



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΘΕΜΑ: «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ**  
**ΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ**  
**ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΦΟΥΝΤΗ Ε. ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ**

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013**

***ΣΤΟΝ ΠΑΠΠΟΥ ΜΟΥ ΠΟΥ ΤΑΞΙΔΕΥΕ...***

## **Στρατηγικές Απόκτησης και Διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Η Περίπτωση των Διαχειριστών Τερματικών Σταθμών Εμπορευματοκιβωτίων**

**Σημαντικοί Όροι:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διαχείριση Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Είναι γεγονός ότι ο κλάδος των θαλάσσιων μεταφορών καθώς και τα σημεία αποθήκευσης και διακίνησης προϊόντων, αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς της εγχώριας αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας.

Συγκεκριμένα, ένα σύγχρονο λιμάνι αποτελεί έναν κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας και για να μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό, απαιτούνται επενδύσεις σε υποδομές και ανωδομές. Έτσι, το λιμάνι ή ο τερματικός σταθμός πιο συγκεκριμένα, μπορεί να διαφοροποιηθεί από τα γειτονικά του και να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύονται η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, οι Θεωρίες Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην εξέλιξη του παγκόσμιου εμπορίου και πώς αυτή επηρέασε την αγορά των εμπορευματοκιβωτίων και ειδικότερα την εξέλιξη του λιμενικού προϊόντος. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του λιμενικού προϊόντος, καθώς και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση και την προσφορά αυτού. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τάσεις στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων και η δραστηριότητα των διαχειριστών των τερματικών σταθμών.

Πιο ειδικά, οι διαχειριστές τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, όπως αναπτύσσεται στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας, με τη δραστηριοποίησή τους σε ένα λιμάνι και πιο συγκεκριμένα στον τερματικό σταθμό εμπορευματοκιβωτίων του λιμένος Πειραιώς, αυξάνουν τη ζήτηση για το λιμενικό προϊόν του. Μέσω της μελέτης περίπτωσης για τον προσδιορισμό της στρατηγικής που ακολουθεί η Cosco Pacific Ltd., ως διαχειριστής (operator) της Προβλήτας II και III του σταθμού εμπορευματοκιβωτίων, διαφαίνεται ότι η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων αυξήθηκε ραγδαία τα τελευταία χρόνια και το λιμάνι στο σύνολό του έχει καταστεί αρκετά ανταγωνιστικό μεταξύ των λιμανιών της Μεσογείου.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>i</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>ii</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ.....</b>	<b>iii</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:.....</b>	<b>1</b>
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ</b>	
<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ	
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	1
1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	3
1.2.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	4
1.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ PORTER.....	4
1.2.3 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	10
1.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	21
1.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	24
1.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	27
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>29</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:.....</b>	<b>30</b>
<b>ΝΕΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>30</b>
2.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ .....	30
2.1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ .....	31
2.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ.....	32
2.2.1 ΤΑ ΠΛΟΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ (Ε/Κ).....	33
2.3 ΟΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ.....	36
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ .....	40
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>50</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:.....</b>	<b>52</b>
<b>Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ .....</b>	<b>52</b>
3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	55
3.2 ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	56

3.2.1 ΖΗΤΗΣΗ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	58
3.2.2 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	62
3.3 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ .....	64
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>66</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:.....</b>	<b>68</b>
<b>ΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ</b>	
<b>ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ.....</b>	<b>68</b>
4. 1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	69
4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ COSCO ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ ...	74
4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	84
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>89</b>
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>91</b>

## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 1.1: Εμπόδια εισόδου κατά τα διάφορα στάδια.....</b>	<b>13</b>
<b>Πίνακας 1.2: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων πόρων.....</b>	<b>21</b>
<b>Πίνακας 2.1: Ιστορική Εξέλιξη στο μέγεθος των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων .....</b>	<b>36</b>
<b>Πίνακας 3.1: Μέσος Όρος της βαθμολογίας από τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών στο λιμάνι του Πειραιά .....</b>	<b>61</b>
<b>Πίνακας 4.1: Η κίνηση σε container στα 20 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου ....</b>	<b>80</b>

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού .....	9
Διάγραμμα 1.2: Οι παράγοντες ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter.....	11
Διάγραμμα 1.3: Πόροι και Ικανότητες σαν στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	24
Διάγραμμα 2.1: Η εξέλιξη της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων από το 1975 ως το 1999 (σε εκατ. TEU) .....	33
Διάγραμμα 2.2: Η δομή της αλυσίδας των μεταφορών στο υπερπόντιο εμπόριο	38
Διάγραμμα 2.3: Εταιρική Στρατηγική για μία διαφοροποιημένη επιχείρηση .....	40
Διάγραμμα 2.4: Στρατηγικές Επέκτασης & Ανάπτυξης .....	41
Διάγραμμα 2.5: Μορφές Καθετοποίησης .....	42
Διάγραμμα 3.1: Το συνολικό λιμενικό προϊόν .....	57
Διάγραμμα 3.2: Οι τάσεις ολοκλήρωσης στη λιμενική αγορά.....	64

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Εικόνα 4.1: Η θέση του λιμανιού του Πειραιά στον χάρτη των διεθνών εμπορικών οδών .....</b>	<b>77</b>
<b>Εικόνα 4.2: Το λιμάνι του Πειραιά.....</b>	<b>78</b>
<b>Εικόνα 4.3: Γεωγραφική θέση του λιμανιού του Πειραιά σε σχέση με τον ανταγωνισμό .....</b>	<b>79</b>
<b>Εικόνα 4.4: Γεωγραφική θέση του λιμανιού του Πειραιά σε σχέση με τον ανταγωνισμό .....</b>	<b>80</b>
<b>Εικόνες 4.5 και 4.6: Πρόβλεψη για το λιμάνι του Πειραιά για το 2016 .....</b>	<b>86</b>



## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

*Με την ευκαιρία περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Ν.Γεωργόπουλο, για την καθοδήγησή του και την εξαιρετική συνεργασία μας καθόλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.*

*Τέλος, οφείλω πολλά ευχαριστώ στους γονείς μου και στην αγαπημένη μου φίλη Παυλίνα, για την πολύτιμη στήριξή τους και βοήθεια.*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### Στρατηγική

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Αποδείχθηκε, έπειτα από στενότερη μελέτη του φαινομένου, πως επιχειρήσεις μέσα στον ίδιο κλάδο, υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα.

Ο Alfred Chandler, ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Ο Andrews ορίζει ως στρατηγική «τη διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Τέλος, οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον» (Σιώμκος Γ., 2004).

Η Στρατηγική είναι αναγκαία γιατί (Παπαδάκης Β., 2002):

- Θέτει κατευθύνσεις

- Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Επιφέρει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (κόστους ή διαφοροποίησης)
- Μειώνει την αβεβαιότητα

### **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management), αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής, καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change): αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών (Γεωργόπουλος Ν., 2010). Η σημασία της «αλλαγής» φαίνεται και μέσα από ορισμένες αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management) (Γεωργόπουλος Ν., 2010):

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ:

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους.
- Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον.

- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης.
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου.
- Αφορά την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της.

## **1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Βασική έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, οι επιχειρήσεις θεωρούνται επιτυχημένες σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους, αν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το Στρατηγικό Management έχει απώτερο σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή οτιδήποτε η εταιρεία κάνει εξαιρετικά καλά συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της.

Εάν η επιχείρηση δε διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται, ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της τίθεται σε κίνδυνο. Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) αποτελείται, κατ' ουσία, από ένα σύνολο επιμέρους στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών που οδηγούν στην επιτυχία μέσω της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για να είναι προσοδοφόρα πρέπει να έχουν τα συγκριμένα κάτωθι χαρακτηριστικά (Σιώμοκος Γ., 2004):

- i. Να είναι σημαντικά ώστε να κάνουν τη διαφορά μεταξύ των προϊόντων / υπηρεσιών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

- ii. Να είναι διατηρήσιμα (sustainable) ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία από την επιχείρηση οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας και οι ενέργειες των ανταγωνιστών της.
- iii. Εφόσον είναι διατηρήσιμα, πρέπει να μετατρέπονται, στη συνέχεια, σε ορατά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που να επηρεάζουν σαφώς και διαχρονικά τους πελάτες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα π.χ. της ΕΛΑΪΣ είναι η κληρονομιά και η παράδοση που έχει πάνω στην ποιότητα των προϊόντων της λόγω των πολλών ετών που δρα στον κλάδο του ελαιολάδου (Σιώμκος Γ., 2004).

### **1.2.1 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Το εύλογο ερώτημα που αναδύεται σε αυτό το σημείο είναι «Πώς πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις τα οράματά τους» ή διαφορετικά «Πώς καταφέρνει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.». Φυσικά τα ερωτήματα αυτά έχουν να κάνουν με τον μηχανισμό ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές θεωρίες για αυτόν τον μηχανισμό ανάπτυξης οι οποίες μάλιστα στηρίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι τρεις είναι θεωρίες του Porter οι οποίες μελετούν τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η τέταρτη είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων που μελετά τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

### **1.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ PORTER**

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προκύπτει από την προσπάθειά της για συνεχή βελτίωση της παραγωγικής της διαδικασίας και της καινοτομίας της. Έτσι, η απόκτηση και η διατήρηση του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια εξελικτική διαδικασία που μπορεί να ανεξαρτητοποιηθεί από τις παραγωγικές εντάσεις ή τη δομή του κόστους των οικονομικών κλάδων μιας χώρας.

Ο Porter θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μία επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Ο Porter συνδυάζει τους δύο παραπάνω τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται για τη διαμόρφωση των τριών βασικών (generic) στρατηγικών, ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, ή εστίαση (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού ή Επιχειρηματικές Στρατηγικές:

**Ηγεσία Κόστους (cost leadership):** Αποτελεί την ικανότητα μιας επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο. Έτσι, η επιτυχία κρύβεται στην παραγωγή του ίδιου προϊόντος πιο αποδοτικά και οικονομικά από τους ανταγωνιστές. Η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους αποτελεί για μερικούς, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού οι εταιρίες μπορούν με τιμές ίδιες ή παραπλήσιες με αυτές των ανταγωνιστών, να έχουν μεγαλύτερα κέρδη και μεγαλύτερες δυνατότητες επένδυσης, για την περαιτέρω ενίσχυση της ανάπτυξής τους (Σιώμκος Γ., 2004).

Όπως τονίζουν και οι καθηγητές G. Hamel και C. K. Prahalad η συνεχής όμως προσπάθεια για μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων οδηγεί σταδιακά σε επιχειρηματική ανορεξία, δηλαδή η υπερβάλλουσα επιθυμία για πιο αποτελεσματική διαχείριση του κόστους οδηγεί την επιχείρηση σε ολική αδυναμία και αποστέωση, και σταδιακά στο “θάνατο” (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Βασικά σημεία της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους (Γεωργόπουλος Ν., 2010):

- Στόχος: Να γίνει η επιχείρηση ο χαμηλόκοστος παραγωγός στον κλάδο.
- Το χαμηλό κόστος δεν είναι συνώνυμο με τη χαμηλή τιμή.
- Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή σε συνδυασμό των δύο.
  - Μεγάλα περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος.
  - Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής – ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές.
- Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτερη τιμή της αγοράς.
- Η στρατηγική αυτή έχει καλά αποτελέσματα όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν και όταν μία επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

**Διαφοροποίηση (differentiation):** Αποτελεί την ικανότητα της κάθε επιχείρησης να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα, με ειδικά χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες στα οποία ευρέως δίδεται αξία από τους αγοραστές. Η διαφοροποίηση βασίζεται στην ποιότητα εξυπηρέτησης, τη σχεδίαση του προϊόντος και στην εικόνα του και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτυγχάνει υψηλές τιμές, οι οποίες οδηγούν σε ανώτερη κερδοφορία δεδομένου ότι το κόστος είναι συγκρίσιμο με αυτό των ανταγωνιστών. Οι αγοραστές, θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή, η οποία θα υπερβαίνει το κόστος της διαφοροποίησης (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Βασικά σημεία της Στρατηγικής Διαφοροποίησης (Γεωργόπουλος Ν., 2010):

- Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να χτίσει την εμπιστοσύνη των πελατών με το να παράγει προϊόντα, τα οποία είναι ή φαίνονται μοναδικά στα μάτια των αγοραστών.
- Βασική Ιδέα: Να είναι η επιχείρηση ιδιαίτερη σε κάτι που έχει αξία στον αγοραστή.

- Βάση της Διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μία διακεκριμένη ικανότητα, κάτι για το οποίο η επιχείρηση είναι μοναδικά καλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Παράγοντες Διαφοροποίησης: Πραγματική ποιότητα, αντιληπτή ποιότητα, εικόνα, διαφήμιση, γόητρο, χαρακτηριστικά προϊόντος, τεχνολογία, επιθυμίες αγοραστών.
- Οι παράγοντες διαφοροποίησης πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι.
- Υπερτίμηση είναι πιθανή γιατί οι αγοραστές βρίσκουν κάποια αξία λόγω διαφοροποίησης.
- Ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε υψηλά περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή σε συνδυασμό των δύο
  - Υψηλά περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν οι τιμές διατηρούνται επαρκώς πάνω από το κόστος.
  - Μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής – εικόνας (ή οποιαδήποτε άλλη βάση διαφοροποίησης) προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές.

**Εστίαση (focus):** Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν μία επιτυχή στρατηγική εστίασης είναι σε θέση να προσαρμόσουν ένα ευρύ φάσμα αναπτυξιακών δυνάμεων των προϊόντων σε ένα σχετικά στενό γεωγραφικό τμήμα της αγοράς, ή σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή τμήμα της. Στοχεύουν, επίσης, σε τμήματα της αγοράς λιγότερο ευάλωτα σε υποκατάστατα, ή όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο αδύναμος, ώστε να επιτύχουν απόδοση επενδύσεων άνω του μέσου όρου. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το χαμηλό κόστος και οι στρατηγικές διαφοροποίησης αποβλέπουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου στον κλάδο, η προσοχή είναι στραμμένη στην εφαρμογή συγκεκριμένου στόχου ή στις εξειδικευμένες αγορές. Η στρατηγική βασίζεται στον ισχυρισμό ότι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει έναν περιορισμένο στρατηγικό στόχο της πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από ότι οι ανταγωνιστές με ευρύτερους στόχους. Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διαφοροποίηση από την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του συγκεκριμένου στόχου ή μείωση του κόστους για την εξυπηρέτηση του στόχου, ή ακόμα και τα δύο. Ακόμη και αν η στρατηγική εστίασης δεν επιτυγχάνει χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση από την πλευρά της αγοράς στο σύνολό της, επιτυγχάνει ένα ή και τα δύο στην περιορισμένη αγορά - στόχο της. Η εφικτότητα της στρατηγικής αυτής,



εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος και την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Βασικά σημεία της Στρατηγικής Εστίασης (Γεωργόπουλος Ν., 2010):

- Αποτελεί μία στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Διαφοροποίησης που εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς.
- Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών σε μία αγορά, αναγνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες ή ενδιαφέροντά τους και στη συνέχεια στοχεύει με ένα προϊόν ή υπηρεσία σχεδιασμένο αποκλειστικά γι' αυτούς.
- Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στις διαφορές ανάμεσα σε τμήματα της αγοράς.
- Αντί να προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά, η επιχείρηση εστιάζεται στην εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος (ή πολλών τμημάτων) μέσα στην αγορά.
- Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται:
  - Στον πελάτη
    - ύψος εισοδήματος
    - επίπεδο εκπαίδευσης
    - ηλικία
    - περιοχές ενδιαφέροντος
  - Στο προϊόν
  - Στη γεωγραφική περιοχή

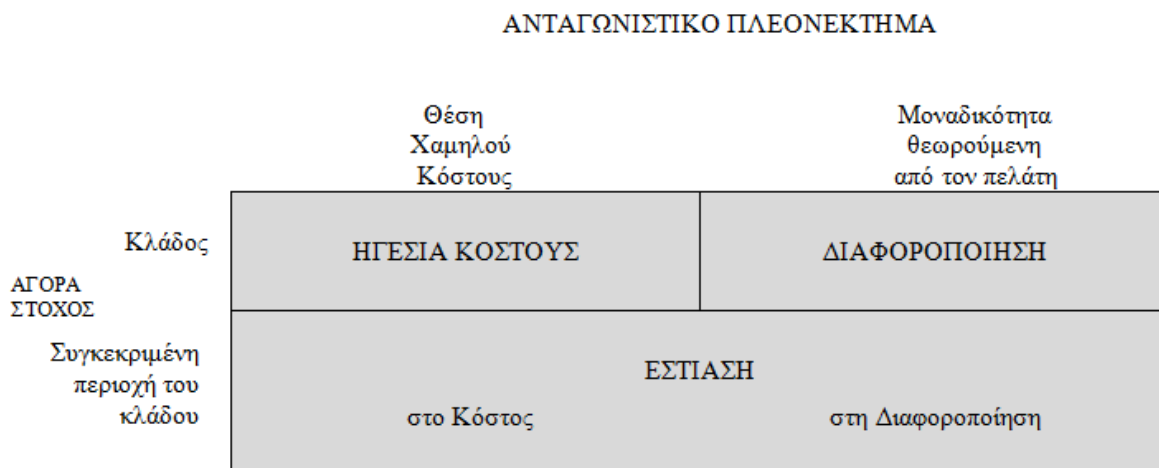
Όταν μία επιχείρηση δεν καταφέρνει να αναπτύξει μία στρατηγική κόστους ή διαφοροποίησης, επιχειρεί να ακολουθήσει περισσότερες από μία βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού ταυτόχρονα (Γεωργόπουλος Ν., 2010)

Βασικά σημεία των Ενοποιημένων Στρατηγικών Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης (Γεωργόπουλος Ν., 2010):

- Ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης.
- Επιτυχής υλοποίηση επιτρέπει υπερτίμηση προϊόντος ή υπηρεσίας και παραγωγή με χαμηλό κόστος.

- Αποτελεί ίσως την πιο αξιολύγλυτη θέση
- Η στρατηγική αυτή υποστηρίζεται από:
  - Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής
  - Ανασχεδιασμό Επιχειρηματικών Διαδικασιών
  - Συστήματα Άμεσου Χρόνου (Just – In – Time)
  - Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- Κίνδυνοι της στρατηγική αυτής:
  - Όλοι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις στρατηγικές Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης
  - Εύκολος «αποκλεισμός στη μέση» (stuck in the middle)

Στο Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.



**Διάγραμμα 1.1: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού**  
(Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2010)

### Διατήρηση Αποκτώμενου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε παρέχεται μέσω μείωσης κόστους είτε μέσω διαφοροποίησης ή εστίασης, πιθανόν να είναι προσωρινό. Είναι πολύ βασικό για μια επιχείρηση να γνωρίζει πριν πάρει οποιαδήποτε επενδυτική απόφαση αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι και διατηρήσιμο. Το αποκτώμενο πλεονέκτημα λόγω των χαμηλότερων τιμών ή της παροχής διαφοροποιημένου προϊόντος ή

υπηρεσίας, είναι δυνατόν να διατηρηθεί μόνο εάν οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν συστήματα τα οποία προσφέρουν παρόμοια οφέλη (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

### **1.2.3 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER**

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά με τη χρησιμοποίηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Το υπόδειγμα αυτό είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις (Γεωργόπουλος Ν., 2006):

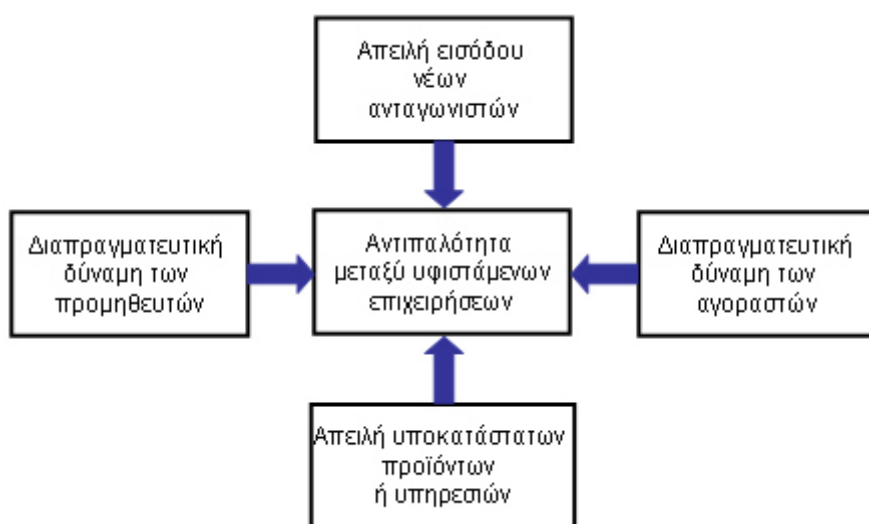
- I. την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
- II. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων
- III. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- IV. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- V. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ο Porter υποστηρίζει ότι η «συλλογή των δυνάμεων καθορίζει τις τελικές δυνατότητες κέρδους του κλάδου, όπου η δυνατότητα κέρδους μετριέται με βάση τη μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων». Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικά από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής (Παπαδάκης Β., 2002).

Η ισχύς μιας εκ των πέντε δυνάμεων του Porter και η ευκολία αποκόμισης κερδών για μια επιχείρηση, είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα. Όσο πιο ισχυρή είναι μια

δύναμη, τόσο εντονότερη είναι η επιρροή της στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι λογικό, κάθε δύναμη να εκλαμβάνεται ως απειλή, διότι αφήνει μικρότερα περιθώρια ελιγμών προς επίτευξη κερδοφορίας και έτσι βραχυπρόθεσμα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπεται ότι μία ανάλογη δύναμη μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και να ωφελήσει αν αξιολογηθεί σωστά.

Ουσιαστικά οι πέντε δυνάμεις του μοντέλου του Michael E. Porter καθορίζουν την ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου, η οποία κρίνεται αντικειμενικά τόσο από επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν σε αυτήν, όσο και από επιχειρήσεις που σκοπεύουν ή ενδιαφέρονται να λειτουργήσουν σε αυτή. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μία επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα διαφορετικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζονται αυτές οι πέντε δυνάμεις και ο τρόπος που μπορούν αυτές να επηρεάσουν ένα κλάδο.



**Διάγραμμα 1.2: Οι παράγοντες ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter**

(Πηγή: Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002)

## Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

### 1. Απειλή εισόδου Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων

Ένας κλάδος δεν παραμένει στατικός από πλευράς πλήθους επιχειρήσεων που τον συγκροτούν αλλά εμφανίζονται νέες, που εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, διεκδικούν σημαντικούς πόρους, μερίδιο από την αγορά και συνεπώς από τα κέρδη. Είναι λογικό όμως, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αισθάνονται απειλή και να τοποθετούν εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα εμπόδια αυτά οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρεμποδίζουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι (Κανελλόπουλος Χ., 1991):

#### **Οικονομίες Κλίμακας**

Όταν αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Αυτό προσπαθούν να εκμεταλλευτούν οι επιχειρήσεις του κλάδου ώστε να κρατούν σε χαμηλά επίπεδα το κόστος παραγωγής για να είναι και πιο ανταγωνιστικό. Τα οφέλη αυτά αναφέρονται ως οικονομίες κλίμακας και οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσω των περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, marketing. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Η είσοδος σε κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα κόστους ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα (δηλαδή ο νεοεισερχόμενος να παράγει μεγάλη ποσότητα προϊόντος για να κερδίσει οικονομίες κλίμακας), ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές (Παπαδάκης Β., 2002).

Τα εμπόδια εισόδου στις βιομηχανίες εντοπίζονται σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας παραγωγής και εμπορίας προϊόντων, όπως παρουσιάζει ο Πίνακας 1.1:

**Πίνακας 1.1: Εμπόδια εισόδου κατά τα διάφορα στάδια**

<b>Στάδιο στο οποίο εντοπίζονται εμπόδια εισόδου</b>	<b>Προϊόντα / Βιομηχανίες</b>
Προμήθεια πρώτων υλών	Ορυχεία χρυσού
Επεξεργασία πρώτων υλών	Χαρτοβιομηχανία, βιομηχανία ατσαλιού
Παραγωγή	Ηλεκτρονικά
Διανομή	Αναψυκτικά
Διαφήμιση	Καλλυντικά
Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)	Φαρμακοβιομηχανία

(Πηγή: Σιώμκος Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004)

Για παράδειγμα, στον κλάδο της λιμενικής βιομηχανίας, ένα λιμάνι με μεγάλη ενδοχώρα, από άποψη πληθυσμού και βιομηχανικών δραστηριοτήτων, διεκπεραιώνει αξιοσημείωτη μεταφορά εμπορευμάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα χαμηλότερο μέσο κόστος και κατά συνέπεια φθηνότερα τιμολόγια για τις προσφερόμενες λιμενικές υπηρεσίες. Έτσι, οι νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στη χαμηλότερη τιμή των παλαιότερων επιχειρήσεων με οικονομίες κλίμακας (χαμηλότερο κόστος) και συνεπώς δεν εισέρχονται στην αγορά (Παρδάλη Α., 2001).

#### **Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο**

Με τον όρο κεφάλαια αναφερόμαστε στις απαραίτητες επενδύσεις ώστε να μπορέσει να υπερπηδήσει ένας νεοεισερχόμενος τα εμπόδια εισόδου και να λειτουργήσει χωρίς μειονεκτήματα κόστους. Εκτός από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται για τα αποθέματα, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ αλλά και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες (Θερίου Ν. 2005).

