

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ στη ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING ΣΤΗ  
ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΑ ΠΑΤΡΩΝ.**

Γεώργιος Κουμπουρλής

Διπλωματική εργασία

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

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2017

## « Δήλωση Αυθεντικότητας»

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

Ο Δηλών

Γεώργιος Κουμπουρλής.

### **“Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή”**

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

Τα μέλη της επιτροπής ήταν:

ΠΑΡΔΑΛΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ (Επιβλέπων)

ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

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

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παγκοσμιοποίηση και η ολοκλήρωση των αγορών έχουν φέρει σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία και κατά συνέπεια στο διεθνές εμπόριο. Η αύξηση των συναλλαγών έδωσε ώθηση στις μεταφορές προϊόντων από τις χώρες παραγωγής στις χώρες κατανάλωσης. Επίσης, η στροφή όλων των παραγόντων της παγκόσμιας οικονομίας προς φιλικότερους ως προς το περιβάλλον τρόπους μεταφοράς, δίνει κίνητρα για εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς.

Μέσα λοιπόν σε αυτό το περιβάλλον παρατηρούνται αλλαγές και στον χώρο της λιμενικής βιομηχανίας. Αρχικά η ναυτιλία τακτικών γραμμών να αναζητεί τρόπους για καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση στα λιμάνια υποδοχής. Αυτό με την σειρά του δημιούργησε την ανάγκη για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά της λιμενικής βιομηχανίας. Επίσης η ναυτιλία μικρών αποστάσεων καθώς και η αυξανόμενη κίνηση στην μεταφορά επιβατών με πλοία έδωσε και δίνει ώθηση στην παγκόσμια λιμενική οικονομία και σε μεγαλύτερες και ποιοτικότερες επενδύσεις στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας.

Έτσι λοιπόν φθάσαμε σε ένα είδος ανταγωνισμού όχι μόνο μεταξύ λιμανιών αλλά και μεταξύ τερματικών σταθμών μέσα στο ίδιο το λιμάνι τα οποία πλέον έχουν τεράστιες διαφορές μεταξύ τους κυρίως στους τομείς της εξυπηρέτησης των χρηστών είτε αυτοί είναι επιβάτες είτε είναι χρήστες των εμπορευματικών σταθμών. Εδώ λοιπόν δημιουργήθηκε η ανάγκη για χρήση των εργαλείων του marketing από πλευράς της λιμενική βιομηχανίας ώστε να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες-χρήστες με σκοπό είτε την αύξηση των κερδών τους είτε σε πολλές περιπτώσεις την μακροχρόνια επιβίωσή τους στην αγορά.

Στη διπλωματική εργασία αυτή θα αναλυθεί αρχικά η φύση του λιμενικού προϊόντος και πως αυτό μπορεί μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου πλάνου marketing να ανταπεξέλθει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να εφαρμόσουμε ένα marketing plan για το λιμάνι της Πατρας.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια του τμήματος Ναυτιλιακών σπουδών Αγγελική Παρδάλη για την ευκαιρία που μου έδωσε να

ασχοληθώ με αυτό το θέμα και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε πάνω στην ανάλυσή του.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή</b>	1
<b>Κεφάλαιο 1 Η Λιμενική επιχείρηση</b>	3
1.1 Ορισμοί	3
1.1.1 Το πρώτο λιμάνι	3
1.1.2 Το παραδοσιακό λιμάνι	4
1.1.3. Το σύγχρονο λιμάνι	4
1.1.3 Η λιμενική επιχείρηση	5
1.2 Οι σύγχρονες τάσεις	7
<b>Κεφάλαιο 2 Το λιμενικό προϊόν</b>	10
2.1 Το λιμενικό προϊόν και τα προϊόντα του λιμενικού πλέγματος	10
2.2 Λιμενικό προϊόν- Βιομηχανικό προϊόν	13
<b>Κεφάλαιο 3 Η λιμενική αγορά</b>	16
3.1 Η ζήτηση του λιμενικού προϊόντος	16
3.2 Ο λιμενικός ανταγωνισμός	18
<b>Κεφάλαιο 4 Στρατηγικός σχεδιασμός και Marketing</b>	21
4.1 Στρατηγικός σχεδιασμός και Marketing	21
4.2 Ανάλυση της ελκυστικότητας της λιμενικής αγοράς	23
4.3 Το σχέδιο Marketing (Marketing Plan)	24
4.3.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης	26
4.3.2 Καθορισμός στόχων Marketing	30
4.3.3 Ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών Marketing	32
4.3.4. Ο καθορισμός της στρατηγικής	42
4.3.5 Ανάλυση προγραμμάτων Marketing	49
4.3.6 Έλεγχος σχεδιασμού Marketing	50
<b>Κεφάλαιο 5 Case Study Σχέδιο Marketing (Marketing Plan). Το λιμάνι της Πάτρας</b>	53
5.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης	53
5.2 Ανάλυση αγοράς-προϊόντος	55
5.2.1 Επιβατηγός τερματικός σταθμός	56
5.2.2. Εμπορικός τερματικός σταθμός.	59
5.2.3. Μαρίνα αναψυχής.	59
5.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού	59
5.3.1 Επιβατηγό λιμάνι	65
5.4 S.w.o.t. Analysis	68
5.5 Καθορισμός στόχων	71
5.6 Η στρατηγική του marketing	72
5.7 Πρόγραμμα ενεργειών- τακτική του marketing	73
5.8 Έλεγχος και αναπληροφόρηση	74
<b>Συμπεράσματα</b>	75
<b>Βιβλιογραφία</b>	77

## Περίληψη

Στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον που ζούμε δεν θα μπορούσε η λιμενική αγορά να μείνει ανεπηρέαστη. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ μεταφορικών εταιριών και η εμφάνιση ως κύριων παικτών των port operator μεταβάλλει την λιμενική αγορά σε άκρως ανταγωνιστική. Η κλασσική μορφή του λιμένα μετασχηματίζεται σε μια σύγχρονη πιο ανταγωνιστική. Σε αυτό το σημείο έρχεται το marketing με τα εργαλεία του να βοηθήσει αλλά και σε τελική ανάλυση να διαφοροποιήσει τη λιμενική βιομηχανία. Το λιμενικό marketing και στρατηγικός σχεδιασμός του, έρχεται να δώσει όλη την πληροφόρηση αλλά και την τεχνογνωσία σε εμπορικά θέματα αύξησης της εμπορικής χρήσης ενός λιμένα ή ενός τερματικού σταθμού ενός λιμένα. Συλλέγοντας στοιχεία από την αγορά διαμορφώνει στρατηγικά πλάνα marketing, τα οποία αποτελούν πολύτιμα εργαλεία για μια λιμενική επιχείρηση. Τα πλάνα μάρκετινγκ (marketing plans) με τις τακτικές και πολιτικές που προτείνουν μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική θέση της λιμενικής επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά προσφέροντας σύγχρονες υπηρεσίες στους χρήστες. Για την ανάδειξη της χρησιμότητας και της εφαρμογής ενός marketing plan χρησιμοποιήθηκε η περίπτωση του λιμένα Πατρών

## Abstract

In the globalized financial environment that we live in, port industry can't stay unaffected. The intense competition between transport companies and the appearance of port operators as a significant factor modifies the port market as a highly competitive market. The typical form of the port, transforms into a more competitive and temporary one. At this point, marketing and its tools can be of significant help so that the port industry can be diversified in the end. Port marketing and its strategic planning, can give us not only all the information we need but also the technological expertise in commercial issues referring to the increase of the commercial use of the port or its terminal stations. By collecting data from the market, we are in a place to form strategic marketing plans which are valuable and significant for a port industry. Marketing plans with the proposed policies and tactics, are able to ameliorate the total position of the port industry in the global market by assisting the port's or terminal users with modern services. So as to highlight the utility and implementation of a marketing plan, Patra's port is used by the author as an example.

**Keywords:** Marketing plan, Port, Competition, Strategic Planning, Patras Port

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τι είναι λιμενικό προϊόν; Τι είναι marketing; Πόση σχέση μπορούν να έχουν το ένα με το άλλο; Τι ζητά η αγορά; Τι προσφέρει μια επιχείρηση; Και σε τελική ανάλυση έχει ανάγκη η λιμενική βιομηχανία το marketing;

Η ολοκλήρωση των αγορών και η γιγάντωση του εμπορίου έφεραν στην επιφάνεια ζητήματα και ερωτήματα τα οποία πρέπει να απαντηθούν. Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά δεν μπορεί να διανοηθεί κανείς μια βιομηχανία η οποία δεν γνωρίζει την έννοια του marketing και τη συμβολή της στην επιβίωση και ανάπτυξή της. Έτσι λοιπόν και η λιμενική βιομηχανία έχει ανάγκη για χρήση των εργαλείων του marketing ώστε να προσεγγίσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες με σκοπό είτε την αύξηση των κερδών τους είτε σε πολλές περιπτώσεις την μακροχρόνια επιβίωσή τους στην αγορά.

Η μεταβολές στην παγκόσμια πλέον λιμενική βιομηχανία είναι τεράστιες. Είναι τέτοια η ανάγκη για βελτίωση στη προσφορά του λιμενικού προϊόντος που καθιστούν επιτακτική ανάγκη των στρατηγικών σχεδιασμό του marketing. Πως όμως φτάσαμε από τον απλό όρμο που παρέχει προστασία στα πλοία σε ένα τεχνητό όρμο, ο οποίος έχει μεταβληθεί σε μια βαριά βιομηχανική μονάδα όπου πάρα πολλές εργασίες χρησιμοποιούνται για να παραχθεί στο τέλος μια υπηρεσία, ένα προϊόν; Το λιμενικό προϊόν.

Στο παγκόσμιο εμπόριο δεν αρκούν πλέον μόνο η παραγωγή, η προσφορά και η ζήτηση ενός προϊόντος. Δεν αρκεί μόνο η τιμή ενός προϊόντος. Τεράστια σημασία έχει τι ακριβώς θέλει ο χρήστης, ο πελάτης. Τι ζητά και πως θα το αποκτήσει. Και πως μια βιομηχανία θα καταφέρει να τοποθετήσει το προϊόν μέσα στην αγορά. Την απάντηση έρχεται να δώσει σε όλα αυτά το marketing. *Marketing είναι μια κοινωνική διαδικασία, όπου τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και*



Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

*επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων και αξίας με άλλους.*(P. KOTLER 2001)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ

##### 1.1.1 Το πρώτο λιμάνι

Αρχικά, η έννοια του λιμένα ταυτιζόταν με τη θαλάσσια περιοχή η οποία ως αποτέλεσμα του βάθους και της μορφολογίας της ακτής που το περιτριγύριζε, αποτελούσε ένα ασφαλές καταφύγιο για τα πλοία.<sup>1</sup>

Φυσικό λιμάνι ήταν ένας όρμος που παρείχε προστασία στα πλοία από τους ανέμους και την τρικυμία της θάλασσας. Είχε αρκετό βάθος και το αναγκαίο πλάτος της θαλάσσιας επιφάνειας για τους ελιγμούς των πλοίων και το αγκυροβόλι τους. Με το πέρασμα του χρόνου το φυσικό λιμάνι εξελίσσεται σε τεχνητό ύστερα από μια σειρά από έργα υποδομής. Τα πρώτα λιμάνια αναπτύχθηκαν κατά κύριο λόγο κοντά σε λίμνες ή ποτάμια για να εξασφαλίσουν προσόρμιση ή αγκυροβόλιο, αλλά και επικοινωνία με την ξηρά. Έτσι ένας φυσικός όρμος με την ανθρώπινη παρέμβαση μετατρέπεται σε τεχνητός.<sup>2</sup>

Τα πρώτα λιμάνια παρείχαν στα πλοία της εξής υπηρεσίες:

1. ασφαλές αγκυροβόλιο
2. δυνατότητα ανεφοδιασμού με τρόφιμα και νερό
3. δυνατότητα παροχής επισκευαστικών υπηρεσιών

---

<sup>1</sup> Χλωμούδης Κ., (2001) Οργάνωση και διοίκηση λιμένων. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.49-84

<sup>2</sup> Παρδάλη, Α., (2001) Η Λιμενική Βιομηχανία, Αθήνα, Σταμούλης, σελ.39-41

### 1.1.2 Το παραδοσιακό λιμάνι

Λέγοντας παραδοσιακό λιμάνι εννοούμε μια παράκτια ή παρόχθια περιοχή που έχει τεχνητά διαμορφωθεί για να παρέχει στα πλοία ασφαλή προσόρμιση και ελλιμενισμό. Στο παραδοσιακό λιμάνι είναι ένας τύπος φορτο-εκφόρτωσης εμπορευμάτων καθώς και επιβίβασης και αποβίβασης επιβατών. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του παραδοσιακού λιμανιού αφορούσαν πρωτίστως το πλοίο καθώς αποτελούσε πόλο έλξης για την βιομηχανία. Αυτό συνέβαινε διότι η βιομηχανία μέσω των λιμανιών μπορούσε εύκολα να προμηθευτεί πρώτες ύλες ή και να διοχετεύσει εμπορεύματα στις αγορές. Οι σημαντικότερες λειτουργίες του παραδοσιακού λιμανιού ήταν η φορτοεκφόρτωση και η αποθήκευση. Στο παραδοσιακό λιμάνι οι υπηρεσίες αφορούσαν πρωτίστως στο πλοίο και σε δεύτερο χρόνο το εμπόρευμα και τον επιβάτη. Γι' αυτό το λόγο τα τεχνικά έργα ήταν κατ' βάση έργα βασικής υποδομής δηλαδή έβλεπαν κυρίως προς το θαλάσσιο μέτωπο προς το πλοίο.<sup>3</sup>

### 1.1.3. Το σύγχρονο λιμάνι

Το σύγχρονο λιμάνι αποτελεί ένα κρίκο που συνδέει τα θαλάσσια με τα χερσαία μέσα μεταφοράς και αντίστροφα. Το λιμάνι αυτό σε αντίθεση με το παραδοσιακό υπηρετεί μια ευρύτερη ενδοχώρα της οποίας μια ή περισσότερες αστικές συγκεντρώσεις είναι ένα μέρος. Σαν αποτέλεσμα τα λιμάνια αυτά εγκαθίστανται σε περιοχές μακριά από τα αστικά κέντρα.<sup>4</sup>

Το σύγχρονο λιμάνι και τα πολυδάπανα έργα ανωδομής σε αυτό αποβλέπουν στη γρήγορη εξυπηρέτηση του πλοίου, του εμπορεύματος και του επιβάτη αλλά και στη σύνδεση του λιμανιού με μια συνεχώς διευρυνόμενη ενδοχώρα. Οι σύγχρονες απαιτήσεις αφορούν σε ένα συγκεντρωτικό έλεγχο και ιδιαίτερα εκπαιδευμένη,

---

<sup>3</sup> Χλωμούδης Κ., (2001) Οργάνωση και διοίκηση λιμένων. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.49-84

<sup>4</sup> Παρδάλη, Α., (2001) Η Λιμενική Βιομηχανία, Αθήνα, Σταμούλης, σελ.39-41

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

εξειδικευμένη και συστηματοποιημένη εργασία και μια διαφορετική προσέγγιση στη λιμενική διαχείριση.<sup>5</sup>

Έτσι λοιπόν το λιμάνι, σαν απαραίτητος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας καλείται :

- Να παίζει το ρόλο του συνδετικού κρίκου μεταξύ των θαλάσσιων μέσων μεταφοράς και μιας σειράς από χερσαία μέσα μεταφοράς και
- Να συντονίζει τις εργασίες στο συγκεκριμένο χώρο ώστε να είναι συντονισμένες και οργανωμένες με τέτοιο τρόπο που να αποσκοπούν όχι μόνο στο χαμηλό κόστος παροχής των συγκεκριμένων λιμενικών υπηρεσιών αλλά και στη μείωση του συνολικού κόστους της μεταφοράς.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε πως οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν επηρεάσει και τη μορφή των λιμανιών τα οποία αποτελούνται από λιμενικούς τερματικούς σταθμούς. Λιμενικός τερματικός σταθμός είναι ένας τομέας του λιμανιού ο οποίος αποτελείται από μια ή περισσότερες θέσεις παραβολής και ασχολείται με τη διαχείριση ενός τύπου φορτίου.<sup>6</sup>

### 1.1.4 Η λιμενική επιχείρηση

Για αρκετά χρόνια κάθε χώρα είχε το δικό της λιμενικό σχεδιασμό αλλά συμμετείχε άμεσα στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος μέσω της λιμενικής αρχής η οποία ασκούσε τη διοίκηση στο λιμάνι. Οι φορείς αυτοί (η λιμενική αρχή) ελέγχονταν είτε από τη δημοτική αρχή στην οποία άνηκε το λιμάνι, είτε από το κράτος είτε από αυτόνομους οργανισμούς.

---

<sup>5</sup> Χλωμόδης Κ., (2001) Οργάνωση και διοίκηση λιμένων. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.49-84

<sup>6</sup> Παρδάλη, Α., (2001) Η Λιμενική Βιομηχανία, Αθήνα, Σταμούλης, σελ.39-41

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Τα τελευταία χρόνια λόγω του σύγχρονου τρόπου παραγωγής απαιτούνται υψηλές υπηρεσίες οργάνωσης για να διατηρηθεί ο έλεγχος όλων αυτών των μετακινήσεων πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων, εξαρτημάτων και προϊόντων.<sup>7</sup> Έτσι τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε σε παγκόσμιο επίπεδο μια έντονη τάση για ιδιωτικοποίηση των λιμενικών τερματικών σταθμών. Υπάρχουν δυο κύρια μοντέλα τα οποία εφαρμόζονταν έως σήμερα:

- ✓ Η λιμενική αρχή έχει την ευθύνη της διακίνησης των φορτίων, του εξοπλισμού του τερματικού και της πρόσληψης τους άμεσα απασχολούμενου προσωπικού – «άμεση διαχείριση».
- ✓ Τα τερματικά εκμισθώνονται μακροχρόνια από τοπικές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τη διαχείριση και τη παροχή των λιμενικών υπηρεσιών – «εκμισθωμένη διαχείριση».<sup>8</sup>

Οι κύριοι λόγοι των ιδιωτικοποιήσεων των λιμανιών είναι:

- Βελτιώσεις στη λειτουργία του λιμανιού από την άποψη της ανταπόκρισης στις ανάγκες του χρήστη
- Προσέλκυση νέων πηγών επενδυτικού κεφαλαίου
- Μείωση δημοσίων δαπανών και της δημόσιας υποχρέωσης και υπευθυνότητας
- Βελτιώσεις στην ενοποίηση και συντονισμό της μεταφοράς
- Βελτιώσεις στο λιμενικό και μεταφορικό μάρκετινγκ
- Μείωση του συνολικού λιμενικού κόστους και επομένως του κόστους μεταφοράς του φορτίου με επακόλουθο στην εξαγωγική ανταγωνιστικότητα, τα εξαγωγικά έξοδα και τα καθαρά λιμενικά έξοδα.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Παρδάλη Α. (2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων, Αθήνα, εκδ. Σταμούλης σελ.37-43

<sup>8</sup> Slack, B. Fremont, A. (2005), Transformation of port terminal operations: from the local to the global, Transport Reviews, Volume 25, Number 1, January 2005, pp. 117-130

<sup>9</sup> Παρδάλη, Α., (2001) Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Interbooks, σελ. 319-325

## 1.2 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Από το 1980 και μετά παρατηρείται μια τάση για συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική παραγωγική διαδικασία. Ο φιλελευθερισμός και η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι οι κυρίαρχες τάσεις της αγοράς και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την απελευθέρωση της λιμενικής αγοράς. Οι βασικότερες πρακτικές απελευθέρωσης που υιοθετήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι:<sup>10</sup>

- Η πλήρης ιδιωτικοποίηση (full privatization). Στην περίπτωση αυτή έχουμε πλήρη μεταβίβαση της κυριότητας της νομή κι φυσικά της λειτουργίας ενός λιμανιού σε μια ιδιωτική επιχείρηση.<sup>11</sup>
- Η εμπορευματοποίηση (Commercialization). Η μέθοδος αυτή αφορά στη διαίρεση των κυριότερων δραστηριοτήτων της λιμενικής αρχής σε μεμονωμένες λειτουργικές μονάδες, καθεμία από τις οποίες λειτουργεί ανεξάρτητα, παρά το γεγονός ότι παραμένει στην ιδιοκτησία του κράτους. Μια άλλη μορφή εμπορευματοποίησης είναι όταν ο ιδιωτικός τομέας καλείται να αναλάβει εμπορικές δραστηριότητες μέσω συμφωνιών με τη δημόσια λιμενική αρχή, όπως συμβόλαια εκχώρησης management κτλ. Στην περίπτωση αυτή ο δημόσιος τομέας διατηρεί τον έλεγχο και την ιδιοκτησία του λιμένα αλλά επιχειρεί να διαμορφώσει περιβάλλον ανάλογο με των ιδιωτικών επιχειρήσεων.<sup>12</sup>
- Εταιρικοποίηση (Corporatization). Με τη μέθοδο αυτή δημιουργείται μια αμιγώς κρατική εταιρία με αρμοδιότητα την παροχή τερματικών σταθμών προς ενοικίαση και λειτουργία στον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η στρατηγική υιοθετήθηκε σε μια προσπάθεια για αύξηση της αποτελεσματικότητας του λιμανιού και βελτίωση των συνθηκών

---

<sup>10</sup> Παρδάλη Α., (2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων, Αθήνα, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57

<sup>11</sup> Turnbull P., Weston S. (1993). The British Port Transport Industry, Maritime Policy and Management, Vol 20, No2, pg 102-104

<sup>12</sup> Notteboom, T. Wilkermans W. (2001), Reassessing public sector involvement in European seaports, International Journal of Maritime Economics, Vol. 3, No3, pg.242-249

λειτουργίας του μέσω της μείωσης των κρατικών παρεμβάσεων σε ζητήματα καθημερινής λειτουργίας.<sup>13</sup>

- Η Μέθοδος της Εκχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Concession). Με τη μέθοδο αυτή εκχωρούνται συγκεκριμένα τμήματα του λιμανιού για μια προκαθορισμένη περίοδο αντί καθορισμένου αντιτίμου. Στο τέλος της εκχώρησης η περιουσία επανέρχεται στο κράτος. Στην εκχώρηση σε αντίθεση με τη μίσθωση ο δικαιούχος εκμετάλλευσης μπορεί να προβεί στις απαραίτητες επενδύσεις ώστε να βελτιώσει και να επεκτύνει τη λιμενική εγκατάσταση που του έχει εκχωρηθεί.<sup>14</sup>
- Το Συμβόλαιο Διαχείρισης (Management Contract). Στην περίπτωση αυτή η Λιμενική αρχή διατηρεί την ιδιοκτησία των περιουσιακών στοιχείων του λιμανιού και η ιδιωτική επιχείρηση καλείται να παράσχει τεχνογνωσία ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να διαχειριστεί ένα λιμάνι ή ένα τερματικό. Το συμβόλαιο δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις από τον ιδιώτη
- Η μέθοδος Built Operate and Transfer (BOT). Με τη μέθοδο αυτή οι ιδιωτικές εταιρίες αναλαμβάνουν τη χρηματοδότηση, την κατασκευή και λειτουργία της λιμενικής εγκατάστασης. Η λειτουργία και η εκμετάλλευση της συγκεκριμένης λιμενικής εγκατάστασης γίνεται από τον ιδιώτη για μια περίοδο που έχει συμφωνηθεί και μετά το πέρας αυτής της περιόδου η λιμενική εγκατάσταση μεταβιβάζεται αυτόματα στο κράτος.<sup>15</sup>
- Η Μέθοδος της Κοινοπραξίας ( Joint Venture). Αφορά στην ίδρυση ενός ανεξάρτητου λιμενικού οργανισμού στον οποίο συμμετέχουν Λιμενικές Αρχές και ιδιωτικές εταιρίες. Στόχος είναι η ανάπτυξη και

---

<sup>13</sup> Παρδάλη Α.,2007. Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57

<sup>14</sup> Everett S., (2003). Corporatization: A legislative framework for port inefficiencies, Maritime Policy and Management, Vol.30, No 3, pg 211-219

<sup>15</sup> Παρδάλη Α.,(2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

λειτουργία ενός τερματικού σταθμού όπου το κόστος αλλά και τα οφέλη από τα κέρδη τα μοιράζονται οι συμμετέχοντες φορείς.<sup>16</sup>

- Συμβόλαια Ενοικίασης (Lease). Παραχωρείται η εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων του λιμανιού ( εδαφική έκταση, εξοπλισμός ή και τα δύο) επί ενοίκιο στο μισθωτή για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.
- Πώληση Μετοχών στον Ιδιωτικό Τομέα ( Listed Companies). Στην περίπτωση αυτή έχουμε είσοδο της λιμενικής επιχείρησης στο χρηματιστήριο και μέσω αυτού ελεύθερη και ανοιχτή αγοραπωλησία των μετοχών στον ιδιωτικό τομέα.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Beech, Sue, (2004)Private Sector Participation in International Ports:Current procurement trends, [www.infrastructurejournal.com](http://www.infrastructurejournal.com)

<sup>17</sup> Παρδάλη Α., (2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

#### 2.1 ΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ CLUSTER

Το λιμάνι είναι ένας σύνθετος οργανισμός στον οποίο αναπτύσσονται δραστηριότητες που αφορούν στα πλοία, στα φορτία και στους επιβάτες.

