

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ στην ΝΑΥΤΙΛΙΑ

«ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ & ΣΥΓΚΕΝΤΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΣΤΗ DOOR TO DOOR ΜΕΤΑΦΟΡΑ
ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ»

Παιδοκούκη Μαριάννα

A.M. : MN13075

Διπλωματική εργασία

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

Πειραιάς

Οκτώβριος 2018

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

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

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Η παρούσα Διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- Παρδάλη Αγγελική
- Θεοδωρόπουλος Σωτήρης

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Κύριο Κωνσταντίνο Χλωμούδη, για την υπομονή και κατανόησή του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθώς την Κυρία Νικολέτα Ελευθεριάδου και τον Κύριο Θεόδωρο Στυλιάδη για την καθοδήγησή τους. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, Κα Παρδάλη Αγγελική και Κο Θεοδωρόπουλο Σωτήριο.

Τις πιο θερμές ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την συμπαράσταση και στήριξή τους, όχι μόνο κατά τη διάρκεια αυτής της εργασίας, αλλά και σε όλες τις κρίσιμες στιγμές της ζωής μου. Τέλος, ευχαριστώ την φίλη μου Κωνσταντίνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
ABSTRACT	ix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.1. Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας	10
1.2. Μεθοδολογία της εργασίας	11
1.3. Δομή της εργασίας	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ & Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ	14
2.1. Η εφοδιαστική αλυσίδα και η door-to-door μεταφορά.....	14
2.2. Το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών ΔΕΔ-Μ (TEN-T).....	15
2.3. Οι έννοιες της συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης κεφαλαίου	15
2.4. Η σύμβαση παραχώρησης γενικά	16
2.4.1. Σύμβαση παραχώρησης δημοσίου έργου	17
2.4.2. Σύμβαση παραχώρησης υπηρεσίας	17
2.4.3. Μικτή σύμβαση.....	18
2.4.4. Δημόσια σύμβαση.....	18
2.4.5. ΣΔΙΤ	19
2.5. Κοινοτικές διατάξεις που εφαρμόζονται στις συμβάσεις παραχώρησης.....	21
2.5.1. Η Οδηγία 2014/23/33.....	22
2.5.2. Κανονισμός 2017/352.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	26
3.1. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμανιών μέχρι το 1980 και η ιδιωτικοποίησή τους ...	26
3.1.1. Βαθμός και μορφές ιδιωτικοποίησης ενός λιμένα	28
3.1.2. Πρακτικές απελευθέρωσης των λιμένων	29
3.1.3. Διακρίσεις των λιμένων	31
3.2. Ορισμός συμβάσεων παραχώρησης στην λιμενική βιομηχανία	32
3.3. Κατηγορίες παραχώρησης στη λιμενική βιομηχανία.....	33
3.4. Αντικείμενο Παραχώρησης.....	35
3.5. Διαδικασία και κριτήρια επιλογής των αναδόχων	36

3.6.	Πλεονεκτήματα από την σύναψη μίας σύμβασης παραχώρησης	37
3.7.	Προϋποθέσεις για να είναι μία σύμβαση παραχώρησης επιτυχημένη.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΟΡΦΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....		40
4.1.	Οι λόγοι επικράτησης των Εμπορευματοκιβωτίων.....	40
4.2.	Η liner ναυτιλία.....	43
4.3.	Βαθμοί ολοκλήρωσης ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών - Οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία	44
4.3.1.	Η οριζόντια ολοκλήρωση	45
4.3.2.	Παγκόσμιοι Διαχειριστές Τερματικών	47
4.3.3.	Η Κάθετη Ολοκλήρωση.....	48
4.4.	Οι mega carriers	51
4.5.	Ανάδοχοι Συμβάσεων παραχώρησης στον τομέα των Ε/Κ	53
4.6.	Οφέλη συμβάσεων παραχώρησης για τα τερματικά Ε/Κ	55
4.7.	Επενδύσεις και ρήτρες συμβάσεων παραχώρησης στα τερματικά Ε/Κ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – CASE STUDY		59
5.1.	Θεσσαλονίκη.....	59
5.2.	Λεμεσός.....	62
5.3.	Αμβούργο.....	64
5.4.	Ρότερνταμ.....	67
5.5.	Αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης.....	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		72
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....		74

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΕΙΚΟΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 3-1: Βαθμός ιδιωτικοποίησης των λιμανιών.....	28
Πίνακας 3-2: Κατανομή ανταγωνιστικών και μετά από διαπραγμάτευση παραχωρήσεων ανά περιοχή.....	34
Πίνακας 3-3: Κατανομή brownfield, greenfield και μικτών παραχωρήσεων ανά περιοχή.....	35
Πίνακας 5-1: Παρουσία ολοκληρώσεων στα λιμάνια που μελετήθηκαν.....	71
Πίνακας 5-2: Εμφάνιση κοινοπραξιών/ενώσεων των αναδόχων στα λιμάνια που μελετήθηκαν.....	71

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 4-1: Ανάπτυξη κάθετης ολοκλήρωσης στη θαλάσσια μεταφορά.....	50
Εικόνα 4-2: Global Operators VS Mega Carriers.....	52
Εικόνα 5-1: Το δίκτυο τερματικών της εταιρείας Terminal Link.....	61
Εικόνα 5-2: Η περιοχή Steinwerder Süd στον λιμένα του Αμβούργου.....	65

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει τις συμβάσεις παραχώρησης στη λιμενική βιομηχανία εστιάζοντας στα κριτήρια και τις προδιαγραφές που αφορούν στη σύναψή τους. Γίνεται σύνδεση των κριτηρίων αυτών με τους τελικούς αναδόχους και κατά πόσο επηρεάζουν τη συγκέντρωση κεφαλαίων όχι μόνο στον λιμενικό τομέα αλλά κυρίως στην door to door μεταφορά των φορτίων.

Πρώτο είναι το θεωρητικό κομμάτι όπου αναλύονται οι λόγοι που οδήγησαν στην εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια. Επίσης γίνεται εξοικείωση με την έννοια των συμβάσεων και τις κατηγορίες τους στη λιμενική βιομηχανία.

Ακολουθεί το πρακτικό κομμάτι όπου δίνεται ένα από παράδειγμα για την βελτίωση της κατανόησης της εργασίας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα κριτήρια παραχώρησης τερματικών κυρίως εμπορευματοκιβωτίων σε κάποια Ευρωπαϊκά λιμάνια όπως επίσης οι τελικοί ανάδοχοι των συμβάσεων. Με βάση ενδεχόμενες συμμαχίες αλλά και τις δραστηριότητες τους συμπεραίνεται αν τα κριτήρια όντως επηρέασαν τη συγκέντρωση και σε δεύτερο επίπεδο τη door to door μεταφορά.

Λέξεις – Κλειδιά:

- Σύμβαση Παραχώρησης
- Κριτήρια επιλογής αναδόχων
- Συγκέντρωση κεφαλαίου
- Οριζόντιες – Κάθετες ολοκληρώσεις

ABSTRACT

This thesis presents concession contracts in the port industry focusing on the selection criteria and specifications referring to their conclusion. The above-mentioned criteria are linked to the final contractors and to what extent they affect concentration of capital not only in the port sector but mainly in the door to door transportation of cargoes.

First goes the theoretical part, analyzing the reasons that led to private sector's involvement in ports. The reader becomes also familiar with the concept of concessions and their categories in the port industry.

The case study follows, where a tangible example is given to improve understanding of the thesis. Specifically, selection criteria for concessions of container terminals in some selected European ports, as well as the final contractors are illustrated. On the basis of possible alliances or contractors' field of activities, conclusions are drawn whether the criteria have actually influenced concentration and door to door transport.

Key words:

- Concession contract
- Criteria of choosing contractors
- Concentration of capital
- Horizontal – Vertical integrations

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της εργασίας

Τις τελευταίες δεκαετίες ο ιδιωτικός τομέας παρεμβαίνει όλο και περισσότερο στην οικονομική ζωή των κρατών του πλανήτη. Η παγκοσμιοποίηση έχει αλλάξει άρδην την μορφή του παγκόσμιου εμπορίου, το οποίο πλέον συνδέεται άμεσα με την διεθνή παραγωγή. Αυτός είναι και ο λόγος που αναπτύχθηκαν οι εφοδιαστικές αλυσίδες. Με αυτόν τον τρόπο όλοι οι εμπλεκόμενοι στην διαδικασία του εμπορίου, τόσο οι παραγωγοί, όσο και οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να συνδέονται. Η επαφή και σύνδεση πραγματοποιείται με όλα τα δυνατά και πιθανά μέσα μεταφοράς, τα οποία πρέπει να είναι ευέλικτα και αποτελεσματικά. Η υποδομή για την πραγματοποίηση των μεταφορών είναι πολύ σημαντική και αποτελεί ουσιαστικά τον σύνδεσμο ανάμεσα σε διεθνείς τόπους παραγωγής.

Οι θαλάσσιες μεταφορές αποτελούν τον πιο διαδεδομένο τρόπο διακίνησης προϊόντων διεθνώς, αφού πάνω από το 80% του παγκόσμιου εμπορίου πραγματοποιείται διά θαλάσσης. Αυτό σημαίνει πως τα λιμάνια, όντας πύλες εισόδου των εμπορευμάτων στην χερσαία ενδοχώρα των κρατών, αποτελούν υποδομές μεγίστης σημασίας και κρίσιμα εργαλεία της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών θαλάσσιων μεταφορών ενισχύουν την εξάπλωση του διεθνούς εμπορίου καθώς διεκπεραιώνουν τη μεταφορά γενικών φορτίων από το ένα μέρος στο άλλο. Πολλές φορές παρατηρούνται συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ τους ώστε να αυξηθεί το μερίδιό τους στην αγορά. Από την άλλη πλευρά άλλες έχουν επεκταθεί και στα υπόλοιπα στάδια της μεταφορικής αλυσίδας.

Η λιμενική βιομηχανία μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 1980 λειτουργούσε με κρατική χρηματοδότηση. Έπειτα ο ιδιωτικός τομέας άρχισε να εμπλέκεται ολοένα και περισσότερο στα λιμάνια με τη μορφή πλήρους ιδιωτικοποίησης ή πιο συχνά με συμβάσεις παραχώρησης, δηλαδή παραχώρηση υποδομών ή υπηρεσιών και λειτουργιών σε ιδιώτες. Τα κριτήρια και οι προδιαγραφές που απαιτούνται για την επιλογή των αναδόχων ποικίλλουν ανάλογα με τις ανάγκες κάθε λιμένα.

Σκοπός της εργασίας σε πρώτο επίπεδο είναι η εξοικείωση με τις διαδικασίες σύμβασης παραχώρησης, καθώς τις τελευταίες δεκαετίες αποτελούν συνήθη μορφή συνεργασίας δημοσίου

και ιδιωτικού τομέα σε πολλά Ευρωπαϊκά λιμάνια και όχι μόνο. Αποτελώντας πραγματικότητα στη λιμενική βιομηχανία, θεωρήθηκε χρήσιμο να περιγραφούν τα οφέλη που αποκομίζουν όλοι οι εμπλεκόμενοι από τέτοιες πρωτοβουλίες. Επιπλέον επιχειρείται κατανόηση των οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων στη ναυτιλία, καθώς το λιμάνι πλέον αποτελεί έναν κρίκο της ολοκληρωμένης εφοδιαστικής αλυσίδας, συνεπώς συμβάσεις παραχώρησης στα λιμάνια ενδεχομένως να επηρεάζουν και τα υπόλοιπα στάδια της αλυσίδας. Σε δεύτερο επίπεδο, στόχος της εργασίας είναι να διερευνηθεί αν τα κριτήρια που θέτονται στις συμβάσεις παραχώρησης συνδέονται και επηρεάζουν την τελική επιλογή των αναδόχων. Αυτό σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες των εταιρειών αναδόχων μπορεί να επαυξάνει το μερίδιό τους στην αγορά, εμποδίζοντας παράλληλα πιο μικρούς παίκτες να εισέλθουν στα λιμάνια και κατ' επέκταση στην υπόλοιπη εφοδιαστική αλυσίδα.

Με το case study επιχειρείται να διαπιστωθεί αν στα λιμάνια που μελετήθηκαν υπάρχει σύνδεση των κριτηρίων με τις δραστηριότητες και το μέγεθος των εταιρειών που ανέλαβαν και κρίνοντας από το αν συνήψαν συμμαχίες / ενώσεις, αν υπήρχαν μορφές ολοκλήρωσης και συγκέντρωση κεφαλαίων. Η μελέτη των λιμανιών σκοπεύει σε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη επί του θέματος χρησιμοποιώντας απτά παραδείγματα και παρουσιάζοντας αναλυτικά τα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια που περιλαμβάνονταν στις προκηρύξεις των συμβάσεων.

1.2. Μεθοδολογία της εργασίας

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται αρχικά σε μία επισκόπηση της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας ώστε να γίνουν κατανοητές οι έννοιες που διέπουν την εργασία (συμβάσεις παραχώρησης, συγκέντρωση – συγκεντροποίηση, door-to-door μεταφορά). Στη συνέχεια γίνεται εξειδίκευση στη λιμενική βιομηχανία και στα επιμέρους λιμάνια που μελετώνται.

Στη μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκαν τέσσερα Ευρωπαϊκά λιμάνια διαφορετικών χωρών. Τα δύο από αυτά (Ρόττερνταμ και Αμβούργο) είναι από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης με μεγάλη κίνηση φορτίου. Τα άλλα δύο λιμάνια (Θεσσαλονίκη και Λεμεσός) είναι σαφώς μικρότερα αλλά σε όλα τα παραπάνω λιμάνια βρέθηκαν τα κείμενα των προκηρύξεων ανάθεσης σύμβασης συνεπώς και επαρκείς πληροφορίες. Μετά την παρουσίαση των κριτηρίων των συμβάσεων έγινε μια ανάλυση των εταιρειών που έγιναν ανάδοχοι. Χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες από τους

ιστότοπους των εταιρειών στους οποίους αναφέρονται οι επιμέρους δραστηριότητές τους, όπως επίσης και άλλες διαδικτυακές πηγές όπου φαίνεται το μερίδιο κάποιων ισχυρών εταιρειών στην αγορά. Συγκρίνοντας λοιπόν τα κριτήρια με τις εταιρείες που ανέλαβαν, διαπιστώθηκε αν αυτά αποτέλεσαν εμπόδιο εισόδου για υποψήφιους αναδόχους, αν υπήρξε συγκέντρωση κεφαλαίου και σύναψη συμμαχιών, καθώς και αν με βάση τις δραστηριότητες των εταιρειών επηρεάζεται η door to door μεταφορά.

1.3. Δομή της εργασίας

Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στο θέμα της εργασίας, παρουσιάζοντας το αντικείμενο, τους στόχους αλλά και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνησή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνονται οι ορισμοί μαζί με μια μικρή επεξήγηση/ανάλυση των βασικών εννοιών την εργασίας όπως της door-to-door μεταφοράς, καθώς και του Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών και της συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης. Έπειτα μελετάται γενικά ο όρος των συμβάσεων παραχώρησης αναλύοντας τις κατηγορίες τους καθώς και τα νομικά πλαίσια που τις διέπουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην ιδιωτικοποίηση των λιμένων καθώς εμπλέκεται άμεσα με τον θεσμό των συμβάσεων παραχώρησης και αναφέρονται οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτήν και οι μορφές ιδιωτικοποίησης. Κατόπιν, η ανάλυση εστιάζει στα διαφορετικά μοντέλα συμβάσεων παραχώρησης που αφορούν στη λιμενική βιομηχανία. Παρουσιάζονται η διαδικασία ανάθεσης, οι κατηγορίες των αναδόχων καθώς και τα κριτήρια επιλογής τους. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται τα οφέλη των συμβάσεων για όλους τους εμπλεκόμενους (χρήστες, κράτος, αναδόχους κλπ).

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξέλιξη του παγκόσμιου εμπορίου στη liner ναυτιλία και την επίδρασή του στην αγορά των εμπορευματοκιβωτίων προκύπτουσα από την δραστηριότητα των διαχειριστών των τερματικών σταθμών αλλά και των mega-μεταφορέων μέσω της οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης. Επίσης, μελετώνται οι συμβάσεις παραχώρησης συγκεκριμένα πια στον τομέα αυτό καθώς και σε πολλά επίπεδα (οφέλη από τις συμβάσεις, επενδύσεις και ρήτρες).

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης (case study). Γίνεται ανάλυση συμβάσεων παραχώρησης σε κάποια Ευρωπαϊκά λιμάνια και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, αν παρατηρείται ολοκλήρωση και αν και σε ποιο βαθμό επηρέασαν την έκβαση τα κριτήρια επιλογής των αναδόχων. Συγκεκριμένα, γίνεται παρουσίαση των κριτηρίων – προδιαγραφών ανάθεσης για την κάθε σύμβαση, καθώς και των τελικών αναδόχων τους και των δραστηριοτήτων τους, από τα οποία διαφαίνεται αν εφαρμόζεται οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση, συνεπώς αν παρατηρείται και συγκέντρωση – συγκεντροποίηση κεφαλαίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ & Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ

2.1. Η εφοδιαστική αλυσίδα και η door-to-door μεταφορά

Το λιμάνι εξυπηρετεί τα πλοία, τα φορτία και τους επιβάτες και αυτός του ο ρόλος δεν πρόκειται να αλλάξει. Η αλλαγή έγκειται στο γεγονός πως σήμερα αποτελεί λειτουργικό κομμάτι της λεγόμενης εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ροή και μετατροπή των αγαθών από το επίπεδο των πρώτων υλών (εξόρυξη), μέχρι τον τελικό χρήστη αυτών, καθώς και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη ροή πληροφοριών (Handfield & Bechtel, 2002).

Ο όρος «**door-to-door**» ή «από πόρτα σε πόρτα» στη διεθνή εφοδιαστική των μεταφορών εννοείται ευρέως ως η μεταφορά ενός φορτίου από το σημείο προέλευσής του μέχρι τον προορισμό. Αυτή η μεταφορά του φορτίου διαφέρει από τις άλλες συνήθεις μεταφορές κατά τις οποίες το φορτίο αλλάζει ιδιοκτησία. Έτσι, η door-to-door μεταφορά μπορεί να περιλαμβάνει μια αλληλουχία μετακινήσεων με διαφορετικά μέσα μεταφοράς, ή ακόμη και προσωρινή αποθήκευση του φορτίου καθ' οδόν. Το βασικό όμως χαρακτηριστικό είναι πως αποτελεί μια ενιαία μετακίνηση στην οποία ένας πάροχος υπηρεσιών εφοδιαστικής αναλαμβάνει την ευθύνη του φορτίου για όλο το ταξίδι. Αυτό το είδος μεταφοράς λοιπόν διεκπεραιώνεται συνήθως από έναν μεταφορέα και με ένα έγγραφο μεταφοράς, το οποίο είναι συνήθως μια πολυτροπική φορτωτική (multimodal bill of lading). Συνεπώς, αν για τη μεταφορά είναι υπεύθυνοι περισσότεροι από έναν μεταφορείς ή αν έχουν χρησιμοποιηθεί περισσότερα από ένα έγγραφα μεταφοράς, τότε η μεταφορά δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως door to door¹.

Παρακάτω δίνονται επιγραμματικά οι συνέπειες υιοθέτησης του συστήματος της door to door μεταφοράς²:

- Συνδυασμένες μεταφορές με θαλάσσιο σκέλος
- Πετυχαίνεται λιγότερη παρεμβολή άλλων μεταφορέων με αποτέλεσμα λιγότερη καθυστέρηση στην μεταφορά του φορτίου

¹ Europelines.gr (2017).

² <http://emporiko.law.uoa.gr>

- Ο μεταφορέας ευθύνεται καθ'όλη την διάρκεια της μεταφοράς και όχι μόνο για το θαλάσσιο σκέλος της.

2.2. Το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών ΔΕΔ-Μ (TEN-T)

Το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (ΔΕΔ-Μ), σύμφωνα με τον δικτυακό τόπο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, είναι μια πολιτική της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με σκοπό την κατασκευή και περαιτέρω ανάπτυξη ενός πανευρωπαϊκού δικτύου όλων των μέσων μεταφοράς. Αποτελείται από το ολοκληρωμένο δίκτυο που καλύπτει όλες τις ευρωπαϊκές περιφέρειες και το δίκτυο κορμού που αποτελείται από τις πιο σημαντικές συνδέσεις που ενώνουν τους πιο κεντρικούς κόμβους³.

Η ανάπτυξη των ΔΕΔ έχει πολλούς και ορισμένους στόχους. Αναλυτικά αποσκοπεί στη διασύνδεση μεταξύ των δικτύων μεταφορών των κρατών μελών της ΕΕ, καθώς επίσης και στη βελτίωση της προσβασιμότητας στα δίκτυα αυτά έτσι ώστε η ΕΕ να μπορεί να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς και την ενίσχυση της εδαφικής συνοχής της, δημιουργώντας μια ενιαία ευρωπαϊκή περιοχή. Επίσης, μέσω της μεταφορικής διασύνδεσης, επιδιώκει βαθύτερα την ενίσχυση της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής της Ένωσης.

Η ύπαρξη αλλά και περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου αυτού επιπλέον ενθαρρύνει τις δραστηριότητες ναυτιλιακών εταιρειών που έχουν επεκταθεί στην door-to-door μεταφορά, αφού συμβάλλει στην ταχύτερη και πιο αποτελεσματική παράδοση των προϊόντων τους. Η επέκταση αυτή των δραστηριοτήτων των ναυτιλιακών εταιρειών θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

2.3. Οι έννοιες της συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης κεφαλαίου

Σύμφωνα με δημοσίευμα του Jan Hoffmann με τίτλο “Concentration in Liner Shipping: Causes and Impacts” δίνεται ο ορισμός της συγκέντρωσης στη ναυτιλία (Hoffman, 1998):

³ <https://ec.europa.eu/>

«Συγκέντρωση στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών σημαίνει ότι οι σχετικοί μεγαλύτεροι λιμένες, οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι συμμαχίες τους αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά εις βάρος των υπόλοιπων μικρότερων παραγόντων.»

Από την άλλη πλευρά, η συγκεντροποίηση αντιπροσωπεύει τη συγχώνευση κεφαλαίων που προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις. Παρόλο που αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικές μεθόδους αύξησης κεφαλαίου, εμφανίζονται ταυτόχρονα και αλληλοσυμπληρώνονται. Συνεπώς, μπορούν να θεωρηθούν ως μία διαδικασία η οποία οδηγεί σε συγκέντρωση της παραγωγής (Chrzanowski,1974).

Όπως θα γίνει πιο κατανοητό και σε επόμενο κεφάλαιο, η συγκεντροποίηση πρακτικά σημαίνει την αύξηση του κεφαλαίου, μέσω συνεργασιών/συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών.

2.4. Η σύμβαση παραχώρησης γενικά

Η σύμβαση παραχώρησης αποτελεί μία μορφή συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και διακρίνεται σε δύο είδη:

1. *Σύμβαση παραχώρησης δημοσίων έργων*
2. *Σύμβαση παραχώρησης υπηρεσίας*

Η συνθήκη ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν μας δίνει κάποιον ορισμό για αυτές τις συμβάσεις. Μόνο στο παράγωγο κοινοτικό δίκαιο (το δίκαιο που δημιουργήθηκε εξαιτίας της ανάγκης εφαρμογής των κοινοτικών συνθηκών και περιλαμβάνεται σε μονομερείς πράξεις των κοινοτικών οργάνων πχ κανονισμοί, οδηγίες) υπάρχουν αναφορές σε συμβάσεις παραχώρησης. Συγκεκριμένα, στις Οδηγίες 93/37/ΕΟΚ και 2014/24/ΕΕ⁴, ορίζεται πως σύμβαση παραχώρησης δημοσίου έργου είναι μία σύμβαση που έχει κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα με μία δημόσια σύμβαση έργου, αλλά διαφέρει ως προς το αντάλλαγμα, το οποίο εν προκειμένω είναι το δικαίωμα εκμετάλλευσης του έργου ή το δικαίωμα αυτό μαζί με κάποια αμοιβή. Αντίστοιχα, ως σύμβαση παραχώρησης υπηρεσιών ορίζεται η σύμβαση που έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με μία δημόσια σύμβαση υπηρεσιών, αλλά το εργολαβικό της αντάλλαγμα συνίσταται στο δικαίωμα εκμετάλλευσης της υπηρεσίας ή στο δικαίωμα αυτό σε συνδυασμό με κάποια αμοιβή.

