



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΤΡΑΙΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΕΤΡΑΙΩΝ

Επιμέλεια από τη/ Υπόδιεκτίηση/ Καρέ/ω/
και Παραγωγή/ Διευκρίνιση/ Επιστημονικού Περιεχομένου/
Ενός/ων Επιστημονικών/ων/
Προγράμω/ων Α. Ε. /ων/ων Α. /ων/ων

ΔΙΕΚΔΟΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΑΣΗ

Επίσης, Τον/ων/ων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Επιπτώσεις από την Ιδιωτικοποίηση Λιμένων και Παραχώρηση
Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης Τερματικών Σταθμών
Εμπορευματοκιβωτίων: Παρουσίαση & Συγκριτική Ανάλυση*

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΤΣΑΜΟΥΡΑΣ ΣΤΡΑΤΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΣΤΡΑΤΟΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2008-2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	
COMP.	
ΤΑΞΗ	
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Ναυτιλία, με κατεύθυνση τη Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, με σκοπό την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή Ε.Παπαδημητρίου για την συνεργασία και τις πολύτιμες συμβουλές του, χάριν στις οποίες διαμορφώθηκε και ολοκληρώθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που συνέβαλαν με τις ιδέες και προτάσεις τους και ιδιαίτερα τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους.

Αθήνα, 15 Σεπτεμβρίου 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή.....	5
2. Παρουσίαση και Ανάλυση της Λειτουργίας Τερματικών Σταθμών	8
2.1. Η λειτουργία των Container terminals	8
2.2.1. Δομή τερματικών σταθμών και χειριζόμενου εξοπλισμού	10
2.2.2. Βασικές Λειτουργίες ενός τερματικού σταθμού container	10
2.2.3. Μέσα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων	11
2.2.4. Χώροι αποθήκευσης container	13
2.2.5. Τεχνικός εξοπλισμός	14
2.2.6. Τύποι γερανών	14
2.2.7. Τύποι μεταφορικών οχημάτων	16
3. Έννοια της ιδιωτικοποίησης λιμένων και τερματικών σταθμών.....	18
3.1. Εισαγωγή	18
3.2. Μοντέλα διοίκησης και συμμετοχής των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων σε ένα λιμάνι	19
3.3. Εναλλακτικές προσεγγίσεις	24
3.4. Αιτίες και Διαδικασίες Ιδιωτικοποίησης Λιμένων	26
3.5. Διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησίας ενός λιμένα	26
3.6. Κυριώτεροι παράγοντες ιδιωτικοποίησης	28
3.7. Μειονεκτήματα της ιδιωτικοποίησης	28
3.8. Ιδιωτικοποίηση και Βαθμός Απόδοσης Λιμένων	30
4. Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς container	34
4.1. Η εξέλιξη της πολιτικής των ιδιωτικών επενδύσεων	34
4.2. Επενδύσεις υποδομών τερματικών σταθμών	35
4.3. Χαρακτηριστικά και κίνδυνοι λιμενικών επενδύσεων	36
4.4. Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα	38
4.5. Ανάλυση κινδύνων ιδιωτικών επενδύσεων	39
4.6. Σχέση μεταξύ ΣΔΙΤ-Κερδών-Κινδύνων	42
4.7. Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών	42
4.8. Παράγοντες Ανάπτυξης και Εδραίωσης των Port Operators	44
4.9. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επενδύσεων	47
5. Case Studies	49

5.1 Case Study: Η διαδικασία εταιρικοποίησης της λιμενικής αρχής της Σιγκαπούρης.....	49
5.1.1. Εισαγωγή.....	49
5.1.2. Η έναρξη διαδικασιών εταιρικοποίησης.....	49
5.1.3. Η Νέα Λιμενική Αρχή της Σιγκαπούρης.....	50
5.1.4. Παράγοντες-Κλειδιά στην ανάπτυξη του λιμένα της Σιγκαπούρης.....	51
5.2 Case study: Η εξέλιξη της ιδιοκτησίας και διαχείρισης των κυριότερων λιμένων της Σαουδικής Αραβίας.....	53
5.2.1. Εισαγωγή.....	53
5.2.2. Η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης.....	53
5.3. Case Study: Η ιδιωτικοποίηση του λιμένα Klang (Μαλαισία)	58
5.3.1. Εισαγωγή.....	58
5.3.2. Τα αίτια της ιδιωτικοποίησης	58
5.3.3. Η πορεία προς την ιδιωτικοποίηση	59
5.4. Συμπεράσματα	63
6. Συμπεράσματα-Προτάσεις	65
Βιβλιογραφία	67
Παράρτημα	70

1. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να περιγράψει, να αναλύσει και να εξηγήσει το ζήτημα της ιδιωτικοποίησης των λιμένων και την παραχώρηση δικαιωμάτων στους τερματικούς σταθμούς containers. Παλαιότερα η ευθύνη των λειτουργιών, υπηρεσιών και των προγραμμάτων των λιμένων ανήκε αποκλειστικά στον δημόσιο τομέα. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η διακυβέρνηση των λιμένων έχει αλλάξει εντυπωσιακά, προωθώντας την πολιτική της ιδιωτικοποίησης. Απώτερος σκοπός της ιδιωτικοποίησης είναι η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μπορούν να δημιουργηθούν προστιθέμενες υπηρεσίες, οι οποίες θα συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των λιμένων. Δεδομένου ότι οι λιμένες αποτελούν κομβικό σημείο του διεθνούς εμπορίου και αντιμετωπίζουν έντονα τον ανταγωνισμό, κάθε χώρα επιδιώκει τις κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες θα βελτιώσουν στο μέγιστο την απόδοση των λιμένων τους.

Ως επιμέρους στόχοι της διπλωματικής εργασίας ορίζονται οι κάτωθι:

- Η κατανόηση της σημασίας των όρων «ιδιωτικοποίηση των λιμένων» και «τερματικών σταθμών».
- Ο εντοπισμός των αιτιών που ωθούν τις κυβερνήσεις των εκάστοτε χωρών να προβούν σε αυτές τις ριζικές αλλαγές στη λιμενική βιομηχανία.
- Η περιγραφή του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η ιδιωτικοποίηση των λιμένων (εάν δηλαδή υπάρχει πλήρης ή μερική ιδιωτικοποίηση).
- Ο προσδιορισμός τόσο των θετικών αλλά και των αρνητικών πλευρών της ιδιωτικοποίησης.

Η επίτευξη του παραπάνω σκοπού και στόχων πραγματοποιείται με μια ανάλυση της πολιτικής που ακολουθούν οι λιμένες υπό δημόσιο καθεστώς, ώστε να γίνει ένας σαφής προσδιορισμός των λειτουργιών και διαδικασιών των δημοσίων λιμένων ενώ δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον ρόλο της δημόσιας λιμενικής αρχής.

Αρχικά γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης των λειτουργιών ενός τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων. Η αγορά των container γνωρίζει τις τελευταίες δεκαετίες μεγάλη άνθηση και έχει αποτελέσει σημαντική καινοτομία στις θαλάσσιες μεταφορές φορτίων. Έτσι λοιπόν, στα πλαίσια της ιδιωτικοποίησης των λιμένων, δόθηκε έμφαση τα τελευταία χρόνια στην παραχώρηση δικαιωμάτων λειτουργίας τερματικών σταθμών container σε ιδιωτικούς φορείς με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και την αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών αυτών. Με την

ανάλυση των λειτουργιών ενός τερματικού σταθμού, γίνεται κατανοητό σε ποιους τομείς (αποβάθρες, εγκαταστάσεις, τεχνικός εξοπλισμός, σύνδεση με την ενδοχώρα) θα πρέπει να εστιάσει ο ιδιωτικός τομέας ώστε να καταστεί ένας τερματικός σταθμός αποτελεσματικός. Εν συνεχεία γίνεται μια ανάλυση της έννοιας της ιδιωτικοποίησης λιμένων και τερματικών σταθμών, όπου αρχικά παρουσιάζονται τα μοντέλα, στα οποία η συμμετοχή του ιδιωτικού φορέα ποικίλει ανάλογα τη φύση του μοντέλου αυτού. Παράλληλα γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης των λόγων για τους οποίους η κυβέρνηση μιας χώρας προχωρά στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης των λιμένων της, καθώς και οι διαδικασίες που απαιτούνται από τη στιγμή της απόφασης της ιδιωτικοποίησης μέχρι και την τελική επιλογή ιδιωτικού φορέα. Ακολουθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την απόφαση για ιδιωτικοποίηση, ενώ γίνεται μια προσπάθεια να καθοριστεί η σχέση ιδιωτικοποίησης-αποδοτικότητας λιμένων μέσα από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση στατιστικών μοντέλων.

Εν συνεχεία του θεωρητικού μέρους της εργασίας, γίνεται μια λεπτομερής ανάλυση της πολιτικής των ιδιωτικών επενδύσεων στους τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων. Γίνονται σαφείς οι λόγοι για τους οποίους ένας ιδιωτικός φορέας προχωράει σε μια τέτοια επένδυση αλλά και τι αποσκοπεί από αυτήν. Παράλληλα αναφέρονται οι υποχρεώσεις που έχει ο ιδιωτικός τομέας απέναντι στους χρήστες του λιμένα αλλά και στο κράτος, ενώ γίνεται μια ανάλυση των χαρακτηριστικών και των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι επενδύσεις αυτές. Παράλληλα επιδιώκεται μια θεωρητική προσέγγιση της σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση και λειτουργία ενός τερματικού σταθμού. Γίνεται σαφής διαχωρισμός των ευθυνών και λειτουργιών των δύο μερών καθώς και το μέγεθος της κρατικής παρέμβασης σε θέματα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του τερματικού σταθμού. Επίσης παρουσιάζονται οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από μια ΣΔΙΤ, πώς μπορούν να διαμοιραστούν στα δύο μέρη, αλλά και τα κέρδη που αποκομίζουν οι δύο πλευρές από τη συνεργασία αυτή. Ολοκληρώνοντας το θεωρητικό μέρος της εργασίας γίνεται μια παρουσίαση των διαχειριστών τερματικών σταθμών και του ρόλου που διαδραματίζουν στη λιμενική βιομηχανία, αναλύοντας τους παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξη και εδραίωσή τους και παρατίθενται τρία case study συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, τα οποία αφορούν την αξιοποίηση υπαρχόντων τερματικών σταθμών και την κατασκευή νέων.

Για να μπορέσει να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της ιδιωτικοποίησης λιμένων και παραχώρησης δικαιωμάτων τερματικών σταθμών, στην τελευταία ενότητα παρατίθενται τρεις μελέτες περίπτωσης ιδιωτικοποίησης λιμένων που έλαβαν χώρα στη Μέση Ανατολή και την Ασία. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται μια ανάλυση της διαδικασίας εταιρικοποίησης της λιμενικής αρχής της Σιγκαπούρης καθώς και του ρόλου της νέας λιμενικής αρχής της Σιγκαπούρης στο νέο καθεστώς του λιμένα. Στη δεύτερη περίπτωση εξετάζεται το παράδειγμα της ιδιωτικοποίησης των κυριότερων λιμένων του Βασιλείου της Σαουδικής Αραβίας ενώ στην τρίτη περίπτωση περιγράφεται η πολιτική που ακολούθησε η κυβέρνηση της Μαλαισίας στα θέματα της λιμενικής βιομηχανίας και ειδικότερα στην απόφαση παραχώρησης δικαιωμάτων του τερματικού σταθμού του μεγαλύτερου λιμένα της χώρας.

2. Παρουσίαση και Ανάλυση της Λειτουργίας Τερματικών Σταθμών

2.1. Η λειτουργία των Container terminals

Στη παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά το 80% του μεταφερόμενου φορτίου κινείται δια θαλάσσης και το 25% των φορτίων αυτών μεταφέρεται μέσω containers¹. Τα container χρήζουν ολοένα και αυξανόμενης αποδοχής λόγω του ότι λειτουργούν ως μια ενιαία μονάδα-φορτίο. Σχεδιάστηκαν για να προσφέρουν ευκολότερη και ταχύτερη φόρτωση και εκφόρτωση. Εκτός από τα πλεονεκτήματα της φορτοεκφόρτωσης, η τυποποίηση των container προσφέρει περαιτέρω πλεονεκτήματα στους πελάτες όπως προστασία από άσχημες καιρικές συνθήκες καθώς και ζημιές που δύναται να προκληθούν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού(πιθανές μετατοπίσεις φορτίου). Παράλληλα επιτυγχάνεται ένας βελτιωμένος και απλουστευμένος σχεδιασμός και έλεγχος με συνέπεια μια κερδοφόρα φυσική ροή φορτίου.

Όσον αφορά τις διαδικασίες διαχείρισης φορτίου container, πρέπει να γίνει σαφής ο καθορισμός της έννοιας του container. Η αρχική έννοια του container ως «μεταλλικό κουτί» είναι δεδομένη ενώ παράλληλα υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τον τύπο του. Ο πιο κοινός τύπος container είναι το λεγόμενο 'standard container' το οποίο έχει μήκος είκοσι πόδια και είναι το μικρότερο σε μέγεθος². Εν συνεχεία υπάρχουν τύποι container οι οποίοι είναι διπλάσιοι σε μέγεθος (40 ή 45 πόδια) και μετρώνται σε TEU (Twenty Feet equivalent Units). Δηλαδή ένα container μήκους 40 ή 45 ποδιών ισοδυναμεί με 2 TEU που σημαίνει ότι όλα τα είδη των container μετρώνται με βάση τα container των είκοσι ποδιών. Παράλληλα υπάρχουν κάποιοι πρόσθετοι παράμετροι ανάλογα με τους οποίους εξετάζονται τα container όπως είναι το βάρος, η αναγκαιότητα για ιδιαίτερη μεταχείριση του λόγω σημασίας του φορτίου καθώς και τα υπερμεγέθη container.

Yun, W.Y. & Y.S. Choi, (1999) A Simulation Model for Container Terminal Operation Analysis Using an Object Oriented Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol.59:221-230

² Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, *Journal OR Spectrum* (47): 3-4



Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αυτή τη στιγμή ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού μεταφερόμενου φορτίου δια θαλάσσης διεξάγεται με containerships. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση του παγκόσμιου στόλου των containership, το οποίο δημιουργεί πρόσθετες απαιτήσεις στους τερματικούς σταθμούς υποδοχής φορτίου, στο σύστημα αποθήκευσης και διαχείρισης φορτίου καθώς και στον απαραίτητο τεχνικό εξοπλισμό για τη σωστή λειτουργία χειρισμού των container.

Η ανταγωνιστικότητα που δημιουργείται μεταξύ των λιμένων και ιδιαίτερα αυτών που βρίσκονται γεωγραφικά σε μικρές αποστάσεις μεταξύ τους, είναι ένα δείγμα της ανάπτυξης που παρατηρείται στον κλάδο³. Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ τερματικών σταθμών παρατηρείται σε διάφορα κρίσιμα σημεία, όπως ο χρόνος παραμονής ενός πλοίου στο λιμάνι για μεταφόρτωση εμπορεύματος (transshipment) καθώς και ο χρόνος φορτοεκφόρτωσης ενός containership ανάλογα με τα μέσα που διαθέτει ένα λιμάνι.

Από την άλλη πλευρά όμως, η ολοένα και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των λιμένων όσον αφορά τον όγκο των φορτίων που επιδιώκουν να διαχειρίζονται, δημιουργεί ορισμένα επιχειρησιακά προβλήματα όπως:

- Η επίλυση του προβλήματος της ανισορροπίας εμπορικών ροών, κυρίως από τα λιμάνια της ΝΑ Ασίας
- Ο ιδιαίτερα μεγάλος χρόνος αναμονής για πρόσδεση των πλοίων εκτός λιμανιού, λόγω αυξημένης κίνησης εντός λιμανιού.
- Η μη ικανοποιητική παραγωγικότητα των τερματικών σταθμών Ε/Κ

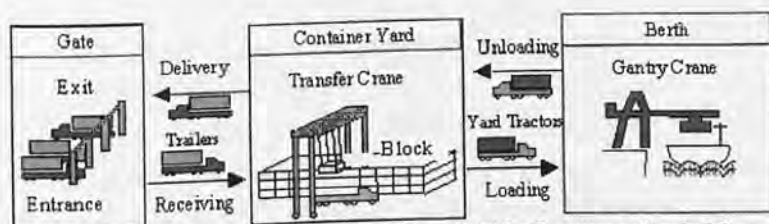
³ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 5-7

- Η συμφόρηση στις πύλες εισόδου /εξόδου του λιμανιού των φορτηγών οχημάτων.
- Οι χρονοβόρες διαδικασίες ελέγχου των Ε/Κ
- Τα προβλήματα συντονισμού ενεργειών των διαφόρων μερών του λιμένα.

2.2.1. Δομή τερματικών σταθμών και χειριζόμενου εξοπλισμού

Σε γενικές γραμμές οι τερματικοί σταθμοί container μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανοικτά συστήματα με δύο εξωτερικές συνδέσεις. Η μια σύνδεση(quayside) είναι αυτή της αποβάθρας με τη φορτοεκφόρτωση του πλοίου και η άλλη(landside) είναι αυτή της φορτοεκφόρτωσης στα φορτηγά οχήματα και στα τρένα(transit). Στο γράφημα παρουσιάζεται μια απλουστευμένη διαδικασία μεταφοράς εμπορευμάτων από και προς την αποβάθρα⁴.

Τυπική Δομή Τερματικών Σταθμών



Πηγή: Yun, W.Y. & Y.S. Choi, (1999) A Simulation Model for Container - Terminal Operation Analysis Using an Object Oriented Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol.59:221-230

Τα εμπορευματοκιβώτια, ύστερα από την εκφόρτωση τους, αποθηκεύονται σε σωρούς σε συγκεκριμένο χώρο εντός αποβάθρας ώστε να διευκολύνουν τη διαδικασία φόρτωσης είτε στα φορτηγά είτε στα πλοία(landside & quayside operations).

2.2.2. Βασικές Λειτουργίες ενός τερματικού σταθμού container

Οι βασικές λειτουργίες ενός τερματικού σταθμού είναι η φόρτωση, η εκφόρτωση, η παραλαβή και παράδοση των Ε/Κ. Πιο συγκεκριμένα⁵:

⁴ Yun, W.Y. & Y.S. Choi, (1999) A Simulation Model for Container Terminal Operation Analysis Using an Object Oriented Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol.59:221-230

⁵ Yun, W.Y. & Y.S. Choi, (1999) A Simulation Model for Container Terminal Operation Analysis Using an Object Oriented Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol.59:221-230

- Φόρτωση(Loading): Τα Ε/Κ που βρίσκονται στοιβαγμένα στην αποβάθρα φορτώνονται με γερανούς σε ειδικά οχήματα του λιμένα τα οποία τα μεταφέρουν στο σημείο που βρίσκεται το πλοίο. Στη συνέχεια με τους γερανούς που βρίσκονται στο σημείο εκείνο φορτώνονται στα αμπάρια και το κατάστρωμα του πλοίου.
- Εκφόρτωση(Unloading): Ακολουθείται η αντίστροφη διαδικασία όπου τα Ε/Κ εκφορτώνονται από το πλοίο με γερανούς στα ειδικά οχήματα τα οποία μεταφέρουν τα container στο σημείο αποθήκευσης τους.
- Παραλαβή(Receiving): Τα container μεταφέρονται από φορτηγά οχήματα εντός λιμένα όπου με τη βοήθεια γερανών στοιβάζονται στους χώρους αποθήκευσης.
- Παράδοση(Delivering): Ακολουθείται η ανάστροφη διαδικασία της παραλαβής, όπου τα εισαγόμενα container εκφορτώνονται μέσω γερανών στα οχήματα τα οποία τα μεταφέρουν στο χώρο αποθήκευσης. Εν συνεχεία φορτώνονται σε φορτηγά οχήματα τα οποία αναχωρούν από το λιμάνι για τα σημεία παράδοσης των Ε/Κ.

Εκτός των προηγούμενων βασικών πρακτικών λειτουργιών υπάρχει και μια σειρά από άλλες λειτουργίες που αφορούν το management του τερματικού σταθμού. Η πρώτη λειτουργία είναι ο καθορισμός της θέσης που θα δέσει το κάθε πλοίο στη προβλήτα(**Berth Allocation**) και ελέγχει τη διαδικασία φορτοεκφόρτωσης των Ε/Κ από και προς το πλοίο. Η επόμενη λειτουργία είναι ο προγραμματισμός της θέσης των χώρων αποθήκευσης εντός λιμένα δηλαδή οι χώροι που θα στοιβαχτούν τα εισαγόμενα, εξαγόμενα και για μεταφόρτωση container(**Yard planning**). Εν συνεχεία ο προγραμματισμός εναποθήκευσης και στοιβασίας των Ε/Κ στα πλοία είναι η τρίτη λειτουργία(**Stowage planning**) ενώ η τελευταία λειτουργία είναι αυτή που μεριμνεί για τις διαδικασίες χρήσης του απαραίτητου εξοπλισμού για τη φορτοεκφόρτωση των Ε/Κ όπως οι γερανοί ατσάλινου σκελετού, οι γερανοί μεταφοράς καθώς και τα ειδικά οχήματα του τερματικού σταθμού(**Logistics planning**).

2.2.3. Μέσα μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων

Ύστερα από την άφιξη του πλοίου στο λιμένα, οδηγείται σε ένα συγκεκριμένο ακυροβόλιο στο οποίο υπάρχει ο απαιτούμενος εξοπλισμός(γερανοί) και εν συνεχεία

ξεκινάει η διαδικασία εκφόρτωσης των εμπορευματοκιβωτίων. Στη περίπτωση που τα container προορίζονται για μεταφόρτωση(transshipment) οδηγούνται πλησίον του σημείου όπου θα δέσει το πλοίο στο οποίο θα μεταφορτωθούν. Τα container τα οποία φθάνουν στο λιμάνι με φορτηγά οχήματα ή με τρένα οδηγούνται σε εγκαταστάσεις ειδικά διαμορφωμένες, εντός λιμένα, όπου με τον κατάλληλο εξοπλισμό εκφορτώνονται και οδηγούνται σε προκαθορισμένα σημεία εντός προβλήτας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ένας ολοκληρωμένος τερματικός σταθμός διαχείρισης container προϋποθέτει να περιλαμβάνει εγκαταστάσεις επαρκείς ώστε να συνδέονται άμεσα όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μεταφοράς Ε/Κ (πλοία, φορτηγά, τρένα)για τη ταχύτερη μεταφόρτωση των εμπορευμάτων.

Το λιμάνι, όπως είναι φυσιολογικό πρέπει να εξυπηρετήσει ένα μεγάλο αριθμό διαφόρων τύπων containership τα οποία δένουν στην αποβάθρα του με σκοπό την φορτοεκφόρτωση των container⁶. Τα πλοία που χρήζουν άμεσης προτεραιότητας είναι τα containerships με τη μεγαλύτερη χωρητικότητα καθώς και αυτά με το μεγαλύτερη βύθισμα(Deep-sea vessels). Αυτά τα πλοία έχουν τη δυνατότητα να φορτώσουν μέχρι και 8.000 TEU και τα οποία εξυπηρετούν τα μεγαλύτερα λιμάνια σε διαφορετικές χώρες και ηπείρους. Ανάλογα με τις διαστάσεις και το φορτίο που μεταφέρει κάθε πλοίο, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί ο κατάλληλος εξοπλισμός για την φορτοεκφόρτωση των Ε/Κ. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που τέτοιου είδους containership μπορούν και εξυπηρετούνται από μεγάλα και πλήρως εξοπλισμένα λιμάνια.

Εν συνεχεία τα μικρότερης χωρητικότητας πλοία(feeder vessels), τα οποία έχουν μεταφορική ικανότητα από 100 έως 1.200 Ε/Κ, εξυπηρετούν κατά κύριο λόγο τους μικρότερους λιμένες ενώ παράλληλα τροφοδοτούν τους μεγαλύτερους λιμένες μεταφέροντας σε αυτούς container τα οποία προορίζονται για μεταφόρτωση σε μεγαλύτερα containerships.

Τέλος, πέρα από τα μεγάλα πλοία μεταφοράς Ε/Κ και τα πλοία feeder, χρησιμοποιούνται και πλοία φορτηγίδες οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν ποσότητες containers μέσω ποταμών και καναλιών τροφοδοτώντας διάφορα σημεία της ενδοχώρας που βρίσκεται πέρα από το κύριο λιμάνι. Για την

⁶ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 7-8

εξυπηρέτηση τους υπάρχουν αντίστοιχα σημεία όπου απαιτείται ο εξοπλισμός(γερανοί) για τη φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων.

