακα που υποθέτει ίσες διακυμάνσεις (equal variances assumed) και το αντίστροφο). Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει ότι οι τιμές του T-test είναι σε όλες τις μεταβλητές και για όλα τα ζεύγη παρατηρήσεων, μη στατιστικά σημαντικές ($p > 0.05$), επομένως δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο δείγμα μας ανάλογα με τον τρόπο, την ημερομηνία συμμετοχής και τη θέση του συμμετέχοντα στην λιμενική επιχείρηση.

Πίνακας 7.34 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για τον τρόπο απάντησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Overall Market Environment	Equal variances assumed	,507	,480	,468	49	,642
	Equal variances not assumed			,464	43,793	,645
Micro Environment	Equal variances assumed	,061	,806	1,245	50	,219
	Equal variances not assumed			1,249	45,879	,218
Macro Environment	Equal variances assumed	1,042	,312	2,564	50	,053
	Equal variances not assumed			2,512	41,759	,060
Intelligence Generation	Equal variances assumed	,255	,616	2,040	50	,047
	Equal variances not assumed			1,979	39,824	,055
Market Intelligence Dissemination	Equal variances assumed	,496	,484	,472	50	,639
	Equal variances not assumed			,465	42,763	,644
Response to Market Intelligence	Equal variances assumed	,168	,684	-,013	50	,989
	Equal variances not assumed			-,013	43,796	,990
Market Orientation New Scale	Equal variances assumed	,280	,599	2,123	50	,059
	Equal variances not assumed			2,094	42,971	,052
Marketing Mix Score	Equal variances assumed	,144	,706	,929	50	,357
	Equal variances not assumed			,913	42,319	,366
Overall Performance	Equal variances assumed	,313	,578	1,045	50	,301
	Equal variances not assumed			1,029	42,562	,310
Economic Performance	Equal variances assumed	,001	,981	,525	50	,602
	Equal variances not assumed			,524	45,167	,603
Market based Performance	Equal variances assumed	2,531	,118	2,332	50	,024
	Equal variances not assumed			2,232	37,294	,032
Customer based Performance	Equal variances assumed	,521	,474	-,787	49	,435
	Equal variances not assumed			-,776	42,783	,442

Πίνακας 7.35 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για το χρόνο (κύμα) απάντησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Overall Market Environment	Equal variances assumed	,150	,700	,058	52	,954
	Equal variances not assumed			,059	48,634	,953
Micro Environment Intelligence Generation	Equal variances assumed	4,493	,039	-,946	53	,348
	Equal variances not assumed			-	52,646	,303
Macro Environment Intelligence Generation	Equal variances assumed	1,119	,295	-,916	53	,364
	Equal variances not assumed			-,941	48,972	,352
Market Intelligence Dissemination	Equal variances assumed	,269	,606	,680	53	,499
	Equal variances not assumed			,682	45,528	,499
Market Intelligence Inertia	Equal variances assumed	,232	,632	-,341	53	,734
	Equal variances not assumed			-,341	45,035	,735
Response to Market Intelligence	Equal variances assumed	2,079	,155	1,634	53	,108
	Equal variances not assumed			1,591	40,909	,119
Market Orientation New Scale	Equal variances assumed	,122	,728	,146	53	,885
	Equal variances not assumed			,144	44,074	,886
Marketing Mix Score	Equal variances assumed	,394	,533	,586	53	,561
	Equal variances not assumed			,606	50,066	,547
Overall Performance	Equal variances assumed	,681	,413	-,612	53	,543
	Equal variances not assumed			-,633	49,987	,529
Economic Performance	Equal variances assumed	,819	,369	-,935	53	,354
	Equal variances not assumed			-,968	50,036	,338
Market based Performance	Equal variances assumed	,160	,690	,213	53	,832
	Equal variances not assumed			,215	46,692	,830
Customer based Performance	Equal variances assumed	3,018	,088	-	52	,321
	Equal variances not assumed			-,951	36,676	,348

Πίνακας 7.36 Έλεγχος t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων για τη σχετικότητα με τις αρμοδιότητες Μάρκετινγκ

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Overall Market Environment	Equal variances assumed	,046	,831	,125	39	,901
	Equal variances not assumed			,123	27,570	,903
Micro Environment Intelligence Generation	Equal variances assumed	,092	,764	,256	40	,799
	Equal variances not assumed			,248	28,979	,806
Macro Environment Intelligence Generation	Equal variances assumed	,636	,430	1,321	40	,194
	Equal variances not assumed			1,289	29,362	,208
Market Intelligence Dissemination	Equal variances assumed	1,011	,321	,566	40	,575
	Equal variances not assumed			,526	25,015	,604
Market Intelligence Inertia	Equal variances assumed	,106	,747	1,097	40	,279
	Equal variances not assumed			1,080	30,295	,289
Response to Market Intelligence	Equal variances assumed	,292	,592	,284	40	,778
	Equal variances not assumed			,274	28,489	,786
Market Orientation New Scale	Equal variances assumed	1,930	,172	1,552	40	,129
	Equal variances not assumed			1,403	22,787	,174
Marketing Mix Score	Equal variances assumed	,705	,406	-,182	40	,856
	Equal variances not assumed			-,164	22,587	,871
Overall Performance	Equal variances assumed	1,240	,272	-,032	40	,975
	Equal variances not assumed			-,029	25,217	,977
Economic Performance	Equal variances assumed	,626	,434	,265	40	,792
	Equal variances not assumed			,246	24,608	,808
Market based Performance	Equal variances assumed	,076	,785	-,929	40	,358
	Equal variances not assumed			-,898	28,422	,377
Customer based Performance	Equal variances assumed	,033	,856	,746	40	,460
	Equal variances not assumed			,753	32,796	,457

7.8 Έλεγχος Εγκυρότητας

Ο έλεγχος εγκυρότητας των μεταβλητών πραγματοποιείται με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης του Pearson's. Με τον τρόπο αυτό ελέγχεται κατά πόσο κάθε συστατικό των σύνθετων μεταβλητών (Προσανατολισμός στην Αγορά, Επίδοση, Μίγμα Μάρκετινγκ) συγκλίνει προς ένα κοινό κατασκεύασμα (construct). Οι επόμενοι πίνακες εξετάζουν την εγκυρότητα κάθε μιας από τις παραπάνω σύνθετες μεταβλητές.

Πίνακας 7.37Α. Έλεγχος εγκυρότητας

Spearman's rho		Συσχετίσεις					
		Πληροφόρηση για τις μικρο-οικονομικές συνθήκες	Πληροφόρηση για τις Μακρο-οικονομικές συνθήκες	Διάχυση της πληροφόρησης	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Νέα Κλίμακα Προσανατολισμού στην Αγορά
Πληροφόρηση για τις μικρο-οικονομικές συνθήκες	Correlation Coefficient	1,000	,310*	,263	,043	,073	,436**
	Sig. (2-tailed)	.	,021	,052	,756	,595	,001
	N	55	55	55	55	55	55
Πληροφόρηση για τις Μακρο-οικονομικές συνθήκες	Correlation Coefficient	,310*	1,000	,428**	-,013	,166	,643**
	Sig. (2-tailed)	,021	.	,001	,925	,226	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Διάχυση της πληροφόρησης	Correlation Coefficient	,263	,428**	1,000	-,080	,352**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,052	,001	.	,562	,008	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Correlation Coefficient	,043	-,013	-,080	1,000	-,101	,332**
	Sig. (2-tailed)	,756	,925	,562	.	,463	,013
	N	55	55	55	55	55	55
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Correlation Coefficient	,073	,166	,352**	-,101	1,000	,457**
	Sig. (2-tailed)	,595	,226	,008	,463	.	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Νέα Κλίμακα Προσανατολισμού στην Αγορά	Correlation Coefficient	,436**	,643**	,748**	,332**	,457**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,013	,000	.
	N	55	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τον έλεγχο προκύπτει ότι οι συσχετίσεις μέτρια υψηλές έως υψηλές και επιπλέον είναι στατιστικά σημαντικές ($p < .01$), γεγονός που επιβεβαιώνει την εγκυρότητα της έρευνας. Ομοίως, από τους επόμενους πίνακες προκύπτει ότι το ίδιο ισχύει και για τα επιμέρους συστατικά της κλίμακας μέτρησης του Marketing Score, όπου όλες οι συσχετίσεις είναι μέτριες έως υψηλές και στατιστικά σημαντικές ($p < .01$) όπως και για τη μέτρηση της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης.

Πίνακας 7.37B. Έλεγχος εγκυρότητας

Spearman's rho Correlations							
		Σκόρ Λιμ. Προϊόντος	Σκορ Λιμ. Τιμολόγησης	Σκορ Λιμ. Προβολής	Σκορ Λιμ. Διαδικασιών	Σκορ Λιμ. Διανομής	Σκόρ Λιμ. Μίγματος Marketing
Σκόρ Λιμ. Προϊόντος	Correlation Coefficient	1,000	,315*	,540**	,518**	,152	,742**
	Sig. (2-tailed)	.	,019	,000	,000	,268	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Σκορ Λιμ. Τιμολόγησης	Correlation Coefficient	,315*	1,000	,092	,025	-,197	,322*
	Sig. (2-tailed)	,019	.	,504	,854	,148	,017
	N	55	55	55	55	55	55
Σκορ Λιμ. Προβολής	Correlation Coefficient	,540**	,092	1,000	,523**	,231	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,504	.	,000	,089	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Σκορ Λιμ. Διαδικασιών	Correlation Coefficient	,518**	,025	,523**	1,000	,203	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,854	,000	.	,138	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Σκορ Λιμ. Διανομής	Correlation Coefficient	,152	-,197	,231	,203	1,000	,481**
	Sig. (2-tailed)	,268	,148	,089	,138	.	,000
	N	55	55	55	55	55	55
Σκόρ Λιμ. Μίγματος Marketing	Correlation Coefficient	,742**	,322*	,791**	,738**	,481**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000	,000	.
	N	55	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Συνολική Επίδοση	Οικονομική Επίδοση	Επίδοση με βάση την Αγορά	Επίδοση με βάση τον Πελάτη
Συνολική Επίδοση	Correlation Coefficient	1,000	,834**	,862**	,655**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	55	55	55	54
Οικονομική Επίδοση	Correlation Coefficient	,834**	1,000	,564**	,364**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,007
	N	55	55	55	54
Επίδοση με βάση την Αγορά	Correlation Coefficient	,862**	,564**	1,000	,447**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001
	N	55	55	55	54
Επίδοση με βάση τον Πελάτη	Correlation Coefficient	,655**	,364**	,447**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001	.
	N	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7.9 Έλεγχος συσχέτισης κυρίων μεταβλητών

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών της έρευνας. Από τον πίνακα προκύπτει ότι οι βασικές μεταβλητές της έρευνας συσχετίζονται μεταξύ τους στατιστικά σημαντικά (σε επίπεδο σημαντικότητας ,05 και ,01) είναι οι παρακάτω:

Ο Προσανατολισμός στην Αγορά συσχετίζεται:

- Θετικά με τη συνολική επίδοση ($r=0.288$, $p<0.05$)
- Θετικά με την επίδοση με βάση την αγορά ($r=0.286$, $p<0.05$)
- Θετικά με την επίδοση με βάση τον πελάτη ($r=0.332$, $p<0.05$)
- Θετικά με το συνολικό σκορ της πολιτικής προϊόντος ($r=0.499$, $p<0.01$)
- Θετικά με το συνολικό σκορ της πολιτικής διαδικασιών ($r=0.522$, $p<0.01$)
- Θετικά με το συνολικό σκορ της πολιτικής του μίγματος μάρκετινγκ ($r=0.453$, $p<0.01$)

Η Συνολική Επιχειρηματική Επίδοση συσχετίζεται:

- Θετικά με την έμφαση στην παροχή υπηρεσιών logistics ($r=0.298$, $p<0.05$)
- Θετικά με τη διάχυση των πληροφοριών για την αγορά ($r=0.529$, $p<0.01$)
- Αρνητικά με την αδράνεια στην πληροφόρηση ($r=-0.297$, $p<0.05$)
- Θετικά με το Συνολικό Προσανατολισμό στην αγορά ($r=0.288$, $p<0.05$)
- Θετικά με το σκορ της πολιτικής προϊόντος ($r=0.499$, $p<0.01$)
- Θετικά με το σκορ της πολιτικής προώθησης ($r=0.315$, $p<0.05$)
- Θετικά με το σκορ της πολιτικής διαδικασιών ($r=0.306$, $p<0.05$)
- Θετικά με το σκορ της πολιτικής διανομής ($r=0.296$, $p<0.05$)
- Θετικά με το σκορ της πολιτικής του μίγματος μάρκετινγκ ($r=0.526$, $p<0.01$)

Καμία από τις παραπάνω συσχετίσεις στον μεταξύ των κυρίων μεταβλητών του πίνακα δεν είναι μεγαλύτερη από 0,9.

Πίνακας 7.38 Πίνακας Συσχετίσεων Βασικών μεταβλητών

Spearman's rho	Logistics focused Service Strategy	Seafont focused Service Strategy	Overall Market Environment	Micro Environment Intelligence Generation	Macro Environment Intelligence Generation	Market Intelligence Dissemination	Market Intelligence Inertia	Response to Market Intelligence	Market Orientation New Scale	Overall Performance	Economic Performance	Market based Performance	Customer based Performance	Product Score	Price Score	Promotion Score	Process Score	Distribution Score	Marketing Mix Score
Logistics focused Service Strategy	1.000	.257	-.070	.342*	.144	.119	.085	-.053	.179	.298*	.223	.235	.238	.202	.020	.197	.142	.283	.212
Seafont focused Service Strategy	.257	1.000	-.116	.231	.092	.000	-.117	-.075	-.017	.033	.092	.024	-.127	.207	.253	.260	-.141	-.196	.053
Overall Market Environment	-.070	-.116	1.000	.037	-.002	.137	-.216	-.022	.042	.101	.094	.118	.067	.309*	.069	.233	.172	.129	.280*
Micro Environment Intelligence Generation	.342*	.231	.037	1.000	.301*	.234	.015	.106	.419**	.052	-.046	.042	.075	.336*	.105	.318*	.252	.128	.325*
Macro Environment Intelligence Generation	.144	.092	-.002	.301*	1.000	.427**	-.034	.197	.639**	.247	.131	.341*	.098	.384**	-.081	.261	.460**	.028	.368**
Market Intelligence Dissemination	.119	.000	.137	.234	.427**	1.000	-.127	.410**	.737**	.529**	.255	.573**	.431**	.598**	.320	.410**	.562**	.256	.684**
Market Intelligence Inertia	.085	-.117	-.216	.015	-.034	-.127	1.000	-.073	.309*	-.297*	-.187	-.420**	-.134	-.208	-.199	-.320*	-.066	-.027	-.264
Response to Market Intelligence	-.053	-.075	-.022	.106	.197	.410**	-.073	1.000	.507**	.348*	.146	.242	.453**	.350*	.207	.189	.396**	-.064	.338*
Market Orientation New Scale	.179	-.017	.042	.419**	.639**	.737**	.309*	.507**	1.000	.288*	.060	.286*	.332*	.499**	.110	.246	.522**	.060	.453**
Overall Performance	.298*	.033	.101	.052	.247	.529**	-.297*	.348*	.288*	1.000	.824**	.854**	.643**	.499**	.263	.315*	.306*	.296*	.526**
Economic Performance	.223	.092	.094	-.046	.131	.255	-.187	.146	.060	.824**	1.000	.539**	.345**	.395**	.153	.231	.188	.265	.369**
Market based Performance	.235	.024	.118	.042	.341*	.573**	-.420**	.242	.286*	.854**	.539**	1.000	.427**	.469**	.186	.365**	.286*	.357**	.548**
Customer based Performance	.238	-.127	.067	.075	.098	.431**	-.134	.453**	.332*	.643**	.345**	.427**	1.000	.322*	.284*	.156	.300*	-.007	.312*
Product Score	.202	.207	.309*	.336*	.384**	.598**	-.208	.350*	.499**	.499**	.395**	.469**	.322*	1.000	.297*	.547**	.508**	.162	.738**
Price Score	.020	.253	.069	.105	-.081	.320*	-.199	.207	.110	.263	.153	.186	.284*	.297*	1.000	.093	-.019	-.182	.308*
Promotion Score	.197	.260	.233	.318*	.261	.410**	-.320*	.189	.246	.315*	.231	.365**	.156	.547**	.093	1.000	.551**	.214	.791**
Process Score	.142	-.141	.172	.252	.460**	.562**	-.066	.396**	.522**	.306*	.188	.286*	.300*	.508**	-.019	.551**	1.000	.247	.745**
Distribution Score	.283	-.196	.129	.128	.028	.256	-.027	-.064	.060	.296*	.265	.357**	-.007	.162	-.182	.214	.247	1.000	.492**
Marketing Mix Score	.212	.053	.280	.325*	.368**	.684**	-.264	.338*	.453**	.526**	.369**	.548**	.312	.738**	.308*	.791**	.745**	.492**	1.000

Κεφάλαιο 8ο

Επαγωγική Ανάλυση και Έλεγχος υποθέσεων

Στο κεφάλαιο αυτό ελέγχονται οι υποθέσεις που αφορούν την επίδραση παραγόντων που επηρεάζουν τον προσανατολισμό στην αγορά της λιμενικής επιχείρησης, δηλαδή την ιδιοκτησία (ιδιωτική - δημόσια), το στρατηγικό και θεσμικό ρόλο (Λιμενικός Διαχειριστής - Λιμενική Αρχή - Λιμενική Αρχή και Λιμενικός Διαχειριστής), το είδος της κίνησης (εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο) και τον επιχειρηματικό προσανατολισμό (στην παροχή υπηρεσιών logistics και στο θαλάσσιο μέτωπο). Πιο συγκεκριμένα, με βάση την προηγηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, διατυπώνονται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- ▶ H1: Οι ιδιωτικές λιμενικές επιχειρήσεις θα έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερο Προσανατολισμό στην Αγορά
- ▶ H2: Οι Λιμενικοί Διαχειριστές θα έχουν κατά μέσο όρο υψηλότερο Προσανατολισμό στην Αγορά
- ▶ H3: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στον Προσανατολισμό στην Αγορά ανάμεσα στις Λιμενικές Επιχειρήσεις που εστιάζουν στην Παροχή Υπηρεσιών Logistics και σε εκείνες που παρέχουν παραδοσιακές λιμενικές υπηρεσίες

8.1 Έλεγχος παραγόντων που επιδρούν στον Προσανατολισμό στην αγορά

Ο έλεγχος για τις παραπάνω υποθέσεις βασίζεται στη σύγκριση των μέσων όρων των διαφορετικών ομάδων που συμμετέχουν στην έρευνα. Σύμφωνα με τη θεωρία (Δαφέρμος 2005 σελ. 350, Field 2010 σελ. 325) η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να συγκρίνουμε δύο ανεξάρτητα δείγματα και να δούμε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Στην περίπτωση της σύγκρισης δύο ανεξαρτήτων δειγμάτων χρησιμοποιείται ο έλεγχος T-test ενώ στην περίπτωση περισσότερων των 2 δειγμάτων ο έλεγχος ANOVA. Πρέπει να τονιστεί ότι οι δύο παραπάνω έλεγχοι είναι παραμετρικοί, προϋποθέτουν δηλαδή την κανονική κατανομή του δείγματος για κάθε κατηγορία, όπως επίσης και το ότι η διακύμανση στους πληθυσμούς είναι περίπου ίδια και

ότι οι τιμές είναι ανεξάρτητες η μία με την άλλη. Επομένως, πριν την διαδικασία του t-test, είναι απαραίτητος ο έλεγχος της κανονικότητας των κατανομών, ο οποίος μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη στατιστική διαδικασία του κριτηρίου Kolmogorov - Smirnov. Σε αυτή την περίπτωση διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

- Μηδενική υπόθεση: Η υπό έλεγχο κατανομή, δε διαφέρει από την κανονική κατανομή και η
- Εναλλακτική υπόθεση: Η υπό έλεγχο κατανομή διαφέρει από την κανονική κατανομή

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται συνήθως ίσο με 0.05 ή 5%. Το παρατηρηθέν επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίζεται ως η πιθανότητα η τιμή του ελέγχου (ελεγχοσυνάρτησης) να πάρει μία τιμή τόσο ακραία ή περισσότερο ακραία από αυτή που πήρε στο συγκεκριμένο δείγμα κάτω από τη μηδενική υπόθεση. Αν η p-value είναι μικρότερη του 0.05, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και δεχόμαστε ότι η κατανομή απέχει από την κανονική. Αν η p-value είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.05, τότε συμπεραίνουμε ότι δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, δηλαδή, η κατανομή του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται το δείγμα είναι προσεγγιστικά κανονική. Αντίστοιχη είναι και η λειτουργία του τεστ Shapiro Wilk. Σχετικά με τη χρήση του κατάλληλου ελέγχου εκ των δυο προηγούμενων, η βασική πρακτική είναι ότι για μέγεθος δείγματος μικρότερο του 50 ($n \leq 50$) επιλέγεται το κριτήριο των Shapiro-Wilk, ενώ για μέγεθος δείγματος μεγαλύτερο του 50 ($n > 50$) επιλέγεται το κριτήριο των Kolmogorov-Smirnov. Στην περίπτωσή μας $N=55$ επομένως επιλέγεται το τεστ των Kolmogorov - Smirnov. Στην περίπτωση που κάποια εκ των ανωτέρω προϋποθέσεων παραβιάζεται, τότε ο έλεγχος της διαφοράς των μέσω πραγματοποιείται με τα αντίστοιχα μη-παραμετρικά test, δηλαδή το Mann - Whitney test στην περίπτωση 2 ανεξαρτήτων δειγμάτων και του Kruskal - Wallis test στην περίπτωση περισσότερων από δύο δειγμάτων.

8.1.1 Έλεγχος για την επίδραση της Ιδιοκτησίας

Ο επόμενος πίνακας παραθέτει τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για την κανονικότητα της κατανομής σε σχέση με την ιδιοκτησία της λιμενικής επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό οι διαφορετικές κατηγορίες του ερωτηματολογίου συμπύχθηκαν σε δύο (ιδιωτική - δημόσια ιδιοκτησία).

Πίνακας 8.1 Έλεγχος κανονικότητας ανάλογα με την ιδιοκτησία

Tests of Normality

	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Δημόσιο	,212	36	,000	,896	36	,003
	Ιδιωτικό	,188	18	,091	,912	18	,092
Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Δημόσιο	,198	36	,001	,953	36	,130
	Ιδιωτικό	,215	18	,028	,913	18	,097
Διάχυση Πληροφόρησης	Δημόσιο	,115	36	,200*	,944	36	,069
	Ιδιωτικό	,146	18	,200*	,950	18	,428
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Δημόσιο	,169	36	,010	,961	36	,226
	Ιδιωτικό	,285	18	,000	,876	18	,023
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Δημόσιο	,235	36	,000	,867	36	,000
	Ιδιωτικό	,231	18	,012	,844	18	,007
Προσανατολισμός στην Αγορά	Δημόσιο	,155	36	,029	,958	36	,185
	Ιδιωτικό	,096	18	,200*	,984	18	,982

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι η κατανομή όλων των μεταβλητών πλην της Διάχυσης της πληροφόρησης δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή ($p < 0.05$). Επομένως ο έλεγχος των μέσων θα γίνει με τη χρήση του μη-παραμετρικού κριτηρίου Mann - Whitney τα αποτελέσματα του οποίου δίνονται στους δύο επόμενους πίνακες. Ο πρώτος πίνακας συμπυκνώνει τα στοιχεία μετά την κατάταξη τους σε τάξεις. Η τάξη με το χαμηλότερο mean rank αποτελεί την τάξη η οποία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό χαμηλότερων scores.

Πίνακας 8.2 Κατάταξη σε τάξεις

Ranks

	Ιδιοκτησιακή μορφή	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Δημόσιο	36	30,96	1114,50
	Ιδιωτικό	18	20,58	370,50
	Σύνολο	54		
Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Δημόσιο	36	27,85	1002,50
	Ιδιωτικό	18	26,81	482,50
	Σύνολο	54		
Διάχυση Πληροφόρησης	Δημόσιο	36	27,63	994,50
	Ιδιωτικό	18	27,25	490,50
	Σύνολο	54		

Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Δημόσιο	36	28,99	1043,50
	Ιδιωτικό	18	24,53	441,50
	Σύνολο	54		
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Δημόσιο	36	23,13	832,50
	Ιδιωτικό	18	36,25	652,50
	Σύνολο	54		
Προσανατολισμός στην Αγορά	Δημόσιο	36	27,42	987,00
	Ιδιωτικό	18	27,67	498,00
	Σύνολο	54		

Ο επόμενος πίνακας δίνει τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου από όπου προκύπτει ότι για τις μεταβλητές Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον, Διάχυση της Πληροφόρησης, Αδράνεια στην Πληροφόρηση και Προσανατολισμός στην αγορά δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων λιμενικών επιχειρήσεων ($p < 0.05$). Αντίθετα, στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν στην περίπτωση της Πληροφόρησης για το Μικροοικονομικό περιβάλλον και της Ανταπόκρισης στην Πληροφόρηση ($p > 0.05$). Από το συνδυασμό των δύο πινάκων προκύπτει ότι οι Δημόσιες Λιμενικές Επιχειρήσεις έχουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης πληροφόρησης για το μικροοικονομικό περιβάλλον ($U = 199.500$, $z = -2.335$, $p < 0.05$, $r = -0.310$). Αντίστοιχα, οι Ιδιωτικές Λιμενικές Επιχειρήσεις έχουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ανταπόκρισης στην πληροφόρηση ($U = 166.500$, $z = -3.0$, $p < 0.01$, $r = -0.40$).

Πίνακας 8.3 Στατιστικός έλεγχος

	Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Διάχυση Πληροφόρησης	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Προσανατολισμός στην Αγορά
Mann-Whitney U	199.500	311.500	319.500	270.500	166.500	321.000
Wilcoxon W	370.500	482.500	490.500	441.500	832.500	987.000
Z	-2.335	-.233	-.083	-.999	-3.000	-.055
Asymp. Sig. (2-tailed)	.020	.816	.934	.318	.003	.956

8.1.2 Έλεγχος για την επίδραση του Θεσμικού ρόλου

Η ενότητα αυτή εξετάζει κατά πόσο οι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στον προσανατολισμό στην αγορά ανάλογα με το θεσμικό ρόλο της λιμενικής επιχείρησης (αποκλειστικά Λιμενική αρχή, αποκλειστικά Τερματικός Διαχειριστής ή και τα δύο). Ακολουθώντας την προηγούμενη μεθοδολογία αρχικά εξετάζονται αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου για την κανονικότητα της κατανομής.

Πίνακας 8.4 Έλεγχος κανονικότητας

Θεσμικός Ρόλος	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Διαχειριστής Τερματικού	,222	27	,001	,853	27	,001
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,204	14	,118	,951	14	,576
	Λιμενική Αρχή	,244	14	,023	,854	14	,025
Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Διαχειριστής Τερματικού	,170	27	,045	,931	27	,075
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,151	14	,200 [*]	,958	14	,697
	Λιμενική Αρχή	,187	14	,198	,952	14	,593
Διάχυση Πληροφόρησης	Διαχειριστής Τερματικού	,144	27	,159	,941	27	,131
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,184	14	,200 [*]	,958	14	,694
	Λιμενική Αρχή	,144	14	,200 [*]	,958	14	,684
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Διαχειριστής Τερματικού	,238	27	,000	,873	27	,003
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,202	14	,127	,944	14	,474
	Λιμενική Αρχή	,220	14	,064	,946	14	,497
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Διαχειριστής Τερματικού	,251	27	,000	,901	27	,014
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,242	14	,026	,838	14	,015
	Λιμενική Αρχή	,251	14	,017	,896	14	,098
Προσανατολισμός στην Αγορά	Διαχειριστής Τερματικού	,120	27	,200 [*]	,940	27	,119
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,102	14	,200 [*]	,962	14	,760
	Λιμενική Αρχή	,131	14	,200 [*]	,984	14	,991

a. Lilliefors Significance Correction

Θεσμικός Ρόλος	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Διαχειριστής Τερματικού	,222	27	,001	,853	27	,001
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,204	14	,118	,951	14	,576
	Λιμενική Αρχή	,244	14	,023	,854	14	,025
Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Διαχειριστής Τερματικού	,170	27	,045	,931	27	,075
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,151	14	,200*	,958	14	,697
	Λιμενική Αρχή	,187	14	,198	,952	14	,593
Διάχυση Πληροφόρησης	Διαχειριστής Τερματικού	,144	27	,159	,941	27	,131
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,184	14	,200*	,958	14	,694
	Λιμενική Αρχή	,144	14	,200*	,958	14	,684
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Διαχειριστής Τερματικού	,238	27	,000	,873	27	,003
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,202	14	,127	,944	14	,474
	Λιμενική Αρχή	,220	14	,064	,946	14	,497
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Διαχειριστής Τερματικού	,251	27	,000	,901	27	,014
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,242	14	,026	,838	14	,015
	Λιμενική Αρχή	,251	14	,017	,896	14	,098
Προσανατολισμός στην Αγορά	Διαχειριστής Τερματικού	,120	27	,200*	,940	27	,119
	Λιμενική Αρχή και Διαχειριστής Τερματικού	,102	14	,200*	,962	14	,760
	Λιμενική Αρχή	,131	14	,200*	,984	14	,991

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το κριτήριο της κανονικότητας ισχύει για τις μεταβλητές Διάχυση της Πληροφόρησης και Προσανατολισμός στην Αγορά ($p > 0.05$) επομένως για τον έλεγχο της διαφοράς των μέσων των συγκεκριμένων μεταβλητών, θα χρησιμοποιηθεί ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς (ANOVA), καθώς υπάρχουν τρία ανεξάρτητα δείγματα. Ο έλεγχος αυτός πέραν της κανονικότητας της κατανομής προϋποθέτει και τον έλεγχο τις ισότητας των διασπορών, κριτήριο που ελέγχεται με το Levene's Test. Από τα περιγραφικά αποτελέσματα της ANOVA παρατηρούμε ότι οι

Λιμενικές επιχειρήσεις που συνδυάζουν το ρόλο του Λιμενικού Διαχειριστή και Λιμενικής Αρχής εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο από τις επιχειρήσεις που διατηρούν αποκλειστικά έναν από τους δύο ρόλους.

Πίνακας 8.5 Πίνακας ελέγχου ANOVA

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Διάχυση Πληροφόρησης	Διαχειριστής	27	3,4315	,70481	,13564	3,1527	3,7103	1,40	4,60
	Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	3,7000	,62634	,16740	3,3384	4,0616	2,40	4,80
	Λιμενική Αρχή	14	3,5714	,75999	,20312	3,1326	4,0102	2,00	4,80
	Σύνολο	55	3,5355	,69673	,09395	3,3471	3,7238	1,40	4,80
Προσανατολισμός στην Αγορά	Διαχειριστής	27	3,4129	,37483	,07214	3,2646	3,5612	2,27	4,13
	Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	3,5381	,37482	,10017	3,3217	3,7545	2,87	4,07
	Λιμενική Αρχή	14	3,4956	,45273	,12100	3,2342	3,7570	2,60	4,33
	Σύνολο	55	3,4658	,39217	,05288	3,3598	3,5718	2,27	4,33

Το Levene's Test of Equality of Error Variances κάτω από τη μηδενική υπόθεση ότι οι διασπορές είναι ίσες δίνει p-value 0,148 > 0,05 για τη διάχυση της πληροφόρησης και p-value 0.206 > 0.05 για τον Προσανατολισμό στην Αγορά. Κατά συνέπεια ισχύει και η προϋπόθεση της ισότητας των διασπορών και για τις δύο μεταβλητές.

