

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
στη  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**CONTAINER TERMINALS  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΟΡΡΑ VS ΝΟΤΟΥ.**

**Φυτιλή Μαργαρίτα**

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

Πειραιάς

Ιούνιος 2016

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

«Εγώ, η Φυτιλή Μαργαρίτα, υπεύθυνη για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, δηλώνω ότι φέρω ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία στηρίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του εκπαιδευτικού σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης, της φύσης του υλικού που χρησιμοποιήθηκε (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιήθηκε σε σχέση με όλο το κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.»

«Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- κ. Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- κ. Παπαδημητρίου Ευστράτιος
- κα. Παρδάλη Αγγελική

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα».

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Χλωμούδη Κωνσταντίνο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην ανάθεση του θέματος της εργασίας, αλλά και την καθοδήγησή του μέχρι την περάτωσή της. Θερμές ευχαριστίες και στον υποψήφιο διδάκτορα κ. Στυλιάδη Θεόδωρο για τις χρήσιμες συμβουλές του και τη βοήθεια που προσέφερε κατά την εκπόνησή της.

Ευχαριστώ, ακόμη, όλους τους καθηγητές μου για τα όποια ερεθίσματα έδωσαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος σπουδών για έρευνα και απόκτηση γνώσης στον τομέα της ναυτιλίας, καθώς και ευρύτερα.

Κυρίως, όμως, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

## **Περίληψη**

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της σημερινής εικόνας της λιμενικής βιομηχανίας στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην αγορά των container terminals, ως αποτέλεσμα της θεσμικής οργάνωσής τους και των επενδύσεων που έχουν γίνει σε αυτά. Είναι τα βόρεια ή τα νότια λιμάνια της Ευρώπης που προτιμούν οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας να καταλήγουν τα εμπορευματοκιβώτια για να φτάσουν από την Ασία στην Ευρώπη και γιατί; Για να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερώτημα πέραν της σχετικής βιβλιογραφικής επισκόπησης, επιλέχθηκαν να εξεταστούν έξι λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη, τρία στο βορρά (Rotterdam, Hamburg, Antwerp) και τρία στο νότο (Valencia, Gioia Tauro, Πειραιάς). Σκοπός της έρευνας που έγινε ήταν να αναδείξει τη συνεχή αύξηση της ζήτησης των ευρωπαϊκών μεσογειακών λιμανιών τα τελευταία χρόνια, συγκριτικά με τα βόρεια ευρωπαϊκά και κατεξοχήν πιο «δημοφιλή» λιμάνια.

## **Λέξεις- κλειδιά**

Τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, κριτήρια επιλογής λιμανιών, ευρωπαϊκός βορράς, ευρωπαϊκός νότος

## **Abstract**

The object of this thesis is the presentation of today's picture of port industry in Europe and especially in the container terminals market, as a result of their institutional organization and the investments that take place there. Do the big companies of liner shipping prefer for their containers to end up to the north or to the south ports of Europe, when they travel from Asia to Europe and why? In order to answer this question, except for the related literature review, six container ports in Europe were chosen to be examined, three north (Rotterdam, Hamburg, Antwerp) and three south (Valencia, Gioia Tauro, Piraeus). The purpose of the research was to show the continuous increase of the demand of the European Mediterranean ports the latest years, in comparison with the north European, and ordinarily, more "popular" ports.

## **Key-words**

Container terminals, Port choice criteria, European North, European South

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>Περίληψη</u> -----	4
<u>Abstract</u> -----	5
 <u>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή και διάρθρωση εργασίας</u>	
1.1) Εισαγωγή-Αντικείμενο εργασίας-----	11
1.2) Υπόθεση εργασίας- Σκοπός -----	13
1.3) Μεθοδολογία εργασίας -----	14
1.4) Δομή εργασίας-----	15
 <u>Κεφάλαιο 2: Διαμόρφωση της λιμενικής βιομηχανίας σήμερα</u>	
2.1) Θαλάσσιες μεταφορές και διαχείριση παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας -----	16
2.1.1) Θαλάσσιες μεταφορές και διεθνείς εμπορικοί δρόμοι-----	16
2.1.2) Διαχείριση παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ρόλος του σύγχρονου λιμανιού μέσα σε αυτή -----	21
2.2) Μοντέλα διαχείρισης λιμένων, Port authorities και Port operators -----	30
2.2.1) Μοντέλα διαχείρισης λιμένων -----	30
2.2.2) Port authorities -----	34
2.2.3) Port/ Terminal operators -----	37
2.3) Οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία -----	39

2.3.1) Οριζόντιες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία-----	39
2.3.2) Κάθετες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία-----	45

### Κεφάλαιο 3: Η επιλογή των λιμανιών

3.1)Κριτήρια επιλογής λιμανιών -----	48
3.1.1) Κριτήρια επιλογής λιμανιών σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία -----	48
3.1.2) Άλλα κριτήρια επιλογής λιμανιών -----	60
3.2) Χαρακτηριστικά σύγκρισης λιμανιών -----	64

### Κεφάλαιο 4: Case study έξι ευρωπαϊκών λιμανιών και σύγκριση Βορρά- Νότου

4.1) Case study λιμανιών-----	73
4.2) Βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια-----	74
4.2.1) Λιμάνι Rotterdam -----	75
4.2.2) Λιμάνι Hamburg -----	81
4.2.3) Λιμάνι Antwerp -----	84
4.3) Νότια ευρωπαϊκά λιμάνια -----	92
4.3.1) Λιμάνι Valencia -----	94
4.3.2) Λιμάνι Gioia Tauro -----	98
4.3.3) Λιμάνι Πειραιά -----	101
4.4) Ευρωπαϊκός βορράς vs νότου:	
Σύγκριση βόρειων – νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών -----	108



Κεφάλαιο 5: Ευρήματα και συμπεράσματα έρευνας

5.1) Συμπεράσματα ----- 113

Βιβλιογραφία ----- 117

Διαδικτυακές Πηγές ----- 127

# ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: “The world’s top 5 terminal operators” -----	41
Πίνακας 2: “Top terminal operators’ throughput” -----	41
Πίνακας 3: “Projected capacity expansion by selected global terminal operators by 2019” -----	44
Πίνακας 4: «Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους μεταφορείς» -----	58
Πίνακας 5: «Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους φορτωτές» -----	59
Πίνακας 6: “Average time for customs clearance imports” -----	61
Πίνακας 7: “Average time for customs clearance exports” -----	61
Πίνακας 8: «Άλλα κριτήρια επιλογής λιμανιών» -----	62
Πίνακας 9: «Χαρακτηριστικά σύγκρισης λιμανιών» -----	71
Πίνακας 10: “Throughput of Rotterdam” -----	76
Πίνακας 11: “Distribution of containers to the European hinterland” -----	77
Πίνακας 12: “Throughput of Port of Hamburg” -----	82
Πίνακας 13: “Throughput of Port of Antwerp” -----	86
Πίνακας 14: «Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού βορρά» -----	86
Πίνακας 15: «Κριτήρια επιλογής για τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια» -----	89
Πίνακας 16: “Throughput of Valencia port” -----	97
Πίνακας 17: “ Throughput of port of Gioia Tauro” -----	100
Πίνακας 18: “ Throughput of Piraeus port “ -----	103
Πίνακας 19: «Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού νότου» -----	104
Πίνακας 20: «Χρόνος πλεύσης Ασία - Ευρώπη» -----	104
Πίνακας 21: «Κριτήρια επιλογής για τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια» -----	105
Πίνακας 22: «Δείκτες επιδόσεων λιμανιών case study»-----	112

## **ΕΙΚΟΝΕΣ**

Εικόνα 1: “Some international commercial routes” ----- 18

Εικόνα 2: “ Increasing, decreasing and constant returns of scale” -----67

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1) Εισαγωγή- Αντικείμενο εργασίας

Η ποντοπόρος ναυτιλία ήταν ανέκαθεν ζωτικής σημασίας για την ομαλή διεξαγωγή του διεθνούς εμπορίου, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των μεταφορών γίνονται δια θαλάσσης. Την πορεία, όχι μόνο των θαλάσσιων, αλλά ολόκληρου του συστήματος μεταφορών διευκόλυνε η εισαγωγή των containers τη δεκαετία του '60 και η συνεπαγόμενη δημιουργία εξειδικευμένων τερματικών εμπορευματοκιβωτίων.

Ακόμη μεγαλύτερη «ώθηση» στην ανάπτυξη της liner ναυτιλίας, αλλά και στη διαμόρφωση του παγκόσμιου εμπορίου συνολικά, έδωσε η ραγδαία εκβιομηχάνιση των περιφερικών αναδυόμενων οικονομιών των χωρών της Ασίας μετά τα τέλη της δεκαετίας του '80 η οποία είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή των εμπορευματικών ροών και την αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. Οι άλλοτε θαλάσσιοι μεταφορείς από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και μετά επενδύουν σε λιμενικές υποδομές, όπως φορτοεκφορτώσεις, διαχείριση των container terminals και στη συνέχεια ενσωματώνουν στις δραστηριότητές τους και τη λειτουργία εταιρειών διατροπικών μεταφορών, υιοθετώντας τη φιλοσοφία των υπηρεσιών door- to- door. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνουν να ικανοποιούν τις νέες ανάγκες των φορτωτών, ενώ μειώνουν τα κόστη και αυξάνουν τα έσοδά τους.

Σπουδαίο ρόλο, όμως, στην ανάπτυξη της liner ναυτιλίας έπαιξε και η απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου στη δεκαετία του '90. Η απελευθέρωση αυτή επήλθε με την άρση των εμποδίων στη διακίνηση του εμπορίου, πράγμα που εξαρτάται από την πολιτική κάθε κράτους. Με το νέο «καθεστώς» αυξήθηκε η γεωγραφική κάλυψη και η συχνότητα των υπηρεσιών, ενώ μειώθηκαν οι χρόνοι διακίνησης, δημιουργώντας ανισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης των φορτωτών και αναγκάζοντας τον ανταγωνισμό στη liner ναυτιλία να αυξηθεί (*Midoro, Musso & Parola, 2005*). Παράλληλα, η παγκόσμια παραγωγή αυξήθηκε με τα κέντρα παραγωγής να μεταφέρονται σε off- shore ζώνες χαμηλού κόστους, όπως η Κίνα, η Νοτιο- Ανατολική Ασία, η Ινδία, η Κεντρική Αμερική και η Ανατολική Ευρώπη. Αυτή τη μεταφορά «ακολούθησαν» και οι διεθνείς εμπορικοί δρόμοι. Έτσι, σήμερα παρατηρούμε μεταβολές στα δρομολόγια των εμπορικών πλοίων, στο επίκεντρο των οποίων

βρίσκονται πάντα τα ευρωπαϊκά λιμάνια λόγω της καίριας γεωγραφικής τους θέσης και της τεράστιας συμβολής τους στην οικονομία και την απασχόληση των λαών της Ευρώπης.

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η παρουσίαση της σημερινής εικόνας της λιμενικής βιομηχανίας στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στην αγορά των container terminals, ως αποτέλεσμα των επενδύσεων που έχουν γίνει σε αυτά και της θεσμικής οργάνωσής τους. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκαν έξι συνολικά λιμάνια της Ευρώπης: τρία από τον Βορρά (Rotterdam, Hamburg, Antwerp) και τρία από τον Νότο (Valencia, Gioia Tauro, Πειραιάς). Η επιλογή αυτή στηρίχθηκε στη συνολική διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων σε κάθε λιμάνι (total throughput) κατά το έτος 2014, με βάση τα δημοσιοποιημένα στοιχεία από τις αντίστοιχες λιμενικές αρχές και εξετάζοντας λιμάνια από διαφορετικά κράτη.

## 1.2) Υπόθεση εργασίας - Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι να αναδείξει τη συνεχή αύξηση της ζήτησης των μεσογειακών λιμανιών τα τελευταία χρόνια συγκριτικά με τα βόρεια ευρωπαϊκά και κατεξοχήν πιο «δημοφιλή» λιμάνια. Είναι τα βόρεια ή τα νότια λιμάνια της Ευρώπης που προτιμούν να συνεργάζονται οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από την Ασία στην Ευρώπη και γιατί;

- Τι υποδομές διαθέτουν τα βόρεια και τι τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια;
- Τι λιμενικές υπηρεσίες παρέχουν τα βόρεια και τι τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια και πώς σχετίζονται με την ετήσια «κίνησή» τους;
- Μπορούν τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια και υπό ποιες προϋποθέσεις να φτάσουν την «κίνηση» των βόρειων λιμανιών;
- Πώς μπορεί να διαμορφωθεί η εικόνα της ευρωπαϊκής λιμενικής βιομηχανίας στο μέλλον;

Αυτά είναι επιγραμματικά τα ερωτήματα που θα επιχειρηθεί να απαντηθούν. Να σημειωθεί, όμως, ότι για την απάντηση στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα, θεωρείται δεδομένη η χωρητικότητα των υποδομών. Υποτίθεται, δηλαδή, ότι οι εταιρείες έχουν να επιλέξουν σε ποιο λιμάνι της Ευρώπης θα καταλήξουν τα εμπορευματοκιβώτιά τους, ανάμεσα σε λιμάνια με την ίδια περίπου χωρητικότητα ή διαθεσιμότητα υποδομών. Κι αυτό γιατί είναι φυσικό ένα λιμάνι με λίγα τερματικά να καλύπτει γρήγορα τη ζήτηση και στη συνέχεια να μην μπορεί να εξυπηρετήσει άλλα πλοία. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση και να θέλει μία ναυτιλιακή επιχείρηση να συνεργαστεί μαζί του, δε θα μπορέσει και θα απευθυνθεί σε άλλο λιμάνι με μεγαλύτερες ή περισσότερες εγκαταστάσεις που θα μπορεί να την εξυπηρετήσει.

### 1.3) Μεθοδολογία της εργασίας

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται σε μία επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Σε αυτή επισημαίνεται η εξέλιξη της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ρόλος του σύγχρονου λιμανιού μέσα σε αυτή. Επισημαίνονται και οι επενδύσεις που έχουν κάνει τα μεγάλα ευρωπαϊκά λιμάνια, προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτό τον απαιτητικό ρόλο. Αυτές ακριβώς οι επενδύσεις είναι που διαμορφώνουν και τη ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες, όπως και το αντίστροφο ότι, δηλαδή, σε αρκετές περιπτώσεις οι επενδύσεις σε λιμενική υποδομή προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ήδη αυξημένης ζήτησης. Με κέντρο αναφοράς αυτή τη ζήτηση συναντά κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία συγκρίσεις διάφορων λιμανιών, αλλά και τους παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή των λιμανιών, δηλαδή τη λιμενική ζήτηση. Αυτά τα δευτερογενή στοιχεία χρησιμοποιούνται και στην έρευνα αυτή για να απαντηθεί το κεντρικό της ερώτημα: Για ποιους λόγους προτιμώνται τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια σε σχέση με τα νότια (αν τελικά προτιμώνται) κατά τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από την Ασία στην Κεντρική Ευρώπη; Πιο συγκεκριμένα, από τους παραπάνω παράγοντες επιλέγονται οι οκτώ πιο σημαντικοί και εξετάζεται ποιους από αυτούς ικανοποιεί κάθε λιμάνι του case study: το Rotterdam, το Hamburg, η Antwerp, η Valencia, το Gioia Tauro και ο Πειραιάς. Έτσι, τα λιμάνια που ικανοποιούν τους περισσότερους παράγοντες είναι που τελικά «κυριαρχούν», έχουν δηλαδή μεγαλύτερη ζήτηση και στην περίπτωση που εξετάζεται προτιμώνται από τις μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας για να καταλήξουν τα εμπορευματοκιβωτιά τους από την Ασία στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης.

## 1.4) Δομή της εργασίας

Η δομή της εργασίας αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο, μετά από μία σύντομη εισαγωγή, διατυπώνεται το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα, η μεθοδολογία και η δομή της παρούσας εργασίας. Στο δεύτερο παρουσιάζεται πώς έχει διαμορφωθεί σήμερα το διεθνές εμπόριο με σημείο αναφοράς τη liner ναυτιλία, η εξέλιξη της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ο νέος ρόλος που καλείται να παίξει το σύγχρονο λιμάνι μέσα σε αυτή. Επίσης στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται μία περιγραφή των επικρατέστερων λιμενικών μοντέλων ανάπτυξης, όπως αυτά απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία με βάση το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς και μία αναφορά στις οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα κριτήρια επιλογής των λιμανιών και τα χαρακτηριστικά με βάση τα οποία αυτά συγκρίνονται. Ακολουθεί στο τέταρτο κεφάλαιο το case study των εξεταζόμενων λιμανιών και μία σύγκριση μεταξύ τους, με βάση συγκεκριμένους παράγοντες (κριτήρια) που έχουν οριστεί. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο συνάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας και αναδεικνύονται οι προοπτικές των ευρωπαϊκών λιμανιών στο άμεσο μέλλον.



## **Κεφάλαιο 2: Διαμόρφωση της λιμενικής βιομηχανίας σήμερα**

### **2.1) Θαλάσσιες μεταφορές και διαχείριση παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας**

#### **2.1.1) Θαλάσσιες μεταφορές και διεθνείς εμπορικοί δρόμοι**

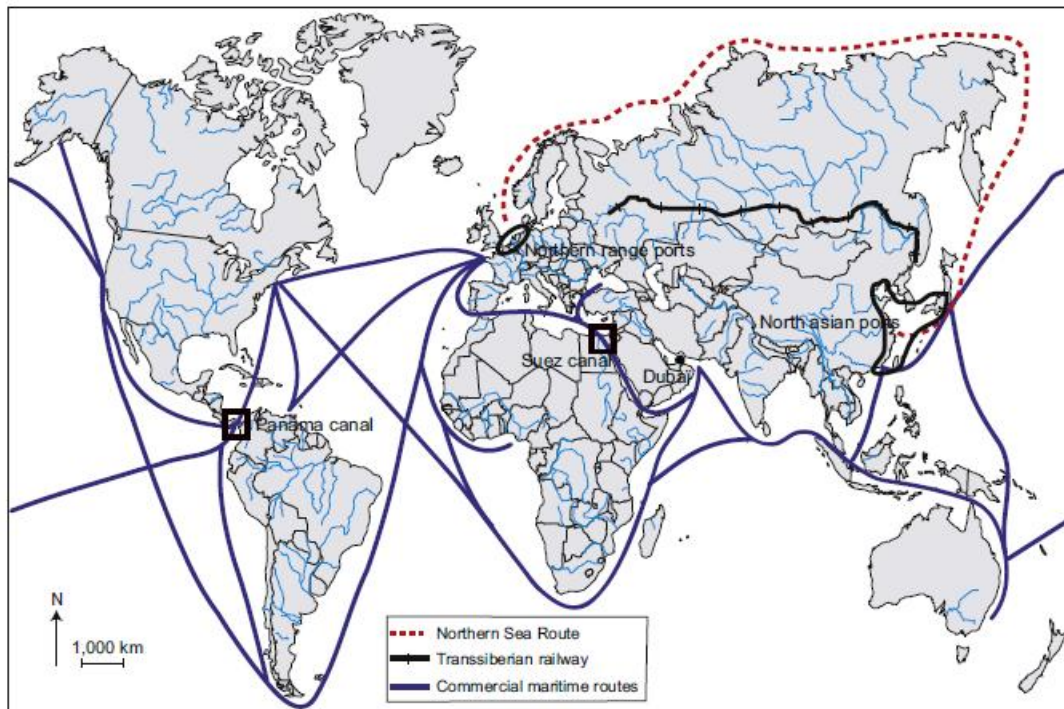
Η σημασία των θαλάσσιων μεταφορών στη διακίνηση του παγκόσμιου εμπορίου είναι προφανής, ιδιαίτερα σε όρους χωρητικότητας (tonnage) , αφού κατέχουν το 90% αυτού (*Jean- Paul Rodrigue, 2013*). Στο παρελθόν, οι συνήθειες εμπορικοί δρόμοι ήταν αυτοί ανάμεσα στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Αργότερα όμως, η εκβιομηχάνιση των χωρών της Ασίας με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος παραγωγής εκεί (χαμηλή αμοιβή του εργατικού δυναμικού), άλλαξαν το «τοπίο». Η μεταφορά των κέντρων παραγωγής από τον εν λόγω, δυτικό κόσμο στις αναδυόμενες οικονομίες είχε σαν συνέπεια την αύξηση των εμπορευματικών ροών, αλλά και τη μεταβολή των παραδοσιακών εμπορικών δρόμων.

Η γεωγραφία του διεθνούς εμπορίου βέβαια, εξακολουθεί να συγκεντρώνεται σε λίγες και μεγάλες οικονομίες , κυρίως στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Ιαπωνία και πιο πρόσφατα στη Νότια Κορέα και την Ταϊβάν. Ένα μεγάλο μερίδιο από το διεθνές εμπόριο κατέχουν οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας, με την Κίνα να παρουσιάζει την πιο σημαντική ανάπτυξη σε απόλυτους και σχετικούς όρους. Αυτές οι γεωγραφικές και οικονομικές αλλαγές αντικατοπτρίζονται επίσης από το εμπόριο μέσω ωκεανών με το εμπόριο μέσω του Ειρηνικού να αναπτύσσεται ταχύτερα από αυτό μέσω του Ατλαντικού (*Jean Paul Rodrigue, 2013*).

Ας εξετάσουμε λίγο πιο προσεχτικά πώς «κινείται» το διεθνές εμπόριο σήμερα, δίνοντας αρχικά έναν ορισμό του: «Διεθνές εμπόριο είναι η ανταλλαγή αγαθών ή υπηρεσιών κάτω από εθνικές δικαιοδοσίες. Το εισερχόμενο εμπόριο ορίζεται ως εισαγωγές και το εξερχόμενο ως εξαγωγές τα οποία υπόκεινται σε ρυθμιστική εποπτεία και φορολόγηση για τα εμπλεκόμενα έθνη, κυρίως μέσω τελωνειακών δασμών» (Jean-Paul Rodrigue, 2013, p. 158). Η μεγάλη άνθισή του άρχισε ουσιαστικά μετά το 1958 με την κατάργηση των προστατευτικών τάσεων στις αγορές και την εφαρμογή φιλελεύθερων πολιτικών (πχ ίδρυση ΕΟΚ, ζώνες ελεύθερου εμπορίου, παραμερισμός ποσοτικών περιορισμών, μείωση δασμών κá) και έφτασε στο απόγειό της λίγο πριν ξεσπάσει η τελευταία παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 από τις ΗΠΑ.

Οι θαλάσσιες μεταφορές συμβάλλουν στη μεταφορά τεράστιων ποσοτήτων χύδην φορτίων (πετρέλαιο , άνθρακας, σιδηρομεταλλεύματα, καύσιμα κλπ), τροφίμων (δημητριακά, φρούτα κλπ), αλλά και εμπορευμάτων με τη χρήση εμπορευματοκιβωτίων, τα γνωστά σε όλους containers, η σημασία των οποίων θα καταστεί σαφής στη συνέχεια. Η διαμόρφωση των διεθνών εμπορικών δρόμων επηρεάστηκε και από τη ραγδαία ανάπτυξη των αναδυόμενων οικονομιών (BRICS) στις οποίες μεταφέρθηκε μεγάλο μέρος της παραγωγής των πιο πάνω αγαθών και οι οποίες με αυτόν τον τρόπο πέτυχαν πολύ υψηλούς ρυθμούς οικονομικής μεγέθυνσης, κάνοντας πολλούς να μιλούν για το «θαύμα της Ανατολικής Ασίας» (Paul Krugman & Maurice Obstfeld, 2002). Αυτό που έκαναν οι χώρες αυτές ήταν να στηρίξουν την εκβιομηχάνισή τους στις εξαγωγές.

Στον παρακάτω χάρτη παρουσιάζονται οι πιο συνήθεις παγκόσμιοι εμπορικοί δρόμοι για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από την Αυστραλία στα μεγάλα ασιατικά λιμάνια και από εκεί μέσω της διώρυγας του Σουέζ (ή εναλλακτικά από το Ακρωτήρι της Καλής Ελπίδας) στα μεγάλα λιμάνια της Κεντρικής Ευρώπης (πχ Ρότερνταμ). Ακόμη, από εκεί μπορεί να μεταφερθούν στην Αμερική, συνήθως μέσω της διώρυγας του Παναμά.



Εικόνα 1: “Some international commercial routes”, J. Verny & C. Grigentin, 2009

Ας εξετάσουμε, όμως, και έναν εναλλακτικό θαλάσσιο εμπορικό δρόμο. Με τη θέρμανση του πλανήτη ο δρόμος της Βόρειας Θάλασσας έχει ανοίξει μία πιθανή δίοδο εμπορίου για τα εμπορευματοκιβωτιοποιημένα φορτία μεταξύ Ασίας και Ευρώπης (Jerome Verny & Christophe Grigentin, 2009). Έτσι, εμφανίζεται τώρα αυτός σαν εναλλακτικός εμπορικός δρόμος. Με άλλα λόγια, η κλιματική αλλαγή, με τη συνεχή αύξηση της θερμοκρασίας και το λιώσιμο των πάγων επιτρέπει τη διακίνηση των εμπορευμάτων μέσω της Βόρειας Θάλασσας, διανύοντας μικρότερη απόσταση που σημαίνει συντομότερο χρόνο παράδοσής τους και χαμηλότερο κόστος.

Άλλωστε υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους σήμερα αναζητούνται εναλλακτικοί παγκόσμιοι εμπορικοί δρόμοι. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι οι λεγόμενες « συμφορήσεις» (congestion) οι οποίες δημιουργούνται σε πολλά λιμάνια στον κόσμο, λόγω αυξημένης κίνησης, αυξημένων γραφειοκρατικών διαδικασιών, φυσικών ιδιομορφιών σε αυτά ή και έλλειψης των κατάλληλων υποδομών (πχ. στη διώρυγα του Σουέζ). Άλλη αιτία μπορεί να είναι η αποφυγή επικίνδυνων σημείων για ατυχήματα ή πειρατικές επιθέσεις, όπως είναι οι ακτές της Ανατολικής και Δυτικής

Αφρικής, η θάλασσα της Νότιας Κίνας, ο Ινδικός Ωκεανός, αλλά και η Νότια Αμερική και Καραϊβική. Επομένως, οι θαλάσσιοι μεταφορείς αποφεύγουν λιμάνια που θεωρούνται επικίνδυνα ή που για τους πιο πάνω λόγους υπάρχουν εκεί καθυστερήσεις. Επιπλέον, όπως θα επισημανθεί στη συνέχεια, πρέπει να επιλέγονται διεθνείς εμπορικοί δρόμοι που να ευνοούν την εφαρμογή συνδυασμένων μεταφορών, καθώς όπως θα επισημανθεί και παρακάτω, όλες οι μεγάλες εταιρείες Logistics προσφέρουν υπηρεσίες door- to- door, έτσι ώστε να μειώνονται οι χρόνοι παράδοσης στον τελικό χρήστη και το συνολικό κόστος, αλλά και να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο φιλικά προς το φυσικό περιβάλλον μέσα.

Εκτός, όμως, από τους παραπάνω παράγοντες για την επιλογή των διεθνών εμπορικών δρόμων, δε θα πρέπει να αγνοηθεί και η γεωπολιτική τους σημασία. Οι αλλαγές στους μεταφορικούς δρόμους έχουν συνδεθεί ιστορικά με σεισμικές αλλαγές στην ισορροπία οικονομικών και πολιτικών δυνάμεων (Margaret Blunden, 2012). Για παράδειγμα, μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, η ρωσική κυβέρνηση προσπάθησε να προωθήσει τον δρόμο της Βόρειας Θάλασσας για τις διεθνείς μεταφορές, επιθυμώντας, βέβαια, να διατηρήσει την αποκλειστική εθνική της δικαιοδοσία σε αυτό.

Όσον αφορά τη διαμόρφωση των εμπορικών δρόμων και του διεθνούς εμπορίου στο μέλλον συνολικά, υπάρχουν τάσεις στην αγορά στις οποίες οι προβλέψεις των αναλυτών της μπορούν να στηριχθούν. «Οι σχεδιασμοί και οι σχέσεις διμερούς εμπορίου οδηγούν σε μια σειρά βασικών ευκαιριών για τις εταιρείες μεταφορών και logistics» (Yael Selfin & David Hope, 2011, p.7):

- *Εμπόριο στις ασιατικές χώρες της περιοχής του Ειρηνικού*
- *Εμπόριο μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναδυόμενων οικονομιών*
- *Εμπόριο μεταξύ των αναδυόμενων οικονομιών*
- *Εμπόριο μεταξύ Κίνας και Αφρικής.*

Πιο συγκεκριμένα, οι Selfin και Hope προβλέπουν ότι το εμπόριο μεταξύ των ασιατικών χωρών του Ειρηνικού θα αυξηθεί πολύ. Για παράδειγμα, το διμερές εμπόριο μεταξύ Ινδονησίας και Ταϊλάνδης προβλέπεται να είναι το 2030 σχεδόν πέντε φορές πιο υψηλό από το 2009. *«Οι αναπτυσσόμενες ασιατικές οικονομίες έχουν επωφεληθεί από την ανάπτυξη που στηρίζεται στις εξαγωγές στις αναπτυγμένες χώρες, αλλά καθώς γίνονται πιο πλούσιες αναμένεται να καταναλώνουν περισσότερο και, κατά συνέπεια, να εμπορεύονται περισσότερο η μία την άλλη»* (Yael Selfin & David Hope, 2011, p.7).

Παρόμοιες είναι και οι προβλέψεις των ίδιων μελετητών και για το εμπόριο μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων οικονομιών, καθώς οι αναδύμενες οικονομίες φαίνεται να είναι η κύρια πηγή της νέας ζήτησης (κυρίως μετά την κρίση) για εξαγωγές και έτσι γίνονται ολοένα και πιο πλούσιες. Αξιοσημείωτες είναι ακόμη οι εμπορικές ροές μεταξύ των αναδύμενων, όπως παραπάνω αναφέρθηκε, οικονομιών. Κι αυτό γιατί η συνεχής ανάπτυξη της Κίνας τα τελευταία δέκα και πλέον χρόνια, έχει αρχίσει να ωθεί τους μισθούς εκεί προς τα επάνω. Έτσι, φαίνεται πως το κράτος αυτό θα χάσει το βασικό συγκριτικό του πλεονέκτημα και μοιραία, τα κέντρα παραγωγής θα μεταφερθούν από εκεί σε οικονομίες με χαμηλότερο κόστος παραγωγής, όπως είναι η Ινδονησία, το Βιετνάμ και το Μπαγκλαντές.

Κλείνοντας την ενότητα για τις θαλάσσιες μεταφορές και τους διεθνείς εμπορικούς δρόμους, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαμόρφωση των θαλάσσιων εμπορικών δρόμων επηρεάζει, σαφώς, τις λιμενικές επενδύσεις, και στην περίπτωση που εξετάζεται, τις επενδύσεις σε container terminals. Έτσι, τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια ανέπτυξαν υποδομή πολύ νωρίτερα από τα νότια, καθώς εκεί βρίσκονταν τα κέντρα παραγωγής (δηλαδή οι βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες) και διακινούνταν οι ροές εμπορίου μεταξύ ΗΠΑ και Ευρώπης, προτού βέβαια αρχίσει η ανάδυση της Κίνας. Είναι, επομένως, φυσικό για τους θαλάσσιους μεταφορείς που θέλουν τα εμπορευματοκιβώτιά τους να καταλήξουν από την Ασία στην Ευρώπη, να προτιμούν τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια, χάρη στην αναπτυγμένη υποδομή και την πολύχρονη εμπειρία τους στις λιμενικές δραστηριότητες.

## 2.1.2) Διαχείριση παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας και ο ρόλος του σύγχρονου λιμανιού μέσα σε αυτή

Η ραγδαία ανάπτυξη της liner ναυτιλίας έδωσε ακόμη μεγαλύτερη επέκταση στις διατροφικές μεταφορές ενσωματώνοντας όλα τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος, από το σχεδιασμό μέχρι και τη διάθεσή του στον τελικό χρήστη, σε μία ολοκληρωμένη και ενοποιημένη διαδικασία, την περίφημη «εφοδιαστική αλυσίδα» (“supplychain”). Έτσι, στην παρακάτω ενότητα, θα επιχειρηθεί να εξεταστεί ο ρόλος του σύγχρονου λιμανιού μέσα σε αυτή ή όπως διατυπώνεται από τους Carbone & De Martino (2003) θα δούμε το λιμάνι «σαν ένα κρίκο της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας».

Πριν δούμε αυτό, όμως, πρέπει πρώτα να εξηγήσουμε τι είναι η εφοδιαστική αλυσίδα. «*Η εφοδιαστική αλυσίδα ορίζεται ως ένα σύνολο εταιρειών που προωθεί τα υλικά ή μια συμμαχία εταιρειών που φέρνει αγαθά ή υπηρεσίες στην αγορά ή ένα δίκτυο οργανώσεων που μέσα από διάφορους συνδέσμους, παράγει αξία στη διανομή προϊόντων ή υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή*» (K.Bichou & R.Gray, 2004, p. 48). Βέβαια, λόγω της έμφασης από τον ορισμό αυτό στο σύνολο των εταιρειών, πιο συχνά χρησιμοποιείται ο όρος «Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας». Έτσι, «*η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στην προμήθηση, μετατροπή και όλες τις δραστηριότητες της διαχείρισης Logistics. Περιλαμβάνει, επίσης, τη συνεργασία με εταίρους που μπορεί να είναι προμηθευτές, μεσάζοντες, εταιρείες παροχής υπηρεσιών και πελάτες. Στην ουσία, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ενσωματώνει τη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης μέσα και έξω από τις εταιρείες*» (Pierre David, 2013, p. 47). Όσον αφορά την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, για την οποία θα γίνει λόγος και παρακάτω, έχει μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς σύμφωνα με τους Cousins & Menguc (2006) μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις σε όρους μειωμένου κόστους, αυξημένης ποιότητας στη διανομή και μικρότερο χρόνο παράδοσης.

Καλό θα είναι να επισημανθεί ότι ο όρος της εφοδιαστικής αλυσίδας , δε θα πρέπει να συγχέεται με τα Logistics. «*Τα Logistics είναι ένα μέρος της διαδικασίας της εφοδιαστικής αλυσίδας που σχεδιάζει, εφαρμόζει και ελέγχει την αποδοτική, αποτελεσματική προώθηση και ανατροφοδότηση και αποθήκευση αγαθών, υπηρεσιών και των σχετιζόμενων πληροφοριών μεταξύ του σημείου προέλευσης και του σημείου κατανάλωσης, προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών*» (Pierre David, 2013, p.47). Έτσι, η Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί έναν μόνο από τους τομείς των Logistics.

Το λιμάνι είχε ανέκαθεν τεράστια σημασία για τη λειτουργία της ναυτιλιακής βιομηχανίας και το εμπόριο, αφού χωρίς αυτό δεν υφίστανται θαλάσσιες μεταφορές. «*Παραδοσιακά, τα λιμάνια θεωρούνται ότι ενεργούν σαν μια διασύνδεση μεταξύ πλοίων και ακτών παρέχοντας καταφύγιο και χώρο αγκυροβόλησης, προσωρινή αποθήκευση και παροχή υπερδομής και υποδομής για τη διαχείριση και μετακίνηση φορτίων*» (Jose Tongzon, Young- Tae Chang & Sang- Yoan Lee, 2009, p. 22). Σύμφωνα με τον Stopford (1997), το λιμάνι είναι μία γεωγραφική περιοχή όπου τα πλοία έρχονται για να φορτώσουν και εκφορτώσουν- συνήθως μία προστατευμένη με βαθιά νερά περιοχή, όπως ο κόλπος του ποταμού. Επομένως, χωρίς τα λιμάνια τα πλοία δε θα μπορούσαν να δουλέψουν, καθώς εκεί αράζουν για να προστατευτούν από τα ακραία καιρικά φαινόμενα, για ανεφοδιασμούς, επισκευές, για να πραγματοποιούνται αλλαγές στα πληρώματα και φυσικά για τις φορτοεκφορτώσεις των εμπορευμάτων. Επίσης, τα λιμάνια είναι φυσικά σημεία μεταφόρτωσης, προκειμένου να μεταφέρονται αγαθά από το ένα μέσο μεταφοράς στο άλλο. Έχουν ιστορικά αποτελέσει τον σύνδεσμο μεταξύ ναυτιλίας και ενδοχώριων μεταφορών και μέσο διασύνδεσης μεταξύ της θάλασσας, των ποταμών, του οδικού και του σιδηροδρομικού δικτύου.