Από την άλλη πλευρά τα φορτηγά οχήματα μεταφοράς container έχουν μεταφορική ικανότητα έως 3 TEU. Όταν φτάσουν στο τερματικό σταθμό οδηγούνται σε ένα συγκεκριμένο σημείο εντός λιμένα όπου γίνεται και η φορτοεκφόρτωση των Ε/Κ. Αντίστοιχα τα τραίνα, τα οποία έχουν μεταφορική ικανότητα έως 120 TEU, συνδέουν τον λιμένα με διάφορα σημεία εξυπηρέτησης στην ενδοχώρα και χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας.

2.2.4.Χώροι αποθήκευσης container

Οι χώροι αποθήκευσης container είναι χωρισμένοι σε διαφορετικούς σωρούς οι οποίοι με τη σειρά τους διαφοροποιούνται σε σειρές(lines) και κόλπους(bays)⁷. Κάποιοι χώροι παρέχονται για ειδικές περιπτώσεις container όπως είναι τα container ψυγεία(reefer) τα οποία χρειάζονται ηλεκτρική ενέργεια για τη διατήρηση του περιεχομένου των container(π.χ. τρόφιμα). Επίσης διαφορετικοί αποθηκευτικοί χώροι υπάρχουν για επικίνδυνα Ε/Κ ή άλλου τύπου container(όπως overheight) τα οποία δεν επιτρέπουν τον κανονικό τύπο αποθήκευσης και στοιβασίας.



Εικόνα 1: Dual-trolley crane



Εικόνα 2: Double RMG crane

Πέραν από τις γενικές λειτουργίες τους, όπου σε όλους τους τερματικούς σταθμούς είναι παρόμοιες, οι τερματικοί σταθμοί διαφέρουν σε διάφορα λειτουργικά σημεία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση ένας τερματικός σταθμός να μην έχει εγκαταστάσεις υποδοχής τραίνων. Υπό αυτές τις συνθήκες θα πρέπει κάποια

⁷ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 9

φορτηγά οχήματα, ή οποιαδήποτε άλλα μεταφορικά μέσα, να μεταφέρουν τα Ε/Κ από το εξωτερικό σημείο που βρίσκονται τα τρένα στον εσωτερικό χώρο του τερματικού σταθμού. Αυτό τέλος ισοδυναμεί με ανάγκη ύπαρξης καλά οργανωμένου συστήματος Logistics.

2.2.5. Τεχνικός εξοπλισμός

Κατά τη περιγραφή ενός τερματικού σταθμού δίνεται έμφαση κατά κύριο λόγο στον εξοπλισμό και στην αποθηκευτική ικανότητα. Όμως όταν ένα λιμάνι θεωρείται ότι έχει καλά οργανωμένο σύστημα Logistics, σημαίνει πως διαθέτει δύο βασικά στοιχεία: Μεταφορικά οχήματα και αποθεματικούς χώρους⁸.

Οι σωροί των Ε/Κ, τα πλοία, τα τρένα και τα φορτηγά οχήματα υπάγονται στη κατηγορία "stock" του τερματικού σταθμού. Η στατική ανάλυση αυτού του όρου είναι η ικανότητα αποθήκευσης των μέσων αυτών, ενώ από δυναμικής πλευράς η διαδικασία εναπόθεσης και φόρτωσης των εμπορευμάτων είναι απαραίτητη για να καθοριστούν οι κανόνες για τον τρόπο και τον τόπο που πρέπει να αποθηκευτούν τα container. Δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα σε αυτούς τους όρους παρά μόνο στις έννοιες της χωρητικότητας και της πολυπλοκότητας. Πρέπει να διευκρινιστεί, ότι ο προγραμματισμός των δρομολογίων των πλοίων, των τρενών και των φορτηγών οχημάτων που μεταφέρουν εμπορεύματα από και προς το λιμάνι, δεν ανήκουν στις λειτουργίες των τερματικών σταθμών. Παρόλα αυτά όμως, μπορούν να ληφθούν υπόψη ως αποθηκευτικοί χώροι εντός τερματικού σταθμού και οι οποίοι πρέπει να καθοριστούν. Η μεταφορά των container μπορεί να καθοριστεί είτε οριζόντια είτε κάθετα. Στην οριζόντια μεταφορά ανήκουν οι γερανοί και τα μεταφορικά οχήματα.

2.2.6. Τύποι γερανών

Σε κάθε τερματικό σταθμό χρησιμοποιούνται διαφορετικά είδη γερανών ανάλογα με το είδος των container αλλά και με το τι διαθέτει κάθε λιμάνι. Ο γερανός ατσάλινου σκελετού(γερανός αποβάθρας) είναι ο σημαντικότερος⁹. Υπάρχουν δύο είδη

⁸ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 9

⁹ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 10

ατσάλινων σκελετών, οι οποίοι είναι οι single-trolley γερανοί και οι dual-trolley γερανοί. Στη πρώτη περίπτωση το καρότσι(trolley) κινείται πάνω στους βραχίονες του γερανού και είναι εξοπλισμένο με τους διαστολείς οι οποίοι είναι μηχανήματα που φορτώνουν και εκφορτώνουν τα container από το πλοίο στη προβλήτα και αντίστροφα. Οι σύγχρονοι διαστολείς μπορούν να κινήσουν ως και δύο container ταυτόχρονα. Οι single-trolley γερανοί δεν είναι αυτόματοι καθώς έχουν εξειδικευμένο προσωπικό που τους κινεί ενώ οι dual-trolley γερανοί είναι ημιαυτόματοι. Αυτό ο τύπος γερανού είναι νέας γενιάς και χρησιμοποιείται από λίγους τερματικούς σταθμούς. Σε αυτή τη περίπτωση το ένα καρότσι(trolley) εκφορτώνει το container από το πλοίο σε μια πλατφόρμα ενώ το άλλο ,το οποίο κινείται αυτόματα, μεταφέρει το container από τη πλατφόρμα στην αποβάθρα. Και στις δύο περιπτώσεις ο οδηγός του γερανού υποστηρίζεται από ένα ημιαυτόματο σύστημα οδήγησης. Η απόδοση των γερανών εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον τύπο τους. Σύμφωνα με τις τεχνικές τους προδιαγραφές οι γερανοί μπορούν να μεταφέρουν κατά μέσο όρο 50-60 container ανά ώρα, ενώ κατά την λειτουργίας τους μεταφέρουν περίπου 22-30 container ανά ώρα.

Παράλληλα υπάρχει άλλη μια μορφή διάκρισης που διαχωρίζει τους γερανούς σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι οι γερανοί RMG(Rail Mounted Gantry Cranes) στην οποία τα trolley κινούνται πάνω σιδηροδρομικές ράγες οι οποίες είναι τοποθετημένες στη κορυφή του γερανού. Αυτού του είδους οι γερανοί χαρακτηρίζονται από τη σταθερότητά τους. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι γερανοί RTG(Rubber Tired Gantries) οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα μετακίνησης καθώς στηρίζονται σε ρόδες. Το πλεονέκτημα των γερανών RTG είναι η ευελιξία που διαθέτουν σε σχέση με τους γερανούς RMG. Τέλος υπάρχει και η κατηγορία των γερανών OBC(Overhead Bridge Cranes). Οι γερανοί υπερυψωμένων γεφυρών τοποθετούνται πάνω σε στύλους χάλυβα και έχουν την ικανότητα να στοιβάζουν ταυτόχρονα από 4-10 container. Δηλαδή το πλεονέκτημα τους είναι η πολλαπλή μεταφορά container σε μια μόνο κίνηση.

Για την αποφυγή οποιουδήποτε λειτουργικού προβλήματος στη περίπτωση τεχνικού σφάλματος αλλά και για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αξιοπιστίας, τοποθετούνται συνήθως δύο γερανοί τύπου RMG στη σημείο που λαμβάνει χώρα η

φορτοεκφόρτωση των container¹⁰. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα container πρέπει να μεταφερθούν από τη μια πλευρά του σφορού στην άλλη. Οι γερανοί Double-RMG αποτελούν έναν νέο εξελικτικό τύπο γερανού που αποτελείται από δύο RMGs διαφορετικού ύψους και πλάτους, ώστε να μεταφέρονται παράλληλα container χωρίς να υπάρχει κίνδυνος να έρθουν σε επαφή. Αυτός ο νέος τύπος γερανού αυξάνει κατά ένα μικρό ποσοστό τη παραγωγικότητα σε σχέση με τους άλλους τύπους και είναι αυτοματοποιημένος παρόλο που οι πλειοψηφία των γερανών έχουν οδηγό-χειριστή. Αυτή η καινοτομία εφαρμόζεται αυτή τη στιγμή σε πολύ μικρό αριθμό λιμανιών τα οποία είναι από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη και πλήρως εξοπλισμένα (Ρότερνταμ, Αμβούργο).

2.2.7. Τύποι μεταφορικών οχημάτων

Τέλος, όσον αφορά τον τεχνικό εξοπλισμό, σε ένα τερματικό σταθμό χρησιμοποιούνται διάφορα είδη μεταφορικών οχημάτων στην οριζόντια μεταφορά των container τα οποία διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες¹¹.

Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν τα "παθητικά οχήματα" με την έννοια ότι δεν έχουν την δυνατότητα να φορτοεκφορτώνουν εμπορευματοκιβώτια παρα μόνο να μεταφέρουν ενώ η φορτοεκφόρτωση σε αυτά τα οχήματα γίνεται αποκλειστικά μέσω των γερανών. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα AVGs (**Automated Guided Vehicles**) τα οποία κινούνται σε ένα οδικό δίκτυο που αποτελείται ηλεκτρικά καλώδια ή με αναμεταδότες στο έδαφος για να ελέγχουν τη θέση τους. Τα οχήματα αυτά μπορούν να μεταφέρουν ένα εμπορευματοκιβώτιο 40 ποδιών ή δύο Ε/Κ των 20 ποδιών. Τα οχήματα αυτά λόγω του μεγάλου κόστους τους χρησιμοποιούνται κατα κόρον σε μεγάλα και σύγχρονα λιμάνια, όπως το λιμάνι του Ρότερνταμ και του Αμβούργου.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα οχήματα που έχουν την δυνατότητα να φορτοεκφορτώνουν Ε/Κ αυτόνομα. Υπάρχουν τρία είδη τέτοιων οχημάτων τα οποία είναι τα **Straddle carriers (SA)**, τα **Forklifts** και τα **Reachstackers**. Τα SA ειδικότερα

¹⁰ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 10

¹¹ Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, Journal OR Spectrum (47): 10-11

έχουν την επιπλέον δυνατότητα να μεταφέρουν και να αποθηκεύουν τα εμπορευματοκιβώτια στην αποβάθρα. Παράλληλα τα συγκεκριμένα οχήματα μπορούν να μεταφέρουν ταυτόχρονα τρία με τέσσερα Ε/Κ και καθοδηγούνται από εξειδικευμένο χειριστή. Τέλος λόγω των υψηλών προδιαγραφών τους είναι ιδιαίτερα ευέλικτα καθώς μπορούν να μεταφέρουν ένα Ε/Κ πάνω από δύο ή τρία στοιβαγμένα Ε/Κ.



3. Έννοια της ιδιωτικοποίησης λιμένων και τερματικών σταθμών

3.1. Εισαγωγή

Ο ορισμός της έννοιας της ιδιωτικοποίησης ενός λιμένα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος και χρήζει ιδιαίτερης ανάλυσης, για να προσδιοριστούν οι λόγοι για τους οποίους η κυβέρνηση της εκάστοτε χώρας παίρνει την απόφαση να παραχωρίσει έναν λιμένα ή έναν τερματικό σταθμό σε ιδιωτικούς φορείς¹². Η πολυπλοκότητα του ζητήματος έγκειται στο βαθμό συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα σε ένα λιμάνι.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε η ανάγκη μιας δυναμικής αλλαγής στη λιμενική βιομηχανία. Οι εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας αλλά και οι κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές που έλαβαν χώρα σε παγκόσμια κλίμακα δημιούργησαν τάσεις επαναπροσδιορισμού της δομής και των χαρακτηριστικών της λιμενικής βιομηχανίας. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης καθώς και η ανάγκη εξόδου από την οικονομική κρίση ήταν δύο καθοριστικοί παράγοντες που ώθησαν τις κυβερνήσεις να προβούν σε μια σειρά διορθωτικών κινήσεων τη δεκαετία του 90'. Η πολιτική αυτή όπως ήταν αναμενόμενο εφαρμόστηκε και στο τομέα της λιμενικής βιομηχανίας, καθώς η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των λιμένων σε συνδυασμό με τα ολοένα και αυξανόμενα κεφάλαια που απαιτούνταν για την εύρυθμη λειτουργία τους, δημιούργησαν την ανάγκη εισροής ιδιωτικών κεφαλαίων.

Οι τομείς στους οποίους επικεντρώθηκε η πολιτική αναδιοργάνωσης των κυβερνήσεων για τους λιμένες ήταν η *αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των λιμένων, οι εργασιακές πρακτικές των λιμενεργατών* καθώς και το *θεσμικό πλαίσιο παροχής λιμενικών υπηρεσιών, όπως ο χειρισμός του φορτίου*.

Είναι χαρακτηριστικό ότι τη δεκαετία του 80' η πλειοψηφία των λιμένων τελούσε υπό δημόσιο καθεστώς ενώ οι ιδιωτικές επενδύσεις δεν επιτρέπονταν σε τερματικούς σταθμούς. Η οποιαδήποτε ανάληψη εργασιών από ιδιωτικό φορέα αποτελούσε εξαίρεση για την πολιτική των λιμένων στους οποίους κυριαρχούσε το κράτος. Όμως από το 1990 παρατηρείται κύμα ιδιωτικοποιήσεων στα μεγαλύτερα λιμάνια του κόσμου. Πρωτεργάτης σε αυτή την αλλαγή πολιτικής είναι η Μεγάλη Βρετανία, όπου το 1981 βάσει νόμου ιδρύεται ένας αυτόνομος οργανισμός για τη διαχείριση των μεγαλύτερων λιμανιών της χώρας. Εν συνεχεία στην Αμερική και στο λιμάνι του Λος

¹²Baird A. (1999) Privatization Defined: Is it the Universal Panacea? Napier University, 27(1):1-2

Άντζελες μεγάλος αριθμός τερματικών σταθμών αγοράστηκε από μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες και εταιρίες φορτοεκφόρτωσης. Παράλληλα σε ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης, το Ρότερνταμ, εφαρμόστηκε μια μορφή μερικής ιδιωτικοποίησης με τη λιμενική γη να παραμένει στον έλεγχο του δημοσίου, ενώ οι τερματικοί σταθμοί πέρασαν σε ιδιωτικά "χέρια". Τέλος αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς παρατηρήθηκε και σε άλλες χώρες του κόσμου όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Αυστραλία ακόμα και το Χόνγκ Κόνγκ.

Σε πρώτη φάση παρατηρήθηκε μια μορφή μερικής ιδιωτικοποίησης όπου η κατοχή της λιμενικής γης παρέμεινε στα χέρια του κράτους, αλλά η διαχείριση των τερματικών σταθμών πέρασε σε ιδιώτες. Όμως η ολοένα και αυξανόμενη τάση των κυβερνήσεων για ιδιωτικοποίηση των λιμένων και ειδικότερα των τερματικών σταθμών δημιούργησε ερωτηματικά και προβληματισμούς όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με την ικανοποίηση των κυβερνητικών συμφερόντων. Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να γίνει ένας σαφής διαχωρισμός της λειτουργίας ενός λιμένα και ενός τερματικού σταθμού που τελεί υπό δημόσιο καθεστώς από έναν ιδιωτικό. Στη συνέχεια τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν θα κάνουν σαφή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο καθεστώτων ενώ θα γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που οδήγησαν τις εκάστοτε κυβερνήσεις να παραχωρήσουν τα δικαιώματα χρήσης των τερματικών σταθμών σε ιδιωτικούς φορείς.

3.2. Μοντέλα διοίκησης και συμμετοχής των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων σε ένα λιμάνι

Η πολιτική των λιμένων άλλαξε σε πολύ μεγάλο βαθμό σε παγκόσμιο επίπεδο τις τελευταίες δύο δεκαετίες ως αποτέλεσμα των κυβερνητικών πειραματισμών για την εξυγίανση των εθνικών οικονομιών¹³. Οι Mulder και Rodal χαρακτήρισαν αυτή τη πολιτική ως "εκφυλιστική" και την όρισαν ως " παραχώρηση λειτουργιών και ευθυνών των λιμενικών εγκαταστάσεων από την κυβέρνηση σε ένα άλλο νομικό πρόσωπο" το οποίο μπορεί να είναι μια άλλη κυβερνητική οργάνωση, επιχείρηση ή βιομηχανία¹⁴. Αυτός ο όρος δεν περιλαμβάνει την έννοια της ιδιωτικοποίησης αν και

¹³ Brooks M., (2004). The Governance Structure of Ports, *Review of Network Economics*, 3(2):168-173

¹⁴ Mulder, N., Rodal A. (1993) Partnerships, devolution and power-sharing: issues and implications for management, *Optimum* 24(3): 27-48

το εύρος αυτού του "εκφυλισμού" εμπεριέχει ένα είδος μερικής ιδιωτικοποίησης ως και πλήρους.

Για να περιγραφεί με σαφήνεια ο παραπάνω όρος η Παγκόσμια Τράπεζα δημιούργησε ένα πακέτο διοικητικών προτύπων (**World Bank Port Reform Toolkit**) το οποίο αποτελείται από τέσσερα μοντέλα διοίκησης, στα οποία αναλύεται το ποσοστό συμμετοχής του δημόσιου τομέα σε έναν λιμένα. Τα τέσσερα αυτά μοντέλα είναι, "Λιμένας υπηρεσιών (**Service port**)", "Λιμένας ως εργαλείο (**Tool Port**)", "Ιδιοκτησία Λιμένα, (**Landlord port**)", "Ιδιωτικός Λιμένας υπηρεσιών (**Private service port**)"¹⁵.

3.2.1 Service Port Model

Το παραπάνω πρότυπο μοντέλο είναι ένα κατά κύριο λόγο δημόσιο μοντέλο στο οποίο η λιμενική αρχή είναι ο "κύριος" της έκτασης του και όλων των διαθέσιμων κεφαλαίων και πόρων του λιμένα (σταθερών και κινητών). Παράλληλα η λιμενική αρχή εκτελεί όλες τις ρυθμιστικές και λειτουργικές διαδικασίες του λιμένα. Όλες οι διαδικασίες χειρισμού των φορτιών εκτελούνται από εργατικό δυναμικό και μηχανήματα που παραχωρούνται από τη λιμενική αρχή. Αυτό το μοντέλο έχει υιοθετηθεί από τις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες. Ο φορέας που ελέγχει και είναι υπεύθυνος για όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες του λιμένα είναι το εκάστοτε υπουργείο Μεταφορών και Ναυτιλίας και ο διευθύνων σύμβουλος της λιμενικής αρχής είναι κρατικός λειτουργός, ο οποίος λογοδοτεί απευθείας στον αρμόδιο υπουργό. Σε κάποιες περιπτώσεις οι διαδικασίες χειρισμού φορτίου εκτελούνται από διαφορετικούς δημόσιους οργανισμούς. Αυτή η κατηγοριοποίηση των λειτουργιών ανάμεσα σε διαφορετικούς δημόσιους φορείς μπορεί να παρουσιάσει σημαντικές διοικητικές προκλήσεις. Κάτω από αυτό το πρότυπο, η ίδια οργάνωση έχει την ευθύνη για τις ρυθμιστικές λειτουργίες, την ανάπτυξη της υποδομής και της υπερδομής, και την εκτέλεση των λειτουργικών δραστηριοτήτων. Σε γενικό πλαίσιο παρατηρείται πλήρης απουσία του ιδιωτικού φορέα στις λιμενικές δραστηριότητες σε αυτό το μοντέλο.

Το πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι, ότι η ανάπτυξη των υποδομών και των λειτουργιών είναι ευθύνη ενός και μόνο φορέα το οποίο είναι σημαντικό για μια ολοκληρωμένη και συνεκτική ανάπτυξη του λιμένα. Από την άλλη όμως η έλλειψη

¹⁵ Brooks M., (2004). The Governance Structure of Ports, *Review of Network Economics*, 3(2):169-171

εσωτερικού ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει σε μια αναποτελεσματική λιμενική αρχή ή σε έλλειψη καινοτομικής δράσης ή ακόμα και σε έλλειψη υπηρεσιών που είναι προσανατολισμένες προς τον χρήστη ή απευθυνόμενες στην αγορά. Τέλος ένα ακόμα μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι η εξάρτηση από τη κυβέρνηση για χρηματοδότηση με αποτέλεσμα μειωμένες επενδύσεις στο λιμένα.

Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των λιμένων που ακολουθούν αυτό το μοντέλο έχει μειωθεί αισθητά. Ορισμένα μεγάλα λιμάνια που ακολουθούσαν αυτό το μοντέλο όπως του Colombo (Sri Lanka), της Nhava Sheva (India) και του Dar es Salaam (Tanzania) έχουν πλέον διαφοροποιηθεί ακολουθώντας τη πολιτική της μερικής ιδιωτικοποίησης και εξελίχθηκαν σε landlord ports.

3.2.2 Tool Port Model

Αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζεται από κατηγοριοποιημένες λειτουργικές ευθύνες. Η λιμενική αρχή κατέχει, αναπτύσσει και διατηρεί την υποδομή και την υπερδομή του λιμένα, συμπεριλαμβάνοντας και τον εξοπλισμό διαχείρισης των φορτίων, όπως οι γερανοί των αποβάθρων και των φορτηγών μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η λειτουργία του εξοπλισμού της λιμενικής αρχής πραγματοποιείται από την ίδια μέσω ενός αρμόδιου δημόσιου οργάνου ενώ άλλες λειτουργίες διεκπαιρεύονται από ιδιωτικές φορτοεφορτωτικές εταιρείες όπως ο χειρισμός των φορτίων πάνω στα πλοία και η εκφόρτωση τους στην αποβάθρα. Οι ιδιωτικοί αυτοί φορείς είναι συνήθως μικρού μεγέθους εταιρείες.

Ενώ το πρότυπο οδηγεί σε μια αποφυγή του διπλασιασμού των εγκαταστάσεων επειδή η επένδυση στην υποδομή και τον εξοπλισμό παρέχεται από το δημόσιο τομέα, η διαίρεση των ευθυνών χειρισμού των φορτίων μπορεί να οδηγήσει σε προστριβές μεταξύ των μικρών εταιρειών, των εταιρειών που είναι υπεύθυνες για τη στοιβασία του φορτίου στο πλοίο και της λιμενικής αρχής. Ένα άλλο μειονέκτημα του μοντέλου αυτού είναι η ύπαρξη ρίσκου υποεπένδυσης. Τέλος οι ισχυρές εταιρείες στοιβασίας δεν αναπτύσσονται ως ένα τοπικό οικονομικό όφελος.

3.2.3 Landlord Port Model

Σε αυτό το μοντέλο η λιμενική αρχή διατηρεί την ιδιοκτησία του λιμένα ενώ η διαχείριση των υποδομών του λιμένα μισθώνεται σε ιδιωτικούς φορείς. Οι ευθύνες της λιμενικής αρχής ως ιδιοκτήτη του λιμένα περιλαμβάνουν την οικονομική εκμετάλλευση, την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του εδάφους και τη συντήρηση της

λιμενικής υποδομής όπως οι οδοί πρόσβασης, τα αγκυροβόλια και οι αποβάθρες. Οι ιδιωτικές εταιρείες που εκμισθώνονται από την λιμενική αρχή παρέχουν και συντηρούν τη δική τους επιδομή ενώ παράλληλα αγοράζουν και εγκαθιστούν τον εξοπλισμό τους. Όλες οι εργασίες στις αποβάθρες εκτελούνται από τις μισθωμένες ιδιωτικές εταιρείες.

Το πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι ο φορέας που διεκπαιρώνει τις λειτουργίες κατέχει και τον φορτοεκφορτωτικό εξοπλισμό. Συνεπώς, το οργανόγραμμα αυτό συγκεντρώνει πολλές πιθανότητες να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και παράλληλα είναι καλές οι πιθανότητες να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Παρόλα αυτά υπάρχει ο κίνδυνος υπερχωρητικότητας, αφού περισσότεροι από ένας ιδιωτικοί φορείς θα προσπαθήσουν να πιάσουν για να πετύχουν επέκταση των λειτουργιών τους στον λιμένα.