Πίνακας 8.6 Αποτελέσματα ελέγχου ομοιογένειας της διασποράς

Market Intelligence Dissemination				Market Orientation New Scale			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,148	2	52	,863	,206	2	52	,814

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA δίνονται στους επόμενους δύο πίνακες:

ANOVA

Διάχυση της Πληροφόρησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,689	2	,345	,702	,500
Within Groups	25,524	52	,491		
Total	26,213	54			

ANOVA

Προσανατολισμός στην Αγορά (νέα κλίμακα)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,161	2	,081	,515	,601
Within Groups	8,144	52	,157		
Total	8,305	54			

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι υπάρχει η διαφορά των μέσων είναι στατιστικά σημαντική στην περίπτωση της διάχυσης της πληροφόρησης ($p=0.05$) και μη στατιστικά σημαντική στην περίπτωση του Προσανατολισμού στην Αγορά ($p>0.05$). Για τον έλεγχο της επίδρασης του θεσμικού ρόλου στις υπόλοιπες μεταβλητές χρησιμοποιείται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, από τον περιγραφικό πίνακα του οποίου λαμβάνουμε τις παρακάτω τιμές:

Πίνακας 8.7 Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis

		Ranks	N	Mean Rank
Πληροφόρηση για το Μικρο-οικονομικό περιβάλλον	Θεσμικός Ρόλος	Διαχειριστής	27	26,89
		Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	22,61
		Λιμενική Αρχή	14	35,54
		Σύνολο	55	
Πληροφόρηση για το Μάκρο-οικονομικό περιβάλλον	Θεσμικός Ρόλος	Διαχειριστής	27	25,59
		Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	30,71
		Λιμενική Αρχή	14	29,93
		Σύνολο	55	
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Θεσμικός Ρόλος	Διαχειριστής	27	27,89
		Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	30,82
		Λιμενική Αρχή	14	25,39
		Σύνολο	55	
Ανταπόκριση στην πληροφόρηση	Θεσμικός Ρόλος	Διαχειριστής	27	28,87
		Λιμ. Αρχή & Διαχειριστής	14	26,68
		Λιμενική Αρχή	14	27,64
		Σύνολο	55	

Οι τιμές του κριτηρίου ελέγχονται για τη στατιστική τους σημαντικότητα, από όπου προκύπτει μετά την εξέταση του πίνακα ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά ($p>0.05$ για κάθε μεταβλητή) για καμία μεταβλητή ανάμεσα στις διαφορετικές κατηγορίες θεσμικού ρόλου των λιμενικών επιχειρήσεων.

Test Statistics^{b,c}

	Πληροφόρηση για το Μίκρο οικονομικό περιβάλλον	Πληροφόρηση για το Μάκρο οικονομικό περιβάλλον	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην πληροφόρηση
Chi-Square	5,017	1,249	,835	,195
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,081	,536	,659	,907
Monte Carlo Sig. Sig.	,080 ^a	,542 ^a	,667 ^a	,913 ^a
99% Confidence Interval Lower Bound	,073	,529	,654	,905
Upper Bound	,087	,555	,679	,920

a. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

b. Kruskal Wallis Test

c. Grouping Variable: Organisation Description 2

8.1.3 Έλεγχος για την επίδραση της Επιχειρηματικής Εστίασης

Η παρούσα ενότητα διερευνά κατά πόσο η εστίαση στην παροχή των υπηρεσιών προς το θαλάσσιο μέτωπο ή η εστίαση στην παροχή υπηρεσιών logistics επηρεάζει το επίπεδο του προσανατολισμού της λιμενικής επιχείρησης στην αγορά. Για το σκοπό αυτό, σε συνέχεια της παραγοντικής ανάλυσης που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και της κατασκευής δύο νέων μεταβλητών (εστίαση στα logistics και εστίαση στο θαλάσσιο μέτωπο), κατασκευάστηκε μια νέα κατηγορική - διχοτομική μεταβλητή (Service_focus) η οποία λαμβάνει την τιμή 0 (εστίαση στο θαλάσσιο περιβάλλον) εάν το σκορ της μεταβλητής Seafront_ServiceFocus είναι μεγαλύτερο του σκορ της μεταβλητής Logistics_Servicefocus και την τιμή 1 εάν συμβαίνει το αντίθετο. Στη συνέχεια, ελέγχεται η κανονικότητα των κατανομών από όπου προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 8.8 Πίνακας ελέγχου κανονικότητας

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Επιχειρηματική Εστίαση		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό Περιβάλλον	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,175	41	,003	,921	41	,007
	Εστίαση στα Logistics	,237	14	,032	,903	14	,127
Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,165	41	,006	,940	41	,032
	Εστίαση στα Logistics	,231	14	,042	,935	14	,353
Διάχυση Πληροφόρησης	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,157	41	,013	,957	41	,125
	Εστίαση στα Logistics	,123	14	,200*	,955	14	,643
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,202	41	,000	,912	41	,004
	Εστίαση στα Logistics	,151	14	,200*	,944	14	,473
Ανταπόκριση στην Πληροφόρηση	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,236	41	,000	,878	41	,000
	Εστίαση στα Logistics	,293	14	,002	,864	14	,035
Προσανατολισμός στην Αγορά	Εστίαση στο Θαλάσσιο Μέτωπο	,106	41	,200*	,968	41	,296
	Εστίαση στα Logistics	,119	14	,200*	,961	14	,738

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι το κριτήριο της κανονικότητας ισχύει μόνο στην περίπτωση της μεταβλητής Προσανατολισμός στην Αγορά ($p > 0.05$). Επομένως οι διαφορές

μέσων στη συγκεκριμένη μεταβλητή θα ελεγχθούν με τη χρήση του T-test ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές με το μη παραμετρικό αντίστοιχο του Mann Whitney test. Η δοκιμασία T-test δίνει τα παρακάτω αποτελέσματα από τα οποία προκύπτει αφενός η ομοιογένεια των διασπορών και αφετέρου ότι η διαφορά των μέσω όρων μεταξύ των δύο κατηγοριών δεν είναι στατιστικά σημαντική ($p= 0.685 > 0.005$). Επομένως η υπόθεση ότι ο προσανατολισμός της Λιμενικής Επιχείρησης στην αγορά επηρεάζεται από την εστίαση της στην παροχή υπηρεσιών logistics ή στην παροχή (παραδοσιακών) υπηρεσιών προς το θαλάσσιο μέτωπο, απορρίπτεται.

Πίνακας 8.9 Έλεγχος δοκιμασίας t-test

Group Statistics									
Επιχειρηματική Εστίαση ^α		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
Προσανατολισμός στην Αγορά	Στρατηγική εστιασμένη στο θαλάσσιο μέτωπο	41	3,4531	,40592	,06339				
	Στρατηγική εστιασμένη στα Logistics	14	3,5031	,36035	,09631				

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Προσανατολισμός στην Αγορά	Equal variances assumed	,347	,558	-,408	53	,685	-,04996	,12234	-,29534	,19543
	Equal variances not assumed			-,433	25,171	,669	-,04996	,11530	-,28734	,18742

Από το μη παραμετρικό κριτήριο Mann Whitney προκύπτει ότι και για τις υπόλοιπες μεταβλητές, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε λιμενικές επιχειρήσεις που εστιάζουν στο θαλάσσιο μέτωπο και σε λιμενικές επιχειρήσεις που εστιάζουν στην παροχή υπηρεσιών logistics, καθώς σε κάθε περίπτωση το επίπεδο σημαντικότητας του t-test έχει $p\text{-value} > 0.05$. Επομένως η υπόθεση H3 απορρίπτεται στο σύνολό της.

Test Statistics ^b					
	Πληροφόρηση για το Μικρο οικονομικό περιβάλλον	Πληροφόρηση για το Μάκρο οικονομικό περιβάλλον	Διάχυση της Πληροφόρησης	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην πληροφόρηση
Mann-Whitney U	270,000	277,000	282,000	265,000	257,000
Wilcoxon W	1131,000	382,000	387,000	1126,000	362,000
Z	-,335	-,196	-,097	-,433	-,601
Asymp. Sig. (2-tailed)	,737	,845	,923	,665	,548
a. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.					
b. Grouping Variable: Strategic Service Focus					

8.2 Επηρεάζει ο Προσανατολισμός στην Αγορά την Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης;

Η παρούσα ενότητα εξετάζει την επίπτωση που έχει το επίπεδο του προσανατολισμού, αυτή τη φορά ως εξαρτημένη μεταβλητή, στο επίπεδο της επίδοσης της Λιμενικής Επιχείρησης. Από τον πίνακα των cross tabulations που ακολουθεί είναι εμφανές ότι η επίδοση της λιμενικής επιχείρησης τείνει να είναι υψηλότερη εκεί που ο προσανατολισμός της λιμενικής επιχείρησης προς την αγορά είναι υψηλότερος.

Πίνακας 8.10 Προσανατολισμός στην Αγορά - Συνολική Επίδοση - Crosstabulation

			Συνολική επίδοση				Σύνολο	
			Χειρότερα	Το ίδιο	Καλύτερα	Πολύ καλύτερα		
Προσανατολισμός στην Αγορά	Διαφωνώ	Count	0	1	0	0	1	
		% of Total	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	1.8%	
	Ουδέτερος	Count	2	9	9	2	22	
		% of Total	3.6%	16.4%	16.4%	3.6%	40.0%	
	Συμφωνώ	Count	0	12	15	1	28	
		% of Total	0.0%	21.8%	27.3%	1.8%	50.9%	
	Συμφωνώ Απόλυτα	Count	0	0	4	0	4	
		% of Total	0.0%	0.0%	7.3%	0.0%	7.3%	
	Σύνολο		Count	2	22	28	3	55
			% of Total	3.6%	40.0%	50.9%	5.5%	100.0%

Επιπλέον, ο πίνακας των συσχετίσεων καταδεικνύει θετική συσχέτιση τόσο με το συνολικό μέτρο του προσανατολισμού στην αγορά, όσο και με τα επιμέρους στοιχεία που τον αποτελούν.

Εντούτοις, η συσχέτιση δε φανερώνει αιτιώδη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και δεν εξετάζει την ύπαρξη άλλων μεταβλητών που μπορεί να επηρεάζουν τη σχέση του προσανατολισμού στην αγορά και της λιμενικής επίδοσης.

Πίνακας 8.11. Συσχετίσεις Pearson's

	Προσανατολισμός στην Αγορά	Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό περιβάλλον	Πληροφόρηση για το Μάκροοικονομικό περιβάλλον	Διάχυση της Πληροφόρησης	Αδράνεια στην Πληροφόρηση	Ανταπόκριση στην πληροφόρηση	Συνολική Επίδοση	Οικονομική Επίδοση	Επίδοση με βάση την Αγορά	Επίδοση με βάση τον Πελάτη
Προσανατολισμός στην Αγορά	1.000	,436**	,643**	,748**	,332*	,457**	,243**	.036	.250	,327*
Πληροφόρηση για το Μικροοικονομικό περιβάλλον	,436**	1.000	,310*	.263	.043	.073	.019	-.071	.016	.062
Πληροφόρηση για το Μάκροοικονομικό περιβάλλον	,643**	,310*	1.000	,428**	-.013	.166	.226	.127	,324*	.115
Διάχυση της Πληροφόρησης	,748**	.263	,428**	1.000	-.080	,352**	,455**	.204	,507**	,403**
Αδράνεια στην Πληροφόρηση	,332*	.043	-.013	-.080	1.000	-.101	-,320*	-.212	-	,430**
Ανταπόκριση στην πληροφόρηση	,457**	.073	.166	,352**	-.101	1.000	,373**	.177	,269*	,469**
Συνολική Επίδοση	.243	.019	.226	,455**	-,320*	,373**	1.000	,834**	,862**	,655**
Οικονομική Επίδοση	.036	-.071	.127	.204	-.212	.177	,834**	1.000	,564**	,364**
Επίδοση με βάση την Αγορά	.250	.016	,324*	,507**	-,430**	,269*	,862**	,564**	1.000	,447**
Επίδοση με βάση τον Πελάτη	,327*	.062	.115	,403**	-.141	,469**	,655**	,364**	,447**	1.000
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

8.2.1 Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης

Όταν έχουμε περισσότερες από μία ανεξάρτητες μεταβλητές και θέλουμε να εξετάσουμε την επίδραση τους σε μία εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιούμε την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει όχι μόνο την διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα σε μια εξαρτημένη και σε κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αλλά επιπλέον επιτρέπει και τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των ανεξαρτήτων μεταβλητών (Δαφέρμος 2005, σελ. 459). Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση υποθέτει ότι η μεταβλητή απόκρισης (εξαρτημένη μεταβλητή) είναι μια γραμμική συνάρτηση των παραμέτρων του μοντέλου και υπάρχουν περισσότερες από μια ανεξάρτητες μεταβλητές στο μοντέλο. Η γενική μορφή της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_{px} X_{px} + \varepsilon$$

όπου γ είναι η εξαρτημένη μεταβλητή $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$ είναι συντελεστές παλινδρόμησης και x_1, x_2, \dots, x_n είναι ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Στη κλασική παλινδρόμηση συνήθως θεωρείται ότι ο όρος σφάλμα ακολουθεί κανονική κατανομή με $E(\epsilon) = 0$ και η τυπική απόκλιση είναι $\text{Var}(\epsilon) = \sigma$.

Για την εκτίμηση του ποσοστού των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από την ανεξάρτητη μεταβλητή, χρησιμοποιείται ο συντελεστής προσδιορισμού, R^2 (R τετράγωνο), ο οποίος εκφράζει ως ποσοστό επί τοις εκατό, την επεξηγηματική ή προβλεπτική ικανότητα της ανεξάρτητης μεταβλητής στο να ερμηνεύει ή να προβλέπει τις μεταβολές και το επίπεδο της εξαρτημένης μεταβλητής (Hair κ.α. 1998 Field 2000, Sekaran 2000, Bryman και Gramer 2001). Επιπλέον, όπως συμβαίνει με τις περισσότερες στατιστικές εκτιμήσεις που στηρίζονται σε δείγματα, μπορεί να εκτιμηθεί η πιθανότητα το μέγεθος του συντελεστή (β) να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες που συνδέονται με το μέγεθος του δείγματος, και στον πληθυσμό να είναι στην πραγματικότητα ίσος με το μηδέν. Η σχετική εκτίμηση της στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή (β) γίνεται με τη χρήση του t - test (Κουρεμένος 2008, σελ. 232).

Προκειμένου να είναι δυνατή η χρήση της μεθόδου πρέπει να ικανοποιούνται μια σειρά από προϋποθέσεις:

- *Το είδος των δεδομένων:* Στο πλαίσιο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να είναι συνεχείς ή κατηγορικές ενώ η ανεξάρτητη μπορεί να είναι μόνον συνεχής.
- *Η σχέση δείγματος - ανεξαρτήτων μεταβλητών:* Αν και δεν υπάρχει ομοφωνία των ερευνητών σε αυτό το ζήτημα, η πλειοψηφία (Δαφέρμος 2005, Field 2009, Coakes και Steed 1999) θεωρούν ως ελάχιστη την ύπαρξη πενταπλάσιων παρατηρήσεων (αριθμό περιπτώσεων) από ότι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- *Ανεξαρτησία παρατηρήσεων:* Με άλλα λόγια, η συμπερίληψη στο δείγμα μιας παρατήρησης δεν πρέπει να επηρεάζει τη συμμετοχή μιας άλλης
- *Κανονικότητα:* Για κάθε συνδυασμό τιμών των ανεξαρτήτων μεταβλητών, η τιμή της ανεξάρτητης θα πρέπει να είναι γενικά κανονική (να μην υπάρχουν σοβαρές παραβιάσεις - Hair κ.α. 1998)
- *Γραμμικότητα:* Η σχέση εξαρτημένης και κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής θα πρέπει να είναι γραμμική στον πληθυσμό.
- *Έλλειψη συγγραμμικότητας:* Η συγγραμμικότητα είναι ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται με μία άλλη ανεξάρτητη, δηλαδή μέσω της μίας μπορούμε να εκτιμήσουμε τις τιμές

της άλλης τότε προκύπτει πρόβλημα συγγραμμικότητας. Αν υπάρχει τέλεια συσχέτιση τότε προκύπτει το πρόβλημα της ιδιομορφίας.

- *Έλλειψη Ετεροσκεδαστικότητας*: Όταν οι εκτιμήσεις της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση την εξίσωση παλινδρόμησης, για διαφορετικά επίπεδα τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής, από τις μικρότερες τιμές προς τις μεγαλύτερες, εμφανίζουν προοδευτικά μεγαλύτερη απόκλιση από τις πραγματικές ή παρατηρούμενες τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής.

8.2.2 Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης για την Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης.

A. Εξέταση της σχέσης λιμενικής επίδοσης και συνολικού προσανατολισμού στην αγορά

Στην ενότητα αυτή αρχικά εξετάζεται η σχέση της λιμενικής επίδοσης και του συνολικού προσανατολισμού στην αγορά, ελέγχοντας ταυτόχρονα για τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της λιμενικής επιχείρησης (ένταση ανταγωνισμού, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς), το είδος της κίνησης (μεταφόρτωση ή εγχώριο φορτίο) και την εστίαση της επιχείρησης (στο θαλάσσιο μέτωπο ή στα logistics). Για το σκοπό αυτό η μεταβλητή είδος κίνησης λαμβάνει την τιμή ένα αν το ποσοστό της συνολικής κίνησης εγχώριου φορτίου είναι έως και 60% της συνολικής (εστίαση στο εγχώριο φορτίο) και την τιμή μηδέν εάν το ποσοστό του μεταφορτωνόμενου φορτίου ξεπερνά το 40% της συνολικής κίνησης (εστίαση στις μεταφορτώσεις). Ομοίως η μεταβλητή επιχειρηματική εστίαση λαμβάνει την τιμή μηδέν (εστίαση στο θαλάσσιο μέτωπο) αν το σκορ της μεταβλητής εστίαση στο θαλάσσιο μέτωπο είναι μεγαλύτερο από το σκορ της μεταβλητής εστίαση στα logistics και την τιμή ένα αν συμβαίνει το αντίθετο.

Τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αποτυπώνονται στους επόμενους πίνακες:

Πίνακας 8.12 Αποτελέσματα βηματικής παλινδρόμησης

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Προσανατολισμός στην αγορά		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Overall Performance

Από τον επόμενο πίνακα προκύπτουν τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου. Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης (R) δείχνει τη συσχέτιση ανάμεσα στις παρατηρούμενες και τις προβλεπόμενες τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής και στην περίπτωση αυτή R=43,9%, επομένως παρέχεται μια ικανοποιητική επεξήγηση των προβλεπόμενων τιμών (Hair κ.α. 1998). Το μοντέλο που προκύπτει ερμηνεύει το 19,3% (R^2 .193) περίπου της μεταβλητότητας της συνολικής λιμενικής επίδοσης, τιμή η οποία δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, είναι όμως αποδεκτή στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Επίσης η τιμή του ελέγχου Darbin Watson (2,370) είναι πολύ κοντά στο 2, επομένως πληρείται η προϋπόθεση της ανεξαρτησίας των σφαλμάτων (κατά τον Field (2009, σελ. 236) τιμές μικρότερες του 1 ή μεγαλύτερες του 3 δημιουργούν προβλήματα). Επίσης το F - ratio test είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0.05$) επομένως η βελτίωση στην προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου είναι επίσης στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.13 Περίληψη υποδείγματος και έλεγχος ANOVA

Model Summary ^c										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,347 ^a	,120	,103	,51357	,120	6,829	1	50	,012	
2	,439 ^b	,193	,160	,49693	,073	4,405	1	49	,041	2,370

a. Predictors: (Constant), Focus on Domestic or Transshipment cargo

b. Predictors: (Constant), Focus on Domestic or Transshipment cargo, Market Orientation New Scale

c. Dependent Variable: Overall Performance

Επίσης, από τον επόμενο πίνακα και την εφαρμογή του ελέγχου ANOVA αποδεικνύεται ότι το μοντέλο είναι στατιστικώς σημαντικό ($p < 0.001$).

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,801	1	1,801	6,829	,012 ^b
	Residual	13,188	50	,264		
	Total	14,989	51			
2	Regression	2,889	2	1,444	5,849	,005 ^c
	Residual	12,100	49	,247		
	Total	14,989	51			

a. Dependent Variable: Overall Performance

b. Predictors: (Constant), Focus on Domestic or Transshipment cargo

c. Predictors: (Constant), Focus on Domestic or Transshipment cargo, Market Orientation New Scale

Στον επόμενο πίνακα εμφανίζονται οι εκτιμήσεις των συντελεστών του μοντέλου καθώς και οι αντίστοιχοι έλεγχοι υποθέσεων. Οι εκτιμητές (b - values) αποτυπώνουν τη σχέση της λιμενικής επίδοσης με κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα το πόσο μια ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στη μεταβολή της λιμενικής επίδοσης όταν η άλλη παραμένει σταθερή. Το πρόσημό τους δείχνει εάν η σχέση είναι θετική ή αρνητική.

Πίνακας 8.14 Εκτιμήσεις Συντελεστών υποδείγματος και στατιστικοί έλεγχοι

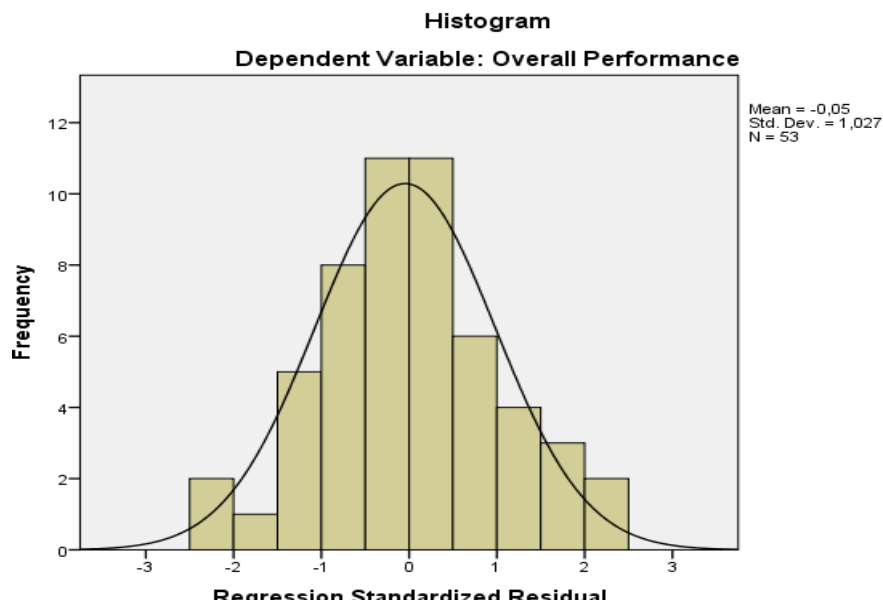
Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 Εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο	-,391	,150	-,347	-2,613	,012	-,692	-,091	-,347	-,347	-,347	1,000	1,000
(Constant)	2,677	,620		4,315	,000	1,430	3,924					
2 Εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο	-,367	,145	-,325	-2,523	,015	-,659	-,075	-,347	-,339	-,324	,993	1,007
Προσανατολισμός στην αγορά	,365	,174	,270	2,699	,041	,016	,715	,296	,287	,269	,993	1,007

a. Dependent Variable: Overall Performance

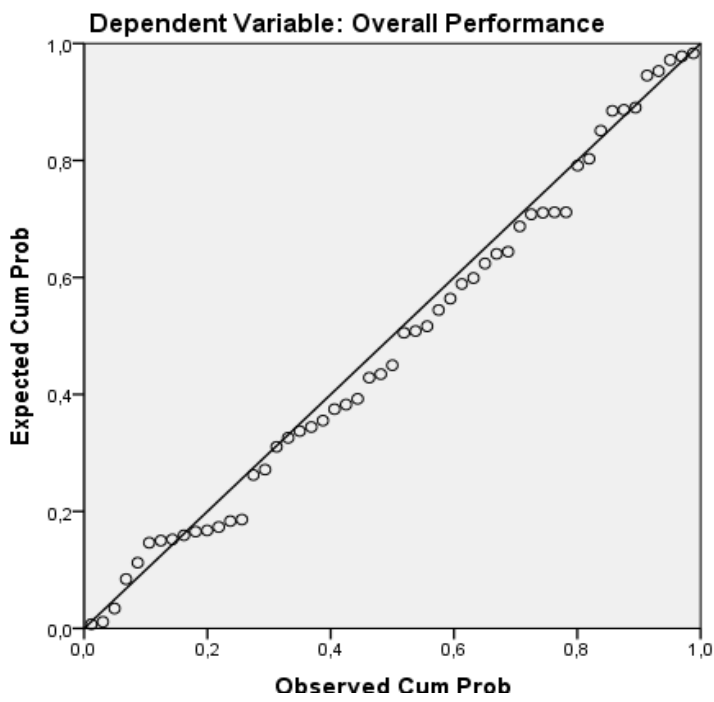
Αυτό σημαίνει ότι αν ο προσανατολισμός στην αγορά αυξηθεί κατά μία μονάδα, η λιμενική επίδοση θα αυξηθεί κατά 0,365 μονάδες. Η ερμηνεία του συντελεστή B για την εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίου είναι διαφορετική καθώς η μεταβλητή είναι κατηγορική. Ουσιαστικά μεταβολή της τιμής του συντελεστή σημαίνει μεταπήδηση από τη μια κατηγορία στην άλλη. Εφόσον η τιμή μηδέν αντιστοιχεί στην εστίαση στο μεταφορτωνόμενο φορτίο, η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι όταν η υπερισχύει το ποσοστό των μεταφορτώσεων η σχέση του προσανατολισμού στην αγορά είναι θετική και αποτελεί συνάρτηση του προσανατολισμού στην αγορά, ενώ αν η λιμενική επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στο εγχώριο φορτίο, η λιμενική επίδοση θα μειωθεί κατά 0,367 μονάδες. Οι κανονικοποιημένοι εκτιμητές (Beta Coefficients) μετρώνται σε τυπικές αποκλίσεις και είναι ένα καλύτερο μέτρο της σημαντικότητας ενός εκτιμητή στο μοντέλο. Στον πίνακα αυτό φαίνεται επιπλέον η σημαντικότητα της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής η οποία προσδιορίζεται από την τιμή t. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή t από το 2 ή όσο

μικρότερη είναι από το -2 , τόσο σημαντικότερη είναι και η επίδραση της μεταβλητής (Δαφέρμος 2005, σελ. 484). Επομένως η επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά είναι σημαντικότερη της εστίασης στο μεταφορτωνόμενο φορτίο. Τέλος, από τον έλεγχο των διαστημάτων εμπιστοσύνης προκύπτει ότι κανένα δεν εμπεριέχει την τιμή μηδέν, επομένως έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι οι εκτιμητές του συγκεκριμένου μοντέλου είναι αντιπροσωπευτικές των πραγματικών τιμών του πληθυσμού (Field 2009, σελ. 240). Ο έλεγχος του παράγοντα ανοχής (tolerance factor) δείχνει ότι και οι δύο μεταβλητές έχουν τιμές κοντά στο 1, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα συγγραμμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, ο έλεγχος της τιμής του παράγοντα πληθωριστικής διασποράς (VIF) δεν ξεπερνά την τιμή 2 και δεν είναι ιδιαίτερα μεγαλύτερος του 1, επομένως δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Τέλος ο έλεγχος της ετεροσκεδαστικότητας και της γραμμικότητας γίνεται οπτικά από τα γραφήματα των μερικών υπολοίπων, από τα οποία όπως φαίνεται δεν παραβιάζεται καμία από τις παραπάνω προϋποθέσεις.

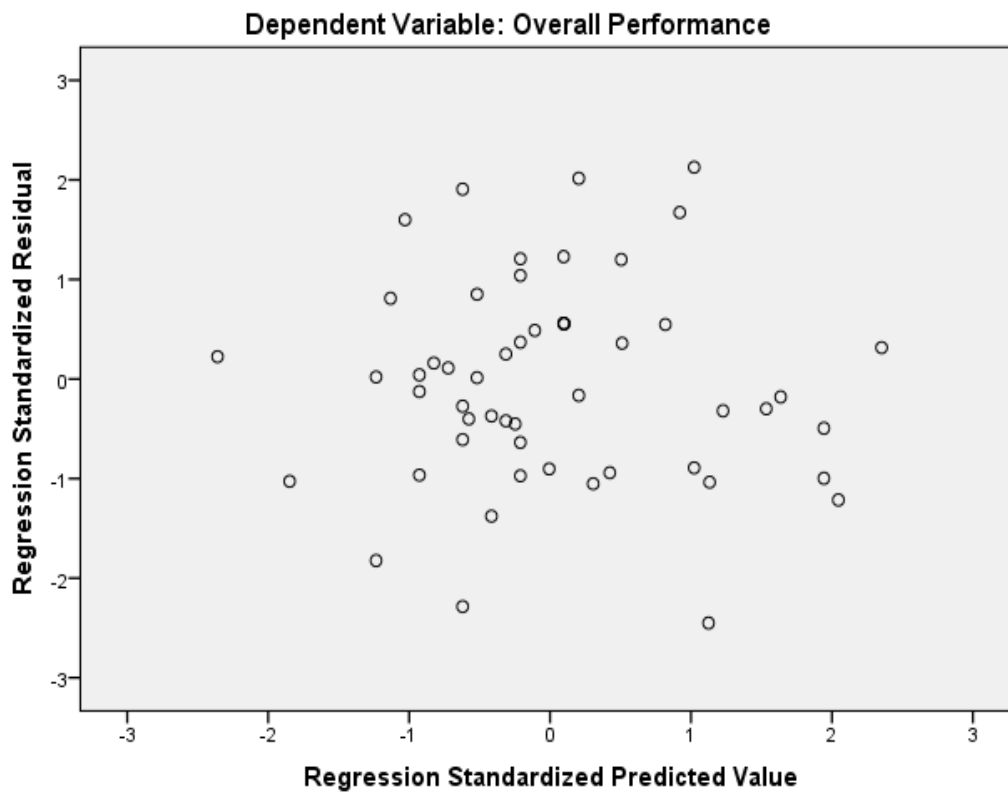
Διάγραμμα 8.2.1 Οπτικός έλεγχος ετεροσκεδαστικότητας και γραμμικότητας

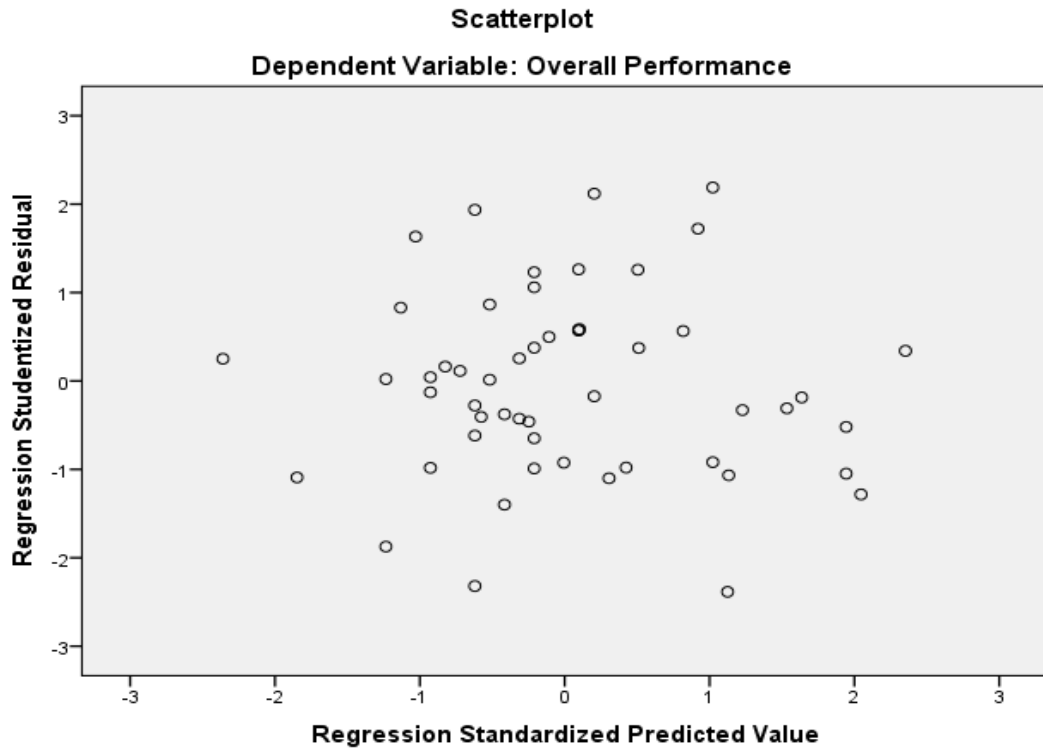


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot





B. Εξέταση της σχέσης λιμενικής επίδοσης και των επιμέρους στοιχείων του προσανατολισμού στην αγορά.

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η σχέση της συνολικής λιμενικής επίδοσης και των συστατικών του προσανατολισμού στην αγορά, ελέγχοντας ταυτόχρονα για τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της λιμενικής επιχείρησης (ένταση ανταγωνισμού, ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς), το είδος της κίνησης (μεταφόρτωση ή εγχώριο φορτίο) και την εστίαση της επιχείρησης (στο θαλάσσιο μέτωπο ή στα logistics). Οι δύο κατηγορικές μεταβλητές διατηρούν την κωδικοποίηση που προαναφέρθηκε. Τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αποτυπώνονται στους επόμενους πίνακες:

Πίνακας 8.15 Αποτελεσματα βηματικής παλινδρόμησης

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Διάχυση της πληροφορίας		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	Εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: Overall Performance

Από τον επόμενο πίνακα προκύπτουν τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου. Ο συντελεστής πολλαπλής συσχέτισης (R) δείχνει τη συσχέτιση ανάμεσα στις παρατηρούμενες και τις προβλεπόμενες τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής και στην περίπτωση αυτή $R=51,8\%$, επομένως παρέχεται μια ικανοποιητική εξήγηση των προβλεπόμενων τιμών (Hair κ.α. 1998). Το μοντέλο που προκύπτει ερμηνεύει το 27% περίπου της μεταβλητότητας της συνολικής λιμενικής επίδοσης, τιμή η οποία δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, είναι όμως αποδεκτή στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Επίσης η τιμή του ελέγχου Darbin Watson (2,229) είναι πολύ κοντά στο 2, επομένως πληρείται η προϋπόθεση της ανεξαρτησίας των σφαλμάτων (κατά τον Field (2009, σελ. 236) τιμές μικρότερες του 1 ή μεγαλύτερες του 3 δημιουργούν προβλήματα). Επίσης το F - ratio test είναι στατιστικά σημαντικό ($p<0.01$) επομένως η βελτίωση στην προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου είναι επίσης στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.16 Περίληψη υποδείγματος και στατιστικός έλεγχος ANOVA

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,449 ^a	,201	,186	,48926	,201	12,617	1	50	,001	
2	,518 ^b	,268	,238	,47308	,067	4,478	1	49	,039	2,229

a. Predictors: (Constant), Market Intelligence Dissemination

b. Predictors: (Constant), Market Intelligence Dissemination, Focus on Domestic or Transshipment cargo

c. Dependent Variable: Overall Performance

Επίσης, από τον επόμενο πίνακα και την εφαρμογή του ελέγχου ANOVA αποδεικνύεται ότι το μοντέλο είναι στατιστικώς σημαντικό ($p < 0.001$).