Αυτός είναι ο παραδοσιακός ρόλος του λιμανιού σύμφωνα με τον οποίο η λειτουργία του είναι αυτόνομη και πολύ μικρή διασύνδεση έχει με τα υπόλοιπα μέρη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σήμερα, όμως, σε μία πλήρως παγκοσμιοποιημένη αγορά και συνεχώς εξελισσόμενη εφοδιαστική αλυσίδα το λιμάνι καλείται να παίζει ένα νέο, ακόμη πιο δυναμικό ρόλο.

Η παγκοσμιοποίηση και οι επαναστάσεις στις μεταφορές με κυρίαρχο το containerization και την ουσιαστική του επίδραση στο παγκόσμιο εμπόριο έχει γίνει κεντρικό θέμα για σχεδόν όλους τους τομείς των βιομηχανιών σε διεθνή κλίμακα. Συνεπώς, η αυξημένη ανάγκη για ολοκλήρωση των Logistics και επέκταση των λιμενικών περιοχών, όπως η εξωχώρα και η ενδοχώρα έχουν ξαναορίσει και ξανασηματίσει το λειτουργικό ρόλο των λιμανιών στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα (*Sung- Woo Lee, Dong- Wook Song & Cesar Ducruet, 2007*). Έτσι, «στην εποχή της οικονομικής παγκοσμιοποίησης τα λιμάνια εξελίσσονται από παραδοσιακά μέσα διασύνδεσης μεταξύ ξηράς και θάλασσας σε παρόχους ολοκληρωμένων δικτύων Logistics» (*Daniel Y. Coulter, 2002, p. 1*).

Προκαλούμενη από τη μειωμένη σημασία των εθνικών συνόρων και την αυξημένη αλληλεπίδραση ανάμεσα στις περιοχές, η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει δυναμικά τον παραδοσιακό ρόλο των λιμανιών σαν κέντρο μεταφορικών δραστηριοτήτων. Οι επαναστάσεις στις μεταφορές, όπως το «containerization», που θα δούμε στη συνέχεια, και το «Intermodalism», έχουν συμβάλλει σε αυτές τις αλλαγές. Οι πύλες εισόδου, τα κομβικά σημεία απ' όπου διηπειρωτικά containers διέρχονται μπορούν να γίνουν κομβικές πόλεις- λιμάνια σαν αποτέλεσμα αυτών των επιδράσεων (*Fleming & Hayuth, 1994*). Εξαιτίας αυτών των παγκόσμιων τάσεων, χώρες και περιοχές ανταγωνίζονται σε μία (και μόνο μία) παγκόσμια αγορά που έχει καταλήξει σε δραματική αύξηση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό εμπόριο (*Dong- Wook Song, 2003*).

Επομένως, στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, το σύγχρονο λιμάνι έχει να εκπληρώσει μία νέα λειτουργία. Η ανάπτυξη της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδα αλλάζει τον ρόλο των λιμανιών μπροστά στην αποδοτική διανομή προϊόντων, αντίθετα με τη λειτουργία της φόρτωσης, εκφόρτωσης πλοίων και ικανότητας αγκυροβόλησης. Το ενδιαφέρον της λιμενικής κοινότητας στρέφεται στον μεταβαλλόμενο ρόλο των λιμανιών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα, έναν ρόλο που μπορεί να διαφοροποιείται από απλό κέντρο μεταφόρτωσης σε σημαντικό κόμβο Logistics και ο οποίος με τη σειρά του εξαρτάται πολύ από τις στρατηγικές της εφοδιαστικής αλυσίδα αυτών που χρησιμοποιούν αυτά τα λιμάνια. Σε αυτό το νέο ρόλο το λιμάνι θεωρείται μέρος ενός cluster οργανισμών μέσα στο οποίο διαφορετικά Logistics και διαχειριστές των μεταφορών εμπλέκονται για να φέρουν αξία στους τελικούς καταναλωτές. Για να είναι πετυχημένα τέτοια κανάλια πρέπει να φτάσουν έναν υψηλό βαθμό συνεργασίας (*De Souza et al, 2003, Song & Panayiedes, 2007*). «Έτσι, τα λιμάνια μπορεί να χρειάζεται να



προσανατολίζονται στην εφοδιαστική για να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών (ναυτιλιακές εταιρείες και ναυλωτές) και να πραγματοποιήσουν το νέο τους ρόλο στην εποχή της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας» ( Jose Tongzong, Young- Tae Chang & Song- Yoon Lee, 2009, p. 22).

Συνεπώς σήμερα πρέπει να βλέπουμε τα λιμάνια ως στοιχεία μέσα στο σύστημα της εφοδιαστικής που φέρνουν αξία στις ναυτιλιακές εταιρείες, στους ναυλωτές, αλλά και στις εταιρείες Logistics και άλλους παρόχους υπηρεσιών. «Προκειμένου να γνωρίσουν μεγαλύτερη ζήτηση από τις ναυτιλιακές εταιρείες τα λιμάνια αναγκάζονται να ανταποκριθούν μεγαλώνοντας τις περιοχές αποθήκευσης και με τη δημιουργία κέντρων Logistics και νέων τερματικών για να αυξήσουν ή και διατηρήσουν τη σχετική ανταγωνιστικότητά τους» (Sung-Woo Lee, Dong- Wook Song & Cesar Ducruet, 2007, p.373). Επομένως μέσα σε αυτή την απόλυτα παγκοσμιοποιημένη αγορά πραγματοποιούνται σημαντικές δομικές και λειτουργικές αλλαγές στα λιμάνια, έτσι ώστε να μπορούν να «σταθούν» στο νέο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον των Logistics.

Σύμφωνα με τον Ross Robinson (2002, p. 250) συνοπτικά το λιμάνι :

- Είναι ένας *third party service provider* που επεμβαίνει στην εφοδιαστική αλυσίδα ατομικών εταιρειών.
- Είναι ένα στοιχείο ή εταιρεία ανάμεσα σε αριθμό εταιρειών εισαγωγής και εξαγωγής μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή.
- Θα προσφέρει υψηλή αξία με την αποστολή στους ναυλωτές, συμπεριλαμβανομένων αγορών στη βάση προτάσεων αξίας που ευθυγραμμίζονται με την πρόταση αξίας του λιμανιού και
- Θα ανταγωνιστεί με άλλα λιμάνια σαν μία εταιρεία ή οντότητα που είναι ενσωματωμένη στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η αποστολή αξίας θα είναι μία λειτουργία του επιπέδου ενσωμάτωσης των συστημάτων της αλυσίδας.

Καθοριστικό σταθμό στην εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας ο οποίος και επαναπροσδιόρισε τον ρόλο του λιμανιού μέσα σε αυτήν, αποτελεί σαφώς το containerization και η ανάπτυξη της liner ναυτιλίας. Στο πέρασμα των χρόνων, και κυρίως μετά τη λεγόμενη Μετά- Φορντική εποχή, ο τρόπος παραγωγής άλλαξε. Πιο

συγκεκριμένα, ο τρόπος παραγωγής άλλαξε, χρησιμοποιώντας οικονομίες εύρους, νέες τεχνολογίες πληροφοριών, δίνοντας έμφαση στον τομέα των υπηρεσιών και των εξειδικευμένων προϊόντων και θέσεων εργασίας. Αυτήν ακριβώς την αλλαγή ακολούθησε και το διεθνές εμπόριο και οι μεταφορές. Η διακίνηση του διεθνούς εμπορίου σήμερα στηρίζεται στις συνδυασμένες ή διατροπικές μεταφορές (intermodalism). «*Διατροπικότητα*» είναι ένα σύστημα που βασίζεται στη θεωρία ότι η αποδοτικότητα μπορεί να βελτιωθεί πάρα πολύ όταν το ίδιο κιβώτιο με το ίδιο φορτίο μπορεί να μεταφερθεί με ελάχιστη διακοπή με διαφορετικά μέσα μεταφοράς από ένα εσωτερικό μέσο παραλαβής στο τελικό σημείο αποστολής πολλά χιλιόμετρα ή μίλια μακριά (World Shipping Council, 2014). Είναι επομένως προφανές ότι η διατροπικότητα και η ενοποίηση της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απόρροια του Containerization, καθώς το container είναι αυτό που επιτρέπει την εύκολη φορτοεκφόρτωση από το ένα μεταφορικό μέσο στο άλλο.

Τα containers έδωσαν ευελιξία στις μεταφορές, μειώνοντας τα κόστη μεταφόρτωσης και τις καθυστερήσεις. Για αυτό πολλοί ερευνητές (πχ. Muller G., 1989, Rodrigue J.P. & Notteboom T., 2008 κά.) υποστηρίζουν ότι τα εμπορευματο- κιβώτια δημιούργησαν «επανάσταση στο χώρο των μεταφορών». «*Το σταδιακό containerization στις θαλάσσιες μεταφορές από το 1960 έχει γίνει η κυρίαρχη δύναμη πίσω από την παγκοσμιοποίηση του εμπορίου*» (Jerome Verny & Christophe Grigentin, 2009, p.109). Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80 οι υπηρεσίες των εμπορευματο- κιβωτίων με εξειδικευμένα πλοία έγιναν η κυρίαρχη πλευρά των παγκόσμιων και περιφερειακών μεταφορικών συστημάτων, μετασχηματίζοντας τη ναυτιλιακή βιομηχανία. «*Η επανάσταση των containers ήταν ταυτόχρονη με την παγκοσμιοποίηση, στηρίζοντας ένα αυξανόμενο πολύπλοκο σύστημα εμπλεκόμενων μερών στο εμπόριο, κατασκευαστικών αγαθών και άλλων εμπορευμάτων. Λίγες άλλες καινοτομίες είχαν τέτοιο αντίκτυπο στο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο*» (Jean- Paul Rodrigue, 2013, p. 3).

«Ο όρος “containerization” αναφέρεται στην αυξανόμενη και γενικευμένη χρήση του container για τη στήριξη των μεγάλων αποστολών (μεταφορές). Περιλαμβάνει διαδικασίες όπου το διατροπικό container χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο, είτε επειδή υποκαθιστά φορτίο από άλλα μέσα μεταφοράς, υιοθετείται σαν μέσο που στηρίζει τη διανομή, είτε επειδή μπορεί να διανέμει διατμηματικά, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός μεταφορικών συστημάτων μπορούν να χειριστούν containers» (Jean Paul Rodrigue & Brian Slack, 2013, p.416). Η χρήση, λοιπόν, containers έχει μία σειρά από

πλεονεκτήματα όπως είναι ο μειωμένος χρόνος χειρισμού που απαιτούν και οι μειωμένες δαπάνες εργασίας και στοιβασίας. Το container είναι ένα τυποποιημένο προϊόν το οποίο, όχι μόνο δίνει ευελιξία στη μεταφορά του φορτίου, αλλά και ενισχύει την ασφάλεια σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, από την παραλαβή μέχρι την παράδοσή του στον τελικό χρήστη. Το προστατεύει δηλαδή, από λάθη στο χειρισμό του, φθορές, κλοπές κλπ. Επιπλέον, το containerization μείωσε τα κόστη μεταφοράς χάρη στις οικονομίες κλίμακας που προέκυψαν, καθώς για παράδειγμα στις θαλάσσιες μεταφορές, χρησιμοποιώντας μεγαλύτερα containerships μπορούν να μεταφερθούν περισσότερα εμπορευματο- κιβώτια με μικρότερο ανά μονάδα κόστος.

Συν τοις άλλοις, τα containers έχουν αυξήσει θεαματικά την ταχύτητα στις μεταφορές. Αιτίες για αυτό είναι, τόσο ο μειωμένος χρόνος μεταφόρτωσης που απαιτείται, όσο και η αυξημένη ταχύτητα των containerships σε σχέση με τα bulk carriers και τα tankers. Ακόμη, με τα containerships έχουν μειωθεί οι χρόνοι παραμονής στο λιμάνι από τρεις εβδομάδες σε λιγότερο από είκοσι τέσσερις ώρες. Αυτή η μεγάλη αποδοτικότητα έχει μειώσει δραστικά το κόστος της ναυτιλίας. *«Πριν την άφιξη των containers το κόστος της θαλάσσιας μεταφοράς ήταν 5 με 10% της αξίας της λιανικής πώλησης» (Daniel Y. Coulter, 2002, p. 135).* Τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι τα containers ευνοούν την εύκολη και ασφαλή αποθήκευση των φορτίων. Το υλικό από το οποίο κατασκευάζονται τους προσδίδει ανθεκτικότητα σε πτώσεις, κραδασμούς και αντίξοες καιρικές συνθήκες. Από την άλλη η συσκευασία των αγαθών που μεταφέρονται όχι μόνο δεν κοστίζει πολύ, αλλά και τους εξασφαλίζει μειωμένο όγκο.

Άμεσα συνυφασμένη με το containerization, είναι η ανάπτυξη της liner ναυτιλίας. Ορισμένα φορτία απαιτούν να μεταφέρονται τακτικά, με πολύ προσεκτικούς χειρισμούς στη φορτοεκφόρτωση, ενώ μεταφέρονται συσκευασμένα και μοναδοποιημένα σε κουτιά. Εξάλλου, πολλές φορές ο όγκος του θαλάσσιου εμπορίου μεταξύ κάποιων γεωγραφικών σημείων είναι τόσο μεγάλος που απαιτεί μία τακτική γραμμή εκτέλεσης θαλάσσιων μεταφορών σε αυτά. Αυτή, λοιπόν, είναι η liner ναυτιλία με την οποία μεταφέρονται γενικά φορτία (συνήθως εμπορευματο- κιβώτια). Η liner ναυτιλία χαρακτηρίζεται από την εκτέλεση δρομολογίων μεταξύ συγκεκριμένων λιμανιών, την προαναγγελία των δρομολογίων μέσω του ναυτιλιακού τύπου, τον προκαθορισμό (ως επί το πλείστον) των ναύλων και τον περιορισμό του ελεύθερου ανταγωνισμού, καθώς πρόκειται για μία ολιγοπωλιακή αγορά.

Η μεγάλη άνθιση της liner ναυτιλίας, ως επακόλουθο του containerization στο παγκόσμιο εμπόριο και τις μεταφορές έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι η αυξημένη αποδοτικότητα, αφού πρόκειται για το πιο αποδοτικό μέσο μεταφοράς αγαθών. Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι πολλά containerships μπορούν να μεταφέρουν μέχρι και 8000 containers αγαθών και προϊόντων σε ένα μόνο ταξίδι, ενώ για τον ίδιο όγκο θα απαιτούνταν εκατοντάδες ναυλώσεις αεροσκαφών, να διανυθούν μίλια από τρένα και μεγάλος αριθμός φορτηγών, αντί για ένα μεγάλο liner ship (World Shipping Council, 2016).

Ένα ακόμη σημαντικό όφελος από την ανάπτυξη της liner ναυτιλίας είναι η συνεισφορά της στην παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη, καθώς έχει δημιουργήσει πολλές νέες θέσεις εργασίας, αυξάνοντας έτσι το ΑΕΠ πολλών κρατών και φέρνοντας πολλά δις δολάρια στην παγκόσμια οικονομία κάθε χρόνο. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, είναι χαρακτηριστικό ότι σχεδόν το 1/3 της αξίας του συνολικού διεθνούς εμπορίου μεταφέρεται με τη liner ναυτιλία. Όλη αυτή η αγορά προσφέρει όχι μόνο τεράστια οικονομική ανάπτυξη σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά και σταθερότητα και ασφάλεια. Τέλος, δε θα πρέπει να αγνοηθεί και η περιβαλλοντική διάσταση της liner ναυτιλίας, δεδομένου ότι ο αρνητικός αντίκτυπος από αυτή στο οικοσύστημα είναι αρκετά χαμηλός. Κι αυτό γιατί σε σχέση με τα άλλα μέσα μεταφοράς τα ποντοπόρα πλοία προκαλούν λιγότερες εκπομπές καυσαερίων.

Επιπλέον, τα νέα πλοία έχουν πολύ αυστηρές προδιαγραφές για την εκπομπή οξειδίων του αζώτου και του θείου. Κι ακόμη, τα εκατομμύρια των εμπορευματοκιβωτίων που χρησιμοποιούνται σε όλο τον κόσμο είναι τώρα κατά 98% ανακυκλώσιμα (World Shipping Council, 2016). Έτσι, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η liner ναυτιλία είναι ένα από τους πιο φιλικούς προς το φυσικό περιβάλλον τρόπους μεταφοράς. Επομένως, και οι επενδύσεις που γίνονται στα λιμάνια και ειδικότερα στα container terminals θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτό, δημιουργώντας όλες τις υποδομές που να εξασφαλίζουν όσο το δυνατόν περισσότερο την περιβαλλοντική προστασία (πχ. επενδύσεις σε εγκαταστάσεις για διαχείριση αποβλήτων).

Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς ότι το σύγχρονο λιμάνι είναι προσανατολισμένο στην εφοδιαστική αλυσίδα, προκειμένου να ικανοποιεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες των χρηστών του και να προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (πχ. Μέσω της προσβασιμότητας στην ενδοχώρα με το οδικό ή το σιδηροδρομικό δίκτυο, με τη

διεξαγωγή της τελικής επεξεργασίας προϊόντων στο χώρο των λιμενικών εγκαταστάσεων κλπ.). Δεν είναι πια μόνο τόπος όπου χειρίζονται και μετακινούνται φορτία μεταξύ των διάφορων μεταφορικών μέσων. Είναι τώρα σημαντικός κόμβος μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα και η παροχή δραστηριοτήτων Logistics έχει εγκατασταθεί σαν μια απαραίτητη λειτουργία με πολλά λιμάνια για πολλά χρόνια και σε κάποιες περιπτώσεις για δεκαετίες (S.J. Petit & A.K.C. Beresford, 2009). Αυτό σημαίνει ότι το λιμάνι είναι απλώς ένας κόμβος σε κάθε ειδική εφοδιαστική αλυσίδα και το πώς θα κινηθεί η ροή των αγαθών σε αυτή εξαρτάται κατά ένα μέρος από τη στρατηγική που υιοθετείται από την εφοδιαστική αλυσίδα (John Mangan, Chandra Lalwani & Brian Fynes, 2008).

Επιπλέον, το μέγεθος των πλοίων έχει αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια, φαινόμενο γνωστό ως «γιγαντισμός». Αυτό έχει ως συνέπεια όλο και λιγότερα λιμάνια να μπορούν να «δέχονται» τα νέα μεγάλα πλοία που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια (containerships). Έτσι, αυτά που μπορούν να τα δεχτούν συνεργάζονται με άλλα λιμάνια μεσαίου μεγέθους σχηματίζοντας τα περίφημα «hub-and-spoke» δίκτυα. Με άλλα λόγια, σε αυτά τα δίκτυα τα μεγαλύτερα πλοία διέρχονται μεταξύ σημαντικών κόμβων μεταφόρτωσης.

Πιο πάνω αναφέρθηκε ότι το σύγχρονο λιμάνι παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, ή αντίστροφα, η UNCTAD (1995) έχει ορίσει ως λιμάνια τρίτης γενιάς αυτά που προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Ας δούμε τι ακριβώς σημαίνει αυτό. «Αυτή η μεταβλητή ορίζεται ως η ικανότητα του λιμανιού να προσθέτει αξία στις υπηρεσίες που παρέχει στο πλαίσιο που διευκολύνει περισσότερο τα αντικείμενα του συστήματος της εφοδιαστικής αλυσίδας» (Photis M. Panayides & Dong-Wook Song, 2008, p. 567). Λόγου χάρη παίζουν τον ρόλο των διανομέων μέσα στο συνολικό σύστημα μεταφορών. Συν τοις άλλοις είναι τα σημεία όπου ανεφοδιάζονται τα πλοία, επισκευάζονται (dry docking) κá. Είναι κυρίως η θέση πολλών λιμανιών ως «**πύλες εισόδου**», το στοιχείο εκείνο που τους προσφέρει την ευκαιρία για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας.

Αυτόν ακριβώς τον ρόλο (ως πύλες εισόδου) παίζουν στην Ευρώπη τα βόρεια λιμάνια (της γραμμής Hamburg- Le Havre), καθώς σε αυτά καταλήγουν τα ασιατικά εμπορευματοκιβώτια και από εκεί διοχετεύονται με άλλα μέσα μεταφοράς σε όλα τα κράτη της Ευρώπης. Το γεγονός ότι μπορούν να επιτελούν επιτυχώς αυτό το έργο, χάρη όχι μόνο στην ευνοϊκή γεωγραφική τους θέση, αλλά κυρίως στην αναπτυγμένη υποδομή τους, τα καθιστά πρώτα στις προτιμήσεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων που

μεταφέρουν φορτία από την Ασία. Συνεπώς, αυτός είναι, ενδεχομένως, και ο λόγος που προτιμώνται σε σχέση με τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια.

## 2.2) Μοντέλα διαχείρισης λιμένων, Port authorities και Port operators

### 2.2.1) Μοντέλα διαχείρισης λιμένων

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία με τον όρο «Μοντέλο διαχείρισης λιμένων» ή «Οργανωσιακό μοντέλο λιμένων» ή «Μοντέλο λιμενικής διακυβέρνησης» εννοούμε επί της ουσίας το ιδιοκτησιακό καθεστώς το οποίο επικρατεί σε ένα λιμάνι και στο οποίο στηρίζεται η διοίκηση και η περαιτέρω ανάπτυξή του. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος λιμενική διακυβέρνηση, δύο επίπεδα μπορούν να διακριθούν: η διακυβέρνηση του λιμανιού και η διακυβέρνηση της Λιμενικής Αρχής. Η πρώτη αντιστοιχίζεται με το επίπεδο του εξωτερικού cluster που αναγνωρίζεται εκεί, ενώ η δεύτερη συνδέεται με το επίπεδο της εσωτερικής εταιρείας ή την εταιρική διακυβέρνηση της Λιμενικής Αρχής (Brooks & Cullinane, 2006, De Langen, 2008). Οι Baltazar & Brooks (2001), προώθησαν ένα μοντέλο λιμενικής διακυβέρνησης αποτελούμενο από τρεις βασικές εισροές:

- α) Τη στρατηγική (με άλλα λόγια τους στόχους, τις αποφάσεις για το εύρος του προϊόντος- αγοράς της και το σχέδιο για την αποτελεσματικότητα αυτών) από το λιμάνι, όπως αναπτύσσεται από τη Λιμενική Αρχή
- β) Τη δομή που εφαρμόζεται σαν αποτέλεσμα κυβερνητικών ρυθμίσεων και πολιτικών και τη στρατηγική που εφαρμόζεται από τη Λιμενική Αρχή και
- γ) Το περιβάλλον στο οποίο ένα λιμάνι λειτουργεί και που έχει ελεγχόμενους και μη ελεγχόμενους παράγοντες.

*«Αυτές οι εισροές παράγουν μία εκροή (απόδοση), η ποιότητα των αποτελεσμάτων τους απορρέει από τη συνοχή ή το ταίριασμά τους όταν χρησιμοποιούνται μαζί.»* (Brooks & Pallis, 2008, p. 413)

Τα τελευταία χρόνια η επικρατέστερη κατηγοριοποίηση των μοντέλων διαχείρισης λιμένων στην παγκόσμια βιβλιογραφία είναι η εξής:

- *Δημόσιο λιμάνι/Service Port*
- *Λιμάνι που παρέχει τα μέσα/ Tool Port*
- *Μικτό λιμάνι/Landlord Port*
- *Πλήρως ιδιωτικοποιημένο λιμάνι/Fully privatized port or Private Service Port» (WORLD BANK PORT REFORM TOOL KIT, 2007, p. 16).*

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η ταξινόμηση αυτή γίνεται με κριτήριο την παροχή των λιμενικών υπηρεσιών, αλλά κυρίως βάσει της ιδιοκτησίας της υποδομής, της ανωδομής και του εξοπλισμού του εκάστοτε λιμανιού. Γενικά, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι τα “service ports” και τα “tool ports” προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση των δημόσιων συμφερόντων, τα “private ports” εξυπηρετούν καθαρά ιδιωτικά συμφέροντα, ενώ τα “landlord ports” έχουν έναν ενδιάμεσο, ανάμικτο χαρακτήρα.

Αναλυτικά, σε ένα “service port” η Λιμενική Αρχή παρέχει όλο το φάσμα των υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του λιμανιού. Το λιμάνι κατέχει, διατηρεί και διαχειρίζεται κάθε διαθέσιμο περιουσιακό στοιχείο (σταθερό και ακίνητο) και οι δραστηριότητες φορτοεκφόρτωσης διεξάγονται με εργασία που απασχολείται κατευθείαν από τη Λιμενική Αρχή. Παράδειγμα αυτού του μοντέλου διοίκησης αποτελεί το λιμάνι της Sri Lanka. Στο “tool port” μοντέλο η Λιμενική Αρχή κατέχει, αναπτύσσει και διατηρεί τη δική της υποδομή, ανωδομή και εξοπλισμό. Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν και ιδιωτικές εταιρείες φορτοεκφόρτωσης οι οποίες υπογράφουν οι ίδιες συμβόλαια με τους πλοιοκτήτες ή τους ναυλωτές. Στην περίπτωση αυτή η παρουσία της Λιμενικής Αρχής περιορίζει τον έλεγχο στο χειρισμό του φορτίου από τις φορτοεκφορτωτικές εταιρείες. Για να ξεπεραστεί το κώλυμα αυτό, κάποιες Λιμενικές Αρχές χρησιμοποιούν τον δικό τους εξοπλισμό. Παράδειγμα αυτού του μοντέλου λιμενικής διαχείρισης αποτελεί το λιμάνι της Μασσαλίας.

Δεσπόζον, όμως, μοντέλο λιμενικής διοίκησης στα σύγχρονα αναπτυγμένα λιμάνια του κόσμου και δη στην ηπειρωτική Ευρώπη είναι το “landlord”. Σύμφωνα με αυτό το



μοντέλο η Λιμενική Αρχή δρα ως ρυθμιστικό όργανο και σαν ιδιοκτήτης γης, ενώ οι λιμενικές δραστηριότητες (ειδικά ο χειρισμός των φορτίων) διεξάγονται από ιδιωτικές εταιρείες. Συνεπώς ναι μεν η υποδομή ανήκει στη Λιμενική Αρχή, αλλά ενοικιάζεται σε ιδιωτικές διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών ή και άλλες βιομηχανίες όπως πχ. Δωλιστήρια. «Ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για μεταφορτωτικές δραστηριότητες και λιμενικές υπηρεσίες (αποθήκευση) και όλες τις επενδύσεις στην ανωδομή» (T. Notteboom & W. Winkelmanns, 2001, p. 84). Είναι λοιπόν σε αυτό το μοντέλο ισχυρή η παρουσία των port operators οι οποίοι παρέχουν, διαχειρίζονται και διατηρούν τη δική τους ανωδομή (πχ. γραφεία, αποθήκες κλπ). Επιπλέον, μπορούν και να εγκαθιστούν τον δικό τους εξοπλισμό (πχ. γερανούς) στις εγκαταστάσεις των τερματικών, καθώς και να απασχολούν (αν το θέλουν) το δικό τους εργατικό δυναμικό. Ενδεικτικές περιπτώσεις landlord μοντέλου είναι το λιμάνι της Αμβέρσας, της Νέας Υόρκης και της Σιγκαπούρης.

Σε κάποιες βέβαια, περιπτώσεις η συμμετοχή της Λιμενικής Αρχής γίνεται πιο ενεργός με τη χρηματοδότηση, λόγω χάρη, μίας φορτοεκφορτωτικής εταιρείας. Καταφέρνει έτσι να εμπλέκεται, έμμεσα, περισσότερο στη διαχείριση των τερματικών. Ένα καλό παράδειγμα είναι η Δημοτική Λιμενική Διοίκηση του Ρότερνταμ και η διαχειρίστρια εταιρεία ECT. Τα τελευταία χρόνια με τους ελλειμματικούς κρατικούς προϋπολογισμούς και την αυξημένη ανάγκη για ιδιωτικές επενδύσεις, ολοένα και πολλαπλασιάζονται οι παραχωρήσεις από τις Λιμενικές Αρχές, τόσο της γης, όσο και της ίδιας της διοίκησης. Αυτό γίνεται με συγκεκριμένες διαδικασίες παραχωρήσεων, που εν τέλει επιτρέπουν την είσοδο περισσότερων παιχτών στην αγορά και τη διάχυση της τεχνογνωσίας. Οι Landlord Λιμενικές Αρχές εκμισθώνουν τη γη σε ιδιωτικούς λιμενικούς διαχειριστές στη βάση μακροχρόνιων συμφωνιών παραχώρησης για περίπου 25-40 χρόνια (Theo Notteboom & Jean- Paul Rodrigue, 2012). Βέβαια, όταν οι τοπικές Λιμενικές Αρχές παραχωρούν όλη τη διοίκηση και την εποπτεία της χρήσης της υποδομής σε παγκόσμιους διαχειριστές, ελλοχεύει ο κίνδυνος να χάσουν τον έλεγχο της τύχης του λιμανιού. Οι Λιμενικές Αρχές φαίνονται σαν πιόνια στο παγκόσμιο σύστημα εμπορίου, όπου κυριαρχούν οι μεγάλες ολιγοπωλιακές ιδιωτικές εταιρείες των οποίων τα συμφέροντα σπάνια συμπίπτουν με αυτά των τοπικών λιμενικών αρχών (Brian Slack, 1993).

Τέλος, υπάρχουν όπως προαναφέρθηκε και τα πλήρως ιδιωτικοποιημένα λιμάνια. Στην πλήρη ιδιωτικοποίηση μεταφέρεται από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, όχι μόνο η ιδιοκτησία της λιμενικής έκτασης, αλλά ακόμη και η λειτουργία του ρυθμιστή. Με άλλα λόγια, δεν είναι πια μία Λιμενική Αρχή που παίζει τον ρόλο του ρυθμιστή, αλλά διάφορες

ιδιωτικές εταιρείες. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να μην υπάρχει και κανένας για να παίζει αυτό τον ρόλο και τα λιμάνια να είναι αυτορρυθμιζόμενα. Η απουσία ενός ρυθμιστή είναι, βέβαια, πολύ σοβαρή γιατί ενέχει τον κίνδυνο η λιμενική έκταση να μεταπωληθεί προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σε μη ναυτιλιακές δραστηριότητες. Παραδείγματα πλήρως ιδιωτικοποιημένων λιμανιών συναντά κάποιος στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Νέα Ζηλανδία.

Το ερώτημα που προκύπτει, βέβαια, είναι σε ποιο βαθμό και με ποιον τρόπο το μοντέλο διαχείρισης ενός λιμανιού, με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του και το ιδιοκτησιακό του καθεστώς, επηρεάζει το ύψος των επενδύσεων που γίνονται σε αυτό, την ανταγωνιστικότητά του και επομένως τη ζήτηση για αυτό. Σύμφωνα με τους *Tongzon και Heng (2005)*, η ολοένα και αυξανόμενη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην ιδιοκτησία και διαχείριση των container terminals μπορεί να βοηθήσει τις λιμενικές αρχές να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Κι αυτό γιατί με την απελευθέρωση των λιμενικών υπηρεσιών δίνεται τέλος στα κρατικά μονοπώλια και αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Αυτό στην Ευρώπη φάνηκε πρώτα στα βόρεια λιμάνια τα οποία αναπτύχθηκαν πολύ, χάρη στις ιδιωτικές επενδύσεις και κατέκτησαν το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης.

Είναι αυτός, επομένως, ο λόγος που οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας προτιμούν τα εμπορευματοκιβώτια που μεταφέρουν να καταλήγουν από την Ασία στα βόρεια, παρά στα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια; Όπως θα επισημανθεί βέβαια και στη συνέχεια, το παράδειγμα των βορείων λιμανιών για τις ιδιωτικές επενδύσεις ακολούθησαν αργότερα και τα νότια λιμάνια. Δε χρειάζεται άλλωστε να επεξηγηθεί, το γεγονός ότι η ανάγκη για ιδιωτικές επενδύσεις εντείνεται ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, με τις δημοσιονομικές κρίσεις και τους ελλειμματικούς κρατικούς προϋπολογισμούς.

## 2.2.2) Port authorities

Τα λιμάνια έχουν συνήθως ένα κυβερνητικό σώμα που αναφέρεται ως η «Λιμενική Αρχή», «Λιμενική Διοίκηση» ή «Λιμενική Διαχείριση» (*WORLD BANK PORT REFORM TOOL KIT, 2007*). Η έκταση των αρμοδιοτήτων μίας Λιμενικής Αρχής διαφοροποιείται, όπως θα δούμε στη συνέχεια, από το οργανωσιακό λιμενικό μοντέλο στο άλλο, έχοντας όμως σε γενικές γραμμές κάποια κοινά χαρακτηριστικά. «Οι Λιμενικές Αρχές μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων και οικονομιών εύρους στους ακόλουθους τομείς:

- *Logistics Προστιθέμενης αξίας και Logistics Πόλωσης*
- *Ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων*
- *Ενεργός συμμετοχή στο σχεδιασμό ή και στην εφαρμογή νέων (διατροπικών) υπηρεσιών μεταφορών*
- *Δικτύωση λιμανιών»*

(Theo Notteboom & Willy Winkelmanns, 2001, p. 84).

Μία Λιμενική Αρχή μπορεί να οριστεί ως « η οντότητα που είτε σε συνδυασμό είτε όχι, με άλλες δραστηριότητες έχει στόχο της σύμφωνα με τον εθνικό νόμο ή κανονισμό τη διοίκηση και διαχείριση των λιμενικών υποδομών και τη συνεργασία και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων διαφορετικών διαχειριστών μέσα στο λιμάνι» (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2001, p. 27). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα κύρια αρμοδιότητα μίας Λιμενικής Αρχής ήταν η ίδια η διαχείριση του λιμανιού και η ανάπτυξη του λιμενικού σχεδιασμού. Ο βαθμός της αυτονομίας της ήταν αρκετά περιορισμένος, καθώς όπως προαναφέρθηκε, επρόκειτο συνήθως για ένα πολιτειακό ή δημοτικό όργανο. Η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση της αγοράς αύξησαν τη δύναμη των ιδιωτών παιχτών και μείωσαν τον ρόλο της Λιμενικής Αρχής (*P. Verhoeven, 2010*). Ας δούμε όμως, ποιος ήταν ο «παραδοσιακός» ρόλος μίας Λιμενικής Αρχής πριν γίνει αυτό.