Για παράδειγμα, στις λιμενικές βιομηχανίες υπάρχει το εφάπαξ κόστος του λιμανιού. Το εφάπαξ κόστος σε ένα λιμάνι είναι οι πάγιες δαπάνες του σταθερού κεφαλαίου που πραγματοποιούνται μία μόνο φορά και δεν επανεμφανίζονται. Το εφάπαξ κόστος, το οποίο εμποδίζει τη λιμενική βιομηχανία από το να είναι πλήρως ανταγωνιστική

υπάρχει από τη στιγμή που το σταθερό κόστος του κεφαλαίου (όπως αποβάθρες, αποθήκες, βυθοκόρηση κλπ.) δεν μπορεί να μεταφερθεί σε εκείνα τα λιμάνια τα οποία πιθανό να αξιοποιούνται πιο αποδοτικά ή διαμορφώνουν υψηλότερα επίπεδα τιμών (Παρδάλη Α., 2001).

### **Διαφοροποίηση Προϊόντος**

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές, προσφέροντας στις επιχειρήσεις μονοπωλιακή δύναμη στην αγορά. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται είτε μέσα από απτή προστασία και κατοχύρωση (εμπορικό σήμα – trade mark, πατέντα τεχνολογίας) ή μέσα από υποκειμενική διαφοροποίηση (subjective differentiation). Σε πολλές κατηγορίες προϊόντος, η προσήλωση των καταναλωτών σε μια συγκεκριμένη μάρκα δημιουργείται μέσω δημοφιλών ονομάτων μαρκών και υποκειμενικής διαφοροποίησης. Συνεπώς, αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης». Οι πιθανοί νέοι ανταγωνιστές στην αγορά θα πρέπει να προχωρήσουν στην ανάπτυξη νέων μαρκών και διαφημιστικής εικόνας, εάν επιθυμούν να σταθούν στην αγορά με επιτυχία και αξιώσεις, δεδομένο που καθιστά υψηλή την απαίτηση κεφαλαίων για την είσοδο στον κλάδο (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Για παράδειγμα η Coca Cola δαπανά σημαντικά κεφάλαια για διαφημίσεις ώστε να πεισθεί ο εν δυνάμει πελάτης για τη μοναδικότητα του προϊόντος, με αποτέλεσμα να είναι αρκετά δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο να εισέλθει στο κλάδο (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

### **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής**

Μόλις ξεπεραστεί το πρόβλημα εύρεσης των απαραίτητων κεφαλαίων της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και των υπολοίπων λειτουργιών μιας νέας επιχείρησης και του προσδιορισμού της θέσης στην οποία θέλει να κατέχει στην αγορά, μια νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει τη δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής.

## **Κυβερνητική Πολιτική**

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους. Όταν ξεκίνησε η συνεργασία του λιμανιού του Πειραιά με τις κινέζικες τράπεζες, η γραφειοκρατία αποτέλεσε τροχοπέδη στη γρήγορη αποδέσμευση των χρημάτων από την πλευρά των κινέζικων τραπεζών καθώς υπήρχε πρόβλημα στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτήσεων για νέες χορηγήσεις. Συνεπώς, προβλήματα γραφειοκρατίας μπορεί να αυξήσουν το χρόνο εισόδου μίας ναυτιλιακής εταιρείας στον κλάδο, καθώς απαιτούνται περισσότερα έγγραφα για την έγκριση έναρξης λειτουργιών της ή για τη χρηματοδότησή της, καθώς επίσης και όλες οι επίσημες τεχνικές διαβεβαιώσεις για την ασφάλεια των εργασιών της.

## **2. Υποκατάστατα προϊόντα**

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Τα υποκατάστατα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν πελάτες ελκύονται από προϊόντα επιχειρήσεων σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Για να βρει κανείς υποκατάστατα προϊόντα, πρέπει να αναζητήσει προϊόντα που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα του κλάδου. Εκείνα τα οποία είναι άξια μεγαλύτερης προσοχής είναι τα προϊόντα ελκυστικότερα ως προς τη σχέση απόδοσης και τιμής, καθώς και εκείνα που παράγονται από επιχειρήσεις με πλεόνασμα πόρων που ακολουθούν στρατηγική διαπίκουισης (diversification



strategy)<sup>1</sup> για να αντιμετωπίσουν τη στενότητα της δικής τους αγοράς (Παπαδάκης Β., 2002).

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν (Παπαδάκης Β., 2002):

- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούρια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Μερικά παραδείγματα υποκατάστατων είναι: Γυαλιά - Φακοί Επαφής, Ζάχαρη - Τεχνητά Γλυκαντικά, Πλαστικό – Γυαλί – Μέταλλο, Εφημερίδες -Τηλεόραση – Διαδίκτυο, Ηλ. Ταχυδρομείο – Ταχυδρομείο.

### **3. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών**

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Όμως πολλές φορές, η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών, μπορεί να αποβεί μοιραία. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της, εάν δεν μπορεί να περάσει την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές (Παπαδάκης Β., 2002).

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν (Γεωργόπουλος Ν., 2006):

- η βιομηχανία των προμηθευτών έχει λίγες επιχειρήσεις και προμηθεύει μία κατατμημένη (fragmented) αγορά. Στην περίπτωση αυτή ο προμηθευτής μπορεί να απομακρυνθεί από κάθε πελάτη που δεν του αρέσει η τιμή διότι έχει λίγα να χάσει.

---

<sup>1</sup> Μία επιχείρηση, ακολουθεί τη στρατηγική διαποίκιλης, όταν επιθυμεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα και να εισέλθει σε διαφορετικές αγορές.

Για παράδειγμα οι κατασκευαστές οι οποίοι έχουν κατοχυρώσει τα προϊόντα τους με πατέντα συχνά εξασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

- Όταν οι προμηθευτές έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές. Κόστος Μετακίνησης είναι το επιπλέον κόστος που βαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε μια τέτοια περίπτωση οι επιχειρήσεις – αγοραστές έχουν μικρή δυνατότητα να μετακινηθούν σε εναλλακτικές πηγές για προϊόντα με την ίδια λειτουργικότητα.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος. Ο συγκεκριμένος παράγοντας μειώνει τη δυνατότητα της επιχείρησης – αγοραστή να επιλέξει άλλο προϊόν ή άλλον προμηθευτή δίνοντας έτσι στον προμηθευτή αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη.
- Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Δηλαδή το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων του βιομηχανικού κλάδου.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Συγκεκριμένα επειδή οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη, οι προμηθευτές μπορούν να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή ακόμη να μην δεχθούν παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μείωση των κερδών και τελικά αύξηση του ανταγωνισμού.
- Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνισθούν άμεσα τους πρώην αγοραστές.

#### **4. Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών**

Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία (Θερίου Ν., 2005).

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν (Γεωργόπουλος Ν., 2006):

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι ο αγοραστής δεν είναι εγκλωβισμένος με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή και μπορεί πολύ εύκολα να τον αλλάξει.

- Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο. Αυτό συμβαίνει όταν οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι χαμηλό.

- Οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες από τους πωλητές.

Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων συχνά μπορούν να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν στα διάφορα συμβόλαια συνεργασιών που δημιουργούνται, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών ή ακόμη να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν. Λίγοι προμηθευτές μπορούν να διακινδυνεύουν να χάσουν μεγάλο τμήμα εσόδων.

- Η ζήτηση είναι χαμηλή.

- Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο. Έτσι δημιουργείται μία κατάσταση όπου η οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν αντέχει να χάσει οποιονδήποτε πελάτη. Εάν χάσουν κάποιον πελάτη, τότε θα πρέπει να μειώσουν την παραγωγική τους διαδικασία ή ακόμη και να «κλείσουν».

- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

- Το προϊόν δεν είναι σημαντικό για την απόδοση των λειτουργιών του αγοραστή.

- Απαιτούν καινοτομία προϊόντος.

- Είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση.

- Υπάρχουν εγγυήσεις.

- Ο αγοραστής έχει πλήρη πληροφόρηση. Οι αγοραστές με πλήρη, επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τις τιμές της αγοράς, το επίπεδο της προσφοράς και της ζήτησης και ακόμη το κόστος του προμηθευτή είναι σε δεινή διαπραγματευτική θέση.

- Υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω δηλαδή ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά. Για παράδειγμα η αυτοκινητοβιομηχανία

General Motors σε πολλές περιπτώσεις έχει μπει σε δραστηριότητες των προμηθευτών της, όπως για παράδειγμα στην κατασκευή μπαταριών για τα αυτοκίνητα που παράγει.

## **5. Ανταγωνισμός και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Καθημερινά, οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν τη μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κλπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο (Παπαδάκης Β., 2002).

**Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν (Παπαδάκης Β., 2002):**

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται. Όταν υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, θα υπάρχουν πάντοτε τουλάχιστον μερικές που θα παλεύουν να αυξήσουν το μερίδιό τους ή κάνουν κινήσεις που πιστεύουν ότι οι άλλοι δεν θα παρατηρήσουν.
- Οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο.
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προκαλούν την αναγνώρισή τους από τους αγοραστές. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή σε βιομηχανικούς κλάδους που πολλές επιχειρήσεις έχουν επιτυχώς διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους. Όμως όταν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν του κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται. Τότε, το βασικό σημείο διαφοροποίησης είναι η τιμή ή εξυπηρέτηση του πελάτη. Καθώς λίγοι είναι αυτοί που μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες που οι άλλοι δεν μπορούν, η τιμή γίνεται ο κυρίαρχος παράγοντας που καθορίζει τον όγκο των πωλήσεων.
- Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό. Η απουσία κόστους αλλαγής προμηθευτή μειώνει το επίπεδο προσήλωσης (loyalty) σε ένα συγκεκριμένο πωλητή, μεγεθύνοντας τη σημασία της τιμής.

• Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου. Όταν αναφερόμαστε στα εμπόδια εξόδου εννοούμε τα εμπόδια εκείνα που προκύπτουν από (Παπαδάκης Β., 2002):

1. Εξειδικευμένους πόρους ή ικανότητες που έχει αναπτύξει η επιχείρηση και που δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν αλλού ή «να διασωθεί» η αξία τους, όταν η επιχείρηση αποφασίσει να αποχωρήσει από τη βιομηχανία.
1. Το σταθερό κόστος εξόδου είναι υψηλό (εξαιτίας συμφωνιών και δεσμεύσεων με τους εργαζομένους κλπ.).
2. Η συγκεκριμένη είναι συνδεδεμένη με πολλά τμήματα της συνολικής επιχείρησης.
3. Συναισθηματικά εμπόδια (αποστροφή σε χρηματοοικονομικά κρινόμενες επιχειρηματικές αποφάσεις λόγω στενών σχέσεων με το προσωπικό)
4. Κυβερνητικές δραστηριότητες και αποφάσεις (π.χ. Chrysler στις ΗΠΑ, βιομηχανίες σε αναπτυσσόμενες χώρες).

• Η ικανότητα παραγωγής (δυναμικότητα) αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς. Οι οικονομίες κλίμακας είναι μερικές φορές τέτοιες που η ικανότητα παραγωγής είναι μεγαλύτερη από τη μεγέθυνση της αγοράς, δημιουργώντας υπερπροσφορά για μεγάλη χρονική περίοδο. Η υπερπροσφορά οδηγεί τους ανταγωνιστές σε έντονο ανταγωνισμό για πρόσκτηση πελατών κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

• Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος. Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα πολύ μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητάς τους. Έτσι για να μοιράσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες παραγόμενου προϊόντος παράγουν μεγάλες ποσότητες και επομένως υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος στην αγορά με αποτέλεσμα να συμπιέζονται οι τιμές. Τέτοιες ενέργειες αυξάνουν τον ανταγωνισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Το ίδιο συμβαίνει και όταν υπάρχει υψηλό κόστος αποθήκευσης των προϊόντων.

Συγκεκριμένα στη λιμενική βιομηχανία, ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιμενικών επιχειρήσεων εκφράζεται ως εξής (Παρδάλη Α., 2001):

- Ανταγωνισμός μεταξύ λιμανιών με την ίδια ενδοχώρα
  - Ανταγωνισμός λιμανιών για την προσέλκυση μεταφορτωμένων φορτίων
- Για παράδειγμα ένα φορτίο από τις ΗΠΑ που έχει προορισμό τη Surabaya μπορεί να φτάσει κατευθείαν από τη Νέα Υόρκη στη Surabaya ή μπορεί να

μεταφερθεί στο μεγάλο λιμάνι της περιοχής που είναι το λιμάνι της Σιγκαπούρης και μετά με άλλο πλοίο να μεταφερθεί στη Surabaya. Όμως το λιμάνι της Σιγκαπούρης μπορεί να ανταγωνίζεται και ένα άλλο μεγάλο μεταφορτωτικό λιμάνι της περιοχής π.χ. το λιμάνι του Hong Kong.

- Ανταγωνισμός μέσα στο ίδιο λιμάνι μεταξύ εταιρειών που διαχειρίζονται διαφορετικούς τερματικούς σταθμούς.

## 1.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η αλυσίδα αξίας υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητές της, καθώς και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις. Συγκεκριμένα διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Όταν η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, τότε αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος Ν., 2010).

Οι πόροι χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Πίνακας 1.2): στους Υλικούς Πόρους (απτούς-tangible) και στους Άυλους Πόρους (intangible).

**Πίνακας 1.2: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων πόρων**

<b>Υλικοί Πόροι (tangible)</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Χρηματοοικονομικοί πόροι	- Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης - Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί πόροι	- Η τοποθεσία του εργοστασίου - Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης - Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.
Ανθρώπινοι πόροι	- Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
Οργανωτικοί πόροι	- Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.

<b>Άυλοι Πόροι (intangible).</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Τεχνολογικοί πόροι	- Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) - Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω.
Πόροι καινοτομίας	- Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες - Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	- Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) - Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

(Πηγή: Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002)

Η αξιολόγηση των υλικών κυρίως πόρων θα πρέπει να ξεφεύγει από την ποσοτική εκτίμησή τους και να επικεντρώνεται κυρίως σε ποιοτικά στοιχεία όπως είναι η παλαιότητά τους, η κατάστασή τους και η ευελιξία στη χρήση τους. Οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους είναι απίθανο να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό συμβεί το πλεονέκτημα αυτό δεν θα είναι διατηρήσιμο (Γεωργόπουλος Ν., 2010). Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή της εταιρείας EMI που ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο. Ο αξονικός τομογράφος ήταν μια ανακάλυψη σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Παρά την κατοχή όμως αυτού του μοναδικού πόρου η εταιρεία αυτή απέτυχε.

Η αποτυχία αυτή δικαιολογείται αν σκεφτούμε ότι η εταιρεία αυτή δεν κατάφερε με βάση αυτόν τον πόρο να δημιουργήσει ικανότητες. Άρα, κάθε εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο του πόρους της ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες αποτελούν την πηγή του πυρήνα του ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα.

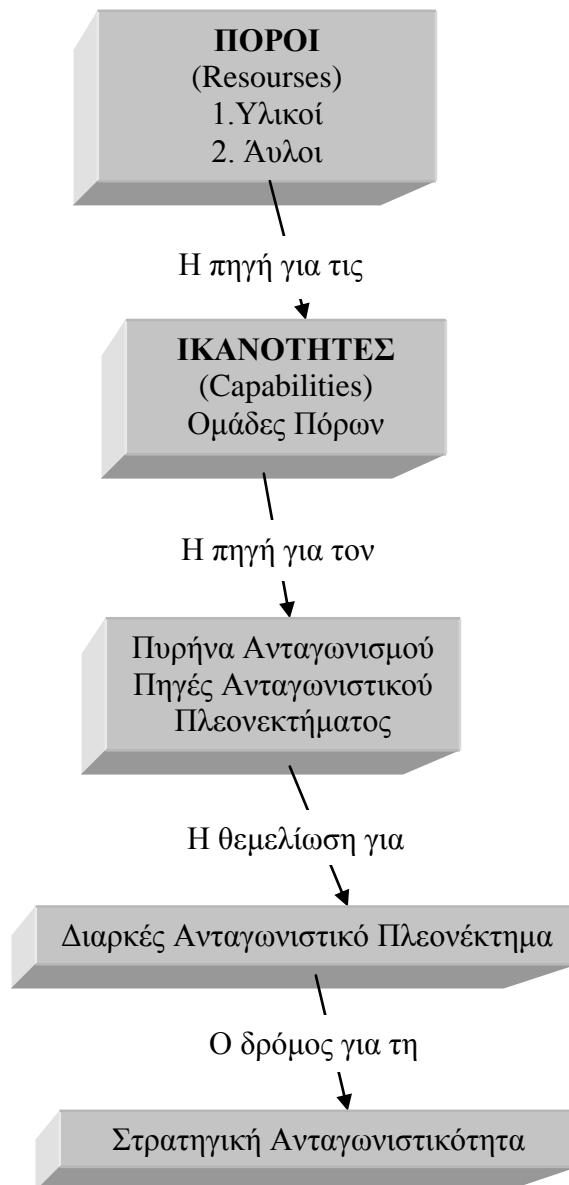
Οι ικανότητες που μπορούν να προκύψουν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Γεωργόπουλος Ν., 2006):

- **Βασικές** τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
- **Μοναδικές ή διακεκριμένες** τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και μάλιστα δεν μπορούν να τις αποκρυπτογραφήσουν και να τις μιμηθούν. Μια διακεκριμένη ικανότητα διαφέρει από τις υπόλοιπες στο ότι προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού, παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέους κλάδους και ακόμη παρουσιάζει μεγάλο χρόνο ζωής. Βέβαια δε σημαίνει ότι οι διακεκριμένες ικανότητες δεν υπόκεινται σε απαξίωση, απλώς ότι μπορούν να αποδώσουν πολλά προϊόντα πριν απαξιωθούν και αντικατασταθούν από νέες.

Το ζητούμενο βεβαίως είναι ο συνδυασμός των πόρων να δίνει μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες διότι αυτές μόνον μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Γεωργόπουλος Ν., 2006*).

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.3, οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες. Οι ικανότητες αποτελούν πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης, που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα (*Γεωργόπουλος Ν., 2010*).





**Διάγραμμα 1.3: Πόροι και Ικανότητες σαν στοιχεία της Ανάλυσης του  
Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

(Πηγή: Hitt M., Ireland R. and Hoskisson R., “*Strategic Management Competitiveness and Globalisation*”, West Publishing, 1997)

### 1.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Ο όρος ανταγωνισμός υποδηλώνει την πρακτική και την πολιτική μέσα από την οποία διασφαλίζεται η ευημερία του καταναλωτή. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των

επιχειρήσεων δημιουργεί πίεση κάτω από την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την προσφορά τους σε τιμές και ποιότητα από το φόβο ότι οι πελάτες θα στραφούν σε άλλες επιχειρήσεις για την προμήθεια των αγαθών τους. Βασίζεται αλλά και εξασφαλίζει την παρουσία περισσότερων επιχειρήσεων στην αγορά, όταν φυσικά η αγορά λειτουργεί επί τη βάσει κανόνων υγιούς ανταγωνισμού. Όταν δεν λειτουργεί επί τη βάσει κανόνων οι επιχειρήσεις στην αγορά λιγοστεύουν. Το αντίθετο του ανταγωνισμού στην αγορά είναι η επικράτηση των μονοπωλίων, ως αποτέλεσμα άκρατου ανταγωνισμού. (Παπαδάκης Β., 2002)

Μακροχρόνια ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασής του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση, καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων. Επίσης, αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, τη διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία.

### **Στόχοι του Ανταγωνισμού**

#### **► Ευημερία του καταναλωτή**

Βασικός στόχος λοιπόν του ανταγωνισμού είναι η αύξηση της ευημερίας του καταναλωτή μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας. Η ύπαρξη μονοπωλίων στην αγορά οδηγεί σε υψηλές τιμές, σε μείωση της παραγωγής και σε χειροτέρευση της ποιότητας των αγαθών. Η μονοπωλιακή επιχείρηση εφησυχάζει και δεν έχει κίνητρο να βελτιώσει τα προϊόντα της. Το κίνητρο το προσφέρει ο ανταγωνισμός, ο οποίος δημιουργεί πίεση στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την προσφορά τους και να επενδύσουν στην έρευνα και τεχνολογία, αλλιώς οι πελάτες τους θα στραφούν στους ανταγωνιστές (Σιώμκος Γ., 2004).

► Ελευθερία του καταναλωτή

Ο ανταγωνισμός εξασφαλίζει την παρουσία περισσότερων επιχειρήσεων στην αγορά και έτσι διασφαλίζει την ελευθερία επιλογής του καταναλωτή. Ο καταναλωτής δεν είναι αναγκασμένος να συναλλάσσεται μόνο με μία επιχείρηση, παρά μπορεί να διαλέξει αυτήν που του αρέσει και τον συμφέρει περισσότερο (Σιώμκος Γ., 2004).

► Δημοκρατία

Για κάποιους στόχος του ανταγωνισμού είναι και η διαφύλαξη της δημοκρατίας. Καρτέλ και μονοπώλια συγκεντρώνουν πλούτο και δύναμη και είναι σε θέση να επηρεάσουν τους πολιτικούς προς το συμφέρον τους. Ο ανταγωνισμός δεν επιτρέπει τη δημιουργία καρτέλ και μονοπωλίων, ενώ παράλληλα διατηρεί την αντιπαλότητα των επιχειρήσεων μεταξύ τους, ώστε οι τελευταίοι δυσκολότερα θα καθίσουν στο ίδιο τραπέζι και θα επιδιώξουν κοινά συμφέροντα. Ιδιαίτερο ρόλο για τη διαφύλαξη της δημοκρατίας έχει ο ανταγωνισμός στις αγορές των ΜΜΕ. Αν επικρατεί ανταγωνισμός σε αυτές τις αγορές, εξασφαλίζεται η πολυφωνία και η ελευθερία της γνώμης (Σιώμκος Γ., 2004).

► Σύγκρουση των Στόχων

Πολλές φορές οι στόχοι του ανταγωνισμού συγκρούονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα μπορεί μια συγχώνευση να οδηγήσει σε μείωση του κόστους παραγωγής και αύξηση της αποτελεσματικότητας, αλλά ταυτόχρονα να μειώνει τις επιλογές του καταναλωτή, αφού μετά θα υπάρχουν λιγότερες επιχειρήσεις και εναλλακτικές στην αγορά. Η επιλογή του πιο επιθυμητού από τους δύο στόχους είναι ζήτημα Πολιτικής του Ανταγωνισμού, την οποία καθορίζει ο νομοθέτης και οι αρχές που εφαρμόζουν το Δίκαιο κατά των περιορισμών του Ανταγωνισμού (Σιώμκος Γ., 2004).

► Ανταγωνιστικές θέσεις και κινήσεις των αντιπάλων- ανταγωνιστών

Τα αποτελέσματα κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της (Δρανδάκης Ε., Μπήτρος Γ. και Μπαλτάς Ν., 2003).

**Υπάρχουν διάφορα καθεστώτα ανταγωνισμού (Δρανδάκης Ε., Μπήτρος Γ. και Μπαλτάς Ν., 2003):**

1. Αν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλος ώστε κάθε επιχείρηση να μην επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, τότε βρισκόμαστε σε καθεστώς τέλειου ανταγωνισμού. Το προϊόν της επιχείρησης είναι ομοιογενές με των άλλων επιχειρήσεων, υπάρχει πλήρης κινητικότητα των εισροών, όλες οι επιχειρήσεις έχουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες και τη γνώση καθώς επίσης υπάρχει ελευθερία στην είσοδο/ έξοδο επιχειρήσεων στην αγορά.
2. Αν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός ώστε κάθε επιχείρηση να επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, τότε βρισκόμαστε σε καθεστώς ολιγοπωλίου.
3. Αν υπάρχουν πολλοί παραγωγοί που πωλούν προϊόντα τα οποία είναι στενά υποκατάστατα αλλά όχι τέλεια υποκατάστατα μεταξύ τους, τότε κάνουμε λόγο για Μονοπωλιακό Ανταγωνισμό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθίσταται υψηλή η ανάγκη για τη διαφοροποίηση του προϊόντος στους καταναλωτές, η οποία επιτυγχάνεται μέσω πραγματικής διαφοροποίησης του προϊόντος (φυσικά χαρακτηριστικά) ή τεχνητής διαφοροποίησης (διαφημίσεις, συσκευασίες, εμπορικά σήματα).
4. Αν μία μόνο επιχείρηση παράγει προϊόν του οποίου δεν υπάρχει κοντινό υποκατάστατο, τότε αναφερόμαστε σε καθεστώς μονοπωλίου. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μεγάλη αδυναμία εισόδου επιχειρήσεων στην αγορά.

## **1.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Όταν ακούει κάποιος τις λέξεις ανταγωνισμός και ανταγωνιστικότητα εύκολα θα μπορούσε να υποθέσει ότι πρόκειται για ταυτόσημες έννοιες. Ωστόσο πρόκειται για δύο λέξεις που στην πραγματικότητα (τουλάχιστον βραχυχρόνια) είναι δύο διαφορετικές έννοιες.

Κυρίαρχος στόχος της ανταγωνιστικότητας είναι η μεθόδευση από μια επιχείρηση – με όλα τα διαθέσιμα μέσα – της μείωσης των τιμών και της αύξησης της ποιότητας των προϊόντων που παράγει, επιδιώκοντας βέβαια και διασφαλίζοντας το κέρδος. Ο στόχος αυτής της μεθόδευσης, είναι ο εξοστρακισμός μέρους των λοιπών ομοειδών επιχειρήσεων ώστε μία επιχείρηση, μέσα σε καθεστώς ανταγωνισμού, να επικρατήσει

μέσω των προϊόντων της, που θα είναι καλύτερα ποιοτικά και θα έχουν συγκριτικώς χαμηλότερη τιμή.