Επίσης υπάρχει η περίπτωση δημιουργίας διπλασιασμού της προσπάθειας στο τομέα του marketing, καθώς και οι ιδιωτικές εταιρείες αλλά και η λιμενική αρχή θα προσπαθήσουν να προσελκύσουν υποψήφιους πελάτες με σκοπό να τους παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους τομείς ευθύνης τους. Γι αυτό το λόγο ο καλύτερος συντονισμός στους τομείς του marketing και του προγραμματισμού απαιτείται για αυτό το πρότυπο.

Τέλος αυτό το μοντέλο είναι το πλέον διαδεδομένο στη παγκόσμια λιμενική βιομηχανία, καθώς σχεδόν όλα τα μεγάλα και μεσαίου μεγέθους λιμάνια το χρησιμοποιούν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το λιμάνι του Ρότερνταμ (Ολλανδία), το λιμάνι της Αμβέρσας (Βέλγιο) και το λιμάνι της Νέας Υόρκης (ΗΠΑ).

3.2.4 Private Service Port

Σε αυτό το μοντέλο ο δημόσιος τομέας δεν έχει καμία δραστηριότητα στον λιμένα και η ιδιοκτησία του λιμένα περνά στα χέρια του ιδιωτικού τομέα. Όλες οι ρυθμιστικές λειτουργίες και οι λειτουργικές δραστηριότητες εκτελούνται από τις ιδιωτικές εταιρείες. Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται σε πολλούς λιμένες στη Μεγάλη Βρετανία. Οι Baltazar και Brooks¹⁶ υποστήριξαν ότι υπάρχουν παγίδες σε

¹⁶ Baltazar, R., Brooks M.R. (2001) "The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries," Seoul, Korea: World Conference on Transport Research, July.

αυτό το πρότυπο και διατύπωσαν ότι αν η κυβέρνηση θελήσει να ιδιωτικοποιήσει τις ρυθμιστικές λειτουργίες καθώς και όλες τις λειτουργίες του λιμένα, αυτό δε πρέπει επουδενί να οδηγήσει στη πλήρη ιδιωτικοποίηση του λιμένα που σημαίνει ότι οι ιδιωτικοί φορείς γίνονται πλέον ιδιοκτήτες και του εδάφους του λιμένα. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα για κατάχρηση του φυσικού μονοπωλίου που αποκτά ο ιδιωτικός τομέας με αποτέλεσμα να υπάρξουν αυξημένα κέρδη για το λιμένα τα οποία θα καταλήξουν αποκλειστικά στους ιδιωτικούς φορείς που τον διαχειρίζονται.

Τέλος το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζεται ως ακραία περίπτωση ιδιωτικοποίησης και χρησιμοποιείται σε πολύ μικρό ποσοστό. Περιπτώσεις πλήρους ιδιωτικοποίησης έχουν καταγραφεί σε λιμένες της Μ.Βρετανίας και της Ν.Ζηλανδίας. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται αναλυτικότερα ο τύπος ιδιοκτησίας στα είκοσι μεγαλύτερα λιμάνια στο κόσμο.

Ιδιοκτησιακό καθεστώς των 20 μεγαλύτερων λιμένων στο κόσμο

Λιμένας	Service Port Model	Tool Port Model	Landlord Port Model	Private Service Port Model
Singapore	√			
Hong Kong				√
Shanghai			√	
Shenzhen			√	
Busan			√	
Rotterdam			√	
Dubai			√	
Kaohsiung			√	
Hamburg			√	
Qingdao		√		
Ningbo	√			
Guangzhou	√			
Los Angeles			√	
Antwerp			√	
Long Beach			√	
Port Klang			√	
Tianjin	√			

Tanjung Pelepas			√	
New York/New Jersey			√	
Bremen/Bremenhaven			√	

Πηγή: Lourdes Trujillo, Gustavo Nombela(1999). Privatization and regulation of the sea port industry, World Bank Institute, policy research working paper 2181, September:53

3.3. Εναλλακτικές προσεγγίσεις

Πέραν των παραπάνω διοικητικών μοντέλων με τη συμμετοχή η μη του δημόσιου φορέα υπήρξαν θεωρητικοί οι οποίοι ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες για τη κατηγοριοποίηση των λειτουργιών των λιμένων ανάλογα το ιδιοκτησιακό καθεστώς ενώ παράλληλα παρουσίασαν μια άλλη εκδοχή διοικητικών μοντέλων. Ο Baird ύστερα από μια λεπτομερή έρευνα πάνω στα διοικητικά μοντέλα πρότεινε τέσσερις τύπους (οι δύο με διαφορετικοί έμφαση στην ανάμιξη ιδιωτικού και δημόσιου φορέα). Παράλληλα ο Baird διαχωρίζει τις λιμενικές δραστηριότητες σε τρεις λειτουργικούς ρόλους, οι οποίοι είναι η ιδιοκτησία, οι ρυθμιστικές λειτουργίες και η χρησιμότητα των λιμενικών διαδικασιών. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ευθύνες του δημόσιου και του ιδιωτικού φορέα ανάλογα με το υπάρχον καθεστώς.

Μοντέλα ιδιοκτησίας	Λιμενικές Λειτουργίες		
	Ρυθμιστές	Ιδιοκτησία	Αξιοποίηση
ΔΗΜΟΣΙΟ	Δημόσιο	Δημόσιο	Δημόσιο
ΔΗΜΟΣΙΟ/Ιδιωτικό	Δημόσιο	Δημόσιο	Ιδιωτικό
ΙΔΙΩΤΙΚΟ/Δημόσιο	Δημόσιο	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό
ΙΔΙΩΤΙΚΟ	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό	Ιδιωτικό

Πηγή Baird, A.J. (2000) "Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the U.K. Experience, *International Journal of Maritime Economics*," 2: 177-194.

Για να γίνουν κατανοητές οι διακρίσεις μεταξύ των διαφόρων τύπων εκφυλισμού της λιμενικής βιομηχανίας οι Baltazar και Brooks¹⁷ διαχώρισαν όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με ένα λιμάνι σε λειτουργίες ρυθμιστών και στις λειτουργίες του λιμένα χωρίζοντας αυτές σε **Landlord** και **Operator**. Στον παρακάτω πίνακα

¹⁷ Baltazar, R., Brooks M.R. (2001) "The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries," Seoul, Korea: *World Conference on Transport Research*, July.

παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι διακρίσεις των διαδικασιών σε ένα λιμένα με βάση την πρόταση των Baltazar και Brooks πάνω στο μοντέλο του Baird.

Μοντέλο Διοίκησης	Ρυθμιστικές Λειτουργίες	Λιμενικές Διαδικασίες	
		Ιδιοκτήτης	Διαχειριστής
Δημόσιος Τομέας	1. Δικαιώματα Λιμένα Άδειες Εισόδου 2. Ασφάλεια εισόδου πλοίων στο λιμένα	Συντήρηση Αποβάθρων	1. Διαχείριση φορτίων και επιβατών 2. Πλοήγηση και Ρυμούλκηση
Μικτό (Δημ./Ιδιωτ.)	1. Έλεγχος λιμένων 2. Παροχή έκτακτων Υπηρεσιών 3. Προστασία δημόσιου συμφέροντος	1. Ανάπτυξη στρατηγικών 2. Marketing 3. Επιτήρηση πρόσβασης Λιμένα	1. Ασφάλεια εγκαταστάσεων, Συντήρηση και Επισκευή 2. Marketing Λειτουργιών
Ιδιωτικός Τομέας	Λήψη αποφάσεων για την πολιτική που θα ακολουθήσει ο λιμένας	1. Ασφάλεια Λιμένος 2. Απόκτηση, διάθεση εδάφους	1. Διάθεση αποβλήτων 2. Επενδύσεις κεφαλαίου αποβάθρων και εδάφους

Πηγή Baird, A.J. (2000) "Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the U.K. Experience, *International Journal of Maritime Economics*," 2: 177-194. Οι λειτουργίες αναταξινομήθηκαν από: Baltazar, R., Brooks M.R. (2001) "The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries," Seoul, Korea: *World Conference on Transport Research*, July.

Με βάση των παραπάνω πίνακα οι Baltazar και Brooks¹⁸ διαχωρίζουν τις ρυθμιστικές λειτουργίες και τις υπόλοιπες λειτουργίες του λιμένα ενώ τις χαρακτηρίζουν "λειτουργίες" αντί για "οντότητες". Αντίθετα με τον Baird δεν διαχώρισαν με γραμμές τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα λιμένα διότι υπέθεσαν ότι αυτές μπορούν να μεταβληθούν ανάλογα τη πολιτική λιμένων κάθε χώρας.

Σε γενικές γραμμές, σε ένα δημόσιο λιμάνι, οι ρυθμιστικές λειτουργίες και η ιδιοκτησία "βαρύνουν" τον δημόσιο τομέα, παρόλο που ένα μέρος ή ακόμα και όλες

¹⁸ Baltazar, R., Brooks M.R. (2001) "The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries," Seoul, Korea: *World Conference on Transport Research*, July.

οι λειτουργίες διαχείρισης του λιμένα μπορούν να παραχωρηθούν ύστερα από συμφωνία στον ιδιωτικό τομέα. Σε κάποιες περιπτώσεις μερικής ιδιωτικοποίησης, ένα μέρος των διαχειριστικών λειτουργιών και της ιδιοκτησίας παραχωρούνται στον ιδιωτικό τομέα ενώ παράλληλα ο δημόσιος τομέας διατηρεί τον πλήρη έλεγχο των ρυθμιστικών λειτουργιών. Τέλος στην πλήρη ιδιωτικοποίηση όλες οι λειτουργίες του λιμένα μεταφέρονται από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα.

3.4. Αιτίες και Διαδικασίες Ιδιωτικοποίησης Λιμένων

Σήμερα, είναι γεγονός πως η ιδιωτικοποίηση και παραχώρηση δικαιωμάτων λιμένων και τερματικών σταθμών είναι ένα από τα πιο σημαντικά φαινόμενα που έχουν παρατηρηθεί όσον αφορά τη πολιτική των λιμένων. Εμπειρίες απ' όλο τον κόσμο έδειξαν ότι η μερική ή η ολική μεταφορά των δικαιωμάτων των λιμένων από την δημόσια ιδιοκτησία στην ελεύθερη αγορά δημιούργησε μεγάλο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των λιμένων αυτών και ως αποτέλεσμα επέφερε σημαντικά πλεονεκτήματα στις εθνικές οικονομίες. Οι διαδικασίες ιδιωτικοποίησης μαζί με την οικονομική ανάπτυξη πολλών αναπτυσσόμενων χωρών δημιούργησαν την ανάγκη για νέες λιμενικές εγκαταστάσεις και βελτιωμένες παροχές υπηρεσιών στους χρήστες τους. Παράλληλα δημιουργήθηκαν ευκαιρίες για πολλούς επενδυτές να ασχοληθούν ενεργά με την ιδιωτικοποίηση των λιμένων θέτοντας τις βάσεις για τη δημιουργία ιδιωτικών λιμένων.

3.5. Διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησίας ενός λιμένα

Τα βήματα και οι ασφαλιστικές δικλίδες που πρέπει ένας επενδυτικός οργανισμός να λάβει σοβαρά υπόψιν του προκειμένου να επενδύσει σε μια προσπάθεια ιδιωτικοποίησης ενός λιμένα, ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό ανά τον κόσμο και εξαρτώνται από το επίπεδο της οικονομικής κατάστασης που βρίσκεται η εκάστοτε χώρα καθώς και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που έχουν θεσπιστεί από στον συγκεκριμένο τομέα¹⁹. Γι αυτό τον λόγο υπάρχουν ορισμένα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου ένας υποψήφιος επενδυτής να είναι σε θέση να

¹⁹ Tite C. (1995) Port privatization: A catalyst for change, Project & Trade Finance, London, Jul, 147:28

προχωρήσει στην αγορά ενός λιμενικού οργανισμού ή να έχει την δυνατότητα να τον διαχειρίζεται.

→ Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν του ο υποψήφιος επενδυτής είναι η γεωγραφική τοποθεσία του, οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις, ο όγκος του φορτίου που φορτοεκφορτώνεται, η οικονομική κατάσταση του λιμένα καθώς και οι προοπτικές ανάπτυξης του. Παράλληλα το μοντέλο ιδιωτικοποίησης που θα αναπτυχθεί θα καθοριστεί από διάφορους παράγοντες οι οποίοι είναι πολιτικοί, εμπορικοί αλλά και οικονομικοί οι οποίοι ποικίλουν ανάλογα με το κυβερνητικό καθεστώς της χώρας που υπάγεται ο λιμένας καθώς και τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων μερών. Η επιλογή του μοντέλου που θα ακολουθηθεί δεν είναι απαραίτητο να καθοριστεί από την αρχή, αλλά μπορεί να παραμείνει ανοικτή ύστερα από τη δήλωση ενδιαφέροντος των υποψήφιων αγοραστών.

→ Η κυβέρνηση θα πρέπει να ελέγξει μέχρι ποιο σημείο έχει νόμιμο δικαίωμα να προχωρήσει στην εφαρμογή της ιδιωτικοποίησης του υποψήφιου λιμένα. Στη περίπτωση που τα δικαιώματα επέμβασης είναι ανεπαρκή τότε θα χρειαστεί να προχωρήσει σε νομοθετικές ρυθμίσεις προκειμένου να συνεχιστεί η διαδικασία.

→ Το υποψήφιο λιμάνι θα πρέπει να είναι έτοιμο προς ιδιωτικοποίηση μέσα σε νόμιμα πλαίσια, δηλαδή τα κεφάλαια και τα στοιχεία του παθητικού του λιμένα θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη ροή και να βρίσκονται στην κατοχή της δημόσιας αρχής.

→ Ύστερα από μια αρχική προεπιλογή, η δημόσια αρχή σε συνεργασία με τους συμβούλους της θα πρέπει να ετοιμάσει έναν διαγωνισμό στον οποίο οι υποψήφιοι αγοραστές θα καταθέσουν τις προσφορές τους.

→ Τέλος, μετά το πέρας του χρονικού περιθωρίου για υποβολή προσφορών, θα προχωρήσει στην αξιολόγηση των προσφορών που δέχτηκε και θα υπογράψει συμβόλαιο συνεργασίας με τον αγοραστή που έκανε την βέλτιστη προσφορά ύστερα από μια περίοδο διαπραγματεύσεων που ενδεχομένως θα χρειαστεί για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και των δύο μερών.

3.6. Κυριότεροι παράγοντες ιδιωτικοποίησης

Σύμφωνα με τους Frankel²⁰ και Sherman²¹ υπάρχει μια σειρά από σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να πείσουν τις κυβερνήσεις ώστε να προχωρήσουν στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης των λιμένων τους, οι οποίοι είναι οι παρακάτω²²:

- Η ενίσχυση της αποδοτικότητας των λιμενικών υπηρεσιών, καθώς στα δημόσια λιμάνια παρατηρούνται διάφορα προβλήματα όπως αδυναμία παρακολούθησης του σκληρού διαλιμενικού ανταγωνισμού, μη αποδοτική λειτουργία του λιμένα και υπερβολική κυβερνητική παρεμβατικότητα.
- Η εξεύρεση νέων οικονομικών πηγών για την ανάπτυξη και διατήρηση των λιμένων.
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και η βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών.
- Η ανακούφιση του δημόσιου τομέα από την οικονομική και διοικητική επιβάρυνση.
- Η εξάλειψη ή η μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της πολιτικής επιρροής στη διοικητική λειτουργία του λιμένα.
- Η δημιουργία οικονομικών πλεονεκτημάτων από την αύξηση του ανταγωνισμού στις λιμενικές υπηρεσίες.

3.7. Μειονεκτήματα της ιδιωτικοποίησης

Οι Bassett²³ και Baird²⁴ υποστήριξαν με διάφορα επιχειρήματα την προοπτική ιδιωτικοποίησης των λιμένων στηριζόμενοι στο γεγονός ότι οι δημόσιοι φορείς δεν έχουν τη δυνατότητα να διοχετεύουν μεγάλα κεφάλαια στους λιμένες με αποτέλεσμα να περιορίζονται οποιαδήποτε σχέδια ανάπτυξης και επέκτασής τους. Παράλληλα αν οι ιδιωτικοί φορείς, χωρίς πλέον τη συμμετοχή του δημόσιου φορέα, θα μπορούν να

²⁰ Frankel, E. (1992). Debt-equity conversion and port privatization. *Maritime Policy and Management*, 19(3), 201-209.

²¹ Sherman, R (1995). Privatization of seaports? *Transportation Quarterly*, 49(3), 93-100.

²² Cullinane K., Dong-Wook S. (2001) Port privatization policy and practice, *Transport. Reviews*, 22(1): 61-62

²³ Basset K. (1993). British port privatisation and its compact on the port of Bristol. *Journal of Transport Geography* 1(4):255-267

²⁴ Baird, A.J. (1995) "Privatisation of Trust Ports in the United Kingdom: Review and Analysis of the First Sales," *Transport Policy*, 2: 135-143

διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους και να δημιουργήσουν έναν πλήρως ανταγωνιστικό λιμένα.

Από την άλλη όμως υπάρχουν ορισμένα μειονεκτήματα σχετιζόμενα με την ιδιωτικοποίηση των λιμένων. Παρακάτω αναφέρονται τέσσερα μειονεκτήματα υποστηριζόμενα από τον De Monie²⁵.

- Η ιδιωτικοποίηση αυξάνει τον κίνδυνο δημιουργίας μιας λιμενικής διοίκησης που χάνει την ταυτότητα της δημόσιας υπηρεσίας της οποίας βάσει νόμου της έχει ανατεθεί. Ο κυριότερος σκοπός του ιδιωτικού φορέα είναι η μέγιστη αύξηση των κερδών και η μέγιστη μείωση του κόστους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην εγκατάλειψη εγκαταστάσεων και υπηρεσιών οι οποίες είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά ουσιώδεις, αλλά δημιουργούν κόστη και όχι έσοδα για τους ιδιωτικούς φορείς.
- Όπου δεν υπάρχει ή είναι περιορισμένος, ο ανταγωνισμός (λόγω μικρής κλίμακας λειτουργιών, μη στρατηγικής τοποθεσίας του λιμένα, ανεπαρκές δίκτυο σύνδεσης με την ενδοχώρα κλπ.), υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το μονοπώλιο του δημοσίου τομέα να μετατραπεί σε ιδιωτικό μονοπώλιο.
- Ο διαχωρισμός των λειτουργιών και των ευθυνών της δημόσιας λιμενικής αρχής και του ιδιωτικού φορέα μπορεί να οδηγήσει σε κακό συντονισμό σε θέματα επενδύσεων, υπηρεσιών και λειτουργιών και σε μείωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών φορτοεκφόρτωσης και αποθήκευσης των εμπορευμάτων.
- Οι ιδιωτικοί διαχειριστές του λιμένα ενδέχεται να δώσουν μεγαλύτερη βάση στα εμπορικά συμφέροντα των πιο στενών τους πελατών. Έτσι η ιδιωτικοποίηση μπορεί να επιφέρει τη περίπτωση της ευνοϊκής μεταχείρισης ορισμένων πελατών σε αντίθεση με τους υπόλοιπους χρήστες οι οποίοι θα βρέθουν σε μειονεκτική διαπραγματευτική θέση.

Λόγω των αναγνωρισμένων αυτών προβλημάτων που σχετίζονται με την ιδιωτικοποίηση των λιμένων, έχουν τεθεί σε εφαρμογή πολιτικές οι οποίες σε συνδυασμό με μια σειρά ρυθμιστικών μέτρων αποσκοπούν στην πρόληψη τους. Οι

²⁵ De Monie, G. and Peeters, C. (2006), A critical analysis of public private partnerships in world ports, in Notteboom, T. (ed), *Ports are more than piers – Liber Amicorum presented to Prof. Dr. Willy Winkelmans*, De Lloyd, Antwerpen: 237-260.

παραπάνω περιπτώσεις είναι χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε πολλές βιομηχανίες.

3.8. Ιδιωτικοποίηση και Βαθμός Απόδοσης Λιμένων

Πολλές μελέτες και διάφορες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη σχέση ιδιωτικοποίησης και απόδοσης των λιμένων. Τα αποτελέσματα των παραπάνω μελετών έδειξαν ότι δεν υπάρχει σαφής καθορισμός της σχέσης αυτής²⁶. Για αυτό το λόγο είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διευκρινιστεί ο βαθμός συμμετοχής του ιδιωτικού φορέα σε έναν λιμένα προκειμένου να εξεταστεί στη συνέχεια ο βαθμός απόδοσης του λιμένα αυτού. Παρόλο που η τάση για ιδιωτικοποίηση αποκτά όλο και περισσότερους υποστηρικτές, εκφράστηκαν διαφορετικές απόψεις που υποστήριζαν ότι οι ιδιωτικές επενδύσεις δεν βελτιώνουν απαραίτητα την απόδοση των λιμένων.

Μελέτες περιπτώσεων

- Ο Liu²⁷ χρησιμοποίησε ένα στατιστικό μοντέλο για τη μέτρηση της τεχνικής απόδοσης και σύγκρινε την επίδραση του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην απόδοση 28 λιμένων της Μ.Βρετανίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο τύπος ιδιοκτησίας των λιμένων αυτών δεν είχε κάποια σημαντική επίδραση στην απόδοσή τους.
- Ο Noteboom²⁸ χρησιμοποίησε ένα μοντέλο για να συγκρίνει τον βαθμό απόδοσης 36 τερματικών σταθμών στην Ευρώπη και 4 τερματικών σταθμών στην Ασία. Στο τέλος της έρευνας αποδείχτηκε ότι ο βαθμός απόδοσης αλλά και οι λειτουργίες δε σχετίζονταν με τον τύπο ιδιοκτησίας των τερματικών σταθμών.

²⁶ Tongzon J. and Heng W., (2004) Port Privatization, Efficiency and Competitiveness: Some Empirical Evidence From The Container Ports (Terminals)", *Journal of Shipping and Transport Logistics* 39(5):406

²⁷ Liu Z. (1995). The comparative performance of public and private enterprises. *Journal of Transportation Economics and Policy* September, 263-274

²⁸ Noteboom, T.E., Coeck, C. and Van de Broeck, J. (2000) Measuring and Explaining the Relative Efficiency of Container Terminals by means of Bayesian Stochastic Frontier Models, *Journal of Maritime Economics and Logistics*, 2(2), pp. 83-106.

- Οι Coto-Millan²⁹ χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο κοστολόγησης για να υπολογίσουν την οικονομική απόδοση 27 λιμένων της Ισπανίας. Αντίθετα με τις προηγούμενες περιπτώσεις υποστήριξαν ότι ο τύπος ιδιοκτησίας έχει σημαντική επίδραση στην οικονομική απόδοση των λιμένων, αλλά τόνισαν ότι οι λιμένες που έχουν αυτονομία είναι λιγότερο αποδοτικοί.
- Ο Estache³⁰ ασχολήθηκε με τα επίπεδα απόδοσης των λιμένων του Μεξικού ύστερα από τις αλλαγές που έλαβαν χώρα στη λιμενική βιομηχανία (1993). Χρησιμοποιώντας 44 παρατηρήσεις από 11 ανεξάρτητες λιμενικές αρχές, παρατήρησε ότι η στροφή προς την ιδιωτικοποίηση των μεξικάνικων λιμένων επέφερε άμεση και μεγάλη βελτίωση στην απόδοση των λιμένων αυτών.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ο αντίκτυπος της σχέσης ιδιωτικοποίησης-απόδοσης στην περίπτωση της πλήρους ιδιωτικοποίησης. Όπως υποστήριξε και ο Baird³¹ η παραχώρηση της λιμενικής γης, των λειτουργιών αλλά και των κανονιστικών διαδικασιών στον ιδιωτικό τομέα δεν θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσης των λιμένων ενώ αντιθέτως μπορεί να επιφέρει μείωση της παραγωγικότητας των λιμένων αυτών. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης των λιμενικών επενδύσεων (μακροχρόνιες αποσβέσεις, υψηλό κόστος κεφαλαίου) η παροχή της υποδομής και της υπερδομής από τους ιδιωτικούς φορείς μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερημένες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και τεχνικό εξοπλισμό, το οποίο είναι αντίθετο με τη φιλοσοφία της ιδιωτικοποίησης λιμένων.

Στατιστικό μοντέλο DEA για την απόδοση των λιμένων

Οι Battese και Coelli³² πρότειναν το στατιστικό μοντέλο DEA (Data Envelopment Analysis) με βάση το οποίο ήταν δυνατό να μελετηθούν οι ελλείψεις της τεχνικής απόδοσης ενός οργανισμού. Το παραπάνω μοντέλο χρησιμοποιήθηκε σε αρκετές βιομηχανίες όπως και στη λιμενική αλλά η πλειοψηφία των μελετών αυτών δεν είχαν

²⁹ Coto-Millan, P., Banos-Pino, J. and Rodriguez-Alvarez, A. (2000) Economic efficiency in Spanish ports: some empirical evidence, *Maritime Policy and Management*, 27(2), pp. 169-174.