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,020	1	3,020	12,617	,001 ^b
	Residual	11,969	50	,239		
	Total	14,989	51			
2	Regression	4,022	2	2,011	8,986	,000 ^c
	Residual	10,966	49	,224		
	Total	14,989	51			

a. Dependent Variable: Overall Performance

b. Predictors: (Constant), Market Intelligence Dissemination

c. Predictors: (Constant), Market Intelligence Dissemination, Focus on Domestic or Transshipment cargo

Στον επόμενο πίνακα εμφανίζονται οι εκτιμήσεις των συντελεστών του μοντέλου καθώς και οι αντίστοιχοι έλεγχοι υποθέσεων. Οι εκτιμητές (b - values) αποτυπώνουν τη σχέση της λιμενικής επίδοσης με κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα το πόσο μια ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στη μεταβολή της λιμενικής επίδοσης όταν η άλλη παραμένει σταθερή. Το πρόσημό τους δείχνει εάν η σχέση είναι θετική ή αρνητική.

Πίνακας 8.17 Εκτιμήσεις των συντελεστών του μοντέλου καθώς και έλεγχοι υποθέσεων

Coefficients^a

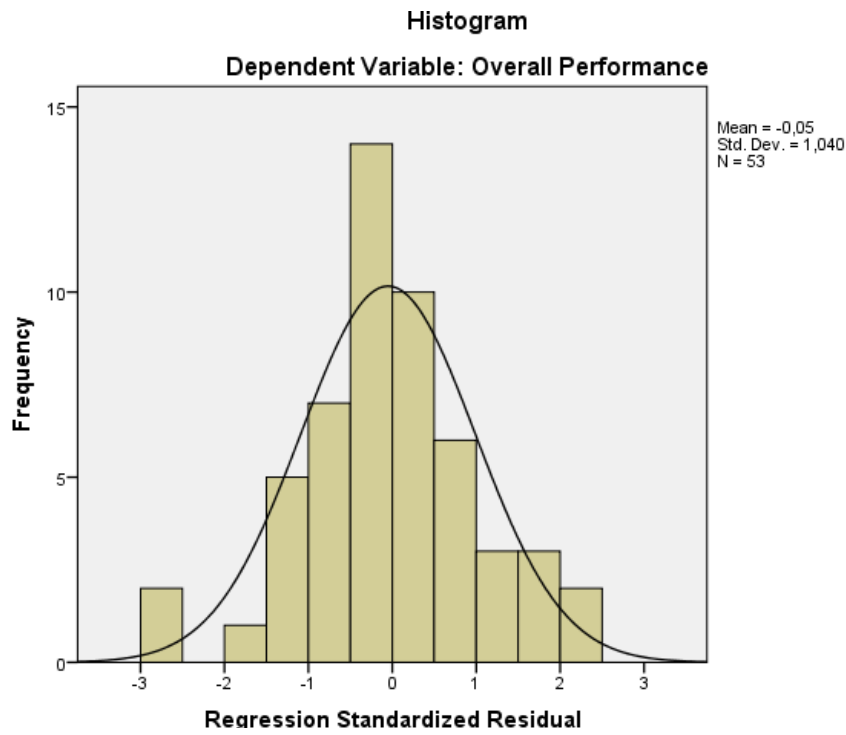
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
(Constant)	2,838	,372		7,630	,000	2,091	3,585						
2	Διάχυση της πληροφορίας	,300	,095	,394	3,150	,003	,109	,492	,449	,410	,385	,956	1,046
	Εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτώνόμενο φορτίο	-,298	,141	-,264	-2,116	,039	-,582	-,015	-,347	-,289	-,259	,956	1,046

a. Dependent Variable: Overall Performance

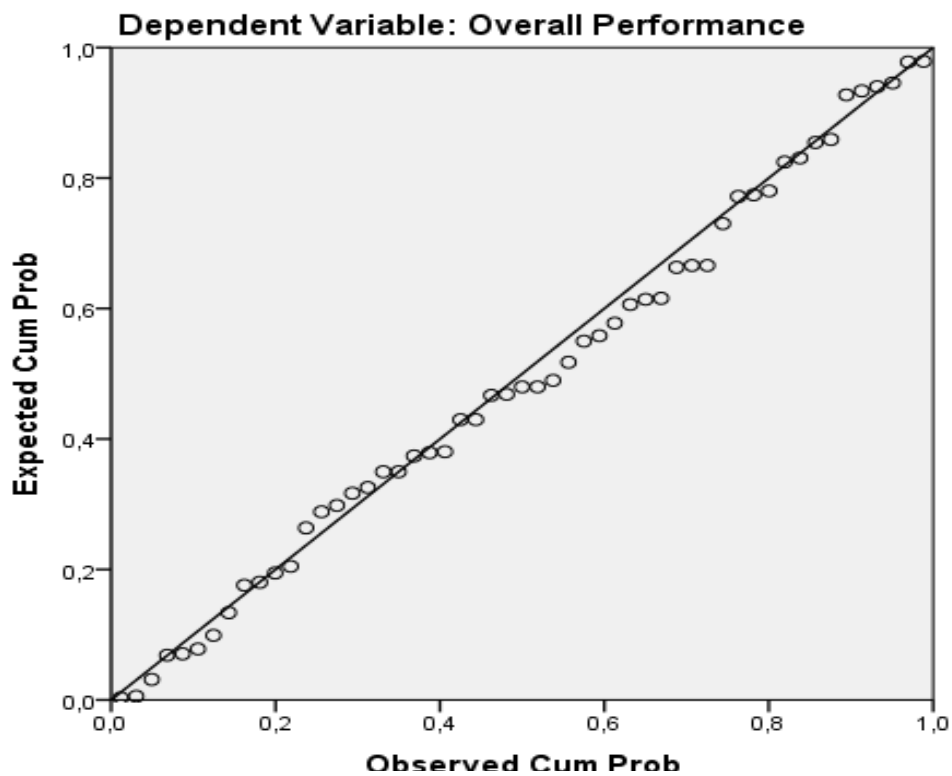
Αυτό σημαίνει ότι αν η Διάχυση της πληροφόρησης αυξηθεί κατά μία μονάδα, η λιμενική επίδοση θα αυξηθεί κατά 0,300 μονάδες. Η ερμηνεία του συντελεστή Β για την εστίαση στο εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίου είναι διαφορετική καθώς η μεταβλητή είναι κατηγορική. Εφόσον η τιμή μηδέν αντιστοιχεί στην εστίαση στο μεταφορτωνόμενο φορτίο, η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι όταν η υπερισχύει το ποσοστό των μεταφορτώσεων η σχέση του προσανατολισμού στην αγορά είναι θετική και αποτελεί συνάρτηση της διάχυσης της πληροφόρησης, ενώ αν η αδράνεια στην πληροφόρηση αυξηθεί κατά μια μονάδα, η λιμενική επίδοση θα μειωθεί κατά 0,300 μονάδες. Οι κανονικοποιημένοι εκτιμητές (Beta Coefficients) μετρώνται σε τυπικές αποκλίσεις και είναι ένα καλύτερο μέτρο της σημαντικότητας ενός εκτιμητή στο μοντέλο. Στον πίνακα αυτό φαίνεται επιπλέον η σημαντικότητα της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής η οποία προσδιορίζεται από την τιμή t . Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή t από το 2 ή όσο μικρότερη είναι από το -2, τόσο σημαντικότερη είναι και η επίδραση της μεταβλητής (Δαφέρμος 2005, σελ. 484). Επομένως και η επίδραση της διάχυσης της πληροφόρησης είναι σημαντικότερη της εστίασης στο μεταφορτωνόμενο φορτίο. Τέλος, από τον έλεγχο των διαστημάτων εμπιστοσύνης προκύπτει ότι κανένα δεν εμπεριέχει την τιμή μηδέν, επομένως έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι οι εκτιμητές του συγκεκριμένου μοντέλου είναι αντιπροσωπευτικές των πραγματικών τιμών του πληθυσμού (Field 2009, σελ. 240).

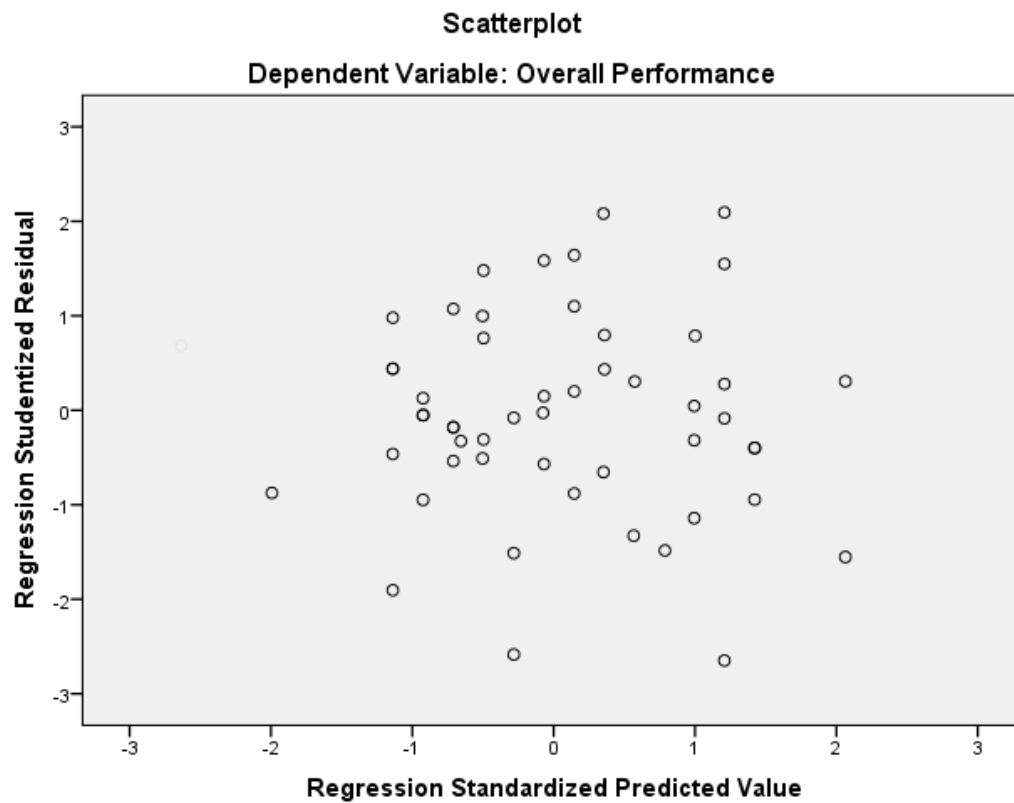
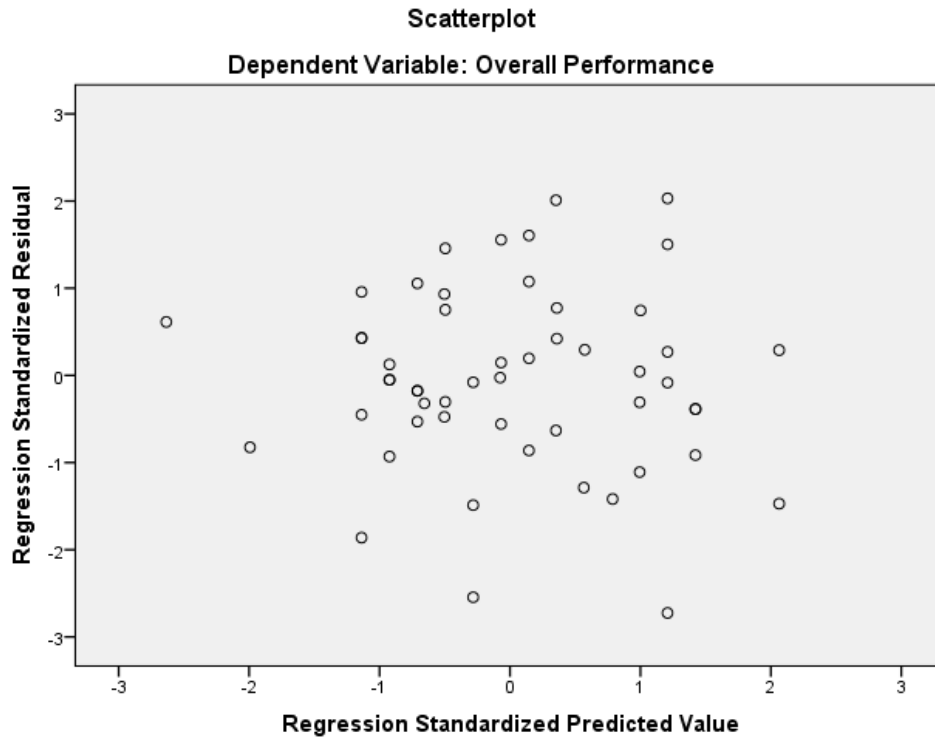
Ο έλεγχος του παράγοντα ανοχής (tolerance factor) δείχνει ότι και οι δύο μεταβλητές έχουν τιμές κοντά στο 1, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα συγγραμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, ο έλεγχος της τιμής του παράγοντα πληθωριστικής διασποράς (VIF) δεν ξεπερνά την τιμή 2 και δεν είναι ιδιαίτερα μεγαλύτερος του 1, επομένως δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμικότητας. Τέλος ο έλεγχος της ετεροσκεδαστικότητας και της γραμμικότητας γίνεται οπτικά από τα γραφήματα των μερικών υπολοίπων, από τα οποία όπως φαίνεται δεν παραβιάζεται καμία από τις παραπάνω προϋποθέσεις

Διάγραμμα 8.2. Οπτικός έλεγχος ετεροσκεδαστικότητας και γραμμικότητας



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





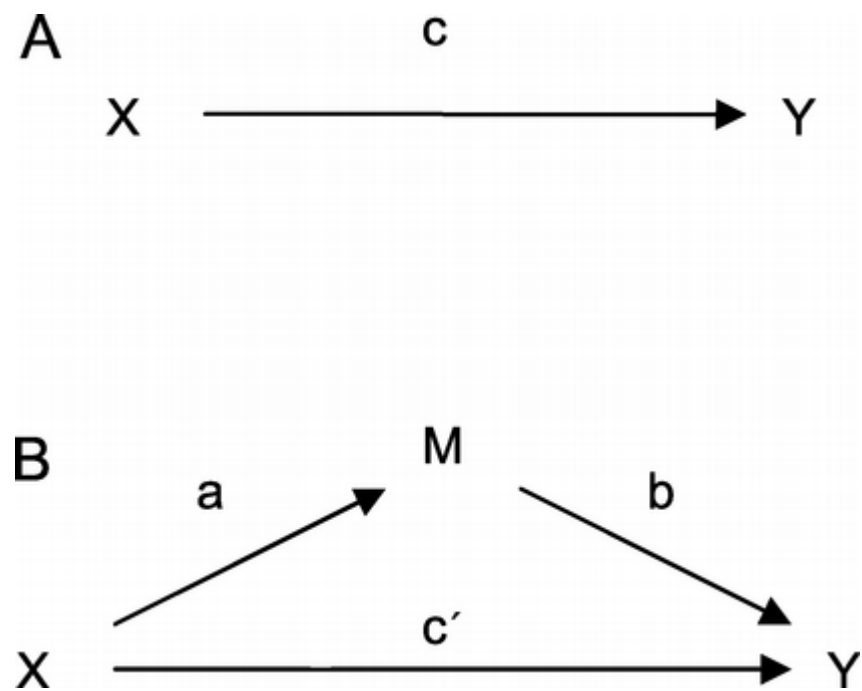
Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η υπόθεση ότι ο Προσανατολισμός στην Αγορά συνδέεται θετικά με την Συνολική Επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης γίνεται αποδεκτή ($p < 0.05$).

8.3 Πώς επηρεάζει ο Προσανατολισμός στην Αγορά την επίδοση της Λιμενικής Επιχείρησης;

Στην προηγούμενη ενότητα επιβεβαιώθηκε η σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης. Εντούτοις, η ανακάλυψη της σχέσης μεταξύ δυο μεταβλητών δεν επαρκεί για την πλήρη διερεύνηση ενός ζητήματος, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία με την οποία παράγεται το αποτέλεσμα αυτό (Preacher και Hayes 2004), με άλλα λόγια πως και γιατί συμβαίνει το παρατηρούμενο φαινόμενο (Preacher και Hayes 2008). Τις περιπτώσεις διερεύνησης αιτίου - αποτελέσματος μπορούμε να τις μελετήσουμε υπό το πρίσμα της ανάλυσης διαμεσολάβησης (mediation analysis). Αυτή αφορά περιπτώσεις στις οποίες η επίδραση μιας μεταβλητής X στο αποτέλεσμα μιας μεταβλητής Y επηρεάζεται από μια άλλη μεταβλητή M (Baron και Kenny 1986, Frazier κ.α. 2004).

Η εικόνα αυτή γίνεται σαφέστερη στο επόμενο σχήμα όπου παρατηρούμε δύο περιπτώσεις. Στην πρώτη βλέπουμε την άμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής X στην εξαρτημένη μεταβλητή Y (path c) και στη δεύτερη παρατηρούμε ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή X επηρεάζει την εξαρτημένη Y μέσω της τρίτης μεταβλητής M. Στο σχήμα τα a , b και c' υποδηλώνουν τους αντίστοιχους συντελεστές path coefficients. Δείχνει το πώς η αιτιώδης επίδραση (causal effect) της μεταβλητής X μπορεί να κατανεμηθεί στο έμμεσο αποτέλεσμά της στην Y μέσω της M και άμεσο αποτέλεσμά της στην Y (path c'). Το Path a αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα της X στον προτεινόμενο μεσολαβητή, ενώ το path b είναι το αποτέλεσμα της επίδρασης του M στο Y. Το έμμεσο αποτέλεσμα της X στην Y μπορεί να ποσοτικοποιηθεί ως το αποτέλεσμα του a και του b (δηλαδή ab). Το τελικό συνολικό αποτέλεσμα της X στην Y ποσοτικοποιείται με το μη-κανονικοποιημένο παλινδρομικό βάρος του c και μπορεί να εκφραστεί ως το άθροισμα των άμεσων και έμμεσων αποτελεσμάτων $c = c' + ab$. Ομοίως, το c' είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική επίδραση της X στην Y και το έμμεσο αποτέλεσμα της X στην Y μέσω της M, δηλαδή $c' = c - ab$ (Preacher και Hayes 2008).

Διάγραμμα 8.3. Άμεση σχέση (A) και Απλή μεσολάβηση της μεταβλητής M (B)

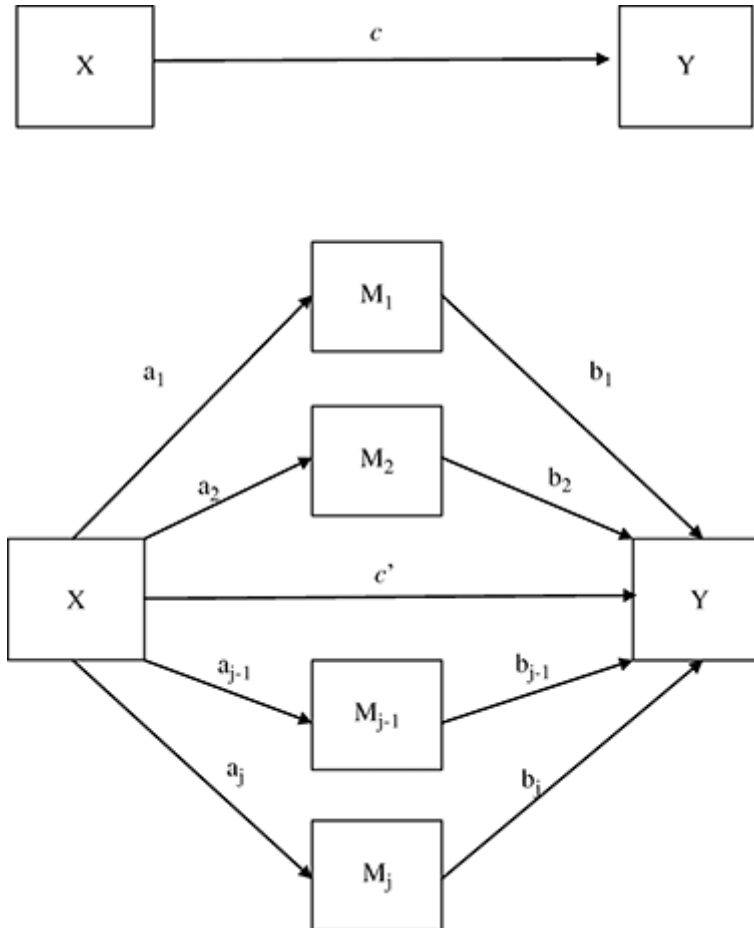


Η κατάσταση είναι πιο περίπλοκη όταν εξετάζεται η μεσολαβητική επίδραση περισσότερων από μια μεταβλητών όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Σε αυτή την περίπτωση οι Preacher και Hayes (2008) προτείνουν ότι η διερεύνηση της πολλαπλής μεσολάβησης πρέπει να περιλαμβάνει δύο μέρη. Πρώτα τη διερεύνηση της συνολικής μεσολαβητικής επίδρασης (δηλαδή κατά πόσο το σύνολο των μεσολαβητικών μεταβλητών μεταδίδει την επίδραση της X στην Y) και στη συνέχεια τον έλεγχο των υποθέσεων στο πλαίσιο ενός πολλαπλού μεσολαβητικού μοντέλου (δηλαδή την εξέταση της του συγκεκριμένου έμμεσου αποτελέσματος που συνδέεται με κάθε δοκιμαζόμενο μεσολαβητή).

Σε αυτή την περίπτωση είναι δυνατό κατά τους συγγραφείς να υπάρχουν στατιστικά σημαντικά μεσολαβητικά αποτελέσματα για κάθε ανεξάρτητη μεσολαβητική μεταβλητή χωρίς το συνολικό να υπάρχει συνολικό μεσολαβητικό αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, όπως σημειώνουν οι Holmbeck (1997) και οι Preacher και Hayes (2004), συχνά οι όροι μεσολαβητική επίδραση και έμμεση επίδραση συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Ένα μεσολαβητικό αποτέλεσμα (mediated effect) συνήθως αναφέρεται ως μια ειδική περίπτωση έμμεσου αποτελέσματος (special case of indirect effect) όταν υπάρχει μόνο μια ενδιάμεση μεταβλητή. Σε μια τέτοια θεώρηση, το συμπέρασμα της ύπαρξης μεσολαβητικού αποτελέσματος προϋποθέτει ότι το συνολικό αποτέλεσμα (επίδραση της X στην Y) προϋπήρχε ήδη. Στην περίπτωση των έμμεσων επιδράσεων, τέτοιος περιορισμός δεν υφίσταται, καθώς έμμεσες επιδράσεις

μπορεί να αποτυπωθούν ακόμα και αν το συνολικό αποτέλεσμα/επίδραση είναι μη στατιστικά σημαντικό (αναλυτικές λεπτομέρειες στους Collins κ.α. 1998, MacKinnon 2000 και Shrout και Bolger 2002).

Διάγραμμα 8.4. Πολλαπλή μεσολάβηση των μεταβλητών $M_1 - M_j$



Για τη διερεύνηση των παραπάνω προτείνουν τη χρήση της τεχνικής bootstrapping η οποία δεν προϋποθέτει κανονικότητα ή συμμετρία στην κατανομή της έμμεσης επίδρασης και στην ουσία πραγματοποιεί συνεχείς επιμέρους δειγματοληψίες για την παραγωγή εμπειρικών εκτιμήσεων για την κατανομή του δείγματος. Μεσολαβητικό αποτέλεσμα έχουμε όταν μετά την πρόσθεση της μεσολαβητικής μεταβλητής στο παλινδρομικό μοντέλο, το αποτέλεσμα της επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη είναι πλέον μικρότερο από το αρχικό (Lun κ.α. 2011). Πλήρης μεσολάβηση υπάρχει όταν (παρουσία της μεσολαβητικής μεταβλητής) η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν έχει πλέον καμία επίδραση (Baron και Kenny 1986).

Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, προκειμένου μια μεταβλητή να θεωρείται μεσολαβητική, θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Η ανεξάρτητη μεταβλητή θα πρέπει να προβλέπει την εξαρτημένη στατιστικά σημαντικά. Αν αυτό δεν ισχύει, δεν υπάρχει σχέση αιτίου - αποτελέσματος προς μεσολάβηση.
2. Η ανεξάρτητη μεταβλητή θα πρέπει να προβλέπει τη μεσολαβητική, στατιστικά σημαντικά, και
3. Η μεσολαβητική μεταβλητή θα πρέπει να προβλέπει την εξαρτημένη μεταβλητή στατιστικά σημαντικά υπό την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής.

8.3.1 Έλεγχος απλής μεσολάβησης με την τεχνική bootstrapping

Στην παρούσα έρευνα η παραπάνω σχηματοποίηση μπορεί να παρουσιαστεί, στην περίπτωση της απλής μεσολάβησης με το παρακάτω σχήμα:

Διάγραμμα 8.5 Απλή μεσολάβηση Συνολικής Στρατηγικής Λιμ. Μάρκετινγκ στη σχέση Προσανατολισμού - Επίδοσης



Χρησιμοποιώντας της μακροεντολή INDIRECT στο SPSS όπως προτείνουν οι Preacher και Hayes 2008 (για λεπτομέρειες βλέπε <http://www.afhayes.com/spss-sas-and-mplus-macros-and-code.html>), λαμβάνουμε τον παρακάτω πίνακα:

Dependent, Independent, and Proposed Mediator Variables:

DV = Perf_Ove, IV = MARKOR_N, MEDS = Marketing, Sample size 55

IV to Mediators (a paths)

	Coeff	se	t	p
Marketing	.5150	.1107	4.6526	.0000

Direct Effects of Mediators on DV (b paths)

	Coeff	se	t	p
Marketing	.7769	.2122	3.6612	.0006

Total Effect of IV on DV (c path)

	Coeff	se	t	p
MARKOR_N	.3584	.1900	1.8869	.0447

Direct Effect of IV on DV (c' path)

	Coeff	se	t	p
MARKOR_N	-.0417	.2029	-.2054	.8381

Model Summary for DV Model

R-sq	Adj R-sq	F	df1	df2	p
.2550	.2263	8.8991	2.0000	52.0000	.0005

Ο συντελεστής Β για το a path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικών μάρκετινγκ) είναι 0,5150 και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.001$). Ο συντελεστής Β για το b path (σχέση μεταξύ στρατηγικών μάρκετινγκ και λιμενικής επίδοσης) είναι 0,7769 και είναι επίσης στατιστικά σημαντικός ($p < 0.01$). Ομοίως, ο συντελεστής του c path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης) είναι θετικός (0,3584) και είναι επίσης στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$). Εντούτοις, ο συντελεστής του c' path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού και λιμενικής επίδοσης παρουσία των στρατηγικών μάρκετινγκ) είναι πλέον μη στατιστικά σημαντικός. Επομένως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η παρουσία των στρατηγικών μάρκετινγκ μεσολαβεί στη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης. Με άλλα λόγια, το αποτέλεσμα του Προσανατολισμού στην Αγορά μετατρέπεται σε Επίδοση, μέσα από την εφαρμογή των πολιτικών μάρκετινγκ.

Ο έλεγχος του κατά πόσο η μεσολαβητική επίδραση είναι στατιστικά σημαντική, γίνεται από τον πίνακα διαστημάτων εμπιστοσύνης. Προκειμένου να υπάρχει στατιστικά σημαντική μεσολάβηση, θα πρέπει το διάστημα εμπιστοσύνης να μην περιλαμβάνει την τιμή μηδέν, γεγονός που συμβαίνει στην περίπτωσή μας (διάστημα εμπιστοσύνης 0.1433 έως 0.7602). Ο Συντελεστής R square εξηγεί το ποσό της διασποράς της εξαρτημένης μεταβλητής (λιμενική επίδοση) που οφείλεται στην ανεξάρτητη μεταβλητή (προσανατολισμός στην αγορά) και στη μεσολαβητική μεταβλητή (στρατηγικές λιμενικού μάρκετινγκ). Στην περίπτωσή μας λαμβάνει την τιμή 25,5% και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.001$).

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECTS

Indirect Effects of IV on DV through Proposed Mediators (ab paths)

	Data	Boot	Bias	SE
TOTAL	.4001	.3848	-.0153	.1529
Marketing	.4001	.3848	-.0153	.1529

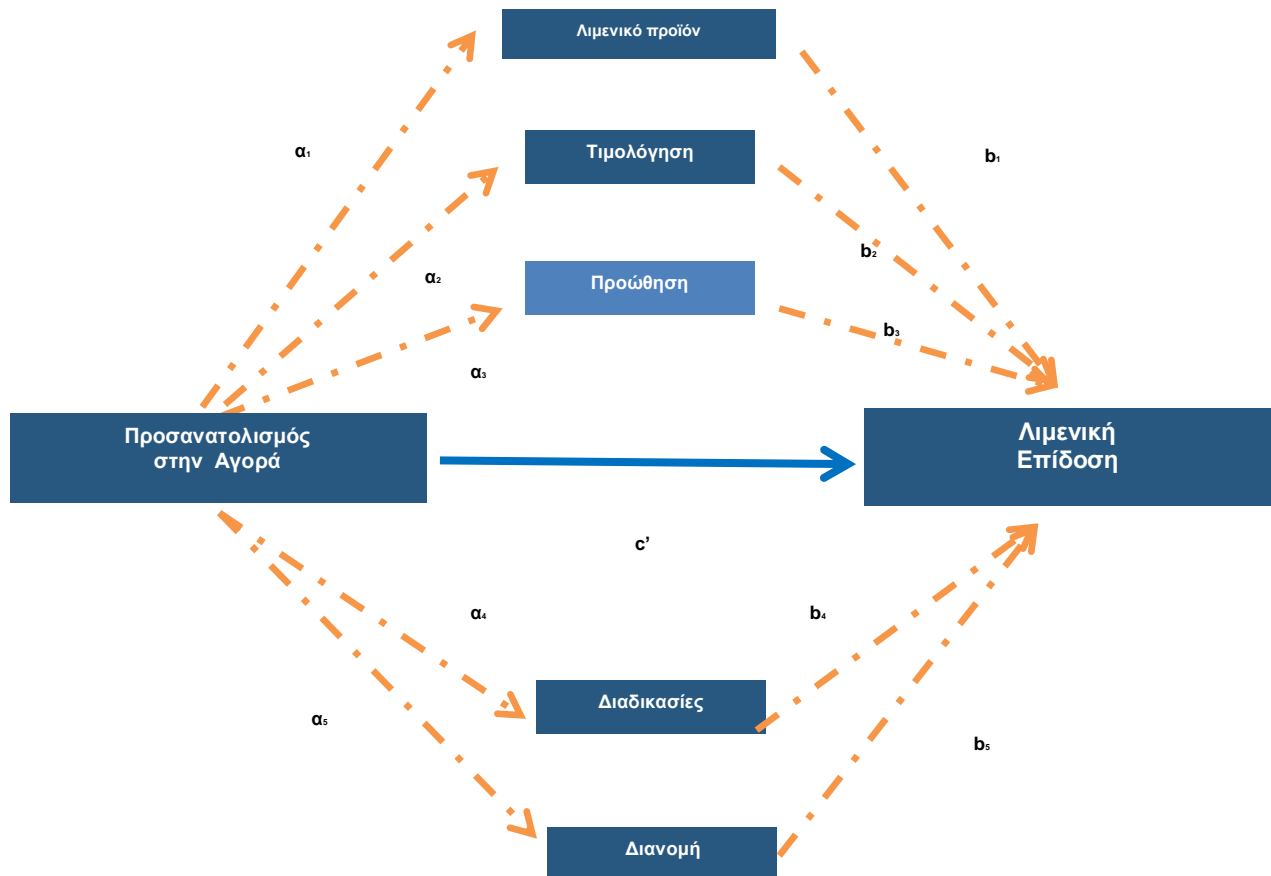
Bias Corrected Confidence Intervals

	Lower	Upper
TOTAL	.1433	.7602
Marketing	.1433	.7602

8.3.2 Έλεγχος πολλαπλής μεσολάβησης με την τεχνική bootstrapping

Και στην περίπτωση της πολλαπλής μεσολάβησης το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τον έλεγχο της μεσολαβητικής επίδρασης περισσότερων της μία μεταβλητών.