Συνεπώς, έρχεται σε αντίθεση με την έννοια του ανταγωνισμού αφού εάν μία επιχείρηση καταφέρει και επικρατήσει μέσω των προϊόντων της στην αγορά, τότε κάποιες επιχειρήσεις θα εξέλθουν και έτσι μειώνεται ο ανταγωνισμός.

Κάθε επιχείρηση, με την είσοδο της στην αγορά, έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητά της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Έτσι, μπορούμε να δούμε από μία άλλη πλευρά πως η ανταγωνιστικότητα δυσχεραίνει τον ανταγωνισμό.

Ουσιαστικά η ανταγωνιστικότητα είναι στόχος των επιχειρήσεων καθώς τις βοηθά να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά και να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ενώ ο ανταγωνισμός είναι στόχος της κοινωνίας και της πολιτικής, καθώς η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα τιμών και αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. **Σιώμοκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004, Β΄ Έκδοση
2. **Παπαδάκης Β.**, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
3. **Γεωργόπουλος Ν.**, *Στρατηγικό Μάνατζμέντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2010
4. **Γεωργόπουλος Ν.**, *Στρατηγικό Μάνατζμέντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006
5. **Κανελλόπουλος Χ.**, *Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 1991
6. **Παρδάλη Α.**, *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
7. **Θερίου Ν.**, *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, Β΄ Έκδοση
8. **Hitt M., Ireland R., Hoskisson R.**, *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*, West Publishing, 1997
9. **Δρανδάκης Ε., Μπήτρος Γ. και Μπαλτάς Ν.**, *Μικροοικονομική θεωρία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**

### **ΝΕΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

#### **2.1 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά, η παγκόσμια βιομηχανία πέρασε διάφορες φάσεις εξέλιξης. Αρχικά, στις πρώτες δεκαετίες μετά τον πόλεμο η βασική πολιτική ήταν η οικονομική πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Μεγάλη σημασία δινόταν τόσο στην εξασφάλιση των πρώτων υλών όσο και στην οικονομική μεταφορά στους τόπους βιομηχανικής παραγωγής. Οι πρώτες ύλες εισάγονταν ακατέργαστες και για να είναι φθηνή η μεταφορά τους, είχαμε μία τάση γιγαντισμού των πλοίων μεταφοράς των χύδην φορτίων με αποτέλεσμα τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας και κατά συνέπεια χαμηλό ανά μονάδα κόστος μεταφοράς των πρώτων υλών (Παρδάλη Α., 2001).

Στη συνέχεια ο τομέας των μεταφορών επηρεάστηκε από αλλαγές, που επήλθαν στην παγκόσμια βιομηχανική παραγωγή, αφού υιοθετήθηκε διεθνώς η αρχή του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Με βάση αυτή την αρχή, οι βιομηχανικές χώρες ανέπτυξαν την ιδιαίτερα εξειδικευμένη βιομηχανική παραγωγή. Οι αλλαγές μέσα στις βιομηχανικές χώρες και η εμφάνιση των «πρόσφατων» βιομηχανικών χωρών έφεραν τεράστιες μεταβολές στο πρότυπο του διεθνούς εμπορίου και της παγκόσμιας μεταφοράς των αγαθών. Η εγκατάσταση της βιομηχανικής παραγωγής σε χώρες της Ανατολικής Ασίας μπορεί να μείωσε δραστικά το κόστος εργασίας, αύξησε όμως το κόστος της μεταφοράς των βιομηχανικών αυτών προϊόντων, αφού έπρεπε τα φορτία να μεταφερθούν στο τόπο κατανάλωσης που είναι κυρίως η Ευρώπη και η Αμερική. Σταδιακά λοιπόν μετά τον Πόλεμο, άρχισε να εμφανίζεται η πολυεθνική επιχείρηση και όλο το παραγωγικό σύστημα να αποκτά μία άλλη διάσταση. Η πολυδιάστατη παραγωγή και συναρμολόγηση είναι η πιο συνηθισμένη πρακτική και για την πολυεθνική επιχείρηση κάτι που σημαίνει εγκαταστάσεις σε μια ποικιλία από χώρες στις πέντε ηπείρους. Το προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί στην Ιαπωνία, εξαρτήματά του να κατασκευαστούν στην Ταϊβάν ή τη Σιγκαπούρη, άλλες συναρμολογήσεις να

γίνονται στην Ισπανία και το τελικό προϊόν να συναρμολογείται στο Ηνωμένο Βασίλειο και να πωλείται στην Ευρώπη και στην Αμερική. Αυτός ο τύπος παραγωγής απαιτεί υψηλές υπηρεσίες οργάνωσης για να διατηρηθεί ο έλεγχος όλων αυτών των μετακινήσεων πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων, εξαρτημάτων και τελικών προϊόντων που βρίσκονται σε κίνηση (Παρδάλη Α., 2001).

Παρά το γεγονός ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις πλέον είχαν καταφέρει να μειώσουν το κόστος παραγωγής, είχε μείνει ένας σημαντικός παράγοντας κόστους, οι μεταφορές.

Η σπουδαιότητα της μεταφοράς ήταν παγκόσμια και συνεπώς ο στόχος των πολυεθνικών επιχειρήσεων ήταν και η ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών διανομής που προσφέρουν αλλά και η ταυτόχρονη μείωση του κόστους τους.

Συνεπώς, όλες οι εξελίξεις τόσο στο τομείς της παραγωγής όσο και της μεταφοράς ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας των επιχειρήσεων να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται (Παρδάλη Α., 2001).

### **2.1.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ**

Οι αλλαγές αυτές στη δομή και στους στόχους της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και οι σύγχρονες μορφές του παγκόσμιου εμπορίου (Παρδάλη Α., 2001):

- a) προκάλεσαν πολυάριθμες μεταβολές στις διεθνείς μεταφορές αλλά και στο ρόλο και τις δραστηριότητες των θαλάσσιων λιμανιών σε παγκόσμιο επίπεδο.
- b) συνετέλεσαν στην αλλαγή του συστήματος και τη δημιουργία διακριτών αγορών που διαχωρίζονται από εμπορικά σύνορα, απόσταση, χρόνο και κουλτούρα σ' ένα άλλο που είναι αυξανόμενα συγκλίσιμο και ολοκληρωμένο. Οι καταναλωτές πλέον παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες στις προτιμήσεις τους, γεγονός που καθιστά εφικτή τη δημιουργία παγκόσμιων επιχειρήσεων.

Το φαινόμενο αυτό της παγκοσμιοποίησης αναγκάζει πολλές εταιρίες να θεωρούν τον κόσμο μία αγορά και ο ανταγωνισμός σε πολλές βιομηχανίες είναι πλέον ένα



παγκόσμιο παιχνίδι στο οποίο οι ίδιοι ανταγωνιστές αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο στα διάφορα έθνη.

## 2.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Οι πιο εντυπωσιακές αλλαγές στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές ξεκίνησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960.

Οι αλλαγές αυτές επέδρασαν στις μορφές οργάνωσης των μεταφορών, ιδιαίτερα των γενικών φορτίων με την εισαγωγή και την επικράτηση της μοναδοποίησης και κυρίως της κιβωτιοποίησης (containerization). Η καθιέρωση του συστήματος μεταφοράς με εμπορευματοκιβώτια (containers – Ε/Κ) οφείλεται στην ανάγκη για ταχύτερη, ασφαλέστερη και φθηνότερη μεταφορά των γενικών φορτίων και όχι μόνο (σε σχέση με τις συμβατικές μεθόδους). Η κίνηση με Ε/Κ το 1999 έφτασε σε παγκόσμιο επίπεδο τα 184,8 εκατομμύρια TEU<sup>2</sup> με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 7,8%. Ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξης διαφέρει από περιοχή σε περιοχή. Τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη και την Αμερική, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι περίπου 5% το χρόνο, αντίθετα η κίνηση Ε/Κ στην Ασία αυξάνεται με ρυθμούς που φτάνουν το 15% το χρόνο (*ISL Shipping statistics 1995, 2004*).

Ακόμα η μείωση του μέσου κόστους της θαλάσσιας μεταφοράς μακροχρόνια επιδιώχτηκε κυρίως (*Παρδάλη Α., 2001*):

- a) με την αύξηση του μεγέθους των πλοίων-«οικονομίες κλίμακας». Η τάση γιγαντισμού των πλοίων συνεχίζεται.
- b) μέσω της μείωσης του χρόνου των ταξιδιών και του περιορισμού των προσεγγίσεων των λιμανιών. Τα μεγάλα πλοία κάνουν ταξίδια γύρω από τον κόσμο και για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος λειτουργίας οδηγήθηκαν στον περιορισμό των προσεγγίσεων σε λίγα λιμάνια (σε ένα ή το πολύ δύο λιμάνια της ίδιας γεωγραφικής περιοχής). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναπτύσσονται πραγματικά δίκτυα γύρω από λιμάνια μεταφόρτωσης εκεί όπου συναντώνται διαφορετικοί δρόμοι εμπορίου. Το φορτίο προωθείται στον προορισμό με μικρότερα πλοία (feeders).

---

<sup>2</sup> TEU: Twenty-foot equivalent unit, μονάδα μέτρησης χωρητικότητας πλοίων εμπορευματοκιβωτίων και όγκου διακίνησης σε τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων.

## 2.2.1 ΤΑ ΠΛΟΙΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ (Ε/Κ)

Στις 26 Απριλίου 1956, το Ideal-X, το πρώτο πλοίο που μετέφερε εμπορευματοκιβώτια, απέπλευσε από το λιμάνι του Newark (ΗΠΑ). Το Ideal-X μετέφερε, εκτός από συμβατικό υγρό φορτίο, 58 εμπορευματοκιβώτια (Ε/Κ) 35-ποδών έκαστο. Ουσιαστικά επρόκειτο για ένα μετασκευασμένο τάνκερ, του οποίου την ιδέα είχε συλλάβει ο τότε μεγαλοπαράγοντας χερσαίων μεταφορών στις Η.Π.Α. και αργότερα ιδρυτής της Sea Land, Malcom McLean (1914-2001) (*Ναυτικά Χρονικά, 2007*).

Αρχικός σκοπός του McLean, ο οποίος είχε ξεκινήσει σαν φορτηγατζής, ήταν η χρησιμοποίηση των εμπορευματοκιβωτίων για να μειώσει το κόστος φορτοεκφόρτωσης. Σήμερα, ύστερα από 50 χρόνια εξέλιξης των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τα containerships πρωταγωνιστούν στην παγκόσμια ναυτιλιακή σκηνή (*Ναυτικά Χρονικά, 2007*).



**Διάγραμμα 2.1: Η εξέλιξη της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων από το 1975 ως το 1999 (σε εκατ. TEU)**

(Πηγή: Drewry Shipping Consultants LTD and Containerization International Yearbook (διάφορα έτη))

Οι θαλάσσιοι μεταφορείς και οι τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων, οι δυο σημαντικότεροι παράγοντες της συγκεκριμένης βιομηχανίας, παρουσιάζουν αξιοσημείωτη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Σύμφωνα με στοιχεία των Ηνωμένων Εθνών (*UNCTAD, 2004*), η χωρητικότητα του στόλου πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως αυξήθηκε κατά 727% την περίοδο 1980-2003. Κατά την ίδια περίοδο, η χωρητικότητα του παγκόσμιου στόλου αυξήθηκε κατά 25%. Ανάλογη αύξηση παρουσιάζουν οι κινήσεις εμπορευματοκιβωτίων στα λιμάνια. Ενδεικτικά, η παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε λιμένες το 2002 ανήλθε στα 266.3 Twenty-Foot Equivalent Units (TEUs), αυξανόμενο κατά 22.5 εκ. TEUs ή 9.2% περισσότερο από το 2001. Σύμφωνα με στοιχεία του Διεθνούς Εμπορικού Επιμελητηρίου (*ICC, 2005*), η παγκόσμια διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στους λιμένες αναμένεται να αυξάνεται με ρυθμό περί το 10% ετησίως. Μάλιστα, σε συγκεκριμένες αγορές η ανάπτυξη αναμένεται να είναι μεγαλύτερη. Συγκεκριμένα και χωρίς να στεκόμαστε στην περίπτωση της Κίνας, οι κινήσεις εμπορευματοκιβωτίων στις αγορές του Ειρηνικού και της Ρωσίας αναμένεται να αυξηθούν ετησίως κατά 10-12% και 15-20%, αντιστοίχως (*Παρδάλη Α., 2001*).

Αλλά και πέρα από τον μικρόκοσμο της ναυτιλίας, η μέθοδος μεταφοράς με εμπορευματοκιβώτια (containerization), υπήρξε καταλύτης της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, καθώς επιτάχυνε την μεταφορά των αγαθών, μείωσε το συνολικό κόστος μεταφοράς και παρείχε αυξημένη προστασία από ανεπιθύμητες ενέργειες. Η αγορά μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων δια θαλάσσης έχει χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά της «μητρικής» της ναυλαγοράς liner ή, αλλιώς, τακτικών γραμμών. Η ναυλαγορά liner, στην οποία συγκαταλέγονται και άλλες θαλάσσιες μεταφορές τακτικής συχνότητας υπηρεσίας, όπως η επιβατηγός ναυτιλία και τα πλοία Ro Ro<sup>3</sup>, παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από την ναυλαγορά tramp<sup>4</sup> ή charter<sup>5</sup>. Στην ναυλαγορά liner, τα πλοία προσφέρουν δρομολόγια με προκαθορισμένη την

<sup>3</sup> Πλοίο RoRo: (προφέρεται "ρορό")-Roll-on - Roll-off (Roll-on/Roll-off) ή Ro/Ro, χαρακτηρίζεται ένας σύγχρονος τύπος φορτηγού πλοίου, περισσότερο οχηματογωγού, σε προέκταση των πλοίων τακτικών γραμμών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων ή κυρίως οχημάτων άνευ αυτοκίνησης π.χ. ρυμούλκες.

<sup>4</sup> Ναυλαγορά Tramp: Το αδρομολόγητο πλοίο ή ελεύθερο πλοίο, λεγόμενο (tramp) χαρακτηρίζεται οποιοδήποτε πλοίο που δεν τηρεί καθορισμένο δρομολόγιο. Συνήθως είναι φορτηγό πλοίο που ναυλώνεται από τους πλοιοκτήτες του, κατόπιν ναυλοσυμφώνου σε ένα ναυλωτή που υπό τους όρους του συμβολαίου το φορτώνει και καθορίζει τους λιμένες προσέγγισης φορτοεκφόρτωσης με τις πιθανές ημερομηνίες κατάπλου στον καθένα λιμένα.

<sup>5</sup> Ναυλαγορά charter: είναι αγορά υπηρεσιών, όπου η υπηρεσία είναι η διάθεση της μεταφορικής ικανότητας, ο πωλητής είναι ο πλοιοκτήτης που προσφέρει το πλοίο του για ναύλωση και ο αγοραστής είναι ο ναυλωτής. Δεν υπάρχει προγραμματισμός δρομολογίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα και σε προκαθορισμένες διαδρομές. Το πλοίο ναυλώνεται ολόκληρο κάτω από αμοιβαία αποδεκτούς όρους μεταξύ του πλοιοκτήτη και του ναυλωτή. Το φορτίο είναι ομοιογενές, χύδην (bulk) και σχετικά χαμηλής ειδικής αξίας (\$/ton). Ανάλογα με το είδος του φορτίου, η ναυλαγορά charter διακρίνεται στη ναυλαγορά δεξαμενοπλοίων (tankers, liquid bulk) και στη ναυλαγορά ξηρού φορτίου (dry bulk).

συχνότητα υπηρεσίας και την αλληλουχία λιμένων σε κάθε διαδρομή, μεταφέρουν μοναδοποιημένο φορτίο σχετικά υψηλής αξίας, ενώ πλέουν μισογεμάτα στα διάφορα σκέλη του ταξιδιού. Ιστορικά, στην ναυλαγορά liner οι εταιρίες είναι οργανωμένες σε κοινοπραξίες (cartels) με κάθε μέλος να χρεώνει ομοιόμορφους ναύλους, οι οποίοι συχνά είναι αρκετά υψηλοί («χρέωση όσο σηκώνει» – “charge what the traffic can bear”). Η κοινοπραξία λαμβάνει ομαδικά μέτρα για να αντιμετωπίσει τον εξωτερικό ανταγωνισμό, ενώ εσωτερικοί κανονισμοί σκοπεύουν να περιορίσουν τον ανταγωνισμό εκ των έσω. Ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών containerships συνήθως περιορίζεται στην ποιότητα υπηρεσίας (πλοίο, συχνότητα υπηρεσίας, κ.ά.) παρά αφορά πόλεμο ναύλων (Παρδάλη Α., 2001).

Στην καθημερινή τους πρακτική, οι ναυτιλιακές εταιρίες μεταφοράς Ε/Κ αντιμετωπίζουν μια πληθώρα προβλημάτων απόφασης στρατηγικού, τακτικού ή επιχειρησιακού χαρακτήρα. Μολαταύτα, οι ναυτιλιακές εταιρίες αντιμετωπίζουν συχνά όμοια προβλήματα διοίκησης, καθώς όλες έχουν εν τέλει κοινό στόχο: την βέλτιστη εκμετάλλευση των στόλων τους. Άλλωστε, κάθε πλοίο αποτελεί επένδυση πολλών εκατομμυρίων ευρώ, με καθημερινά λειτουργικά έξοδα συχνά δεκάδων χιλιάδων ευρώ. Συνεπώς, η βελτιστοποίηση στην αξιοποίηση του στόλου οδηγεί σε σημαντικά οφέλη.

Στην διάρκεια του μισού αιώνα παρουσίας των containerships επήλθαν σημαντικές αλλαγές στην αγορά των θαλάσσιων μεταφορέων Ε/Κ, κυρίως όσον αφορά το μέγεθος το πλοίων και τον ανταγωνισμό. Αυτή η αύξηση του μεγέθους κινήθηκε από τη μείωση κόστους ανά Ε/Κ (κυρίως εν πλω) και απορρέει από οικονομίες κλίμακας σε κόστη κεφαλαίου και λειτουργικά κόστη (κόστη πληρώματος, εφοδιασμού, κατανάλωσης) (Παρδάλη Α., 2001).

**Πίνακας 2.1: Ιστορική Εξέλιξη στο μέγεθος των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων**

<b>ΕΤΗ</b>	<b>ΤΥΠΟΣ</b>	<b>ΜΕΓΙΣΤΗ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>
1964	1η γενιά	1000 TEU
1967-1972	2η γενιά	1500 TEU
	3η γενιά	3000 TEU
1988	4η γενιά	4500 TEU
1995/96	5η γενιά	Πάνω από 6000 TEU

(Πηγή: Παρδάλη Α., *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001)

Παρά τα μεγάλα οικονομικά οφέλη που συνεπάγεται αυτή η ραγδαία άνοδος του όγκου φορτίου Ε/Κ, η αγορά μεταφοράς Ε/Κ δεν είναι απαλλαγμένη από προβλήματα.

Τα βασικότερα από αυτά τα προβλήματα είναι τα ακόλουθα (*Beth L., 1985*):

- Ανισορροπία εμπορικών ροών, κυρίως από και προς Κίνα.
- Παρατεταμένος χρόνος αναμονής πριν την πρόσδεση πλοίων στην προκουμαία.
- Μη ικανοποιητική παραγωγικότητα τερματικών σταθμών Ε/Κ.
- Συμφόρηση στις πύλες εισόδου/εξόδου φορτηγών στους λιμένες.

## **2.3 ΟΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ**

Η ανάπτυξη της παγκόσμιας βιομηχανίας καθώς γενικότερα και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, συνετέλεσαν στη δημιουργία νέων μεθόδων μεταφοράς που μπορούν να προσφέρουν χαμηλότερο κόστος στους χρήστες .

Οι νέες ανάγκες μεταφοράς και χειρισμού του φορτίου απαίτησαν ολοκληρωμένη μεταφορική αλυσίδα και σταδιακά οδήγησαν στην καθιέρωση των «Συνδυασμένων Μεταφορών». Σε αυτό συνέβαλε κυρίως η ανάπτυξη της μεταφοράς με εμπορευματοκιβώτια, αφού εξασφάλισε μια συνεχή ροή από τον παραγωγό στον παραλήπτη χρησιμοποιώντας συνδυασμό από οδικά, σιδηροδρομικά και θαλάσσια

μέσα. Με τον όρο συνδυασμένες μεταφορές εννοούμε τη μεταφορά φορτίου χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα μεταφοράς, όπου το μεγαλύτερο μέρος του ταξιδιού γίνεται σιδηροδρομικά ή μέσω θαλάσσης, ενώ το αρχικό ή τελικό τμήμα μεταφοράς γίνεται οδικά (Παρδάλη Α., 2001).

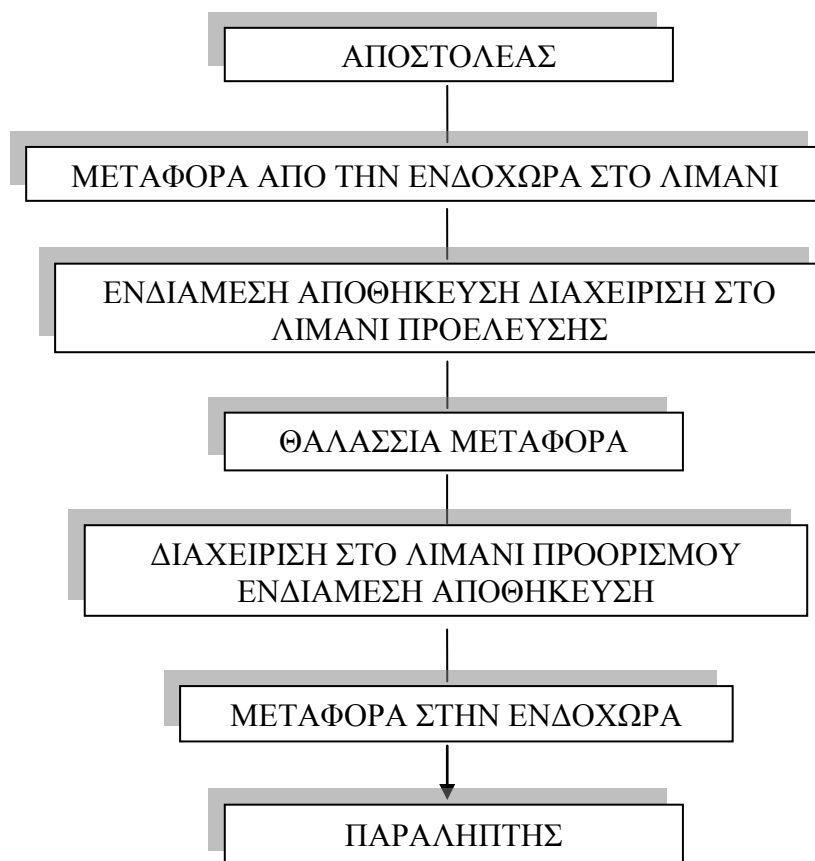
Η πολιτική για τις συνδυασμένες μεταφορές πρέπει να επιτρέπει στο χρήστη την καλύτερη χρήση των διαφόρων μέσων μεταφοράς. Η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος μεταφοράς αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και αν λάβουμε υπόψη ότι την τελευταία τριακονταετία οι εμπορευματικές μεταφορές έχουν παρουσιάσει αύξηση 70%, θεωρούμε τις μεταφορές μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία (Παρδάλη Α., 2001).

Οι παράγοντες που αυξάνουν τη ζήτηση των συνδυασμένων μεταφορών σχετίζονται με τις αλλαγές τόσο στις μεθόδους παραγωγής, όσο στη συνολική δομή της βιομηχανίας και στην αύξηση του τομέα των υπηρεσιών. Τα πλεονεκτήματα του συστήματος συνδυασμένων μεταφορών αφορούν τη μείωση του κόστους φόρτωσης και του χρόνου μεταφοράς με γρήγορο, ασφαλή και αξιόπιστο τρόπο (Σαμπράκος Ε., 2002).

Ουσιαστικά, οι συνδυασμένες μεταφορές δημιουργούν ενιαία οργάνωση σε ολόκληρη την αλυσίδα των συστημάτων μεταφοράς μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη και στοχεύουν στην αύξηση της ταχύτητας διανομής των φορτίων και στη μείωση του όγκου του μη παραγωγικού κεφαλαίου. Πραγματοποιούνται δε κάτω από τον έλεγχο, τον σχεδιασμό και την υπευθυνότητα ενός διαμεταφορέα (Benson D., Bugg R., Whitehead G., 1994). Οι διαμεταφορείς μέσα από ένα διεθνές δίκτυο αντιπροσώπων και υπεργολάβων συνδυάζουν όλα τα πλεονεκτήματα των διαφόρων μέσων μεταφοράς (κόστος, ασφάλεια, χρόνο παράδοσης, τελωνειακές διαδικασίες κλπ.) για να πετύχουν το καλύτερο αποτέλεσμα.

Με δεδομένο ότι οι νέες μορφές του διεθνούς εμπορίου απαιτούν γρηγορότερη, φθηνότερη και ασφαλέστερη μεταφορά των προϊόντων σε σχέση με το παρελθόν, οι βασικές δυσλειτουργίες παρουσιάζονται στα σημεία σύνδεσης των μεταφορικών μέσων. Στα πλαίσια αυτά σήμερα απαιτείται ευρύτερος εκσυγχρονισμός. Ένα σχέδιο

για τη δομή της αλυσίδας των μεταφορών στο υπερπόντιο εμπόριο παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 2.2: Η δομή της αλυσίδας των μεταφορών στο υπερπόντιο εμπόριο**  
(Πηγή: Παρδάλη Α., *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001)

Στην πράξη αυτή η δομή εμφανίζεται περισσότερο πολύπλοκη, αφού διαφορετικά μέσα μεταφοράς, απασχολούνται προς και από τα λιμάνια προέλευσης και προορισμού και η ενδιάμεση αποθήκευση μπορεί να γίνεται στο λιμάνι ή σε κέντρα στο εσωτερικό της ενδοχώρας.