³⁰ Estache, A., Gonzalez, M. and Trujillo, L. (2002) Efficiency Gains from Port Reform and the Potential for Yardstick Competition: Lessons from Mexico, *World Development*, 30(4), pp. 545-560.

³¹ Baird, A.J. (2000) "Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the U.K. Experience, *International Journal of Maritime Economics*," 2: 177-194.

³² Battese, G.E. & Coelli, T.J. (1995): A Model for Technical Inefficiency Effects in a Stochastic Frontier Production Function for Panel Data. *Empirical Economics*, 20, 325-332.

ως σκοπό την ανάλυση της σχέσης ιδιωτικοποίηση-απόδοση. Παρακάτω παρουσιάζονται δύο μελέτες που πραγματοποιήθηκαν με βάση το μοντέλο DEA και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για την παραπάνω σχέση.

- ❖ Οι Tongzon και Heng³³ χρησιμοποίησαν το παραπάνω μοντέλο σε 25 τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων με διαφορετικά μοντέλα ιδιοκτησίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σε γενικό πλαίσιο ότι η ιδιωτικοποίηση είχε θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση της απόδοσης των συγκεκριμένων λιμένων. Όσον αφορά τον τύπο ιδιοκτησίας τόνισαν, ότι είναι καλύτερο για τις λιμενικές αρχές να περιορίσουν τον ιδιωτικό τομέα στο ρόλο του "Landowner" και "Operator" και να διατηρήσουν τον ρόλο του ρυθμιστή. Με βάση τα μοντέλα διοίκησης του Baird οι λιμένες του τύπου PRIVATE/public ήταν περισσότερο αποδοτικοί σε σχέση με τους υπόλοιπους. Παράλληλα αποδείχθηκε ότι η απόδοτικότητα των λιμενικών λειτουργιών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις λιμενικές αρχές και τους διαχειριστές ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποστηρίζοντας ότι η μερική ιδιωτικοποίηση είναι ένας αποδοτικός τρόπος για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.
- ❖ Παράλληλα οι Cullinane, Ji και Wang³⁴ πραγματοποίησαν παρόμοια μελέτη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο DEA για τον βαθμό απόδοσης των 30 μεγαλύτερων τερματικών σταθμών παγκοσμίως (με βάση στοιχεία του 2001)³⁵. Παρόλο που η πλειοψηφία των λιμένων που εξετάστηκαν χρησιμοποιούσαν τον τύπο ιδιοκτησίας "PUBLIC/private", με βάση το μοντέλο του Baird, η μελέτη έδειξε ότι οι λιμένες που ο τύπος ιδιοκτησίας τους ήταν "PUBLIC" και "PRIVATE/public" ήταν περισσότερο αποδοτικοί από τους υπόλοιπους. Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια της μελέτης αυτής τρεις λιμένες (Shangai, Dalian, Xiamen) άλλαξαν τύπο

³³ Tongzon, J. and Heng, W. (2005) Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals), *Journal of Shipping and Transport Logistics*, 39(5), pp. 405-424.

³⁴ Cullinane Kevin, Ping Ji, Teng-fei Wang. (2004). An Application of DEA Windows Analysis to container port production. *Journal of Review of network Economics* 3(2): pp. 184-206.

³⁵ Culliane K., Ji P., Wang T.-fei (2004) The relationship between privatization and DEA estimates of efficiency in the container port industry, *Journal of Economics & Business Elsevier*, 57(5): 453-462

ιδιοκτησίας από “PUBLIC” σε “PUBLIC/private”. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η είσοδος του ιδιωτικού τομέα δεν είχε ιδιαίτερο αντίκτυπο στη βελτίωση της απόδοσης των συγκεκριμένων λιμένων αν και ο χρόνος για ριζικές αλλαγές στις λειτουργίες και διαδικασίες δεν ήταν επαρκής. Αντίθετα με την προηγούμενη μελέτη οι Cullinane, Ji και Wang υποστήριξαν ότι η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση και στη διαχείριση των λειτουργιών ενός λιμένα δεν αυξάνει απαραίτητα την απόδοση του. Παράλληλα υποστήριξαν ότι η αύξηση της απόδοσης δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στην είσοδο του ιδιωτικού τομέα καθώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να αξιοποιηθεί και από τον ιδιωτικό αλλά και από τον δημόσιο τομέα. Τέλος κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ιδιωτικοποίηση δεν είναι πανάκεια για την επίλυση του προβλήματος της μη απόδοσης, ενώ υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες όπως ο διαλιμενικός και ενδολιμενικός ανταγωνισμός και οι λιμενικές εργασιακές σχέσεις και συμφωνίες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν πραγματικά τα επίπεδα απόδοσης του λιμένα.

Τα αποτελέσματα των δύο ερευνών ήταν ελαφρώς αντιφατικά στο ζήτημα της αύξησης της απόδοσης των λιμένων. Παρόλα αυτά και οι δύο έρευνες έδειξαν ότι οι λιμένες στους οποίους εφαρμόστηκε μερική ιδιωτικοποίηση, με τον δημόσιο φορέα να διατηρεί το ρόλο του ρυθμιστή, εμφάνισαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις λειτουργίες διαχείρισης των φορτίων.

4. Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς container

4.1. Η εξέλιξη της πολιτικής των ιδιωτικών επενδύσεων

Η είσοδος των container στην ναυτιλιακή αγορά οδήγησε στην ανάπτυξη και κατασκευή ολόενα και μεγαλύτερης χωρητικότητας πλοίων ενώ ο ανταγωνισμός οδήγησε στο σχηματισμό συμμαχιών μεταξύ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην αγορά αυτή³⁶. Αυτές οι αλλαγές έδωσαν την ώθηση στις λιμενικές αρχές και στους ιδιωτικούς φορείς να βελτιστοποιήσουν και αυτοί με τη σειρά τους τις υπηρεσίες τους. Η αξιοποίηση μεμονωμένων λιμένων, των οποίων η γεωγραφική τοποθεσία δεν θεωρείται ιδανική, υποβαθμίζεται διαρκώς σε σχέση με άλλους λιμένες, των οποίων η τοποθεσία αλλά και η σύνδεσή τους με την ενδοχώρα είναι περισσότερο χρηστική για τις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Τις περασμένες δεκαετίες, η φήμη και ο φόρτος εργασίας των ευρωπαϊκών λιμένων βασιζόταν στην τοποθεσία τους, στην σύνδεσή τους με μεγάλους πλωτούς ποταμούς ή ακόμα και στην πρόσβαση τους σε μεγάλα βιομηχανικά κέντρα. Παρολ' αυτά στη σημερινή εποχή φαίνεται πως η δημιουργία ενός ευέλικτου δικτύου μεταφοράς εμπορευμάτων στα μέτρα των μεγάλων ναυτιλιακών εταιριών, υπερτερεί της τοποθεσίας ενός λιμένα όσον αφορά την επιλογή φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων και αυτό φαίνεται πως είναι το κλειδί για τη περαιτέρω ανάπτυξη της λιμενικής βιομηχανίας. Επιπλέον η τάση για σύναψη συμμαχιών είναι μεγάλη κάτι το οποίο βραχυπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει στην αποκλειστική εκμετάλλευση ενός λιμένα από έναν port operator ενώ τέλος μπορεί να παρατηρηθεί το φαινόμενο της αποκλειστικής χρήσης ολόκληρου του δικτύου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων από έναν operator.

Οι λιμένες εξελίσσονται σε μια ολοκληρωμένη βιομηχανία μέσω επενδύσεων από ιδιωτικούς φορείς οι οποίες εξασφαλίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό, υψηλή παραγωγικότητα και πιθανότατα χαμηλά κόστη. Η αλλαγή αυτή στη λιμενική βιομηχανία συντελέστηκε κατά κύριο λόγο τις δύο τελευταίες δεκαετίες με κυριότερο εκφραστή την Μ.Βρετανία. Τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις των δυτικοευρωπαϊκών χωρών, λόγω μεγάλων οικονομικών επιβαρύνσεων, προχωρούν με

³⁶ Bart W. Wiegman, Barry Ubbels, Piet Rietveld, Peter Nijkamp (2002) Investments in Container Terminals: Public Private Partnerships, *International Journal of Maritime Economics* 4(1), 1-20

αργούς ρυθμούς σε θέματα συντηρήσης και ανάπτυξης των λιμένων και τερματικών σταθμών με αποτέλεσμα οι λιμένες να μετατρέπονται σε τύπου landlord ενώ τα δικαιώματα των τερματικών σταθμών container παραχωρούνται σε ιδιωτικούς φορείς. Τα λιμάνια και ιδιαίτερα οι τερματικοί σταθμοί έχουν μετατραπεί σε επικερδής επιχειρήσεις ενώ οι επενδύσεις από ιδιωτικά κεφάλαια εισρέουν ολοένα και περισσότερο.

Μέχρι πρόσφατα οι δημόσιοι φορείς με τη πολιτική που ακολούθησαν δε κατάφεραν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικούς λιμένες στο βαθμό που απαιτούσε η αγορά, διότι τα κεφάλαια που απαιτούνταν επιβάρυναν την οικονομία της εκάστοτε χώρας. Οι λιμένες τελούν σε μεγάλο βαθμό υπό δημόσιο καθεστώς ακόμα και σήμερα πλην ορισμένων μεγάλων λιμένων ενώ μοναδική εξαίρεση αποτελεί η Μεγάλη Βρετανία, όπου η πλειοψηφία των λιμένων τελεί υπό ιδιωτικό καθεστώς.

4.2. Επενδύσεις υποδομών τερματικών σταθμών

Οι τερματικοί σταθμοί αποτελούν τον κεντρικό άξονα της μεταφορικής υποδομής για τη διακίνηση εμπορευμάτων. Στην αγορά των container ports υπάρχουν δύο κύριες ομάδες που εμπλέκονται: οι **Ιδιοκτήτες** και οι **Διαχειριστές (Operators)**.

- Η πρώτη ομάδα είναι οι ιδιοκτήτες οι οποίοι δεν παρέχουν απαραίτητα λιμενικές υπηρεσίες στους χρήστες αλλά έχουν μόνο τον χαρακτήρα του επενδυτή. Αναλυτικότερα υπάρχουν τρεις μορφές ιδιοκτησίας τερματικών σταθμών, οι οποίες αντιστοιχούν στις μορφές ιδιοκτησίας ενός λιμένα οι οποίες είναι: πλήρως ιδιωτικοποιημένος τερματικός σταθμός, πλήρως δημόσιος τερματικός σταθμός και **σύμπραξη ιδιωτικού-δημόσιου τομέα**. Ειδικότερα η τελευταία μορφή ιδιοκτησίας μπορεί να κάνει περισσότερο πολύπλοκες τις λειτουργίες και διαδικασίες ενός τερματικού σταθμού διότι τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν συνήθως αντικρουόμενα συμφέροντα.
- Η δεύτερη ομάδα είναι οι operators οι οποίοι διαχειρίζονται τον τερματικό σταθμό και παρέχουν στους χρήστες όλες τις υπηρεσίες όπως η φορτοεκφόρτωση ή η αποθήκευση των εμπορευματοκιβωτίων. Οι διαχειριστές των τερματικών σταθμών είναι κατά κύριο λόγο μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες ή ενώσεις εταιρειών που δημιουργούνται με σκοπό να παρέχουν λιμενικές υπηρεσίες στους χρήστες του εκάστοτε λιμένα.

Σκοπός ενός διαχειριστή τερματικού σταθμού είναι η παροχή ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών με ελκυστικούς οικονομικούς όρους για τον χρήστη. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να εξετασθεί από τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- i) Υπηρεσίες βασισμένες στον πελάτη
- ii) Υπηρεσίες βασισμένες στο συνολικό δίκτυο
- iii) Υπηρεσίες βασισμένες στα προϊόντα

Σε γενικά πλαίσια έχει υποστηριχθεί ότι το κόστος χειρισμού ενός εμπορευματοκιβωτίου είναι σχετικά υψηλό. Στον αντίποδα όμως υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι η χρέωση για παροχή λιμενικών υπηρεσιών δεν είναι εξαιρετικά υψηλή.

4.3. Χαρακτηριστικά και κίνδυνοι λιμενικών επενδύσεων

Σύμφωνα με τον *Dietrich*³⁷ υπάρχουν δύο βασικές αρχές που διέπουν τη σχέση του δημόσιου τομέα με τις οικονομικές δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα.

→ Πρώτον, οι δύο τομείς δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πεδία με τελείως διαφορετικές ευθύνες

→ Δεύτερον, ο δημόσιος τομέας πρέπει να περιοριστεί στην ανάπτυξη νόμιμων και οικονομικών υποδομών.

Εφόσον οι δραστηριότητες της κυβέρνησης βασίζονται στην εξουσία ενός κράτους, οι διαπραγματεύσεις προχωρούν με το κράτος να καθορίζει τις συνθήκες ανάπτυξης των υποδομών και τον ιδιωτικό τομέα να δρα αυτόνομα.

Στην αγορά των container terminals οι κίνδυνοι για τον ιδιωτικό τομέα, όσον αφορά την επένδυση πολύ μεγάλων κεφαλαίων, είναι ιδιαίτερα υψηλοί, λόγω των **μακροπρόθεσμων οικονομικών αποδόσεων** των υποδομών οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν σε έναν ορίζοντα 20 ετών και άνω. Το διάστημα για **πλήρη απόσβεση εγκαταστάσεων** είναι εξίσου μεγάλο και μπορεί να κυμανθεί από 15 έως 30 χρόνια. Γι αυτό το λόγο οι επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα πρέπει να αποφέρουν κέρδη σε μικρότερο χρονικό διάστημα από το προβλεπόμενο χρόνο.

37 Dietrich M., (1994) Transaction Cost Economics And Beyond: Towards A New Economics Of The Firm, Routledge, London.

Κατά τη διάρκεια των κατασκευών των υποδομών, απαιτούνται **μεγάλες δαπάνες κεφαλαίων**. Αυτό ενδεχομένως μπορεί να σημαίνει χορήγηση δανείων για τη κάλυψη των απαιτούμενων δαπανών. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο δημόσιος τομέας έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει δάνεια με ευνοϊκότερους όρους (*χαμηλότερα επίπεδα επιτοκίων*).

Εκτός αυτού η **περίοδος αναμονής** για την εκκίνηση της κατασκευής των εγκαταστάσεων υποδομής μπορεί να είναι μεγάλη και ο κυριότερος λόγος μπορεί να είναι η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων από πλευράς κυβέρνησης. Αυτές οι καθυστερήσεις συνήθως οδηγούν σε συνεχείς αλλαγές των project οι οποίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο και στο κόστος τους. Συνήθως οι ιδιωτικοί φορείς παρουσιάζονται απρόθυμοι να ακολουθήσουν αυτά τα πολιτικά ρίσκα, διότι δημιουργούνται κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Επιπλέον η **μεταβαλλόμενη έκβαση της επένδυσης** από την στιγμή της εκκίνησης του project αποτελεί ένα επιπλέον ρίσκο για τους εμπλεκόμενους ιδιωτικούς φορείς. Στη περίπτωση όπου οι διαδικασίες κατασκευών των υποδομών καθυστερούν ή υπολειπονται, οι ιδιωτικοί φορείς μπορεί να οδηγηθούν σε απώλεια κεφαλαίου. Αυτός αυτός είναι ένας ακόμη λόγος ώστε να επέμβει το κράτος και να προχωρήσει σε μείωση του άμεσου ρίσκου που ενδεχομένως διατρέχει η επένδυση.

Ένας ακόμη κίνδυνος που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι ιδιωτικοί φορείς είναι η **μεγάλη χρονικά περίοδος κατασκευής των έργων** κατά την οποία δεν υπάρχουν κέρδη ενώ παράλληλα πρέπει να καλυφθούν διάφορα κόστη. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επεμβαίνει για άλλη μια φορά το κράτος για να μειώσει τον κίνδυνο αυτό. Τέλος κάθε επένδυση ιδιωτικού φορέα σε τερματικούς σταθμούς είναι **μοναδική και αυτοτελής**. Αυτή η ιδιότητα καθιστά δύσκολη την αναγνώριση λαθών και ατελειών που συνέβησαν σε ανάλογες επενδύσεις στο παρελθόν.

Σε γενικότερο πλαίσιο είναι φανερό ότι το κράτος επεμβαίνει στα project των επενδυτών με σκοπό να αντιμετωπίσει και να μειώσει όλους τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν. Χωρίς την κρατική παρέμβαση οι κίνδυνοι για τις επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς είναι ιδιαίτερα υψηλοί σε σύγκριση με τα χαμηλά επίπεδα αναμενόμενων εσόδων από τις επενδύσεις αυτές.

4.4. Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα

Ενώ οι επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς container αντιμετωπίζουν τους προαναφερθέντες κινδύνους, αξίζει να σημειωθεί, ότι η ανάμειξη ιδιωτικών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση και διαχείριση των τερματικών σταθμών στους λιμένες εμφανίζεται περισσότερο ενισχυμένη σε σχέση με άλλα είδη επενδύσεων στο τομέα των μεταφορών όπως οι οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές.

Σε σύγκριση με τις οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, οι συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα εφαρμόζονται κατα κύριο λόγο σε επενδύσεις τερματικών σταθμών. Γενικότερα η λιμενική αρχή, η οποία συνήθως αντιπροσωπεύεται από το κράτος, παρέχει την υπερδομή των λιμένων ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις παρεχόμενες υπηρεσίες των τερματικών σταθμών. Βέβαια υπάρχουν περιπτώσεις όπου το κράτος παρέχει οικονομική στήριξη στους ιδιωτικούς φορείς όπως η κατασκευή ενός νέου τερματικού σταθμού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα σύμπραξης δημόσιου-ιδιωτικού τομέα ήταν η περίπτωση κατασκευής ενός τερματικού σταθμού φορτοεκφορτώσεων ξηρού φορτίου στο λιμάνι του Άμστερνταμ. Η εταιρεία "Waterland Terminal" διαχειριζόταν τον ήδη υπάρχοντα τερματικό σταθμό καθώς τα δικαιώματά του είχαν παραχωρηθεί στην εταιρεία από τη δημόσια λιμενική αρχή του Άμστερντάμ. Καμία τράπεζα δεν έδειξε ενδιαφέρον για τη χρηματοδότηση του project αυτού λόγω του υψηλού ρίσκου που παρουσιάστηκε όσον αφορά τη περίοδο αποπληρωμής του δανείου που επρόκειτο να χορηγηθεί.

Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται και στις περιπτώσεις επενδύσεων τερματικών σταθμών container. Οι τράπεζες δύσκολα προχωρούν σε χορηγήσεις δανείων εκτός αν η περίοδος αποπληρωμής κυμαίνεται σε ένα επίπεδο 15 έως 20 ετών το οποίο κάνει το project οικονομικά βιώσιμο.

Είναι πολλοί οι λόγοι για τους οποίους οι λιμένες ελκύουν περισσότερο ιδιωτικά κεφάλαια απ'ότι τα άλλα είδη μεταφορών. Σύμφωνα με τον Farrell οι λόγοι είναι οι εξής:

→ Η διαφοροποίηση μεταξύ υποδομών και υπηρεσιών στους λιμένες έχει από καιρό επιτευχθεί. Οι λιμενικές υποδομές στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες είναι σε τέτοιο επίπεδο που επιτρέπουν στους operators να έχουν ικανοποιητικά κέρδη σε σχέση με τις λογικές τιμές που κοστολογούν τις υπηρεσίες τους στους πελάτες τους. Η παραχώρηση των υποδομών, στην πλειοψηφία τους, σε έναν terminal operator έχει μειώσει αισθητά τον ανταγωνισμό και έχει αποτρέψει την είσοδο σε άλλους

ενδιαφερόμενους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μονοπωλιακά κέρδη. Αντίθετη ακριβώς κατάσταση παρουσιάζεται στην αγορά των σιδηροδρόμων.

→ Ένας ακόμα λόγος που οι τερματικοί σταθμοί προσελκύουν ιδιωτικά κεφάλαια, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στους λιμένες και η μείωση του ανά μονάδα κόστους λόγω οικονομικών κλίμακας. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να διαχειριστούν δημόσιες εγκαταστάσεις, έχουν την ικανότητα να βελτιώνουν τα προηγούμενα επίπεδα κερδών μέσω της εισαγωγής πιο ευέλικτων εργασιακών πρακτικών. Ο περιορισμένος αριθμός τερματικών σταθμών που είναι κατάλληλος και διαθέσιμος προς παραχώρηση καθώς και το ιδιαίτερα υψηλό κόστος για την κατασκευή νέων υποδομών, δίνει τη δυνατότητα στους operators να διατηρούν τα κέρδη τους στα ίδια επίπεδα. Εκτός αυτού, στους τερματικούς σταθμούς container υπάρχει συνήθως μόνο ένας terminal operator το οποίο ενισχύει την ύπαρξη περιφερειακού μονοπωλίου.

→ Επιπλέον οι περισσότεροι τερματικοί σταθμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με λιγότερους κινδύνους ύστερα από κρατικές παρεμβάσεις. Τα μεγέθη των ιδιωτικών επενδύσεων που απαιτούνται είναι σχετικά μικρά σε σχέση με τα άλλα είδη μεταφορών. Παραδείγματος χάριν το κόστος για δύο αποβάθρες ενός τερματικού σταθμού κοστίζει 50 έως 100 εκατ. Ευρώ, το οποίο είναι ισοδύναμο με 10-20 χμ. οδικού δικτύου.

→ Τέλος ένας ακόμα ενθαρρυντικός παράγοντας για τις ιδιωτικές επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς είναι το σχετικά χαλαρό κανονιστικό πλαίσιο. Είναι αντιληπτό ότι οι τερματικοί σταθμοί βρίσκονται σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά και δεν προσφέρουν αποκλειστικά ένα προϊόν. Παράλληλα είναι προφανές ότι υπάρχει μια σύγκλιση συμφερόντων ανάμεσα στους terminal operators και στις δημόσιες λιμενικές αρχές, οι οποίοι ενώνουν τις προσπάθειες τους για να αντιμετωπίσουν τους υπόλοιπους ανταγωνιστές τερματικούς σταθμούς.