Δραστηριότητες που αφορούν τα πλοία.<sup>18</sup>

- Πλοήγηση
- Ρυμούλκηση
- Καθορισμός της θέσης και του τρόπου προσόρμισης, αγκυροβολιάς και παραβολής καθώς και πρόσδεση-απόδεση
- Παροχή νερού
- Χορήγηση τηλεφωνικών συνδέσεων
- Εφοδιασμός με τρόφιμα-εφόδια
- Ανεφοδιασμό με καύσιμα
- Δεξαμενισμοί
- Επισκευές πλοίων και
- Σταθμοί υποδοχής καταλοίπων

---

<sup>18</sup> Χλωμούδης Κ., (2001) Οργάνωση και διοίκηση λιμένων. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.49-84

Δραστηριότητες που αφορούν τα φορτία<sup>19</sup>

- Φόρτωση-εκφόρτωση
- Υπηρεσίες διακίνησης φορτίων μέσα στη λιμενική περιοχή
- Αποθήκευση και στοιβασία του φορτίου
- Παράδοση και παραλαβή του φορτίου από τα χερσαία μέσα μεταφοράς
- Υπηρεσίες διαλογής, συσκευασίας ή και μεταποίησης εμπορευμάτων

Δραστηριότητες που αφορούν στα χερσαία μέσα μεταφοράς

- Υποδοχή και στάθμευση στους χώρους του λιμανιού
- Ασφαλείς και προσπελάσιμες συνδέσεις με τα χερσαία μέσα μεταφοράς

Λιμενικές υπηρεσίες προς του επιβάτες

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους επιβάτες αφορούν την αποβίβαση ή επιβίβαση τους από και προς τα πλοία και στη διακίνηση των αποσκευών τους. Υπάρχουν βέβαια και πλήθος άλλων βοηθητικών υπηρεσιών για την άνετη παραμονή των επιβατών στο λιμάνι καθώς και δυνατότητες γρήγορης σύνδεσης με άλλα μέσα μεταφοράς.<sup>20</sup>

Τελικά ποιες από τις παραπάνω δραστηριότητες συμβάλλουν στη παραγωγή του λιμενικού προϊόντος; Αν δεχθούμε ότι το λιμάνι πλέον αποτελεί ένα κρίκο που συνδέει τα θαλάσσια με τα χερσαία μέσα μεταφοράς τότε η κύρια λειτουργία του λιμανιού είναι να μεταβιβάζει και να διαχειρίζεται φορτία και επιβάτες. Άρα λιμενικό προϊόν είναι η ποσότητα του φορτίου ή ο αριθμός επιβατών που διαχειρίζεται ο κάθε τερματικός σταθμός του λιμανιού σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.

---

<sup>19</sup> Παρδάλη Α.(2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθίνα, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57

<sup>20</sup> Talley W. (2009), Port economics, Routledge, pg 80-81

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Στο σύγχρονο λιμάνι ο χρήστης πολλές φορές εκτός από το λιμενικό προϊόν ζητά και άλλα προϊόντα τα οποία είναι συμπληρωματικά, υποκατάστατα ή ανεξάρτητα του λιμενικού προϊόντος.

Συμπληρωματικά του λιμενικού προϊόντος.

Αυτά μπορεί να είναι:<sup>21</sup>

- Πλοήγηση
- Vessel Traffic Services (VTS)
- Πλοήγηση
- Συνδέσεις με την ενδοχώρα

Υποκατάστατα

- Υποκατάστατα του λιμενικού προϊόντος είναι:
- Άλλα τερματικά μέσα στο ίδιο λιμάνι
- Τερματικά άλλων λιμανιών
- Εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς για το συγκεκριμένο φορτίο

Άλλα προϊόντα των επιχειρήσεων του λιμενικού cluster<sup>22</sup>

- Ανεφοδιασμός των πλοίων με καύσιμα
- Υδροδότηση πλοίων
- Διαχείριση καταλοίπων
- Επισκευές πλοίων
- Πρακτόρευση πλοίων
- Ναυλώσεις
- Αστυνόμευση
- Ναυτιλιακές εταιρίες
- Τραπεζικές υπηρεσίες
- Ασφαλιστικές υπηρεσίες
- Νομικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες τελωνίων

---

<sup>21</sup> Παρδάλη Α.,(2007). Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ.47-57

<sup>22</sup> Χλωμόδης Κ., (2001) Οργάνωση και διοίκηση λιμένων. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.49-84

- Επεξεργασίες φορτίου
- Κέντρα διανομής
- Εμπορικές επιχειρήσεις
- Μεταποιητική βιομηχανία κ.α

## 2.2 ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ- ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυσή μας για το αν το λιμενικό προϊόν είναι καταναλωτικό ή βιομηχανικό προϊόν, θα πρέπει να δεχθούμε την διαφορετικότητά τους. Μια πρώτη διάκριση είναι ότι τα προϊόντα τα οποία αγοράζονται για την τελική ικανοποίηση ενός ατόμου ή μιας οικογένειας ονομάζονται καταναλωτικά προϊόντα. Από την άλλη πλευρά τα προϊόντα τα οποία αγοράζονται για την παραγωγή κάποιων άλλων ονομάζονται βιομηχανικά. Είναι φυσιολογικό και εύκολα αντιληπτό ότι τα βιομηχανικά διαφέρουν από τα καταναλωτικά τόσο στην παραγωγή όσο και στις ενέργειες που χρειάζονται για να πωληθούν<sup>23</sup>.

Ας δούμε όμως μια ανάλυση τόσο των καταναλωτικών όσο και των βιομηχανικών προϊόντων. Τα καταναλωτικά προϊόντα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

**Προϊόντα ευκολίας.** Πρόκειται για προϊόντα τα οποία ο καταναλωτής τα αγοράζει με μεγάλη ευκολία τόσο γιατί απαιτείται χαμηλό κόστος για την αγορά τους όσο και γιατί βρίσκονται σε πολλά σημεία πώλησης.

**Προϊόντα αγορών.** Τα προϊόντα αυτά είναι προϊόντα τα οποία τα αγοράζουν οι καταναλωτές κατόπιν κάποιου προγραμματισμού καθώς έχουν κάποια αυξημένη τιμή αλλά ικανοποιούν καθημερινές ανάγκες

**Προϊόντα πολυτελείας.** Τα προϊόντα αυτά προϋποθέτουν εξειδικευμένη έρευνα για την αγορά τους καθώς είναι αρκετά ακριβά και εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες

Από την άλλη πλευρά έχουμε τα βιομηχανικά προϊόντα τα οποία χωρίζονται σε:

---

<sup>23</sup> Ferrell O. C., Pride W., (1982) Fundamentals of Marketing, Houghton Mifflin Company, p.g. 154-159

**Παραγωγικά προϊόντα.** Είναι τα υλικά αγαθά τα οποία συμμετέχουν την παραγωγή κάποιου άλλου προϊόντος σαν πρώτες ύλες.

**Υλικά εγκαταστάσεων.** Πρόκειται για προϊόντα που συμμετέχουν και υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία όπως γερανοί φορτηγά κ.α.

**Υπηρεσίες και εφόδια.** Πρόκειται για προϊόντα που υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία αλλά δεν είναι μέρος αυτής.<sup>24</sup>

Σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να δούμε και τις διαφορές των βιομηχανικών και καταναλωτικών αγορών ώστε να αντιληφθούμε πιο καλά την διαφορετικότητα των προϊόντων. Έτσι λοιπόν έχουμε:

Όσον αφορά τη δομή των αγορών μια βιομηχανική αγορά έχει σχετικά μικρό αριθμό αγοραστών ενώ στις καταναλωτικές αγορές παρατηρείται μια μαζικότητα

Ως προς τα ίδια τα προϊόντα τα βιομηχανικά είναι προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών ενώ τα καταναλωτικά είναι προτυποποιημένα.

Ως προς την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών στις βιομηχανικές αγορές κυριαρχούν τα ορθολογικά κριτήρια οι σταθερές διαπροσωπικές σχέσεις και οι αμοιβαίες διεπιχειρησιακές συμφωνίες. Αντίθετα στις καταναλωτικές αγορές κυριαρχούν κοινωνικά και ψυχολογικά κυρίως κίνητρα αγοράς και οι σχέσεις είναι απρόσωπες.

Για την αγορά βιομηχανικών προϊόντων ακολουθείται μια διαδικασία με διαφορετικά στάδια αγοραστικής απόφασης ενώ η αγορά καταναλωτικών προϊόντων στηρίζεται την παρόρμηση κυρίως του ατόμου.

Η προβολή των βιομηχανικών προϊόντων στηρίζεται κυρίως στην προσωπική πώληση ενώ αυτή των καταναλωτικών κυρίως στην διαφήμιση

Τέλος η τιμή των βιομηχανικών προϊόντων προκύπτει έπειτα από διαπραγμάτευση ενώ των καταναλωτικών βρίσκεται σε ένα δεδομένο τιμοκατάλογο.<sup>25</sup>

Το λιμενικό προϊόν, βάση της προηγούμενης ανάλυσης, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν βιομηχανικό προϊόν. .Κύριο γνώρισμα των βιομηχανικών

---

<sup>24</sup> Assael H., (1993) Marketing Principles and Strategy. The Dryden Press, 2nd, p.g. 363-366

<sup>25</sup> Πατρινός Δ., (2002) Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ.66-82

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

προϊόντων είναι ότι αγοράζονται από επιχειρήσεις για δική τους χρήση και όχι για μεταπώληση τους στον τελικό καταναλωτή. Αυτό συμβαίνει και στην αγορά του λιμενικού προϊόντος όπου οι πελάτες αγοράζουν το προϊόν για δική τους χρήση π.χ. μια ναυτιλιακή επιχείρηση επιλέγει το λιμάνι τη Πάτρας για τις μεταφορτώσεις των προϊόντων τα οποία μεταφέρει. Για αυτό το λόγο το λιμενικό προϊόν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν βιομηχανικό προϊόν.

Επίσης η ζήτηση του λιμενικού προϊόντος είναι παράγωγος ζήτηση δηλαδή εξαρτάται από την ζήτηση των καταναλωτικών αγαθών. Αυτό είναι και ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των βιομηχανικών προϊόντων τα οποία εξαρτώνται από την ζήτηση που δείχνουν οι τελικοί καταναλωτές.<sup>26</sup>

Τέλος η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται σε διαφορετικά κριτήρια τόσο για την βιομηχανική αγορά όσο και για την καταναλωτική. Η βιομηχανική αγορά βασίζεται σε τεχνο-οικονομικά κριτήρια επιλογής. Από αυτό καταλαβαίνουμε πως και η λιμενική αγορά στηρίζεται σε παρόμοια κριτήρια.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Assael H., (1993) Marketing Principles and Strategy. The Dryden Press, 2nd, p.g. 363-366

<sup>27</sup> Πατρινός Δ., (2002) Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ.66-82

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

#### 3.1 Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ξεκινώντας την ανάλυση της λιμενικής αγοράς θα πρέπει να αναλύσουμε την ζήτηση του λιμενικού προϊόντος καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής.

Η ζήτηση του λιμενικού προϊόντος διακρίνεται σε αναδρομική κι μελλοντική. Και στις δυο περιπτώσεις εκφράζεται σε μονάδες μέτρησης όπως π.χ. ο συνολικός αριθμός που εξυπηρετήθηκε από έναν τερματικό σταθμό επιβατών ή το σύνολο του φορτίου που διακινήθηκε από έναν άλλο τερματικό σταθμό μετρημένο σε τόνους είτε σε TEUs.<sup>28</sup>

Η ζήτηση του λιμενικού προϊόντος είναι παράγωγος ζήτηση. Αν υπάρχει ζήτηση για καταναλωτικά αγαθά στην ενδοχώρα και κατ επέκταση ζήτηση για μεταφορά αυτών των προϊόντων αυτών από το σημείο Α στο σημείο Β αυτό σημαίνει πως θα υπάρχει ζήτηση για την διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι ή στα λιμάνια που καλύπτουν τη συγκεκριμένη ενδοχώρα. Άρα σε κάθε ανάλυση της ζήτησης του λιμενικού προϊόντος είναι απαραίτητος ο καθορισμός της ενδοχώρας.<sup>29</sup>

Ενδοχώρα είναι η εδαφική περιοχή μέσω της οποίας το λιμάνι συνδέεται με τους εσωτερικούς δρόμους μεταφοράς (οδικούς, σιδηροδρομικούς, ποτάμιους, ακτοπλοϊκούς και αεροπορικούς) και εξυπηρετείται συνήθως από τις θαλάσσιες εξαγωγές.

Βεβαίως σήμερα η φυσική ενδοχώρα των λιμανιών δεν έχει την βαρύτητα που είχε τα προηγούμενα χρόνια καθώς ο αποφασιστικός παράγοντας επιλογής ενός λιμένα δεν είναι τόσο η ενδοχώρα αλλά η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους σε όλη την μεταφορική αλυσίδα (μεταφορικό κόστος + κόστος διαχείρισης). Επίσης η εμφάνιση κομβικών λιμανιών (hub ports) τα οποία εξυπηρετούν όλο και περισσότερες περιοχές έχει θέση σε αμφισβήτηση τη σημασία της παραδοσιακής ενδοχώρας. Για τον προσδιορισμό της ενδοχώρας πρέπει να εξετάσουμε παράγοντες

---

<sup>28</sup> Παρδάλη Α.,(2007). Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθήνα, εκδ. Σταμούλης σελ. 94-102

<sup>29</sup> Μεταξάς Β., (1986), Οικονομική των μεταφορών,Αθήνα, εκδ. Παπαζήσης σελ.28-29

όπως το ίδιο κόστος μεταφοράς, την ίση απόσταση, τον ίδιο χρόνο. Τα δεδομένα που χρειάζονται για μια τέτοια ανάλυση είναι πληροφορίες για:<sup>30</sup>

- Τους θαλάσσιους δρόμους
- Την προέλευση και προορισμό των φορτίων
- Τις εισαγωγές- εξαγωγές
- Το κόστος μεταφοράς
- Την ύπαρξη χερσαίων τερματικών
- Την ύπαρξη κέντρων διανομής
- Το χρόνο μεταφοράς από και προς τα διάφορα σημεία της ενδοχώρας.
- Την δυναμικότητα των χερσαίων μέσων μεταφοράς που καλύπτουν τη ενδοχώρα.
- Την δυναμικότητα του ακτοπλοϊκού συστήματος
- Την αναγνώριση των ανταγωνιστικών τερματικών/ λιμανιών
- Την εκτίμηση του λιμενικού κόστους (άμεσο και έμμεσο)

Ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης του λιμενικού προϊόντος; Τι είναι αυτό που προσδιορίζει την αύξηση ή τη μείωση της ζήτησης.

**Η τιμή του λιμενικού προϊόντος.** Όταν η τιμή του λιμενικού προϊόντος αυξάνεται τότε η ζητούμενη ποσότητα μειώνεται και αντίστροφα με δεδομένο ότι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί

**Η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων.** Αν η τιμή ενός οι περισσότερων υποκατάστατων του λιμενικού προϊόντος αυξηθεί θα αυξηθεί και η ζήτηση για το λιμενικό προϊόν και αντίστροφα με δεδομένο τι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί

Η τιμή των συμπληρωματικών προϊόντων που αν αυξηθεί θα αυξήσει και την τιμή του λιμενικού προϊόντος και άρα θα μειώσει τη ζήτηση.

**Ο πληθυσμός της ενδοχώρας.** Όσο αυξάνεται ο πληθυσμός της ενδοχώρας αυξάνεται και η ζήτηση για το λιμενικό προϊόν

---

<sup>30</sup> Talley W. (2009), Port economics, Routledge, pg 80-81



**Το εισόδημα στην ενδοχώρα.** Η αύξηση του εισοδήματος των καταναλωτών στην ενδοχώρα αυξάνει την κατανάλωση των προϊόντων και σαν αποτέλεσμα αυξάνει τη ζήτηση του λιμενικού προϊόντος

**Η ποιότητα του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του.** Ως ποιότητα ορίζεται ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος που αναφέρεται στη δυνατότητα του να ικανοποιούν μια εκφραζόμενη η συναγόμενη ανάγκη.. Τα βασικότερα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας του λιμενικού προϊόντος είναι: η χρονική συνέπεια και η ασφάλεια.<sup>31</sup>

### 3.2 Ο ΛΙΜΕΝΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των μεταφορών και κατά συνέπεια στην εξέλιξη της λιμενικής βιομηχανίας έπαιξε και παίζει ο λιμενικός ανταγωνισμός και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με τον όρο ανταγωνιστικό περιβάλλον εννοούμε το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις οι οποίες «εμπορεύονται» το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία<sup>32</sup>. Με τον όρο λιμενικό ανταγωνισμό εννοούμε το ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών λιμενικών επιχειρήσεων. Ο παραδοσιακός λιμενικός ανταγωνισμός έχει διάφορες μορφές. Οι μορφές αυτές είναι:

Ανταγωνισμός μεταξύ λιμανιών με την ίδια ενδοχώρα. Αυτή η μορφή λιμενικού ανταγωνισμού είναι η πιο κλασσική και μιλάμε για λιμάνια που είτε βρίσκονται στην ίδια ακτογραμμή, είτε βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες, είτε είναι λιμάνια ανεξάρτητα στην ίδια χώρα. <sup>33</sup>

- ✓ Ανταγωνισμός μεταξύ λιμανιών για προσέλκυση μεταφορτωμένων φορτίων(transshipment competition). Είναι η πιο σύνθετη μορφή και ταυτόχρονα η πιο σύγχρονη λόγω της επικράτησης των εμπορευματοκιβωτίων
- ✓ Ανταγωνισμός μέσα στο λιμάνι. Κι αυτή η μορφή είναι σύγχρονη καθώς βασική προϋπόθεση για την παρουσία τέτοιου είδους ανταγωνισμού είναι η ιδιωτική πρωτοβουλία.

<sup>31</sup> Παρδάλη Α.,(2007) Οικονομική και πολιτική των λιμένων,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ. 94-102

<sup>32</sup> Τομάρας Π.,(2000) Εισαγωγή στο Marketing και την Ερευνα Αγοράς, Αθήνα, εκδ. του ιδίου, σελ.77

<sup>33</sup> Παρδάλη, Α., (2001) Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Interbooks, σελ. 319-325

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- ✓ Ανταγωνισμός μεταξύ των μέσων μεταφοράς. Στη συγκεκριμένη μορφή ανταγωνισμού έχουμε όχι μόνο ανταγωνισμό μεταξύ λιμένων αλλά ανταγωνισμό ανάμεσα σε μια ολοκληρωμένη αλυσίδα μεταφοράς

Η πιο νέα έκφραση του λιμενικού ανταγωνισμού είναι ο λεγόμενος ενδολιμενικός ανταγωνισμός. Με τον όρο ενδολιμενικός ανταγωνισμός εννοούμε την κατάσταση εκείνη κατά την οποία δύο ή περισσότεροι διαφορετικοί διαχειριστές τερματικών σταθμών (terminal operators) μέσα στο ίδιο λιμάνι ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά.<sup>34</sup>

Παρολ'αυτά ο λιμενικός ανταγωνισμός τον 21ο αιώνα επηρεάζεται από ένα ευρύτερο, παγκόσμιο περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει:

- Ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων παιχτών
- Κινδύνους από νέους ανταγωνιστές
- Δυναμική για νέες αλλαγές
- Παζάρεμα δύναμης και εξουσίας από τους χρήστες των λιμανιών και
- Παζάρεμα δύναμης και εξουσίας από τους παρόχους λιμενικών υπηρεσιών.

Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν όλα τα λιμάνια και βεβαίως τον ανταγωνισμό σε όλα επίπεδα με εμφανείς επιδράσεις στην βελτίωση των παρερχομένων υπηρεσιών στην τιμολογιακή πολιτική των λιμένων και στη βελτίωση των εγκαταστάσεων.<sup>35</sup>

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναλύσουμε τη έννοια των logistics και τον ρόλο που παίζουν στην λιμενική αγορά.

Η έννοια των logistics έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και την λιμενική αγορά και αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του ανταγωνισμού. Με τον όρο logistics σύμφωνα με το CLM (Council of Logistics Management) ορίζεται η ολοκλήρωση δυο ή και περισσότερων δραστηριοτήτων με σκοπό το σχεδιασμό, την εφαρμογή και

---

<sup>34</sup> Langen P., Pallis A., (2006) "Analysis of the benefits of intra-port competition", International Journal of Transport Economics, Vol.33, No.1, pp.69-86

<sup>35</sup> World Port Reform Tool Kit , The Evolution of Ports in a Competitive World , pg. 1-4

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

τον έλεγχο της αποδοτικής ροής των πρώτων υλών, προϊόντων υπό κατασκευή και τελικών προϊόντων από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης με σκοπό την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη.<sup>36</sup> Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκε η ανάγκη για ανάπτυξη ενός συστήματος που θα συνδυάζει διαφορετικά μέσα μεταφοράς όπως δρόμους, λιμάνια, σιδηροδρομικούς σταθμούς ή και ακόμη αεροδρόμια.<sup>37</sup> Με άλλα λόγια την χρησιμοποίηση του συστήματος των συνδυασμένων μεταφορών που έχουν ως στόχο την καλύτερη δυνατή ολοκλήρωση των διαφορετικών μέσων μεταφοράς ώστε να επιτραπεί η πιο αποτελεσματική και πιο οικονομική μεταφορά του συστήματος από πόρτα σε πόρτα( door to door), δηλαδή του ποιοτικότερου τρόπου μεταφοράς.<sup>38</sup>

Έτσι λοιπόν μέσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον παρατηρείται η προσπάθεια από κάποιες επιχειρήσεις να καταφέρουν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή καλύτερα την κυρίαρχη θέση μέσα στην αγορά. Και όταν λέμε κυρίαρχη θέση εννοούμε απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Έτσι λοιπόν παρατηρούνται διαφορετικές στρατηγικές marketing οι οποίες θα δώσουν στην επιχείρηση την κυρίαρχη θέση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον-αγορά.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Παπαδημητρίου Ε., (2004) Εισαγωγή στα logistics, Εκδ. Σταμούλη, 2η εκδ. Σελ. 13-16

<sup>37</sup> MARTI, B.E. (1986) "Marketing Strategies: a Container Foreland Study of the Port of Miami", Geoforum, Vol. 17, No. 3, pp. 375-376

<sup>38</sup> Σαμπράκος Ε., (2002). Ο Τομέας των Μεταφορών και οι Συνδυασμένες Εμπορευματικές Μεταφορές. Εκδ. Ειδική Έκδοτική, σελ. 156-157

<sup>39</sup> Bennett Roger, (2005) Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services, Journal of Services Marketing, Vol. 19, Num. 7, p.g. 453-460

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING

#### 4.0 ΓΕΝΙΚΑ

Στο προηγούμενο κεφαλαίο έγινε μια προσπάθεια για την παρουσίαση λιμενικού προϊόντος μέσα στην ανταγωνιστική αγορά. Ταυτόχρονα έγινε και μια ανάλυση του λιμενικού ανταγωνισμού ως βασικού στοιχείου της λιμενικής αγοράς και ο οποίος στην σύγχρονη εποχή παρουσιάζεται ως ο ρυθμιστικός παράγοντας στον σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου marketing plan μιας λιμενική επιχείρησης.

#### 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ MARKETING

Για να μπορέσει μια λιμενική επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις γενικότερες αλλαγές που παρατηρούνται στην παγκόσμια οικονομία θα πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα πλάνο στρατηγικού σχεδιασμού.

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία απόφασης για τους σκοπούς και στόχους μιας επιχείρησης, για τις μεταβολές σε αυτούς τους στόχους και σκοπούς, για τους πόρους που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των σκοπών και για τις στρατηγικές που πρέπει να υπαγορευθούν και να κατευθύνουν την απόκτηση, χρήση και διάθεση αυτών των πόρων.<sup>40</sup>

Η λειτουργία του **marketing** παίζει ένα σημαντικό όσο και κρίσιμο ρόλο στο σχεδιασμό του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι λειτουργία του marketing είναι αυτή που θα:

---

<sup>40</sup> Σαρμανιώτης Χ.,(2000) Management. Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση, εκδ. Όμηρος, σελ.121-125

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Εντοπίζει και θα αξιολογήσει νέες ευκαιρίες στην αγορά
- Αναπτύξει και θα εφαρμόσει λεπτομερή προγράμματα- πλάνα marketing
- Αξιολογήσει τα αποτελέσματά τους
- Προβεί σε διορθωτικές κινήσεις πάνω σε αυτά και
- Καθορίσει πότε μια επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι πλέον βιώσιμη.

Είναι προφανές πως η ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός πλάνου marketing θα συμβάλει αναγνωρίζοντας τις βέλτιστες ανταγωνιστικές θέσεις στην αγορά και θα χαράξει τις απαραίτητες στρατηγικές για την κατάκτηση των θέσεων αυτών. Εδώ όμως τίθεται το ερώτημα «τι είναι το *πλάνο marketing*;». Πλάνο marketing είναι στην ουσία ένα σχέδιο ή αλλιώς μια μελέτη η οποία περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν μια επιχείρηση να καταλάβει μια ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται.<sup>41</sup>

Το marketing παίζει ρόλο κλειδί στο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας από πολλές απόψεις. Πρώτον το marketing παρέχει μια κατευθυντήρια φιλοσοφία την έννοια του marketing που προτείνει ότι η εταιρική στρατηγική πρέπει να αναπτύσσεται με κύριο άξονα την εξυπηρέτηση των αναγκών σημαντικών ομάδων πελατών ή καταναλωτών. Δεύτερον το marketing προσφέρει πληροφορίες στους υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού βοηθώντας στον προσδιορισμό ελκυστικών ευκαιριών και αξιολογώντας τη δυνατότητα της εταιρίας να τις εκμεταλλευτεί. Τέλος, μέσα στις επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες, το marketing σχεδιάζει στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της μονάδας. Αφού καθοριστούν οι στόχοι της μονάδας, το καθήκον του marketing είναι να τους επιτύχει αποκομίζοντας κέρδη.<sup>42</sup>

Η στρατηγική marketing είναι ένα σημαντικό κομμάτι ενός σχεδίου marketing αλλά και γενικότερα στου στρατηγικού σχεδιασμού. Για πολλά χρόνια η στρατηγική του marketing των λιμένων ήταν προσανατολισμένη στις πωλήσεις. Με την πάροδο

---

<sup>41</sup> Τομάρας Π., (2000) Εισαγωγή στο Marketing και την Ερευνα Αγοράς, Αθήνα, εκδ. του ιδίου, σελ.40

<sup>42</sup> Kotler P.,Armstrong G., (2001) Αρχές του Μαρκετινγκ, Αθήνα, εκδ. Γκιούρδας, 9η εκδ., σελ.60

των ετών και με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό η στρατηγική μεταλλάχθηκε από στρατηγική προσανατολισμένη στις πωλήσεις σε προσανατολισμένη στον πελάτη. Με άλλα λόγια σκοπός των λιμενικών επιχειρήσεων είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών – χρηστών τους. Αυτή η ανάγκη προέκυψε από την ανάγκη για διατήρηση πελατών ικανοποιημένων οι οποίοι αποτελούν πηγές εσόδων για τις διάφορες λιμενικές επιχειρήσεις.<sup>43</sup>

### 4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάλυση και έρευνα της ελκυστικότητας της αγοράς είναι από τις πιο κρίσιμες και ουσιαστικότερες ενέργειες που πρέπει να λάβει υπόψη του ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι κατά το σχεδιασμό ενός πλάνου marketing. Είναι εκείνη η μελέτη η οποία θα δείξει κατά πόσο μια αγορά είναι κατάλληλη για να δραστηριοποιηθεί μια λιμενική επιχείρηση.

Η μελέτη αυτή στην ουσία είναι ένα μοντέλο το οποίο συγκεντρώνει στοιχεία για κάποιους συντελεστές οι οποίοι θεωρούνται σημαντικοί για να θεωρηθεί ή όχι μια αγορά ελκυστική. Οι συντελεστές αυτοί είναι:

1. Συντελεστές αγοράς. Ο συντελεστής αυτός μας δείχνει πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η αγορά και συνδέεται άμεσα με περιθώριο κέρδους.

2. Συντελεστές που επηρεάζονται από την λιμενική βιομηχανία. Οι συντελεστές αυτοί είναι πολύ σημαντικοί και έχουν να κάνουν με του παίχτες της λιμενικής αγοράς δηλαδή με τις λιμενικές επιχειρήσεις και τους χρήστες των λιμένων.

---

<sup>43</sup> SHIAU T., Yu Lu C., Application of HAS and ANP integration model to the evaluation of Port Marketing Strategies, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, 2003 pg 714-715

3.Περιβαλλοντικοί συντελεστές. Οι συντελεστές αυτοί επηρεάζουν τη λιμενική επιχείρηση παρότι βρίσκονται έξω από αυτήν και είναι κοινωνικοί, οικονομικοί πολιτικοί και τεχνολογικοί παράγοντες.<sup>44</sup>

#### 4.3 ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

Το πιο βασικό εργαλείο για την χάραξη του σχεδιασμού marketing μιας λιμενικής επιχείρησης είναι το σχέδιο marketing. Το σχέδιο marketing (marketing plan) δεν είναι μια τεχνοκρατική απρόσωπη διαδικασία. Είναι στην ουσία η ίδια η στρατηγική marketing η οποία εκφράζεται μέσα από σχέδια marketing τα οποία έχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα. Ο συνδυασμός τέτοιων σχεδίων αποτελεί το πρόγραμμα marketing ολόκληρης της λιμενικής επιχείρησης.<sup>45</sup>

Μια λιμενική επιχείρηση πως και γιατί θα ακολουθήσει ένα marketing plan. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε πως το σχέδιο marketing δεν γίνεται για ολόκληρη την επιχείρηση αλλά για συγκεκριμένες υπηρεσίες ή για ομάδες προσφερόμενων υπηρεσιών.<sup>46</sup> Είναι φυσιολογικό να συμβαίνει αυτό διότι η φύση αλλά και η αγορά των προσφερόμενων υπηρεσιών διαφέρει και πρέπει να αντιμετωπίζεται διαφορετικά.

Τι όμως περιλαμβάνει ένα σχέδιο marketing; Το σχέδιο marketing μια συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αναφέρεται στο σχήμα 4.1

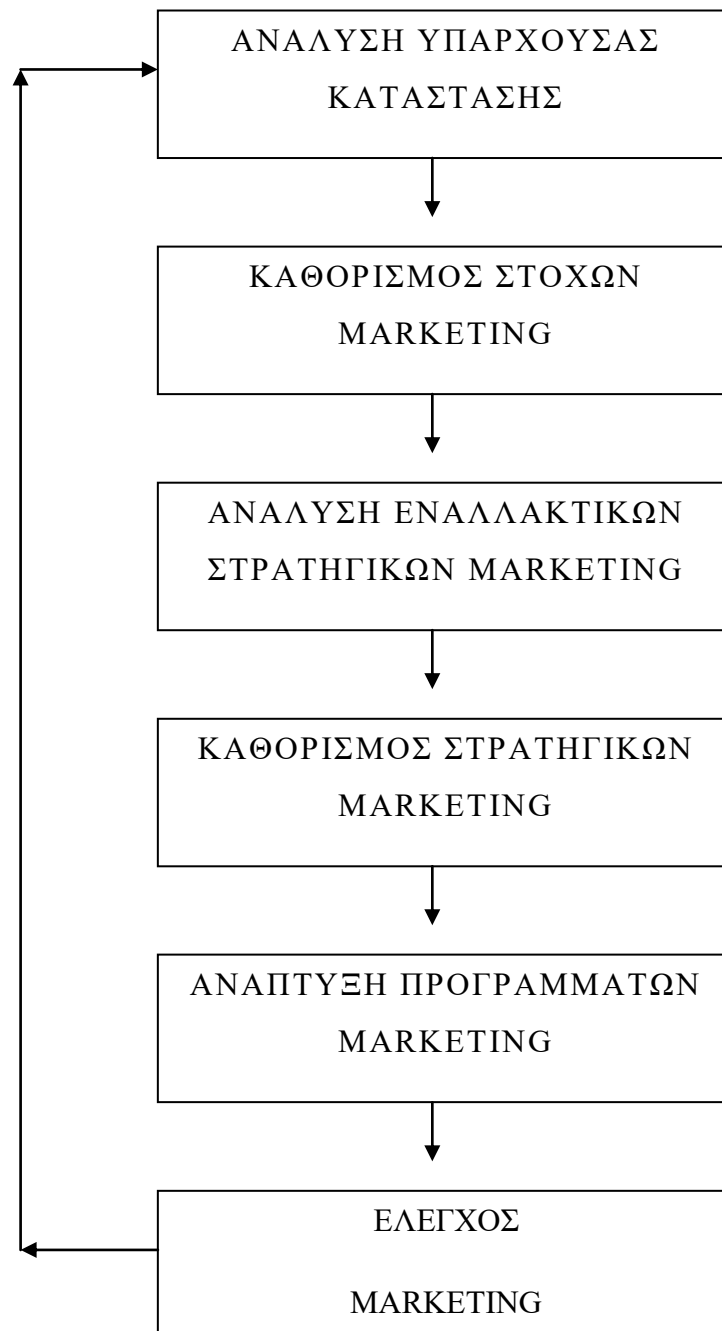
---

<sup>44</sup> Πατρινός Δ., (2002),Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 106-112

<sup>45</sup> Τομάρας Π., (2000), Εισαγωγή στο Marketing και την Ερευνα Αγοράς, Αθήνα, εκδ. του ιδίου, σελ.40

<sup>46</sup> Πατρινός Δ., (2002),Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 106-112

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΝΟΣ ΠΛΑΝΟΥ MARKETING**





Στο διάγραμμα 4.1 βλέπουμε ότι τα στάδια δημιουργίας ενός πλάνου marketing είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, ο καθορισμός των στόχων, η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών marketing, ο καθορισμός των στρατηγικών, η ανάπτυξη προγραμμάτων marketing και ο έλεγχος του σχεδίου. Στο τέλος υπάρχει και η αναπληροφόρηση ώστε να βγουν τα συμπεράσματα εάν τα σχέδια ήταν επιτυχημένα ή όχι.<sup>47</sup>

### 4.3.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης

Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι στον στρατηγικό σχεδιασμό marketing μιας λιμενικής επιχείρησης είναι η ανάλυση της κατάστασης της αγοράς. Είναι το κομμάτι εκείνο που αποτελεί το βασικό εργαλείο για την χάραξη της στρατηγικής μιας λιμενικής επιχείρησης. Εδώ θα αναλυθούν η κατάσταση της αγοράς οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της λιμενικής επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται.

Η ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών αλλά και η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών θα δώσει την ευκαιρία σε μια λιμενική επιχείρηση όχι μόνο να σχεδιάσει τη στρατηγική του marketing αλλά και να εναρμονιστεί με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.<sup>48</sup>

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στις τιμές και στις υποδομές, ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε αλυσίδες logistics και η σημασία της προστιθέμενης αξίας των προσφερόμενων υπηρεσιών απαιτεί μια πιο λεπτομερή εξέταση της αγοράς, η οποία θα βασιστεί όχι μόνο στις παραγωγικές ικανότητες του λιμένα αλλά στις απαιτήσεις των χρηστών του<sup>49</sup>. Για να γίνουμε πιο σαφείς θα πρέπει κάθε λιμενική επιχείρηση να

---

<sup>47</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 265-267

<sup>48</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 267-268

<sup>49</sup> Pardali A., Kounoupas E., 2007. The Application of Marketing Strategies in the Container Seaport Market. 5th International Congress on Maritime Technological Innovations and Research, Barcelona·

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

αντιληφθεί και να κατανοήσει τι θέλουν οι χρήστες του λιμανιού. Είναι λογικό να χρειάζεται να ξέρουν ώστε να συμπεριλαμβάνουν στα σχέδια marketing τι θέλουν οι χρήστες. Διότι ο προσανατολισμός του marketing μιας λιμενικής επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση του χρήστη του λιμένα ο οποίος θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητά του και κατά συνέπεια χρήση του.<sup>50</sup> Τι πραγματικά θέλουν όμως οι χρήστες των λιμένων; Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής ενός λιμένα. Συμφωνά με τον Myung-Shin Ha (2003) 11 είναι τα κριτήρια επιλογής ενός λιμένα.:

1. ασφάλεια λιμένα
2. το μέγεθος του λιμανιού και αν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χρήστη
3. οι τιμές του λιμένα στις διαφορές υπηρεσίες φορτίου
4. τα έξοδα για την παραμονή στο λιμένα
5. η ποιότητα αντιμετώπισης των πελατών
6. ο χρόνος παραμονής του πλοίου στο λιμάνι
7. η συμφόρηση
8. ο εξοπλισμός του λιμένα
9. ο αριθμός των διελεύσεων
10. η αμεσότητα στην εξυπηρέτηση του λιμένα
11. η σύνδεση με χερσαίες μεταφορές.

Τα κριτήρια επιλογής που σχετίζονται με τις τιμές αλλά και την εξυπηρέτηση των χρηστών είναι σημαντικότερα ως προς την επιλογή.<sup>51</sup> Μια άλλη προσέγγιση

---

<sup>50</sup> SHIAU T., Yu Lu C., Application of HAS and ANP integration model to the evaluation of Port Marketing Strategies, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, 2003 pg 714-715

<sup>51</sup> Myung-Shin Ha., (2003). A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports. Journal of Transport Geography, Vol. 11, pg 131-132

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

αναφέρει πως τα κριτήρια επιλογής ενός λιμένα έχουν να κάνουν με τις λιμενικές υποδομές, το κόστος των λιμενικών υπηρεσιών και με τη γεωγραφική θέση του λιμένα και είναι:<sup>52</sup>

- Το βάθος των νερών του λιμένα
- Το μέγεθος των αποβάθρων
- Ικανότητα των γερανογεφυρών
- συνολικό κόστος διέλευσης
- turn- around cost
- μέγεθος άμεσης ενδοχώρας
- μέγεθος δυνητικής ενδοχώρας
- δυνατότητα εξυπηρέτησης και άλλων λιμένων στην ευρύτερη περιοχή του λιμένα (δυνατότητες διαμετακόμισης)

Επίσης υπάρχουν πολλές μελέτες οι οποίες εξετάζουν τα κριτήρια επιλογής ενός λιμένα όχι γενικά αλλά ειδικά. Για παράδειγμα η επιλογή ενός λιμένα για εκφόρτωση μεγάλου φορτίου προαπαιτεί κυρίως μεγάλη ενδοχώρα και άρα το ζητούμενο είναι η σύνδεση του λιμένα με χερσαία μεταφορικά δίκτυα τα οποία θα είναι οικονομικότερα. Αυτές οι διαφοροποιήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης διότι δίνουν το κοινό στόχος (target group) του κάθε λιμένα.<sup>53</sup>

Αφού λοιπόν γίνει η παραπάνω ανάλυση θα πρέπει να γίνει η καταγραφή των ευκαιριών και των απειλών καθώς και των δυνάμεων και των αδυναμιών. Όλα αυτά δεν θα ήταν δυνατόν να υπάρχουν εάν δεν υπάρχει ένα σύστημα πληροφόρησης marketing. Ως σύστημα πληροφόρησης ορίζουμε *ένα δομημένο συνδυασμό ανθρώπινου και υλικού δυναμικού ο οποίος μέσα από τις λειτουργίες της συγκέντρωσης, καταγραφής, επεξεργασίας και διακίνησης πληροφοριών του*

---

<sup>52</sup> Guy E., Urli B., (2006), Port Selection and Multicriteria Analysis: An Application to the Montreal-New York Alternative. Maritime Economics & Logistics, Vol. 8, p.g. 169-186

<sup>53</sup> Sang-Yoon Lee, Young-Tae Chang, Paul Tae-Woo Lee, (2007). Determinants of Port Selection: Heterogeneity among Major Market Players. International Conference on Logistics

εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προμηθεύει κατάλληλη πληροφόρηση στα όργανα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα με την λήψη των αποφάσεων.<sup>54</sup> Το σύστημα πληροφόρησης του marketing γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι πρέπει να είναι αξιόπιστο ώστε να παρέχει σωστή πληροφόρηση σε αυτούς που θα σχεδιάσουν και θα υλοποιήσουν το σχέδιο marketing.<sup>55</sup>

#### 4.3.2. Καθορισμός στόχων μάρκετινγκ

Ο καθορισμός των στόχων είναι ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια του σχεδιασμού ενός σχεδίου marketing. Η προηγούμενη ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης μας οδηγεί στο επόμενο βήμα που είναι ο καθορισμός των στόχων. Τι στόχους όμως περιλαμβάνει ένα σχέδιο marketing μιας λιμενικής επιχείρησης είτε αυτό αφορά το σύνολο του λιμένα είτε κάθε τερματικό σταθμό ξεχωριστά; Αυτοί οι στόχοι θα είναι σίγουρα διαχωρισμένοι σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Άρα θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένοι, ποσοτικοποιημένοι και χρονικά προσδιορισμένοι<sup>56</sup>.

Πιο αναλυτικά οι στόχοι marketing θα πρέπει:<sup>57</sup>

- Να είναι ποσοτικοποιημένοι
- Να είναι μετρήσιμο το αποτέλεσμα
- Να είναι φιλόδοξοι
- Να είναι εφικτοί
- Να εκφράζονται ως αποτέλεσμα
- Να έχουν συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης
- Να είναι συμβατοί με τις υποθέσεις που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού.