Η ανάγκη διευκόλυνσης των συνδυασμένων μεταφορών οδήγησε την αναγκαιότητα εμπορευματικών κέντρων για την αλλαγή μεταφορικού μέσου. Έτσι, αναπτύχθηκαν τα Κέντρα Διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων «Containers Loading Centers», εφόσον είναι θαλάσσια και «Freight Villages» εφόσον είναι χερσαία, ποτάμια ή αεροπορικά. Τα κέντρα αυτά, αποτελούν τους βασικούς τροφοδότες των μεταφορικών μέσων που

και αυτά με τη σειρά τους τροφοδοτούνται από τα περιφερειακά κέντρα που επίσης μπορεί να είναι θαλάσσια λιμάνια, χερσαίοι εμπορευματικοί σταθμοί ή αποθήκες εμπορευμάτων.

Σήμερα τα κέντρα διακίνησης όλο και περισσότερο μετατρέπονται σε κέντρα υπηρεσιών που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις για ολόκληρη την αλυσίδα της μεταφορικής διαδικασίας από τον παραγωγό στον παραλήπτη (door to door). Με το πέρασ των χρόνων τα λιμάνια φαίνεται να αυξάνουν το ρόλο τους σαν κέντρα διακίνησης και διανομής του φορτίου και από ένας απλός ενδιάμεσος κρίκος στην αλυσίδα των μεταφορών γίνονται κύριο οργανωτικό και εκτελεστικό κέντρο (*Stuchtey W., 1990*).

Το λιμάνι στις μέρες μας καλείται να παίζει ένα πιο ουσιαστικό ρόλο στην ολοκληρωμένη διαδικασία των logistics (εφοδιαστική αλυσίδα)<sup>6</sup>, αφού είναι ο κρίκος που συνδέει τις θαλάσσιες με τις χερσαίες μεταφορές και αντίστροφα (*Παρδάλη Α., 2001*). Σαν κρίκος της μεταφορικής αλυσίδας το λιμάνι έπαιξε το ρόλο του «μεταφορικού κέντρου» (μεταφορά και μεταφόρτωση και προσωρινή αποθήκευση). Στη συνέχεια, έπαιξε το ρόλο του «κέντρου διανομής» (προηγούμενες λειτουργίες και διαχείριση αποθεμάτων και επεξεργασία) και σήμερα εξελίσσεται σε «κέντρο logistics» (προηγμένες λειτουργίες και διαδικασία πληροφόρησης).

Στον Ελλαδικό χώρο, οι συνδυασμένες μεταφορές έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται με ιδιαίτερη έμφαση στον διάδρομο Ελλάδας- Ιταλίας- Δυτικής Ευρώπης μέσω του λιμανιού της Πάτρας. Μεγάλη επίσης είναι και η ζήτηση για μεταφορές προς Ιταλία μέσω του λιμανιού της Ηγουμενίτσας. Στο εσωτερικό της Ελλάδας, η μεταφορά γίνεται αποκλειστικά με οδικά μέσα. Τα εμπορευματοκιβώτια που διασχίζουν το μεγαλύτερο μέρος της διαδρομής μεταξύ Δυτικής Ευρώπης- Ελλάδας με σιδηρόδρομο, στην Ελλάδα μεταφέρονται με φορτηγά αυτοκίνητα γι' αυτό και έχουν αναπτυχθεί εξαιρετικά αποδοτικές μεταφορικές εταιρείες (*Dekker T., 1993*).

---

<sup>6</sup> Τα Logistics είναι η τεχνική της διατήρησης του ελέγχου μίας παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας που συνδυάζει τη μεταφορά, την αποθήκευση, τη διαχείριση της διανομής και τα πληροφοριακά συστήματα



## 2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙΣ

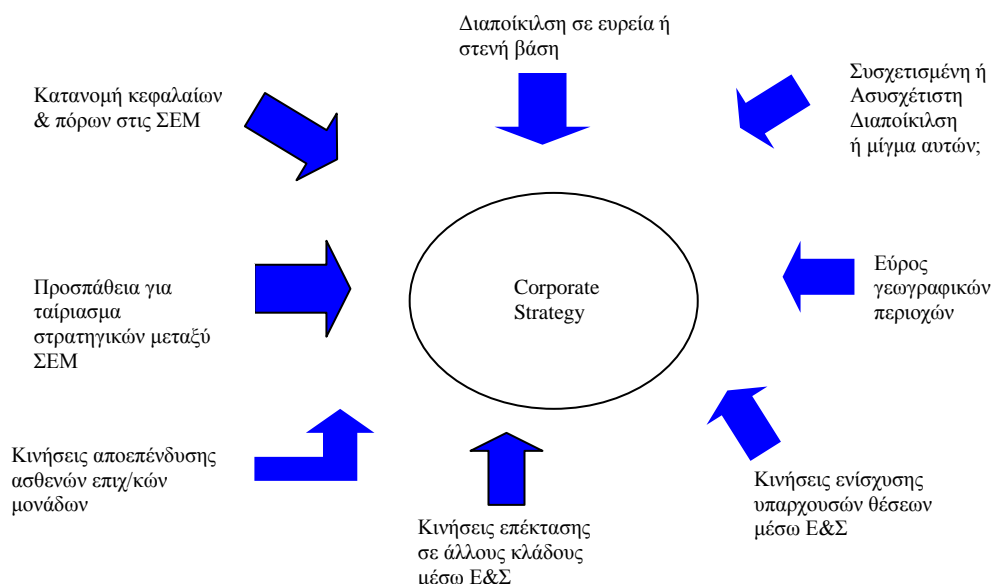
Εταιρική στρατηγική: Είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές (*Hitt M., Ireland R., Hoskisson R., 1997*).

Χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες (*Σιώμκος Γ., 2004*)

A) Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability / Consolidation)

B) Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)

Γ) Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής (Turnaround)



**Διάγραμμα 2.3: Εταιρική Στρατηγική για μία διευρυμένη επιχείρηση**

(Πηγή: Σιώμκος Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004)

### A. Στρατηγικές Σταθερότητας (Consolidation Strategies)

Γενικά Χαρακτηριστικά αυτής της στρατηγικής (*Σιώμκος Γ., 2004*):

- Καμία σημαντική αλλαγή

- Οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς
- Συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες

Κατηγορίες (Σιώμκος Γ., 2004):

1. Στρατηγική μη αλλαγής
2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών (π.χ. μείωση διαφημιστικών εξόδων)
3. Στρατηγικό διάλειμμα (προσπάθεια σταθεροποίησης των επιτευχθέντων μέσω καλύτερου εσωτερικού ελέγχου)
4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων (εν αναμονή σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον)

## **B. Στρατηγικές Επέκτασης & Ανάπτυξης (Ansoff's Product - Market Matrix)**

ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ

**Διάγραμμα 2.4: Στρατηγικές Επέκτασης & Ανάπτυξης**

(Πηγή: Σιώμκος Γ., *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004, Β' Έκδοση)

### **Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)**

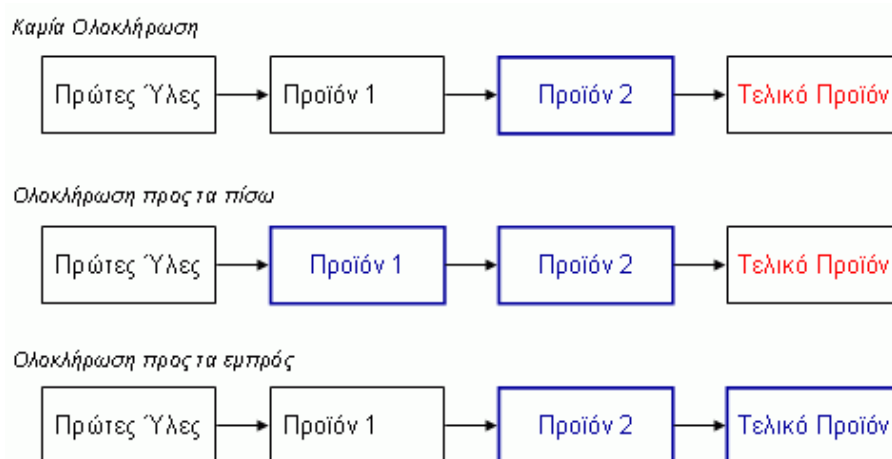
Όταν λέμε ότι μία επιχείρηση συμμετέχει σε κάθετη ολοκλήρωση, εννοούμε ότι είναι υπεύθυνη για δύο αλληλένδετα στάδια, της μεταποίησης ή της διαδικασίας της

Αξιακής Αλυσίδας. Η κάθετη ολοκλήρωση επιτυγχάνεται μέσω συγχωνεύσεων επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, μερικά προϊόντα είναι το αποτέλεσμα δύο διαφορετικών μεσαίων προϊόντων και ως εκ τούτου, έχουμε παράλληλο μετασχηματισμό. Υπό αυτή την έννοια έχουμε τρεις μορφές καθετοποίησης (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004):

- (α) ολοκλήρωση προς τα πίσω;
- (β) ολοκλήρωση προς τα εμπρός;
- (γ) πλευρική ολοκλήρωση.

Στην πράξη, είναι μερικές φορές δύσκολο να διακρίνει κανείς την πλευρική ολοκλήρωση από την ολοκλήρωση προς τα πίσω. Είναι γνωστό ότι ένα μεγάλο μέρος του ερευνητικού υλικού εστιάζει κυρίως στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός και προς τα πίσω. Ως εκ τούτου, το εν λόγω ζήτημα θα αντιμετωπιστεί ως έχει: η έννοια της πλευρικής ολοκλήρωσης θα θεωρείται συχνά ως η ολοκλήρωση προς τα πίσω. Στην παρακάτω εικόνα, παρουσιάζεται ένα παράδειγμα σχετικά με τη διαδικασία της αξιακής αλυσίδας, όπου η επιχείρηση αντιπροσωπεύεται με μπλε ορθογώνια:



**Διάγραμμα 2.5: Μορφές Καθετοποίησης**

(Πηγή: Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., *Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική: Τα οικονομικά των Ρυθμιστικών Παρεμβάσεων σε Αγορές με Μονοπωλιακή Δύναμη*, Εκδόσεις Τυποθήτω, 2004)

## Τύποι Κάθετης Ολοκλήρωσης

Ως εκ τούτου, η ολοκλήρωση προς τα πίσω οδηγεί στην παραγωγή της επιχείρησης προϊόντων που αγόρασε από τους προμηθευτές. Με την ολοκλήρωση προς τα πίσω, η επιχείρηση πλέον παράγει αυτό που οι καταναλωτές της συνήθιζαν να αγοράζουν.

Εκτός από την κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, είναι δυνατόν να τη διακρίνουμε σε πλήρη (full integration), μερική (taper integration) ή οιονεί καθετοποίηση (quasi integration) (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004).

- Μία επιχείρηση επιτυγχάνει **πλήρη καθετοποίηση** όταν παράγει όλες τις εισροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία ή όταν διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004).
- **Μερική καθετοποίηση** συμβαίνει όταν μία επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών της κι αγοράζει τις υπόλοιπες εισροές που χρειάζεται από ανεξάρτητους προμηθευτές ή όταν διαθέτει τις εκροές της μέσω δικών της καναλιών διανομής αλλά και μέσω ανεξάρτητων διανομέων (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004).
- **Οιονεί καθετοποίηση** πραγματοποιείται όταν μία επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από μερικό έλεγχο της επιχείρησης (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004).

Η **Κάθετη Ολοκλήρωση** είναι μία στρατηγική την οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί ένας επιχειρηματίας προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης μπορεί να επιτευχθεί μείωση του κόστους που για συγκεκριμένους λόγους μπορεί να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Για παράδειγμα όταν υπάρχουν λίγοι ή ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές/διανομείς προϊόντων, τότε ο επιχειρηματίας που διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια προς επένδυση και διαβλέπει ότι υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου, μπορεί να ολοκληρωθεί προς τα πίσω και να μειώσει το κόστος του. Ουσιαστικά η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να θέσει εμπόδια και δυσκολίες στην είσοδο νέων ανταγωνιστών. Ωστόσο, όταν ένας

επιχειρηματίας αναλαμβάνει ένα ρίσκο όπως αυτό της κάθετης ολοκλήρωσης, μπορεί να υπάρξουν και κάποιες αρνητικές συνέπειες (Bέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004).

Συγκεκριμένα (Bέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004):

1. Αποτυχία επίτευξης συνεργιών (δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων και η απόκτηση θεμελιωδών ικανοτήτων στη διαχείριση τους)
2. Δυσκολία εξόδου της επιχείρησης από το συγκεκριμένο κλάδο (υψηλός βαθμός δέσμευσης & κινδύνου)
3. Κίνδυνος απαξίωσης της καθετοποιημένης μονάδας προς τα πίσω ή προς τα εμπρός από την εμφάνιση νέας τεχνολογίας (διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών).

Εναλλακτικές στρατηγικές της κάθετης ολοκλήρωσης (Bέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004):

1. Οι μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές και διανομείς (π.χ. M&S)
2. Στρατηγικές Συμμαχίες
3. Βραχυχρόνιες Συνεργασίες (π.χ. δημοπρασίες για την προμήθεια α' υλών ή προϊόντων στην αυτοκινητοβιομηχανία).
4. Συνεργασίες Προστιθέμενης Αξίας (Value Adding Partnerships – VAR's) από πολλές επιχειρήσεις που συνεργάζονται μεταξύ τους σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας, προμηθευτές παραγωγοί, διανομείς).

### **Παραδείγματα Κάθετης Ολοκλήρωσης στις ναυτιλιακές εταιρείες**

Ο χειρισμός των Ε/Κ στα λιμάνια αποτελεί μία υπηρεσία που διεθνώς παρέχεται από πολύ μεγάλο αριθμό εταιριών. Σήμερα, στα πλαίσια της κάθετης ολοκλήρωσης όλο και περισσότεροι τερματικοί σταθμοί χειρισμού Ε/Κ εκχωρούνται σε ναυτιλιακές εταιρίες τακτικών δρομολογίων. Σύγχρονα παραδείγματα αυτής της τάσης είναι το Taranto (Evergreen) και το Cagliari (P&O Ports) στην Ιταλία, ενώ στο Ρότερνταμ ένα εξειδικευμένο τερματικό έχει παραχωρηθεί στη Maersk. Η Hesselatie, ο κύριος χειριστής φορτίων στην Αμβέρσα, ανήκει στην CMB, τη μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρία του Βελγίου. Όλα αυτά τα παραδείγματα αποτελούν ένδειξη της ολοένα αυξανόμενης συμμετοχής των ναυτιλιακών εταιριών στο χειρισμό του φορτίου στα λιμάνια. Αυτό βέβαια οφείλεται στη τάση για ολοένα αυξανόμενες σε μέγεθος ναυτιλιακές εταιρίες κολοσσούς, οι οποίες εξυπηρετούνται από εταιρίες χειρισμού

φορτίων που δεν έχουν αναπτυχθεί σε όλες τις περιπτώσεις σε ανάλογο βαθμό και δε συμβαδίζουν με τις τεχνολογίες των πλοίων (*Παρδάλη Α., 2001*).

Ένα ακόμη πεδίο στο οποίο προσπαθούν τα τελευταία χρόνια να διεισδύσουν οι ναυτιλιακές εταιρίες τακτικών δρομολογίων είναι αυτό των χερσαίων μεταφορών. Για παράδειγμα, το 1996 έγινε συμμαχία μεταξύ της Αμερικάνικης εταιρίας CSX (μητρική της ναυτιλιακής εταιρίας εμπορευματοκιβωτίων Sea – Land) και των σιδηροδρομικών εταιριών Deutsch Bahn και Nederlandse Spoorwegen, πίσω από την οποία κρύβεται η φιλοσοφία ενός κεντρικού λιμανιού, από το οποίο όλα τα ευρωπαϊκά κέντρα θα είναι προσιτά μέσα σε 24 ώρες. Η απόκτηση ελέγχου στη μεταφορά προς την ενδοχώρα των λιμανιών ταιριάζει με τη γενική φιλοσοφία των ναυτιλιακών εταιριών, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή door to door υπηρεσιών. (*Drewry Shipping Consultants LTD, November 1998*)

### **Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)**

Μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.  
Στόχος: Η επίτευξη συνεργιών από οικονομίες κλίμακας, η γρήγορη αύξηση του μεριδίου αγοράς, η απόκτηση μονοπωλιακών κερδών, κ.λπ.

*Μειονεκτήματα (Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004)*

1. Η στενή πρόσδεση της επιχείρησης με τον κλάδο και τις προοπτικές του
2. Η ακύρωση της συμφωνίας λόγω αντιμονοπωλίων

*Οφέλη της οριζόντιας ολοκλήρωσης*

Η οριζόντια ολοκλήρωση επιτρέπει (*Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., 2004*):

- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες του πεδίου
- Ισχυρή παρουσία στην αγορά αναφοράς

Οι Στρατηγικές αυτές επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης, όπως οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις (Mergers & Acquisitions) και οι Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances).

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές άλλων εταιριών αποτελούν πλέον κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα του τομέα της ναυτιλίας γραμμών. Οι μικρές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν, κυρίως λόγω του υψηλού ανταγωνισμού αλλά και του συνεχώς αυστηρότερου νομοθετικού – ρυθμιστικού περιβάλλοντος και βέβαια δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα εκτεταμένα επενδυτικά προγράμματα, που απαιτούνται με βάση τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται (*Παρδάλη Α., 2001*).

Τα στοιχεία της ποιότητας δεν μπορούν να επιτευχθούν σήμερα, εάν η ναυτιλιακή επιχείρηση διαθέτει μικρό αριθμό πλοίων και κεφαλαίων. Έτσι, οι τεράστιες απαιτήσεις κεφαλαίου για την είσοδο στην αγορά, έχουν συντελέσει στο να αναπτυχθεί μία αγορά με έντονα ολιγοπωλιακή μορφή (*Παρδάλη Α., 2001*).

Σήμερα με την παγκόσμια επικράτηση των εμπορευματοκιβωτίων, την ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και των logistics, η ναυτιλία τακτικών δρομολογίων έχει γίνει πλέον σύνθετος κλάδος της ναυτιλιακής βιομηχανίας με 250 και πλέον εταιρίες να δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Αυτοί οι παγκόσμιοι μεγαμεταφορείς, οι μεγάλες εταιρίες τακτικών δρομολογίων εμπορευματοκιβωτίων, είναι υποχρεωμένες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της ζήτησης (συχνότητα δρομολογίων, συνέπεια, ταχύτητα, μείωση καθυστερήσεων και χαμηλό μέσο κόστος) να παράγουν σε οικονομίες κλίμακας (*Παρδάλη Α., 2001*).

**Γ. Στρατηγικές Συμμαχίες:** Μία ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική, εναλλακτική επιλογή στο πλαίσιο της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η δικτύωση μέσω στρατηγικών συμμαχιών. Με τον όρο στρατηγική συμμαχία εννοούμε μια μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο ή και περισσότερων εταιριών. Στην περίπτωση που η συνεργασία πάρει τυπική μορφή, δηλαδή εάν οδηγήσει στη δημιουργία μίας ξεχωριστής (από τις δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) νομικής οντότητας, τότε μιλάμε για μια κοινοπραξία (joint venture) (*Λιούκας Σ., 2008*).

Οι συμμαχίες ανάμεσα σε εταιρείες γίνονται με κίνητρο την ανταπόκριση στις προκλήσεις της αγοράς, την από κοινού εκμετάλλευση των τεχνολογιών που διαθέτουν, τη μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, την ανάπτυξη νέων

προϊόντων/υπηρεσιών, τη συμπληρωματικότητα των πόρων (π.χ. κεφαλαίων, δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών), ώστε να μπου σε νέες αγορές.

Υπάρχουν πολλές μορφές στρατηγικών συμμαχιών. Μπορεί για παράδειγμα να συμμαχήσουν δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα νέο προϊόν ή για να διεκδικήσουν ένα μεγάλο έργο που «ξεπερνάει» τις δυνατότητες της κάθε μίας ξεχωριστά. Η δικτύωση όμως δεν αφορά μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας, αλλά και επιχειρήσεις κατά μήκος της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Μία άλλη μορφή συμμαχίας είναι αυτή που σχετίζεται με συνεργατική έρευνα που αφορά στην προσπάθεια ανάπτυξης μίας νέας τεχνολογίας (research joint ventures - RJVs), η οποία απαιτεί πολύ μεγάλες επενδύσεις σε χρόνο, και κεφάλαια.

Ανεξάρτητα πάντως από την ελκυστικότητα της δικτύωσης για μικρή επιχείρηση, είναι σημαντικό να ληφθούν προληπτικά μέτρα που θα διασφαλίζουν μία αρμονική συμμαχία. Για παράδειγμα, κάθε πλευρά προτού εμπλακεί σε μία στρατηγική συμμαχία, πρέπει να ξεκαθαρίσει τους στόχους της. Έπειτα, πρέπει να αναρωτηθεί τι είναι διαθέσιμη να δώσει αν προχωρήσει αυτή η συμμαχία καθώς και τι προσδοκά να έχει αποκομίσει όταν αυτή λήξει. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κάθε εταίρος να έχει μία ρεαλιστική εκτίμηση για τα δυνητικά οφέλη από τη σύναψη της συμμαχίας. Σημαντικό επίσης είναι να κατανοήσει τους σκοπούς της άλλης πλευράς έτσι ώστε να αποφευχθούν διαφωνίες και δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα να έχουν δημιουργηθεί προληπτικά μηχανισμοί διαιτησίας σε περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ των εταίρων. Τέλος, ο χρόνος (timing) της σύναψης της συμφωνίας είναι καθοριστική παράμετρος επιτυχίας ή αποτυχίας.

Οι Στρατηγικές συμμαχίες είναι πολύ συνηθισμένες στον κόσμο των επιχειρήσεων στις μέρες μας. Μερικές συμμαχίες διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα ενώ άλλες διαρκούν περισσότερο και αποτελούν τον προπομπό μελλοντικών συγχωνεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων. Παραδείγματα στρατηγικών συμμαχιών αποτελούν η συμμαχία Hewlett – Packard (HP) με την Intel για τη δημιουργία μικροεπεξεργαστή Intel Pentium ή η συμμαχία της General Motors με την Toyota για τη δημιουργία της εταιρίας NUMMI (New United Motor Manufacturing Company). Σκοπός της Toyota είναι μέσω της συνεργασίας αυτής να αποκτήσει γνώσεις για την αγορά των Η.Π.Α.



(προμηθευτές, εργασιακό κλίμα, κλπ.) ενώ η General Motors επιδίωκε να γνωρίσει τις Ιαπωνικές πρακτικές πάνω στη Διοίκηση (Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Ωστόσο η παγκοσμιοποίηση και οι ταχύτατες εξελίξεις στην οικονομία και το εμπόριο δεν καθιστούν τις στρατηγικές συμμαχίες αναγκαίες μόνο για τις μικρές επιχειρήσεις, αλλά και για αυτές με σημαντικά μερίδια στην αγορά, δημιουργώντας έτσι παγκόσμιες συμμαχίες.

Ειδικότερα, στον τομέα ναυτιλίας των τακτικών δρομολογίων που διακινεί εμπορευματοκιβώτια μεταβάλλεται η κατάσταση και από τις απλές «συνεργασίες» οδηγούμαστε στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις. Η τάση αυτή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον μεταξύ εταιρειών που συνεργάζονται. Έτσι, σήμερα οδηγηθήκαμε στο γιγαντισμό των εταιριών και όπως αναφέραμε και παραπάνω στην ανάπτυξη των λεγόμενων «παγκόσμιων συμμαχιών» (Παρδάλη Α., 2001).

Οι παράγοντες που οδήγησαν τις εταιρείες σε συνεργασία πριν από 30 χρόνια (ανάγκη για μοίρασμα ρίσκου των επενδύσεων, οικονομίες κλίμακας, ο έλεγχος του κόστους και η ανάγκη να αυξηθούν οι συχνότητες των υπηρεσιών), είναι σήμερα πιο επίκαιροι παρά ποτέ, παρ' όλο που σήμερα δύο νέες δυνάμεις επιβάλλουν τη στενότερη συνεργασία. Οι δύο δυνάμεις αυτές είναι η παγκοσμιοποίηση και τα παρατεταμένα χαμηλά κέρδη των περισσότερων μεταφορέων (Παρδάλη Α., 2001).

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των παγκόσμιων συμμαχιών είναι τα ακόλουθα (Παρδάλη Α., 2001):

- Το ευρύτερο γεωγραφικό πεδίο  
Οι παγκόσμιες συμμαχίες παρέχουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να διευρύνουν την ποικιλία διαδρομών, εγκαθιστώντας ένα παγκόσμιο δίκτυο υπηρεσιών και προσφέροντας στους πελάτες τους «αγορές μίας στάσης»
- Η πιθανότητα να εκτελέσουν σχεδιασμό και συντονισμό των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα, ενώ ξεχωριστές απεργίες σε συγκεκριμένες διαδρομές μπορεί να οδηγήσουν σε μη παραγωγικές διαμάχες ενδιαφέροντος και μονομερή ανάπτυξη στόλου.