4.5. Ανάλυση κινδύνων ιδιωτικών επενδύσεων

Τα κυριότερα θέματα εκχώρησης ιδιωτικών κεφαλαίων σε επενδύσεις μεταφορικών υποδομών αφορούν την **κατανομή των κινδύνων** και τη **διασφάλιση υψηλότερης απόδοσης**. Αυτοί είναι οι κυριότεροι λόγοι που οι κυβερνήσεις ενδιαφέρονται για τη προσέλκυση ιδιωτικών φορέων ώστε να συμμετάσχουν στα επενδυτικά project υποδομών μέσω μεγάλων συμβάσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης και της συμμετοχής τους στην διαχείριση των τερματικών σταθμών. Σε γενικότερο πλαίσιο, στις

επενδύσεις υποδομών η ροή των εσόδων ξεκινά πολλά χρόνια μετά την αρχική επένδυση. Αυτό το γεγονός αυξάνει τους κινδύνους και την αβεβαιότητα για έναν ιδιωτικό φορέα ώστε να συμμετέχει σε μια τέτοια επένδυση. Στις περιπτώσεις των επενδύσεων σε τερματικούς σταθμούς οι κίνδυνοι αυτοί φαίνεται να διαμοιράζονται αποτελεσματικά ανάμεσα στους κυβερνητικούς φορείς και τους ιδιώτες. Οι κατηγορίες των κινδύνων καθώς και η ευθύνη που βαρύνει τις δύο πλευρές είναι οι εξής:

1. **Πολιτικοί κίνδυνοι** → Σε γενικό πλαίσιο την ευθύνη από τη δημιουργία οποιούδήποτε πολιτικού κινδύνου την έχει η εκάστοτε κυβέρνηση όσον αφορά πάντα την εξέλιξη της επένδυσης. Ο ιδιωτικός τομέας δεν επηρεάζεται καθόλου σε αυτή τη περίπτωση.
2. **Οικονομικοί κίνδυνοι** → Σε αυτή τη περίπτωση ο κίνδυνος μοιράζεται και στις δύο πλευρές αφού οι παράμετροι καταμερισμού ευθύνης ποικίλουν. Η κυβέρνηση φέρει ευθύνη στις περιπτώσεις που καθυστερεί την απόφαση για το ποιός ιδιωτικός φορέας θα αναλάβει τη διαχείριση του τερματικού σταθμού καθώς και τυχόν καθυστερήσεις κατά τη διάρκεια της κατασκευής αναγκαίων υποδομών. Παράλληλα τέτοιου είδους κίνδυνοι μπορούν να προκληθούν στις περιπτώσεις αποπληρωμής του δανείου για την επένδυση, στη διαχείριση των λειτουργικών εξόδων, στην μη μεταστρεψιμότητα του project και στο μέγεθος του κεφαλαίου που χρησιμοποιήθηκε. Όλες αυτές οι παράμετροι αποτελούν κινδύνους και για τον ιδιωτικό αλλά και για το δημόσιο τομέα.
3. **Κατασκευαστικοί κίνδυνοι** → Σε αυτή τη περίπτωση κατά κύριο λόγο οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν αφορούν τον δημόσιο φορέα. Βέβαια υπάρχουν παράμετροι που αφορούν και τον ιδιωτικό τομέα όπως καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια κατασκευής των υποδομών από δική του ευθύνη καθώς και το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των κατασκευών.
4. **Λειτουργικοί κίνδυνοι** → Εφόσον πρόκειται ο ιδιωτικός τομέας να αναλάβει τη διαχείριση του τερματικού σταθμού, είναι λογικό οποιουδήποτε κίνδυνος προκύψει να βαρύνει αυτόν. Οπότε σε γενικό πλαίσιο ο ιδιωτικό φορέας είναι ο αποκλειστικός υπεύθυνος να αντιμετωπίσει τους λειτουργικούς κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν.
5. **Εμπορικοί κίνδυνοι** → Τέλος το ίδιο ισχύει και σε αυτή τη περίπτωση με τον ιδιωτικό φορέα να πρέπει να αντιμετωπίσει οποιονδήποτε εμπορικό κίνδυνο

που μπορεί να προκύψει. Εφόσον διαχειρίζεται τον τερματικό σταθμό, είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του όπως και για τη διατήρηση των εσόδων σε ίδια ή ανώτερα επίπεδα. Οι ιδιωτικοί φορείς θα πρέπει να δημιουργήσουν έναν ανταγωνιστικό τερματικό σταθμό με αποκλειστικό σκοπό την προσέλκυση όλο και περισσότερων πλοίων το οποίο θα αποφέρει σαφώς και μεγαλύτερα κέρδη.

Εκτός του βασικού σκοπού των δύο πλευρών, που είναι η μείωση των παραπάνω κινδύνων, μπορούν να δημιουργηθούν σημαντικά δημόσια οφέλη (κυβερνητικά οφέλη ως επί το πλείστον) και αυτά είναι τα παρακάτω:

- Με την κατασκευή ενός νέου τερματικού σταθμού, η περιοχή στην οποία βρίσκεται το λιμάνι θα αναπτυχθεί και θέτονται οι βάσεις για τη δημιουργία του λιμένα σε μεγάλο διαμετακομιστικό κέντρο ενώ παράλληλα θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας για τον ντόπιο πληθυσμό. Αυτά τα οφέλη μπορούν να θεωρηθούν ως επιπλέον, αν συνυπολογίσουμε τα κέρδη που θα αποκομίσει ο δημόσιος τομέας από τη χρήση του τερματικού σταθμού από τον ιδιωτικό φορέα. Αυτό δεν θα ίσχυε σε αντίστοιχες επενδύσεις σε άλλα είδη μεταφορών όπως οι οδικές και οι σιδηροδρομικές.
- Επίσης σε ένα λιμένα είναι εφικτό να δημιουργηθούν νέες υποδομές και να λειτουργούν παράλληλα με τις υπάρχουσες. Αυτό μπορεί να δώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τερματικό σταθμό. Αντίθετα σε αντίστοιχες επενδύσεις στις οδικές ή σιδηροδρομικές μεταφορές αυτό δεν είναι εφικτό.
- Γενικότερα ένας τερματικός σταθμός, πέραν των φορτίων που εκφορτώνονται σε αυτόν, έχει να ανταγωνιστεί άλλους τερματικούς σταθμούς σε περιπτώσεις μεταφόρτωσης εμπορευμάτων. Στα άλλα είδη μεταφορών αυτό δεν υφίσταται λόγω τοπικών μονοπωλίων.
- Παρόλο που η λιμενική αρχή και ο port operator έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα και οι δύο επιθυμούν τη λειτουργία και τη διατήρηση ενός αποδοτικού τερματικού σταθμού.

Σε γενικές γραμμές είναι προφανές, ότι οι επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς και οι συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα έχουν περισσότερα οφέλη σε σχέση με τα άλλα δύο κύρια είδη μεταφορών.

4.6. Σχέση μεταξύ ΣΔΙΤ-Κερδών-Κινδύνων

Οι συμπράξεις δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στις επενδύσεις τερματικών σταθμών είναι λειτουργική και επικερδής διότι οι κίνδυνοι μπορούν να μοιραστούν στα δύο εμπλεκόμενα μέρη (Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός φορέας) και επειδή αυτά τα project δημιουργούν κέρδη για αυτούς. Κατά κύριο λόγο οι τερματικοί σταθμοί λειτουργούν με ένα κοινό χρήστη και έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά:

1. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η λιμενική αρχή έχει προχωρήσει στη παραχώρηση δικαιωμάτων των τερματικών σταθμών από τους ιδιωτικούς φορείς και όχι σε ιδιώκτες εγκαταστάσεις από τους operators.
2. Επειδή οι τερματικοί σταθμοί έχουν υψηλό κόστος κεφαλαίου, η πλειοψηφία των λιμένων μπορεί να υποστηρίξει μόνο έναν operator ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων επιτρέπει την ύπαρξη δύο ή τριών operators.
3. Οι πελάτες που εξυπηρετούν οι τερματικοί σταθμοί είναι συνήθως ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες εκτελούν τακτά δρομολόγια (**Liner**) και λιγότερο μεμονωμένα ταξίδια (**Tramp**). Αυτό σημαίνει ότι ο διαχειριστής του τερματικού σταθμού θα πρέπει να δώσει περισσότερη έμφαση στις υπηρεσίες που προσφέρει παρά στη τιμή που κοστολογεί.
4. Τα πλοία που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια έχουν περισσότερες επιλογές λιμένων από ότι πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου κάτι το οποίο μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού μεταξύ των λιμένων.

Σε ορισμένους λιμένες έχει παρατηρηθεί η ανάπτυξη ενός μοντέλου με ένα μόνο χρήστη σε έναν τερματικό σταθμό (Άμβερσα, Ρότερνταμ). Λόγω της συνεχούς αυξανόμενης κλιμάκας σε πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων καθώς και της συνεχούς αναπτυσσόμενης συνεργασίας μεταξύ εταιρειών, παρατηρήθηκε ότι είναι αποδοτική η ύπαρξη ενός μόνο operator ο οποίος θα παρέχει τις αναγκαίες υπηρεσίες που απαιτούνται.

4.7. Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών

Οι επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς πραγματοποιήθηκαν κατά κύριο λόγο από μεγάλους διεθνείς οργανισμούς οι οποίοι επωφεληθήκαν από τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη λιμενική βιομηχανία τη τελευταία δεκαετία και προχώρησαν σε μια σειρά από επενδύσεις οι οποίες αφορούσαν τη διαχείριση τερματικών

σταθμών με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης και την παροχή ποιοτικότερων λιμενικών υπηρεσιών.

Οι port operators, οι οποίοι στη πλειονότητα τους είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις (η εταιρεία PSA Corp. τελεί υπό δημόσιο καθεστώς), διαχειρίζονται αυτή τη στιγμή έναν μεγάλο αριθμόν τερματικών σταθμών σε πολλές χώρες του κόσμου. Για τη διαχείριση ενός τερματικού σταθμού υπογράφονται συμφωνίες μεταξύ των υποψήφιων διαχειριστών και της χώρας που βρίσκεται ο λιμένας, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα άνω των 20-25 ετών, ενώ παράλληλα σε κάθε περίπτωση ο ιδιωτικός φορέας που αναλαμβάνει τη διαχείριση είναι μόνο ένας.

Σήμερα τέσσερις είναι οι κατηγορίες οργανισμών, που διαχειρίζονται τερματικούς σταθμούς και οι οποίοι κατέχουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά αυτή³⁸. Πρόκειται για τις:

1. **Global Terminal Operators (GTO's)** όπως είναι η Hutchison Port Holdings, η Dubai Ports World και η PSA International, οι οποίοι κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά της διαχείρισης τερματικών σταθμών.
2. **Μεγάλες ναυτιλιακές εταιρίες** όπως η Maersk-Sealand, η Evergreen, η CMA-CGM και η NYK. Για να μπορέσουν να ελαττώσουν τον χρόνο παραμονής των πλοίων τους στα λιμάνια, αλλά και να μειώσουν τα λιμενικά κόστη, οι εταιρίες αυτές μπήκαν δυναμικά στην αγορά αναλαμβάνοντας τη διαχείριση ενός σημαντικού αριθμού τερματικών σταθμών σε διάφορες χώρες του κόσμου.
3. Οι **λιμενικές αρχές** των εκάστοτε χωρών οι οποίες διατήρησαν τον έλεγχο των τερματικών σταθμών τους χωρίς να παραχωρήσουν τη διαχείριση τους σε κάποιο μεγάλο ιδιωτικό οργανισμό ή ναυτιλιακή εταιρεία. Οι τερματικοί σταθμοί που τελούν υπό δημόσιο καθεστώς αποτελούν το 22% του συνολικού αριθμού παγκοσμίως ενώ διαχειρίζονται το 17% του συνολικού όγκου εμπορευματοκιβωτίων.
4. Άλλοι **ιδιωτικοί οργανισμοί** οι οποίοι διαχειρίζονται έναν πολύ μικρό αριθμό τερματικών σταθμών και προέρχονται κυρίως από τις χώρες που βρίσκονται οι συγκεκριμένοι τερματικοί σταθμοί.

Σήμερα οι GTO's και οι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες ελέγχουν περίπου το 70% των τερματικών σταθμών παγκοσμίως, ενώ είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο η εταιρεία

³⁸ Dr. Jean-Paul Rodrigue, The geography of transport www.people.hofstra.edu

Maersk-Sealand διαχειρίζεται 15 τερματικούς σταθμούς κυρίως στην Ασία. Οι ιδιωτικοί φορείς κατέχουν περίπου το 8% της αγοράς ενώ διαχειρίζονται το 10% του συνολικού όγκου εμπορευματοκιβωτίων.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας με τα μερίδια που κατέχουν οι μεγαλύτεροι port operators στην αγορά τερματικών σταθμών.

Ποσοστά των μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών σταθμών στη διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων παγκοσμίως

<i>Global terminal operators</i>	2005	2006	2007
Hutchison Port Holdings	13	13	14
PSA International	11	12	11
APM Terminals	10	10	12
DP World	9	10	9
Cosco Pacific	7	7	8
Eurogate	3	3	3
SSA Marine	3	3	3
Total share of world throughput	56	58	60
World throughput (million TEUs)	387,7	434,3	485,0

Πηγή: UNCTAD XII pre-event: "Globalization of port logistics: opportunities and challenges for developing countries" by Dynamar B.V, United Nations Conference on Trade and Development, December 2007

4.8. Παράγοντες Ανάπτυξης και Εδραίωσης των Port Operators

Η ταχύρρυθμη ανάπτυξη των διαχειριστών τερματικών σταθμών σχετίζεται με δύο οικονομικές δυνάμεις. Πρώτον, η είσοδος των μεγάλων port operators στην παγκόσμια αγορά συνιστά μια διαδικασία **οριζόντιας ολοκλήρωσης**, καθώς οι εταιρείες αυτές προσπάθησαν να επεκταθούν σε νέους λιμένες, πέραν των τερματικών σταθμών που ήδη διαχειρίζονταν, με σκοπό τη εφαρμογή της τεχνογνωσίας τους σε νέες αγορές, αλλά και την επίτευξη κερδών. Δεύτερον, η είσοδος των μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών στην αγορά των τερματικών σταθμών είναι ένα παράδειγμα **κάθετης ολοκλήρωσης** στην οποία οι εταιρείες αυτές προσπάθησαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και σε άλλους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι παράγοντες που οδήγησαν στην ανάπτυξη των

μεγαλύτερων port operators (GTO's) στην διαχείριση των τερματικών σταθμών είναι οι εξής:

- *Αποδοτικότητα κεφαλαίων:* Με τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων των τερματικών σταθμών, όπως ο σύγχρονος εξοπλισμός, συστήματα IT (Information Technology) και management, οι port operators αύξησαν την αποδοτικότητα των οικονομικών κεφαλαίων των τερματικών σταθμών.
- *Οικονομικά κεφάλαια:* Οι μεγαλύτεροι διαχειριστές τερματικών σταθμών έχουν την οικονομική δυνατότητα να επενδύουν μεγάλα κεφάλαια σε υποδομές, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να δανείζονται κεφάλαια για περαιτέρω επενδύσεις χωρίς να αντιμετωπίζουν προβλήματα στο χρόνο αποπληρωμής τους. Εν συνεχεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα κέρδη που προήλθαν από την αποτελεσματική χρήση των τερματικών σταθμών που διαχειρίζονται ώστε να επενδύσουν στην ανάπτυξη νέων. Η πλειοψηφία των εταιρειών αυτών είναι εισηγμένες σε μεγάλα χρηματιστήρια, το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να ελκύουν τεράστια οικονομικά κεφάλαια. Αυτό το οικονομικό πλεονέκτημα δεν μπορούν να το ανταγωνιστούν οι δημόσιες λιμενικές αρχές, ακόμα και αυτές που επιδοτούνται με δημόσια κεφάλαια.
- *Διοικητικές Ικανότητες:* Οι διαχειριστές τερματικών σταθμών έχουν την ικανότητα να οργανώνουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή πολύπλοκων λειτουργιών, όπως η ομαλή συνέχεια στις διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Ως ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ποιοτικές λιμενικές υπηρεσίες στους χρήστες, ενώ έχουν μεγαλύτερη ευελιξία σε θέματα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους. Παράλληλα μέσα από ένα ανεπτυγμένο δίκτυο IT μπορούν να συμμορφώνονται σε μικρό χρονικό διάστημα με διάφορες νομικές διαδικασίες που σχετίζονται με πελάτες και θέματα ασφαλείας.
- *Συνδυασμένες Μεταφορές/Σύνδεση με ενδοχώρα:* Από γεωγραφικής άποψης, η πλειοψηφία των port operators επέλεξαν να επενδύσουν σε λιμένες, οι οποίοι έχουν οργανωμένο δίκτυο σύνδεσης με την ενδοχώρα. Με αυτήν την κίνηση εδραιώνουν τη θέση τους, αποθαρρύνοντας άλλους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά αυτή και έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ένα δίκτυο συνδυασμένων μεταφορών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Επίσης η απόκτηση ενός νέου τερματικού σταθμού δημιουργεί

συνήθως προοπτικές ανάπτυξης ενός οργανωμένου δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας από εταιρείες που σχετίζονται με τους port operators.

- *Έλεγχος κίνησης πλοίων εντός λιμένα:* Λόγω των πολύ στενών σχέσεων που διατηρούν με τις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες, οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν και να διατηρούν τα επίπεδα κίνησης των πλοίων εντός των τερματικών σταθμών. Η απόφαση για επένδυση σε έναν τερματικό σταθμό συνδέεται συνήθως με τη γνώση ότι ο τερματικός σταθμός θα μπορεί να διαχειρίζεται έναν ασφαλή αριθμό πλοίων. Συνεπώς η σχέση κίνησης-απόδοσης μπορεί να διασφαλιστεί σε ικανοποιητικό βαθμό.

Συνέπειες της εδραίωσης των GTO'S

Η ανάπτυξη των μεγαλύτερων διαχειριστών τερματικών σταθμών παγκοσμίως οδήγησε σε μια συγκέντρωση της εξουσίας με τη μορφή του ολιγοπωλίου. Το 2007 οι επτά μεγαλύτεροι port operators κατείχαν το 60% της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων ανά τον κόσμο. Ένα σημαντικό γεγονός είναι, ότι αυτή τη στιγμή οι συγκεκριμένοι διαχειριστές ελέγχουν και διαχειρίζονται τους μεγαλύτερους και πιο παραγωγικούς τερματικούς σταθμούς ενώ έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν συνθήκες μονοπωλίου σε πολλές περιοχές του κόσμου. Έχει ευρέως αποδειχθεί το γεγονός, ότι η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα πολλών τερματικών σταθμών έχει βελτιωθεί αισθητά μετά την παραχώρηση των δικαιωμάτων τους σε διεθνείς ιδιωτικούς οργανισμούς. Από την άλλη όμως υπάρχουν ενδείξεις αμφισβήτησης για αυτούς τους οργανισμούς ύστερα από μια σειρά κινήσεων και αποφάσεων. Στη Genoa της Ιταλίας υπήρξε δυσaráεσκεια για την απόδοση του λιμένα από τη στιγμή της ανάληψης της διαχείρισης του τερματικού σταθμού από την εταιρεία PSA International. Τέλος στην Αμβέρσα (Βέλγιο) υπήρξαν ανησυχίες για την εφαρμογή διοικητικών συστημάτων ασιατικής σχολής σκέψης σε ευρωπαϊκές λειτουργίες³⁹.

³⁹Dr. Jean-Paul Rodrigue, The geography of transport systems ,www.people.hofstra.edu

4.9. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επενδύσεων

Για να γίνει περισσότερο κατανοητό το ζήτημα των επενδύσεων από ιδιωτικούς φορείς σε τερματικούς σταθμούς, παρατίθενται παρακάτω τρεις διαφορετικές περιπτώσεις ιδιωτικών επενδύσεων. Η πρώτη περίπτωση αφορά την κατασκευή ενός νέου τερματικού σταθμού που έλαβε χώρα στο λιμάνι του Άμστερνταμ. Ο τερματικός σταθμός του Άμστερνταμ ήταν ένα project που ανέλαβε η εταιρεία *Ceres Terminals Inc.* σε συνεργασία με τη λιμενική αρχή του Άμστερνταμ. Το κόστος της συνολικής επένδυσης υπολογίστηκε στα 172 εκατ. ευρώ και ο τερματικός θα ήταν έτοιμος για πλήρη λειτουργία το έτος 2001. Παράλληλα προβλέφθηκε η δημιουργία 600 επιπλέον θέσεων εργασίας στον νέο τερματικό σταθμό. Η εταιρεία *Ceres Terminal Inc.* επένδυσε το ποσό των 43.5 εκατ. ευρώ ενώ η λιμενική αρχή του Άμστερνταμ κάλυψε το υπόλοιπο του συνολικού ποσού το οποίο ανερχόταν σε 128.5 εκατ ευρώ στο οποίο συμπεριλήφθηκαν και επενδύσεις σε υποδομές και φορτοεκφορτωτικούς γερανούς.

Η δεύτερη περίπτωση έχει να κάνει με την επαναδόμηση μιας ήδη υπάρχουσας εγκατάστασης στο τερματικό σταθμό του Haven στο Essex του Λονδίνου. Το project στο λιμάνι του Felixstowe ανελήφθη από την εταιρεία *Hutchison Whampoa* και τη λιμενική αρχή του Felixstowe. Η αρχική έκταση του τερματικού σταθμού ήταν 540 στρέμματα ενώ με το project αυτό θα πραγματοποιούνταν επέκταση 250 επιπλέον στρεμμάτων. Η επέκταση είχε ένα πλάνο δύο ετών και θα δημιουργούνταν επιπλέον αποθηκευτικοί χώροι για περιπτώσεις μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων. Η συνολική επένδυση κοστολογήθηκε 114 εκατ. ευρώ ενώ παράλληλα το επεκτατικό πλάνο περιλάμβανε την εκκλάτυνση 270 μέτρων μιας αποβάθρας και 125 επιπλέον στρεμμάτων. Η επιπλέον αποβάθρα θα μπορούσε να εξυπηρετήσει δύο πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Εκτός αυτού σχεδιάστηκε η εγκατάσταση τριών γερανών οι οποίοι θα μπορούσαν να φορτώνουν 20-22 επιπλέον εμπορευματοκιβώτια στο κατάστρωμα των πλοίων. Στην επένδυση συμπεριλήφθηκε επίσης και ο απαραίτητος εξοπλισμός μεταφορτώσεων.

Τέλος η τρίτη περίπτωση ασχολείται με την επέκταση ενός ήδη υπάρχοντος τερματικού σταθμού στο λιμάνι του Felixstowe. Οι εταιρίες *P&O* και *Shell* δημιούργησαν ένα project το οποίο περιλάμβανε την αναμόρφωση ενός παλιού δυλιστηρίου σε ένα σύγχρονο τερματικό σταθμό με προσφερόμενο αποθηκευτικό χώρο ως και 3.5 εκατ. TEU. Η έκταση ήταν 1.500 στρέμματα ενώ το μήκος της προβλήτας ήταν τρία χιλιόμετρα παρέχοντας αγκυροβόλια για επιπλέον δέκα πλοία. Η εύρύτερη περιοχή επρόκειτο να αξιοποιηθεί και για τη παροχή άλλων υπηρεσιών

(οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορές, Logistics). Η P&O προχώρησε στην αγορά του εδάφους που απαιτήθηκε για τη κατασκευή του τερματικού σταθμού ενώ η Shell ανέλαβε την ανάπτυξη του έργου. Η Λιμενική Αρχή του Λονδίνου και το συμβούλιο της περιοχής του Tugrook έδωσαν την συγκατάθεσή τους για τη διεκπαιρέωση του έργου. Τη δεδομένη στιγμή το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο του τερματικού σταθμού ήταν άρτια συνδεδεμένο με το βρετανικό εθνικό δίκτυο αλλά με το πέρας του έργου η χωρητικότητα θα αυξανόταν. Υπολογίστηκε ότι το κόστος του έργου ήταν 835 εκατ. ευρώ ενώ η διάρκεια του ορίστηκε σε 10-15 χρόνια. Ο τερματικός σταθμός κατασκευάστηκε σε στάδια ενώ η ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου πραγματοποιήθηκε το έτος 2003 με το κόστος να φτάνει τα 167 εκατ. ευρώ.

5. Case Studies

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τρεις ειδικότερες περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης και παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων. Παράλληλα τονίζεται ο αντίκτυπος που είχε η εφαρμογή της ιδιωτικοποίησης στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην βελτίωση της απόδοσης των λιμένων αυτών. Στη πρώτη περίπτωση γίνεται μια ανάλυση της αλλαγής φιλοσοφίας του λιμένα της Σιγκαπούρης με την εταιρικοποίηση της λιμενικής αρχής και την ανάληψη της διαχείρισης του τερματικού σταθμού από την κρατική εταιρεία PSA International. Στη δεύτερη περίπτωση περιγράφεται η πολιτική που ακολούθησε το κράτος της Σαουδικής Αραβίας, η οποία προχώρησε στην ιδιωτικοποίηση των κυριότερων λιμένων της, ενώ στη τρίτη περίπτωση εξετάζονται οι λόγοι για τους οποίους η κυβέρνηση της Μαλαισίας παραχώρησε τα δικαιώματα εκμετάλλευσης του τερματικού σταθμού του λιμένα Kelang στον ιδιωτικό τομέα.

5.1 Case Study: Η διαδικασία εταιρικοποίησης της λιμενικής αρχής της Σιγκαπούρης

5.1.1. Εισαγωγή

Ο λιμένας της Σιγκαπούρης θεωρείται αυτήν τη στιγμή ένας από του πλέον αποδοτικούς λιμένες παγκοσμίως και τα κυριότερα πλεονεκτήματά του είναι οι υψηλού επιπέδου υποδομές του, οι προηγμένες υπηρεσίες σε θέματα IT (Information Technology) καθώς και οι πρωτοποριακές πρακτικές στον εργασιακό τομέα⁵⁴. Η στρατηγικής σημασίας γεωγραφική τοποθεσία του λιμένα και ο υψηλός βαθμός απόδοσης είναι οι δύο κυριότεροι παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάδειξη του λιμένα της Σιγκαπούρης σε έναν από τους σημαντικότερους λιμενικούς σταθμούς στο κόσμο.