Διάγραμμα 8.6 Πολλαπλή μεσολάβηση Ανεξάρτητων Στρατηγικών Λιμενικού Μάρκετινγκ στη σχέση Προσανατολισμού - Επίδοσης



Από την εφαρμογή της εντολής bootstrapping λαμβάνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

Dependent, Independent, and Proposed Mediator Variables:

DV = Perf_Ove, IV = MARKOR_N,

MEDS = Product_

Price_Sc

Promotio

Process_

Distribu

IV to Mediators (a paths)

	Coeff	se	t	p
Product_	.5506	.1223	4.5034	.0000
Price_Sc	.1900	.1834	1.0359	.3049
Promotio	.6574	.2502	2.6280	.0112
Process_	.8284	.1663	4.9826	.0000
Distribu	.3486	.2174	1.6033	.1148

Direct Effects of Mediators on DV (b paths)

	Coeff	se	t	p
Product_	.5485	.2446	2.2427	.0296
Price_Sc	.1850	.1402	1.3196	.1932
Promotio	.0591	.1191	.4964	.6219
Process_	-.0232	.1550	-.1495	.8818
Distribu	.1559	.1129	1.3809	.1737

Total Effect of IV on DV (c path)

	Coeff	se	t	p
MARKOR_N	.3584	.1900	1.8869	.0347

Direct Effect of IV on DV (c' path)

	Coeff	se	t	p
MARKOR_N	-.0528	.2225	-.2373	.8134

Ο συντελεστής α_1 για το α_1 path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικής λιμενικού προϊόντος) είναι 0,5506 και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.001$).

Ο συντελεστής α_2 για το α_2 path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικής λιμενικής τιμολόγησης) είναι 0,19 και δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$).

Ο συντελεστής α_3 για το α_3 path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικής λιμενικής προβολής) είναι 0,6574 και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$).

Ομοίως ο συντελεστής α_4 για τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικής είναι 0,8284 και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.001$) ενώ ο συντελεστής α_5 για τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και στρατηγικών διανομής δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$).

Η μεσολαβητική επίδραση ελέγχεται από τη σχέση μεταξύ λιμενικής επίδοσης και μεσολαβητικών μεταβλητών από όπου βλέπουμε ότι συντελεστής b_1 για το b path (σχέση

μεταξύ στρατηγικής λιμενικού προϊόντος και λιμενικής επίδοσης) είναι 0,5485 και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.001$). Κανένας από τους συντελεστές b_2 , b_3 , b_4 , b_5 δεν είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$). Ομοίως, ο συντελεστής του c path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης) είναι θετικός (0,347) και είναι επίσης στατιστικά σημαντικός ($p < 0.05$). Εντούτοις, ο πολλαπλός συντελεστής του c' path (σχέση μεταξύ προσανατολισμού και λιμενικής επίδοσης παρουσία κάθε μιας εκ των μεταβλητών που συνθέτουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ) είναι μη πλέον στατιστικά σημαντικός ($0,8134 > 0,05$). Επομένως, πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη διαπίστωση πολλαπλής μεσολαβητικής επίδρασης στη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης. Ο Συντελεστής R square εξηγεί το ποσό της διασποράς της εξαρτημένης μεταβλητής (λιμενική επίδοση) που οφείλεται στην ανεξάρτητη μεταβλητή (προσανατολισμός στην αγορά) και στις μεσολαβητικές μεταβλητές (ξεχωριστές στρατηγικές λιμενικού μάρκετινγκ).

Model Summary for DV Model

R-sq	Adj R-sq	F	df1	df2	p
.3160	.2305	3.6962	6.0000	48.0000	.0042

Ο Συντελεστής R square εξηγεί το ποσό της διασποράς της εξαρτημένης μεταβλητής (λιμενική επίδοση) που οφείλεται στην ανεξάρτητη μεταβλητή (προσανατολισμός στην αγορά) και στη μεσολαβητική μεταβλητή (στρατηγικές λιμενικού μάρκετινγκ). Στην περίπτωση μας λαμβάνει την τιμή 23,05% και είναι στατιστικά σημαντικός ($p < 0.01$).

Ο επόμενος πίνακας παρέχει τις εξής πληροφορίες:

1. Το ενδιάμεσο (μεσολαβητικό) αποτέλεσμα για όλες τις μεσολαβητικές μεταβλητές ως σύνολο
2. Το ενδιάμεσο (μεσολαβητικό) αποτέλεσμα για κάθε ξεχωριστή μεσολαβητική μεταβλητή (ελέγχοντας για τις υπόλοιπες)
3. Οι τιμές C1 έως C10 είναι οι συγκρίσεις των πέντε ενδιάμεσων αποτελεσμάτων σε σχέση με τα υπόλοιπα (ουσιαστικά η σύγκριση του αν μια ή περισσότερες ενδιάμεσες μεταβλητές έχουν ισχυρότερη επίδραση από τις άλλες).

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECTS

Indirect Effects of IV on DV through Proposed Mediators (ab paths)

	Data	Boot	Bias	SE
TOTAL	.4112	.4042	-.0070	.2115
Product_	.3020	.3041	.0021	.1672
Price_Sc	.0352	.0331	-.0021	.0540
Promotio	.0389	.0472	.0083	.0846
Process_	-.0192	-.0284	-.0092	.1343
Distribu	.0544	.0482	-.0061	.0562
C1	.2668	.2711	.0042	.1759
C2	.2631	.2569	-.0062	.1992
C3	.3212	.3325	.0113	.2229
C4	.2476	.2559	.0082	.1713
C5	-.0037	-.0142	-.0104	.1010
C6	.0544	.0615	.0071	.1422
C7	-.0192	-.0152	.0040	.0847
C8	.0581	.0756	.0176	.1827
C9	-.0155	-.0010	.0145	.1016
C10	-.0736	-.0767	-.0031	.1428

Η στήλη Boot παρέχει την εκτίμηση του μέσου πραγματικού ενδιαμέσου αποτελέσματος στον πληθυσμό. Ο επόμενος πίνακας παρέχει τα ηλεγμένα και διορθωμένα κατά τη μέθοδο bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης (McKinnon κ.α. 2004). Και πάλι, ελέγχουμε κατά πόσο η τιμή μηδέν παρεμβάλλεται ανάμεσα στο κατώτερο και το ανώτερο όριο του διαστήματος εμπιστοσύνης. Ο έλεγχος αυτός στην ουσία εξετάζει την πιθανότητα το πραγματικό ενδιαμέσο αποτέλεσμα/επίδραση να είναι μηδέν (δηλαδή να μην υπάρχει μεσολαβητική επίδραση).

Bias Corrected Confidence Intervals

	Lower	Upper
TOTAL	.0047	.8429
Product_	.0480	.7253
Price_Sc	-.0286	.2092
Promotio	-.0642	.3090
Process_	-.3133	.2233
Distribu	-.0154	.2371

Με βάση τα στοιχεία των προηγούμενων πινάκων παρατηρούμε ότι:

1. Για το συνολικό αποτέλεσμα (TOTAL), η μεσολαβητική - ενδιαμέση επίδραση κατά 95% βρίσκεται στο διάστημα από 0,0047 έως 0,8429 και το εκτιμώμενο αποτέλεσμα

είναι 0,4042 το οποίο βρίσκεται εντός του διαστήματος εμπιστοσύνης, το οποίο επιπλέον δεν περιλαμβάνει την τιμή μηδέν (άρα το μεσολαβητικό αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό).

2. Για το αποτέλεσμα της κάθε μεσολαβητικής μεταβλητής:
 - Για τη στρατηγική λιμενικού προϊόντος η μεσολαβητική - ενδιάμεση επίδραση κατά 95% βρίσκεται στο διάστημα από 0,0480 έως 0,7253 και το εκτιμώμενο αποτέλεσμα είναι 0,3041 το οποίο βρίσκεται εντός του διαστήματος εμπιστοσύνης, το οποίο επιπλέον δεν περιλαμβάνει την τιμή μηδέν (άρα το μεσολαβητικό αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό).
 - Για όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές το διάστημα εμπιστοσύνης περιλαμβάνει την τιμή μηδέν, επομένως το μετριαστικό αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

8.3.3. Σύγκριση της έντασης του ενδιάμεσου - μεσολαβητικού αποτελέσματος

Ακολούθως, παρουσιάζονται οι πιθανοί συγκριτικοί συνδυασμοί της επίδρασης των μεσολαβητικών μεταβλητών μεταξύ τους (ανά δύο).

INDIRECT EFFECT CONTRAST DEFINITIONS: Ind_Eff1 **MINUS** Ind_Eff2

Contrast	IndEff_1	IndEff_2
C1	Product_	Price_Sc
C2	Product_	Promotio
C3	Product_	Process_
C4	Product_	Distribu
C5	Price_Sc	Promotio
C6	Price_Sc	Process_
C7	Price_Sc	Distribu
C8	Promotio	Process_
C9	Promotio	Distribu
C10	Process_	Distribu

Bias Corrected Confidence Intervals

	Lower	Upper
TOTAL	.0047	.8429
Product_	.0480	.7253
Price_Sc	-.0286	.2092
Promotio	-.0642	.3090
Process_	-.3133	.2233
Distribu	-.0154	.2371
C1	-.0028	.7055
C2	-.0792	.7237
C3	-.0723	.8121
C4	-.0268	.6517
C5	-.2526	.1645
C6	-.2377	.3385
C7	-.2161	.1392
C8	-.2505	.4564
C9	-.1971	.2114
C10	-.4006	.1713

Στατιστικά σημαντικές μεσολαβητικές επιδράσεις είναι εκείνες που δεν περιλαμβάνουν την τιμή μηδέν. Το σύνολο των διαστημάτων για τους συνδυασμούς C1 έως C10 περιλαμβάνουν την τιμή μηδέν, επομένως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντικά παρατηρούμενη διαφορά στην επίδραση μεταξύ των συνδυασμών των μεσολαβητικών μεταβλητών.

Συνοψίζοντας, από την προηγούμενη ανάλυση προκύπτει ότι:

- ▶ Το μίγμα μάρκετινγκ μετριάζει τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης ($Z=0.3848$, $SE= 0.1529$, $p<0.05$).
- ▶ Το συνολικό μίγμα μάρκετινγκ ($Z= 0,4042$, $SE= .2115$, $p<0.05$) μετριάζει τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης περισσότερο από τα χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος ($Z= 0.0021$, $SE= 0,1672$, $p<0.05$).
- ▶ Οι υπόλοιποι παράγοντες ή οι συνδυασμοί τους δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και λιμενικής επίδοσης

Κεφάλαιο 9ο

Συμπεράσματα

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την προηγούμενη ανάλυση των δεδομένων της έρευνας στοχεύοντας στην ερμηνεία τους σε σχέση με προηγούμενες έρευνες αλλά και την κατάδειξη νέων συμπερασμάτων.

9.1 Επιχειρηματική εστίαση λιμενικών υπηρεσιών

Από τη έρευνα προκύπτει ότι κατεξοχήν στόχος των Λιμενικών Επιχειρήσεων είναι οι Παγκόσμιες Ναυτιλιακές εταιρείες (τακτικών γραμμών), ενώ ακολουθούν με σειρά σημαντικότητας οι Περιφερειακές Ναυτιλιακές εταιρείες, οι Πράκτορες των εταιρειών, οι Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών Logistics και οι Μεταφορείς της ενδοχώρας. Αρνητική είναι η θέση της πλειοψηφίας στη στόχευση των εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός του λιμένα με το 48% να έχει αρνητική και το 17% ουδέτερη θέση. Μετά την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης και την ανάδειξη δύο βασικών επιχειρηματικών στοχεύσεων, αυτής στο θαλάσσιο μέτωπο (παραδοσιακές λιμενικές υπηρεσίες) και αυτής στο χερσαίο μέτωπο και τα logistics, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα τείνουν να συμφωνούν ότι έχουν εντονότερο προσανατολισμό προς το θαλάσσιο μέτωπο (μ.ο. 3,96) και τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς τον προσανατολισμό στις υπηρεσίες logistics (μ.ο. 3,61).

Το συγκεκριμένο εύρημα είναι ιδιαίτερο μιας και η πλειοψηφία των ερευνών έως σήμερα τονίζει την ανάγκη για εστίαση στην παροχή υπηρεσιών logistics ως βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία (Bichou και Grey 2004, Notteboom και Rodrigue 2005, Notteboom 2008, Ferrari κ.α. 2008, Petit και Beresford 2009). Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε πως η πρακτική των λιμενικών επιχειρήσεων δε συμβαδίζει με τις προτάσεις της ακαδημαϊκής έρευνας. Τα αποτελέσματα των ακαδημαϊκών προτάσεων και των προηγούμενων ερευνών επιβεβαιώνονται με βάση τη μελέτη στην παρούσα έρευνα της επίδρασης του προσανατολισμού στα logistics, η οποία προκύπτει ότι επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά τη συνολική επίδοση της λιμενικής επιχείρησης ($r= 0,298, p<.05$).

9.2 Ο Προσανατολισμός των λιμενικών επιχειρήσεων στην Αγορά

Με τη χρήση του εργαλείου μέτρησης των Matsuno και Mentzer (2000), αρχικά διερευνάται ο βαθμός προσανατολισμού των λιμενικών επιχειρήσεων προς την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Παραδοσιακά, και ανεξάρτητα από την προσέγγιση που υιοθετούν (συμπεριφορική - Kohli και Jaworski 1993 ή οργανωσιακής κουλτούρας - Narver και Slater 1993) οι προηγούμενες έρευνες διαχωρίζουν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά σε 3 διακριτές διαδικασίες. Αυτές είναι η συλλογή πληροφορήσης για την αγορά (market intelligence generation), η διάχυση της ενημέρωσης στο εσωτερικό της επιχείρησης (intelligence dissemination) και η ανταπόκριση στην πληροφορήση αυτή (intelligence response) δηλαδή η υιοθέτηση δράσεων και των κατάλληλων στρατηγικών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να ικανοποιήσει τους πελάτες της με βάση τα ιδιαίτερα δυνατά της σημεία.

Στην παρούσα έρευνα, η επεξεργασία των απαντήσεων αρχικά με την τεχνική της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης οδήγησε σε σχετικώς διαφορετικά συμπεράσματα. Από τους αρχικά 22 παράγοντες του ερευνητικού εργαλείου διατηρήθηκαν 15 οι οποίες συγκλίνουν στη μέτρηση 5 παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί ελέγχθηκαν με τους κατάλληλους στατιστικούς ελέγχους προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι λιμενικές επιχειρήσεις εστιάζουν τη συλλογή πληροφορήσης για την αγορά σε δύο διακριτές περιπτώσεις. Αρχικά τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες, τους προμηθευτές και τον ανταγωνισμό και ακόμα περισσότερο, τη συλλογή πληροφορήσης για τα μακροοικονομικά μεγέθη και τους ρυθμιστικούς παράγοντες της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι συγκροτημένες διαδικασίες έρευνας στους χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο πραγματοποιεί λιγότερο από το 55% των λιμενικών επιχειρήσεων. Αντίστοιχα, μόλις το 51% συλλέγει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό, συμπέρασμα το οποίο επιβεβαιώνει την έρευνα του Cahoon (2004) όπου το σχετικό πεδίο (παρά τη χρήση διαφορετικού εργαλείου μέτρησης) είχε το χαμηλότερο μέσο όρο. Σε αντίθεση με τα παραπάνω το ποσοστό συλλογής στοιχείων σε σχέση με το μακροοικονομικό περιβάλλον και τους κυβερνητικούς ή άλλους ρυθμιστικούς παράγοντες κυμαίνεται από 72% ως 84%. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως μια επιβεβαίωση της εξάρτησης των συμμετεχόντων από κρατικούς φορείς και παραπέμπει σε παραδοσιακές μορφές λιμενικής διοίκησης του Κεϋνσιανού μοντέλου.

Η παραγοντική ανάλυση κατέδειξε επίσης ότι ο παράγοντας ανταπόκριση στην πληροφόρηση διασπάται σε δύο μεταβλητές, μια αρνητική (αδράνεια στην πληροφόρηση - η οποία συνδέεται αρνητικά με τη συνολική επίδοση ($r = -0.297$, $p < 0.05$) και μία θετική (ανταπόκριση στην πληροφόρηση). Κατά την εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο βαθμός αδράνειας είναι σχετικά μικρός (μ.ο. 2,5) ενώ ο βαθμός θετικής ανταπόκρισης είναι πολύ μεγαλύτερος (μ.ο. 3,92). Το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα του Cahoon (2004) όπου η παράμετρος της ανταπόκρισης των αυστραλιανών λιμένων έλαβε τις χαμηλότερες τιμές (μ.ο. 2,13), λόγω και της εξάρτησης και του περιορισμού της ευελιξίας, όπως ερμηνεύει ο συγγραφέας, των λιμένων από κρατικές και άλλες ρυθμιστικές αρχές.

Η συνολική εκτίμηση των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το βαθμό προσανατολισμού τους στην αγορά παρουσιάζει ένα σχετικά ευρύ φάσμα απαντήσεων κυμαινόμενο από 2,27 έως 4,33. Η προσπάθεια να ερμηνευθεί η παραπάνω διαφοροποίηση πραγματοποιήθηκε με τον έλεγχο παραγόντων που η διεθνής βιβλιογραφία έχει μελετήσει ως παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό του προσανατολισμού στην αγορά. Σχετικές έρευνες στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας δεν υπάρχουν, εντούτοις έρευνες από τους Advani (1998), Pagliari (2005) και Halpern (2005), στο χώρο των αεροδρομίων έχουν καταδείξει τη σημαντικότητα παραγόντων όπως η ιδιοκτησία (κρατική, ιδιωτική, περιφερειακή) στο επίπεδο του προσανατολισμού στην αγορά. Στην παρούσα έρευνα αποδείχτηκε ότι για την Πληροφόρηση για το Μακροοικονομικό Περιβάλλον, τη Διάχυση της Πληροφόρησης, την Αδράνεια στην Πληροφόρηση και το συνολικό Προσανατολισμό στην Αγορά δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων λιμενικών επιχειρήσεων ($p < 0.05$). Αντίθετα, στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν στην περίπτωση της Πληροφόρησης για το Μικροοικονομικό περιβάλλον και της Ανταπόκρισης στην Πληροφόρηση ($p > 0.05$). Από το συνδυασμό των δύο πινάκων προκύπτει ότι οι Δημόσιες Λιμενικές Επιχειρήσεις έχουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης πληροφόρησης για το μικροοικονομικό περιβάλλον ($U = 199.500$, $z = -2.335$, $p < 0.05$, $r = -0.310$). Αντίστοιχα, οι Ιδιωτικές Λιμενικές Επιχειρήσεις έχουν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ανταπόκρισης στην πληροφόρηση ($U = 166.500$, $z = -3.0$, $p < 0.01$, $r = -0.40$).

Στο πλαίσιο της διερευνητικής φύσης της έρευνας τα παραπάνω ελέγχθηκαν και ως προς την επίδραση του θεσμικού ρόλου της λιμενικής επιχείρησης, δηλαδή ελέγχθηκε το κατά πόσο οι λιμενικές επιχειρήσεις που λειτουργούν αποκλειστικά ως Λιμενικές Αρχές, εκείνες που λειτουργούν αποκλειστικά ως διαχειριστές τερματικών σταθμών και εκείνες

που έχουν μικτό ρόλο, έχουν διαφορετικό βαθμό προσανατολισμού στην αγορά. Πράγματι παρατηρείται ότι οι Λιμενικές επιχειρήσεις που συνδυάζουν το ρόλο του Λιμενικού Διαχειριστή και Λιμενικής Αρχής εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο από τις επιχειρήσεις που διατηρούν αποκλειστικά έναν από τους δύο ρόλους, διαφορά η οποία είναι στατιστικά σημαντική.

Η ερμηνεία των παραπάνω δεν είναι εύκολη καθώς σχετική διάκριση δεν εντοπίζεται σε προηγούμενες έρευνες. Θα μπορούσαμε όμως να διατυπώσουμε το συμπέρασμα, ότι οι λιμενικές επιχειρήσεις που έχουν διττό ρόλο και έχουν ευρύτερα συμφέροντα τόσο ως προς τους πελάτες τους όσο και προς την τοπική ή ευρύτερη κοινωνία, έχουν κάθε κίνητρο να συλλέγουν, να οργανώνουν την διάχυση και τελικά να ανταποκρίνονται στην πληροφόρηση για το σύνολο των παραγόντων που διαμορφώνουν το περιβάλλον της αγοράς, περισσότερο από τους οργανισμούς που εστιάζουν αποκλειστικά σε ένα ρόλο. Αντίστοιχη είναι και η ερμηνεία των Cano κ.α. (2004). Στο πλαίσιο αυτό, από τη μια το λιμάνι καλείται να λειτουργεί ως ανταγωνιστικός κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας (με βασικό άξονα το Διαχειριστή του τερματικού) και από την άλλη να διαχειριστεί ένα πολύπλοκο και ρευστό εξωτερικό τοπικό, εθνικό ή και παγκόσμιο περιβάλλον (με βασικό άξονα τη Λιμενική Αρχή).

Στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας, οι πιθανοί διαφορετικοί στόχοι των μελών της λιμενικής κοινότητας, σε συνδυασμό με την αλληλεπίδρασή των μελών αυτών, μπορούν να επηρεάσουν τόσο το βαθμό όσο και τη κατεύθυνση του προσανατολισμού κάθε μέλους. Αντικρουόμενοι στόχοι μεταξύ Port Operators στο ίδιο λιμάνι, ή η αδυναμία της Λιμενικής Αρχής να συνδυάσει τις επιδιώξεις των επιμέρους παικτών κάτω από τις δικές της πολιτικές μάρκετινγκ, συνδέονται αρνητικά με τη δυνατότητα διασφάλισης του προσανατολισμού στην αγορά. Η εξάρτηση από πολιτικούς στόχους και τοπικά συμφέροντα αν και θεωρητικά δεν αποτρέπει τη συλλογή, διάχυση και ανταπόκριση στις πληροφορίες της αγοράς, εντούτοις δυσχεραίνει την εστίαση του λιμενικού management και το σταθερό προσανατολισμό του στις ανάγκες της αγοράς. Επομένως η ξεκάθαρη επικοινωνία, η διασαφήνιση των προτεραιοτήτων και σύνθεση των στρατηγικών στόχων των μελών της λιμενικής κοινότητας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον προσανατολισμό στην αγορά σε επίπεδο λιμένα.

Η επίδραση της επιχειρηματικής εστίασης (logistics ή παραδοσιακές λιμενικές υπηρεσίες προς το θαλάσσιο μέτωπο) στο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά στα χαρακτηριστικά καταδεικνύει ότι οι λιμενικές επιχειρήσεις που εστιάζουν στα logistics έχουν υψηλότερο βαθμό προσανατολισμού. Αν και το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά

σημαντικό ($p < 0.05$), ώστε να αναχθεί στο γενικό πληθυσμό, στο πλαίσιο των συμμετεχόντων στην έρευνα καταδεικνύεται ότι η συμπεριφορά των επιχειρήσεων που εστιάζουν στα logistics είναι κοντύτερα στις ανάγκες της αγοράς. Η επίδραση του είδους της διακινούμενης κίνησης επίσης διερευνήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Αν και επίσης μη στατιστικά σημαντικές (εκτός της περίπτωσης της αδράνειας στην πληροφόρηση), οι διαφορές μεταξύ τόσο του συνολικού όσο και των επιμέρους μεταβλητών που διαμορφώνουν τον προσανατολισμό στην αγορά δείχνουν ξεκάθαρα το μεγαλύτερο προσανατολισμό των επιχειρήσεων στις οποίες το ποσοστό των μεταφορτώσεων στη συνολική τους κίνηση, ξεπερνά το 40%. Είναι προφανές και στις δύο περιπτώσεις ότι όσο ανταγωνιστικότερη είναι η αγορά (όπως αυτή των μεταφορτώσεων και της παροχής υπηρεσιών logistics) το κίνητρο για αυξημένη ευαισθησία στα χαρακτηριστικά και τις μεταβολές της αγοράς είναι μεγαλύτερο. Αυτό είναι συνεπές τόσο με τις παλαιότερες έρευνες των Matsuno και Mentzer (2000), Harris (2001), Kim (2003), Cadogan κ.α. (2003), και τις πιο πρόσφατες των Sørensen (2009), Bodlaj και Rojsek (2010), O' Cass και Weerawardena (2010), Kumar κ.α. (2011), Zebal και Goodwin (2011).

9.3 Προσανατολισμός των λιμενικών επιχειρήσεων στην Αγορά και Λιμενική Επίδοση

Όπως αναφέρθηκε και στο αντίστοιχο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών σχετικά με την επίδοση των λιμενικών επιχειρήσεων εστιάζει σε τεχνικούς ή οικονομικούς δείκτες. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε στην παρούσα διατριβή βασίστηκε στη μέτρηση της επίδοσης ενός συνόλου δεικτών που συνδυάζουν την επίδοση με βάση την αγορά, με βάση την ανταπόκριση στις προσδοκίες του χρήστη της λιμενικής επιχείρησης και βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες. Με βάση τη βιβλιογραφία, η μέτρηση βασίστηκε στην υποκειμενική αξιολόγηση της εκάστοτε λιμενικής επιχείρησης σε σύγκριση με τους βασικούς (κατά την εκτίμηση της) ανταγωνιστές της το διάστημα των τελευταίων τριών χρόνων. Η επεξεργασία των σχετικών ερωτήσεων μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης οδήγησε στην κατασκευή τριών υποκατηγοριών της επιχειρηματικής επίδοσης και συγκεκριμένα της επίδοσης με βάση την αγορά, της επίδοσης με βάση τον πελάτη και της χρηματοοικονομικής επίδοσης.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχει σχετικά μέτρια θετική άποψη για την επίδοσή ως προς τον πελάτη (μ.ο. 3,746, τυπ. Απόκλιση 0,617), όπως και για την επίδοση

ως προς την αγορά (μ.ο. 3,627, τυπ. Απόκλιση 0,703), την οικονομική επίδοση (μ.ο. 3,640, τυπ. απόκλιση 0,682), αλλά και τη συνολική επίδοση (μ.ο. 3,667, τυπ. απόκλιση 0,560). Επιπλέον, η Συνολική Επιχειρηματική Επίδοση συσχετίζεται θετικά με την έμφαση στην παροχή υπηρεσιών logistics ($r=0,298$, $p<0,05$), τη διάχυση των πληροφοριών για την αγορά ($r=0,529$, $p<0,01$), το Συνολικό Προσανατολισμό στην αγορά ($r=0,288$, $p<0,05$), το σκορ της πολιτικής προϊόντος ($r=0,499$, $p<0,01$), της πολιτικής προώθησης ($r=0,315$, $p<0,05$), της πολιτικής διαδικασιών ($r=0,306$, $p<0,05$), της πολιτικής διανομής ($r=0,296$, $p<0,05$) και με το σκορ της πολιτικής του μίγματος μάρκετινγκ ($r=0,526$, $p<0,01$) ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την αδράνεια στην πληροφόρηση ($r=-0,297$, $p<0,05$).

Τα παραπάνω ελέγχονται για πρώτη φορά στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας. Η έμφαση στη παροχή υπηρεσιών logistics, έχει μελετηθεί από τους Woo κ.α. (2012), οι οποίοι καταλήγουν στο ότι συνεισφέρει ισχυρά στην ενσωμάτωση των λιμένων στις εφοδιαστικές αλυσίδες, ενώ η ενσωμάτωση αυτή με τη σειρά της βελτιώνει την επίδοση του λιμένα. Η ανάλυση των απαντήσεων κατέδειξε ότι αφενός όλες οι μορφές επίδοσης είναι ισχυρότερες στην περίπτωση των ιδιωτικών λιμενικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις δημόσιες, ενώ το ίδιο ισχύει και στην διάκριση με βάση το θεσμικό ρόλο, όπου η επίδοση των Διαχειριστών Τερματικών είναι κατά μέσο όρο ανώτερη σε σχέση με την επίδοση των Λιμενικών Αρχών και των οργανισμών με μικτό ρόλο.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της έρευνας διερευνήθηκε η αιτιώδης σχέση του προσανατολισμού στην αγορά με τη λιμενική επίδοση, ελέγχοντας παράλληλα για την επίδραση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της εστίασης σε εγχώριο ή μεταφορτωνόμενο φορτίο καθώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν επίσης την επίδοση. Κατ' αντιστοιχία με άλλες σχετικές έρευνες (εκτός του χώρου της λιμενικής βιομηχανίας, όπως αυτές των Baker και Sinkula 1999, Deshpande' και Farley 1998, Matsuno και Mentzer 2000, Matsuno κ.α. 2002, Slater και και Narver 2000, Harris 2001, Matsuno κ.α. 2000β, Dib κ.α. 2001, Kotler 2005, Halpern 2006) τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης κατέδειξαν την μέση θετική συσχέτιση του προσανατολισμού στην αγορά με τη συνολική επίδοση η οποία είναι στατιστικά σημαντική ($p<0,05$). Από το σύνολο των παραπάνω παραγόντων, μόνον ο προσανατολισμός στην αγορά και η έμφαση στις μεταφορτώσεις έχουν στατιστικά σημαντική θετική και αιτιώδη σχέση και μάλιστα η επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά είναι σημαντικότερη της εστίασης στο μεταφορτωνόμενο φορτίο. Η έμφαση στο μεταφορτωνόμενο φορτίο υποστηρίζει τα σχετικά ευρήματα των Bae κ.α. (2011) και Lam και Yap (2008), αποδεικνύεται όμως ότι δεν είναι ο ισχυρότερος παράγοντας στη Λιμενική Επίδοση. Το

γεγονός ότι η ένταση του ανταγωνισμού αλλά και τα εμπόδια εισόδου - εξόδου στην αγορά δεν φαίνεται να επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την επίδοση της λιμενικής επιχείρησης έρχεται σε αντίθεση με άλλες έρευνες στη λιμενική βιομηχανία (Tongzon 1995, Notteboom 2002, De Langen και Pallis 2006, 2010). Με άλλα λόγια, οι λιμενικές επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά θα έχουν και υψηλότερη συνολική επίδοση ανεξάρτητα από την ένταση του ανταγωνισμού (εύρημα σύμφωνο με τους Narver και Slater 1990, Day 1994, Shoham κ.α. 2005, Elis 2006, Halpern 2005).

Αν και ο συντελεστής R^2 του υποδείγματος που εξετάστηκε είναι σχετικά χαμηλός, ερμηνεύοντας μόνο το 19,3 της διακύμανσης της επίδοσης λόγω της επίδρασης των δυο παραπάνω παραγόντων, εξακολουθεί να υποδηλώνει πως ο προσανατολισμός στην αγορά εξηγεί ένα σημαντικό μέρος της επίδοσης. Σε μια αγορά με τα χαρακτηριστικά μονοφωνίου όπως η λιμενική αγορά, με δεδομένους τους περιορισμούς (γεωγραφικούς, σύνδεσης με άλλα μεταφορικά δίκτυα κτλ), η ικανότητα της λιμενικής επιχείρησης να συλλέγει και να αξιοποιεί κατάλληλα τις πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες (υπάρχουσες και μελλοντικές) της αγοράς, μπορεί να κάνει τη διαφορά. Αποτελεί μια διακριτή ιδιότητα της λιμενικής επιχείρησης (είτε ως κουλτούρα – είτε ως συμπεριφορά), η οποία βρίσκεται υπό τον άμεσο έλεγχό της, ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στη δεδομένη περιοχή και τη δεδομένη χρονική περίοδο.