<sup>54</sup> Τηλικίδου Ε., (2002). Έρευνα Marketing. Global Bookstore Ε.Π.Ε. Εκδ. 3η, σελ. 31-36

<sup>55</sup> Lancaster G., Massingham L., (1999). Essentials of Marketing. Mc Graw Hill, 3rd, p.g. 151-152

<sup>56</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001) Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η, σελ 267-268

<sup>57</sup> Σιώμοκος Γ., (1999). Στρατηγικό Marketing. Σταμούλης, τόμος Α. Σελ. 98-99

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Επίσης θα πρέπει οι στόχοι να είναι ξεχωριστοί για κάθε διαφορετική υπηρεσία που προσφέρει η λιμενική επιχείρηση ή ακόμα και ο κάθε τερματικός σταθμός. Είναι σχεδόν βέβαιο πως ένα λιμάνι το οποίο στηρίζεται κυρίως σε εμπορευματικές μεταφορές αλλά πραγματοποιεί και μεταφορές επιβατών σε κάποιο άλλο τερματικό σταθμό θα έχει τελείως διαφορετικούς στόχους για κάθε κοινό-στόχο. Στην κάθε περίπτωση οι στόχοι marketing είναι διαφορετικοί καθώς είναι τελείως διαφορετική η κάθε αγορά<sup>58</sup>.

Τι στόχους marketing μπορεί να έχει μια λιμενική επιχείρηση; Για να κάνουμε την ανάλυση αυτή θα χωρίσουμε τους στόχους marketing μιας λιμενικής επιχείρησης η οποία έχει και επιβατηγό και εμπορικό κομμάτι μέσα στο λιμένα. Ξεκινώντας λοιπόν με ένα επιβατηγό λιμάνι θα πρέπει να καθορίσουμε τους στόχους τους λαμβάνοντας υπόψη μας ότι υπάρχει ανταγωνιστικό λιμάνι. Ποιοι μπορεί να είναι αυτοί οι στόχοι; Ένας πρώτος στόχος μπορεί να είναι η αύξηση των δρομολογίων των πλοίων ώστε να υπάρχουν περισσότερες επιλογές για τους πελάτες. Επίσης μπορεί να είναι βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους επιβάτες κατά την παραμονή τους στο λιμάνι. Με άλλα λόγια στόχος είναι ο επιβάτης<sup>59</sup>.

Από την άλλη πλευρά όταν έχουμε να κάνουμε με εμπορικό λιμάνι θα πρέπει να εξετάσουμε άλλους παράγοντες κατά τον καθορισμό των στόχων. Αρχικά θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι τους στόχους τους καθορίζει η ίδια η αγορά. Ο ανταγωνισμός είναι εκείνος που θα καθορίσει τους στόχους. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ο ανταγωνισμός που υπάρχει όχι μόνο μέσα στο λιμάνι ή έξω από αυτό αλλά κυρίως ο ανταγωνισμός που προκύπτει από το ποιος θα είναι ο δυνατός και ποιος ο αδύνατος παίχτης μεταξύ των μεταφορέων των ναυλωτών καθώς και των διαχειριστών των τερματικών σταθμών. Για να γίνει κατανοητό θα αναφέρουμε το παράδειγμα του λιμένα της Σιγκαπούρης όπου ένας μεγάλος ναυλωτής και χρήστης των περισσότερων τερματικών δεν παρείχε διευκόλυνση σε ναυτιλιακή εταιρεία με

---

<sup>58</sup> MARTI, B.E. (1986) "Marketing Strategies: a Container Foreland Study of the Port of Miami", *Geoforum*, Vol. 17, No. 3, pp. 377

<sup>59</sup> Cottam H., Roe M., Challacombe J. (2007). The impact of transitional changes of maritime passenger transport on Croatian tourism development. *Maritime and Policy Management*, Vol. 34, No 3, p.g. 185-202

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

αποτέλεσμα το λιμάνι να χάσει μεγάλο αριθμό εμπορευμάτων τα οποία διαχειρίστηκε κοντινό ανταγωνιστικό λιμάνι. Ο στόχος δηλαδή της διατήρησης συγκεκριμένων χρηστών ίσως να έβλαψε τελικά το λιμάνι αν την κυρίαρχη θέση στην αγορά κατείχε ο μεταφορέας και όχι ο ναυλωτής.<sup>60</sup>

Επίσης είναι σημαντικό κατά τον καθορισμό των στόχων να μελετηθούν κάποιοι παράγοντες που έχουν να κάνουν με κάποια σαφέστατα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάθε λιμένα και τα οποία έχουν να κάνουν το που βρίσκεται το λιμάνι καθώς και με την σύνδεση με το εθνικό μεταφορικό δίκτυο της χώρας. Για παράδειγμα ένα λιμάνι αποκομμένο από το εθνικό μεταφορικό δίκτυο δεν μπορεί να έχει ως στόχο την προσέγγιση πελατών οι οποίοι μεταφέρουν εμπορεύματα για την ενδοχώρα. Όπως επίσης δεν μπορεί ένα λιμάνι απομακρυσμένο από τις γραμμές φόρτωσης και με γεωγραφικές άλλες δυσκολίες να γίνει λιμάνι εκφόρτωσης φορτίων για μεταφόρτωση<sup>61</sup>.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε πως οι στόχοι marketing είναι πολύ σημαντικοί για τη χάραξη της στρατηγικής ενός λιμένα και θα πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: <sup>62</sup>.

- Αποδοχή. Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν την ευρύτερη αποδοχή από τους υπεύθυνους μια λιμενικής επιχείρησης
- Ευελιξία. Οι στόχοι, μερικοί αν όχι όλοι θα πρέπει να μπορούν να μεταβληθούν ανάλογα με τις μεταβολές του ευρύτερου περιβάλλοντος της λιμενικής επιχείρησης.
- Παρότρυνση. Η επίτευξη των στόχων θα πρέπει να δίνει κάποια κίνητρα στους υπευθύνους ώστε αυτοί να τους στηρίξουν με όσο το δυνατόν καλύτερο και πιο δυναμικό τρόπο.

---

<sup>60</sup> Parola F., Musso E., (2007). Market structures and competitive strategies the carrier–stevedore arm-wrestling in northern European ports. *Maritime and Policy Management*, Vol. 34, No 3, p.g. 259-278

<sup>61</sup> Labajos C. P., Blanco B.(2004) Competitive policies for commercial seaports in the E.U. *Marine Policy*, Vol. 28. p.g. 553-556

<sup>62</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001) Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 270-271

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Συνοχή. Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν συνοχή μεταξύ τους αλλά και με τη γενικότερη αποστολή της επιχείρησης.
- Ευληπτότητα. Η διατύπωση των στόχων πρέπει να είναι καθορισμένη με σαφήνεια ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλους
- Εφικτότητα. Γενικότερα οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί μέσα από τη σωστή κατανόηση το περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### 4.3.3. Ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ

Ένα από τα πιο βασικά βήματα στον σχεδιασμό ενός πλάνου marketing είναι η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών marketing. Όταν όμως εννοούμε εναλλακτικές στρατηγικές τι εννοούμε; Κάθε λιμενική επιχείρηση δεν προσφέρει μια υπηρεσία. Έχει μια γκάμα από υπηρεσίες οι οποίες αποτελούν και το *τελικό λιμενικό προϊόν*. Άρα μέσα στη γενικότερη στρατηγική του τελικού λιμενικού προϊόντος θα υπάρχουν οι επιμέρους στρατηγικές για καθεμιά από τις υπηρεσίες που προσφέρει η λιμενική επιχείρηση. Με άλλα λόγια η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών μας δίνει τη βάση στη χάραξη και επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Βεβαίως οι επιμέρους στρατηγικές επηρεάζονται σαφέστατα από τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Το μεγάλο πρόβλημα στην ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών σε μια λιμενική επιχείρηση είναι η μεγάλη γκάμα των υπηρεσιών. Γι' αυτό και οι εναλλακτικές στρατηγικές θα ομαδοποιηθούν ανάλογα σε ποιον προσφέρονται οι υπηρεσίες. Εάν ένα λιμάνι αποτελείται και από εμπορικό τμήμα και από επιβατηγό οι εναλλακτικές στρατηγικές θα αναλυθούν ξεχωριστά.<sup>63 64</sup>

Υπάρχουν πολλά μοντέλα τα οποία μας βοηθούν στην ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών. Τα κυριότερα είναι:

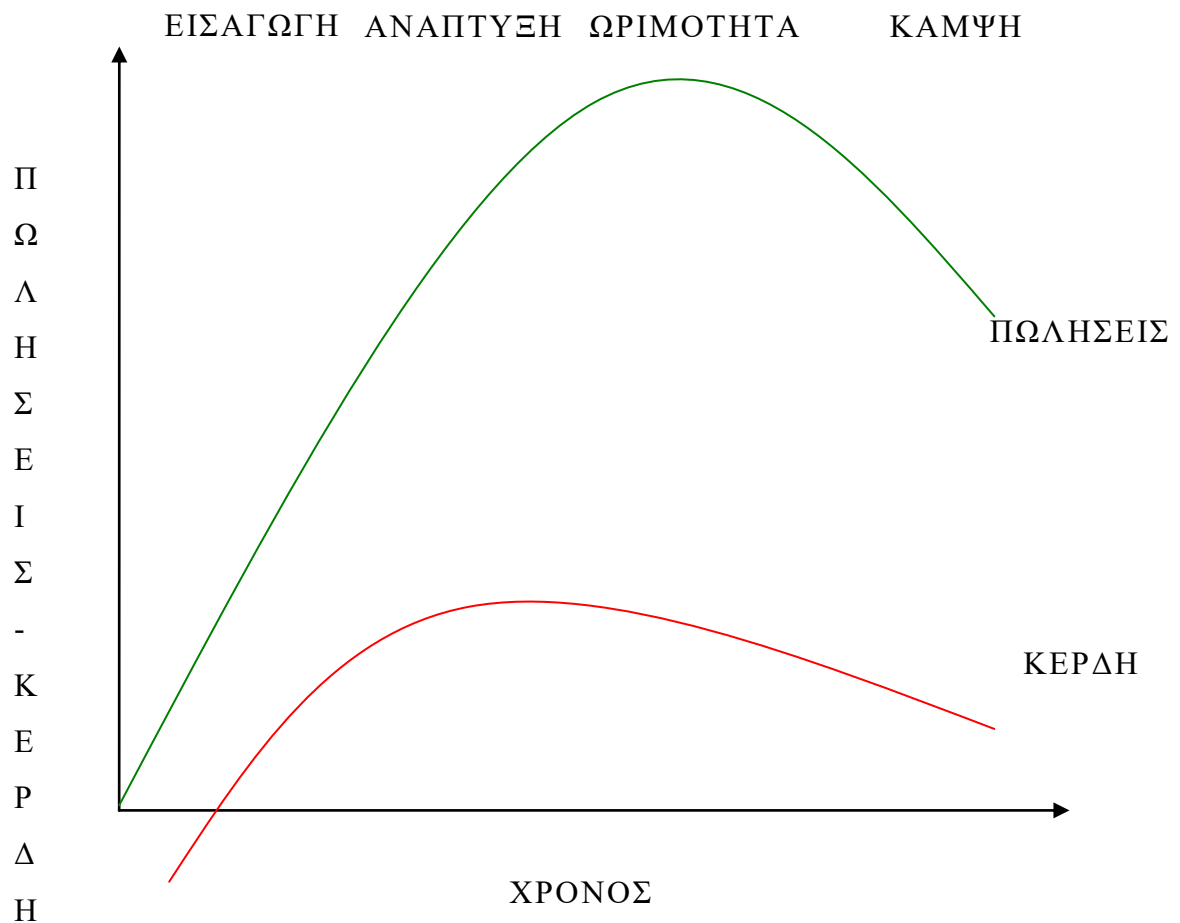
α) **Ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος.** Κάθε προϊόν και κάθε υπηρεσία έχει ένα κύκλο ζωής ο οποίος αποτελείται από τέσσερα στάδια: την εισαγωγή, την ανάπτυξη την ωριμότητα και την κάμψη (διάγραμμα 2.3).

---

<sup>63</sup> Πατρινός Δ., (2002) Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 106-112

<sup>64</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 270-271

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ  
ΚΑΙ Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΕΡΔΩΝ**



Πηγή: Πατρινός Δ., 2002, *Βιομηχανικό Marketing*, Αθήνα, Ελλην, 2<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 152

Στο κάθε στάδιο ακολουθείται και διαφορετική στρατηγική.

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Κατά το πρώτο στάδιο της εισαγωγής του λιμενικού προϊόντος στην αγορά οι πωλήσεις είναι χαμηλές και αυξάνονται με αργό ρυθμό ενώ τα κέρδη είναι χαμηλά



και συνήθως αρνητικά λόγω των χαμηλών πωλήσεων και των μεγάλων εξόδων για προβολή.

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις δηλαδή οι χρήστες του λιμένα αυξάνονται ραγδαία και τα κέρδη βελτιώνονται αισθητά.

### **ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ**

Κατά το στάδιο της ωριμότητας οι πωλήσεις αυξάνονται με φθίνουσα πορεία επειδή ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι δυνητικοί πελάτες μειώνονται και τα κέρδη μειώνονται καθώς αυξάνονται τα έξοδα προβολής και πέφτουν και οι τιμές για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός.

### **ΚΑΜΨΗ**

Τέλος στο στάδιο της κάμψης οι χρήστες του λιμανιού μειώνονται ραγδαία και τα κέρδη μειώνονται μέχρι την εξαφάνισή τους.<sup>65 66 67</sup>

#### **β) Μοντέλα χαρτοφυλακίου προϊόντων.**

Η ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ συχνά στηρίζεται στην εφαρμογή της ανάλυσης χαρτοφυλακίου προϊόντων. Βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης αυτής είναι ότι θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία:

1. Βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους

---

<sup>65</sup> Amstronng G., Cotler P.,(2006). Principles of Marketing. Pearson Prentice Hall, 11th ed, p.g. 290-292

<sup>66</sup> Ferrell O. C., Pride W., (1982). Fundamentals of Marketing, Houghton Mifflin Company, p.g. 161-163

<sup>67</sup> Πατρινός Δ., 2002,Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 152

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

2. Παρέχουν την δική τους ιδιαίτερη συνεισφορά στην ανάπτυξη και οικονομική απόδοση της επιχείρησης
3. Σαν συνέπεια των παραπάνω συνεπάγονται διαφορετικές στρατηγικές από μέρους της επιχείρησης.<sup>68</sup>

Στόχος λοιπόν της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι να προκύψει ένα μίγμα προϊόντων ή υπηρεσιών που θα μεγιστοποιούν την απόδοση των κεφαλαίων που επενδύονται διατηρώντας τον κίνδυνο σε λογικά επίπεδα.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία ανάλυσης χαρτοφυλακίου στα οποία χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης. Εργαλεία αυτά είναι:

1. Boston Consulting Group
2. Μήτρα A.D. Little (ADL Matrix)
3. Μήτρα General Electric
4. Μήτρα των Barksdale and Harris.

Στην ανάλυσή μας θα μιλήσουμε για το πρώτο εργαλείο ανάλυσης χαρτοφυλακίου προϊόντος.<sup>69</sup>

**Boston Consulting Group.** Είναι μια από τις τεχνικές και στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν για αναλυθεί το πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρίας. Η ανάλυση αυτή είναι απλή και αποτελεσματική και παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.3.

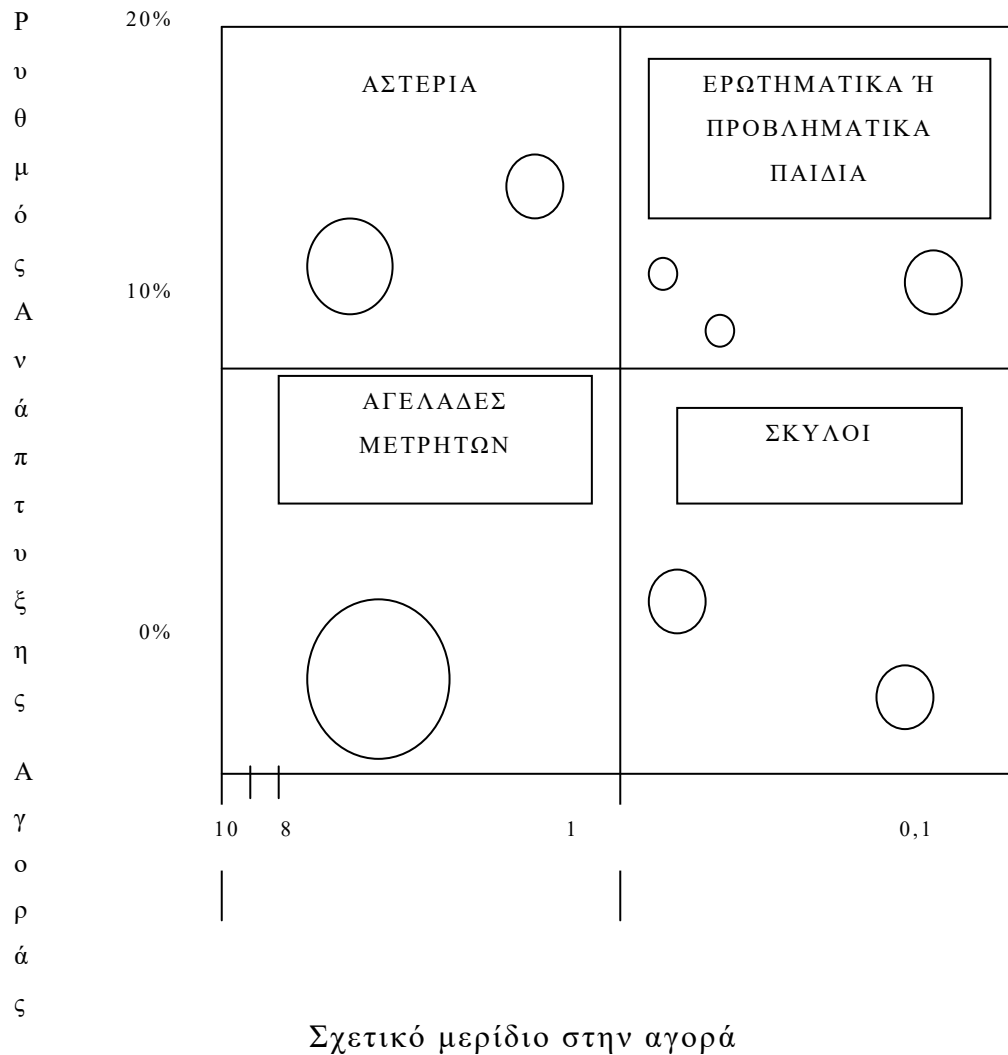
---

<sup>68</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing, Σταμούλης, εκδ. 2η,σελ 270-280.

<sup>69</sup> Τομαράς Π., (2009), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, του ιδίου, 205-207

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3 Η ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΤΗΣ BCG**

Χαρακτηρισμός προϊόντων



Πηγή: Αυλωνίτης Γ., 2001, Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 270-271

Αυτή η ανάλυση στηρίζεται στο ότι οι διαφορετικές υπηρεσίες παράγουν και διαφορετικές εισροές εσόδων. Για παράδειγμα ένας λιμένας που έχει και εμπορικό και επιβατηγό κομμάτι έχει διαφορετικές εισροές εσόδων. Για την ευκολία της

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

ανάλυσής μας θα θεωρούμε στο διαχωρισμό των λιμενικών υπηρεσιών αυτές που παρέχονται στο εμπορικό κομμάτι του λιμένα και αυτές που παρέχονται στο επιβατηγό.

Η BCG διακρίνει και χωρίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες βάση του σχετικού μεριδίου στην αγορά και βάση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς. Έτσι λοιπόν στον οριζόντιο άξονα έχουμε το μερίδιο αγοράς σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή. Στον κάθετο άξονα έχουμε το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Ρυθμός ανάπτυξης μεγαλύτερος του 10% θεωρείται υψηλός.

Το παραπάνω σχήμα ονομάζεται Boston Matrix του BCG (Μήτρα του Boston). Η μήτρα επίσης χωρίζεται σε τέσσερα τετράγωνα τα οποία χαρακτηρίζονται ως εξής:

### **ΤΑ ΑΣΤΕΡΙΑ**

Χαρακτηρίζει τις λιμενικές υπηρεσίες με μεγάλο μερίδιο αγοράς σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Επειδή όμως εξακολουθεί να αναπτύσσεται χρειάζεται ρευστό και πολλές φορές οι εισροές να είναι ελάχιστες. Στο σχήμα η εταιρία έχει δυο υπηρεσίες αστέρια.

### **ΟΙ ΑΓΕΛΑΔΕΣ**

Ως αγελάδες χαρακτηρίζονται οι υπηρεσίες με σχετικά αναπτυσσόμενη αγορά. Όπως φαίνεται στο σχήμα η επιχείρηση έχει μόνο μια δραστηριότητα π.χ. μόνο επιβατηγό λιμάνι και είναι αρκετά ευάλωτη στις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Αν μάλιστα αρχίσει να χάνει μερίδια αγοράς θα πρέπει να χρηματοδοτήσει η επιχείρηση την συγκεκριμένη υπηρεσία αλλιώς αυτή τείνει να μεταβληθεί σε «σκύλο»

### **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΔΙΑ**

Ως προβληματικά παιδιά χαρακτηρίζονται υπηρεσίες που μόλις έχουν λανσαριστεί ή έχουν κάποια δυσκολία ή έχουν ξαναμπει στην αγορά η οποία με τη σειρά της είναι υψηλά ανεπτυγμένη. Σε αυτή την περίπτωση οι εισροές είναι χαμηλές και θα χρηματοδοτηθούν από εισροές άλλων προϊόντων.

### ΣΚΥΛΙΑ

Υπηρεσίες σκυλιά είναι αυτά που έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και βρίσκονται σε αγορά με πολύ μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης ή και ακόμα μηδενικούς. Αυτά τα προϊόντα δεν δημιουργούν ρευστό και επηρεάζουν συνήθως το management της επιχείρησης αρνητικά.<sup>70 71 72</sup>

**γ) Καμπύλες εμπειρίας.** Οι καμπύλες εμπειρίας είναι ένα άλλο μέσο για τη βοήθεια της επιχείρησης, στην κατάστρωση της βιομηχανικής της στρατηγικής. Αυτές αντιπροσωπεύουν την σχέση της μονάδας κόστους παραγωγής στα διάφορα επίπεδα του όγκου παραγωγής. Μελέτες έχουν δείξει αποδείξει πως με το διπλασιασμό του όγκου παραγωγής ενός λιμένα ή ενός τερματικού το κατά μονάδα κόστος παραγωγής, μειώνεται κατά μια σταθερή αναλογία.