Σύμφωνα με το *WORLD BANK PORT REFORM TOOL KIT (2007)*, πρώτα απ' όλα μία λιμενική αρχή λειτουργεί σαν «ιδιοκτήτης γης». Αυτό σημαίνει πως ανεξαρτήτως του αν κατέχει τη λιμενική έκταση ή όχι έχει αναλάβει την εκμετάλλευση και συντήρηση της λιμενικής υποδομής ή την παροχή της (παραχώρηση της υποδομής και των εγκαταστάσεων) σε τρίτους. Αυτό συνδέεται άμεσα με τη δεύτερη λειτουργία της Λιμενικής Αρχής, τη λειτουργία «του διαχειριστή», με την οποία ουσιαστικά εννοείται η παραγωγή του κύριου λιμενικού προϊόντος, δηλαδή η μεταφορά ανθρώπων και εμπορευμάτων από τη θάλασσα στη ξηρά και ένα εύρος τεχνικών, και όχι μόνο, υπηρεσιών, όπως είναι η πλοήγηση, η ρυμούλκηση και η αγκυροβόληση. Ο ρόλος της Λιμενικής Αρχής, όμως, που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία του λιμανιού και την διαφοροποιεί ουσιαστικά από τους υπόλοιπους παίκτες της αγοράς είναι ο ρόλος «του ρυθμιστή». Με την άφιξη του containerization στη δεκαετία του '70 και αργότερα με τις διάφορες μορφές παραχωρήσεων οι Λιμενικές Αρχές επικεντρώθηκαν περισσότερο σε αυτόν. Με άλλα λόγια, έστρεψαν την προσοχή τους στον αρχικό σχεδιασμό, τον έλεγχο, την επιτήρηση (εποπτεία) και, σε πολλές περιπτώσεις, την αστυνόμευση των λιμανιών. Κι αυτό γιατί, εκτός από τη μέριμνα για την ασφάλεια των ανθρώπων, των πλοίων και των φορτίων, κάποιος πρέπει να φροντίζει και για την υγιή λειτουργία της λιμενικής αγοράς, χωρίς στρεβλώσεις και μονοπώλια. Έτσι, οι Λιμενικές Αρχές θεσπίζουν νόμους για τη διασφάλιση του ανταγωνισμού που εξυπηρετεί τους χρήστες και το «κοινό καλό», αλλά και μία σειρά άλλων κανόνων που προστατεύουν τους εργαζομένους στη λιμενική βιομηχανία, καθώς και το φυσικό περιβάλλον.

Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς ότι στο παρελθόν οι Λιμενικές Αρχές έδειχναν περισσότερο τοπικό ενδιαφέρον σε αντίθεση με τους προαναφερόμενους παγκόσμιους λιμενικούς διαχειριστές, καθώς συνήθως μία συγκεκριμένη λιμενική περίμετρος αποτελούσε τη βάση των εσόδων τους. Με άλλα λόγια, σε ένα συγκεκριμένο λιμάνι επένδυαν και ένα συγκεκριμένο λιμάνι επόπτευαν (πχ. Λιμενική Αρχή Ρότερνταμ). Οι σύγχρονες Λιμενικές Αρχές όμως, έχουν να αντιμετωπίσουν μία ακόμη πρόκληση: τη σύνδεση με την ενδοχώρα. Τον ίδιο στόχο έχουν, όπως τονίστηκε στην προηγούμενη ενότητα, και οι διαχειριστές των τερματικών. Για αυτό τον λόγο, τα δύο μέρη συχνά καταφεύγουν σε μεταξύ τους συμφωνίες και συνεργασίες, προκειμένου να σχηματίσουν από κοινού αποδοτικά δίκτυα διανομής των φορτίων. Στα σχήματα αυτά συμμετέχουν και διάφοροι άλλοι stakeholders, όπως μεταφορείς, ναυλωτές και διαχειριστές χερσαίων μέσων μεταφοράς, όπως είναι το σιδηροδρομικό δίκτυο. « Ένα επιτυχές παράδειγμα

τέτοιας δύναμης είναι η *Antwerp Intermodal Solutions (AIS)* – ένα *joint venture* από τη Λιμενική Αρχή της Αμβέρσας και τις διαχειρίστριες εταιρείες φορτίου *PSAHNN* και *DP World*, με την υποστήριξη του διαχειριστή σιδηροδρομικού δικτύου *Infrabel*» (Theo Notteboom, 2008, p. 35).

### 2.2.3) Port / terminal operators

Ας έρθουμε τώρα, στο ρόλο των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών (global terminal operators), η εξέλιξη του οποίου έχει βαρύνουσα σημασία για τη λειτουργία του συνόλου της λιμενικής βιομηχανίας. *«Παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών ορίζονται εταιρείες που εμπλέκονται σε λειτουργίες τερματικών παγκόσμιων λιμανιών με στόχο την ίδρυση υπηρεσιών παγκόσμιων δικτύων»* (Jean- Paul Rodrigue & Theo Notteboom, 2010, p.10). Εμπειρικά, κατά τη διαμόρφωσή τους τις τελευταίες δεκαετίες, μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες: τις φορτοεκφορτωτικές εταιρείες, τους μεταφορείς, καθώς και μία ομάδα υβριδικών διαχειριστών τερματικών που περιλαμβάνει ναυτιλιακές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία της φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων που είτε ανήκουν στις ίδιες, είτε σε τρίτους. Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στο ρόλο των διαχειριστών των container terminals, η παρουσία των οποίων κυριαρχεί στο σκηνικό της λιμενικής βιομηχανίας τα τελευταία περίπου δεκαπέντε χρόνια.

Τα container terminals χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τα τερματικά του ενός χρήστη (single-user terminals ή dedicated terminals) και τα τερματικά πολλών χρηστών (multi-user terminals). Η λειτουργία των τερματικών πολλών χρηστών βασίζεται ουσιαστικά στην ανάπτυξη ενός δικτύου τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, ενώ τα τερματικά ενός χρήστη βασίζονται στο χειρισμό από παγκόσμιους μεταφορείς που απασχολούν τα δικά τους containers, ελαχιστοποιώντας έτσι τις δαπάνες των τερματικών. Παραδείγματα παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών ενός χρήστη είναι η CMA- CGM που διαθέτει single- user terminal στη Γαλλία (στο Montoir, στο Dunkirk, στο “Le Havre” και στο Fos, στο Βέλγιο (στη Zeebrugge και στην Antwerp) και στη Μάλτα (στο Marsaxlokk), ενώ γνωστός παγκόσμιος διαχειριστής τερματικών πολλών χρηστών είναι η DP World η οποία διαχειρίζεται μαζί με την Terminal Link το μεγαλύτερο container terminal στη Γαλλία (το Eurofos, Μασσαλία), το Antwerp Gateway Terminal στο Βέλγιο μαζί με τις εταιρείες CMA CGM, Zim Line, Cosco Pacific και το Port of Duisburg ένα τμήμα από το πρώτο τερματικό στο Maasvlakte 2 στο Rotterdam και άλλα τερματικά σε πολλά ευρωπαϊκά λιμάνια.

Κλειδί στην ανάπτυξη των θαλάσσιων τερματικών είναι η διασύνδεση με την ενδοχώρα, καθώς τα θαλάσσια τερματικά είναι αυτά που λειτουργούν ως πύλες εισόδου σε αυτή, με την προϋπόθεση βέβαια ότι διαθέτουν και χειρίζονται σωστά τις ροές όχι μόνο των εμπορευμάτων, αλλά και των πληροφοριών που απαιτούνται. *«Τα πλεονεκτήματα ενός*

εκτεταμένου συστήματος πυλών εισόδου είναι ουσιαστικά ότι οι πελάτες μπορούν να έχουν τα δικά τους εμπορευματοκιβώτια διαθέσιμα κοντά στη βάση τους, ενώ ο διαχειριστής του λιμενικού τερματικού αντιμετωπίζει λιγότερη πίεση στα τερματικά, εξαιτίας των μικρότερων χρόνων αναμονής και μπορούν να εγγυηθούν έναν καλύτερο σχεδιασμό και χρήση των σιδηροδρομικών δικτύων και των φορτηγίδων» (Jean Paul Rodrigue & Theo Notteboom, 2009, p.178).

Η εξάπλωση των παγκόσμιων διαχειριστών εμπορευματοκιβωτίων τα τελευταία χρόνια είναι τεράστια, τόσο από την άποψη χωροταξίας, όσο και από άποψη του προϊόντος. Από άποψη χωροταξίας, οι παγκόσμιοι διαχειριστές εμπορευματοκιβωτίων έχουν γίνει ιδιαίτερα ευέλικτοι, καθώς δεν είναι πια προσκολλημένοι σε ένα και μόνο λιμάνι, αλλά έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους σε πολλά νέα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων. Οι περισσότεροι από τους μεγαλύτερους μεταφορείς δεσμεύονται σε παγκόσμια κάλυψη επηρεάζοντας δυσμενώς την τιμολόγηση, ενώ οι μικρότεροι στοχεύουν σε πιο συγκεκριμένες αγορές. Από άποψη προϊόντος αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεγάλοι terminal operators προσφέρουν στους πελάτες τους διαφοροποιημένες υπηρεσίες, χάρη στα εκτεταμένα δίκτυα τερματικών που σχηματίζουν, αποκτώντας τον έλεγχο σε όλο και περισσότερα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών αποτελούν η συναρμολόγηση, η επισκευές, (ανα)συσκευασία του τελικού προϊόντος σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις των τερματικών (πχ. COSCO), ο έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων κ.ά. « Η φιλοσοφία “ door- to- door” έχει μετατρέψει έναν αριθμό terminal operators σε οργανισμούς Logistics ή και οργανωτές/ διαχειριστές ενδοχώριων υπηρεσιών» (Theo Notteboom, 2008, p.29).

## 2.3) Οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία

### 2.3.1) Οριζόντιες Ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία

Στη συνέχεια της παρούσας μελέτης το ενδιαφέρον θα στραφεί στη δράση των εν λόγω “Global Operators” (Παγκόσμιοι Διαχειριστές) και τις οριζόντιες ολοκληρώσεις στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με τον Jean – Paul Rodrigue (2010), οι Παγκόσμιοι Διαχειριστές μπορεί να είναι

- *Φορτοεκφορτωτικές εταιρείες, όπως πχ. η Port of Singapore Authority (PSA) που είναι ο μεγαλύτερος global terminal operator που προέρχεται από φορτοεκφορτωτική εταιρεία*
- *Ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όπως πχ. η AP Moller (APM)*
- *Χρηματοπιστωτικές εταιρείες, όπως πχ. η Dubai Ports World (DPW).*

Όλοι οι ως άνω φορείς προχώρησαν σε επενδύσεις σε λιμενικά τερματικά, με σκοπό την άμεση επέκτασή τους στην αγορά, αλλά και τη διαφοροποίηση, δηλαδή μία τάση οριζόντιας ολοκλήρωσης. Επομένως, η βιομηχανία τερματικών και φορτοεκφόρτωσης έχει επεκταθεί ουσιαστικά τα τελευταία χρόνια με την ανάδυση των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων που ελέγχουν μεγάλα πολυεθνικά χαρτοφυλάκια περιουσιακών στοιχείων των τερματικών (Notteboom & Rodrigue, 2012).

Αρχικά, καλό θα ήταν να γίνει μία επεξήγηση του όρου «ολοκλήρωση» γενικά για τον τομέα των μεταφορών και ειδικά για τη λιμενική βιομηχανία. Οι Narisimhan και Kim (2002) χρησιμοποίησαν τρία επίπεδα της ολοκλήρωσης, δηλαδή την ολοκλήρωση μίας επιχείρησης με τους προμηθευτές, την εσωτερική ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και την ολοκλήρωση με τους πελάτες. Με τον όρο «ολοκλήρωση» σε αυτή την ενότητα ουσιαστικά εννοείται η ολοκλήρωση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.



Και σε αυτό το σημείο εισέρχεται η έννοια της «Οριζόντιας Ολοκλήρωσης» (Horizontal Integration). Οι παραδοσιακοί παίκτες της ναυτιλιακής αγοράς (ναυτιλιακές επιχειρήσεις, φορτοεκφορτωτές, ναυλωτές, κάτοχοι χαρτοφυλακίων) έχουν επεκταθεί τόσο σε νέες τοποθεσίες, όσο και σε νέες δραστηριότητες, που παραμένουν όμως υποστηρικτικές του κύριου λιμενικού προϊόντος. Αυτό βέβαια, εμπλέκει συγχωνεύσεις και εξαγορές υπαρχόντων τερματικών ή κατασκευή ή επέκταση νέων εγκαταστάσεων (Notteboom & Rodrigue, 2012).

Σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες- συμφωνίες προχωρούν, όχι μόνο οι διαχειρίστριες εταιρείες, αλλά και οι λιμενικές αρχές και πολλές ναυτιλιακές εταιρείες, κυρίως της liner ναυτιλίας, προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους και να διατηρήσουν ή και αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Για παράδειγμα, μόνο το έτος 2001 συγχωνεύτηκαν οι εταιρείες HPH- ECT, PSA-HNN και η HPH αγόρασε την ICTSI's International Business Division (Jean- Paul Rodrigue, Theo Notteboom, 2011). « Έτσι, στην αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα οι διεθνείς διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών είχαν τον έλεγχο πάνω από το μισό της παγκόσμιας διαχείρισης τερματικών εμπορευματοκιβωτίων. Αυτή η ανάπτυξη κατέληξε στην εξαφάνιση των τοπικών ανεξάρτητων εταιρειών τερματικών» (Brian Slack & Antoine Fremont, 2005, p. 118). Έτσι, εταιρείες όπως οι HPH, PSA, DP World, APM Terminals και China Merchant Holdings International έχουν καταστεί «ηγέτες» στο χώρο.

Σύμφωνα με δημοσίευση του PORT TECHNOLOGY, οι πέντε κορυφαίοι terminal operators για το 2013, με βάση τα TEU , είναι αυτοί που φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

<b>Terminal Operator</b>	<b>TEU(in millions) 2013</b>	<b>Market Share(%) 2013</b>
PSA International	61.8	8.7
Hutchison Port Holdings	78.3	7.0
APM Terminals	36.8	5.5
DP World	55.0	5.1
China Merchant Holdings International	-	3.6

Πίνακας 1: *“The World’s top 5 terminal operators”*, Port Technology, 2014

Αλλά και σήμερα, οι ως άνω terminal operators παραμένουν στην κορυφή, όπως φαίνεται από τη συνολική διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων για το 2015, σύμφωνα με τα δημοσιοποιημένα annual reports τους:

<b>Terminal operator</b>	<b>TEU (in millions) 2015</b>
PSA International	64.0
Hutchison Port Holdings	83.8
APM Terminals	36.0
DP World	61.7
China Merchants Holdings International	41.3

Πίνακας 2: *“Top terminal operators’ throughput”*, based on annual reports 2015

Άλλο παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτελούν συμμαχίες όπως η Grand Alliance (Hapag Lloyd, NYK, OOCL, MISC), η CKYH alliance (Cosco, K Line, Yang Ming, Hanjin), η New World Alliance (APL, HMM, MOL). Ενδεικτική είναι επίσης και η περίπτωση απορρόφησης της P&O Nedlloyd από την Maersk Line προκειμένου να αντιμετωπίσει της ανταγωνιστική προς αυτή εταιρεία MSC (*Wiegmans et al., 2008*). Γενικότερα στη ναυτιλιακή βιομηχανία από την έναρξη διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, μία από τις πιο σημαντικές αναπτύξεις ήταν η διαμόρφωση αυτών των στρατηγικών συμμαχιών και συνεταιρισμών, των λεγόμενων «συμπράξεων» (joint ventures) που ξεκίνησαν από τις πιο μικρές επιχειρήσεις και έφτασαν μέχρι τις πιο μεγάλες. Οι συμφωνίες στις συμπράξεις αυτές αφορούν το επίπεδο των ναύλων, τη χωρητικότητα και κυρίως τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις εταιρείες που συμμετέχουν στις συμμαχίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αύξηση της συχνότητας των μεταφορικών υπηρεσιών και η παροχή μεγαλύτερων πλοίων που εξυπηρετούνται σε περισσότερα λιμάνια. Αυτές οι επεκτάσεις μπορούν να διεξάγονται κάτω από την ακριβή αιγίδα των συμμαχιών μαζί ή ανεξάρτητα, απασχολώντας (πχ. εκμισθώνοντας ή χρησιμοποιώντας) περιουσιακά στοιχεία που προέρχονται από τις συμμαχίες (*Brian Slack , Claude Comtois & Robert Mc Calla, 2002*).

Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς πόσο σημαντική είναι η ικανότητα οριζόντιας επέκτασης για τους Global Operators, αφού τους επιτρέπει να διευρύνουν την κλίμακα των δραστηριοτήτων τους, αλλά και το εύρος των στόχων τους. Οι γνήσιες λειτουργίες τους ήταν περιορισμένες και οι ευκαιρίες για εσωτερική ανάπτυξη και μεγαλύτερη κερδοφορία περιορίζονταν ολοένα και περισσότερο (*Notteboom & Winklemans, 2001*). Η οριζόντια επέκτασή τους όμως, ήταν μία επιτυχής στρατηγική που συνέβαλε στην αποδοτικότερη διαχείριση και την κερδοφορία, καθώς οι εμπλεκόμενες εταιρείες μοιράζονται τόσο τα κεφάλαια, όσο και την τεχνογνωσία τους.

Στην ευρύτερη οικονομία η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών έχει γίνει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων επιχειρηματικών λειτουργιών και οργανώσεων (*Bleek J. & Ernst D., 1993*). Για ποιους λόγους όμως, οι εταιρείες προχωρούν σε αυτές τις συμμαχίες; Η ανάπτυξη των συμμαχιών οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες. Σε πολλές περιπτώσεις είναι το αποτέλεσμα καθαρής ανάγκης, καθώς οι μικρότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις ή διαχειρίστριες εταιρείες δεν κατάφεραν να πετύχουν το κρίσιμο μέγεθος για τη διατήρηση επαρκούς συχνότητας υπηρεσιών σε πολύ ανταγωνιστικές αγορές. Σε άλλες περιπτώσεις το κύριο κίνητρο για την είσοδο στις συμμαχίες μπορεί να

είναι η μείωση του κόστους μέσω των συχνότερων δρομολογίων με λιγότερα έξοδα στον ατομικό μεταφορέα, καθώς και ο εξορθολογισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο οποίος στηρίζεται στην καλύτερη χρήση μεγαλύτερων και πιο οικονομικών πλοίων.

Θα ήταν βέβαια παράλειψη να μην επισημανθεί ότι ενώ κάποιοι κίνδυνοι μειώνονται με τις συμμαχίες, σε πολλές περιπτώσεις προκύπτουν κάποιοι νέοι. Ένας από αυτούς είναι να απομακρυνθούν οι ικανότητες που είχαν οι εταιρείες όταν δρούσαν ατομικά (μεμονωμένα). Ακόμη, μπορεί να γίνει δύσκολο να διατηρηθούν οι κουλτούρες των συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών που προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Μετά τη συνεργασία έρχονται στην επιφάνεια λειτουργικές και πολιτισμικές διαφορές (*Seok -Min Lim, 1998*). Εξάλλου, ενώ παλιότερα οι συμπράξεις λειτούργησαν σε συγκεκριμένους εμπορικούς δρόμους, σήμερα λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα, με συνέπεια όλο και περισσότερες λειτουργίες διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων να συγκεντρώνονται σε «λιγότερα χέρια».

Όσον αφορά τις επενδύσεις των global terminal operators, αυτές ολοένα και αυξάνονται. Σύμφωνα με την Drewry (*Global Container Terminal Operators Annual Report 2015*) η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες εμπορευματοκιβωτίων θα αυξάνεται κατά 4,5% ετησίως μέχρι το 2019. Αυτό σημαίνει ότι η «κίνηση» θα αυξηθεί 168 εκατομμύρια TEU, αναγκάζοντας τις διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών να αυξήσουν τις επενδύσεις τους προκειμένου να την καλύψουν. Έτσι, σύμφωνα με την ίδια πηγή τα επόμενα πέντε χρόνια οι κορυφαίες διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών θα επεκτείνουν τις επενδύσεις σε εκατομμύρια TEU, όπως φαίνεται στην παρακάτω στήλη:

**Projected capacity expansion by selected global terminal port operators by 2019 (million TEU)**

<b>Terminal operator</b>	<b>Capacity expansion</b>
PSA International	24
APM Terminals	18
DP World	14
Hutchison Port Holdings	14
COSCO Group	9
CMA CGM	8
Terminal Invested Limited (TIL)	7
ICTSI	5
CMSI	3

Πίνακας 3: *“Projected capacity expansion by selected global terminal operators by 2019”*, Drewry, 2016

### 2.3.2) Κάθετες Ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία

Με τις οριζόντιες ολοκληρώσεις και τη δράση των global operators στη ναυτιλιακή βιομηχανία έγινε μία σημαντική προσπάθεια για ενοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εκτός από τις συγχωνεύσεις και συμμαχίες μεταξύ τους οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προχώρησαν και σε συνεργασίες με χερσαίους μεταφορείς. Με άλλα λόγια, πολλές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους και σε άλλους τομείς, φαινόμενο που περιγράφεται με τον όρο «κάθετη ολοκλήρωση». Η κάθετη ολοκλήρωση φαίνεται να δίνει σε αυτές τον έλεγχο πολλών κρίκων της αλυσίδας μεταφορών (*Theo Notteboom, 2002*). Ας επικεντρωθούμε, όμως, στη διαχείριση των τερματικών. Οι λειτουργίες των τερματικών είναι ένας ιδιαίτερα ελκυστικός τομέας για διάφορους μεταφορείς και κυρίως για αυτούς στους οποίους έχουν παραχωρηθεί αγκυροβόλια σε λιμάνια, για να διαχειρίζονται τις δικές τους υπηρεσίες. Οι περιπτώσεις όπου οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις διοικούν τις δικές τους εγκαταστάσεις προκύπτουν σε περιπτώσεις όπου οι εταιρείες έχουν τον έλεγχο της διαχείρισης και του πλοίου και του φορτίου από πιο κοντά (*Turner, 2000*).

Ένα σύγχρονο χαρακτηριστικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης στον τομέα των μεταφορών είναι το έντονο ενδιαφέρον των ναυτιλιακών επιχειρήσεων για διασύνδεση με την ενδοχώρα, ο έλεγχος της οποίας συνάδει με τη φιλοσοφία των γραμμών να παρέχουν μεταφορικές υπηρεσίες «πόρτα-πόρτα». Η φιλοσοφία «πόρτα- πόρτα» έχει μετατρέψει κάποιους διαχειριστές τερματικών σε οργανισμούς logistics. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται περιλαμβάνουν αποθήκευση, διανομή και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας logistics, πχ. προϊόντα για τις τοπικές αγορές (*Theo Notteboom, 2010*). Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους κατά μήκος ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσπαθούν να κερδίσουν μεγαλύτερο έλεγχο στις μεταφορές της ενδοχώρας.

Για παράδειγμα, το 2002 η ναυτιλιακή εταιρεία COSCO ίδρυσε την COSCO Logistics Co. Ltd. στο Πεκίνο, η οποία διαθέτει στις εγκαταστάσεις αποθηκευτικούς χώρους, αλλά και διάφορα μέσα μεταφοράς, όπως φορηγίδες και τρένα. Και φυσικά η εταιρεία COSCO Logistics διαθέτει θυγατρικές, όχι μόνο στην Κίνα, αλλά και στην Κορέα, την Ιαπωνία, τη Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ, ακόμη και στην Ελλάδα (*COSCO, 2016*). Συνεπώς σήμερα οι επιχειρήσεις διαχείρισης τερματικών συνεργάζονται με μεγαλύτερες, λιγότερες και πιο απαιτητικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, καθώς και με

τρίτους που ελέγχουν το φορτίο στην ενδοχώρα. Πρόκειται για τους λεγόμενους “third – party logistics” προμηθευτές (3PLs), δηλαδή εταιρείες που αναλαμβάνουν τη συσκευασία, τη διαχείριση αποθεμάτων, την αποθήκευση και την αποστολή εμπορευμάτων στους τελικούς αποδέκτες.

Από όλα τα παραπάνω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι κάθετες ολοκληρώσεις στον τομέα της ναυτιλιακής βιομηχανίας και γενικότερα των μεταφορών είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάπτυξη των συστημάτων Logistics. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, όμως, ενώ η οριζόντια ολοκλήρωση έχει εξελιχθεί ιδιαίτερα (κυρίως μέσω των συγχωνεύσεων και των συμμαχιών), η κάθετη ολοκλήρωση παραμένει περιορισμένη (λόγω της δυσκολίας συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών μερών της εφοδιαστικής αλυσίδας). Λόγου χάρη, θα έπρεπε φτάνοντας ένα φορτίο στο λιμάνι, να φεύγει κατευθείαν με τρένα ή φορτηγά για την ενδοχώρα.

Ωστόσο, δεν είναι λίγοι οι διαχειριστές τερματικών που έχουν ενσωματώσει τα ενδοχώρια τερματικά στα δίκτυα Logistics τους. Πολλοί ναυλωτές χρησιμοποιούν τα ενδοχώρια τερματικά σε εγγύτητα (γεινίαση) σαν σημείο κλήσης για εισαγωγή φορτίου, το οποίο είναι πλήρως συγχρονισμένο με τη γραμμή παραγωγής και σαν μία άδεια αποθήκη για την εξαγωγή εμπορευματοκιβωτίων (*Theo E. Notteboom, 2010*). Αυτό που πρέπει επίσης, να επισημανθεί είναι ότι στην «καθετοποίηση» της εφοδιαστικής αλυσίδας τα εμπλεκόμενα μέρη, γνωστά ως «Mega carriers» λειτουργούν ως δίκτυα ή όμιλοι επιχειρήσεων που βρίσκονται σε ηγετική θέση στο χώρο της διαχείρισης των λιμενικών τερματικών ή και απλών θαλάσσιων μεταφορέων, στις οποίες όμως, συνήθως είναι κυρίαρχος ο ρόλος μίας εταιρείας. Σε κάθε περίπτωση, χάρη στη συνεργασία τους ευνοείται η διατροπικότητα (πχ. συμπράξεις λιμανιών με ναυτιλιακές επιχειρήσεις και σιδηροδρομικά δίκτυα) και δημιουργούνται ευρύτερες οικονομίες κλίμακας, καθώς μειώνονται τα μεταφορικά κόστη.

Ανακεφαλαιώνοντας, σήμερα η ολοκλήρωση των τερματικών, κάθετα και οριζόντια, μέσα στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα είναι απαραίτητη, καθώς βελτιώνει την απόδοσή τους (πχ. λόγω της μείωσης του κόστους), δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ολόκληρο το λιμάνι και γενικά εκπληρώνει το σύγχρονο ρόλο του στην εποχή των logistics. Αυτό απορρέει λογικά από την κατανόηση ότι ο ρόλος των σύγχρονων λιμανιών περιλαμβάνει ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και εκπλήρωση αυτού του ρόλου σημαίνει μεγαλύτερη ικανότητα του λιμανιού να ικανοποιεί

τους πελάτες και να πετυχαίνει τους στόχους του. Είναι, λοιπόν, συνεπαγόμενο ότι τα λιμάνια που παρουσιάζουν περισσότερες ολοκληρώσεις, οριζόντιες και κυρίως κάθετες, θα παρουσιάζουν και μεγαλύτερη ζήτηση. Θα επιχειρηθεί, λοιπόν, να διερευνηθεί, αν στην Ευρώπη είναι τα βόρεια ή τα νότια λιμάνια που εμφανίζουν περισσότερες ολοκληρώσεις, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό για ποιους λόγους επιλέγονται από τις μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας.



## **Κεφάλαιο 3: Η επιλογή των λιμανιών**

### **3.1) Κριτήρια επιλογής λιμανιών**

#### **3.1.1) Κριτήρια επιλογής λιμανιών σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία**

Εν συνεχεία η μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση των παραγόντων- κριτηρίων με βάση τα οποία οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις- θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν τα λιμάνια (ports of call) που θα επισκέπτονται τα πλοία τους για να καλύψουν τις ανάγκες τους (φορτοεκφορτώσεις, ανεφοδιασμοί, αλλαγές πληρωμάτων κλπ). Ας ξεκινήσουμε με μία σύντομη επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας πάνω στο θέμα. Με άλλα λόγια, θα δούμε πώς διαμορφώνονται και εξελίσσονται τα κριτήρια επιλογής των λιμανιών μέσα στο χρόνο.

Ήδη από το 1985 η Mary R. Brooks ανέλυσε τα κριτήρια επιλογής λιμανιών από την πλευρά των μεταφορέων στη liner ναυτιλία. Μάλιστα, τα διέκρινε σε δύο κατηγορίες: μη ναυτιλιακά και ναυτιλιακά. Στην πρώτη κατηγορία τοποθέτησε την ικανότητα γρήγορης διεκπεραίωσης, τη συνεργασία μεταξύ φορτωτών και προσωπικού των μεταφορέων, τη βοήθεια στους μεταβαλλόμενους ρυθμούς των ταξινομήσεων, το συνολικό χρόνο διέλευσης, την ανταπόκριση των απαιτήσεων των φορτωτών όσον αφορά τα δρομολόγια, τη γνώση των αναγκών των φορτωτών και τη φήμη περί αξιοπιστίας. Σχετικά με τα ναυτιλιακά κριτήρια επεσήμανε αυτά που είχε επισημάνει και ο Pearson νωρίτερα (1980), δηλαδή τις φορτοεκφορτώσεις στα λιμάνια, την προσβασιμότητα σε αυτά, τα λιμενικά κόστη, τις ημερομηνίες αφίξεων/ αναχωρήσεων, τους χρόνους διέλευσης, την ομαλότητα, την αξιοπιστία και τα δρομολόγια. Επιπλέον, αναγνώρισε ως σημαντικά κριτήρια την ευελιξία και τη σειρά προτεραιότητας στα αγκυροβόλια.

Ως άλλους καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή λιμανιού η συγγραφέας αναγνωρίζει τα συχνά και απευθείας δρομολόγια, την έγκαιρη παράδοση, τη γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, την εγγύτητα των λιμανιών στα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, καθώς και την καταλληλότητα των μεταφορέων. Από την άλλη πλευρά, ο Pearson, θεωρεί ότι οι φορτοεκφορτώσεις στο λιμάνι, η προσβασιμότητα σε αυτό και οι λιμενικές δαπάνες αν και είναι παράγοντες λιμενικής προτίμησης που αποτελούν εμπόδια για τους μεταφορείς, δεν είναι κριτήρια στα οποία να βασίζεται η τελική επιλογή.

Το ίδιο έτος και ο *Brian Slack (1985, p. 293)* διερεύνησε τα κριτήρια που απασχολούν τους φορτωτές στη διαδικασία επιλογής του λιμανιού, οπότε διαπίστωσε ότι: «Οι λήπτες των αποφάσεων επηρεάζονται περισσότερο από τις τιμές και τις υπηρεσίες των μεταφορέων της ξηράς και των ωκεανών, παρά από τις διαφορές στα λιμάνια εισόδου και εξόδου». Επεσήμανε τους παράγοντες κόστους ως στοιχεία δια- λιμενικού ανταγωνισμού, αλλά και μη- κοστολογικούς παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στο εμπόριο γενικού φορτίου. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η αξιοπιστία, η ταχύτητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Slack ανέδειξε τις δαπάνες μεταφοράς και τις λιμενικές χρεώσεις σαν ηγετικά κριτήρια στην επιλογή λιμανιών και κάπως λιγότερο σημαντικά στοιχεία την εγγύτητα στο λιμάνι και τους παράγοντες υπηρεσιών: «Η επιλογή του λιμανιού φαίνεται να βασίζεται περισσότερο στην τιμή και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους ενδοχώριους και θαλάσσιους μεταφορείς από ό,τι στη συμπεριφορά του ίδιου του λιμανιού. Οι λιμενικές εγκαταστάσεις φαίνονται να είναι δεδομένες» (Brian Slack, 1985, p. 300). Επίσης, ο συγγραφέας έδειξε ανησυχία για το θέμα της ασφάλειας των λιμανιών και τις συμφορήσεις που δημιουργούνται σε αυτά και που επηρεάζουν και αυτά σε μεγάλο βαθμό την τελική επιλογή των φορτωτών.

Στη συνέχεια οι *D' Este & Meyrick (1992)* χώρισαν τους παράγοντες επιλογής λιμανιού από την πλευρά των χρηστών σε ποσοτικούς και ποιοτικούς. Ποσοτικοί είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με τα δρομολόγια, το κόστος και τις υπηρεσίες, ενώ στους ποιοτικούς περιλαμβάνονται η ευελιξία και ευκολία χρήσης, οι προσπάθειες του λιμανιού για marketing, η παράδοση, τα προσωπικά συμβόλαια και το επίπεδο συνεργασίας ναυλωτή – λιμανιού. Από την άλλη πλευρά, οι *Murphy & Daley (1994)* επεσήμαναν μία σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τους διοικητές της αγοράς κατά την επιλογή των λιμανιών, όπως είναι οι πληροφορίες που έχουν για τις ναυλώσεις (πχ. οι χρεώσεις τους), οι απώλειες και ζημιές, η διαθεσιμότητα του εξοπλισμού, οι ευκολίες στη διανομή του φορτίου και η ικανότητα για ειδικό χειρισμό του. Επίσης, οι αποφάσεις τους επηρεάζονται από τον όγκο των μεταφορών, καθώς και από το μέγεθός τους.

Την αναγκαιότητα να καταλάβουν οι λιμενικοί διαχειριστές και οι δημιουργοί πολιτικών τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή λιμανιού από τους λιμενικούς χρήστες και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγνώρισε αργότερα και ο *Jose Tongzon (2002)*. Τα αποτελέσματα της δικής του έρευνας έδειξαν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην επιλογή λιμανιού και στην επίδοσή του είναι η λιμενική αποδοτικότητα. «*Λιμενική αποδοτικότητα συχνά σημαίνει ταχύτητα και αξιοπιστία των λιμενικών υπηρεσιών*» (*Tongzon, 2002, p. 4*). Ακόμη, μπορεί να σημαίνει παραγωγικότητα κεφαλαίου και εργασίας, απευθείας χρεώσεις, (μικρότερο) χρόνο αναμονής πλοίου και ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων (*Tongzon & Ganesalingam, 1994*). Σύμφωνα με τον ίδιο (*Tongzon, 2002*) άλλοι σημαντικοί παράγοντες επιλογής λιμανιού είναι η συχνότητα επισκέψεων των πλοίων σε αυτό, η επάρκεια των υποδομών του (αποβάθρες, γερανοί, ρυμουλκά κá), η γεωγραφική του τοποθεσία (διότι μειώνει τις δαπάνες διέλευσης) και οι διάφορες λιμενικές χρεώσεις (για πλοήγηση, ηλεκτροδότηση, στοιβασία, υπερημερία κλπ.). Ακόμη, βασικό ρόλο παίζουν η γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των λιμενικών χρηστών και η φήμη του λιμανιού για ζημιές στα φορτία.

Με το ίδιο θέμα ασχολήθηκαν και οι *Piyush Tiwari, Hidekazu Itoh & Masayuki Doi* (2003, p. 23) με σημείο αναφοράς την Κίνα. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτούς: «Οι φορτωτές επιλέγουν εκείνες τις ναυτιλιακές εταιρείες και τα λιμάνια μέσω των οποίων τα αγαθά τους μπορούν να αποσταλούν αξιόπιστα και οικονομικά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το εμπορευματοκιβωτιοποιημένο φορτίο υψηλής αξίας. Στην επιλογή τους λαμβάνουν υπόψη διάφορα κριτήρια λιμενικής και μεταφορικής αποδοτικότητας». Εξετάζουν διάφορα χαρακτηριστικά των λιμανιών όπως η επισκεψιμότητά τους (ship calls, συνολικά TEU που χειρίζονται κλπ.), ο αριθμός των αγκυροβολίων και των γερανών, το βύθισμα, καθώς και τα δρομολόγια που προσφέρονται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών εταιρειών, δηλαδή τα συνολικά TEU που χειρίζονται τον χρόνο και το μέγεθος του στόλου τους. Επιπλέον, σπουδαίο ρόλο παίζουν η απόσταση του φορτωτή από το λιμάνι, το είδος του εμπορίου (εισαγωγές ή εξαγωγές), αλλά και η απόσταση του ξένου λιμανιού σε ναυτικά μίλια.