9.4 Η μεσολαβητική επίδραση του Λιμενικού Μάρκετινγκ

Η εφαρμογή του Προσανατολισμού στην αγορά είναι προϋπόθεση προκειμένου η Λιμενική Επιχείρηση να προσδιορίσει τις διαφορετικές κατηγορίες πελατών – χρηστών, τις (ενδεχομένως) διαφορετικές τους ανάγκες, τις προοπτικές τόσο σε μακροοικονομικό όσο και μικροοικονομικό επίπεδο ώστε στη συνέχεια να προχωρήσει στο σχεδιασμό συγκεκριμένων πολιτικών προς την αγορά- στόχο. Τα παραπάνω αιτιολογούν τη θετική σύνδεση μεταξύ του προσανατολισμού στη λιμενική αγορά και της επίδοσης, δεν εξηγούν όμως το πώς ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζει την λιμενική επίδοση. Το συγκεκριμένο ερώτημα προσεγγίστηκε μέσα από τη διερεύνηση του μεσολαβητικού ρόλου (mediating effect) του λιμενικού μάρκετινγκ στη σχέση προσανατολισμού και επίδοσης.

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1.9 προηγούμενες έρευνες (Hultnik και Robben 2004, Kirca κ.α. 2005, Johnson κ.α 2009, Shin 2012) κατέδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην

αγορά και οι συνιστώσες του δεν συνδέονται άμεσα με την επίδοση της επιχείρησης έχουν όμως θετική επίδραση υπό το μεσολαβητικό (mediating) ρόλο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και κυρίως του στοιχείου της προβολής, ενώ θετικές επιπτώσεις έχει η πολιτική τιμολόγησης της επιχείρησης, δηλαδή υπό το μεσολαβητικό ρόλο των βασικών στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ. Η παρούσα έρευνα συμβαδίζει με τα ευρήματα των Slater και Narver (1995), οι οποίοι όπως είδαμε υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (στο βιομηχανικό κλάδο των οποίων εντάσσονται τα λιμάνια) μπορούν να καινοτομήσουν αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες ή αναπροσαρμόζοντας τις υπάρχουσες και δημιουργώντας νέα δίκτυα διανομής. Ομοίως, η θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση του συνολικού μίγματος μάρκετινγκ με την ένταση του ανταγωνισμού, είναι συνεπής με την παρατήρηση των Pando κ.α. (2005), οι οποίοι σημειώνουν ότι «η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί και σε αυξημένες δραστηριότητες μάρκετινγκ».

Επιπλέον, κοινός τόπος των σχετικών ερευνών είναι ότι όσο προσανατολισμένη και αν είναι μια επιχείρηση στην αγορά, το τελικό αποτέλεσμα στην επίδοσή της εξαρτάται από την ικανότητα της να παράγει πραγματικά αποτελέσματα μέσα από τη χάραξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στρατηγικών μάρκετινγκ σε συνάφεια με τους ευρύτερους στρατηγικούς ρόλους της λιμενικής επιχείρησης. Οι στρατηγικές αυτές, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, προσδιορίζονται από την αξιολόγηση 5 παραγόντων του εκτεταμένου μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή τον σχεδιασμό των λιμενικών υπηρεσιών, την ανταγωνιστική τους τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής μέσω των οποίων προσεγγίζονται και εξυπηρετούνται οι χρήστες, τις διαδικασίες παροχής των λιμενικών υπηρεσιών και τις ενέργειες προβολής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο μεσολαβητικός ρόλος των μεταβλητών αυτών εξετάσθηκε τόσο κατά μόνας όσο και συνολικά ως πολιτική μίγματος μάρκετινγκ. Η ανάλυση κατέδειξε ότι η συνολική στρατηγική μάρκετινγκ έχει θετική μεσολαβητική δράση. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά του λιμενικού προϊόντος /υπηρεσίας έχουν την ισχυρότερη ενδιάμεση επίδραση και ενισχύουν περισσότερο τη σχέση ΠΑ και επίδοσης. Το συγκεκριμένο εύρημα απαντάται και σε άλλες έρευνες εκτός λιμενικής βιομηχανίας (Berry 2000, Keller 2003). Επιπλέον, συμφωνεί με τις έρευνες των (Yeο κ.α. 2008, Wiegmans κ.α. 2008, Shiau κ.α. 2011, Tran 2011, Cheraghi κ.α. 2012) σχετικά με την πολύπλοκη και σύνθετη φύση του λιμενικού προϊόντος, το οποίο όπως προσδιορίσθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, αποτελεί και τον κρισιμότερο παράγοντα επιλογής λιμένα - τερματικού από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα λιμάνι/τερματικό εξαρτάται από μια πληθώρα παραμέτρων (Παρδάλη 2007) , η επιμέρους σημασία και η βαρύτητα της κάθε μίας μπορεί να διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση (Wiegmans 2008, Shiau κ.α. 2011). Κατ' αντιστοιχία με την Παρδάλη, από την έρευνα προκύπτει ότι η γεωγραφική θέση η επαρκής υποδομή και ανωδομή, η ποιότητα (ασφάλεια και χρονική αποδοτικότητα) του λιμενικού προϊόντος αποτελούν τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επιπλέον, σχεδόν εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η σύνδεση με άλλα μέσα και την ενδοχώρα και η σταθερότητα στις εργασιακές σχέσεις και η καλή φήμη του λιμανιού - τερματικού ενώ οι υπηρεσίες του λιμενικού cluster παρουσιάζονται λιγότερο σημαντικές. Τα παραπάνω πεδία, και ο συνολικά εντονότερος μεσολαβητικός ρόλος της πολιτικής λιμενικού προϊόντος φανερώνουν τους τομείς στους οποίους η λιμενική επιχείρηση καλείται να εστιάσει προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Η κάθε λιμενική επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τους τομείς στους οποίους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της και με γνώμονα αυτό να προχωρά στις ανάλογες επενδύσεις (Anderson κ.α. 2008). Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί, όπως αναφέρει η Παρδάλη (2007) με τη βελτίωση της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, καινοτομιών, της εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού (Παρδάλη κ.α. 2010), την ανάπτυξη των φυσικών υποδομών, της τεχνολογίας, της απλότητας των διαδικασιών και την επέκταση της ενδοχώρας.

Οι πολιτικές τιμολόγησης των λιμενικών επιχειρήσεων βασίζονται κυρίως στην τιμολόγηση με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε χρήστη, τις τιμολογιακές πολιτικές των ανταγωνιστών και το τι, σε κάθε χρονική στιγμή, μπορεί να αντέξει η αγορά. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μεσολάβησης κατέδειξαν ότι ο παράγοντας της τιμολόγησης δεν έχει σημαντικό μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης, επιβεβαιώνοντας το εμπειρικό συμπέρασμα του Mester (1991) ότι η τιμή της λιμενικής υπηρεσίας δεν πρέπει να είναι το κυρίαρχο στοιχείο μιας αποτελεσματικής λιμενικής στρατηγικής. 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 οποίο περιλαμβάνονται τόσο η τιμή του λιμενικού προϊόντος όσο και το κόστος της ποιότητας (Παρδάλη 2007), ενώ συμφωνία προκύπτει και με τους Mester (1991) και Vitsounis (2010) που τονίζουν την μετατόπιση του ανταγωνισμού από το επίπεδο της τιμής σε εκείνο της αξίας και τη σημασία της αντιλαμβανόμενης αξίας του χρήστη ως παράγοντα σημαντικότερο της απόλυτης τιμής.

Οι στρατηγικές λιμενικής προβολής στοχεύουν κυρίως στην ενημέρωση των πελατών του λιμένα αλλά και των ρυθμιστικών παραγόντων της αγοράς για τις υπηρεσίες, τα πλεονεκτήματα και τον αναπτυξιακό ρόλο του λιμένα (Pieczek 2000, Cahoon 2004 και 2007). Κυρίαρχο μέσο, όπως προκύπτει από την έρευνα, είναι η απευθείας επαφή με τον πελάτη μέσω επισκέψεων και η συμμετοχή σε επαγγελματικές εκδηλώσεις και επιστημονικά συνέδρια, γεγονός που επιβεβαιώνει τις προτάσεις των Parasuraman (1981) και Morris κ.α. (2001, σελ. 353). Η προβολή όμως από μόνη της, δε φαίνεται να μεσολαβεί αποτελεσματικότερα στην ενίσχυση της σχέσης προσανατολισμού στην αγορά και επίδοσης, συνεισφέρει όμως θετικά στο πλαίσιο του ευρύτερου μίγματος μάρκετινγκ της λιμενικής επιχείρησης.

Η ανάλυση των διαδικασιών που υιοθετούν οι λιμενικές επιχειρήσεις επιβεβαιώνουν τις παρατηρήσεις των Cahoon (2004, 2007), Petering (2011), Haralambides (2012) και Cheraghi (2012) και φανερώνουν την εστίαση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της μείωσης του συνολικού χρόνου (άρα και του κόστους) παραμονής και εξυπηρέτησης τόσο των πλοίων όσο και των φορτίων, ενώ σε χαμηλότερο ποσοστό έμφαση αποδίδεται στη μείωση της πολυπλοκότητας, τη μέτρηση των αναποτελεσματικών πρακτικών και την προσπάθεια ανταπόκρισης στις εποχιακές αυξήσεις της ζήτησης μέσω διατήρησης επιπλέον χωρητικότητας. Εντούτοις, όπως και στην περίπτωση της στρατηγικής προβολής, οι λιμενικές διαδικασίες δεν μεσολαβούν ανεξάρτητα, συνεισφέρουν όμως θετικά στην ενίσχυση της επιχειρηματικής επίδοσης στο πλαίσιο του ευρύτερου μίγματος μάρκετινγκ της λιμενικής επιχείρησης.

Τέλος, ενδιαφέροντα συμπεράσματα προκύπτουν από την ανάλυση των καναλιών διανομής των λιμενικών υπηρεσιών. Η συμφωνία για την επέκταση προς το χερσαίο μέτωπο, αν και δεν είναι συνειδητή επιχειρηματική επιλογή στο σύνολο των ερωτηθέντων, παρουσιάζεται ως η βασικότερη μέθοδος προσέγγισης στον τελικό καταναλωτή και αποτελεί μια στρατηγική ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης της λιμενικής επιχείρησης σε συμφωνία με τους Slack και Fremont (2005) και De Souza κ.α (2003). Οι στρατηγικές συνεργασίες με άλλα λιμάνια δεν φαίνονται όμως να είναι ένας ξεκάθαρα προτιμητέος τρόπος ανάπτυξης των υπηρεσιών, αντίθετα με σχετικές προτάσεις της βιβλιογραφίας (Pando κ.α. 2005). Επιπλέον, οι προσπάθειες επέκτασης σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές παραμένουν χαμηλές, γεγονός που επισημαίνεται και από τον De Langen (2009) σε πρόσφατη εργασία του για τις ολλανδικές λιμενικές επιχειρήσεις. Το σχετικό εύρημα του ιδίου σχετικά με την έλλειψη ιδιαίτερης συνεργασίας με παρόχους ολοκληρωμένων υπηρεσιών logistics (Global 3-4PLs) λόγω του ότι τα ίδια τα λιμάνια (και ιδιαίτερα οι

διαχειριστές τερματικών) παρέχουν από μόνα τους τέτοιες υπηρεσίες, είναι χαρακτηριστικό της τάσης προς την κάθετη ολοκλήρωση των λιμενικών επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν στις ανταγωνιστικές κινήσεις και την ισχυροποίηση των πελατών τους. Θα μπορούσαμε δηλαδή να πούμε ότι διαφαίνεται πως οι λιμενικές επιχειρήσεις είτε προσπαθούν να συμμετάσχουν σαν κρίκοι στις ανταγωνιζόμενες αλυσίδες logistics, είτε να ανέλθουν οι ίδιες στο επίπεδο των παρόχων ολοκληρωμένων μεταφορικών υπηρεσιών.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των συμπερασμάτων της έρευνας, αναφορά πρέπει να γίνει στη συμμετοχή των παραγόντων που διαμορφώνουν τη στρατηγική μάρκετινγκ της λιμενικής επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να βρίσκονται στην εσωτερική ιεραρχία της λιμενικής επιχείρησης (τα αντίστοιχα τμήματα μάρκετινγκ, στρατηγικού σχεδιασμού, εμπορικής εκμετάλλευσης), στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, είτε τα τμήματα αυτά υπάγονται απευθείας, είτε η συνολική στρατηγική μάρκετινγκ καθορίζεται από τα ανώτατα επίπεδα της λιμενικής διοίκησης. Η στρατηγική μάρκετινγκ όμως δεν καθορίζεται αποκλειστικά από το εσωτερικό της λιμενικής επιχείρησης, καθώς στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ εμπλέκονται παράγοντες εκτός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως η τοπική κυβέρνηση, οι Διαχειριστές Τερματικών στο λιμάνι ενώ σε κάποιες περιπτώσεις και οι ίδιοι οι πελάτες της λιμενικής επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η λιμενική αγορά αποτελείται από διαφορετικούς πελάτες, με διαφορετικά χαρακτηριστικά ενώ οι παίκτες που την αποτελούν συνδέονται με διάφορους τρόπους. Επιπλέον, η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος, με τη μορφή που αυτό τελικά φτάνει στο χρήστη (προϊόν του τερματικού, συμπληρωματικά προϊόντα και προϊόντα της λιμενικής συστάδας), λαμβάνει χώρα σε διακριτά μεν, αλληλένδετα όμως επίπεδα. Επομένως, καθώς η παραγωγή των ως άνω προϊόντων είναι πολυδιάστατη, οι στρατηγικές του λιμενικού μάρκετινγκ θα πρέπει να εξελίσσονται σε επίσης διακριτά αν και διασυνδεδεμένα επίπεδα.

9.5 Προς ένα συνολικό υπόδειγμα Λιμενικού Μάρκετινγκ

Έχοντας ορίσει το τερματικό ως τη βασική παραγωγική μονάδα του λιμενικού προϊόντος, είναι προφανές ότι εκεί λαμβάνει χώρα και το πρώτο επίπεδο του λιμενικού μάρκετινγκ. Ο διαχειριστής του τερματικού μπορεί να είναι μια ανεξάρτητη μονάδα ή μια κοινοπραξία εταιρειών, ένας διεθνής διαχειριστής ή να αποτελεί τμήμα μιας καθετοποιημένης ναυτιλιακής επιχείρησης. Μπορεί να είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένος

με τη Λιμενική Αρχή είτε να αποτελεί μέρος της μεταφορικής αλυσίδας που ελέγχεται από ένα τοπικό ή παγκόσμιο πάροχο υπηρεσιών Logistics. Ανάλογα με την θέση του στην αλυσίδα αξίας, την επιχειρηματική στρατηγική και τους στόχους, όπως αυτές προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, θα προκύψει και το αντίστοιχο μίγμα στρατηγικών μάρκετινγκ. Στο επίπεδο αυτό, η κατάλληλη έρευνα αγοράς απαιτεί την ορθή κατανόηση των χαρακτηριστικών των υπάρχοντων και δυνητικών πελατών του συγκεκριμένου τερματικού. Σε ότι αφορά τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αριθμό και μεταφορική ικανότητα των πλοίων, αριθμό προσεγγίσεων στο τερματικό ή σε ανταγωνιστικά τερματικά, τη γεωγραφική και χρονική την ανάπτυξη του δικτύου τους, προηγούμενους και επόμενους σταθμούς, την αναλογία μεταφορτωνόμενου έναντι εξαγωγικού ή εισαγωγικού φορτίου, τη συμμετοχή δε συμμαχίες και διασκέψεις κτλ. Επιπλέον, τα βασικά οικονομικά μεγέθη, στοιχεία της εσωτερικής δομής και της κουλτούρας των πελατών θα επιτρέψουν τη βαθύτερη κατανόηση των προτιμήσεων και προσδοκιών των χρηστών, την πρόβλεψη πιθανών επενδυτικών αναγκών αλλά και την ευελιξία που απαιτείται ώστε η λιμενική επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές και να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ως αποτέλεσμα της παραπάνω ανάλυσης ο Διαχειριστής του τερματικού μπορεί να κρίνει χρήσιμη την επέκταση σε οριζόντιο επίπεδο, με κάποιας μορφής συμμετοχή σε άλλα τερματικά ή την κάθετη ολοκλήρωση επενδύοντας σε χερσαία ή και ποτάμια ή θαλάσσια μέσα μεταφοράς. Η εξέταση των τοπικών (διαλιμενικών ή ενδολιμενικών) αλλά και των πιο απομακρυσμένων ανταγωνιστών μπορεί να χαρτογραφήσει την έκταση στην οποία καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών και να αναγνωρίσει ευκαιρίες για ανάπτυξη ή και να αποθαρρύνει περιττές επενδύσεις εκεί που οι χρήστες ήδη εξυπηρετούνται επαρκώς. Η στρατηγική τοποθέτηση σε αυτό το επίπεδο συνίσταται στην επιλογή της βάσης πάνω στην οποία το τερματικό θα χτίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύοντας και διατηρώντας το είδος των πελατών που μπορεί να εξυπηρετήσει με το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. Η επιλογή θα βασιστεί στην ικανότητα του τερματικού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και προσδοκίες που απορρέουν από τη συγκεκριμένη αγορά στόχο. Με άλλα λόγια ο Διαχειριστής του τερματικού θα πρέπει να αποφασίσει αν θα προσανατολιστεί προς το παραδοσιακό θαλάσσιο μέτωπο, προς τις υπηρεσίες logistics ή θα ενσωματώσει και μέρος των υπηρεσιών της λιμενικής συστάδας, δημιουργώντας ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων (terminal product portfolio).

Παρόλο που θεωρητικά οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να καλύψει μια ανάγκη (Kalafatis κα 2000), είναι εξαιρετικά σημαντικός ο καθορισμός των

χαρακτηριστικών εκείνων του προϊόντος που προσδίδουν αξία στο χρήστη (Levitt 1983) αλλά και η ικανότητα της λιμενικής επιχείρησης να καρπώνεται και εκείνη αξία τόσο για την ίδια όσο και για την αλυσίδα της οποίας αποτελεί μέλος (Robinson 202). Η τμηματοποίηση της αγοράς στη βάση των προσδοκώμενων ωφελειών (benefit segmentation) μπορεί να συνεισφέρει στην κατεύθυνση αυτή οδηγώντας στο κατάλληλο μίγμα τιμολογιακής και προωθητικής πολιτικής και στην ανεύρεση των κατάλληλων διαδικασιών διανομής του λιμενικού προϊόντος. Από εκεί και πέρα είναι ευθύνη των εμπλεκόμενων στη χάραξη και εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ, είτε αυτοί αποτελούν ανεξάρτητη οντότητα – τμήμα είτε όχι να αξιολογήσουν την επιτυχία των παραπάνω και να προβούν στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες ώστε να διασφαλισθεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και η βελτίωση της επίδοσης του τερματικού.

Καθώς ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών μετατοπίζεται από την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος προς την ανάληψη ρυθμιστικού ρόλου στα πλαίσια της λιμενικής κοινότητας, αλλά και η ανάληψη επενδυτικών σχεδίων σε θέματα υποδομής, συνδέσεων, ασφάλειας και χρήσης της γης, η σημασία του ρόλου της στο σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, παραμένει αναλλοίωτη. Έχοντας τη συνολική εικόνα αλλά και τη συνολική ευθύνη ανάπτυξης του εκάστοτε λιμένα, η Λιμενική Αρχή μπορεί να θέσει τα πλαίσια μέσα στα οποία διαμορφώνονται οι στρατηγικές μάρκετινγκ των διαχειριστών τερματικών, ορίζοντας τις εκτάσεις που διατίθενται για την παροχή υπηρεσιών Logistics, τις συνδέσεις με άλλα μέσα μεταφοράς ή και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Επιπλέον, στην περίπτωση των συμβάσεων παραχωρήσεων τερματικών, η στρατηγική μάρκετινγκ σε επίπεδο Λιμενικής Αρχής ξεκινά με την πρόσκληση και επιλογή εκείνων των διαχειριστών που μπορούν να ευθυγραμμιστούν με το όραμα, τους στόχους και τη γενικότερη στρατηγική της Λιμενικής Αρχής.

Ο ρόλος της Λιμενικής αρχής είναι απαραίτητος προκειμένου οι διαφορετικοί πάροχοι – διαχειριστές τερματικών (στην περίπτωση ενδολιμενικού ανταγωνισμού) να συντονίζονται, ώστε το Λιμάνι και όχι πλέον αποκλειστικά το τερματικό, να είναι σε θέση να προσφέρει ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών, των οποίων τα διαφορετικά χαρακτηριστικά θα μπορούν να απευθύνονται σε ένα ευρύτερο φάσμα υπαρχόντων και δυνητικών πελατών. Η συμμετοχή και η συνεργασία με την τοπική κοινωνία προκειμένου να συσφιχθούν οι δεσμοί με τον αστικό περίγυρο, να αυξηθεί ο θετικός αντίκτυπος και να επιλύονται ζητήματα εξωτερικών αντικοινωνιών είναι απαραίτητη. Η Λιμενική Αρχή οφείλει να συμμετέχει στη συλλογή στοιχείων για το μακροοικονομικό και μικροοικονομικό περιβάλλον και η διανομή τους προς τους διαχειριστές των τερματικών προκειμένου να

ενισχύσει το συνολικό τους προσανατολισμό στην αγορά. Ως θεσμικός φορέας, μπορεί να εκπροσωπεί τους διαχειριστές αλλά και το σύνολο των εμπλεκόμενων στη λιμενική συστάδα (όπως ενδεικτικά οι ναυπηγοεπισκευαστικές μονάδες, οι ανεφοδιασμοί πλοίων και πετρελεύσεις, ασφάλειες και συμβουλευτικές υπηρεσίες κτλ) προωθώντας την ιδέα του ενός σημείου εξυπηρέτησης (One stop shop). Στο επίπεδο αυτό, οι στρατηγικές τοποθέτησης μπορούν να εστιάζουν στη διαφοροποίηση του συνολικού λιμενικού προϊόντος (ενσωματώνοντας τα προϊόντα του λιμενικού cluster) από τα αντίστοιχα άλλων ανταγωνιστικών λιμένων ή συστάδων αλλά και στην δημιουργία σχέσεων με ενδιαφερομένους (stakeholders) όπως η τοπική κοινωνία αλλά και εθνικοί ή περιφερειακοί παράγοντες οι οποίοι εμπλέκονται - ανάλογα με το ρόλο τους - σε θέματα εθνικής ή και περιφερειακής λιμενικής πολιτικής. Τέλος, η σύνδεση και αξιολόγηση του αποτελέσματος των ενεργειών αυτών, στα πρότυπα ενός πολυδιάστατου δείκτη επίδοσης που ενσωματώνει τόσο την κίνηση, την οικονομική αποτελεσματικότητα όσο και τον αντίκτυπο στην τοπική ή περιφερειακή οικονομία είναι εκ των πραγμάτων απαραίτητη.

Από το σύνολο της προηγούμενης ανάλυσης, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η λιμενική βιομηχανία αντιλαμβάνεται πλέον τη στρατηγική διάσταση του μάρκετινγκ και τη σημασία της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συγκεκριμένα στοιχεία, όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις των στελεχών της λιμενικής βιομηχανίας δίνουν μια διαφορετική εκδοχή στη διαπίστωση των Fleming και Baird (1999) ότι «ορισμένα λιμάνια πολεμούν μια μάχη ήδη χαμένη». Στο πλαίσιο της μεταφορικής αλυσίδας, η υιοθέτηση της κουλτούρας – συμπεριφοράς του προσανατολισμού στην αγορά, εφόσον υλοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να επιτρέψει στη λιμενική επιχείριση, να επιλέξει εκείνη τη μάχη που θα δώσει και να προσπαθήσει να την κερδίσει. Η πληροφόρηση από την αγορά σε σχέση με τις άμεσες και μελλοντικές ανάγκες των χρηστών (ή δυνητικών χρηστών) του συγκεκριμένου λιμένα/ τερματικού, και ο μετασχηματισμός σε κατάλληλα στοχευμένες ενέργειες μπορεί να αποτρέψει πολιτικές μαζικής αντιμετώπισης (mass marketing), περιττές επενδύσεις και να περιορίσει την αβεβαιότητα. Η εκάστοτε Λιμενική Επιχείριση αντιμετωπίζει ένα δεδομένο μίγμα απαιτήσεων από τους χρήστες, θεσμικούς παράγοντες, τοπικές κοινωνίες, χρηματοοικονομικούς παράγοντες και συμμετόχους στην παραγωγή του προϊόντος. Επιπλέον τα συγκεκριμένα γεωγραφικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε λιμένα περιορίζουν εκ των πραγμάτων τις διαθέσιμες στρατηγικές επιλογές της λιμενικής διοίκησης. Δεν μπορούν όλα τα λιμάνια / τερματικά να αποτελέσουν κρίκους στις διεθνείς μεταφορικές αλυσίδες ή να εξελιχθούν σε hub points. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι τα λιμάνια-τερματικά είναι καταδικασμένα. Προσανατολιζόμενο

προς τις ανάγκες της αγοράς – στόχου και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες τακτικές (μίγμα μάρκετινγκ) που στοχεύουν στην κάλυψη των αναγκών αυτών, το λιμάνι / τερματικό έχει τη δυνατότητα τελικά να αυξήσει την επιλεξιμότητά του από τις μεταφορικές αλυσίδες, να αποτελέσει ενδεχόμενο ελκυστικό επενδυτικό στόχο, είτε τελικά να μεγιστοποιήσει το θετικό του αντίκτυπο στην περιφέρεια στην οποία δραστηριοποιείται.

9.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα που αναπτύχθηκε στην παρούσα διατριβή αφορά την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ και τη σχέσης τους με τη βελτίωση της επίδοσης της λιμενικής επιχείρησης όπως αυτή αξιολογείται από τα ίδια τα ηγετικά στελέχη των λιμενικών επιχειρήσεων. Είναι προφανές, πως μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ενσωματώσει στα συμπεράσματα και την αξιολόγηση από την πλευρά των χρηστών των λιμενικών υπηρεσιών, παρά τις δυσκολίες που αυτό συνεπάγεται. Επιπλέον, και με δεδομένο τον λιμενικό ανταγωνισμό εντός των ολοκληρωμένων αλυσίδων Logistics, εξαιρετικής σημασίας θα είναι η έρευνα για την τοποθέτηση (market positioning) των λιμένων στο πλαίσιο της αλυσίδας αυτής. Αντίστοιχη έρευνα, από την προοπτική των λιμένων ως οργανισμών διακυβέρνησης των λιμενικών συστάδων μπορεί να προσδώσει ιδιαίτερη δυναμική και να συνδέσει την ανταγωνιστικότητα των λιμένων με την ανταγωνιστικότητα της λιμενικής συστάδας αλλά και της άμεσης περιφέρειας που τα περιβάλλει. Η διαχρονική μελέτη άριστων περιπτώσεων λιμένων και τερματικών που ήδη εφαρμόζουν στρατηγικές μάρκετινγκ θα επιτρέψει, από την άλλη πλευρά, τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών αυτών σε βάθος χρόνου. Ο συνδυασμός μιας τέτοιας έρευνας με την ανάλυση κόστους - ωφελειών μπορεί να καταδείξει τα απτά αποτελέσματα και την θετική ή αρνητική επίπτωση του μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία.

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στις στρατηγικές μάρκετινγκ που διαμορφώνουν οι Λιμενικές Αρχές και οι Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Συνδέει δηλαδή τους παραγωγούς του λιμενικού προϊόντος (παραδοσιακούς και σύγχρονους) με τις Αρχές που ευθύνονται για τη λιμενική διακυβέρνηση, στο επίπεδο όμως του κάθε λιμένα ξεχωριστά. Σε συνέχεια της θεωρητικής πρότασης σχετικά με τα τρία επίπεδα διαμόρφωσης της στρατηγικής μάρκετινγκ στη λιμενική βιομηχανία, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα έχει η ανάλυση της συνολικής εθνικής, περιφερειακής ή ευρωπαϊκής λιμενικής πολιτικής από τη

σκοπία του μάρκετινγκ, και η σύνδεση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας με τα υψηλότερα επίπεδα διακυβέρνησης.

Βιβλιογραφία

- Aaker, D. (1984), *Developing Business Strategies*, N.Y., John Wiley & Sons Inc.
- Aaker, D. (1991), *Managing brand equity*, NY, Free Press.
- Aaker, D., Day G.S., Kumar, V., (1995), *Marketing Research*, John Wiley and Sons.
- Adcock, G., (1995), Shipping lines see future; it's cloudy to others, *Worldwide Shipping*, November 1995, σελ.39.
- Advani, A. (1998) *Market orientation: the case of airport privatisation*. PhD thesis, University of Oxford, Oxford.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K. and Dev, C. S. (2003), Market orientation and performance in service firms: Role of innovation, *Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82.
- Akimova, I. (2000), Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms, *European Journal of Marketing*, 34 (9/10), 1128-1148.
- Almquist, E. and Lee, J., (2009), What Do Customers Really Want?, *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2009/04/what-do-customers-really-want/ar/1>, ανάκτηση 23/04/2012.
- Alonzo, M. and Milam, A., (2004), Flaming in Electronic Communication, *Decision Support Systems*, 36 (3), 205-13.
- Alvarez, J.F., Tsilingiris, P., Engebretsen, E., and Kakalis, N.M.P., (2011), Robust fleet sizing and deployment for industrial and independent bulk ocean shipping companies. *INFOR*, 49 (2), 93–107.
- Andaleeb, S. S. (1994), Technical Complexity and Consumer Knowledge as Moderators of Service Quality Evaluation in The Automobile Service Industry, *Journal of Retailing*, 70, (4), 367–381.
- Anderson C.M., Park Yong An, Chang, Y.T., Chang H.Y., Lee T.W. and Luo, M. (2008), A Game Theoretic Analysis of Competition Among Container Port Hubs: The Case of Busan and Shanghai, *Maritime Policy and Management*, 35 (1), 5-26.
- Woodside, A.G. and Wilson, E.J. (1994), Diagnosing Customer Comparisons of Competitors' Marketing Mix Strategies, *Journal of Business Research*, 31, 133-144.

- Arnold, J. (1985) *Port Tariffs: Current Practices and Trends*, World Bank, New York.
- Asgari, N., Farahani, R.,Z and Goh, M. (2013), Network design approach for hub ports- shipping companies competition and cooperation, *Transportation Research Part A*, 48, 1–18.
- Ashar, A. (2001), Strategic pricing in newly privatised ports, *International Journal of Maritime Economics*, 3, 52-78.
- Avery, G. (2000), Outsourcing public health laboratory services: a blueprint for determining whether to privatize and how, *Public Administration Review*, 60 (4), 330-337.
- Avlonitis, G. and Gounaris, S. (1997), Marketing Orientation and Company Performance, *Industrial Marketing Management*, 26 (5), 385-402.
- Avlonitis, G. and Gounaris S. (1999), Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis, *European Journal of Marketing*, 33, (11/12), 1003 -1037.
- Avlonitis, G.J., and Karayanni, D.A., (2000), The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing, Examples from American and European Companies, *Industrial Marketing Management* , 29, 441–459.
- Baccelli, O., Percoco, M. And Tedeschi,A., (2008), Port Authorities as cluster managers: the case of the Ligurian ports, *European Transport /Trasporti Europein*, 39, 44-581.
- Baird, A. J. (1997), An investigation into the suitability of an enclosed seaport for cruise ships: The case of Leith, *Maritime Policy and Management*, 24 (1), 31-43.
- Baird, A.J. (2000), Port privatisation: Objectives, extent, process, and the UK experience, *International Journal of Maritime Economics*, 2 (3), 177-194.
- Baird, A.J. (2002), The Economics of Container Transshipment in Northern Europe, *International Journal of Maritime Economics*, 4, (3), 249-280.
- Baird, A.J. (2003), “Planning cityport container terminals: challenges and trends”, available at: <http://www.stsg.org/papers/containerterminals.pdf>, ανάκτηση: 25/03/2012.
- Baird, A. (2006), Optimising the container transshipment hub location in northern Europe, *Journal of Transport Geography*, 14(3), 195–214.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. (1999), Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (4), 295– 308.