- Η κοινή ανάληψη ρίσκου και επενδύσεων, καθώς οι απαιτήσεις αναφορικά με τα κεφάλαια για τις επενδύσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από τους κοινούς οικονομικούς πόρους μιας μεγάλης ομάδας εταιριών
- Οι οικονομίες κλίμακας, καθώς μεγαλύτερες συμμαχίες συμβάλλουν ώστε να δικαιολογηθούν οι επενδύσεις στη νέα γενιά μεγαλύτερων πλοίων και να πετύχουν ικανοποιητικούς ρυθμούς χρησιμότητας.
- Η είσοδος σε καινούριες αγορές. Οι συμμαχίες που ασχολούνται με το εμπόριο διαφόρων προϊόντων επιτρέπουν σε μία εταιρεία να εισαχθεί στο εμπόριο ενός προϊόντος ακόμη και χωρίς την ανάπτυξη επιπλέον χωρητικότητας, απλά με το να χρησιμοποιήσει κενούς χώρους για εμπορευματοκιβώτια στις ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες του συνεταιίρου τους
- Η αύξηση στη συχνότητα των υπηρεσιών, καθώς οι παγκόσμιες συνεργασίες προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες για να βελτιωθεί σημαντικά η συχνότητα διαδρομών και επιτρέπουν πολλαπλές προκαθορισμένες αναχωρήσεις.
- Η περίπτωση συνδυασμού της αγοραστικής δύναμης και του όγκου των πλοίων, εξαιτίας του οποίου οι συμμαχίες μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση του κατά μονάδα κόστους για το χειρισμό εμπορευματοκιβωτίων και για υπηρεσίες τροφοδοσίας και χρήσης διαφορετικών μεταφορικών μέσων.

Σήμερα οι παγκόσμιες στρατηγικές συμμαχίες οι οποίες αποτελούν συνεταιρισμούς μεταφορών καλύπτουν τις επιχειρησιακές πλευρές της μεταφοράς αφήνοντας το Marketing και τις εσωτερικές υποθέσεις κάθε εταιρείας να το χειρίζεται κάθε μια ξεχωριστά (Παρδάλη Α., 2001). Ουσιαστικά, πρόκειται για συνασπισμούς ανεξάρτητων εταιρειών με κοινούς στόχους την επίτευξη ακόμα μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας και την παροχή συχνότερων υπηρεσιών μέσω της χρήσης μεγαλύτερης χωρητικότητας πλοίων.

Ο παράγοντας κλειδί για όλες τις κινήσεις είναι η ανάγκη να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα και τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών. Η πραγματικότητα που έχει γίνει κατανοητή από τις εταιρίες είναι ότι ο μόνος τρόπος για να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά είναι μέσω αύξησης της παραγωγικότητας, της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και περικοπών εξόδων, δηλαδή της εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων (Παρδάλη Α., 2001).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Παρδάλη Αγγελική** , *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
2. *ISL Shipping statistics* 1995, 2004
3. *Ναυτικά Χρονικά: Πλοία Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων – Μισός Αιώνας παρουσία*, Απρίλιος 2007
4. **Drewry Shipping Consultants LTD**, *Strategy and Profitably in Global Container Shipping*, London, November 1998
5. **UNCTAD**, *Handbook of Statistics* 2004, New York & Geneva, 2004
6. **Beth L.**, *Developments in World Shipping Effects on Ports*, ISL, Port Management Textbook, Containerization, Bremen 1985
7. **Σαμπράκος Ε.**, *Ο Τομέας των Μεταφορών και οι Συνδυασμένες Μεταφορές*, Εκδόσεις Ειδική Εκδοτική Α.Ε., Πειραιάς 2002
8. **Benson D., Bugg R., Whitehead G.**, *Transport and Logistics*, N.Y. USA, 1994
9. **Cooper J., Browhen M., Peters M.**, *European Logistics*, Oxford U.K., 1995
10. **Stuchtey R.**, *The Economics of Land / Sea Logistics*, ISL, Port Management Textbook, Vol. 1, Bremen, 1990
11. **Dekker T.**, *Logistics and Transport*, ISL, Bremen, 1993
12. **Hitt M., Ireland R., Hoskisson R.**, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, West Publishing, 1997
13. **Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004, Β' Έκδοση
14. **Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ.**, *Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική: Τα οικονομικά των Ρυθμιστικών Παρεμβάσεων σε Αγορές με Μονοπωλιακή Δύναμη*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, 2004
15. **Λιούκας Σ.**, *Υλοποίηση Στρατηγικής*, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2008
16. **Γεωργόπουλος Ν.**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2006
17. **MacMillan I., Hambrick D. & Pennings J.**, *Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: two views of the backward integration decision*, 1986

18. **Pennings J., Hambrick D. & MacMillan I.**, *Interorganizational Dependence and Forward Integration*, 1984
19. **Baird J.**, *Container Vessels in the New Millenium: Implications for Seaports* *Proceedings of the 1999, IAME conference, Halifax, Canada*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

### Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η σύγχρονη λιμενική βιομηχανία διέρχεται από μια περίοδο δραστικών αλλαγών, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι επιπτώσεις των αλλαγών στη διοίκηση, οργάνωση και το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμένων είναι πολύ σημαντικές. Οι λιμένες αποτελούν πλέον μια παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία η οποία είναι ενταγμένη στις εφοδιαστικές αλυσίδες. Το λιμενικό περιβάλλον δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την οριζοντιοποίηση και την καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας τόσο των μεταφορικών όσο και των λιμενικών υπηρεσιών. Οι νέες συνθήκες στη λιμενική βιομηχανία ευνοούν τη συμμετοχή ιδιωτικών εταιρειών στην παραγωγή λιμενικών υπηρεσιών. Η παρουσία ιδιωτών παρόχων αποτελεί πλέον ένα σύνηθες φαινόμενο στην λιμενική βιομηχανία. Τεχνολογικές αλλαγές τόσο συνολικότερα στον κλάδο της ναυτιλίας, όσο και στη λειτουργία των λιμένων (εκτεταμένη ανάπτυξη της μοναδοποίησης ή της εμπορευματοποίησης), οργανωσιακές αλλαγές στη βιομηχανική παραγωγή (ενοποιημένες εφοδιαστικές αλυσίδες) και ο κεντρικός ρόλος των συνδυασμένων μεταφορών, έχουν συμβάλλει σε μια πολυσύνθετη μετάβαση της λιμενικής βιομηχανίας (*Notteboom T., Winkelmanns W., 2001*).

#### **Διεθνές περιβάλλον και τάσεις του εμπορίου και των μεταφορών**

Το συνολικό παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο παρουσιάζει σημαντικές αυξήσεις. Ταυτόχρονα έχουν γίνει αξιοσημείωτες δομικές αλλαγές, οι οποίες επηρεάζουν επίσης τη λιμενική δραστηριότητα. Η μη δυναμική αύξηση στο θαλάσσιο εμπόριο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην κάμψη εμπορίου υγρών φορτίων χύμα. Το μερίδιό τους στο παγκόσμιο εμπόριο μειώθηκε από πάνω από 55% το 1970 σε 44% το 1988. Από την άλλη πλευρά, "άλλα ξηρά φορτία", δηλαδή γενικά φορτία και μικρά φορτία χύμα αυξήθηκαν σταθερά από 27% το 1970 σε 31% το 1988. Η εξέλιξη αυτή έχει σημαντικές συνέπειες για τα λιμάνια, καθώς τα τελευταία φορτία απαιτούν πιο εντατική διαχείριση (*Notteboom T., Winkelmanns W., 2001*).

## Τεχνολογική εξέλιξη

Οι περισσότερες χώρες, κόμβοι μεταφορών, διαθέτουν σήμερα μηχανική τεχνική χειρισμού φορτίων. Είναι σημαντικό, εκεί όπου υπάρχουν συστήματα λιμενικής μεταφόρτωσης εντάσεως κεφαλαίου<sup>7</sup>, να έχει υψηλή παραγωγικότητα το εργατικό δυναμικό. Το αποτέλεσμα θα είναι να βρεθεί το λιμάνι σε ανταγωνιστική θέση και να προωθηθεί η ανάπτυξη του εμπορίου. Οι χώρες που δεν έχουν σύγχρονα συστήματα μεταφόρτωσης φορτίων, υποθάλπουν τη μακρά παραμονή των πλοίων στο λιμάνι, αυξάνουν τις δαπάνες του ναυλωτή, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια διακίνησης των εμπορευμάτων και δυσχεραίνουν την ανάπτυξη του εμπορίου σε σχέση με χώρες που εξάγουν παρόμοια εμπορεύματα αλλά μέσω πιο σύγχρονων λιμενικών και ναυτιλιακών υπηρεσιών (Παρδάλη Α., Χλωμούδης Κ., 2001).

## Πληροφορική

Η αυτοματοποίηση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές αναπτύσσεται αργά σε πολλά λιμάνια, αλλά ήδη σήμερα έχει γίνει ο βασικός τομέας τεχνολογίας σε πολλά λιμάνια σε ολόκληρο τον κόσμο. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνεται (Notteboom T., 2012):

- Ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εμπορευματοκιβωτίων που διακινούνται από το λιμάνι,
- Η προετοιμασία, η έκδοση και η διεκπεραίωση του δηλωτικού φορτίου,
- Η ταξινόμηση / επεξεργασία λεπτομερειών φορτίων επί παρακαταθήκη για τον εκτελωνισμό από τα τελωνεία, συμπεριλαμβανομένου του υπολογισμού του ΦΠΑ και των τελών,
- Η πληροφόρηση της ναυτιλιακής κίνησης - τους προβλεπόμενους και πραγματικούς χρόνους άφιξης ή αναχώρησης, αγκυροβόλια φόρτωσης και ελεύθερες ημερομηνίες,
- Η λογιστική κατάσταση του πελάτη με το λιμάνι,
- Η επεξεργασία και έκδοση λιμενικών εγγράφων μέσω υπολογιστή, (που δείχνουν τις χρεώσεις, το όνομα του ναυλωτή / αντιπροσώπου,

---

<sup>7</sup> Όταν μια τεχνική παραγωγή χρησιμοποιεί συγκριτικά περισσότερη εργασία από κεφάλαιο (π.χ. 10 μονάδες εργασίας και 2 κεφαλαίου), θεωρείται ως **εντάσεως εργασίας** (labour intensive) ενώ όταν χρησιμοποιεί συγκριτικά περισσότερο κεφάλαιο από εργασία (π.χ. 10 μονάδες κεφαλαίου και 2 εργασίας) θεωρείται ως **εντάσεως κεφαλαίου** (capital intensive).

- Η περιγραφή του εμπορεύματος και η βάση των τελών, έκδοση γραμματίων επί παρακαταθήκη, φορτωτικές, καταστάσεις επιβατών και εμπορευμάτων) και άλλα έγγραφα από τον αντιπρόσωπο / πλοιοκτήτη στο λιμάνι,
- Η κράτηση εξυπηρετήσεων για ναυλωτές και τους αντιπροσώπους τους, αρχείο προσωπικού του λιμανιού, όλες οι τιμές που έχουν δοθεί σε ναυλωτές/ αντιπροσώπους,
- Ο έλεγχος και καταγραφή του λιμενικού εξοπλισμού και του υλικού αποθηκών,
- Η επεξεργασία πληρωμής και έκδοση επιταγών στο λιμενικό προσωπικό,
- Η διάθεση αγκυροβολίων και εξοπλισμού διακίνησης φορτίων σε πλοιοκτήτες / αντιπροσώπους
- Η επεξεργασία και αποστολή λογαριασμών σε πλοιοκτήτες, σχετικών με τη χρήση του λιμανιού, που περιλαμβάνει αγκυροβόλιο, εξοπλισμό διακίνησης φορτίων, λιμενεργάτες, τέλη φορτίου, προμήθειες τροφίμων, αποθήκες, κ.ο.κ.

### **Διεθνοποίηση**

Διεθνείς οργανισμοί, όπως η UNCTAD και ο ΟΟΣΑ, εξακολουθούν να αγωνίζονται για να ελαττώσουν τη σειρά των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στο διεθνές εμπόριο και να εκσυγχρονίσουν τα υπάρχοντα έγγραφα. Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων παίζει το ρόλο της στην επίτευξη αυτού του στόχου. Έχει δε ένα σημαντικό αποτέλεσμα σε πολλά λιμάνια, στα τελωνεία, στα έγγραφα, στην περιγραφή εμπορευμάτων, στα γραμμάτια παράδοσης, στις φορτωτικές, κ.λπ. Συμβάλλει συνολικά στην επιτάχυνση της κίνησης φορτίων μέσω του λιμανιού, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά του (*Olivier D., Slack B., 2006*).

### **Λιμενική εργασία**

Η μείωση του εργατικού δυναμικού των λιμανιών είναι ουσιαστικά παγκόσμια και οφείλεται κυρίως στην εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης φορτίων εντάσεως κεφαλαίου. Καθώς η ανάπτυξη των εμπορευματοκιβωτίων επεκτείνεται στις αναπτυσσόμενες χώρες, η μείωση θα γίνει ακόμη εντονότερη (*Olivier D., Slack B., 2006*).

## **Λιμενικός σχεδιασμός**

Τα τελευταία χρόνια η τάση σε ορισμένες χώρες, είναι να οργανώσουν ορθολογικά τον αριθμό των λιμανιών και να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη εκείνων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες, ειδικά σ' εκείνα με την ικανότητα να παράγουν κεφάλαιο και να παρέχουν σύγχρονα αγκυροβόλια, αποδεκτά στην αγορά και στη σύγχρονη χωρητικότητα των πλοίων. Το καθήκον προώθησης των συμφερόντων του λιμανιού δεν γνωρίζει σχεδόν κανένα όριο χρόνου ή χώρου. Στόχος του είναι να προάγει την ευημερία της τοπικής και εθνικής κοινωνίας και να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής πέρα από τα σύνορα της χώρας (*Notteboom T., 2012*).

## **Ελεύθερες περιοχές**

Τα ελεύθερα λιμάνια ή οι ελεύθερες ζώνες εμπορίου είναι περιοχές όπου το εμπόριο βασίζεται στη χωρίς περιορισμούς διεθνή ανταλλαγή προϊόντων, με τελωνειακούς δασμούς που χρησιμεύουν μόνο ως πηγή εσόδων και όχι ως εμπόδιο στην ανάπτυξη του εμπορίου. Στόχος τους είναι να προσελκύσουν εμπορευόμενους και κατασκευαστές ώστε να ξεκινήσουν εκεί επιχειρήσεις. Το τέλος πληρώνεται μόνον όταν τα προϊόντα εισέρχονται στη χώρα υποδοχής. Τα σύγχρονα λιμάνια προσελκύουν τα σύγχρονα πλοία μεγάλης χωρητικότητας. Έτσι, οι χώρες προσπαθούν να αποκτήσουν αποτελεσματικές και χαμηλού κόστους θαλάσσιες μεταφορές. Επιπλέον, η λιμενική θέση εξακολουθεί να ευνοεί έντονα το λιμάνι που βρίσκεται σ' ένα τακτικό εμπορικό θαλάσσιο δρόμο - το οποίο παρέχει έτσι την πιο οικονομική διακίνηση του τανάζ (*Roe M., 2009*).

## **3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι λιμένες σήμερα λειτουργούν τόσο ως βιομηχανικές επιχειρήσεις όσο και ως πάροχοι υπηρεσιών. Το μερίδιο αγοράς ενός λιμένα εξαρτάται από την προσφορά πολλαπλών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και η παραγωγικότητα του λιμανιού σχετίζεται με την αναβάθμιση ολόκληρης της μεταφορικής αλυσίδας. Η προώθηση στρατηγικών σχέσεων με τους μεταφορείς και τους παρόχους υπηρεσιών είναι



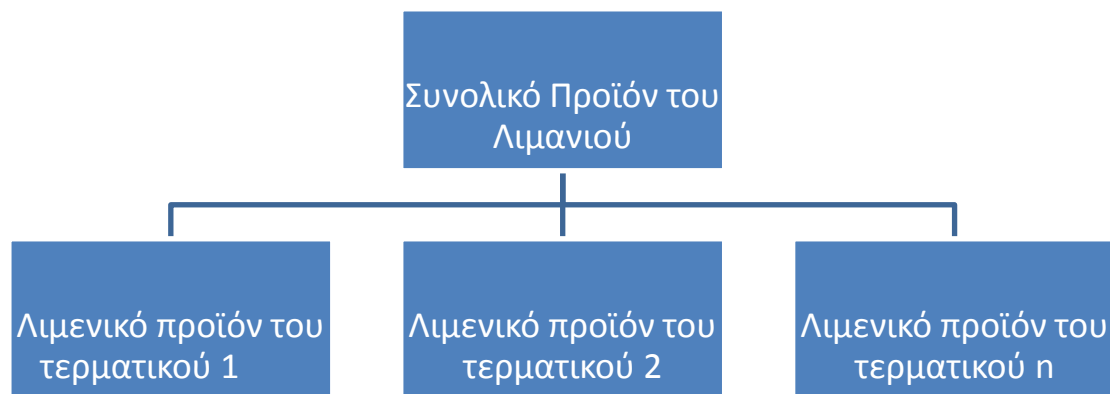
κρίσιμη. Με την όλη και αυξανόμενη σημασία των logistics, η ανταγωνιστικότητα των λιμένων επιτυγχάνεται μέσα από στρατηγικές που σχετίζονται με την λειτουργία ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ένας μοντέρνος λιμένας παρέχει τόσο γενικές υπηρεσίες καθορισμένες εξαρχής από τον πάροχο λιμενικών υπηρεσιών ή εξατομικευμένες υπηρεσίες προς κάλυψη ιδιαίτερων αναγκών – απαιτήσεων των χρηστών / πελατών (Notteboom T., 2012).

### **3.2 ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ**

Βασικός στόχος για την ανάπτυξη των ελληνικών λιμένων είναι αφενός η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους, αφετέρου η δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την προσέλκυση φορτίων και επιβατών με ολοένα ποιοτικότερες υπηρεσίες. Τα εκσυγχρονισμένα λιμάνια δεν επιτρέπεται να λειτουργούν πλέον ως απλές διαμετακομιστικές πύλες, αλλά κυρίως ως κέντρα logistics, τα οποία οργανώνουν και ελέγχουν τη ροή αγαθών και πληροφοριών και συχνά περιλαμβάνουν στις υπηρεσίες που προσφέρουν μεταφορά, αποθήκευση, οργάνωση υλικών, τυποποίηση και ασφάλεια. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός απαραίτητη προϋπόθεση είναι να αξιοποιηθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των λιμένων και να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητά τους μέσω της εξειδίκευσής τους, του εκσυγχρονισμού των υποδομών τους και των υπηρεσιών που παρέχονται, της ανάπτυξης των οδικών και σιδηροδρομικών προσβάσεων και κόμβων, καθώς και της εμπορικής εκμετάλλευσης του ευρύτερου λιμενικού τομέα.

Η βασική λειτουργία ενός σύγχρονου λιμανιού είναι η μεταφορική, δηλαδή η μεταβίβαση των φορτίων από τα θαλάσσια μέσα μεταφοράς στα χερσαία και αντίστροφα. Στα πλαίσια αυτά το λιμάνι παρέχει υπηρεσίες προς τα πλοία, τα φορτία και τους επιβάτες.

Έτσι, ως λιμενικό προϊόν, μπορούμε να θεωρήσουμε την ποσότητα του φορτίου (σε τόνους ή TEUs) ή τον αριθμό των επιβατών, που διαχειρίζεται ο κάθε τερματικός σταθμός του λιμανιού σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.1 (Pardali A., Stathopoulou C., 2005).



**Διάγραμμα 3.1: Το συνολικό λιμενικό προϊόν**

(Πηγή: Παρδάλη Α., *Οικονομική και Πολιτική Λιμένων, Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη λιμενική βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι ως Σύγχρονος Λιμενικός Τερματικός Σταθμός νοείται ο «τομέας του λιμανιού, ο οποίος αποτελείται από μία ή περισσότερες θέσεις παραβολής, που είναι αφιερωμένες στη διαχείριση ενός συγκεκριμένου φορτίου (Παρδάλη Α., 2001).

#### **Α) Λιμενικές Υπηρεσίες προς τα πλοία**

Οι βασικότερες υπηρεσίες που παρέχονται από ένα λιμάνι προς τα πλοία είναι (Roe M., 2009):

- Η πλοήγηση
- Η ρυμούλκηση
- Ο καθορισμός της θέσης και του τρόπου προσόρμισης, αγκυροβολίας και παραβολής των πλοίων (θέσεις πλευρίσης ή πρυμνοδέτησης) καθώς και πρόσδεση – απόδεση.
- Η χορήγηση νερού δια δικτύου ή πλωτών υδροφόρων
- Η χορήγηση τηλεφωνικών συνδέσεων
- Ο εφοδιασμός με τρόφιμα και εφόδια
- Ο ανεφοδιασμός με καύσιμα
- Οι δεξαμενισμοί
- Οι επισκευές των πλοίων και

- Οι σταθμοί αποδοχής καταλοίπων

#### **Β) Λιμενικές Υπηρεσίες προς τα φορτία (Roe M., 2009):**

- Η εκφόρτωση ή φόρτωση του φορτίου
- Οι υπηρεσίες διακίνησης του φορτίου μέσα στη λιμενική περιοχή
- Η αποθήκευση και στοιβασία του φορτίου
- Η αποθήκευση και παραλαβή του φορτίου από τα χερσαία μέσα μεταφοράς κ.ά.
- Υπηρεσίες διαλογής, συσκευασίας ή και μεταποίησης εμπορευμάτων

#### **Γ) Λιμενικές Υπηρεσίες προς τους επιβάτες**

Οι λιμενικές υπηρεσίες προς τους επιβάτες αφορούν στην αποβίβαση ή επιβίβασή τους από και προς τα πλοία και στη διακίνηση των αποσκευών τους. Υπάρχει όμως και πλήθος άλλων βοηθητικών υπηρεσιών για την άνετη παραμονή των επιβατών στο λιμάνι (αίθουσες αναψυχής κλπ.) και βέβαια δυνατότητες γρήγορης και άνετης διακίνησης των επιβατών με άλλα μέσα μεταφοράς (χερσαία, εναέρια και ποτάμια) (Pardali A., Stathoroulou C., 2005).

### **3.2.1 ΖΗΤΗΣΗ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η συνολική ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες διακρίνεται σε αναδρομική (past demand) και μελλοντική (future demand). Και στις δύο περιπτώσεις η ζήτηση εκφράζεται με γνωστές μονάδες μέτρησης όπως π.χ. το σύνολο του φορτίου που χειρίστηκε το τερματικό (σε τόνους ή TEUs) και τον αριθμό των πλοίων που κατέπλευσαν στο λιμάνι.

Τα φορτία σε γενικές γραμμές κατατάσσονται σε χύδην φορτία και σε γενικά φορτία (μοναδοποιημένα ή συμβατικά). Ο συγκεκριμένος διαχωρισμός επιδρά τόσο στο στόλο που διακινεί το είδος των φορτίων αυτών, όσο και στους λιμενικούς τερματικούς σταθμούς που χειρίζονται αυτά τα φορτία. Συνεπώς, η ζήτηση επηρεάζεται από το είδος και τον τύπο του φορτίου (Ferguson J., 2007).

Η αναδρομική ζήτηση αναφέρεται στη ζήτηση που εκδηλώθηκε στο παρελθόν, ενώ η μελλοντική ζήτηση σε αυτή που εκδηλώνεται στο μέλλον. Η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι «παράγωγος ζήτηση» (*Μεταξάς Β., 1986*). Για παράδειγμα, εάν υπάρχει μεγάλη ζήτηση για άνθρακα στην ενδοχώρα και κατ' επέκταση ζήτηση για μεταφορά άνθρακα από ένα σημείο Α σε ένα σημείο Β, είναι προφανές ότι θα υπάρξει και ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες στο συγκεκριμένο λιμάνι που καλύπτει την ενδοχώρα. Ακόμα, η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι πολλαπλή ταυτόχρονα ζήτηση ή «από κοινού ζήτηση», όταν πολλοί από τους χρήστες ζητούν ένα συνδυασμό από υπηρεσίες, χώρο για αγκυροβόλιο, ρυμούλκηση, διαχείριση φορτίου, αποθήκευση κ.ά., μέσα στο πλαίσιο της αλυσίδας logistics.

Η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- **Την τιμή του λιμενικού προϊόντος**

Η ζητούμενη ποσότητα των λιμενικών υπηρεσιών αυξάνεται όταν η τιμή τους μειώνεται και αντίστροφα (*ceteris paribus*) (*Ferguson J., 2007*).

- **Την τιμή των υποκατάστατων λιμενικών προϊόντων**

Η ίδια λιμενική υπηρεσία μπορεί να προσφέρεται από ένα ή περισσότερα λιμάνια / τερματικά της ενδοχώρας. Όταν η υπηρεσία αυτή προσφέρεται από ένα μόνο λιμάνι / τερματικό, η τιμή της εν λόγω λιμενικής υπηρεσίας είναι αυτή που θα προσδιορίσει κύρια την καμπύλη ζήτησής της. Ωστόσο, η εικόνα διαφοροποιείται όταν υπάρχουν υποκατάστατες λιμενικές υπηρεσίες. Όταν η τιμή της λιμενικής υπηρεσίας είναι πολύ μεγάλη, η ζήτηση θα στραφεί στα υποκατάστατα αγαθά. Σαν υποκατάστατα μίας λιμενικής υπηρεσίας μπορούν να θεωρηθούν άλλα τερματικά μέσα στο ίδιο λιμάνι, τερματικά άλλων λιμανιών, αλλά και οι εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς για το συγκεκριμένο προϊόν (π.χ. χερσαίες ή εναέριες μεταφορές).

(*Ferguson J., 2007*).