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/>.

2.4.1. Σύμβαση παραχώρησης δημοσίου έργου

Η Οδηγία 93/37/ΕΟΚ έδωσε έναν ορισμό πρώτη φορά στην σύμβαση παραχώρησης έργου, λέγοντας πως πρόκειται για την ανάληψη από κάποιον ιδιώτη της ευθύνης κατασκευής ενός έργου με αντάλλαγμα το δικαίωμά του να το εκμεταλλεύεται, σε συνδυασμό κάποιες φορές με μία ρητά οριζόμενη αμοιβή. Η αναθέτουσα αρχή παραχωρεί, επομένως, την υποχρέωση κατασκευής ενός δημοσίου έργου σε έναν ιδιώτη ανάδοχο. Ο ανάδοχος αναλαμβάνει, πέρα από την κατασκευή του έργου και την διαχείρισή του, ήτοι την εξασφάλιση της ορθής χρήσης του, καθώς και την συντήρησή του. Επιπλέον, όλοι οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από αστάθμητους παράγοντες κατά την εκμετάλλευση του έργου είναι αποκλειστικά δική του ευθύνη. Τέλος, αναλαμβάνει το βάρος απόσβεσης της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε.

Μία σύμβαση για να είναι παραχώρησης έργου θα πρέπει να ορίζεται η αμοιβή που θα καταβληθεί στον ανάδοχο, είτε αυτή είναι μόνο τα έσοδα από την εκμετάλλευσή του πχ είσπραξη εσόδων για την χρήση ενός αυτοκινητόδρομου, είτε και κάποιο επιπλέον ποσό, το οποίο δεν θα πρέπει, όμως, να εξαφανίζει τον κίνδυνο της εκμετάλλευσης. Σε κάποιες περιπτώσεις το κράτος επωμίζεται ένα κομμάτι από τα έξοδα για την κατασκευή του έργου που έχει παραχωρήσει στον ιδιώτη, οπότε και τα καταβαλλόμενα εκ των χρηστών είναι λιγότερα. Ο κίνδυνος από την εκμετάλλευση όμως παραμένει στον ανάδοχο.

2.4.2. Σύμβαση παραχώρησης υπηρεσίας

Η Οδηγία 2014/24/ΕΕ ορίζει ότι η σύμβαση παραχώρησης υπηρεσίας είναι σαν την δημόσια σύμβαση. Η μόνη διαφορά τους είναι πως το εργολαβικό αντάλλαγμα συνίσταται στο δικαίωμα εκμετάλλευσης της υπηρεσίας ή σε αυτό συνδυασμένο με κάποια αμοιβή. Όταν η σύμβαση αφορά στην κατασκευή ενός έργου για λογαριασμό της αναθέτουσας αρχής έχουμε σύμβαση παραχώρησης έργου. Αν η κατασκευή του έργου περιλαμβάνεται επικουρικά μόνο, τότε έχουμε σύμβαση παραχώρησης υπηρεσιών. Σε αυτή την περίπτωση ο ανάδοχος αναλαμβάνει τους κινδύνους που συνδέονται με την διαμόρφωση και τη εκμετάλλευση της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Οι συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών υπόκεινται στους κανόνες και τις αρχές που απορρέουν από την συνθήκη ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.4.3. Μικτή σύμβαση

Η πιο συχνή περίπτωση σύμβασης παραχώρησης ενός έργου είναι εκείνη που συνεπάγεται την εκτέλεση ενός έργου και την παροχή κάποιας υπηρεσίας ταυτόχρονα. Αν το κύριο αντικείμενο της σύμβασης είναι η κατασκευή του συγκεκριμένου έργου, για λογαριασμό της αναθέτουσας αρχής, τότε έχουμε σύμβαση παραχώρησης έργου πχ κατασκευή ενός αυτοκινητόδρομου. Αν περιλαμβάνονται πολλά και διαφορετικά αντικείμενα, τότε εφαρμόζονται χωριστά κανόνες για καθένα εξ αυτών πχ η παραχώρηση της υπηρεσίας εστιατορίου σε έναν αυτοκινητόδρομο είναι ξεχωριστό αντικείμενο από αυτό της κατασκευής του.

2.4.4. Δημόσια σύμβαση

Η διάταξη του άρθρου 2 του Ν. 3669/2008 (ΦΕΚ 116/Α/18-6-2008) ορίζει για τα δημόσια έργα ότι «..είναι έργα υποδομής της χώρας που καλύπτουν βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, συμβάλλουν στην ανάπτυξη των παραγωγικών δυνατοτήτων, στην αύξηση του εθνικού προϊόντος, στην ασφάλεια της χώρας και γενικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του λαού. Τα δημόσια έργα εντάσσονται στο γενικό πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και υλοποιούν επιλογές του δημοκρατικού προγραμματισμού» και η διάταξη του άρθρου 3 ορίζει ότι «Από τεχνική άποψη δημόσια έργα είναι όλα τα έργα που εκτελούν οι φορείς της παρ.1 και συνδέονται με οποιονδήποτε τρόπο με το έδαφος, το υπέδαφος ή τον υποθαλάσσιο χώρο, όπως και τα πλωτά τμήματα των τεχνικών έργων. Ως έργο νοείται κάθε νέα κατασκευή ή επέκταση ή ανακαίνιση ή επισκευή ή συντήρηση και η οικονομικά ή τεχνικά αυτοτελής λειτουργία, καθώς και κάθε σχετική ερευνητική εργασία, που απαιτεί τεχνική γνώση και επέμβαση».

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η βασική διαφορά των συμβάσεων παραχώρησης από εκείνες των συμβάσεων δημοσίων έργων έγκειται στο γεγονός ότι στις πρώτες το κόστος της κατασκευής αναλαμβάνεται τόσο από το Δημόσιο, όσο και από την κατασκευαστική εταιρεία. Το εργοληπτικό αντάλλαγμα του εργολήπτη είναι το δικαίωμα εκμετάλλευσης του έργου ή το δικαίωμα αυτό μαζί με κάποια αμοιβή. Αντίθετα, στις συμβάσεις δημοσίων έργων τα έξοδα καλύπτονται από το Δημόσιο και η εργολαβική εταιρεία λαμβάνει ένα προκαθορισμένο αντάλλαγμα για την υλοποίηση του έργου ή την παροχή μιας υπηρεσίας.

Το στοιχείο του κινδύνου αποτελεί σημαντικό κριτήριο διάκρισης μιας σύμβαση παραχώρησης από μία δημόσια σύμβαση. Σε περίπτωση, επομένως, που η αποπληρωμή της χρηματοδότησης του έργου εξασφαλίζονταν από την αναθέτουσα και δεν υπήρχε ο κίνδυνος για την επένδυση, πρόκειται για σύμβαση δημοσίου έργου και όχι παραχώρησης.

Επιπλέον, αν ο ανάδοχος λάβει κάποια αμοιβή, είτε στην διάρκεια της σύμβασης, είτε κατά την λήξη της, η οποία δεν συνδέεται με την διαχείριση αλλά έχει πχ την μορφή αποπληρωμής του έργου, η σύμβαση δεν μπορεί να είναι παραχώρησης και υπάρχει παραβίαση των διατάξεων του κοινοτικού δικαίου. Γενικά το στοιχείο της ανάληψης του κινδύνου εκ μέρους του αναδόχου είναι καίριο και η έλλειψή του υποδηλώνει την ύπαρξη μιας κλασικής σύμβασης δημοσίου έργου.

2.4.5. ΣΔΙΤ

Ο όρος ΣΔΙΤ χρησιμοποιείται για να δηλώσει μία μορφή συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Σκοπός αυτής της συνεργασίας είναι η ανεύρεση κεφαλαίων για την χρηματοδότηση έργων υποδομής και περαιτέρω για την συντήρησή τους. Βασικοί τομείς όπου βλέπουμε να υπάρχουν αυτές οι συνεργασίες είναι οι μεταφορές, η υγεία, η παιδεία, η ασφάλεια και η ενέργεια.

Χαρακτηριστικά στοιχεία των ΣΔΙΤ είναι τα ακόλουθα:

1. Η σχέση των εταίρων έχει διάρκεια
2. Η χρηματοδότηση του έργου γίνεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο
3. Οι εταίροι έχουν ένα πολύ συγκεκριμένο ρόλο στον καθορισμό, στη μελέτη, στην υλοποίηση, στην εφαρμογή και στην χρηματοδότηση
4. Κατανομή των κινδύνων

Ο ιδιώτης αναλαμβάνει την χρηματοδότηση ενός έργου, συγκεκριμένα να κάνει για αυτό την μελέτη, να το κατασκευάσει και να το λειτουργήσει για την περίοδο που έχει προκαθοριστεί. Μετά το πέρας της σύμβασης, το έργο επιστρέφει ξανά στο δημόσιο. Η ανάθεση του έργου στον ιδιώτη γίνεται με διαγωνισμό, τους όρους και την μορφή του οποίου ορίζει η αναθέτουσα αρχή. Από εκεί και πέρα, ο ιδιώτης αναλαμβάνει τον κίνδυνο κατασκευής και λειτουργίας του έργου και αμείβεται σε όλη την διάρκεια της λειτουργίας του με αντάλλαγμα είτε από την αναθέτουσα αρχή, είτε από το δημόσιο, είτε απευθείας από τους χρήστες. Αν το αντάλλαγμα πληρώνεται από τους

χρήστες, τότε τον κίνδυνο εκμετάλλευσης τον αναλαμβάνει ο ίδιος ο ιδιώτης. Σε κάποιες περιπτώσεις το αντάλλαγμα είναι μικτό.

Το 2004 εκδόθηκε η Πράσινη Βίβλος⁵ από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η οποία διακρίνει δύο τύπους ΣΔΙΤ:

α. ΣΔΙΤ συμβατικού τύπου

Εδώ ο δεσμός του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα είναι συμβατικός και διακρίνεται σε:

A. Σύμβαση Παραχώρησης, όπου η σχέση του ιδιώτη εταίρου και του τελικού χρήστη είναι άμεση. Οι χρήστες καταβάλλουν το τέλος χρήσης και το δημόσιο επιτηρεί τον ιδιώτη.

B. Σύμβαση PFI (Public Finance Initiative), όπου ο ιδιώτης εταίρος καλείται να υλοποιήσει μία υποδομή και εν συνεχεία να την διαχειριστεί προς όφελος του δημοσίου πχ ένα σχολείο. Η αμοιβή προέρχεται από το δημόσιο σε τακτική βάση.

β. ΣΔΙΤ θεσμοθετημένου τύπου

Αυτές οι ΣΔΙΤ συνεπάγονται συνεργασία με κάποιον άλλο φορέα. Κάποιες φορές δημιουργείται ένας νέος φορέας για αυτό το σκοπό, τον οποίο ελέγχει από κοινού το δημόσιο και ο ιδιώτης ή στην απόκτηση του ελέγχου ενός δημοσίου φορέα από τον ιδιωτικό φορέα.

Τελικά η διαδικασία της παραχώρησης δεν διαφέρει και πολύ-η βασική διαφορά είναι ότι ο ιδιώτης απολαμβάνει την αμοιβή από την κατασκευή και την διαχείριση του έργου από τον τελικό χρήστη, δηλαδή από κάποιον ιδιώτη. Αυτή η μορφή ΣΔΙΤ εφαρμόζεται όταν η ζήτηση για το έργο/υπηρεσίες είναι μεγάλη. Τα έσοδα από την εκμετάλλευση του παγίου διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά του. Η διάρκεια της εκμετάλλευσης είναι συνήθως γύρω στα 25-30 χρόνια και ανατίθεται μέσα από ανταγωνιστικό διαγωνισμό. Το έργο παραμένει κατά κυριότητα στο δημόσιο. Ο ιδιώτης επενδυτής εξασφαλίζει ότι οι υποδομές χρησιμοποιούνται κατάλληλα και συντηρούνται σωστά σε όλη την διάρκεια της παραχώρησης και θα επιστρέφονται στο δημόσιο στην κατάσταση που ορίζει η σύμβαση.

⁵ Ευρωπαϊκή Ένωση, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2004). Πράσινη Βίβλος για τις ΣΔΙΤ και το κοινοτικό δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης.

2.5. Κοινοτικές διατάξεις που εφαρμόζονται στις συμβάσεις παραχώρησης

Η συνθήκη για την ίδρυση της ΕΕ περιέχει κάποιες διατάξεις που αφορούν στην ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών, στην ελεύθερη εγκατάσταση και στην ελεύθερη παροχή υπηρεσιών. Η ανάθεση των συμβάσεων που συνάπτονται στα κράτη-μέλη της Ένωσης για λογαριασμό του δημοσίου υπόκεινται στην τήρηση των αρχών που ορίζουν αυτές οι διατάξεις, καθώς και των ακόλουθων αρχών που απορρέουν από αυτές⁶:

1. Ίση μεταχείριση, η οποία ορίζει πως όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού και αυτοί θα πρέπει να είναι ίδιοι για όλους. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο οι προσφορές των παικτών θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις οριζόμενες εκ των προτέρων προδιαγραφές, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν με αντικειμενικό τρόπο.

Σε περίπτωση που η αναθέτουσα αρχή δεχτεί την τροποποίηση μίας μόνο προσφοράς μετά την αποσφράγιση όλων ή μία δημόσια σύμβαση ανατεθεί σε επιχείρηση, στην οποία το κράτος ή ο δημόσιος τομέας εν γένει κατέχουν αποκλειστικό ή έστω μεγάλο μερίδιο, τότε το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο θεωρεί πως υπάρχει υπέρ αυτού εύνοια και συνεπώς παραβίαση της συγκεκριμένης αρχής.

2. Διαφάνεια, η οποία πρέπει να διασφαλίζεται από την αναθέτουσα αρχή με κάθε δυνατό μέσο. Καταρχάς, η αρχή οφείλει να δημοσιοποιήσει την πρόθεσή της να εκπονήσει τον συγκεκριμένο διαγωνισμό για την ανάθεση της εκτέλεσης ενός δημοσίου έργου μέσω διαγωνισμού (προκαταρκτική προκήρυξη). Στη συνέχεια προχωράει στην προκήρυξη του διαγωνισμού, όπου και παρουσιάζονται με λεπτομέρειες όλες οι απαραίτητες πληροφορίες πχ απαιτούμενες τεχνικές προδιαγραφές του έργου για να αποφασίσουν οι εν δυνάμει υποψήφιοι αν θα λάβουν μέρος στον διαγωνισμό ή όχι.

3. Αναλογικότητα, σύμφωνα με την οποία *«όταν υπάρχει η δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων του ενός ενδεδειγμένων μέτρων, η καταβλητέα επιβάρυνση δεν πρέπει να είναι δυσανάλογη προς τους επιδιωκόμενους στόχους»*. Αυτό σημαίνει πως κάθε μέτρο που επιλέγεται θα πρέπει να είναι αναγκαίο και επίσης κατάλληλο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

⁶ Ευρωπαϊκή Ένωση, Δίκαιο της Ε.Ε. (2000). *Ερμηνευτική ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης στο κοινοτικό δίκαιο*.

Εν προκειμένω, η αναθέτουσα αρχή δεν μπορεί στην προκήρυξή της να απαιτεί τεχνικές ή επαγγελματικές ικανότητες υπερβολικές ή δυσανάλογες προς το αποτέλεσμα που θέλει να πετύχει. Επιπλέον, η διάρκεια της σύμβασης θα πρέπει να είναι τέτοια που δεν θα εμποδίζει τον ελεύθερο ανταγωνισμό περισσότερο από όσο χρειάζεται για να επιτευχθεί η απόσβεση του κεφαλαίου και μία εύλογη αμοιβή για τον ανάδοχο, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να διατηρείται για εκείνον ο κίνδυνος από την εκμετάλλευση. Ο ανάδοχος είναι εκείνος που αναλαμβάνει τον κίνδυνο της εκμετάλλευσης.

4. Αμοιβαία αναγνώριση. Σύμφωνα με αυτή την αρχή το κράτος μέλος της ΕΕ έχει την υποχρέωση να δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν οι οικονομικοί παράγοντες κάποιου άλλου κράτους μέλους. Επιπλέον, οφείλει να αποδέχεται και να τηρεί τις τεχνικές προδιαγραφές, τους ελέγχους, τους τίτλους, τα πιστοποιητικά και τα προσόντα που απαιτούνται σε ένα άλλο κράτος μέλος.

2.5.1. Η Οδηγία 2014/23/33

Στις 28 Μαρτίου του 2014 δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης μαζί με άλλες δύο οδηγίες που προορίζονται να εκσυγχρονίσουν την ενωσιακή νομοθεσία στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, η οδηγία 2014/23/ΕΕ σχετικά με την ανάθεση συμβάσεων παραχώρησης. Η οδηγία είναι αρκετά εκτενής, παρακάτω όμως παραθέτουμε τα κύρια σημεία της, αφού η κατανόηση των συμβάσεων παραχώρησης είναι βασικό στοιχείο για να προχωρήσει η εργασία.

Στόχος της Οδηγίας είναι ο συντονισμός των νομοθετικών, κανονιστικών και διοικητικών διατάξεων των κρατών μελών που εφαρμόζονται σε ορισμένες διαδικασίες παραχώρησης. Οι όροι της οδηγίας εξασφαλίζουν στα κράτη μέλη δικαιοσύνη και διαφάνεια της διαδικασίας ανάθεσης και έχουν σαν σκοπό την καταπολέμηση της διαφθοράς. Πιο συγκεκριμένα, τα κράτη μέλη πρέπει να λαμβάνουν μέτρα ώστε να αποφεύγεται η απάτη, η διαφθορά και η σύγκρουση συμφερόντων. Για να γίνει πιο κατανοητό, σύγκρουση συμφερόντων υπάρχει όταν ένα μέλος του προσωπικού του αρμόδιου φορέα έχει συμφέροντα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη διαφάνεια και αντικειμενικότητα της διαδικασίας. Μεταξύ άλλων, στην οδηγία αναφέρεται πως η διάρκεια μιας σύμβασης παραχώρησης θα πρέπει να είναι περιορισμένη ώστε να μην περιορίζεται ο

ανταγωνισμός, και ποικίλλει ανάλογα με το είδος του έργου. Οι υποχρεώσεις του αναδόχου μπορεί να περιλαμβάνονται σε ρήτρες και αν ένας ανάδοχος δεν συμμορφώνεται μπορεί να αποκλειστεί από τη διαδικασία της ανάθεσης.

Τα **κριτήρια** ανάθεσης συνδέονται με το αντικείμενο της παραχώρησης, είναι αναλογικά, αμερόληπτα και δίκαια γι' αυτό θεωρείται σκόπιμο να σχετίζονται μόνο με την επαγγελματική και τεχνική ικανότητα και την οικονομική επάρκεια των φορέων. Επίσης, δεν πρέπει να εμποδίζουν τεχνητά τον ανταγωνισμό, απαιτώντας από τους υποψηφίους παραπάνω από όσα χρειάζεται το έργο ή αλλά αντιθέτως να επιτρέπουν τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Τέλος, κατατάσσονται με βάση τη σπουδαιότητά τους ώστε να διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση των ενδεχόμενων υποψηφίων, δίνοντας τους τις απαραίτητες πληροφορίες για να προετοιμάσουν σωστά τις προσφορές τους.

Οι αναθέτουσες αρχές ή φορείς δημοσιοποιούν την πρόθεση ανάθεσης σύμβασης παραχώρησης με γνωστοποίηση προκήρυξης, στην οποία περιγράφεται η παραχώρηση, οι προϋποθέσεις συμμετοχής και τα κριτήρια ανάθεσης. Μια προσφορά θεωρείται ακατάλληλη αν δεν σχετίζεται με τη σύμβαση παραχώρησης και δεν δύναται να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και τα ζητούμενα της αναθέτουσας αρχής, όπως αναγράφονται στα επίσημα έγγραφα της σύμβασης. Μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα από την ανάθεση της σύμβασης, γίνεται γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας και του ονόματος του του αναδόχου.

Ένας υποψήφιος δύναται να αποκλεισθεί από τον διαγωνισμό αν συντρέχουν νομικά ζητήματα εις βάρος του (π.χ. εκκρεμεί εις βάρος του καταδικαστική απόφαση για δραστηριότητες που συνιστούν εγκληματικές) ή αν γνωστοποιηθεί πως αποδεδειγμένα δεν καταβάλλει φόρους ή εισφορές κοινωνικής ασφάλισης. Να αναφερθεί παρόλα αυτά πως αν τακτοποιήσει τις οικονομικές αυτές υποχρεώσεις ή τις θέσει σε διακανονισμό, τότε αναιρείται η απόφαση αποκλεισμού του. Σημαντικό επίσης καθίσταται το αν ο υποψήφιος έχει επιδείξει ελλείψεις στα απαιτούμενα προηγούμενης σύμβασης ή έχει δηλώσει ψευδείς πληροφορίες στην προσφορά του. Τέλος για τη διασφάλιση της διαφάνειας και του ανταγωνισμού όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, προσπάθεια επηρεασμού της διαδικασίας προς δικό του πλεονέκτημα οδηγεί κι αυτή σε αποκλεισμό του.

2.5.2. Κανονισμός 2017/352

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι του θεσμικού πλαισίου που αφορά άμεσα τις συμβάσεις παραχώρησης καθώς επίσης και την έρευνά μας στα επόμενα κεφάλαια αποτελεί ο κανονισμός 2017/352 για τη θέσπιση πλαισίου όσον αφορά την παροχή λιμενικών υπηρεσιών και κοινών κανόνων για τη χρηματοοικονομική διαφάνεια των λιμένων. Σύμφωνα με αυτόν τον κανονισμό, ο οποίος δημοσιεύτηκε στην επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 3 Μαρτίου, 2017, οι υποψήφιοι πάροχοι λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να υπόκεινται σε:

- **Ελάχιστες απαιτήσεις** οι οποίες αφορούν επαγγελματικά προσόντα του παρόχου, αξιοπιστία και οικονομική ικανότητα, εξασφάλιση του απαραίτητου εξοπλισμού καθώς και συντήρησή του, συμμόρφωση ως προς ζητήματα ασφαλείας των θαλάσσιων μεταφορών, περιβαλλοντικές και κοινωνικές-εργατικές υποχρεώσεις.

Οι ελάχιστες αυτές απαιτήσεις είναι διαφανείς και δημοσιεύονται από τον διαχειριστικό φορέα του λιμένα ή τη δημόσια αρχή. Σε περίπτωση που ο διαχειριστικός φορέας αρνηθεί ή τερματίσει την παροχή λιμενικών υπηρεσιών σε κάποιον ανάδοχο, οφείλει να το δικαιολογήσει επαρκώς. Η αντιμετώπιση απέναντι στους αναδόχους διέπεται από διαφάνεια και έλλειψη διακρίσεων.