Οι λόγοι της μείωσης είναι προφανείς, από τη θεωρία των οικονομιών κλίμακας και βασίζονται στην εξειδίκευση και τυποποίηση της εργασίας στη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού, στη βελτίωση του management και γενικώς του τρόπου διοίκησης.<sup>73</sup>

**δ) Το ερευνητικό έργο PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies).** Το λεγόμενο ερευνητικό έργο PIMS ξεκίνησε από το Marketing Science Institute σαν μια προσπάθεια καθορισμού των βασικών στοιχείων στρατηγικής μάρκετινγκ που επηρεάζουν την απόδοση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Σε αυτό το πρόγραμμα συμμετείχαν 450 επιχειρήσεις και 2700 στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για περίπου 20 χρόνια (1975-1987) δίνοντας στοιχεία. Οι αναλύσεις που κάνουν οι ερευνητές του PIMS βασίζόμενοι στην τεράστια βάση δεδομένων καθοδηγούνται από το μοντέλο ανταγωνιστικής στρατηγικής (The PIMS Competitive Strategy Paradigm), ένα μοντέλο με το οποίο προσπάθησαν να εντοπίσουν τους βασικούς παράγοντες της απόδοσης των επιχειρήσεων.

---

<sup>70</sup> Πατρινός Δ., (2002), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 152

<sup>71</sup> Σιώμοκος Γ., (2003). Εισαγωγή στο Στρατηγικό Marketing. Σταμούλης, 2η εκδ. Σελ. 42-43

<sup>72</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η, σελ 270-271

<sup>73</sup> Πατρινός Δ., (2002), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 163-165

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων:<sup>74</sup>

- α) Τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση
- β) Την ανταγωνιστική θέση της στη συγκεκριμένη αγορά και
- γ) Την στρατηγική που ακολουθεί

Οι αναλύσεις των στοιχείων του προγράμματος οδήγησαν στην διαμόρφωση κάποιων αρχών στρατηγικής και οι οποίες είναι:<sup>75</sup>

- Η ποιοτική ανωτερότητα των προϊόντων μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που μακροχρόνια μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης
- Υφίσταται ισχυρή συσχέτιση θετικής κατεύθυνσης (strong positive correlation) μεταξύ μεριδίου αγοράς και απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων.
- Η πραγματοποίηση επενδύσεων με μεγάλη ένταση, σπάνια επιφέρει υψηλά επίπεδα απόδοσης στα επενδυμένα κεφάλαια
- Επιχειρηματικές μονάδες που παρουσιάζουν στοιχεία που θα τις κατέτασσαν στην κατηγορία «σκυλιά» ή «ερωτηματικά», μπορεί να επιφέρουν θετικές χρηματικές ροές, ενώ επιχειρηματικές μονάδες με στοιχεία «αγελάδων», μπορεί να μην λειτουργούν καθόλου ως γεννήτριες μετρητών
- Η κάθετη ολοκλήρωση συνδέεται με την απόδοση κεφαλαίων της επιχείρησης, αλλά το κατά πόσο την αυξάνει ή τη μειώνει εξαρτάται από την ανταγωνιστική θέση και τη δομή της αγοράς της επιχείρησης
- Οι περισσότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της αποδοτικότητας των κεφαλαίων που επενδύονται στην επιχείρηση, συμβάλλουν επίσης στο

---

<sup>74</sup> Αυλωνίτης Γ., 2001, Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 270-290

<sup>75</sup> Τομαράς Π., (2009), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, του ίδιου, 213

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

να επιτευχθεί μακροχρόνια μεγέθυνση της αξίας της (corporate long term value enhancement)

Το όλο σύστημα αναλύσεως περιλαμβάνει 37 παράγοντες, που σχετίζονται με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία είναι η ζητούμενη απόδοση των κεφαλαίων. Τελικά το μοντέλο κατέληξε πως οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των βιομηχανικών επιχειρήσεων είναι :

1. Το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια επιχείρηση
2. Ο βαθμός απασχόλησης της παραγωγικής ικανότητα- δυναμικότητας της επιχείρησης και
3. Ο βαθμός παραγωγικής ολοκλήρωσης

Αντίθετα οι σημαντικότεροι παράγοντες που δρουν αρνητικά στην απόδοση των επιχειρήσεων είναι:<sup>76</sup>

1. Το ποσοστό των αποθεμάτων σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων, τα οποία διατηρεί η επιχείρηση ,
2. Το ύψος των εξόδων για προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης και
3. Ο βαθμός κεφαλαιακής συγκρότησης, δηλαδή ο βαθμός εντάσεως των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης.

Βασικό λοιπόν στοιχείο της στρατηγικής για την επιχείρηση αποτελεί το μερίδιο αγοράς. Ανακύπτει λοιπόν το ερώτημα της σχέσεως του υψηλού μεριδίου αγοράς και της απόδοσης και ως απόρροια αυτού θα πρέπει να είναι η κατάλληλη στρατηγική της επιχείρησης για την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής απόδοσης (κέρδους)

Σαν λόγους θετικής συσχέτισης μεριδίου αγοράς και αποδοτικότητας είναι οι οικονομίες κλίμακας , η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η δύναμή της σε αυτή και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του management.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Πατρινός Δ., (2002), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 165-166

<sup>77</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 299

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Πέραν τούτο το PIMS διαπίστωσε και άλλα τρία σημαντικά στοιχεία που επιτρέπουν θετική συσχέτιση μεριδίου αγοράς και αποδοτικότητας:

1. Την σχέση αγορών/προμηθειών προς τις πωλήσεις της επιχείρησης
2. Την σχέση για δαπάνες marketing προς τις πωλήσεις και
3. Την δυνατότητα των επιχειρήσεων με μεγάλο μερίδιο αγοράς να διαμορφώνουν τέτοιες στρατηγικές έναντι των ανταγωνιστών τους, ώστε να πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σε υψηλότερες τιμές, προσφέροντας καλύτερη ποιότητα.

Η σημασία του μεριδίου αγοράς στη χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας είναι μεγάλη και επιβάλλει στις επιχειρήσεις να χαράξουν τις κατάλληλες εκείνες στρατηγικές για να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο ύψος μεριδίου αγοράς. Ο στόχος της κατάκτησης του σκοπούμενου μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται κυρίως με την ανώτερη ποιότητα, τις τεχνολογικές βελτιώσεις και τις καινοτομίες, στο ύψος των δαπανών για προώθηση, διαφήμιση κ.ο.κ. Η προσπάθεια για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς διευκολύνεται αν η επιχείρηση διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην περίπτωση όμως που προσπαθεί να δημιουργήσει εκ του μηδενός κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα και κάποιο μερίδιο αγοράς τότε η κατάσταση είναι πολύ δύσκολη, διότι απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια, μεγάλες δαπάνες marketing, ενδεχόμενη μείωση τιμών και όλα αυτά να οδηγήσουν στην καταστροφή.

Άλλος τρόπος στρατηγικής για επικράτηση στην αγορά από επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς είναι να περιοριστούν σε ορισμένα τμήματα της αγοράς. Σε αυτά να αναπτύξουν στο έπακρον τις επιχειρηματικές τους ικανότητες, ώστε οι ανταγωνιστές τους να μην μπορούν να τους χτυπήσουν. Η αναπτυχθείσα στρατηγική των επιχειρήσεων με μικρό μερίδιο αγοράς σε κάποια τμήματα ή μικρότερα τμήματα της αγοράς δεν είναι πάντοτε κερδοφόρα, διότι οι αγορές πάντα μεταβάλλονται όπως και οι ανάγκες των πελατών. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να είναι συνεχώς έτοιμη για να προωθηθεί σε νε νέα τμήματα ή υποτμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να τονίζει τις υπάρχουσες διαφορές και τις οποίες μπορεί αυτή καλύτερα να εξυπηρετεί.



## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Τέλος οι αναλύσεις του προγράμματος PIMS έκαναν και μερικές παρατηρήσεις- υποδείξεις για τις μικρές επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς για το πώς μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Οι δραστηριότητές τους για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και έτσι την αποδοτικότητά τους θα πρέπει:

- Να επικεντρωθούν στην άριστη ποιότητα των προϊόντων τους, έστω σε μικρά τμήματα της αγοράς, δηλαδή ασκώντας στρατηγική συγκέντρωσης
- Στο σχεδιασμό και προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών , υψηλής ποιότητας, χωρίς να μειώνουν τις τιμές τους ούτε των παλαιών ούτε των νέων και
- Με εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του marketing δηλαδή με αύξηση των δαπανών του και μάλιστα με ποσοστό μεγαλύτερο του ποσοστού αύξησης του μεριδίου αγοράς

Οι δραστηριότητες αυτές είναι δυνατόν να επιδράσουν αρνητικά στην αποδοτικότητα της επιχείρησης βραχυχρόνια. Όμως αυξάνοντας το μερίδιο της αγοράς συνεχώς και κερδίζοντας έδαφος στην αγορά, δημιουργεί προϋποθέσεις για την μακροχρόνια ανάπτυξή της.<sup>7879</sup>

### 4.3.4 Ο καθορισμός της στρατηγικής

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε πως η στρατηγική που θα επιλεγεί θα πρέπει να στηρίζεται στα δεδομένα που ήδη αναλύθηκαν. Αφού λοιπόν έγινε η ανάλυση της παρούσας κατάστασης ο καθορισμός των στόχων και η ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών το επόμενο στάδιο είναι να καθοριστεί η στρατηγική.

Είναι πολύ σημαντικό κατά τον καθορισμό της στρατηγικής του marketing του λιμενικού προϊόντος αλλά και γενικότερα κατά το στρατηγικό σχεδιασμό να γίνει αντιληπτό ότι οι χρήστες των λιμένων δύσκολα αλλάζουν προμηθευτή δηλαδή

---

<sup>78</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 299

<sup>79</sup> Πατρινός Δ., (2002),Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 165-166

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

λιμενική επιχείρηση διότι ανάμεσα στους χρήστες το πρώτο που χτίζεται είναι η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο.<sup>80 81</sup>

Τι χαρακτηριστικά πρέπει να έχει η στρατηγική του marketing σε ένα λιμένα;  
Μια πρώτη προσέγγιση είναι να θέσουμε τα εξής ερωτήματα:

- Ποιες ομάδες χρηστών στοχεύουμε;
- Με ποιες άλλες επιχειρήσεις θα ανταγωνιστούμε
- Σε ποια βάση; (position strategy)<sup>82</sup>

Αυτά τα ερωτήματα όσο και απλοϊκά και αν είναι στηρίζονται στην προηγούμενη ανάλυση για μας δηλαδή στηρίζονται στην ανάλυση των εναλλακτικών στρατηγικών. Επίσης η στρατηγική του marketing σε συνάρτηση με τους στόχους θα πρέπει να :

- Έχει εσωτερική συνοχή
- Έχει διατύπωση ξεκάθαρη, απλή και με σαφήνεια
- Είναι συνεπής με την παρούσα κατάσταση
- Περικλείει κάποιο βαθμό κινδύνου (risk)
- Υπάρχουν απαραίτητοι πόροι για την υλοποίησή της
- Είναι μετρήσιμη, υλοποιήσιμη πρακτικά και με ξεκάθαρα αποτελέσματα και
- Έχει κάποιο χρονικό ορίζοντα.<sup>83</sup>

Το σημαντικό όμως είναι η ανταγωνιστική θέση μέσα στην αγορά και αυτό επιτυγχάνεται με ανταγωνιστικές στρατηγικές. Υπάρχουν κάποια στοιχεία-λέξεις οι οποίες χαρακτηρίζουν την ανταγωνιστικά στρατηγική του λιμενικού προϊόντος και οι οποίες είναι:

- Ανάπτυξη και χτίσιμο
- Επικράτηση και παραμονή
- Αντιμετώπιση και

---

<sup>80</sup> Γούναρης Σ.,(2006). Marketing Υπηρεσιών. Rosili εκδ., 1η εκδ. σελ. 397

<sup>81</sup> Μάντζαρης Ι., (2003). Δυναμικό Marketing Αγαθών και Υπηρεσιών. Γκιούρδας, σελ. 478-460

<sup>82</sup> Σιώμοκος Γ., (2003). Εισαγωγή στο Στρατηγικό Marketing. Σταμούλης, 2η εκδ. Σελ. 241-249

<sup>83</sup> Σιώμοκος Γ., (1999). Στρατηγικό Marketing. Σταμούλης, τόμος Α. Σελ. 99-101

- Παραίτηση

Αυτά τα στοιχεία προσδιορίζουν και τη στρατηγική της λιμενικής επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται.<sup>84</sup>

Κατά τη χάραξη της στρατηγικής δύο πράγματα αναλύονται : η αγορά-στόχος και το μείγμα marketing (marketing mix).

**α.) Αγορά στόχος.** Είναι μια σχετικά ομοιογενής ομάδα χρηστών του λιμένα που η λιμενική επιχείρηση έχει επιλέξει να απευθυνθεί. Ο εντοπισμός της αγοράς στόχου είναι πολύ σημαντικός και ακολουθείται από την τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι επίσης πολύ σημαντική στη χάραξη στρατηγικού λιμενικού marketing. Είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την κατάτμηση της ανομοιογενούς συνολικής αγοράς σε ομοιογενή τμήματα.<sup>85</sup>

Οι τεχνικές τμηματοποίησης της αγοράς προσφέρουν σε ένα λιμένα την δυνατότητα να προσδιορίσει τους συγκεκριμένους χρήστες του και να προωθήσει την κατάλληλη στρατηγική βασιζόμενος στις ξεχωριστές ανάγκες των ομάδων-χρηστών. Η τμηματοποίηση της αγοράς ενός λιμένα μπορεί να έχει την εξής δομή:

- Ανάλογα με την προέλευση ή τον προορισμό
- Τύπος φορτίων ανά κατεύθυνση
- Διαφορετικές υπηρεσίες που χρειάζονται δηλαδή μια λειτουργική ομαδοποίηση<sup>86</sup>

**β.) Μείγμα marketing.** Εδώ θα πρέπει να αναφερθούμε τι είναι το marketing mix. το μείγμα marketing είναι η στρατηγική της επιχείρησης που αποτελείται από τέσσερεις παραμέτρους δηλαδή το προϊόν, την τιμή του προϊόντος τα κανάλια που θα πωληθεί το προϊόν καθώς και τις ενέργειες που θα κάνει η επιχείρηση για να

---

<sup>84</sup> Brown L., McDonald M., (1994). Competitive Marketing Strategy for Europe, Macmillan, p.g 50-52

<sup>85</sup> Brierty E., Reeder B., Reeder R., (1991). Marketing Analysis and Control, Prentice Hall, 2nd ed. P.g. 164-167

<sup>86</sup> MARTI, B.E. (1986), "Marketing Strategies: a Container Foreland Study of the Port of Miami", Geoforum, Vol. 17, No. 3, pp. 377

προωθήσει το προϊόν.<sup>87</sup> Κατά την ανάλυση της στρατηγικής λιμενικού marketing θα αναλύσουμε τις στρατηγικές κάθε στοιχείου του μείγματος marketing ξεχωριστά.

### **Στρατηγική Προϊόντος.**

Στο μείγμα του προϊόντος η λιμενική επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει πολλές μεγάλες διαφορές κι αυτό γιατί το λιμενικό προϊόν είναι δεδομένο. Μόνο η παραγωγή μπορεί να αλλάξει μέσω της εξασφάλισης της μέγιστης τεχνικής και οικονομικής αποδοτικότητας των εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού λιμενικού προϊόντος. Έτσι θα βελτιωθεί η ποιότητα των λιμενικών υπηρεσιών μέσω της μείωσης των χρόνων παραμονής των πλοίων στον λιμένα.<sup>88</sup>

### **Στρατηγική τιμολόγησης.**

Η τιμή είναι η παλαιότερη έννοια στο εμπόριο γενικά και θεωρείται από τα βασικότερα εργαλεία του marketing mix. Στόχος κάθε λιμενικής επιχείρησης όπως και κάθε άλλης επιχείρησης άλλωστε είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία όμως θέτει και ένα παράλληλο στόχος ο οποίος δημιουργήθηκε από τις συνθήκες της αγοράς. Ο στόχος αυτός είναι η μακροχρόνια επιβίωση της λιμενικής επιχείρησης στην αγορά. Άρα λοιπόν υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή των λιμενικών υπηρεσιών και η οποίοι είναι :<sup>89</sup>

- Το περιβάλλον της αγοράς
- Η ζήτηση των λιμενικών υπηρεσιών
- Η προσφορά λιμενικών υπηρεσιών και
- Το κόστος των υπηρεσιών

---

<sup>87</sup> Etzel M., Stanton W., Walker B., (2001). Marketing. Irwin Mc Graw Hill. 12th ed, p.g. 70-77

<sup>88</sup> Cullinane K., Wang T.F., (2006), The Efficiency of European Container Terminals and Implications for Supply Chain Management, Maritime Economics & Logistics, Volume 8, p.g. 82-99

<sup>89</sup> Κωνσταντινίδης Μ., (1999). Μείγμα Marketing. Ανάλυση Παραμέτρων. Έλλην. Σελ.55-72

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Για την ανάλυσή μας θα θεωρήσουμε ότι οι συνθήκες είναι ιδανικές όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος μεταφοράς του φορτίου παραμένει σταθερό και γίνεται ανάλυση μόνο των τιμών των λιμενικών υπηρεσιών.

Ας εξετάσουμε λοιπόν την λογική των χρηστών των λιμένων. Αυτοί οι χρήστες είναι οι ναυλωτές, οι αποστολείς και οι ναυτιλιακές εταιρίες. Αντίστοιχα στο επιβατηγό τμήμα του λιμένα είναι οι ναυτιλιακές εταιρίες, οι μεταφορείς και οι επιβάτες. Στην πρώτη περίπτωση (του εμπορικού λιμένα) γνωρίζουμε ότι οι χρήστες είναι ευαίσθητοι σε μια αύξηση της τιμής των λιμενικών υπηρεσιών, όχι των επιμέρους αλλά των γενικών. Όμως για να ελέγξουμε αν μια διαφοροποίηση στις τιμές θα επηρεάσει τη ζήτηση των λιμενικών υπηρεσιών θα πρέπει να εξετάσουμε τους εξής παράγοντες:

1. ποιος κατέχει την κυρίαρχη θέση στην διαπραγμάτευση το λιμάνι ή οι χρήστες του;
2. ποιο είναι το μερίδιο των λιμενικών υπηρεσιών στις συνολικές δαπάνες τους;
3. υπάρχει δυνατότητα για διαφοροποίηση τιμών

Η κυρίαρχη θέση είναι πολλές φορές πλεονέκτημα των ναυτιλιακών εταιριών και όχι των λιμενικών επιχειρήσεων, το μερίδιο των λιμενικών υπηρεσιών είναι μεν μικρό αλλά λόγω του ανταγωνισμού επηρεάζει σημαντικά (να αναφέρουμε εδώ ότι οι χρήστες των λιμένων πλέον έχουν στραφεί προς την ποιότητα όπως αναλύσαμε και πριν η οποία και επηρεάζει περισσότερο τις αποφάσεις τους. Ωστόσο η τιμή παίζει σημαντικό ρόλο.) και η στρατηγική διαφοροποίησης τιμών ανάλογα τον χρήστη ίσως επηρεάσει αρνητικά κάποιους υπάρχοντες χρήστες.<sup>90</sup>

### **Στρατηγική προώθησης**

Τι στρατηγική προώθησης μπορεί να ακολουθήσει ένας λιμένας; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της; Αυτά τα δυο βασικά ερωτήματα καλείται να απαντήσει κάθε λιμενική επιχείρηση.

---

<sup>90</sup> Langen P., Pallis A., (2006) “Analysis of the benefits of intra-port competition”, International Journal of Transport Economics, Vol.33, No.1, pp.69-86

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Η στρατηγική της προώθησης στο λιμενικό marketing στηρίζεται κυρίως στην επικοινωνιακή στρατηγική και πολιτική του λιμένα. Με άλλα λόγια ένα σωστό σύστημα επικοινωνιών marketing είναι το κύριο εργαλείο της στρατηγικής προώθησης.<sup>91</sup>

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χάραξη της στρατηγικής της προώθησης και τα οποία μπορεί να είναι: <sup>92</sup>

- Διαφήμιση του λιμένα
- Άμεση επικοινωνία
- Διοργάνωση εκδηλώσεων
- Οργάνωση ημερίδων
- Προσωπική πώληση και επαγγελματικά ταξίδια
- Κάλεσμα αντιπροσώπων κ.α.

Όλα αυτά τα εργαλεία είναι πολύ σημαντικά για την προβολή και προώθηση ενός λιμένα.