Σύμφωνα με τους *An- Shuen Nir, Kuang Lin & Gin- Shuh Liang* (2003) η επιλογή του λιμανιού είναι ένα σημαντικό τμήμα της συμπεριφοράς της ζήτησης για θαλάσσιες μεταφορές. Κι αυτό γιατί ένα καλό ή κακό σύστημα λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά της επιλογής του λιμενικού χρήστη ή ακόμη και το κόστος ολόκληρου του στόλου ή του φορτωτή. Πιο συγκεκριμένα, διατύπωσαν τα κριτήρια επιλογής λιμανιού, τόσο από πλευράς μεταφορέα, όσο και από πλευράς φορτωτή. Έτσι, για τον μεταφορέα σημασία έχουν οι χαμηλές χρεώσεις των ναύλων, οι εγκαταστάσεις φορτοεκφορτώσεων, η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των προμηθευτών και η χαμηλή συχνότητα απώλειας ή ζημιάς φορτίου. Επίσης, τον ενδιαφέρουν ο σωστός χρόνος διέλευσης, οι πληροφορίες που σχετίζονται με τη ναύλωση και οι μεγάλοι μεγέθους αποστολές. Από την άλλη, ο φορτωτής όταν επιλέγει λιμάνι επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των προμηθευτών, στα χαμηλά ναύλα και στις μεγάλου μεγέθους αποστολές. Ενδιαφέρεται, όμως, και αυτός για τις εγκαταστάσεις όπου γίνονται οι φορτοεκφορτώσεις για τη χαμηλή συχνότητα απώλειας ή ζημιάς φορτίου και για τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις μεταφορές.

Τους παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή ενός λιμανιού από την πλευρά του μεταφορέα μελέτησαν και οι *Matthew B. Malchow & Abid Kanafani (2004, p. 317)*. Σύμφωνα με αυτούς, «το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός λιμανιού είναι η τοποθεσία του». Με άλλα λόγια, τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διανομή των φορτίων τον έχουν οι αποστάσεις των ωκεανών και των ενδοχωρών, καθώς μεγαλύτερη απόσταση συνεπάγεται μεγαλύτερο σχετικό χρόνο διέλευσης και υψηλότερες λειτουργικές δαπάνες. Και όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω, τόνισαν και αυτοί με τη σειρά τους ότι η αποδοτικότητα του λιμανιού εξαρτάται από τον χρόνο διέλευσης και τις δαπάνες.

Οι συγγραφείς συχνά υποστηρίζουν ότι είναι πιο σημαντικοί οι παράγοντες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες, παρά αυτοί που σχετίζονται με την τιμή. Κατά τους *Malchow & Kanafani (2004)* οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή του λιμανιού είναι η αποδοτικότητά του, οι λιμενικές χρεώσεις, το κόστος των υπηρεσιών για τον μεταφορέα και η διαδικασία διατροφικής μεταφοράς σε κάθε λιμάνι. Για αυτό τον λόγο, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, ολοένα και συχνότερα τα λιμάνια να βελτιώνουν τις διατροφικές εγκαταστάσεις τους, ελαχιστοποιώντας έτσι τον χρόνο αναμονής των πλοίων και αυξάνοντας τον χώρο αποθήκευσης που διατίθεται στους διαχειριστές τερματικών για να επιτρέπουν στους μεταφορείς να συγκεντρώνουν τις λειτουργίες τους.

Εκτός όμως, από τα αμιγώς κοστολογικά και γεωγραφικά κριτήρια, πολλές εταιρείες επιλέγουν “port of call” και με βάση τις επενδύσεις που έχουν κάνει σε πολλά λιμάνια σε υποδομές. Κι αυτό διότι πολλοί mega carriers είτε διαθέτουν δικά τους θαλάσσια τερματικά, είτε συνεργάζονται στενά με ορισμένα λιμάνια. Ο λόγος βέβαια, που αποφασίζουν να επενδύσουν στα συγκεκριμένα λιμάνια είναι γιατί θεωρούν ότι η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες εκεί θα είναι τόσο υψηλή, ώστε πολύ σύντομα θα καταφέρουν να κάνουν απόσβεση και να εξασφαλίσουν κέρδη. Έτσι, πολλές φορές κριτήριο για την επιλογή ενός container port αποτελούν οι επενδύσεις που έχει κάνει ο μεταφορέας σε κάποιο container terminal του λιμανιού και το συνολικό του χαρτοφυλάκιο. Δηλαδή, οι μεταφορείς επιλέγουν να πάνε σε δικά τους ιδιόκτητα τερματικά ή σε τερματικά συμμάχων τους (*Wiegmans et al., 2008*). Ουσιαστικά σε αυτή την περίπτωση κριτήριο για την επιλογή του λιμανιού αποτελεί το κόστος των μεταφορέων για το τερματικό, το οποίο περιλαμβάνει ως υπο- κριτήρια το κόστος χειρισμού των εμπορευματοκιβωτίων, το κόστος αποθήκευσης των εμπορευματοκιβωτίων και την πολιτική ιδιόκτητων τερματικών και αποκλειστικών συμβολαίων (*Lirn TC et al., 2004*).

Για παράδειγμα, η COSCO διαθέτει δικά της container terminals στο Αμβούργο (COSCO EUROPE GmbH GERMANY BRANCH), στην Αμβέρσα (COSCO BELGIUM NV), στον Πειραιά (Piraeus Container Terminal SA) κα. (COSCO, 2015). Αυτό σημαίνει ότι προτιμάει να συνεργάζεται με τα αντίστοιχα λιμάνια στα οποία βρίσκονται οι θυγατρικές της. Αντιστοίχως, η Maersk επιλέγει να συνεργάζεται με τα ευρωπαϊκά λιμάνια στα οποία έχει δικά της τερματικά (APM Terminals); πχ. στο Rotterdam της Ολλανδίας και στο Gioia Tauro της Ιταλίας. Τέλος, να αναφέρουμε το παράδειγμα άλλης μίας από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στον κόσμο, την Mediterranean Shipping Company(msc). Με βάση τις τοπικές της εγκαταστάσεις, επιλέγει να συνεργάζεται με το λιμάνι του Αμβούργου στη Γερμανία, του Rotterdam στην Ολλανδία, της Valencia στην Ισπανία, του Gioia Tauro στην Ιταλία κλπ.

Την επιτακτικότητα της ανάγκης για τους διοικητές των λιμανιών να καθορίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιλογής λιμανιού που απαιτούν οι χρήστες τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, τόνισαν και οι *Chinonye Ugboma, Ogochukw Ugboma* και *Innocent C. Ogwude (2006)*. Για αυτούς το ουσιαστικό στοιχείο στην αντιστοίχιση των αναγκών των φορτωτών με τις υπηρεσίες των λιμανιών έγκειται στην ανάπτυξη στρατηγικής τοποθεσίας, καθώς οι φορτωτές επιλέγουν εκείνα τα λιμάνια που λειτουργούν ως λιμάνια μεταφόρτωσης για τα φορτία τους ή σαν λιμάνια προορισμού, όπου τα φορτία τους χειρίζονται αξιόπιστα, αποδοτικά και οικονομικά. Έτσι, οι φορτωτές δίνουν περισσότερη έμφαση στην αποδοτικότητα, τη συχνότητα των επισκέψεων των πλοίων και την επαρκή υποδομή και λιγότερη στη γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των λιμενικών χρηστών.

Παράλληλα, τα κριτήρια επιλογής λιμανιού μελέτησαν και οι *Emmanuel Guy και Bruno Urli (2006)*. Σύμφωνα λοιπόν με αυτούς, τα εν λόγω κριτήρια διαιρούνται στις λιμενικές υποδομές, στο συνολικό κόστος διέλευσης και στη γεωγραφική τοποθεσία. Στις λιμενικές υποδομές περιλαμβάνονται το βύθισμα, το μήκος της αποβάθρας, οι γερανοί και κυρίως η διατροπική συνδεσιμότητα. Στο συνολικό κόστος διέλευσης περιλαμβάνονται κυρίως οι δαπάνες για τις υπηρεσίες, καθώς και αυτές που προκύπτουν από τον χρόνο αναμονής ενός πλοίου. Τέλος, η γεωγραφική θέση του λιμανιού σχετίζεται με την εγγύτητά του στην ενδοχώρα και την πιθανότητα να εξυπηρετηθεί άλλο λιμάνι κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης του ίδιου βρόχου.

Αργότερα, οι *Bart W. Wiegmans, Anthony Van Der Hoerst και Theo E. Notteboom (2008)* εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τους container operators όταν επιλέγουν container ports (στρατηγική) και terminals (οικονομικοί λόγοι), μελετώντας την περίπτωση της γραμμής Hamburg- Le Havre. Έτσι, κατέληξαν ότι για την επιλογή του λιμανιού τα πιο σημαντικά κριτήρια από την πλευρά του μεταφορέα είναι η προσβασιμότητα σε συνδέσεις με την ενδοχώρα, οι λογικοί δασμοί και η αμεσότητα των καταναλωτών (μεγάλη ενδοχώρα). Ακόμη, οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη αξία σε συχνά παραμελημένους παράγοντες, όπως η συνδεσιμότητα των feeders, περιβαλλοντικά θέματα και το συνολικό χαρτοφυλάκιο του λιμανιού.

Αναλυτικά, βασικό κριτήριο επιλογής λιμανιού είναι η φυσική και τεχνητή του υποδομή, δηλαδή ό,τι καθορίζει την προσβασιμότητα των πλοίων στο λιμάνι (μήκος, βύθισμα κλπ.), ο εξοπλισμός του και τα τερματικά. Σπουδαίο ρόλο παίζει η χωρητικότητα του τερματικού, ο αριθμός των αγκυροβολίων, ο τύπος της αποβάθρας και οι γερανοί. Δεύτερο βασικό κριτήριο επιλογής λιμανιού είναι η γεωγραφική του τοποθεσία, η οποία σχετίζεται κυρίως με την εγγύτητά του στην ενδοχώρα, αλλά και τα κεντρικά γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Τρίτο βασικό κριτήριο επιλογής λιμανιού είναι η λιμενική αποδοτικότητα η οποία διαμορφώνεται από τον χρόνο αναμονής στο λιμάνι, την παραγωγικότητα του τερματικού, την αποδοτικότητα κόστους και τις συνολικές ώρες λειτουργίας του λιμανιού. Συν τοις άλλοις, σύμφωνα με την ίδια έρευνα καθοριστική είναι η συνδεσιμότητα του λιμανιού με άλλα μέσα μεταφοράς, η αξιοπιστία του και η διαθεσιμότητα υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας logistics σε αυτό (πχ. αποθήκευση). Ακόμη, παράγοντας- κλειδί για την επιλογή του λιμανιού αποτελούν η ποιότητα και οι δαπάνες των βοηθητικών υπηρεσιών, όπως η πλοήγηση, ρυμούλκηση, οι εκτελωνισμοί κά.

Πάντως οι container operators αναμφισβήτητα στην επιλογή τους λαμβάνουν υπόψη την τοποθεσία των πελατών τους και τα κέντρα λήψης αποφάσεων (κεντρικά γραφεία), αλλά και τα τρέχοντα συμβόλαιά τους και τις συμμαχίες που έχουν αναπτύξει. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια ο αριθμός των παικτών στην αγορά μεταφορών με containerships έχει μειωθεί, ενώ οι εναπομείνουσες εταιρείες έχουν γίνει μεγαλύτερες μέσω συγχωνεύσεων και συμμαχιών. Έτσι, και οι container operators που έχουν υπεισέλθει σε συμμαχίες δεν μπορούν παρά να συν-αποφασίζουν για την τύχη των λιμανιών στα οποία θα δραστηριοποιούνται.

Γενικά, έχει διαπιστωθεί ότι η επιλογή του λιμανιού διαφέρει ανάμεσα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τους ναυλωτές και τους παρόχους υπηρεσιών τρίτων μερών. Από τη μία πλευρά, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν λιμάνι σαν μέρος της διαμόρφωσης του δικτύου τους, με σκοπό την παροχή ανταγωνιστικών υπηρεσιών στους φορτωτές και σε πελάτες άλλων ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Από την άλλη, οι ναυλωτές/φορτωτές επιλέγουν λιμάνι πιο γενικά, σαν μέρος μίας συνολικής δέσμης υπηρεσιών logistics, ενώ οι πάροχοι υπηρεσιών τρίτων μερών (3PLs) επιλέγουν λιμάνι, προσπαθώντας να προσφέρουν πακέτα ανταγωνιστικών υπηρεσιών logistics για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τους φορτωτές και, σε μικρότερο βαθμό, τους τελικούς παραλήπτες. Σε κάθε περίπτωση, την τελευταία κουβέντα στην επιλογή του λιμανιού την έχουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις (Mateus Magala & Adrian Sammons, 2008).

Την επιλογή λιμανιού από την πλευρά των ναυλωτών ανέλυσε σε άρθρο του και ο Jose L. Tongzon (2009). Σύμφωνα με αυτό ο πιο σημαντικός παράγοντας σε αυτή την επιλογή είναι η λιμενική αποδοτικότητα. «Για αυτό και είναι απαραίτητο οι port operators και οι Λιμενικές Αρχές να δώσουν προτεραιότητα στη βελτίωση του συνολικού επιπέδου αποδοτικότητας σχετικά με άλλους παράγοντες, προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους ναυλωτές που να χρησιμοποιούν τα λιμάνια τους» (Tongzon, 2009, p.193). Άλλοι παράγοντες- κλειδιά στην επιλογή του λιμανιού, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, είναι η καλή γεωγραφική θέση του, οι χαμηλές λιμενικές χρεώσεις, η επαρκής υποδομή, το μεγάλο εύρος υπηρεσιών και η σύνδεση με άλλα λιμάνια.

Επιπλέον, ο ίδιος συγγραφέας σε συνεργασία με τους Young- Tae Chang και Sang-Yoon Lee έγραψε για τους παράγοντες επιλογής του λιμανιού, από την πλευρά, των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Κύριους παράγοντες αποτελούν ο όγκος του τοπικού φορτίου, οι χρεώσεις χειρισμού των τερματικών, η διαθεσιμότητα των αγκυροβολίων, η τοποθεσία



του λιμανιού, ο όγκος των μεταφορτώσεων και το δίκτυο των feeders. Επιπλέον, έχουν διαμορφωθεί και ορισμένοι δευτερεύοντες παράγοντες: η πρόοδος/ άνεση του λιμανιού (απαιτήσεις λιμανιού, φήμη, αξιοπιστία), η φυσική/ λειτουργική ικανότητά του, η λειτουργική κατάσταση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων/ ικανότητα αγοράς και, τέλος, οι χρεώσεις του λιμανιού.

Τα κριτήρια επιλογής των container ports ερεύνησε και ο *Chien- Chang Chou (2010)*, διακρίνοντάς τα σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: τις δαπάνες, τις συνθήκες των λιμανιών, την οικονομία των ενδοχωρών και τις στρατηγικές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. « Για να μειώσουν οι ναυτιλιακές εταιρείες το συνολικό κόστος μεταφοράς είναι πολύ σημαντικό να επιλέξουν το βέλτιστο δυνατό λιμάνι» (Chien- Chan Chou, 2010, p. 221). Πιο συγκεκριμένα καλύτερο container port είναι αυτό με τις μεγαλύτερες container yards, τις βαθύτερες αποβάθρες, τις χαμηλότερες χρεώσεις χειρισμού εμπορευματοκιβωτίων και με την υψηλότερη λειτουργική απόδοση. Επιπλέον, η επιλογή ενός container port εξαρτάται από τον όγκο των εμπορευματο-κιβωτίων και τη συχνότητα διέλευσης πλοίων στα λιμάνια.

Με τους παράγοντες επιλογής λιμανιού και ιδιαίτερα στη liner ναυτιλία ασχολήθηκε και ο *Nguyen Khoi Tran (2011)*, με σημείο αναφοράς τα Logistics. Αφού διατύπωσε τις διαφορές της liner ναυτιλίας από την tramp, εξέφρασε την άποψη ότι στην πρώτη η επιλογή του λιμανιού βασίζεται στα δρομολόγια, αλλά και σε κοστολογικούς παράγοντες. Αναλυτικά, κατά την επιλογή ενός λιμανιού λαμβάνονται υπόψη οι λιμενικοί δασμοί, το κόστος του πλοίου, των ενδοχώριων μεταφορών και οι χρεώσεις χειρισμού των τερματικών. Τέλος, βασικό ρόλο παίζουν και ο χρόνος αναμονής του πλοίου στο λιμάνι, καθώς και η αποδοτικότητα των συνδέσμων με την ξηρά.

Με τους παράγοντες που καθορίζουν την επιλογή λιμανιών από την πλευρά τόσο των φορτωτών, όσο και των μεταφορέων ασχολήθηκαν και οι *Jasmine Siu Lee Lam και Jing Dai (2012)*. Σύμφωνα με την έρευνά τους, οι παράγοντες αυτοί απορρέουν από τον σαφώς εξελιγμένο ρόλο του σύγχρονου λιμανιού, καθώς είναι πλέον μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα για τα logistics, την παραγωγή, τη μεταφορά πληροφοριών και το διεθνές εμπόριο. Έτσι, το σύγχρονο λιμάνι και οι υπηρεσίες που παρέχει θα πρέπει να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές του. Επομένως, η επιλογή του λιμανιού καθορίζεται κυρίως από τους δασμούς και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που

προσφέρονται, όχι μόνο από το ίδιο το λιμάνι, αλλά και από τις εταιρείες χερσαίων μεταφορών που συνεργάζονται με αυτό (τρένα , φορτηγά κλπ.).

Όπως προκύπτει από μία πρόσφατη έρευνα των *Gi- Tae Yeo, Adolf KY Ng, Paul Tae- Woo Lee και Zaili Yang (2014)*, η επιλογή των κατάλληλων λιμανιών για τις ναυτιλιακές δραστηριότητες και το διεθνές εμπόριο συνολικά, είναι κρίσιμης σημασίας για πολλούς stakeholders, συμπεριλαμβάνοντας ναυτιλιακές επιχειρήσεις, λιμενικούς διοικητές, φορτωτές, ακόμη και κυβερνήσεις. «*Αν οι stakeholders που θα επιλέξουν στηρίζονται μόνο στα στοιχεία που είναι διαθέσιμα και αγνοούν τις πληροφορίες που έχουν ποιοτική φύση, θα υπάρχει υψηλή πιθανότητα για αυτούς να πάρουν εσφαλμένες και κοστοβόρες αποφάσεις*» (Gi- Tae Yeo et al., 2014, p. 265). Για αυτό τον λόγο, κατά την επιλογή του εκάστοτε λιμανιού, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, όχι μόνο το οικονομικό κόστος, αλλά και άλλους παράγοντες. Ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες του οι οποίες θα πρέπει να διαφοροποιούνται από τα ανταγωνιστικά λιμάνια. Ένας άλλος παράγοντας είναι οι διαθέσιμες πληροφορίες οι οποίες θα πρέπει να προκύπτουν από διαφορετικές πηγές όπως είναι η προηγούμενη εμπειρία και το marketing, καθώς και η φήμη του λιμανιού.

## Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους μεταφορείς

<b>Κριτήρια</b>	<b>Συγγραφείς</b>
1. Λιμενικά κόστη	<i>Pearson, 1980; Brooks, 1985</i>
2. Χρόνος διέλευσης	<i>Pearson, 1980; Brooks, 1985</i>
3. Προσβασιμότητα-Αξιοπιστία-ομαλότητα- δρομολόγια	<i>Pearson, 1980; Brooks, 1985</i>
4. Ασφάλεια λιμανιών	<i>Slack, 1985</i>
5. Συμφορήσεις λιμανιών	<i>Slack, 1985</i>
6. Ευελιξία- Ευκολία χρήσης	<i>D'Este &amp; Meyrick, 1992</i>
7. Marketing, Προσωπικά συμβόλαια	<i>D'Este &amp; Meyrick, 1992</i>
8. Χρεώσεις ναύλων	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin, Gin- Shuh Liang, 2003</i>
9. Εγκαταστάσεις φορτοεκφορτώσεων	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin, Gin- Shuh Liang, 2003</i>
10. Διαθέσιμες πληροφορίες για τις ναυλώσεις	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin, Gin- Shuh Liang, 2003</i>
11. Τοποθεσία λιμανιού	<i>Marchow, Kanafani, 2004</i>
12. Λιμενική διοίκηση και διαχείριση	<i>Lirn, Thanopoulou, Beynon, Beresford, 2004</i>
13. Επενδύσεις σε λιμενικές υποδομές	<i>Lirn, Thanopoulou, Beynon, Beresford, 2004; Wiegmans, Van Der Hoerst &amp; Notteboom, 2008</i>
14. Προσβασιμότητα σε συνδέσεις με την ενδοχώρα	<i>Wiegmans, Van Der Hoerst &amp; Notteboom, 2008</i>
15. Περιβαλλοντικά θέματα	<i>Wiegmans, Van Der Hoerst &amp; Notteboom, 2008</i>
16. Συνολικό χαρτοφυλάκιο λιμανιού	<i>Wiegmans, Van Der Hoerst &amp; Notteboom, 2008</i>
17. Όγκος τοπικού φορτίου	<i>Tongzon, Chang, Lee, 2010</i>
18. Δίκτυο(συνδεσιμότητα) feeders και σύνδεση με άλλα λιμάνια	<i>Tongzon, Chang, Lee, 2010</i>
19. Οικονομία ενδοχωρών	<i>Chien- Chang, Chou, 2010</i>
20. Υπηρεσίες λιμανιού και εταιρειών χερσαίων μεταφορών που συνεργάζονται με αυτό	<i>Lam, Dai, 2012</i>

Πίνακας 4: «Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους μεταφορείς», Προσαρμογή

του συγγραφέα, 2016

## Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους φορτωτές

<b>Κριτήρια</b>	<b>Συγγραφείς</b>
1. Δαπάνες μεταφοράς και λιμενικές χρεώσεις	<i>Slack, 1985</i>
2. Αξιοπιστία- ποιότητα υπηρεσιών	<i>Slack, 1985</i>
3. Ταχύτητα	<i>Slack, 1985</i>
4. Ικανοποίηση πελατών- προμηθευτών	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin &amp; Gin- Shuh Liang, 2003</i>
5. Εγκαταστάσεις φορτοεκφορτώσεων	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin &amp; Gin- Shuh Liang, 2003</i>
6. Πληροφορίες για τις ναυλώσεις	<i>An- Shuen Nir, Kuang Lin &amp; Gin- Shuh Liang, 2003</i>
7. Αποδοτικότητα λιμανιού	<i>C. Ogboma, O. Ogboma, IC. Ugwude, 2006</i>
8. Υποδομή λιμανιού	<i>C. Ogboma, O. Ogboma, IC. Ugwude, 2006</i>
9. Συχνότητα επισκέψεων πλοίων	<i>C. Ogboma, O. Ogboma, IC. Ugwude, 2006</i>

Πίνακας 5: «Κριτήρια επιλογής λιμανιών για τους φορτωτές», Προσαρμογή του συγγραφέα, 2016

### 3.1.2) Άλλα κριτήρια επιλογής λιμανιών

Άλλες φορές πάλι, οι ναυτιλιακές εταιρείες- θαλάσσιοι μεταφορείς στην επιλογή του λιμανιού λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τις «ελεύθερες εμπορικές ζώνες» (free trade zones) ή «ελεύθερα λιμάνια» (free ports). *«Ελεύθερο λιμάνι είναι ένας περικλειστος χώρος που αντιμετωπίζεται σα να βρίσκεται εκτός της επικράτειας μίας χώρας από δασμολογικής σκοπιάς, και στον οποίο υπάρχει η δυνατότητα να κατασκευαστούν, να επεξεργαστούν και να αποθηκευτούν διάφορα προϊόντα χωρίς να καταβληθούν οι αντίστοιχοι δασμοί, εφόσον αυτά τα προϊόντα θα εξαχθούν στη συνέχεια»* (Παρδάλη, 2012, σελ. 288). Επομένως, τα ξένα εμπορεύματα μπορούν να διέρχονται από αυτές τις ζώνες χωρίς να πληρώνουν δασμούς ή άλλους φόρους και παραμένουν ελεύθερα από όλα τα φορολογικά βάρη, αν μεταγενέστερα μεταφορτωθούν ή επανεξαγχθούν. Επιπλέον, τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παραλαβές, την αποθήκευση και τη μεταφορά αγαθών μέσα στις ζώνες απαλλάσσονται από τους φόρους χαρτοσήμου. Κατά συνέπεια, είναι απόλυτα φυσικό η ύπαρξη των ελεύθερων εμπορικών ζωνών να αποτελεί κι αυτή σημαντικό κριτήριο στην επιλογή ενός λιμανιού, καθώς «ρίχνει» τις συνολικές δαπάνες για τον θαλάσσιο μεταφορέα. Παραδείγματα ελεύθερων λιμανιών αποτελούν το λιμάνι του Bremerhaven στη Γερμανία, του Πειραιά στην Ελλάδα, η Ελεύθερη Ζώνη της Venice στην Ιταλία, της Barcelona στην Ισπανία κ.ά.

Ακόμη, οι ναυτιλιακές εταιρείες προτιμούν τα πλοία τους να επισκέπτονται λιμάνια στα οποία δεν υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία, έτσι ώστε να δένουν άμεσα και οι φορτοεκφορτωτικές διαδικασίες να διεκπεραιώνονται χωρίς καθυστερήσεις. Επομένως, ένα άλλο κριτήριο στην επιλογή ενός λιμανιού για τους μεταφορείς μπορεί αποτελεί η γραφειοκρατία που υπάρχει σε πολλά λιμάνια. Ήδη έχει τονιστεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση η σημασία του παράγοντα «χρόνος». Είναι γεγονός ότι πολλές φορές ένα πλοίο μπορεί να μην είναι δυνατό να «δέσει» σε κάποιο λιμάνι και να μένει έξω από αυτό για μέρες ή και εβδομάδες, γιατί η ιθύνουσα λιμενική αρχή δεν εκδίδει τα απαραίτητα χαρτιά για την προσάραξη. Η πολυπλοκότητα αυτών των διαδικασιών είναι πολύ δαπανηρή για τον εκάστοτε μεταφορέα.

Ενδεικτικά, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα η διάρκεια των εκτελωνισμών για τις εισαγωγές και εξαγωγές τριών μεσογειακών ευρωπαϊκών χωρών:

### Average time for customs clearance (imports) by country

Country	Time
Italy	12 sec-5 min
Spain	1 hour
Greece	3 hours

Πίνακας 6: “Average time for customs clearance imports”, Med-observatory, 2014

### Average time for customs clearance (exports) by country

Country	Time
Italy	12 sec-5 min
Spain	15 min
Greece	2 hours

Πίνακας 7: “Average time for customs clearance exports”, Med-observatory, 2014

Τέλος, καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή λιμανιών αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις η παρουσία mega carriers μέσα σε αυτά, καθώς και η συμμετοχή τους σε ευρύτερες συμμαχίες. Όπως είδαμε και στις κάθετες ολοκληρώσεις, πολλές φορές οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας σχηματίζουν joint ventures με third- party διαχειρίστριες εταιρείες, εξασφαλίζοντας έτσι την αποκλειστική χρήση του τερματικού. Επομένως και αυτή η στρατηγική αποτελεί, πλέον, ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής λιμανιών.

### **Άλλα κριτήρια επιλογής λιμανιών**

1. Ελεύθερες εμπορικές ζώνες
2. Γραφειοκρατία λιμανιών
3. Παρουσία mega carriers μέσα στο λιμάνι και συμμαχίες

Πίνακας 8: «Άλλα κριτήρια επιλογής λιμανιών», Φυτιλή Μαργαρίτα, 2016

Ανακεφαλαιώνοντας, τα κριτήρια επιλογής λιμανιών, είτε από την πλευρά των θαλάσσιων μεταφορέων, είτε από αυτή των φορτωτών, είναι άμεσα ή έμμεσα οικονομικά, καθώς λαμβάνουν υπόψη σίγουρα τις λιμενικές χρεώσεις και τις συνολικές δαπάνες μεταφοράς, αλλά και άλλους παράγοντες, όπως είναι οι εγκαταστάσεις του εκάστοτε λιμανιού, οι υποδομές του και η συνολική του ανάπτυξη η οποία εν τέλει καθορίζει την ταχύτητα- χρόνο εξυπηρέτησης των πλοίων. Εξίσου μεγάλο βάρος, όμως, στην τελική επιλογή έχει και η σύνδεση κάθε λιμανιού με την ενδοχώρα, αλλά και άλλα χαρακτηριστικά όπως είναι οι ελεύθερες εμπορικές ζώνες, η γραφειοκρατία στα λιμάνια κτλ.

Σαφώς, το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η διοικητική διάρθρωση των λιμανιών καθορίζουν όλα τα παραπάνω στοιχεία, δηλαδή την επιλογή των λιμενικών χρηστών (ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες). Κι αυτό γιατί η λιμενική διάρθρωση είναι που καθορίζει το ύψος και τη δομή των επενδύσεων που θα γίνουν. Όσο περισσότερες επενδύσεις γίνονται σε ένα λιμάνι, τόσο πιο ανταγωνιστικό θα είναι αυτό. Επομένως, αν υποθέσει

κάποιος ότι στα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια έχουν γίνει περισσότερες επενδύσεις σε σχέση με τα νότια (είτε από κρατικά, είτε από ιδιωτικά κεφάλαια), αναμενόμενο είναι ότι θα παρουσιάζουν και μεγαλύτερη ζήτηση, καθώς θα πληρούν περισσότερα από τα κριτήρια επιλογής που αναλύθηκαν. Με άλλα λόγια, τα λιμάνια της Βορείου Ευρώπης θα προτιμώνται για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων από την Ασία και τη διοχέτευσή τους από αυτά σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή ήπειρο.



### 3.2) Χαρακτηριστικά σύγκρισης λιμανιών

Στη διεθνή βιβλιογραφία κανείς συναντά συχνά συγκρίσεις ανάμεσα σε διάφορα λιμάνια. Όσον αφορά τα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων οι συγκρίσεις αυτές στηρίζονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα προσδιοριστούν στη συνέχεια. Όπως έχει, όμως, επισημάνει και ο John Hunter σε άρθρο του στον “Independent Consultant” δεν μπορούμε να συγκρίνουμε ανόμοια μεγέθη. Για τον λόγο αυτό, καλό θα είναι να συγκρίνουμε λιμάνια που έχουν την ίδια περίπου χωρητικότητα υποδομών και παρόμοιο εξοπλισμό.

Για τη σύγκριση των λιμανιών κάθε ερευνητής λαμβάνει υπόψη διαφορετικά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθοδολογίες. Ήδη από το 1993 οι *Y.Roll* και *Y.Hayuth* χρησιμοποιώντας την Data Envelopment Analysis (DEA) προέβησαν σε μία συγκριτική ανάλυση είκοσι λιμανιών με βάση τις επιδόσεις τους (Port Performance). Συγκεκριμένα η σύγκριση των λιμανιών στηρίχθηκε στη διακίνηση του φορτίου (cargo throughput), στο επίπεδο εξυπηρέτησης, στην ικανοποίηση των χρηστών και στα ship calls ανά έτος.

Αντίστοιχα, το 1994 οι *Y.Hayuth* και *D.K. Fleming* χρησιμοποιώντας στοιχεία του Containerization International σύγκριναν είκοσι κορυφαία λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων με βάση τα TEU και την ετήσια μεταβολή τους (ρυθμοί ανάπτυξης). Ακόμη, χρησιμοποιώντας στοιχεία από το Containerization International Yearbook για τα χρόνια 1970-1990 κατέταξαν τα δέκα κορυφαία ευρωπαϊκά λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων με βάση το μερίδιό τους στην αγορά (από την κίνησή τους). Στις περισσότερες πάντως μελέτες τα λιμάνια συγκρίνονται με βάση την αποδοτικότητά τους. Η λιμενική αποδοτικότητα στηρίζεται σε ποσοτικούς δείκτες, όπως είναι ο χρόνος αγκυροβόλησης, η παραγωγικότητα γερανών και εργασίας, ο χρόνος αναμονής, οι λιμενικές χρεώσεις κá (*Jose L. Tongzon, 1995*).

Το 2001 οι *Bart W.Wiegmans*, *Peter Mijkamp* και *Piet Rietveld* σύγκριναν δώδεκα container terminals για τα έτη 1998-1999 χρησιμοποιώντας τα annual reports των αντίστοιχων ετών. Η σύγκριση αυτή στηρίχθηκε:

- Στις πωλήσεις (σε εκατομμύρια ευρώ)
- Στην ετήσια ανάπτυξή τους (%)
- Στα ετήσια TEU
- Στα κέρδη τους (σε εκατομμύρια ευρώ) και
- Στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους, καθώς αυτές επεκτείνονται πέραν των αμιγώς λιμενικών υπηρεσιών.

Το 2002 οι *Cullinane, Song και Gray* εξέτασαν διάφορα container ports στην Ασία με βάση τις δομές διοίκησης και ιδιοκτησίας.

Το 2003 ο *Myung- Shin Ha* σύγκρινε δεκαπέντε Top container ports με βάση την ποιότητα υπηρεσιών και συγκεκριμένα:

- Τις διαθέσιμες πληροφορίες για δραστηριότητες που σχετίζονται με το λιμάνι
- Την τοποθεσία του λιμανιού
- Τον χρόνο αναμονής
- Τις εγκαταστάσεις
- Τη λιμενική διοίκηση
- Τις λιμενικές δαπάνες και
- Τις ανέσεις για τον πελάτη.

Το 2004 οι *Peter W.De Langen και Ariane Chouly* επέλεξαν να συγκρίνουν τρία διαφορετικά λιμάνια: το LMPC, το Durban και το Rotterdam. Η σύγκριση αυτή βασίστηκε κυρίως στην πρόσβασή τους στην ενδοχώρα, καθώς είναι σημαντικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητάς τους. Στηρίχθηκε, όμως, και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και στις επενδύσεις που έχουν γίνει σε αυτά (πχ. public-private partnerships στο Rotterdam). Τελικά, οι ερευνητές συμπέραναν ότι το καθεστώς πρόσβασης στην ενδοχώρα είναι πιο αποτελεσματικό στο Rotterdam από ό,τι στο Durban και στο LMPC.

Το 2009 οι *Mithun J.Shourma* και *Song Jin Yu* προχώρησαν σε μία συγκριτική αξιολόγηση εβδομήντα container terminals χρησιμοποιώντας την DEA. Συγκεκριμένα τα κατέταξε σε τέσσερα επίπεδα με βάση την αποδοτικότητά τους. Οι μελετητές επεσήμαναν ότι η συγκριτική αυτή αξιολόγηση έγινε με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων των τερματικών.