- **Περιορισμό του αριθμού τους.** Ο διαχειριστικός φορέας ή αρμόδια αρχή έχει τη δυνατότητα, για διάφορους λόγους που αναφέρονται αναλυτικά στον κανονισμό, να μειώσει τον αριθμό των παρόχων. Η απόφαση μείωσης θα πρέπει να αιτιολογείται με σαφείς και αντικειμενικούς λόγους, να μη δημιουργεί δυσανάλογα εμπόδια στην αγορά καθώς επίσης να δημοσιεύεται εξασφαλίζοντας ότι όλοι θα έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να εκφράσουν παρατηρήσεις εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Η διαδικασία επιλογής των αναδόχων επομένως χαρακτηρίζεται κι αυτή από διαφάνεια και έλλειψη διακρίσεων.
- **Υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας.** Σύμφωνα με αυτές, οι λιμενικές υπηρεσίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποια στοιχεία δημόσιας υπηρεσίας, όπως η ισότιμη και ελεύθερη πρόσβαση σε όλους τους χρήστες, αδιάκοπα. Επιπλέον, δίνεται βάρος από περιβαλλοντικής απόψεως, θέτοντας παράλληλα θέματα προστασίας και ασφάλειας.

Το δεύτερο ζήτημα που θίγει ο κανονισμός αφορά στη **χρηματοοικονομική διαφάνεια** και αυτονομία των λιμένων. Συγκεκριμένα, όταν ο πάροχος λιμενικών υπηρεσιών έχει χρηματοδοτηθεί από το δημόσιο, αυτό θα πρέπει να είναι εμφανές στο λογιστικό σύστημα, ώστε να αποδεικνύεται η χρήση των πόρων. Όσον αφορά στα **τέλη λιμενικών υπηρεσιών** και υποδομών, καθορίζονται με τρόπο διαφανή και αντικειμενικό και είναι αναλογικά με το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στον κανονισμό προβλέπεται και η διαβούλευση του διαχειριστικού φορέα με τους χρήστες σχετικά με το ύψος των τελών αλλά και για άλλα σοβαρά ζητήματα. Τα τελευταία αλλά σημαντικά άρθρα του κανονισμού αφορούν στις καταγγελίες, προσφυγές και ποινές μη εφαρμογής του, με σημαντικό σημείο ότι η διεκπεραίωση των καταγγελιών γίνεται με τρόπο που δεν σχετίζεται με τον πάροχο των λιμενικών υπηρεσιών, ώστε να μην υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα.

Συνοψίζοντας, σε όλες τις εκφάνσεις του κανονισμού παρατηρούμε τον διαχωρισμό παρόχων και αρχών επίβλεψης, όπως επίσης τρόπους διατήρησης και ενίσχυσης της διαφάνειας των διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμανιών μέχρι το 1980 και η ιδιωτικοποίησή τους

Μέχρι το 1980 τα λιμάνια αποτελούσαν κρατική υπόθεση. Η ανάπτυξη ενός λιμανιού αποτελούσε κρατική υπόθεση, μιας και εκείνο εξυπηρετούσε το κοινό εθνικό συμφέρον, προσφέροντας από την μία πλευρά τις απαραίτητες για όλους τους χρήστες του υπηρεσίες και από την άλλη διευρύνοντας τις αγορές για τους τοπικούς επιχειρηματίες, δίνοντάς τους πρόσβαση σε νέες αγορές, είτε για την προμήθεια πρώτων υλών, είτε για την διάθεση των προϊόντων τους. Επιπλέον, ήταν τόπος εργασίας για πολλούς εργαζόμενους (Haralambides, 2002). Όντας, επομένως, πόλος ανάπτυξης τόσο σε τοπικό, όσο και σε εθνικό επίπεδο, λάμβανε κρατική χρηματοδότηση. Η υποδομή των λιμανιών αποτελούσε δημόσιο αγαθό.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1950 ξεκίνησε η χρήση των εμπορευματοκιβωτίων στις μεταφορές, θαλάσσιες και χερσαίες. Το γεγονός αυτό επέφερε τεράστιες αλλαγές στην λιμενική βιομηχανία, μιας και η διαχείριση αυτού του φορτίου απαιτούσε τόσο καινούργιες υποδομές, οι οποίες ήταν εξαιρετικά δαπανηρές, όσο και εξειδικευμένο και ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Ταυτόχρονα, όμως, η υιοθέτηση της χρήσης των εμπορευματοκιβωτίων περιόρισε σε πολύ μεγάλο βαθμό τον αριθμό των εργαζομένων που χρειαζόταν κάθε λιμάνι για να λειτουργήσει. Επιπλέον, τα πλοία μεταφοράς των εμπορευματοκιβωτίων ήταν πολύ μεγάλα σε μέγεθος, γεγονός που δημιουργούσε επιτακτική ανάγκη στα λιμάνια να προβούν σε έργα εκσυγχρονισμού της υποδομής τους, όπως να μεγαλώσουν το βάθος αλλά και το μήκος των κρηπιδωμάτων, να δημιουργήσουν μεγαλύτερους και ειδικά διαμορφωμένους χώρους αποθήκευσης και δίκτυα σύνδεσης με τα χερσαία μέσα μεταφοράς τους. Τα κεφάλαια που απαιτούνταν για αυτές τις εργασίες στα λιμάνια δεν μπορούσαν να εξευρεθούν από τον κρατικό προϋπολογισμό των κρατών (Παρδάλη, 2007).

Η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στην λιμενική βιομηχανία έχει ξεκινήσει από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός της ιδιωτικοποίησης, μπορούμε να πούμε πως από οικονομική άποψη υποδηλώνει την πώληση Ε/Κ μέρους του δημοσίου των περιουσιακών του στοιχείων και την μεταβίβαση της κυριότητάς τους σε κάποιον

ιδιώτη ή απλά την μεταβίβαση κάποιων δραστηριοτήτων ή του ελέγχου τους στον ιδιωτικό τομέα (Βεντούρα & Νεοκοσμίδης, 2006-2007).

Στον λιμενικό τομέα συγκεκριμένα, η ιδιωτικοποίηση περιλαμβάνει τις τρεις ακόλουθες ενέργειες (Talley, 2009):

1. Την *μεταβίβαση της κυριότητας* της λιμενικής γης και όλων των εγκαταστάσεων σε ιδιώτες (landowner)
2. Την *ιδιωτικοποίηση των λιμενικών υπηρεσιών (regulation)*, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:
 - α. Την υπεργολαβική ανάθεση (contracting out)
 - β. Την δίκαιο-χρήση (franchising)
 - γ. Τον διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης
3. Την διαχείριση του φορτίου

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 τα περισσότερα λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου μεταβιβάστηκαν από τον δημόσιο τομέα στον ιδιωτικό, με τους βασικούς λόγους που συνέβαινε αυτό να είναι τέσσερεις (Παρδάλη, 2007):

1. *Προσπάθεια μείωσης του κόστους εργασίας στα λιμάνια* με την απομάκρυνση των παραδοσιακών λιμενεργατών, ήτοι του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού, και την τροποποίηση των εργασιακών σχέσεων.
2. *Διάθεση προσέλκυσης νέων επενδυτών*, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν έργα ανάπτυξης, υποδομής και εκσυγχρονισμού των λιμένων.
3. *Βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας* του έργου που παράγεται από το λιμενικό προσωπικό.
4. *Μείωση των εξόδων του κράτους*, αλλά και ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων του.

Την δεκαετία του 1990 το καθεστώς στα βρετανικά λιμάνια είχε αλλάξει άρδην και εκείνα εισήλθαν ελεύθερα από τους περιορισμούς που υπήρχαν λόγω του National Dock Labor Scheme στην καινούργια εποχή (Turnbull P. & Weston S. (1993b). Η λιμενική βιομηχανία αναπτύχθηκε

λόγω της εισροής ιδιωτών επενδυτών σε αυτή και ταυτόχρονα κατάφερε να μειώσει κατά πολύ το κόστος της εργασίας (2/3 των λιμενεργατών απολύθηκαν), αλλά και να αυξήσει την παραγωγικότητα. Το παράδειγμα του Ηνωμένου Βασιλείου το ακολούθησαν και άλλες χώρες, με αποτέλεσμα η πρακτική της ιδιωτικοποίησης να εξαπλωθεί (Παρδάλη, 2007).

3.1.1. Βαθμός και μορφές ιδιωτικοποίησης ενός λιμένα

Για να καθορίσουμε τον βαθμό ιδιωτικοποίησης ενός λιμανιού, πρέπει να καθορίσουμε αν ανήκουν στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα οι ακόλουθες δραστηριότητες (Baird, 1997):

1. Η διαχείριση του λιμανιού, ήτοι η ρύθμιση των όρων της λειτουργίας του
2. Η διαχείριση της γης και της υποδομής του
3. Η διαχείριση του φορτίου

Ο πίνακας που ακολουθεί καταγράφει τις τέσσερις πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης (Παρδάλη, 2007):

Πίνακας 3-1: Βαθμός ιδιωτικοποίησης των λιμανιών

	Ρυθμίσεις όρων λειτουργίας	Κυριότητα Υποδομών	Διαχείριση Φορτίου
ΚΡΑΤΙΚΟ	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια
ΙΔΙΩΤΙΚΟ Ι	Δημόσια	Δημόσια	Ιδιωτική
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΙ	Δημόσια	Ιδιωτική	Ιδιωτική
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΙΙ	Ιδιωτική	Ιδιωτική	Ιδιωτική

Πηγή: Παρδάλη, Α.(2007). Οικονομική και Πολιτική των λιμένων: Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Στην περίπτωση *Ιδιωτικό I* έχουμε παραχώρηση σε ιδιώτες της διαχείρισης φορτίου, ενώ οι υπόλοιπες δραστηριότητες παραμένουν στο δημόσιο. Σε αυτή την περίπτωση το λιμάνι ονομάζεται *landlord* (Goss, 1990) και το συναντούμε κυρίως στα λιμάνια που διαχειρίζονται εμπορευματοκιβώτια. Η Λιμενική Αρχή κατασκευάζει την υποδομή, δηλαδή τους τερματικούς σταθμούς και στη συνέχεια την εκχωρεί με μακροχρόνιες συμβάσεις σε ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης τερματικών (terminal operators), οι οποίες εγκαθιστούν την ανωδομή και την διαχειρίζονται ή σε ναυτιλιακές εταιρείες που διαχειρίζονται το φορτίο (dedicated terminals) (Παρδάλη, 2001).

Στην περίπτωση *Ιδιωτικό II* ο ιδιωτικός τομέας διαχειρίζεται εκτός από το φορτίο, την γη και υποδομή του λιμανιού, ενώ η διαχείριση του λιμανιού παραμένει στο δημόσιο. Αυτή είναι η μορφή που χρησιμοποιείται σε λιμάνια που υπάρχει ένας χρήστης μόνο πχ μία βιομηχανία τσιμέντου ή ένα διυλιστήριο, ο οποίος διαχειρίζεται το φορτίο πχ πετρέλαιο ή άνθρακας και όχι σε μεγάλα λιμάνια με πολλούς χρήστες.

Στην περίπτωση *Ιδιωτικό III* ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει όλες τις ανωτέρω δραστηριότητες και το κράτος δεν έχει καμία απολύτως συμμετοχή. Εδώ τον πρώτο και κυρίαρχο ρόλο έχουν οι νόμοι της αγοράς, οι οποίοι υποδεικνύουν την ανάγκη δημιουργίας νέων λιμανιών ή την επέκταση των υπαρχόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής είναι τα λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου.

3.1.2. Πρακτικές απελευθέρωσης των λιμένων

Στην λιμενική βιομηχανία υιοθετήθηκαν οι ακόλουθες πρακτικές απελευθέρωσης (Παρδάλη, 2007):

1. *Πλήρης ιδιωτικοποίηση*, όπου η μεταβίβαση της κυριότητας αλλά και της λειτουργίας ενός λιμανιού από το δημόσιο στους ιδιώτες είναι πλήρης.
2. *Εμπορευματοποίηση*, όπου πραγματοποιείται διαίρεση των λιμενικών δραστηριοτήτων, οι οποίες ενώ παραμένουν σε κρατική κυριότητα, δρουν ανεξάρτητα και μεμονωμένα.

3. *Εταιρικοποίηση*, όπου πραγματοποιείται η ίδρυση μιας αμιγώς κρατικής εταιρείας. Η εταιρεία αυτή έχει σαν αρμοδιότητα την παροχή προς ενοικίαση στον ιδιωτικό τομέα τερματικών σταθμών, οι οποίοι θα τους λειτουργήσουν. Σε κάποιες περιπτώσεις οι ιδιώτες παρέχουν και τον απαιτούμενο εξοπλισμό για την λειτουργία του τερματικού σταθμού.

4. *Εκχώρηση Δικαιωμάτων εκμετάλλευσης*. Πρόκειται για μία μέθοδο όπου κάποια συγκεκριμένα τμήματα του λιμανιού εκχωρούνται για μία ορισμένη χρονική περίοδο σε ιδιώτες έναντι τιμήματος. Σε όλη την περίοδο της εκμετάλλευσης ο ιδιώτης οφείλει να προβεί στις απαιτούμενες επενδύσεις βελτίωσης των λιμενικών εγκαταστάσεων. Μετά την λήξη της συμφωνημένης περιόδου εκχώρησης, το λιμάνι επιστρέφει στο κράτος.

5. *Συμβόλαιο Διαχείρισης*, όπου το λιμάνι παραμένει κατά κυριότητα στο κράτος και ο ιδιώτης προσφέρει έναντι ανταλλάγματος το know-how έτσι ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά και παραγωγικά το τερματικό.

6. *BOT(Build-Operate-Transfer)*, όπου οι ιδιώτες αναλαμβάνουν την χρηματοδότηση, την κατασκευή και την λειτουργία ενός τερματικού για κάποια χρόνια. Μετά το πέρας αυτής της περιόδου, η οποία είναι συνήθως γύρω στα τριάντα χρόνια, οι λιμενικές εγκαταστάσεις μεταβιβάζονται αυτοδίκαια στο κράτος.

7. *Κοινοπραξία*. Η πρακτική του *Joint Venture* αφορά στην ίδρυση ενός ανεξάρτητου λιμενικού οργανισμού, στον οποίο συμμετέχουν και το κράτος και οι ιδιώτες. Στόχος της κοινοπραξίας είναι η κατασκευή και η λειτουργία ενός τερματικού σταθμού, με το κόστος και τα κέρδη από αυτό να μοιράζονται στους συμμετέχοντες.

8. *Συμβόλαια Ενοικίασης*, όπου πραγματοποιείται η παραχώρηση της εκμετάλλευσης ενός περιουσιακού στοιχείου του λιμανιού σε κάποιον μισθωτή για ορισμένο τίμημα και για ορισμένο χρονικό διάστημα.

9. *Πώληση Μετοχών στον Ιδιωτικό Τομέα*, όπου το λιμάνι ως επιχείρηση εισάγεται στο χρηματιστήριο μετοχών.

Από όλα τα ανωτέρω να ανφέρουμε πως πλέον στην λιμενική βιομηχανία επικρατεί το μοντέλο της σύμπραξης του δημοσίου τομέα με τον ιδιωτικό, με διάφορες μορφές και παραλλαγές.

3.1.3. Διακρίσεις των λιμένων

1. Βάσει του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος τα λιμάνια διακρίνονται σε (Χλωμούδης, 2001):

A. Δημόσια

Σε αυτά τα λιμάνια το κράτος έχει την κυριότητα και η διοίκησή τους ασκείται από τις Λιμενικές Αρχές, οι οποίες ελέγχονται είτε από το κράτος, είτε από την τοπική αυτοδιοίκηση, είτε είναι αυτόνομες. Επομένως, τα δημόσια λιμάνια διακρίνονται περαιτέρω σε:

α. *Λιμάνια που η Λιμενική τους Αρχή ελέγχεται άμεσα από το Κράτος*, μιας και όλες οι αρμοδιότητες της υπάγονται σε κάποια κεντρική κρατική υπηρεσία πχ το Υπουργείο Ναυτιλίας ή σε κάποιον κεντρικό οργανισμό. Επομένως, ασκείται εκ μέρους του κράτους επίβλεψη πολιτική και οικονομικός έλεγχος. Σε αυτή την περίπτωση, η Λιμενική Αρχή έχει την ευθύνη της κατασκευής, συντήρησης, εξοπλισμού και διαχείρισης του λιμανιού. Επιπλέον, ρυθμίζει και έχει την ευθύνη για την επιβολή του τρόπου λειτουργίας του λιμανιού. Τέλος, είναι εκείνη που εισπράττει τα τέλη για την χρήση του.

β. *Λιμάνια που η Λιμενική Αρχή ελέγχεται από την τοπική αυτοδιοίκηση*. Σε αυτή την περίπτωση ο εκάστοτε δήμος εποπτεύει και ελέγχει το λιμάνι και εκμεταλλεύεται το λιμάνι ή το παραχωρεί σε ιδιώτες με μακροχρόνιες συμβάσεις. Ο προϋπολογισμός του λιμανιού είναι κομμάτι του δημοτικού προϋπολογισμού. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι η συνεργασία όλων για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για το λιμάνι (Alderton, 2010).

γ. *Λιμάνια με αυτόνομη Λιμενική Αρχή*. Εδώ οι αρμοδιότητες ασκούνται από έναν αυτόνομο δημόσιο οργανισμό που έχει την μορφή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου. Το λιμάνι έχει τα χαρακτηριστικά μιας ιδιωτικής επιχείρησης με το κράτος να είναι ο κύριος μέτοχος.

B. Ιδιωτικά

Στα ιδιωτικά λιμάνια ο ιδιώτης είναι είτε ο κύριος τους, είτε απλά ο διαχειριστής τους. Πρόκειται για νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου, τα οποία λειτουργούν βάσει κριτηρίων καθαρά κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Το κράτος ασκεί εποπτεία και έλεγχο στον ιδιώτη άμεσα ή έμμεσα και σε κάποιες περιπτώσεις παρέχει εγγυήσεις για την λειτουργία του.

Γ. Μικτά

Σε αυτά τα λιμάνια μέρος της εκμετάλλευσης ασκείται από τον ιδιώτη και μέρος από τη Λιμενική Αρχή. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία μορφών στα μικτά λιμάνια πχ με τον ιδιώτη να διαχειρίζεται το φορτίο πάνω στο πλοίο και την Λιμενική Αρχή να το διαχειρίζεται στην αποβάθρα.

2. Βάσει της οργανωτικής τους μορφής τα λιμάνια διακρίνονται σε (Χλωμούδης, 2001):

A. *Landlord*, όπου η Λιμενική Αρχή είναι κύριος της γης και της υποδομής και έχει την απόλυτη ευθύνη ανάπτυξης του λιμανιού, το οποίο και εκμισθώνει σε κάποιον τρίτο. Η Λιμενική Αρχή παραμένει και μετά την εκμίσθωση εκείνη που επιβλέπει και συντονίζει τις εργασίες στο λιμάνι.

B. *Tools*, όπου οι Λιμενικές Αρχές παρέχουν την υποδομή και τον εξοπλισμό και οι ιδιώτες το λειτουργούν. Οι επονομαζόμενες συμπληρωματικές λιμενικές εργασίες όπως η σύνδεση του λιμανιού με την ενδοχώρα μπορεί να είναι είτε δημόσιες, είτε ιδιωτικές.

Γ. *Δημόσια* λιμάνια είναι εκείνα που το σύνολο των υπηρεσιών παρέχεται από το κράτος και συγκεκριμένα από την Λιμενική Αρχή.

Δ. *Ιδιωτικά*, όπου τόσο η γη όσο και η υποδομή ανήκει σε ιδιώτες, είτε ιδιοκτησιακά, είτε με εκμίσθωση και εκείνοι έχουν την απόλυτη ευθύνη για την ανάπτυξη και λειτουργία του λιμανιού.

3.2. Ορισμός συμβάσεων παραχώρησης στην λιμενική βιομηχανία

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, παραχώρηση είναι μία μορφή συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και των ιδιωτών. Στην λιμενική βιομηχανία η παραχώρηση πραγματοποιείται ανάμεσα στην Λιμενική Αρχή και τον ιδιώτη που αναλαμβάνει την διαχείριση του τερματικού. Η παραχώρηση είναι η δυνατότητα που παρέχεται από την Λιμενική Αρχή για την χρήση της λιμενικής γης και υποδομής για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με αντάλλαγμα την παροχή λιμενικών υπηρεσιών. Ο ανάδοχος και η Λιμενική Αρχή υπογράφουν ένα συμβόλαιο, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις λεπτομέρειες του έργου.

3.3. Κατηγορίες παραχώρησης στη λιμενική βιομηχανία

Οι παραχωρήσεις διακρίνονται σε (Farell, 2012):

A. Ανταγωνιστικές, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- α. Πρόσκληση προς τους ενδιαφερόμενους και δημοσίευσή της, έτσι ώστε να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους
- β. Τα έγγραφα της προσφοράς, τα οποία περιλαμβάνουν όλες τις πληροφορίες για το έργο
- γ. Τον μηχανισμό με τον οποίο θα γίνει η ανάθεση της παραχώρησης
- δ. Τη διαδικασία που ακολουθείται για την εκτίμηση των προσφορών

Σε αυτή την περίπτωση η διαδικασία είναι επίσημη.

B. Μετά από διαπραγμάτευση, όπου πραγματοποιούνται συζητήσεις με έναν ιδιώτη που είτε εμφανίζεται για πρώτη φορά, είτε υπάρχει ήδη (κατεστημένος) στην διαχείριση του λιμανιού. Ο νεοεισερχόμενος επενδυτής μπορεί να είναι είτε μία ναυτιλιακή εταιρεία, είτε κάποιος μεγάλος Διεθνής Διαχειριστής Τερματικών (International Terminal Operator), ο οποίος προσφέρει υπηρεσίες management ή για την ανάπτυξη ενός τερματικού.

Οι διαπραγματεύσεις με τους κατεστημένους διαχειριστές περιλαμβάνουν ανανεώσεις συμβάσεων παραχώρησης ή την εμπλοκή ήδη υπάρχοντων φορτοεκφορτωτών γενικού φορτίου στην ανάπτυξη των τερματικών.

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει στατιστικά στοιχεία για αυτές τις δύο κατηγορίες παραχώρησης:

Πίνακας 3-2: Κατανομή ανταγωνιστικών και μετά από διαπραγμάτευση παραχωρήσεων ανά περιοχή

	Ανταγωνιστική	Μετά από διαπραγμάτευση (νεοεισερχόμενος)	Μετά από διαπραγμάτευση (κατεστημένος)
Ευρώπη	42	27	52
Βόρεια Αμερική	1	8	8
Κεντρική Αμερική	10	2	
Νότια Αμερική	27	7	5
Ασία	35	66	30
Μέση Ανατολή	7	11	2
Αφρική	13	13	2

Πηγή: Farrell, S. (2012). The ownership and management structure of container terminal concessions. *Maritime Policy & Management*, 39(1), 7-26.

Γ. Brownfield, δηλαδή βιομηχανική. Η διάρκειά της είναι τουλάχιστον είκοσι χρόνια και περιλαμβάνει δικαιώματα εκσυγχρονισμού ενός τερματικού πχ νέος εξοπλισμός ή επέκταση των εγκαταστάσεων αποθήκευσης. Αφορά, επομένως, μόνο σε ήδη υπάρχουσες και σε λειτουργία εγκαταστάσεις.

Δ. Greenfield, δηλαδή σε αναξιοποίητη περιοχή. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε ανάπτυξη μιας αναξιοποίητης περιοχής του λιμανιού, όπου δεν υπάρχει καμία διαχειριστική λειτουργία. Ο ιδιώτης είναι εκείνος που θα χρηματοδοτήσει την κατασκευή των εγκαταστάσεων ή έστω ένα τμήμα τους, καθώς και την αγορά του εξοπλισμού.