- **Η τιμή των συμπληρωματικών λιμενικών υπηρεσιών**

Συμπληρωματική λιμενική υπηρεσία ονομάζεται η υπηρεσία η οποία καταναλώνεται μαζί με την κύρια λιμενική υπηρεσία. Για παράδειγμα τα χερσαία μέσα μεταφοράς (φορτηγά, αυτοκίνητα, τρένα ή και φορτηγίδες των υδάτινων δρόμων) που συνδέουν το λιμάνι με την ενδοχώρα του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η τιμή της συμπληρωματικής υπηρεσίας συνυπολογίζεται από το χρήστη για την επιλογή του τρόπου μεταφοράς που θα ακολουθήσει (*Haugstetter H., Cahoon S., 2010*).

- **Τον πληθυσμό της ενδοχώρας που εξυπηρετείται από το εν λόγω λιμάνι**

Όταν ο πληθυσμός της ενδοχώρας αυξάνεται τότε θα πρέπει να αναμένεται και αύξηση της ζήτησης για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Για παράδειγμα, στο λιμάνι του Πειραιά στις αρχές του αιώνα με τις συνεχείς προσαρτήσεις νέων εδαφών και κατ' επέκταση τη συνεχή διεύρυνση της ενδοχώρας, η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες συνεχώς αυξανόταν (Παρδάλη Α., 2001).

- **Το εισόδημα στην ενδοχώρα**

Όσο μεγαλύτερο είναι το εισόδημα των καταναλωτών σε μία ενδοχώρα, τότε *ceteris paribus*, η ζήτηση θα είναι μεγαλύτερη για αγαθά και κατ' επέκταση για λιμενικές υπηρεσίες. Άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ζήτηση λιμενικών υπηρεσιών είναι το κατακεφαλήν εισόδημα, οι ρυθμοί ανάπτυξης και τα ποσοστά ανεργίας (Παρδάλη Α., 2001).

- **Την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος και των συμπληρωματικών του**

Ως ποιότητα ορίζεται ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (άυλου προϊόντος) που αναφέρεται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μία εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πελάτη) (Σπανός Α., 1993). Το βασικότερο συστατικό στοιχείο για μία επιχείρηση παροχής λιμενικών υπηρεσιών είναι η ποιότητα. Τα βασικότερα από τα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της ποιότητας λιμενικής υπηρεσίας είναι (Παρδάλη Α., 2001):

- η χρονική συνέπεια και η αξιοπιστία κατά την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος συνολικά ή σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας (ταχύτητα φορτοεκφόρτωσης, ταχύτητα διαχείρισης του φορτίου μέσα στον τερματικό σταθμό, ταχύτητα στην παράδοση και την παραλαβή των φορτίων από/προς τα χερσαία μέσα μεταφοράς, ταχύτητα στην διεκπεραίωση των εγγράφων κ.ά.)
- η ασφάλεια (*security-safety*) στην οποία συγκαταλέγονται οι συνθήκες και οι όροι ασφαλείας κατά την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος συνολικά ή κατά φάση παραγωγικής διαδικασίας (ζημιές, φθορές, απώλειες, έλεγχος των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κ.ά.).

Εύλογο είναι ο χρήστης να επιλέξει το τερματικό με βάση την τιμή και με βάση την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος που προσφέρεται. Προκειμένου να προσδιορίσουμε την επίδραση της ποιότητας της λιμενικής υπηρεσίας στη ζήτηση θα χρησιμοποιήσουμε ένα παράδειγμα. Μία εταιρία η οποία κάνει κυκλικά δρομολόγια

αναζητά ένα λιμάνι στην ανατολική Μεσόγειο για να κάνει μεταφορώσεις. Από έρευνα που κάνει, παρατηρεί ότι ο Πειραιάς και η Δαμιέτα έχουν τα ίδια τιμολόγια. Έτσι, *ceteris paribus*, καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του λιμανιού παίζει η ποιότητα.

**Πίνακας 3.1: Μέσος Όρος της βαθμολογίας από τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών στο λιμάνι του Πειραιά**

Υπηρεσία	Βαθμός	Ιδιοκτησιακό Καθεστώς
Πλοήγηση	4,95	Κρατική
Ρυμούλκηση	7,0	Ιδιωτική
Πρόσδεση - Απόδεση	1,95	Κρατική
Εκφόρτωση	5,84	ΟΛΠ
Φόρτωση	5,58	ΟΛΠ
Διακίνηση στο σταθμό	5,37	ΟΛΠ
Οργάνωση στοιβασίας	4,06	ΟΛΠ
Αποθήκευση	5,05	ΟΛΠ
Διακίνηση στην ενδοχώρα	5,26	
Διατυπώσεις	4,79	ΟΛΠ
Μηχανογράφηση	2,42	ΟΛΠ
Τηλεπικοινωνίες	3,89	Κρατική
Εφοδιασμοί Πλοίων	6,68	Ιδιωτική
Ανεφοδιασμός καυσίμων	7,32	Ιδιωτική
Άλλες υπηρεσίες	4,58	
Σταθμός υποδοχής καταλοίπων	4,65	Ιδιωτική
Επισκευές	5,0	Ιδιωτική
Δεξαμενισμοί	4,88	ΟΛΠ
Σύνολο	4,96	

(Πηγή: Παρδάλη Α. και Μιχαλόπουλος Β., *Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι του Πειραιά με την είσοδο του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς, 1994)

### 3.2.2 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Σε κάθε αγορά, εκτός από τη ζήτηση, εξετάζεται και η προσφορά.

#### **Προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς λιμενικών υπηρεσιών**

Αρχικά πρέπει να επισημάνουμε ότι η εξέταση της επίδρασης ενός προσδιοριστικού παράγοντα της προσφοράς, γίνεται πάντα με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί της παράγοντες παραμένουν σταθεροί (*ceteris paribus*). Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς των λιμενικών υπηρεσιών είναι (*Notteboom T., 2012*):

#### ➤ **Η τιμή στην οποία προσφέρεται η λιμενική υπηρεσία**

Όσο υψηλότερη είναι η τιμή της λιμενικής υπηρεσίας τόσο συμφέρει την λιμενική επιχείρηση να αυξήσει την ποσότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας στο δοσμένο τόπο και χρόνο και αντίθετα. Αυτό συμβαίνει εάν θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι οι λιμενικές επιχειρήσεις έχουν σαν βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Όμως πολλά λιμάνια δεν έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους και συνεπώς η τιμή δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας για το μέγεθος της διαθέσιμης προσφοράς.

#### ➤ **Η τιμή των συντελεστών παραγωγής της λιμενικής υπηρεσίας.**

Βασικοί συντελεστές της παραγωγής των λιμενικών υπηρεσιών είναι η εργασία, το έδαφος και το κεφάλαιο. Εύκολα κανείς μπορεί να αντιληφθεί ότι όσο υψηλότερες είναι οι τιμές των συντελεστών παραγωγής (γη, κεφάλαιο και εργασία), τόσο μικρότερες είναι οι προβλέψεις για την πραγματοποίηση υψηλών κερδών από μία λιμενική επιχείρηση. Στα σύγχρονα λιμάνια που διακινούν εμπορευματοκιβώτια, η εργασία υποκαθίσταται σε μεγάλο βαθμό από το κεφάλαιο και οι παραδοσιακοί λιμενεργάτες μειώνονται σημαντικά. Όταν η τιμή της γης αυξάνεται και κατ' επέκταση το λιμενικό κόστος, τότε μειώνεται και η προσφορά λιμενικών υπηρεσιών.

#### ➤ **Το επίπεδο της τεχνολογίας**

Η ραγδαία εξέλιξη στην τεχνολογία των πλοίων από το Παγκόσμιο πόλεμο και μετά, δεν άργησε να επηρεάσει και τα λιμάνια που για να μπορέσουν να δεχτούν τα σύγχρονα πλοία έπρεπε να προσαρμοστούν ανάλογα. Να κάνουν πολυδάπανα έργα βυθοκορήσεων, να βρουν χερσαίες εκτάσεις, να αποκτήσουν σύγχρονο εξοπλισμό που θα βοηθούσε στην εύκολη και γρήγορη φορτοεκφόρτωση των σύγχρονων πλοίων. Όλα αυτά αύξησαν το σταθερό κόστος αλλά μείωσαν το μέσο κόστος.

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στο τομέα των μεταφορών έχει σαν κύριους στόχους (*Haugstetter H., Cahoon S., 2010*):

- 1) Τη μείωση των καθυστερήσεων
- 2) Τη βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας
- 3) Τη μείωση του κόστους.

➤ **Οι στόχοι των επιχειρήσεων που παράγουν λιμενικές υπηρεσίες**

Οι στόχοι μεταξύ των επιχειρήσεων που παρέχουν λιμενικές υπηρεσίες διαφέρουν και μπορούν να συνοψισθούν στους κάτωθι (*Haugstetter H., Cahoon S., 2010*):

- Η εξασφάλιση της μέγιστης συνολικής διεκπεραίωσης με τις υπάρχουσες ευκολίες.
- Η μεγιστοποίηση των καθαρών κερδών της λιμενικής αρχής.
- Το υψηλότερο εφικτό επίπεδο της εργασίας στο λιμάνι.
- Η εξασφάλιση της Εθνικής ανεξαρτησίας της ναυτιλιακής μεταφοράς της χώρας.
- Η προώθηση της περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης.
- Η προσφορά στους χρήστες της υψηλότερης δυνατής ποιότητας της λιμενικής υπηρεσίας.
- Η μείωση του χρόνου παραμονής των πλοίων στο λιμάνι.
- Η επέκταση της οικονομικής αυτονομίας στο λιμάνι.
- Η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους της ναυτιλιακής μεταφοράς.
- Η μεγιστοποίηση της επιστροφής του επενδυμένου κεφαλαίου.
- Η ελαχιστοποίηση του απαιτούμενου επενδυμένου κεφαλαίου.
- Η εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής περιβαλλοντικής προστασίας.

Στις περιπτώσεις λοιπόν που ο στόχος της επιχείρησης δεν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, η προσφορά δεν εξαρτάται πάντα από τη τιμή αλλά από την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων, ακόμα και με ζημιές για την λιμενική επιχείρηση.

➤ **Οι καιρικές συνθήκες**

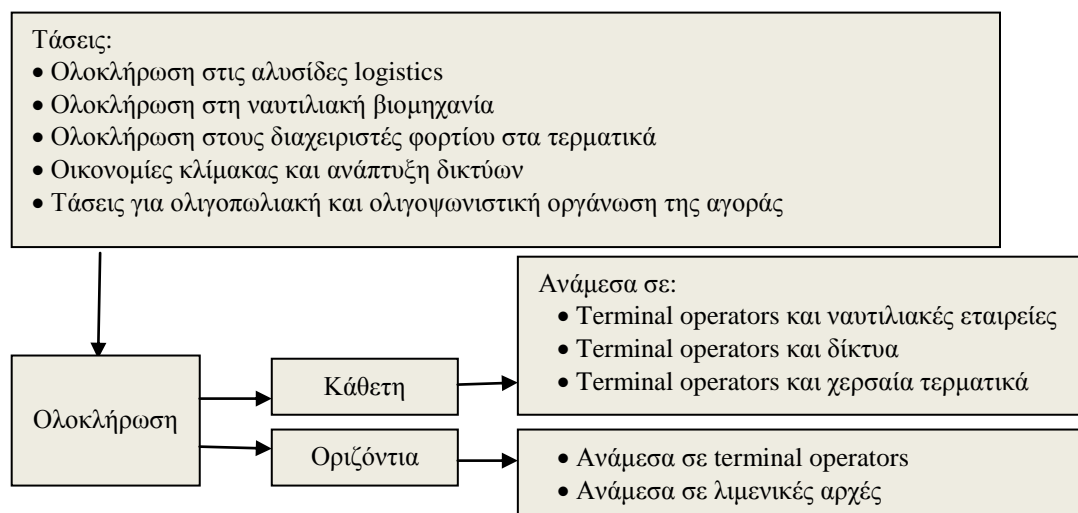
Η πρόσφορα λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να επηρεαστεί από τις καιρικές συνθήκες. Ακραίες καιρικές συνθήκες όπως πάγοι, ομίχλη, δυνατοί άνεμοι, μπορεί να προκαλέσουν το κλείσιμο των λιμανιών και συνεπώς να επιδράσουν στη λιμενική προσφορά (*Heaver T., Meersman H., Van De Voorde E., 2001*).



### 3.3 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε αναφορά στην εταιρική στρατηγική, στις κάθετες και τις οριζόντιες ολοκληρώσεις. Λόγω των αλλαγών στην παγκόσμια λιμενική βιομηχανία, τις τελευταίες δεκαετίες, οι πελάτες των λιμανιών, οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών, έχουν προχωρήσει σε οριζόντια αλλά και σε κάθετη ολοκλήρωση. Έτσι, έχουν κατορθώσει να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ικανότητα ως προς τα λιμάνια και τους διαχειριστές φορτίου στα εκχωρημένα τερματικά (Heaver T., Meersman H., Moglia F., Van De Voorde E., 2000).

Ταυτόχρονα, οι διαχειριστές των τερματικών (terminal operators) έχουν προσαρμοστεί στην σύγχρονη πραγματικότητα και έχουν αναγνωρίσει το ρόλο τους στις ολοκληρωμένες μεταφορικές αλυσίδες, αναλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών logistics, εμπλέκονται σε χερσαίες μεταφορές και προχωρούν σε ολοκληρώσεις με χερσαία τερματικά (Παρδάλη Α., 2001). Στο διάγραμμα 3.2, παρουσιάζονται οι τάσεις ολοκλήρωσης στη λιμενική αγορά.



**Διάγραμμα 3.2: Οι τάσεις ολοκλήρωσης στη λιμενική αγορά**

(Πηγή: Παρδάλη Α., *Οικονομική και Πολιτική Λιμένων, Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη λιμενική βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001)

Η ζήτηση του λιμενικού προϊόντος προέρχεται από τους ναυλωτές- φορτωτές και τους διαμεταφορείς, οι οποίοι επιλέγουν το τερματικό που θα χρησιμοποιήσουν βάσει πολλών παραγόντων και κριτηρίων, όπως είναι η υποδομή και η ανωδομή του τερματικού, οι συνδέσεις με την ενδοχώρα, το κόστος παραμονής στο λιμάνι, οι συνθήκες ασφαλείας, η παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού, οι τελωνειακές διαδικασίες κ.ά. Γενικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι σήμερα στη λιμενική βιομηχανία τα τερματικά – και όχι τα λιμάνια – είναι αυτά που ανταγωνίζονται (*Παρδάλη Α., 2001*).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Notteboom T. and Winkelmanns W.**, “*Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?*”, *Maritime Management and Policy*, Vol. 28 (1), p. 71-89, 2001
2. **Παρδάλη Α., Χλωμούδης Κ.**, *Ιδιωτικά ή Δημόσια λιμάνια*, Επιστημονική Επετηρίδα, Πειραιάς 2001
3. **Notteboom T.**, “*Dynamic in port competition in Europe: implications for North Italian Ports*”, *Workshop ‘I porti del Nord’ – Milano – 18 April 2012*
4. **Olivier D., Slack B.**, *Rethinking the port. Environmental Planning A* 38(8), p. 1409 - 1427, 2006
5. **Roe M.**, *Maritime governance and policy-making failure in the European Union*. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 1(1). P. 1-19., 2009.
6. **Pardali A., Stathopoulou C.**, “*Port Competition: The case of the Greek Port Industry*” IAME Annual Conference 2005, Cyprus, 2005
7. **Παρδάλη Α.**, *Οικονομική και Πολιτική Λιμένων, Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη λιμενική βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001
8. **Παρδάλη Α.**, *Η Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
9. **Ferguson J.**, “*Maritime transport in Ireland: How ports can encourage economic growth*”, *Student Economic Review*, Vol. 21, 2007
10. **Μεταξάς Β.**, *Οικονομική των Μεταφορών*, Εκδόσεις Παπαζήσης, σελ. 28, Αθήνα, 1986
11. **Haugstetter H., Cahoon S.**, “*Strategic intent: Guiding port authorities to their new world?*”, *Research in Transportation Economics*, Vol. 27, No. 1, pp. 30-36, 2010
12. **Σπανός Α.**, *Ολική ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1993
13. **Παρδάλη Α., Μιχαλόπουλος Β.**, *Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι του Πειραιά με την είσοδο του 21 ου αιώνα*, Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς, 1994

14. **Heaver T., Meersman H. and Van De Voorde E.,** *Co-operation and Competition in International Container Transport: Strategies for Ports.* Maritime Policy & Management, 28, pp. 293-305, 2001
15. **Heaver T., Meersman H., Moglia F., Van De Voorde E.,** «*Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?*», Maritime policy and Management, Vol. 27, No. , pp. 363-373, 2000

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

### **ΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΤΩΝ ΤΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ**

Στο Κεφάλαιο 3 έγινε αναφορά στο λιμενικό προϊόν, στις λιμενικές υπηρεσίες προς τα πλοία και τα φορτία, καθώς και στους παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση και την προσφορά του λιμενικού προϊόντος.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μία παρουσίαση της δραστηριότητας των εταιρειών διαχείρισης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων και πιο συγκεκριμένα της Cosco Pacific Limited, η οποία έχει αναλάβει τη διαχείριση δύο τερματικών σταθμών στο λιμάνι του Πειραιά (Προβλήτα II και III).

Αρχικά, θα ορισθεί η έννοια των διαχειριστών και θα γίνει αναφορά των υπηρεσιών – λειτουργιών τους. Επίσης, θα γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων μέσα στο τερματικό.

#### **Οι Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών Εμπορευματοκιβωτίων**

Όταν αναφερόμαστε στον διαχειριστή (operator) ενός τερματικού σταθμού Ε/Κ, συνήθως αναφερόμαστε ως επί το πλείστον σε μια ιδιωτική εταιρεία που θα αναλάβει το σύνολο των δραστηριοτήτων του σταθμού έναντι ενός ανταλλάγματος που μπορεί να είναι η τιμή αγοράς συν ένα ποσοστό επί των κερδών ή καταβολή φόρων. Στο σημερινό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση των λιμανιών που γίνεται μέσω των διαχειριστών (operators).

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για πολλά χρόνια η διαχείριση των τερματικών σταθμών γινόταν από τις τοπικές λιμενικές αρχές (port authorities), αλλά τα τελευταία χρόνια πλέον έχει περάσει στα χέρια ιδιωτών λόγω της ανάγκης για περιορισμό του κράτους αλλά και δημιουργίας πιο ανταγωνιστικών λιμανιών.

Για το λόγο αυτό, οι διαχειριστές είναι εξειδικευμένες επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν μια σειρά λειτουργιών όπως (Παρδάλη Α., 2001):

- Διαχείριση εκροών και εισροών

- Οικονομική διαχείριση
- Σχεδιασμός και υλοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων
- Συνεργασία με φορείς ώστε να υλοποιηθούν όλες οι σχετικές συμβάσεις
- Εξασφάλιση παροχών προς τους συνεργαζόμενους, όπως προμήθεια πρώτων υλών για τα πλοία, λειτουργία ναυπηγιών και συνεργιών, διασφάλιση των μεταφορών κλπ.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Οτιδήποτε άλλο αφορά την διαχείριση ενός τερματικού σταθμού και τις σχέσεις με τους πελάτες – εταιρίες που χρησιμοποιούν τον σταθμό.

#### **4. 1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα λιμάνια / τερματικά, είναι βασικοί κρίκοι που εμπλέκονται στις εφοδιαστικές αλυσίδες, γι' αυτό η μείωση του κόστους στον κρίκο θεωρείται θεμελιώδης για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του συστήματος.

Σημαντικός παράγοντας στη μείωση του συνολικού κόστους της μεταφορικής αλυσίδας είναι ο χρόνος. Η μείωση των συμφορήσεων και των καθυστερήσεων σε όλες τις φάσεις της μεταφορικής παραγωγικής διαδικασίας είναι το κύριο στοιχείο για τη μείωση του συνολικού κόστους κάθε εφοδιαστικής αλυσίδας (Παρδάλη Α., 2001).

Ακόμα ένας παράγοντας ποιότητας που αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός τα τελευταία χρόνια είναι η ασφάλεια (safety και security). Η διαχείριση της ασφάλειας της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί την εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και τεχνολογίας για την προστασία της ανθρώπινης ζωής, την πρόληψη της ρύπανσης στη θάλασσα κ.ά.

Στα λιμάνια η επίτευξη της ποιότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με (Παρδάλη Α., 2001):

- Το επίπεδο της λιμενικής υποδομής – ανωδομής.
- Το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού.
- Το επίπεδο οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

- Το επίπεδο της τεχνολογίας και της πληροφόρησης.
- Το θεσμικό πλαίσιο (διεθνές και τοπικό).

Ο χρήστης επιλέγει το λιμάνι / τερματικό με βάση την τιμή, την αξιοπιστία και γενικά την ποιότητα του λιμενικού προϊόντος.

Σύμφωνα με τον Stuchtey, η οικονομική επιβίωση των σταθμών εμπορευματοκιβωτίων εξαρτάται άμεσα από την εντατική και αποδοτική λειτουργία των πολυδάπανων εγκαταστάσεων. Κύριος στόχος κάθε τερματικού σταθμού είναι η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Ωστόσο, θεωρείται επιχειρηματικό σφάλμα η συγκέντρωση της προσοχής και προσπάθειας στις ανάγκες ταχείας φόρτωσης και εκφόρτωσης των κιβωτίων μεταξύ του πλοίου και προκυμαίας, με σκοπό τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πλοίων, αν παράλληλα απουσιάζει προσπάθεια καλής οργάνωσης των εργασιών στο μέρος της ξηράς. Η σωστή λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων στηρίζεται όχι μόνο στις καλύτερες παροχές προς τα πλοία αλλά και στον ορθολογικό σχεδιασμό του ρυθμού παραλαβής και διακίνησης των εμπορευμάτων μέσα στο λιμάνι και προώθησης αυτών στην ενδοχώρα. Με άλλα λόγια υπάρχει μία διαδικασία προώθησης των εμπορευμάτων στο χώρο της στοιβασίας, στο χώρο του τελωνειακού ελέγχου και παράδοσης των εμπορευμάτων στον παραλήπτη, που θα εκτελείται με ταχύτητα ανάλογη με αυτή της παράδοσης από το πλοίο στην προκυμαία (Παρδάλη Α., 1997).

Η σωστή οργάνωση των λιμενικών υπηρεσιών η οποία συντελεί στην αύξηση της ταχύτητας και της ποιότητάς τους, μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων λιμανιών. Αντιθέτως η έλλειψη σωστής οργάνωσης των εργασιών προκυμαίας, καθώς και η άγνοια της σύγχρονης αντίληψης για συνεχή και «ολική μεταφορά» των εμπορευμάτων, τμήμα της οποίας είναι η διακίνηση δια μέσου της λιμενικής εγκατάστασης είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει το λιμάνι στο να μεγαλώσει σε έκταση χωρίς απαραίτητα να αυξήσει την απόδοση της λειτουργίας του αλλά αυξάνοντας ωστόσο σημαντικά το κόστος.

Γενικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι πλέον τα λιμάνια δεν βασίζονται πλέον στην παροχή μόνο υπηρεσιών που σχετίζονται με βασικές λειτουργίες όπως είναι το δέσιμο

των πλοίων και η διαχείριση των φορτίων αλλά βασίζονται σε ένα σύνολο υπηρεσιών εντός και γύρω από το λιμάνι (*Paixao A., Marlow P., 2003*). Αυτό σημαίνει ότι η απόδοσή τους αλλά και η επιλογή λιμανιού από τους πελάτες εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Για παράδειγμα, σημαντικό στοιχείο είναι το κόστος ελλιμενισμού και γενικά το αν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα. Σε πολλές περιπτώσεις τα λιμάνια θεωρούνται ως ειδικές οικονομικές ζώνες ώστε να μην υπάρχει φορολογία των δραστηριοτήτων τους εκεί ή να υπάρχει ένα ευνοϊκό κλίμα (*Haugstetter H., Cahoon S., 2010*).

### **Η γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκεται το λιμάνι**

Η ανταγωνιστικότητα ενός λιμανιού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη γεωγραφική του θέση. Διαφορές στην απόσταση, φυσικά εμπόδια πρόσβασης κλπ. επιδρούν στο χώρο παραμονής του πλοίου στο λιμάνι και κατ' επέκταση στο κόστος. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός ο υπολογισμός της επίδρασης που έχει η απόσταση και η ευκολία πρόσβασης του λιμανιού στον παράγοντα του κόστους.

Ο γεωγραφικός παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός στον ανταγωνισμό των μεταφορτώσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο πιο κοντά είναι ένα λιμάνι σε κομβικό σημείο μεταφορών, όπως ο θαλάσσιος δρόμος Γιβραλτάρ – Σουέζ, τόσο πιο πολύ αυξάνεται η κίνηση για μεταφορτώσεις. Στα λιμάνια Αλγεσύρας, Μάλτας και Δαμμιέτας (είναι πάνω στο θαλάσσιο δρόμο) οι μεταφορτώσεις φθάνουν στο 90-95% της συνολικής κίνησης και τα τελευταία χρόνια αυξάνονται με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Ο παράγοντας της γεωγραφικής θέσης του λιμανιού είναι σημαντικός όχι μόνο για τις θαλάσσιες μεταφορές αυτές καθ' αυτές, αλλά και για την υπόλοιπη μεταφορική αλυσίδα, αφού μπορούν να επιλεγούν εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς με μικρότερο κόστος (εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς ή και λειτουργίες διανομής προκαλούν την αύξηση ορισμένων εξόδων και τη μείωση κάποιων άλλων, ο τελικός όμως στόχος, είναι η χρησιμοποίηση εκείνων των τρόπων μεταφοράς ή εκείνων των λειτουργιών που έχουν το χαμηλότερο συνολικό κόστος) (*Cooper J., Browhe M., Whitehead G., 1994*).