5.1.2. Η έναρξη διαδικασιών εταιρικοποίησης

Οι πρώτες κινήσεις για την αλλαγή φιλοσοφίας του λιμένα ξεκίνησαν το 1997 στα πλαίσια μια ευρύτερης πολιτικής της κυβέρνησης της Σιγκαπούρης που περιελάμβανε

⁵⁴ Tongzon Jose L.(2005) *Privatisation: The Port of Singapore Experience* ανακτημένο από: <http://www.warc.murdoch.edu.au/projects/TongzonPP.pdf>

την ιδιωτικοποίηση των κυριότερων δημόσιων οργανισμών της χώρας. Τις προηγούμενες περιόδους, ο λιμένας ως νομικό πρόσωπο, είχε παρουσιάσει ικανοποιητικά αποτελέσματα βασισμένος σε οικονομικά κριτήρια ενώ σε καμία περίπτωση δε θεωρήθηκε τροχοπέδη για την οικονομική ευημερία της χώρας, καθώς συνέβαλε στο συνολικό προϋπολογισμό αλλά και στα θετικά οικονομικά αποτελέσματα της χώρας.

Παρόλα αυτά, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού ανάμεσα στους διεθνείς λιμένες και λόγω του ότι η ιδιωτικοποίηση αυτών των οργανισμών βρισκόταν στα πλαίσια της πολιτικής που θα ακολουθούσε η χώρα, η κυβέρνηση υιοθέτησε την περίπτωση της εταιρικοποίησης της λιμενικής αρχής με σκοπό την παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στις λειτουργίες του λιμένα και την αύξηση της απόδοσης.

5.1.3.Η Νέα Λιμενική Αρχή της Σιγκαπούρης

Πριν από την έναρξη των διαδικασιών για εταιρικοποίηση, η Λιμενική Αρχή της Σιγκαπούρης (Port of Singapore Authority, PSA), ως νομικό πρόσωπο, λειτουργούσε ως διαχειριστής του τερματικού σταθμού αλλά και ως υπεύθυνη για τις κανονιστικές λειτουργίες και την εύρυθμη λειτουργία του τερματικού σταθμού. Μετά τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν η νέα μορφή της λιμενικής αρχής (Maritime Port Authority, MPA) ανέλαβε τη διεκπεραίωση όλων των κανονιστικών λειτουργιών από την προηγούμενη λιμενική αρχή (PSA). Η MPA ήταν πλέον το νομικό σώμα του λιμένα ενώ για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού υπεύθυνη ήταν η **PSA Corp.**

Κατανομή ρόλων και λειτουργιών

Η νέα λιμενική αρχή ήταν αρμόδια ώστε να δίνει την απαραίτητη άδεια για τέσσερις τύπους λειτουργιών εντός λιμένα. Αυτές ήταν οι υπηρεσίες και εγκαταστάσεις λιμένα, οι υπηρεσίες πλοήγησης, οι υπηρεσίες ρυμούλκησης καθώς και οι υπηρεσίες για τη πώληση αφαλατωμένου νερού. Για να δοθούν οι άδειες αυτές θα έπρεπε ο δικαιούχος να παρέχει αποδοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες καθώς και να συναινέσει με την τιμολογιακή πολιτική και τα πρότυπα παρεχόμενων υπηρεσιών της MPA. Οι άδειες αυτές δεν επιτρέπεται να δημιουργήσουν προβλήματα τα οποία θα επηρέαζαν ή θα δυσχέραιναν τον ανταγωνισμό στην αγορά της Σιγκαπούρης σε θέματα λιμενικών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων.

Το θέμα της αδειοδότησης από τη λιμενική αρχή για τις λιμενικές υπηρεσίες παρουσιάστηκε στη διαχειρίστρια εταιρία PSA Corp. Ο λιμένας της Σιγκαπούρης έχει

τη φήμη του μεγαλύτερου και του αποδοτικότερου λιμένα στο κόσμο με δημόσιο ιδιοκτητικό καθεστώς. Ενώ η πλειοψηφία των λειτουργιών που σχετίζονται με τη διαχείριση του φορτίου διεκπεραιώνονται από ιδιωτικές επιχειρήσεις, ο χειρισμός του εξοπλισμού στους τερματικούς σταθμούς του λιμένα γίνεται αποκλειστικά από τους εργαζόμενους της PSA Corp. Από τη στιγμή που η PSA Corp. είναι ο μοναδικός διαχειριστής των τερματικών σταθμών του λιμένα, χάραξε νέα πολιτική υποστηρίζοντας πως οποιοδήποτε πλοίο έδενε στις προβλήτες των τερματικών σταθμών θα έπρεπε οπωσδήποτε να αγοράσει τις υπηρεσίες αυτές μόνο από την PSA Corp.

Η διαχειρίστρια εταιρία δέχθηκε πολλές κριτικές για την πολιτική που ακολούθησε και για αυτό το λόγο άλλαξε τη φιλοσοφία της στα θέματα διαχείρισης των τερματικών σταθμών καθώς και στις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Μετά την αλλαγή πλευσης η εταιρία προσέφερε διάφορες εναλλακτικές επιλογές ελλιμενισμού των πλοίων, ενώ προχώρησε στη μίσθωση των αποθηκευτικών χώρων πίσω από τις προβλήτες γενικού φορτίου. Παράλληλα ανέπτυξε ένα σχέδιο "εικονικών τερματικών σταθμών" με το οποίο έδινε την δυνατότητα στις ναυτιλιακές εταιρίες, των οποίων τα πλοία έδεναν στο λιμάνι, να διαλέξουν οι ίδιες τον τύπο των λιμενικών υπηρεσιών και τον εξοπλισμό που θα του παρείχαν. Επίσης οι υπηρεσίες ρυμούλκησης των πλοίων απελευθερώθηκαν καθώς πλέον υπήρχαν πάνω από πέντε νόμιμοι διαχειριστές υπηρεσιών ρυμούλκησης στο λιμάνι. Για να είχε τη δυνατότητα μια εταιρία να αποκτήσει άδεια παροχής υπηρεσιών ρυμούλκησης θα έπρεπε να καταβάλει το ποσό των δύο εκατ. δολ. τουλάχιστον, ενώ παράλληλα θα έπρεπε να παρέχει τις υπηρεσίες της επι 24ώρου βάσεως και να έχει τουλάχιστον 3ετή αντίστοιχη εμπειρία σε κάποιο άλλο λιμάνι.

5.1.4. Παράγοντες-Κλειδιά στην ανάπτυξη του λιμένα της Σιγκαπούρης

Είναι φανερό ότι η εταιρικοποίηση της λιμενικής αρχής δεν ήταν ο μοναδικός παράγοντας που συντέλεσε στην περαιτέρω ανάπτυξη του λιμένα. Η οικονομική ανάκαμψη των χωρών της ανατολικής Ασίας, η οποία ξεκίνησε το 2001, ήταν ίσως ο πιο ενδεικτικός παράγοντας που συντέλεσε στο αποτέλεσμα αυτό. Ο λιμένας της Σιγκαπούρης, ο οποίος βασίζεται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στις μεταφορτώσεις εμπορευμάτων, επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική κατάσταση των γειτονικών χωρών. Με την συνεχή οικονομική ανάκαμψη των χωρών αυτών, την οικονομική

ενδυνάμωση της Κίνας αλλά και την επανάκαμψη της Ιαπωνίας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας, είναι αποδεκτό ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί.

Η ικανότητα του λιμένα της Σιγκαπούρης να διατηρήσει το κύρος του στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ασίας έγκειται σε τέσσερις παράγοντες: *τη στρατηγική τοποθεσία, τα υψηλά επίπεδα απόδοσης, τα υψηλά επίπεδα συνδεσιμότητας και συχνότητας επισκέψεων πλοίων στο λιμάνι και οι επαρκείς υποδομές.* Οι υποδομές του λιμανιού, οι οποίες ορίζουν τη χωρητικότητα όσον αφορά τη διαχείριση των πλοίων και των εμπορευματοκιβωτίων μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες με βάση φυσικά και διοικητικά (ανθρωποκεντρικά) στοιχεία. Η ανάπτυξη των δύο αυτών στοιχείων μαζί συντέλεσε στη μείωση των πολύπλοκων κινήσεων των πλοίων εντός λιμένα και οδήγησε στην αύξηση της χωρητικότητας για την εξυπηρέτηση περισσότερων πλοίων και εμπορευματοκιβωτίων.

Ο λιμένας της Σιγκαπούρης έχει μια πολύ καλά ανεπτυγμένη “βαριά” υποδομή όσον αφορά τον αριθμό των τερματικών σταθμών, αποβάθρων, τεχνικού εξοπλισμού και την επάρκεια σε αποθηκευτικούς χώρους. Επίσης έχει ένα πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο συνδυσμένων μεταφορών ενώ έχει υψηλές προδιαγραφές σε θέματα ποιότητας τεχνικού εξοπλισμού και διαλιμενικών συστημάτων πληροφόρησης. Από την άλλη η “ελαφρά” υποδομή του λιμένα είναι ιδιαίτερα αποδοτική όσον αφορά τις ικανότητες της διοίκησης του λιμένα στη παροχή υπηρεσιών βασιζόμενων στο λιμάνι (port-related services) και στη παροχή υπηρεσιών βασιζόμενων στα πλοία (ship-related services) . Επίσης η διοίκηση υιοθέτησε ένα σύστημα ανταμοιβής το οποίο προωθεί τη συνεργασία με τους εργαζόμενους και αποφεύγονται οι προστριβές. Με αυτό το σύστημα δίνεται έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

5.2 Case study: Η εξέλιξη της ιδιοκτησίας και διαχείρισης των κυριότερων λιμένων της Σαουδικής Αραβίας

5.2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν case study γίνεται μια ανάλυση των σταδίων της πολιτικής που ακολούθησε το Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας, στο θέμα της ιδιωτικοποίησης των κυριότερων λιμένων της χώρας με απόφαση της κυβέρνησης το 1994⁵⁵.

Στη προκείμενη περίπτωση δημιουργήθηκε μια επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς η κυβέρνηση αποφάσισε να διατηρήσει την ιδιοκτησία των εγκαταστάσεων και των αποβάθρων των λιμένων και παράλληλα να αφήσει τη διαχείριση τους σε διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

5.2.2. Η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης

Παγκοσμίως η λογική της ιδιωτικοποίησης εξαρτάται από εξωγενείς αλλά και ενδογενείς παράγοντες. Οι εξωγενείς παράγοντες μπορεί να είναι κάθε είδους πιέσεις και θεωρίες από διεθνείς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν οικονομικά συμφέροντα και προσπαθούν να εδραιωθούν στην διεθνή αγορά μέσω της διαχείρισης ολόένα και περισσότερων λιμένων σε αναπτυσσόμενες αγορές. Από την άλλη οι ενδογενείς παράγοντες μπορεί να είναι οι κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές στρατηγικές της εκάστοτε κυβέρνησης.



Η κυβέρνηση της Σαουδικής Αραβίας ερχόμενη αντιμέτωπη με το ερώτημα, με βάση ποιους παράγοντες αποφάσισε να προχωρήσει στη διαδικασία ιδιωτικοποίησης των βασικότερων λιμένων της, έθεσε μια σειρά από επιχειρήματα τα οποία είναι τα εξής:

- i. Δυσαρέσκεια με τις διαδικασίες της δημόσιας γραφειοκρατίας
- ii. Η προοπτική της μείωσης των δημόσιων εξόδων και του δημόσιου ελλείμματος.

⁵⁵ Al-Homeadan A.(2001) The Saudi Ports Authority: A Case of Public Ownership but Mostly Private Management, *Asian Journal of Public Administration*, pg 217-225

- iii. Οι δυσκολίες συντήρησης των πολλών λειτουργιών του δημόσιου τομέα.
- iv. Η επιθυμία της κυβέρνησης να περιορίσει την παρεμβατικότητα της στην αγορά.
- v. Η επιθυμία της ανάπτυξης των ικανοτήτων του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ενδυνάμωσης της εγχώριας αγοράς και της αύξησης της παραγωγικότητάς της, η δημιουργία νέων οικονομικών ευκαιριών και η ανάπτυξη των τοπικών αγορών.
- vi. Η πεποίθηση της ανωτερότητας των διοικητικών πρακτικών και διαδικασιών του ιδιωτικού τομέα και η πίστη ότι τα πλεονεκτήματα που θα δημιουργηθούν θα είναι προϊόν της ελαστικότητας των λειτουργιών του ιδιωτικού τομέα.
- vii. Η ανάγκη εισροής περισσότερων επενδύσεων από διεθνείς οργανισμούς.

1^η Φάση Αλλαγής

Η Λιμενική Αρχή της Σαουδικής Αραβίας είναι μια από τους 40 δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι είναι αυτόνομοι και δεν ελέγχονται άμεσα από την κεντρική εξουσία. Η Λιμενική Αρχή ανήκει στο γκρουπ των δημόσιων αυτών οργανισμών που συνδέονται άμεσα με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας όπως επίσης και με τις αρχές που είναι υπεύθυνες για είδη όπως το πετρέλαιο, το σιτάρι και οι σιδηρόδρομοι.

Αυτοί οι οργανισμοί συμπεριλαμβανομένης της Λιμενικής Αρχής έχουν αναπτύξει ένα συγκεκριμένο και αυστηρά δομημένο σύνολο διοικητικών διαδικασιών management και ελέγχου. Με το πέρασμα των χρόνων δημιουργήθηκαν αντικειμενικές δυσκολίες για τους οργανισμούς αυτούς, ώστε να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές ιδιωτικοποίησης που εφάρμοσε η κυβέρνηση να κάνουν εμφανείς τις δυσκολίες αυτές.

Μέχρι την πρώτη φάση των αλλαγών στη λιμενική πολιτική το 1976, τα τρία λιμάνια της χώρας διοικούσαν από τρεις διαφορετικούς οργανισμούς με διαφορετικούς κανόνες, κανονισμούς και δασμούς. Αυτοί οι οργανισμοί αποδείχθηκαν ανίκανοι να εναρμονιστούν με τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις εκείνης της περιόδου με αποτέλεσμα να είναι αναποτελεσματικοί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της αναποτελεσματικότητας ήταν η μεγάλη παραμονή ενός πλοίου

στο λιμάνι, η οποία έφτανε τους έξι μήνες ενώ το κόστος διαχείρισης ανά τόνο έφτανε τα 150 ριάλ Σαουδικής Αραβίας.

2^η Φάση Αλλαγής

Αντιλαμβάνοντας τα προβλήματα αυτά, η κυβέρνηση της Σαουδικής Αραβίας αντικατέστησε αυτούς τους οργανισμούς με έναν ενιαίο και περισσότερο ανεξάρτητο δημόσιο φορέα, την **Σαουδική Λιμενική Αρχή (Saudi Port Authority, SPA)**. Με αυτή τη κίνηση ξεκίνησε η δεύτερη φάση των αλλαγών στη λιμενική πολιτική της χώρας. Η νέα λιμενική αρχή πήρε τον έλεγχο των τριών λιμένων καθώς και τη διαχείρισή τους ενώ επιπλέον λογοδοτούσε απευθείας στον αρμόδιο υπουργό. Οι στόχοι της νέας λιμενική αρχής ήταν να βελτιώσει και να ενισχύσει τις συνθήκες και τις δυνατότητες των λιμένων, αλλά και να τους διοικεί σύμφωνα με τα πλέον αποδοτικά και αποτελεσματικά διεθνή πρότυπα. Τα επόμενα χρόνια οι αλλαγές που επέφερε η διοίκηση της νέας αρχής ήταν πλέον ορατές καθώς κατάφερε να αναδιοργανώσει τους λιμένες και να βελτιστοποιήσει την απόδοσή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η εξάλειψη του προβλήματος της πολύμηνης παραμονής ενός πλοίου στο λιμάνι καθώς αρκούσαν πλέον μόλις δύο ημέρες για να τελειώσουν οι φορτοεκφορτωτικές διαδικασίες. Παράλληλα αυξήθηκε ο όγκος του συνολικού φορτίου που φορτοεκφορτώθηκε από 10 εκατ τόνους το 1975 σε 80 εκατ τόνους το 1995. Εκτός αυτού κατασκευάστηκαν νέες αποβάθρες οι οποίοι το 1995 αριθμούσαν σε 183(μόλις 31 το 1975) ενώ δημιουργήθηκε κέρδος 558 εκατ SR(Saudi Reals) σε σχέση με το 1975 όπου παρουσιάστηκε έλλειμμα 12 δις. SR.

3^η Φάση αλλαγής

Το 1997 έρχεται η τελευταία φάση αλλαγής στη λιμενική πολιτική της χώρας, καθώς η κυβέρνηση ενέκρινε όλα τα σχέδια για τη μεταφορά της διοίκησης, της διαχείρισης και της συντήρησης των λιμένων και λιμενικών εγκαταστάσεων από τα χέρια της SPA σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα κυριότερα στοιχεία σε αυτή την αλλαγή σκηνικού ήταν τα εξής:

- Η ιδιοκτησία των λιμένων, των αποβάθρων και των εγκαταστάσεων θα παρέμεναν στα χέρια της κυβέρνησης.
- Η κυβέρνηση θα έδινε κίνητρα στο ιδιωτικό τομέα, ώστε να επενδύσει σε βαρύ εξοπλισμό απαραίτητο για την μεγαλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα των λιμένων.

- Οι ιδιωτικοί φορείς θα αναλάμβαναν την διοίκηση των λιμένων σε εμπορική βάση, θα παρείχαν νέες υπηρεσίες εντός των λιμένων και θα προσελάμβαναν και θα εκπαιδεύαν μεγαλύτερο αριθμό ντόπιων πολιτών.

Στα τέλη του 1997 η SPA ξεκίνησε τις διαδικασίες μεταφοράς της διοίκησης των λιμένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις μέσω μειοδοτικών διαγωνισμών. Αυτή τη στιγμή όλοι οι τερματικοί σταθμοί διοικούνται και συντηρούνται από τον ιδιωτικό τομέα. Η διαδικασία αλλαγής σκυτάλης έγινε σταδιακά από τερματικό σε τερματικό. Αυτό συνέβη διότι οι σαουδικοί λιμένες χωρίζονται σε έναν αριθμό τερματικών σταθμών (container terminals, γενικού φορτίου, κατεψυγμένου φορτίου, ξηρού φορτίου κ.α.), οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους και έχουν τις δικές τους περιοχές, εξοπλισμό, αποθηκευτικούς χώρους και ναυπηγεία.

Το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν η δημιουργία μιας συνεργασίας μεταξύ κράτους, το οποίο εξακολούθησε να κατέχει την ιδιοκτησία των λιμένων και να επιβλέπει τη νέα διοίκηση και των ιδιωτικών φορέων οι οποίοι ανέλαβαν τη διαχείριση των λιμένων μέσω των μειοδοτικών διαγωνισμών.

Παρακάτω παρατίθενται όλες οι ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες ανέλαβαν τη διαχείριση των λιμένων και των τερματικών σταθμών του Βασιλείου της Σαουδικής Αραβίας.

Jeddah Islamic Port

- Southern Container Terminal: "Saudi Maintenance Corp." σε συνεργασία με την "Dubai Port Authority".
- Northern Container Terminal: "Gulf stevedoring Contracting Co."
- Ro-Ro Vessels Cargo Terminal: "Globe Marine Services Co."
- King Fahd Ship Repair Yard: "Bakri International Energy Co. Ltd."
- Bulk Cargo Terminal: "Ajwa R.M.T.I. Ltd."
- Chilled and Frozen Cargo Terminal: "United National Marine Projects Co."
- Southern General Cargo & Livestock Terminal: "Mansour Al-Mosaed Co."
- Northern General Cargo Terminal: "Universal Technical Co."
- Marine Services in Jeddah & Jizan: " A. Al-Turki establishment"

King Abdul Aziz port in Dammam

- Bulk Cargo Terminal: "Arabian Agricultural Services Co. (Arasco)"
- Container and Reefer Cargo Terminal: "International Ports Services Co. Ltd."

- King Fahd Ship Repair Yard: "Dena Marine Co."
- Eastern General Cargo Terminal: "Gulf Stevedoring Contracting Co."
- Marine Services: "Al-Zamil for Operation & Maintenance".
- Central General Cargo Terminal " Al-Nawa for Technical Sevices".

King Fahad Industrial port - Jubail

- General Cargo Terminal: "Gulf stevedoring Contracting Co."
- Marine Services: "Al-Bakri Marine Navigation Co. "

King Fahad Industrial port - Yanbu

- General Cargo Terminal: "Globe Marine Services Co."
- Marine Services: "Red Sea Marine Services Co."

Jubail Commercial Port

- General Cargo Terminal: "Dena Marine Co. Ltd."
- Bulk Cargo Terminal: "Arabian Agricultural Services Co. (Arasco)"
- Marine Services: "Al-Bakri Navigation Co."

Jizan commercial port

- General Cargo Terminal: "Al-Nawa Technical Sevices Co.".
- Marine Services: "A. Al-Turki Establishment ".

Yanbu Commercial Port

- General Cargo Terminal: "AJWA R.M.T.I Ltd."
- Marine services: "Red Sea Marine Services Co. Ltd."

5.3. Case Study: Η ιδιωτικοποίηση του λιμένα Klang (Μαλαισία)

5.3.1. Εισαγωγή

Στο δεύτερο μισό του προηγούμενου αιώνα και συγκεκριμένα τη δεκαετία του 70' η Μαλαισία υιοθετώντας νέες οικονομικές πρακτικές, κατάφερε να αυξήσει το ετήσιο ακαθάριστο εθνικό προϊόν της κατά 7% και εξελίχθηκε σε μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ασίας⁵⁶. Η λιμενική βιομηχανία είναι ένας από τους κυριότερους τομείς ανάπτυξης της χώρας, καθώς το 90% του διεθνούς εμπορίου της χώρας διενεργείται μέσω της θαλάσσιας μεταφοράς ενώ τα λιμάνια αποτελούν τους σημαντικότερους κόμβους για τις εισαγωγές και εξαγωγές της χώρας.



Το λιμάνι του Klang, παλαιότερα λιμάνι Swettenham, είναι ο κυριότερος και μεγαλύτερος λιμένας της χώρας.

Βρίσκεται στη δυτική ακτή της Μαλαισίας, στις εκβολές του ποταμού Klang και απέχει 40 χλμ. από τη πρωτεύουσα της χώρας Κουάλα Λουμπούρ. Η ενδοχώρα του λιμένα καλύπτει τη βιομηχανική περιοχή της επαρχίας Kelang και την πλειοψηφία των περιοχών της χερσονήσου της Μαλαισίας. Ο λιμένας χωρίζεται σε τρεις περιοχές: το νότιο λιμάνι που είναι και η αρχική τοποθεσία, το βόρειο λιμάνι που διαμορφώθηκε το 1964 και το δυτικό λιμάνι που βρίσκεται στη νήσο Pulau Lumut και λειτούργησε για πρώτη φορά το 1994.

5.3.2. Τα αίτια της ιδιωτικοποίησης

Η οικονομική ανάπτυξη της χώρας έθεσε σε εφαρμογή μεγάλα project για την επέκταση των λιμένων ώστε αυτοί να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις, όμως απέτυχαν. Οι υποδομές και ο τεχνικός εξοπλισμός ήταν ανεπαρκείς ενώ η παραγωγικότητα κυμαινόταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η πιο αξιοσημείωτη καινοτομία που εφαρμόστηκε ήταν η μεταφορά προϊόντων σε εμπορευματοκιβώτια

⁵⁶ Tull M. & Reveley J. (2001) Privatisation of Ports: A Malaysian Case Study, *Journal of Economic Literature Classifications* 182

(containerisation), αλλά η εντάσεως κεφαλαίου φύσης της δημιούργησε υψηλά κόστη και θεωρήθηκε παρακινδυνευμένη επένδυση σε αναπτυσσόμενη χώρα. Οι εγκαταστάσεις εμπορευματοκιβωτίων και γενικού φορτίου στο λιμάνι του Klang χτίστηκαν τη δεκαετία του 70'. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για την κατασκευή του τερματικού σταθμού του λιμένα, το οποίο ανήλθε σε 39,4 εκατ δολ., προερχόταν από τη Δυτική Γερμανία, την Ιαπωνία και την Αγγλία, ενώ ένα μικρό μέρος της επένδυσης καλύφθηκε από τη κυβέρνηση της Μαλαισίας.

Το 1963 η κυβέρνηση ίδρυσε τη λιμενική αρχή του λιμένα Klang ύστερα από πιέσεις και αντιδράσεις πολλών χρηστών του λιμένα. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέχρι τότε δεν υπήρχε μια συγκεκριμένη λιμενική αρχή καθώς αυτός ο ρόλος είχε ανατεθεί στην Σιδηροδρομική Αρχή (Railway Authority), η οποία δεν αντιλαμβανόταν επακριβώς τις ανάγκες του λιμένα και οργάνωναν με τέτοιο τρόπο τις λειτουργίες του ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των σιδηροδρομικών μεταφορών. Η νέα λιμενική αρχή θα ήταν υπεύθυνη για όλες τις επενδύσεις που σχετίζονταν με την ανάπτυξη του λιμένα αλλά και να κάνει το λιμάνι του Klang ένα προσοδοφόρο οργανισμό. Όμως μέχρι τη δεκαετία του 80' η λιμενική αρχή του Klang αλλά και των υπολοίπων λιμένων της χώρας υπόκεινταν σε στενό γραφειοκρατικό έλεγχο ενώ παράλληλα απολάμβαναν ελάχιστη αυτονομία και διοικητική ελευθερία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιάσει το λιμάνι χαμηλά ποσοστά απόδοσης και παραγωγικότητας.

5.3.3. Η πορεία προς την ιδιωτικοποίηση

Η κακή πορεία των δημόσιων οργανισμών της χώρας και κατά συνέπεια και των λιμένων αποδόθηκε στην κακή διοικητική λειτουργία και στην έλλειψη οικονομικής πειθαρχίας. Τα μειονεκτήματα του δημόσιου τομέα ήταν η μεγάλη γραφειοκρατία, η χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες, τα υψηλά κόστη, η χαμηλή παραγωγικότητα και η περιορισμένη έρευνα σε καινοτομίες.

Οι πιέσεις για τη μείωση του δημόσιου ελλείμματος αυξήθηκαν στα μέσα του 80' λόγω της πτώσης των τιμών των εξαγόμενων προϊόντων και των δυσχερειών στις εμπορικές συναλλαγές. Παράλληλα η χώρα δέχθηκε πιέσεις από μεγάλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και η Asia Development Bank να αυξήσει το ποσοστό ανάμιξης του ιδιωτικού τομέα στην οικονομία. Έτσι το 1983 η κυβέρνηση σταμάτησε την πολιτική προώθησης δημοσίων

οργανισμών και ξεκίνησε το πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης αναφέροντας τα παρακάτω επιχειρήματα:

- Η απαλλαγή της κυβέρνησης από το οικονομικό και διοικητικό βάρος της συνεχούς ανάπτυξης και διατήρησης ενός αναπτυσσόμενου δικτύου υπηρεσιών και επενδύσεων υποδομών.
- Προώθηση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την βελτίωση της απόδοσης και αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών.
- Έμφαση στις ιδιωτικές επενδύσεις και στην επιχειρηματικότητα για την επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης.
- Μείωση της παρουσίας και του μεγέθους παρεμβατικότητας του δημόσιου τομέα με τις μονοπωλιακές του πρακτικές και τις γραφειοκρατικές του διαδικασίες στην οικονομία.

Η ιδιωτικοποίηση του τερματικού σταθμού του λιμένα Klang

Ο τερματικός σταθμός του λιμένα ήταν η πρώτη επιλογή στο πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης που ακολούθησε η κυβέρνηση για δύο λόγους. Πρώτον ήταν ένας επικερδής οργανισμός και δεν βρισκόταν σε ευαίσθητη περιοχή πολιτικών αντιπαραθέσεων, πράγμα το οποίο θα υποβοηθούσε στην περαιτέρω προώθηση του προγράμματος της ιδιωτικοποίησης. Δεύτερον το λιμάνι θεωρούνταν μη αποδοτικό με βάση τα διεθνή πρότυπα λιμένων με κυριότερα γνωρίσματα τα πολλά παράπονα των χρηστών του λιμένα, τη συμφόρηση των πλοίων στις αποβάθρες του, τη χαμηλή παραγωγικότητα καθώς και κρούσματα μικροκλοπών εντός του λιμένα. Από την άλλη, η διοίκηση της λιμενικής αρχής του λιμανιού εξέφρασε και αυτή τους προβληματισμούς της, υποστηρίζοντας πως ήταν αδύνατο να λειτουργήσουν ως ένας αποδοτικός εμπορικός οργανισμός λόγω των συνεχών γραφειοκρατικών ελέγχων και της έλλειψης αυτονομίας.

Το 1983 η κυβέρνηση της Μαλαισίας έδωσε την έγκριση ώστε να προχωρήσουν οι διαδικασίες για τη παραχώρηση των δικαιωμάτων του τερματικού σταθμού του λιμένα. Δημιουργήθηκε μια νέα εταιρία, η **Klang Container Terminal Sendirian Berhad** (KCT), η οποία ανήκε εξολοκλήρου στην KPA (Klang Port Authority) με κεφάλαιο που άγγιζε τα 500 εκατ. δολ. ενώ ταυτόχρονα κλήθηκαν ιδιωτικές εταιρίες να υποβάλλουν τις προσφορές τους για το 51% της εταιρίας. Η καλύτερη προσφορά, η οποία και εγκρίθηκε, ήταν από την εταιρία **Konas Terminal Kelang Sendirian**

Berhad (KTK) η οποία ήταν μια κοινοπραξία μεταξύ των εταιριών **Kontena Nasional Sendirian Berhad** (KNSB) και **P & O Australia Ltd.** Η κοινοπραξία αγόρασε το 51% των δικαιωμάτων της KCT με την KNSB να κατέχει το 80% και την P&O Australia το υπόλοιπο 20%. Η αγορά του 20% του τερματικού σταθμού του Klang ήταν για την P&O Australia η πρώτη απόπειρα στη διεθνή λιμενική αγορά. Από την αρχή η P&O ανακάλυψε πολλά προβλήματα στο τερματικό σταθμό σε πολλούς τομείς τα οποία ήταν:

- i. Έλλειψη κατευθυντήριων γραμμών στη διοικητική λειτουργία του τερματικού σταθμού.
- ii. Ανεπαρκή λειτουργικά συστήματα
- iii. Χαμηλή παραγωγικότητα
- iv. Ακατάλληλος τεχνικός εξοπλισμός
- v. Μη εξειδικευμένο προσωπικό
- vi. Έλλειψη στοιχειώδους εκπαίδευσης και προγραμμάτων ασφαλείας
- vii. Υπολειτουργία των αποθηκευτικών χώρων και των συστημάτων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Μετά από επτά χρόνια, το 1990 η εταιρία πούλησε το μερίδιό της βγάζοντας πολλά κέρδη, ενώ η επιτυχία της στον τερματικό σταθμό του Klang τη βοήθησε να βελτιώσει τη φήμη της ως διαχειριστής τερματικών σταθμών.

Η ιδιωτικοποίηση του εναπομείναντος κομματιού του λιμένα αποδείχθηκε ένα αρκετά δύσκολο και πολύπλοκο ζήτημα. Η εταιρία KNSB που είχε απομείνει ως κύριος μέτοχος του τερματικού σταθμού δυσκολεύτηκε να βρει συνεργάτη ώστε να δημιουργήσουν μια νέα κοινοπραξία με όνομα Klang Port Management (KPM). Έτσι το 1992 η KNSB σταμάτησε τις προσπάθειες εξεύρεσης συνεργάτη και οι εναπομείναντες διαχειριστικές λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένου των υπηρεσιών πλοήγησης, πέρασαν στα χέρια της εταιρίας. Παράλληλα οι νέες εγκαταστάσεις του δυτικού λιμανιού οι οποίες κτίστηκαν με μέριμνα της Klang Port Authority, ιδιωτικοποιήθηκαν το 1994 και αυτή τη στιγμή μερίδια κατέχουν ο δημόσιος τομέας, ιδιωτικές επιχειρήσεις και μια ποικιλία από επενδυτικές εταιρίες.

Τέλος η KPA εταιριοποιήθηκε με την πράξη του 1990 περί ιδιωτικοποίησης (Port Authority (Privatization) Act 1990). Σε σύγκριση με άλλα ιδιωτικά λιμάνια, διατήρησε και αυτή με τη σειρά της την ιδιότητα του regulator ενώ παράλληλα ήταν υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του λιμένα. Από την άλλη όμως και σε αντίθεση με τις πρακτικές άλλων ιδιωτικών λιμένων, δόθηκε η εξουσία στην

ΚΡΑ να ασκεί εντατικό έλεγχο στους ιδιώτες διαχειριστές. Με αυτό το μέτρο η ΚΡΑ σε συνεργασία με τη κυβέρνηση, είχε την αποκλειστική δυνατότητα να χορηγεί άδειες στους διαχειριστές των τερματικών σταθμών και να ανακαλεί άδειες σε περίπτωση μη συμμόρφωσης τους με το κανονιστικό της πλαίσιο. Οι ιδιωτικοί φορείς είχαν τη διοικητική ελευθερία τους αρκεί η πολιτική τους να συμβάδιζε με τις απαιτήσεις της λιμενικής αρχής και της κυβέρνησης. Μια εξήγηση που μπορεί να δοθεί για τα μέτρα αυτά είναι ,ότι η προσέγγιση αυτή παρέχει ένα δυναμικό πλαίσιο αποφυγής της κατάχρησης της δύναμης της αγοράς. Αλλά η πιο πιθανή εξήγηση είναι, ότι η κυβέρνηση ήθελε να διασφαλίσει τη συμμόρφωση των ιδιωτικών φορέων με τη πολιτική γραμμή που έθεσε η ίδια. Παρακάτω παρατίθενται τα στοιχεία που αποδεικνύουν την αύξηση της παραγωγικότητας του λιμένα Klang μετά την ιδιωτικοποίηση του:

Πίνακας αποτελεσμάτων τερματικού σταθμού Klang

	Προ ιδιωτικοποίησης 1985	Μετά ιδιωτικοποίησης 1987	Μεταβολή %
Average container throughput (TEUss)	244,120	275,700	+12,9%
Crane handling rate per hour (TEUss)	19,40	27,3	+40,7
Turnround time (hours)	13,4	11,3	-15,7

Τέλος το 2000 δύο διαχειριστές του τερματικού σταθμού του Klang, οι KCT και KPM, συνεργάστηκαν για τη δημιουργία της εταιρίας Northport Corporation Berhad η οποία σχετιζόταν με τις λειτουργίες του βόρειου τμήματος του λιμένα.

Η επιτυχημένη ιδιωτικοποίηση του λιμανιού του Klang ώθησε τη κυβέρνηση της χώρας στην εταιρικοποίηση και στη συνέχεια ιδιωτικοποίηση κι άλλων λιμένων της χώρας, όπως του λιμένα Bitulu το 1993, του λιμένα Penang το 1994 και του λιμένα

Johor το 1995. Επίσης το 1998 ιδιωτικοποιήθηκε και το λιμάνι του Kuantan παρακάμπτοντας τη φάση της εταιρικοποίησης.

5.4. Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των τριών περιπτώσεων μελέτης των λιμανιών της Σιγκαπούρης, της Σαουδικής Αραβίας και της Μαλαισίας, είναι δυνατόν να εξαχθούν κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Καταρχάς διαπιστώνεται ότι και τα τρία λιμάνια προέβησαν στην ιδιωτικοποίηση προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους και να είναι περισσότερο ευέλικτα σε όλες τους τις λειτουργίες. Ωστόσο το λιμάνι της Σιγκαπούρης διαφοροποιείται σε έναν μεγάλο βαθμό, δεδομένου ότι είναι το μόνο, από τα τρία εξεταζόμενα λιμάνια, που πριν από την αλλαγή της πολιτικής που ακολούθησε παρουσίαζε ήδη υψηλό βαθμό απόδοσης, η οποία οφείλονταν στην καλή γεωγραφική του θέση, στις υψηλού επιπέδου υποδομές του, στις προηγμένες υπηρεσίες σε θέματα IT (Information Technology) καθώς επίσης και στις πρωτοποριακές πρακτικές του στον εργασιακό τομέα

Πιο αναλυτικά η περίπτωση της εταιρικοποίησης της λιμενικής αρχής προσέφερε στο λιμάνι της Σιγκαπούρης πολλά πλεονεκτήματα δίνοντάς του την ευκαιρία να γίνει ευέλικτο και περισσότερο ανοικτό σε ενδεχόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες εκτός της χώρας. Η απόφαση αυτή ήταν αποτέλεσμα του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού από τα γειτονικά λιμάνια αλλά και η έντονη επιρροή των ναυτιλιακών εταιριών. Παράλληλα έδωσε τη δυνατότητα στο λιμάνι να μειώσει τις χρεώσεις του στο εγχώριο μέτωπο αλλά και να επιδιώξει επιχειρηματικές συμφωνίες σε θέματα port management με άλλες χώρες.

Η εταιρικοποίηση όμως δεν ήταν ο μοναδικός παράγοντας που ευθυνόταν για την εικόνα του λιμένα. Η θετική εικόνα του λιμανιού ευνοήθηκε από τις τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές συνθήκες, αλλά και από άλλους παράγοντες που δεν σχετίζονται με τον διαχειριστή του λιμένα. Αντίθετα με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά λιμάνια της περιοχής, τα υψηλά επίπεδα απόδοσης, η κατανόηση της τοποθεσίας και η συνδεσιμότητα του είχαν επιτευχθεί πολύ πριν από την απόφαση της εταιρικοποίησης το 1997. Παρόλα αυτά όμως, το λιμάνι της Σιγκαπούρης παραμένει ένα δημόσιο λιμάνι και έρχεται αντιμέτωπο με προκλήσεις που άλλα ιδιωτικά λιμάνια δεν αντιμετωπίζουν στο πλαίσιο ενός συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το λιμάνι της Σαουδικής Αραβίας, η κυβέρνηση, δεδομένου της δυσαρέσκειας που επικρατούσε λόγω της γραφειοκρατίας, της προοπτικής μείωσης των δημόσιων εξόδων, αλλά και της επιθυμίας ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα αποφάσισε τη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα η κυβέρνηση διατήρησε την ιδιοκτησία των εγκαταστάσεων και των αποβάθρων των λιμένων και ανέθεσε τη διαχείρισή τους σε διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στόχος και σε αυτήν την περίπτωση ήταν η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση του λιμένα, δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος λιμένας θεωρούνταν ιδιαίτερα αναποτελεσματικός. Σήμερα ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν αναλάβει τη διαχείριση των λιμένων και των τερματικών σταθμών του Βασιλείου της Σαουδικής Αραβίας.

Παρόμοια περίπτωση με το λιμένα της Σαουδικής Αραβίας, αποτελεί και ο λιμένας Klang της Μαλαισίας. Συγκεκριμένα η δυσαρέσκεια από τη γραφειοκρατία, τη χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών (οι υποδομές και ο τεχνικός εξοπλισμός ήταν ανεπαρκείς), τα υψηλά κόστη (σε περιπτώσεις καινοτομίας), τη χαμηλή παραγωγικότητα και την περιορισμένη έρευνα σε καινοτομίες, οδήγησε στη σκέψη της ιδιωτικοποίησης του λιμένα. Η κυβέρνηση έπρεπε να απαλλαγθεί από το οικονομικό και διοικητικό βάρος, έπρεπε να προωθήσει τον ανταγωνισμό, να δώσει έμφαση στις ιδιωτικές επενδύσεις και να μειώσει την παρεμβατικότητα του δημόσιου τομέα στην οικονομία. Για τους παραπάνω λόγους πρόβη στην ιδιωτικοποίηση του λιμένα με απώτερο στόχο την αύξηση της απόδοσής του.

Όπως και στην περίπτωση του λιμένα της Σαουδικής Αραβίας έτσι και στη Μαλαισία, στον λιμένα Klang, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται στην πολιτική της λιμενικής αρχής και της κυβέρνησης α) για να μην υπάρξει ο κίνδυνος κατάχρησης της εξουσίας και β) για να συμμορφωθεί ο ιδιωτικός τομέας με την πολιτική της κυβέρνησης.

6. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Από το σύνολο της παρούσης εργασίας συμπεραίνουμε ότι η σύμπραξη μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα συνιστά την καλύτερη λύση για την οικονομική ανάπτυξη αλλά και γενικότερα για την απόδοση των λιμένων. Η πλήρης ιδιωτικοποίηση με τη μορφή του Private Port Model δεν είναι απαραίτητη διότι βασική επιδίωξη του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση ενός τερματικού σταθμού πέραν της παροχής ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών είναι το κέρδος, γεγονός που μπορεί να επιφέρει συνθήκες μονοπωλίου, ιδιαίτερα στη περίπτωση της χρήσης ενός λιμένα από έναν και μόνο ιδιωτικό οργανισμό.

Έτσι λοιπόν εξηγείται ο λόγος για τον οποίο η πλειονότητα των χωρών που ακολούθησε την πολιτική της ιδιωτικοποίησης, χρησιμοποίησε την πρακτική της παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών μόνο σε λειτουργικό επίπεδο. Εκτός της Μεγάλης Βρετανίας που προχώρησε σε πλήρη ιδιωτικοποίηση των λιμένων της (ιδιοκτησία, λειτουργία, κανονιστικό πλαίσιο), οι δημόσιοι φορείς στις υπόλοιπες περιπτώσεις διατήρησαν την ιδιοκτησία και ήταν υπεύθυνες για τη ρύθμιση των κανονιστικών διατάξεων. Η απόφαση αυτή αποδείχθηκε ορθή καθώς με την εισροή ιδιωτικού κεφαλαίου υπήρξε βελτίωση της απόδοσης και αύξηση της παραγωγικότητας μέσα στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.

Υπήρξαν ενστάσεις και διαφωνίες για το αν η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη διοίκηση και διαχείριση ενός λιμένα βελτιώνει πραγματικά την απόδοση ενός λιμένα ενώ υποστηρίχθηκε ότι υπάρχουν άλλοι σημαντικότεροι παράγοντες (διαλιμενικός ανταγωνισμός, λιμενικές εργασιακές σχέσεις), οι οποίοι επηρεάζουν πραγματικά την απόδοση ενός λιμένα. Είναι γεγονός, από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, ότι η ιδιωτικοποίηση δεν είναι πανάκεια στο πρόβλημα της χαμηλής απόδοσης των λιμένων. Όμως η περίπτωση της μερικής ιδιωτικοποίησης μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εικόνας ενός λιμένα διότι θα δοθεί η δυνατότητα εισροής ιδιωτικών επενδύσεων για την ανάπτυξη της υπερδομής (κατασκευή νέων προβλητών και επέκταση των ήδη υπάρχοντων) συντελώντας στην αύξηση της παραγωγικότητας των λιμένων.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι με την πολιτική της μερικής ιδιωτικοποίησης αποφορτίζονται οι κυβερνήσεις από τις οικονομικές επιβαρύνσεις της λιμενικής βιομηχανίας. Έτσι δημιουργείται ένα σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο είναι η

βελτίωση της εικόνας των λιμένων προς τους πελάτες τους, καθώς με τη βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών στη διαχείριση των φορτίων αυξάνεται η εμπιστοσύνη των χρηστών δημιουργώντας τις βάσεις για έναν πλήρως ανταγωνιστικό λιμένα στη διεθνή αγορά.

Επίσης θα πρέπει να γίνει σαφές ότι βασική επιδίωξη του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση ενός τερματικού σταθμού πέραν της παροχής ποιοτικών λιμενικών υπηρεσιών είναι το κέρδος. Γι' αυτό οι δημόσιοι φορείς θα πρέπει να εξετάσουν όλες τις παραμέτρους πρώτου λάβουν οποιαδήποτε απόφαση να παραχωρήσουν την ιδιοκτησία των λιμένων στον ιδιωτικό τομέα, διότι δημιουργείται ο κίνδυνος εμφάνισης μονοπωλίου, ιδιαίτερα στη περίπτωση της χρήσης ενός λιμένα από έναν και μόνο ιδιωτικό οργανισμό.

Οι επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία και ειδικότερα στην περίπτωση των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, θεωρήθηκαν επιτυχημένες με βάση τις εμπειρίες των προηγούμενων ετών. Στη περίπτωση αυτή μπορούμε να μιλήσουμε για μια επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μέσω της πρακτικής του ΣΔΙΤ (Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα). Οι δύο πλευρές θα πρέπει να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων τους. Μέσω του ΣΔΙΤ ο δημόσιος τομέας επιτυγχάνει να δημιουργήσει έναν ανταγωνιστικό λιμένα, ο οποίος θα αποτελέσει κέντρο φορτοεκφόρτωσης και διαμετακόμισης εμπορευματοκιβωτίων διεθνώς και παράλληλα θα καταφέρει την αύξηση των κρατικών εσόδων, τα οποία θα συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη της εκάστοτε χώρας. Από την άλλη πλευρά, οι ιδιωτικοί φορείς (διαχειριστές τερματικών σταθμών) θα εδραιώσουν την παρουσία τους στη διεθνή αγορά παρέχοντας ποιοτικές λιμενικές υπηρεσίες και επιτυγχάνοντας σημαντικά κέρδη.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί, ότι χωρίς τη βοήθεια της εκάστοτε κυβέρνησης, ο ιδιωτικός φορέας αντιμετωπίζει κινδύνους σε σχέση με τα αναμενόμενα κέρδη εφόσον το κόστος των υποδομών είναι πολύ υψηλό για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως ανασταλτικός παράγοντας ιδιωτικών επενδύσεων στη λιμενική βιομηχανία. Γι' αυτό η συμμετοχή του δημόσιου κεφαλαίου κρίνεται απαραίτητη, διότι με την εκμίσθωση των εγκαταστάσεων μειώνεται το επενδυτικό κόστος και κάνει τη διαχείριση ενός τερματικού σταθμού περισσότερο ελκυστική και επικερδή για μια ιδιωτική επιχείρηση.

Βιβλιογραφία

Επιστημονικά Άρθρα

1. Al-Homeadan A.(2001) The Saudi Ports Authority: A Case of Public Ownership but Mostly Private Management, *Asian Journal of Public Administration*, pg 217-225
2. Baird A. (1999) Privatization Defined: Is it the Universal Panacea? *Napier University*, 27(1):1-2
3. Baird, A.J. (1995) "Privatisation of Trust Ports in the United Kingdom: Review and Analysis of the First Sales," *Transport Policy*, 2: 135-143
4. Baird, A.J. (2000) "Port Privatisation: Objectives, Extent, Process and the U.K. Experience, *International Journal of Maritime Economics*," 2: 177-194.
5. Baltazar, R., Brooks M.R. (2001) "The Governance of Port Devolution: A Tale of Two Countries," Seoul, Korea: *World Conference on Transport Research*, July.
6. Bart W. Wiegmans, Barry Ubbels, Piet Rietveld, Peter Nijkamp (2002) Investments in Container Terminals: Public Private Partnerships, *International Journal of Maritime Economics* 4(1), 1-20
7. Basset K. (1993). British port privatisation and its compact on the port of Bristol. *Journal of Transport Geography* 1(4):255-267
8. Battese, G.E. & Coelli, T.J. (1995): A Model for Technical Inefficiency Effects in a Stochastic Frontier Production Function for Panel Data. *Empirical Economics*, 20, 325-332.
9. Brooks M., (2004). The Governance Structure of Ports, *Review of Network Economics*, 3(2):168-173
10. Coto-Millan, P., Banos-Pino, J. and Rodriguez-Alvarez, A. (2000) Economic efficiency in Spanish ports: some empirical evidence, *Maritime Policy and Management*, 27(2), pp. 169 174.
11. Culliane K., Ji P., Wang T.-fei (2004) The relationship between privatization and DEA estimates of efficiency in the container port industry, *Journal of Economics & Business Elsevier*, 57(5): 453-462

12. Cullinane Kevin, Ping Ji, Teng-fei Wang. (2004). An Application of DEA Windows Analysis to container port production. *Journal of Review of network Economics* 3(2): pp. 184-206.
13. Cullinane K., Dong-Wook S. (2001) Port privatization policy and practice, *Transport. Reviews*, 22(1): 61-62
14. De Monie, G. and Peeters, C. (2006), A critical analysis of public private partnerships in world ports, in Notteboom, T. (ed), *Ports are more than piers – Liber Amicorum presented to Prof. Dr. Willy Winkelmans*, De Lloyd, Antwerpen: 237-260.
15. Dietrich M., (1994) *Transaction Cost Economics And Beyond: Towards A New Economics Of The Firm*, Routledge, London,
16. Dirk Steenken, Stefan Voß, and Robert Stahlbock (2004) Container Terminal Operation and operations research- a classification and literature review, *Journal OR Spectrum* (47): 3-11
17. Estache, A., Gonzalez, M. and Trujillo, L. (2002) Efficiency Gains from Port Reform and the Potential for Yardstick Competition: Lessons from Mexico, *World Development*, 30(4), pp. 545-560.
18. Frankel, E. (1992). Debt-equity conversion and port privatization. *Maritime Policy and Management*, 19(3), 201-209.
19. Liu Z. (1995). The comparative performance of public and private enterprises. *Journal of Transportation Economics and Policy* September, 263-274
20. Lourdes Trujillo, Gustavo Nombela(1999), Privatization and regulation of the sea port industry. *World Bank Institute, policy research working paper 2181, September :53*
21. Mulder, N., Rodal A. (1993) Partnerships, devolution and power-sharing: issues and implications for management, *Optimum* 24(3): 27-48
22. Notteboom, T.E., Coeck, C. and Van de Broeck, J. (2000) Measuring and Explaining the Relative Efficiency of Container Terminals by means of Bayesian Stochastic Frontier Models, *Journal of Maritime Economics and Logistics*, 2(2), pp. 83-106.
23. Sherman, R (1995). Privatization of seaports? *Transportation Quarterly*, 49(3), 93-100.
24. Tite C. (1995) *Port privatization: A catalyst for change*, Project & Trade Finance, London, Jul, 147:28

25. Tongzon, J. and Heng, W. (2005) Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals), *Journal of Shipping and Transport Logistics*, 39(5), pp. 405-424.
26. Tull M. & Reveley J. (2001) Privatisation of Ports: A Malaysian Case Study, *Journal of Economic Literature Classifications* 182
27. Yun, W.Y. & Y.S. Choi, (1999) A Simulation Model for Container Terminal Operation Analysis Using an Object Oriented Approach, *International Journal of Production Economics*, Vol.59:221-230

Πηγές Διαδικτύου

28. Dr. Jean-Paul Rodrigue, The geography of transport www.people.hofstra.edu
29. Tongzon Jose L.(2005) *Privatisation: The Port of Singapore Experience*
ανακτημένο από: <http://www.warc.murdoch.edu.au/projects/TongzonPP.pdf>
30. Hutchison Port Holdings (HPH), www.hph.com
31. PSA International, www.psa.com
32. APM Terminals, www.apmterminals.com
33. DP World, www.dpworld.com
34. Evergreen Marine Corp, www.evergreen-marine.com
35. Eurogate, www.eurogate.de
36. COSCO, www.cosco.com
37. SSA Marine, www.ssamarine.com
38. MSC, www.mscev.com

Παράρτημα

Οι Μεγαλύτεροι Διαχειριστές Τερματικών Σταθμών(GTO'S)

Η Hutchison Port Holdings θεωρείται αυτή τη στιγμή μια από τις μεγαλύτερες διαχειρίστριες εταιρίες τερματικών σταθμών παγκοσμίως



⁴³. Η εταιρεία εδραίωσε την παρουσία της στο χώρο το 1991

χρησιμοποιώντας τις εμπειρίες και τις πρακτικές που εφάρμοσε, όντας ο διαχειριστής του τερματικού σταθμού του Χόνγκ Κόνγκ. Αυτή τη στιγμή η HPH διαχειρίζεται 300 αποβάθρες σε 49 λιμάνια σε 25 χώρες ενώ παράλληλα συνεργάζεται με μεγάλες εταιρίες που παρέχουν μεταφορικές υπηρεσίες σε όλο το κόσμο.