E. Μικτές, όπου πραγματοποιείται μεταβίβαση ενός τερματικού που είναι σε λειτουργία, αλλά με την υποχρέωση του αναδόχου να κατασκευάσει και ένα *Greenfield* τερματικό.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις διαφορές ανάμεσα στα διάφορα μέρη του κόσμου σε σχέση με τα είδη των τερματικών που έχουν παραχωρηθεί:

Πίνακας 3-3: Κατανομή brownfield, greenfield και μικτών παραχωρήσεων ανά περιοχή

	Brownfield	Greenfield	Μικτές
Ευρώπη	16	21	5
Βόρεια Αμερική		1	
Κεντρική Αμερική	7		3
Νότια Αμερική	24	1	2
Ασία	20	8	2
Μέση Ανατολή	6	1	
Αφρική	11	1	1

Πηγή: Farrell, S. (2012). The ownership and management structure of container terminal concessions. *Maritime Policy & Management*, 39(1), 7-26.

Το 2008 έγινε μία έρευνα της ESPO (European Sea Ports Organization) σε συνεργασία με το ITMA (Institute of Transport and Maritime Management of Antwerp), από την οποία προέκυψε ότι από τα 43 σχέδια για την κατασκευή τερματικών σε ευρωπαϊκά λιμάνια, τα 29 ήταν για Greenfield ανάπτυξη και τα 14 για Brownfield (Notteboom, 2008).

3.4. Αντικείμενο Παραχώρησης

Τα αντικείμενα παραχώρησης οφείλουν να καθορίζονται εντός της σύμβασης με ακρίβεια και πλήρη ανάλυση όλων των περιουσιακών στοιχείων τα οποία τίθενται προς μεταφορά στον

ανάδοχο (Trujillo et Nombela, 1999). Εκτός των περιουσιακών στοιχείων, στη σύμβαση οφείλουν να αναφέρονται οι υπηρεσίες παροχής που καθιστούν υπόχρεο τον διαχειριστή καθώς και οι υπηρεσίες που θα παραμείνουν στα χέρια του δημοσίου. Στην ειδική περίπτωση της σύμβασης παραχώρησης ενός τερματικού που μας ενδιαφέρει, η σύμβαση πρέπει να αναφέρει λεπτομερώς τα όρια μεταξύ των υποδομών που θα παραχωρηθούν για να καθοριστούν σαφώς οι ευθύνες του αναδόχου σε ζητήματα σχετικά με την συντήρηση και την ασφάλειά τους. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, το στάδιο της ανάπτυξης του χώρου που θα τεθεί προς παραχώρηση οφείλει να είναι απαλλαγμένο από οποιαδήποτε ασάφεια (Theys et Notteboom, 2010).

3.5. Διαδικασία και κριτήρια επιλογής των αναδόχων

Η επιλογή του αναδόχου σε μία σύμβαση παραχώρησης πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις (UNCTAD, 1998):

- **1^η φάση**, όπου ελέγχονται οι προτάσεις που έχουν υποβληθεί και όσες δεν ανταποκρίνονται στα απαιτούμενα κριτήρια αποκλείονται πχ προτάσεις που δεν έχουν την σωστή μορφή ή δεν περιέχουν τις ελάχιστα απαιτούμενες τεχνικές προδιαγραφές.
- **2^η φάση**, όπου πραγματοποιείται μία ευρεία εκτίμηση των τεχνικών προτάσεων. Αν κάποια πρόταση δεν συγκεντρώνει τα απαιτούμενα τεχνικά χαρακτηριστικά δεν προχωράει στην επόμενη φάση.
- **3^η φάση**, όπου ανοίγονται και εκτιμώνται οι χρηματοοικονομικές προσφορές όσων πέρασαν με επιτυχία από τις άλλες δύο φάσεις. Η πιο συμφέρουσα στο σύνολό της πρόταση θα είναι εκείνη που επιλεγεί και θα ξεκινήσουν οι διαπραγματεύσεις με τον υποψήφιο ανάδοχο. Αν για οποιοδήποτε λόγο οι διαπραγματεύσεις δεν καταλήξουν σε συμφωνία, τότε ξεκινούν διαπραγματεύσεις με τον δεύτερο σε σειρά πλειοδότη.

Όσον αφορά στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα τερματικά δίνονται με απευθείας ανάθεση, ακολουθείται εκ μέρους των αρχών του δημοσίου συγκεκριμένη στρατηγική, αν και όλα τα τερματικά έχουν ανάλογα με το μέγεθος σύνθεσής τους την ανάλογη διαδικασία ανάθεσης. Επίσης, σημαντικός καθίσταται και ο ανταγωνιστικός διάλογος μεταξύ των ιδιωτικών φορέων που λαμβάνει χώρα για την ανάθεση κάποιας παραχώρησης υποβάλλοντας κάθε ενδιαφερόμενος

τις δικές του προτάσεις για τη βελτίωση της σύμβασης και επιδιώκοντας τις τελικές διαπραγματεύσεις με στόχο την εύρεση των καλύτερων δυνατών αναδόχων.

Η UNCTAD στην αναφορά της το 1998 επίσης καθόρισε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά την εκτίμηση των τεχνικών προτάσεων και την επιλογή του αναδόχου, τα οποία είναι διαφορετικά για κάθε είδος παραχώρησης. Υπάρχει ένα βασικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται ως αφετηρία και από εκεί και πέρα κάθε σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση και τις απαιτήσεις της. Το βασικό πλαίσιο ως προς τις εγκαταστάσεις διαχείρισης των εμπορευμάτων είναι το ακόλουθο:

- Το προφίλ του αναδόχου, εταιρικό και χρηματοοικονομικό
- Το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο
- Η εταιρική δομή που προτείνεται
- Το λειτουργικό σχέδιο του τερματικού
- Η δυνατότητα για περαιτέρω επενδύσεις για εγκαταστάσεις και εξοπλισμό
- Σχέδιο για την απασχόληση των εργαζομένων και επίπεδο γνώσης του know how

Αυτό το βασικό πλαίσιο βαθμολογείται στο άριστά του με 1000 βαθμούς. Μία προσφορά για να μπορέσει να περάσει την τεχνική αξιολόγηση θα πρέπει να έχει συγκεντρώσει τουλάχιστον 800 βαθμούς, έτσι ώστε να έχει τις απαραίτητες τεχνικές και χρηματοοικονομικές απαιτήσεις.

3.6. Πλεονεκτήματα από την σύναψη μίας σύμβασης παραχώρησης

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους επιλέγεται η πρακτική των συμβάσεων παραχώρησης στην λιμενική βιομηχανία, με τους πιο σημαντικούς να συνοψίζονται στους παρακάτω:

α. Η αποτελεσματικότητα της λιμενικής επιχείρησης παρουσιάζει πολύ μεγάλη βελτίωση. Άμεση συνέπεια της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός λιμανιού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και ως εκ τούτου η μείωση των εξόδων του λιμένα (Lee & Cullinane, 2005). Επιπλέον, αν προκύψει κάποια ζημία, αυτή θα καλυφθεί από την εταιρεία-ανάδοχο. Αντιθέτως, η

δημόσια επιχείρηση ενεργεί με βάση άλλα κίνητρα πχ την μείωση της ανεργίας ή την συγκράτηση των τιμών σε όσο το δυνατόν πιο χαμηλό επίπεδο και όχι τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Επιπλέον, σε περίπτωση που υπάρξει ζημία, εκείνη θα πληρωθεί από τον καταναλωτή ή αν πληρωθεί από το κράτος θα δημιουργήσει έλλειμμα στον προϋπολογισμό.

β. Υπάρχει τεράστιος περιορισμός των δαπανών του κράτους, μιας και το κράτος σταματάει να χρηματοδοτεί την λειτουργία του λιμανιού, ενώ ταυτόχρονα εισρέουν χρήματα στα δημόσια ταμεία από τις ιδιωτικοποιήσεις, τα οποία μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να καλύψει άλλες ανάγκες ή για να κάνει επενδύσεις.

γ. Σταματούν να υφίστανται οι κρατικοί περιορισμοί στις επενδύσεις και οι ιδιωτικές εταιρείες ακολουθούν πλέον την δική τους πολιτική (Cullinane & Song, 2010).

δ. Υπάρχει καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των χρηστών του λιμανιού, μιας και η ιδιωτική επιχείρηση κινείται με αυτό σαν ένα από τα βασικά της κίνητρα (Lee & Cullinane, 2005).

ε. Οι δομές της αγοράς αλλάζουν πχ σταματάει να υφίσταται το κρατικό μονοπώλιο και ενισχύεται ο ιδιωτικός ανταγωνισμός.

3.7. Προϋποθέσεις για να είναι μία σύμβαση παραχώρησης επιτυχημένη

Υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις, οι οποίες πρέπει να τηρούνται για να είναι μία σύμβαση παραχώρησης επιτυχημένη. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι ακόλουθες (Χλωμούδης, 2001):

1. Το σχέδιο της παραχώρησης πρέπει να περιέχει ένα ολοκληρωμένο οικονομικό πρόγραμμα, το οποίο η κυβέρνηση θα έχει κατανοήσει και αποδεχτεί πλήρως. Ταυτόχρονα θα πρέπει η κυβέρνηση να δεσμεύεται ότι θα υποστηρίξει το συγκεκριμένο σχέδιο και δεν θα υποκύψει πχ σε πιέσεις των εργατικών συνδικάτων για μεταρρυθμίσεις.

2. Οι στόχοι που περιγράφονται στην σύμβαση παραχώρησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι. Επιπλέον, το βραχυπρόθεσμο όφελος δεν πρέπει ποτέ να αποτελέσει το κίνητρο ή την αιτία για την λήψη κάποια απόφασης, αλλά πάντα θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν το μακροπρόθεσμο καλό.

3. Ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να υπάρχει εξ αρχής, αλλά να καλλιεργηθεί και περαιτέρω ένα κλίμα εμπιστοσύνης για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
4. Το λιμάνι θα πρέπει να λειτουργεί με συνθήκες που να του παρέχουν οικονομική βιωσιμότητα πχ αν υπάρχει πλεονάζον προσωπικό να υπάρχει η θεσμική δυνατότητα να απομακρυνθεί. Επομένως, οποιοσδήποτε περιορισμός υπάρχει που είναι δυνατόν να εμποδίσει την ελεύθερη κίνηση του ιδιώτη αναδόχου πρέπει να απομακρυνθεί.
5. Ο ιδιώτης που θα αναλάβει το συγκεκριμένο έργο θα πρέπει να είναι ικανός και δυνατός.
6. Ο υγιής ανταγωνισμός μέσα στο λιμάνι θα πρέπει να προωθείται, έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
7. Η εργατική νομοθεσία θα πρέπει να εκσυγχρονίζεται και να προσαρμόζεται στα δεδομένα της κάθε εποχής. Πρόκειται για μία δύσκολη διαδικασία, στην οποία θα πρέπει να λαμβάνουν μέρος όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς πχ κυβέρνηση και εργατικά συνδικάτα και η οποία θα πρέπει να ολοκληρώνεται πριν την ανάληψη του έργου από τους ιδιώτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΟΡΦΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

4.1. Οι λόγοι επικράτησης των Εμπορευματοκιβωτίων

Ο κλάδος που έχει αναλάβει επιτυχώς την εξυπηρέτηση του διεθνούς εμπορίου μεταφέροντας τα αγαθά δια της θαλάσσης είναι η Εμπορική Ναυτιλία, καθώς το 90% των αγαθών μεταφέρεται διεθνώς δια θαλάσσης. Η Ναυτιλιακή αγορά αποτελείται από ξεχωριστές αγορές που διαφοροποιούνται ως προς τον τύπο του μεταφερόμενου φορτίου, τον τύπο του πλοίου, τις απαιτήσεις των θαλάσσιων διαδρομών και το γεωγραφικό καταμερισμό. Ως προς την βασικότερη διάκριση αυτή αποτελεί την διάκριση των αγορών σε αγορά γραμμών (liner shipping market) και την αγορά μεταφοράς χύδην φορτίων (bulk shipping market) (Stopford, 2009).

Σημαντικό κριτήριο διάκρισης της ναυτιλιακής αγοράς αποτελεί ο τύπος της μεταφορικής υπηρεσίας που παρέχεται από τα πλοία και συγκεκριμένα στην ανάπτυξη τακτικής γραμμής μεταξύ των δύο λιμένων εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν κατάσταση όμως που απαιτεί επενδύσεις όχι μόνο σε πλοία αλλά και σε υποδομές. Το μεγαλύτερο μέρος των φορτίων τα οποία μεταφέρονται μέσω της ναυτιλίας τακτικών γραμμών πραγματοποιείται δια της μεθόδου των εμπορευματοκιβωτίων.

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται παγκοσμίως καθιστώντας την ανάπτυξη των μεταφορών και κυρίως των θαλάσσιων μεταφορών με τη χρήση των εμπορευματοκιβωτίων αναγκαστική. Η αλματώδης δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο κατέστησε τις θαλάσσιες μεταφορές κατόχους «της μερίδας του λέοντος» με τη χρήση των εμπορευματοκιβωτίων τα οποία όμως από την πρώτη τους κατασκευή εξελίχθηκαν σημαντικά καθώς έχουν δημιουργηθεί ειδικά διαμορφωμένα πλοία για τον σκοπό της μεταφοράς των εμπορευματοκιβωτίων, προσαρμόζοντας ανάλογα τις λιμενικές υποδομές και παράλληλα μεταφέροντας μεγαλύτερη ποσότητα εμπορευματοκιβωτίων με σαφώς μικρότερο κόστος ανά μονάδα. Έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένοι τύποι και μεγέθη εμπορευματοκιβωτίων, έχουν εξελιχθεί τα μέτρα ασφάλειας για τα μεταφερόμενα φορτία και στις μέρες μας σε ένα εμπορευματοκιβώτιο γίνονται τμηματικές και πλήρεις φορτώσεις. Όλα τα παραπάνω αποσκοπούν στην ασφαλή, γρήγορη και οικονομικότερη μεταφορά φορτίων παγκοσμίως.

Η είσοδος των εμπορευματοκιβωτίων στην θαλάσσια βιομηχανία επέφερε ευελιξία στις μεταφορές, μειώνοντας το κόστος μεταφόρτωσης γεγονός που επέτρεψε πολλούς ερευνητές να

βεβαιωθούν ότι τα εμπορευματοκιβώτια προκάλεσαν επανάσταση στις μεταφορές (Notteboom, 2006).

Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών είναι ιδιαίτερα έκδηλη στον τομέα της διακίνησης του παγκόσμιου εμπορίου αφού οι εμπορικοί δρόμοι πλέον έχουν διευρυνθεί, καθώς εκτός από την Αμερική και την Ευρώπη συμμετέχουν και χώρες της Ασίας προκαλώντας ανοδική εξέλιξη εμπορευματικών ροών και κατά συνέπεια του διεθνούς εμπορίου το οποίο αφορά στην ανταλλαγή αγαθών αλλά και υπηρεσιών υπό το πρίσμα της εθνικής δικαιοδοσίας διακρινόμενο σε εισερχόμενο και εξερχόμενο. Ως εισερχόμενο εμπόριο λογίζονται οι εισαγωγές και ως εξερχόμενο οι εξαγωγές υποκειμένες σε ρυθμιστική εποπτεία από φορείς των εμπλεκόμενων μελών. Το εμπόριο, εισερχόμενο και εξερχόμενο εξυπηρετείται δια των θαλάσσιων μεταφορών από τον κλάδο της Εμπορικής Ναυτιλίας, ο οποίος είναι διαρκώς μεταβαλλόμενος (Γκιζιάκης et al., 2010) .

Η ύπαρξη των εμπορευματοκιβωτίων, ειδικότερα από το 1960 και μετά, σε συνδυασμό με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και μεγάλο όγκο των αγαθών με αυξητικές τάσεις, οδήγησαν στην μεγαλύτερη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις λιμενικές υπηρεσίες αφού κατέστησε άκρως ελκυστικές τις επενδύσεις στον παρόντα τομέα, γεγονός που επέφερε ένα σημαντικό αριθμό σταθμών Εμπορευματοκιβωτίων (ΣΕΜΠΟ) με τη μορφή συμβάσεων παραχώρησης και γενικότερη αναδιάρθρωση της ναυτιλιακής αγοράς και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου. Επιπρόσθετα ως βασικές επιδράσεις της αυξημένης χρήσης των Ε/Κ αποδείχθηκαν οι αλλαγές που έλαβαν χώρα ως προς την κατανομή του φορτίου σε συνδυασμό με τα μεγέθη αυτών και τις τελωνειακές διαδικασίες (Midoro et al, 2005).

Βέβαια όπως ήδη σημειώθηκε, η μεγαλύτερη χρήση των Ε/Κ παρατηρήθηκε στον τομέα των λιμένων και συγκεκριμένα στον τρόπο που αυτά διαχειρίζονται και υποδέχονται τα πλοία μεταφοράς Ε/Κ, προκαλώντας μεγάλο ποσό επενδύσεων στον λιμενικό εξοπλισμό ώστε να δημιουργηθούν επιτυχημένοι Σταθμοί Εμπορευματοκιβωτίων. Επιπροσθέτως, οι λιμενικές μεταρρυθμίσεις που επήλθαν παραχώρησαν την δικαιοδοσία στις Λιμενικές Αρχές να οδηγηθούν σε αναζήτηση ιδιωτικών κεφαλαίων προσπαθώντας και επιτυγχάνοντας την αποκοπή τους από το δημόσιο καθεστώς λειτουργίας, αυξάνοντας την ιδιωτική πρωτοβουλία.

Η επικράτηση του ιδιωτικού τομέα στην λιμενική βιομηχανία ήταν αποτέλεσμα δύο παραγόντων, με πρώτο όπως αναφέρθηκε ήδη, την αλματώδη εξέλιξη της παγκόσμιας κίνησης

εμπορευματοκιβωτίων, η οποία προκάλεσε την αύξηση των μεγεθών των πλοίων. Δεύτερο παράγοντα αποτέλεσε η επικράτηση μετρημένων και συγκεκριμένων συμμετοχών στην αγορά του θαλάσσιου εμπορίου λόγω της διαμόρφωσης των τιμών που δημιουργήθηκε στον τομέα εμπορευματοποίησης των Ε/Κ διαρθρώνοντας παράλληλα την λιμενική βιομηχανία στον τομέα των ναυτιλιακών γραμμών. Οι συγκεκριμένοι και αριθμητικά λίγοι παίκτες του παιχνιδιού με τίτλο «θαλάσσιο εμπόριο με εμπορευματοκιβώτια» συνετέλεσαν στον σχηματισμό «συμμαχιών» στη μεταφορά αυτών και οι οποίοι με τον καιρό προέβησαν στην κατανομή των εμπορευμάτων σε σημαντικά, άκρως λειτουργικά μα το σημαντικότερο πλήρως εξοπλισμένα λιμάνια. Αυτό οδήγησε στην αναβάθμιση εγκαταστάσεων των λιμενικών γραμμών ώστε να διατηρήσουν τον ανταγωνισμό τους (Sommer, 1999).

Βέβαια, αναφέρεται πως οι επενδύσεις που χρειάζονταν για να διατηρήσουν τις λιμενικές γραμμές ικανές ανταγωνισμού ήταν υπερβολικές σε χρηματοδοτικό και διοικητικό τομέα με σημαντικότερη την εισαγωγή ειδικών και εξειδικευμένων συστημάτων πληροφορικής (Beresford et al., 2004) ικανά να υποστηρίξουν την κίνηση των Ε/Κ εντός του τερματικού με στόχο την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση.

Επιπροσθέτως οι λιμενικές αρχές του Δημοσίου, ως προς την αναζήτηση ιδιωτών, αντιμετώπισαν ένα ακόμη εμπόδιο, την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τις εργασίες ενός τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην έναρξη του ιδιωτικού χαρακτήρα στον τομέα της εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών (Wiegmans et al., 2008) εμπορευματοκιβωτίων καθώς οι κυβερνητικές αρχές στοχεύουν πλέον στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του λιμανιού περιορίζοντας σημαντικά τις δυνατότητες τους για αύξηση της παραγωγικότητας ανοίγοντας παράλληλα με αυτό τον τρόπο τον δρόμο της εισόδου του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία στοχεύοντας στην εμπορική χρήση των Ε/Κ υπό τις συνθήκες του συνδυασμού ποιοτικής παροχής υπηρεσιών και τιμής (Hoogeboom, 2012).

Το καθεστώς λοιπόν της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα σε ένα λιμάνι πραγματοποιείται μετά από την μελέτη και ορθή εφαρμογή της χρηματοδοτικής εκμίσθωσης αλλά και η δημιουργία κοινοπραξιών μεταξύ Αρχών - ιδιωτικού τομέα (UNCTAD, 1998).

Βέβαια, σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως παρά τον βαθμό συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στην λιμενική βιομηχανία, βασικό στοιχείο της ισχύουσας διοικητικής δομής

ενός λιμένα αποτελεί η δημόσια λιμενική αρχή σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα. Διανέμοντας σωστά μεταξύ των δύο πλευρών τόσο τις επενδύσεις όσο και τις λειτουργικές ευθύνες, συμβάλλουν στην εξέλιξη και οικονομική ευρωστία του λιμανιού.

Βασική δομή οργάνωσης των λιμένων στη σημερινή εποχή είναι το λιμάνι-ιδιοκτήτης landlord, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Οι ιδιώτες επενδυτές εκμεταλλεύονται χώρους αλλά και τα τερματικά από την Λιμενική Αρχή, διανέμοντας εν συνεχεία τα επενδυτικά οφέλη. Οι υποχρεώσεις της λιμενικής αρχής εκτός από την παροχή του χώρου και των εγκαταστάσεων σε αυτό το είδος λιμενικής συνεργασίας είναι αρκετές με σημαντικότερες τον σχεδιασμό και την εξέλιξη του λιμανιού καθώς και η οδική αλλά και σιδηροδρομική πρόσβαση.

4.2. Η liner ναυτιλία

Η liner ναυτιλία αφορά στην μεταφορά γενικών φορτίων και αναφέρεται στην πραγματοποίηση δρομολογίων μεταξύ λιμανιών σε συνδυασμό με τον προκαθορισμό των ναυτιλιακών κοστών περιορίζοντας τον ελεύθερο ανταγωνισμό.

Καταρχάς, ως προς τον προγραμματισμό των δρομολογίων στη liner ναυτιλία αναφέρεται πως οι liner γραμμές χαρακτηρίζονται από κανονικότητα δρομολογίων μεταξύ των λιμένων αναφοράς τους, με προκαθορισμένες αναχωρήσεις που ανακοινώνονται από τον ναυτιλιακό τύπο σε συνδυασμό με προκαθορισμένα ναυτολόγια. Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί η ακρίβεια του χρόνου αναχωρήσεων αλλά και αφίξεων των πλοίων με αφετηρία και τερματικό σταθμό του λιμένος, καθώς η αξία των μεταφερόμενων φορτίων είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά και οι απαιτήσεις εκ μέρους των παραληπτών-ιδιοκτητών άκρως αυξημένες επιβάλλοντας την ανάγκη για προκαθορισμό των δρομολογίων μεγάλο διάστημα μηνών πριν. Η συχνότητα λοιπόν και συγκεκριμένα το επίπεδο αυτής, σε συνδυασμό με την πιστή τήρηση των δρομολογίων αποτελούν τα στοιχεία εκείνα που καθορίζουν την αξιοπιστία μιας ναυτιλιακής εταιρείας γραμμών (Γκιζιάκης et al., 2010).