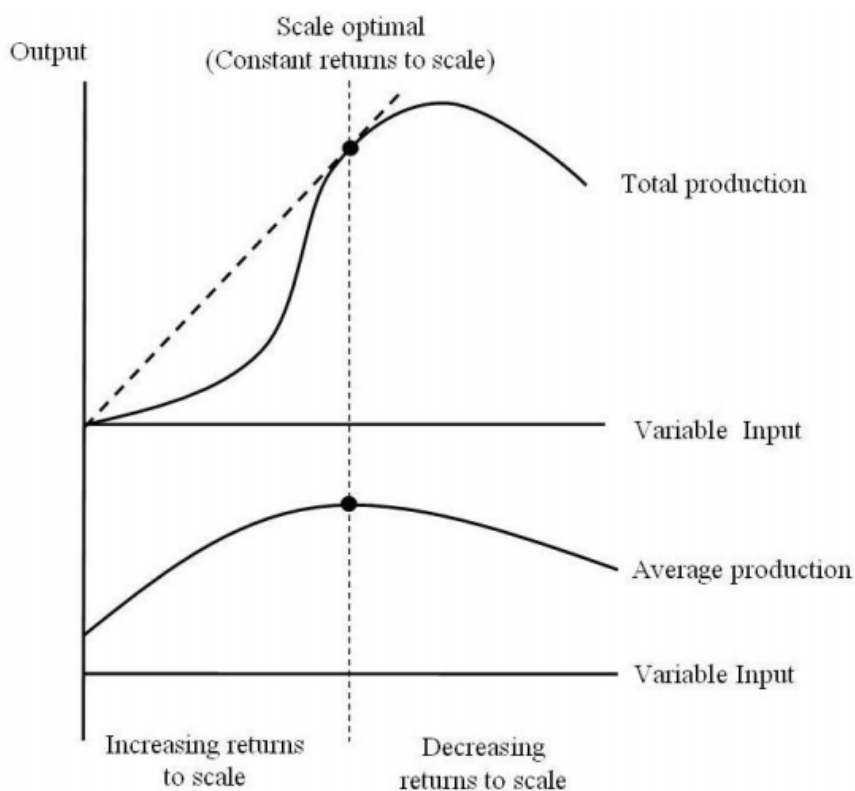
Το επόμενο έτος οι *Raimonds Aronietis*, *Eddy Vande Voorde* και *Thierry Vanelslander* σύγκριναν πέντε ευρωπαϊκά λιμάνια με κριτήρια:

- Το κόστος
- Τις συνδέσεις με την ενδοχώρα
- Τη χωρητικότητα του λιμανιού
- Την αξιοπιστία
- Την τοποθεσία του λιμανιού
- Τη βάση του φορτίου
- Την ευελιξία/ εξυπηρέτηση πελατών
- Τη συχνότητα
- Τον κίνδυνο απώλειας/ ζημιάς
- Τους τελωνειακούς δασμούς.

Έλαβαν επίσης υπόψη τους

- Τις βελτιώσεις στις υποδομές μέσω επενδύσεων (πχ. επέκταση τερματικού)
- Την ανταγωνιστικότητά τους και
- Τις επιδόσεις/ τον τζίρο τους.

Το ίδιο έτος ο *Qianwen Liu* σε έρευνά του σύγκρινε τριάντα δύο λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων και τερματικά στη Βόρεια Μεσόγειο, με κριτήριο τις οικονομίες κλίμακας που παρουσιάζουν. Και αυτό γιατί το είδος των οικονομιών κλίμακας επηρεάζει τις αποφάσεις για επενδύσεις στο λιμάνι. Πιο συγκεκριμένα, στις αύξουσες αποδόσεις κλίμακας μία αύξηση στις επενδύσεις, θα αυξήσει την παραγωγικότητα του λιμανιού, ενώ στις φθίνουσες αποδόσεις μία αντίστοιχη αύξηση των επενδύσεων, θα μειώσει την παραγωγικότητα του λιμανιού. Μία άλλη διάκριση των λιμανιών, σύμφωνα με το ίδιο άρθρο είναι σε κοινοτικά (εντός ΕΕ) και μη κοινοτικά. Οι δύο αυτές κατηγορίες διαφέρουν ως προς τη νομοθεσία που ακολουθούν τα λιμάνια (παραδείγματος χάρη απέναντι στο φυσικό περιβάλλον).



Εικόνα 2: “ *Increasing, decreasing and constant returns to scale*”, Heathfield, 1971

Ενδιαφέρουσες είναι και οι κατατάξεις του Containerization International Yearbook για τα κορυφαία ευρωπαϊκά, αλλά και παγκόσμια λιμάνια. Για παράδειγμα για την περίοδο 2009-2013 γίνεται σύγκριση για τα 50 καλύτερα λιμάνια στον κόσμο με βάση τα TEU τους, τα μερίδια αγοράς και τους (%) ρυθμούς ανάπτυξης 2013/2009. Αντίστοιχες συγκρίσεις γίνονται μόνο για τα μεσογειακά ή μόνο για τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια.

Μία επίσης ενδιαφέρουσα μελέτη που αφορά στη σύγκριση του λιμενικού συστήματος εμπορευματοκιβωτίων της Κίνας και των ΗΠΑ είναι αυτή των *Kevin X. Li, Meifeng Luo και Jinglei Yangs (2012)*. Τα κριτήρια σύγκρισης και εδώ είναι η συνολική «κίνηση» σε εκατομμύρια TEU και οι % ρυθμοί ανάπτυξης για τα έτη 1970-2010. Λεπτομερέστερα, η σύγκριση των δύο λιμενικών συστημάτων στηρίζεται στη συνολική ανάπτυξή τους, στο επίπεδο συγκέντρωσης της αγοράς και στις αλλαγές στο λιμενικό καθεστώς. Μία πιο πρόσφατη έρευνα στην οποία συγκρίνονται παγκόσμια λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων είναι αυτή των *C. Ducruet, H. Itoh και O. Merk (2014)* στο International Transport Forum. Σε αυτή παράγοντας σύγκρισης είναι ο χρόνος των πλοίων μέσα στο λιμάνι που περιλαμβάνει τον χρόνο που δαπανάται για την είσοδο στο λιμάνι, τις φορτοεκφορτώσεις και την αναχώρηση. Έτσι, οι ερευνητές συγκρίνουν μεγάλα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων σε όλο τον κόσμο για τα έτη 1996-2011 με βάση την αποδοτικότητα του χρόνου.

Τον παράγοντα του χρόνου των πλοίων μέσα στο λιμάνι επισημαίνουν σε πρόσφατη μελέτη τους και οι *B. Slack και C. Comtois (2015)*, καθώς επηρεάζει άμεσα τα έξοδα των πλοίων. Έτσι, στο άρθρο αυτό εξετάζονται και οι χρόνοι διέλευσης των πλοίων και οι χρόνοι τους μέσα στο λιμάνι οι οποίοι μπορεί να είναι από ώρες μέχρι εβδομάδες. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι τα πιο παραγωγικά λιμάνια στη Μεσόγειο σε όρους χαμηλών χρόνων για τα πλοία είναι τα μεταφορτωτικά λιμάνια Marsaxlokk, Algeciras και Tanger-Med, ενώ στη Δυτική Ευρώπη παρατηρούνται χρόνοι μέσα στο λιμάνι μεγαλύτεροι από τον μέσο χρόνο, ειδικά στο Hamburg, στο Rotterdam, στην Antwerp και στο Felixstow. Με άλλα λόγια, οι επιδόσεις των Βορειο-ευρωπαϊκών λιμανιών προκαλούν έκπληξη, καθώς οι μέσοι χρόνοι τους επεκτείνονται πέρα από τον μέσο χρόνο (συνολική μέση τιμή).

Τέλος, το EUROPEAN SEA PORTS ORGANISATION από το 2001 συλλέγει και δημοσιεύει κάθε χρόνο τις επιδόσεις ογδόντα πέντε λιμανιών, με βάση μία σειρά από χαρακτηριστικά όπως είναι οι τάσεις της αγοράς, οι περιβαλλοντικές τους επιδόσεις, τα μέτρα αξιοποίησης και τα μέτρα ποιότητας υπηρεσιών από τα οποία κυρίαρχα είναι (και πάλι) αυτά που σχετίζονται με τον χρόνο.

## Χαρακτηριστικά σύγκρισης λιμανιών

<b>Ερευνητής, Έτος</b>	<b>Χαρακτηριστικό σύγκρισης</b>
Y.Roll& Y. Hayuth, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargo throughput</li> <li>• Εξυπηρέτηση/ Ικανοποίηση χρηστών</li> <li>• Ship calls ανά έτος</li> </ul>
Y. Hayuth& D.K. Fleming, 1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEU</li> <li>• Ρυθμοί ανάπτυξης</li> <li>• Μερίδιο αγοράς</li> </ul>
Jose Tongzon, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος αγκυροβόλησης</li> <li>• Παραγωγικότητα γερανών και εργασίας</li> <li>• Χρόνος αναμονής</li> <li>• Λιμενικές Χρεώσεις</li> </ul>
B.Wiegmans, P. Mijkamp & P.Rietveld, 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ετήσια ανάπτυξη (%)</li> <li>• Ετήσια TEU</li> <li>• Κέρδη</li> <li>• Σύνολο δραστηριοτήτων</li> </ul>
Cullinane, Song & Gray, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δομές διοίκησης και ιδιοκτησίας</li> </ul>
Myung- Shin Ha, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαθέσιμες πληροφορίες</li> <li>• Τοποθεσία λιμανιού</li> <li>• Χρόνος αναμονής</li> <li>• Εγκαταστάσεις</li> <li>• Λιμενική Διοίκηση</li> <li>• Λιμενικές Δαπάνες</li> <li>• Ανέσεις για πελάτη</li> </ul>
Peter W. de Langen & Ariane Chouly, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόσβαση στην ενδοχώρα</li> <li>• Ιδιοκτησιακό καθεστώς</li> <li>• Επενδύσεις</li> </ul>
Mithun J .Shourma & Song Jin Yu, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδοτικότητα</li> </ul>

R. Aronietis, E. Van de Voorde & T. Vanelslander, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κόστος</li> <li>• Συνδέσεις με ενδοχώρα</li> <li>• Χωρητικότητα λιμανιού</li> <li>• Αξιοπιστία</li> <li>• Τοποθεσία λιμανιού</li> <li>• Βάση φορτίου</li> <li>• Ευελιξία/ εξυπηρέτηση πελατών</li> <li>• Συχνότητα</li> <li>• Κίνδυνος απώλειας/ ζημιάς</li> <li>• Τελωνειακοί δασμοί</li> <li>• Βελτιώσεις υποδομών μέσω επενδύσεων</li> <li>• Ανταγωνιστικότητα</li> <li>• Επιδόσεις/ Τζίρος</li> </ul>
Qianwen Liu, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομίες κλίμακας</li> </ul>
Kevin X.Li, Meifeng Luo & Jinglei Yangs, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνολική Ανάπτυξη</li> <li>• Επίπεδο συγκέντρωσης της αγοράς</li> <li>• Αλλαγές στο λιμενικό καθεστώς</li> </ul>
European Seaports Organisation, 2001-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τάσεις της αγοράς</li> <li>• Περιβαλλοντικές επιδόσεις</li> <li>• Μέτρα ποιότητας υπηρεσιών</li> </ul>
Containerization International Yearbook 2009-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TEU</li> <li>• Μερίδια αγοράς</li> <li>• Ρυθμοί ανάπτυξης (%)</li> </ul>
D.Ducruet, H. Itoh & O.Merk, 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος πλοίων μέσα στο λιμάνι</li> </ul>
B. Slack & C. Comtois, 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρόνος διέλευσης και χρόνος πλοίων μέσα στο λιμάνι</li> </ul>

Πίνακας 9: «Χαρακτηριστικά σύγκρισης λιμανιών», Προσαρμογή του

*συγγραφέα, 2016*



Καταλήγοντας, μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία παρατηρείται ένας αρκετά μεγάλος αριθμός χαρακτηριστικών, με βάση τα οποία συγκρίνονται τα λιμάνια (εμπορευματοκιβωτίων). Αυτά ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά είναι που εξετάζουν και οι θαλάσσιοι μεταφορείς προκειμένου να επιλέξουν τα λιμάνια μέσω των οποίων τα ασιατικά προϊόντα (εμπορευματοκιβώτια) θα καταλήξουν στην ευρωπαϊκή αγορά. Είναι, λοιπόν, τα βόρεια ή τα νότια λιμάνια της Ευρώπης που επιλέγουν περισσότερο, σύμφωνα με αυτά τα χαρακτηριστικά; Η απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα θα δοθεί μέσα από τη μελέτη έξι ξεχωριστών περιπτώσεων λιμανιών, τρία από τον ευρωπαϊκό βορρά και τρία από τον νότο, στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

## **Κεφάλαιο 4: Case study έξι ευρωπαϊκών λιμανιών και σύγκριση** **Βορρά - Νότου**

### **4.1) Case study λιμανιών**

Προκειμένου να απαντηθεί το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα, αν δηλαδή οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας, όταν θέλουν να μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια από την Ασία στην κεντρική Ευρώπη, επιλέγουν αυτά να καταλήξουν στα βόρεια ή στα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια, επελέγησαν τρία container ports από τον ευρωπαϊκό βορρά (Rotterdam, Hamburg, Antwerp) και τρία από το νότο (Valencia, Gioia Tauro, Πειραιάς). Η επιλογή τους δεν ήταν τυχαία, αλλά στηρίχθηκε στην «κίνησή» τους (container throughput) κατά το έτος 2014, σύμφωνα με τα δημοσιοποιημένα στοιχεία από τις αντίστοιχες λιμενικές αρχές και εξετάζοντας λιμάνια από διαφορετικά κράτη. Εδώ βέβαια, πρέπει να προσδιοριστεί η έννοια της «κίνησης» για τη συγκεκριμένη μελέτη. Έτσι, στο εξής με τον όρο «κίνηση» (Container Throughput) εννοείται *ο συνολικός αριθμός των εμπορευματοκιβωτίων (εκφρασμένος σε TEU) που φορτώνονται και εκφορτώνονται σε ένα λιμάνι στη διάρκεια ενός έτους* (Worldbank, 2004).

Για κάθε λιμάνι μελετάται, πρώτα απ' όλα το οργανωσιακό του μοντέλο-ιδιοκτησιακό καθεστώς και στη συνέχεια, οι επενδύσεις που έχουν γίνει σε αυτό, στοιχεία που είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους. Οι παραπάνω πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από τις ιστοσελίδες των λιμενικών αρχών των εξεταζόμενων λιμανιών (annual reports, financial statements κλπ), από τον οικονομικό τύπο, καθώς και από σχετικά δημοσιοποιημένα επιστημονικά άρθρα. Παρακάτω, αφού ξεχωρίσουμε οκτώ παράγοντες, από τα κριτήρια επιλογής λιμανιών και τα χαρακτηριστικά σύγκρισής τους, τα οποία έχουν αναλυθεί προηγουμένως στη βιβλιογραφική επισκόπηση, εξετάζουμε ποιους από αυτούς πληροί το κάθε λιμάνι. Θεωρούμε ότι όσους περισσότερους από αυτούς τους παράγοντες ικανοποιεί κάθε λιμάνι, τόσο πιο ανταγωνιστικό είναι, δηλαδή τόσο περισσότερο θα προτιμάται από τους μεταφορείς. Τέλος, με βάση αυτούς τους παράγοντες γίνεται μία συγκριτική αξιολόγηση ανάμεσα στα βόρεια και τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια, έτσι ώστε να προκύψει ποια προτιμώνται για τη μεταφορά των ασιατικών εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη. Έτσι, προκύπτει η απάντηση στο κύριο ερευνητικό ερώτημα.

## 4.2) Βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια

Όσον αφορά τα container ports στη Βόρεια Ευρώπη ξεχωρίζουν τα λιμάνια της λεγόμενης Le Havre- Hamburg range, τα οποία είναι τα εξής: Le Havre, Antwerp, Zeebrugge, Rotterdam, Bremen/ Bremenhaven και Hamburg. Τα λιμάνια αυτά έχουν αναπτύξει την υποδομή τους από πολύ παλιά, ακόμη και πριν την έλευση του containerization, καθώς όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, εξυπηρετούσαν τις ροές του Ατλαντικού. Αλλά και με την αύξηση του εμπορίου Ασίας- Ευρώπης διατήρησαν την ανταγωνιστική τους θέση. Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς την τεράστια σημασία τους για το παγκόσμιο εμπόριο.

Από την άλλη, επιβάλλεται να επισημανθεί ότι οι μεταξύ τους σχέσεις είναι και ανταγωνιστικές, καθώς εξυπηρετούν την ίδια ενδοχώρα. Τα λιμάνια της Le Havre – Hamburg range είναι πύλες εισόδου που εξυπηρετούν την εκτεταμένη ενδοχώρα της Ευρώπης (*Theo Notteboom, 2007*). Βέβαια, σε άλλες περιπτώσεις τα λιμάνια της Βόρειας Ευρώπης μπορεί να μην είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Για παράδειγμα το Hamburg εξυπηρετεί κυρίως τις χώρες της Σκανδιναβίας- Βαλτικής, ενώ το Rotterdam επικεντρώνεται στην Ιβηρική χερσόνησο (*KOI YU ADOLF NG, 2006*).

Το γεγονός είναι ότι σε όρους TEU είναι από τα πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο. Ωστόσο, οι εταιρείες Hacket και ISL σε αναφορά τους προβλέπουν ότι οι όγκοι μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στα παραπάνω λιμάνια θα πέσουν το 2016 κατά 2,3% : 4,4% πτώση στα εισερχόμενα και 3,1% πτώση στα εξερχόμενα containers (*Supply Chain Management 247 review, 2016*).

Ας επικεντρωθούμε, όμως, στα τρία μεγαλύτερα σε «Κίνηση» λιμάνια της Le Havre- Hamburg range.

#### 4.2.1) Λιμάνι Rotterdam

Θα ξεκινήσουμε με το λιμάνι του Rotterdam, καθώς αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι της Ευρώπης. Είναι ιδανικό για κάθε τύπο φορτίου χάρη, όχι μόνο, στην πλεονεκτική γεωγραφική του θέση στη Δυτική Ευρώπη, στο «στόμιο» του ποταμού Ρήνου και στην εξαιρετική του σύνδεση με τη Βόρεια Θάλασσα, αλλά και στο εκτεταμένο βιομηχανικό του cluster. Αναπτύχθηκε στις δεκαετίες που ακολούθησαν τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, χάρη στη σταδιακή μείωση των εμποδίων του εμπορίου ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είναι το πρώτο λιμάνι σε «κίνηση» από την Ασία. Άλλωστε η Ολλανδία, όντας γεωγραφικά τοποθετημένη δίπλα στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες και στον Ατλαντικό, αποτελεί μία πολύ καλή λύση προσέγγισης πλοίων από την Αμερικανική Ήπειρο και εμπορευμάτων που στοχεύουν στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης, αλλά και στη ρωσική αγορά. Αυτή ακριβώς η στρατηγική της θέση την οδήγησε να επενδύσει στη διακίνηση εμπορευμάτων και στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και των συνδυασμένων μεταφορών.

Στο λιμάνι του Rotterdam παρέχεται ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι μόνο λιμενικές (όπως πχ. υπηρεσίες που σχετίζονται με την ασφάλεια, επιθεωρήσεις κλπ.), αλλά και υπηρεσίες της liner ναυτιλίας που σχετίζονται με τα υπερατλαντικά ταξίδια, τη ναυτιλία μικρών αποστάσεων, τα ταξίδια με feeders και RORO (πχ. υπηρεσίες πλοήγησης, διανομής, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, εκτελωνισμοί κá). Ακόμη, στο λιμάνι του Rotterdam αναπτύσσονται υπηρεσίες που στηρίζουν τις διατροφικές μεταφορές μέσω φορτηγίδων, οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου, ακόμη και αγωγών: είναι χαρακτηριστικό ότι από το Rotterdam μπορούν να φτάσουν φορτία σε οποιαδήποτε χώρα της Ευρώπης μέσα σε είκοσι τέσσερις ώρες (PoR, 2016). Τέλος στο λιμάνι αναπτύσσονται δραστηριότητες ναυτιλιακές και logistics.

Ακολουθεί πίνακας με την «κίνηση» του λιμανιού τα τελευταία δύο χρόνια, σύμφωνα με την ιστοσελίδα της Λιμενικής του Αρχής.

### **THROUGHPUT OF ROTTERDAM(in TEU)**

<b>Έτος</b>	<b>«Κίνηση»</b>
2014	12.234.535
2015	12.297.570

Πίνακας 10: “Throughput of Port of Rotterdam (in TEU)”, Port of Rotterdam, 2016

Ας αρχίσουμε με μία αναφορά στην αναπτυγμένη υποδομή του λιμανιού. Βασικό συγκριτικό του πλεονέκτημα είναι το μεγάλο του βάθος, γεγονός που το καθιστά ικανό να εξυπηρετεί containerhips οποιουδήποτε μεγέθους, ακόμη και ULCCs μήκους 400m και χωρητικότητας 18000 containers. Άλλο ένα βασικό του προτέρημα είναι, όπως θα δούμε αναλυτικά και πιο κάτω, τα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, δώδεκα στον αριθμό, που έχουν και απευθείας πρόσβαση στη Βόρεια Θάλασσα. Σε αυτά ένας μεγάλος αριθμός terminal operators προσφέρουν πολλές υπηρεσίες, όπως χειρισμό, αποθήκευση, συντήρηση και επιδιόρθωση των εμπορευματοκιβωτίων(PoR, 2016).

*«Μία νέα γενιά container port terminals έρχεται σταδιακά με σημαντικές βελτιώσεις. Αυτή η αλλαγή έρχεται με νέες υποδομές, εξοπλισμό και διαδικασίες. Είναι επίσης θέμα ανταγωνιστικότητας, από την πλευρά τόσο της ναυτιλίας, όσο και της ενδοχώρας, καθώς τα θαλάσσια τερματικά ανταγωνίζονται με άλλα θαλάσσια τερματικά, προκειμένου να εξυπηρετούνται οι ηπειρωτικές ενδοχώρες»(Jean- Paul Rodrigue, 2011, p. 864).* Στο λιμάνι του Rotterdam οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις (APL, MOL, HMM, CMA CGM) έχουν να επιλέξουν από ένα μεγάλο εύρος terminal operators (Πχ. DP World, APM Terminals, TIL κλπ). Κάποιοι έχουν απευθείας πρόσβαση στη Βόρεια Θάλασσα, άλλοι είναι τοποθετημένοι στο Waalhaven/ Eemhaven. Από το τέλος του 2014 τα containerhips επισκέπτονται το Rotterdam World Gateway Terminal και το APM MVII Terminal στο Maasvlakte 2. Στο μεταξύ, το Euromax Terminal μπορεί να επεκταθεί από τη σημερινή του τοποθεσία στο Maasvlakte στο Maasvlakte 2 (PoR, 2016).

Το κυρίαρχο, όμως, στοιχείο του λιμανιού που το διαφοροποιεί και το ξεχωρίζει από τα άλλα λιμάνια είναι οι συνδέσεις του με την ενδοχώρα, μέσω φορτηγίδων, τρένων και του οδικού δικτύου. Οι ενδοχώριες συνδέσεις είναι το στοιχείο-κλειδί στον λιμενικό ανταγωνισμό (Hayuth, 1982). Όλα τα σύγχρονα λιμάνια προσπαθούν να προσελκύσουν ευρωπαϊκές μεταφορικές εταιρείες εμπορευματοκιβωτίων, κατασκευάζοντας κέντρα διανομής, επιτυγχάνοντας έτσι μείωση του συνολικού κόστους μεταφοράς. Έτσι και το λιμάνι του Rotterdam επένδυσε πολλά στα logistics και στην τεχνολογία πληροφοριών. Η λιμενική αρχή αναγνωρίζει τη σημασία της υψηλής ποιότητας, της συχνότητας και των αξιόπιστων συνδέσεων με την ενδοχώρα. Περίπου το 80% της κίνησης του συνολικού φορτίου προορίζεται για ή προέρχεται από χώρες έξω από την Ολλανδία. Από αυτά περίπου 100 εκατομμύρια τόνοι είναι για ή από τη Γερμανία (OECD, 2010).

Ακολουθεί πίνακας κατανομής των εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρωπαϊκή ενδοχώρα, σύμφωνα με το Rotterdam Workshop, 2010 .

#### **Distribution of containers to the European hinterland**

<b>2007</b>	<b>Million TEU</b>	<b>%</b>
Netherlands	4.7	58
Germany	1.9	23
Belgium	1.0	12
Others	0.5	6
<b>Total</b>	<b>8.1</b>	<b>100</b>

Πίνακας 11: “Distribution of containers to the European hinterland”, M van Schuylenburg, Rotterdam Workshop, 2010

Ουσιαστικά ο πίνακας δείχνει ότι τα περισσότερα εμπορευματοκιβώτια από την Ασία καταλήγουν στην Ολλανδία. Δηλαδή η Ολλανδία δέχεται περισσότερες ροές από την Ασία σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, ενώ ακολουθεί η Γερμανία.

Ωστόσο, η επιτυχία του λιμανιού του Rotterdam δεν οφείλεται αποκλειστικά στην ευνοϊκή γεωγραφική του θέση, στις υποδομές και στις συνδέσεις του με την ενδοχώρα, αλλά και στο μοντέλο οργάνωσής του. Σήμερα λοιπόν η λιμενική αρχή του Rotterdam,

σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της (2016), είναι μία δημόσια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, με δύο μετόχους: τον δήμο του Rotterdam (περίπου 70%) και το ολλανδικό κράτος (περίπου 30%). Σύμφωνα με την ίδια πηγή, ουσιαστικά λειτουργεί σε δύο τομείς: τον τομέα της διοίκησης της λιμενικής περιοχής και τον τομέα διαχείρισης της «κίνησης» για να εγγυάται τον ασφαλή χειρισμό της ναυτιλίας. Ο κύριος στόχος της εταιρείας είναι να ενδυναμώνει την ανταγωνιστική θέση του λιμανιού σε όρους μεγέθους (κίνηση) και ποιότητας (υπηρεσιών).

Σύμφωνα με τον OECD (2010) οι ρόλοι της λιμενικής αρχής του Rotterdam είναι οι εξής:

1. *Λιμενική Αρχή*, καθώς παρακολουθεί και εποπτεύει.
2. *Λιμενική υποδομή*, καθώς διαχειρίζεται, διοικεί και επενδύει. «Η Λιμενική αρχή επενδύει στη βελτίωση και κατασκευή νέων δρόμων, σιδηροδρόμων-τρένων, συνδέσεων με τις ποτάμιες μεταφορές και αγωγούς». Για παράδειγμα με το project Maasvlakte 2, η λιμενική αρχή του Rotterdam έχει διαπραγματευτεί συμβόλαια με terminal operators για να συμβάλλουν στα αυξανόμενα μερίδια αγοράς των ποτάμιων μεταφορών και των μεταφορών με τρένα.
3. *Λιμενικός διαχειριστής*, καθώς προσελκύει επιχειρήσεις μέσω δραστηριοτήτων marketing και διατηρεί σχέσεις μαζί τους, αλλά και με πολιτικούς. Με όλα αυτά, σκοπό έχει να ενθαρρύνει τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Ας επικεντρωθούμε τώρα στο θέμα των επενδύσεων. Πρώτα απ'όλα , η λιμενική αρχή επενδύει σε δραστηριότητες που έχουν οφέλη για τη λιμενική κοινότητα (όπως είναι η ICT υποδομή και το λιμενικό Marketing), αλλά και σε δραστηριότητες που απαιτούνται για την ασφαλή και αποδοτική διαχείριση των πλοίων και των ροών των φορτίων (*Peter De Langen & Larissa Van Der Lugt, 2007*). Συγκεκριμένα μέσω της θυγατρικής της PortInfolink, η λιμενική αρχή του Rotterdam επενδύει στην ICT υποδομή. Επίσης, συμβάλλει οικονομικά στο «Rotterdam Port Promotion Council», μία οργάνωση που στοχεύει να προσελκύει φορτίο στο Rotterdam (*RPPC, 2016*).

Συν τοις άλλοις, επενδύει σε projects για την παιδεία και την εκπαίδευση που είναι σχετική με το λιμάνι, όπως είναι τα «Rotterdam Transport Schools», ένα δίκτυο των μεγαλύτερων παρόχων λιμενικής εκπαίδευσης και έρευνας. Τέλος, επενδύει στην πρόσβαση στην ενδοχώρα, μέσω της συμμετοχής της στα τερματικά της ενδοχώρας. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε δύο παραδείγματα. Το ένα είναι η σύμπραξη ESM. Η λιμενική αρχή του Rotterdam έχει μία συνεργασία με το γειτονικό λιμάνι του Dordrecht, συμμετέχοντας σε σημαντικά λιμενικά projects, όπως είναι το Westerschelde Container Terminal που προβλέπεται ότι θα έχει «κίνηση» 2 εκατομμύρια TEU (*Peter De Langen & Larissa Van De Lugt, 2007*). Το άλλο είναι φυσικά το Maasvlakte 2. Σύμφωνα με τους *Peter W. Langen, Roy Van Der Berg & Aernoud Willeumier (2012)*, το Maasvlakte 2 project, με το οποίο επεκτείνεται η λιμενική περιοχή για περισσότερες λιμενικές δραστηριότητες και βελτιώνεται η ποιότητα ζωής με τη δημιουργία πράσινων περιοχών, έχει χρηματοδοτηθεί εξ'ολοκλήρου από τη λιμενική αρχή του Rotterdam. Κατά ένα μέρος με Ίδια Κεφάλαια και το υπόλοιπο με δάνεια τραπεζών. Συνολικά έχουν επενδυθεί 2,9 δις ευρώ. Η επένδυση αυτή αναμένεται να αυξήσει την περιοχή της επιφάνειας κατά 20%, η οποία θα είναι συνολικά 12000 εκτάρια. Το έργο της επέκτασης του Maasvlakte ξεκίνησε το 2008 και αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί ως το 2030 (*Peter De Langen et al. , 2012*).

Επιπλέον, το λιμάνι του Rotterdam προσελκύει επενδύσεις από εταιρείες από όλο τον κόσμο. Αλλά και αυτό επενδύει σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στη Γερμανία, προκειμένου να επεκτείνει την ενδοχώρα του. Ουσιαστικά προσπαθεί να δημιουργήσει ένα δίκτυο ενδοχώριων τερματικών, μέσω διατροφικών συνδέσεων μεταφορών containers (*Janny Kok, 2013*). Αξιοσημείωτη είναι επίσης και η ανάπτυξη της Ναυτιλίας Μικρών Αποστάσεων, μέσω της οποίας διασπείρονται οι ροές των containers σε διάφορα διαφορετικού μεγέθους τερματικά. Αυτός ο τρόπος μεταφορών συμβάλλει θετικά στην



αποσυμφόρηση του οδικού δικτύου, ενώ είναι παράλληλα και φιλικός προς το φυσικό περιβάλλον.

Κλείνοντας, σήμερα το λιμάνι του Rotterdam είναι το πρώτο σε «κίνηση» εμπορικό λιμάνι της Ευρώπης, κυρίως χάρη στη γεωγραφική του θέση και στις συνδυασμένες μεταφορές που επιτρέπουν την εύκολη πρόσβαση των εμπορευματοκιβωτίων στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Χρησιμοποιείται από περίπου 32000 υπερωκεάνια και 87000 ενδοχώρια πλοία τον χρόνο, δίνει δουλειά σε περισσότερους από 90000 ανθρώπους και κάνει ετήσιο τζίρο περίπου 600 εκατομμύρια ευρώ (*Europarl, 2014*). Έτσι, συμβάλλει καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη όχι μόνο του ολλανδικού κράτους, αλλά και ολόκληρης της ευρωπαϊκής ηπείρου.

#### 4.2.2) Λιμάνι Hamburg

Το λιμάνι του Αμβούργου είναι το μεγαλύτερο λιμάνι στη Γερμανία και το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη. Είναι ένα παγκόσμιο λιμάνι, ικανό να δέχεται όλα τα είδη των εμπορευμάτων και είναι προσβάσιμο από τον ποταμό που απορρέει από τη θάλασσα σε αυτό. Καθώς ο ποταμός Elbe έχει βάθος 16,3 μέτρα, μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία με μέγιστο βύθισμα 12,8 μέτρα. Αυτός ο περιορισμός αποτελεί πιθανώς απειλή για το μέλλον του, καθώς για να διατηρήσει ή επεκτείνει την ανταγωνιστική του θέση (σε σχέση με το Ρότερνταμ και την Αμβέρσα) θα πρέπει να είναι προσβάσιμο και από μεγαλύτερα containerships.

Το λιμάνι παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, σχετικές με τον χειρισμό του φορτίου, τελωνειακές διαδικασίες, ελέγχους ποιότητας, αποθήκευση, συσκευασία και διανομή (*Port of Hamburg, 2016*). Το πραγματικά, όμως, δυνατό του σημείο είναι η γεωγραφική του θέση, χάρη στην οποία μπορεί να εξυπηρετεί τόσο τη γερμανική ενδοχώρα, όσο και τη σκανδιναβική, ακόμη και την ανατολική ευρωπαϊκή αγορά. Μετά την πτώση της Σοβιετικής Ένωσης μία νέα ενδοχώρα άνοιξε για αυτά τα δυτικά ευρωπαϊκά λιμάνια, γι' αυτό και το λιμάνι του Αμβούργου επένδυσε στη σιδηροδρομική του σύνδεση με αυτή την ενδοχώρα. Με αυτές τις νέες αναδύμενες αγορές και με μία καλή σύνδεση της ενδοχώρας με τη Σκανδιναβία, το λιμάνι του Αμβούργου αναπτύχθηκε γρήγορα τα τελευταία είκοσι χρόνια. Ακόμη, επένδυσε στο γεγονός ότι οι χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης έγιναν πιο σταθερές μπαίνοντας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αναδείχθηκαν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες με υψηλή ζήτηση για αγαθά από την Ασία. Έτσι, το λιμάνι του Αμβούργου έγινε «πύλη εισόδου» για αυτές τις οικονομίες, κι έτσι μπόρεσε να μπει σε νέες αγορές.

Ας περάσουμε σε μία σύντομη ανάλυση του μοντέλου ανάπτυξης του λιμανιού. Το λιμάνι διαχειρίζεται η λιμενική αρχή του Αμβούργου που είναι δημόσιο όργανο. Αυτή είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και συντήρηση του λιμανιού. Επίσης, η ίδια έχει προχωρήσει σε επενδύσεις που θα ικανοποιούν τη ζήτηση για το φορτίο. Η λιμενική περιοχή δεν πωλείται, αλλά νοικιάζεται με συχνά μακροχρόνια συμβόλαια, που αποφέρουν υψηλό κέρδος ανά τ.μ. γης στον εκάστοτε επενδυτή. Επιπλέον, η συμβολή του λιμανιού στην οικονομική άνθιση της πόλης ήταν ανέκαθεν πολύ σημαντική. «*Το λιμάνι ήταν*

ιστορικά η μηχανή οικονομικής ανάπτυξης της πόλης και ένα κεντρικό τμήμα της ταυτότητάς της ως πόλη του εμπορίου» (Iris Grossmann, 2008, p. 2062).

Εν συνεχεία θα δούμε τις εγκαταστάσεις του container port του Αμβούργου. Ολόκληρο το λιμάνι διαθέτει 320 αγκυροβόλια και 4 μεγάλα container terminals υψηλών επιδόσεων, τα 3 από τα οποία διαχειρίζεται η HHLA (Hamburger Hafenund Logistik). Το μεγαλύτερο terminal είναι το HHLA Container Terminal Burchardkai, με 9 αγκυροβόλια, έκταση 1,4 εκατομμύρια τ.μ. και μέγιστο βύθισμα 15,3 μέτρα. Άλλο μεγάλο τερματικό είναι το HHLA Container Terminal Altenwerder που είναι μία σύμπραξη μεταξύ της HHLA και της Harpag- Lloyd. Αυτό έχει έκταση 1 εκατομμύριο τ.μ., 4 αγκυροβόλια και μέγιστο βύθισμα 16,7 μέτρα.