- Baker, W.E., Sinkula, J.M., (2007), Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective, *Journal of Product Innovation Management*, 24, (4), 316–334.
- Ballou, R.H. (1991), *Business Logistics Management*, 3rd edition, Prentice Hall PTR.
- Baltazar, R., Brooks M. (2001), The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries. Proceedings of the 9th World Conference on Transport Research, (CD format), Seoul, Korea.
- Barney, J. (1986), Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*. (October) 1231–1241.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barros, C. P., and Athanassiou, M. (2004), Efficiency in European seaports with DEA: Evidence from Greece and Portugal, *Maritime Economics and Logistics*, 6, 122–140.
- Barton, H. and Turnbull, P. (2002), Labour Regulation and Competitive Performance in the Port Transport Industry: The Changing Fortunes of Three Major European Seaports, *European Journal of Industrial Relations*, 8(2), 133-56.
- Bendall, H., and Stent, A. (1987), On measuring cargo handling productivity. *Maritime Policy and Management*, 14, 337–343.
- Bichou, K. And Gray, R., (2004), A logistics and supply chain management approach to port performance measurement, *Maritime Policy and Management*, 31, (1), 47-67.
- Bichou, K.Gray, R., (2005), A critical review of conventional terminology for classifying seaports, *Transportation Research Part A*, 39, 75–92.
- Bichou. K., (2007), Review of port performance approaches and a supply chain framework to Port Performance benchmarking, σε Devolution, Port Governance and Port Performance, *Research in Transportation Economics*, 17, 567–598
- Bichou, K. and Bell, M.Gh. (2007), Internationalization and consolidation of the container port industry: assessment of channel structure and relationships. *Maritime Economics & Logistics*, 9, 35-51
- Bickman, L. and Rog, D.J. (1998) *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks - New Jersey

- Bitner, M.J., (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *Journal of Marketing*, 54 (4), 69-82.
- Bitner, M. J. (1992), Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, 56 (4), 57-71.
- Blumberg B, Cooper D.C. and Schindler, PS., (2005) *Business Research Methods*. McGraw-Hill
- Bodlaj, M., and Rojšek, I., (2010), The market orientation of slovenian companies: two-group comparisons, *Economic and Business Review* , 12, (2) , 89–108
- Bollen, K. A., and Stine, R. (1990), Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115–140.
- Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), Marketing strategies and organizational structures for service firms, in Donnelly, J. and George, W. R, eds., *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
- Borden, N.H., (1964), The concept of the marketing mix, *Journal of Advertising Research*, 4 (2), 2–7.
- Borghini, S., Golfetto, F. and Rinallo, D., (2006), Ongoing search among industrial buyers , *Journal of Business Research*, 59 (10–11), 1151 - 1159
- Bottasso., A, Conti, M., Ferrari, C., Merk, O., Tei, A. (2013), The impact of port throughput on local employment: Evidence from a panel of European regions, *Transport Policy*, 27, 32-38
- Botten, N. and McManus, J. (1999) *Competitive Strategies for Service Organisations*, MacMillan Press, London.
- Boulding, W. and Lee, E. (1992), Differentiation via the Marketing Mix, *Marketing Letters* 3 (4), 343-356
- Branch, A. E. (1998) *Maritime Economics: Management and Marketing*, 3rd edn. Stanley Thomes, Cheltenham, United Kingdom.
- Brooks, M. R. (2000), *Sea change in liner shipping: Regulation and managerial decision-making in a global industry*. Elsevier Science Ltd., Kidlington, Oxford
- Brooks, M., (1985), An alternative theoretical approach to the evaluation of liner shipping – Part 2: choice criteria, *Maritime Policy and Management*, 12 (2), 145–155.

- Brooks, M.R., Schellinck, T. and Pallis, A.A. (2011), A systematic approach for evaluating port effectiveness, *Maritime Policy and Management*, 38 (3), 315-334.
- Brooksbank, R. W. (1991), Successful marketing practice: A literature review and checklist for marketing practitioners, *European Journal of Marketing*, 25 (5), 20-29.
- Brown, R. (1987), Marketing, a function and a philosophy, *The Quarterly Review of Marketing*, . 12 Nos 3 and 4, pp. 25-30.
- Bruning, S. D., and Ledingham, J. A. (1998), Organization–public relationships and consumer satisfaction: Role of relationships in the satisfaction mix. *Communication Research Reports*, 15,199–209.
- Brunner, G. C. (1989), The Marketing Mix: Time for Reconceptualization. *Journal of Marketing Education*, 11, 72-77
- Buckley, P.J., Pass, C.L., and Prescott, K., (1990), Measures of International Competitiveness: Empirical Findings from British Manufacturing Companies, *Journal of Marketing Management*, 6 (1), 1-13
- Buckley, P.J., Pass, C.L., and Prescott, K., (1991), Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness, *Journal of General Management*, 17, (2), 34-46
- Bunić, Z. (2007), Influence of market orientation on business performance. Case: Croatian manufacturing companies, Proceedings of the 16th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France
- Cadogan, J.W., Cui, C.C., Yeung Li, E.K., (2003), Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence, *International Marketing Review*, 20 (5), 493 - 513
- Cahoon, S. (2004), *Seaport Marketing: A Census of Australian Seaports*, unpublished PhD thesis, Tasmania, Australia, University of Tasmania.
- Cahoon, S., and Hecker, R. (2005), Seaports in the New Economy: Using Services Marketing Strategies to Increase Cargo Throughput in a Hypercompetitive Environment, *Proceedings of the IAME Conference*, Cyprus 2007
- Cahoon, S. (2007), Marketing Communication Strategies for Seaports: a matter of survival and growth, *Maritime Policy and Management*, 34 (2), 151–168.

- Cahoon, S. and Notteboom, T. (2008), Port marketing tools in a logistics-restructured market environment: the quest for port loyalty. *Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME) 2009 Conference*, Dalian, China.
- Caruana, A., Pitt, L.F. and Money, A.H. (1996) An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. In E. Eilson and J.F. Hare (eds) *Development in Marketing Science*, Phoenix, AZ, American of Marketing Science.
- Castillo-Manzano, J.I., Castro-Nuno, M., Laxe, F.G., Lopez-Valpuesta, L., and Arevalo-Quijada, M.T., (2009). Low-cost port competitiveness index: implementation in the Spanish port system. *Marine Policy*, 33 (4), 591–598.
- Castillo-Manzano, J., López-Valpuesta, L., and Gonzalez-Laxe, F., (2013), Profiling the purpose of travel: New empirical evidence, *Annals of Tourism Research*, 42 (7), 425-428
- Celik, M., Cebi, S., Kahraman, C., and Er, I.D., (2009), Application of axiomatic design and TOPSIS methodologies under fuzzy environment for proposing competitive strategies on Turkish container ports in maritime transportation network. *Expert Systems Applications*, 36 (3), 4541–4557.
- Cervera, A., Molla, A., and Sanchez, M. (2001), Antecedents and Consequences of market orientation in public organizations, *European Journal of Marketing*, 35, (11/12), 1259 - 1286
- Cheraghi, H., Khaligh, A.A., Naderi, A. and Miremadi, A., (2012), Gaining competitive advantage through marketing strategies in container terminal: a case study on Shahid Rajaei port in Iran, *International Business Research*, 5(2), 179-191.
- Chiang, C.H. and Hwang, C.C. (2009), Competitiveness of Container Ports in a Region with Cooperation and Integration, *Journal of the Society for Transportation and Traffic Studies*, 1, 77-91.
- Chisnall. P.M., (2001), *Marketing Research*, 6, edition McGraw-Hill Education
- Chlomoudis C.I. and Pallis A.A., (1999), The need for a New Philosophy of Port Management and Organisation: Effective Responses to Contemporary Challenges, *European Research Studies*, 2, (2), 91-103.
- Chlomoudis C.I., Karalis V.A., Pallis A.A., (2003), Port Reorganisation and the Worlds of Production Theory, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 3 (1), 77-94

- Chlomoudis C.I., Kostagiolas P.A., and Lampridis C.D. (2005), Prospective employment of quality awards in the seaport industry: old solution to contemporary questions, [CD-ROM]. Proceedings of the International Association of Maritime Economists (IAME), Conference, 2005 June 23-25, Limassol, Cyprus
- Christiansen, M., Fagerholt, K., Nygreen, B. and Ronen, D. (2013), Ship routing and scheduling in the new millennium, *European Journal of Operational Research*, 228 (3), 467–483
- Churchill, G. A. and Iacobucci, D. (2002), *Marketing research: Methodological foundations*. 8th ed. Orlando, Harcourt College Publishers.
- Churchill, G.A., and Brown, T. (2004), *Basic Marketing Research*. Mason, OH, South-Western.
- Churchill, G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (1)
- Collins, L., Graham, J., and Flaherty, B. (1998), An alternative framework for defining mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 33, 295-312.
- Collis, J. and Hussey, R. (2003), *Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students, second edition*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Collison, F., (1984), North to Alaska: marketing in the Pacific Northwest-Central Alaska liner trade, *Maritime Policy and Management*, 11 (2), 99–112
- Compés López, R. and Poole, N.I (1998), Quality assurance in the maritime port logistics chain: the case of Valencia, *Supply Chain Management, an International Journal*, 3 (1), 33-44
- Costello and Osborne (2005), Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From your Analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7)
- Cowell, D. W. (1984), *The Marketing of Services, Institute of Marketing and the CAM foundation*. Heineman Professional Publishing.
- Crepa, L., and Plé- Crepa, L., (2003), New distribution channels in service firms: Marketing and organizational consequences Proceedings of The AMA SERVSIG Services Research Conference, Reims Management School, Reims, 13-15 juin 2003

- Creswell, J. W. (1994), *Research designs: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage
- Cuadrado, M., Frasquet, M. and Cervera, A. (2004), Benchmarking the port services: a customer orientated proposal, *Benchmarking*, 11 (13),
- Cullinane, K, Khanna, M. and Song, D.W (1999), How Big is Beautiful: Economies of scale and the optimal size of containership, *Liner Shipping: What's Next?* , International Association of Maritime Economists, *Proceedings of the IAME 1999 Halifax Conference*
- Cullinane, K., and Khanna, M., (1999), Economies of Scale in Large Container Ships, *Journal of Transport Economics and Policy*, 33, (2), 185-208
- Cullinane, K. and Wang, T.F., (2006), The efficiency of European container ports: A cross-sectional data envelopment analysis, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9 (1), 19-31.
- Culliton, J.W. (1948), *The Management of Marketing Costs*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, MA, Harvard University
- Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M. (2000), *Effective public relations* (8th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- David M. Reid, (1980), Evaluation of the Marketing Mix — Its Application to Strategic Marketing, *European Journal of Marketing*, 14 (4), 192 - 205
- Day, G.S. and Nedungadi, P. (1994), Managerial Representations of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 58, 31-44.
- De Langen, P. W. (2002), Clustering and performance: The case of maritime clustering in the Netherlands. *Maritime Policy and Management*, 29(3), 209–221.
- De Langen P.W. and Pallis A.A. (2006), Analysis of the benefits of intra-port competition. *International Journal of Transport Economics*, 33(1), 69-85.
- De Langen, P.W. and Pallis, A.A. (2007) Entry Barriers in Seaports. *Maritime Policy and Management*, 34(5), 427-440.
- De Langen, P.W. and Chouly, A. (2009) Strategies of terminal operating companies in changing environments. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12(6), 423-434.

- De Langen, P.W. and Pallis, A.A. (2010), Entry barriers in seaports, *Maritime Policy & Management*, 34 (5) 428 - 443
- De Langen, P.W., Van Den Berg, R. and Willeumier, A. (2012), A new approach to granting terminal concessions: the case of the Rotterdam World Gateway terminal, *Maritime Policy & Management*, 39 (1), 79-90.
- De Martino, M. and Morvillo, A. (2008) Activities, resources and inter--organizational relationships: key factors in port competitiveness. *Maritime Policy and Management*, 35(6), pp. 571-589
- De Monie, G. (1987), Measuring and evaluating port performance and productivity. In: UNCTAD Monographs on Port Management, No. 6, International Association of Ports and Harbours (2–11), Geneva: UNCTAD.
- De Monie, G. (1997), The global economy, very large containerships and the funding of mega hubs. In Port Finance Conference, London, June 1997 (26–27),
- De Souza, G.A., Beresford, A.K.C. and Petit, S.J., (2003), Liner shipping companies and terminal operators: internationalization or globalization? *Maritime Economics and Logistics*, 5, 393–341.
- Deeter-Schmelz, Dawn R. and Kennedy, K.N., (2002), An exploratory study of the Internet as an industrial communication tool: Examining buyers perceptions, *Industrial Marketing Management*, 31 (2), p.145-154
- Defilippi, E. (2004), Intra-Port Competition, Regulatory Challenges and the Concession of the Callao Port, *Maritime Economics & Logistics*, 6(4), 279-311.
- Deng, S. and Dart J. (1994), Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 725-742
- Denscombe, M. (2000), *The Good Research Guide for Small-Scale Social Research Projects*. Buckingham, Open University Press.
- Dent, J. (2008), *Distribution Channels. Understanding and Managing Channels to Market*.
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. Jr (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, January, 23-7.
- Deshpande, R. and Farley, J.U., (1998), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), 213-232

- Dess G.G. and Robinson R.B. (1984), Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5 (6/7), 265-273.
- Deutsche Bank Research, Container Shipping: Overcapacity inevitable despite increasing demand”, April 25, 2006, at: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000198081.pdf , πρόσβαση 22/07/2008
- DeVellis, R.F., (2003), *Scale Development: Theory and Applications*, 2nd edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.26, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA.
- Devlin, J. F. (2001), Consumer evaluation and competitive advantage in retail financial services: A research agenda, *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 639-660.
- Diamantopoulos, A. and Hart S. (1993), Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski’s framework, *Journal of Strategic Marketing*, 1 (2).
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M. and Ferrell, O.C. (1997), *Marketing: Concepts and Strategies*, 3rd European ed., Houghton Mifflin, Boston, MA
- Dillman, D.A., (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, Wiley & Sons, New York.
- Dillman, D.A., (1991), The design and administration of a mail survey, *Annual Review of Sociology*, 17, 225-249.
- Dillman, D.A., (1999), *Mail and Internet Surveys – The Tailored Design Method*, 2nd edition, Wiley & Sons, New York.
- Dillman, D.A., Smyth, D.J., Christian, L.M., (2009), *Internet, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*, 3rd Edition, Wiley, New York
- Dong-Wook Song and Eon-Seong Lee (2012), Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15,1, 15-35
- Dowd, T.J., Fleming, D.K., (1994), Port pricing, *Maritime Policy & Management*, 21(1), 29 - 35.
- Doyle, P, Saunders, J. and Wong,V., (1986), Japanese Marketing Strategies in the UK: A Comparative Study, *Journal of International Business Studies*, 17 (1), 27-46

- Doyle, P. and Hooley, G.J. (1992) Strategic orientation and corporate performance, *International Journal of Research in Marketing* 9, 59-73.
- Doyle, P. (1995), Marketing in the new millennium, *European Journal of Marketing*, 29 (13), 23-41.
- Doyle, P. and Wong,V.(1998) Marketing and competitive performance: an empirical study, *European Journal of Marketing*, 32 (5/6), 514-35.
- Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.
- Ducruet, C, and Notteboom, T., (2012), The worldwide maritime network of container shipping: spatial structure and regional dynamics, *Global Networks* 12 (3) , 395–423
- Duncan T., Caywood C., (1996), The concept, process, and evolution of integrated marketing communications, σε Thorson E., Moore J., *Integrated Communications: Synergy of Persuasive Voices*, Erlbaum, p.13-34
- Edvardsson, B., (1998), Research and Concepts: Service Quality Improvement, *Managing service quality*, 142-149
- Eiglier P.E., Langeard C.H. (1976), *A New Approach to Service Marketing*, (Marketing Consumer Services, New Insights, Boston, MSI Report, 1976),
- Eisner, E. W. (1991), *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, Macmillan.
- Eivind Kolding CEO, Maersk Line, The MAERSK manifesto, TOC Europe conference, Antwerp.
- Ellis, P.D. (2006), Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107
- Ellson, T., (2002), *Positioning and culture as a determinant of strategy*, Unpublished PhD, Cardiff University, Cardiff Business School.
- Enis, B.M. and Cox, K.K. (1988), *Marketing classics: A selection of influential articles*, 6th Edition, Allyn and Bacon , Boston
- Ennew, C. and Watkins, T. (1992), Marketing strategy and the marketing mix in financial services', in Baker, M. (Ed.) *Perspectives on Marketing Management*, Vol. 2, John Wiley & Sons, Chichester.

- Epstein, J.W., Klinkenberg, D., Wiley, D. and McKinley, L. (2001), Insuring Sample Equivalence across Internet and Paper-and-Pencil Assessments, *Computers in Human Behavior*, 17 (3), 339-46
- Estache, A., Gonzalez, M., and Trujillo, L. (2002), Efficiency gains from port reform and the potential for yardstick competition: Lessons from Mexico. *World Development*, 30(4), 545–560.
- European Commission (2001), *Directive proposal on market access to port services*, COM (2001) 35 final, European Commission, Brussels.
- Evangelista, P. and Morvillo, A. (1999), Alliances in Liner Shipping: an Instrument to Gain Operational Efficiency or Supply Chain Integration?, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2, (1)
- Everett, S. (2003) Corporatization: a legislative framework for port inefficiencies, *Maritime Policy & Management*, 30 (3), 211-219
- Fakhr-Eldin, A.M. and Notteboom T. (2012), How are container lines adjusting the business model to cope with market and revenue volatility?. Paper presented at International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Taipei, Taiwan, 5-8 September 2012
- Farrell S. (2009), Factors influencing port efficiency - a case study of Dar es Salaam, International Association of Maritime Economists (IAME) Conference (proceedings CD-Rom), Copenhagen, 24-26 June, 2009.
- Ferrari, C., Parola, F. and Benacchio, M., (2008), Network economies in liner shipping: the role of home markets, *Maritime Policy and Management*, 35 (2), 127-143.
- Ferrell, O.C. and Lucas, G.H. (1987), An evaluation of progress in the development of a definition of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 12-23.
- Field, A. P. (2009), *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock 'n' roll* (third edition), London, Sage publications.
- Fleming, D.K. and Baird, A.J, (1999), Comment Some reflections on port competition in the United States and western Europe, *Maritime Policy & Management*, 1999, . 26, issue 4, pages 383-394
- Flick, U (1998) *An Introduction to Qualitative Research*. London, Sage

- Flipo, J. P. (1986), Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies, *European Journal of Marketing*, 20 (8), 5-14.
- Fossey, J. (1994), Birth of Global Alliance, Containerization International, pp.47
- Frankel, E. G. (1987), *Port Planning and Development*, John Wiley and Sons, New York.
- Frankel, E. G. (1991), Port performance and productivity measurement. *Ports and Harbours*, 36(8), 11–13.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., and Barron, K. E. (2004), Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134
- Frémont, Antoine (2009), INRETS, France, Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping, port and logistics activities, OECD/ITF JTRC Discussion Paper.
- Frey, A.W. (1961), Advertising, 3rd ed., The Ronald Press, New York, NY.
- Fritz, M. S., Taylor, A., MacKinnon, D. P. (2012), Explanation of 2 anomalous results in statistical mediation analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 47, 61-87.
- Galliers, R. D. and F. F. Land (1987) Choosing an Appropriate Information Systems Research Methodology, *Communications of the ACM*, 30 (11), 900-902.
- Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997) „Innovation in services“, *Research Policy*, 26, (4/5), 537-556.
- Gang Chen A., Kannan Govindan B.N. and Zhongzhen, Y. (2013), Managing truck arrivals with time windows to alleviate gate congestion at container terminals, *Int. journal of Production Economics*, 141, 179–188
- Gardner, B. (1997), EU Competition Policy and Liner Shipping Conferences, *Journal of Transport Economics and Policy*, 31, (3), 317-324
- Gatignon, Hubert (Ed.) (2011), *New Products and Services Development*, Volume II- Orienting the Firm for Promoting Innovations: Establishing a Culture of Innovations, Sage
- George, D., and Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*, Boston: Allyn & Bacon
- Gi-Tae Yeo, Roe , M and Dinwoodie, J., (2008), Evaluating the competitiveness of container ports in Korea and China, *Transportation Research Part A* 42 (2008) 910–921

- Gladson Nwokah, N, (2008), Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organisations in Nigeria, *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 279 – 286.
- Godley, A. and Westall, O.M. (1996), *Business History and Business Culture*, Manchester, Manchester University Press.
- Golden, P.A., Doney, P.M., Johnson, D.M., and Smith, J.R. (1995), The dynamics of marketing orientation in transition economies: a study of Russian firms, *Journal of International Marketing*, 3 (2), 29-49.
- Gonzales, M. M., and Trujillo, L. (2005), Reforms and infrastructure efficiency in Spain's container ports. *World Bank Research Policy Paper* No. 351. Washington, DC: The World Bank.
- Gonzalez, M.M. and Trujillo, L. (2009), Efficiency measurement in the port industry: A survey of the empirical evidence, *Journal of Transport Economics and Policy*, 43 (2), 157-191.
- González Laxe, F., Freire Seoane, M.J. and Pais Montes, C. (2012), Maritime degree, centrality and vulnerability: port hierarchies and emerging areas in containerized transport (2008–2010), *Journal of Transport Geography*, 24, 33-44.
- Goss, R. O. (1990), Economic policies and seaports: 1. The economic functions of seaports', *Maritime Policy and Management*, 17 (3), 207-219.
- Goss, R.O. (1990), Economic policies and Seaports – Strategies for Port Authorities, *Maritime Policy and Management*, 17, (4), 273-287.
- Gounaris, S.P. and Avlonitis, G.J (1995), Marketing Orientation: A Powerful and Fruitful Competitive Edge for Industrial Marketers', σε M. Bergadaà (ed.), *Marketing Today and for the 21st Century*– Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy, Cerg.
- Gounaris, S.P. and Avlonitis, G.J. (2001), Market Orientation Development: A Comparison of Industrial VS Consumer Goods Companies, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16, (5), 354-381.
- Grant, R.M., (1991), The Resource Based Theory Of Competitive Advantage, *California Management Review*, 33, (3), 114–35.

- Grant, R. M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: organisational capability as knowledge integration, *Organisation Science*, 7, (4), 375–87.
- Gray, B.J., Matear, S. and Matheson, P.K. (2002), Improving service firm performance, *Journal of Services Marketing*, 16, (3), 186-200.
- Greenley, G.E. (1995), Market orientation and company performance: empirical evidence from Grewal, R., and Tansuhaj, P., (2001), Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, April 2001, 65, (2), 67-80.
- Greyser, S. A. Janus (1997), and Marketing: The Past, Present, and Prospective Future of Marketing. In Reflections on the Futures of Marketing: Practice and Education, edited by D. R. Lehmann, K. E. Jocz. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1978) A Service-Oriented Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, 12(8), 36 – 44.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Grönroos, C. (1993), An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, 16, (7), 30-41.
- Grönroos, C. (1994), From scientific management to service management: A management perspective for the age of service competition, *International Journal of Service Industry Management*, 5, (1), 5-20.
- Grönroos, C. (1999), Relationship Marketing: Challenges for the Organization, *Journal of Business Research*, 46 (3).
- Grönroos, C. (2001), The Perceived Service Quality Concept – A Mistake. *Managing Service Quality*, 11, (3), 150-152.
- Grönroos, C., (2006), Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, September 2006, 6, (3), 317-333.
- Grunig, J. E. and Hunt, T. (1984), *Managing public relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E., and Grunig, L. A. (1998), The Relationship Between Public Relations and Marketing in Excellent Organizations: Evidence from the IABC Study, *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162

- Gummesson, E. (1994) Service management: An evaluation and the future, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 77-96.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis* (6th ed.), New Jersey, Pearson Educational, Inc.
- Hall, P.V., M. Hesse and J.P Rodrigue (2006) Guest Editorial: Re-Exploring the Interface between Economic and Transport Geography, *Environment & Planning A*, 38, (8), 1401-1408.
- Halpern, N. (2006), Market Orientation in Europe's Peripheral Airports, PhD Thesis, Cranfield University.
- Halpern, N. and Pagliari, R. (2007), Governance structures and the market orientation of airports in Europe's peripheral areas, *Journal of Air transport Management*, 13, (6), 376 – 382.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, MA, Harvard University Press.
- Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), Market orientation and organisational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62, (4), 30-45.
- Haralambides, E. H., Benacchio, M., & Cariou, P. (2002), Costs, benefits and pricing of dedicated container terminals, *International Journal of Maritime Economics*, 4, (1) (March), 21 – 34.
- Haralambides, H. (2002), Competition, Excess Capacity, and the Pricing of Port Infrastructure, *International Journal of Maritime Economics*, 4, 323-347.
- Haralambides, H. E., Verbeke, A., Musso, E. and Benacchio, M., (2001), Port financing and pricing in the European Union: Theory, politics and reality, *International Journal of Maritime Economics*, 3, 368-386.
- Harris, L. C. (2001), Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies, *The Journal of Management Studies*, 38 (1), 17–43.
- Harris, L.C. 2000, The Organizational Barriers to Developing Market Orientation, *European Journal of Marketing*, 34, (5/6), 598-624.
- Harris, L.C. and Piercy, N.F. (1997), Market orientation is free: the real costs of becoming market-led. *Management Decision*, 35(1), 33-38.

- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2001), Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 744-764.
- Harris, L.C. and Piercy, N. 1999, Management Behaviour and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies, *The Journal of Service Marketing*, 13, (2), 113-131.
- Harrison, Lawrence E. (2000), Promoting Progressive Cultural Change, in Harrison, Lawrence E., Huntington, Samuel P., *Culture Matters*, New York, NY, Basic Books.
- Harrison-Walker, L.J. (2001), The Measurement of a Market Orientation and its Impact on Business Performance, *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Haugstetter, H. and Cahoon, S. (2010), Strategic intent: guiding port authorities to their new world?, *Research in Transportation Economics*, 27, 30-36.
- Hayes, B.E., (1992), *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Hayes, A., F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Heaver, T., Meersman, H., Moglia, F. and van de Voorde, E. (2000), Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?, *Maritime Policy and Management*, 27(4), 363-373.
- Heaver, T.D., (1993), Shipping and the Market for Port Services, in: Blauwens, G., De Brabander, G., Van de Voorde, E. (Eds.), *De dynamiek van een haven*, uitg. Pelckmans, Kapellen.
- Heaver, TD. (2002), The evolving roles of shipping lines in international logistics. *International Journal of Maritime Economics*, 4, 210–230.
- Heiman, A., McWilliams, B. and Zilberman, D. (2001), Demonstrations and money-back guarantees: Market mechanisms to reduce uncertainty, *Journal of Business Research*, 54 (1), 71-84.
- Heisser, R.S., McQuitty, S., Stratemeyer, A.W., (2005), Broadening the competitive environment: The Customer perspective, *Academy of Marketing Management Science Review*, 2005, (12), 1-11.
- Henesey, L., Wernstedt, F., Davidsson, P., (2002), A market based approach to container port terminal management in proc. ECAI-02 Workshop on Agent Technologies in Logistics, Lyon (France).

- Hergert M. and Morris D. (1989), Accounting data for value chain analysis, *Strategic Management Journal*, 10, 175-188.
- Herremans, I. M. and Ryans, J. K. (1995) The case for better measurement and reporting of marketing performance, *Business Horizons*, 38 (5), 51-60.
- Hightower, R., Brady, M. K. and Baker, T. L. (2002) Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events, *Journal of Business Research*, 55 (9), 697-708.
- Hoffman, C. C., Nathan, B. R., and Holden, L. M. (1991), A comparison of validation criteria: Objective versus subjective performance measures and self versus supervisor ratings, *Personnel Psychology*, 44 (3), 601 -619.
- Hoffman, J. (1998), *Concentration in Liner Shipping: Its Causes and Impacts for Ports and Shipping Services in Developing Regions*, ECLAC, LG/G.207.
- Homburg, C., Wieseke, J. and Bornemann, T. (2009), Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge, *Journal of Marketing*, 73, (4), 64-81.
- Homburg., Ch., Droll, M. and Totzek, D., (2008), Customer Prioritization: Does It Pay Off and How Should It Be Implemented?, *Journal of Marketing*, 72,(5), 110-130
- Hooley, G.J., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K. and Snoj, B. (2003), Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 86-106.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. and Piercy, N.F. (1998), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, London.
- Hoshino, H. (2010), Competition and Collaboration among Container Ports, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 26 (1), 031-048.
- Huang, R. and Sarigöllü , E., (2012), How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix, *Journal of Business Research*, 65 (2012), 92–99.
- Huang, W.-C., Teng, J.-Y., Huang, M.-J., Kou, M.-S., 2003. Port competitiveness evaluation by fuzzy multicriteria grade classification model, *Journal of Marine Science and Technology*, 11 (1), 53 - 60.
- Hult, G. T. M., Cravens, D. W. and Sheth, J. (2001) Competitive advantage in the global marketplace: A focus on marketing strategy, *Journal of Business Research*, 51 (1), 1-4.

- *IHS Fairplay* (2011), Outside the box. London, 22 December.
- Jaakkola, M., Frösén, J., Santala, M., and Vassinen, A. (2009): Market orientation and business performance: the mediating effect of core business processes. 9th International Marketing Trends Congress, January 16-17, 2009 Paris, France
- Jalkala, A. and Salminen, R.T., (2009), Communicating customer references on industrial companies Web sites, *Industrial Marketing Management*, 38, (7), 825-837.
- Jansson, J.O. and Shneerson, D. (1982), *Port Economics*, Cambridge, Massachusetts and London: The MIT Press.
- Japsen, P., (1997), Regional Neogene exhumation of Britain and the western North Sea, *Journal of the Geological Society*, London, 154, 239–247.
- Jarratt, D. and Fayed, R. (2001) The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making: A qualitative investigation of the business-to-business sector, *Journal of Business Research*, 51 (1), 61-72.
- Javeau C. (2000), *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή* (ελληνική έκδοση), Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996), Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119-35.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. and Sahay, A. (2000), Market-driven versus driving markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 119- 35.
- Jimmy Chan Hung Ngai, Paul Ellis, (1998) Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, 15 (2), 119 – 139.
- Jingjing, X. and Dong, L., (2012) Queuing Models to Improve Port Terminal Handling Service, *Systems Engineering Procedia*, 4 (2012) 345 – 351.
- Johansson, J.K. and Sambare, S.B. (1974), *Modeling the marketing mix for an industrial product*, College of Commerce and Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., and Hansen, E. (2009), Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106.

- Judd V. C. (1987), Differentiate With the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-247.
- Juran, J.M. and Godfrey, A.B. (1999), *Juran's Quality handbook*, McGraw Hill, New York.
- Kahn, K. B. and Mentzer, J. T. (1998) Marketing's integration with other departments, *Journal of Business Research*, 42 (1), 53-62.
- Kalafatis, S.P., Tsogas, M.H., Blankson, C. (2000), Positioning strategies in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (6), 416-437.
- Kasper, H., Helsdingen, P. v., and Vries, W. d. (1999), *Services Marketing Management: an International Perspective*. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Keith, R.J. (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing* (pre-1986), Jul 1959-Apr 1960, 24, (1).
- Keller, K.L., (2001), Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*. 10 (2), 14-19.
- Keller, K. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kelley S.W., Donnelly Jr J.H., Skinner S.J. (1990), Customer Participation in Service Production Delivery, *Journal of Retailing*, 66, (3), 215-335..
- Kent, R.A. (1986), Faith in the four Ps: an alternative, *Journal of Marketing Management*, 2, (2), 145-54.
- Kia, M., Shayan, E. and Ghotb, F. (2000) The importance of information technology in port terminal operations, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(3/4), 331-344.
- Kim, J.H., Hyun, Y.J.,(2011), A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector, *Industrial Marketing Management*, 40 (2011), 424-438.
- Kim, Y. (2003), How will market orientation and environment and company's character influence performance? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(4), 71-88.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., and Bearden, W. O. (2005), Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Klassen, Robert D. and Jennifer Jacobs. 2001. Experimental Comparison of Web, Electronic and Mail Survey Technologies in Operations Management, *Journal of Operations Management*, 19 (6), 713-28.
- Knapp, Herschel and Stuart A. Kirk. 2003. Using Pencil and Paper, Internet and TouchTone Phones for Self-Administered Surveys: Does Methodology Matter?, *Computers in Human Behavior*, 19 (1), 117-34.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kopelman R.E., Brief A.P. and Guzzo R.A. (1990), The role of climate and culture in productivity. In: Schneider B, editor. *Organizational climate and culture*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 282-318.
- Kothandaraman, P. and Wilson, D.T. (2001), The Future of Competition: Value-Creating Networks, *Industrial Marketing Management*, 30, (4), 379-389.
- Kotler P., and Keller K.L., (2006), *Marketing Management*, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Kotler P., and Scheff J., (1997), *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kotler, P. (1986), Megamarketing, *Harvard Business Review*, 64, March/April, 117-24.
- Kotler, P. (1988), The potential contributions of marketing thinking to economic development, *Research in Marketing*, (4), 1.
- Kotler, P. (2001), *Principles of Marketing*, 3rd Ed. Prentice Hall Europe. Essex, UK, 10.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1989), *Principles of Marketing*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs,
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J. And Wong, V. (2001): *Principles of Marketing*, Third European Edition, Pearson Education Limited, Essex, England.