Η χρήση των εμπορευματοκιβωτίων οδήγησε στην ιδιαίτερη ανάπτυξη της liner ναυτιλίας επιφέροντας άκρως θετικά αποτελέσματα με σημαντικότερο την αποδοτικότητα ως προς τη μεταφορά των αγαθών καθώς υπάρχει δυνατότητα μεταφοράς έως και 8000 containers ανά ταξίδι. Δευτερευόντως, σημαντικό όφελος που προκύπτει από την επικράτηση του συγκεκριμένου είδους

ναυτιλίας είναι η οικονομική ανάπτυξη επιφέροντας σημαντική αύξηση θέσεων εργασίας καθώς το 1/3 της αξίας του συνολικού διεθνούς εμπορίου μεταφέρεται με τη liner ναυτιλία. Εκτός όμως από τα πλοία εμπορευματοκιβωτίων (container vessels) που αποτελούν τα βασικότερα πλοία στη liner ναυτιλία χρησιμοποιούνται και άλλου είδους πλοία τα οποία είναι πολλαπλών χρήσεων (multipurpose vessels) αλλά και τα πλοία RO-RO (Roll-on/Roll off) τα οποία είναι ιδιαίτερα γρήγορα και εκσυγχρονισμένα.

Με το πέρασμα των ετών έχει επέλθει σημαντική μεταβολή στο μέγεθος των πλοίων λόγω του μεγέθους των εμπορευματοκιβωτίων και της όλο πιο μεγάλης ζήτησης των αγαθών μεταφοράς μέσω των εταιρειών τακτικών γραμμών οι οποίες επωφελούνται από την δημιουργία οικονομικών κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες, στην προσπάθεια τους για μείωση των λειτουργικών εξόδων και μεγιστοποίηση του κέρδους δημιουργούν οικονομίες κλίμακας οι οποίες είναι αποτέλεσμα συνδυασμού πολλών παραγόντων όπως τα τεχνικά χαρακτηριστικά των εμπορευματοκιβωτίων, καθώς το μέγεθος αυτών συνδέεται απόλυτα με το μέγεθος του πλοίου αφού το κόστος κεφαλαίου ανά εμπορευματοκιβώτιο αλλά και το λειτουργικό κόστος ανά μονάδα μεταφερόμενου φορτίου μειώνονται όσο αυξάνεται το μέγεθος του πλοίου (Παρδάλη, 2001). Δεδομένου αυτών των οικονομιών, το μέγεθος των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων αυξάνεται με σταθερό ρυθμό.

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, η αύξηση του μεγέθους των πλοίων εμπορευματοκιβωτίων οδήγησε σταδιακά στην αύξηση του μεγέθους των εταιρειών καθώς λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων τους, οι ναυτιλιακές εταιρείες απέκτησαν την ικανότητα διαχείρισης μεγαλύτερου αριθμού πλοίων και μεταφοράς μεγαλύτερων όγκων φορτίων. Βέβαια για να μπορέσει το λιμάνι να ανταποκριθεί στο έργο του οφείλει να πληροί κάποιες προδιαγραφές όπως το μέγεθος καθώς τα πλοία Ε/Κ είναι πολύ μεγάλα αλλά και συγκεκριμένο χώρος ύπαρξης καθώς η θέση του καθίσταται κομβική. Πιο συγκεκριμένα, το πλεονέκτημα που παρέχεται σε κάποια λιμάνια λόγω θέσης τους ως πύλη εισόδου τα καθιστά ικανά για ανάπτυξη πολλών δραστηριοτήτων.

4.3. Βαθμοί ολοκλήρωσης ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών - Οριζόντιες και κάθετες ολοκληρώσεις στη λιμενική βιομηχανία

Κάθε εταιρεία, σε κάθε οικονομικό τομέα δραστηριοποίησης, επιδιώκει την επίτευξη μεγαλύτερων συλλογών δραστηριοτήτων κατανεμημένων σε λίγους παραγωγούς λόγω της ανάπτυξης του επαγγελματικού ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών και φυσικά της επιθυμίας κάθε μίας για κυριαρχία στην αγορά μέσω της αύξησης των μεριδίων τους και της εξάλειψης των αντιπάλων της μικρότερης ισχύος.

Όσον αφορά στον βαθμό ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης, αυτός είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων της, των στρατηγικών ανάπτυξής της αλλά κυρίως του τρόπου σύνδεσής τους, και συγκεκριμένα αν είναι οριζόντια, δηλαδή αν βρίσκονται στο ίδιο στάδιο παραγωγής ή κάθετα, δηλαδή να λειτουργούν σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής (Θεοτοκάς, 2011).

Συνέχεια των διαχειριστών τερματικών αποτελεί η μελέτη των οριζόντιων και κάθετων ολοκληρώσεων και συγκεκριμένα στη δράση των εν λόγω Παγκόσμιων διαχειριστών, γνωστοί ως «Global Operators» στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας (Rodrigue & Notteboom, 2010). Όλες οι εταιρείες των παραπάνω μορφών προέβησαν σε επενδύσεις σε λιμενικά τερματικά έχοντας ως αρχικό στόχο την επέκτασή τους στην αγορά με άμεσο τρόπο και σε σύντομο χρόνο και εν συνεχεία τη διαφοροποίηση, δηλαδή μία τάση οριζόντιας ολοκλήρωσης. Άμεσο συμπέρασμα των παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι η βιομηχανία των τερματικών και της φορτοεκφόρτωσης επεκτάθηκε με την ανάδυση των παγκόσμιων διαχειριστών τερματικών εμπορευματοκιβωτίων που ελέγχουν μεγάλα πολυεθνικά χαρτοφυλάκια περιουσιακών στοιχείων των τερματικών. Ο ανταγωνισμός δηλαδή μεταξύ των εταιρειών και η ιδιαίτερη ανάγκη κάθε μίας για κυριαρχία στην λιμενική αγορά οδήγησε στην αύξηση των μεριδίων τους έχοντας ως συνέπεια τον αφανισμό των μικρότερων αντιπάλων τους.

4.3.1. Η οριζόντια ολοκλήρωση

Στον τομέα της οριζόντιας ολοκλήρωσης (Horizontal Integration) οι εμπλεκόμενοι συμμετέχοντες στην ναυτιλιακή βιομηχανία όπως οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις αλλά και οι φορτοεκφορτωτές έχουν οδηγηθεί σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους, υποστηρίζοντας παράλληλα το λιμενικό προϊόν και φθάνοντας τον 21^ο αιώνα στην κατοχή μεγάλου μέρους της παγκόσμιας διαχείρισης τερματικών εμπορευματοκιβωτίων αποστασιοποιώντας τις μικρότερες εταιρείες. Αναλυτικότερα, ο όρος της οριζόντιας ολοκλήρωσης συνεπάγεται την εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής καθώς η ναυτιλιακή επιχείρηση έχει ως πεδίο ενασχόλησης τη διαχείριση πλοίων παρέχοντας μεταφορικές υπηρεσίες χαρακτηριζόμενες από την απόκτηση

περισσότερων πλοίων και την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων ανταγωνιστικού χαρακτήρα αποτελώντας βασικό χαρακτηριστικό της liner ναυτιλίας.

Βασικό λοιπόν χαρακτηριστικό όπως διαπιστώνεται και από τα παραπάνω της αγοράς τακτικών γραμμών κατά την υιοθέτηση της οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτελούν από τη μια οι συγχωνεύσεις δύο ή περισσότερων εταιρειών, το αποτέλεσμα δηλαδή της ένωσης ώστε να δημιουργήσουν μια μεγαλύτερη επιχείρηση και από την άλλη οι εξαγορές, οι οποίες αφορούν στην εξαγορά μιας εταιρείας από μία άλλη με στόχο τον απόλυτο έλεγχο των περιουσιακών της στοιχείων.

Η οριζόντια ολοκλήρωση της liner ναυτιλίας παρουσιάζεται με την εικόνα τριών μορφών όπως απεικονίζονται σχεδιαγραμματικά παρακάτω.

- *Συμφωνίες εμπορίου (trade agreements)*
- *Συμφωνίες λειτουργίας (operating agreements)*
- *Συγχωνεύσεις και προσκτήσεις.*

Επιπροσθέτως, οι εταιρίες τακτικών γραμμών παρείχαν εξυπηρέτηση ολοκληρωμένης μεταφοράς από τα σημεία παραγωγής στα σημεία κατανάλωσης κάνοντας χρήση όλων των μεταφορικών μέσων, γεγονός που ενισχύθηκε από την μετακίνηση διαδικασιών παραγωγής σε περιοχές με σχετικά χαμηλό κόστος όπως η Κίνα.

Το παραπάνω είδος της liner ναυτιλίας αφορά σε μια εταιρεία μεταφορών λιμενικού τομέα η οποία αναπτύσσει πολυμορφικές δραστηριότητες λιμενικού διαχειριστή σε διάφορα λιμάνια με αποτέλεσμα εκ μέρους των global operators λειτουργίας και εκμετάλλευσης σημαντικού αριθμού λιμενικών εγκαταστάσεων ευνοώντας τη λειτουργία τους. Επιπροσθέτως η παρουσία τους στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας συνέβαλε στην εξέλιξη και δυναμική των τερματικών βοηθώντας στην παροχή διευκολύνσεων του τερματικού αλλά και στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού των επενδύσεων στις υποδομές (Χλωμούδης, 2011).

Σημαντικό παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης αποτελεί και η μορφή συμμαχίας εταιρειών με βασικότερη την Grand Alliance αλλά και της P&O Nedlloyd η οποία απορροφήθηκε από την Maersk Line .Οι βασικότεροι στόχοι των παραπάνω συμμαχιών όπως δημιουργήθηκαν είναι πολλοί με σημαντικότερο την επίτευξη όπως αναφέρθηκε των οικονομιών κλίμακας σε

συνδυασμό με την αύξηση των εκτελουμένων δρομολογίων ως προς τη συχνότητα του επιτυγχάνοντας έτσι καθημερινά δρομολόγια. Εν συνεχεία, επόμενο στόχο αποτελεί η καθιέρωση των κοινών δρομολογίων των πλοίων αλλά και η συνεργασία σε επίπεδο αρχικά τερματικών σταθμών Ε/Κ, δευτερευόντως με πλοία δευτερευουσών γραμμών και τέλος με τις συνδυασμένες μεταφορές μεταξύ των θαλάσσιων και χερσαίων μέσων.

4.3.2. Παγκόσμιοι Διαχειριστές Τερματικών

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας ενότητας, μια μορφή ολοκλήρωσης είναι η οριζόντια ολοκλήρωση των global operators, δηλαδή των παγκόσμιων διαχειριστών φορτίων οι οποίοι αποτελούν το βασικό ζήτημα έρευνας στην παρούσα ενότητα καθώς έχουν εξέχουσα σημασία στην λειτουργία και ανάπτυξη της λιμενικής βιομηχανίας.

Αναλυτικότερα, μεγάλος αριθμός μελετητών προέβη στην περιγραφή της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τους παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών, δίνοντας εξέχουσα βαρύτητα στις διαφορές τους αλλά και στα κίνητρα εμπλοκής τους με τέτοιου είδους συνεργασίες. Τίθεται ο όρος πολυπλοκότητα καθώς εμφανίζεται έντονα το φαινόμενο της ετερογένειας επιλογής εκ μέρους των διαχειριστών σχετικά με τις στρατηγικές μεθόδους που επιλέγει ο κάθε ένας (Olivier, 2005). Πρόκειται για το τμήμα εκείνο το οποίο αναπτύσσει πολυμορφικές δραστηριότητες λιμενικού διαχειριστή σε διάφορα λιμάνια λειτουργώντας τις περισσότερες φορές παράλληλα με ένα ήδη υπάρχον λιμενικό τμήμα της εταιρείας. Συγκεκριμένα, ένας μεγάλος αριθμός λιμενικών εγκαταστάσεων παγκοσμίως εκμεταλλεύεται από τους ίδιους συμβάλλοντας στις εξελίξεις και τις δυναμικές των τερματικών Ε/Κ .

Καταρχάς, ως προς τον ορισμό τους αναφέρεται ότι πρόκειται για εταιρείες οι οποίες έχουν ως θέμα δραστηριοποίησης τις λειτουργίες των τερματικών παγκόσμιων λιμανιών δημιουργώντας παγκόσμια δίκτυα (Notteboom & Rodrigue, 2010). Κατηγοριοποιούνται σε συγκεκριμένα είδη, με σημαντικότερο τις φορτοεκφορτωτικές εταιρείες οι οποίες αναφέρονται σε διαχειριστές που επεκτάθηκαν σε νέες αγορές εφαρμόζοντας την απαραίτητη τεχνογνωσία σχετικά με την λειτουργία των τερματικών σταθμών, εν συνεχεία τους μεταφορείς και τέλος την

ομάδα υβριδικών διαχειριστών τερματικών στην οποία περιλαμβάνονται ναυτιλιακές επιχειρήσεις υπεύθυνες για την φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων (Bichou & Bell, 2007).

Οι τερματικοί σταθμοί των εμπορευματοκιβωτίων στα λιμάνια στη σύγχρονη εποχή διοικούνται κυρίως από τους Port operators οι οποίοι είναι υπεύθυνοι και για την λειτουργία τους. Από την άλλη, οι παγκόσμιοι διαχειριστές των λιμένων (Global port operators) είναι οι βασικοί υπεύθυνοι για την δυναμική των σταθμών εμπορευματοκιβωτίων αλλά και για θέματα που αφορούν την χωρητικότητα των λιμένων και άλλων σχετικών υπηρεσιών.

Στα σημαντικά χαρακτηριστικά των παγκόσμιων διαχειριστών φορτίου (global operators) συγκαταλέγεται αρχικά η επέκταση της δραστηριότητάς τους σε ένα ευρύτερο γεωγραφικό πλαίσιο εκτελώντας σχεδιασμό των πλοίων σε παγκόσμια κλίμακα. Έπειτα, κοινή ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου σε συνδυασμό με την αγοραστική δύναμη και του όγκου των πλοίων. Τέλος, στον ορισμό των διαχειριστών φορτίου συγκαταλέγονται και εταιρείες με κατοχή τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων σε περισσότερες της μιας περιοχές.

Οι διαχειριστές των εμπορευματοκιβωτίων κατέχουν ηγετική θέση στη ναυτιλιακή βιομηχανία τα τελευταία είκοσι χρόνια περίπου. Καταρχήν διασαφηνίζεται πως τα τερματικά μπορεί να ανήκουν σε ένα χρήστη ή σε πολλούς, τα τελευταία εκ των οποίων βασίζονται στην ανάπτυξη ενός δικτύου τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, σε αντίθεση με τα πρώτα τα οποία αφορούν σε χειρισμό από παγκόσμιους μεταφορείς οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευέλικτοι, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους σε πολλά νέα λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων. Μάλιστα, πολλοί μεταφορείς δεσμεύονται σε κάλυψη παγκοσμίου επιπέδου, ασκώντας επιρροή στην τιμολόγηση. Σημαντική μερίδα terminal operators έχει μετατραπεί σε οργανισμούς Logistics λόγω της door- to- door τακτικής μεταφοράς εμπορευμάτων.

4.3.3. Η Κάθετη Ολοκλήρωση

Ο θεσμός των κάθετων ολοκληρώσεων στη λιμενική βιομηχανία αποτελεί έναν άλλον τρόπο ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Όπως έγινε αντιληπτό, οι οριζόντιες ολοκληρώσεις σε συνδυασμό με την δράση των global operators στη ναυτιλιακή βιομηχανία αποτέλεσαν σημαντικό σημείο σύνδεσης με την εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις όμως προχώρησαν και σε συνεργασίες με χερσαίους μεταφορείς επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους και σε ακόμη περισσότερους τομείς,

αποτελώντας το φαινόμενο της «κάθετης ολοκλήρωσης», η οποία τους παρέχει την δικαιοδοσία ελέγχου πολλών τμημάτων της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτή η μορφή ολοκλήρωσης αφορά στην επέκταση δύο διαδοχικών σταδίων παραγωγής προϊόντων και εκδηλώνεται και στις μεταφορικές επιχειρήσεις ως στρατηγική επιλογή για τον πληρέστερο έλεγχο και την καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής αλυσίδας σε όλα τα στάδια της μεταφορικής υπηρεσίας.

Η μέθοδος της κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) επιλέγεται όλο και περισσότερο εκ μέρους των εταιρειών στην αγορά τακτικών γραμμών με στόχο την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελώντας επέκταση των διαδοχικών σταδίων παραγωγής προσφέροντας ολοκληρωμένες μεταφορικές υπηρεσίες στους πελάτες των εταιρειών – επιχειρήσεων μεταφέροντας το φορτίο από τον τόπο προέλευσης στον τόπο προορισμού του, εφαρμόζοντας το σύστημα μεταφοράς “door-to-door”. Στόχο των παραπάνω αποτελεί η σύσταση και λειτουργία των εναλλακτικών μορφών επιχειρήσεων εν αντιθέσει με αυτά των πρώην κρατικών μονοπωλίων, κατευθυνόμενες στη δημιουργία των mega carriers ολοκληρωμένης μορφής. Πιο συγκεκριμένα, αφορά στην περίπτωση που μια μεγάλη εταιρεία ασκεί τον έλεγχο των διαφορετικών δραστηριοτήτων μετατρέπόμενη σε mega carrier.

Ο τομέας των τερματικών και των λειτουργιών τους ασκεί ιδιαίτερη προσέλκυση στους μεταφορείς και συγκεκριμένα σε αυτούς που τους έχουν παραχωρηθεί αγκυροβόλια σε λιμάνι με στόχο την διαχείριση των δικών τους υπηρεσιών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης στις μέρες μας εμφανίζεται στον τομέα των μεταφορών και συγκεκριμένα πρόκειται για το έντονο ενδιαφέρον που χαρακτηρίζει τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσουν σύνδεση με την ενδοχώρα, γεγονός που συνδέεται με τον τρόπο λειτουργίας των μεταφορικών υπηρεσιών «πόρτα-πόρτα». Αναλυτικότερα η φιλοσοφία μεταφοράς προϊόντων «door to door» μετέτρεψε μεγάλο αριθμό διαχειριστών τερματικών σε οργανισμούς logistics, προσφέροντας υπηρεσίες αποθήκευσης, διανομής και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας logistics. Αποτέλεσμα αυτού είναι η επέκταση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων τους σε όλο το εύρος της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσπαθώντας να επιτύχουν κέρδος και παράλληλα μεγαλύτερο έλεγχο στις μεταφορές της ενδοχώρας.

Για να γίνει κατανοητός ο παραπάνω συλλογισμός θα γίνει σύντομη αναφορά στην ναυτιλιακή εταιρεία COSCO, η οποία το 2002 στο Πεκίνο ίδρυσε την COSCO Logistics Co. Ltd. που διαθέτει θυγατρικές, όχι μόνο στην Κίνα, αλλά και στην Κορέα, την Ιαπωνία, τη Σιγκαπούρη,

το Χονγκ Κονγκ, ακόμη και στην Ελλάδα, διατηρώντας στις εγκαταστάσεις της αποθηκευτικούς χώρους και διάφορα μέσα μεταφοράς, όπως φορτηγίδες και τρένα. Επομένως, παρατηρούμε ότι οι σημερινές επιχειρήσεις διαχείρισης τερματικών συνεργάζονται με ακόμη μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Αποτέλεσμα των παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι οι κάθετες ολοκληρώσεις στον τομέα της θαλάσσιας βιομηχανίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τα συστήματα Logistics.

Στις κάθετες ολοκληρώσεις τα εμπλεκόμενα μέρη, γνωστά με την ονομασία «Mega carriers» λειτουργούν ως δίκτυα ηγετικής φυσιογνωμίας στον τομέα των λιμενικών τερματικών. Βέβαια η συνεργασία μεταξύ των δύο είναι αυτή που οδηγεί στην δημιουργία συμπράξεων ανάμεσα στους λιμένες και τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις δημιουργώντας μεγάλο βεληνεκούς οικονομίες και μειώνοντας παράλληλα τα μεταφορικά κόστη.

Στη σύγχρονη λιμενική οικονομία, η ολοκλήρωση των τερματικών, είτε σε κάθετη μορφή είτε οριζόντια κρίνεται άκρως απαραίτητη επιφέροντας πολλά οφέλη, όπως την βελτίωση της απόδοσής τους και μείωσης του κόστους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ολόκληρο το λιμάνι επιτρέποντάς το να εξυπηρετεί απόλυτα τους πελάτες του.



Εικόνα 4-1: Ανάπτυξη κάθετης ολοκλήρωσης στη θαλάσσια μεταφορά

Πηγή: Van de Voorde, E. & Vanelslander T. (2009). Market Power and Vertical and Horizontal Integration in the Maritime Shipping and Port Industry. Department of Transport and Regional Economics. Univeristy of Antwerp.

Από όλα τα παραπάνω έγινε λοιπόν εμφανές πως άμεσο σκοπό των καθετοποιήσεων και των κάθετων ολοκληρώσεων κατ επέκταση, αποτελεί η σύσταση νέων εταιρειών, εναλλακτικών μορφών, που προσπαθούν να επωφεληθούν από τις ισχύουσες συνθήκες, οδηγώντας στην ολοκληρωμένη μορφή των mega carriers, κατά την οποία μια μεγάλη εταιρεία ελέγχει όλες τις διαφορετικές δραστηριότητες (μητρική & θυγατρικές).

4.4. Οι mega carriers

Λόγω της αυξημένης παγκοσμιοποίησης και του υψηλού ανταγωνισμού σε κάθε τομέα και περισσότερο στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών, καθίσταται απαραίτητη ανάγκη για διαφοροποίηση κάθε επιχείρησης (Παπαδάκης, 2002) οδηγώντας στη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών για να επιτευχθούν οι μέγιστες συνθήκες κέρδους προς όφελος της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει κυρίως από το 1990 και μετά.

Πιο αναλυτικά, η πρόκληση και εμφάνιση του φαινομένου του ανταγωνισμού μεταξύ των ναυτιλιακών εταιρειών τακτικών γραμμών έχει στρέψει κάθε τμήμα που απαρτίζει την μεταφορική αλυσίδα στην απόκτηση και χρήση καινοτόμων στρατηγικών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και των κερδών τους ειδικότερα μετά το 2008, έτος εναρκτήριο της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Με την τελευταία να επηρεάζει αρνητικά την ελληνική και διεθνή πραγματικότητα επηρεάστηκαν οι λιμένες και ωθήθηκαν οι τερματικοί σταθμοί στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Στο αρχικό στάδιο οι ναυτιλιακές εταιρείες χρησιμοποίησαν ειδικά πλοία για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων. Οι τερματικοί σταθμοί από την άλλη σχεδιάστηκαν με στόχο την εξυπηρέτηση και παροχή κατάλληλου εξοπλισμού στον τομέα διαχείρισης των ε/κ, μη αποτελώντας μέρος του παγκόσμιου δικτύου. Στη συνέχεια όμως με την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών τα πράγματα τροποποιήθηκαν, με τα περισσότερα λιμάνια να ανήκουν στις κυβερνήσεις και σε διάφορους δημόσιους φορείς οι οποίοι από το 1998 και έπειτα δεν ήταν ικανοί διαχείρισης της αυξημένης ζήτησης με βάση τις διαθέσιμες υποδομές τους για αυτό και επήλθε η παραχώρηση των λιμένων σε Ιδιωτικές εταιρείες, οδηγώντας έτσι την αγορά στη σύσταση των μέγα μεταφορέων (mega carriers). Οι mega carriers αποτελούν απόρροια των διαφορετικών σταδίων παραγωγικής διαδικασίας στη διάρκεια της μεταφορικής υπηρεσίας.