Τον πιο σημαντικό ρόλο όμως στην στρατηγική της προώθησης μιας λιμενικής επιχείρησης παίζει η προσωπική πώληση. Οι επισκέψεις πωλητών σε υποψήφιους αλλά και υπάρχοντες πελάτες μπορούν να προσφέρουν εκτός των άλλων την καλύτερη πληροφόρηση για το τι θέλουν και τι έχουν ανάγκη. Με άλλα λόγια η προσωπική πώληση δεν είναι μόνο αυτό που δηλώνει από μόνη της αλλά είναι και εργαλείο πληροφόρησης της επιχείρησης για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.<sup>93</sup>

Παρόλ' αυτά εξίσου σημαντικό ρόλο στην προώθηση του λιμενικού προϊόντος παίζουν οι αλυσίδες logistics. Το σύγχρονο λιμάνι αποτελεί βασικό κρίκο

---

<sup>91</sup> UNCTAD, Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port, 1992

<sup>92</sup> Bernard K., (1995). Marketing Promotion Tools for Ports. Unctad Monographs on Port Management p.g. 7-17

<sup>93</sup> Cahoon S., (2007). Marketing Communications for Seaports: A Matter of Survival and Growth. Maritime Policy and Management. Vol 34, No 2, p.g. 151-168

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της οποίας γίνεται η ολοκλήρωση του συστήματος door to door δηλαδή του συστήματος από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή. Άρα οι στρατηγική συμμαχιών με τις αλυσίδες logistics είναι πολύ σημαντική για την προώθηση του λιμενικού προϊόντος. Βεβαία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν δυο βασικά στρατηγικά και θεμελιώδη ζητήματα τα οποία είναι:<sup>94</sup>

- με τη συνεργασία αυτή θα επιτευχθεί ο στόχος ολοκλήρωσης των τερματικών του λιμένα;
- Ο μετασχηματισμός του λιμένα σαν επιχείρηση σε κομμάτι της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όπως γίνεται αντιληπτό αν δεν αναλυθούν τα παραπάνω υπάρχει περίπτωση να υπάρξει εγκλωβισμός της λιμενικής επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί πως δεν είναι απαραίτητο ένας λιμένας να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική συνεργασίας με κάποια αλυσίδα logistics. Τα γεγονότα άλλα δείχνουν. Οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι οι δυνατοί παίχτες στο παγκόσμιο εμπόριο. Η διαπραγματευτική δύναμη των λιμένων είναι πάρα πολύ μικρή σε σχέση με τις αλυσίδες logistics. Ήδη πολλές αλυσίδες εξαγοράζουν τερματικούς σταθμούς σε μεγάλους λιμένες για αποκλειστική χρήση και σε άλλες περιπτώσεις επιτυγχάνουν να έχουν αποκλειστική χρήση όλων τερματικών σταθμών. Αυτό από μόνο του μας δείχνει πως μόνο στρατηγικές συμμαχίες με αυτές τις αλυσίδες θα μπορέσουν να φέρουν την οικονομική επιβίωση των λιμένων<sup>95</sup>

Από την άλλη πλευρά στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι παράγοντες οι οποίοι αποτελούν και κριτήρια καθορισμού των συστατικών προώθησης. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

---

<sup>94</sup> Robinson R., (2006). Port -Oriented Landside Logistics in Australia Ports. A Strategic Framework. Maritime Economics & Logistics, Vol. 8, p.g. 40-59

<sup>95</sup> Ferrari C., Morchio E., Parola F., (2006). Southern European Ports and the Spatial Distribution of EDCs. Maritime Economics & Logistics, Vol.8, p.g. 81

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Παράγοντες προϊόντος. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τους τρόπους που το λιμενικό προϊόν χρησιμοποιείται και γίνεται αντιληπτή η αξία του από τους πελάτες
- Παράγοντες Αγοράς. Αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με την θέση που έχει η λιμενική επιχείρηση στην ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται
- Παράγοντες πελατών. Εδώ εξετάζονται ο αριθμός των πελατών που μπορούν να εξυπηρετηθούν αλλά και η συγκέντρωση τους εάν αυτή υπάρχει
- Παράγοντες προϋπολογισμού. Σε ιδανικές περιπτώσεις θα πρέπει ο προϋπολογισμός να είναι ανάλογος με τις εργασίες τη προώθησης και ανάλογα με την οικονομική δυνατότητα της λιμενικής επιχείρησης.
- Παράγοντες μείγματος Marketing. Οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τα άλλα στοιχεία του marketing mix όπως την τιμολόγηση του προϊόντος, την διανομή και το σχεδιασμό του προϊόντος.<sup>96</sup>

### 4.3.5 Ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί την ανάπτυξη των προγραμμάτων marketing τα οποία θα συντελέσουν στη επίτευξη των στρατηγικών της λιμενικής επιχείρησης. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν την δήλωση της τακτικής του marketing και έρχονται να δώσουν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Τι πρέπει να γίνει;
- Πότε πρέπει να γίνει;
- Από ποιον θα γίνει
- Πόσο θα κοστίσει.<sup>97</sup>

Βασικό στοιχείο των προγραμμάτων αυτών είναι ο προϋπολογισμός για κάθε στοιχείο του μείγματος marketing ξεχωριστά. Οι προϋπολογισμοί συντάσσονται βάση

---

<sup>96</sup> Subhesh Jain, (1999), Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing, Αθήνα, Ελλην, σελ. 498-500

<sup>97</sup> Πατρινός Δ., (2002), Βιομηχανικό Marketing, Αθήνα, Ελλην, 2η έκδοση, σελ. 170



ρεαλιστικών εκτιμήσεων – προβλέψεων για τη χρήση του λιμένα και θα πρέπει να έχουν καθορισμένο χρονικό διάστημα για την υλοποίησή τους.<sup>98</sup>

### 4.3.6 Έλεγχος σχεδιασμού μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί αν η επιχείρηση δεν μπορούσε να έχει την κατάλληλη πληροφόρηση- επικοινωνία για να λάβει τα μηνύματα. Σε αυτό το σημείο ας αναλύσουμε τη διαδικασία της επικοινωνίας.

Η διαδικασία επικοινωνίας απαιτεί τουλάχιστον δυο πρόσωπα τον αποστολέα του μηνύματος και τον αποδέκτη αυτού. Κατά την επικοινωνία ο αποστολέας θα πρέπει να αποφασίσει την φύση του μηνύματος και σε ποιον θα απευθυνθεί. Κατόπιν γίνεται η κωδικοποίηση του μηνύματος ώστε να γίνει πιο χρήσιμο στο δέκτη. Το επόμενο στάδιο είναι η επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας. Στην συνέχεια γίνεται η αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον δέκτη ο οποίος με την σειρά του και μέσω της επαναπληροφόρησης απαντά στο μήνυμα του αποστολέα.

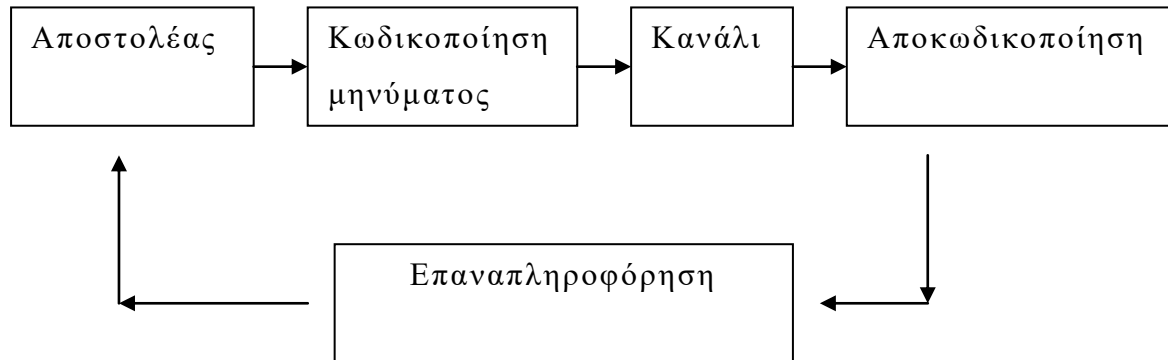
Τα παραπάνω δηλαδή οι βασικοί παράγοντες της επικοινωνίας παρουσιάζονται στο σχήμα 4.4.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Αυλωνίτης Γ., (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 270-271

<sup>99</sup> Μπογκα Κ., (1997), Επιχειρησιακή επικοινωνία, Θεσσαλονίκη, Γραφικές Τέχνες Α.Ε., σελ. 24-25

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**



Πηγή: Μπογκα Κ., 1997, Επιχειρησιακή επικοινωνία, Θεσσαλονίκη, Γραφικές Τέχνες Α.Ε., σελ. 24-25

Είναι εύκολα αντιληπτό πως πάνω στη διαδικασία αυτή στηρίζεται ο έλεγχος του σχεδιασμού.

Ο έλεγχος ενός σχεδίου marketing είναι η διαδικασία της μέτρησης και αποτίμησης των αποτελεσμάτων του σχεδίου marketing καθώς και ο σχεδιασμός και επιλογή σωστών ενεργειών ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων marketing.

Ο σχεδιασμός αυτός θα πρέπει να απαντά στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
- Τι ενέργεια θα γίνει;
- Γιατί θα γίνει;
- Τι θα πρέπει να κάνουμε γι' αυτό;<sup>100</sup>

Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τύποι ελέγχου πάνω στο θέμα του ελέγχου των δραστηριοτήτων του marketing και οι οποίοι είναι:

<sup>100</sup> Armstrong G., Cotler P., Saunders J., Wong V., 1999. Principles of Marketing. European Edition. Prentice Hall Europe, 2nd ed, p.g. 117-118

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Έλεγχος ετήσιου προγραμματισμού. Εδώ ελέγχονται τα αποτελέσματα του σχεδίου marketing. Σκοπός του ελέγχου είναι να εξετάσει κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τα πρότυπα απόδοσης μαρκετινγκ και πωλήσεων που έχει θέσει στο ετήσιο πρόγραμμα της. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του μεριδίου αγοράς, την ανάλυση δαπανών μαρκετινγκ σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική ανάλυση που αποβλέπει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης και την ανάλυση των απόψεων, αντιλήψεων και προτάσεων των πελατών-χρηστών
- Έλεγχος Κερδοφορίας. Εδώ ελέγχονται σε ποιες δραστηριότητες η λιμενική επιχείρηση κέρδισε ή έχασε χρήματα.
- Έλεγχος απόδοσης. Εδώ ελέγχεται η απόδοση των στρατηγικών marketing και ποιο το αποτέλεσμά τους και καθορίζει ποιες υπηρεσίες ή ποιες δραστηριότητες μαρκετινγκ πρέπει να αναπτυχθούν, να μειωθούν είτε να καταργηθούν.
- Έλεγχος στρατηγικής. Εδώ ελέγχεται το γεγονός εάν όντως η επιχείρηση κατέκτησε την αγορά την οποία διεκδικούσε. Ένα σημαντικό εργαλείο είναι το marketing-audit που ορίζεται ως «μια ολοκληρωμένη, συστηματική, αντικειμενική και περιοδική αξιολόγηση της συνολικής λειτουργίας του marketing με σκοπό τον εντοπισμό των προβλημάτων και ευκαιριών, και το σχεδιασμό ενεργειών για την βελτίωση της απόδοσης marketing της επιχείρησης».<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> [http://www.scribd.com/doc/1251026/Philip-Kotler-Marketing-Essentials?ga\\_related\\_doc=1](http://www.scribd.com/doc/1251026/Philip-Kotler-Marketing-Essentials?ga_related_doc=1)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΧΕΔΙΟ MARKETING (MARKETING PLAN). ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ

#### CASE STUDY

##### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προηγούμενη ανάλυση μας έδειξε τι είναι στρατηγικός σχεδιασμός marketing για μια λιμενική επιχείρηση. Σαν βασικό κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρθηκε το σχέδιο marketing (marketing plan). Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε ότι αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια στο λιμάνι της Πάτρας, στο οποίο η λιμενική αρχή, ο Οργανισμός Λιμένα Πατρών (Ο.Λ.ΠΑ.) είναι αυτή η οποία διαχειρίζεται τους τερματικούς σταθμούς και όλες στις υπηρεσίες που προσφέρονται. Πρόκειται για εφαρμογή της βιβλιογραφικής ανασκόπησης πάνω σε πραγματικές συνθήκες.

##### 5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Το λιμάνι της Πάτρας αποτελείται από 2 τερματικούς σταθμούς και μια μαρίνα για την εξυπηρέτηση σκαφών αναψυχής.

α) Ο βόρειος τερματικός σταθμός. Ο βόρειος τερματικός σταθμός της Πάτρας διαθέτει **τέσσερις κύριες προβλήτες**. Στην προβλήτα της οδού Άστιγος εξυπηρετούνται τα εμπορικά πλοία και στις υπόλοιπες επιβατηγά. Εντούτοις δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος σχεδιασμός και έτσι πολλές φορές η συγκεκριμένη προβλήτα χρησιμοποιείται και για επιβατηγά πλοία. Γενικότερα λόγω της μικρής ανάπτυξης του εμπορικού κομματιού του λιμένα υπάρχει η δυνατότητα χρήσης της συγκεκριμένης προβλήτας. Επίσης υπάρχει η υποδομή για λειτουργία Σταθμού Υδροπλάνων.

Επίσης στο βόρειο τερματικό σταθμό λειτουργεί Σταθμός Υποδοχής Επιβατών όπου υπάρχουν χώροι αναμονής επιβατών, τα γραφεία των πρακτορείων

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

ναυτιλιακών εταιρειών, γραφεία του Τελωνείου καθώς και τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών και ένα cafe bar. Στο ΒΑ άκρο του τερματικού σταθμού βρίσκεται η Μαρίνα και στο νότιο άκρο αυτής έχει διαμορφωθεί χώρος αναψυχής με ανοιχτό θέατρο, παιδική χαρά και αναψυκτήριο. Στο ΝΑ άκρο του τερματικού σταθμού έχει διαμορφωθεί πάρκο αναψυχής με παιδική χαρά, ενώ λειτουργεί αναψυκτήριο στη βάση του ανασκευασθέντος φάρου. Επίσης στο Νότιο άκρο του τερματικού σταθμού λειτουργεί ιχθυόσκαλα, ενώ στο Βόρειο άκρο υπάρχει Ιστιοπλοϊκός όμιλος.

β) Ο νότιος τερματικός σταθμός. Ο νότιος τερματικός σταθμός διαθέτει μέτωπο λιμένα (κρηπίδωμα) κατασκευασμένο με κυψελωτά κιβώτια από οπλισμένο σκυρόδεμα σε πριονωτή διάταξη, συνολικού μήκους 992μ. Αποτελείται από 4 νηοδόχους και διαθέτει 15 ράμπες πρόσδεσης σκαφών ώστε να χρησιμοποιούνται 11 ράμπες για πρυμνοδέτηση ή 4 για πλαγιοδέτηση. Επίσης ο νότιος τερματικός σταθμός διαθέτει κυματοθραύστη κατασκευασμένο με κυψελωτά κιβώτια από οπλισμένο σκυρόδεμα συνολικού μήκους 1.236 μ.

Από την άλλη πλευρά ο νότιος τερματικός σταθμός αποτελείται από κτιριακές εγκαταστάσεις, αυτές έχουν συνολική κάλυψη 6.974 τ.μ. και περιλαμβάνουν τα εξής:

α) Τερματικός σταθμός συνολικής κάλυψης 3.232,1 τ.μ. που περιλαμβάνει χώρους υποδοχής και πληροφοριών, αίθουσες αναμονής, καφέ-μπαρ, καταστήματα, γραφεία υπηρεσιών, γραφείο τελωνείου, πρακτορεία, χώρους WC, ημιυπαίθριους χώρους, στοές και ράμπες πρόσβασης ΑΜΕΑ.

β) Κτίριο Υπηρεσιών Λιμένα συνολικής κάλυψης 1.764,5 τ.μ. όπου στεγάζονται οι υπηρεσίες διοίκησης του Ο.Λ.ΠΑ. Α.Ε. και το Κεντρικό Λιμεναρχείο Πατρών.

γ) Κτίριο Υποσταθμού.

δ) Κτίριο περιπτέρου-αναψυκτηρίου συνολικής κάλυψης 108,2 τ.μ.

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

ε) Κτίριο Πυροσβεστικού Σταθμού συνολικής κάλυψης 669,76 τ.μ. όπου στεγάζεται η Πυροσβεστική Υπηρεσία.

στ) Υπόστεγο Πυροσβεστικού Σταθμού εμβαδού 338,46 τ.μ.

ζ) Κτίριο Βόρειας Πύλης συνολικής επιφάνειας 354,52 τ.μ. όπου στεγάζονται εξωτερικές υπηρεσίες του Ο.Λ.ΠΑ. Α.Ε. και τα ΚΕΑ (Κλιμάκια Ειδικών Αποστολών) του Λιμενικού Σώματος. Από την πύλη αυτή γίνεται η είσοδος των οχημάτων στον χώρο ISPS του Λιμένα Πάτρας.

η) Κτίριο Νότιας Πύλης συνολικής επιφάνειας 172,5 τ.μ. όπου στεγάζεται η τροχαία του ΚΛΠ. Από την πύλη αυτή γίνεται η έξοδος των οχημάτων από τον χώρο ISPS του Λιμένα Πάτρας.

Τέλος στη λιμενική αρχή ανήκει και η διαμορφωμένη Μαρίνα χωρητικότητας περίπου 450 σκαφών (ανάλογα με το μέγεθος αυτών) για την εξυπηρέτηση τουριστικών σκαφών. Βρίσκεται βόρεια και σε γειτνίαση με το βόρειο τερματικό σταθμό του λιμένα Πατρών. Η μαρίνα έχει τρεις μικρές λιμενολεκάνες (βάθους 3,5 μ. από την κατώτατη ρηχία), 8 σταθερούς προβλήτες και 3 πλωτούς. Συγκεκριμένα στη νότια λιμενολεκάνη αυτής υπάρχουν ένα κρηπίδωμα και 3 ξύλινες πλωτές προβλήτες (68 μ. μήκος έκαστη), στη μεσαία λιμενολεκάνη 6 ξύλινες σταθερές προβλήτες (44-45 μ. μήκος έκαστη) και στη βόρεια λιμενολεκάνη 2 σταθερές προβλήτες. Η μαρίνα προστατεύεται από κυματοθραύστη μήκους 620 μ. (δυτικά) και 52 μ. (βόρεια). Όλες οι προβλήτες διαθέτουν δέστρες, παροχή ύδρευσης (συνολικά 286 παροχές) και παροχή ρεύματος (συνολικά 234 παροχές). Η μαρίνα διαθέτει και δύο κεκλιμένα επίπεδα (ράμπες) για την ανέλκυση σκαφών, καθώς και εγκαταστάσεις ντους. Η πετρέλευση των σκαφών γίνεται από τρίτους με βυτία.

### 5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στην ανάλυσή μας θα δούμε ξεχωριστά το επιβατηγό τερματικό από το εμπορικό καθώς διαφορετική θέση και διαφορετικό μερίδιο αγοράς κατέχει το λιμάνι στην λιμενική αγορά.

### 5.2.1 Επιβατηγός τερματικός σταθμός

Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι διελεύσεις του επιβατηγού τερματικού σταθμού.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1**

#### **ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΛΙΜΕΝΑ ΠΑΤΡΩΝ**

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΕΠΙΒΑΤΕΣ</b>	<b>ΦΟΡΤΗΓΑ</b>	<b>ΑΣΥΝΟΔΕΥΤΑ</b>	<b>ΛΕΩΦΟΡΕΙΑ</b>	<b>Ι.Χ.</b>	<b>ΔΙΚΥΚΛΑ</b>
<b>2011</b>	748.029	145.843	51.866	3.445	135.925	8.287
<b>2012</b>	508.827	127.971	47.986	2.069	89.555	4.951
<b>2013</b>	541.719	123.661	57.804	2.240	100.902	5.458
<b>2014</b>	555.453	122.139	58.426	2.737	102.161	5.905
<b>2015</b>	481.462	119.744	62.128	2.072	98.119	5.306

Πηγή: <http://www.patrasport.gr>

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε υπάρχει μια μεγάλη πτώση στις διελεύσεις του επιβατηγού τερματικού και άρα μια μεγάλη πτώση στη ζήτηση του λιμενικού προϊόντος που παράγει το συγκεκριμένο τερματικό.

Ένας βασικός λόγος είναι η αύξηση στη ζήτηση υποκατάστατων προϊόντων όπως οι αερομεταφορές σε γειτονικά αεροδρόμια τα οποία αποσπών μερίδιο αγοράς τόσο στον αριθμό των επιβατών όσο και στον αριθμό των οχημάτων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης για το λιμάνι της Πάτρας.

Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η κίνηση επιβατών και αεροσκαφών από και προς τον αερολιμένα του Άραξου ο οποίος βρίσκεται και πιο κοντινή χιλιομετρική απόσταση από το λιμάνι της Πάτρας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2**

**ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ –ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΑΡΑΞΟΥ**

ΕΤΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
		ΑΦΙΞΕΙΣ- ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
<b>2011</b>	766	37.583	37.097
<b>2012</b>	1.222	66.144	66.353
<b>2013</b>	1.148	70.006	69.669
<b>2014</b>	1.158	73.786	72.457
<b>2015</b>	1.111	73.140	72.270

Πηγή: <http://www.ypa.gr>

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε υπάρχει μια τεράστια αύξηση από το 2011 στο 2015 στις αφίξεις κι αναχωρήσεις επιβατών από και προς το αεροδρόμιο του Αράξου κάτι το οποίο δικαιολογεί σε ένα βαθμό και την πτώση των αφίξεων και αναχωρήσεων από και προς το λιμάνι της Πατρας του οποίου η ζήτηση μειώνεται.

Επίσης στους πίνακες 5.3 κι 5.4 παρουσιάζονται οι αφίξεις από και προς τα αεροδρόμια Ζακύνθου και Κεφαλονιάς. Είναι γειτονικά αεροδρόμια τα οποία τους καλοκαιρινούς μήνες εξυπηρετούν λόγω της αυξημένης τουριστικής κίνησης ένα μεγάλο αριθμό επιβατών, οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι χρήστες-πελάτες του λιμανιού της Πάτρας για την μεταφορά τους από και προς τη χώρα προέλευσης τους. Η αύξηση στον αριθμό των αφίξεων και αναχωρήσεων από και προς τους 2 αερολιμένες σημαίνει μείωση στη ζήτηση για το λιμενικό προϊόν που προσφέρει το λιμάνι της Πάτρας καθώς ένας αριθμός πελατών επιλέγει άλλον τρόπο μεταφοράς.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3

**ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ –ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ**

ΕΤΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
		ΑΦΙΞΕΙΣ- ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
2011	5.703	447.885	447.625
2012	5.505	423.698	424.686
2013	6.205	488.161	486.879
2014	7.558	575.009	573.455
2015	7.850	606.272	605.732

Πηγή: <http://www.ypa.gr>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4

**ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ –ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΑΡΑΞΟΥ**

ΕΤΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	
		ΑΦΙΞΕΙΣ- ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
2011	2.025	148.858	149.230
2012	2.396	168.496	169.047
2013	2.826	198.033	198.630
2014	2.884	209.725	211.264
2015	3.109	217.567	219.020

Πηγή: <http://www.ypa.gr>

Επίσης η διέλευση φορτηγών και τα ασυνόδευτα φορτία σύμφωνα με τον πίνακα 5.1 παραμένουν σχετικά σταθερές με εξαίρεση το 2011 που ήταν ελαφρώς ανοδικές.

**5.2.2. Εμπορικός τερματικός σταθμός.** Ο εμπορικός τερματικός σταθμός του λιμανιού της Πάτρας είναι περιορισμένης δυναμικής λόγω περιορισμένων επενδύσεων και λόγω του γεγονότος πως το κύριο εμπορικό λιμάνι της χώρας μονοπωλεί την εμπορευματική κίνηση με μεγάλες επενδύσεις στον τομέα αυτό.

Εντούτοις υπάρχουν χρήστες που το επιλέγουν και η εμπορευματική κίνηση του είναι αυτή που παρουσιάζεται στο πινάκα 5.5.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5

#### ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΛΙΜΕΝΑ ΠΑΤΡΩΝ (σε τόνους)

ΕΤΗ	ΦΟΡΤΩΣΕΙΣ	ΕΚΦΟΡΤΩΣΕΙΣ
2013	10632	252706
2014	4071	228077
2015	3561	231271

Πηγή:<http://www.patrasport.gr/>

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως οι εκφορτώσεις είναι κατά πολύ περισσότερες από τις φορτώσεις και αυτό έχει να κάνει και με την σχεδόν ανύπαρκτη σύνδεση του λιμένα στα πλαίσια των συνδυασμένων μεταφορών με σιδηροδρομικά δίκτυα οπότε η κίνηση του περιορίζεται στο να εξυπηρετεί τους τοπικούς χρήστες.