Στο παρελθόν σημαντικός ήταν και ο παράγοντας της «κεντρικότητας» ενός λιμανιού. Ωστόσο, σήμερα η έννοια αυτή αμφισβητείται για δύο λόγους (*Παρδάλη Α., 1997*):



- A) Η κεντρικότητα υπολογίζεται με βάση τις χιλιομετρικές αποστάσεις, ενώ αυτό που σήμερα έχει σημασία είναι ο χρόνος μεταφοράς και
- B) Η έννοια αυτή δε λαμβάνει υπόψη της το επίπεδο σύνδεσης του λιμανιού με την ενδοχώρα π.χ. ένα λιμάνι που συνδέεται με την ενδοχώρα του με όλους τους τρόπους μεταφοράς είναι σαφώς ανταγωνιστικότερο από κάποιο άλλο που διαθέτει μόνο οδική σύνδεση.

Κάθε φορά που εξετάζεται η εγκατάσταση ενός λιμανιού υπάρχει μία λίστα από προτεινόμενες θέσεις. Τα ουσιαστικά κριτήρια για την επιλογή του λιμανιού, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι το κόστος και το επίπεδο της ζήτησης για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Για παράδειγμα, υπάρχει ένα κανονικό εμπόριο μεταξύ ενός λιμανιού με καλές συνθήκες ναυσιπλοΐας, αλλά απομακρυσμένο από τον εσωτερικό προορισμό ή την προέλευση των φορτίων και ένα άλλο που είναι κοντά στα πληθυσμιακά κέντρα αλλά με δυσκολότερες συνθήκες ναυσιπλοΐας όπου απαιτούνται ουσιαστικές βυθοκορήσεις για να μπορεί να δεχτεί τα πλοία με μεγάλο βύθισμα. Σε αυτή την περίπτωση θα εξεταστεί το κόστος εγκατάστασης και για τις δύο τοποθεσίες αλλά και το επίπεδο της ζήτησης αντίστοιχα.

### **Ενδοχώρα**

Ενδοχώρα είναι η εδαφική περιοχή στην οποία το λιμάνι ακτινώνεται με τους εσωτερικούς δρόμους μεταφοράς, οδικούς, σιδηροδρομικούς, ποτάμιους, ακτοπλοϊκούς, εναέριους και εξυπηρετείται συνήθως από αυτό για τις θαλάσσιες εισαγωγές ή εξαγωγές της (*Zachcial M., 1993*).

Η ενδοχώρα είναι τοπικής σημασίας, όταν από το λιμάνι εξυπηρετείται το τοπικό εμπόριο – βιομηχανία (τέτοια ήταν η ενδοχώρα του Πειραιά μέχρι και τις αρχές του 20ου αιώνα). Η ενδοχώρα είναι εθνικής σημασίας, όταν από το λιμάνι εξυπηρετείται το εθνικό εμπόριο της χώρας όπως π.χ. ο Πειραιάς σήμερα. Η ενδοχώρα είναι διεθνούς σημασίας, όταν το λιμάνι εξυπηρετεί το εμπόριο – βιομηχανία πολλών χωρών, π.χ. η Αμβέρσα και το Ρότερνταμ έχουν σαν ενδοχώρα ολόκληρη σχεδόν τη Βόρεια και Κεντρική Ευρώπη, ενώ η Μασσαλία τη Νότιο – Δυτική Ευρώπη και η Τεργέστη την Κεντρική Ευρώπη.

Πολλές φορές μία περιοχή μπορεί να εξυπηρετείται από περισσότερα από ένα λιμάνια της ίδιας χώρας ή και άλλων χωρών. Σύμφωνα με τον Zachcial, όταν οι ενδοχώρες των λιμανιών επικαλύπτονται σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό αναπτύσσεται ανταγωνισμός ανάμεσα στα λιμάνια για το ποιο θα αποκτήσει τη μεγαλύτερη κίνηση, εμπορική ή επιβατική ανάλογα. Το εμπόριο στην περίπτωση αυτή θα κατευθυνθεί προς το λιμάνι που είναι ταχύτερο στην εξυπηρέτηση και οικονομικότερο. Μιλάμε για εισαγωγική ενδοχώρα όταν από το λιμάνι εισάγονται προϊόντα για την τροφοδοσία της περιοχής και εξαγωγική ενδοχώρα, όταν φεύγουν από το λιμάνι τα εμπορεύματα για το εξωτερικό ή και για άλλες περιοχές της ίδιας χώρας (Zachcial M., 1993).

Ένα λιμάνι με μεγάλη ενδοχώρα, από άποψη πληθυσμού και βιομηχανικών δραστηριοτήτων, διεκπεραιώνει αξιοσημείωτη μεταφορά εμπορευμάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας, οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα χαμηλότερο μέσο κόστος και κατά συνέπεια οικονομικότερα τιμολόγια για τις προσφερόμενες λιμενικές υπηρεσίες (Παρδάλη Α., 1997). Επιπλέον, τα μικρά λιμάνια που δεν καταφέρνουν να παράγουν με οικονομίες κλίμακας, έχουν και ένα άλλο αρνητικό αποτέλεσμα, την αδυναμία εύρεσης φορτίου για την επιστροφή. Οι μεταφορείς συχνά έχουν την τάση να επιλέγουν σαν λιμάνια προορισμού εκείνα στα οποία είναι δυνατή η εύρεση φορτίου για την επιστροφή. Η δυνατότητα εξεύρεσης φορτίου συνδέεται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από το λιμάνι (Παρδάλη Α., 1997).

Η οργάνωση και η ανάπτυξη της ενδοχώρας όμως έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την εξέλιξη ενός λιμανιού. Η εύκολη και γρήγορη επικοινωνία με το λιμάνι, η οικονομική δομή της ενδοχώρας και η ναυτιλιακή οργάνωση σε σχέση με το λιμάνι και την ενδοχώρα επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανάπτυξη ενός λιμανιού και συνεπώς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Benson D, Bugg R., Whitehead G., 1994).

Οι διαχειριστές των τερματικών σταθμών των λιμανιών εκτός από τα κριτήρια που θέτουν κατά το στάδιο επιλογής των τερματικών, προκειμένου και μετά την επιλογή του κατάλληλου τερματικού να έχουν μία επιτυχημένη πορεία ακολουθούν μία

στρατηγική έτσι ώστε να πετύχουν την καλύτερη δυνατή οργάνωσή του (*Goss O., 1990*).

## **4.2 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ COSCO ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ**

### **Η Εταιρεία**

Το 2008 η Cosco Pacific Limited υπέγραψε με τον ΟΛΠ την σύμβαση παραχώρησης για 35 χρόνια των προβλητών II (ΣΕΜΠΟ<sup>8</sup>) και III του σταθμού εμπορευματοκιβωτίων. Έκτοτε, πραγματοποιούνται έργα ανακατασκευής στην προβλήτα II και κατασκευής στην προβλήτα III. Η εταιρεία Cosco Pacific Ltd (CPL), θυγατρική της China Cosco Holding, θυγατρική της Cosco, η οποία κατέχει το 50,97% των μετοχών της CPL, διαθέτει την πλήρη διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων, ξεκινώντας από την κατασκευή και διάθεσή τους, την θαλάσσια μεταφορά, την διαχείριση στις εγκαταστάσεις και διανομή αυτών μέσω της εταιρείας που δραστηριοποιείται στην παροχή των συνδυασμένων μεταφορών. Η CPL λειτουργεί στο λιμάνι του Πειραιά ως τερματικός σταθμός εμπορευματοκιβωτίων κοινής πρόσβασης.

### **Η Στρατηγική της Cosco**

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει μία προσπάθεια για να παρουσιαστεί και να εντοπιστεί το είδος της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία ακολουθεί η εταιρεία στην Προβλήτα II και III στο λιμάνι του Πειραιά.

Σύμφωνα με στοιχεία της επίσημης ιστοσελίδας της Cosco Pacific Ltd., στόχος της εταιρείας είναι να μετατρέψει το λιμάνι του Πειραιά, στο μεγαλύτερο διαμετακομιστικό κέντρο της Ανατολικής και Κεντρικής Μεσογείου ([http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class\\_id=16&id=323](http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class_id=16&id=323)).

Στο Κεφάλαιο 1 έγινε αναφορά στις τρεις βασικές (generic) στρατηγικές κατά Porter και στα βασικά τους σημεία. Θα μπορούσαμε να πούμε με βάση τη θεωρία που

---

<sup>8</sup> Σταθμός Εμπορευματοκιβωτίων

αναλύσαμε, ότι η εταιρεία δεν ακολουθεί Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, αφού δεν έχει ως στόχο της να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός σε ολόκληρο τον κλάδο των μεταφορών. Επίσης, σύμφωνα με τα προηγούμενα κεφάλαια, το βασικό κόστος του λιμενικού προϊόντος βασίζεται στις μειώσεις των καθυστερήσεων και στην ασφάλεια σε όλα τα στάδια της παραγωγικής του διαδικασίας. Άρα, ο χρήστης της λιμενικής υπηρεσίας, δηλαδή ο φορτωτής, δεν θα αγοράσει μόνο με βάση την τιμή (άμεσο κόστος), αλλά με βάση την ποιότητα (ασφάλεια και αξιοπιστία) που θα του προσφέρει το συγκεκριμένο τερματικό. Πρέπει να τονισθεί εδώ ότι το άμεσο κόστος που θα επωμιστεί ο χρήστης μιας ναυτιλιακής υπηρεσίας, δηλαδή η τελική τιμή, εξαρτάται άμεσα από τις καθυστερήσεις και την παραμονή του πλοίου στο λιμάνι. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον κλάδο δεν προσπαθούν να γίνουν χαμηλόκοστοι παραγωγοί, αλλά παραγωγικότεροι και αποδοτικότεροι.

Όσον αφορά τη Στρατηγική Διαφοροποίησης, θα μπορούσαμε αρχικά να συμπεράνουμε ότι με τις υπηρεσίες αυξημένης ποιότητας που παρέχει η εταιρεία, όπως θα δούμε αναλυτικά παρακάτω, διακρίνεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Όμως, οι παράγοντες που θα την διαφοροποιούσαν δεν είναι δύσκολα αντιγράψιμοι. Σε γενικές γραμμές, στον κλάδο των μεταφορών εμπορευματοκιβωτίων, οι επενδύσεις που γίνονται για την αύξηση της παραγωγικότητας σε έναν τερματικό σταθμό από τους διαχειριστές του βασίζονται στην ίδια λογική.

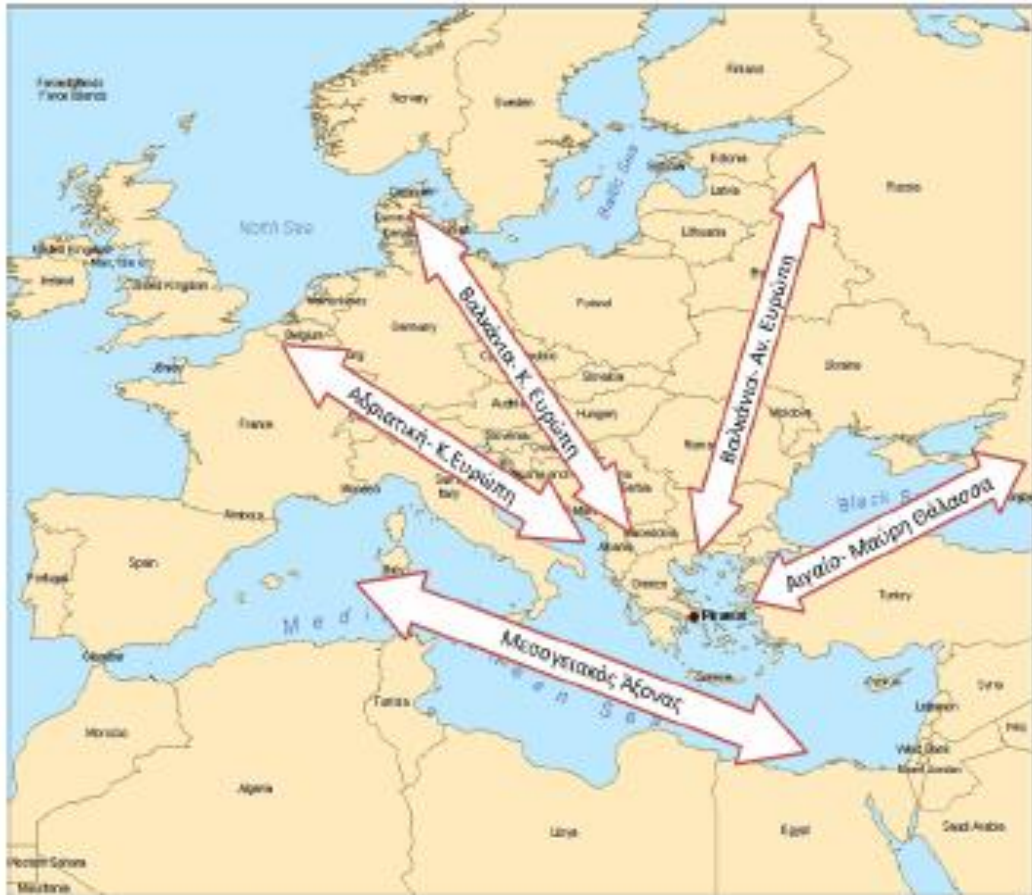
Λόγω του ότι η Cosco, όσον αφορά την επιλογή της δραστηριοποίησής της στον Πειραιά, έχει εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της Παγκόσμιας αγοράς διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, αυτόν της Μεσογείου, μπορούμε να κάνουμε λόγο για Στρατηγική Εστίασης. Στο πρώτο κεφάλαιο είχε γίνει αναφορά στη Στρατηγική Εστίασης στο Κόστος και στη Στρατηγική Εστίασης στη Διαφοροποίηση ή και στον συνδυασμό και των δύο. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις με στόχο την αναβάθμιση του λιμανιού του Πειραιά, όπως η επέκταση της προβλήτας I κατά 1.0 εκατομμύρια TEUs, την προμήθεια πληροφοριακών συστημάτων, τη σιδηροδρομική σύνδεση του λιμανιού με το δίκτυο του ΟΣΕ και τη προμήθεια 8 νέων γερανών στη προβλήτα I και ότι η COSCO σχεδιάζει τη δημιουργία εμπορικού σταθμού logistics στο Θριάσιο πεδίο που θα συνδέεται με τους οδικούς άξονες της Ελλάδας για να διευκολύνεται τη μετακίνηση των φορτίων προς τους προορισμούς τους, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι

προτεραιότητά της είναι να προσφέρει όσο το δυνατόν πιο γρήγορη εξυπηρέτηση και άρα πιο αποτελεσματική, στους πελάτες της.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τα Βασικά σημεία της Στρατηγική Εστίασης της Cosco, με βάση τη θεωρία που αναπτύχθηκε στο Κεφάλαιο 1.

### **Λόγοι επιλογής δραστηριοποίησης (Εστίασης) της Cosco στον λιμένα Πειραιώς**

Ο γεωγραφικός παράγοντας είχε ιδιαίτερο ρόλο στην εξέλιξη του λιμανιού του Πειραιά. Η Ελλάδα ως χώρα που βρίσκεται δίπλα στο πρώην Ανατολικό Μπλοκ, τα Βαλκάνια, τη διώρυγα του Σουέζ, τη Βόρεια Αφρική και τη Μέση Ανατολή αποτελεί τη φυσική είσοδο των πλοίων που προέρχονται από αυτές τις περιοχές και θέλουν να προσεγγίσουν τις αγορές της Ε.Ε. (Μαλικούτη Σ., 2004). Όπως βλέπουμε στον επόμενο χάρτη το λιμάνι του Πειραιά έχει μία ιδιαίτερα σημαντική στρατηγική θέση ως η είσοδος στην Ευρώπη από την Ανατολή.



**Εικόνα 4.1: Η θέση του λιμανιού του Πειραιά στον χάρτη των διεθνών εμπορικών οδών**

(Πηγή: <http://www.olp.gr/en>, 2011)

Το λιμάνι του Πειραιά χωρίζεται σε ζώνες. Υπάρχει το κεντρικό λιμάνι που είναι ο επιβατικός σταθμός και αποτελεί τον κεντρικό κομβικό άξονα μεταξύ της στερεάς Ελλάδας και των νησιών αλλά υπάρχει και η ζώνη γενικών φορτίων, ο σταθμός εμπορευματοκιβωτίων και η ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη όπως φαίνεται στην Εικόνα 4.2.



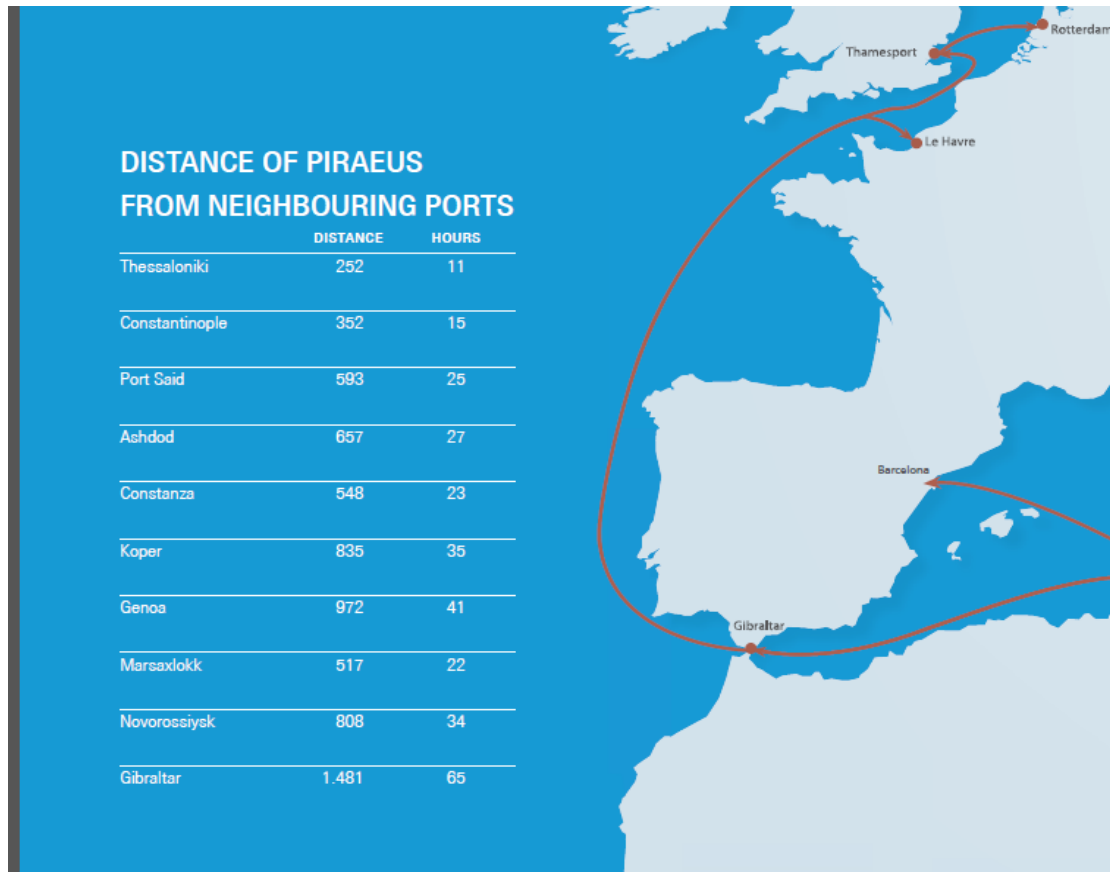
**Εικόνα 4.2: Το λιμάνι του Πειραιά**  
 (Πηγή: <http://www.olp.gr/en>, 2011)

Το κυρίως εμπορικό λιμάνι βρίσκεται σε μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης και με βάθος που φτάνει ως και τα 18 μέτρα, που σημαίνει ότι μπορεί να εξυπηρετήσει όλα τα είδη των εμπορικών πλοίων. Στην ευρύτερη περιοχή του λιμανιού υπάρχουν ναυπηγεία με την μεγαλύτερη μόνιμη δεξαμενή της Μεσογείου που είναι στο Σκαρμαγκά και μία μεγάλη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη. Επίσης, σε κοντινές περιοχές, όπως στον Ασπρόπυργο και την Ελευσίνα, υπάρχουν Διυλιστήρια και μικρότερα λιμάνια και ναυπηγοεπισκευαστικές ζώνες.

Αναλυτικότερα, πριν παραχωρηθούν οι τερματικοί σταθμοί στην Cosco, σύμφωνα με έκθεση του ΟΛΠ (2011), το λιμάνι του Πειραιά για πολλά χρόνια λειτουργούσε κάτω από τη σκιά των μεγαλύτερων λιμανιών της Ευρώπης, δίχως να έχει καταφέρει να

αποκτήσει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει με κάποιες επεμβάσεις και επενδύσεις,.

Ο επόμενοι χάρτες μας δίνουν μια εικόνα για τη γεωγραφική θέση του λιμανιού του Πειραιά.



**Εικόνα 4.3: Γεωγραφική θέση του λιμανιού του Πειραιά σε σχέση με τον ανταγωνισμό**

(Πηγή: <http://www.olp.gr/en>, 2011)





**Εικόνα 4.4: Γεωγραφική θέση του λιμανιού του Πειραιά σε σχέση με τον ανταγωνισμό**

(Πηγή: <http://www.olp.gr/en>, 2011)

Όπως βλέπουμε από τις Εικόνες 4.3 και 4.4 και όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ο Πειραιάς έχει μια ιδιαίτερη θέση που μέχρι πρόσφατα δεν την είχε εκμεταλλευτεί. Σε σχέση με τα μεγάλα λιμάνια της Δυτικής Ευρώπης, είναι το λιμάνι που είναι πιο κοντά στις κύριες αγορές της Ασίας, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1: Η κίνηση σε container στα 20 μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου**

Λιμάνι	2009		2010		2011		Αλλαγή για το 2010–2009	Αλλαγή για το 2010– 2011
Shanghai	25	002	29	069	31	700	16.27	9.05
	000		000		000			
Singapore	25	866	28	431	29	937	9.92	5.30
	400		100		700			
Hong Kong	21	040	23	699	24	404	12.64	2.97

	096		242		000			
<b>Shenzhen</b>	18	250	22	509	22	569	23.34	0.27
	100		700		800			
<b>Busan</b>	11	954	14	194	16184	706	18.73	14.02
	861		334					
<b>Ningbo</b>	10	502	13	144	14	686	25.15	11.73
	800		000		200			
<b>Guangzhou</b>	11	190	12	550	14	400	12.15	14.74
	000		000		000			
<b>Qingdao</b>	10	260	12	012	13	020	17.08	8.39
	000		000		000			
<b>Dubai</b>	11	124	11	600	13	000	4.28	12.07
	082		000		000			
<b>Rotterdam</b>	9	743	290	11	145	11	900	14.39
			804		000			6.77
<b>Tianjin</b>	8	700	000	10	080	11	500	15.86
			000		000			14.09
<b>Kaohsiung</b>	8	581	273	9	181	211	9	636
							289	6.99
								4.96
<b>Port Klang</b>	7	309	779	8	871	745	9	377
							434	21.37
								5.70
<b>Hamburg</b>	7	007	704	7	900	000	9	021
							800	12.73
								14.20
<b>Antwerp</b>	7	309	639	8	468	475	8	664
							243	15.85
								2.31
<b>Los Angeles</b>	6	748	994	7	831	902	7	940
							511	16.05
								1.39
<b>Tanjung Pelepas</b>	6	016	452	6	530	000	7	500
							000	8.54
								14.85
<b>Xiamen</b>	4	680	355	5	820	000	6	460
							700	24.35
								11.01
<b>Dalian</b>	4	552	000	5	242	000	6	400
							000	15.16
								22.09
<b>Long Beach</b>	5	067	597	6	263	399	6	061
							085	23.60
<b>Total top</b>	220	907	254543	274364	15.23	7.79		
	422		912	468				

(Πηγή: UNCTAD, United nations conference on trade and development, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf), 2012)

Ο πίνακας 4.1 μας δείχνει ότι η κίνηση έχει μεταφερθεί πλέον προς τα λιμάνια της Ασίας και ιδιαίτερα της Κίνας. Αυτό έχει μια ιδιαίτερη σημασία για τον Πειραιά για δύο λόγους:

- Κατά πρώτο λόγο ο Πειραιάς είναι το πλησιέστερο λιμάνι στην αγορά της Κίνας, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα λιμάνια της Ευρώπης
- Η παρουσία της COSCO αλλά και η θέλησή της να προχωρήσει σε περαιτέρω επεκτάσεις και επενδύσεις, δείχνει ότι μακροπρόθεσμα ο Πειραιάς μπορεί να γίνει το κυριότερο hub για την είσοδο των Κινεζικών προϊόντων στην Ευρώπη αλλά και για την αποστολή των αντίστοιχων ευρωπαϊκών προϊόντων προς την Ασία και ιδιαίτερα στις αγορές του Κόλπου και της Κίνας.

Όλα τα παραπάνω είναι οι κύριοι λόγοι που η εταιρεία επέλεξε να εστιάσει στην συγκεκριμένη αγορά της Μεσογείου και στην εξυπηρέτηση αυτής. Η συγκεκριμένη τμηματοποίηση βασίζεται κυρίως στη γεωγραφική περιοχή και στις ειδικές ανάγκες που έχουν οι χρήστες του τερματικού για την αποτελεσματικότερη «είσοδο» των προϊόντων τους στην ενδοχώρα της Ευρώπης.

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στο διαφοροποιημένο λιμενικό προϊόν που προσφέρει η εταιρεία στους χρήστες της.

### **Η Διαφοροποίηση του λιμενικού προϊόντος**

Βασικό σημείο της Στρατηγικής Εστίασης είναι η εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου αγοραστικού κοινού πολύ καλά (Γεωργόπουλος Ν., 2010). Αυτό το πετυχαίνει η συγκεκριμένη εταιρεία με την διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρει.

Η διαφοροποίηση ενός τερματικού επιτυγχάνεται με επενδύσεις σε έργα υποδομών και ανωδομών, δηλαδή με παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Κεφάλαιο 4.1). Τα βασικά έργα υποδομής είναι αποβάθρες, κρηπιδώματα, κυματοθραύστες, λιμενοβραχίονες, εκβαθύνσεις, οδικές ή σιδηροδρομικές συνδέσεις ενώ τα έργα ανωδομής είναι γερανογέφυρες, αποθήκες, μηχανολογικός εξοπλισμός, αυτοκίνητα κ.ά. Οι διαφορές στην υποδομή και την ανωδομή βρίσκονται κυρίως στην προσπελασιμότητα των λιμανιών, στη σύνδεσή τους με την ενδοχώρα, στην ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του λιμενικού συστήματος πληροφόρησης αλλά και την αποτελεσματικότητα του λιμενικού μάνατζμεντ (Παρδάλη Α., 1997).

Ουσιαστικά πρόκειται για έργα που μπορεί να συντελέσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας του τερματικού, σε μείωση των καθυστερήσεων, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ταυτόχρονα να μετατρέψουν το τερματικό ενός λιμανιού σε πόλο έλξης για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Έτσι, τα λιμάνια πλέον προσπαθούν να αυξάνουν τον αριθμό των γερανογεφυρών που διαθέτουν για την φορτοεκφόρτωση των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων, με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν το χρόνο παραμονής τους σε αυτά.

Η Cosco από το 2008 που υπέγραψε τη συμφωνία με τον ΟΛΠ, έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις ύψους 320.000.000 εκατομμυρίων ευρώ, σε ό,τι αφορά την αναβάθμιση της προβλήτας II, καθώς και του ανατολικού μέρους της προβλήτας III. Παράλληλα, έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν σύγχρονες γερανογέφυρες πυκνής στοιβασίας και φορτοεκφόρτωσης, καθώς και σύγχρονος εξοπλισμός διαχείρισης και αποθήκευσης των εμπορευματοκιβωτίων μέσα στον τερματικό σταθμό (<http://www.ego.gr/news/article.asp?catid=18077&subid=2&pubid=128930304>, 2012).

Σύμφωνα, λοιπόν, με τις εκτιμήσεις της έκθεσης του ΟΛΠ, σε δύο χρόνια ο Πειραιάς από ένα λιμάνι δεύτερης κατηγορίας θα είναι στην πρώτη θέση των λιμανιών της Μεσογείου με την μεγαλύτερη κίνηση εμπορευμάτων και κυρίως εμπορευματοκιβωτίων. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στον τομέα των εμπορευματοκιβωτίων, τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης είναι αυτά του Ρότερνταμ και του Αμβούργου. Ο λόγος είναι ότι είναι κοντά στην καρδιά της βιομηχανικής παραγωγής και της κατανάλωσης της Ευρώπης, στα δίκτυα μεταφορών και στις αποθήκες που υπάρχουν (Notteboom T., 2012).

Για το λόγο αυτό η COSCO και γενικότερα οι Κινέζοι επενδυτές, σε συνεργασία με τον ΟΛΠ, επιχειρούν να προσφέρουν μια ολική επένδυση που θα συμπεριλαμβάνει και τις μεταφορές που θα γίνονται μέσω των δικτύων του ΟΣΕ. Έτσι έχει ήδη ετοιμαστεί μια επέκταση 17 χλμ από το Θριάσιο ως το λιμάνι του Πειραιά ώστε τα εμπορεύματα να κινούνται γρήγορα μέσω των δικτύων του ΟΣΕ. Επίσης, αυτός είναι και ο κύριος λόγος της εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την εξαγορά του ΟΣΕ από τους Κινέζους, ώστε να υπάρχει μια συνολική επένδυση.

Ήδη η COSCO υπολογίζεται ότι θα προχωρήσει, μέσω του ΤΑΙΠΕΔ<sup>9</sup>, στην εξαγορά μετοχών στον ΟΛΠ που μπορεί να αγγίξει το ποσό του ενός δισεκατομμυρίου ευρώ. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία θα έχει μια πιο ολοκληρωμένη παρουσία και θα μπορεί να έχει λόγο και σε μια σειρά ζητημάτων γύρω από τις προβλήτες στις οποίες δραστηριοποιείται. Επιπλέον, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η COSCO, έχει ήδη δημιουργήσει 2.000 νέες θέσεις εργασίας και μέσω της ανάπτυξης στο λιμάνι του Πειραιά θα επέλθουν πάνω από 15.000 νέες, ιδιαίτερα στην πολύπαθη περιοχή του Περάματος ενώ και το λιμάνι του Πειραιά και οι επιχειρήσεις γύρω από αυτό θα μπορέσουν να ενεργοποιηθούν ύστερα από χρόνια ή και δεκαετίες παρακμής (<http://www.olp.gr/en>, 2012).

### 4.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η κύρια πρόθεση της COSCO, μέσω της εξαγοράς μέρους του ΟΛΠ αλλά και των περαιτέρω επενδύσεων είναι η δημιουργία μιας πύλης για την είσοδο των Κινεζικών προϊόντων στην Ευρώπη. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η COSCO είναι μια κρατική επιχείρηση που έχει ως χώρο ευθύνης της την λογιστική διαχείριση των εμπορευμάτων που έρχονται και φεύγουν από την Κίνα.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΛΠ (2012), η COSCO στον ΣΕΜΠΟ III για το 2012 επένδυσε τρία εκατομμύρια ευρώ ενώ για το 2013 θα επενδύσει 4,7 εκατομμύρια ευρώ. Αυτό σημαίνει ότι για το 2016 το λιμάνι του Πειραιά αναμένεται να ξεπεράσει αυτό της Βαλένθια στην Ισπανία και να έχει την πρώτη θέση στην Μεσόγειο ως προς την κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων με 4,2 εκατομμύρια εμπορευματοκιβώτια ετησίως ως το 2016. Για το 2012 στη δεύτερη θέση βρίσκεται το Πορτ Σάιντ της Αιγύπτου, στην τρίτη η Αλτζεσίρα της Ισπανίας και στην τέταρτη το τουρκικό Αμπαρλί. Ο Πειραιάς καταλαμβάνει τώρα την 10η θέση. Όμως ο Πειραιάς είναι σε μια ανοδική πορεία. Το 2010 είχε εξυπηρετήσει 85 εκατομμύρια TEUs και το 2012 ανέβηκε στα 2,7 εκατομμύρια TEUs, ενώ την ίδια χρονική περίοδο η αύξηση κατά μέσο όρο στα ανταγωνιστικά λιμάνια της Μεσογείου ήταν στο 20%, ενώ πλέον ο

---

<sup>9</sup> Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου

Πειραιάς έχει το 5% του μεριδίου της αγοράς από το 2% που είχε το 2008, την χρονιά που ξεκίνησε η επένδυση της COSCO (<http://www.olp.gr/en>, 2012).

Σήμερα, το λιμάνι του Πειραιά είναι σε ένα ενδιάμεσο σημείο μεταξύ Ευρώπης, Αφρικής, Μέσης Ανατολής και Ασίας. Το κομβικό σημείο είναι η πρόσβαση στα στενά του Σουέζ. Υπολογίζοντας ότι στόχος είναι η εισαγωγική δραστηριότητα να γίνεται όσο πιο γρήγορα και φτηνά γίνεται, τότε το λιμάνι του Πειραιά είναι ο συντομότερος και φτηνότερος δρόμος για τις Ευρωπαϊκές αγορές.

Η χρήση του Πειραιά από μια εταιρεία μεταφορών, εξοικονομεί περί τις 6-10 ημέρες ανά ταξίδι και σημαντικά ποσά σε καύσιμα που απαιτεί ο εναλλακτικός δρόμος μέσω Γιβραλτάρ προς τα λιμάνια του Ρότερνταμ, της Αμβέρσας ή του Αμβούργου που είναι τα τρία μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης.

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί και το γεγονός ότι στο σύγχρονο shipping, οι εταιρείες δεν βασίζονται μόνο στα κόστη αλλά και σε ένα σύνολο υπηρεσιών όπως είναι τα δίκτυα μεταφοράς, οι αποθήκες, η τεχνογνωσία, ζητήματα ασφάλειας αλλά και εναλλακτικά δίκτυα, όπως με την χρήση ποταμιών και σιδηροδρόμων, που στην κεντρική Ευρώπη είναι οι πιο δημοφιλείς τρόποι μετακίνησης αγαθών.

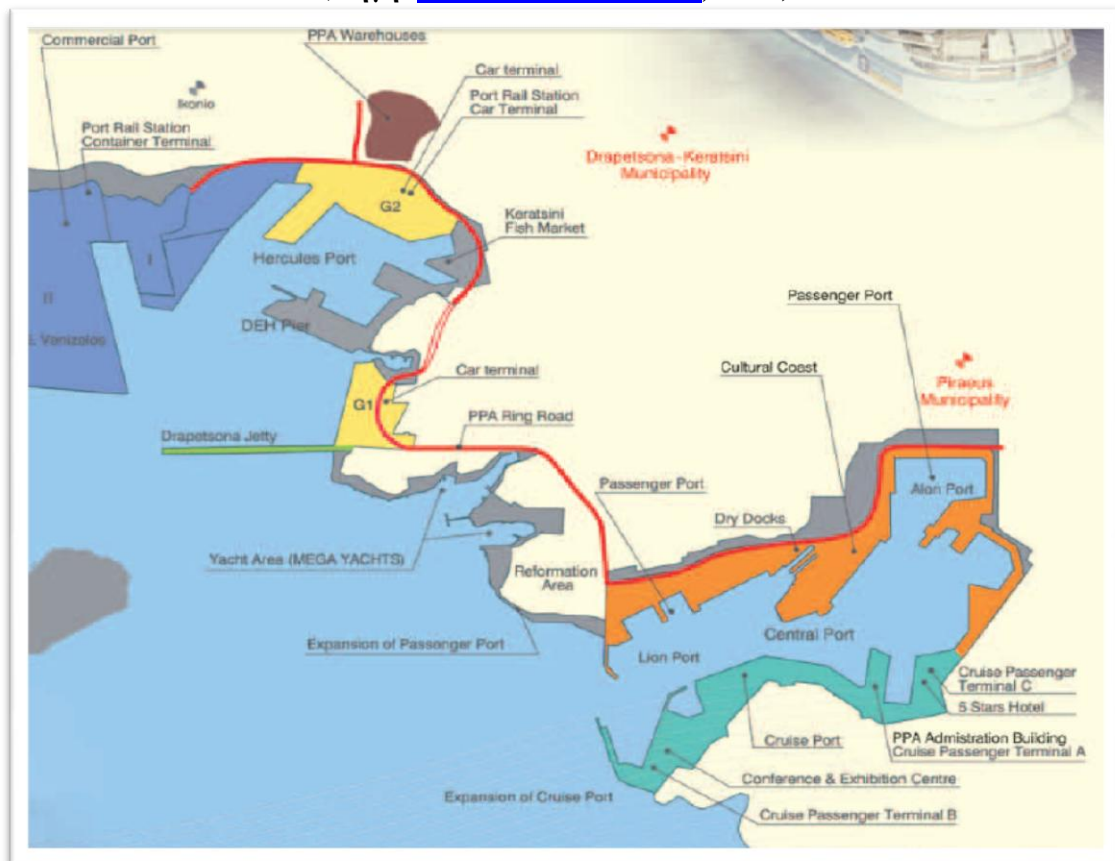
Για το λόγο αυτό, όπως προαναφέρθηκε, ο ΟΛΠ σε συνεργασία με την COSCO, έχουν προχωρήσει στην εκπόνηση σχεδίου επενδύσεων ώστε να υπάρχουν υποδομές, μεταφορικοί κόμβοι μέσω του ΟΣΕ και γενικότερα ό,τι χρειάζεται για να μπορέσει το λιμάνι του Πειραιά να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες ανάγκες της ναυτιλίας.

Έτσι έχουν προβλεφθεί και επεκτάσεις όπως φαίνεται στις επόμενες εικόνες:



Εικόνες 4.5 και 4.6: Πρόβλεψη για το λιμάνι του Πειραιά για το 2016

(Πηγή: <http://www.olp.gr/en>, 2012)



Πέρα από την επέκταση ως προς τις άλλες χρήσεις, πχ δεύτερος σταθμός για κρουαζιερόπλοια, υπάρχει και η προβλήτα G2 (ΣΕΜΠΟ ΙΙΙ) που έχει ήδη ετοιμαστεί και η σύνδεση με το δίκτυο του ΟΣΕ η οποία αναμένεται να λειτουργήσει στο κοντινό μέλλον. Οπότε με την πάροδο του χρόνου, το λιμάνι του Πειραιά, σε συνεργασία με την COSCO που μακροχρόνια θα έχει και τον έλεγχο του ΟΛΠ, προχωρούν σε μια σειρά επενδύσεων ώστε να αποκτήσει ακόμα περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με την Στρατηγική Εστίασης στη Διαφοροποίηση την οποία ακολουθεί, και να μπορέσει να γίνει το πρώτο λιμάνι στην Μεσόγειο ως προς την κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων.

Συμπερασματικά, το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων του Πειραιά υπό τη διαχείριση της Cosco, προέρχεται από Στρατηγική Εστίασης Διαφοροποίησης. Δηλαδή, μέσω της ικανότητά της να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, λόγω χρονικής συνέπειας και ασφάλειας, αυξάνεται η ζήτηση για τις υπηρεσίες του τερματικού σταθμού και κατ' επέκταση ολόκληρου του λιμένα, μιας και ο ανταγωνισμός των Κινέζων, έχει βελτιώσει και τους ρυθμούς στην προβλήτα I (η οποία βρίσκεται υπό τη διαχείριση του ΟΛΠ). Το πλέον βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων, είναι η σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, από την οποία προκύπτει μεγάλο οικονομικό όφελος για τη διαχείριση των πλοίων (πιο γρήγορη εξυπηρέτησή τους). Επίσης, με τις συνεχόμενες επενδύσεις σε ανωδομές και υποδομές που ενδεικτικά προαναφέρθηκαν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθίσταται και διατηρήσιμο.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2011, με βάση τα στοιχεία που δημοσιοποιήθηκαν από τη θυγατρική Cosco Pacific, ο Πειραιάς αναδείχθηκε στο μεγαλύτερο container terminal της Cosco στην Ευρώπη και στο δεύτερο σημαντικότερο μεταξύ των υπερπόντιων terminal που ελέγχει ο κινεζικός όμιλος. Πιο συγκεκριμένα το 2011 μέσω της προβλήτας ΙΙ διακινήθηκαν συνολικά 1.881.000 εκατομμύρια Ε/Κ έναντι 684.000 χιλιάδων το 2010. Πρόκειται για μία αύξηση της τάξεως του 73,5%. Επίσης, τον τελευταίο μήνα του έτους 2011, οι Κινέζοι διακίνησαν 139.000 χιλιάδες Ε/Κ έναντι 55.000 χιλιάδων το 2010. Πρόκειται για αύξηση περίπου 150% (Καλλή Α., 2012).



Σε ό,τι αφορά τα οικονομικά μεγέθη και οφέλη από την επένδυση της Cosco, για τα επόμενα χρόνια, αυτά είναι (<http://www.capital.gr/News.asp?id=1768482>, 2013):

- Άμεσα έσοδα για το 2013 από το λιμάνι του Πειραιά στα 0,9 δις ευρώ
- Αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,4% μόνο από την επένδυση της COSCO
- Δημιουργία άμεσα 9.000 θέσεων εργασίας και 15.000 θέσεων εργασίας ως το 2016
- Το 2018 η προστιθέμενη αξία θα αυξηθεί κατά 1,1 δις. ευρώ για τις άμεσα συνδεδεμένες επιχειρήσεις (ναυτιλιακές, λιμενικές υπηρεσίες και εξοπλισμός, διαχείριση φορτίων, επισκευές πλοίων κ.ά.) και κατά 2,1 δις. ευρώ για το ευρύτερο δίκτυο επιχειρήσεων (κυρίως logistics και βιομηχανικών, μεταποιητικών κ.ά.).
- Επιπλέον 1,9 δις από παράλληλες επενδύσεις όπως αυτή της HP, που θα φέρνει τα προϊόντα της μέσω του λιμανιού του Πειραιά
- Το συνολικό όφελος ως το 2018 θα είναι στα 5,1 δις ευρώ, ήτοι το 2,5% του ΑΕΠ και η δημιουργία εμμέσως ή άμεσα 125.000 θέσεων εργασίας

Σίγουρα, δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε και να γνωρίζουμε επακριβώς ποια είναι γενικότερα η στρατηγική της Cosco στο λιμάνι του Πειραιά, άλλωστε ο ίδιος ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας δηλώνει ότι το θέμα είναι ιδιαίτερα σύνθετο, αφού η στρατηγική δεν είναι ξεκάθαρη. Παρόλα αυτά, με όλα όσα προαναφέρθηκαν μπορεί να διαπιστωθεί ότι η δραστηριοποίηση της εταιρείας στο λιμάνι το έχει καταστήσει ανταγωνιστικό και έναν σημαντικό πόλο έλξης ανάμεσα στα υπόλοιπα λιμάνια της Μεσογείου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. **Παρδάλη Α.**, *Λιμενική Βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
2. **Παρδάλη Α.**, *Οικονομική και Πολιτική Λιμένων, Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη λιμενική βιομηχανία*, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2001
3. **Παρδάλη Α.**, *Οικονομική και Πολιτική των λιμένων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997
4. **Raixao A., Marlow P.**, "*Fourth generation ports – a question of agility?*", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 Iss: 4, pp.355 – 376, 2003
5. **Haugstetter H., Cahoon S.**, "*Strategic intent: Guiding port authorities to their new world?*", *Research in Transportation Economics*, Vol. 27, No. 1, pp. 30-36, 2010
6. **Cooper J., Browhe M., Whitehead G.**, *European Logistics*, Oxford UK, 1994
7. **Zachcial M.**, *The role of Ports Decisive factor of Land / Sea Logistics*, ISL, Bremen 1993
8. **Benson D., Bugg R., Whitehead G.**, *Transport and logistics*, Hertfordshire: Woodhead-Faulkner, 1994
9. **Goss O.**, *Economic policies and seaports: Strategies for Port Authorities*, Vol. 17, No. 4, p. 273-287, 1990
10. <http://www.coscopac.com.hk>
11. **Μαλικούτη Σ.**, *Λειτουργική συγκρότηση και πολεοδομική εξέλιξη, Πειραιάς 1832 – 1912*, Εκδόσεις Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, Αθήνα 2004
12. <http://www.olp.gr/en>
13. **UNCTAD**, United nations conference on trade and development, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf), 2012
14. **Γεωργόπουλος Ν.**, *Στρατηγικό Μάνατζμέντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2010
15. <http://www.e-go.gr>
16. **Notteboom T.**, *Dynamic in port competition in Europe: implications for North Italian Ports*, Workshop 'I porti del Nord' – Milano – 18 April 2012
17. **Καλλή Αγγελική**, «*Πρώτο container terminal της Cosco ο Πειραιάς*», Ανακτημένο 11 Ιουνίου, 2012 από:

<http://www.e-go.gr/news/article.asp?catid=18077&subid=2&pubid=128930304>

18. <http://www.capital.gr/News.asp?id=1768482>

## ΓΕΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. **Baird J.**, *Container Vessels in the New Millenium: Implications for Seaports Proceedings of the 1999*, IAME conference, Halifax, Canada
2. **Benson D., Bugg R., Whitehead G.**, *Transport and logistics*, Hertfordshire: Woodhead-Faulkner 1994
3. **Benson D., Bugg R., Whitehead G.**, *Transport and Logistics*, N.Y. USA 1994
4. **Beth L.**, *Developments in World Shipping Effects on Ports*, ISL, Port Management Textbook, Containerization, Bremen 1985
5. **Cooper J., Browhe M., Whitehead G.**, *European Logistics*, Oxford UK 1994
6. **Dekker T.**, *Logistics and Transport*, ISL, Bremen 1993
7. **Drewry Shipping Consultants LTD**, *Strategy and Profitably in Global Container Shipping*, London 1998
8. **Ferguson J.**, “*Maritime transport in Ireland: How ports can encourage economic growth*”, Student Economic Review, Vol. 21, 2007
9. **Goss O.**, *Economic policies and seaports: Strategies for Port Authorities*, Vol. 17, No. 4, p. 273-287, 1990
10. **Haugstetter H., Cahoon S.**, “*Strategic intent: Guiding port authorities to their new world?*”, Research in Transportation Economics, Vol. 27, No. 1, pp. 30-36, 2010
11. **Heaver T., Meersman H. and Van De Voorde E.**, *Co-operation and Competition in International Container Transport: Strategies for Ports*. Maritime Policy & Management, 28, pp. 293-305, 2001
12. **Heaver T., Meersman H., Moglia F., Van De Voorde E.**, «*Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?*», Maritime policy and Management, Vol. 27, No. , pp. 363-373, 2000
13. **Hitt M., Ireland R., Hoskisson R.**, *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*, West Publishing 1997
14. **ISL Shipping statistics** 1995, 2004
15. **MacMillan I., Hambrick D. & Pennings J.**, *Uncertainty Reduction and the Threat of Supplier Retaliation: two views of the backward integration decision*,

- , Organization Studies, 1986
16. **Notteboom T. and Winkelmanns W.**, “*Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?*”, Maritime Management and Policy, Vol. 28 (1), p. 71-89, 2001
  17. **Notteboom T.**, “*Dynamic in port competition in Europe: implications for North Italian Ports*”, Workshop ‘I porti del Nord’ – Milano – 18 April 2012
  18. **Olivier D., Slack B.**, *Rethinking the port. Environmental Planning A* 38(8), p. 1409 - 1427, 2006
  19. **Paixao A., Marlow P.**, “*Fourth generation ports – a question of agility?*”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 33 Iss: 4, pp.355 – 376, 2003
  20. **Pardali A., Stathopoulou C.**, “*Port Competition: The case of the Greek Port Industry*” IAME Annual Conference 2005, Cyprus, 2005
  21. **Pennings J., Hambrick D. & MacMillan I.**, *Interorganizational Dependence and Forward Integration*, Organization Studies, 1984
  22. **Roe M.**, *Maritime governance and policy-making failure in the European Union*. International Journal of Shipping and Transport Logistics, 1(1). P. 1-19., 2009.
  23. **Stuchtey R.**, *The Economics of Land / Sea Logistics*, ISL, Port Management Textbook, Vol. 1, Bremen, 1990
  24. **UNCTAD**, United nations conference on trade and development, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf), 2012
  25. **UNCTAD**, Handbook of Statistics 2004, New York & Geneva, 2004
  26. **Zachcial M.**, *The role of Ports Decisive factor of Land / Sea Logistics*, ISL, Bremen 1993

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Βέττας Ν., Κατσουλάκος Γ., Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική: Τα οικονομικά των Ρυθμιστικών Παρεμβάσεων σε Αγορές με Μονοπωλιακή Δύναμη**, Εκδόσεις Τυπωθήτω, 2004
2. **Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμέντ**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2010
3. **Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμέντ**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006
4. **Δρανδάκης Ε., Μπήτρος Γ. και Μπαλτάς Ν., Μικροοικονομική θεωρία**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003
5. **Θερίου Ν., Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, Β΄ Έκδοση
6. **Καλλή Α., «Πρώτο container terminal της Cosco ο Πειραιάς»**, Ανακτημένο 11 Ιουνίου, 2012 από:  
<http://www.ego.gr/news/article.asp?catid=18077&subid=2&pubid=128930304>
7. **Κανελλόπουλος Χ., Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1991
8. **Λιούκας Σ., Υλοποίηση Στρατηγικής**, Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, 2008
9. **Μαλικούτη Σ., Λειτουργική συγκρότηση και πολεοδομική εξέλιξη, Πειραιάς 1832 – 1912**, Εκδόσεις Πολιτιστικού Ιδρύματος Ομίλου Πειραιώς, Αθήνα 2004
10. **Μεταξάς Β., Οικονομική των Μεταφορών**, Εκδόσεις Παπαζήσης, σελ. 28, Αθήνα, 1986
11. **Ναυτικά Χρονικά: Πλοία Μεταφοράς Εμπορευματοκιβωτίων – Μισός Αιώνας παρουσία**, Απρίλιος 2007
12. **Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων**, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
13. **Παρδάλη Α., Η Λιμενική Βιομηχανία**, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
14. **Παρδάλη Α., Μιχαλόπουλος Β., Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι του Πειραιά με την είσοδο του 21 ου αιώνα**, Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς, 1994
15. **Παρδάλη Α., Οικονομική και Πολιτική Λιμένων, Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη λιμενική βιομηχανία**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001

16. **Παρδάλη Α.**, *Οικονομική και Πολιτική των λιμένων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997
17. **Παρδάλη Α.**, **Χλωμούδης Κ.**, *Ιδιωτικά ή Δημόσια λιμάνια;*, Επιστημονική Επετηρίδα, Πειραιάς 2001
18. **Σαμπράκος Ε.**, *Ο Τομέας των Μεταφορών και οι Συνδυασμένες Μεταφορές*, Εκδόσεις Ειδική Εκδοτική Α.Ε., Πειραιάς 2002
19. **Σιώμκος Γ.**, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004, Β΄ Έκδοση
20. **Σπανός Α.**, *Ολική ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1993

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ**

<http://www.capital.gr/News.asp?id=1768482>

<http://www.e-go.gr/news/article.asp?catid=18077&subid=2&pubid=128930304>

<http://www.olp.gr/en>

[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf)

[http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class\\_id=16&id=323](http://www.coscopac.com.hk/en/news.php?action=content&class_id=16&id=323)

[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2012_en.pdf)