- Kotler, P., and Clarke, R. N. (1987), *Marketing for health care organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kowalkowski, C, Brehmer, P.O. and Kindström, D.,(2009), Managing industrial service offerings: requirements on content and processes, *International Journal of Services Technology and Management*, (11), 1, 42-63.
- Kuhn,K.L., Alpert,F., and Pope, N.K.L., (2008), An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40–58.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., and Leone, R.P., (2011), Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*, 75 (1), 16–30.
- Kvale, Steinar (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London., Sage.
- Kwak, N.K., Lee, Chang Won and Kim, Ji Hee (2005), An MCDM model for media selection in the dual consumer/industrial market, *European Journal of Operational Research*, 166, (1), 255-265.
- Lafferty, B. A. and Hult, G. T. M. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 92-109.
- Lam, J.S.L and Yap, W.Y., (2008), Competition for transshipment containers by major ports in Southeast Asia: slot capacity analysis, *Maritime Policy & Management*, 35(1), 89 – 101.
- Lam, Y.S.L, Meersman, H. and Van de Voorde (2012), Unveiling Supply chain integration and its value on container shipping, *International Journal of Transport Economics*, 39, (2), 275-298.
- Lamonarca, M., Papa, P., (2005), Port Governance: new Challenges for Port Authorities, *Proceedings of the IAME Conference*, Cyprus 2005
- Lancaster, G. (2005), *Research methods in management: a concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Langenus, M. and Dooms, M. (2015), Port industry performance management: a meso-level gap in literature and practice?, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18(3), 251-275.

- Langerak, Fred (2001), Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers, *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 221–234.
- Langley, C.J. Jr, Hoemmken, S., van Dort, E., Morton, J., Strata, R. and Riegler, M. (2007), ThirdParty Logistics: Results and Findings of the 12th Annual Study, Reverse logistics in the electronic industry of China
- Laroche, M., and Brisoux, E. (1989), Incorporating competition into consumer behavior models: The case of the attitude-intention relationship., *Economic Psychology* 10, 343-362.
- Lazer, W. and Kelly, E.K. (1962), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lazer, W., Culley, J.D. and Staudt, T. (1973), The concept of the marketing mix, in Britt, S.H. (Ed.), *Marketing Manager's Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago.
- Lee, D.H., and Jin, G.J., (2013), Feeder vessel management at container transshipment terminals, *Transportation Research Part E*, 49, 201–216.
- Levinson, M. (2006) *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger*, New Jersey, Princeton University Press.
- Levitt, T., (1960), Marketing myopia, *Harvard Business Review*, July/August, 45-56.
- Levitt, T., (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, May-June 1983.
- Levitt, T., (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.
- Li, S., Kinman, R., Duan, Y. and Edwards, J.S.(2000), Computer-based support for marketing strategy development, *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 551 – 575.
- Lichtenthal, J.D. and Wilson, D.T. (1992), Becoming market oriented, *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Light, D.H. (1986), A guide for new distribution channel strategies for service firms, *Journal of Business Strategy*, 7 (1), 56-64.
- Lindgreen, A., Wynstra, F. (2005), Value in business markets: What do we know? Where are we going?, *Industrial Marketing Management*, 34, (7), 732-748.
- Lindgreen, A., Hingley, M.K., Grant, D.B. and Morgan, R.E. (2012), Value in business and industrial marketing: Past, present, and future, *Industrial Marketing Management*, 41, (1), 207–214.

- Lirn, T.-C., Thanopoulou, H.A., Beresford, A.K.C., (2003). Transshipment port selection and decision-making behaviour: analysing the Taiwanese case, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6 (4), 229–244.
- Liu, Z. (1995), The comparative performance of public and private enterprises: The case of British ports. *Journal of Transport Economics and Policy*, 29(3), 263–274.
- *Lloyd's List* (2012), CSA urges China shipowners to seek government aid. London, 2 April.
- *Lloyd's List* (2012), Shortsea and feeder trades will consolidate. London, 1 February.
- *Lloyd's List* (2012), State of Hamburg defends decision to buy more Hapag-Lloyd shares. London, 23 February.
- *Lloyd's List* (2013), Maersk, MSC and CMA CGM form mega-alliance, London, 18 June
- Long, A., (2009), Port Community Systems, *World Customs Journal*, 3, (1).
- Loomba, A.P.S. (1996), Linkages between product distribution and service support functions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (4), 4-22.
- Lovelock, C. H. (1992) *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, 2nd edn., Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Lovelock, C., (1996), *Services Marketing*, Prentice-Hall, 3rd Edition.
- Lovelock, C. (2001), *Services Marketing, People, Technology, Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Lovelock, C. H. and Wright, L. (2002) *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd edn., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Lovelock, C., Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research* 7 (1) 20-41, Cowell, D. W, (1984), *The Marketing of Services*, Heinemann, Oxford
- Lovelock C., and Wirtz, J., (2011), *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Worsam M.: *Marketing Operations 1998-1999*).
- Lu, C.S. (2003), Market segment evaluation and international distribution centers, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39, (1), 49-60.

- Lu, C.S, Lai, K.H. and Cheng, T.C.E., (2006), Adoption of Internet Services in Liner Shipping: An Empirical Study of Shippers in Taiwan, *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, 26, (2), 189-206.
- Lun Y.H.V, Browne, M., Kee-hung Lai , Wong C.W.Y., Cheng T.C.E , (2011), Examining the influence of firm performance on business risk-taking and the mediation effect of scale of operations in the container terminal industry, *Research in Transportation Economics*, 32 (64), 70 – 87.
- Lusch, R.F., and Vargo, S.L., (2012), The forum on markets and marketing (FMM): Advancing service-dominant logic, *Marketing Theory*, 12, (2), 193-199.
- MacCarthy, J.E. and Perreault, W.D. (1984), *Basic marketing*, 8th ed. Richard D.Irwin, Homewood.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004), Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99 - 128.
- MacNamara, C.P. (1972), The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.
- Magala, M., (2007), Targeting market opportunity for port growth: a CART-based decision support system, *Maritime Policy and Management*, 34, (2), 131-150.
- Maister, David H. (1985), The Psychology of Waiting Lines, in *The Service Encounter*, John A.Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books.
- Malchow, M., Kanafani, A., 2001. A disaggregate analysis of factors influencing port selection. *Maritime Policy and Management*, 28 (3), 265–277.
- Malchow, M., Kanafani, A., 2004. A disaggregate analysis of port selection. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40 (4), 317–337.
- Mangan, J., Lalwani, C. and Fynes B. (2008) Port-centric logistics, *International Journal of Logistics Management*, 19(1), 29-41.
- Marti, B.E. (1986), Marketing Strategies: a Container Foreland Study of the Port of Miami, *Geoforum*, 17, (3), 375-382.
- Martin J, Thomas B. (2001), The container terminal community. *Maritime Policy and Management*,: 28 (3), 279 – 292.

- Mason, R.B. and Staude, G. (2006), A marketing mix model for the complex and turbulent South African environment: a complexity theory approach, paper presented at the 1st International Management Conference, University of Johannesburg, South Africa, 29-31 October 2006
- Mason, R.B., and Staude, G., (2008), An exploration of marketing tactics for turbulent environments, *Industrial Management & Data Systems*, 109 (2), 173-190.
- Matsuno, K. and Mentzer, J.T. (2000), The effects of strategy type on the market orientation - performance relationship, *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16 .
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., and Rentz, J. O. (2000), A refinement and validation of the MARKOR scale, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527– 539.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., and Ozsomer, A., (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Rentz, J.O. (2005), A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales, *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Mavondo, F.T., (2000), Marketing as a form of adaptation: Empirical evidence from a developing economy, *Marketing Intelligence and Planning*, 18(5),256-272.
- Mayer, Colin (1988), New Issues In Corporate Finance, *European Economic Review*, 32 (5), 1167-83.
- Mayer, E., (2003), Clitic Doubling in Limeño. A Case Study in LFG. M.Ling thesis. Canberra: Australian National University.
- McCalla, R.J. (2008), Container transshipment at Kingston, Jamaica, *Journal of Transport Geography*, 16, 182–190.
- McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- McCarthy, E.J. and Perreault, W.D. Jr (1987), *Basic Marketing*, 9th ed., Richard D. Irwin, Homewood
- Mclaver, J.P., Carmines, E.G., (1981), *Unidimensional Scaling*, Newbury Park, CA, Sage Publications.
- McKitterick, J.B. (1957), What is the Marketing Management Concept? *Proceedings of Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, Chicago.

- McNeal, J.U., and . Lamb, C.W., (1980), Marketing Orientation in the Nonprofit Sector: The Case of Hospitals, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8 (1), 26-32.
- Meersman, H., Moglia, F. and Van de Voorde, E., Mergers and Alliances in Liner Shipping: What do European port authorities have top fear?, *International Association of Maritime Economists, Proceedings of the IAME 1999 Halifax Conference*.
- Meersman, H., Van de Voorde, E. and T. Vanelslander (2008), *Future Challenges for the Port and Shipping Sector*, London, Informa.
- Meersman, H., Van de Voorde, E. and Vanelslande, T., (2004), Port Pricing. Considerations on Economic Principles and Marginal Costs, *EJTIR*, 3, (4), 371-386.
- Meersman, Hilde and Strandenes, Siri Pettersen and van de Voorde, Eddy, Port Pricing: Principles, Structure and Models (April 10, 2014). NHH Dept. of Economics Discussion Paper No. 14/2014. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2432939>, ανάκτηση 11/2015.
- MEMO/12/317 Event Date: 11/05/2012, Importance of ports for economic recovery and jobs, http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-317_en.htm
- Mester, B. (1991), Marketing from the port's point of view, in Stuchtey, R W., ed., *Port Management Textbook: Volume 3 - Port Marketing*, Institute of Shipping Economics, Bremen, 33-58.
- Michael H. Morris, Leyland F. Pitt, Earl Dwight Honeycutt, (2001), *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach*, Sage, California.
- Midoro R. and Pitto A. (2000): A Critical Evaluation at Strategic Alliances in Liner Shipping, *Maritime Policy and Management*, 27, (1), 31-40.
- Midoro, R., Musso, E., Parola, F., (2005), Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies, *Maritime Policy and Management*, 32, (82), 89-106.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited, *Strategic Management Journal*, 17: 505-512
- Mindak, W.A. and Fine, S. (1981), A fifth 'P': public relations, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, 71-3.
- Morton, R, (2010), Port community systems: a vital role to play, *Port Technology Magazine*, Edition 54 - Container Handling, Container handling / Terminal logistics, http://www.porttechnology.org/images/uploads/technical_papers/071-073.pdf

- Mudambi, S. (2002), Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525–533.
- Muhler, G. (1991), Niche Marketing, in *Port Management Textbook, Volume 3*, Bremen, Institute of Shipping and Logistics.
- Murphy, D., ed., (1991), *The Marketing of Ports and Harbours*, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Melbourne.
- Murphy, P., Dalenberg, D., Daley, J., (1988), A contemporary perspective on international port operations. *Transportation Journal* 28 (1), 23–32.
- Murphy, P., Dalenberg, D., Daley, J., (1989), Assessing international port operations, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19 (9), 3–10.
- Murphy, P., Daley, J., Dalenberg, D., 1992. Port selection criteria: an application of a transportation research framework, *Logistics and Transportation Review*, 28 (3), 237–255.
- Musso, E., Ferrari, C. and Benacchio, M. (2001) Co-Operation in maritime and port industry and its effects on market structure, *paper presented at WCTR Conference*, Seoul.
- Musso, A., Piccioni, C. and Van de Voorde (2013), Italian seaports' competition policies: Facts and Figures , *Transport Policy*, 25, 198–209.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006.
- Naude, P., and Holland, C. (1996), Business-to-Business Relationships, in *Relationship Marketing, Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing Ltd., London, pp 40–54.
- Neuman, W. (1997), *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (3rd ed.), Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Ngai, J. C. H., and Ellis, P. (1998), Market orientation and business performance: Some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, 15(2), 119-139.
- Nielsen, O. (1972), Identifying Problems in Industrial Marketing Research, *Industrial Marketing Management*, 3, 142-156.

- Nightingale, J. (1978), On the definition of Industry and Market, *The Journal of Industrial Economics*, 27, (1), 1-12.
- Nilson, T.H. (1995), *Chaos Marketing: How to Win in a Turbulent World*, McGraw-Hill, London.
- Nordin, F., (2005), Searching for the optimum product service distribution channel: Examining the actions of five industrial firms, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (8), 576 – 594.
- Notteboom, T., Coeck, C., and Van-Den Broeck, J. (2000), Measuring and explaining the relative efficiency of container terminals by means of Bayesian stochastic frontier models, *International Journal of Maritime Economics*, 2(2), 83–106.
- Notteboom, T., Winkelmanns, W. (2001), Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?, *Maritime Policy and Management*, 28 (1), 71-89.
- Notteboom, T.E. and Winkelmanns, W. (2001) Reassessing Public Sector Involvement in European Seaports. *Journal of Maritime Economics and Logistics*, 3(2), 242-259.
- Notteboom, T., Winkelmanns, W., (2002), *Stakeholders relations management in ports: dealing with the interplay of forces among stakeholders in a changing competitive environment*, *Proceedings of the IAME Annual Conference Panama City*.
- Notteboom T. (2002), Consolidation and contestability in the European container handling industry, *Maritime Policy and Management*, 29, (3), 257-269.
- Notteboom T. (2004), Container shipping and ports: an overview, *Review of Network Economics*, 3(2), 86-106.
- Notteboom, T. and Rodrigue, J.P., 2005, Port regionalization: towards a new phase in port development, *Maritime Policy and Management*, 32, 297-313
- Notteboom, T. (2006), Port regionalization in Antwerp. In T. Notteboom (Ed.), *Ports are more than piers*, (307–328), Antwerp: De Lloyd
- Notteboom, T. (2008), The relationship between seaports and the intermodal hinterland in light of global supply chains: European challenges. Discussion Paper No. 2008-10. OECD-International Transport Forum. 44.
- Notteboom, T. (2010), *Dock labour and port-related employment in the European seaport system*, available at: <http://www.espo.be/> (ανάκτηση Δεκέμβριος 2010)

- Notteboom, T., Rodrigue, J.P. (2010) The corporate geography of global container terminal operators. *Paper presented at International Association of Maritime Economists Conference*, Lisboa, Portugal, July 2010.
- Notteboom, T., Parola, F. and Satta, G. (2014), *Deliverable 1.1: State of the European Port System – market trends and structure update: Partimtransshipment volumes*, 7th framework Programme SST.2013.6---2. Towards a competitive and resource efficient port transport system Collaborative Project.
- OECD (2011), Policy Roundtables: Competition in ports and port services, DAF/COMP(2011)14, <http://www.oecd.org/regreform/sectors/48837794.pdf> , ανάκτηση 10/2013.
- O’Leary-Kelly, S.W. and Flores, B. E., 2002, The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance, *Journal of Operations Management*, 20(3), 221–240.
- O’Cass, A., and Julian, C. (2003) Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters, *European Journal of Marketing*, 37, (3/4), 366 – 384.
- O’Cass, AG and Weerawardena, J, The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, *Industrial Marketing Management*, 39, (4), 571-581.
- Oczkowski E & Farrell MA. (1998), Discriminating between measurement scales using nonnested tests and two stage least squares estimators: the case of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 349-366.
- Oczkowski, E.A., and Farrell, M.A., (1998), An Examination of the Form of Market Orientation in Australian Companies, *Australasian Marketing Journal*, 6(2), 3-12.
- Olivier, D. (2005) Private entry and emerging partnerships in container terminal operations: Evidence from Asia .*Journal of Maritime Economics and Logistics*, 7 (2), 87-115.
- Paixao, C., Marlow, P.B., (2003), Fourth generations ports – a question of agility?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, (4), 355-376.
- Pallis, A.A. (1997), Towards a Common Ports Policy? EU-Proposals and the Industry’s Perceptions, *Maritime Policy and Management*, 24(4), 365-380.

- Pallis, A., De Langen, P.W., (2006) Analysis of the benefits of intra-port competition, *International Journal of Transport Economics*, 33, (1), 69-86.
- Pallis A.A. and Lambrou M.A. (2007), Electronic Markets Business Models to Integrate Ports in Supply Chains, *Journal of Maritime Research*, 4(3), 67 – 74.
- Pallis, A.A. and Chlomoudis, C.I. (2007), *Port Regulation: The role of the smart port authority*, in: Theodoropoulos S. (ed) *Regulatory Policies: Special Issues*, Gutenberg: Athens, 55-81 (in Greek),
- Pallis, A.A., Notteboom, T.E. and De Langen, P.W. (2008) Concession agreements and market entry in the container terminal industry. *Maritime Economics and Logistics*, 10 (3), 209-228
- Pallis, A.A. and Verhoeven, P. (2009), Does the EU Port Policy strategy encompass 'proximity'? in: Notteboom T.E., De Langen, P.W. and Ducruet C.B. (eds.), *Ports in proximity: competition and coordination among adjacent seaports*. Ashgate: Aldershot
- Palmer, A. (2001), *Principles of Services Marketing*, 3rd ed. McGraw Hill
- Panayides, P.M., (2007), Effects of organizational learning in third-party logistics. *Journal of Business Logistics*, 28 (2), 133–158.
- Panayides, P.M and Wiedmer, P. (2011), Strategic alliances in container liner shipping, *Research in Transportation Economics*, 32, (1), 25-38.
- Pando, J., Araujo, A, and Javier Maqueda, F., (2005), Marketing management at the world's major ports, *Maritime Policy & Management*, 32, (2), 67-87.
- Pantouvakis, A., Chlomoudis, C. and Dimas, A. (2008), Testing the SERVQUAL scale in the passenger port industry: a confirmatory study, *Maritime Policy & Management*, Routledge, London, 35 (5), 449-467.
- Pantouvakis A, Chlomoudis C., and Dimas A., (2010), Marketing Strategies in Port Industry: An Exploratory Study and a Research Agenda, *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1), 64-72,
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. and Soderquist K.E. (2005), An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action, *European Management Journal*, 23(2), 214–227.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41 - 50.

- Parasuraman, A. and Rajan V. (1988), Robustness of Ordinal Measures of Competitive Strategy Variables Employed in Strategy Research: A PIMS Data Based Exposition, *Journal of Business Research*, 17, 101-113.
- Parasuraman, A., (1981), The relative importance of industrial promotion tools, *Industrial Marketing Management*, 10, (4), 277-281.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64. (1).
- Pardali A. and Stathopoulou K., (2005), Port competition: The case of Greek Port Industry, IAME Annual Conference, Limassol, Cyprus
- Pardali A. and Stathopoulou K., (2007), The Post – War Port Industry Development Models: The Effects on Economic Development of the Port’s Hinterland. 46th Congress of the European Regional Science Association, Bolos, 275-291.
- Pardali A., and Kounoupas E., (2007), The Application of Marketing Strategies in the Container Seaport Market. 5th International Congress on Maritime Technological Innovations and Research, Barcelona, 21 -23 November.
- Pardali, A. and Kounoupas, E. (2007), *The application of marketing strategies in the Container Seaport Market*, paper presented at the 5th International Congress on Maritime Technological Innovations and Research), Nautical Institute of Barcelona.
- Pardali, A., Kounoupas, E. and Anagnostaki, C., (2009), Exploring the internal marketing concept within Port Industry. The case of the Piraeus Port Authority, paper presented in the at the International Association of Maritime Economists 2009 Conference, Copenhagen.
- Parola, F. and Musso, E. (2007), Market structures and competitive strategies: the carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports. *Maritime Policy and Management*, 34(3), 259-278.
- Parola, F. and Veenstra, A.W. (2008) The spatial coverage of shipping lines and container terminal operators. *Journal of Transport Geography*, 16(4), 292-299.
- Parola,, O.D., Slack, B. and Wang J. J. (2007) The time scale of internationalisation: The case of the container port industry. *Maritime Economics and Logistics* ,9 (1) ,1-34.
- Payne, A.F. (1988), Developing a marketing-oriented organisation, *Business Horizons*, May-June, 46-53.

- Pelham AM & Wilson DT (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 27- 43.
- Perez-Labajos, C. and Garcia, J. E. (2000), Efficient port pricing: A new methodology applied to Spanish commercial ports, *International Journal of Maritime Economics*, 2 (2), 141-160
- Peteraf, M., (1993), The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource Based View, *Strategic Management Journal*, 14, (3), 179 - 92.
- Petering, M.E.H., Wu, Y., Li, W., Goh, M., de Souza, R., 2009. Development and simulation analysis of real-time yard crane control systems for seaport container transshipment terminals, *OR Spectrum*, 31, 801–835.
- Peters, H. J. F. (2001) Developments in global seatriade and container shipping markets: their effects on the port industry and Private sector involvement *.Journal of Maritime Economics and Logistics*, 3(1),3-26.
- Peters, H., 1990. Structural changes in international trade and transport markets: the importance of markets, In: The 2nd KMI International Symposium, Seoul, 58–75.
- Pettersen-Strandenes, S. and P.B. Marlow (2000), Port Pricing and Competitiveness in Short Sea Shipping, *International Journal of Transport Economics*, 28, (3) 315-334.
- Pettit, S.J. and Beresford, K.C., (2009), Port development: from gateways to logistics hubs, *Maritime Policy and Management*, 36, (3), 253-267.
- Pieczek, A. U. (2000) *Analysis of Marketing Strategies in Polish Ports*, unpublished PhD thesis, University of Plymouth, United Kingdom.
- Pitt, L., Caruana, A. and Berthon, P.R. (1996), Market orientation and business performance: some European evidence, *International Marketing Review*, 13, (1), 5-18.
- Plomaritou E. (2008), *Marketing of Shipping Companies, A Tool for Improvement of Chartering Policy*, Stamoulis Publications, Athens.
- Porter, M., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, NY. Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, NY.

- Poulsen, R.T. (2007), Drivers of change in liner shipping – what are the causes of concentration in liner shipping?, *Proceedings from the IAME Annual Conference*, Athens, Greece.
- Powell T.C. (1992a), Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 113–134.
- Prahalad C.K. and Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68, (3), 79-91.
- Preacher, J.K. and Hayes, A.,F., (2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.
- Preacher, J.K. and Hayes, A.,F., (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40 (3), 879-891.
- Psaraftis, H. (2005), Tariff Reform in the Port of Piraeus: a Practical Approach, *Maritime Economics & Logistics*, 7, 356–381.
- Qu, R., En., and Christine T. (2005), Developing a market orientation in a transitional economy : the role of government regulation and ownership structure. *Journal of public policy and marketing*, 24, (1), 82-89.
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. and Corci, T. (1999), Outsourcing of integrated logistics functions, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 29, (6), 353–373.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K. (1995), Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics, *Marketing Intelligence and Planning*, 13 (9), 4-15.
- Ramírez, R. (1999), Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research, *Strategic Management Journal*, 20, (1), 49-65.
- Rathmell L J. M. (1966), What is Meant by Service?, *Journal of Marketing*, 30 (October), 32-36.
- Reeder R.R., Brierty E.G., Reeder B.H, *Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control.* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1987.
- Ries, A. and Trout, J. (1972), Positioning cuts through chaos in the marketplace, *Advertising*. 52-60.

- Ries, A., and Trout, J. (1972), The positioning era cometh, *Advertising Age*, 24 April, 35–8
- Riordan, Michael (2008), The Competitive Effects of Vertical Integration, in P. Buccirossi (ed.), *The Handbook of Antitrust Economics*, MIT Press, Cambridge Massachusetts
- Robertson, Roland (1992), *Globalization – Social Theory and Global Culture*, Sage. London.
- Robinson P. J., Faris, C. W. and Wind, Y., (1967), *Industrial buying and creative marketing* , Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Robinson, R. (2002) Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29(3), 241-255.
- Rodrigue, J.P., and Notteboom, T. (2010), Foreland-based regionalization: Integrating intermediate hubs with port hinterlands, *Research in Transportation Economics*, 27 (2010) 19–29.
- Rodon Modol, J. (2007), *Exploring Standardization and Integration in the Implementation of Industry Inter-Organizational Information Systems: A Case Study in the Seaport of Barcelona*, Phd Thesis
- Rodrigue J.P. (2008), *Port Competition and Hinterland Connections*, International Transport Forum OECD Round Table 10-11 April 2008, Paris, σελ. 12
- Rodrigue, J.P., Notteboom T. and Pallis A. A. (2010) The financialization of the terminal and port industry: Rediscovering risk. *Paper presented at International Association of Maritime Economists Conference*, Lisboa, Portugal, July 2010.
- Rodrigue, J.P.. and Notteboom, T. (2010), Editorial special issue: Comparative North American and European Gateway Logistics, *Journal of Transport Geography*, 18(4), 495-496.
- Rodrigue, J.P.. and Notteboom, T., (2009), The terminalization of supply chains: Reassessing the role of terminals in port-hinterland logistical relationships. *Maritime Policy and Management*, 36(2), 165-183.
- Rodrigues, A.P., Pinho, J.C.M.R. (2010) Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: The specific case of local public sector, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (2), 172 – 192.

- Arshad, R. , Mansor S.T. and Othman R., (2012), Market Orientation, Firm Performance And The Mediating Effect Of Corporate Social Responsibility, *Journal Of Applied Business Research*, 28, (5), 851 – 860.
- Ross Gordon, (2012), Re-thinking and re-tooling the social marketing mix, *Australasian Marketing Journal*, 20, 122–126.
- Ruekert, R.W., (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Rumelt, R. P. (1984), Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 556-570.
- Rumelt, R.P. (1987), Theory, Strategy, and Entrepreneurship, in David Teece (ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, Mass.:Ballinger, 1987, 137-158.
- Sachish, A. (1996), Productivity functions as a managerial tool in Israeli ports, *Maritime Policy and Management*, 23(4), 341–369.
- Salido, M.A., Rodriguez-Molins, M. and Barber, F., (2012), A decision support system for managing combinatorial problems in container terminals, *Knowledge-Based Systems*, 29 (2012) 63 - 74.
- Sanchez, R.J., Hoffmann, J., Micco, A., Pizzolitto, G., Sgut, M. and Wilmsmeier, G. (2003) Port Efficiency and International Trade: Port Efficiency as a Determinant of Maritime Transport Costs, *Journal of Maritime Economics and Logistics*, 5(2), 199-218.
- Schulten, U. (1991), Marketing from the Customer's point of view, in *Port Management Textbook, Volume 3*, Bremen, Institute of Shipping and Logistics.
- Scott WR. (1992), *Organizations: rational, natural, and open systems*. 3rd ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Sekaran, U (2000), *Research Methods for Business*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- Selltitz, C., Jahoda, M., Deutch, M. and Cook, S. (1964), *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Selnes, Fred, Bernard J. Jaworski, and Ajay K. Kohli (1996), Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: A Cross Cultural Study, *Scandinavian Journal of Management*, 12 (June), 139-57.

- Selviaridis, K., M., Spring, V., Profillidis, G., Botzoris, (2008), Benefits, Risks, Selection Criteria for Third-Party Logistics Services, *Maritime Economic and Logistics*, 10, (4), 380-392.
- Shapiro, B. (1988), What the hell is market oriented?, *Harvard Business Review*, 6, 119-25.
- Sharp, B. (1991), Marketing orientation: more than just customer focus, *International Marketing Review*, 8 (4), 20-25.
- Shermis, Mark D. and Danielle Lombard. 1999. A Comparison of Survey Data Collected by Regular Mail and Electronic Mail Questionnaires, *Journal of Business & Psychology* 14 (2) 341-54.
- Shoham, A., Rose, G.M. and Kropp, F., (2005), Market orientation and performance: a meta-analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (5), 435 - 454.
- Shostack, G. L. (1977) Breaking free from product marketing, *Journal of Marketing*, 41 (April), 73-80.
- Shostack, G.L (1982) How to Design a Service, *European Journal of Marketing*, Vol. 16 1, pp.49 - 63
- Shostack, G.L. (1984), Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, January-February, 62, 133-1399.
- Shrout, P. E., and Bolger, N. (2002), Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Sigauw JA & Diamantopoulos A (1994), The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater's scale. In : C. Whan Park & D. Smith (eds.) *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators' Conference*, Volume 5, *Marketing Theory and Application* : American Marketing Association, 150-151.
- Sigauw, Judy A. and Adamantios Diamantopoulos (1995), Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three-Component Scale, *Journal of Strategic Marketing*, 3, 77-88.
- Sink, H. L. and Langley, C. J., JR. (1997) A Managerial Framework for the Acquisition of Third-Party Logistics Services, *Journal of Business Logistics*, 18, 163-189.
- Slack, B. and Fremont, A., 2005. Transformation of port terminal operations: from the local to the global. *Transport Reviews*, 25 (1), 117–130.

- Slack, B., 1985. Containerization inter-port competition and port selection. *Maritime Policy and Management*, 12 (4), 293–303.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1996), Competitive strategy in the market-focused business, *Journal of Market-Focused Management*, 1, (2), 159-174(16).
- Smit, S., (2004), A Comparison of Port Community Systems A framework to compare Port Community Systems and an application to the Port Community Systems of Hamburg, Rotterdam and Antwerp, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, MSc in Maritime Economics and Logistics.
- Smith, G., and Saker, J., (1992), Developing Marketing Strategy in the Not-for-Profit Sector, *Library Management*, 13, (4), 6–21.
- Sohyoun S., (2012), Decomposed Approach of Market Orientation and Marketing Mix, Capability: Research on Their Relationships with Firm Performance in the Korean Context, *International Business Research*, 5, (1), 2012.
- Song, D.W. (2003), Port co-opetition in concept and practice, *Maritime Policy & Management*, 30, (1), 29 – 44.
- Song, D-W and Eon-Seong, L., (2012), Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics*, 15, (1) 15-35(21).
- Soppe M., Parola, F. and Fremont, A. (2009) Emerging inter-industry partnerships between shipping lines and stevedores: from rivalry to cooperation?, *Journal of Transport Geography*, 17, 10-20.
- Soppe, M., Parola, F. and Fremont, A. (2009) From rivalry to co-operation? *Journal of Transport Geography*, 17(1), 10-20.
- Sørensen H.E., (2009), Why competitors matter for market orientation, *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 735-76.
- Stanton, Jeffrey M. 1998. An Empirical Assessment of Data Collection Using the Internet, *Personnel Psychology*, 51 (3), 709-25.
- Starr, J., 1994. The mid-Atlantic load centre: Baltimore or Hampton Road? *Maritime Policy and Management* 21 (3), 219–227.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T. (1996), *Marketing Channels*, 5th Edition , Prentice Hall International Editions, London.

- Stern, L.W. and Weitz, B.A. (1997), The revolution in distribution: challenges and opportunities, *Long Range Planning*, 30 (6), 823-829.
- Stevens, J. (2002), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*, 4th Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stopford, M. (2009), *Maritime economics*. Routledge
- Stuchtey, R (1978) Port competition and marketing, in Institute of Shipping Economics, ed., *Port Management Textbook*, Institute of Shipping Economics, Bremen, pp.287-297
- Stuchtey, R W. (1991) Dry ports, in Stuchtey, R W., ed., *Port Management, Textbook: Volume 3 - Port Marketing*, Institute of Shipping Economics, Bremen, pp.231-244.
- Stutchey R.W., Port Marketing Organisation, in *Port Management Textbook, Volume 3*, Bremen, Institute of Shipping and Logistics, 1991.
- Stutchey, R.W., Port Competition and Marketing, in *Port Management Textbook, Volume 3*, Bremen, Institute of Shipping and Logistics, 1991.
- Su, Y., Liang, G.S., Liu C.F., and Chou, T.Y., (2003), A study on integrated port performance comparison based on the concept of balanced scorecard, *Journal of E. Asia Society for Transportation Studies*, 5, 609-624.
- Suyckens, F., (1985), Administration and management of the port of Anwerp, *Maritime Policy and Management*, 12, (3), 181-194.
- Suykens, F. (1986) Ports should be efficient (even when this means that some of them are subsidised, *Maritime Policy and Management*, 13(2), 105-126.
- Suykens, F. and van de Voorde, E. (1998), A quarter of a century of port management in Europe: Objectives and tools, *Maritime Policy and Management*, 25 (3), 251-261.
- Talley, W.K. and Ng M,W, (2013), Maritime transport chain choice by carriers, ports and shippers, *International Journal of Production Economics*, 142 (2013), 311–316.
- Teng, J.-Y., Huang, W.-C., Huang, M.-J., 2004. Multicriteria evaluation for port competitiveness of eight East Asian container ports, *Journal of Marine Science and Technology*, 12 (4), 264–265.
- Thomas, B.J. (1994), The need for organizational change in seaports, *Marine Policy* 18 (1): 69-78.