Το σημερινό λιμάνι και κατ' επέκταση ο ρόλος του έχει τροποποιηθεί πολύ συγκριτικά με το λιμάνι του παρελθόντος το οποίο ικανοποιούσε μόνο τις εισαγωγικές και εξαγωγικές ανάγκες της ενδοχώρας που εξυπηρετούσε. Στη συνέχεια το λιμάνι έπαψε να αποτελεί το κομβικό σημείο πραγματοποίησης μεταφορών και πλέον αποτελεί μία σύνδεση του συστήματος. Η κάθετη ολοκλήρωση παρέχει στους πωλητές - αποστολείς των φορτίων σημαντικές ευκαιρίες κέρδους καθώς τόσο η διαχείριση του φορτίου όσο και η μεταφορά του στην ενδοχώρα

πραγματοποιούνται από τον ίδιο πάροχο διευρύνοντας τις δραστηριότητες τους (Selviaridis, 2008).

Έτσι λοιπόν, μέσα από την κάθετη ολοκλήρωση παρέχονται στους πωλητές - αποστολείς των φορτίων διάφορες επιλογές σχετικά με τον συνδυασμό των υπηρεσιών, καθώς υπάρχει η δυνατότητα διεκπεραίωσης δραστηριοτήτων όπως η διαχείριση του φορτίου αλλά και η μεταφορά του στην ενδοχώρα από έναν και μοναδικό πάροχο.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η μεταφορική αλυσίδα να αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα καθώς μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων διευρύνει πλέον τις δραστηριότητές του, είτε σε θαλάσσιο είτε σε χερσαίο τομέα, εισερχόμενες οι εταιρείες του ενός τομέα στον άλλον. Μάλιστα αξίζει να σημειωθεί ότι η βασική επιδίωξη των δικών τους τερματικών σταθμών από τους mega carriers προκαλεί την επέκταση των δραστηριοτήτων τους τόσο στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών όσο και στην χερσαία μεταφορά, καθιστώντας τους παράλληλα και global operators καθώς και την λειτουργία των λιμένων μιας χώρας αποτελεσματική αφού προωθεί τη διεθνή ανταγωνιστικότητά της από ξένους επενδυτές.

Global Operators	Mega Carriers
<i>Οριζόντια Ολοκλήρωση</i>	<i>Κάθετη Ολοκλήρωση</i>
Επενδύσεις σε τερματικούς σταθμούς για επέκταση και διαφοροποίηση	Ναυτιλιακές Εταιρείες επενδύουν σε τερματικούς σταθμούς με στόχο την συνεργασία με χερσαίους μεταφορείς, την υποστηρικτική λειτουργία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εικόνα 4-2: Global Operators vs Mega Carriers

Πηγή: Χλωμούδης Κ. (2011). Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

4.5. Ανάδοχοι Συμβάσεων παραχώρησης στον τομέα των Ε/Κ

Στο συγκεκριμένο σημείο δίνεται βάρος στην μελέτη των αναδόχων των συμβάσεων, δηλαδή των επιχειρήσεων εκείνων που φέρουν ως βασικό αντικείμενο δραστηριοποίησης την παροχή λιμενικών υπηρεσιών. Σε αρχικό στάδιο, μεγάλη μερίδα των υποδομών των ευρωπαϊκών θαλάσσιων μεταφορών στην Ευρώπη ήταν προϊόν κρατικών επενδύσεων, με πρωτεύοντα σκοπό όπως αναφέρθηκε την εξυπηρέτηση των δημόσιων συμφερόντων.

Η χρήση των Ε/Κ στο παγκόσμιο εμπόριο γενικού φορτίου οδήγησε στην ανάγκη κατασκευής μεγαλύτερων πλοίων που με τη σειρά τους οδήγησαν στο σχηματισμό συμμαχιών μεταξύ μεταφορέων Ε/Κ και επιδιώκοντας την κάλυψη των απαιτήσεων των μεταφορέων για γρηγορότερες και καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες λιμενικού περιεχομένου (Wiegmans et al., 2002). Οι υποψήφιοι λοιπόν συνεργάτες - ανταγωνιστές αυξήθηκαν προερχόμενοι από συμμαχίες συνεργασίας ή συγχωνεύσεων (Heaseler, 2000).

Οι φορείς που εκμεταλλεύονται τους τερματικούς σταθμούς μεταφοράς Ε/Κ αφορούν σε εταιρίες με αντικείμενο δραστηριοποίησης την διαχείριση ΣΕΜΠΟ σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο με στόχο τη θέσπιση ενός παγκοσμίου δικτύου υπηρεσιών. Οι Global Terminal Operators (GTO) ακολουθούν στρατηγικές επένδυσης στηριζόμενοι στην οριζόντια ή την κάθετη προσπάθεια ολοκλήρωσης της παραγωγής τους.

Αναλυτικότερα, ο operator κατηγοριοποιείται με κριτήριο την προέλευση των εταιρειών του: πρωτίστως σε εταιρεία διαχείρισης λιμένος η οποία προσπαθεί να οδηγηθεί στην επίτευξη της οριζόντιας ολοκλήρωσης της παραγωγικής διαδικασίας με την μέθοδο λειτουργίας τερματικών σε πολλά μεγάλα λιμάνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αυτή την κατηγορία, η οποία αποτελεί την πρώτη προσπάθεια εταιρειών εκμετάλλευσης της τάσης αποκρατικοποίησης των λιμανιών με διεύρυνση του ιδιωτικού τομέα, ανήκουν διαχειριστές τερματικών με κεντρικό σκοπό την αύξηση των κερδών μέσω της επέκτασής τους σε νέες αγορές (Notteboom et Rodrigue, 2011).

Δευτερευόντως κατηγοριοποιείται σε ναυτιλιακή εταιρεία μεταφορών «γραμμών» αποσκοπώντας στην κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας με επενδύσεις στη διαχείριση τερματικών, σκοπεύοντας στην περαιτέρω μείωση του κόστους λειτουργίας τους και επιφέροντας ημιαφιερωμένα τερματικά γνωστά στο ναυτιλιακό τομέα ως semi-dedicated terminals με χαρακτηριστική περίπτωση αυτή της Cosco. Οι εταιρείες του ναυτιλιακού κλάδου

εισερχόμενες στη βιομηχανία των ΣΕΜΠΟ, απέκτησαν τη δυνατότητα ελέγχου της χωρητικότητας των εγκαταστάσεων επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο στον διαχειριστή να μπορεί να δώσει προτεραιότητα στα πλοία της μητρικής του εταιρείας.

Τέλος, η τρίτη ομάδα επενδυτών αποτελείται από τους ομίλους επενδύσεων (financial funds), οι οποίοι σχετίζονται με τον λιμενικό τομέα καθαρά και μόνο σε επίπεδο κερδών. Πρόκειται για τράπεζες επενδύσεων, οι οποίες διατηρούν μια έμμεση προσέγγιση στο ζήτημα της διαχείρισης του τερματικού, αποκτώντας το μεν ως περιουσιακό στοιχείο αλλά επιτρέποντας την λειτουργία και τη διαχείρισή του στον υφιστάμενο φορέα.

Στο σημείο αυτό χρήζει αναφοράς η περαιτέρω μελέτη των δύο κύριων μορφών παραχώρησης, δηλαδή των συμβάσεων μίσθωσης Ε/Κ στις οποίες παραχωρούνται αξιόλογες εγκαταστάσεις και τερματικά με αντίτιμο ενοικίου για συγκεκριμένο διάστημα χρήσης μεταφέροντας τον επιχειρηματικό κίνδυνο εξ ολοκλήρου στην ανάδοχο εταιρεία (Theys et al., 2010) και των συμβάσεων παραχώρησης οι οποίες αφορούν στην αποδέσμευση όπως ειπώθηκε των λιμενικών αρχών από την υποχρέωση παροχής λιμενικών υπηρεσιών διοχετεύοντας την παρούσα ευθύνη σε εταιρείες ιδιωτικού τομέα.

Για να πραγματοποιηθεί λοιπόν η παροχή εκ μέρους της Λιμενικής αρχής της λιμενικής γης σε κάποιον ανάδοχο, απαιτείται η υπογραφή συμβολαίου μεταξύ της Λιμενικής Αρχής και του αναδόχου, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις λεπτομέρειες του έργου. Μάλιστα, ανάλογα με την σχέση που αναπτύσσουν τα συμβαλλόμενα μέρη ως προς την κατασκευή, χρηματοδότηση και λειτουργία του τερματικού σταθμού, η παραχώρηση παίρνει μία από τις ακόλουθες έξι μορφές (Παρδάλη, 2007):

1. *Build-Operate-Transfer (BOT)*. Σε αυτή την μορφή χορηγούνται σε κάποιον ιδιώτη τα δικαιώματα εκμετάλλευσης ενός λιμανιού ή το προνόμιο να χρηματοδοτήσει την κατασκευή ή τον εκσυγχρονισμό του. Ο ιδιώτης αναλαμβάνει την διαχείριση του

λιμανιού και όλο τον εμπορικό κίνδυνο από την εκμετάλλευσή του. Στο τέλος της περιόδου παραχώρησης, η κυριότητα επιστρέφει αυτοδίκαια στο κράτος.

2. *Build-Lease-Operate (BLO)*, όπου η Λιμενική Αρχή συνάπτει μία μακροχρόνια συμφωνία παραχώρησης με έναν ιδιώτη για την κατασκευή και λειτουργία ενός λιμανιού ή έστω ενός τμήματός του. Ο ιδιώτης κατασκευάζει το τερματικό και ό,τι άλλο χρειάζεται για να λειτουργεί

σωστά και αποτελεσματικά, ενώ η Λιμενική Αρχή ασκεί τον έλεγχο και λαμβάνει αμοιβή για την παραχώρηση σε ετήσια βάση.

3. *Build-Own-Operate (BOO)*, όπου έχουμε μεταβίβαση της κυριότητας στον ιδιώτη των εγκαταστάσεων που κατασκεύασε.

4. *Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)*, όπου μετά την λήξη της συμφωνίας παραχώρησης η κατοχή και η λειτουργία των εγκαταστάσεων επανέρχεται στον αρχικό κάτοχο, ήτοι στο κράτος, το οποίο καταβάλλει αποζημίωση επί της τρέχουσας αξίας του ενεργητικού στο μέλος που αποχωρεί

5. *Rehabilitate-Operate-Transfer (ROT)*, όπου έχουμε παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης σε έναν ιδιώτη για την χρηματοδότηση ή τον εκσυγχρονισμό ενός τερματικού. Ο ιδιώτης αναλαμβάνει την λειτουργία του τερματικού για ένα χρονικό διάστημα και όλους τους εμπορικούς κινδύνους. Όταν λήξει αυτή η περίοδος η κυριότητα του λιμανιού επιστρέφει στο κράτος.

6. *Build-Operate-Share-Transfer (BOST)*, όπου το κράτος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης σε έναν ιδιώτη ή το προνόμιο χρηματοδότησης της κατασκευής ή του εκσυγχρονισμού ενός λιμανιού. Τα έσοδα από την λειτουργία του λιμανιού μοιράζονται ανάμεσα στους συμβαλλόμενους, αλλά και ο εμπορικός κίνδυνος επιμερίζεται ανάμεσα στους δύο. Στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου παραχώρησης η κυριότητα επιστρέφει στο κράτος

4.6. Οφέλη συμβάσεων παραχώρησης για τα τερματικά Ε/Κ

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με τους όρους και τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα αναφέρεται πως στη σύμβαση περιγράφονται οι ρυθμίσεις βάσει των οποίων γίνεται η ανάθεση των καθηκόντων στον ιδιώτη με τον οποίο υπάρχει άμεση σχέση. Ως προς την αμοιβή του ιδιωτικού φορέα, αυτή είναι αποτέλεσμα της επιβολής τελών στους χρήστες της υπηρεσίας, συμπληρωμένη από διάφορες επιδοτήσεις δημόσιου χαρακτήρα. Ο τερματικός σταθμός φέρει ως νόμιμο ιδιοκτήτη - κάτοχο τον δημόσιο τομέα με πλήρη υπευθυνότητα της κατασκευής, εκμίσθωσης και επέκτασης από τον τελευταίο. Μέσω των συμβάσεων παραχώρησης παραχωρείται κατ' αποκλειστική χρήση μια συγκεκριμένη τοποθεσία

στην ανάδοχο εταιρεία για να αναπτύξει και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τη λιμενική υπηρεσία. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία κατέστησε τις συμβάσεις παραχώρησης κοινή πρακτική καθώς μέσω αυτών διατηρείται ο έλεγχος των λιμενικών υπηρεσιών (Notteboom, 2006). Επιπροσθέτως, οι κυβερνήσεις παραμένουν κάτοχοι πλήρους κυριότητας του λιμανιού διατηρώντας παράλληλα την ευθύνη για την παροχή αδειών σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις .

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία, οι συμβάσεις παραχώρησης αποτελούν την επικρατέστερη μέθοδο όσον αφορά στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λειτουργία των τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων με την κυβέρνηση να καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν το τερματικό όπως η τοποθεσία, το μέγεθος αλλά και οι τρόποι πρόσβασης σε αυτό.

Βέβαια υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που ρυθμίζουν τη σχέση των ιδιωτικών φορέων και των τερματικών Ε/Κ οι οποίοι θα αναφερθούν αμέσως παρακάτω. Βασικότερος παράγοντας όλων είναι το περιβάλλον και συγκεκριμένα πολιτικές συνιστώσες που επικρατούν κατά τη διάρκεια της σύμβασης σε συνδυασμό με την νομοθεσία της χώρας. Εν συνεχεία καθοριστικό ρόλο παίζει το κεφάλαιο του ανταγωνισμού δια του οποίου ορίζεται η σχέση ζήτησης και της προσφοράς των υπηρεσιών του τερματικού (Brooks et al., 2006). Η πολιτική των παραχωρήσεων καθίσταται άκρως σημαντική και κερδοφόρα καθώς το κράτος εκμεταλλεύεται ιδιωτικά κεφάλαια διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο της λιμενικής βιομηχανίας, της οργάνωσης των λιμένων αλλά κυρίως των δικαιωμάτων κτήσης των εκτάσεων των λιμένων (Βαγγέλας, 2007).

Τα οφέλη λοιπόν από τις παραχωρήσεις είναι άκρως υποστηρικτικά για την εύρυθμη λειτουργία των λιμένων, αφού με την είσοδο των ιδιωτών-εκμεταλλευτών τερματικών Ε/Κ οι οποίοι είναι κάτοχοι εξειδικευμένων γνώσεων παρέχονται υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του κλάδου, καθιστώντας τα λιμάνια αποδοτικότερα (Baird, 2002). Επίσης, σημαντική είναι και η μείωση των θέσεων εργασίας και επομένως απασχόλησης ναυτιλιακού δυναμικού που προκύπτει καθώς η ανάθεση λειτουργιών του τερματικού σε ιδιώτες, αποδεσμεύει την λιμενική αρχή από την υποχρέωση απασχόλησης μεγάλου αριθμού απασχολούμενων. Ως προς τον σημαντικό τομέα της οικονομίας, διαπιστώνεται πως τα οφέλη είναι πολλά, καθώς το δημόσιο διατηρεί την ικανότητα ελέγχου στον ιδιωτικό τομέα με στόχο τον περιορισμό των φαινομένων ενδεχόμενης αισχροκέρδειας επιβάλλοντας όρια στην αύξηση των τιμών των υπηρεσιών

προστατεύοντας τον κλάδο της οικονομίας γενικότερα και τους καταναλωτές ειδικότερα (Worldbank, 2007).

4.7. Επενδύσεις και ρήτρες συμβάσεων παραχώρησης στα τερματικά Ε/Κ

Στον τομέα των επενδύσεων τα πράγματα είναι λίγο δυσδιάκριτα, καθώς οι ευθύνες επένδυσης σχετικά με τις παραχωρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους. Υπάρχουν περιπτώσεις που το δημόσιο αναλαμβάνει πλήρως την κατασκευή της περιοχής του τερματικού αλλά και περιπτώσεις που οι διαδικασίες αυτές εκπονούνται εκ μέρους του διαχειριστή. Στις περιπτώσεις που δεν αναφέρονται στη σύμβαση αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια του χρήστη. Στο συγκεκριμένο ζήτημα των επενδύσεων σε σταθμό εμπορευματοκιβωτίων προκύπτουν θέματα όπως ζητήματα υποδομών και συγκεκριμένα η κατασκευή αποβάθρων ή εσωτερικών υποδομών, ζητήματα βοηθητικών δικτύων όπως τα σιδηροδρομικά δίκτυα και τέλος θέματα επενδύσεων διαφόρων ειδών ανωδομής των ΣΕΜΠΟ, δημιουργίες πεζοδρομίων και κατασκευή συστημάτων πληροφορικής, απαιτούμενων για τους σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων (Wiegmans et al., 2002).

Επόμενο κριτήριο στη διενέργεια συμβάσεων παραχώρησης αποτελεί η τιμολόγηση των υπηρεσιών, καθώς θα πρέπει ρητά να προβλέπεται στη σύμβαση ο τρόπος καθορισμού των χρεώσεων που αφορούν στους χρήστες αλλά και των πληρωμών που θα λαμβάνουν χώρα μεταξύ των μερών. Αναλυτικότερα, ο ανάδοχος τίθεται υπόχρεος καταβολής σταθερού ετήσιου τέλους στη λιμενική αρχή που είναι υπεύθυνη για τη σύμβαση παραχώρησης. Συμπληρωματικά με τον τομέα των τιμολογήσεων αναφέρουμε και τον παράγοντα της διάρκειας των παραχωρήσεων. Πιο αναλυτικά, ιδιαίτερη σημασία έχει η διάρκεια της σύμβασης ισόποσα και για τις δύο πλευρές, την πλευρά του διαχειριστή και την πλευρά των λιμενικών αρχών του δημοσίου η οποία εξαρτάται από το ποσό της αρχικής επένδυσης. Βέβαια, οι μακρές περίοδοι παραχώρησης εμποδίζουν την αναμόρφωση του λιμένα, καθώς θα απαιτηθούν υψηλότερες αποζημιώσεις λόγω της επίδρασης των λειτουργιών του τερματικού από τις διεργασίες στο λιμάνι.

Συνεχίζοντας γίνεται αναφορά στις ρήτρες που καλούνται να πληρώσουν οι ανάδοχοι σχετικά με την ελάχιστη ετήσια απόδοση καθώς και την εγγύηση αυτής σε συνδυασμό με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Πιο συγκεκριμένα, αν δεν τηρηθεί η παρούσα παροχή της ελάχιστης εγγύησης καταβολής, επιβάλλεται πρόστιμο με την αυστηρότερη των ποινών να

αποτελεί η απομάκρυνση του αναδόχου από το τερματικό. Η συγκεκριμένη ποινή μπορεί να αποβεί πολύ επιζήμια μεταξύ των δύο μερών της εμπορικής συνεργασίας, δηλαδή των λιμενικών αρχών και των αναδόχων, μειώνοντας την αξιοπιστία του αναδόχου (Notteboom et al, 2006) λόγω των ρητρών στην απόδοση του τερματικού.

Από την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων διαπιστώνεται πως η σημαντική αύξηση του εμπορίου με την μορφή των E/K, σε συνδυασμό με τις συνθήκες της αγοράς με τις σύγχρονες διαμορφώσεις αλλά και την τεχνολογική εξέλιξη στη ναυτιλιακή βιομηχανία, οδήγησαν τις Λιμενικές Αρχές και κατ'επέκταση τις κυβερνήσεις στην αδειοδότηση και έγκριση επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα στην παροχή με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών του λιμενικού τομέα. Η παρούσα ελευθερία δόθηκε έπειτα από μεταρρυθμίσεις που επιτεύχθηκαν από τις αντίστοιχες κυβερνήσεις με μοναδικό στόχο την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων καθιστώντας τα λιμάνια άκρως λειτουργικά μα κυρίως προσοδοφόρα.

Μέσα από την διαδικασία της παραχώρησης, χορηγείται η άδεια χρήσης σε ιδιωτικούς φορείς με σκοπό εκ μέρους των κυβερνητικών και λιμενικών αρχών την μείωση συμμετοχής στα έξοδα του κρατικού προϋπολογισμού, εκμεταλλευόμενοι ιδιωτικά κεφάλαια και διατηρώντας παράλληλα την ιδιοκτησία χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο το λιμάνι.

Στον αντίποδα, φορείς εκμετάλλευσης ιδιωτικού χαρακτήρα των τερματικών, επιθυμούν και λειτουργούν με βασικό γνώμονα την παροχή υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω οριζόντιων ή κάθετων ολοκληρώσεων ανάλογα με τον φορέα προέλευσης τους και ειδικότερα αν προέρχονται από εταιρείες διαχείρισης τερματικών, ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών ή επενδυτικούς ομίλους όπως έχει εκτενώς αναφερθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – CASE STUDY

5.1. Θεσσαλονίκη

Ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης (ΟΛΘ) το 2001 συνήψε σύμβαση παραχώρησης με το Ελληνικό Δημόσιο, με την οποία περιήλθε στο Δημόσιο περίπου το 74% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της ΟΛΘ. Το 2014 επιλέχθηκε η διάθεση πλειοψηφικού ποσοστού συμμετοχής, ανερχόμενου σε 67% στο μετοχικό κεφάλαιο της ΟΛΘ και έγινε έγκριση της διαδικασίας σχετικά με την πώληση του ποσοστού μέσω διεθνούς ανταγωνιστικής διαγωνιστικής διαδικασίας⁷. Με την πρόσκληση για την υποβολή εκδηλώσεων ενδιαφέροντος προσκλήθηκαν ενδιαφερόμενα φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή ενώσεις να υποβάλουν εκδήλωση ενδιαφέροντος για την απόκτηση του ποσοστού.

Τα **κριτήρια επιλογής**⁸ του αναδόχου ήταν τα παρακάτω:

✓ Κριτήριο χρηματοοικονομικής επάρκειας. Το ελάχιστο ποσό που ζητήθηκε ανερχόταν στα 150.000.000€ και αναλύονταν πιο συγκεκριμένοι οικονομικοί όροι ανάλογα με τον τύπο του αναδόχου (νομικό πρόσωπο, ένωση, φυσικό πρόσωπο κλπ).

✓ Κριτήρια τεχνικής επάρκειας: κάθε ενδιαφερόμενος έπρεπε να τεκμηριώσει ότι πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

i. κατά τη διάρκεια των πιο πρόσφατων τριών ετών είχε λειτουργήσει τουλάχιστον δύο τερματικούς σταθμούς, σε τουλάχιστον δύο χώρες, οι οποίοι εμφάνισαν συνολική ετήσια κίνηση τουλάχιστον 1.000.000 TEU για όλους τους τερματικούς σταθμούς και τουλάχιστον ένα σταθμό εμπορευματοκιβωτίων με ετήσια κίνηση 500.000 TEU και άνω ή εναλλακτικά, συνολική ετήσια κίνηση τουλάχιστον 8 εκατομμυρίων τόνων χύδην φορτίου και τουλάχιστον ένα σταθμό χύδην φορτίου με ετήσια κίνηση 4 εκατομμυρίων τόνων και άνω ή εναλλακτικά, τουλάχιστον ένα

⁷ Ελληνικό Κοινοβούλιο. (2018). *Σύμβαση Παραχώρησης αναφορικά με τη Χρήση και Εκμετάλλευση Ορισμένων Χώρων και Περιουσιακών Στοιχείων εντός του Λιμένος Θεσσαλονίκης*.

⁸ Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου ΑΕ. (2014). *Πρόσκληση για την εκδήλωση ενδιαφέροντος αναφορικά με την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της «Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε.»*

σταθμό πολλαπλών χρήσεων με ετήσια κίνηση 5 εκατομμυρίων τόνων μη-μοναδοποιημένου/γενικού φορτίου και άνω.

ii. καθεμία από τις οικείες λειτουργίες πρέπει να είχε υπάρξει σε συμμόρφωση με το πρότυπο ISPS (Διεθνής Κώδικας Ασφαλείας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων).