Επίσης, μεγάλο τερματικό είναι και το EUROGATE Container Terminal με 6 αγκυροβόλια, έκταση 1,2 εκατομμύρια τ.μ. και μέγιστο βύθισμα 15,3 μέτρα. Το τερματικό αυτό διαχειρίζεται η EUROGATE Group και αναμένεται να επεκταθεί και περαιτέρω με τις επενδύσεις της Budenday Ufer σε αυτό. Επιπλέον, υπάρχει και το HHLA Container Terminal Tollerort με 4 αγκυροβόλια, έκταση 600000 τ.μ. και μέγιστο βύθισμα 15,2 μέτρα. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι το συγκεκριμένο τερματικό έχει δικό του σιδηροδρομικό σταθμό. Εκτός από αυτά, το λιμάνι του Αμβούργου διαθέτει ακόμη 42 τερματικά πολλαπλών χρήσεων. Δηλαδή χειρίζονται γενικό και χύδην φορτίο, όπως οχήματα, φρούτα, σιδηρομεταλλεύματα κá (Port of Hamburg, 2016).

Παρακάτω παρουσιάζεται η «κίνηση» του λιμανιού τα δύο τελευταία χρόνια.

#### **THROUGHPUT OF HAMBURG PORT (in million TEU)**

<b>Έτος</b>	<b>«Κίνηση»</b>
2014	9,7
2015	8,8

Πίνακας 12: “Throughput of Port of Hamburg” (in million TEU), Port of Hamburg, 2016

Συν τοις άλλοις, το Αμβούργο είναι σημαντικό λιμάνι για ευρωπαϊκές μεταφορτώσεις και Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων και το πρώτο λιμάνι για τις ίδιες μεταφορές στη Βαλτική. *«Η Ναυτιλία Μικρών Αποστάσεων είναι θαλάσσια ναυτιλία μέσα σε μία ήπειρο, σε σχετικά μικρές αποστάσεις και γενικά με μικρά πλοία. Το Αμβούργο έχει υψηλούς τέτοιους δείκτες, συγκριτικά με άλλα βορειο-δυτικά ευρωπαϊκά λιμάνια» (Olaf Merk & Markus Hesse, 2012, p.14).* Έτσι, διασπείρονται οι ροές των containers σε πολλά, μεσαίου και μικρότερου μεγέθους τερματικά.

### 4.2.3) Λιμάνι Antwerp

Το τρίτο μεγαλύτερο λιμάνι στην Ευρώπη σε όρους διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων είναι το λιμάνι της Αμβέρσας. Τοποθετημένο στη δεξιά όχθη του ποταμού Scheldt, και νοτιο-ανατολικά της Βορείου Θάλασσας, είναι μία κύρια πύλη εισόδου στην Ευρώπη. Ανήκει στην και διαχειρίζεται από τη λιμενική αρχή της Αμβέρσας. Η επιτροπή της διοίκησης της λιμενικής αρχής διαχειρίζεται τις λιμενικές εγκαταστάσεις κάτω από τον έλεγχο του τοπικού επιτρόπου. Οι θέσεις και ευθύνες μέσα στη λιμενική αρχή είναι ποικίλες: διαχειρίζεται και συντηρεί τις προκουμαίες, τις γέφυρες, τους κυματοθραύστες, τα κρηπιδώματα και τη γη. Είναι επίσης υπεύθυνη επίσης για την αποδοτική διάβαση και την ασφάλεια της ναυτιλιακής κίνησης στη λιμενική περιοχή της Αμβέρσας. Παρέχει ρυμουλκό και γεραμούς, διεξάγει την εργασία της βυθοκόρησης και προωθεί το λιμάνι στο Βέλγιο και στο εξωτερικό.

Για να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητα του λιμανιού η λιμενική αρχή ιδρύθηκε σαν ανεξάρτητη δημοτική εταιρεία το 1997. Σήμερα έχει δικές της δυνάμεις λήψης αποφάσεων και μία πολιτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ξεχωριστή από την πόλη. Έχει ακόμη τη δύναμη να δημιουργεί συμπράξεις με άλλες εταιρείες ή κυβερνητικά τμήματα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργήσει μία ταχέως εξελισσόμενη ναυτιλιακή αγορά. Η Λιμενική αρχή είναι ξεχωριστός μέτοχος στην πόλη της Αμβέρσας (*Port of Antwerp, 2016*).

Όσον αφορά τη γεωγραφική του θέση το λιμάνι της Αμβέρσας, συνδέεται με άλλα κύρια ευρωπαϊκά λιμάνια, καθώς βρίσκεται στο κέντρο της βορειο-δυτικής Ευρώπης, κάνοντας τις μεταφορές στους καταναλωτές ευκολότερες, πιο υποστηρικτικές, αποδοτικές και άρα φθηνότερες. Χάρη στην υψηλή παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα του κόστους και τις αξιόπιστες ναυτιλιακές υπηρεσίες της η Αμβέρσα είναι ένας ζωτικός σύνδεσμος για την παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα. Είναι ηγετικό ευρωπαϊκό λιμάνι για θαλάσσιες μεταφορές από και προς την Αμερική, την Αφρική, την Ανατολή και την Ινδική ήπειρο και είναι και σε καλό δρόμο για την ενδυνάμωση της θέσης της στην Άπω Ανατολή.

Η Αμβέρσα εξυπηρετεί τα μεγαλύτερα containerships (ULCCs). Στο λιμάνι της αναπτύσσεται ένα μεγάλο εύρος από διάφορες ναυτιλιακές δραστηριότητες, όπως είναι η πλοήγηση, η ρυμούλκηση, η διαχείριση των αποβλήτων των πλοίων, καθώς και διάφορες

ηλεκτρονικές υπηρεσίες (*Port of Antwerp, 2016*). Όσον αφορά τη συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα, κάθε τερματικό στο λιμάνι έχει πρόσβαση σε τρία μέσα μεταφοράς: με φορτηγίδες, τρένα και το οδικό δίκτυο. « *Ειδικά μέχρι τις αρχές του 2000 η λιμενική αρχή της Αμβέρσας έδειξε ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ενδοχώρας, πιστεύοντας ότι μία στρατηγική ενεργού λιμενικής περιφερειοποίησης θα έκανε πιθανή την εκμετάλλευση συνεργιών με άλλα μέσα μεταφοράς και άλλους παίκτες μέσα στα δίκτυα στα οποία το λιμάνι είναι ένα μόνο μέρος*» (*Theo Notteboom, Peter De Langen & Wouter Jacobs, 2013, p. 32*).

Το λιμάνι της Αμβέρσας είναι ένας απαραίτητος σύνδεσμος στην αλυσίδα εισαγωγών/ εξαγωγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και κόμβος για πολλές εμπορικές δραστηριότητες στον κόσμο. Η κίνηση των containers παρουσιάζει θεαματική ανάπτυξη, όπως θα δούμε περίπου 10-15% τον χρόνο. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της λιμενικής αρχής της Αμβέρσας, τα τερματικά διαχειρίζονται διάφορες ιδιωτικές εταιρείες όπως είναι η DP World Container Terminal και η MSC Home Terminal (η οποία προέκυψε το 2004 από τη σύμπραξη της MSC με την PSA Antwerp). Συγκεκριμένα, το λιμάνι διαθέτει έξι εξειδικευμένα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, τα εξής:

- PSA Noordzee Terminal (Q913)
- PSA Europa Terminal (Q869)
- MSC PSA European Terminal (MPET) (Q730)
- Independent Maritime Terminal (IMT) (Q242)
- MSC PSA European Terminal (MPET) ( Q1742)
- Antwerp Gateway Terminal ( Q1700)

Οι επενδύσεις στο συγκεκριμένο λιμάνι συνεπάγονται για τον κάθε επενδυτή στρατηγική παρουσία στα ευρωπαϊκά σταυροδρόμια της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας, χάρη βέβαια στην ευνοϊκή του γεωγραφική θέση και στις διασυνδέσεις του με τις ενδοχώρες. Οι αναπτυγμένες πολυτροπικές μεταφορές που περιλαμβάνουν δρόμους, φορτηγίδες, τρένα και αγωγούς στα κύρια ευρωπαϊκά κέντρα διανομής και κατανάλωσης, ενώ παράλληλα μειώνουν τις δαπάνες logistics. Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των μεταφορών, των μεταφορτώσεων και της αποθήκευσης, επενδύουν στην εκπαίδευση των εργατών για τον χειρισμό του φορτίου στο συγκεκριμένο λιμάνι. Αυτό

έχει ως αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Το ίδιο το λιμάνι έχει επενδύσει στην επέκταση της λιμενικής περιοχής. Ενώ στη δεξιά πλευρά του ποταμού Scheldt (στο Delwaiedock) υπάρχουν δύο container terminals η λιμενική αρχή έχει επενδύσει στην ανάπτυξη της περιοχής της και στην αριστερή πλευρά (στο Deurganckdock). Εκεί το 2005 δημιουργήθηκαν άλλα δύο container terminals (χωρητικότητας 7,5 εκατομμυρίων TEU τον χρόνο), αλλά και άλλα βιομηχανικά κτίσματα (Jean- Paul Rodrigue, 2013).

Ας παρακολουθήσουμε την «κίνηση» του εν λόγω λιμανιού τα τελευταία δύο χρόνια.

### **THROUGHPUT OF ANTWERP PORT**

<b>Έτος</b>	<b>«Κίνηση»</b>
2014	8.977.738
2015	9.653.511

Πίνακας 13: “Throughput of Port of Antwerp”, Port of Antwerp, 2016

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο τζίρος των τριών εξεταζόμενων λιμανιών της Βορείου Ευρώπης για το 2014, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα financial statements των αντίστοιχων λιμενικών τους αρχών:

### **Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού βορρά**

<b>Port</b>	<b>Turnover (in million euro)</b>
Rotterdam	676.9
Hamburg	176.2
Antwerp	338.4

Πίνακας 14: «Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού βορρά», βασισμένο στα

financial statements των λιμενικών τους αρχών

Κλείνοντας την ενότητα παρουσίασης των βόρειων ευρωπαϊκών container ports επιβάλλεται να επισημανθεί και πάλι το εξής: Οι μεταξύ τους σχέσεις ήταν ανέκαθεν ανταγωνιστικές, αφού ουσιαστικά εξυπηρετούν την ίδια ενδοχώρα. Ενδεικτικά, η ανάπτυξη του λιμανιού του Rotterdam στηρίχθηκε και στην ικανότητά του να εξυπηρετεί τις αγορές της Γερμανίας, παρά την ύπαρξη του λιμανιού του Hamburg. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των λιμανιών της Βορείου και Δυτικής Ευρώπης γίνεται όλο και πιο έντονος, πιέζοντας στο επίπεδο των υποδομών. Ακόμη, ως αποτέλεσμα αυτού του ανταγωνισμού διαμορφώνονται νέες σχέσεις, μέσω των συνδέσεων με την ενδοχώρα, αλλά και ως αποτέλεσμα οικονομικών και πολιτικών αλλαγών στην Ανατολή. Οι ανταγωνιστικές, όμως, σχέσεις μεταξύ αυτών των λιμανιών, στο πέρασμα των χρόνων εξελίχθηκαν σε παγκόσμιες συμμαχίες και συγχωνεύσεις ανάμεσα, για παράδειγμα, στους port operators.

Συνοψίζοντας, τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια η αγορά εμπορευματοκιβωτίων στη Βόρεια Ευρώπη έχει αναπτυχθεί ραγδαία. Το Rotterdam κατέχει την πρώτη θέση σε κίνηση των λιμανιών της Ευρώπης σε ροές από την Ασία. Το Hamburg έχει αναπτυχθεί χάρη στις καλές σιδηροδρομικές συνδέσεις και στην εγγύτητά του στην ανατολική Ευρώπη (όπου η κίνηση είναι όλο και πιο υψηλή), αλλά και χάρη στη θέση του ως μεγάλο λιμάνι μεταφόρτωσης με προορισμό τη Σκανδιναβία και τη Βαλτική. Τέλος, την τρίτη θέση κατέχει η Antwerp, χάρη στην ανεπτυγμένη υποδομή της που ενισχύει τη διατροφικότητα. Να σημειωθεί ότι και τα τρία αυτά λιμάνια ακολουθούν το ίδιο οργανωσιακό μοντέλο, το landlord, του οποίου τα χαρακτηριστικά έχουν αναλυθεί σε προηγούμενη ενότητα.

Το μεγαλύτερο μέρος της κίνησης του εμπορίου μεταξύ Ασίας και Ευρώπης συγκεντρώνεται κυρίως στα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια, παρά το γεγονός ότι απαιτούν την κάλυψη μεγαλύτερων αποστάσεων από τον ναυτικό δρόμο Suez- Gibraltar, συγκριτικά με τα νότια λιμάνια. Ενδεικτικά, να αναφερθεί ότι τα container ports στη γραμμή Hamburg-Le Havre χειρίζονται περίπου τη μισή από τη συνολική κίνηση containers στην Ευρώπη: 45% το 2011 (Notteboom, 2012). Η κυριαρχία αυτή των βόρειων στη λιμενική αγορά, παρά το αδιαμφισβήτητο γεωγραφικό συγκριτικό πλεονέκτημα των νοτίων, αποδίδεται κυρίως στη μεγαλύτερη χωρητικότητα για τον χειρισμό του φορτίου και ακόμη περισσότερο στην καλύτερη ποιότητα οδικών και σιδηροδρομικών δικτύων. Όπως έχει επισημανθεί, κλειδί στην επιλογή λιμανιού αποτελεί η σύνδεση με την ενδοχώρα. Όπως φάνηκε και στο case study των λιμανιών (Κεφάλαιο 4.2), τα βόρεια λιμάνια έχουν



επενδύσει πολύ σε αυτό. Επί παραδείγματι, το Hamburg διαθέτει το ηγετικό σιδηροδρομικό λιμάνι στην Ευρώπη.

Έτσι, τα λιμάνια της Βορείου Ευρώπης με τον σύγχρονο εξοπλισμό τους και τη συνεργασία τους με τα χερσαία μέσα μεταφοράς, αποτελούν σήμερα λιμάνια τελικού προορισμού, δηλαδή πύλες εισόδου (gateways) για ολόκληρη την ήπειρο. Συνδυάζουν, όμως, και μεταφορτωτικές δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τα μεσογειακά λιμάνια, που όπως θα δούμε, είναι έως σήμερα κατ' εξοχήν μεταφορτωτικά λιμάνια (transshipment hubs).

Στη συνέχεια της μελέτης επιλέγονται οκτώ από τα κριτήρια επιλογής λιμανιών που αναφέρθηκαν, νωρίτερα (Βλέπε κεφάλαιο 3). Αυτά είναι τα εξής:

- Η τοποθεσία του λιμανιού, δηλαδή να είναι το λιμάνι προορισμού όσο το δυνατό πιο κοντά στο λιμάνι αποχώρησης (αφετηρίας), αλλά και στην αγορά που διοχετεύονται τα εμπορευματοκιβώτια.
- Η λιμενική διοίκηση- διαχείριση, δηλαδή το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η οργάνωση του λιμανιού να είναι τέτοια που να ευνοούν τις επενδύσεις και να το κάνουν «ελκυστικό» στους μεταφορείς.
- Η συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα μέσω χερσαίων και άλλων μέσων μεταφοράς.
- Η συνολική διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων (throughput in TEUs) για το 2014 (έτος βάσης για όλα τα εξεταζόμενα λιμάνια).
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων- υπηρεσιών που αναπτύσσονται μέσα στο λιμάνι.
- Ο χρόνος πλεύσης, δηλαδή ο συνολικός χρόνος ταξιδιού από το λιμάνι αφετηρίας στην Ασία ως το λιμάνι προορισμού στην Ευρώπη.
- Οι ελεύθερες εμπορικές ζώνες (*Europa, 2015*).
- Ο τζίρος (σε εκατομμύρια ευρώ) για το έτος 2014 (έτος βάσης).

### Σημείωση:

Ο χρόνος πλεύσης για όλα τα εξεταζόμενα λιμάνια ακολουθεί πιο κάτω, στον πίνακα 20, σύμφωνα με προγραμματισμένο δρομολόγιο της *Maersk* (2016).

Με τη μορφή πίνακα εξετάζεται ποια από τα λιμάνια του case study για τον ευρωπαϊκό βορρά ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια (✓) και ποια δεν τα ικανοποιούν (x). Είναι λογικό ότι οι θαλάσσιοι μεταφορείς θα επιλέγουν τα λιμάνια που ικανοποιούν τα περισσότερα από τα κριτήρια επιλογής.

### Κριτήρια επιλογής που εξετάζονται για τα βόρεια λιμάνια

<b>Κριτήρια</b>	<b>Rotterdam port</b>	<b>Hamburg port</b>	<b>Antwerp port</b>
1. Τοποθεσία λιμανιού	✓	✓	✓
2. Λιμενική διοίκηση- διαχείριση	✓	✓	✓
3. Συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα	✓	✓	✓
4. Throughput 2014	✓	✓	✓
5. Σύνολο δραστηριοτήτων	✓	✓	✓
6. Χρόνος πλεύσης	✓	x	x
7. Ελεύθερες εμπορικές ζώνες	x	x	x
8. Τζίρος 2014	✓	x	✓
<b>Score</b>	<b>7/8</b>	<b>5/8</b>	<b>6/8</b>

Πίνακας 15: «Κριτήρια επιλογής για τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια», Φυτιλή

Μαργαρίτα, 2016

- Πρώτα από όλα και τα τρία βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια που εξετάστηκαν ικανοποιούν το κριτήριο της τοποθεσίας, αφού όπως έχει επισημανθεί η γεωγραφική τους θέση κοντά στην κεντρική Ευρώπη και τις αναπτυγμένες χώρες της, ευνοεί τη διοχέτευση του φορτίου από αυτά σε ολόκληρη την ήπειρο.
- Δεύτερον, ικανοποιείται και από τα τρία λιμάνια του βορρά το κριτήριο της λιμενικής διοίκησης, αφού το μοντέλο οργάνωσής τους (landlord) είναι τέτοιο που ενθαρρύνει τις επενδύσεις από ιδιωτικά κεφάλαια και έχει έτσι οδηγήσει στην ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητά τους.
- Τρίτον, ικανοποιείται και από τα τρία λιμάνια το κριτήριο της συνδεσιμότητας με την ενδοχώρα, κυρίως χάρη στη σύνδεση με το ανεπτυγμένο σιδηροδρομικό τους δίκτυο.
- Τέταρτον, ικανοποιείται το κριτήριο της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων (throughput), αφού κατά το έτος 2014 τα παραπάνω λιμάνια ήταν τα πρώτα σε «κίνηση» στην Ευρώπη (από την Ασία).
- Επιπλέον, από όλα τα βόρεια λιμάνια που εξετάστηκαν ικανοποιείται και το κριτήριο του συνόλου των δραστηριοτήτων, αφού όλα παρέχουν ένα ευρύ φάσμα λιμενικών, και όχι μόνο, υπηρεσιών.
- Ο χρόνος πλεύσης ικανοποιείται περισσότερο από το Rotterdam, αφού όπως θα δούμε παρακάτω (Πίνακας 20), σύμφωνα με στοιχεία της *Maersk (2016)*, στο Hamburg και την Antwerp τα εμπορευματοκιβώτια φτάνουν 1-2 μέρες αργότερα (περίπου 30 μέρες ταξίδι).
- Το κριτήριο των ελεύθερων εμπορικών ζωνών δεν ικανοποιεί κανένα από τα βόρεια λιμάνια που εξετάστηκαν (*Europa, 2015*).
- Τέλος, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι το κριτήριο του τζίρου δεν ικανοποιείται από το λιμάνι του Hamburg, αφού όπως είδαμε ο κύκλος εργασιών του συγκεκριμένου λιμανιού υστερεί πολύ σε σχέση με αυτόν του Rotterdam και της Antwerp (Βλέπε Πίνακα 14).

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια ικανοποιούν τα περισσότερα από τα κριτήρια επιλογής των μεταφορέων. Είναι, επομένως, φυσικό για αυτούς να επιλέγουν για τα εμπορευματοκιβώτιά τους να καταλήγουν από τα λιμάνια της Ασίας σε ένα από αυτά.

### 4.3) Νότια ευρωπαϊκά λιμάνια

Όπως έχει επισημανθεί ήδη από το δεύτερο κεφάλαιο, ο πιο συνηθισμένος εμπορικός δρόμος για την εισαγωγή αγαθών από την Ασία στην Ευρώπη είναι η διώρυγα του Σουέζ και η Μεσόγειος. Δηλαδή, τα περισσότερα πλοία από την Άπω Ανατολή εισέρχονται στη Μεσόγειο μέσω της διώρυγας του Σουέζ και πλέουν πίσω από τις Genoa, Marseille, Barcelona και Valencia για να καταλήξουν στο Rotterdam ή το Hamburg. Εναλλακτικά, μπορούν να σταματήσουν σε ένα από τα μεσογειακά λιμάνια και μέσω feeder, οδικού ή σιδηροδρομικού δικτύου να φτάσουν στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Η χρήση του εναλλακτικού αυτού δρόμου μετά τη δεκαετία του '90 γνωρίζει άνθιση λόγω της γενικής ανάπτυξης του διεθνούς εμπορίου (με τη γιγάντωση των πλοίων, την απελευθέρωσή του κλπ) και της ραγδαίας επέκτασης της ασιατικής αγοράς προς τη Δύση. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη της κινεζικής οικονομίας μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι, αποτελεί μία ακόμη ευκαιρία για τα ευρωπαϊκά λιμάνια της Μεσογείου. Ενδεικτικά τα λιμάνια Gioia Tauro, Algeciras και Valencia έχουν αυξήσει εντυπωσιακά την κίνηση εμπορευματοκιβωτίων, χάρη στην απόφαση διάφορων ναυτιλιακών επιχειρήσεων να ελέγχουν αυτά τα λιμάνια και τη διαχείρισή τους. Για παράδειγμα το Gioia Tauro ελέγχεται από τη Medcenter που ανήκει στο Eurogate Group (Medda & Carbonaro, 2007).

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό τα λιμάνια τη Νοτίου Ευρώπης, παίζουν καθοριστικό ρόλο στο διεθνές εμπόριο, λόγω της καίριας γεωγραφικής τους θέσης. Τα τελευταία δε χρόνια, τα μεσογειακά λιμάνια έχουν βελτιώσει την υποδομή τους και έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο logistics που παρέχει σύνδεση όχι μόνο μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και μεταξύ Ασίας και Ευρώπης (Lyridis & Stamatopoulou, 2014). Έτσι, έχουν αρχίσει να παίρνουν ένα μερίδιο της πίτας από τα βόρεια λιμάνια της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, στις τελευταίες δύο δεκαετίες βελτίωσαν τη σχετική τους θέση, χειρίζοντας ένα σταθερό 9% της παγκόσμιας κίνησης εμπορευματοκιβωτίων, ενώ στην ίδια χρονική περίοδο τα βόρεια λιμάνια έχασαν το 10% του μεριδίου αγοράς τους (Mylonas, 2013).

Παρά την οικονομική κρίση στην Ευρώπη και την πολιτική αστάθεια στις νότιες χώρες της γηραιάς ηπείρου, η λιμενική βιομηχανία εκεί φαίνεται να είναι σε

ανάπτυξη, με την «κίνηση» στα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων να αυξάνεται συνεχώς. Αυτό βέβαια εξηγείται από μία σειρά σημαντικών πλεονεκτημάτων των μεσογειακών λιμανιών, όπως είναι η μείωση του συνολικού χρόνου διέλευσης των πλοίων (μέχρι και πέντε ημέρες), οι οικονομίες κλίμακας με τη χρήση μεγάλων πλοίων σε όλα τα θαλάσσια δρομολόγια που περνούν από τη Μεσόγειο και οι ολοκληρωμένες υπηρεσίες που προσφέρει η χρήση feeders. Χάρη στην ανάπτυξη αυτού του Feederage από τα μεταφορτωτικά λιμάνια της Μεσογείου (πχ. Gioia Tauro) αναμένεται ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των TEUs στο μέλλον στην περιοχή της Μεσογείου (*Cazzaniga Francesetti & Foschi, 2002*).

Πιο συγκεκριμένα, μετά τα μέσα της δεκαετίας του '90 δημιουργήθηκαν εκτεταμένα συστήματα hub-feeders εμπορευματοκιβωτίων και δίκτυα Ναυτιλίας Μικρών Αποστάσεων στη Μεσόγειο για να καλύπτουν τους αυξημένους όγκους κίνησης και να συνδέουν τις ευρωπαϊκές λιμενικές περιοχές. Και αυτό γιατί δεν είναι όλα τα ευρωπαϊκά λιμάνια πύλες εισόδου, λόγω της αδυναμίας τους για σύνδεση με την ενδοχώρα. Έτσι, τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια είτε δραστηριοποιούνται ως κόμβοι μεταφόρτωσης, είτε συνδυάζουν τις ροές μεταφόρτωσης με μία λειτουργία πυλών εισόδου, όπως πχ. η Barcelona και η Valencia (*Notteboom, 2012*). Σε κάθε περίπτωση, η εισαγωγή μεταφορτωτικών λιμανιών στην περιοχή της Μεσογείου, έχει αυξήσει το μερίδιο αγοράς των λιμανιών εμπορευματοκιβωτίων στη Νότια Ευρώπη, πράγμα που έρχεται σε αντίφαση με τις αποδυναμωμένες εθνικές τους οικονομίες.

### 4.3.1) Λιμάνι Valencia

Θα περάσουμε στη συνέχεια, στη μελέτη τριών περιπτώσεων νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών, ξεκινώντας από αυτό της Valencia στην Ισπανία. «*Το λιμάνι της Valencia είναι ένα από τα πιο σημαντικά λιμάνια της Μεσογείου σε όρους εμπορικής κίνησης (το πρώτο ισπανικό λιμάνι για εμπορευματοκιβωτισμένο φορτίο) που έχει ένα πυκνό δίκτυο κίνησης σε πολλά λιμάνια στον κόσμο*»(Mustapha El Haddad Romana Capaccioni Azzati & A. Manuel Garcia- Carrascosa, 2007, p. 2). Το δίκτυο επαφής του ανέρχεται στα 1000 περίπου λιμάνια σε όλο τον κόσμο.

Είναι ηγετικό λιμάνι στη Μεσόγειο για τα εμπορευματοκιβώτια και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, κυρίως χάρη στην ευνοϊκή του γεωγραφική θέση κοντά στη Νότια Ευρώπη, αλλά και στις βορειο- αφρικανικές χώρες (Μαρόκο, Τυνησία, Λιβύη). Αποτελεί, επομένως, κόμβο για όλη τη Δυτική Μεσόγειο, όπου συγκεντρώνονται υψηλά ποσοστά χωρητικότητας και διανομής της «κίνησης» σε ακτίνα 2000 χιλιομέτρων(*Port authority of Valencia, 2016*). Είναι το πιο κοντινό εμπορικό λιμάνι στο Σουέζ και το Γιβραλτάρ όπου αποτελούν τον κύριο δρόμο για όλες τις υπερωκεάνιες γραμμές. Επιπλέον, η γεωγραφική του θέση στην Ιβηρική χερσόνησο το καθιστά φυσικό λιμάνι για τη διακίνηση εμπορευμάτων από και προς όλες τις περιοχές της Ιβηρικής Χερσονήσου.

Η Λιμενική αρχή της Valencia είναι ένα κρατικό όργανο, υπεύθυνο για τη διοίκηση τριών δημόσιων λιμανιών, της Valencia, του Sagunto και της Gandia. Όπως και οι άλλες λιμενικές αρχές στην Ισπανία, αναφέρεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Η Λιμενική αρχή της Valencia διαθέτει επίσης λιμενικές και διατροφικές υποδομές που κάνουν τις λιμενικές υπηρεσίες και τη μεταφορά αγαθών πολύ αποδοτική. Άλλωστε το εν λόγω λιμάνι είναι τοποθετημένο στην καρδιά της περιοχής της Valencia και έχει εξαιρετικές οδικές και σιδηροδρομικές συνδέσεις στο κέντρο της Ισπανίας που το καθιστά ιδανικό λιμάνι για τη Μαδρίτη και πλατφόρμα μεταφορών για ολόκληρη, όπως προαναφέρθηκε, την Ιβηρική Χερσόνησο (*Port authority of Valencia, 2016*).

Ακόμη, οι δασμοί και οι χρεώσεις του είναι πολύ ανταγωνιστικές, καθώς παρέχει και εγγυημένες υπηρεσίες ποιότητας. Ας δούμε συνοπτικά ποιες είναι αυτές:

- Τεχνικές-ναυτικές υπηρεσίες, όπως είναι η ρυμούλκηση, η πλοήγηση και η αγκυροβόληση.
- Επιβατικές υπηρεσίες, όπως είναι οι φορτοεκφορτώσεις των οχημάτων και των αποσκευών των επιβατών.
- Διαχείριση των αποβλήτων.
- Χειρισμός φορτίων όπως στοιβάσια, μεταφορτώσεις και φορτοεκφορτώσεις.
- Εμπορικές υπηρεσίες όπως είναι η υδροδότηση των πλοίων και η παροχή καυσίμων.

Γενικότερα, η Λιμενική αρχή της Valencia προσπαθεί να αξιοποιήσει τα ποικίλα προτερήματα του λιμανιού, όπως είναι η τοποθεσία του και η περιοχή της επιρροής του, η υποδομή του και οι υπηρεσίες ποιότητας που παρέχει. Ενδεικτικά μία από αυτές τις υπηρεσίες είναι το «Quality Mark» , μία εγγύηση διεθνώς αναγνωρισμένη με την οποία εξασφαλίζεται:

- Η αγκυροβόληση των πλοίων όπως έχει προγραμματιστεί.
- Η άφιξη των προμηθευτών στο πλοίο χωρίς καθυστερήσεις.
- Η άφιξη του φορτίου στις εγκαταστάσεις του πελάτη.
- Η διανομή των containers στο συμφωνημένο χρόνο.
- Η γρήγορη διεκπεραίωση των φορτωτικών.
- Η φόρτωση των containers στο πλοίο που έχει συμφωνηθεί.
- Η διαφάνεια στην τιμολόγηση.



Ακόμη, η Λιμενική αρχή της Valencia εφαρμόζει πρακτικές συνεργασιών ανάμεσα στα μέλη της Λιμενικής Κοινότητας που περιλαμβάνει άτομα και από τον δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα. Μία τέτοια πρακτική είναι η πλατφόρμα “Valenciaportpcs.nettechnology”, στην οποία συμμετέχουν πάνω από 400 εταιρείες-χρήστες. Με αυτήν οι χρήστες ανταλλάσσουν ηλεκτρονικά δεδομένα, πληροφορίες, διεξάγουν έρευνες κ.ά.

Ας εξετάσουμε τώρα τις εγκαταστάσεις του λιμανιού. Η λιμενική περιοχή χωρίζεται σε ζώνες που έχουν όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να φιλοξενούν και να χειρίζονται κάθε είδος φορτίου. Κάποιες ζώνες χωρίζονται σε εξειδικευμένα τερματικά και κάποιες σε τερματικά πολλαπλών σκοπών. Θα επικεντρωθούμε στα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων.

*«Η σημασία της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων είναι παράγοντας- κλειδί που κάνει το λιμάνι της Valencia μία από τις πρώτες πλατφόρμες logistics στη Νότια Ευρώπη»(Lopez- Ansorena Inigo, Camarero- Olive Alberto, Gonzalez-Cancelas Nicoleta & Camarero- Orive Alfonso, 2012, p. 449). Το λιμάνι της Valencia διαθέτει τρία container terminals:*

- Το δημόσιο container terminal της NOATUM
- Το container terminal της MSC και
- Το container terminal της TCV

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της λιμενικής αρχής της Valencia, το δημόσιο τερματικό εμπορευματοκιβωτίων έχει έκταση 1580000 τμ. Διαθέτει δύο αποβάθρες, την Principe Felipe και την East, 1500 και 300 μέτρων αντίστοιχα. Μέγιστο βάθος είναι τα 16 μέτρα. Terminal operator στο συγκεκριμένο τερματικό είναι η NOATUM CONTAINER TERMINAL VALENCIA. Από την άλλη πλευρά, το τερματικό της MSC έχει έκταση 350000 τμ. Διαθέτει μία αποβάθρα, την Transversal de Costa Quay, μήκους 774 μέτρων και μέγιστο βάθος τα 16 μέτρα. Διαχειριστής του τερματικού αυτού είναι η Mediterranean Shipping Company. Τέλος, το τερματικό της TCV έχει έκταση 370000 τμ. Η αποβάθρα του έχει μήκος 1660 μέτρα και μέγιστο βάθος 16 μέτρα. Διαχειριστής του τερματικού αυτού είναι η TCV Stevedoring Company, S.A.

Ας δούμε τώρα κάποιες από τις πιο πρόσφατες επενδύσεις που έχουν γίνει στα τερματικά αυτά. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, στο δημόσιο container terminal έγινε

επέκταση του Levante Quay, έτσι ώστε να συνδέεται με το οδικό και το σιδηροδρομικό δίκτυο. Η επέκταση αυτή ολοκληρώθηκε σε δύο χρόνια (2012-2014) και στοίχισε περίπου 5,4 εκατομμύρια ευρώ. Στην περίοδο 2013-2014 στο ίδιο τερματικό αυξήθηκε το βάθος της Prince Felipe Quay, προκειμένου να εξυπηρετεί μεγαλύτερα πλοία, χωρώντας έως και 14000 εμπορευματοκιβώτια. Η επένδυση αυτή κόστισε κοντά στα 6,5 εκατομμύρια ευρώ. Επιπρόσθετα, στην περίοδο 2013-2015, επεκτάθηκε το τερματικό της MSC στην Ανατολή, ώστε να αυξηθεί ο χώρος για τα εμπορευματοκιβώτια στα 20000 τμ. Η νέα αυτή υποδομή είχε κόστος περίπου 9 εκατομμύρια ευρώ. Συν τοις άλλοις, στην περίοδο 2013-2014 χτίστηκε νέος φάρος στη βόρεια έκταση του λιμανιού της Valencia, συνολικού κόστους 1,2 εκατομμυρίων ευρώ.

Αξιοσημείωτη είναι όμως, όσον αφορά τις επενδύσεις, και η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, και μάλιστα σε ένα δημόσιο τερματικό. Βασικός μέτοχος στην NOATUM CONTAINER TERMINAL VALENCIA είναι η εταιρεία JP Morgan Asset Management η οποία σχεδιάζει να επενδύσει 100 εκατομμύρια ευρώ για την επέκταση της λιμενικής περιοχής (αποβάθρες) και τη βελτίωση της διασύνδεσής της με την ενδοχώρα -διατροπική υποδομή (*Hellenic Shipping News, 2014*). Οι επενδυτές ευελπιστούν ότι η κίνησή τους αυτή θα επαναφέρει την εμπορική δραστηριότητα στο ισπανικό λιμάνι, κοντά στα επίπεδα που κυμαινόταν πριν την κρίση.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η «κίνηση» του λιμανιού τα τελευταία δύο χρόνια, σύμφωνα με στοιχεία που έχει δημοσιεύσει η αντίστοιχη λιμενική αρχή.

### **THROUGHPUT OF VALENCIA CONTAINER PORT**

**(in TEUs)**

<b>Έτος</b>	<b>«Κίνηση»</b>
2014	4.441.949
2015	4.615.196

Πίνακας 16: “*Throughput of Valencia Port*”, based on annual reports 2014-2015

### 4.3.2) Λιμάνι Gioia Tauro

Το λιμάνι του Gioia Tauro είναι τοποθετημένο στην καρδιά της Μεσογείου, όπου συναντιούνται οι ναυτικοί δρόμοι Ανατολής – Δύσης. Αποτελεί το μεγαλύτερο τερματικό για μεταφορτώσεις στην Ιταλία και έναν από τους πιο σημαντικούς κόμβους της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στη λεκάνη της Μεσογείου, καθώς η τοποθεσία του παρέχει την ελάχιστη παρέκκλιση για τα πλοία που ταξιδεύουν μεταξύ της Διώρυγας του Σουέζ και των Στενών του Γιβραλτάρ.