Η HPH αποτελεί θυγατρική εταιρεία της **Hutchison Whampoa Limited(HWL)** και δημιουργήθηκε επίσημα το 1994 για να διαχειρίζεται και να ελέγχει τους λιμένες αλλά και τις υπόλοιπες παρεμφερείς υπηρεσίες που παρέχει η μητρική εταιρεία. Με τη σειρά της η Hutchison Whampoa Limited ανήκει στην **Li Ka-Shing Group** ενώ ο κύριος μέτοχος της HWL είναι η εταιρεία Cheung Kong (Holdings) Limited.

Οι δραστηριότητες του γκρουπ διαιρούνται σε πέντε διαφορετικές αγορές οι οποίες είναι: λιμένες & παρεμφερείς υπηρεσίες, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λιανικές πωλήσεις, ενέργεια-ανάπτυξη υποδομών-επενδύσεις και τέλος τηλεπικοινωνίες. Παράλληλα όλες οι λειτουργίες και παρεχόμενες υπηρεσίες ποικίλουν μεταξύ τερματικών σταθμών, ποτάμιων μεταφορών, τερματικών σταθμών κρουαζιεροπλοίων, συνδυασμένων μεταφορών και επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου.

PSA INTERNATIONAL

Η PSA International ακολούθησε αντίστοιχη πορεία με την Hutchison καθώς στα μέσα της δεκαετίας του 90' έθεσε τις βάσεις ώστε να θεωρείται σήμερα μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στο κόσμο σε επενδύσεις και διαχείριση



⁴³ Hutchison Port Holdings (HPH), www.hph.com

τερματικών σταθμών⁴⁴. Η βάση για τη μετέπειτα πορεία της ήταν οι εμπειρίες και οι μέθοδοι που χρησιμοποίησε διαχειριζόμενη τον τερματικό σταθμό της Σιγκαπούρης. Αυτή τη στιγμή στην PSA ανήκουν 28 λιμένες σε δεκαέξι χώρες στην Ασία, την Μέση Ανατολή και την Ευρώπη(Σιγκαπούρη, Βέλγιο, Ινδία, Κίνα, Ιταλία, Ιαπωνία, Ολλανδία, Παναμάς, Πακιστάν, Πορτογαλία, Ν.Κορέα, Ταϊλάνδη, Τουρκία και Βιετνάμ).

Μάλιστα το 2007 η PSA επένδυσε για πρώτη φορά και στην αμερικανική ήπειρο καθώς έγιναν σχεδιασμοί για τη κατασκευή ενός τερματικού σταθμού στη διώρυγα του Παναμά από την πλευρά του Ειρηνικού ωκεανού. Επίσης η PSA είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στο κόσμο στη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων-ψυγείων καθώς το 2006 μετέφερε 500.000 εμπορευματοκιβώτια.

Τέλος η PSA International έχει μια θυγατρική εταιρεία, την PSA Marine, η οποία παρέχει ναυτιλιακές και άλλων ειδών παρεμφερείς υπηρεσίες στη μητρική εταιρεία.

APM TERMINALS

Η APM Terminals εδρεύει στη πόλη της Χάγης στην Ολλανδία και αυτή τη στιγμή διαχειρίζεται πάνω από 50 λιμάνια σε όλο το κόσμο με 19.000 χιλ. εργαζόμενους σε 34 χώρες⁴⁵. Η εταιρία παρέχει τις υπηρεσίες της σε πάνω από 60 ναυτιλιακές εταιρίες οι οποίες μεταφέρουν τα φορτία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων εξαγωγής και εισαγωγής προϊόντων σε εμπορευματοκιβώτια. Η εταιρία με τη πολύτιμη βοήθεια της ναυτιλιακής εταιρείας Maersk-AP Moller κατάφερε στο τέλος του 2008 να έχει έσοδα τριών δις. δολαρίων ενώ επένδυσε το ποσό των 723 εκατ. δολαρίων σε 26 νέα project και καινούρια λιμάνια.



Η APM Terminals σε συνεργασία με την Maersk έχει έντονη παρουσία σε μεγάλους μεταφορτωτικούς κόμβους όπως τα λιμάνια των Tanjung Pelepas, Algeciras και Salalah. Η εταιρεία διαχειρίζεται λιμάνια σε Ευρώπη, Ασία, Αφρική Μέση Ανατολή ακόμα και στις αμερικάνικες ακτές.

Για το 2009 η εταιρία έχει προγραμματίσει την έναρξη νέων project στις παρακάτω περιοχές:

⁴⁴ PSA International, www.psa.com

⁴⁵ APM Terminals, www.apmterminals.com

- Cai Mer (Βιετνάμ)
- Dachan και Tianjin (Κίνα)
- Posorja (Εκουαδόρ)
- Luanda (Ανγκόλα)
- Rotterdam (Ολλανδία), Vado (Ιταλία), Wilhelmshaven (Γερμανία)

Παράλληλα η εταιρία έχει αποφασίσει την επέκταση ήδη υπάρχοντων τερματικών σταθμών στις παρακάτω περιοχές:

- ❖ Qingdao (Κίνα), Tanjung Pelepas (Μαλαισία)
- ❖ Mobile (Η.Π.Α.), Itajai (Βραζιλία)
- ❖ Port Said (Αίγυπτος), Lagos (Νιγηρία), Luanda (Ανγκόλα)
- ❖ Aqaba (Ιορδανία), Bahrain Gateway (Μπαχρεϊν), Salalah (Ομάν)

DUBAI PORTS WORLD

Η Dubai Ports World δημιουργήθηκε το 2005 με την ενσωμάτωση της Λιμενικής Αρχής του Ντουμπάι η οποία βασίστηκε στους λιμένες των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων Rashid και Jebel Ali⁴⁶. Η αρχή όμως είχε γίνει ουσιαστικά το 1999 με την Dubai Ports International (DPI) η οποία ανέλαβε τη διαχείριση λιμένων σε Ευρώπη, Ινδία και Μέση Ανατολή. Το project της εταιρίας ήταν στο λιμάνι Jeddah Islamic (1999) όπου με τον τοπικό συνεργάτη της ανέλαβε τη διαχείριση του South Container Terminal (STC). Το 2003 το STC ήταν ο πρώτος τερματικός σταθμός στο βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας που ξεπέρασε το 1 εκατ. TEU ενώ το 2004 ξεπέρασε το 1,3 εκατ. TEU. Αργότερα η εταιρία προχώρησε και σε άλλα project όπως αυτά στη πόλη του Τζιμπουτί(2000), στο λιμάνι του Vizag στην Ινδία(2002) και στην Κοσταντζα της Ρουμανίας(2003).



Τον Ιανουάριο του 2005 η εταιρία εξέλιξε το δίκτυο της με την στρατηγικής σημασίας απόκτηση της **CSX World Terminals** η οποία είναι παρακλάδι της εταιρίας CSX Corporation σε θέματα τερματικών σταθμών. Η στρατηγική αυτή κίνηση έδωσε στην εταιρία την δυνατότητα να εδραιώσει τη παρουσία της στην Ασία με έντονη δραστηριότητα στο Χόνγκ Κόνγκ, την Κίνα καθώς και στην Αυστραλία, την Γερμανία, την Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βενεζουέλα. Παράλληλα η εταιρία

⁴⁶ DP World, www.dpworld.com

ανέλαβε το project που είχε ήδη σχεδιάσει η CSX WT και αφορούσε τη δημιουργία εννέα νέων αποβάθρων στο λιμάνι του Pousan στη Ν.Κορέα καθώς και άλλα project στις συνεχώς αναπτυσσόμενες αγορές της Ινδίας και της Μέσης Ανατολής.

Επιπλέον το 2005 η DP World υπέγραψε μια συμφωνία με την εταιρία Cochin Port Trust(CoPT) για την κατασκευή,ανάπτυξη και διαχείριση ενός διεθνούς μεταφορωτικού τερματικού σταθμού στην περιοχή Vallaradam της Ινδίας. Ο τερματικός σταθμός είναι αυτή τη στιγμή ο μεγαλύτερος single-operator τερματικός στην Ινδία ενώ θα βοηθήσει την εύρύτερη περιοχή να γίνει ένα μεγάλο κέντρο για τη παγκόσμια ναυτιλία. Παράλληλα τον Νοέμβριο του 2005 η εταιρία προχώρησε στην δημιουργία δύο ακόμα μεγάλων project που αφορούσαν την ανάπτυξη δυο τερματικών σταθμών στη περιοχή Yarımeç (Τουρκία) και στη πόλη Qingtao (Κίνα).

Τέλος η εταιρία το 2006 προχώρησε σε μια ακόμα στρατηγικής σημασίας απόκτηση της P&O Ports διευρύνοντας τις δραστηριότητες της και ενσωματώνοντας τις υπηρεσίες της εταιρίας σε αυτήν.Οι συνδυασμένες λειτουργίες των δύο εταιριών στην αγορά των container για το 2005 ξεπέρασε τα 35 εκατ TEU σε τερματικούς σταθμούς στην Αμερική και την Ασία.Το 2008 η DP World διεκπαίρεωσε πάνω από 46,7 εκατ. TEU στις περιοχές αυτές το οποίο συνιστά αύξηση 7% σε σχέση με το 2007.

EVERGREEN MARINE COMPANY

Η Evergreen Marine Corp. ιδρύθηκε το 1968 και εδραιώθηκε στην αγορά ως ναυτιλιακή επιχείρηση⁴⁷. Αυτή τη στιγμή η EMC κατέχει περισσότερα από 100 πλοία ενώ το ναυτιλιακό της δίκτυο εξυπηρετεί πάνω από 80 χώρες ανά τον κόσμο μέσω 240 σταθμών παροχής υπηρεσιών. Τα δρομολόγια των containerships της εταιρίας συνδέουν την Ασία με τη Ν.Αφρική και την Ευρώπη με τους λιμένες των Ηνωμένων Πολιτειών. Το δίκτυο της εταιρίας περιλαμβάνει επίσης δρομολόγια στις χώρες της Άπω Ανατολής (Κίνα,Κορέα,Ιαπωνία,Ταϊβάν,Χόνγκ Κόνγκ).



Πέραν του μεγάλου στόλου που διαχειρίζεται, η εταιρία επένδυσε στη κατασκευή τερματικών σταθμών ώστε να μπορέσει να διευρύνει τις δραστηριότητές της με τη διαχείριση περισσότερων τερματικών σταθμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των

⁴⁷ Evergreen Marine Corp. www.evergreen-marine.com

επενδύσεων αυτών είναι ο τερματικός σταθμός **Kaohsiung** στη Ταϊβάν, ο **Colon Container Terminal** στον Παναμά και ο τερματικός σταθμός στο **Taranto** της Ιταλίας. Με την κίνηση αυτή η αποδοτικότητα των πλοίων στους τερματικούς σταθμούς αύξηθηκε ενώ μειώθηκαν τα λειτουργικά κόστη.

Για τη διασφάλιση του πλου των πλοίων της και για την αποφυγή περαιτέρω ανθρώπινων απωλειών, η εταιρία ιδρύσε το 1999 τον οργανισμό Evergreen Seafarer Training Center. Παράλληλα απονεμήθηκε στην εταιρία το Lloyd's List Excellence Award για τις προσπάθειες στις στην ναυτική εκπαίδευση και κατάρτιση το 2003.

Τέλος η εταιρία ξεκίνησε να παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου αναβαθμίζοντας τα υπολογιστικά συστήματα της καθώς και των προμηθευτών της. Το 2003 της απονεμήθηκε το πρώτο βραβείο E-commerce Excellence για τις υπηρεσίες που παρείχε σε θέματα ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η Eurogate ιδρύθηκε επίσημα το 1999 αλλά τα θεμέλια για τη δημιουργία της εταιρίας τέθηκαν το 1995 όταν οι δύο-μέχρι τότε-ανταγωνίστριες εταιρίες **BLG Logistics Group** με έδρα τη Βρέμη και **EUROKAI** με έδρα το Αμβούργο προχώρησαν σε συμφωνία συγχώνευσης⁴⁸.

Η Eurogate έχει τη μικρότερη γεωγραφική διασπορά σε σχέση με τους υπόλοιπους operators καθώς οι δραστηριότητές της εκτείνονται μόνο στην Ευρώπη κυρίως στη Γερμανία και την Ιταλία. Η εταιρεία συνεργάζεται με την **Contship Italia Group** και διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή δέκα τερματικούς σταθμούς στη Βόρεια Θάλασσα, τη



Μεσόγειο και στις ακτές του Ατλαντικού ωκεανού. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 η εταιρεία διαχειρίστηκε 14,2 εκατ. TEU. Εκτός της διαχείρισης τερματικών σταθμών η εταιρεία παρέχει και άλλα είδη υπηρεσιών όπως αποθήκευση και επισκευές εμπορευματοκιβωτίων. Οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται μέσα από ένα οργανωμένο σύστημα συνδυασμένων μεταφορών, Logistics Management ,συστημάτων πληροφόρησης καθώς και εξελιγμένων μηχανολογικών υπηρεσιών.

Τέλος η εταιρία μέσω στρατηγικών συμφωνιών και μεγάλων επενδύσεων προσπαθεί να αναπτύξει τις δραστηριότητές της σε θέματα συνδυασμένων μεταφορών και

⁴⁸ Eurogate, www.eurogate.de

μεταφόρτωσης με χαρακτηριστικά παραδείγματα τα project που έχει αναλάβει στις περιοχές του Wilhelmshaven (Γερμανία) και Ust Luga (Ρωσία).

CHINA OCEANIC SHIPPING COMPANY

Η China Oceanic Shipping Company διαχειρίζεται τους τερματικούς σταθμούς της μέσω δύο θηγατρικών εταιριών, την **COSCO Pasific** και **COSCO Container Lines Company**⁴⁹. Από το 1961, χρονολογία ίδρυσης της εταιρίας, μέχρι σήμερα η Cosco έχει πετύχει αλματώδη ανάπτυξη και αυτή τη στιγμή διαχειρίζεται 34 τερματικούς σταθμούς σε Χόνγκ Κόνγκ, Σανγκάη, Τσιγκιάο, Σενζέν καθώς και στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ιταλία. Παράλληλα η εταιρεία διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή ένα στόλο 800 πλοίων συνολικής χωρητικότητας πάνω από 50 εκατ DWT, μεταφέροντας φορτία σε 1500 λιμάνια σε 160 χώρες ανά τον κόσμο.



Η εταιρία γνώρισε μεγάλη άνθηση κατα κύριο λόγο τη περίοδο 2002-2004 λόγω της ενδυνάμωσης της στη κινεζική αγορά καθώς και λόγω της αποτελεσματικότητας της στη λήψη αποφάσεων σε θέματα στρατηγικών συνεργασιών με άλλους μεγάλους port operators.

Η εταιρεία παρέχει μια πληθώρα διαφοροποιημένων υπηρεσιών. Οι κύριες δραστηριότητες στις είναι η ναυτιλία και οι σύγχρονες υπηρεσίες Logistics. Παράλληλα όμως παρέχει υπηρεσίες σε θέματα κατασκευής και επιδιόρθωσης πλοίων, κατασκευής εμπορευματοκιβωτίων, εμπορίου, οικονομικών υπηρεσιών, real estate, συστημάτων πληροφόρησης και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Επίσης το 1982 η Cosco ίδυσε στις Ηνωμένες Πολιτείες την COSCO AMERICAS inc. με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων της στις περιοχές των Ηνωμένων Πολιτειών, του Καναδά, του Μεξικό καθώς και της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής. Οι δραστηριότητες της Cosco Americas είναι ο έλεγχος των θυγατρικών εταιριών, των εργαζομένων και των επιχειρήσεων της μητρικής εταιρίας στις περιοχές αυτές, όλων των δρομολογίων γενικού, ξηρού φορτίου και εμπορευματοκιβωτίων καθώς και όλων των βιομηχανιών που κατέχει η εταιρία στην Αμερικανική ήπειρο.

⁴⁹ COSCO, www.cosco.com

SSA MARINE

Η εταιρία SSA Marine εδρεύει στο Seattle των Ηνωμένων Πολιτειών και έχει πολύ δυνατή παρουσία στις δυτικές και ανατολικές ακτές των Ηνωμένων Πολιτειών⁵⁰. Εκτός αυτού η εταιρία έχει διευρύνει τις δραστηριότητες της στις ποτάμιες μεταφορές καθώς και στις σιδηροδρομικές μεταφορές εντός συνόρων. Παράλληλα οι δραστηριότητες της εκτείνονται σε περιοχές εκτός συνόρων όπως το Μεξικό, ο Παναμάς και η Χιλή. Σε γενικότερο πλαίσιο η εταιρία έχει μια επιτυχημένη παρουσία παγκοσμίως σε ένα δίκτυο 150 λειτουργιών ανά τον κόσμο.



Επίσης η εταιρία παρέχει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο μεταφορικών υπηρεσιών, υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης, project developement, σχεδιασμού τεχνολογικών συστημάτων, εγκατάστασης και εκπαίδευσης καθώς και συστήματα αποθήκευσης και ναυπηγικές εργασίες.

Τέλος η εταιρεία έχει αναλάβει μια σειρά από project με επιτυχή αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- **2001:** Η SSA Terminals LLC (Limited Liability Company) δημιουργήθηκε ως μια εταιρία περιορισμένης ευθύνης από την SSA Marine και την εταιρία Terminals Investment Limited με σκοπό τη διαχείριση του, 170 στρεμμάτων, των εγκαταστάσεων του τερματικού σταθμού του Long Beach στη περιοχή Pier στη Καλιφόρνια. Παράλληλα η SSA δημιούργησε ακόμα μια εταιρεία, την Pacific Maritime Services LLC μαζί με την Cosco για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού του Long Beach.
- **2002:** Η θυγατρική εταιρία PMC της SSA Marine υπέγραψε 20ετή συμφωνία με τον λιμένα του Long Beach για την επέκταση της ήδη υπάρχουσας αποβάθρας από 110 στρέμματα σε 217. Οι εργασίες ολοκληρώθηκαν το 2003. Εκτός αυτού, την ίδια χρονιά, η εταιρία SSA Terminals ολοκλήρωσε την διεύρυνση του τερματικού σταθμού 18 στον λιμένα του Seattle. Οι νέες

⁵⁰ SSA Marine, www.ssamarine.com

εγκαταστάσεις ήταν κατά 200 στρέμματα μεγαλύτερες ενώ με τις εργασίες αυτές ο τερματικός σταθμός ήταν ο μεγαλύτερος στις ακτές του Βορειοδυτικού Ειρηνικού.

- **2003:** Η SSA προχώρησε σε 5ετή συμφωνία με τον λιμένα του Stockton για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού και των φορτοεκφορτωτικών λειτουργιών του λιμένα.
 Παράλληλα η εταιρία χρηματοδοτήθηκε με 4,8 εκατ. δολάρια από την USAID(United Agency for International Development) για την ανακατασκευή του τερματικού σταθμού στο λιμάνι του Umm Qasr στο Ιράκ.
- **2005:** Η εταιρία και η Λιμενικές Αρχές του Σακραμέντο προχώρησαν σε συμφωνία για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού του λιμένα στο δυτικό Σακραμέντο από το 2016.
 Παράλληλα η εταιρία διεύρυνε τις δραστηριότητες της στον λιμένα της Eureka στη Β. Καλιφόρνια για τη διαχείριση 16.000 πολτού ανά μήνα.
- **2006:** Η SSA Marine σε συνεργασία με τον λιμένα της Σαϊγκόν και με την έγκριση της κυβέρνησης του Βιετνάμ, ανέλαβε τη διαχείριση του διεθνούς τερματικού σταθμού στο Cai Mep στη περιοχή Bga Ria-Vung Tau.
 Παράλληλα η εταιρία θα υποστήριζε και θα συντόνιζε την κίνηση των εμπορευματοκιβωτίων στην ευρύτερη περιοχή της πόλης Χο Τσι Μινχ, όπου η ετήσια κίνηση των container υπολογίζεται σε 3 εκατ. TEU.
- **2008:** Η SSA Marine και η China Shipping προχώρησαν σε συμφωνία τον Αύγουστο του 2008 για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού 30 του λιμένα του Seattle.
 Παράλληλα η εταιρία έλαβε την άδεια για τη κατασκευή τριών αποβάθρων στον λιμένα Quang Ninh στο Β.Βιετνάμ.

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (MSC)

Η MSC ιδρύθηκε το 1970 και εδρεύει στη Γενεύη της Ελβετίας. Ξεκίνησε ως μια μικρή ναυτιλιακή εταιρία και αυτή τη στιγμή θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες ναυτιλιακές στο κόσμο με στόλο που φτάνει τα 415 πλοία⁵¹.

Οι δραστηριότητες της εταιρίας στο τομέα της διαχείρισης και χρήσης τερματικών σταθμών container είναι σε συνεργασίες με τοπικούς ή διεθνείς operators, ενώ σε



ορισμένες περιπτώσεις συμμετέχει και στην ιδιοκτησία ορισμένων λιμένων με κάποιο ποσοστό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία παρέχει τις υπηρεσίες της παγκοσμίως μέσω 335 λιμένων και 200 απευθείας (ή με ενδιάμεσες στάσεις) δρομολογίων ανά εβδομάδα.

Η εταιρία εδραϊώθηκε στην αγορά των container με διάφορες στρατηγικές που ακολούθησε και οι οποίες αφορούσαν τη συνολική χωρητικότητα των πλοίων της. Παράλληλα δημιούργησε ένα εκτεταμένο δίκτυο εγκαταστάσεων μεταφορτώσεων σε διάφορους λιμένες ανά τον κόσμο για να είναι σε θέση να υποστηρίξει το μεγάλο στόλο της.

⁵¹ MSC, www.mssegva.ch