✓ Κριτήρια Προσωπικής Κατάστασης: αφορούσαν ζητήματα νομικής φύσεως (ποινικά αδικήματα ή συμμετοχή σε παράνομες δραστηριότητες, ανεκπλήρωτες οικονομικές υποχρεώσεις κλπ) όπως ορίζει η Οδηγία της ΕΕ που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Τον Ιούνιο του 2017 πλειοδότη αναδείχθηκε η ένωση των εταιρειών «Deutsche Invest Equity Partners GmbH», «Belterra Investments Ltd.» και «Terminal Link SAS», μετά από βελτιωμένη προσφορά. Η Deutsche Invest Equity Partners GmbH, έχει έδρα το Μόναχο και διαχειρίζεται κεφάλαια που αγγίζουν τα 2,3 δισ. ευρώ, ενώ επενδύει κεφάλαια σε επιχειρηματικές συμμετοχές, αναπτυξιακές δράσεις και διαχείριση ακινήτων⁹. Η δεσμευτική προσφορά προέβλεπε την καταβολή 231.926.000 ευρώ. Η συνολική αξία της συμφωνίας ανέρχεται σε 1,1 δισ. ευρώ με υποχρεωτικές επενδύσεις ύψους 180 εκατ. ευρώ για επτά χρόνια. Τα αναμενόμενα έσοδα του Δημοσίου από τη σύμβαση παραχώρησης αναμενόμενα να φτάσουν άνω των 170 εκατομμυρίων ευρώ.

Τον Φεβρουάριο 2018 υπεγράφη η νέα τροποποιημένη σύμβαση, στην οποία προβλέπεται η αφαίρεση των διοικητικών αρμοδιοτήτων από τον ΟΛΘ και με λήξη το 2051. Με τη λήξη όλες οι λιμενικές υποδομές καθώς και ο εξοπλισμός θα επιστραφούν στο ελληνικό Δημόσιο. Μέσω της νέας σύμβασης παραχώρησης, το ελληνικό Δημόσιο θα εισπράτει πλέον ποσοστό 3,5% επί του κύκλου εργασιών του ΟΛΘ, από 2% που ήταν έως σήμερα¹⁰.

⁹(2017, Απρίλιος 24). Το σχήμα Deutsche Invest, CMA CGM και Σαββίδη το 67% του ΟΛΘ με προσφορά 231.926.000 ευρώ. *Huffington Post, Greece*.

¹⁰ TANEΑ TEAM. (2018, Φεβρουάριος 2). Υπεγράφη η σύμβαση παραχώρησης του ΟΛΘ. *Τα Νέα*.



Εικόνα 5-1: Το δίκτυο τερματικών της εταιρείας Terminal Link

Πηγή: <https://www.cma-cgm.com/>

Η εταιρεία **Terminal Link** αποτελεί μέλος του ομίλου της CMA CGM και διεθνή διαχειριστή εμπορευματοκιβωτίων και επενδυτή. Διαθέτει δίκτυο τερματικών και φορτωτών εμπορευματοκιβωτίων. Το σύνολο τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων της εταιρείας αποτελείται σήμερα από 14 σταθμούς που διαχειρίστηκαν όγκο άνω των 12 εκατομμυρίων TEU το 2014. Διεθέτοντας πείρα και τεχνογνωσία εξυπηρετεί τις μεγαλύτερες εταιρείες ναυτιλίας παγκοσμίως και έχει αναπτύξει έργα «greenfield».

Ο γαλλικός όμιλος **CMA CGM**, που μεταξύ άλλων αποτελεί μέλος της τετραμελούς συμμαχίας OCEAN Alliance, είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος διαχειριστής/μεταφορέας containers παγκοσμίως, με χωρητικότητα πάνω από 2.600.000 TEU, με μερίδιο αγοράς που αγγίζει το 11,7%¹¹. Ο στόλος του ομίλου αποτελείται από 519 πλοία (374 ναυλωμένα, 129 ιδιόκτητα και 16 υπό παραγγελία)¹². Η εταιρεία συνδυάζοντας όλη την αλυσίδα χερσαίων μεταφορών με τις ναυτιλιακές υπηρεσίες της, προσφέρει διακλαδικές και περιφερειακές συνδέσεις χωρίς διακοπή από την παραλαβή έως την παράδοση των αγαθών. Επίσης, προσφέρει συμπληρωματικές υπηρεσίες που απαιτούνται στην αλυσίδα μεταφοράς και εφοδιαστικής, όπως ο εκτελωνισμός και

¹¹ Alphaliner Top 100. Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου 2018 από <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

¹² www.statista.com

η συσκευασία εμπορευμάτων¹³. Η αρχική εταιρεία ήταν η CMA, ύστερα ξεκίνησε μια σειρά στρατηγικών κινήσεων όπως η εξαγορά της CGM το 1996, της ANL το 1998, της Delmas το 2005, της APL το 2016, των Sofrana και Mercosul το 2017, καθώς και του 25% της εταιρείας CEVA Logistics τον Ιούλιο του 2018.

Παρατηρούμε λοιπόν πως ο όμιλος CMA CGM έχει εφαρμόσει οριζόντια ολοκλήρωση μέσω εξαγορών και συμμαχιών στον ναυτιλικό τομέα αλλά και κάθετη ολοκλήρωση προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις εφοδιαστικής.

5.2. Λεμεσός

Το λιμάνι της Λεμεσού ήταν ιδιοκτησία και λειτουργούσε από την Αρχή Λιμένων Κύπρου (ΑΛΚ), μια ημικρατική οργάνωση που ασκούσε διοικητική εξουσία, ευθυνόταν για τη διαχείριση, τη λειτουργία και την ανάπτυξη των λιμένων. Τον Ιούνιο του 2015, η Κυπριακή Δημοκρατία εξέδωσε πρόσκληση σε πιθανώς ενδιαφερόμενους αναδόχους για συμβάσεις παραχωρήσεων σε τρία πεδία¹⁴:

1) Τερματικό εμπορευματοκιβωτίων.

Αφορούσε παραχώρηση υπηρεσιών για τον τερματικό σταθμό εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι και το δικαίωμα εκμετάλλευσης και εμπορικής ανάπτυξης του τερματικού. Το κατώτατο όριο στο **κριτήριο χρηματοοικονομικής επάρκειας** ήταν το μέσο ετήσιο ενοποιημένο μετοχικό κεφάλαιο για τα τρία τελευταία ελεγμένα οικονομικά έτη να ήταν τουλάχιστον 75.000.000 €. Το κατώτατο αυτό όριο ίσχυε για όλους τους υποψήφιους (ενώσεις, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της κάθε ομάδας. Όσον αφορά στα **κριτήρια τεχνικής επάρκειας**, οι υποψήφιοι έπρεπε να αποδείξουν ότι σε κάθε ένα από τα τελευταία τρία χρόνια:

i. λειτουργούσαν άμεσα τουλάχιστον δύο τερματικά εμπορευματοκιβωτίων με συνδυασμένη ετήσια κυκλοφορία τουλάχιστον 500.000 TEU για όλους τους τερματικούς σταθμούς που λειτουργούν, και

ii. λειτουργούσαν άμεσα τουλάχιστον ένα τερματικό σταθμό εμπορευματοκιβωτίων με ετήσια κυκλοφορία 250.000 TEU ή περισσότερο.

¹³ <https://www.cma-cgm.com/>

¹⁴ Government of the Republic of Cyprus. (18 Ιουνίου, 2015). Limassol Port Commercialisation - Invitation for Expressions of Interest.

Στις 29 Ιανουαρίου 2017 ανέλαβε μια κοινοπραξία εταιρειών τη διαχείριση του τερματικού για 25 χρόνια. Η πρώτη εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο είναι η Eurogate Container Terminal Limassol Limited, μέρος της Eurogate International GmbH που αποτελεί μεγάλο ιδιώτη διαχειριστή ε/κ στην Ευρώπη έχοντας επεκτείνει τις δραστηριότητές της και στις διατροφικές μεταφορές και παράλληλα συμμετέχοντας σε κοινοπραξίες με παγκόσμιους διαχειριστές τερματικών όπως η APM Terminals. Δεύτερη εταιρεία της κοινοπραξίας, η Interorient Navigation Company Ltd, ναυτιλιακή εταιρεία που κάνει ολοκληρωμένο management (crew, technical κλπ) σε στόλο άνω των 100 πλοίων. Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα πρότυπα ISO για ποιοτική και περιβαλλοντική διαχείριση, πληρώντας έτσι τα περιβαλλοντικά κριτήρια που υπάρχουν σε όλες τις λιμενικές συμβάσεις παραχώρησης. Το τρίτο μέλος της κοινοπραξίας είναι η East Med Holdings S.A, εταιρεία Private Wealth Management που κατέχει μετοχές σε ναυτιλιακές, εταιρείες logistics και εταιρείες που προσφέρουν θαλάσσιες υπηρεσίες.

2) Θαλάσσιες υπηρεσίες.

Στα **κριτήρια χρηματοοικονομικής επιλεξιμότητας** ήταν τα ίδια κεφάλαια του υποψήφιου αναδόχου (ή ένωσης εταιρειών) για τα τρία τελευταία οικονομικά έτη να είναι τουλάχιστον 25.000.000€. Όσον αφορά στα **κριτήρια τεχνικής επάρκειας** ο κάθε ενδιαφερόμενος θα έπρεπε να αποδείξει ότι σε κάθε ένα από τα τελευταία τρία χρόνια είχε επιχειρήσει να παρέχει ή παρείχε υπηρεσίες ρυμούλκησης σε τουλάχιστον 1.000 περιπτώσεις ετησίως.

Τις θαλάσσιες υπηρεσίες ανέλαβε για 15 έτη κοινοπραξία εταιρειών αποτελούμενη στο μεγαλύτερο μερίδιο από την DP World Limited. Η εταιρεία με έδρα το Ντουμπάι αποτελεί κολοσσό, με συνολικά έσοδα €4,7 δις. και κέρδη €1,2 δις. για το 2017. Όσον αφορά στο πεδίο δραστηριοτήτων της, ελέγχει/χρησιμοποιεί πάνω από 78 θαλάσσια και χερσαία τερματικά σε 6 ηπείρους και οι συμβάσεις παραχώρησης τερματικών για πολλά χρόνια, τις περισσότερες φορές συνοδευόμενες από ανανέωση του συμβολαίου, αποτελούν συνήθεια για τον όμιλο. Είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί πως εκτός από τα ε/κ επεκτείνεται και στην εφοδιαστική αλυσίδα και πολλούς άλλους τομείς δίνοντας παράλληλα βάρος στην τεχνολογία.

Η δεύτερη εταιρεία είναι η G.A.P. Vassilopoulos Public Ltd. Η G.A.P. όμιλος εισηγμένος στο Χρηματιστήριο της Κύπρου με πληθώρα υπηρεσιών όπως, μεταφορές, χρηματοοικονομικά,

τουριστικά¹⁵. Τέλος, συμμετέχει και η P&O Maritime, η οποία είναι θυγατρική της DP World Limited, διαθέτει στόλο εξειδικευμένων πλοίων όπως επίσης παρέχει λύσεις logistics¹⁶. Η κοινοπραξία θα ασχολείται με ρυμουλκήσεις, πλοηγήσεις, και επιπλέον θα διαχειρίζεται το αγκυροβόλιο του λιμένα.

3) Τερματικό πολλαπλών χρήσεων.

Αφορούσε παραχώρηση υπηρεσιών για τον τερματικό πολλαπλών χρήσεων στο λιμάνι όπως πλοία roll-on roll-off, κρουαζιερόπλοια και χύδην και το δικαίωμα εκμετάλλευσης και εμπορικής ανάπτυξης του τερματικού. Στα χρηματοοικονομικά κριτήρια, το κατώτατο ποσό ήταν το ίδιο με της προηγούμενης κατηγορίας (2). Στα τεχνικά κριτήρια, οι υποψήφιοι ανάδοχοι έπρεπε να μπορούν να αποδείξουν πως σε κάθε ένα από τα τελευταία τρία χρόνια είχαν εκμεταλλευτεί άμεσα ένα τερματικό το οποίο διαχειρίστηκε γενικό φορτίο ύψους τουλάχιστον 1.000.000 τόνων ετησίως.

Τη συγκεκριμένη σύμβαση παραχώρησης υπέγραψε στις 26 Απριλίου 2016 η κοινοπραξία εταιρειών αποτελούμενη από τις DP World Limassol Limited, θυγατρική του ομίλου DP World, και G.A.P. Vassilopoulos Public Ltd, με την οποία θα λειτουργεί αποκλειστικά το τερματικό για 25 χρόνια. Η DP World προχώρησε σε επενδύσεις σε εξοπλισμό και ανέλαβε και το επιβατικό τερματικό.

Η Λιμενική αρχή μετά τις συμβάσεις παραχώρησης από διαχειριστής έγινε ρυθμιστής του λιμένα, συνεπώς μπορεί να ελέγχει αν οι ανάδοχοι συμμορφώνονται νομικά και σε σχέση με τις υποχρεώσεις των συμβάσεων.

5.3. Αμβούργο

Η λιμενική αρχή του Αμβούργου (HPA), ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2005 αποτελώντας οργανισμό που λειτουργεί υπό το καθεστώς του Δημοσίου Δικαίου . Αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι στη Γερμανία και το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη. Παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, σχετικές με τον χειρισμό του φορτίου, τελωνειακές διαδικασίες, ελέγχους ποιότητας, αποθήκευση, συσκευασία και διανομή¹⁷. Η λιμενική αρχή διαχειρίζεται το λιμάνι σε ζητήματα συντήρησής του αλλά και επενδύσεων ενοικιάζοντας την

¹⁵ <https://www.gapgroup.com/>

¹⁶ <http://web.dpworld.com/>

¹⁷ <http://www.portofhamburg.com>

περιοχή με μακροχρόνια συμβόλαια υψηλού κέρδους, διαθέτοντας 320 αγκυροβόλια και 4 μεγάλα τερματικά ε/κ τα 3 από τα οποία διαχειρίζεται η HHLA (Hamburger Hafenund Logistik) και 42 τερματικά πολλαπλών χρήσεων. Το μεγαλύτερο terminal έχει 9 αγκυροβόλια και έκταση 1,4 εκατομμύρια τ.μ.

Η εταιρεία Eurogate έχει δημιουργήσει σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων στο Αμβούργο, στοχεύοντας στην αύξηση χωρητικότητας στα 6 εκατ. TEU ετησίως. Οι υπόλοιποι σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων, το Altenwerder, το Burchardkai και το Tollerort λειτουργούν υπό την διαχείριση της HHLA, επίσης στις μεταφορές και γενικότερα στη διακίνηση φορτίων δια θαλάσσης. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1885, ιδιωτικοποιήθηκε εν μέρει από το κράτος του Αμβούργου. Το Altenwerder, ξεκίνησε να λειτουργεί το 2001 και αποτελεί το πιο σύγχρονο τερματικό ε/κ στον κόσμο ενώ το Burchardkai είναι προς το παρόν το παλαιότερο τερματικό στο Αμβούργο καθώς λειτουργεί από το 1968 (Lobo-Guerrero, 2012).

Τον Ιανουάριο του 2017 η Λιμενική Αρχή ανακοίνωσε ανοιχτό διαγωνισμό για ενδιαφερόμενους που θα υπέβαλλαν μια καινοτόμο ιδέα χρήσης για μια συγκεκριμένη περιοχή του λιμένα, την Steinwerder Süd. Οι ενδιαφερόμενοι έπρεπε με την υποβολή να προτείνουν οργανωτικά μοντέλα, μοντέλα αξιοποίησης και λειτουργίας καθώς και χρηματοδότησης. Κίνητρο για συμμετοχή στο διαγωνισμό ήταν η απονομή χρηματικών βραβείων αλλά και βραβείων καινοτομίας.



Εικόνα 5-2: Η περιοχή Steinwerder Süd στον λιμένα του Αμβούργου
Πηγή: google

Πρέπει να αναφερθεί πως δεν επρόκειτο για διαδικασία σύναψης δημόσιας σύμβασης. Ο διαγωνισμός σκόπευε στην προετοιμασία μιας ενδεχόμενης υλοποίησης του έργου και αναλόγως τα αποτελέσματα ίσως διεξάγονταν αργότερα μερικές διαδικασίες επίσημης ανάθεσης. Η Λιμενική Αρχή Αμβούργου συνάπτει τακτικά μακροπρόθεσμες συμβάσεις αξιοποίησης/λειτουργίας - για μέγιστο διάστημα 30 ετών - για τη χρησιμοποίηση υφιστάμενων περιοχών, σε ορισμένες περιπτώσεις με επιλογές επέκτασης για 20 έτη (Landlord μοντέλο).

Τα **κριτήρια** για την αξιολόγηση των έργων ήταν τα παρακάτω¹⁸:

1. συμμόρφωση με τις θεμελιώδεις επιχειρησιακές και λειτουργικές απαιτήσεις που καθορίζονται στο μνημόνιο πληροφοριών σχετικά με τον διαγωνισμό που θα παρασχεθεί στους εγγεγραμμένους συμμετέχοντες.
2. Οι προτάσεις και οι υπολογισμοί να είναι κατανοητοί και με διαφάνεια.
3. Οικονομική αποδοτικότητα εν όψει του συνολικού κόστους που συνδέεται με την υλοποίηση του έργου
4. Οικονομικό όφελος για την λιμενική αρχή αλλά και την περιοχή
5. Βαθμός καινοτομίας και καταγραφή των τάσεων της αγοράς
6. Βιωσιμότητα της πρότασης
7. Σχεδιασμός και τεχνική ποιότητα της πρότασης

Η λιμενική αρχή ανέθεσε τελικά την ανάπτυξη του έργου τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων στην εταιρεία ZPMC με ειδικευση στις γερανογέφυρες μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Η πρόταση της ZPMC Germany GmbH ήταν η ίδρυση ενός δικτύου διηπειρωτικών υποδομών μεταξύ Ευρώπης και Κίνας, το οποίο περιλαμβάνει την κατασκευή logistics και τερματικών κόμβων και χρήση τους μέσω καινοτόμων τεχνολογιών. Μέρος της πρότασης ήταν η λειτουργία ενός αυτοματοποιημένου τερματικού εμπορευματοκιβωτίων, με τεχνολογία υπερσύγχρονης διακίνησης, το οποίο θα συνδεθεί με ένα κέντρο εφοδιαστικής που πρόκειται επίσης να κατασκευαστεί. Η εταιρεία αυτή αποτελεί θυγατρική της εταιρείας China Communications Construction Company (CCCC). Ο όμιλος ο οποίος αναδείχθηκε 3^{ος} μεγαλύτερος κατασκευαστικός/εργολαβικός όμιλος παγκοσμίως για το 2018 έχει μια ευρεία γκάμα

¹⁸ Ευρωπαϊκή Ένωση, Tenders Electronic Daily, (2017), Germany-Hamburg: Marine installations – Design contest notice.

δραστηριοτήτων: σχεδιασμό και κατασκευή λιμανιών στην Κίνα, κατασκευή οδών, γεφυρών και σιδηροδρόμων και διαθέτει σήμερα 34 θυγατρικές. Δίνει βάρος στην τεχνολογική καινοτομία, επενδύοντας σε προηγμένες τεχνολογίες εξοπλισμό έρευνας και ανάπτυξης, και έχει κερδίσει συναφή βραβεία (HHLA, S., & EUROGATE, S. PORT OF HAMBURG magazine).

5.4. Ρότερνταμ

Το λιμάνι του Rotterdam αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι της Ευρώπης με συνολική κίνηση το 2017 της τάξεως των 13.734.334 TEU, καθώς αποδέχεται κάθε τύπο φορτίου εξαιτίας της ευνοϊκής του γεωγραφικής θέσης στη Δυτική Ευρώπη με τη σύνδεση του με τη Βόρεια Θάλασσα, αλλά και του βιομηχανικού του cluster. Καταρχάς η Ολλανδία λόγω γεωγραφικής θέσης προσεγγίζει πλοία από την Αμερικανική Ήπειρο με στόχο τις Δυτικοευρωπαϊκές αγορές καθιστώντας την ικανό σύμμαχο αλλά και αντίπαλο στον αγώνα του μαζικού εμπορίου (Zachial et al., 2006).

Αναλυτικότερα, παρέχονται λιμενικές υπηρεσίες και υπηρεσίες της liner ναυτιλίας αναφερόμενες σε υπερατλαντικά ταξίδια αλλά και στη ναυτιλία μικρών αποστάσεων. Επίσης λόγω της παροχής υπηρεσιών διατροφικών μεταφορών μέσω φορτηγίδων, φτάνουν στο λιμάνι φορτία από διάφορες περιοχές της Ευρώπης εντός ενός εικοσιτετραώρου. Ως υποδομή, το λιμάνι παρουσιάζει μεγάλο βάθος παρέχοντας του την ικανότητα εξυπηρέτησης μεγάλου αριθμού containerships κάθε μεγέθους. Επιπροσθέτως σημαντική καθίσταται η θέση του και ως προς τα δώδεκα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων, στα οποία μια σημαντική μερίδα terminal operators προσφέρουν πολλές υπηρεσίες, όπως χειρισμό, αποθήκευση αλλά και συγκέντρωση των εμπορευματοκιβωτίων.

Στο λιμάνι του Rotterdam ναυτιλιακές εταιρείες όπως η APL, η HMM, και άλλες έχουν πληθώρα επιλογών terminal operators όπως η DP World, η TIL και άλλοι. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του όμως είναι η σύνδεση που παρέχεται με την ενδοχώρα μέσω φορτηγίδων όπως ήδη αναφέρθηκε προκαλώντας λιμενικό ανταγωνισμό. Οι υψηλές επενδύσεις στα logistics εκ μέρους της λιμενικής αρχής επέφεραν άκρως θετικά αποτελέσματα στην κίνηση του λιμανιού και ενδυναμώνοντας τη θέση του λιμανιού. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως η Λιμενική αρχή του Rotterdam (Port of Rotterdam Authority) επενδύει στην ICT υποδομή και συμμετέχει ενεργά

στην οικονομική συμβολή στο «Rotterdam Port Promotion Council», με στόχο την προσέλκυση φορτίου αλλά εμπλέκεται και με διάφορα projects με στόχο την ανάπτυξη του λιμένος.

Το 2007 στο λιμάνι έπειτα από μια διαδικασία ανταγωνιστικής προσφοράς χορηγήθηκε ένας τερματικός σταθμός ε/κ, που ονομάστηκε Rotterdam World Gateway (RWG), σε μια κοινοπραξία της εταιρείας DP World με τέσσερις ναυτιλιακές (APL, MOL και HMM της New World Alliance και CMA CGM). Η APL (American President Lines) ανήκει στον όμιλο CMA CGM. Αποτελεί παγκόσμιο μεταφορέα με στόλο περίπου 90 πλοίων και δραστηριοποιείται σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφορών όπως door-to-door. Επιπλέον διαθέτει τερματικά ε/κ. Η MOL (Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.) είναι μία από τις τρεις ιαπωνικές ναυτιλιακές εταιρείες που συνιστούν μετά την συγχώνευσή τους το 2017 την Ocean Network Express (ONE) με στόλο που αγγίζει τα 240 πλοία. Με την κίνηση αυτή αποτελούν τον έκτο μεγαλύτερο μεταφορέα ε/κ στον κόσμο με μερίδιο αγοράς 6,9% ή εναλλακτικά 1.537.973 TEUS σύμφωνα με τα στατιστικά της Alphaliner¹⁹. Η MOL εκτός από ναυτιλιακές υπηρεσίες όπως ο έλγχος τερματικών ε/κ, έχει επεκταθεί και σε υπηρεσίες logistics μέσω εταιρειών του δικού της ομίλου. Οι άλλες δύο εταιρείες της ONE είναι οι Nippon Yusen Kaisha (NYK) και Kawasaki Kisen Kaisha (K Line).