**5.2.3. Μαρίνα αναψυχής.** Η μαρίνα που λειτουργεί στο λιμάνι της Πάτρας είναι περιορισμένης δυναμικής και εξυπηρετεί κυρίως χρήστες της πόλης. Δεν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία κίνησης.

### 5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### 5.3.1 Επιβατηγό λιμάνι

Ο μεγάλος ανταγωνιστής του επιβατηγού λιμανιού της Πάτρας είναι χωρίς αμφιβολία το λιμάνι της Ηγουμενίτσας. Αυτό συμβαίνει γιατί γεωγραφικά αποτελεί την δεύτερη πύλη της Ελλάδας προς τη δύση και απευθύνεται σε παρόμοιους χρήστες του λιμένα.

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Διαχειριστής του λιμένα είναι η λιμενική αρχή ο Οργανισμός Λιμένα Ηγουμενίτσας. Το λιμάνι καταλαμβάνει συνολική έκταση 210 στρεμμάτων εκ των οποίων τα 130 αφορούν τον κυρίως λιμενικό χώρο και τα άλλα 80 έχουν αποδοθεί για οδοποιία, χώρους στάθμευσης και χώρους ανεφοδιασμού. Ο λιμένας διαθέτει 5 περιοχές πρόσδεσης ΕΓ/ΟΓ πλοίων, για γραμμές εξωτερικού, 12 θέσεις πρυμνοδέτησης με δυνατότητα ταυτόχρονης εξυπηρέτησης 7 πλοίων καθώς και ικανούς χερσαίους χώρους.

Η λιμενική αρχή παρέχει ως επί το πλείστο υπηρεσίες ελλιμενισμού πλοίων και διακίνησης επιβατών και οχημάτων. Τον λιμάνι είναι κατά κύριο λόγο επιβατικό και η διακίνηση των εμπορευμάτων γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω φορτηγών.

Η Ο.Λ.ΗΓ. Α.Ε. διαθέτει προς εξυπηρέτηση των πλοίων που εκτελούν δρομολόγια γραμμών εξωτερικού, από και προς Ιταλικούς λιμένες:

- Κτίριο τερματικού σταθμού επιβατών συνολικής επιφάνειας 6326 τμ.

Ο Κεντρικός Επιβατικός Σταθμός του Νέου Λιμένα διαθέτει σύγχρονη αίθουσα αναμονής, εστιατόριο και καταστήματα για την εξυπηρέτηση των επιβατών, Infokiosks, ασύρματο δίκτυο ελεύθερης πρόσβασης. Προσφέρει ένα φιλικό περιβάλλον και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους επιβάτες.

- Χερσαία ζώνη 210 στρ., εκ των οποίων 130 στρ. χερσαία λιμενική ζώνη και 80 στρ. χώροι στάθμευσης και λοιποί βοηθητικοί χώροι.
- 12 θέσεις πρυμνοδέτησης με δυνατότητα ταυτόχρονης εξυπηρέτησης έως και 7 πλοίων. Σε κάθε θέση ανήκουν περίπου 20 στρ. χερσαίων χώρων.
- Παροχή υπηρεσιών υδροδότησης και ηλεκτροδότησης πλοίων.
- Μήκος κρηπιδωμάτων: 781 μ.
- Δίαυλο μήκους 1500 μ. και πλάτος 100μ, ενώ το βάθος του κυμαίνεται από 10,5 μ.

Στην περιοχή του Λιμένος είναι εγκατεστημένα:

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Λιμεναρχείο
- Τελωνείο
- Σταθμός Υγειονομικού και Κτηνιατρείου
- Πυροσβεστικός Σταθμός

Το λιμάνι της Ηγουμενίτσας αποτελεί με τη σειρά του ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των μεταφορών προς την Ελλάδα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία μεταφορών από και προς το λιμάνι της Ηγουμενίτσας, επιβατών, φορτηγών και επιβατικών οχημάτων μεταξύ 2011-2015.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6

#### ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΛΙΜΕΝΑ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ

ΕΤΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ	ΦΟΡΤΗΓΑ	Ι.Χ	ΛΕΩΦΟΡΙΑ	ΔΙΚΥΚΛΑ
2011	567.828	74.481	157.165	1.554	6.064
2012	439.999	68.677	120.135	1.184	4.347
2013	465.281	68.277	123.121	1.261	4.664
2014	461.998	72.368	114.798	1.450	5.377
2015	405.930	73.067	99.287	1.377	5.591

Πηγή: <http://www.olig.gr>

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα το λιμάνι της Πάτρας υπερέχει σε σχέση με το λιμάνι της Ηγουμενίτσας σε διελεύσεις φορτηγών οχημάτων, ι.χ. οχημάτων, επιβατών, λεωφορείων καθώς και δικύκλων.

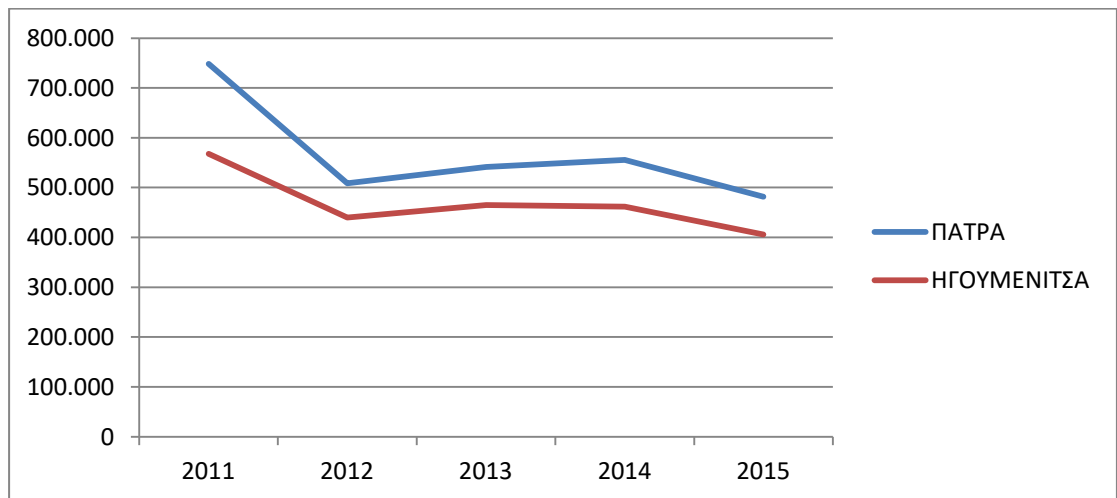
Στα παρακάτω διαγράμματα μπορούμε να παρατηρήσουμε πως παραδοσιακά το λιμάνι της Πάτρας έχει περισσότερες διελεύσεις καθώς εξυπηρετεί χρήστες οι οποίοι μεταφέρουν εμπορεύματα, αλλά και διέρχονται για τουριστικούς και επαγγελματικούς λόγους, από και προς την δυτική Ευρώπη και βρίσκεται πιο κοντά στο βασικότερο εμπορικό και βιομηχανικό κέντρο της Ελλάδας, την Αθήνα. Αντίθετα η Ηγουμενίτσα εξυπηρετεί περισσότερο χρήστες της Β. Ελλάδας. Βέβαια ένα μέρος των παραπάνω χρηστών μέχρι το 2011 επέλεγαν το λιμάνι της Πάτρας. Η αλλαγή αυτή έχει να κάνει με την ολοκλήρωση των έργων απο το 2009 της Εγνατίας

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

οδού, ενός σύγχρονου αυτοκινητόδρομου που συνδέει όλη τη βόρεια Ελλάδα και συνδέεται άμεσα με το λιμάνι της Ηγουμενίτσας. Αυτό έχει δώσει στο λιμάνι της Ηγουμενίτσας ένα ασφαλές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πλαίσιο των συνδυασμένων μεταφορών.

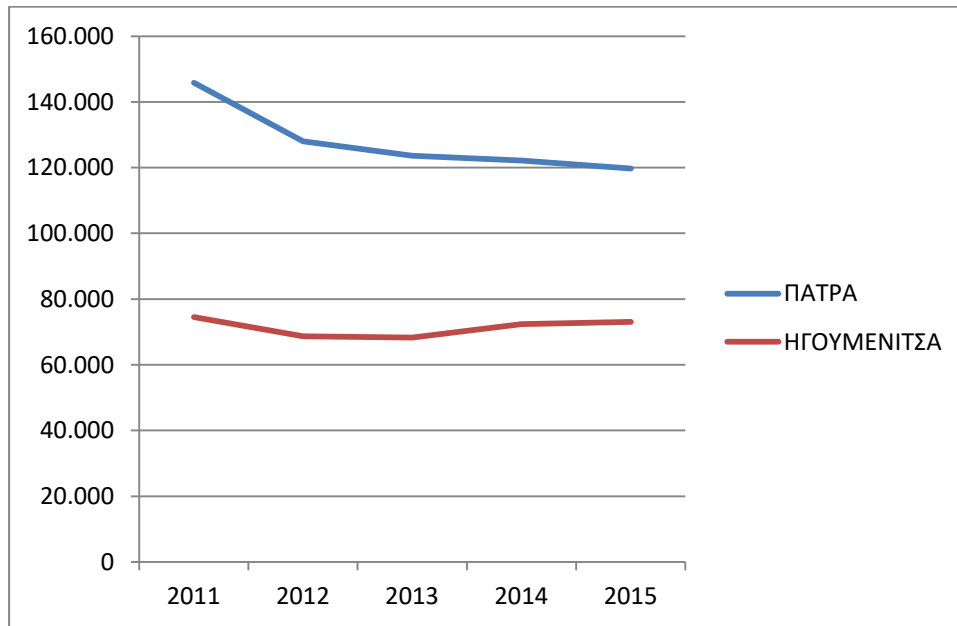
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1

### ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΠΑΤΡΑΣ- ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ



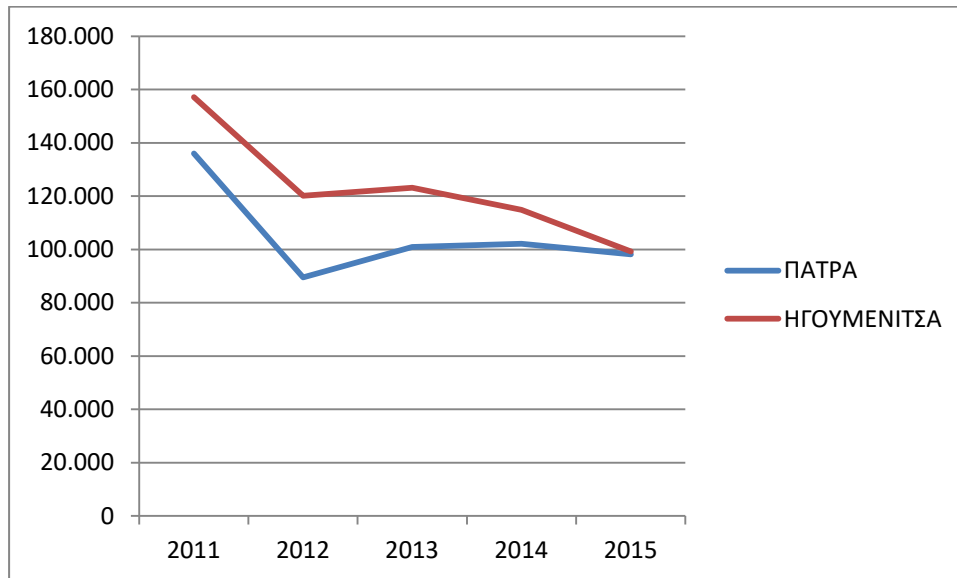
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ5.2

ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΙΧ ΟΧΗΜΑΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΠΑΤΡΑ-ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ



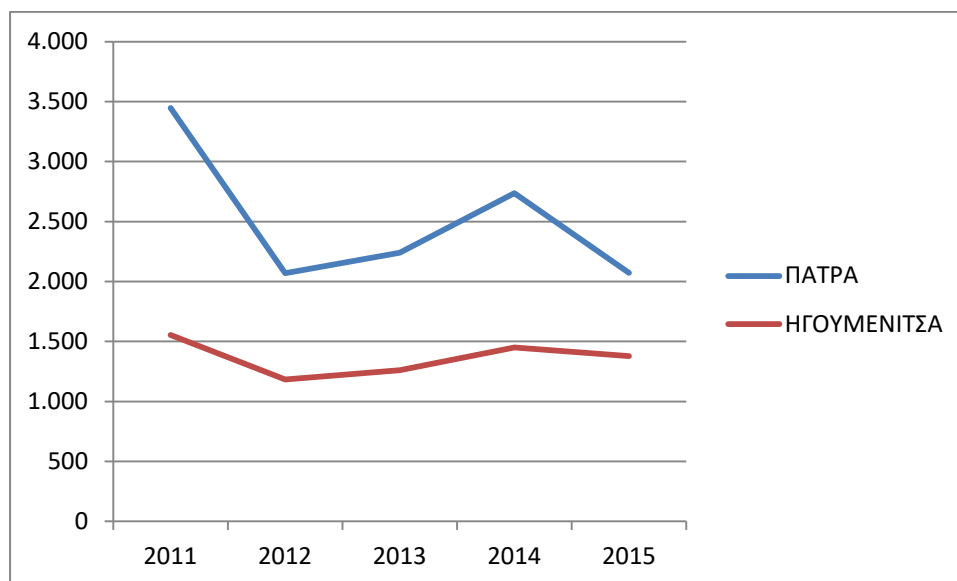
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3

ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ ΠΑΤΡΑΣ-ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4

ΔΙΕΛΕΥΣΕΙΣ ΛΕΩΦΩΡΙΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ ΠΑΤΡΑΣ-ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ



### 5.3.2 Εμπορικό λιμάνι

Το λιμάνι της Πάτρας , όπως είδαμε και πιο πριν στην ανάλυσή μας διαθέτει μικρή εμπορική κίνηση η οποία εξυπηρετεί κυρίως τοπικούς χρήστες. Μεγάλος παίχτης και κύριος ανταγωνιστής μπορεί να θεωρηθεί το λιμάνι του Πειραιά το οποίο στην ουσία μονοπωλεί την εμπορική κίνηση της χώρας και ειδικότερα της νότιας Ελλάδας.

Διαχειριστής του λιμένα Πειραιά είναι η ανώνυμη εταιρία ΟΛΠ Α.Ε. με την οποία από το 2002 Υπογράφεται σύμβαση παραχώρησης μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και του Ο.Λ.Π. Α.Ε, σύμφωνα με την οποία το Ελληνικό Δημόσιο παραχωρεί για 40 χρόνια το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης και εκμετάλλευσης, των γηπέδων, κτιρίων και εγκαταστάσεων της χερσαίας λιμενικής ζώνης του Λιμένος Πειραιώς στον Ο.Λ.Π. Α.Ε.



## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Η διακίνηση των εμπορευμάτων στο λιμάνι του Πειραιά γίνεται από τον Σταθμό Εμπορευμάτων. Ο Σταθμός Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ), του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς ξεκίνησε την λειτουργία του τον Ιούνιο του 2010. Με ετήσια προβλεπόμενη δυναμικότητα 1.000.000 TEUs, αποτελεί τον κύριο Προβλήτα των εμπορευματικών δραστηριοτήτων του ΟΛΠ Α.Ε.

Ο Σ.ΕΜΠΟ. διαθέτει 2 κρηπιδώματα:

- Το Ανατολικό Κρηπίδωμα με μήκος 500m και βάθος 18m και
- Το Δυτικό Κρηπίδωμα με μήκος 320m και βάθος 12 m

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων αποτελείται από:

- **ΓΕΡΑΝΟΓΕΦΥΡΕΣ**

7 Ship To Shore Cranes:

- 4 Over Super Post Panamax (22-wide / 65 tons under Spreader) Twin-lift
- 3 Panamax (13-wide / 65 tons under Spreader) Twin-lift

- 

- **ΑΥΤΟΚΙΝΟΥΜΕΝΟΙ ΛΙΜΕΝΙΚΟΙ ΓΕΡΑΝΟΙ**

1 Harbor Mobile Crane:

- Panamax (13-wide / 100 tons under hook / 50 tons under Spreader) Twin-lift

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός διαχείρισης προαυλίου αποτελείται από:

- **RAIL MOUNTED GANTRY CRANES**

- 8 RMG's (14 wide / 5+1 high)
- **STRADDLE CARRIERS**
- 14 S.C. (1 over 2 high)
- **EMPTY CONTAINER HANDLERS**
- 4 ECH (stacking 7 high)
- **REACH STACKERS**
- 1 R.S. (45 ton / 35 ton / 5 high )
- **TERMINAL TRACTORS**
- 2 T.T. (Ro-Ro 4x4 w/ chassis)

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- **TOP LIFT (full cntr)**
- 1 TOP LIFT ( 40 ton / 4 high)
- **CONTAINER MOVER**
- 1 CONTAINER MOVER

Το λιμάνι του Πειραιά και ειδικότερα ο σταθμός εμπορευματοκιβωτίων αποτελούν όπως γίνεται αντιληπτό από την υλικοτεχνική και μηχανολογική υποδομή, έναν πολύ μεγάλο παίχτη στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων και αυτό επιβεβαιώνεται από τα στατιστικά του στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.7.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7**

<b>ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΛΙΜΕΝΑ ΠΕΙΡΑΙΑ</b>				
<b>(σε μετρικούς τόνους)</b>				
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΒΑΡΟΣ</b>	<b>14.031.625</b>	<b>15.376.732</b>	<b>14.015.781</b>	<b>10.460.075</b>
<b>A. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>9.519.480</b>	<b>10.642.889</b>	<b>9.244.258</b>	<b>5.478.076</b>
<b>1. ΓΕΝΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ</b>	<b>9.412.679</b>	<b>10.510.440</b>	<b>9.126.280</b>	<b>5.328.710</b>
1α. Εμπορευματοκιβώτια	8.633.907	9.744.194	8.458.512	4.690.031
20' ποδών	6.203.333	7.035.438	6.487.411	3.127.528
40' ποδών	2.430.574	2.708.756	1.971.101	1.562.503
1β. Ro – Ro	722.398	707.001	600.143	583.699
1γ. Υπόλοιπο Γενικό Φορτίο	56.374	59.245	67.625	54.980
<b>2. ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΟ</b>	<b>106.801</b>	<b>132.449</b>	<b>117.978</b>	<b>149.366</b>
2α. Υγρό Φορτίο	0	0	0	0
2β. Ξηρό Φορτίο	106.801	132.449	117.978	149.366
<b>B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ</b>	<b>4.512.145</b>	<b>4.733.843</b>	<b>4.771.523</b>	<b>4.981.999</b>
<b>1. ΓΕΝΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ</b>	<b>4.236.877</b>	<b>4.385.597</b>	<b>4.464.350</b>	<b>4.713.431</b>
<b>2. ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΟ</b>	<b>275.268</b>	<b>348.246</b>	<b>307.173</b>	<b>268.568</b>
2α. Υγρό Φορτίο	0	0	0	0
2β. Ξηρό Φορτίο	275.268	348.246	307.173	268.568
<b>Μετρικός τόνος = 1.000 κιλά</b>				

Πηγή:www.olp.gr

Όπως μπορούμε να δούμε από το 2012 στο 2015 υπάρχει μια πτώση στη διακίνηση εμπορευμάτων στο συνολικό βάρος σε τόνους η οποία επηρεάζεται από τις

διακινήσεις εξωτερικού που παρουσιάζουν μια τεράστια πτώση της τάξεως του 43%. Αντίθετα στις διακινήσεις εμπορευμάτων εσωτερικού υπάρχει μια σχετική αύξηση 11%

#### **5.4 S.W.O.T. ANALYSIS**

Σημαντικό στοιχείο της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης αποτελεί η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών καθώς και των ευκαιριών και απειλών. Παρακάτω θα αναλύσουμε ξεχωριστά για το επιβατηγό και εμπορικό τμήμα του λιμένα της Πάτρας.

Έτσι λοιπόν έχουμε για το επιβατηγό κομμάτι (επιβατηγό - οχηματαγωγό):

##### **Δυνάμεις (Strengths).**

- Μεγάλο μερίδιο αγοράς στις μετακινήσεις επιβατών από και προ την Ευρώπη
- Μικρότερη απόσταση από το μεγαλύτερο κέντρο διανομής της Ελλάδος, την Αθήνα
- Νέες κτηριακές εγκαταστάσεις και υποδομές που προσφέρουν στον χρήστη μεγαλύτερη ικανοποίηση κατά την παραμονή του στο λιμάνι
- Το λιμάνι βρίσκεται σε μια μεγάλη σε πληθυσμός και εμπορική κίνηση πόλη

##### **Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Κυκλοφοριακή συμφόρηση τόσο μέσα στο λιμάνι όσο και έξω από αυτό
- Ελλιπέστατο οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο σύνδεσης του λιμένα με την ενδοχώρα
- Έλλειψη οργανωμένου εμπορικού τμήματος
- Έλλειψη τμήματος marketing

##### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Αύξηση της ζήτησης λόγω έργων οδικών και σιδηροδρομικών που θα συνδέσουν το λιμάνι με την υπόλοιπη χώρα (Εθνική Οδός Πατρών-Αθηνών, Βελτίωση σιδηροδρομικού δικτύου Πατρών-Αθηνών)

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Αξιοποίηση προς εμπορική χρήση με την παροχή μέσω μίσθωσης εγκαταστάσεων και άλλων χώρων του λιμένα τα οποία παραμένουν ανεκμετάλλευτα.
- Αξιοποίηση του λιμένα με τη δημιουργία τερματικού εξυπηρέτησης τουρισμού κρουαζιέρας.

### **Απειλές (Threats)**

- Η αύξηση των αφίξεων και αναχωρήσεων του αερολιμένα του Αράξου που βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από το λιμάνι δημιουργούν μείωση των χρηστών κατά τους χειμερινούς μήνες.
- Η διάνοιξη της Ιόνιας οδού που θα συνδέει τον λιμένα της Ηγουμενίτσας με την Εθνική Οδό Πατρών-Αθηνών μπορεί να μειώσει την κίνηση του λιμένα
- Η καθυστέρηση στην ολοκλήρωση σιδηροδρομικών έργων και έργων οδοποιίας στη σύνδεση με την ενδοχώρα, ενδεχομένως να οδηγήσουν το λιμάνι σε παρακμή

Όσον αφορά το εμπορικό λιμάνι έχουμε τα εξής:

### **Δυνάμεις (Strengths).**

- Εναλλακτικό κέντρο διεθνών συνδέσεων και υλοποίηση των ολοκληρωμένων μεταφορικών διαδρόμων στον άξονα Δύσης - Ανατολής.
- Μικρό κόστος παροχής λιμενικών υπηρεσιών
- Ελάχιστες καθυστερήσεις πλοίων
- Εξυπηρέτηση σύγχρονων συστημάτων μεταφοράς – διακίνησης των μοναδοποιημένων φορτίων (containers, swapbodies, trailers, semitrailers)

### **Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Έλλειψη υποδομών σε χώρους ελλιμενισμού και αποθήκευσης
- Έλλειψη υποδομών σε μηχανολογικό εξοπλισμό

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Έλλειψη τμήματος marketing το οποίο θα αναλύει τις ευκαιρίες που δίνονται στο λιμένα, θα βρίσκει στο νέους χρήστες και θα προβάλλει το λιμάνι
- Σχετικά μικρή ενδοχώρα
- Μικρό έως ελάχιστο μερίδιο αγοράς λόγω ανταγωνιστικών λιμένων με παρόμοια ενδοχώρα

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Η δημιουργία οργανωμένου και σύγχρονου εμπορευματικού σταθμού με την ύπαρξη συγχρόνων οδικών και σιδηροδρομικών αξόνων οι οποίοι θα ολοκληρωθούν μέσα στα επόμενα χρόνια.
- Δυνατότητα στρατηγικών συμμαχιών με αλυσίδες logistics για χρήση και εκμετάλλευση του τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων
- Στρατηγικές συμμαχίες με λιμάνια του εξωτερικού που αντιμετωπίζουν προβλήματα εξυπηρέτησης της ζήτησης και απευθύνονται στον ίδιο κοινό στόχο
- Δυνατότητα επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας
- Μετατροπή του Λιμένα Πατρών σε κόμβο των Διευρωπαϊκών δικτύων και σε Δυτική πύλη της χώρας μας, στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Ανάδειξη της πόλης της Πάτρας σε κέντρο πολιτισμού.
- Δημιουργία σταθμού εμπορευματοκιβωτίων στον χώρο του παλαιού εργοστασίου της Πειραιϊκής Πατραϊκής που ανήκει στον ΟΛ.ΠΑ. και συνδέεται άμεσα με το λιμάνι

### **Απειλές (Threats)**

- Έντονο ανταγωνισμό από τα λιμάνια του Πειραιά και του Αστακού.
- Η απόδοση της επένδυσης να είναι μικρότερη από το κόστος της.

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

- Λόγω του καθεστώτος λειτουργίας και εκμετάλλευσης του λιμένα, οι αποφάσεις παίρνονται όχι βάση ορθολογικών και οικονομικών κριτηρίων αλλά βάσει πολιτικών κριτηρίων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ολοκληρωτική απαξίωση του εμπορικού λιμένα.

### 5.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Στο κεφάλαιο το καθορισμού των στόχων θα πρέπει να γίνει ο διαχωρισμός σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

#### **Βραχυπρόθεσμοι**

- Σαν πρώτος στόχος τίθενται η εμπορική και οικονομική εκμετάλλευση περιοχών που ανήκουν στην λιμενική αρχή όπως η περιοχή του ιστιοπλοϊκού ομίλου καθώς και η δημιουργία χώρων εστίασης μέσα στο λιμένα για καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών.
- Αύξηση των χρηστών του λιμένα δηλαδή αύξηση μεριδίου αγοράς.
- Δημιουργία ξεχωριστού τμήματος marketing με αρμοδιότητες ξεκάθαρα προσανατολισμένες στο μίγμα marketing του λιμενικού προϊόντος
- Ανεύρεση πελατών-χρηστών του εμπορικού κομματιού του λιμένα.
- Προβολή - προώθηση λιμένα
- Ανάπτυξη τουριστικών δραστηριοτήτων από πλευράς Ο.Λ.Π.Α. στον τομέα της κρουαζιέρας.

#### **Μακροπρόθεσμοι**

- Εκχώρηση δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του εμπορικού κομματιού του λιμένα σε αλυσίδα logistics
- Εμπορικές συμφωνίες και συνεργασίες με άλλα λιμάνια με σκοπό την επίτευξη συνεργασιών

## 5.6 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING

Κύρια στρατηγική marketing του λιμένα της Πάτρας είναι η αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών σε πλοία, φορτία και επιβατικό κοινό, ως σημαντικός επιβατικός λιμένας που εξυπηρετεί συνδέσεις με λιμένες της Ιταλίας, παράλληλα με την εφαρμογή στρατηγικών προσέλκυσης νέων χρηστών, τη προσφορά νέων πακέτων υπηρεσιών και την αποδοτικότερη αξιοποίηση των χώρων της ζώνης λιμένα, ώστε να διασφαλίζεται η κοινωνική συνοχή και ο περιορισμός της περιβαλλοντικής όχλησης του λιμένα στη πόλη.

Βασική επιδίωξη συνιστά η ισχυροποίηση της θέσης του λιμένα Πατρών στις συνδυασμένες μεταφορές, παρέχοντας υψηλή ποιότητα υπηρεσιών διακίνησης μοναδοποιημένων φορτίων (κυρίως φορτίων RO-RO και LO-LO) και εξυπηρετώντας πλοία νέας γενιάς, μέσω της υλοποίησης σχετικών έργων υποδομής στο Νέο Λιμένα Πατρών, της βελτίωσης της διαδικασίας μεταφόρτωσης φορτίων, καθώς και της δημιουργίας ενός Εμπορευματικού Κέντρου για την προώθηση των εμπορευματικών ροών.

Ειδικότερα όσον αφορά το επιβατηγό λιμάνι που είναι ο δυνατός παίκτης στην αγορά που δραστηριοποιείται θα επιλεγεί στρατηγική διατήρησης και αύξησης των μεριδίων αγοράς. Το μεγάλο πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει ο λιμένας είναι κάποια σημάδια κορεσμού των υπηρεσιών που προσφέρει. Η φύση αυτής καθαυτής της υπηρεσίας δεν μπορεί να αλλάξει. Μπορούν όμως να προσφερθούν άλλες υπηρεσίες συμπληρωματικές που θα αναλυθούν αργότερα.

Η μεγάλη όμως πρόκληση για το λιμάνι είναι το εμπορικό κομμάτι του. Αυτό συμβαίνει διότι το εμπορικό κομμάτι του λιμένα είναι σχεδόν αναξιοποίητο. Οι λόγοι που έχει συμβεί αυτό είναι πάρα πολλοί και δεν είναι απαραίτητο να αναλυθούν. Παραπάνω. Η στρατηγική που θα επιλεγεί για το λιμάνι είναι η στρατηγική μαζικής διείσδυσης στην αγορά καθώς πρόκειται για μια αγορά στην οποία το λιμάνι κατέχει μηδαμινά μερίδια αγοράς ενώ η αγορά είναι πολύ ανταγωνιστική με μεγάλη δυνατότητα απόκτησης μεριδίων αγοράς.

## 5.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ -ΤΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING

Η τακτική του μάρκετινγκ, επικεντρώνεται κυρίως στα στοιχεία της στρατηγικής του μάρκετινγκ, τα οποία παράγουν μια σειρά από ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν όπως:

- Τι ακριβώς πρέπει να γίνει;
- Πότε πρέπει να γίνει;
- Ποιος θα την κάνει;
- Πόσο θα κοστίσει;

Όσον αφορά το προϊόν που παράγεται από το επιβατηγό τμήμα του λιμένα. προτείνεται η εμπορική εκμετάλλευση από ιδιώτες των αναξιοποίητων χώρων του λιμένα. Η ανάγκη εξεύρεσης πόρων είναι πολύ δύσκολη στη δεδομένη στιγμή και χρειάζονται κεφάλαια τα οποία θα βοηθήσουν στην βελτίωση του παραγόμενου και ταυτόχρονα προσφερόμενου προϊόντος. Όταν λέμε αξιοποίηση αυτών των χώρων η λιμενική αρχή θα μισθώνει τους χώρους αυτούς σε ιδιώτες οι οποίοι θα αποδίδουν είτε ένα σταθερό μίσθιο είτε ένα ποσοστό επί των κερδών. Ο δεύτερος τρόπος είναι πιο αποτελεσματικός και δίνει την ικανότητα στο λιμάνι να πραγματοποιεί ανά διαστήματα διάφορες ενέργειες προώθησης

Όσον αφορά την τιμολόγηση θα πρέπει το λιμάνι αφού θα εξοικονομήσει πόρους να διαμορφώσει έτσι τις τιμές του ώστε να συμβαδίζουν με των κύριων ανταγωνιστών του.

Όσον αφορά την προώθηση προτείνεται η αύξηση των κονδυλίων για διαφήμιση και προβολή του λιμένα. Επίσης ανά περιόδους που παρουσιάζεται μια κάμψη στην ζήτηση των υπηρεσιών προτείνεται η παραχώρηση κάποιων δικαιωμάτων στους χρήστες του λιμένα όπως δωρεάν στάθμευση στο λιμάνι ή προνόμια στα καταστήματα που λειτουργούν στη ζώνη του λιμένα. Το κόστος αυτών των ενεργειών θα πρέπει να καλύπτεται από τα έσοδα της εκχώρησης των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης του λιμένα

Από την άλλη πλευρά στο εμπορικό τμήμα του λιμανιού θα ακολουθηθεί άλλη τακτική. Όπως είπαμε και προηγουμένως το εμπορικό τμήμα του λιμανιού δεν είναι σε αυτή τη φάση έτοιμο να ανταγωνιστεί άλλα λιμάνια. Το μόνο που χρειάζεται



## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

αυτή τη στιγμή είναι η συντονισμένη και σωστά σχεδιασμένη προσπάθεια για ανεύρεση μελλοντικών χρηστών με την παράλληλη προώθηση των δυνατοτήτων του μελλοντικού εμπορευματικού σταθμού σε διάφορες διεθνείς εκθέσεις. Επίσης κρίνεται σκόπιμη η χορηγία διαφόρων εκδηλώσεων, ημερίδων, συνεδρίων παγκόσμιας εμβέλειας στα πλαίσια της δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου προγράμματος δημοσίων σχέσεων.

### **5.8 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ**

Τέλος, οι στόχοι του πλάνου μάρκετινγκ θα ελέγχονται στο τέλος κάθε μήνα, για να εκτιμώνται τα αποτελέσματα του πλάνου και να πραγματοποιούνται τυχόν διορθωτικές ενέργειες.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύχθηκε τι είναι λιμενικό προϊόν, πως γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing του λιμενικού προϊόντος και έγινε μια παρουσίαση ενός marketing plan για το λιμάνι της Πάτρας. Στη ουσία έγινε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για το λιμενικό σχεδιασμό και εφαρμόστηκε σε κανονικές συνθήκες στο marketing plan του λιμανιού της Πάτρας. Από την παραπάνω συνολική ανάλυση προκύπτουν τα εξής τελικά συμπεράσματα:

- Το λιμενικό προϊόν είναι κατά βάση βιομηχανικό προϊόν και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται.
- Η ύπαρξη μεγάλου ανταγωνισμού στη λιμενική αγορά κάνει την συνδρομή του marketing και των εργαλείων του απαραίτητη.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός marketing αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της πολιτικής της επιχείρησης.
- Κύριο εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το σχέδιο marketing (marketing plan) το οποίο συμπεριλαμβάνει τη στρατηγική του marketing.
- Σε μια λιμενική επιχείρηση δεν χαράζεται μια γενική και αόριστη στρατηγική marketing του λιμενικού προϊόντος αλλά επιμέρους, συγκεκριμένες και σαφείς στρατηγικές για όλα τα κομμάτια του λιμενικού προϊόντος.
- Η χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφοριών αποτελεί πυρήνα στην χάραξη της σωστής στρατηγικής marketing του λιμενικού προϊόντος.

Το λιμάνι της Πάτρας έχει μια συγκεκριμένη μορφή διοίκησης και λειτουργίας που δεν το καθιστά ανταγωνιστικό.

Ο επιβατηγός τερματικός σταθμός παρότι κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς στις μεταφορές επιβατών και φορτηγών χρόνο με το χρόνο χάνει σε αριθμό και επιβατών και φορτηγών. Ο ανταγωνισμός από άλλα λιμάνια και η αλλαγή στις προτιμήσεις των χρηστών καθιστά την συνέργεια και συμβουλή του marketing και των εργαλείων του πιο σημαντικά από ποτέ.

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

Η στροφή του τμήματος marketing, που προτείνεται να δημιουργηθεί, πρέπει να είναι προς τον χρήστη -πελάτη του τερματικού έτσι ώστε να προσφέρει ποιοτικές και σύγχρονες υπηρεσίες προς αυτούς.

Επιπλέον θα πρέπει όλοι οι πόροι- εγκαταστάσεις του λιμένα να αξιοποιούνται κατάλληλα προσφέροντας επιπλέον αξία στο τελικό προϊόν που παράγει ο τερματικός σταθμός

Ο εμπορικός τερματικός σταθμός από την άλλη μεριά με την υπάρχουσα μορφή του και τις εγκαταστάσεις του αδυνατεί να παραστεί ανταγωνιστικός τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι ελάχιστες υποδομές του τον καθιστούν μη ανταγωνιστικό και στην πραγματικότητα είναι σαν να μην συμμετέχει καθόλου στην παραγωγική διαδικασία.

Εντούτοις οι αναξιοποίητες εγκαταστάσεις- χώροι του λιμένα και οι στρατηγική του θέση μπορούν να αποτελέσουν πόλο έλξης για επενδύσεις. Και εδώ έρχεται το marketing να δώσει λύση σε ανεύρεση επενδυτών προβάλλοντας τη δυναμική και την επενδυτική ευκαιρία μέσα από συνέδρια, ημερίδες, εκθέσεις.

Γενικότερα αποδεικνύεται μέσα από την προηγούμενη μελέτη πως χωρίς την χρήση των εργαλείων του marketing μια λιμενική επιχείρηση, όπως το λιμάνι τη Πάτρας, δεν μπορεί να καταστεί ανταγωνιστική καθώς δεν επικοινωνεί αποτελεσματικά με το εξωτερικό περιβάλλον. Και το marketing είναι αυτή η διαδικασία επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον του λιμένα.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αυλωνίτης Γ., (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Marketing*. Σταμούλης, εκδ 2η,σελ 263-305
2. Γούναρης Σ.(2006). *Marketing Υπηρεσιών*. Rosili εκδ., 1<sup>η</sup> εκδ. σελ. 397
3. Κωνσταντινίδης Μ., (1999). *Μείγμα Marketing*. Ανάλυση Παραμέτρων. Έλλην. Σελ.55-72
4. Μάντζαρης Ι., (2003). *Δυναμικό Marketing Αγαθών και Υπηρεσιών*. Γκιούρδας. σελ. 478-460
5. Μεταξάς Β., (1986), *Οικονομική των μεταφορών*,Αθήνα, εκδ. Παπαζήσης σελ.28-29
6. Παπαδημητρίου Ε., (2004). *Εισαγωγή στα logistics*,Εκδ. Σταμούλη, 2<sup>η</sup> εκδ. Σελ. 13-16
7. Παρδάλη, Α., (2001). *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Αθήνα, Σταμούλης, σελ.131-205
8. Παρδάλη, Α., (2001), *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων*, Σταμούλης, σελ. 86-325
9. Παρδάλη Α.,(2007). *Οικονομική και πολιτική των λιμένων*,Αθηνά, εκδ. Σταμούλης σελ.37-107
10. Πατρινός Δ., (2002). *Βιομηχανικό Marketing*, Αθήνα, Έλλην, 2<sup>η</sup> έκδοση, σελ. 94-170
11. Σαμπράκος Ε., (2002). *Ο Τομέας των Μεταφορών και οι Συνδυασμένες Εμπορευματικές Μεταφορές*. Εκδ. Ειδική Εκδοτική, σελ. 156-157
12. Σαρμανιώτης Χ.(2000), *Management. Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση*, εκδ. Όμηρος, σελ.121-125

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.

13. Σιώμκος Γ. (2003). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Marketing*. Σταμούλης, 2<sup>η</sup> εκδ. Σελ. 42-43
14. Σιώμκος Γ., (1999). *Στρατηγικό Marketing*. Σταμούλης, τόμος Α. Σελ. 98-101
15. Τηλικίδου Ε. (2002). *Έρευνα Marketing*. Global Bookstore Ε.Π.Ε. Εκδ. 3<sup>η</sup>, σελ. 31-36
16. Τομάρας Π. (2000), *Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς*, Αθήνα, εκδ. του ιδίου, σελ.40
17. Χλωμούδης Κ., (2001) *Οργάνωση και διοίκηση λιμένων*. Τζει-Τζει Ελλάς, σελ.79-84

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

18. Assael H. (1993). *Marketing Principles and Strategy*. The Dryden Press, 2nd, p.g. 363-366
19. Armstrong G., Kotler P.(2006). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall, 11<sup>th</sup> ed, p.g. 290-292
20. Beech, Sue, (2004) Private Sector Participation in International Ports: Current procurement trends, [www.infrastructurejournal.com](http://www.infrastructurejournal.com)
21. Bennett R. (2005) *Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Num. 7, p.g. 453-460
22. Bernard K. (1995). *Marketing Promotion Tools for Ports*. Unctad Monographs on Port Management p.g. 7-17
23. Brierty E., Reeder B., Reeder R. (1991). *Marketing Analysis and Control*, Prentice Hall, 2<sup>nd</sup> ed. P.g. 164-167
24. Brown L., McDonald M. (1994). *Competitive Marketing Strategy for Europe*, Macmillan, p.g 50-52

25. Cahoon S., 2007. Marketing Communications for Seaports: A Matter of Survival and Growth. *Maritime Policy and Management*. Vol 34, No 2, p.g. 151-168
26. Cottam H., Roe M., Challacombe J. (2007). *The impact of transitional changes of maritime passenger transport on Croatian tourism development*. *Maritime and Policy Management*, Vol. 34, No 3, p.g. 185–202
27. Cullinane K., Wang T.F. (2006) *The Efficiency of European Container Terminals and Implications for Supply Chain Management*, *Maritime Economics & Logistics*, Volume 8, p.g. 82–99
28. Etzel M., Stanton W., Walker B. (2001). *Marketing*. Irwin Mc Graw Hill. 12<sup>th</sup> ed, p.g. 70-77
29. Everett S., (2003). Corporatization: A legislative framework for port inefficiencies, *Maritime Policy and Management*, Vol.30, No 3, pg 211-219
30. Ferrari C., Morchio E., Parola F. (2006). *Southern European Ports and the Spatial Distribution of EDCs*. *Maritime Economics & Logistics*, Vol.8, p.g. 81
31. Ferrell O. C., Pride W. (1982). *Fundamentals of Marketing*, Houghton Mifflin Company, p.g. 161-163
32. Guy E., Urli B. (2006). *Port Selection and Multicriteria Analysis: An Application to the Montreal-New York Alternative*. *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 8, p.g. 169-186
33. Kotler P., Armstrong G. (2001). *Αρχές του Μαρκετινγκ*, Αθήνα, εκδ. Γκιούρδας, 9<sup>η</sup> εκδ., σελ.60
34. Labajos C. P., Blanco B. (2004). *Competitive policies for commercial seaports in the E.U.* *Marine Policy*, Vol. 28. p.g. 553-556
35. Lancaster G., Massingham L. (1999). *Essentials of Marketing*. Mc Graw Hill, 3<sup>rd</sup>, p.g. 151-152
36. Langen P., Pallis A., (2006) *Analysis of the benefits of intra-port competition*, *International Journal of Transport Economics*, Vol.33, No.1, pp.69-86
37. MARTI, B.E. (1986), *Marketing Strategies: a Container Foreland Study of the Port of Miami*, *Geoforum*, Vol. 17, No. 3, pp. 375-376

38. Myung-Shin Ha. (2003). *A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports*. Journal of Transport Geography, Vol. 11, pg 131-132
39. Notteboom, T. Wilkelmans W. (2001), Reassessing public sector involvement in European seaports, International Journal of Maritime Economics, Vol. 3, No3, pg.242-249
40. Pardali A., Kounoupas E. (2007). *The Application of Marketing Strategies in the Container Seaport Market*. 5<sup>th</sup> International Congress on Maritime Technological Innovations and Research, Barcelona.
41. Parola F., Musso E. (2007). *Market structures and competitive strategies the carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports*. Maritime and Policy Management, Vol. 34, No 3, p.g. 259-278
42. Robinson R. (2006). *Port -Oriented Landside Logistics in Australia Ports. A Strategic Framework*. Maritime Economics & Logistics, Vol. 8, p.g. 40-59
43. Sang-Yoon Lee, Young-Tae Chang, Paul Tae-Woo Lee (2007). *Determinants of Port Selection: Heterogeneity among Major Market Players*. International Conference on Logistics
44. SHIAU T., Yu Lu C., *Application of HAS and ANP integration model to the evaluation of Port Marketing Strategies*, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 5, 2003 pg 714-715
45. Slack, B. Fremont, A. (2005), *Transformation of port terminal operations: from the local to the global*, Transport Reviews, Volume 25, Number 1, January 2005, pp. 117-130
46. Subhesh Jain, (1999) *Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing*, Αθήνα, Ελλην, σελ. 498-500
47. Talley W. (2009), Port economics, Routledge, pg 80-81
48. Turnbull P., Weston S. (1993). The British Port Transport Industry, Maritime Policy and Management, Vol 20, No2, pg 102-104
49. UNCTAD, *Port Marketing and the Challenge of the Third Generation Port*, 1992

50. World Port Reform Tool Kit , *The Evolution of Ports in a Competitive World*, pg. 1-4

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

51. [www.patrasport.gr](http://www.patrasport.gr)  
52. [www.olp.gr](http://www.olp.gr)  
53. [www.ypa.gr](http://www.ypa.gr)  
54. [www.olig.gr](http://www.olig.gr)  
55. [www.scribd.com/doc/1251026/Philip-Kotler-Marketing-Essentials?ga\\_related\\_doc=1](http://www.scribd.com/doc/1251026/Philip-Kotler-Marketing-Essentials?ga_related_doc=1)