Οι εγκαταστάσεις του είναι τέτοιες που μπορούν να εξυπηρετούν υπερωκεάνια πλοία τα οποία μεταφέρουν κάθε είδος φορτίου. Επίσης, οι λιμενικές εγκαταστάσεις αποτελούνται από τη θαλάσσια επιφάνεια που καλύπτει 180 εκτάρια και από την επιφάνεια της ξηράς που έχει έκταση 440 εκτάρια. Το λιμάνι έχει δύο αποβάθρες και το βάθος του κυμαίνεται στα 12,5 – 18 μέτρα (*Porto di gioia tauro, 2015*).

Η λιμενική αρχή του Gioia Tauro ιδρύθηκε το 1998 και εξαρτάται από τους δήμους του Gioia Tauro και του San Ferdinando. Όπως και οι άλλες λιμενικές αρχές στην Ιταλία, είναι υπεύθυνη για την άσκηση πολιτικής, τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και το marketing του λιμανιού. Επιπλέον, έχει τον έλεγχο πάνω στις λιμενικές λειτουργίες και τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσα στη λιμενική περιοχή. Ακόμη, φροντίζει για τη συντήρηση του λιμανιού και είναι «ιδιοκτήτης γης», δηλαδή ιδιοκτήτης της λιμενικής έκτασης, αλλά παραχωρεί, τα τερματικά σε ιδιωτικούς διαχειριστές (*PORT AUTHORITY GIOIA TAURO, 2016*). Στην Ιταλία οι λιμενικές αρχές έχουν περιορισμένη αυτονομία, ειδικά σε οικονομικό επίπεδο και αυτό εμποδίζει τη δυνατότητά τους να διαχειριστούν τα αντικρουόμενα συμφέροντα των port operators και άλλων stakeholders. Συγκριτικά, στην Ισπανία μία κεντρική δημόσια αρχή συντονίζει την αποδοτικότητα του λιμενικού συστήματος και ασκεί λιμενική πολιτική για την κυβέρνηση.

Όπως προαναφέρθηκε, η λιμενική αρχή παραχωρεί τη διαχείριση των τερματικών σε ιδιωτικές εταιρείες, τους περίφημους *port operators*. Ο κύριος port operator στο Gioia Tauro είναι η *Medcenter Container Terminal SpA* που είναι τμήμα της *Contship Italia Group* και συνδέεται και με την *APM Terminals*. Το τερματικό της Medcenter (MCT) είναι εξοπλισμένο με είκοσι δύο γεραμούς. Η αποβάθρα του έχει μήκος 3145 μέτρα και βύθισμα 15,5 μέτρα, χαρακτηριστικά που το έχουν κάνει σημαντικό θαλάσσιο container terminal στη Μεσόγειο. Ακόμη, το MCT συνδέεται άμεσα με το ιταλικό οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, κάνοντας αποδοτική τη διανομή της «κίνησης» στις πιο σημαντικές ευρωπαϊκές αγορές (*PORT AUTHORITY GIOIA TAURO, 2016*).

Καθώς έχει ήδη επισημανθεί, μπορεί ο σχεδιασμός της πολιτικής του λιμανιού και η διατήρηση του κεφαλαίου του να είναι έργο της λιμενικής αρχής, αλλά η διαχείριση της υποδομής παραχωρείται σε ιδιώτες, έτσι ώστε να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και να επωφελούνται από αυτόν οι τελικοί χρήστες. Οι παραχωρήσεις διαρκούν το πολύ τριάντα χρόνια, με εξαίρεση τις μεγάλες επενδύσεις σε υποδομή που μπορεί να είναι πιο μακροχρόνιες. Στην Ιταλία ο νόμος δεν επιτρέπει στις λιμενικές αρχές να ασκούν απευθείας λιμενική διαχείριση. Μπορούν μόνο να παρέχουν βοηθητικές δραστηριότητες, πχ. με βάση την ανάπτυξη της διατροφικότητας και των Logistics (*Valleri, Lamona & Papa, 2007*).

Γενικά, μετά τις μεταρρυθμίσεις του 1994 στην Ιταλία, άρχισαν οι ιδιωτικοποιήσεις των λιμενικών υπηρεσιών. Τότε άρχισαν να επενδύουν στα ιταλικά λιμάνια μεγάλες διεθνείς ναυτιλιακές επιχειρήσεις, όπως η Contship στο Gioia Tauro, αλλά και άλλες εταιρείες που ανήκουν στη γερμανική EuroEuro και την Eurogate Group. Με τις αυξανόμενες αυτές επενδύσεις, αυξήθηκε και η «Κίνηση» του λιμανιού του Gioia Tauro το οποίο έχει αναδειχθεί σε ηγετικό μεταφορτωτικό λιμάνι στη Μεσόγειο.

Ας δούμε την «κίνηση» του λιμανιού τα τελευταία δύο χρόνια.

## **THROUGHPUT OF GIOIA TAURO CONTAINER PORT**

(in million TEUs)

<b>Έτος</b>	<b>«Κίνηση»</b>
2014	4,40
2015	3,84

Πίνακας 17: “Throughput of Port of Gioia Tauro” ( in million TEUs), based on article by Bruce Barnard, 2016

Επιπρόσθετα, σχετικά με τις επενδύσεις στο λιμάνι του Gioia Tauro, οφείλουμε να τονίσουμε ότι και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει παίξει τον «ρόλο του επενδυτή» σε αυτό. Συγκεκριμένα, έχει συν-χρηματοδοτήσει την MedCenter για :

- Την εκπαίδευση του προσωπικού για τις λειτουργίες που σχετίζονται με τη μεταφόρτωση
- Την κατασκευή μιας πλατφόρμας για διατροφικές μεταφορές
- Την παγκόσμια χορήγηση για να προσελκύνονται νέες επιχειρήσεις μέσα στις βιομηχανικές περιοχές.

Σε πολλές περιπτώσεις η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έδειξε υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος και δέσμευση στην προώθηση μίας βιώσιμης και μακροχρόνιας τοπικής ανάπτυξης στην περιοχή του Gioia Tauro και παρείχε κίνητρα και κονδύλια κάτω από διαφορετικούς τίτλους. Από μία στρατηγική οπτική, άσκησε επίσης πιέσεις για να παρακινηθούν και να επιταχυνθούν κάποια μέτρα, απαραίτητα για να ολοκληρωθεί το σχέδιο ανάπτυξης (CSIL, 2012).

### 4.3.3) Λιμάνι Πειραιά

Το λιμάνι του Πειραιά είναι ένα από τα πιο σημαντικά λιμάνια στη Μεσόγειο, τοποθετημένο στη διασταύρωση τριών ηπείρων: την Ευρώπη, την Ασία και την Αφρική. Τα τελευταία δέκα περίπου χρόνια, σύμφωνα με το *Containerisation International's list (2014)* είναι ένα από τα μεγαλύτερα σε «κίνηση» container ports στον κόσμο, αφού μετά το 2000, η κίνησή του ξεπερνάει το 1εκατομμύριο TEU ετησίως.

Το συγκεκριμένο λιμάνι διοικείται από τη Λιμενική Αρχή του Πειραιά, μία επιχείρηση γνωστή με τα αρχικά «ΟΛΠ» (Οργανισμός Λιμένος Πειραιά). Ο ΟΛΠ ιδρύθηκε το 1930 και μέχρι το 1999 ήταν δημόσια επιχείρηση που συμμορφωνόταν στους κανόνες που ακολουθούν όλα τα κρατικά ιδρύματα, δηλαδή πανεπιστήμια, νοσοκομεία και δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί. Το 1999 ο ΟΛΠ έγινε εταιρεία που μέχρι τότε ανήκε εξ' ολοκλήρου στην ελληνική πολιτεία. Το 2003 ο ΟΛΠ μπήκε στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας, όπου το κράτος κατείχε το 74% των μετοχών. Πρόσφατα, ο ΟΛΠ έκλεισε συμφωνία πώλησης με την Cosco Shipping Corporation Limited, σύμφωνα με την οποία το 51% του ΟΛΠ περνάει στον έλεγχο της εν λόγω κινέζικης εταιρείας, ενώ σε πέντε έτη η εταιρεία θα αυξήσει το μερίδιό της σε 67% (*Ναυτεμπορική, 2016*).

Ο ΟΛΠ είναι ανεξάρτητος από την πόλη του Πειραιά (με δικό του πρόεδρο, Διοικητικό Συμβούλιο κλπ.). Όλες οι υπηρεσίες του παρέχονται από το προσωπικό του λιμανιού, όπως πχ. η πλοήγηση (που παρέχεται από ξεχωριστή υπηρεσία του Υπουργείου Ναυτιλίας), η ρυμούλκηση (που παρέχεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις), ο χειρισμός του φορτίου, η αγκυροβόληση, η αποθήκευση κá. Ας επικεντρωθούμε όμως, στο container terminal του λιμανιού.

Το container terminal του λιμανιού (με το όνομα «Ελευθέριος Βενιζέλος») βρίσκεται στην περιοχή του Νέου Ικονίου. Ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Ιούνιο του 2010 και αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του ΟΛΠ. Προσφέρει υπηρεσίες όπως η φορτοεκφόρτωση, η αξιόπιστη διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων για τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πλοίων, η αποθήκευση των φορτίων και επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως πχ. η παρακολούθηση της ομαλής λειτουργίας των ψυγείων κá. Έχει εγκαταστάσεις και εξοπλισμό υψηλών

προδιαγραφών, καθώς και τη δυνατότητα να προσφέρει προχωρημένες υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα του ΟΛΠ (2016), διαθέτει 6 γερανούς και 2 κρηπιδώματα: το ανατολικό μήκους 500 μέτρων και βάθους 18 μέτρων και το δυτικό μήκους 320 μέτρων και βάθους 12 μέτρων. Επιπλέον, δίπλα από το τερματικό θα λειτουργήσει σιδηροδρομικός σταθμός του ΟΣΕ του οποίου η κύρια γραμμή θα συνδέει το εμπορευματικό λιμάνι του Νέου Ικονίου με τον νέο εμπορευματικό σταθμό συνδυασμένων μεταφορών Αττικής στο Θριάσιο Πεδίο της Ελευσίνας.

Ο σταθμός εμπορευματοκιβωτίων Πειραιά ΑΕ (ΣΕΠ ΑΕ ή PCTSA) είναι πλέον μία πλήρως ελεγχόμενη θυγατρική εταιρεία της COSCO Pacific Ltd, που συγκαταλέγεται στους πέντε μεγαλύτερους terminal operators στον κόσμο. Η COSCO έχει κατασκευάσει και διαχειρίζεται την προβλήτα 2, καθώς και την προβλήτα 3 στο container terminal του λιμανιού, ενώ μετά την τελευταία συμφωνία ιδιωτικοποίησης (Απρίλιος, 2016) αναλαμβάνει και την επισκευή και διαχείριση της προβλήτας 1, με σκοπό την ανάπτυξη της ναυπηγοεπισκευαστικής, της κρουαζιέρας, της επιβατηγού ναυτιλίας και του car terminal εκεί. Η προβλήτα 2 με τέσσερα αγκυροβόλια και έκταση 560000 τμ, έχει μήκος 2009 μέτρα και βάθος 14,5- 16,5 μέτρα, ενώ η προβλήτα 3 έχει μήκος 800 μέτρα και βάθος 18,5 μέτρα (ΟΛΠ, 2016). Να σημειωθεί ότι το δικαίωμα της διαχείρισης των προβλητών 2 και 3 το είχε αποκτήσει μετά από συμφωνία παραχώρησης για 35 χρόνια μεταξύ της COSCO Pacific και του ΟΛΠ. Στόχος της συμφωνίας όσον αφορά το ίδιο το λιμάνι είναι η αύξηση της «κίνησής» του, έτσι ώστε εκτός από προορισμός για εγχώρια φορτία στην Ελλάδα, να γίνει και ο πρώτος διαμετακομιστικός κόμβος από τη Μεσόγειο σε όλη την Ευρώπη.

Πράγματι, σήμερα το λιμάνι του Πειραιά, πέντε χρόνια μετά την παραχώρηση της διαχείρισης του τερματικού εμπορευματοκιβωτίων στην COSCO, έχει κατακτήσει σημαντικό μερίδιο στην ευρωπαϊκή αγορά εμπορευματοκιβωτίων. Η μεταφόρτωση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τις εντυπωσιακές επιδόσεις του τα τελευταία τέσσερα χρόνια, αφού απορροφά περίπου τα  $\frac{3}{4}$  της συνολικής κίνησης εμπορευματοκιβωτίων του εν λόγω λιμανιού (Mylonas, 2013).

Ενδεικτικό παράδειγμα τέτοιων μεταφορτώσεων, αποτελούν οι δραστηριότητες της Hewlett- Packard (HP) στο λιμάνι του Πειραιά. Το 2013 η συγκεκριμένη εταιρεία προχώρησε σε μία συμφωνία με την COSCO και την TRAINOSE, σύμφωνα με την

οποία αποφασίστηκε η εγκατάσταση του κεντρικού κόμβου διανομής των προϊόντων της πρώτης για την Κεντρική Ευρώπη, την Ανατολική Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, τη Βόρεια Αφρική και τις χώρες της Μεσογείου, στον Πειραιά. Από εκεί, τα προϊόντα της HP διανέμονται προς τους τελικούς προορισμούς θαλάσσια μέσω του τερματικού της COSCO και σιδηροδρομικά από την TRAINOSE (Ναυτεμπορική, 2013). Με άλλα λόγια, με αυτή τη συμφωνία δημιουργούνται ολοκληρωμένες εφοδιαστικές αλυσίδες από τον Πειραιά προς την Κεντρική Ευρώπη και η Ελλάδα καθίσταται το κύριο διαμετακομιστικό κέντρο για τη διακίνηση φορτίων από ή και προς την Άπω Ανατολή.

Συνοψίζοντας, το container port του Πειραιά έχει μία σειρά από πλεονεκτήματα, με κυρίαρχο τη γεωγραφική του θέση στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων που το καθιστούν κύρια πύλη εισόδου στη Νότια Μεσόγειο, αλλά και ολόκληρη την Ευρώπη. Οι βελτιωμένες υποδομές του, κυρίως μετά την παραχώρηση της προβλήτας 2 στην COSCO έχει αυξήσει την «κίνησή» του, πράγμα που δημιουργεί θετικές προοπτικές για τη μελλοντική εξέλιξή του. Απαραίτητη, όμως, για την εξέλιξη αυτή είναι η δημιουργία περαιτέρω επενδύσεων από επιχειρήσεις που διαθέτουν εφοδιαστικές αλυσίδες στην Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή και έχουν τις παραγωγικές τους μονάδες στην Κίνα ή την Άπω Ανατολή (ακολουθώντας το παράδειγμα της HP). Θα πρέπει, όμως, να έχει προηγηθεί αναβάθμιση στο σύνολο των υποδομών του δικτύου διατροπικών μεταφορών, έτσι ώστε τρένα, λιμάνια και δρόμοι να συνεργάζονται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για να φτάνει το προϊόν από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή με τα πιο γρήγορα, οικονομικά και φιλικά προς το φυσικό περιβάλλον μέσα.

Ενδεικτικά, παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα η εν λόγω «κίνηση» για τα δύο τελευταία χρόνια.

### **THROUGHPUT OF PIRAEUS CONTAINER PORT**

(in TEUs)

Έτος	«Κίνηση»
2014	3.820.000
2015	3.287.000

Πίνακας 18: "Throughput of Piraeus Port", based on article by Theo Notteboom-

Port Economics, 2016



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο τζίρος των τριών εξεταζόμενων λιμανιών της Νοτίου Ευρώπης για το 2014, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα financial statements των αντίστοιχων λιμενικών τους αρχών:

### **Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού νότου**

<b>Port</b>	<b>Turnover (in million euro)</b>
Valencia	120.9
Gioia Tauro	-
Piraeus	104.3

Πίνακας 19: «Ετήσιος τζίρος (2014) λιμανιών ευρωπαϊκού νότου», βασισμένο στα financial statements

Και πιο κάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός προγραμματισμένος χρόνος ταξιδιού της MaerskLine (*MaerskLine, 2016*), με σημείο αφετηρίας το λιμάνι της **Shanghai** και σημείο άφιξης όλα τα λιμάνια που εξετάζονται, προκειμένου να αντιληφθεί κανείς τον παράγοντα του χρόνου πλεύσης ως κριτήριο για την επιλογή του λιμανιού προορισμού στην Ευρώπη από την Ασία (Κίνα).

### **Χρόνος πλεύσης Ασία- Ευρώπη**

<b>Arrival port</b>	<b>Transit time (in days)</b>
Rotterdam	28-29
Hamburg	31
Antwerp	30
Valencia	27-29
Gioia Tauro	25
Piraeus	30-31

Πίνακας 20: «Χρόνος πλεύσης Ασία- Ευρώπη», Maersk line, 2016

Έτσι, για άφιξη στο Rotterdam ο χρόνος ταξιδιού από το λιμάνι της Shanghai είναι 28-29 μέρες. Για άφιξη στο λιμάνι του Hamburg ο χρόνος πλεύσης από τη Shanghai είναι 31 μέρες, στην Antwerp 30 μέρες, στη Valencia 27-29 μέρες, στο Gioia Tauro 25 μέρες και στον Πειραιά 30-31 μέρες. Επομένως, ο μικρότερος χρόνος ταξιδιού από το λιμάνι της Κίνας για την Ευρώπη, είναι αυτός με προορισμό το λιμάνι του Gioia Tauro (25 μέρες), ενώ ο μεγαλύτερος είναι αυτός με προορισμό το λιμάνι του Hamburg (31 μέρες).

Όπως τα βόρεια, έτσι και τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια, εξετάζονται στη συνέχεια, με βάση τα ίδια κριτήρια επιλογής (τοποθεσία, διοίκηση, συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα, Throughput 2014, σύνολο δραστηριοτήτων, χρόνος πλεύσης, ελεύθερες εμπορικές ζώνες και τζίρος για το 2014). Όσο περισσότερα κριτήρια ικανοποιούνται, τόσο περισσότερο θα προτιμάται το λιμάνι από τον εκάστοτε μεταφορέα.

### **Κριτήρια επιλογής για τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια**

<b>Κριτήρια</b>	<b>Valencia port</b>	<b>Gioia Tauro port</b>	<b>Piraeus port</b>
1. Τοποθεσία λιμανιού	√	√	√
2. Λιμενική διοίκηση- διαχείριση	√	√	√
3. Συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα	√	<b>X</b>	<b>X</b>
4. Throughput 2014	√	√	√
5. Σύνολο δραστηριοτήτων	√	<b>X</b>	<b>X</b>
6. Χρόνος πλεύσης	√	√	<b>X</b>
7. Ελεύθερες εμπορικές ζώνες	<b>X</b>	√	√
8. Τζίρος 2014	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Score</b>	<b>6/8</b>	<b>5/8</b>	<b>4/8</b>

Πίνακας 21: «Κριτήρια επιλογής για τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια», Φυτιλή

Μαργαρίτα, 2016

- Αρχικά, παρατηρεί κανείς ότι το κριτήριο της τοποθεσίας του λιμανιού ικανοποιείται και από τα τρία νότια ευρωπαϊκά λιμάνια, αφού όπως έχει τονιστεί βρίσκονται στη Μεσόγειο, πιο κοντά στα ασιατικά λιμάνια από ότι τα λιμάνια της Βορείου Ευρώπης και επομένως ικανά να καταστούν πύλες εισόδου των εμπορευμάτων στην ευρωπαϊκή ήπειρο.
- Δεύτερον, από όλα τα εξεταζόμενα λιμάνια ικανοποιείται και το κριτήριο της λιμενικής διοίκησης και διαχείρισης, καθώς μετά τις πολιτικές των παραχωρήσεων που εφαρμόζονται σε αυτά τα τελευταία χρόνια, γίνονται επενδύσεις που συνεχώς βελτιώνουν τις υποδομές τους και κατά συνέπεια, τις επιδόσεις τους.
- Το κριτήριο της συνδεσιμότητας με την ενδοχώρα ικανοποιείται μόνο από το λιμάνι της Valencia, αφού στα άλλα δύο δεν υπάρχει επαρκής συνεργασία με τα χερσαία μέσα μεταφοράς και κυρίως, ένα ανεπτυγμένο σιδηροδρομικό δίκτυο, που να επιτρέπει τη γρήγορη διοχέτευση των εμπορευματοκιβωτίων από το λιμάνι στην ενδοχώρα.
- Η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων (Throughput) το 2014 κρίνεται ικανοποιητική, αφού αν και πολύ μικρότερη από την αντίστοιχη των βόρειων λιμανιών, έχει αυξηθεί πολύ σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.
- Το σύνολο των δραστηριοτήτων στα λιμάνια του Gioia Tauro και του Πειραιά είναι περιορισμένο σε σχέση με τα υπόλοιπα εξεταζόμενα λιμάνια, εξαιτίας της απουσίας συστημάτων logistics που θα επέτρεπαν την ανάπτυξη δραστηριοτήτων, πέραν του κύριου λιμενικού προϊόντος.
- Το κριτήριο του χρόνου πλεύσης δεν ικανοποιείται από το λιμάνι του Πειραιά, παρ' όλο που γεωγραφικά βρίσκεται πιο κοντά στα ασιατικά λιμάνια. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται ενδεχομένως από την ύπαρξη περισσότερων ενδιάμεσων σταθμών ή και από καθυστερήσεις μέσα στο λιμάνι.
- Επιπρόσθετα, το κριτήριο των ελεύθερων εμπορικών ζωνών ικανοποιείται από το Gioia Tauro και τον Πειραιά, καθώς σύμφωνα με την *Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015)* αποτελούν ελεύθερα λιμάνια.

- Τέλος, το κριτήριο του τζίρου θεωρείται ότι δεν ικανοποιείται από τα νότια λιμάνια, αφού σε σύγκριση με αυτόν των βόρειων λιμανιών είναι πολύ μικρότερος.

Με μια γρήγορη ματιά παρατηρεί κανείς ότι τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια ικανοποιούν λιγότερα κριτήρια επιλογής από τα αντίστοιχα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια. Εκτενής σύγκριση μεταξύ βορείων και νοτίων λιμανιών με βάση τα κριτήρια επιλογής έρχεται στην ενότητα που ακολουθεί.

#### **4.4) Ευρωπαϊκός βορράς vs νότου:**

##### **Σύγκριση βόρειων – νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών**

Ανακεφαλαιώνοντας, προκειμένου να διερευνηθεί αν οι θαλάσσιοι μεταφορείς εμπορευματοκιβωτίων με αφετηρία την Ασία και προορισμό την Ευρώπη επιλέγουν τα εμπορεύματά τους να καταλήγουν σε κάποιο βόρειο ή νότιο ευρωπαϊκό λιμάνι, μελετήσαμε τις περιπτώσεις έξι ευρωπαϊκών λιμανιών: τριών από την Hamburg- Le Havre range για τον ευρωπαϊκό βορρά και τριών από την περιοχή της Μεσογείου για τον ευρωπαϊκό νότο. Τα λιμάνια αυτά τα εξετάστηκαν με βάση οκτώ κοινά κριτήρια (επιλογής) τα οποία συναντώνται και στη διεθνή βιβλιογραφία και καταγράφηκε ποια από αυτά ικανοποιούν και ποια όχι. Στηριζόμενοι σε αυτή την καταγραφή προχωρούμε σε μία σύγκριση μεταξύ των βόρειων και των νοτίων ευρωπαϊκών λιμανιών.

### Κριτήρια επιλογής που εξετάζονται για τα βόρεια λιμάνια

Κριτήρια	Rotterdam port	Hamburg port	Antwerp port
1. Τοποθεσία λιμανιού	√	√	√
2. Λιμενική διοίκηση- διαχείριση	√	√	√
3. Συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα	√	√	√
4. Throughput 2014	√	√	√
5. Σύνολο δραστηριοτήτων	√	√	√
6. Χρόνος πλεύσης	√	x	x
7. Ελεύθερες εμπορικές ζώνες	x	x	x
8. Τζίρος 2014	√	x	√
<b>Score</b>	<b>7/8</b>	<b>5/8</b>	<b>6/8</b>

Πίνακας 15: «Κριτήρια επιλογής για τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια», Φυτιλή

Μαργαρίτα, 2016

### Κριτήρια επιλογής για τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια

Κριτήρια	Valencia port	GioiaTauro port	Piraeus port
1. Τοποθεσία λιμανιού	√	√	√
2. Λιμενική διοίκηση- διαχείριση	√	√	√
3. Συνδεσιμότητα με την ενδοχώρα	√	x	x
4. Throughput 2014	√	√	√
5. Σύνολο δραστηριοτήτων	√	x	x
6. Χρόνος πλεύσης	√	√	x
7. Ελεύθερες εμπορικές ζώνες	x	√	√
8. Τζίρος 2014	x	x	x
<b>Score</b>	<b>6/8</b>	<b>5/8</b>	<b>4/8</b>

Πίνακας 21: «Κριτήρια επιλογής για τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια», Φυτιλή Μαργαρίτα,

2016

Κοιτάζοντας παράλληλα τους δύο πίνακες, παρατηρείται ότι τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια ικανοποιούν περισσότερους από τους παράγοντες που τέθηκαν από ό,τι τα νότια. Διεξοδικά, τόσο τα βόρεια, όσο και τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια έχουν ευνοϊκή γεωγραφική τοποθεσία (το καθένα όπως είδαμε για διαφορετικούς λόγους), ενώ σήμερα πια, τόσο τα μεν όσο και τα δε, ακολουθούν ένα αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης. Τα βόρεια, όμως, λιμάνια υπερτερούν σε σχέση με τα νότια ως προς τη συνδεσιμότητά τους με την ενδοχώρα, αφού όπως επισημάνθηκε στο case study, έχουν αναπτύξει όχι μόνο οδικό, αλλά και σιδηροδρομικό δίκτυο, ακόμη και φορτηγίδες για αυτόν τον λόγο. Η συνολική διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων (throughput) είναι υψηλή για όλα τα λιμάνια που εξετάστηκαν, αλλά είναι σαφώς υψηλότερη για τα βόρεια λιμάνια. Από την άλλη, τα τελευταία χρόνια, η «κίνηση» των νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών ολοένα και αυξάνεται, δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες για τις μελλοντικές τους επιδόσεις. Άλλος ένας παράγοντας στον οποίο υπερτερούν τα βόρεια λιμάνια είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων- υπηρεσιών που προσφέρουν στους χρήστες, χάρη στις ανεπτυγμένες υποδομές τους (κυρίως σε δραστηριότητες Logistics) και ο συνολικός τους τζίρος (με έτος βάσης το 2014).

Από την άλλη πλευρά, τα λιμάνια του νότου έχουν συντομότερο χρόνο πλεύσης για τα πλοία που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια από την Ασία στην Ευρώπη, καθώς βρίσκονται γεωγραφικά πιο κοντά στα λιμάνια αφετηρίας των ταξιδίων (πχ. Shanghai). Η σημασία του πλεονεκτήματος αυτού είναι τεράστια, αφού όπως τονίστηκε και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, υψηλότερος χρόνος ταξιδιού, σημαίνει περισσότερα έξοδα για τον εκάστοτε μεταφορέα (πχ. για καύσιμα, προμήθειες κλπ.). Έτσι, εκτιμάται ότι, ακόμη κι αν μέχρι σήμερα τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια κυριαρχούν επί των νοτίων, η τάση αυτή στο άμεσο μέλλον μπορεί να ανατραπεί.

Ήδη τα τελευταία χρόνια τα μεσογειακά λιμάνια έχουν βελτιώσει την υποδομή τους και έχουν αναπτύξει ένα δίκτυο logistics που παρέχει σύνδεση, όχι μόνο μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και μεταξύ Ασίας- Ευρώπης (*Lyridis & Stamatopoulou, 2014*). Κατά συνέπεια, έχουν αρχίσει να παίρνουν ένα μερίδιο της πίτας από τα βόρεια λιμάνια της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, τις τελευταίες δύο δεκαετίες βελτίωσαν τη σχετική τους θέση, χειριζόμενα ένα σταθερό 9% της παγκόσμιας διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, ενώ στην ίδια χρονική περίοδο, τα βόρεια λιμάνια έχασαν το 10% του μεριδίου αγοράς τους (*Mylonas, 2013*).

Συν τοις άλλοις, πολλά από τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια έχουν το πλεονέκτημα των ελεύθερων εμπορικών ζωνών (ενώ τα βόρεια που εξετάστηκαν δεν το έχουν). Συγκεκριμένα, είδαμε ότι το λιμάνι του Gioia Tauro στην Ιταλία και του Πειραιά στην Ελλάδα είναι ελεύθερες ζώνες, δηλαδή απαλλάσσονται από φόρους εισαγωγών και άλλες τέτοιες χρεώσεις. Αυτό δεν μπορεί, βέβαια, παρά να αποτελεί ένα σοβαρό κίνητρο για τους θαλάσσιους μεταφορείς, να επιλέξουν αυτά, παρά κάποιο από τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια.



Πιο κάτω παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας με ορισμένα χαρακτηριστικά των λιμανιών του case study (τζίρος, «κίνηση», χρόνος πλεύσης).

### Συγκεντρωτικός πίνακας με χαρακτηριστικά λιμανιών case study

Χαρακτηριστικά	Rotterdam	Hamburg	Antwerp	Valencia	Gioia Tauro	Piraeus
Turnover 2014 (in million euro)	676,9	176,2	338,4	120,9	-	104,3
Throughput 2014 (in TEU)	12.234.535	9.700.000	8.977.738	4.441.949	4.400.000	3.820.000
Throughput 2015 (in TEU)	12.297.570	8.800.000	9.653.511	4.615.196	3.840.000	3.287.000
Transit time (in days)	28-29	31	30	27-29	25	30-31

Πίνακας 22: «Δείκτες επιδόσεων λιμανιών case study», Προσαρμογή συγγραφέα, 2016

Πρόκειται ουσιαστικά για ενδεικτικούς δείκτες των επιδόσεων των εν λόγω λιμανιών. Παρατηρεί, λοιπόν, κανείς ότι παρά τον συντομότερο χρόνο πλεύσης των νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών (με εξαίρεση το λιμάνι του Πειραιά για τους λόγους που έχουν εξηγηθεί παραπάνω), μέχρι και σήμερα τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια εξακολουθούν να παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις, με βάση τουλάχιστον τον ετήσιο τζίρο τους (για το 2014) και την «κίνησή» τους (για το 2014 και το 2015).

## Κεφάλαιο 5: Ευρήματα και συμπεράσματα έρευνας

### 5.1) Συμπεράσματα

Στην παραπάνω μελέτη επιχειρήθηκε να διερευνηθεί αν τελικά και για ποιους λόγους οι μεγάλες εταιρείες της liner ναυτιλίας επιλέγουν τα βόρεια ή τα νότια container ports της Ευρώπης για να φτάσουν τα ασιατικά προϊόντα (εμπορευματοκιβώτια) σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή ήπειρο. Προκειμένου να απαντηθεί το ερώτημα αυτό, πρώτα μελετήθηκαν βιβλιογραφικά τα χαρακτηριστικά με βάση τα οποία συγκρίνονται τα λιμάνια και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν τα λιμάνια που συνεργάζονται και στη συνέχεια επιλέχθηκαν οκτώ από αυτά τα κριτήρια για να εξεταστεί ποια από αυτά πληροί καθένα από τα λιμάνια του case study: τρία από τον ευρωπαϊκό βορρά (Rotterdam, Hamburg, Antwerp) και τρία από το νότο (Valencia, Gioia Tauro, Πειραιάς).

Το πρώτο σημαντικό συμπέρασμα που προέκυψε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση είναι ότι η θεσμική οργάνωση ενός λιμανιού καθορίζει άμεσα τις επιδόσεις του. Κι αυτό γιατί παρατηρήθηκε ότι η απελευθέρωση των λιμενικών δραστηριοτήτων, κυρίως με τη μορφή των παραχωρήσεων της διαχείρισης των container terminals, είχε άμεσο αντίκτυπο στην «κίνηση» σε αυτά (πχ. κατακόρυφη αύξηση στο container port του Gioia Tauro και του Πειραιά). Αυτό, βέβαια, μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό, αν σκεφτεί κανείς ότι η εκμετάλλευση των κεφαλαίων από ιδιώτες επενδυτές, επέτρεψε την επέκταση και βελτίωση των λιμενικών υποδομών, το οποίο φυσικά επέφερε καλύτερη εξυπηρέτηση των χρηστών (πχ. με τη μείωση του χρόνου αναμονής των πλοίων στο λιμάνι και την άμεση διοχέτευση εμπορευματοκιβωτίων στην ενδοχώρα με χερσαία μέσα μεταφοράς). Κατά συνέπεια, όσο πιο αποτελεσματικό είναι το μοντέλο οργάνωσης- διοίκησης ενός λιμανιού, τόσο πιο αυξημένη θα είναι και η ζήτηση για αυτό.

Από τη βιβλιογραφία ακόμη φάνηκε ότι, όσο πιο κοντά βρίσκεται το λιμάνι τελικού προορισμού στο λιμάνι αφετηρίας του ταξιδιού και στην ενδοχώρα όπου θα διοχετευθούν τα εμπορεύματα, τόσο αυξάνεται η ζήτηση του πρώτου (αφού μειώνονται τα έξοδα του μεταφορέα). Επίσης, η βιβλιογραφική επισκόπηση έδειξε ότι η λιμενική ζήτηση αυξάνεται όσο πιο αναπτυγμένη είναι η σύνδεση του λιμανιού με την ενδοχώρα την οποία εξυπηρετεί, αφού στόχος είναι πάντα η εύκολη, ασφαλής και γρήγορη παράδοση του φορτίου στον τελικό χρήστη.

Ας δούμε τώρα, ποια είναι τα αποτελέσματα του case study. Αρχικά, παρατηρώντας του πίνακες με τα κριτήρια επιλογής που πληροί καθένα από τα εξεταζόμενα λιμάνια, καταλήγουμε ότι τα λιμάνια του ευρωπαϊκού βορρά ικανοποιούν περισσότερα κριτήρια από αυτά του νότου. Η γεωγραφική θέση όλων των εξεταζόμενων λιμανιών φαίνεται να είναι πλεονεκτική, όπως και ο τρόπος διοίκησής τους αποτελεσματικός. Αυτό στο οποίο υστερούν τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια και υπερτερούν τα βόρεια είναι η σύνδεσή τους με την ενδοχώρα. Κι αυτό γιατί όπως είδαμε τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια από πολύ νωρίς είχαν αναπτύξει συνεργασίες με χερσαίους μεταφορείς (σύνδεση κυρίως με το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο) για την καλύτερη εξυπηρέτηση της ενδοχώρας. Σαφώς μεγαλύτερη είναι και η συνολική κίνηση εμπορευματοκιβωτίων (throughput 2014) των βόρειων λιμανιών, αν και οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι η κίνηση των νότιων τα τελευταία χρόνια βαίνει συνεχώς αυξανόμενη, κερδίζοντας όλο και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερος να είναι και ο τίριος για τα βόρεια λιμάνια. Άλλο ένα στοιχείο στο οποίο πλεονεκτούν τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια είναι το εύρος των υπηρεσιών – δραστηριοτήτων που προσφέρουν. Παραδείγματος χάριν, σε αυτά αναπτύσσονται δραστηριότητες logistics που μειώνουν το συνολικό κόστος μεταφοράς, αλλά και το χρόνο παράδοσης των εμπορευματοκιβωτίων στον τελικό χρήστη.

Από την άλλη πλευρά, όταν τελικός προορισμός για τα εμπορευματοκιβώτια που μεταφέρονται από την Ασία είναι κάποιο νότιο ευρωπαϊκό λιμάνι, ο χρόνος πλεύσης (ταξιδιού) είναι προφανώς μικρότερος. Κι αυτό γιατί γεωγραφικά τα νότια ευρωπαϊκά λιμάνια βρίσκονται πιο κοντά στα μεγάλα λιμάνια της Ασίας, από όπου ξεκινούν τα ταξίδια. Το ζήτημα είναι, πώς αυτό το γεωγραφικό πλεονέκτημα θα αξιοποιηθεί καλύτερα, ούτως ώστε τα νότια λιμάνια να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στο άμεσο μέλλον. Διότι ο μειωμένος χρόνος διέλευσης (μέχρι και πέντε ημέρες), σε συνδυασμό με την ανάπτυξη υπηρεσιών που ευνοούν την πρόσβαση των εμπορευμάτων από τα λιμάνια στην ενδοχώρα και τη διοχέτευσή τους σε ολόκληρη την ευρωπαϊκή αγορά, σίγουρα θα αυξήσει τη συνολική ζήτηση για αυτά. Για παράδειγμα, χάρη στην ανάπτυξη του feederage από τα μεταφορτωτικά λιμάνια της Μεσογείου (πχ. Gioia Tauro) αναμένεται ακόμη μεγαλύτερη αύξηση των TEUs στο μέλλον στην περιοχή της Μεσογείου (*Cazzaniga Francesetti & Foschi, 2002*).

Ένα επιπλέον συγκριτικό πλεονέκτημα των ευρωπαϊκών λιμανιών της Μεσογείου είναι ότι πολλά από αυτά αποτελούν ελεύθερες εμπορικές ζώνες (πχ. Gioia Tauro port και Λιμάνι Πειραιά). Αυτό σημαίνει ότι απαλλάσσονται από δασμούς εισαγωγών και, επομένως, δίνουν ένα ακόμη κίνητρο στους θαλάσσιους μεταφορείς να συνεργάζονται μαζί τους και να τα προτιμούν σε σχέση με τα βόρεια ευρωπαϊκά λιμάνια.

Το ερώτημα που γεννιέται, λοιπόν, **είναι πώς θα εξελιχθεί η τάση αυτή στο μέλλον**. Υπάρχουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης των νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών εμπορευματοκιβωτίων, έτσι ώστε να φτάσουν ή και να ξεπεράσουν τις επιδόσεις των βόρειων, και συνεπώς να προτιμώνται από τις εταιρείες της liner ναυτιλίας, και ποιες είναι αυτές; Για να επέλθει αυτή η εξισορρόπηση θα πρέπει να δημιουργηθούν ή να βελτιωθούν οι υποδομές της Νοτίου Ευρώπης, ώστε αυτή να συνδέεται με ολόκληρη την ηπειρωτική ενδοχώρα. Αυτό θα επιτευχθεί κυρίως μέσω της διασύνδεσης των λιμανιών με το κύριο ευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο.

Φυσικά η επίτευξη αυτή δεν μπορεί να είναι αποτέλεσμα μόνο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, αλλά και της δυναμικής προσπάθειας των εθνικών κυβερνήσεων και κυρίως σοβαρών αποφάσεων και εφαρμογών των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μία από αυτές τις πολιτικές είναι τα Διευρωπαϊκά Δίκτυα Μεταφορών (ΔΕΔ-Μ ή TEN-T), η ουσιαστική εφαρμογή του προγράμματος Marco Polo, η ενίσχυση της Ναυτιλίας Μικρών Αποστάσεων κ.ά. Προϋπόθεση, βέβαια, είναι να αποτελεί η διώρυγα του Σουέζ έναν ασφαλή ναυτικό δρόμο, καθώς ο εναλλακτικός δρόμος μέσω του νοτίου τμήματος της Αφρικής, όχι μόνο θα περιθωριοποιήσει τη Μεσόγειο, αλλά θα έχει και σωρεία άλλων αρνητικών επιπτώσεων, καθώς τα κόστη των θαλάσσιων μεταφορέων θα εκτοξευτούν στα ύψη και οι εκπομπές καυσαερίων που θα αυξηθούν, θα επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο το φυσικό περιβάλλον.

Όσον αφορά τις ιδιωτικές επενδύσεις στη Μεσόγειο, αρκεί να υπενθυμίσουμε ότι τα υπερατλαντικά δρομολόγια των εμπορικών πλοίων καθορίζονται από την κυριαρχία είκοσι κορυφαίων εταιρειών οι οποίες λειτουργούν είτε μόνες τους, είτε με συμπράξεις. Πολλές από τις εταιρείες αυτές έχουν απευθείας υπηρεσίες feeder ή χρησιμοποιούν third parties (Foschi, 2003). Η εξάπλωση επομένως αυτών των εταιρειών στη Μεσόγειο (πχ. ελέγχοντας εκεί τα τερματικά το οποίο για αυτούς θα σημαίνει λιγότερα έξοδα κίνησης) θα αναβαθμίσει τη θέση των νότιων ευρωπαϊκών λιμανιών στην παγκόσμια αγορά.

Αντιλαμβάνεται λοιπόν κανείς ότι η προοπτική της ανάπτυξης των νότιων λιμανιών της Ευρώπης υφίσταται και είναι θέμα όχι μόνο των πολιτικών των αντίστοιχων εθνικών κυβερνήσεων, αλλά και ζήτημα μίας ευρύτερης κοινής πολιτικής των κρατών- μελών και των αποφάσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), όχι μόνο για τις μεταφορές, αλλά και γενικότερα για τη διαμόρφωση των οικονομιών των χωρών της. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε, ότι από τους πρωταρχικούς στόχους της ίδρυσης της ΕΕ είναι «η προαγωγή της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής και αλληλεγγύης μεταξύ των κρατών μελών». (Europa, 2016). Με άλλα λόγια, θα πρέπει επιτέλους να δοθεί βάρος στο στόχο της οικονομικής σύγκλισης, δηλαδή της ισόρροπης οικονομικής ανάπτυξης μεταξύ των χωρών του ευρωπαϊκού βορρά και του νότου. Και στην περίπτωση μας, αυτό τον στόχο εξυπηρετεί μία ενιαία ευρωπαϊκή λιμενική πολιτική.

## **Βιβλιογραφία**

1. Aronietis R., Van De Voorde E. & Vanelslander T. , (2010), “ *Port competitiveness determinants of selected European ports in the containerized cargo market*”, Association for European Transport and Contributors 2010
2. Baird Alfred J., (1995), “*Privatization of trust ports in the United Kingdom: Review and Analysis of the first sales*”, Transport Policy, Volume 2, No. 2, pp. 135-143
3. Baltazar R., Brooks M.R., (2001), “*The governance of port devolution. A tale of two countries*”, In : Proceedings of the 9<sup>th</sup> World Conference on Transport Research, Seoul, 2001
4. Bichou Khalid & Gray Richard, (2004), “*A logistics and supply chain management approach to port performance measurement*”, Maritime Policy & Management, Volume 31, No. 1, pp. 47-67
5. Bleek J. & Ernst D., (1993), “*Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Market Place*”, New York Academic Press
6. Blunden Margaret, (2012), “*Geopolitics and The Northern Sea Route*”, Heal Link, Volume 88, No. 1, pp. 115-128
7. Brooks Mary, (1985), “*An alternative theoretical approach to the evaluation of liner shipping, Part II, Choice Criteria*”, Maritime policy & Management, Volume 12, No. 2, pp. 145-155
8. Brooks Mary & Cullinane Kevin, (2006), “*Devolution, Port Governance and Port Performance*”, Elsevier, Chapter 1, pp. 3-13
9. Brooks Mary & Pallis Athanasios, (2008), “*Assessing port governance models: process and performance components*”, Maritime Policy & Management, Volume 35, No. 4, pp. 411-432

10. Cazzaniga Francesetti Dionisia & Foschi Alga, (2002), "*Mediterranean versus Northern Range Ports. Why do Italian containers still prefer routing via the Northern Range Ports? Advice for a new policy*", IAME Panama 2002 Conference Proceedings, INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MARITIME ECONOMISTS, pp. 1-20
11. Carbone Valentina & De Martino Marcella,(2003), "*The changing role of ports in supply chain management: an empirical analysis*", Maritime Policy & Management, Volume 30, No. 4, pp. 305-320
12. Chou Chien- Chang, (2010), "*AHP Model for the container port choice in the multiple- ports region*", Journal of Marine Science and Technology, Volume 18, No. 2, pp. 221-232
13. Chouly Ariane & De Lange Peter, (2004), "*Hinterland Access Regimes in Seaports*", EJTIR 4, No. 4, pp. 361-380
14. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, "Reinforcing Quality Service in Sea Ports: A key for European Transport", COM (2001) 35 final, p. 27
15. Coulter Daniel Y., (2002), "*Globalization of Maritime Commerce: the rise of hub ports*", DC National Defense Universal Press, Chapter 7, pp. 135-138, Washington
16. Cousins Paul D. & Menguc Bulent, (2006), "*The implications of socialization and integration in supply chain management*", Journal of Operations Management 24, PP. 604-620
17. Cullinane Kevin & Song Dong- Wook, (2002), "*Port privatization policy and practice*", Transport Policy, Volume 22, No. 1, pp. 55-75
18. Cullinane KPB, Song DW & Gray RA, (2002), "*A stochastic frontier model of the efficiency of major container terminals in Asia: assessing the influence of administrative and ownership structures*", Transport Res. A., No. 36, pp. 743-762
19. David Pierre, 2013, "*INTERNATIONAL LOGISTICS*", Cicero Books, No. 4, Chapter 2, pp. 46-57

20. De Langen Peter & Van Der Lugt Larissa, (2007), "*Devolution, Port Governance and Port Performance*", Research in Transportation Economics, Vol. 17, Chapter 5, pp. 109-137
21. De Langen Peter, (2008), "*Ensuring Hinterland Access, the role of Port Authorities*", OECD and International Transport Forum Discussion Paper No. 2008-11, pp. 3-16
22. De Langen Peter W., Van Den Berg Roy & Willeunier Aernoud,( 2012), "*A new approach to granting terminal concessions: the case of the Rotterdam World Gateway Terminal*", Maritime Policy & Management, Volume 39, No. 1, pp. 79-90
23. D' Este G.M. & Meyric S., (1992), "*Carrier selection in a RO/RO Ferry trade: Part 1, Decision factors and attitudes*", Maritime Policy & Management, Volume 19, No. 2, pp. 115-126
24. Ducruet C, Itoh H. and Merk O., (2014), "*Time efficiency at World Container Ports*", International Transport Forum, OECD, Discussion Paper 2014\*08
25. El Hadad Mustapha, Azzati Romana Capaccioni & Garcia Carrascossa Manuel, (2007), "*Branchiommaluctuosm: a non- indigenous species at Valencia port (Western Mediterranean Sea, Spain)*", Marine Biodiversity Records, pp. 1-7
26. Fleming Douglas K. & Hayuth Yehuda, (1994), "*Spatial characteristics of transportation hubs: centrality and intermediacy*", Journal of Transport Geography 2(1), pp. 3-18
27. Foschi Alga D., (2003), "*THE MARITIME CONTAINER TRANSPORT STRUCTURE IN THE MEDITERRANEAN AND ITALY*", Discussion Paper n. 24, University of Pisa
28. Gourneval E., Debrie J.& Slack Brian, (2005), "*Dynamics of change in the port system of the Western Mediterranean*", Maritime Policy & Management, Volume 32, No. 1, pp. 107-121



29. Grossman Irish, (2008), "*Perspectives for Hamburg as a port city in the context of a changing global environment*", Elsevier Geoforum, Volume 39, No. 6, pp. 2062-2072
30. Guy Emmanuel & Urli Bruno, (2006), "*Port selection and multicriteria analysis: An application to the Montreal- New York Alternative*", Maritime Economics & Logistics, No. 8, pp. 169-186
31. Ha Myung- Shin, (2003), "*A comparison of service quality at major container ports: implications for Korean ports*", Journal of Transport Geography, No. 11, pp. 131-137
32. Hayuth Yehuda, (1982), "*Intermodal Transportation and the hinterland concept*, Journal of Economic and Social Geography, pp. 13-21
33. Hayuth Y. & Roll Y., (1993), "*Port Performance Comparison applying data envelopment analysis (DEA)*", Maritime Policy & Management, Vol. 20, No. 2, pp. 153-161
34. Hayuth Y. & Fleming DK, (1994), "*Concepts of strategic commercial location: the case of container ports*", Maritime Policy & Management, Vol. 21, No. 3, pp. 187-193
35. Heathfield D.F., (1971), "*Production Functions*", Macmillan studies in economics, Macmillan Press, New York
36. Koi Yu Adolf Ng (2006), "*Assessing the attractiveness of ports in the north european container transshipment market: an agenda for future research in port competition*", Maritime Economics & Logistics, Volume 8, No. 3, pp. 234-250
37. Krugman Paul & Obstfeld Maurice, (2002), «*Διεθνής Οικονομική*», Εκδόσεις Κριτική, Τόμος Α', Κεφάλαιο 10, σελ. 359-387
38. Lee Lam Jasmine Siu & Dai Jing, (2012), "*A decision support system for port selection*", Transportation Planning and Technology, Volume 35, No. 4, pp. 509-524

39. Li Kevin X., Luo M. & Yangs J., (2012), "*Container port systems in China and the USA: A comparative study*", *Maritime Policy & Management*, Vol. 39, No. 5, pp. 461-478
40. Lirn Tc, Thanopoulou Ha, Beynon Mj & Beresford AKC, (2004), "*An application of AHP on Transhipment Port Selection: A global Perspective*", *Maritime Economics & Logistics*, No. 6, pp. 70-91
41. Liu Qianwen, (2010), "*Efficiency Analysis of Container Ports and Terminals*", Centre for Transport Studies, University College London
42. Lopez- Ansorena Inigo, Camarero- Orive Albert, Gonzalez- Cancelas Nicoleta & Camarero- Orive Alfonso, (2012), "*Container Terminal Simulation. A Case study: port of Valencia*", *Maritime Transport V. Technological Innovation and Research*, pp. 448-460
43. Lyridis Dimitrios & Stamatopoulou Eirini, (2014), "*Ports and Logistics: An overview of policies and strategies*", *MEDITERRA 2014*, Chapter 14, pp. 263-278
44. Magala Mateus & Sammons Adrian, (2008), "*A new approach to Port Choice Modelling*", *Maritime Economics & Logistics*, No. 10, pp. 9-34
45. Malchow Mathew & Kanafani Abid, (2004), "*A disaggregate analysis of port selection*", *Transportation Research Part E*, No. 40, pp. 317-337
46. Mangan John, Lalwaini Chandra & Fynes Brian, (2008), "*Port- Centric Logistics*", *Volume 19*, No. 1, pp. 29-41
47. Medda Francesca & Carbonaro Gianni, (2007), "*Growth of container seaborne traffic in the Mediterranean basin: outlook and policy implications for port development*", *Transport Reviews*, Vol. 27, No. 5, pp. 573-587
48. Merk Olaf & Notteboom Theo, (2013), "*The competitiveness of global port-cities: The case of Rotterdam/ Amsterdam- The Netherlands*", *OECD Regional Development Working Papers*, 2013/08

49. Midoro R., Musso E. & Parola F., (2005), *“Maritime liner shipping and stevedoring industry: market structure and competition strategies”*, Maritime Policy & Management, Volume 32, No. 2, pp. 89-106
50. Muller G., (1989), *“Intermodal Freight transportation”*, Eno Transportation Foundation, No. 2
51. Murphy Paul R. & Daley James M., (1994), *“ A Comparative analysis of Port Selection Factors”*, Transportation Journal, Volume 34, No. 1, pp. 15-21
52. Mylonas Paul, (2013), *“Container ports: An engine of Growth”*, NATIONAL BANK OF GREECE, Sectoral Report, April 2013
53. Narishman Ram & Soo Wook Kim, (2002), *“Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean Firms”*, Journal of Operations Management, No. 20, pp. 303-323
54. Nir An- Shuen, Lin Kuang&Liung Gin- Shuh, (2003), *“Port choice behavior- from the perspective of the shipper”*, Maritime Policy Management, Volume 30, No. 5, pp. 165-173
55. Notteboom Theo & Winkelmanns Willy, (2001), *“Structural changes in logistics: How will port authorities face the challenge?”*, Maritime Policy & Management, Volume 28, No. 1, pp. 74-88
56. Notteboom Theo, (2002), *“Consolidation and contestability in the European container handling industry”*, Maritime Policy & Management, Volume 29, No. 3, pp. 257-260
57. Notteboom Theo, (2008), *“The relationship between seaports and the inter- modal hinterland in the light of global supply chains”*, International Transport Forum (Notteboom- Discussion Paper 2008-10-OECD/ITF, 2008, pp. 23-36
58. Notteboom Theo & Rodrigue Jean- Paul, (2009), *“The geography of containerization: half a century of revolution, adaption and diffusion”*, GeoJournal (2009) 74: 1-5

59. Notteboom Theo & Rodrigue Jean- Paul, (2009), "*The terminalization of supply chains: reassessing the role of terminals in port/ hinterland logistical relationships*", *Maritime Policy & Management*, Volume 36, No. 2, pp. 165-183
60. Notteboom Theo, (2010), "*Concentration and the formation of multi- port gateway regions in the European container port system: an update*", *Journal of Transport Geography*, Volume 18, pp. 559-575
61. Notteboom Theo, (2012), "*Dynamics in port competition in Europe: implications for North Italian ports*", Workshop Milan, pp. 1-23, April 2012
62. Notteboom Theo & Rodrigue Jean- Paul, (2012), "*The corporate geography of global container terminal operators*", *Maritime Policy & Management*, Volume 39, No. 3, pp. 249-279
63. Notteboom Theo, De Langen Peter & Jacobs Wouter, (2013), "*Institutional plasticity and path dependence in seaports: interactions between institutions, port governance reforms and Port Authorities routines*", *Journal Of Transport Geography*, Volume 27, pp. 26-35
64. OECD, (2010), "*Higher education in regional and city development*", Rotterdam, The Netherlands
65. Pearson R., (1980), "*Containerline Performance and Service Quality*", University", University of Liverpool: Marine Transport Centre, Liverpool
66. Petit S.J. & Beresfold AKC, (2009), "*Port development: from gateway to logistics hubs*", *Maritime Policy & Management*, Volume 36, pp. 253-267
67. Robinson Ross, (2002), "*Ports as elements in value- driven chain systems: the new paradigm*", *Maritime Policy & Management*, Volume 29, No. 3, pp.1-17
68. Rodrigue Jean- Paul, (2011), "*Intermodal Terminals, Mega Ports and Mega Logistics*", Springer Netherlands, Chapter 49, pp. 851-866
69. Rodrigue Jean –Paul, (2013), "*Historical Geography of transportation: The setting of Global Systems*", New York: Routledge, No. 3, Chapter 2, pp. 1-4

70. Rodrigue Jean- Paul & Slack Brian, (2013), *“Intermodal Transportation and Containerization”*, Routledge, No. 3, Chapter 3, pp. 1-6, New York
71. Selfin Yeal& Hope David, (2011), *“Future of World Trade- Top Sea and air freight routes in 2030”*, PricewaterhouseCoopers, pp. 1-7
72. Seok- Min Lim, (1998), *“Economies of scale in container shipping”*, Maritime Policy & Management, Volume 25, No. 4, pp. 361-373
73. Shourma Mithun J. & Yu Song Jin, (2009), *“Performance based stratification and clustering for benchmarking of container terminals”*, Elsevier Expert Systems with Applications, No. 36, pp. 5016-5022
74. Slack Brian, (1985), *“Containerization, inter- port competition and port selection”*, Maritime Policy & Management, Volume 12, No. 4, pp. 1-12
75. Slack Brian, (1993), *“Pawns in the game: ports in a global transportation system”*, Growth and change( A JOURNAL OF URBAN AND REGIONAL POLICY), Volume 24, No. 4, pp. 579-588
76. Slack Brian, Comtois Claude & McCalla Robert, (2002), *“Strategic alliances in the container shipping industry: a global perspective”*, Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research, Volume 29, No. 1, pp. 67-74
77. Slack Brian & Fremont Antoine, (2005), *“Transportation of Port Terminal Operations: From the local to the global”*, Taylor & Francis Transport Reviews, Volume 25, No. 1, pp. 117-130
78. Song Dong- Wook, (2003), *“Port co- opetion in concept and practice”*, Maritime Policy & Management, Volume 30, No. 1, Emerald Group Publishing, pp. 29-44
79. Song Dong- Wook & Panayides Photis, (2008), *“Evaluating the integration of seaport container terminals in supply chains”*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Volume 38, No. 7, pp. 562-584
80. Stopford Martin, (1997), *“Maritime Economics”*, Routledge, No. 2, Chapter 10, pp. 337-378

81. Sung- Woo Lee, Song Dong- Wook & Ducruet Cesar, (2007), "*A tale of Asia's World Ports: The spatial evolution in global hub port cities*", *Geoforum Environmental Economic Geography*, Volume 39, No. 1, pp. 372-378
82. Tiwari Piush, Itoh Hidekazu & Dai Masayuki, (2003), "*Shippers' port and carrier selection behavior in China: A discrete choice analysis*", *Maritime Economics and Logistics*, No. 5, pp. 23-39
83. Tongzon Jose L. & Ganesalingam S., (1994), "*An evaluation of ASEAN Port Performance and Efficiency*", *Asian Economic Journal*, Volume 8, No. 3, pp. 317-330
84. Tongzon Jose L., (1995), "*Systematizing international benchmarking for ports*", *Maritime Policy & Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 171-177
85. Tongzon Jose Iame Cit, (2002), "*Port choice determinants in a competitive environment*", National University of Singapore, Dpt. Of Economics, pp. 1-21
86. Tongzon Jose & Heng Wu, (2005), "*Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports( terminals)*", *Science Direct Transportation Research, Part A*, Volume 39, pp. 405-424
87. Tongzon Jose, (2009), "*Port Choice And Freight forwarders*", *Transportation Research Part E*, No. 45, pp. 186-195
88. Tongzon Jose, Chang Young- Tae & Lee Sang- Yoon, (2009), "*How supply chain oriented is the port sector?*", *International Journal of Production Economics*, Volume 122, No. 1, pp. 21-34
89. Tran Nguyen Khoi, (2011), "*Studying port selection on liner routes: An approach from logistics perspective*", *Research in Transportation Economics*, No. 32, pp. 32-53
90. Turner Hugh, (2000), "*Evaluating seaport policy alternatives: a simulation study of terminal leasing policy and system performance*", *Maritime Policy & Management*, Volume 27, No. 3, pp. 283-301
91. Ugboma Chinoye, Ugboma Ogochukwr & Ogwude Innocent, (2006), "*An Analytic Hierarchy Process(AHP) Approach to port selection decisions- empirical*

*evidence from Nigerian ports*”, Maritime Economics & Logistics, No. 8, pp. 251-266

92. Valleri Marisa, Lamonarca Maria & Papa Paola, (2007), “*Port governance in Italy*”, Elsevier Research in Transportation Economics, Volume 17, pp. 139-153
93. Van De Voorde, Heaver T., Meersman H., Moglia F. & Ufsia & Itma, (2000), “*Do mergers and alliances influence European shipping and port competition?*”, Maritime Policy & Management, Volume 27, No. 3, pp. 283-301
94. Verhoeven Patrick, (2010), “*A Review of Port Authority functions: towards a renaissance?*”, Maritime Policy & Management, Volume 37, No. 3, pp. 247-270
95. Verny Jerome & Grigentin Christophe, (2009), “*Container shipping on the Northern Sea Route*”, International Journal of Product Economics, Elsevier, Volume 122. No. 1, pp. 107-127
96. Wiegmans Bart W., Nijkamp Peter & Rietveld Piet, (2001), “*Container terminals in Europe: Their position in Marketing Channel Flows*”, IATSS Research Elsevier, Vol. 25, Issue 2, pp. 52-65
97. Wiegmans Bart W., Van Der Hoerst & Notteboom Theo, (2008), “*Port and terminal selection by deep-sea container operators*”, Maritime Policy Management, Volume 35, No. 6, pp. 517-534
98. WORLD BANK PORT REFORM TOOL KIT, (2007), Module 3, pp. 11-25
99. Yeo Gi- Tae, NG Adolf KY, Lee Paul- Tae- Woo & Yang Zaili, (2014), “*Modelling port choice in an uncertain environment*”, Maritime Policy & Management, Volume 41, No. 3, pp. 251-267

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Παρδάλη Αγγελική (2012), «*Το λιμάνι του Πειραιά. Διαχρονικοί μετασχηματισμοί και η αναπτυξιακή του συμβολή*», Εκδόσεις Σταμούλη

## Διαδικτυακές Πηγές

- APM Terminals (2016), “*APM Terminals Financials*”, <http://www.apmterminals.com/about-us/financials>, [accessed 29/03/2016]
- Bernhofen, El- Sahli& Kneller (2014), “*Estimating the effects of the container revolution on world trade*”, [www.american.edu/cas/economics/news/upload/Bernhofen-Paper.pdf](http://www.american.edu/cas/economics/news/upload/Bernhofen-Paper.pdf), [accessed 13/01/2016]
- Bruce Barnard (2016), “*Contship Italia container traffic dips*”, [http://www.joc.com/port-news/european-ports/contship-italia-container-traffic-dips\\_20160120.html](http://www.joc.com/port-news/european-ports/contship-italia-container-traffic-dips_20160120.html), [accessed 11/04/2016]
- CHINA MERCHANTS HOLDINGS INTERNATIONAL (2016), “*Interim report 2015*” [http://www.cmhi.com.hk/Upload/8/e144\\_2015%20Interim%20Report%20015.9.17.pdf](http://www.cmhi.com.hk/Upload/8/e144_2015%20Interim%20Report%20015.9.17.pdf), [accessed 29/03/2015]
- COSCO (2015), “*COSCO in Europe*”, <http://en.cosco.com/col/col794/index.html>, [accessed 04/01/2015]
- CSIL (2012), “*THE PORT OF GIOIA TAURO*”, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/projects/port\\_gioia\\_tauro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/projects/port_gioia_tauro.pdf), [accessed 15/04/2016]
- Drewry (2016), “*Projected capacity expansion by selected global terminal operators by 2019*”, <http://www.drewry.co.uk/news.php?id=395,2016>, [accessed 29/03/2016]
- DP World (2016), “*DP World reports 3% volume growth 2015*”, <http://web.dpworld.com/wp-content/uploads/2016/02/2016-02-08-FY-2015-Throughput.pdf>, [accessed 29/03/2016]



- Europa (2015), “Free zones in existence and in operation in the Community, as notified by the Member States to the Commission”, [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/resources/documents/customs/procedural\\_aspects/imports/free\\_zones/list\\_freezones.pdf](http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/procedural_aspects/imports/free_zones/list_freezones.pdf), [accessed 08/04/2016]
- EUROPA (2016), “The founding principles of the Union”, [http://europa.eu/scadplus/constitution/objectives\\_en.htm](http://europa.eu/scadplus/constitution/objectives_en.htm), [accessed 15/04/2016]
- Hellenic Shipping News (2014), “JP Morgan to invest \$138 mn in Spanish port of Valencia”, <http://www.hellenicshippingnews.com/61b1a1e8-6f11-41f7-aa59-9985d89b369c/>, [accessed 15/04/2016]
- Hunter John (2015), “Container Terminal Productivity: Are we comparing apples with oranges?”, <https://www.linkedin.com/pulse/container-terminal-productivity-we-comparing-apples-oranges-hunter>, [accessed 16/10/2015]
- Hutchison Port Holdings (2016), “The World of Hutchison Port Holdings Limited” [https://www.hph.com/files/contentdoc/1458289711\\_HPH%20F1yer%202016%20Eng.pdf](https://www.hph.com/files/contentdoc/1458289711_HPH%20F1yer%202016%20Eng.pdf), [accessed 29/03/2016]
- Europa (2016), «Οι ιδρυτικές αρχές της Ένωσης», [http://europa.eu/scadplus/constitution/objectives\\_el.htm#top](http://europa.eu/scadplus/constitution/objectives_el.htm#top), [accessed 05/02/2016]
- Europarl (2014), “Gateway to the world: how the EU helped Rotterdam to become Europe’s largest port”, <http://www.europarl.europa.eu/news/en/news-room/content/20140221STO36622/html/Gateway-to-the-world-how-EU-helped-Rotterdam-to-become-Europe's-largest-port>, [accessed 03/09/2015]
- Gavin van Marle (2013), “Port of Rotterdam eyes German investments to extend hinterland”, <http://theloadstar.co.uk/port-of-rotterdam-eyes-german-investments-to-extend-hinterland/>, [accessed 28/02/2016]
- Kok Janny (2013), “Shippers demand smoother internal logistics at the port of Rotterdam”, The Load Star, <http://theloadstar.co.uk/shippers-demand-smoother-internal-logistics-at-the-port-of-rotterdam/>, [accessed 15/04/2016]

- Maersk Line (2016), “Schedules Point- to- point”, <https://my.maerskline.com/schedules/pointtopointresults>, [accessed 08/03/2016]
- Ναυτεμπορική (2016), «Cosco: Έρχονται νέες επενδύσεις στον Πειραιά», <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1091600/coscoerxontaineeseependuseisst onpeiraia>, [accessed 11/04/2016]
- Ναυτεμπορική (2013), «Υπογράφεται σήμερα η συμφωνία COSCO- HP», <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/619565/ypografetai-simera-i-sumfonia-cosco-hp>, [accessed 1/3/2016]
- Notteboom Theo, Port Economics (2016), “Port Graphic: Top 15 European container ports in 2015”, <http://www.porteconomics.eu/2016/02/23/portgraphic-top-15-european-container-ports-in-2015/>, [accessed 11/04/2016]
- OECD (2010), “TRANSCONTINENTAL INFRASTRUCTURES NEEDS TO 2030/ 2050, NORTH- WEST EUROPE GATEWAY AREA- PORT OF ROTTERDAM CASE STUDY, ROTTERDAM WORKSHOP, FINAL REPORT”, <http://www.oecd.org/futures/infrastructureto2030/48321781.pdf>, [accessed 26/02/2016]
- Port of Antwerp (2016), “Antwerp port authority”, <http://www.portofantwerp.com/en/antwerp-port-authority>, [accessed 16/04/2016]
- Port of Antwerp (2016), “Double record for Port of Antwerp in 2015”, <http://www.portofantwerp.com/en/news/double-record-port-antwerp-2015-0>, [accessed 16/04/2016]
- Port of Hamburg (2016), “Container handling 2014/2015”, <https://www.hafen-hamburg.de/en/statistics/containerhandling>, [accessed 16/04/2016]
- Port of Hamburg (2015), “Financial report 2014”, [http://www.hamburg-port-authority.de/de/presse/broschueren-und-publikationen/Documents/geschaeftsbericht2014/gb\\_fb\\_en\\_2015.pdf](http://www.hamburg-port-authority.de/de/presse/broschueren-und-publikationen/Documents/geschaeftsbericht2014/gb_fb_en_2015.pdf), [accessed 16/04/2016]

- Portodigioiatauro (2015), “*Benvenutinel sitodell'Autorita' Portuale di GioiaTauro*”, <http://www.portodigioiatauro.it/?lang=en>, [accessed 17/12/2015]
- Port of Piraeus (2016), “*Annual financial report 2014*”, <http://www.olp.gr/en/investor-information/annual-reports>, [accessed 16/04/2016]
- Port of Rotterdam (2016), “*Container terminals*”, <https://www.portofrotterdam.com/en/cargo-industry/containers/container-terminals>, [accessed 28/02/2016]
- Port of Rotterdam (2016), “*Annual reports-turnover 2014*”, <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/finance/annual-reports>, [accessed 16/04/2016]
- PORT TECHNOLOGY (2014), “*The world's top 5 terminal operators*”, [https://www.porttechnology.org/news/the\\_worlds\\_top\\_5\\_terminal\\_operators](https://www.porttechnology.org/news/the_worlds_top_5_terminal_operators), [accessed 15/04/2016]
- Port authority of Valencia (2016), “*Valencia port*”, <http://www.valenciaport.com/en/VALENCIAPORT/Paginas/AutoridadPortuariaValencia.aspx>, [accessed 15/04/2016]
- PSA International (2016), “*PSA International throughput performance for 2015*”, <https://www.globalpsa.com/wp-content/uploads/nr160114.pdf>, [accessed 29/03/2016]
- Rodrigue Jean- Paul (2013), “*Transportation, Globalization and International Trade*”, <https://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch5en/conc5en/ch5c2en.html>, [accessed: 07/09/2015]
- Rodrigue Jean- Paul & Notteboom Theo (2010), “*Global networks in the container terminal operating industry*”, [http://www.porttechnology.org/technical\\_papers/global\\_networks\\_in\\_the\\_container\\_terminal\\_operating\\_industry\\_part\\_1/](http://www.porttechnology.org/technical_papers/global_networks_in_the_container_terminal_operating_industry_part_1/), [accessed 03/09/2015]
- Rotterdam PORT Promotion Council (2016), “*RPPC Profile*”, [http://www.rppc.nl/en/over\\_rppc/profiel](http://www.rppc.nl/en/over_rppc/profiel), [accessed 28/02/2016]

- Slack Brian & Comtois Claude (2015), “*Ships Time in Port, an international comparison*”, [http://imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/slack\[1\].pdf](http://imet.gr/Portals/0/Intranet/Proceedings/SIGA2/slack[1].pdf), [accessed: 16/10/2015]
- Solana Javier & Saz Angel (2011), “*The Mediterranean Reborn*”, <http://www.newtimes.co.rw/section/article/2011-05-17/31248/>, [accessed: 23/09/2015]
- Supply Chain 247, “*Northern Europe container volume declines are expected in 2016*”, Hackett & ISL report, [http://www.supplychain247.com/article/northern\\_europe\\_container\\_volume\\_declines\\_are\\_expected\\_in\\_2016\\_notes\\_hackett/hackett\\_associates](http://www.supplychain247.com/article/northern_europe_container_volume_declines_are_expected_in_2016_notes_hackett/hackett_associates), [accessed 15/04/2016]
- Tsamboulas Dimitrios (2014), “*Average time for customs clearance in import/export operations*”, MEDNET PORT OPERATIONS OBSERVATORY, <http://www.med-observatory.ntua.gr/>, [accessed 16/04/2016]
- UNCTAD (1995), “*Port marketing and the challenge of the third generation port*”, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdc4ac7\\_d14\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdc4ac7_d14_en.pdf), [accessed 15/02/2015]
- Visher Dirk, Dynaliner (2015), “*Container throughput and terminal capacity in North Europe II*”, [https://www.dynamar.com/system/table\\_of\\_contents/140/original/Terminals%20North%20Europe%20II%20-%20Contents%20Overview%20and%20Preface.pdf?](https://www.dynamar.com/system/table_of_contents/140/original/Terminals%20North%20Europe%20II%20-%20Contents%20Overview%20and%20Preface.pdf?), [accessed 07/09/2015]
- WORLDBANK (2004), “*Core Port and Transport Logistic Measures: Definitions, Priorities and Sources of data*”, <http://www.worldbank.org/transport/transportresults/coremeasures/cm-ports.pdf>, [accessed 15/06/2016]
- WORLD SHIPPING COUNCIL (2014), “*Glossary of industry terms*”, <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/glossary-of-industry-terms>, [accessed 07/09/2015]

- WORLD SHIPPING COUNCIL (2014), “*The birth of intermodalism*”, <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/history-of-containerization/the-birth-of-intermodalism>, [accessed 03/09/2015]
- WORLD SHIPPING COUNCIL (2016), “*Benefits of liner shipping*”, <http://www.worldshipping.org/benefits-of-liner-shipping>, [accessed 13/01/2016]
- Yip T.L., Liu J., Yan J. and Sun X (2012), “*Project: Container Port Productivity and Port Policy Evaluation*”, [http://www.icms.polyu.edu.hk/research\\_portBenchmarking.html](http://www.icms.polyu.edu.hk/research_portBenchmarking.html), [accessed 16/10/2015]