- Tongzon, J.L., Sawant, L., 2007. Port choice in a competitive environment: from the shipping lines' perspective, *Applied Economics*, 39 (4), 477–492.
- Tran., H., Cahoon, S. and Chen, S.L., (2011), A Quality Management Framework for Seaports in their Supply Chains in the 21st Century, *The Asian Journal of Shipping and Logistics* , 27 (3), December 2011, 363-386
- Trout, J. and Rivkin, S. (1996) *The New Positioning : The latest on the worlds #1 business strategy*, McGraw Hill, New York, 1996
- Tukamuhabwa, R., Eyaa, S., and Friday, D., (2011), Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply Chain Performance: A Theoretical Approach, *International Journal of Business and Social Science*, 2 (22), 99-107.
- Tung, W., Capella, L. M. and Tat, P.K. (1997), Service pricing: A multi-step synthetic approach, *Journal of Services Marketing*, 11 (1), 53-65.
- Tzay-An Shiau, Li-Mei Lin and Ding-Hsun Hsiao (2011), Selecting ports and terminal operators - an application of PSO, *Journal of Marine Science and Technology*, 19, (5), 499-508.
- Ugboma, C., Ugboma, O., Ocwude, I.C., 2006. An Analytic Hierarchy Process (AHP) approach to port selection decisions: empirical evidence from Nigerian ports, *Journal of Maritime Economics and Logistics* 8 (3), 251–266.
- UNCTAD (1992), Port marketing and the challenge of the third generation Port, TD/B/C.4/AC.7/14, Geneva, σελ. 15.
- UNCTAD (1998), Quality management: the port of Nantes/Saint-Nazair experience, Monographs on Port Management, New York and Geneva: United Nations publication
- UNCTAD publications: TD/B/C.4/AC.7/14, UNCTAD/SHIP/494(11), UNCTAD/SHIP/494/(13), UNCTAD/SHIP/464/ (32)
- UNCTAD publications: TD/B/C.4/AC.7/14, UNCTAD/SHIP/494(11), UNCTAD/SHIP/494/(13), UNCTAD/SHIP/464/ (32)
- UNCTAD publications: TD/B/C.4/AC.7/14, UNCTAD/SHIP/494(11), UNCTAD/SHIP/494/(13), UNCTAD/SHIP/464/ (32)
- UNCTAD TD/B/C.4/AC.7/14, UNCTAD/SHIP/494(11), UNCTAD/SHIP/494/(13), UNCTAD/SHIP/464/ (32),

- UNCTAD, 1992. Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port, Geneva, 358–361.
- Usman, M., Ullah, I., Bilal Kayani, M., Haroon, F., and Aslam Khan, M., (2012), The Impact of Marketing Mix and Market Orientation on Export Performance, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4, (1), 66-71.
- Valentine, V.F., , Hassiba Benamara and Jan Hoffmann (2013): Maritime transport and international seaborne trade, *Maritime Policy & Management*, 40 (3), 226-242.
- Van Bruggen, G. and Smidts, A. (1995), The measurement of market orientation: a promising tool for management?, *Proceedings CEMS Academic Conference*, April, Vienna.
- Van de Voorde, E., and Vanelslander, T., (2008) : Market power and vertical and horizontal integration in the maritime shipping and port industry, *OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Paper*, No. 2009-2
- Van den Berg, R, and De Langen, P.W. (2011) Hinterland strategies of port authorities: A case study of the port of Barcelona, *Research in Transportation Economics*, 33 (1) 6-14.
- Van den Berg, R., De Langen, P.W., and Rúa Costa, C., (2012), The role of port authorities in new intermodal service development; the case of Barcelona Port Authority, *Research in Transportation Business & Management*, 5 (2012) 78–84.
- Van Der Horst, M.R. and De Langen, P.W. (2008) Coordination in hinterland transport chains: A major challenge for the seaport community, *Maritime Economics and Logistics*, 10(1), 108-129.
- Van Egeren, M. and O'Connor, M. (1998), Drivers of market orientation and performance in service firms, *Journal of Services Marketing*, 12(1), 39-58.
- Van Freytag, P. and Hojbjerg Clarke, A. (2001), Business to Business Market Segmentation, *Industrial Marketing Management*, 30, 473-486.
- Van Hooydonk, E. (2002), Legal aspects of port competition, in Huybrechts, M. *et al.* (eds), *Port competitiveness, an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports*, Editions De Boeck, Antwerpen: 89-131
- Van Klink, H.A. and Van den Berg, G.C. (1998) Gateways and intermodalism. *Journal of Transport Geography*, 6(1), 1-9.

- Van Raaij, E., and Stoelhorst, J.W., (2008) The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date, *European Journal of Marketing*, 42 (11-12), 1265 – 1293.
- Vaneslander, T., (2008), Expansion in cargo handling: geographical and functional issues. *Maritime Policy and Management*, 35(2), 193-214
- Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801- 814.
- Verhoeff, J.M., (1981), Seaport Competition: Some fundamental and political aspects, *Maritime Policy and Management*, 8, (2), 49-60.
- Verhoeven, P. (2009) European ports policy: meeting contemporary governance challenges. *Maritime Policy & Management*, 36(1), 79 - 101.
- Vitsounis, T., (2010), Balanced Port Performance Analysis: Port Users and Service Providers Interactions, Generation Of Relationships, and Measurement of Perceived Value, PhD thesis, University of the Aegean, Chios
- Walker, O.C. and Ruekert, R.W. (1987), Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, July, 15-33.
- Wang, S., Meng, Q. and Zhiyuan I., (2013), Containership scheduling with transit-time-sensitive container shipment demand, *Transportation Research Part B* , 54 (2013) 68–83
- Wang, S., Meng, Q., Sun, Z., 2013. Container routing in liner shipping, *Transportation Research Part E*, 49 (1), 1–7.
- Waters, C., (1977), Port Economic Impact Studies: Practice and Assessment, *Transportation Journal*, 16, (3) (SPRING 1977), 14-18.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D. and Sechrest, L. (2000), *Unobtrusive Measures*, revised edition, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Webster, C. and Sundaram, D. S. (1998), Service consumption criticality in failure recovery, *Journal of Business Research*, 41 (2), 153-160.
- Webster, C., (1995) Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Services Marketing*, *Journal of Services Marketing*, .9, (2), 6-21.

- Webster, F. E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Webster, F. E., Jr, and Keller, K. L. (2004), A roadmap for branding in industrial markets, *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402.
- Webster, F.,E., (1994), *MarketDriven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer Oriented Company*, John Wiley & Sons , New York.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- White, J., and Blamphin, J. (1995), Priorities for research into public relations practice in the United Kingdom, *International Public Relations Review Academic*, 3, 1-12.
- Wiegmans B., Van Der Hoest, A., and Notteboom, T., (2007), Port and terminal selection by deep-sea container operators, *Maritime Policy & Management*, 35 (6), 517-534.
- Wiegmans, B.W., Van der Hoest, A. and Notteboom, T.E., (2008), Port and terminal selection by deep-sea container operators, *Maritime policy and management*, 35,6(2008), 517-534.
- Wiegmans, B.W., Nijkamp, P. and Rietveld, P. (2001) Container terminals in Europe - Their Position in Marketing Channel Flows, *International Association of Traffic and Safety Sciences*, 25(2), 52-65.
- Wiegmans, B.W., Nijkamp, P.M Rietveld, P. Container Terminal in Europe: Their position in Marketing Channel Flows, Serie Research Memoranda, Research Memorandum 2001-5, February 2001.
- William E. Cox, Jr. and Luis V. Dominguez, (1979), The Key Issues and Procedures of Industrial Marketing Research, *Industrial Marketing Management*, 8, 81-93.
- Willingale, M., (1981), The Port routing behaviour of short sea ship operator theory and practices, *Maritime Policy and Management*, 8 (2), 109–120.
- Wilmsmeier, G., Notteboom, T. (2011), Determinants of liner shipping network configuration: A two region comparison, *Geojournal*, 06/2011, 76(3),213-228
- Wilson, A.M. and Zeithaml, V. and Bitner, M. and Gremler, D. (2008), *Services marketing*, 1st European edition. McGraw Hill, Maidenhead.
- Wilson, M. and McDonald, M. (1994), Marketing at the crossroads - A comment, *Marketing Intelligence and Planning*, 12 (1), 42-45.

- Winkelmanns, W. Port Competitiveness and Port Competition. Two of a kind? *Proceedings of the 23rd IAPH World Ports Conference*, May 2003, Durban
- Woo, S.-H., Pettit, S. and Beresford, A., (2012), Logistics Performance of Supply Chain-Oriented Ports, in *Maritime Logistics: A Complete Guide to Effective Shipping and Port Management*, edited by D.-W. Song, and P. M. Panayides, 271–301. London, Kogan Page
- World Bank Policy Research Working Paper 3515, February 2005
- Worsam, M., (1990), *Marketing Operations 1998-1999*, Butterworth - Heinemann
- Wrenn, B.W., (1997), The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (3), 31-54.
- Yang, D., Liu, M. and Shi, X. (2011), Verifying liner Shipping Alliance's stability by applying core theory, *Research in Transportation Economics*, 32, 15-24.
- Yap W.Y. and Lam J.S. (2004), An Interpretation of Inter-container Port Relationships from the Demand Perspective, *Maritime Policy and Management*, 31 (4), 351.
- Yap, W.Y., Lam, J.S and Notteboom, T.E. (2006) Developments in Container Port Competition in East Asia, *Transport Reviews*, 26(2), 167-188.
- Yeo, G.T., Roe, M., and Dinwoodie, J., (2008), Evaluating the competitiveness of container ports in Korea and China, *Transportation Research Part A*, 42, 910–921.
- Yeo, G.-T., Song, D.-W., (2006), An application of the hierarchical fuzzy process to container port competition: policy and strategic implications. *Transportation*, 33 (4), 409–422.
- Yeo, G. T., Roe, M. and Dinwoodie, J., (2011), Measuring the competitiveness of container ports:logisticians' perspectives, *European Journal of Marketing*, 45(3), 455- 470.
- Zebal, M.A., and Goodwin, D.R., (2011), Market Orientation in a Developing Nation – Antecedents, Consequences and the Moderating Effect of Environmental Factors, *Marketing Bulletin*, 22, 1.
- Zeien, J.J., Facing the Liner Shipping Revolution: Strategies for North American ports, *IAME Proceedings of the IAME 1999 Halifax Conference*.
- Zeithalm, V.A, Bitner, M.J., (2000), *Services Marketing, Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill.

- Zikmund, W.G. (2003) *Business Research Methods*, (7th edn), Thompson South-Western: Ohio
- Αυλωνίτης, Γ.Ι. και Γούναρης, Σ. (1991), *Η Φιλοσοφία του Μάρκετινγκ στην Ελλάδα: Πως Αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν οι Ελληνικές Επιχειρήσεις το Μάρκετινγκ και Ποια η Σχέση της Ποιότητας της Εφαρμογής του με την Απόδοση των Επιχειρήσεων στην Αγορά*, Επιστημονική Μονογραφία, Αθήνα.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Πόσο αξιόπιστες είναι οι μετρήσεις για την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=163982>
- Bae, M., Chew, E.P., Lee, L.H. and Gzhang, A., (2011), Container transshipment and port competition, First international workshop on Port Economics 2011, December 5-6, 2011, National University of Singapore
- Βλάχος, Γ. (2011), *Ναυτιλιακή Οικονομία*, Σταμούλης, Πειραιάς
- Γούναρης, Σ., (2012), *Μάρκετινγκ υπηρεσιών*, Rosili, Αθήνα
- Δαφέρμος, Β. (1995), *Κοινωνική Στατιστική με το SPSS*, Θεσσαλονίκη : Ζήτης.
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Λιμένων ΤΕΛΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ, Αθήνα, 15/08/2008
- Κιντής, Α. (1998), *Στατιστικές και Οικονομετρικές Μέθοδοι*, Guttenberg, Αθήνα
- Κιόχος, Π.Α. (1997). *Μεθοδολογία Διεξαγωγής Ερευνών: Η Θεωρία στην Πράξη*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Κονδύλης, Ε. (2000) *Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα
- Κουνιάς, Σ., (2000), *Εισαγωγή στη Στατιστική*, Χριστοδουλίδης, Θεσσαλονίκη
- Κουρεμένος, Α. (2008), *Μάρκετινγκ II*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Β' Έκδοση, Πάτρα
- Κυριαζή, Ν. (2008), *Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λαμπρίδης, Χ. (2008), *Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση λιμενικής διακυβέρνησης με στόχο την ποιότητα*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
- Μάλλιαρης Π. (1990), *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*, Β' Έκδοση, Αθήνα, Σταμούλης

- Μιχαλόπουλος, Β. (2006), Λιμενικός Ανταγωνισμός στη διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων στη Μεσόγειο και ο ρόλος του λιμένος Πειραιώς, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Μπουραντάς, Δ., (2001) *Μάνατζμεντ*,: Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Ξενάκης, Α.Σ. (2002). *Θεωρία και Τεχνικές Δειγματοληψίας*, Πειραιάς: Σημειώσεις πανεπιστημιακών παραδόσεων.
- Πάλλης Α.Α. και Βαγγέλας Κ. Γ. (2006), Ο επιβατικός λιμένας: Ανάλυση ενός πολύμορφου συστήματος υπηρεσιών, Συνέδριο: *Συστηματικές Προσεγγίσεις σε δίκτυα επιχειρήσεων-οργανισμών* της Ελληνικής Εταιρίας Συστηματικών Μελετών.
- Πάλλης Α.Α. και Χλωμούδης Κ.Ι. (2007), Ρύθμιση Λιμένων: Ο ρόλος της «Έξυπνης» Λιμενικής Αρχής. στο: Θεοδωρόπουλος Σ., *Ειδικά Θέματα Ρυθμιστικής Πολιτικής*, Gutenberg Αθήνα.
- Πανταζή, Ά.Μ., (2011), *Διερεύνηση της επίδρασης της Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων στη Διαχείριση Επιχειρηματικών Διαδικασιών*, Διδακτορική Διατριβή - Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαλεξανδρή Α.Ν., (2001), *Δημόσιες Σχέσεις: Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στην Σύγχρονη Διοίκηση*, Αθήνα, Γ. Μπένου.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα, Γρηγόρη.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια (2008), Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology* Volume 4, Number 1.
- Παρδάλη Α., (2001), *Η Λιμενική Βιομηχανία Στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και των ολοκληρωμένων μεταφορικών συστημάτων*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Παρδάλη, Α. (2007), *Οικονομική των Λιμένων: Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, Σταμούλης, Αθήνα, 2007.
- Παρδάλη, Α. (2012), *Το λιμάνι του Πειραιά, Διαχρονικοί μετασχηματισμοί και η αναπτυξιακή του συμβολή*, Σταμούλης, Αθήνα.
- Παρδάλη, Α., Κούνουπας, Ε., Μαυρίδης, Μ. Κούνη, Κ. και Λαΐνος, Ι. (2013), Διερεύνηση για την αναγνώριση και την οργάνωση λιμενικής επιχειρηματικής συστάδας στην ευρύτερη περιοχή του Πειραιά, (υπο έκδοση).

- Πλωμαρίτου, Π. (2005), Το Μάρκετινγκ των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων ως εργαλείο βελτίωσης της πολιτικής ναυλώσεων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών.
- Ρήγας, Κ. (2007), Διερεύνηση των Σχέσεων Ανταγωνισμού και Συμπληρωματικότητας της αεροπορικής και ακτοπλοϊκής εξυπηρέτησης στον ελληνικό χώρο, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών.
- Σαμπράκος Ε. (2002), *Ο τομέας των μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές*, Ειδική Εκδοτική.
- Σιγάλας, Χ. (2012), *Μια Νέα Θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Επιχειρηματική Επίδοση στο Πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*, Διδακτορική Διατριβή - Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Σταθακόπουλος, Β. (2001), *Μεθοδολογίες έρευνας Αγοράς*, Μπένου, Αθήνα.
- Σταθοπούλου, Κ. (2011), Τάσεις και εξελίξεις στη ναυτιλία γραμμών και επιπτώσεις στη λιμενική βιομηχανία τον 21^ο αιώνα: Η απόδοση των λιμένων ως δείκτης ανταγωνιστικότητας, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών.
- Φίλιας, Β. (2001), *Κοινωνιολογία του πολιτισμού*, Παπαζήση.
- Χαλκιάς, Ι.Γ. (2003), *Στατιστική: μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις*, Rossili, Αθήνα.
- Χλωμούδης, Κ. (2011), *Τάσεις και εξελίξεις στη λιμενική βιομηχανία, Λιμενικές επιχειρήσεις και συστήματα στην εποχή της οργάνωσης και λειτουργίας ανταγωνιστικών λιμανιών*, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Χλωμούδης, Κ. (2011), *Τάσεις και εξελίξεις στη λιμενική βιομηχανία, Λιμενικές επιχειρήσεις και συστήματα στην εποχή της οργάνωσης και λειτουργίας ανταγωνιστικών λιμανιών*, Παπαζήσης, Αθήνα.
- Χλωμούδης, Κ., (2005), *Λιμενικός Σχεδιασμός στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, J&J Hellas, Πειραιάς.
- <http://cait.rutgers.edu/files/PORT-RU6879.pdf>
- <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch3en/conc3en/containeroperatingcosts.html>
- <http://pprism.espo.be/>.

- http://www.academia.edu/2096342/Ports_Engines_for_Growth_and_Employment
- http://www.espo.be/images/stories/Publications/annual_reports/espo_annual%20report2012.pdf
- <http://www.internationaltransportforum.org/Proceedings/Genoa2010/Rodrigue.pdf>
- <http://www.internationaltransportforum.org/Proceedings/Genoa2010/Rodrigue.pdf>
- <http://www.portofantwerp.com/en/news/port-antwerp-signs-collaboration-agreement-rosmorport-russia>, πρόσβαση 04.2013
- <http://www.portofantwerp.com/en/port-antwerp-international>, πρόσβαση 04.2013
- <http://www.portofrotterdam.com/en/Port-authority/international-port-network/Pages/default.aspx>, πρόσβαση 04.2013
- http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf
- http://www.propellerclub.gr/files/OpCost_Presentation_MrRichard_Greiner.pdf
- <http://www.supplychainbrain.com/content/sponsored-channels/kenco-logistic-services-third-party-logistics/single-article-page/article/top-25-third-party-logistics-providers-extend-their-global-reach/>
- http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TFS_pubs/pub_2190/pub_2190.pdf
- https://www.apl.com/news/html/developing_smarter_port_infras.html

Παράρτημα Ι - Συνοδευτικές Επιστολές

Συνοευτική επιστολή πρώτου κύμματος ερωτηματολογίων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF MARITIME STUDIES

SURVEY ON SEA PORT MARKETING

Dear sir/madam,

I am writing to you, as a PhD Student at the Department of Maritime Studies - University of Piraeus/Greece, to request your valuable contribution to my PhD research.

Over the recent years, there have been numerous calls for greater marketing orientation on part of Port Authorities and Port Operators. At the same time, a number of people in the industry are wondering about the compatibility and usefulness of the various marketing concepts and techniques for the particular conditions of ports and terminals.

Within the context of this discussion, my PhD research attempts to develop a better understanding of the marketing-related factors that are critical for increased port and terminal competitiveness.

As a Senior Executive of a major organisation in the industry, you are in a unique position to provide us with your accumulated experience and knowledge on these matters.

Enclosed, you will find a structured questionnaire related to these research issues, which I kindly request you to complete. The questionnaire is designed in a way that facilitates easy completion, which would take no more than 10 minutes of your time.

Please be assured that in all cases, any information that you provide will be kept strictly confidential and full anonymity will be preserved. Results will appear only in aggregate form and you will not be identified in the thesis or in any report or publication based on this research.

You may respond by accessing and filling in the online version of the questionnaire, at www.portlab.gr/survey, (login name: **marketing**, password: **survey**)

If you consider that the requested information could be provided by another member of your Senior Staff, I would be most grateful if you could kindly forward this request to the person you consider as most appropriate. If you would like any additional information about this study, please do not hesitate to contact me by telephone on +30 210 414 2591 and +30 6974 304 523, or by email at portlab@unipi.gr.

Upon your request, a summary report of the study will be sent to you, as a small token of appreciation for your time and effort.

Your contribution will be indispensable to the successful completion of my PhD thesis, for which substantial effort has already been made and plenty of personal and other resources have been committed.

I am looking forward to receiving your positive response.

Yours Faithfully,

Evangelos Kounoupas

PhD Candidate - Laboratory of Port Economics & Management
Department of Maritime Studies – University of Piraeus

Tel: +30 210 414 2591, +30 6974 304 523, email: portlab@unipi.gr

Συνοδευτική Επιστολή Δεύτερου Κύμματος Ερωτηματολογίων



SURVEY ON SEA PORT MARKETING

12th of May, 2011

Dear sir/madam,

I have recently sent you a mail questionnaire requesting your valuable contribution to my PhD research, which explores whether market orientation and marketing related factors can result into improved port performance. If you have already responded to this questionnaire, kindly disregard this letter.

So far, there has been a very positive response from recipients of the questionnaire worldwide. However, there are some regions and ports of particular importance for achieving a balanced and representative sample. Therefore, your participation and unique experience will make a critical contribution to the overall validity of my research.

By accessing www.portlab.gr/survey (Login name: **marketing**, Password: **survey**), you can find the online version of the questionnaire which I kindly request you to complete. The questionnaire is designed in a way that completing it would take less than 10 minutes of your time.

In all cases, any information that you provide will be kept strictly confidential. Results will appear only in aggregate form and your organisation will not be identified in any report or publication based on this research.

If you consider that the requested information could be provided by another member of your Senior Staff, I would be grateful if you could forward this request to the person you consider as most appropriate.

Upon your request, a summary report of the study will be sent to you, as a small token of appreciation for your time and effort. If you wish to receive the summary report while also maintaining your anonymity, please let us know by email, that you have completed the questionnaire separately.

At this stage of the research, your response is of even greater importance for the successful and fruitful completion of my PhD thesis, for which substantial effort has already been made and plenty of personal and other resources have been committed.

For any additional information, please do not hesitate to contact me at the contact details provided below.

I am looking forward to receiving your positive response.

Yours Faithfully,

Evangelos Kounoupas

PhD Candidate - Laboratory of Port Economics & Management
Department of Maritime Studies – University of Piraeus
Tel: +30 210 414 2565, +30 6974 304 523, email: portlab@unipi.gr

Παράρτημα II - Το Ερευνητικό Ερωτηματολόγιο

University of Piraeus - Department of Maritime Studies

PortLab - Laboratory of Port Economics & Management

SEAPORT MARKETING SURVEY

QUESTIONNAIRE



Evangelos Kounoupas, PhD Candidate

Department of Maritime Studies – University of Piraeus,
40, Karaoli & Dimitriou street, Piraeus, 185 32, Greece.

Tel. +30 210 414 2591 - +30 6974 304 523,

www.portlab.gr, email: portlab@unipi.gr

 University of Piraeus
Department of Maritime Studies

PortLab
www.portlab.gr

For the following sets of questions please tick the box that, in your opinion, best describes the situation in your organisation.

- Section I. Seaport Market Environment Evaluation -

Please indicate the extent to which your organisations' services and strategies are focused on:

	Great Extent	Large Extent	Medium Extent	Small Extent	Not at All
Global Shipping Line Operators					
Peripheral/Regional Shipping Operators					
Shipping Agents					
Port Operators / Stevedoring Companies					
3rd / 4th Party Logistics Providers (3PLs – 4PLs)					
Commercial Companies operating in the port (shopping malls, warehouses etc)					
Hinterland Transportation operators					
Other (please define).....					

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding the Market Conditions in which your organisation operates:

	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Competition Intensity:					
"It is easy for competitors to enter our market"					
"It is easy for competitors to leave the market"					
"Competition in our market is extremely intensive"					
"It is quite usual to have price wars in our market"					
"Every day we learn of a new action taken by our competitors"					
"Anything that a competitor can offer, others can easily match"					
"Our industry is characterized by Price competition"					

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding the Market Conditions in which your organisation operates:

	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
Bargaining Power of Customers and Suppliers:					
<i>"We have the power to impose our terms on our major suppliers"</i>					
<i>"Many of our Customers have the power to impose their terms on us"</i>					
Rate of Technological Change:					
<i>"The technology in our industry changes rapidly"</i>					
<i>"Technological changes provide big opportunities in our industry"</i>					
<i>"Technological developments in our industry are rather minor"</i>					

Please indicate your estimation regarding the Growth Rate of your market:

	Rapid Increase	Moderate Increase	Slow Increase	Remain Stable	Slow Decrease	Moderate Decrease	Rapid Decrease
<u>Over the last 5 years,</u> our market has demonstrated:							
<u>For the next 5 years,</u> we estimate that our market will demonstrate:							

- Section II. Seaport Market Orientation -

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding your organisation:

<i>"In our organization ...</i>	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
<i>... we survey end-users at least once a year to assess the quality of our products and services"</i>					
<i>... information about our competitors is generated independently by several departments"</i>					
<i>... we periodically review the likely effect of changes in our business environment on our customers (e.g., changes in regulations)"</i>					
<i>... we frequently collect general macroeconomic information"</i>					
<i>... we maintain contacts with officials of government/regulatory bodies in order to collect and evaluate relevant information"</i>					
<i>... we collect information on general social trends that might affect us (environmental issues, consumption models etc.)"</i>					
<i>... we spend time with our suppliers to learn more about their business"</i>					
<i>... only a few people collect competitor information"</i>					
<i>... marketing people discuss customers' future needs with other departments"</i>					
<i>... we periodically circulate documents (reports, newsletters) that provide information about our customers"</i>					

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding your organisation:

<i>"In our organization ...</i>	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
<i>... we have cross-functional meetings very often to discuss market trends"</i>					
<i>... we have regular interdepartmental meetings to update our knowledge of regulatory requirements"</i>					
<i>... technical people spend a lot of time sharing information about technology with other departments"</i>					
<i>... the activities of different departments are well coordinated"</i>					
<i>... market information spreads quickly through all levels"</i>					
<i>... the services we provide depend more on internal politics than real market needs"</i>					
<i>... for one reason or another, we tend to ignore changes in customers' needs"</i>					
<i>... we are slow to start business with new suppliers even though we think they are better than existing ones"</i>					
<i>... if a major competitor launches a campaign targeting our customers, we would respond immediately"</i>					
<i>... even if we came up with a great marketing plan, we would probably be slow at implementing it"</i>					
<i>... if special-interest groups (e.g. local authority, environmental groups), were to accuse us of harmful business practices, we would respond immediately"</i>					
<i>... we tend to take longer than our competitors to respond to changes in regulatory policies"</i>					

- Section III. Seaport Marketing Tactics -

Seaport Products/Services

Please indicate the importance that, in your opinion, your customers assign to each of the following criteria, when selecting your port:

	Extremely Important	Very Important	Moderately Important	Slightly Important	Not at All Important
Convenient Geographical location					
Adequacy of Infrastructure and Superstructure					
Competitive Charges / Prices					
Safety and Security					
Feeder Service Network					
Intermodal Hinterland Connections					
Freight volume transported to or from our port (<i>hinterland size</i>)					
Time Efficiency (<i>low ship turn-around time</i>)					
Service quality					
Information and Communication Technology (IT)					
Provision of Value-Adding (<i>Port Cluster</i>) Services					
Cargo Storage/Warehousing services					
Total Service Range we offer					
Stable Work Climate					
Good reputation					
Other (<i>please define</i>)					

Seaport Pricing

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding the Pricing of your Services:

<i>"We price our Services...</i>	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
<i>... according to what the market can bear"</i>					
<i>... according to what competitors charge"</i>					
<i>... according to our costs plus a predetermined Profit margin"</i>					
<i>... according to the port's investment plan"</i>					
<i>... according to what the volume of cargo each customer brings to us"</i>					
<i>... according to Government agencies/directives"</i>					
<i>... according to what the contribution of service-cost, to the overall-cost for the customer"</i>					
<i>... in an easy-to-understand way for customers"</i>					
<i>... on a level that reflects the quality of our services"</i>					
<i>... we have different discounts-payment policies for different customers"</i>					
<i>... according to factors beyond our control"</i>					
Other (please define)					

Seaport Promotion

Please indicate what, in your opinion, is the level of importance of the following Promotional Activities, for your organisation:

	Extremely Important	Very Important	Moderately Important	Slightly Important	Not at All Important
Use of promotional materials <i>(newsletters/brochures)</i>					
Sales force visits					
Printed Professional Media Advertising <i>(magazines/newspapers)</i>					
Electronic Media Advertising <i>(website/on-line catalogues)</i>					
Sponsorships – Community Project Funding					
Conference – Presentations on port-related issues					
Port Tours – Port Open Days					
Giveaways <i>(calendars/pens, etc)</i>					
Other <i>(please define)</i>					

Seaport Process

Please indicate, what in your opinion, is the level of importance of the following factors, regarding the Service Processes that your organisation has established:

	Extremely Important	Very Important	Moderately Important	Slightly Important	Not at All Important
Reducing ship turn-around times					
Reducing the overall time goods stay in the port					
Increasing the efficient flow of cargo through the port					
Maintaining additional capacity to deal with sudden rises in demand					
Reducing the complexity of business process for customers					
Monitoring inefficient practices when delivering services					

Seaport Service Distribution

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding the Distribution of your Services:

<i>"In our organization ...</i>	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
<i>... we only serve customers who reach our port and ask to be serviced"</i>					
<i>... we try to expand our customer base by investing in connections with other means of transportation"</i>					
<i>... we try to expand our services range by providing logistics services"</i>					
<i>... we develop alliances with other ports to reach remote areas"</i>					
<i>... we develop alliances with Intermodal Transport Operators"</i>					
<i>... we use Agents -Networks to reach geographically dispersed markets"</i>					
<i>... we try to reach indirect customers by offering Consulting services on port and transport related issues"</i>					

- Section IV. Seaport Performance Indicators -

Compared to your major Competitors, how has your Organisation performed during the last 3 years, in terms of:

	Much Better	Better	Not Different	Worse	Much Worse
<i>Efficiency Based Performance</i>					
Increasing Market Share					
Attracting new shipping lines					
Retaining existing shipping lines					
Growing existing lines					
Increasing local/national income					
Increasing local/national employment rate					

Compared to your major Competitors, how has your Organisation performed during the last 3 years, in terms of:

	Much Better	Better	Not Different	Worse	Much Worse
Financial Based Performance					
Sales Growth					
Profit Growth					
Return on Assets					
Customer Based Performance					
Achieving port-customer satisfaction					
Achieving port-customer loyalty					
Delivering desired port-customer value					

- Section V. Seaport Marketing Organisation -

Is there a Formal Marketing Department in your Organisation? YES NO

If yes, which division in your organisation is Marketing Department located within?

If yes, how many people are working in the Marketing Department? _____

If no, is there any other department/person within the organisation undertaking any kind of marketing activities? (Please indicate Department or Position) _____

All things considered, **who else** do you believe is involved in the design and implementation of the Overall Marketing Strategy of your organisation? (either inside or outside your organisation)

How important do you believe Marketing is for effective Port Management?

Extremely Important	<input type="checkbox"/>	Very Important	<input type="checkbox"/>	Moderately Important	<input type="checkbox"/>	Slightly Important	<input type="checkbox"/>	Not Important	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------	----------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	---------------	--------------------------

In your opinion, what is the most important element of Seaport Marketing?

- Section VI. Seaport Demographics -

Which of the following best describes your organisation?

- | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Port Authority & Port Operator | <input type="checkbox"/> Port Authority |
| <input type="checkbox"/> Port / Terminal Operator | <input type="checkbox"/> Dedicated Terminal |
| <input type="checkbox"/> Stevedoring Company | <input type="checkbox"/> Other (<i>please define</i>) _____ |

What is the ownership status of your organisation?

- | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> State-owned Corporation | <input type="checkbox"/> Statutory Authority |
| <input type="checkbox"/> Incorporated Private entity | <input type="checkbox"/> Municipally-owned corporation |
| <input type="checkbox"/> Public enlisted S.A. | <input type="checkbox"/> Other (<i>please define</i>) _____ |

How many TEUs did you handle in the year 2009?

- | | | |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1.000 - 50.00 | <input type="checkbox"/> 250.001 - 500.000 | <input type="checkbox"/> 2.000.001 – 4.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 50.001 - 100.000 | <input type="checkbox"/> 500.001 – 1.000.000 | <input type="checkbox"/> 4.000.001 – 5.000.000 |
| <input type="checkbox"/> 100.001 - 250.000 | <input type="checkbox"/> 1.000.001 – 2.000.000 | <input type="checkbox"/> More than 5.000.000 |

How many container vessels did your port handle in the year 2009?

- | | | |
|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Less than 100 | <input type="checkbox"/> 201 –300 | <input type="checkbox"/> 501 – 1.000 |
| <input type="checkbox"/> 101 – 200 | <input type="checkbox"/> 301 – 500 | <input type="checkbox"/> more than 1.000 |

What is the approximate percentage of your traffic devoted to:

Domestic (import/export) Cargo _____% Transshipment Cargo _____ %

Please disregard the following questions if you wish to retain your anonymity

What is the Name of your Organisation? _____

In which country is your organisation currently based? _____

In which port do you operate in? _____

What is your Position within your Organisation? _____

**Thank you for taking the time to complete this questionnaire, your
assistance is very much appreciated!**

*If you would like to receive a summary of the findings of the study, please provide us with your
postal address or email.*