Σύμφωνα με δημοσίευμα των De Langen,, Van Den Berg και Willeumier το 2011, η περίπτωση του συγκεκριμένου τερματικού του Ρόττερταμ είναι η πρώτη στη λιμενική βιομηχανία όπου η βιωσιμότητα αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση των προσφορών. Το παραπάνω φάνηκε κυρίως στις απαιτήσεις για τη διάσπαση των τρόπων μεταφοράς και την φροντίδα για το περιβάλλον (το κριτήριο είχε ποσοστό μέχρι 20%) το οποίο αποτέλεσε και προαπαιτούμενο για τη μελλοντική σύμβαση. Συγκεκριμένα, ζητήθηκε από τους ενδιαφερόμενους να προτείνουν τρόπους μείωσης του μεριδίου της οδικής μεταφοράς, προτείνοντας εναλλακτικά μέσα και συνδέοντας παράλληλα αυτή την κίνηση με την στρατηγική τους για την ενδοχώρα καθώς και με την εργασία του τερματικού.

Η διαδικασία ήταν διαφανής, αμερόληπτη και ανοιχτή για όλους τους υποψήφιους που είχαν τα προσόντα. Οι αρχικές προτάσεις συζητήθηκαν μεταξύ της Λιμενικής Αρχής και των ενδιαφερομένων μερών, κατόπιν υποβλήθηκαν εκ νέου ως τροποποιημένες προτάσεις καταλήγοντας σε δύο. Τελικά η παραχώρηση χορηγήθηκε στην καλύτερη οικονομικά και τεχνικά

¹⁹ <https://alphaliner.axsmarine.com/>

πρόταση. Αυτή είναι η βασική διαφορά μεταξύ της ανταγωνιστικής διαδικασίας υποβολής προσφορών και της διαδικασίας υποβολής προσφορών

Η προεπιλογή αυτών των επιχειρήσεων βασιζόταν σε ένα κριτήριο φορτίου: οι υποψήφιοι έπρεπε να είχαν χειριστεί ή/και μεταφέρει τουλάχιστον 2.000.000 TEU κατά το προηγούμενο έτος. Έτσι, εξ ορισμού δημιουργήθηκε ένα εμπόδιο εισόδου, δεδομένου ότι στόχος ήταν να προσελκύσει έναν ή συνδυασμό ισχυρών παικτών στον τερματικό και ναυτιλιακό κλάδο. Δεν δινόταν όμως βάρος μόνο σε αυτό το κομμάτι, καθώς υπήρχαν και άλλα κριτήρια με συντελεστές βαρύτητας. Όσον αφορά σε κριτήρια που υπάρχουν σε όλες τις συμβάσεις, συνοπτικά υπήρχε το χρηματοοικονομικό κριτήριο καθώς και στρατηγική ώστε να γίνει το λιμάνι πιο ανταγωνιστικό στις αγορές και να αυξηθεί ο όγκος των φορτίων μέχρι 25%, αρκετά μεγάλο ποσοστό.

5.5. Αποτελέσματα της μελέτης περίπτωσης

Με βάση την παραπάνω μελέτη παρατηρούμε πως όσον αφορά στους λιμένες που παρουσιάστηκαν διεξοδικά, στις τρεις από τις τέσσερις περιπτώσεις τη σύμβαση παραχώρησης “κέρδισαν” κοινοπραξίες εταιρειών με μόνη εξαίρεση το λιμένα του Αμβούργου όπου ανάδοχος έγινε μία εταιρεία, δεδομένου ότι, όπως αναφέρθηκε και στη συγκεκριμένη υποενότητα, η περίπτωση αυτού του τερματικού δεν ήταν σύμβαση παραχώρησης με την κλασική έννοια αλλά ένας διαγωνισμός ο οποίος όμως είχε αρκετά κοινά κριτήρια με τις κανονικές συμβάσεις.

Σχετικά με τα κριτήρια επιλογής των αναδόχων, αν πιάσουμε μεμονωμένα την κάθε περίπτωση υπάρχουν διαφορές και είναι φυσικό δεδομένου ότι κάθε λιμένας αντιμετωπίζει διαφορετικά προβλήματα, συνεπώς υπάρχουν και διαφορετικές ανάγκες. Συνολικά όμως παρατηρείται μια τάση σύγκλισης των απαιτούμενων προσόντων, οι κατηγορίες των οποίων ορίζονται από τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλο που σε κάθε πρόσκληση ενδιαφέροντος τα χρηματοοικονομικά κριτήρια ή τα τεχνικά είναι διαφορετικά ποσοτικά, εν τούτοις υπάρχουν κάποιες κοινές γραμμές, όπως ένα αρκετά υψηλό κεφάλαιο ή μεγάλος όγκος διαχειριζόμενου φορτίου. Συνεπώς, καθίσταται εμπόδιο εισόδου για επιχειρήσεις μικρού βεληνεκούς, οι οποίες εξαρχής δε μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία.

Στην παρουσίαση των συμμετεχουσών σε κάθε κοινοπραξία εταιρειών φαίνεται πως ενώ κάποιες έχουν μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στην ένωση σε σχέση με άλλες, όπως στην

περίπτωση των θαλάσσιων υπηρεσιών της Λεμεσού με την DP World, παρόλα αυτά όλες οι συμμετέχουσες εταιρείες έχουν ένα οικονομικό ή τεχνικό υπόβαθρο για να ανήκουν στην ένωση. Αυτό μεταφράζεται είτε σε χωρητικότητα, οικονομικά κεφάλαια, χειρισμό φορτίου, έλεγχο τερματικών, ισχυρή παρουσία στην εφοδιαστική αλυσίδα. Παρόλο λοιπόν που έστω και μία ισχυρή επιχείρηση θα μπορούσε να καλύψει τα κριτήρια και για τις υπόλοιπες, οι συμμαχίες βλέπουμε πως αποτελούνται από δυνατούς παίκτες της αγοράς. Αυτό αιτιολογείται με βάση την ανάλυση των ολοκληρώσεων που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Από μια άλλη σκοπιά, αν πάρουμε χωριστά την κάθε περίπτωση, γίνεται εμφανές πως οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιμέρους εταιρείες διαφοροποιούνται, καλύπτοντας πολλά στάδια της μεταφορικής αλυσίδας. Για παράδειγμα, αν παραμείνουμε στην περίπτωση του λιμένα της Λεμεσού αλλά στο τερματικό ε/κ, η πρώτη εταιρεία (Eurogate Container Terminal Limassol) μέσω της μητρικής της Eurogate International δραστηριοποιείται σε λιμενικά τερματικά αλλά και διατροφικές μεταφορές, η δεύτερη (Interorient Navigation Company Ltd.) σε θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες και η τρίτη σε διαχείριση κεφαλαίων μέσω μετοχών σε συναφείς με τις μεταφορές επιχειρήσεις (ναυτιλιακές και logistics). Ακόμα όμως και σε περιπτώσεις όπως αυτή του Ρόττερνταμ όπου τα μέλη της κοινοπραξίας είναι μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες με τεράστια αθροιστική χωρητικότητα, κάποιες όπως αναλύθηκε παραπάνω έχουν επεκταθεί και σε υπηρεσίες logistics. Παρατηρείται λοιπόν τάση οριζόντιας αλλά και κάθετης ολοκλήρωσης.

Ένα άλλο σημαντικό κριτήριο αποτελεί η καινοτομία. Στο διαγωνισμό για τον λιμένα του Αμβούργου όπου υπήρξε και χρηματικό βραβείο καινοτομίας, η εταιρεία που κέρδισε έκανε μια ολοκληρωμένη και καινοτόμο πρόταση με τη σύνδεση Ευρώπης – Κίνας. Όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό υποκεφάλαιο, η μητρική της εταιρεία αναλαμβάνει κατασκευές υποδομών για λιμένες αλλά και για τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, όπως επίσης επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη. Προτείνοντας και έπειτα κατασκευάζοντας ένα τέτοιο έργο όπου απαιτείται σύνδεση όλων των μέσων μεταφοράς, πέρα από τα οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους (χρήστες των τερματικών, χρήστες της ενδοχώρας, εμπορικές εταιρείες, ναυτιλιακές εταιρείες κ.α.), είναι επόμενο ότι και για την εταιρεία-ανάδοχο και τη μητρική της θα υπάρχει αύξηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, συνεπώς και αύξηση των κερδών. Αν τα παραπάνω συνδυαστούν και με το μεγάλο μερίδιό τους στην αγορά, συμπεραίνουμε πως υπάρχει ένδειξη συγκέντρωσης, αφού είτε εξελιχθεί σε επίσημη σύμβαση παραχώρησης είτε όχι, μικρότερες εταιρείες πιθανώς δε θα είχαν την ευκαιρία να ανταπεξέλθουν σε ένα τέτοιο έργο, οικονομικά και τεχνικά.

Ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και βιωσιμότητας επίσης χρήζουν αναφοράς. Στις περιπτώσεις του Αμβούργου και του Ρότερνταμ η βιωσιμότητα της πρότασης τόσο οικονομικά όσο και περιβαλλοντικά αποτέλεσε ένα από τα κριτήρια επιλογής του αναδόχου. Κρίνοντας λοιπόν από τις εταιρείες που ανέλαβαν τελικά τα έργα, και δεδομένου ότι αποτελούν η μία συμμαχία μεγάλων εταιρειών και η άλλη τεράστιο κατασκευαστικό φορέα, οι ανάδοχοι έχουν τα απαιτούμενα κεφάλαια και τεχνολογίες ώστε να προωθήσουν μια πιο «πράσινη» διαχείριση.

Στους παρακάτω πίνακες δίνονται συνοπτικά κάποια από τα αποτελέσματα/συμπεράσματα του case study. Στον πίνακα 5-1 δίνεται μια συνολική εικόνα ως προς την εφαρμογή οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης στα λιμάνια που μελετήθηκαν. Όπως παρατηρείται και αναφέρθηκε και παραπάνω, η μόνη περίπτωση όπου δεν παρουσιάζεται οριζόντια ολοκλήρωση είναι στο λιμάνι του Αμβούργου. Στον πίνακα 5-2 φαίνεται συνοπτικά στα τέσσερα λιμάνια αν το έργο ανέλαβε μεμονωμένος ανάδοχος ή ενώσεις/κοινοπραξίες εταιρειών.

Πίνακας 5-1: Παρουσία ολοκληρώσεων στα λιμάνια που μελετήθηκαν.

	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΛΕΜΕΣΟΣ	ΑΜΒΟΥΡΓΟ	ΡΟΤΤΕΡΝΤΑΜ
ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πίνακας 5-2: Εμφάνιση κοινοπραξιών/ενώσεων των αναδόχων στα λιμάνια που μελετήθηκαν.

	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	ΛΕΜΕΣΟΣ	ΑΜΒΟΥΡΓΟ	ΡΟΤΤΕΡΝΤΑΜ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΩΣΗΣ / ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑΣ	✓	✓	X	✓

Συμπερασματικά, τα κριτήρια επηρέασαν την είσοδο μικρότερων εταιρειών στη διαγωνιστική διαδικασία και ανέλαβαν συμμαχίες/ενώσεις εταιρειών, εφαρμόζοντας οριζόντια ολοκλήρωση όταν επρόκειτο για ναυτιλιακές ή ομοιογενείς επιχειρήσεις. Πολλές από τις εταιρείες αυτές έχουν επεκταθεί και στην door-to-door μεταφορά ή σε λιγότερα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω της κάθετης τώρα ολοκλήρωσης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα εμπλεκόμενα μέλη στις λιμενικές δραστηριότητες αποτελούν οι λιμενικές αρχές της χώρας εκπροσωπώντας τον δημόσιο τομέα, οι ναυτιλιακές εταιρείες, οι εταιρείες φορτοεκφορτώσεων μέσα στο λιμένα καθώς και οι μεταφορικές εταιρείες. Εν συνεχεία, οι τερματικοί σταθμοί καλούνται να υλοποιήσουν νέων ειδών τεχνολογίες ανάλογες των νέων απαιτήσεων επενδύοντας σε μεγάλα μα κυρίως κοστοβόρα έργα υποδομής και ανωδομής ώστε να επιτυγχάνεται η άκρως ασφαλής μεταφορά των φορτίων. Ο παραπάνω λόγος λοιπόν είναι και η βασική εξήγηση της εμπλοκής των ιδιωτών σε ζητήματα τερματικών σταθμών, καθώς οι mega – carriers βελτιώνοντας τις συνθήκες των πλοίων σε τομείς όπως το μέγεθος και οι δυνατότητες επηρεάζουν την επισκεψιμότητα του εκάστοτε λιμένα. Από την άλλη οι διεθνείς θαλάσσιοι μεταφορείς επιλέγουν την διακίνηση των φορτίων τους μέσω τερματικών σταθμών πληρούντων όλες τις προδιαγραφές ώστε να μπορούν να παράγουν οικονομίες κλίμακας.

Πολλές χώρες παγκοσμίως έχουν κάνει έντονη στροφή προς την ιδιωτικοποίηση οδηγώντας σε συμβάσεις παραχώρησης στη λιμενική βιομηχανία, προβλέποντας συνεργασία του δημοσίου τομέα με τον ιδιωτικό. Τα οφέλη τους είναι πολλά στα κράτη που τις προωθούν, εάν είναι σωστές χρονικά και ποιοτικά. Σαφώς δεν θα λυθούν όλα τα προβλήματα ενός λιμένα μέσω των ιδιωτικοποιήσεων αλλά θα επέλθει ορατή βελτίωση με τη συνεργασία μεταξύ των δύο τομέων, του δημοσίου τομέα με τον ιδιωτικό καθώς όλοι οι εμπλεκόμενοι βγαίνουν κερδισμένοι. Το λιμάνι γίνεται βιώσιμο, εξαλείφεται η αναποτελεσματικότητα των δομών του και δύναται να ανταπεξέλθει στον σκληρό ανταγωνισμό. Άλλωστε δεν είναι πια μία αυτόνομη μονάδα αλλά τμήμα μιας τεράστιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Από την άλλη μεριά το κράτος καταφέρνει να ανταπεξέλθει στα έξοδα που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία του, εξοικονομώντας παράλληλα πόρους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε κάποιο άλλο τομέα. Η παραχώρηση αποτελεί μία έκφανση της ιδιωτικοποίησης η οποία δεν έχει πάντα την ίδια ένταση και τον ίδιο βαθμό.

Το σύστημα των συμβάσεων παραχώρησης έχει καθιερωθεί σε πολλά Ευρωπαϊκά λιμάνια. Στα λιμάνια που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία, παρόλο που κάθε λιμάνι να απαιτεί διαφορετικά κριτήρια, είτε χρηματοοικονομικά, είτε τεχνικά, είτε εξειδικευμένα, φαίνεται όμως πως σε γενικές γραμμές κρίνονται απαγορευτικά για εταιρείες μικρού βεληνεκούς, δηλαδή με μικρά μερίδια στην αγορά, αφού δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις. Έτσι δημιουργείται εμπόδιο εισόδου γι' αυτές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μεγάλων λιμένων με έντονη

δραστηριότητα και παίρνουν τα σκήπτρα ισχυρές εταιρείες με θυγατρικές ή κοινοπραξίες εταιρειών στις οποίες δίνεται η ευκαιρία να αυξήσουν τη χωρητικότητά τους (στην περίπτωση μεταφορέων τακτικών γραμμών) και να παγιωθούν ακόμα περισσότερο στην αγορά. Υπάρχει συνεπώς τάση συγκέντρωσης και σύναψης συμμαχιών. Επιπλέον, πολλές εταιρείες τακτικών γραμμών είτε συμμετέχουν σε συμμαχίες είτε λειτουργούν μεμονωμένα, έχουν δραστηριοποιηθεί σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο μεταφορικό σύστημα, εφαρμόζοντας κάθετη ολοκλήρωση.

Κλείνοντας, προτείνεται στην ειδική περίπτωση της Ευρώπης, με την ανάπτυξη του Διευρωπαϊκού δικτύου που διευκολύνει την απρόσκοπτη μεταφορά των εμπορευμάτων συνεπώς και τη door-to-door μεταφορά, να επεκταθεί η έρευνα και μελέτη των κριτηρίων συμβάσεων παραχώρησης σε περισσότερα λιμάνια. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί μια πιο ολοκληρωμένη άποψη επάνω στο ζήτημα, είτε συγκλίνει με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης είτε όχι, και πιθανώς να γίνουν προτάσεις για τις πιο αδύναμες εταιρείες ώστε να καταφέρουν κι εκείνες να πληρούν τις προϋποθέσεις για να έχουν πιθανότητες να γίνουν ανάδοχοι.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alderton, P. M. (2010). *Reeds sea transport: operation and economics*. Bloomsbury Publishing.
- Baird, A.J. (2002). Privatization trends at the world's top-100 container ports. *Maritime Policy and Management*, 29 (3), 271-284
- Baird AJ. (1997). *Port Privatization, Analytical Framework*. IAME Annual Conference (22-24 September). London
- Beresford, A. K. C., Gardner, B. M., Pettit, S. J., Naniopoulos, A., & Wooldridge, C. F. (2004). The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution? *Maritime Policy & Management*, 31(2), 93-107.
- Bichou, K., Bell, M. (2007). Internationalisation and consolidation of the container port industry: assessment of channel structure and relationships". *Maritime Economics and Logistics* (9): 35-51
- Brooks, M. R., & Cullinane, K. (Eds.). (2006). *Devolution, port governance and port performance* (Vol. 17). Elsevier.
- Chrzanowski, I. (1974). Concentration in shipping. *Journal of Transport Economics and Policy*, 174-179.
- Cullinane, K. & Song D.W. (2010). Port Privatization Policy and Practice. *Transport reviews: A transnational Transdisciplinary Journal* 1(22), 55-75.
- Farrell, S. (2012). The ownership and management structure of container terminal concessions. *Maritime Policy & Management*, 39(1), 7-26.
- Goss R. (1990). Economic policies and seaports: The economic function of seaports, *Maritime Policy and Management* 17 (3). 207-219
- Handfield R.B. & Bechtel C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- Haralambides, H. E. (2002). Competition, excess capacity, and the pricing of port infrastructure. *International journal of maritime economics*, 4(4), 323-347.
- Heaver, T.D. (1993). *Shipping and the Market for Port Services*, In: Blauwens, G., DeBrabander, G., Van de Voorde, E. (Eds.), *De dynamiek van een haven*, uitg. Pelckmans: Kapellen, 1993
- Heseler, H. (2000). New strategies of port enterprises and their effects on the structures in the seaports. *Seaports in the Context of Globalization and Privatization, Maritime Studies*, (1), 9-27.

HHLA, S., & EUROGATE, S. PORT OF HAMBURG magazine.

Hoffmann, J. (1998). Concentration in Liner Shipping: Causes and Impacts. *World Trade Service Review*, 1.

Hoogeboom, T. J., Oosting, E., Vriesekolk, J. E., Veenhof, C., Siemonsma, P. C., De Bie, R. A. & Van Meeteren, N. L. (2012). Therapeutic validity and effectiveness of preoperative exercise on functional recovery after joint replacement: a systematic review and meta-analysis. *PloS one*, 7(5), e38031.

Lee, T.W., Cullinane, K. (2005). *World Shipping and Port Development*. London: Palgrave Macmillan.

Lobo-Guerrero, L. (2012). Connectivity as the strategization of space—the case of the Port of Hamburg. *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 13(3), 310-321.

Midoro, R., Musso, E., & Parola*, F. (2005). Maritime liner shipping and the stevedoring industry: market structure and competition strategies. *Maritime Policy & Management*, 32(2), 89-106.

Morgan F.W., (1961). *Ports and Harbours*. London: Hutchinson & Co.

Notteboom T. & Winkelmanns W., (2001). Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy and Management*, 28 (1), 71-89.

Notteboom T. (2006), 'Concession Agreements as Port Governance Tools, *Research in Transportation Economics*, 17 (1), pp. 437-455

Notteboom T. and Rodrigue J-P. (2011), *Global container terminal operators: from diversification to rationalization? ECONSHIP 2011*, Chios, Greece

Notteboom, T. (2008). The awarding of seaport terminals in Europe: Results from the ITMMA survey commissioned by ESPO.

Notteboom, T. E. (2006). The time factor in liner shipping services. *Maritime Economics & Logistics*, 8(1), 19-39.

Notteboom, T., Rodrigue, J.-P. (2010). The corporate geography of Global Terminal Operators. *Maritime Policy & Management*, 39 (3), 249-279

Olivier, D. (2005). Private Entry and emerging partnerships in the container terminal industry: Evidence from Asia. *Maritime Economics and Logistics* 7(2), 87-115

Robinson R. (2002). Ports as elements of value-driven chain systems: The new paradigm. *Maritime Policy and Management*, 29 (3), 241-255.

Rodrigue, J. P., & Notteboom, T. (2010). Foreland-based regionalization: Integrating intermediate hubs with port hinterlands. *Research in Transportation Economics*, 27(1), 19-29.

- Selviaridis, K. (2008). The process of service definition in third party logistics relationships (Doctoral dissertation, Lancaster University).
- Sommer, D. (1999). Private participation in port facilities-recent trends. Public Policy for the Private Sector Note, 193.
- Stopford, M. (2009). Maritime economic, 3rd ed. London: Routledge
- Talley, W. (2009). Port Economics, New York: Routledge
- Theys C. & Notteboom T., (2010). Determining terminal concession durations in seaports: Theoretical considerations, applicable techniques and current practices. Journal of International Logistics and Trade. 8(1), 13-40. 99
- Theys, C., Notteboom, T. E., Pallis, A. A., & De Langen, P. W. (2010). The economics behind the awarding of terminals in seaports: Towards a research agenda. Research in Transportation Economics, 27(1), 37-50.
- Trujillo, L., & Nombela, G. (1999). Privatization and regulation of the seaport industry. The World Bank.
- Turnbull, P., & Weston, S. (1993). The British port transport industry part 2. Employment, working practices and productivity. Maritime Policy and Management, 20(3), 181-195.
- UNCTAD. Secretariat, & DeMonie, G. (1998). Guidelines for Port Authorities and Governments on the Privatization of Port Facilities. UN.
- Wackett M. (2017, Ιούλιος 18). Tempers Flare as Hamburg Selects Chinese Consortium for Container Port Expansion Project. Gcaptain
- Wiegmans, B. W., Hoest, A. V. D., & Notteboom, T. E. (2008). Port and terminal selection by deep-sea container operators. Maritime Policy & Management, 35(6), 517-534.
- Worldbank. (2007). Alternative port management structure and ownership models.
- Woods, N. (2006). The globalizers: the IMF, the World Bank, and their borrowers. Cornell University Press.
- Zachcial, M., Kramer, H., Lemper, B., & Duhme, W. (2006). Public Financing and Charging Practices of Seaports in the EU. EU Report, Institute of Shipping Economics and Logistics (ISL), Bremen.
- Βαγγέλας Γ.Κ. (2007). Dynamic Equilibrium of Public and Private Sector in services provision in passenger ports. International Shipping Management Forum 2007. 10-11 Μαΐου. Πειραιάς.
- Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζ., (2006-2007), Σημειώσεις Βιομηχανικής Οργάνωσης και Πολιτικής, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

- Γκιζιάκης Κ., Παπαδόπουλος Α., Πλωμαρίτου Ε., (2010). Ναυλώσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Θεοτοκάς Γ. (2011). Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.
- Παπαδάκης Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παρδάλη, Α.(2007). Οικονομική και Πολιτική των λιμένων: Ανταγωνισμός και Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παρδάλη, Α. (2001). Η Λιμενική Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Χλωμούδης, Κ. (2011). Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- Χλωμούδης, Κ. (2001). Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων. Πειραιάς: Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς