

# ΑΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΤΜΗΜΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*Συνδυασμένες Μεταφορές Προϊόντων: Η Περίπτωση της Ελλάδας*

Φοιτήτρια: **ΚΑΓΙΑΔΑΚΗ ΝΙΚΗ**



Επιβλέπων Καθηγητής: Ξανθόπουλος Αναστάσιος

**ΚΑΤΕΡΙΝΗ, 2010**

Συνδυασμένες μεταφορές προϊόντων:  
Συνδυασμένες μεταφορές προϊόντων:  
Η περίπτωση της Ελλάδας

*Για την εκπόνηση της παρούσας  
εργασίας ευχαριστώ πολύ τον  
καθηγητή κ. Ξανθόπουλο Αναστάσιο  
για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια του.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εμπορευματικές μεταφορές εμφανίστηκαν ήδη από τα αρχαία χρόνια, όπου οι άνθρωποι αντάλλασαν τα προϊόντα τους με τον συνάνθρωπο τους στην ξηρά με την βοήθεια των ζώων και στη θάλασσα με τις αυτοσχέδιες ξύλινες βάρκες. Έπειτα η χρήση της χερσαίας και της θαλάσσιας οδού δημιούργησε όλο ένα και περισσότερο την ανάγκη για επικοινωνία και συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων από διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες. Σήμερα οι περισσότερες εμπορικές συναλλαγές πραγματοποιούνται με τη χρήση δύο ή και περισσότερων μεταφορικών μέσων. Έτσι βασικός στόχος δημιουργίας της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη και η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η μεταφορά των εμπορευμάτων σε ξηρά και θάλασσα, λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση που επικρατεί στα δίκτυα διανομής της Ελλάδας με τη βοήθεια του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος, του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης και της επιχείρησης Κεντρική Ένωση Χανίων που δραστηριοποιούνται καθημερινά στη διακίνηση εμπορευμάτων. Μέσα από την έρευνα στις παραπάνω επιχειρήσεις δίνεται η δυνατότητα να ερευνηθεί και να ερωτηθεί ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η συνδυασμένη μεταφορά στην Ελλάδα και το εξωτερικό σε πραγματικό επίπεδο, βασισμένος στη γεωγραφική θέση και τον υπάρχον εξοπλισμό της Ελλάδας. Για την άντληση πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν τρία ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή και μία μελέτη περίπτωσης, η οποία απευθύνθηκε στην προαναφερμένη επιχείρηση. Τα εν λόγω ερωτηματολόγια εστιάζονται στην ενημέρωση του αναγνώστη πάνω στον τρόπο με τον οποίο οι παραπάνω επιχειρήσεις διακινούν εμπορεύματα με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που δημιουργούνται για την πραγματοποίηση της. Η συνεισφορά της παρούσας έρευνας εστιάζεται στη παρουσίαση της κατάστασης των εμπορευματικών μεταφορών που επικρατεί στην Ελλάδα με την ύπαρξη των επίγειων και θαλάσσιων μέσων. Επιπλέον επειδή η μελέτη της θαλάσσιας οδού έχει αρκετό υλικό πρέπει αυτή η εργασία να περιοριστεί κάνοντας αναφορά στις σημαντικότερες πληροφορίες που σχετίζονται με τη διακίνηση των εμπορευμάτων. Αποτέλεσμα της έρευνας θα είναι η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται μία συνδυασμένη μεταφορά με τη μεσολάβηση των τριών αυτών επιχειρήσεων.

*Λέξεις κλειδιά: Εμπορευματικές μεταφορές, Δίκτυα διανομής, Χερσαία & Θαλάσσια οδό, Διακίνηση εμπορευμάτων, Συνδυασμένη μεταφορά*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	i
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</b>	
1.1 Συνδυασμένη μεταφορά.....	5
1.2 Ιστορική Αναδρομή .....	6
1.2.1 Διακίνηση αγαθών Μέσω της Οδικής Οδού.....	9
1.2.2 Διακίνηση αγαθών Μέσω του Σιδηροδρομικού Δικτύου.....	10
1.2.3 Διακίνηση αγαθών Μέσω του Θαλάσσιου Δικτύου.....	11
1.2.4 Συνδυασμένες Μεταφορές.....	12
1.3 Νομοθεσία – Νομοθετικό Περιβάλλον .....	13
1.3.1 Ασφάλεια των Προϊόντων.....	20
1.4 Εγκαταστάσεις – Υποδομές- Εξοπλισμός .....	22
1.4.1 Πλοία.....	22
1.4.2 Εξοπλισμός Λιμανιών στην Ελλάδα.....	26
1.4.3 Φορτηγά Οχήματα.....	28
1.4.4 Οδικό Δίκτυο.....	29
1.4.5 Τύποι Συρμών και Βαγονιών - Τροχαίο Υλικό.....	31
1.4.6 Σιδηροδρομικό Δίκτυο.....	33
1.4.7 Τύποι Εμπορευματοκιβωτίων.....	34
1.5 Διαδικασία μεταφοράς εμπορευμάτων με πλοίο .....	37
1.5.1 Στάδια κατά τη Μεταφορά Εμπορευμάτων με Πλοίο.....	37
1.5.2 Χρόνος Φορτοεκφόρτωσης .....	40
1.5.3 Μεταφερόμενη Ποσότητα.....	40
1.5.4 Μεταφορά Εμπορευμάτων με τη χρήση της Συνδυασμένης Μεταφοράς.....	41
1.6 Στόχοι και Υποθέσεις της παρούσας έρευνας.....	42
<b>2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	
2.1 Ερευνητική Μέθοδος .....	44
2.2 Δείγμα .....	45
2.2.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος .....	45
2.2.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης.....	47

2.2.3 Κεντρική Ένωση Χανίων Συν. Π. Ε. ....	50
2.3 Ερευνητικό Υλικό- Εργαλεία .....	53
2.3.1 ΟΣΕ Α.Ε.....	53
2.3.2 ΟΛΘ Α.Ε.....	55
2.3.3 ΚΕΧ Συν. Π. Ε. ....	58
2.4 Ερευνητική Διαδικασία.....	60

### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος .....	62
3.1.1 Οικονομικά Στοιχεία .....	62
3.1.2 Διοίκηση .....	63
3.1.3 Προϊόντα και αγορές διάθεσης προϊόντων.....	65
3.1.4 Έρευνα και καινοτομία .....	66
3.1.5 Ποιότητα.....	66
3.1.6 Δίκτυο Διανομής .....	67
3.1.7 Διαχείριση αποθήκης .....	70
3.1.8 Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης- Πελατών .....	70
3.1.9 Διαδικασία Διακίνησης .....	71
3.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης .....	72
3.2.1 Οικονομικά Στοιχεία .....	72
3.2.2 Διοίκηση .....	74
3.2.3 Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων.....	75
3.2.4 Έρευνα και Καινοτομία.....	76
3.2.5 Ποιότητα .....	77
3.2.6 Δίκτυο Διανομής .....	78
3.2.7 Διαχείριση Αποθήκης .....	81
3.2.8 Αλυσίδα Φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης – Πελατών .....	81
3.2.9 Διαδικασία Διακίνησης .....	82
3.3 Κεντρική Ένωση Χανίων.....	83
3.3.1 Οικονομικά Στοιχεία .....	83
3.3.2 Προμήθεια Προϊόντων .....	85
3.3.3 Σύναψη Συμβάσεων .....	86
3.3.4 Διαχείριση Φορτίου .....	87
3.3.5 Ποιότητα .....	88
3.3.6 Επεξεργασία- Παραγωγή και Διακίνηση Προϊόντων.....	89

3.4 Μελέτη Περίπτωσης.....	92
----------------------------	----

#### **4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

4.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος .....	98
4.1.1 Γενικά στοιχεία .....	98
4.1.2 Οικονομικά Στοιχεία .....	98
4.1.3 Διοίκηση.....	99
4.1.4 Προϊόντα και αγορές διάθεσης προϊόντων.....	100
4.1.5 Έρευνα και καινοτομία .....	100
4.1.6 Ποιότητα .....	100
4.1.7 Δίκτυο Διανομής .....	101
4.1.8 Διαχείριση αποθήκης .....	102
4.1.9 Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης- Πελατών .....	102
4.1.10 Διαδικασία Διακίνησης.....	102
4.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης.....	103
4.2.1 Οικονομικά Στοιχεία.....	103
4.2.2 Διοίκηση .....	103
4.2.3 Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων.....	104
4.2.4 Έρευνα και Καινοτομία .....	105
4.2.5 Ποιότητα .....	105
4.2.6 Δίκτυο Διανομής .....	105
4.2.7 Διαχείριση Αποθήκης.....	106
4.2.8 Αλυσίδα Φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης – Πελατών.....	106
4.2.9 Διαδικασία Διακίνησης .....	107
4.3 Κεντρική Ένωση Χανίων.....	107
4.3.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης .....	107
4.3.2 Οικονομικά Στοιχεία.....	107
4.3.3 Προμήθεια Προϊόντων.....	108
4.3.4 Σύναψη Συμβάσεων .....	109
4.3.5 Διαχείριση Φορτίου.....	109
4.3.6 Ποιότητα .....	109
4.3.7 Επεξεργασία- Παραγωγή και Διακίνηση Προϊόντων.....	110
4.4 Μελέτη Περίπτωσης.....	111

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>114</b>
--------------------------	------------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>118</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Ερωτηματολόγιο ΟΣΕ.....</b>	<b>123</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Ερωτηματολόγιο ΟΛΘ.....</b>	<b>143</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Ερωτηματολόγιο ΚΕΧ.....</b>	<b>162</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV: Τύποι Φορταμαζών του ΟΣΕ.....</b>	<b>174</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Περιγραφή φορτίου ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει.....	21
---	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1: Εκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων από πλοίο της COSCO στο σταθμό εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένος Πειραιά.....	9
Εικόνα 1.2: Χερσαία-θαλάσσια συνδυασμένη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων.....	13
Εικόνα 1.3: Εξέλιξη του Ελληνικού εμπορικού στόλου το 1995-2001 σε χιλ. τόνους συνολικής χωρητικότητας.....	23
Εικόνα 1.4: Χρήση γερανών για την φόρτο-εκφόρτωση πλοίων.....	27
Εικόνα 1.5: Μηχανήματα straddle carriers φόρτο-εκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων.....	28
Εικόνα 1.6: Τυπικά επικαθήμενα φορτηγά οχήματα.....	29
Εικόνα 1.7: Εθνικό οδικό δίκτυο (Ε.Σ.Υ.Ε.).....	30
Εικόνα 1.8: Εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο (Ε.Σ.Υ.Ε.).....	34
Εικόνα 2.1: Εκφόρτωση πλοίου στις εγκαταστάσεις της εταιρίας Μύλοι Κρήτης και της Κεντρικής Ένωσης Χανίων στο λιμάνι της Σούδας.....	51
Εικόνα 3.1: Προμήθεια χύδην φορτίου από εξοπλισμό άμεσα συνδεδεμένο με το κτίριο των συλών της Μύλοι Κρήτης Α.Ε. ....	86
Εικόνα 3.2: Φορτηγό πλοίο δεμένο στο λιμάνι της Σούδας.....	93
Εικόνα 3.3: Διαδρομή από Χανιά προς Βουλγαρία με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς.....	94
Εικόνα 4.1: Χρήση διάφορων μηχανημάτων προμήθειας της Κεντρικής Ένωσης Χανίων στο λιμάνι της Σούδας.....	108
Εικόνα 4.2: Απευθείας τροφοδοσία KEX στο λιμάνι τη Σούδας.....	110

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 2.1. Οργανόγραμμα Ομίλου ΟΣΕ Α.Ε.....	47
Σχήμα 2.2. Οργανόγραμμα ΟΛΘ Α.Ε.....	49
Σχήμα 2.3. Οργανόγραμμα Κεντρικής Ένωσης Χανίων.....	52

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος του μεταφορών αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των εμπορευματικών μεταφορών. Τα πλοία, τα τρένα, τα φορτηγά οχήματα, τα αεροπλάνα, αλλά και ο συνδυασμός αυτών έχουν συμβάλει δυναμικά στην εύκολη διακίνηση των αγαθών από το ένα άκρο της γης στο άλλο, επιτυγχάνοντας έτσι μία σταθερή και ισχυρή οικονομική ανάπτυξη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Παράλληλα, η μορφολογία της γης - με το διαχωρισμό της σε ξηρά και θάλασσα - σε συνδυασμό με την ανάγκη σύναψης εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των διαφόρων χωρών, θέτουν τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς υποχρεωτική. Έτσι, η φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων από το φορτηγό όχημα στο τρένο και στο πλοίο, αλλά και το αντίστροφο, δημιουργούν δυνητικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το διεθνές εμπόριο. Σήμερα, τα κράτη συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες μεταξύ τους για την ομαλή και ασφαλή διακίνηση των εμπορευμάτων από και προς τα σύνορα και τα εμπορικά τους λιμάνια.

Πιο συγκεκριμένα, η γεωγραφική θέση της Ελλάδας στη Μεσόγειο την καθιστά κομβικό σημείο σύνδεσης Βορρά- Νότου και Ανατολής -Δύσης. Η ύπαρξη οδικών, σιδηροδρομικών και λιμενικών υποδομών στο μεγαλύτερο μέρος της Ελλάδας, εξυπηρετώντας σε μεγάλο ποσοστό τις εμπορευματικές μεταφορές από την Ευρώπη στην Ασία, την Άπω Ανατολή, την Ινδία και το αντίστροφο αποτελεί κίνητρο μελέτης και έρευνας, τόσο της χερσαίας, όσο και της θαλάσσιας οδού.

Ολοκληρώνοντας, η εργασία αυτή στοχεύει στην κατανόηση της σπουδαιότητας των μεταφορών στη ξηρά και στη θάλασσα, αλλά και στο συνδυασμό αυτών, μέσω των βιβλιογραφικών πηγών, της προσωπικής συνέντευξης, την παράδοσης ερωτηματολογίων και τη μελέτη περίπτωσης, βασικά μέσα υποστήριξης του λόγου διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται μια συνδυασμένη μεταφορά σε όλα τα επίπεδα.

Η μέθοδος η οποία ακολουθήθηκε για την εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας ξεκίνησε με την δημιουργία τριών ερωτηματολόγιων, συνεχίστηκε με την συμπλήρωση τους έπειτα από συνέντευξη και τελείωσε με την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εμφανίζει την βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με θεματολογία της παρούσας εργασίας, την ιστορική αναδρομή του εμπορίου από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα, τη νομοθεσία και το νομοθετικό περιβάλλον, τις εγκαταστάσεις-υποδομές- εξοπλισμό του θαλάσσιου και του χερσαίου δικτύου και τη διαδικασία μεταφοράς εμπορευμάτων με το πλοίο.

Πιο αναλυτικά στην αρχή αυτού του κεφαλαίου δίνονται οι βασικοί ορισμοί από τους οποίους προέκυψε το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Έπειτα παρουσιάζεται η ραγδαία εξέλιξη του εμπορίου μέσω της οδικής οδού, κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στις μεγαλύτερες και σημαντικότερες Ελληνικές οδούς, που συμβάλουν στην πραγματοποίηση και διευκόλυνση των οδικών εμπορευματικών μεταφορών από και προς την Ευρώπη. Ακόμα σε αυτή την ενότητα περιγράφεται το εμπόριο μέσω του σιδηροδρομικού δικτύου, παρουσιάζοντας την κατάσταση που επικρατεί στην χώρα μας σε σύγκριση με τους σιδηρόδρομους της υπόλοιπης Ευρώπης. Επιπρόσθετα γίνεται αναφορά στη διακίνηση εμπορευμάτων μέσω της θαλάσσιας οδού και ιδιαίτερα στα πλεονεκτήματα που κατέχει η Ελλάδα για την εκμετάλλευση του θαλάσσιου δικτύου. Τέλος σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η ιδέα της συνδυασμένης μεταφοράς από το ξεκίνημα της το 1979 μέχρι και την υποχρεωτική της χρήση σήμερα.

Η δεύτερη ενότητα αυτού του κεφαλαίου αναφέρεται στη νομοθεσία και το νομοθετικό περιβάλλον της Ελλάδας, με βάση κανονισμούς και οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου. Παράλληλα στην ενότητα αυτή αναλύονται οι βασικότεροι όροι INCO terms που χρησιμοποιούνται στο χερσαίο και θαλάσσιο δίκτυο. Στη συνέχεια αναλύεται και διαχωρίζεται το φορτίο με βάση την κατηγορία στην οποία ανήκει. Ενώ τέλος υπάρχει μία υποενότητα στην οποία περιγράφεται η ασφάλεια των εμπορευμάτων κατά τη μεταφορά τους.

Η τρίτη ενότητα επικεντρώνεται στις εγκαταστάσεις, τις υποδομές και τον εξοπλισμό των λιμένων, των πλοίων, των φορτηγών οχημάτων, του οδικού δικτύου, του σιδηροδρομικού τροχαίου υλικού, του σιδηροδρομικού δικτύου της Ελλάδας, καθώς και των τύπων των εμπορευματοκιβωτίων.

Με την τέταρτη ενότητα του κεφαλαίου ολοκληρώνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας περιγράφοντας τη διαδικασία και συγκεκριμένα

τα στάδια μεταφοράς εμπορευμάτων με το πλοίο, τον χρόνο φορτοεκφόρτωσης που απαιτείται για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς και τους παράγοντες επιρροής αυτού. Επιπλέον καταγράφεται μια υποενοότητα που αφορά τη μεταφερόμενη ποσότητα του φορτίου. Επίσης στο τέλος αυτού του κεφαλαίου αναλύεται η μεταφορά των εμπορευμάτων με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς.

Από το δεύτερο κεφάλαιο και μετά περνάμε στο πρακτικό κομμάτι της παρούσας έρευνας. Ποιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της μεθόδου με την οποία αντλήθηκαν τα στοιχεία της έρευνας, ενώ παρουσιάζεται αναλυτικά η κάθε προς μελέτη επιχείρηση. Στη συνέχεια περιγράφεται αναλυτικά το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας, το οποίο αποτελείται από τρία ερωτηματολόγια και μία μελέτη περίπτωσης. Έπειτα ακολουθεί η περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας, μέσα από την οποία γίνεται κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο έγινε η άντληση πληροφοριών από τις επιχειρήσεις με την επωνυμία: Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος Α.Ε., Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. και Κεντρική Ένωση Χανίων.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα των ερευνών και της μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιήθηκαν στον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος, στον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης και στην Κεντρική Ένωση Χανίων. Μέσα από τις απαντήσεις των τριών ερωτηματολογίων θα δούμε τα οικονομικά στοιχεία της κάθε επιχείρησης, τη λειτουργία της διοίκησης, το δίκτυο διανομής, την ποιότητα και άλλα. Ενώ θα κατανοήσουμε μέσα από τη μελέτη περίπτωσης τον τρόπο με το οποίο επιτυγχάνεται η συνδυασμένη μεταφορά σε πραγματικό επίπεδο, από την Ελλάδα προς το εξωτερικό και συγκεκριμένα από τα Χανιά προς τη Βουλγαρία.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων που δόθηκαν από τις έρευνες, αναλύοντας κάθε τμήμα των ερωτηματολογίων ξεχωριστά. Μέσα από αυτό το κεφάλαιο πραγματοποιείται συγκριτική ανάλυση των οικονομικών στοιχείων κάθε επιχείρησης και γενικότερα του τρόπου λειτουργίας τους, με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς, ανάλογα με το που ανήκουν, αλλά και τη σύνδεση αυτών. Ακόμα στο τέλος του κεφαλαίου βρίσκονται προτάσεις και συμβουλές που αφορούν το αποτέλεσμα της μελέτης

περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε στην Κεντρική Ένωση Χανίων με τη βοήθεια της μεταφορικής εταιρίας Σταματάκης.

Ολοκληρώνοντας την ανάγνωση της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται ένα γενικό συμπέρασμα για το θέμα και τη συμβολή της, τις ελλείψεις και πλεονεκτήματα της στην κατανόηση της χρήσης της συνδυασμένης μεταφοράς.

Τέλος, στο τελευταίο μέρος της εργασίας υπάρχουν τα τρία απαντημένα ερωτηματολόγια και οι τύποι φορταμαξών που λειτουργούν στον ΟΣΕ ως παραρτήματα.

# 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ

## 1.1 Συνδυασμένη μεταφορά

Σύμφωνα, με την οδηγία 2006/103/ΕΚ του Συμβουλίου της 20<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006 σχετικά με τη θέσπιση κοινών κανόνων για ορισμένες συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές μεταξύ των κρατών μελών, οι *συνδυασμένες μεταφορές* ορίζονται ως: «οι εμπορευματικές μεταφορές μεταξύ κρατών μελών κατά τις οποίες το φορτηγό, το ρυμουλκούμενο, το ημι-ρυμουλκούμενο, με ή χωρίς ρυμουλκό, το κινητό αμάξωμα ή το εμπορευματοκιβώτιο 20 ποδών και άνω χρησιμοποιούν το οδικό δίκτυο για το αρχικό ή τελικό τμήμα της διαδρομής και για το υπόλοιπο τμήμα, το σιδηροδρομικό δίκτυο ή τις εσωτερικές πλωτές οδούς ή μια διαδρομή δια θαλάσσης όταν η διαδρομή αυτή υπερβαίνει τα εκατό χιλιόμετρα σε ευθεία γραμμή και διανύουν την αρχική ή τελική οδική διαδρομή».

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως *διεθνής θαλάσσιες μεταφορές* χαρακτηρίζονται: «οι μεταφορές που καλύπτουν την παροχή υπηρεσιών διεθνών θαλασσιών μεταφορών εμπορευμάτων καθώς και τις σχετικές υπηρεσίες χειρισμού των εμπορευμάτων, τελωνειακών διατυπώσεων, στάθμευσης και αποθήκευσης εμπορευματοκιβωτίων στους λιμένες και το εσωτερικό της χώρας».

Το χαμηλό κόστος μεταφοράς ανά μίλι και η δυνατότητα μεταφοράς πολύ μεγάλων και παντός είδους φορτίων, αποτελούν τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της θαλάσσιας μεταφοράς εμπορευμάτων, αντισταθμίζοντας ως ένα βαθμό τους αρκετά μεγάλους απαιτούμενους χρόνους για την εκτέλεση της μεταφοράς από ένα λιμάνι σε άλλο.

Όσον αφορά στον ορισμό των *διεθνών χερσαίων μεταφορών* υπάρχει μία σύγχυση στον τρόπο προσέγγισης του, καθώς οι τεχνικές με τις οποίες διενεργούνται, αλλά και οι συμβάσεις που συνάπτονται κατά την υλοποίησή τους σχετίζονται ανάλογα με τις οδικές μεταφορές, τη χρηματοδότηση τους ως συνδυασμένες και τις αμοιβές που πρέπει να δοθούν.

Έτσι, με το διεθνή κανονισμό (ΜΟ) που αναφέρεται στους διάφορους τύπους των φορτίων επικεντρώνεται η υιοθέτηση της σύμβασης για την Ασφάλεια των



Εμπορευματοκιβωτίων, έτσι ώστε να διευκολυνθούν και οι διαδικασίες φόρτωσης και εκφόρτωσης.

## 1.2 Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα με τον Γιαβασίδη (2009), το χερσαίο εμπόριο αναπτύχθηκε και άνθησε στους αρχαίους χρόνους με βάση τη γεωργία και την κτηνοτροφία και επιτέλεσε τον πρωταρχικό τρόπο επιβίωσης και οικονομικής ανάπτυξης των τότε κρατών. Με την πάροδο του χρόνου η χερσαία διακίνηση των αγαθών προς πώληση ή ανταλλαγή διεξαγόταν με ιπήλατες άμαξες και στη συνέχεια με τροχοφόρα οχήματα. Παράλληλα, το πλοίο αποτέλεσε το πρωταρχικό στοιχείο της θαλάσσιας αποστολής προσώπων και εμπορευμάτων, αλλά και βασικό μέσο προώθησης της επικοινωνίας και των συναλλαγών σε διεθνές επίπεδο. Ακολούθως, αναπτύχθηκαν εμπορικές συνεργασίες για το συνδυασμό της χερσαίας με τη θαλάσσια μεταφορά των προϊόντων, αρχικά σε χώρες της Μεσογείου.

Η ιστορία του εμπορίου ξεκίνησε από την καλλιέργεια μπαχαρικών, ένα από τα αρχαιότερα αγαθά που διακινήθηκαν. Η διακίνηση των μπαχαρικών ήταν σημαντική καθώς το κόστος και η θεραπευτική τους ικανότητα βρισκόταν σε υψηλό επίπεδο. Ολόκληρες εμπορικές οδοί ανοίχτηκαν για τη μεταφορά των μπαχαρικών από την Ασία στην Ευρώπη.

Συμφωνά με το Μαυρογιάννη (χ. ε), το 2000 π.Χ. η Αραβία υπήρξε τεράστιο κέντρο διακίνησης μπαχαρικών και οι Άραβες έμποροι απέκρυπταν την πηγή παραγωγής τους. Ενώ, η Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου κατά την περίοδο της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας έγινε διεθνές εμπορικό κέντρο μπαχαρικών, δεχόμενη τα μπαχαρικά από την Ινδία, που στη συνέχεια προωθούνταν σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Η δυναμική παρουσία των Περσών στο παγκόσμιο γίνεσθαι στο τέλος του 6<sup>ου</sup> π.Χ. αιώνα, εξασφάλισε την κυριαρχία τους προς τις πύλες του νοτίου θαλασσιού εμπορίου πάνω και έξω από τους βορειότερους διαδρόμους της Ασίας, μονοπωλώντας έτσι τις συναλλαγές με τους Κινέζους προς την Ανατολή. Όμως στο Αιγαίο και στη Μαύρη Θάλασσα, η ελληνική παρουσία στάθηκε εμπόδιο στην περσική παγκοσμιοποίηση του εμπορίου. Έτσι, δρομολογήθηκαν για πολλές δεκαετίες οι περσικές επιθέσεις κατά της Ελλάδας για τον έλεγχο χερσαίων και

θαλάσσιων διαδρόμων προς τις δυτικότερες χώρες, από τις οποίες ο ελληνικός κόσμος αντλούσε πολύτιμες πρώτες ύλες και διέθετε τα δικά του μεταποιημένα προϊόντα.

Σημείο αναφοράς της ιστορίας του εμπορίου αποτέλεσε η εποχή του Μεγάλου Αλεξάνδρου, το 334 π.Χ., στην οποία διαμορφώθηκαν ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες από την επιτυχημένη εκστρατεία του κατά της Περσικής αυτοκρατορίας και μέσω των διακηρύξεων και της εφαρμοσμένης πολιτικής διοίκησης του παγκοσμιοποιημένου κράτους του.

Αξιόλογο σημείο στο έργο του επιτέλεσε η εισαγωγή και εξασφάλιση συστήματος ελεύθερης οικονομίας και διεθνοποιημένου εμπορίου με τη βοήθεια των θαλάσσιων και χερσαίων συγκοινωνιών και επικοινωνιών. Η ελευθερία του εμπορίου, η εξασφάλιση των δρόμων του εμπορίου, η εκτέλεση τεχνικών έργων, η δυνατότητα χρησιμοποίησης της ελληνικής γλώσσας και η χρήση ενός νομίσματος συνέβαλαν στην ανάπτυξη της τότε διεθνούς οικονομίας σε καθεστώς ισοτιμίας και ειρηνικής συνύπαρξης.

Στην περίπτωση της πολυδιάστατης παγκοσμιοποίησης του κράτους του Μεγάλου Αλεξάνδρου, για πρώτη φορά στην ιστορία της ανθρωπότητας ένα πολιτισμένο έθνος, οι Έλληνες, κατάκτησαν και αναβάθμισαν υποδεέστερους οικονομικά, πολιτικά και πολιτιστικά λαούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι δρόμοι του χθεσινού μεταξιού και του σημερινού πετρελαίου στους οποίους περπάτησαν και περπατούν ακόμη οι Έλληνες, δύομισι χιλιάδες χρόνια τουλάχιστον, πριν και μετά το Μεγάλο Αλέξανδρο.

Αρκετούς αιώνες αργότερα και πιο συγκεκριμένα, γύρω στο 10<sup>ο</sup> αιώνα μ.Χ. η Βενετία έγινε κέντρο εμπορίου και διακίνησης αγαθών. Στα τέλη του 15<sup>ου</sup> αιώνα οι Ευρωπαίοι προσπάθησαν να σπάσουν το μονοπώλιο της Βενετίας και να ανοίξουν νέους δρόμους προς τις χώρες παραγωγής μπαχαρικών. Οι Πορτογάλοι θαλασσοπόροι έφεραν μπαχαρικά από την Ινδία περνώντας το Ακρωτήριο της Καλής Ελπίδας. Το γεγονός της παράκαμψης των μουσουλμανικών χωρών δημιούργησε νέα δυναμική, που οδήγησε στην ανακάλυψη νέων χωρών και δημιούργησε τεράστια εμπορική κίνηση μεταξύ Ευρώπης και Άπω Ανατολής. Αργότερα με σημαντικό υπόβαθρο την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της οικονομίας ναυπηγήθηκαν

καινούργια καράβια με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη μεταφορά ανθρώπων και υλικών αγαθών πάσης φύσεως.

Σήμερα, οι Ευρωπαίοι μετακινούνται πολύ ευκολότερα από ποτέ και τα εμπορεύματα φθάνουν ταχύτατα και αποτελεσματικά από το εργοστάσιο στον πελάτη, ακόμη κι όταν αυτός βρίσκεται σε διαφορετική χώρα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε μεγάλη ώθηση στην ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών με το άνοιγμα των εθνικών αγορών και την άρση των φυσικών και τεχνικών φραγμών.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η παροχή θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών με μειωμένο κόστος έχει πρωταρχικό ρόλο στη χρήση στρατηγικών μείωσης του κόστους και αύξησης της αποδοτικότητας των εμπορικών πλοίων, καθώς και στις επιχειρήσεις που διακινούν εμπορευματοκιβώτια μέσω της θαλάσσιας οδού, όπου η ποιότητα της υπηρεσίας είναι συχνά το επίκεντρο του ανταγωνισμού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί σήμερα η σύμβαση παραχώρησης του σταθμού εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ.) της Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς (Ο.Λ.Π.) Α.Ε. προς την Κινεζική COSCO, που υπογράφηκε πρόσφατα (2009) μεταξύ Ελλάδας και Κίνας. Η συνεργασία αυτή στοχεύει να αξιοποιήσει τον εμπορικό λιμένα του Πειραιά ως δίκτυο λιμένων και πλοίων ανθίζοντας έτσι το εμπόριο από την Άπω Ανατολή στην Ευρώπη και αντίστροφα.

Σημείο αναφοράς της συνεργασίας αυτής αποτελεί μία πρόσφατη ομιλία του προέδρου της COSCO, ο οποίος ανέφερε ότι διαχείριση του Σ.ΕΜΠΟ. της Ο.Λ.Π. Α.Ε. θα καταστήσει την Ελλάδα σημαντικότερο διεθνές κέντρο διαμετακομιστικού εμπορίου (Εικόνα 1.1). Η ενέργεια αυτή θα δημιουργήσει αύξηση των φορτίων, αύξηση των θέσεων εργασίας και εισροή ξένων επενδυτικών κεφαλαίων στην Ελλάδα.



*Εικόνα 1.1:* Εκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων από πλοίο της COSCO στο σταθμό εμπορευματοκιβωτίων του Οργανισμού Λιμένος Πειραιά.

### **1.2.1 Η Διακίνηση Αγαθών Μέσω της Οδικής Οδού**

Η διακίνηση των αγαθών στη ξηρά ξεκίνησε από την πολύτιμη βοήθεια των ζώων και με την πάροδο του χρόνου με τη βοήθεια των φορταμαξών. Από τότε μέχρι σήμερα η μεταφορά εμπορευμάτων μέσω του οδικού δικτύου έχει αναπτυχθεί με τεράστιους ρυθμούς, κατακτώντας έτσι πάνω από το 98% των χερσαίων διανομών από και προς την Ελλάδα.

Η ραγδαία ανάπτυξη της οδικής μεταφοράς αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του χρόνου και του κόστους που συνδυάζει η χρήση του φορτηγού οχήματος στις διεθνείς μεταφορές. Τα πλεονεκτήματα αυτά οφείλονται στη συνεχόμενη και ολοένα ταχύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας πάνω στη δημιουργία νέων φορτηγών οχημάτων που καταστούν εφικτή τη μεταφορά πάσης φύσεως εμπορευμάτων διεθνώς. Μειονέκτημα όμως ειδικά στην Ελλάδα, αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί το ελλιπές και τεχνικά ακατάλληλο δίκτυο, για την επίτευξη των μεταφορών, ενώ το ανώμαλο έδαφος και η έλλειψη οικονομικών πόρων αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα διατήρησης και ανάπτυξης του οδικού δικτύου.

Σήμερα, δύο από τις προτεραιότητες των διευρωπαϊκών δικτύων μεταφοράς είναι η ολοκλήρωση στην Ελλάδα της σύνδεσης Βορρά-Νότου και Ανατολής-Δύσης, μέσω των οδών Π.Α.Θ.Ε και Εγνατίας αντίστοιχα.

Τα οφέλη από την ολοκλήρωση των παραπάνω έργων είναι η μείωση της απόστασης μεταξύ των δύο μεγάλων αστικών κέντρων της Ελλάδα (Αθήνας-

Θεσσαλονίκης), η ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ αυτών και η ασφαλή μετακίνηση κάθε οδηγού που θα χρησιμοποιήσει την Π.Α.Θ.Ε. για τη μετακίνηση του.

Παράλληλα, η ανάπτυξη της Εγνατίας οδού έχει κυρίως διεθνή σημασία, καθώς συνδέει την Ελλάδα με τα Βαλκάνια και την υπόλοιπη Ευρώπη. Τα δύο αυτά μεγάλα έργα αποτελούν παράγοντα επιρροής τόσο για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, όσο και για την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των κρατών της Ευρώπης και των Βαλκανίων.

### **1.2.2 Η Διακίνηση Αγαθών Μέσω του Σιδηροδρομικού Δικτύου**

Κατά τη διάρκεια του προηγούμενου αιώνα οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.), καθώς και αρκετές χώρες της δυτικής και ανατολικής Ευρώπης αξιοποίησαν σημαντικά τη μεταφορά εμπορευμάτων μέσω του σιδηρόδρομου, όμως συγκεκριμένα προβλήματα, όπως το αξονικό βάρος που άντεχε ο συρμός μίας χώρας, εμπόδιζε την ποιοτική μεταφορά αγαθών από χώρα σε χώρα. Παράλληλα ένας άλλος παράγοντας που καθιστούσε τις μεταφορές με το τρένο δύσκολες στην εκτέλεση τους ήταν τα πολλά κράτη που μεσολαβούσαν και ο χωρισμός της Ευρώπης σε δύο τμήματα, με βάση τη διεθνή σύμβαση που τηρούσε το κάθε ένα. Το ένα τμήμα περιλάμβανε τα κράτη της Δυτικής Ευρώπης που χρησιμοποιούσαν τη διεθνή σύμβαση CIM (Διεθνής Ευρωπαϊκή Σύμβαση για τις Σιδηροδρομικές Μεταφορές), ενώ το δεύτερο τμήμα περιλάμβανε τα κράτη της Ανατολικής Ευρώπης που χρησιμοποιούσαν μία δική τους σύμβαση, την λεγόμενη SMGS (Διεθνή Συμφωνία για τους Σιδηρόδρομους).

Σήμερα στις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες παρατηρείται σημαντική εξέλιξη στη χρήση του σιδηρόδρομου, με καλύτερες και φθηνότερες υπηρεσίες. Αυτό το αποτέλεσμα έχει επιτευχθεί με τη συνεχή συντήρηση του δικτύου, του τροχαίου υλικού και τη διακίνηση των βαγονιών από σταθμό σε σταθμό με πλήρη φόρτωση.

Στο εσωτερικό κάθε χώρας εφαρμόζονται αποκλειστικοί κανόνες διακίνησης των βαγονιών και των συρμών, όμως στη διεθνή κυκλοφορία η διακίνηση γίνεται με ενιαίους κανόνες (Σιδηροδρομικές μεταφορές, 2009).

Σύμφωνα με τον Κακατσάκη (2006), χαρακτηριστικό παράδειγμα ενιαίου κανόνα αποτελεί ο κανονισμός RIP, ο οποίος αναφέρεται στη διεθνή σιδηροδρομική μεταφορά ιδιωτικών βαγονιών και με ειδικές διατάξεις, που αποτελούνται από 14

άρθρα, ρυθμίζει όλες τις διακινήσεις των ιδιωτικών βαγονιών από την ένταξή τους στη διεθνή μεταφορά, μέχρι και τον τρόπο χρήσης τους.

Το σιδηροδρομικό δίκτυο κάθε χώρας δείχνει και τις επιμέρους περιοχές της που εξυπηρετούνται άμεσα από αυτό το μέσο μεταφοράς. Ανάλογα τη γεωγραφική θέση, μορφολογία και έκταση κάθε χώρας αναπτύσσεται και το δίκτυο της. Σήμερα, όλα τα δίκτυα των σιδηροδρόμων της Ευρώπης είναι της ίδιας περίπου κατασκευής σε αντοχή γραμμών, γεφυρών, σηράγγων και έτσι γίνεται εφικτή η προώθηση των συρμών εύκολα από χώρα σε χώρα.

Στην Ελλάδα σε αντίθεση με τη διεθνή ανάπτυξη οι σιδηροδρομικές μεταφορές είναι περιορισμένες, καθώς η υπάρχουσα υποδομή είναι ελλιπής, πεπαλαιωμένη και συνήθως μονής γραμμής, γεγονός που εμποδίζει την αύξηση της ποσότητας του διακινούμενου φορτίου. Προβλήματα όμως δεν παρατηρούνται μόνο στην υποδομή του ελληνικού σιδηρόδρομου, αλλά και στο πεπαλαιωμένο, ελλιπές και μη σωστά αξιοποιημένο τροχαίο υλικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι σιδηροδρομικές μεταφορές στην Ελλάδα καλύπτουν το 2% των συνολικών χερσαίων μεταφορών, σε αντίθεση με τις άλλες χώρες που ξεπερνούν το 25% (Σιαμάς, 2008).

### **1.2.3 Διακίνηση Αγαθών Μέσω του Θαλάσσιου Δικτύου**

Η χρήση του πλοίου ήδη από την αρχαιότητα αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα διακίνησης, προϊόντων και επιβατών. Στη συνέχεια η εμφάνιση των οικονομικών συμφερόντων και η ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ των χωρών της Μεσογείου κατέστησαν τη συνδυασμένη μεταφορά πόλο έλξης και ανάπτυξης διεθνώς.

Σήμερα, η σπουδαιότητα της Ανατολικής Μεσογείου ως μεταφορικού κόμβου στον άξονα Ασίας – Ευρώπης και η σημαντική αύξηση των διακινούμενων εμπορευματοκιβωτίων οφείλεται στην άνοδο του εξαγωγικού εμπορίου των χωρών της Άπω Ανατολής και της Ινδίας, αλλά και στην αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Μαύρης Θάλασσας (europa, 2009).

Επιπλέον, η ανταγωνιστικότητα που παρουσιάζεται στα λιμάνια της Μεσογείου, είτε λόγω της γεωγραφικής τους θέσης, είτε λόγω των συνδέσεων τους με την ενδοχώρα, δημιουργεί ευκαιρίες και προκλήσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της

Ελλάδας, καθώς μπορεί να αναπτυχθεί ως πύλη εισόδου και εξόδου για τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, αλλά και του Ευξείνου Πόντου.

#### **1.2.4 Συνδυασμένες Μεταφορές**

Στις σύνθετες μεταφορές εμπορευμάτων (εθνικές ή διεθνείς) εντάσσονται η διαδοχική, η συνδυασμένη και η μικτή ή επάλληλη μεταφορά. Σύμφωνα με την Γκολογκίνα (2003), η διαδοχική μεταφορά εμπορευμάτων πραγματοποιείται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο (ξηρά ή θάλασσα ή αέρα) και με ομοιογενή μεταφορικά μέσα (οδικά ή σιδηροδρομικά οχήματα ή πλοία ή αεροσκάφη). Η μεταφορά αυτή αποτελεί δημιούργημα της συναλλακτικής πρακτικής στο χερσαίο, θαλάσσιο και εναέριο χώρο. Η συνδυασμένη μεταφορά εμπορευμάτων εκτελείται στον ίδιο ή σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο με δύο τουλάχιστον ετερογενή μεταφορικά μέσα ή σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο με δύο ομοιογενή μεταφορικά μέσα. Η μικτή ή επάλληλη μεταφορά πραγματοποιείται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο με ετερογενή μεταφορικά μέσα και χωρίς εκφόρτωση των εμπορευμάτων.

Στην Ελλάδα η ιδέα της συνδυασμένης μεταφοράς ξεκίνησε από την εταιρεία Euroterminal Ε.Π.Ε. το 1979, όταν με αίτηση της στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων του Υπουργείου Οικονομικών ζήτησε συγκεκριμένες ρυθμίσεις για να καταστεί εφικτή η συνδυασμένη μεταφορά. Μία τέτοια είδηση για τα τότε ελληνικά δεδομένα και για λόγους ανταγωνισμού ήταν ανεπιθύμητη. Η συμβολή του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (Ο.Σ.Ε.) και η συμμετοχή του στο νέο αυτό τρόπο μεταφοράς, μετά από ένα μεγάλο κύκλο συζητήσεων, ήταν πολύτιμη.

Η απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών να εκδώσει εγκύκλιο με την οποία θα επιτρεπόταν η διεξαγωγή συνδυασμένων μεταφορών συνοδευόμενων με δελτία TIR είχε κάποιους περιορισμούς. Η διαχείριση των εμπορευματοκιβωτίων στο εσωτερικό της Ελλάδας έπρεπε να διενεργείται με ελληνικά φορτηγά οχήματα, γεγονός που δεν ήταν δυνατό, καθώς τα εμπορευματοκιβώτια ήταν εξελιγμένης τεχνολογίας για τα ελληνικά δεδομένα.

Κατά τη χρονική περίοδο από το 1980 έως το 2000 οι συνδυασμένες μεταφορές μπόρεσαν να γίνουν εφικτές, καθώς νέες εγκαταστάσεις σταθμού μεταφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων και η δημιουργία τελωνιακού πλαισίου διευκόλυνε τη πραγματοποίηση των μεταφορών. Σήμερα, η μεταφορά μεγάλων

εμπορευματοκιβωτίων με το σιδηρόδρομο είναι εφικτή, υπό την αιγίδα της οργάνωσης της κοινοπραξίας επιχειρήσεων των σιδηροδρόμων της Ευρώπης INTERCONTAINER.

Το μεγαλύτερο μέρος των φυσικών αγαθών σήμερα διακινείται με συνδυασμό της χερσαίας και της θαλάσσιας οδού (Εικόνα 1.2). Η εξέλιξη στις μεταφορές και τις επικοινωνίες έκανε τον κόσμο μικρότερο, μέσω της τεράστιας γκάμας οχημάτων, πλοίων, υποδομών και σχετικού εξοπλισμού που έχει δημιουργηθεί με ραγδαίους ρυθμούς. Με τη λειτουργία αυτών τα παγκόσμια συστήματα μεταφορών και επικοινωνιών καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του πλανήτη, γρήγορα, φθηνά και εύκολα.



*Εικόνα 1.2:* Χερσαία-θαλάσσια συνδυασμένη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων.

### 1.3 Νομοθεσία – Νομοθετικό Περιβάλλον

Τη διαφύλαξη των ανθρώπινων δικαιωμάτων και την ασφάλεια των διακινούμενων προϊόντων από τον αποστολέα στον παραλήπτη έχει αναλάβει σήμερα η νομοθεσία μέσω του εμπορικού δικαίου. Ήδη από τον 4<sup>ο</sup> αιώνα τα έθιμα και οι συνήθειες που επικρατούσαν στους ναυτιλλόμενους αλλά και το θαλάσσιο εμπόριο της Μεσογείου διαμόρφωσαν ένα είδος ενιαίου ναυτικού δικαίου. Από τότε η ραγδαία εξέλιξη του ναυτικού δικαίου οδήγησε στη δημιουργία διεθνών κανονισμών σχετικών με το φορτίο, τη θαλάσσια μεταφορά, τη ναυτική τεχνολογία κ.λπ.



Σύμφωνα με το άρθρο 2 της οδηγίας 2009/42/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 6<sup>ης</sup> Μαΐου 2009 σχετικά με τις στατιστικές καταγραφές για τις θαλάσσιες μεταφορές εμπορευμάτων και επιβατών, οι θαλάσσιες μεταφορές εμπορευμάτων ορίζονται ως: «κινήσεις εμπορευμάτων και επιβατών με θαλασσοπλοούντα πλοία, σε διαδρομές που πραγματοποιούνται εξ ολοκλήρου ή εν μέρει στη θάλασσα». Το πεδίο εφαρμογής της συγκεκριμένης οδηγίας περιλαμβάνει τα εμπορεύματα: α) που μεταφέρονται προς εγκαταστάσεις ανοιχτής θάλασσας και β) που λαμβάνονται από το βυθό της θάλασσας και εκφορτώνονται στους λιμένες. Τέλος, τα καύσιμα και τα λοιπά εφόδια με τα οποία τροφοδοτούνται τα πλοία δεν περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής της παρούσας οδηγίας.

Επιπλέον, σε τροποποιήσεις της παραπάνω οδηγίας εντάσσεται και ο ορισμός του λιμένα ως: «χώρος ο οποίος διαθέτει εγκαταστάσεις που επιτρέπουν στα εμπορικά πλοία να προσορμίζουν και να φορτώνουν ή να εκφορτώνουν εμπορεύματα και να αποβιβάζουν ή να επιβιβάζουν επιβάτες από ή σε πλοία».

Παράλληλα, βάση του ναυτικού δίκαιου ρυθμίζεται η εξουσίαση του πλοίου ως μέσο άσκησης της ναυτικής εμπορίας, αλλά και οι σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε πρόσωπα από την άσκηση της εμπορίας αυτής, όπως οι συμβάσεις ναύλωσης, ναυτολόγησης, ρυμούλκησης, κ.α. (Παμπούκης και άλλοι, 2001).

Σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1692/2006 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τη θέσπιση του δεύτερου προγράμματος «Marco Polo» για τη χορήγηση κοινοτικής χρηματοδοτικής συνδρομής προβλέπεται η βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων του συστήματος των εμπορευματικών μεταφορών.

Το πρόγραμμα αυτό μέχρι το 2013 θα πρέπει να έχει θέσει τη μετατόπιση των μεταφορών, δηλαδή, τη μείωση της οδικής συμφόρησης, με την προώθηση των οδικών εμπορευματικών μεταφορών στις θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων, στις σιδηροδρομικές μεταφορές, τις εσωτερικές πλωτές μεταφορές, αλλά και της συνδυασμένης μεταφοράς.

Εξίσου σημαντικό αποτελεί ο χαρακτηρισμός της μεταφοράς ως: «το σύνολο των τεχνικών εργασιών, καθώς και των λογιστικών και διοικητικών διαδικασιών που έχουν σαν σκοπό την διακίνηση ενός αγαθού με την σύννομη μεταβολή του τόπου και του νομικού ή φορολογικού καθεστώτος του, είτε αυτές συντελούνται

ταυτόχρονα με την φυσική μετακόμιση του αγαθού σε άλλο τόπο, είτε όχι» (Κακατσάκης, 2006).

Η σύναψη του Προεδρικού Διατάγματος 431/1995 για τη θέσπιση Κοινών Κανόνων για ορισμένες συνδυασμένες εμπορευματικές μεταφορές μεταξύ των Κρατών-Μελών προσαρμόζει την Ελληνική Νομοθεσία στην απελευθέρωση των συνδυασμένων εμπορευματικών μεταφορών, καθορίζοντας και τα συνοδευτικά έγγραφα μεταφοράς.

Η συνδυασμένη μεταφορά μπορεί να δοθεί με μία διαφορετική ερμηνεία ως «η μεταφορά που πραγματοποιείται στη ξηρά, τη θάλασσα ή τον αέρα σε οποιονδήποτε συνδυασμό, με δύο τουλάχιστον ετερογενή μεταφορικά μέσα και τέλος, η μεταφορά που εκτελείται στη θάλασσα και τα εσωτερικά ύδατα, μολονότι χρησιμοποιούνται δύο ομοιογενή μεταφορικά μέσα (πλοίο που εκτελεί τη θαλάσσια διαδρομή και πλοίο που διαπλέει τα εσωτερικά ύδατα)» (Κακατσάκης, 2006).

Παράλληλα, σύμφωνα με το Νόμο 3333/2005 σχετικά με την «Ίδρυση και λειτουργία Εμπορευματικών Κέντρων και άλλες διατάξεις» ορίζεται Εμπορευματικό Κέντρο ένα οργανικά ολοκληρωμένο σύνολο δομών, διαρθρωμένων υπηρεσιών και υποδομών διαφορετικών μέσων μεταφοράς, που ιδρύεται και λειτουργεί σε περιοχή, που επιτρέπονται δραστηριότητες για εξυπηρέτηση συνδυασμένων μεταφορών και υποχρεωτικά περιλαμβάνει ή συνδέεται με σιδηροδρομικό σταθμό ή λιμάνι ή αεροδρόμιο.

Η εμπορική συναλλαγή μεταξύ επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες έχει καταστήσει υποχρεωτική τη θέσπιση και χρήση διεθνών εμπορικών συμφωνιών, τα οποία στο σύνολο τους αποκαλούνται INCO terms. Με αυτούς τους όρους-συμβάσεις προσδιορίζεται το κόστος, η διάρκεια και η ευθύνη της μεταφοράς ανάλογα με το είδος του μέσου μεταφοράς. Παρακάτω, παρατίθεται εν συντομία η περιγραφή των βασικότερων INCO terms 2000:

- ο *EXW (Ex Works)* - *Εκ του εργοστασίου*: Με βάση τον όρο αυτό ο πωλητής είναι υπεύθυνος να πληρώσει όλο το κόστος της μεταφοράς μέχρι το εργοστάσιο του και πριν τη διαδικασία της φόρτωσης. Ενώ ο αγοραστής πληρώνει όλο το κόστος μεταφοράς των εμπορευμάτων από το εργοστάσιο του πωλητή έως και τις δικές του εγκαταστάσεις. Παράλληλα, ο αγοραστής

επιλέγει το μέσο μεταφοράς ή την ναυτιλιακή εταιρία που θα πραγματοποιήσει τη μεταφορά.

- *FAS (Free Alongside Ship) - Κατονομαζόμενο λιμάνι φόρτωσης:* Η σύμβαση αυτή προορίζεται για θαλάσσια μεταφορά ή μέσω ποταμού, όπου ο αγοραστής επωμίζεται τα έξοδα φόρτωσης, μεταφοράς και απώλειας ή ζημιάς των εμπορευμάτων έως και την παράδοση τους έξω από το πλοίο στο λιμάνι φορτώσεως.
- *FOB (Free on Board) - Κατονομαζόμενο λιμάνι αναχώρησης:* Στη σύμβαση αυτή ο πωλητής έχει την υποχρέωση και την ευθύνη μαζί με το κόστος των μεταφερόμενων εμπορευμάτων να περιλάβει και το κόστος μεταφοράς από τις εγκαταστάσεις του έως και την τοποθέτηση των εμπορευμάτων πάνω στο πλοίο. Έπειτα από το στάδιο αυτό την ευθύνη για τα ακόλουθα έξοδα, όπως και για την απώλεια ή τη ζημία των εμπορευμάτων την έχει ο αγοραστής. Παράλληλα, ο αγοραστής σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης αυτής είναι το πρόσωπο που θα επιλέξει την ναυτιλιακή εταιρία με την οποία θα διεξαχθεί η διακίνηση του εμπορεύματος.
- *CPT (Carriage Paid To) - Κατονομαζόμενος τόπος προορισμού:* Η σύμβαση αυτή προορίζεται για κάθε μέσο μεταφοράς, στην οποία ο πωλητής είναι υπεύθυνος για το κόστος μεταφοράς από τις εγκαταστάσεις του μέχρι την παράδοση του φορτίου στον προορισμό που θα του υποδείξει ο αγοραστής. Κάθε κόστος κινδύνου κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων έως και την παράδοση του φορτίου συμπεριλαμβάνεται στα έξοδα του αγοραστή.
- *CFR (Cost and Freight) - Κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού:* Με τη χρήση αυτής της σύμβασης στα έξοδα του πωλητή που περιλαμβάνονται στο τίμημα του αγοραστή με παράδοση των εμπορευμάτων με FOB, προστίθενται ο ναύλος για τη μεταφορά του εμπορεύματος, εκτελωνισμένου προς εξαγωγή, ως το λιμάνι προορισμού και τα έξοδα για τον εφοδιασμό του αγοραστή με τη φορτωτική. Ο κίνδυνος απώλειας ή ζημιάς των εμπορευμάτων και τα τυχόν πρόσθετα έξοδα που θα επέλθουν μετά το χρόνο παράδοσης πάνω από το κιγκλίδωμα του πλοίου πηγαίνουν στον αγοραστή. Όμως, όταν η μεταφορά των εμπορευμάτων διεξάγεται με containers ή με roll-on/roll-off τρόπο, όπου

το κιγκλίδωμα του πλοίου δεν έχει πρακτική σημασία, γίνεται χρήση του όρου CPT (Ξανθόπουλος, 2007).

- *CIP (Carriage and Insurance Paid To) - Κατονομαζόμενος τόπος προορισμού:* Με την επιλογή αυτής της σύμβασης, η οποία ισχύει για κάθε μέσο και τρόπο μεταφοράς, στα έξοδα του πωλητή επιπλέον αυτών που ισχύουν για το CIP εντάσσονται και τα έξοδα για την ασφάλεια των εμπορευμάτων με τις ελάχιστες καλύψεις για την αποφυγή ρίσκου κατά την κύρια μεταφορά.
- *CIF (Cost, Insurance and Freight) - Κατονομαζόμενος λιμάνι προορισμού:* Ο όρος αυτός προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων κόστος εμπορευμάτων, ασφάλιση μεταφοράς και κόστος μεταφοράς. Κατονομαζόμενος τόπος μπορεί να είναι το τελικό λιμάνι εκφόρτωσης των εμπορευμάτων, στην ευρύτερη περιοχή του οποίου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις του αγοραστή. Επίσης ο πωλητής είναι αυτός που επιλέγει τη ναυτιλιακή εταιρία που θα μεταφέρει τα εμπορεύματα. Τέλος, ο αγοραστής είναι υπεύθυνος για τους τυχόν κινδύνους που εγκυμονούν κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων. Επιπλέον τα έξοδα ασφάλισης κατά τη μεταφορά των εμπορευμάτων τα αναλαμβάνει ο πωλητής.
- *DES (Delivered ex Ship) - Κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού:* Ακόμα μία σύμβαση που προορίζεται για τη θαλάσσια μεταφορά ή μέσω ποταμού αποτελεί η DES. Σε αυτή τη σύμβαση ο πωλητής αναλαμβάνει όλα τα έξοδα έως και την παράδοση του εμπορεύματος στον αγοραστή πάνω στο πλοίο στο λιμάνι προορισμού, μη εκτελωνισμένα προς εισαγωγή. Παράλληλα, με τα έξοδα της παράδοσης των εμπορευμάτων στο πλοίο πριν την εκφόρτωση τους που επωμίζεται ο πωλητής, έχει την ευθύνη για οτιδήποτε συμβεί κατά τη μεταφορά.
- *DEQ (Delivered ex Quay) - Κατονομαζόμενο λιμάνι προορισμού:* Σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης αυτής ισχύει η ίδια πολιτική με τη σύμβαση DES, η οποία διαφοροποιείται στον τόπο παράδοσης του φορτίου από τον πωλητή, όπου τα εμπορεύματα παραδίδονται στο λιμάνι προορισμού και όχι πάνω στο πλοίο, όπως στην περίπτωση DES. Και σε αυτή την περίπτωση την ανάληψη των κινδύνων μέχρι την παράδοση των εμπορευμάτων επωμίζεται ο πωλητής.
- *DDP (Delivered Duty Paid) – Κατονομαζόμενος τόπος προορισμού:* Το περιεχόμενο αυτής της σύμβασης αποτελεί την άλλη όψη της σύμβασης

EXW, καθώς όλα τα έξοδα της αποστολής-μεταφοράς των εμπορευμάτων μέχρι και την παράδοση τους στον κατονομαζόμενο τόπο της χώρας εισαγωγής και πριν το διάστημα της εκφόρτωσης τους συμπεριλαμβανομένου και του εκτελωνισμού εισαγωγής, τα αναλαμβάνει ο πωλητής.

Σύμφωνα με το άρθρο 21 της Σύμβασης της Ρώμης του 1980 σε περίπτωση που το εφαρμοστέο δίκαιο των διεθνών συμβάσεων δεν επιλέγεται με μία από τις παραπάνω συμβάσεις από τους συμβαλλόμενους, καθορίζεται ως εφαρμοστέο το δίκαιο της χώρας με την οποία η σύμβαση συνδέεται στενότερα και το οποίο προσδιορίζεται από τον τόπο εκπλήρωσης της παροχής και τη συνήθη διαμονή του οφειλέτη.

Από πρακτική άποψη θεωρείται σκόπιμος ο ακριβής ορισμός για κάθε ένα από τα εμπορεύματα που διακινούνται σε ξηρά και θάλασσα. Έτσι, ο χαρακτηρισμός των εμπορευμάτων ως επικίνδυνα φορτία αναφέρεται στα είδη και υλικά από τα οποία μπορούν να προκύψουν κίνδυνοι για το κοινωνικό σύνολο, τη ζωή και την υγεία των ανθρώπων και των ζώων καθώς και για τη δημόσια τάξη και ασφάλεια. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι δυνατό να οφείλονται στη φύση, στις ιδιότητες και στην κατάσταση αυτών των φορτίων, καθώς και σε τυχόν ατύχημα κατά τη μεταφορά τους (Fire Security A.E.B.E, 2009). Σε αυτή την περίπτωση ο μισθωτής/ναυλωτής είναι υπεύθυνος για την καθυστέρηση της μεταφοράς, τον τραυματισμού οποιουδήποτε ατόμου και για το κόστος που προκύπτει σε περίπτωση ζημίας.

Ο διαχωρισμός στον τρόπο χειρισμού των επικίνδυνων φορτίων για κάθε μέσο μεταφοράς διακρίνεται από τους τύπους φορτηγών οχημάτων, βαγονιών και πλοίων που έχουν κατασκευαστεί αποκλειστικά για την επίτευξη της συγκεκριμένης διακίνησης. Στην κατηγορία των επικίνδυνων φορτίων εντάσσονται οι εύφλεκτες ουσίες όπως τα καύσιμα και οι διαλύτες, τα εύφλεκτα αέρια υπό πίεση όπως τα υγραέρια και τα ιατρικά αέρια, οι οξειδωτικές ουσίες όπως οι χλωρίνες, οι διαβρωτικές ύλες, οι εκρηκτικές ουσίες όπως τα εκρηκτικά, τα πυρομαχικά και νιτρικά λιπάσματα, οι τοξικές ουσίες όπως τα φυτοφάρμακα, οι ραδιενεργές ουσίες και τα επικίνδυνα απόβλητα. Προς αυτήν την κατεύθυνση, δημιουργήθηκε και ο Διεθνής Ναυτιλιακός Κώδικας Επικίνδυνων Φορτίων, που χαρακτηρίστηκε ως το βασικό εγχειρίδιο διεθνών οδηγιών για τη μεταφορά επικίνδυνων φορτίων από τη

στιγμή φόρτωσης των εμπορευμάτων πάνω στο πλοίο μέχρι και την εκφόρτωση αυτών.

Μία πρόσθετη κατηγορία εμπορευμάτων είναι τα χύδην φορτία. Ο ορισμός του χύδην φορτίου διακρίνεται από τη φύση του φορτίου και τις απαιτήσεις χειρισμού αυτού, δηλαδή, φορτία όπως το αργό πετρέλαιο, τα δημητριακά, το σιδηρομετάλλευμα και τον άνθρακα, των οποίων η φύση της μεταφοράς τους είναι σε χύμα κατάσταση. Μία άλλη προσέγγιση του ορισμού εξαρτάται από τις οικονομίες κλίμακας της μεταφοράς του, δηλαδή, όσο το φορτίο μεταφέρεται σε μεγάλες ποσότητες, σε μεμονωμένες αυτούσιες παρτίδες, τόσο μειώνεται το κόστος μεταφοράς του. Έτσι ως χύδην φορτίο ορίζεται: «οποιοδήποτε φορτίο μεταφέρεται δια θαλάσσης σε μεγάλες παρτίδες, με σκοπό να μειωθεί το μεταφορικό κόστος ανά μονάδα (Γκιζιάκης και άλλοι, 2006).

Το χύδην φορτίο με τη σειρά του διακρίνεται σε χύδην υγρά φορτία, σε ομογενή χύδην ξηρά φορτία, σε φορτία-μονάδες, σε κατεψυγμένα φορτία και σε τροχοφόρα φορτία:

- Τα χύδην υγρά φορτία όπως το αργό πετρέλαιο και τα προϊόντα του, χημικά και τοξικά φορτία, αλλά και υγροποιημένα αέρια έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις χειρισμού, δηλαδή, αποθηκεύονται σε δεξαμενές με τη χρήση αντλιών για τη μεταφορά μέσα στο δεξαμενόπλοιο, ενώ τα υγροποιημένα αέρια απαιτούν πλοία με ψυκτικές δυνατότητες ή δεξαμενές πίεσης.
- Τα ομογενή χύδην ξηρά φορτία όπως το σιδηρομετάλλευμα, ο άνθρακας, τα δημητριακά, ο βωξίτης, τα βιομηχανικά και γεωργικά προϊόντα μεταφέρονται σε μεγάλες ποσότητες και ο χειρισμός τους γίνεται με αυτόματους μηχανισμούς, όπως αρπάγες ή ιμάντες.
- Τα φορτία-μονάδες είναι πολλά μοναδοποιημένα φορτία με απαιτήσεις ειδικού χειρισμού, καθώς τοποθετούνται μέσα στα αμπάρια του πλοίου. Μοναδοποιημένα φορτία μπορούν να αποτελούν όχι μόνο η παλέτα ή το εμπορευματοκιβώτιο, αλλά και τα μεγάλα σακιά τοποθετημένα σε παλέτες.
- Τα κατεψυγμένα φορτία απαιτούν συνθήκες ψύξης ή κατάψυξης κατά τη μεταφορά τους μέσα σε εξειδικευμένα πλοία και ειδικά εμπορευματοκιβώτια. Τα πλοία αυτά θα πρέπει να διαθέτουν μονωμένα αμπάρια, τα οποία είναι αποκλειστικά κατασκευασμένα για τη μεταφορά κατεψυγμένων φορτίων.

Στην κατηγορία των καταψυγμένων εντάσσονται το φρέσκο κρέας, το φρέσκο γάλα, τα φρούτα και τα λαχανικά.

- ο Τα τροχοφόρα φορτία για τη μεταφορά τους απαιτούν εξειδικευμένα πλοία με ράμπες εισόδου και εξόδου, και κατασκευές πολλαπλών καταστρωμάτων. Τα πλοία που έχουν κατασκευαστεί για τη μεταφορά αυτού του είδους τα φορτία είναι πολύ μεγάλα μεταφέροντας μέχρι και 6.000 οχήματα, ενώ στη διαδρομή της επιστροφής που συνήθως ταξιδεύουν άδεια, είναι δυνατόν να μεταφέρουν φορτηγά οχήματα.

Μία ποιο κωδικοποιημένη παρουσίαση φορτίου παρατίθεται στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί. Μέσα από αυτόν το πίνακα μπορούμε να ταξινομήσουμε γρήγορα κάθε είδους φορτίο ανάλογα με την περιγραφή του.

### **1.3.1 Ασφάλεια των Προϊόντων**

Σύμφωνα με τον Αναστασόπουλο (2005), ο κλάδος που αναφέρεται στην ασφάλεια των εμπορευμάτων εφαρμόζεται όταν η μεταφορά αυτών πραγματοποιείται με οποιοδήποτε αναγνωρισμένο μεταφορικό μέσο στην ξηρά και στη θάλασσα. Έτσι η ασφάλιση των μεταφερόμενων εμπορευμάτων και των φορτίων εξασφαλίζεται με αποζημίωση της πλήρους αξίας τους, εφόσον βέβαια αυτό απαιτηθεί. Παράλληλα, οι δυνατότητες που παρέχονται με την ασφάλεια του φορτίου κατά τη μεταφορά του συμβάλουν στην πραγματοποίηση μίας ποιοτικότερης και αποδοτικότερης συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών.

Επιπλέον για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς εμπορευμάτων, απαγορεύεται ένα πρόσωπο να στείλει ή να μεταφέρει με οποιοδήποτε πλοίο κάθε επικίνδυνο εμπόρευμα χωρίς να είναι αρμόδιο, αλλά και χωρίς να έχει σημειώσει ευκρινώς τη φύση τους στο εξωτερικό μέρος της συσκευασίας που τα περιέχει. Παράλληλα το αρμόδιο άτομο που θα αναλάβει τη διαδικασία αυτή θα πρέπει να δώσει γραπτή ειδοποίηση της φύσης των εμπορευμάτων, του ονόματος και της διεύθυνσης του αποστολέα ή του κομιστή, προς τον Πλοίαρχο ή τη διοίκηση του πλοίου (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2008).

Σε αυτό το σημείο η καταγραφή των κινδύνων που μπορούν καλύπτονται από την ασφάλεια των εμπορευμάτων που μεταφέρονται αφορούν στις ζημιές από πυρκαγιά, ναυάγιο, προσάραξη, απόρριψη εμπορευμάτων στη θάλασσα, έξοδα

διάσωσης, απώλειες λόγω έντονων καιρικών συνθηκών (κύματα, είσοδος θαλασσινού νερού μέσα στο φορτίο), απώλεια δεμάτων κατά τη φορτοεκφόρτωση, ζημιές από ατύχημα του μεταφορικού μέσου ή πυρκαγιά, κ.λπ.

**Πίνακας 1.1:** Περιγραφή φορτίου ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007).

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΦΟΡΤΙΟΥ	
<u>Κατηγορία</u>	<u>Περιγραφή</u>
Υγρά Φορτία Χύμα	Υγρά εμπορεύματα χύμα (δεν υπάρχει μονάδα φορτίου): <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Υγραέριο</li> <li>ο Αργό πετρέλαιο</li> <li>ο Προϊόντα πετρελαίου</li> <li>ο Άλλα υγρά εμπορεύματα χύμα</li> </ul>
Ξηρά φορτία χύμα	Ξηρά εμπορεύματα χύμα (δεν υπάρχει μονάδα φορτίου): <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Μετάλλευμα</li> <li>ο Άνθρακας</li> <li>ο Γεωργικά προϊόντα (π.χ. σιτηρά, σόγια, ταπιόκα)</li> <li>ο Άλλα ξηρά εμπορεύματα χύμα</li> </ul>
Εμπορευματοκιβώτια	Εμπορεύματα σε μεγάλα εμπορευματοκιβώτια: <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Μονάδες φορτίου 20 ποδών</li> <li>ο Μονάδες φορτίου 40 ποδών</li> <li>ο Μονάδες φορτίου &gt; 20 ποδών και &lt; 40 ποδών</li> <li>ο Μονάδες φορτίου &gt; 40 ποδών</li> </ul>
Ro-Ro (αυτοκινούμενα)	Κινητές αυτοκινούμενες μονάδες: <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Οδικά οχήματα για τη μεταφορά εμπορευμάτων και τα ρυμουλκούμενα που τα συνοδεύουν</li> <li>ο Επιβατικά αυτοκίνητα και μοτοσυκλέτες και τα ρυμουλκούμενα και τροχόσπιτα που τα συνοδεύουν</li> <li>ο Επιβατικά λεωφορεία</li> <li>ο Οχήματα που διακινούνται στο εμπόριο (συμπεριλαμβανομένων των εισαγόμενων/εξαγόμενων αυτοκίνητων οχημάτων)</li> <li>ο Ζώντα ζώα «όρθια»</li> <li>ο Άλλες κινητές αυτοκινούμενες μονάδες</li> </ul>
Ro-Ro (μη αυτοκινούμενα)	Κινητές μη αυτοκινούμενες μονάδες: <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Ασυνόδευτα οδικά ρυμουλκούμενα και ημιρυμουλκούμενα μεταφοράς εμπορευμάτων</li> <li>ο Ασυνόδευτα τροχόσπιτα και λοιπά οδικά οχήματα γεωργικής και βιομηχανικής χρήσης</li> <li>ο Σιδηροδρομικά βαγόνια, ρυμουλκούμενα για χρήση μεταξύ λιμένων, μεταφερόμενα με πλοία και φορτηγίδες για τη μεταφορά εμπορευμάτων μεταφερόμενες με πλοία</li> <li>ο Άλλες κινητές μη αυτοκινούμενες μονάδες</li> </ul>
Άλλα γενικά φορτία (συμπεριλαμβανομένων των μικρών εμπορευματοκιβωτίων)	Άλλα φορτία που δεν κατατάσσονται αλλού: <ul style="list-style-type: none"> <li>ο Δασικά προϊόντα</li> <li>ο Προϊόντα σιδήρου και χάλυβα</li> <li>ο Άλλα γενικά φορτία</li> </ul>



## 1.4 Εγκαταστάσεις – Υποδομές- Εξοπλισμός

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τις απαραίτητες εγκαταστάσεις, υποδομές και εξοπλισμό που απαιτούνται για τη διενέργεια θαλάσσιων, οδικών και σιδηροδρομικών μεταφορών και κατά συνέπεια για το συνδυασμό τους.

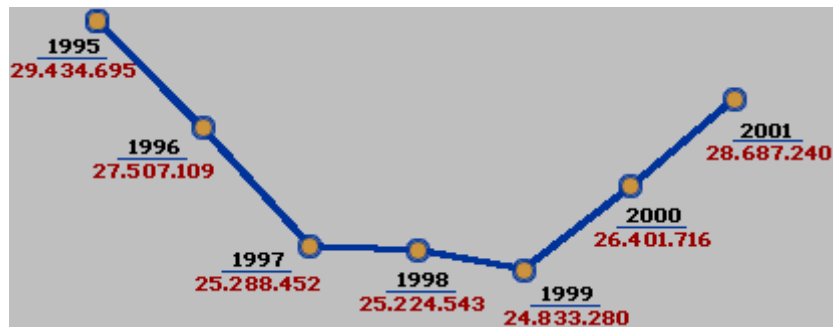
### 1.4.1 Πλοία

Σπουδαία οικονομική οντότητα αποτελεί το πλοίο, καθώς είναι κινητό και συχνά η αξία του είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα από όσο μπορεί να φανταστεί κάποιος. Παράλληλα, οι εμπορικές πράξεις που εξυπηρετεί στο θαλάσσιο διαμετακομιστικό εμπόριο και στο χώρο των ταξιδιών αναψυχής αποτελούν για την ελληνική οικονομία ανεκτίμητη πλουτοπαραγωγική πηγή και χώρο απασχόλησης σημαντικού αριθμού εργατικού δυναμικού.

Συμφώνα με τον Γκιζιάκη και άλλοι (2006), τα εμπορικά πλοία της αρχαιότητας, ολκάδες και φορτηγά, είχαν διπλό σύστημα πρόωσης, το τετράγωνο πανί και τα κουπιά. Το πλήρωμα του αποτελούνταν από λίγα μέλη, τους κωπηλάτες οι οποίοι κατά βάση ήταν δούλοι, τους ναύτες που χειρίζονταν τα πανιά και τον κυβερνήτη του πλοίου.

Σήμερα τη μεγαλύτερη ποικιλομορφία στο θαλάσσιο εξοπλισμό κατέχουν τα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου, καλύπτοντας έτσι την ασφαλή και προσαρμοσμένη μεταφορά κάθε τύπου εμπορεύματος. Επιπλέον η ύπαρξη σύγχρονου και κατάλληλου λειτουργικά εξοπλισμού (πλοίων και τεχνικού εξοπλισμού), από την πλευρά των πλοιοκτητών αποτελεί πρόκληση για την οικονομική τους ανάπτυξη διεθνώς.

Η ανάγκη εκσυγχρονισμού των πλοίων οδηγήθηκε από την αύξηση του μεγέθους των παρτίδων μεταφερόμενου φορτίου, καθώς τα πλοία που απασχολούνται για τη μεταφορά χύδην ξυρού φορτίου έχουν διπλασιαστεί σε σύγκριση με το παρελθόν. Σημείο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι η Ελληνόκτητη Ναυτιλία το 2007 ήταν η πρώτη ναυτιλιακή δύναμη του κόσμου, διατηρώντας στόλο 3.480 πλοίων όλων των τύπων, συνολικής χωρητικότητας 98.195.100 χιλιάδες τόνους, αριθμός που μεταφράζεται στο 15,5% της παγκόσμιας ναυτιλιακής χωρητικότητας. Επίσης, στην Εικόνα 1.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του εμπορικού στόλου κάτω από την Ελληνική Σημαία κατά τα έτη 1995-2001.



*Εικόνα 1.3:* Εξέλιξη του Ελληνικού εμπορικού στόλου το 1995-2001 σε χιλ. τόνους συνολικής χωρητικότητας (Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας, 2007).

Η χωρητικότητα ενός πλοίου συνίσταται στον εσωτερικό του χώρο, όπως αυτός προσδιορίζεται με ορισμένη μονάδα καταμέτρησης. Η μονάδα αυτή είναι ο τόνος που ισούται με 2,83 κυβικά μέτρα ή 100 κυβικά πόδια. Η καθαρή χωρητικότητα βρίσκεται αφού αφαιρεθούν από τη συνολική χωρητικότητα του πλοίου. Συγκεκριμένα το μέγεθος των πλοίων που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά χύδην ξυρού φορτίου κυμαίνεται από 3.000 τόνους έως 250.000 τόνους και περισσότερο.

Έτσι έχουμε πλοία διπλού καταστρώματος με δυνατή χωρητικότητα μεταφοράς 8.000-23.000 τόνων με ενσωματωμένο εξοπλισμό φορτοεκφορτωτών μέσων για μεταφορά συγκεκριμένων φορτίων (π.χ. μικρό-παρτίδες φορτίων σε κιβώτια, παλέτες, δοχεία κ.ά.). Ένας άλλος τύπος πλοίου προορίζεται για την μεταφορά διαφόρων φορτίων συσκευασμένων σε σακιά (π.χ. ζάχαρη, ρύζι, τσιμέντο, λιπάσματα κ.ά.), τα οποία μπορούν να καλύψουν και ανάγκες τακτικών γραμμών.

Άλλου τύπου πλοία αποτελούν αυτά με χωρητικότητα 3.000-15.000 τόνους, τα οποία απασχολούνται ελεύθερα παγκοσμίως. Τα μικρά αυτά πλοία μεταφοράς χύδην ξυρού φορτίου διαθέτουν τρία αμπάρια και δικό τους εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης.

Πλοία που χρησιμοποιούνται κύρια στο εμπόριο των δημητριακών, των γεωργικών προϊόντων και των λιπασμάτων και σε μικρότερο βαθμό στο εμπόριο του άνθρακα και του σιδηρομεταλλεύματος διαθέτουν τέσσερα ή πέντε αμπάρια εκ των οποίων μερικά διαθέτουν το δικό τους εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης, ο οποίος μπορεί να εξυπηρετήσει και τα υπόλοιπα αμπάρια λόγω της δυνατότητας περιστροφής που έχει. Επίσης στην ίδια κατηγορία εντάσσονται πλοία ειδικά σχεδιασμένα ανάλογα με την περιοχή που πλέουν, με μεγάλη χωρητικότητα (80.000-200.000 τόνων) και ανάλογο εξοπλισμό.

Μεγάλης οικονομικής σημασίας αποτελούν τα πλοία πολλαπλών χρήσεων, τα οποία είναι κατάλληλα όχι μόνο για τη μεταφορά χύδην φορτίου, αλλά και μοναδοποιημένου ή συσκευασμένου φορτίου. Αυτός ο τύπος πλοίων μπορεί να είναι μονού ή διπλού καταστρώματος, με ειδικό εξοπλισμό χειρισμού του φορτίου (π.χ. οδηγοί κυψελών για την υποδοχή εμπορευματοκιβωτίων, ράμπες για τα τροχοφόρα, εξοπλισμός φορτοεκφόρτωσης, κ.λπ.).

Μία τελείως διαφορετική κατηγορία πλοίου αποτελούν τα δεξαμενόπλοια, κατάλληλα κατασκευασμένα για τη μεταφορά χύδην υγρών φορτίων, όπως το πετρέλαιο και τα προϊόντα πετρελαίου, χημικά, κρασί, φυτικά έλαια, κ.ά. με μειονέκτημα το υψηλό κόστος καθαρισμού των δεξαμενών από την εναλλαγή μεταφοράς φορτίου. Η ποικιλία αυτών των πλοίων εξαρτάται από τη χωρητικότητα του καθενός και κυμαίνεται από 10.000 έως 550.000 τόνους.

Τα πλοία συνδυασμένων μεταφορών είναι πλοία κατάλληλα κατασκευασμένα να μεταφέρουν ξηρά ή υγρά φορτία ανάλογα με τις επιλογές των πλοιοκτητών τους. Αυτά με τη σειρά τους κατηγοριοποιούνται σε τρεις τύπους εκ των οποίων οι δύο διαφέρουν μεταξύ τους μόνο στο μέγεθος, δηλαδή, και τα δύο διαθέτουν αμπάρια τα οποία μπορούν να μεταφέρουν χύδην ξηρό φορτίο, ενώ τα ίδια αμπάρια είναι εξοπλισμένα με αντλίες για να μεταφέρουν και αργό πετρέλαιο ως εναλλακτικό φορτίο. Ο τρίτος τύπος πλοίων είναι κατασκευασμένος με δύο πλευρικές δεξαμενές για τη μεταφορά του πετρελαίου και ένα κεντρικό αμπάρι για τη μεταφορά σιδηρομεταλλεύματος.

Η σημαντικότερη ίσως για τις μέρες μας μεταφορά εμπορευμάτων δια θαλάσσης είναι εκείνη που πραγματοποιείται με τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Τα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων διακρίνονται σε τρεις βασικούς τύπους:

- ο Τα fully cellular container ships είναι πλοία αποκλειστικής μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, τα οποία φορτώνονται με τη βοήθεια κάθετων οδηγών μέσα στα αμπάρια. Οι οδηγοί αυτοί σχεδιάζουν «κελιά» ώστε να τοποθετούνται με ακρίβεια τα εμπορευματοκιβώτια μέσα στο αμπάρι και να περιορίζεται στο ελάχιστο ο μη χρησιμοποιούμενος χώρος. Επιπλέον τα εμπορευματοκιβώτια συνήθως φορτώνονται και στο κατάστρωμα του πλοίου.

- ο Τα cellular ships with Ro/Ro capability έχουν δυνατότητες μεταφοράς τροχοφόρων φορτίων αλλά και εμπορευματοκιβωτίων. Η ολική χωρητικότητα αυτών είναι σχεδιασμένη για την εξυπηρέτηση φορτίων με μεγάλο όγκο και με το ανάλογο βάρος
- ο Τα multi-purpose container ships είναι πλοία που μεταφέρουν χύδην ή τροχοφόρα κατά την επιστροφή του πλοίου.

Η ναυπήγηση πλοίων ψυγείων προορίζεται για τη μεταφορά προϊόντων υψηλής ευαισθησίας, όπως είναι το κρέας, τα ψάρια, τα φρούτα και τα λαχανικά. Σε αυτόν τον τύπο πλοίων έχει μείζον σημασία η σωστή διαχείριση τους, δηλαδή, ο προγραμματισμός των δρομολογίων και η τέλεια ρύθμιση του χρόνου στις αφίξεις και αναχωρήσεις.

Ακόμα ένας συνήθης τύπος πλοίων αποτελεί αυτός της μεταφοράς αυτοκινήτων. Στα πλοία αυτά και συγκεκριμένα στην πρύμη ή ακόμα και σε μία από τις δύο πλευρές του πλοίου έχουν τοποθετηθεί πόρτες για την είσοδο-έξοδο επιβατηγών αυτοκινήτων, λεωφορεία, φορτηγά, νταλίκες και πράκτορες που εξυπηρετούν κυρίως νησιώτικες περιοχές.

Τα πλοία μικρού τύπου απασχολούνται στο θαλάσσιο εμπόριο κοντινών αποστάσεων λόγω του μεγέθους τους και της αντιμετώπισης έντονων καιρικών συνθηκών. Τέλος στη ναυπήγηση αυτού του είδους πλοίων τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός.

Μία κατηγορία πλοίων λιγότερο χρησιμοποιούμενη που έχει κατασκευαστεί για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένες ανάγκες μεταφοράς είναι τα ονομαζόμενα πλοία μεταφοράς πολύ βαρέων φορτίων, οι φορτηγίδες και οι πλωτές πλατφόρμες, αλλά και τα ημι-βυθιζόμενα πλοία, το κάθε ένα από τα οποία διαθέτει δικό του εξοπλισμό φορτοεκφόρτωσης.

Τέλος, έχουμε τα ονομαζόμενα πλοία γραμμών που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτών των πλοίων είναι η μεταφορά μέσα σε καθορισμένα λιμάνια και με ακριβές χρονικά προγραμματισμένα δρομολόγια. Οικονομικό μειονέκτημα όμως αποτελεί η πλεύση αυτών των πλοίων συνήθων χωρίς να είναι πλήρως φορτωμένα.

### 1.4.2 Εξοπλισμός Λιμανιών στην Ελλάδα

Οι υδάτινες μεταφορές κατέχοντας το σημαντικότερο μερίδιο στον κλάδο των μεταφορών των εφοδιαστικών αλυσίδων των αγαθών παγκοσμίως αποτελούνται από τις θαλάσσιες και ακτοπλοϊκές μεταφορές και τις μεταφορές μέσω αγωγών. Ειδικότερα για τις θαλάσσιες μεταφορές εμπορευματοκιβωτίων, μπορούμε να πούμε έχουν συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, ενώ έχουν μεγάλες δυνατότητες στη διακίνηση εμπορευμάτων σε συνδυασμό με τις σιδηροδρομικές ή και τις εσωτερικές πλωτές μεταφορές. Οι θαλάσσιες μεταφορές κυριαρχούν σήμερα στο χώρο του διεθνούς εμπορίου καλύπτοντας το 90% του συνολικού όγκο του διακινούμενου φορτίου. Αντίστοιχη θέση κατέχουν και στην Ευρώπη, όπου το 90% των εξαγωγών και το 40% των εισαγωγών πραγματοποιείται μέσω θαλάσσης.

Λόγω του ιδιαίτερα απαιτητικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της λιμενικής βιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάγκη για δημιουργία σύγχρονων λιμενικών υποδομών στην Ελλάδα κατέστη απαραίτητη. Η χώρα μας διαθέτει 65 λιμένες, σύμφωνα με τα τρέχοντα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.).

Σε ένα λιμάνι οι υπηρεσίες που παρέχονται σε σχέση με τα διακινούμενα φορτία είναι η φόρτωση, η εκφόρτωση, ο χειρισμός και αποθήκευση κάθε είδους φορτίου, είτε αυτό είναι εμπορευματοκιβώτιο, είτε χύδην και γενικό φορτίο. Τα φορτία αυτά μεταφέρονται από και προς τα λιμάνια με πλοία, φορτηγά αυτοκίνητα και βαγόνια.

Για το σωστό χειρισμό των διακινούμενων φορτίων σε ένα λιμάνι απαιτείται να υπάρχει ο ανάλογος εξοπλισμός (Εικόνα 1.4), αλλά και ο αναγκαίος τρόπος λειτουργίας αυτού, όπως: η υδροδότηση, η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και τηλεπικοινωνιών, αλλά και η διαχείριση των αποβλήτων.

Για τη σωστή λειτουργία ενός λιμανιού πρέπει να υπάρχουν εγκαταστάσεις τελωνείου, σταθμού υγειονομικού και κτηνιατρικού ελέγχου, σταθμού του γενικού Χημείου του Κράτους, ένα κλιμάκιο και γραφεία του Οργανισμού Σιδηρόδρομων Ελλάδος (Ο.Σ.Ε.), ένας πυροσβεστικός σταθμός και εταιρίες ρυμουλκών.

Επιπλέον ένα λιμάνι πρέπει να παρέχει υπηρεσίες σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται με αυτό για τον ασφαλέστερο χειρισμό του φορτίου. Κάποιες από

αυτές είναι η ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων για λιμενικές δραστηριότητες στην Ελεύθερη Ζώνη και στο Κοινοτικό λιμάνι και η δυνατότητα διενέργειας εργασιών με ή χωρίς τελωνειακή επιτήρηση.



*Εικόνα 1.4:* Χρήση γερανών για την φόρτο-εκφόρτωση πλοίων.

Ελεύθερη Ζώνη χαρακτηρίζεται ένας συγκεκριμένος περίφρακτος και φυλασσόμενος χώρος εντός των λιμένων που διατίθεται ειδικά για εμπορεύματα προερχόμενα από το εξωτερικό με προορισμό πάλι το εξωτερικό και τα οποία δεν υπόκεινται σε τελωνειακές διατυπώσεις παρά μόνο όταν μέρος αυτών ή όλα εισαχθούν και χρησιμοποιηθούν στη χώρα όπου ο λιμένας και η ζώνη. Κοινοτικό λιμάνι αποτελεί ένας συγκεκριμένος χώρος λιμένα, από τον οποίο διακινούνται κοινοτικά φορτία από και προς κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και κοινοτικά-εγχώρια φορτία από και σε ελληνικούς λιμένες.

Τα εμπορικά λιμάνια παραμένουν τα κομβικά σημεία των μεγάλων δικτύων εμπορικών συναλλαγών και οι λιμενικές εργασίες φορτοεκφόρτωσης είναι οι βασικές λειτουργίες του χώρου. Οι εργασίες αυτές είναι σήμερα σε υψηλό βαθμό εκμηχανισμένες. Με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας παγκοσμίως δημιουργήθηκε μία τεράστια γκάμας φόρτο-εκφορτωτικών μηχανημάτων, ωφελώντας έτσι τον τρόπο φορτοεκφόρτωσης των πλοίων, αλλά και τη σωστή μεταφορά και τοποθέτηση των εμπορευμάτων στην περιοχή του λιμανιού. Σήμερα υπάρχει μεγάλη γκάμα φόρτο-εκφορτωτικών μηχανημάτων, με τα straddle carriers (Εικόνα 1.5) να

είναι ιδιαίτερος χρήσιμα και πολύτιμα χάρις τη μεγάλη ικανότητα φόρτο-εκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων που διαθέτουν.



*Εικόνα 1.5:* Μηχανήματα straddle carriers φόρτο-εκφόρτωσης εμπορευματοκιβωτίων.

### 1.4.3 Φορτηγά Οχήματα

Σύμφωνα με τον Βρόντο (2006), οι τύποι των φορτηγών οχημάτων που περικλείουν τη διεθνή αγορά σήμερα εντάσσονται σε μία τεράστια γκάμα, ικανή για να ικανοποιήσει τις ανάγκες κάθε μεταφερόμενου φορτίου. Έτσι μέσα στην ευρεία γκάμα των φορτηγών οχημάτων εντάσσονται αυτά του ξηρού φορτίου, του χύδην υγρού και στερεού φορτίου, τα φορτηγά μεταφοράς ειδικού τύπου φορτίων όπως οικοδομικών υλικών, μπετόν, τσιμέντου και οχημάτων, αλλά και τα φορτηγά μεταφοράς βαρέων και υπερμεγεθών εμπορευμάτων των οποίων η χρήση είναι εφικτή κυρίως στο εξωτερικό.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε μερικά από τα πιο χρησιμοποιούμενα φορτηγά οχήματα στην Ελλάδα και διεθνώς. Έτσι η μεταφορά εμπορευμάτων στη χώρα μας υλοποιείται με τα ακόλουθα φορτηγά οχήματα: φορτηγά αυτοκίνητα με δύο ή τρεις άξονες (ανοιχτή πλατφόρμα, πλατφόρμα με υδραυλική πόρτα, εναλλασσόμενου σώματος, μουσαμάς και κόφα), ελκυστήρες (τράκτορες διαφόρων τύπων), επικαθήμενα ρυμουλκούμενα (κυρίως για την διαχείριση των containers) (Εικόνα 1.6), συρόμενα ρυμουλκούμενα (κατάλληλα για μεταφορές γενικών φορτίων).



*Εικόνα 1.6:* Τυπικά επικαθήμενα φορτηγά οχήματα.

#### **1.4.4 Οδικό Δίκτυο**

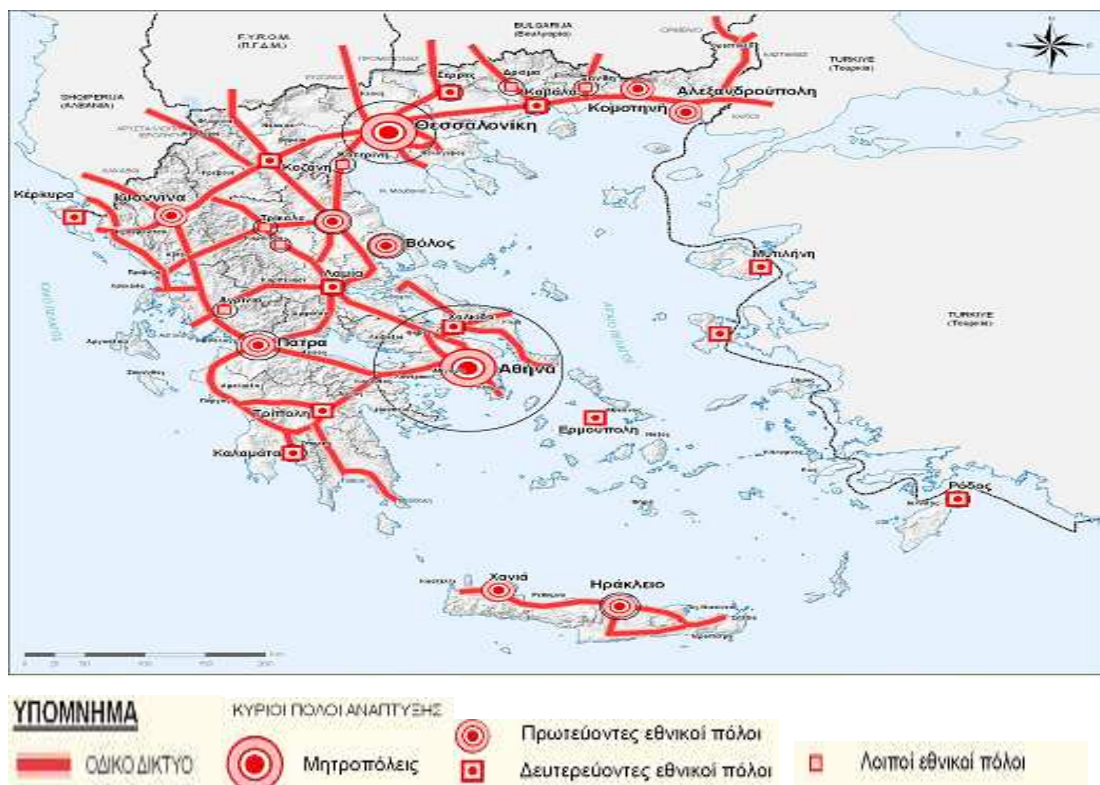
Ο κλάδος των οδικών μεταφορών στην Ελλάδα έχει αναβαθμιστεί σε σημαντικό σημείο. Οι θετικές για αυτόν επιπτώσεις της δημιουργίας νέων οδικών αξόνων, αλλά και η απελευθέρωση των εμπορευματικών μεταφορών μεταξύ Ελλάδας και των γειτονικών χωρών (από την είσοδο της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση) κατέστη σημαντικό πλεονέκτημα για τον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό μεταφοράς εμπορευμάτων διακινείται μέσω του οδικού άξονα Π.Α.Θ.Ε., ο οποίος συνδέει την Πάτρα, την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τα σύνορα των Ευζώνων, με συνολικό μήκος 730 χιλιόμετρα. Έτσι, η λειτουργία της Π.Α.Θ.Ε. έχει ζωτική σημασία για την Ελλάδα, καθώς καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της χώρας μας (συγκριτικά με το υπόλοιπο οδικό δίκτυο), ενώνοντας 6 περιφέρειες, 11 νομούς, 14 πόλεις, 9 μεγάλα λιμάνια και 6 Αεροδρόμια, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας.

Όμως σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η σημαντική προσπάθεια ανάπτυξης της Εγνατίας οδού στη Βόρειο Ελλάδα, η οποία εντάσσεται στα διευρωπαϊκά δίκτυα και στο συνολικό της μήκος καλύπτει τον Άξονα Ηγουμενίτσα-Θεσσαλονίκη-Γέφυρα Κήπων Έβρου, μήκους 680 χιλιομέτρων περίπου. Επίσης συνδέεται με 8 κάθετους οδικούς άξονες, με κατεύθυνση προς τα βόρεια σύνορα της χώρας, από τους οποίους οι τέσσερις βρίσκονται μέσα στα όρια της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.



Το έργο αυτό έχει μεγάλη σημασία για την Ελλάδα, καθώς εδραιώνει την πολιτική, αλλά και οικονομική ισχύ της χώρας στην Ευρώπη, τα Βαλκάνια και τις Παρευξείνιες χώρες. Μέσω της Εγνατίας Οδού συνδέεται η Ελλάδα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (μέσω του λιμένα της Ηγουμενίτσας), καθώς ακόμη η χώρα μας αποτελεί χώρα transit για μεταφορές μεταξύ της Δυτικής Ευρώπης και των χωρών της Ασίας, μέσω του συνοριακού σταθμού Κήπων Έβρου.



**Εικόνα 1.7:** Εθνικό οδικό δίκτυο (Ε.Σ.Υ.Ε.).

Παράλληλα, με την αναβάθμιση της Ιόνιας Οδού έχει αλλάξει ολοκληρωτικά η εικόνα των μεταφορών στη Δυτική Ελλάδα, καθώς η μείωση του χρόνου και η ασφαλής μεταφορά των εμπορευμάτων στην περιοχή αυτή υπόσχονται μελλοντική οικονομική άνθιση για τη χώρας μας. Συγκεκριμένα, η Ιόνια Οδός με συνολικό μήκος 460 χιλιόμετρα, με 20 ανισόπεδους κόμβους και σήραγγες συνολικού μήκους 5 χιλιομέτρων, καθώς και με το συνδυασμό της ζεύξης Ρίου-Αντιρρίου, αλλά και την υποθαλάσσια σύνδεση Ακτίου-Πρέβεζας κατέστη ικανή να ικανοποιήσει τις οδικές ανάγκες της Δυτικής Ελλάδας.

Τέλος, με σωστή διαχείριση και ποιοτική συνεργασία μεταξύ αυτών των κύριων οδικών αξόνων με το υπόλοιπο εθνικό και περιφερειακό δίκτυο συμπεριλαμβανομένης και των νησιωτικών περιοχών, επιτυγχάνεται μία οργανωμένη, ασφαλή και ποιοτική μεταφορά τόσο για το ίδιο το εμπόρευμα, όσο και για τον οδηγό του φορτηγού οχήματος που εκτελεί τη μεταφορά. Στην Εικόνα 1.7 παρουσιάζεται ένας χάρτης του εθνικού οδικού δικτύου.

#### 1.4.5 Τύποι Συρμών και Βαγονιών - Τροχαίο Υλικό

Υπάρχει μία ευρεία γκάμα τύπων συρμών και βαγονιών, με δεκάδες παραλλαγές ανάλογα με το είδος του μεταφερόμενου φορτίου. Έτσι σε περιπτώσεις που απαιτείται ειδική μεταχείριση για τη μεταφορά ενός φορτίου, μία επιχείρηση μπορεί να νοικιάσει ένα ειδικά σχεδιασμένο βαγόνι για την πραγματοποίηση της μεταφοράς.

Σύμφωνα με το Βρόντο (2006) ενδεικτικά οι κύριοι τύποι βαγονιών μεταφοράς εμπορευμάτων στην Ελλάδα είναι οι ακόλουθοι:

- Η *κλειστή διαξονική φορτάμαξα* είναι τυποποιημένης κατασκευής, διεθνούς κυκλοφορίας, κατάλληλη για τη μεταφορά προϊόντων ευπαθών στις καιρικές συνθήκες, συσκευασμένων, αλλά και για τη μεταφορά ζώντων ζώων.
- Η *τετραξονική μεγάλης χωρητικότητας κλειστή φορτάμαξα* είναι κατάλληλη για τη μεταφορά προϊόντων ευπαθών στις καιρικές συνθήκες, συσκευασμένων σε δέματα ή κιβώτια, ογκωδών και μεγάλου μήκους αντικειμένων και χύμα φορτίου συσκευασμένου σε σάκους. Το μεγάλο άνοιγμα των πλευρικών θυρών επιτρέπει την είσοδο περονοφόρου οχήματος για τη διακίνηση εμπορευμάτων τοποθετημένων σε παλέτες. Επίσης, η φορτάμαξα προσφέρεται για τη μεταφορά φορτίων χύδην, σιτηρών και δημητριακών.
- Οι *ανοιχτές τετραξονικές ανατρεπόμενες φορτάμαξες υψηλών πορειών* είναι κατάλληλες για τη μεταφορά φορτίου σε μορφή χύδην (άνθρακας, λιγνίτης, μεταλλεύματα, κ.λπ.) καθώς επίσης και προϊόντων μη ευπαθών στις καιρικές συνθήκες και μεταφορά ογκωδών εμπορευμάτων. Η συγκεκριμένη φορτάμαξα διαθέτει υδραυλικό σύστημα ανατροπής του κιβωτίου προς τη δεξιά ή αριστερή πλευρά με ταυτόχρονο άνοιγμα των πλευρικών παρειών.

- Η *τετραξονική βυτιοφόρος φορτάμαξα* είναι χαλύβδινης ηλεκτροσυγκολλητής κατασκευής, διεθνούς κυκλοφορίας, κατάλληλη για τη μεταφορά ελαφρών και βαρέων προϊόντων πετρελαίου. Στην οροφή του βυτίου υπάρχει θόλος, ο οποίος φέρει μία ανθρωποθυρίδα. Η πλήρωση του βυτίου γίνεται δια της ανθρωποθυρίδας, η εκκένωση δια μέσου της κεντρικής βαλβίδας και των δύο πλαϊνών δικλίδων στο κάτω μέρος του οχήματος για ελεύθερη ή βεβιασμένη ροή. Εσωτερικά του βυτίου υπάρχουν ειδικά στοιχεία για τη θέρμανση του φορτίου.
- Η *διαξονική επίπεδη φορτάμαξα* είναι κατάλληλη για τη μεταφορά εμπορευμάτων μη ευπαθών στις καιρικές συνθήκες όπως βαρέων μηχανημάτων, οχημάτων, χαλυβουργικών προϊόντων, κ.λπ. Διαθέτει ειδικά υποθέματα δαπέδου για τη μεταφορά επεξεργασμένης ξυλείας. Οι πλευρικές παρειές είναι ανακλινόμενες και οι ορθοστάτες αφαιρούμενοι. Οι μετωπικές παρειές χρησιμεύουν και ως ράμπες προσπέλασης ή φόρτωσης.
- Η *τετραξονική επίπεδη πλατφόρμα μεγάλου μήκους* είναι κατάλληλη για διεθνή κυκλοφορία και προσφέρεται κυρίως για τη μεταφορά αντικειμένων μεγάλου μήκους, όπως πάσης φύσεως μορφο-σιδήρων, δομικού χάλυβα και λοιπών ογκωδών υλικών. Επίσης, στο δάπεδο της διαθέτει ειδικές υποδοχές για τη μεταφορά containers και είναι επίσης κατάλληλη για τη μεταφορά ελαφρών οχημάτων, προκατασκευασμένων στοιχείων και μηχανημάτων.
- Η *τετραξονική επίπεδη χαμηλών παρειών φορτάμαξα* είναι τυποποιημένης κατασκευής, διεθνούς κυκλοφορίας κατάλληλη για τη μεταφορά προϊόντων μη ευπαθών στις καιρικές συνθήκες, όπως βαρέων μηχανημάτων, ελατών προϊόντων χάλυβος, προκατασκευασμένων τεμαχίων, containers και οχημάτων.
- Οι *επίπεδες τετραξονικές φορτάμαξες* είναι τυποποιημένης κατασκευής με ξύλινο δάπεδο κατάλληλες για τη διεθνή κυκλοφορία. Προορίζονται για μεταφορά βαρέων ερπιστριοφόρων οχημάτων μέχρι 52 τόνων, containers, προϊόντων χάλυβος και άλλων προϊόντων μη ευπαθών στις καιρικές συνθήκες. Στο δάπεδο τους υπάρχει διάταξη στερεώσεως containers, σημεία προσδέσεως οχημάτων και δώδεκα πλαϊνοί δακτύλιοι προσδέσεως.

### 1.4.6 Σιδηροδρομικό Δίκτυο

Ένα σιδηροδρομικό δίκτυο σε διεθνή βάση πρέπει στις υποδομές του να περιλαμβάνει εκτός από το σιδηροδρομικό δίκτυο και τους εμπορικούς σταθμούς, σταθμούς διαλογής, εμπορευματικές γραμμές σε λιμάνια και εμπορευματικά κέντρα, τερματικούς σταθμούς συνδυασμένων μεταφορών, παρακαμπτήριες γραμμές και εργοστάσια συντηρήσεως και επισκευών των βαγονιών.

Συγκεκριμένα, το σιδηροδρομικό δίκτυο κάθε χώρας της Ευρώπης κατασκευάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε η αντοχή των γραμμών να είναι όμοια με την αντοχή των άλλων χωρών, έτσι ώστε να γίνεται εφικτή η προώθηση των συρμών εύκολα από χώρα σε χώρα.

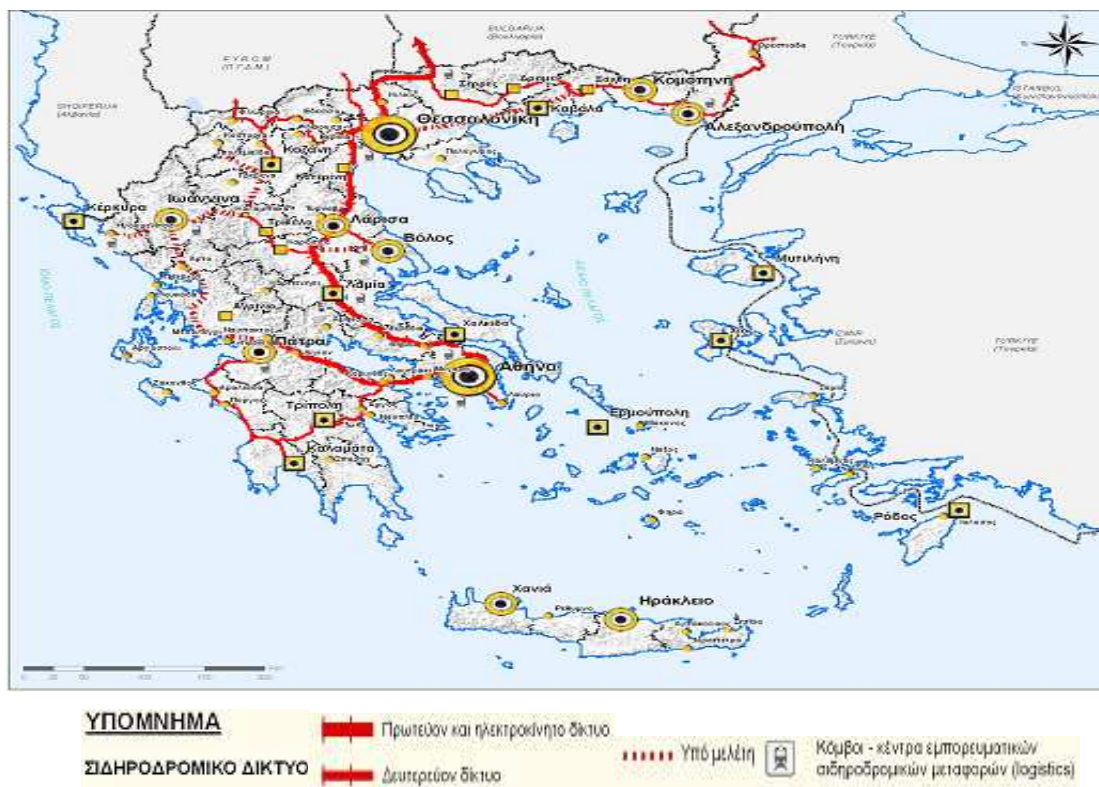
Όσον αφορά στους εμπορικούς σταθμούς, τα αφιχθέντα εμπορεύματα αποστέλλονται ή παραδίδονται από τους σιδηρόδρομους έπειτα από διαχωρισμό που υποβάλλονται από τα γραφεία εμπορευμάτων. Έτσι τα εμπορεύματα κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον όγκο και το βάρος τους. Στην περίπτωση που τα εμπορεύματα γεμίζουν ένα βαγόνι, το βαγόνι χαρακτηρίζεται πλήρες και αποστέλλεται κατευθείαν στον παραλήπτη του.

Σύμφωνα με τον Μαντζαρίδη (1996), η ωρίμανση της σιδηροδρομικής κίνησης-μετακίνησης στη χώρα μας είναι ταυτόσημη με την ίδρυση του ελληνικού κράτους. Η συστηματική χρησιμοποίηση του ατμού στην τεχνολογία από τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα είχε σαν αποτέλεσμα την αλματώδη εξέλιξη της βιομηχανίας και των μεταφορικών μέσων.

Παράλληλα, η σχεδίαση και η κατασκευή σιδηροδρομικού δικτύου αποτελούσε πρόκληση για την Ελλάδα, καθώς με τη λειτουργία ενός σιδηροδρομικού δικτύου θα επιτυγχανόταν όχι μόνο η εσωτερική μεταφορά εμπορευμάτων και επιβατών, αλλά και η σύνδεση της Ελλάδας με τα άλλα διεθνή σιδηροδρομικά δίκτυα.

Το σιδηροδρομικό δίκτυο της χώρας μας έχει μήκος περίπου 2.500 χιλιομέτρων, καλύπτει μεγάλο μέρος της ηπειρωτικής Ελλάδας και συνδέει τη χώρα με την κεντρική Ευρώπη και την Τουρκία. Η μεταφορά επιβατών, αποσκευών και συνοδευόμενων αυτοκινήτων γίνεται με τακτικά ημερήσια δρομολόγια, τα οποία καθορίζονται κατ' έτος και εξασφαλίζονται με τρένα υψηλών προδιαγραφών τύπου Intercity (εξπρές και απλά) και με κοινές αμαξοστοιχίες (ταχείες, υπερταχείες κ.λπ.).

Σήμερα, τον έλεγχο του σιδηροδρομικού δικτύου (Εικόνα 1.8) στην Ελλάδα κατέχει ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (Ο.Σ.Ε.), ο οποίος ιδρύθηκε το 1970 και είχε ως βασικό όραμα την ενιαία οργάνωση, εκμετάλλευση και ανάπτυξη των σιδηροδρομικών μεταφορών. Έτσι, η δημιουργία ενός σύγχρονου εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου, θα ικανοποιήσει την ανάγκη για γρήγορη και ασφαλή μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων.



Εικόνα 1.8: Εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο (Ε.Σ.Υ.Ε.).

#### 1.4.7 Τύποι Εμπορευματοκιβωτίων

Η ενότητα αυτή κλείνει με την περιγραφή των διαφόρων τύπων εμπορευματοκιβωτίων που αποτελούν τον κύριο τύπο μοναδοποίησης φορτίων που είναι κατάλληλος για τις συνδυασμένες μεταφορές θαλάσσιων και χερσαίων μεταφορικών μέσων.

Σύμφωνα με τον Γκιζιάκη και άλλοι (2006), μετά τη διεθνή χρήση των εμπορευματοκιβωτίων η ασφαλέστερη και ποιοτικότερη διακίνηση των εμπορευμάτων σε ξηρά και θάλασσα δημιούργησαν την ανάγκη ολοένα και περισσότερο στην κατασκευή νέων εμπορευματοκιβωτίων υπό το καθεστώς των

διεθνών τελωνιακών κανονισμών και υπό τις ειδικές προδιαγραφές για την ευελιξία των μεταφορών.

Με τον όρο εμπορευματοκιβώτιο ή κοντέινερ (container) σύμφωνα με το διεθνή όρο αποκαλείται μία ειδική κυρίως μεταλλική κατασκευή, με την οποία μεταφέρονται συσκευασμένα εμπορεύματα. Πρόκειται δηλαδή για μεγάλα μεταλλικά (σιδερένια ή αλουμινένια) κιβώτια με τα οποία σήμερα έχει γενικευθεί ο τρόπος μεταφοράς των διαφόρων φορτίων, εκτός των χύδην, υγρών και αερίων.

Το εμπορευματοκιβώτιο αποτελεί πλέον την πιο διαδεδομένη μορφή μεταφοράς γενικού φορτίου παγκοσμίως. Η πρώτη θαλάσσια μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων εμφανίστηκε στις Η.Π.Α. το 1966, έπειτα από προσπάθειες να ανακαλυφθεί ένας τρόπος χειρισμού του φορτίου, ο οποίος θα επέτρεπε τη διακίνηση εμπορευμάτων με όλα τα υπάρχοντα επίγεια μέσα μεταφοράς, όπως το φορτηγό αυτοκίνητο, το τρένο και το πλοίο.

Η δημιουργία και η χρήση του εμπορευματοκιβωτίου ωφέλησε τις οικονομίες κλίμακας, την άμεση παράδοση του φορτίου στον παραλήπτη με ασφάλεια και τη συμβατότητα διακίνησης του σε όλες τις χώρες.

Παράλληλα οι αποφάσεις των φορτωτών στην αγορά πλοίων εμπορευματοκιβωτίων είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα και όχι στο κόστος των παρεχόμενων μεταφορικών υπηρεσιών.

Η απαίτηση του φορτωτή για συμμόρφωση της εταιρείας με τους διεθνείς κανόνες ασφαλούς διαχείρισης πλοίων, αναφέρεται στην κατάλληλη σχεδίαση και κατασκευή των πλοίων για τη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, τη συνεχή συντήρηση των πλοίων, την εκπαίδευση του πληρώματος και των υπαλλήλων.

Η απαίτηση για παροχή υψηλής ποιότητας θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών αναφέρεται στη συχνότητα και ευελιξία των δρομολογίων, στην παραλαβή και παράδοση των εμπορευματοκιβωτίων στην ώρα τους, στο σωστό χειρισμό του φορτίου και στη γρήγορη και ασφαλής μεταφορά του φορτίου στον προορισμό του.

Σήμερα ο τύπος του κάθε εμπορευματοκιβωτίου μπορεί να διακριθεί κυρίως από το μήκος του. Έτσι τα εμπορευματοκιβώτια κατηγοριοποιούνται στα εικοσάποδα, τα σαραντάποδα, τα σαρανταπεντάποδα και τα σαρανταοκτάποδα (των οποίων η χρήση περιορίζεται κυρίως σε θαλάσσια ταξίδια ανάμεσα σε μεγάλα και

ανεπτυγμένα λιμάνια, λόγω της έλλειψης τεχνικών υποδομών στους περισσότερους λιμένες).

Συχνά τα εικοσάποδα εμπορευματοκιβώτια αναφέρονται με τον όρο TEU, ο οποίος χρησιμοποιείται για να εκφράσει έναν αριθμό εμπορευματοκιβωτίων διαφορετικού μήκους, κυρίως όσον αφορά στη χωρητικότητα των πλοίων ή των σταθμών φορτοεκφόρτωσης. Τα αρχικά του όρου TEU προέρχονται από τις λέξεις Twenty Feet Equivalent Units ή μονάδα ισοδύναμη είκοσι ποδών, δηλαδή αποτελεί μονάδα μέτρησης που ισοδυναμεί με εμπορευματοκιβώτιο μήκους 20 ποδών (περίπου 6,10 μέτρων).

Οι βασικότεροι τύποι εμπορευματοκιβωτίων (containers) σύμφωνα με το Βρόντο (2006) είναι οι εξής:

- ο Εικοσάποδο κλειστού τύπου το οποίο ενδείκνυται είτε για βαριά φορτία, είτε για μικρές ποσότητες φορτίων. Τα εικοσάποδα ενισχυμένου τύπου μπορούν να μεταφέρουν μέχρι τριάντα τόνους φορτίου. Τα εικοσάποδα κλειστά ελαφρού σκελετού διαχειρίζονται από τις χώρες στις οποίες το επιτρεπόμενο όριο βάρους είναι μικρό, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται αυτή η διαφορά στη φόρτωση μεγαλύτερης ποσότητας.
- ο Εικοσάποδο ανοιχτής οροφής επιλέγονται για τη μεταφορά εμπορευμάτων των οποίων, είτε το ύψος τους είναι μεγαλύτερο από του εμπορευματοκιβωτίου και ταυτόχρονα δεν μπορεί να φορτωθεί από την πόρτα του container, είτε η φόρτωση από το επάνω μέρος διευκολύνεται με τα μηχανήματα φορτοεκφόρτωσης (π.χ. γερανοί).
- ο Τους ίδιους ακριβώς λόγους εξυπηρετεί και το σαραντάποδο ανοιχτής οροφής με μοναδική διαφορά τη δυνατότητα μεταφοράς μεγαλύτερου μήκους φορτία.
- ο Εικοσάποδο ψυγείο container θεωρείται αυτό που μπορεί να δημιουργήσει θερμοκρασίες κατάλληλες για τη μεταφορά φορτίου σε συνθήκες ψύξης ή κατάψυξης. Η επίτευξη αυτής της λειτουργίας προϋποθέτει είτε ψυκτικούς μηχανισμούς οι οποίοι τροφοδοτούνται από ειδικούς χώρους ρευματοδότησης που είναι εγκατεστημένοι στα λιμάνια ή τα πλοία, είτε φορητές ηλεκτρογεννήτριες για τη διακίνηση του εμπορευματοκιβωτίου από φορτηγό όχημα ή τρένο. Αυτή η κατηγορία container χρησιμοποιείται από την αγορά για τη διακίνηση ευπαθών προϊόντων.

- Το σαραντάποδο ψυγείο χρησιμοποιείται για τους αντίστοιχους λόγους με τον παραπάνω τύπο, αλλά μπορεί να μεταφέρει διπλάσιο όγκο φορτίου.
- Ακόμα ένας τύπος είναι το σαραντάποδο ψηλό ψυγείο το οποίο έχει μεγάλη χωρητικότητα κατάλληλη για ογκώδη εμπορεύματα.
- Εικοσάποδη πλατφόρμα θεωρείται το εμπορευματοκιβώτιο που μπορεί να μεταφέρει φορτία με ιδιαίτερες διαστάσεις όπως τα μηχανήματα. Αρνητικό στοιχείο κατά τη μεταφορά με αυτό το είδος εμπορευματοκιβωτίου αποτελεί το κόστος μεταφοράς μέσω της θαλάσσιας οδού, δηλαδή ο ναύλος κατά τη μεταφορά με πλοίο μεγαλώνει, καθώς το διακινούμενο φορτίο από τις πλευρές δεσμεύει περισσότερο χώρο στο πλοίο.
- Η σαραντάποδη πλατφόρμα διαφέρει από την αντίστοιχη εικοσάποδη μόνο στο δυνατότητα μεταφοράς μεγαλύτερου μήκους φορτία.
- Το σαραντάποδο κλειστού τύπου ενδείκνυται για τη μεταφορά κυρίως φορτίου σε μεγάλο όγκο και αντίστοιχα σε βάρος.
- Σαραντάποδο ψηλό χαρακτηρίζεται το εμπορευματοκιβώτιο το οποίο είναι κατά τριάντα εκατοστά ψηλότερο από τον παραπάνω τύπο container. Τα εμπορευματοκιβώτια αυτά είναι σχεδιασμένα για ελαφριά φορτία σε σχέση με το βάρος τους.
- Σαραντάποδο κρεμαστό απλό container είναι το εμπορευματοκιβώτιο που είναι εφοδιασμένο με μεταλλικές μπάρες στην οροφή τους, αλλά και νάιλον σχοινιά με κόμπους, τα οποία χρειάζονται για να κρεμαστούν ρούχα.
- Οι υπόλοιποι τύποι εμπορευματοκιβωτίων που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά εμπορευμάτων είναι συνήθως ειδικά σχεδιασμένοι με βάση τις ανάγκες του τύπου του φορτίου και τις ανάγκες της μεταφοράς.

## 1.5 Διαδικασία μεταφοράς εμπορευμάτων με πλοίο

### 1.5.1 Στάδια κατά τη Μεταφορά Εμπορευμάτων με Πλοίο

Σύμφωνα με τον Γκιζιάκη και άλλοι (2006), η μεταφορά εμπορευμάτων ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκουν, πρέπει να ακολουθεί μία σειρά βημάτων, έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει ασφαλής και αποτελεσματική η διακίνηση του φορτίου από τον πρώτο κρίκο της εφοδιαστικής αλυσίδας έως και τον τελευταίο.



Έτσι στη συνέχεια καταγράφονται με σειρά τα βήματα και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η μεταφορά με το πλοίο – το σημαντικότερο παγκοσμίως μέσο μεταφοράς αγαθών:

1. Κατά τη διάρκεια ναύλωσης του πλοίου ο πλοιοκτήτης πρέπει να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες που αφορούν στο πλοίο, οι οποίες έχουν καθοριστική σημασία για τη σύναψη της σύμβασης.
2. Μετά τη σύναψη της συμφωνίας μεταξύ ναυλωτή-πλοιοκτήτη για τη μεταφορά εμπορευμάτων με πλοίο από λιμάνι σε λιμάνι, ο πλοιοκτήτης έχει καθήκον να φροντίσει για την καταλληλότητα του πλοίου προς εκπλήρωση της μεταφοράς.
3. Επόμενο βήμα αποτελεί η υποχρέωση το πλοίο να πλεύσει για το λιμάνι φόρτωσης ή να φτάσει στο λιμάνι φόρτωσης σε συγκεκριμένη ημερομηνία και χωρίς αδικαιολόγητες καθυστερήσεις.
4. Έπειτα με τον καθορισμό του ναυλοσύμφωνου, το πλοίο θα πρέπει να προσεγγίσει μια συγκεκριμένη προβλήτα του λιμανιού ή σε περίπτωση προβλήματος το πλοίο θα πρέπει να προσεγγίσει μία θέση εντός των φυσικών, νομικών και εμπορικών ορίων του λιμένα. Διαφορετικά σε περιπτώσεις καθυστερήσεων επιβάλλονται ρήτρες ανάλογα με την αιτία καθυστέρησης.
5. Στη συνέχεια το πλοίο θα πρέπει να είναι σε φυσική και νομική ετοιμότητα για να ξεκινήσουν οι διαδικασίες φόρτωσης.
6. Μετά την πραγματοποίηση των παραπάνω βημάτων μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία φόρτωσης με τη χρήση του ανάλογου εξοπλισμού. Η διαδικασία της φόρτωσης μπορεί να πραγματοποιηθεί από κοινού από το φορτωτή ή το ναυλωτή. Όπου ο ναυλωτής αναλαμβάνει τη φορτοεκφόρτωση, το στοίβασμα και τη διεύθυνση του φορτίου. Η φόρτωση και το στοίβασμα πρέπει να γίνουν έτσι ώστε το φορτίο να μην υποστεί ζημιά και το πλοίο να μη χάσει την ευστάθεια του.
7. Στο επόμενο βήμα μετά την ολοκλήρωση των λειτουργιών φόρτωσης, ο πλοιοκτήτης έχει την υποχρέωση να συνεχίσει την εκτέλεση του ναυλοσύμφωνου. Δηλαδή, την εκτέλεση του ταξιδιού χωρίς αδικαιολόγητες καθυστερήσεις και παρεκκλίσεις από τη συνήθη πορεία.

8. Όταν το πλοίο φτάσει στο λιμάνι προορισμού με το μεταφερόμενο φορτίο και εισέρθει στο συμφωνημένο τόπο εκφόρτωσης, στο σωστό χρόνο τότε το πλοίο θα πρέπει να προσεγγίσει τη συγκεκριμένη προβλήτα για εκφόρτωση του φορτίου.
9. Όπως και στη διαδικασία φόρτωσης έτσι και κατά την εκφόρτωση, το πλοίο θα πρέπει να βρίσκεται σε φυσική και νομική ετοιμότητα για να ξεκινήσουν οι διαδικασίες εκφόρτωσης.
10. Έπειτα από τις προαναφερθείσες διαδικασίες, κατά τη λειτουργία της εκφόρτωσης που αποτελεί αντίστροφη διαδικασία της φόρτωσης, ο πλοιοκτήτης έχει την υποχρέωση της σωστής και ασφαλούς εκφόρτωσης και στοίβασμα του φορτίου από το πλοίο στην προβλήτα. Η ίδια διαδικασία ισχύει για περισσότερα από ένα λιμάνια, εάν δεν προβλέπεται κάτι αντίθετο από τον όρο του ναυλοσυμφώνου.
11. Τέλος, σύμφωνα με το εθνικό δίκαιο, ο γενικός κανόνας προβλέπει ότι ο πλοιοκτήτης είναι υποχρεωμένος να παραδώσει το φορτίο στον παραλήπτη του, στο λιμάνι προορισμού και στην ίδια καλή κατάσταση όπως το παρέλαβε. Η διαδικασία παράδοσης του φορτίου ολοκληρώνεται όταν ολόκληρο το φορτίο είναι στην άμεση διάθεση και στον έλεγχο του παραλήπτη.
12. Σε περίπτωση που ο δικαιούχος του φορτίου δεν εμφανιστεί με το αντίτυπο της φορτωτικής για την παραλαβή του, τότε ο πλοιοκτήτης θα πρέπει να περιμένει κάποιο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ο παραλήπτης οφείλει να παραλάβει το φορτίο και στη συνέχεια να αποθηκεύσει το φορτίο σε μια νόμιμη αποθήκη, με έξοδα των κατόχων του φορτίου.
13. Τα έξοδα που επιβαρύνουν τη μεταφορά του φορτίου είναι λειτουργικά (π.χ. μισθοί), έξοδα ταξιδιού (π.χ. καύσιμα), έξοδα κεφαλαίου (π.χ. δάνεια) και τα έξοδα χειρισμού του φορτίου (π.χ. φορτοεκφόρτωσης). Ως έξοδα κατατάσσονται και αυτά που βαραίνουν το ναυλωτή, δηλαδή, ο ναυλωτής είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στο μεταφορέα μία χρηματική αμοιβή, για την ασφαλή μεταφορά και παράδοση του φορτίου σε εμπορεύσιμη κατάσταση στο συμφωνημένο λιμάνι προορισμού.

### **1.5.2 Χρόνος Φορτοεκφόρτωσης**

Σύμφωνα με τον Ζέκο (2002), κατά τη διάρκεια ναύλωσης ενός ταξιδιού, ο ναυλωτής εγγυάται την εκτέλεση της φορτοεκφόρτωσης του φορτίου μέσα στη χρονική περίοδο που θέτει το ναυλοσύμφωνο. Σε περίπτωση μη ορισμού του χρόνου, το χρονικό διάστημα υπολογίζεται ανάλογα με τα μέσα, τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις χειρισμού του φορτίου που διαθέτει το λιμάνι και το πλοίο.

Φυσικά ο χρόνος ναύλωσης, που ορίζεται σε μέρες, μήνες, χρόνια ή το συνδυασμό αυτών, αρκετές φορές δεν μπορεί να τηρηθεί με ακρίβεια. Αυτό συμβαίνει διότι το πλοίο στο λιμάνι άλλοτε φτάνει νωρίτερα και άλλοτε αργότερα από το χρονικό όριο λήξης της ναύλωσης, αυτή η κατάσταση τις περισσότερες φορές εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες που εμποδίζουν τον απόπλου του πλοίου.

### **1.5.3 Μεταφερόμενη Ποσότητα**

Η ποσότητα του φορτίου που θα μεταφερθεί με οποιοδήποτε πλοίο το οποίο πληρεί τις προδιαγραφές για το συγκεκριμένο φορτίο, σχετίζεται με τη συνολική ποσότητα του φορτίου και τον αριθμό των ταξιδιών.

Έτσι λοιπόν κατά τη ναύλωση του ταξιδιού, ο ναύλος του μεταφερόμενου φορτίου υπολογίζεται με βάση το βάρος ή τον όγκο του φορτίου. Ωστόσο, η πληρωμή του ναύλου να μπορεί να πραγματοποιηθεί ανά μονάδα μεταφερόμενου φορτίου ή εφάπαξ, όπου γίνεται πληρωτέος στον τόπο προορισμού, κατά την παράδοση του φορτίου στους παραλήπτες. Σε περιπτώσεις προβλημάτων κατά την πληρωμή ή σχετικά με την ποσότητα φόρτωσης στο πλοίο, ορίζονται ρήτρες σύμφωνα με το ναυλοσύμφωνο.

Στην περίπτωση της μεταφοράς με εμπορευματοκιβώτιο η ποσότητα του φορτίου που μπορεί να μεταφερθεί διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στην Ελλάδα το όριο για τη διακίνηση εμπορεύματος είναι τριάντα οκτώ τόνοι. Όμως σε άλλες χώρες οι νόμοι και τα πρόστιμα είναι αυστηρότερα όσον αφορά μεταφερόμενο βάρος (Μαλέρμπας, 2000).

### **1.5.4 Μεταφορά Εμπορευμάτων με τη χρήση της Συνδυασμένης Μεταφοράς**

Σύμφωνα με την Γκολογκίνα (2003), οι συνδυασμένες μεταφορές περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση τουλάχιστον δύο μεταφορικών μέσων με ολοκληρωμένο και προσχεδιασμένο τρόπο, με σκοπό τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων δικτύων διανομής, τη μείωση του συνολικού μεταφορικού κόστους, την μεγαλύτερη ταχύτητα και ουσιαστικά την βελτιστοποίηση του συνολικού μεταφορικού αποτελέσματος.

Η χρήση των συνδυασμένων μεταφορών προέκυψε κυρίως από τις απαιτήσεις της αγοράς. Οι απαιτήσεις αυτές δημιουργήθηκαν από τις ανάγκες των πελατών που θέλουν να μεταφέρουν τα εμπορεύματα τους γρήγορα, στην αναμενόμενη ποιότητα και χωρίς οικονομικές επιβαρύνσεις, από τυχόν καθυστερήσεις. Έτσι η χρήση μιας φθηνότερης μεταφοράς σε συνδυασμό με την αξιοπιστία και τους καλύτερους χρόνους παράδοσης ώθησαν τις ναυτιλιακές εταιρίες να παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης- διανομής προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών συνδυασμένης μεταφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, στη διαδικασία της συνδυασμένη μεταφοράς, εντός της Ευρωπαϊκής ζώνης, το εμπόρευμα φορτώνεται στο κατάλληλο εμπορευματοκιβώτιο, το οποίο είτε ανοίγει από το πίσω μέρος, είτε από το πλάι, μετά από την πραγματοποίηση της παραγγελίας από τον πελάτη- παραλήπτη.

Γενικότερα ο τρόπος φόρτωσης συναρτάται από τις προδιαγραφές του προϊόντος και από τις ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, αρχικά το εμπορευματοκιβώτιο φορτώνεται σε φορτηγό όχημα και μεταφέρεται στον τόπο φόρτωσης των εμπορευμάτων, ο οποίος ποικίλλει.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η φόρτωση του φορτίου από το εργοστάσιο του προμηθευτή με τη βοήθεια των ανάλογων φορτωτικών μηχανημάτων, η έκδοση των απαραίτητων εγγράφων και ακολουθεί το σφράγισμα του εμπορευματοκιβωτίου με ευθύνη του φορτωτή. Έπειτα, αφού φορτωθεί το εμπορευματοκιβώτιο στο φορτηγό όχημα, το εμπόρευμα κατευθύνεται οδικώς στο σιδηροδρομικό σταθμό της χώρας εξαγωγής και εκεί μετά από τους απαραίτητους ελέγχους και την έκδοση των ανάλογων παραστατικών το εμπορευματοκιβώτιο μεταφορτώνεται σε τρένο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου το εμπορευματοκιβώτιο ή ακόμα και το φορτηγό που μεταφέρει το φορτίο φορτώνεται σε τρένο αποτελεί η διαδρομή Brennero- Worgl της Ιταλίας και της Αυστρίας αντίστοιχα. Τα οφέλη από αυτή τη μεταφορά είναι πολλά, τα βασικότερα είναι δύο. Πρώτον γίνεται αποφυγή των υπερβολικών ελέγχων που πραγματοποιούνται στις οδικές μεταφορές της Αυστρίας και δεύτερον πραγματοποιείται για τον οδηγό το υποχρεωτικό σαρανταπεντάλεπτο διάλυμα για να ξεκουραστεί, χωρίς να χάνεται χρόνος.

Τέλος, όταν το τρένο φτάσει στον επιθυμητό προορισμό, το φορτηγό όχημα που μεταφέρει το φορτίο ξεφορτώνεται από το τρένο και μετά είτε οδικώς είτε κατευθείαν το φορτηγό όχημα φορτώνεται στο πλοίο που θα το μεταφέρει στο τελικό λιμάνι προορισμού, πάντα μετά από τους απαραίτητους τελωνιακούς ελέγχους και την υποβολή των ανάλογων δικαιολογητικών. Μετά την αποβίβαση του φορτηγού από το πλοίο, το φορτηγό που μεταφέρει το φορτίο πηγαίνει οδικώς στις εγκαταστάσεις του πελάτη και παραδίδεται το εμπόρευμα και τα αντίστοιχα δικαιολογητικά.

Συμπεράνουμε ότι η χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς αποτελεί ένα αξιόπιστο, ασφαλές και αρκετά ανταγωνιστικό τρόπο μεταφοράς.

## 1.6 Στόχοι και Υποθέσεις της παρούσας έρευνας

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας στοχεύει στην παρακολούθηση της κατάστασης που επικρατεί στα δίκτυα μεταφοράς εμπορευμάτων μέσω των οποίων πραγματοποιείται η σύνδεση του θαλάσσιου και του χερσαίου δικτύου της Ελλάδας από και προς το εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα αναλύεται η διαδικασία με βάση την οποία πραγματοποιείται η μεταφορά των εμπορευμάτων από την ξηρά στη θάλασσα και το αντίστροφο, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει την σπουδαιότητα του διεθνούς εμπορίου. Επομένως επιβάλλεται η ανάλυση των δικτύων διανομής στην Ελλάδα μέσω των οποίων πραγματοποιείται η συνδυασμένη μεταφορά.

Ακόμα μία αιτία πραγματοποίησης της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση της υπολογίσιμης διεθνώς, γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας μέσω της οποίας γίνεται δυνατή η υλοποίηση των συνδυασμένων μεταφορών.

Στους βασικούς στόχους της παρούσας έρευνας εντάσσεται η ανάδειξη της πολιτικοοικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας, η οποία επιτυγχάνεται μέσω του πολύ σημαντικού ρόλου που κατέχει η χώρα μας για την πραγματοποίηση της σύνδεσης του θαλάσσιου με το χερσαίο εμπόριο.

Η παρούσα έρευνα στηρίζεται στις υποθέσεις αναφορικά με τον τρόπο πραγματοποίησης της μεταφοράς εμπορευμάτων με το συνδυασμό ξηράς και θάλασσας. Δηλαδή, ερευνάται η επάρκεια του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού στα λιμάνια, τους εμπορευματικούς σταθμούς, στο οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο και κατά πόσο αυτά ανταποκρίνονται στις ανάγκες της χώρας για την εισαγωγή- εξαγωγή εμπορευμάτων.

Παράλληλα μελετάται η νομική εξασφάλιση του προς μεταφορά φορτίου από την ύπαρξη διεθνών συμβάσεων, το πως κατοχυρώνεται η ασφάλεια του φορτίου και η κατανομή των ευθυνών από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Τέλος σε αυτή την εργασία κύρια ερευνητική υπόθεση αποτελεί η οργάνωση μίας συνδυασμένης μεταφοράς από το πρώτο στάδιο της παραγγελίας μέχρι το τελικό στάδιο την παράδοσης του φορτίου, με τη χρήση του πλοίου, του τρένου και του φορτηγού οχήματος.

## 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 2.1 Ερευνητική Μέθοδος

Εργαλεία άντλησης πληροφοριών για το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας αποτελούν τρία ερωτηματολόγια, ένα εγχειρίδιο και μία μελέτη περίπτωσης. Η μορφή των ερωτηματολογίων που παρατίθενται στο τελικό κομμάτι της παρούσας εργασίας, ως παραρτήματα, διαμορφώθηκε με βάση τη φόρμα ενός ερωτηματολογίου που αντλήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.urenio.org](http://www.urenio.org). Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε κατάλληλα με στόχο την παράδοση και συμπλήρωση του από το Ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος και του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης. Πρέπει να σημειωθεί ότι το τρίτο ερωτηματολόγιο διαφοροποιείται συγκριτικά με τα άλλα δύο, καθώς προσαρμόστηκε αποκλειστικά για την αναζήτηση στοιχείων που σχετίζονται με την προμηθευτική και παραγωγική διαδικασία της Κεντρικής Ένωσης Χανίων.

Απώτερος σκοπός της παράδοσης των ερωτηματολογίων είναι η σωστή και αντικειμενική απάντηση αυτών, με πληροφορίες που θα ικανοποιούν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της έρευνας. Έτσι τα ερωτηματολόγια διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στη λειτουργία και οργάνωση των συγκεκριμένων Οργανισμών, αλλά και της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Βασικό κίνητρο της επιλογής για διάθεση ερωτηματολογίων στους προς μελέτη Οργανισμούς και της εξεταζόμενης επιχείρησης αποτελεί το πλεονέκτημα της προσωπικής συνέντευξης, καθώς η δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας με τα αρμόδια άτομα μπορεί να επιφέρει την ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών στο βέλτιστο δυνατό επίπεδο.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι δόθηκε η δυνατότητα πραγματοποίησης μίας μελέτης στη μεταφορική εταιρία Σταματάκης που συνεργάζεται η Κεντρική Ένωση Χανίων για την προώθηση των προϊόντων της, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνδυασμένη μεταφορά από το εσωτερικό της χώρας προς το εξωτερικό.

Παρόλα αυτά, αναμενόμενο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί η χρονική δέσμευση των ερωτηθέντων προσώπων, καθώς το χρονικό διάστημα που

απαιτείται για την απάντηση των ερωτηματολογίων υποχρεώνει τον εργαζόμενο να διακόψει την ροή της εργασίας του.

## 2.2 Δείγμα

### 2.2.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος

Σύμφωνα με τον Ματζαρίδη (1996), στην Ελλάδα το 1920 έπειτα από την ίδρυση και λειτουργία μικρών σιδηροδρομικών εταιριών, η κυβέρνηση Βενιζέλου ίδρυσε μία εταιρία με την επωνυμία «Σιδηρόδρομοι Ελληνικού Κράτους», στοχεύοντας στην ενοποίηση και ανασυγκρότηση όλων των σιδηρόδρομων του ελληνικού κράτους. Έπειτα τον Ιανουάριο του 1970 ιδρύθηκε ο «Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας», ο οποίος αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και μετεξέλιξη των Σιδηροδρόμων Ελληνικού Κράτους.

Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας με διακριτό τίτλο ΟΣΕ Ανώνυμος Εταιρεία (Α.Ε.) έχει ως σκοπό την οργάνωση, την εκμετάλλευση και την ανάπτυξη των σιδηροδρομικών μεταφορών. Το 2005 η ΟΣΕ Α.Ε. έκανε ένα σημαντικό βήμα αναδιοργάνωσης της, δημιουργώντας δύο θυγατρικές εταιρίες, την ΕΔΙΣΥ Α.Ε. και την ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. Η ΕΔΙΣΗ Α.Ε. προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Εταιρία Διαχείρισης Σιδηροδρομικής Υποδομής Α.Ε. και έχει ως έργο την διαχείριση της σιδηροδρομικής υποδομής, ενώ η ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. έχει ως έργο της την παροχή μεταφορικών υπηρεσιών. Οι δύο αυτές εταιρίες υπάγονται στη μητρική εταιρία «ΟΣΕ Συμμετοχών» και αποτελούν τον όμιλο που συμπεριλαμβάνει και τις εταιρίες ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε. και ΓΑΙΑ ΟΣΕ Α.Ε.

Πιο αναλυτικά, η εταιρία ΕΔΙΣΥ Α.Ε. ιδρύθηκε με σκοπό τη διαχείριση του δικτύου σιδηροδρομικής υποδομής, αλλά και παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών συντήρησης τροχαίου υλικού, ενώ συμμετέχει με υπηρεσίες ρυθμιστή κυκλοφορίας στο σιδηροδρομικό δίκτυο που βρίσκεται σε λειτουργία.

Παράλληλα, η εταιρία ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. δημιουργήθηκε με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες σιδηροδρομικής μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων. Έτσι είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη, οργάνωση και εκμετάλλευση των αστικών προαστιακών,



περιφερειακών, υπεραστικών και διεθνών επιβατικών και εμπορευματικών μεταφορών. Οι εμπορευματικές μεταφορές μέσω της TRAINOSSE A.E. πραγματοποιούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, ενώ παράλληλα αναλαμβάνει δραστηριότητες logistics, δηλαδή, αποθήκευσης και φορτοεκφόρτωσης.

Επιπλέον, η εταιρία ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε. στα πλαίσια εφαρμογής της έχει την διαχείριση όλων των νέων αναπτυξιακών έργων, σιδηροδρομικής υποδομής του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός, η μελέτη, οι απαλλοτριώσεις, η δημοπράτηση, η κατασκευή, η προμήθεια υλικών, ο έλεγχος ποιότητας, αλλά και η παράδοση ολοκληρωμένου έργου στον ΟΣΕ Α.Ε. για εκμετάλλευση αποτελούν τις αρμοδιότητες της ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε.

Αποκλειστική δραστηριότητα της εταιρίας ΓΑΙΑΟΣΕ Α.Ε. αποτελεί η παροχή υπηρεσιών στη μητρική της εταιρία ΟΣΕ Α.Ε. με σκοπό την ολική διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, τρία είναι τα βασικά σημεία που στηρίζεται ο σκοπός του ΟΣΕ και των εταιριών του. Πρώτον, η ανάπτυξη, η οργάνωση και η εκμετάλλευση των σιδηροδρομικών μεταφορών, εμπορευματικών και επιβατικών, καθώς και των συνδυασμένων μεταφορών. Δεύτερον, η ανάπτυξη δραστηριοτήτων, όπως η κατασκευή έργων, κλπ. Και τρίτον η διαχείριση της σιδηροδρομικής υποδομής.

Σήμερα, ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδας έχει ως όραμα να καταστεί ο σιδηρόδρομος βασικό μέσο μετακίνησης πολιτών και μεταφοράς εμπορευμάτων, με τη μικρότερη δυνατή ρύπανση του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα θέλει να μεγιστοποιηθεί η κοινωνική και οικονομική αποδοτικότητα των διατιθέμενων πόρων και η σωστή διαχείριση αυτών, για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σιδηροδρομικής μεταφοράς.

Τέλος, βασικό μέλημα για τον ΟΣΕ αποτελεί η ύπαρξη αρμονικής συνεργασίας με τους φορείς οικονομικής, επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής της χώρας.

Στη φιλοσοφία του ΟΣΕ Α.Ε. εντάσσεται η ανάδειξη της παροχής υπηρεσιών μεταφοράς σε όλα τα διευρωπαϊκά δίκτυα, με γρήγορη, ασφαλή, άνετη και οικονομική μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων. Επιπρόσθετα η συνεχής εφαρμογή αξιών (όπως η συνέπεια, αξιοπιστία κ.α.), μέσα από την υιοθέτηση υψηλών προτύπων ποιότητας, δεοντολογίας και ηθικής συμπεριφοράς ολοκληρώνουν τη φιλοσοφία του οργανισμού.

Η αποκλειστικότητα του ΟΣΕ στη διαχείριση του σιδηροδρομικού δικτύου της Ελλάδας είναι ο λόγος μελέτης της παρούσας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η ΟΣΕ Α.Ε. εδώ και τριάντα-εννέα χρόνια μελετάει, οργανώνει και εφαρμόζει διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών στον τομέα των μεταφορών, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί φορτοεκφορτώσεις εμπορευμάτων με πλοία και φορτηγά οχήματα, επιτυγχάνοντας έτσι το ρόλο των συνδυασμένων μεταφορών.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος σημειώνεται η ικανότητα του να παρέχει δυνατότητες μεταφοράς εμπορευμάτων καθημερινά σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό, με παραλαβή και παράδοση του φορτίου από πόρτα σε πόρτα και αποθήκευσης των εμπορευμάτων σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τις τιμές, σύμφωνα με το διευθυντή γραμμής του ΟΣΕ.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το νέο οργανόγραμμα του ομίλου του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (Σχήμα 2.1), το οποίο αποτελείται από τις δύο θυγατρικές και τις δύο εταιρίες που συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν, λειτουργώντας όλες οι εταιρίες με βάση τις απαιτήσεις του ομίλου.



Σχήμα 2.1. Οργανόγραμμα Ομίλου ΟΣΕ Α.Ε.

### 2.2.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης

Ωφέλιμο για το σκοπό της παρούσας εργασίας είναι και η μελέτη ενός Οργανισμού λιμένος της Ελλάδας, μέσα από τον οποίο πραγματοποιούνται υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευμάτων. Έτσι μελετήθηκε ο «Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης»

και διακριτό τίτλο ΟΛΘ Α.Ε. ο οποίος συστάθηκε το 1999 με τη μετατροπή του σε εταιρεία κοινής ωφέλειας.

Σύμφωνα με την ετήσια οικονομική έκθεση της ΟΛΘ Α.Ε. (2009), η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται στον κλάδο των βοηθητικών και συναφών προς τις μεταφορές αρμοδιοτήτων, καθώς και των υπηρεσιών ταξιδιωτικών πρακτορείων. Παράλληλα, η φύση της δραστηριότητας της εφαρμόζεται αποκλειστικά στον ελλαδικό χώρο και συγκεκριμένα στην περιοχή του λιμένα Θεσσαλονίκης, ανεξάρτητα από την πραγματοποίηση συναλλαγών με διεθνείς εταιρίες.

Πιο αναλυτικά, ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της χρησιμοποιώντας μοναδοποιημένα φορτία (εμπορευματοκιβώτια), συμβατικά φορτία (χύδην, γενικό, RO-RO), κρουαζιερόπλοια και ακτοπλοϊκά. Τέλος, ο Οργανισμός παρέχει υπηρεσίες ελλιμενισμού των πλοίων και χώρων στάθμευσης αυτοκινήτων.

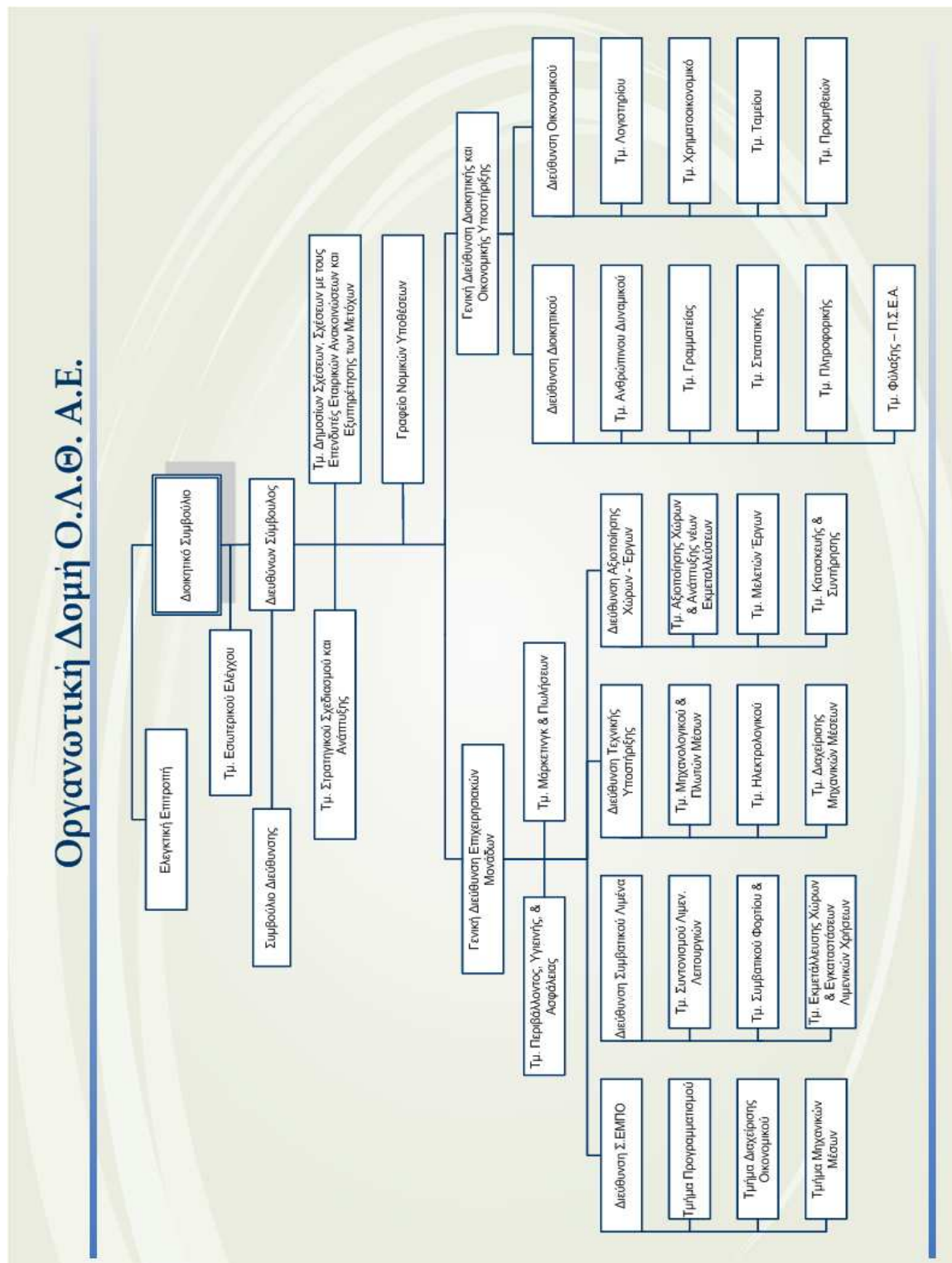
Σήμερα, η γεωγραφική τοποθεσία του λιμένα Θεσσαλονίκης αποτελεί το κύριο «όπλο» της ΟΛΘ Α.Ε. καθώς είναι το πρώτο διαμετακομιστικό λιμάνι της Ελλάδας σε συμβατικά φορτία, ενώ παράλληλα είναι το πλησιέστερο λιμάνι της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις χώρες των Βαλκανίων και της Παρευξείνιας Ζώνης. Ενώ ταυτόχρονα παρέχει ασφάλεια στα διακινούμενα φορτία και διαθέτει φυσική θαλάσσια είσοδο που μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία μεγάλου βάθους.

Στόχος της ΟΛΘ Α.Ε. αποτελεί κατά κύριο λόγο η διατήρηση της σημαντικής θέσης που κατέχει το λιμάνι στη Βόρειο Ελλάδα, αλλά και την ανάδειξή του ως το πρώτο λιμάνι των Βαλκανίων.

Επιπλέον η στρατηγική της εταιρίας επιδιώκει να ενισχύσει το ρόλο της στην Ανατολική Μεσόγειο ως κέντρο συνδυασμένων μεταφορών και να επιτύχει την μετεξέλιξη του λιμένα σε διαμετακομιστικό κόμβο, σε υπολογίσιμο περιφερειακό Λιμάνι- Πύλη για τις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η σύνδεση του θαλάσσιου με το χερσαίο εμπόριο μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την μεσολάβηση τουλάχιστον ενός λιμένα. Ο λόγος αυτός έκανε τη μελέτη του λιμένα Θεσσαλονίκης υποχρεωτική, καθώς αποτελεί ένα από τα κυριότερα και μεγαλύτερα λιμάνια της Ελλάδας και το πιο κοντινό λιμάνι για την πραγματοποίηση συνδυασμένων μεταφορών με άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του Οργανισμού (Σχήμα 2.2), με βάση το οποίο πληρούνται ιεραρχικά από κάθε τμήμα οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις.



Σχήμα 2.2 Οργανόγραμμα ΟΛΘ Α.Ε.

### 2.2.3 Κεντρική Ένωση Χανίων Συνεταιρισμός Περιορισμένης Ευθύνης

Ζωντανό παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί την συνδυασμένη μεταφορά για την προμήθεια και προώθηση των προϊόντων της και κύριος λόγος μελέτης της, αποτελεί η επιχείρηση με την επωνυμία «Κεντρική Ένωση Χανίων (ΚΕΧ) ΣΥΝ. Π. Ε.». Η μελέτη περίπτωσης που απευθύνεται στην επιχείρηση αυτή, θα βοηθήσει στο να γίνει πλήρως κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας της συνδυασμένης μεταφοράς. Η επιχείρηση αυτή εδρεύει στο νομό Χανίων, ιδρύθηκε το 1952, αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με εμπορική ιδιότητα και δραστηριοποιείται στον κλάδο του εμπορίου ζωοτροφών, γεωργικών εφοδίων, οίνου καθώς και των παραπροϊόντων του.

Βασικός λόγος της δημιουργίας της Κεντρικής Ένωσης Χανίων ήταν η ανάγκη ύπαρξης ενός φορέα συντονισμού για τη διαχείριση των γεωργικών προϊόντων που παράγονταν στην περιοχή.

Οι εγκαταστάσεις της Κεντρικής Ένωσης Χανίων στεγάζονται σε τρία κτήρια. Τα κεντρικά γραφεία της Ένωσης και το πρατήριο, από το οποίο κάθε πελάτης λιανικής μπορεί να αγοράσει γεωργικά εφόδια, ζωοτροφές και οίνο σε μικρές ποσότητες βρίσκονται στο ίδιο κτήριο, επί της οδού Κισσάμου 188, στην πόλη των Χανίων. Οι εγκαταστάσεις του εμφιαλωτηρίου βρίσκονται στο βιομηχανικό πάρκο των Χανίων, όπου εκεί πραγματοποιείται η παραγωγική διαδικασία εμφιάλωσης, πώλησης και διακίνησης του οίνου και των παραπροϊόντων του, σε μικρές και μεγάλες ποσότητες. Τέλος, το κτίριο το οποίο στεγάζει τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας, συσκευασίας και διάθεσης ζωοτροφών έχει αντικατασταθεί από την αρχική του τοποθεσία και βρίσκεται στο χώρο του λιμένα της Σούδας.

Η Κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισεως Εγχωρίων Προϊόντων (ΚΥΔΕΠ) αποτελεί την αρχαιότερη κεντρική οικονομική οργάνωση των συνεταιρισμένων Ελλήνων γεωργών. Η ΚΥΔΕΠ ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1940 και ετέθη σε εκκαθάριση με δικαστική απόφαση το Μάιο του 1993, εξ αιτίας των υπέρογκων χρεών της.

Η Κεντρική Ένωση Χανίων μέχρι το 1992 αποτελούσε επιλυμένο σιλό της ΚΥΔΕΠ, η οποία είχε ως αποστολή τη συγκέντρωση όλων των σιτηρών της χώρας σε δικές της εγκαταστάσεις.

Στην συνέχεια η ΚΥΔΕΠ προωθούσε τα σιτηρά με τη ναύλωση των πλοίων σε όλη την Ελλάδα. Ένας από τους προορισμούς του φορτίου της ΚΥΔΕΠ αποτέλεσε και η ΚΕΧ η οποία είχε αναλάβει αποκλειστικά την ποσοτική διαχείριση του φορτίου, προωθώντας το σε όλα τα αποθηκευτικά κέντρα της Κρήτης, χωρίς να εμπλέκεται καθόλου σε χρηματικές συναλλαγές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ποσοτική διακίνηση των 116 χιλ. τόνων ετησίως, μόνο από την Κεντρική Ένωση Χανίων σε όλη την Κρήτη.

Μετά από τη διάλυση της ΚΥΔΕΠ το 1992, έσπασε και το μονοπώλιο που είχε η ΚΕΧ στην Κρήτη, με αποτέλεσμα κάθε νομός της Κρήτης να οργανωθεί και να αποκτήσει δικές του προμηθευτικές επιχειρήσεις με σύγχρονες εγκαταστάσεις. Έτσι η Κεντρική Ένωση Χανίων περιόρισε την διακίνηση των προϊόντων μόνο στο νομό Χανίων με τη εφαρμογή πλέων και χρηματικών συναλλαγών με τους πελάτες της, αφού είχε ανεξαρτητοποιηθεί από τη ΚΥΔΕΠ. Με την πάροδο του χρόνου στο μερίδιο της αγοράς μπήκαν πολλές νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των ζωοτροφών.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η ΚΕΧ έχασε το ένα τρίτο της δραστηριότητας της στο νομό από την ίδρυση της εταιρίας Μύλοι Κρήτης, η οποία δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο.



**Εικόνα 2.1:** Εκφόρτωση πλοίου στις εγκαταστάσεις της εταιρίας Μύλοι Κρήτης και της Κεντρικής Ένωσης Χανίων στο λιμάνι της Σούδας.

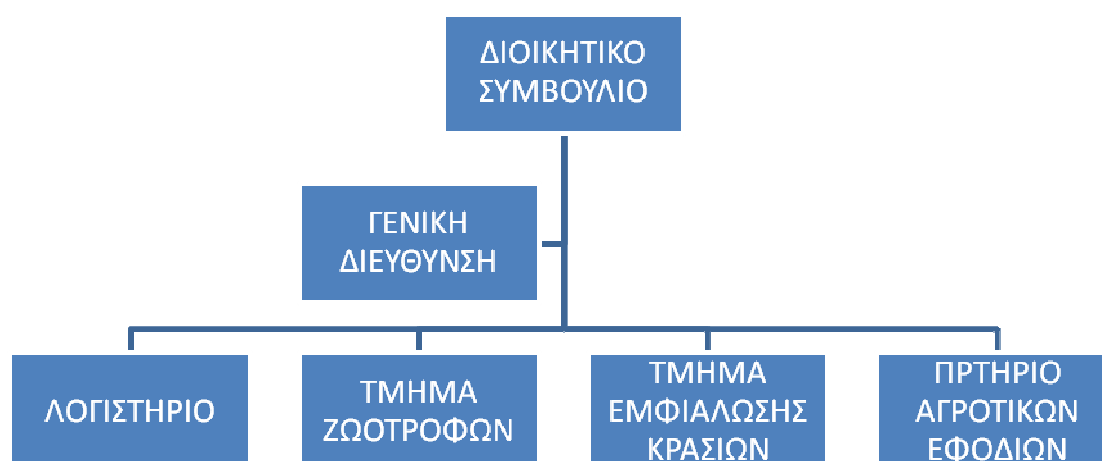
Σήμερα η Κεντρική Ένωση Χανίων στεγάζει τις νέες της εγκαταστάσεις των σιλό εντός του λιμενικού χώρου, μετά τη συμφωνία που σύναψε με το λιμενικό ταμείο για τη χρήση του χώρου αυτού σαράντα χρόνια.

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω η Κεντρική Ένωση Χανίων αποτελεί φορέα συντονισμού του συνόλου των αγροτών στο νομό Χανίων. Έτσι αποστολή της από την αρχή της ίδρυσης της είναι να συντονίζει, να παράγει, να τυποποιεί και να δημιουργεί την εμπορία των προϊόντων που παράγουν τα μέλη των αγροτών.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι η επιχείρηση έχει ως αποστολή την μεγιστοποίηση των τιμών αγοράς των προϊόντων που παράγουν τα μέλη και ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση των τιμών πώλησης των αγροτικών εφοδίων που προμηθεύονται τα μέλη.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης στηρίζεται στην εξυπηρέτηση των αγροτών και όχι στο κέρδος. Μία πολιτική που λίγες Συνεταιριστικές Οργανώσεις εφάρμοσαν, με αποτέλεσμα να μην ξεφεύγουν από τα πλαίσια των δυνατοτήτων τους, σύμφωνα με τον κύριο Βιδάκη γενικό διευθυντή της ΚΕΧ.

Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης (Σχήμα 2.3), μέσω του οποίου κάθε απόφαση και δραστηριότητα ελέγχεται και εγκρίνεται από την ανώτερη διοίκηση της. Αντίστροφα κάθε διοικητική απόφαση ανακοινώνεται στα μικρότερα τμήματα της επιχείρησης και εφαρμόζεται από αυτά.



**Σχήμα 2.3.** Οργανόγραμμα Κεντρικής Ένωσης Χανίων

## 2.3 Ερευνητικό Υλικό- Εργαλεία

### 2.3.1 ΟΣΕ Α.Ε.

Το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε για τις ανάγκες της έρευνας στον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος αποτελείται από ογδόντα ένα (81) ερωτήσεις μικρής σχετικά έκτασης, οι οποίες μπορούν να απαντηθούν γρήγορα και με σχετική ευκολία, καθώς είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και σύντομης απάντησης, συνάγοντας λοιπόν μία γρήγορη, αλλά αρκετά αποδοτική ποσοτική μελέτη. Παράλληλα, η διατύπωση των ερωτήσεων είναι απλή και κατανοητή στον αναγνώστη για το περιεχόμενο της απάντησης που πρέπει να δοθεί. Ενώ βασικότερος δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας αποτελεί η απευθείας απάντηση, πάνω στο έγγραφο του ερωτηματολογίου, από τον κύριο Νενόπουλο, ο οποίος είναι υπεύθυνος στο τμήμα διεύθυνσης γραμμής του Οργανισμού.

Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί η δυνατότητα της καταγραφής των επιπλέον πληροφοριών που δίνονται κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς πραγματοποιήθηκε με το συνδυασμό της προσωπικής συνέντευξης.

Αρχικά το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει μία σειρά ερωτήσεων, οι οποίες αναφέρονται στην καταγραφή των γενικών στοιχείων της εταιρείας, δηλαδή, στο πού εδρεύει, που δραστηριοποιείται, τα όνομα και τη θέση του προσώπου που έδωσε τα στοιχεία και τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η δραστηριότητα της. Επίσης στο δεύτερο τμήμα ζητούνται τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης κατά την οικονομική χρήση που έκλεισε σε σύγκριση με την προηγούμενη λογιστική περίοδο.

Ένα κομμάτι του ερωτηματολογίου ζητάει στοιχεία του Οργανισμού τα οποία σχετίζονται με τη διοίκηση του. Πιο αναλυτικά, στο κομμάτι αυτό εμφανίζονται ερωτήσεις για τη στρατηγική που ακολουθεί ο Οργανισμός στον τομέα των μεταφορών, για τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης του, για τον τρόπο επικοινωνίας του προσωπικού της επιχείρησης με τους πελάτες, για την πληροφόρηση και παρακολούθηση των τάσεων στον τομέα της αγοράς που δραστηριοποιείται, θέματα που αφορούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και θέματα ολοκλήρωσης



του Οργανισμού, σχετικά με τις μονάδες διαχείρισης των διακινούμενων εμπορευμάτων.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου τίθενται ερωτήσεις για το πώς βλέπει ο Οργανισμός τις τάσεις της αγοράς σχετικά με τα προς διακίνηση προϊόντα, τον ανταγωνισμό που παρουσιάζεται από τα άλλα δίκτυα μεταφοράς, αλλά και τη σύγκριση του Οργανισμού με τις επιδόσεις των άλλων χωρών. Ενώ ερωτήσεις που αφορούν την εργονομία, την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας ακολουθούν στη συνέχεια του ερωτηματολογίου.

Στο επόμενο τμήμα του ερωτηματολογίου εντάσσονται ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τα είδη των προϊόντων προς διακίνηση, το λόγο που τα κάνει ανταγωνιστικά με τη σιδηροδρομική οδό, καθώς και το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο Οργανισμός γενικότερα, αλλά και στις εξαγωγές, εκφραζόμενα σε ποσοστό.

Στο τμήμα της έρευνας και καινοτομίας που χαρακτηρίζει ένα σημείο του ερωτηματολογίου εμφανίζονται ερωτήσεις σχετικά με την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών του σιδηροδρομικού δικτύου. Έτσι κρίνεται εύλογο να διατυπωθούν ερωτήσεις για τη σημασία που δίνει ο Οργανισμός στη βελτιωμένη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών εκ μέρους του στον τομέα των μεταφορών.

Είναι σημαντικό να ερωτηθεί τι ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα στον τομέα των μεταφορών για τον Οργανισμό, δηλαδή αν έχει πιστοποιηθεί από τον αρμόδιο φορέα με κάποιο σύστημα ISO, EMAS, ή κάποιο άλλο, ή είναι στη διαδικασία απόκτησης τους, και ποιος είναι ο ρόλος των εργαζομένων στην εφαρμογή των μεθόδων πιστοποίησης.

Από τα σημαντικότερα σημεία του ερωτηματολογίου αποτελεί αυτό που αναφέρεται στο δίκτυο διανομής. Στο σημείο αυτό η επάρκεια σε τροχαίο υλικό, η συχνότητα των δρομολογίων, η πληρότητα των βαγονιών, η ύπαρξη υποδομών, η διακίνηση του φορτίου, οι συνδυασμένες μεταφορές και οι χρονικοί παράγοντες αποτελούν μείζον σημασία για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του Οργανισμού. Επίσης, η απάντηση στις ερωτήσεις που αφορούν στην εφαρμογή ή στη χρήση διεθνών συμβάσεων από τον Οργανισμό, ο εξοπλισμός που έχει στην κατοχή του και βρίσκεται σε λειτουργία, καθώς και η χρήση νέων ηλεκτρονικών μεθόδων για λόγους μάρκετινγκ είναι σημαντικά στοιχεία για την κατανόηση της ανάπτυξης του Οργανισμού.

Παράλληλα, είναι χρήσιμο να ερωτηθεί ο Οργανισμός, αν διαθέτει χώρους αποθήκευσης, αλλά και ποιες τεχνολογίες αποθήκευσης διαθέτει. Επιπρόσθετα, στο προτελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις για το αν υπάρχει ανάληψη υπεργολαβιών ή μεταφορά εμπορευμάτων άλλων επιχειρήσεων, πόσους πελάτες εξυπηρετεί ο Οργανισμός ημερησίως και κατά πόσο παρακολουθείται η ικανοποίηση αυτών, στον κλάδο των εμπορευματικών μεταφορών. Ενώ στο τελικό κομμάτι του ερωτηματολογίου υπάρχουν τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στη συλλογή στοιχείων σχετικά με τον τρόπο διακίνησης των εμπορευμάτων από τον Οργανισμό στον πελάτη.

Έτσι μέσα από αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου θα διατυπωθούν τα στάδια σύμφωνα με τα οποία ο Οργανισμός πραγματοποιεί μία συνεργασία, την ύπαρξη απωλειών ή βλαβών του φορτίου κατά τη διάρκεια της μεταφοράς του και η ύπαρξη σωστής διαχείρισης των διακινούμενων εμπορευμάτων από τα άλλα κράτη που διέρχεται ο συρμός.

### **2.3.2 ΟΛΘ Α.Ε.**

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε έπειτα από μελέτη για τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης και αποτελείται από ογδόντα ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις αυτές είναι σύντομες και με σχετική ευκολία στην απάντησή τους, καθώς οι περισσότερες είναι πολλαπλής επιλογής και μπορούν να απαντηθούν συντόμως.

Παράλληλα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο, καθώς εκτός του ότι οι ερωτήσεις απαντήθηκαν απευθείας, οι περισσότερες από αυτές διασταυρώθηκαν και από το περιεχόμενο του εγχειριδίου που παραδόθηκε από την πλευρά του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης.

Αρχικά, το ερωτηματολόγιο αυτό όπως και τα άλλα δύο αναγράφουν ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζουν την επωνυμία του Οργανισμού προς μελέτη, το έτος ίδρυσης του, το μέγεθος του προσωπικού που απασχολείται από τον Οργανισμό, τον τόπο που εδρεύει, τα στοιχεία του υπαλλήλου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο και την ημερομηνία συμπλήρωσης αυτού.

Έπειτα παρουσιάζεται ένας πίνακας στον οποίο ζητείται να συμπληρωθούν τα οικονομικά στοιχεία του Οργανισμού που αφορούν στην τελευταία αλλά και την προηγούμενη χρονιά. Παράλληλα, στο επόμενο τμήμα του ερευνητικού υλικού υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν στην στρατηγική του Οργανισμού κατά τη μεταφορά εμπορευμάτων, αλλά και από ποιους ορίζονται οι στόχοι της διοίκησης του Οργανισμού.

Επιπλέον στο κομμάτι της διοίκησης υπάρχουν τρεις ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο επικοινωνίας του Οργανισμού με τους πελάτες, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων και την τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Επιπλέον, παρατίθενται ερωτήσεις που στοχεύουν στην αναγνώριση του Οργανισμού ως προς την ολοκλήρωση του, δηλαδή, η ύπαρξη μονάδων αποθήκευσης και διανομής, ο τύπος του πλοίου που μεταφέρει τα φορτία, τα μηχανήματα φορτοεκφόρτωσης και γενικότερα η ύπαρξη και η συμβατότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού με το πλοίο, το φορτηγό και το τρένο αποτελούν θέματα αναγνώρισης της δυναμικότητας του Οργανισμού στην επίτευξη των μεταφορών.

Ακόλουθα, οι ερωτήσεις οι οποίες είναι διατυπωμένες σε ένα αυτόνομο κομμάτι του ερωτηματολογίου αναφέρονται στα προϊόντα και τις αγορές διάθεσης των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι κατηγορίες των προϊόντων που διακινούνται μέσω του λιμένα, οι λόγοι που επηρεάζουν τη μεταφορά αυτών των προϊόντων, αλλά και οι αυξομειώσεις που προέκυψαν την τελευταία τριετία στις εισαγωγές και εξαγωγές του Οργανισμού διερευνώνται σε αυτό το κομμάτι.

Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί ο ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία στη λειτουργία του Οργανισμού, δηλαδή η επάρκεια των υποδομών και η δυνατότητα συνεργασίας με άλλα δίκτυα μεταφοράς. Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται ερωτήσεις που αφορούν την εφαρμογή της ποιότητας. Ειδικότερα ερωτάται ποία είναι τα πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας με τα οποία έχει πιστοποιηθεί ο Οργανισμός και πώς η διοίκηση του οργανισμού εφαρμόζει την ποιότητα στο εσωτερικό του, με τη συμβολή των εργαζομένων.

Όμως η κύρια δραστηριότητα ενός Οργανισμού ο οποίος δραστηριοποιείται στον τομέα των μεταφορών πραγματοποιείται από το στόλο που διαθέτει, έτσι οι ερωτήσεις αυτές αφορούν στην τήρηση των δρομολογίων, στην ικανότητα μεταφοράς

κάθε τύπου φορτίου, στην πληρότητα των πλοίων σε φορτίο, αλλά και στον συνδυασμό αυτών. Επιπρόσθετα σε αυτό το τμήμα είναι ωφέλιμο να παρατηρηθεί με ποιο άλλο δίκτυο κυριαρχεί η συνδυασμένη μεταφορά και με ποιο τύπο φορτίου, ποια η βελτίωση των μεταφορών από τη δημιουργία των εμπορευματικών κέντρων, ποια η ανάγκη για συνεργασία πλοίου με τρένο και φορτηγό όχημα, ποια τα οφέλη του πελάτη που θα επιλέξει τη θαλάσσια οδό, ποιοι οι δυνατοί χρόνοι παράδοσης του φορτίου και ποιοι οι παράγοντες επιρροής αυτών.

Ακόμη σε αυτό το ερωτηματολόγιο μας δίνεται η δυνατότητα να μάθουμε ποιοι είναι οι βασικότεροι όροι- συμβάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της θαλάσσιας μεταφοράς, μέσα από μία λίστα ερωτήσεων, που αναφέρουν δέκα-τρεις διεθνής συμβάσεις. Στη συνέχεια ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν στην κατάσταση που επικρατεί σχετικά με τις υποδομές του εμπορικού λιμανιού και η αποδοχή αυτής της κατάστασης από τους πελάτες του Οργανισμού, στην ανάγκη για χρήση του διαδικτυακού τόπου και την επιρροή αυτού από τη χρήση εταιρικής σελίδας στην προώθηση των θαλάσσιων μεταφορών.

Μία επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και με τον ίδιο συντελεστή βαρύτητας όλα τα τμήματα που θα βοηθήσουν στη λειτουργία της. Έτσι είναι εύλογο να ερωτηθεί στο τμήμα διαχείρισης της αποθήκης ποια είναι η έκταση που χρησιμοποιεί ο λιμένας, αλλά και ποια η τεχνολογία που εφαρμόζεται για την σωστή διαχείριση του χώρου αποθήκευσης των εμπορευμάτων.

Για ένα οργανισμό παροχής υπηρεσιών μεταφοράς εμπορευμάτων αποτελεί μείζον σημασίας η αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- διακίνησης- πελατών, καθώς η ανάληψη υπεργολαβιών, το μέγεθος των πελατών, η ικανοποίηση αυτών, η επιλογή της θαλάσσιας οδού για οικονομίες κλίμακας και γενικότερα ότι αφορά τη συνεργασία τους με τον Οργανισμό, πρέπει να ελέγχεται.

Τέλος, από τα σημαντικότερα μέρη της λειτουργίας του Οργανισμού αποτελεί η οργάνωση της διαδικασίας διακίνησης, δηλαδή ποια είναι τα συστήματα διακίνησης των εμπορευμάτων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό, ποία είναι τα βήματα κατά τα οποία θα πραγματοποιηθεί μια μεταφορά και αν υπάρχει ασφάλεια των εμπορευμάτων από απώλειες ή βλάβες κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους.

### 2.3.3 ΚΕΧ Συν. Π. Ε.

Η μορφή του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για της ανάγκες της έρευνας στην Κεντρική Ένωση Χανίων διαφοροποιείται από τα δύο προηγούμενα, καθώς από τις ερωτήσεις που υπάγονται στο εσωτερικό του, οι περισσότερες είναι ανοιχτού τύπου και σύντομης απάντησης, ενώ οι υπόλοιπες είναι κλειστού και πολλαπλής επιλογής. Όλες οι ερωτήσεις έχουν σχετική δυσκολία, για αυτό κρίθηκε σκόπιμο να απαντηθούν από άτομα με πλήρη γνώση της προμηθευτικής διαδικασίας των προϊόντων και γενικότερα του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, ικανοποιώντας έτσι και τις ανάγκες για αξιοπιστία και εγκυρότητα των δεδομένων που θα συλλεχτούν.

Το έγγραφο αυτό χωρίστηκε σε δύο μέρη για να γίνει εφικτή η απάντηση του από το προσωπικό της επιχείρησης, της οποίας οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε τρεις διαφορετικές τοποθεσίες, με αποτέλεσμα η συλλογή των δεδομένων να πραγματοποιηθεί σε δύο από αυτά τα μέρη και από διαφορετικά άτομα.

Ξεκινώντας την ανάγνωση του ερωτηματολογίου θα διαπιστώσουμε ότι το αρχικό του τμήμα αναφέρεται στην παρουσίαση της επιχείρησης ως προς τα γενικά της στοιχεία και στη συνέχεια, στην ζήτηση των οικονομικών της στοιχείων. Στην συνέχεια, παρατίθενται ερωτήσεις σχετικά με την διαδικασία προμήθειας των προϊόντων, δηλαδή, η επιχείρηση προμηθεύεται τις πρώτες ύλες από το εσωτερικό ή το εξωτερικό; και η επιλογή αυτή από ποιους παράγοντες επηρεάζεται;

Παράλληλα, λόγω της απόστασης και κυρίως της ποσοτικής ζήτησης σιτηρών εμπορευμάτων στον νομό Χανίων πρέπει να ερωτηθεί η επιχείρηση αν τα πλοία με τα οποία προμηθεύεται το χύδην φορτίο ναυλώνονται για αποκλειστική χρήση από αυτήν ή το φορτίο που μεταφέρει το πλοίο προμηθεύει και άλλες επιχειρήσεις επεξεργασίας σιτηρών- γεωργικών προϊόντων και σε ποια γεωγραφική απόσταση μπορεί να γίνει ο συνδυασμός της διανομής του φορτίου.

Τελειώνοντας την παρουσίαση του τμήματος της σύναψης συμβάσεων υπάρχουν δύο ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στην ύπαρξη χρονικών περιορισμών παράδοσης του φορτίου και κυρίως σε περίπτωση όπου η διαδικασία της προμήθειας των πρώτων υλών γίνεται διαφορετικά, ποια είναι διαδικασία αυτή. Ενώ

παρουσιάζονται ακόμα επτά ερωτήσεις μέσα από τις οποίες θα γίνει ποιο αναλυτικά η κατανόηση της διαδικασίας σύναψης των συμβάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω των ερωτήσεων αυτών ερωτάται αν υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι όροι-συμβάσεις που χρησιμοποιούνται στη συναλλαγή της επιχείρησης με τις προμηθευτικές της εταιρίες και ποιοι είναι αυτοί οι όροι. Επίσης, αποτελεί ενδιαφέρον να ερωτηθεί αν οι παραπάνω όροι μεταβάλλονται κατά την συναλλαγή ή παραμένουν σταθεροί, αν η μεταβλητότητα αυτή εξαρτάτε από το είδος του φορτίου που προμηθεύεται η επιχείρηση και ποιες είναι οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για να γίνει η σύναψη μίας σύμβασης.

Ακόμα, η ανάπτυξη συνεργασιών με τις προμηθευτικές εταιρίες, η γεωγραφική τους τοποθεσία και λόγος συνεργασίας με τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν ενδιαφέρον κομμάτι διερεύνησης για την έρευνα. Παράλληλα, αποτελεί σκόπιμο να ερωτηθεί με ποιο τρόπο έγινε η συνεργασία της Κεντρικής Ένωσης Χανίων με τις προμηθευτικές εταιρίες, δηλαδή αν υπήρξε κάποιος διαμεσολαβητής για τη σύναψη μιας συνεργασίας.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχει μία υποενότητα η οποία αναφέρεται στη διαχείριση του φορτίου από την επιχείρηση κατά την προμήθεια του. Πιο αναλυτικά, κατά τη διαδικασία της προμήθειας των πρώτων υλών συντρέχουν παράγοντες όπως αυτός της ζημιάς, της απώλειας ή της μη αναμενόμενης ποιότητας του φορτίου οι οποίοι θα ήταν χρήσιμο να ερωτηθούν και στη συνέχεια να μελετηθούν.

Τέλος, οι ερωτήσεις που αφορούν στην ποιότητα είναι αυτές των οποίων μορφή διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Έτσι, μέσα από αυτές τις ερωτήσεις κλειστού τύπου θα καταλάβουμε αν η επιχείρηση μεριμνά για την ποιότητα, αν και με ποια πιστοποιητικά έχει πιστοποιηθεί, αλλά και ποιος είναι ο τρόπος που εφαρμόζει την ποιότητα στις πρώτες ύλες και στα υπό επεξεργασία προϊόντα που διαθέτει.

Αναλύοντας και το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου το οποίο θα απαντηθεί από διαφορετικό πρόσωπο, μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι ερωτήσεις στο σύνολό τους αναφέρονται στο στάδιο επεξεργασίας και διακίνησης των πρώτων υλών και των εμπορευμάτων αντίστοιχα. Έτσι οι ερωτήσεις παραπέμπουν στην αναγνώριση των πρώτων υλών, των προϊόντων και των υποπροϊόντων που βρίσκονται στην διάθεση

του πελάτη έπειτα από ή μη ειδική επεξεργασία αυτών, σύμφωνα πάντα με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Στο επόμενο κομμάτι των ερωτήσεων ζητείται να παρουσιαστούν οι εγκαταστάσεις που υπάρχουν εν λειτουργία στο κτίριο των συλώ, αναλυτικά η διαδικασία σύμφωνα με την οποία γίνονται τα μείγματα, τα στάδια επεξεργασίας μέσα από τα οποία διέρχονται οι πρώτες ύλες, μέχρι την τελική τους μορφή, καθώς και τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία η πρώτη ύλη εισάγεται στην τελική συσκευασία. Ενώ μια ερώτηση για την ποσότητα που προμηθεύεται η επιχείρηση ανά κατηγορίας πρώτης ύλης και η συχνότητα προμήθειας αυτών ακολουθεί στη συνέχεια του ερωτηματολογίου.

Ακόμη, πρέπει να διευκρινιστεί, από την επιχείρηση που μελετάτε, ποιες είναι οι εγκαταστάσεις που διαθέτει μέσα το κτίριο των συλώ, ποσοτικά και ονομαστικά, αν ο εξοπλισμός εκφόρτωσης από το πλοίο στην επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις εγκαταστάσεις της, καθώς και ποια η λειτουργία του εξοπλισμού αυτού.

Τελειώνοντας την παρουσίαση του ερωτηματολογίου θα δούμε τρεις ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στους πελάτες της επιχείρησης και την οργάνωση που υπάρχει για τη διακίνηση των προϊόντων της στους πελάτες. Δηλαδή, σε ποιο κομμάτι του εμπορίου ανήκουν στο λιανικό, το χονδρικό ή και των δύο, αν η εξυπηρέτηση των πελατών πραγματοποιείται με μεταφορικά μέσα της επιχείρησης στις εγκαταστάσεις των πελατών της και ποιος είναι ο χρονικός περιορισμός για την παράδοση μίας παραγγελίας στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Ερευνητικό υλικό για την μελέτη της Κεντρικής Ένωσης Χανίων αποτελεί και μία μελέτη περίπτωσης, η οποία πραγματοποιήθηκε για την παρουσίαση της διαδικασίας κατά την οποία η ΚΕΧ προωθεί τα εμπορεύματα της στο εξωτερικό με τη χρήση του φορτηγού οχήματος, του πλοίου και στη συνέχεια του τρένου.

## 2.4 Ερευνητική Διαδικασία

Τα έγγραφα τα οποία παρουσιάζονται παραπάνω, παραδόθηκαν μετά από τηλεφωνική συμφωνία των ημερομηνιών συνάντησης στις εγκαταστάσεις κάθε επιχείρησης, σε έναν υπάλληλο από το προσωπικό τους, για την επικείμενη

συνέντευξη. Οι υπάλληλοι αυτοί αντιπροσώπευσαν τις εταιρείες στις οποίες εργάζονται και απάντησαν στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων, οι οποίες αφορούν στο σύνολο της λειτουργίας της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν είναι αποτέλεσμα προσωπικών συνεντεύξεων σε συνδυασμό με την παράδοση και συμπλήρωση των προαναφερθέντων ερωτηματολογίων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα ερωτηματολόγια αυτά απαντήθηκαν αμέσως μετά την παράδοση τους στα χέρια ενός υπαλλήλου από κάθε επιχείρηση, ενώ η χρονική δέσμευση των προσώπων αυτών ήταν μικρή, παρόλη την αναλυτική απάντηση των ερωτήσεων και την χρονική καθυστέρηση καταγραφής των περαιτέρω πληροφοριών από μέρους μου.

Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για πλήρη απάντηση των ερωτήσεων άγγιξε σε ποσοστό της τάξεως του 90%, καθώς οι ερωτήσεις που έμειναν αναπάντητες και στα τρία ερωτηματολόγια ήταν ελάχιστες, κυρίως από άγνοια του προσώπου που τις απάντησε.

Ο σχεδιασμός μίας ερευνητικής μελέτης εξαρτάται αποκλειστικά από τους στόχους της μελέτης. Στην δική μας περίπτωση στόχος είναι η μελέτη του τρόπου λειτουργίας τριών επιχειρήσεων περιγραφικά, συνεπώς πρέπει να διενεργηθεί ποσοτική μελέτη, όπου τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν με έρευνα, όπως η προσωπική συνέντευξη.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξής μου στις εγκαταστάσεις του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης, από την πλευρά του υπαλλήλου που αντιπροσώπευε την εταιρεία, το περιεχόμενο μερικών απαντήσεων δόθηκε αναλυτικότερα σε συνδυασμό με την παράδοση ενός εγχειριδίου, το οποίο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για την παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων του οργανισμού για το οικονομικό έτος 2008.

Επιπλέον, αποτέλεσμα της συνέντευξής μου στο Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος εκτός από την απάντηση-συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν και η παράδοση ενός έγγραφου, το οποίο εμπεριέχει όλους τους τύπους φορταμαξών που βρίσκονται σε λειτουργία από τον οργανισμό, για την κάλυψη των μεταφορικών του αναγκών, το οποίο βρίσκεται στο τέλος της παρούσας πτυχιακής εργασίας ως Παράρτημα IV.



### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 3.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος

##### 3.1.1 Οικονομικά Στοιχεία

Τα οικονομικά στοιχεία κάθε οργανισμού, όπως και της Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος Α.Ε. διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία, ανάπτυξη και βιωσιμότητα του Οργανισμού. Τα οικονομικά στοιχεία λαμβάνονται από τα επίσημα λογιστικά και φορολογικά στοιχεία του Οργανισμού, όπως τους δημοσιευμένους ισολογισμούς για τις κλειστές χρήσεις του έτους 2008 και 2007.

Η παρούσα έκθεση εμπεριέχει όλες τις σημαντικές και απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να εξαχθεί μια ουσιαστική και εμπειριστατωμένη ενημέρωση, για τη λειτουργία και δραστηριότητα του Ομίλου μέσω των Οικονομικών Αποτελεσμάτων, για τη Οικονομική Χρήση του 2008. Ενώ πρέπει να σημειωθεί δεν ήταν δυνατή η εύρεση των οικονομικών στοιχείων του ΟΣΕ για το έτος 2009.

Συνοπτικά τα Οικονομικά Αποτελέσματα του Ομίλου

	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού	14.091.076	13.075.276
2. Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	1.078.100	1.411.828
3. Επενδύσεις	113.252	113.252
4. Αποσβέσεις	260.234	-260.234
5. Αποθέματα	110.708	112.480
6. Απαιτήσεις	873.344	503.670
7. Μετοχικό κεφάλαιο	4.799.198	4.799.198
8. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	4.334.615	4.666.327
9. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.176.609	567.930
10. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	8.579.852	7.841.019
11. Κύκλος εργασιών	195.618	116.178
12. Μικτό κέρδος	234.101	255.561
13. Κέρδη προ φόρων	833.519	784.849
14. Κυκλοφορούν ενεργητικό	1.454.047	932.756
15. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις	396.657	343.174
16. Κόστος μισθοδοσίας	274.281	272.716

Με βάση τα δεδομένα που παρουσιάζει ο παραπάνω πίνακας είναι δυνατός ο υπολογισμός του Δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας (ΔΚΡ), του Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας (ΔΑΡ), του Δείκτη Κεφαλαίου Κίνησης (ΔΚΚ) και του Δείκτη Παγιοποίησης Περιουσίας (ΔΠΠ). Από τον υπολογισμό του ΔΚΡ και του ΔΚΚ (σε ποσοστό της %) θα βγει το δυνητικό απόθεμα ρευστότητας που έχει στη διάθεση του ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος, ενώ από τον ΔΠΠ θα διακρίνουμε τον Οργανισμό ανάλογα με την ένταση των περιουσιακών στοιχείων. Πρέπει να σημειωθεί ότι το Κεφάλαιο Κίνησης προκύπτει από το Κυκλοφορούν Ενεργητικού μείων τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις.

$$\Delta ΚΡ = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

$$\Delta ΚΚ = \frac{\text{Κεφάλαιο Κίνησης}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

$$\Delta ΑΡ = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

$$\Delta ΠΠ = \frac{\text{Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Μετά από τον υπολογισμό των παραπάνω δεικτών ο Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας ισούται με 1.236 για το έτος 2008 και 1.642 για το έτος 2007, ενώ ο Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας ισούται με 1.142 για το 2008 και 1.444 για το 2007. Επίσης για το 2008 ο Δείκτης Κεφαλαίου Κίνησης ισούται με 0,0197% και 0,028% για το 2007. Ο Δείκτης Παγιοποίησης Περιουσίας για το 2008 είναι 0,076 και για το 2007 είναι 0,11. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ο ΔΚΡ γίνεται αποδεκτός όταν είναι >= της μιάμισης μονάδας.

### 3.1.2 Διοίκηση

Η διοίκηση του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) δεν έχει επίσημα διατυπωμένη τη στρατηγική της όσον αφορά στη μεταφορά εμπορευμάτων, ενώ

παράλληλα η στρατηγική που ακολουθεί και οι στόχοι του καθορίζονται από τις ανάγκες των πελατών σε συνεργασία με τη διοίκηση του Οργανισμού. Η ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού συνεργάζεται συχνά με τους πελάτες στοχεύοντας στη βελτίωση της επίδοσης της στην μεταφορά εμπορευμάτων.

Στις σημερινές διεθνείς επιχειρησιακές συνθήκες, η λειτουργία της επικοινωνίας μιας επιχείρησης, όχι μόνο με τους πελάτες της αλλά και με τους εργαζομένους της θεωρείται κεντρικής σημασίας ακόμη και για την ανταγωνιστικότητα της.

Για πολλές επιχειρήσεις, η επικοινωνία παραμένει μία στατική διαδικασία, χωρίς την αξιοποίηση της δημιουργικότητας (Τσακίρη, 2003). Στον ΟΣΕ ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ αυτού και των πελατών του είναι κυρίως με τη χρήση του τηλεφώνου.

Η δύναμη και το μέλλον μιας επιχείρησης είναι πάνω από όλα το ανθρώπινο δυναμικό της (Παπάνης & Ρόντος, 2007). Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο αποτελείτε ο Οργανισμός, εκπαιδεύεται προγραμματισμένα με βάση τις επιχειρηματικές ανάγκες.

Η εξασφάλιση της ασφάλειας και υγείας στην εργασία και η πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου ξεφεύγει από τα στενά όρια της τυπικής νομικής δέσμευσης των επιχειρήσεων και μετατρέπεται σε ηθική υποχρέωση τόσο της επιχειρηματικής κοινότητας όσο και της πολιτείας (Πρεντάνου, 2007). Ο ΟΣΕ Α.Ε. εφαρμόζει συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, τηρώντας τις προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις.

Όσον αφορά στην πληροφόρηση του Οργανισμού η διοίκηση παρακολουθεί τις τάσεις των χώρων της υπόλοιπης Ευρώπης στην τεχνολογία και τις επιδόσεις των ανταγωνιστών, περιστασιακά και μόνο όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στον οργανισμό.

Παράλληλα, πρέπει να σημειωθεί ότι η λειτουργία της διοίκησης λαμβάνει περιστασιακά αποφάσεις με βάση τις τάσεις των ανταγωνιστικών δικτύων και κυρίως τις τάσεις του οδικού δικτύου.

Σχετικά με την ολοκλήρωση του οργανισμού ο κύριος Νενόπουλος απάντησε ότι οι μονάδες αποθήκευσης, διανομής, έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει ο Οργανισμός για τη διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων βρίσκονται στην

περιοχή της Αττικής και συγκεκριμένα στο Θριάσιο Πεδίο, ενώ παράλληλα υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων αυτών.

### **3.1.3 Προϊόντα και αγορές διάθεσης προϊόντων**

Η μεταφορά των προϊόντων είναι η αιτία της μεταφορικής δραστηριότητας κάθε μεταφορικού μέσου. Σήμερα τα μεταφορικά μέσα μπορούν να διαχειριστούν-μεταφέρουν (μέσα από την τεράστια γκάμα μεταφορικών οχημάτων) οποιοδήποτε είδος προϊόντος ανεξάρτητα από την ποσότητα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την έρευνα μας δεν μπόρεσε να δοθεί το εύρος των προϊόντων που διακινούνται από τον Οργανισμό, όμως απαντήθηκε ότι ο Οργανισμός διακινεί και διαχειρίζεται περίπου 1200 τεμάχια εμπορευματοκιβωτίων αυτή την περίοδο, με τη χρήση των οποίων επιτυγχάνεται η συνδυασμένη μεταφορά από και προς το εξωτερικό.

Ακόμα στο ερωτηματολόγιο αναφέρεται ότι υπάρχει μία ισορροπία σχετικά με το είδος των εμπορευμάτων που διακινείτε περισσότερο, καθώς το χύδην φορτίο, το υγρό φορτίο και τα containers αποτελούν εξίσου την κύρια μεταφορική δραστηριότητα του Οργανισμού. Όμως η χρήση των containers για τη μεταφορά προϊόντων ευνοεί τον ΟΣΕ από την ευκολία του χειρισμού τους.

Μία επιχείρηση για να παρουσιάσει μακροχρόνια βιωσιμότητα πρέπει να είναι ανταγωνιστική. Έτσι, αναφέρεται ότι η ανταγωνιστικότητα για τη διακίνηση των εμπορευμάτων με το σιδηροδρομικό δίκτυο βασίζεται κυρίως στην ασφάλεια του φορτίου και στην ικανότητα μεταφοράς μεγάλων ποσοτήτων και μεγεθών εμπορευμάτων, καθώς στο τρένο οι περιορισμοί σχετικά με το μέγεθος είναι ελάχιστοι.

Το μερίδιο αγοράς του Οργανισμού στον κλάδο των μεταφορών, το χρονικό διάστημα μεταξύ του 2000 και του 2008 είχε αυξηθεί κατά 50%, σε αντίθεση με το έτος 2009 που μειώθηκε κατά 40%. Στα ίδια ποσοστά κυμαίνονται και οι εξαγωγές του Οργανισμού στην διάρκεια της δεκαετίας του 2000.

### **3.1.4 Έρευνα και καινοτομία**

Η έρευνα και η καινοτομία συμβάλλουν άμεσα στην ατομική και συλλογική ευημερία και ποιότητα ζωής. Ο κύριος στόχος της πολιτικής στον τομέα της έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης είναι να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέχουσα οικονομία της γνώσης. Από την άποψη αυτή, η πραγμάτωση κοινού χώρου έρευνας αναμένεται ότι, τελικά, θα βελτιστοποιήσει τη συνεργασία στα διάφορα επίπεδα δράσης, θα βελτιώσει το συντονισμό των ευρωπαϊκών και των εθνικών πολιτικών, θα ενισχύσει τη διαρθρωτική δυναμικότητα και τη δικτύωση των ερευνητικών ομάδων και τέλος θα βελτιώσει την κινητικότητα προσώπων και ιδεών (Έρευνα και Καινοτομία, 2009).

Σήμερα ο ΟΣΕ δεν έχει πραγματοποιήσει κάποιες μεταβολές διακίνησης από την εισαγωγή αυτοματισμών και συστημάτων ποιότητας, για τη διεκπεραίωση μιας ποιοτικότερης και πιο αποδοτικής συνδυασμένης μεταφοράς σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχτηκαν στην έρευνά μας, συνεπώς δεν έχει υπάρξει κάποιο νέο κόστος από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Παράλληλα, ο Οργανισμός αντλεί συχνά πληροφορίες από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους πελάτες της σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη-βελτίωση των υποδομών του. Ενώ η ανάγκη για εκσυγχρονισμό του σιδηροδρομικού δικτύου είναι υποχρεωτική να γίνει άμεσα, καθώς οι υποδομές για τη μεταφορά εμπορευμάτων επαρκούν περιστασιακά.

Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος στο κομμάτι των συνδυασμένων μεταφορών συνεργάζεται με τα άλλα δίκτυα μεταφοράς συχνά, αλλά η συνεργασία αυτή δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σταθερή.

### **3.1.5 Ποιότητα**

Η επιβίωση ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη επιτυχία του βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει (Αρβανιτογιάννης & Κούρτης, 2002).

Σήμερα Οργανισμός μεριμνά για τη διασφάλιση της ποιότητας χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα που να αναφέρεται άμεσα στις μεταφορές και

συγκεκριμένα στη συνδυασμένη μεταφορά. Το αποτέλεσμα των ερωτήσεων που σχετίζονται με την εφαρμογή συγκεκριμένων πιστοποιητικών ποιότητας ήταν ουδέτερο, καθώς το πρόσωπο που ρωτήθηκε δεν γνώριζε, ώστε να δώσει περισσότερες πληροφορίες για το αν ο Οργανισμός έχει πιστοποιηθεί για την περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS, ούτε αν έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας ή βραβείο ποιότητας.

Τέλος, η φύση της λειτουργίας του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος επιβάλλει στους εργαζομένους να εφαρμόζουν συμμετοχικές μεθόδους συμβολής στη διαχείριση ποιότητας, καθώς συνεισφέρουν και στη δημιουργία/ βελτίωση του τρόπου φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το κομμάτι της έρευνας μας το οποίο αναφέρεται στην φορτοεκφόρτωση των εμπορευμάτων που διακινεί ο Οργανισμός το έχουν αναλάβει οι μεταφορικές εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται ο ΟΣΕ, παρόλα αυτά ο υπάλληλος είναι αυτός που πιστοποιεί την καταλληλότητα της φόρτωσης.

### **3.1.6 Δίκτυο Διανομής**

Το δίκτυο διανομής είναι η καρδιά ενός μεταφορικού μέσου, το οποίο καθορίζει την αρχή και το τέλος μίας μεταφοράς. Με βάση πάντα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στην έρευνα μας, διαπιστώθηκε ότι ο εξοπλισμός που έχει στην κατοχή του ο Οργανισμός βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο για τις ανάγκες της ζήτησης, στην μεταφορά εμπορευμάτων.

Όσον αφορά τα δρομολόγια των συρμών, ο Οργανισμός δεν τα πραγματοποιεί με βάση ενός συγκεκριμένου ωρολογίου προγράμματος, αλλά τα δρομολόγια τα οποία θα πραγματοποιηθούν καθορίζονται από την προηγούμενη μέρα με την έκδοση ημερήσιου προγράμματος αμαξοστοιχιών. Γενικότερα τα δρομολόγια τηρούνται κατά 90% με βάση το πρόγραμμα, το υπόλοιπο 10% οφείλετε σε καθυστερήσεις των εμπορικών συρμών.

Σύμφωνα με το κύριο Νενόπουλο η δημιουργία των εμπορευματικών κέντρων ωφέλησε σημαντικά στην αύξηση της μεταφοράς εμπορευμάτων από το σιδηροδρομικό δίκτυο, σε ποσοστό που να αγγίζει το 100%, σε σύγκριση με το

παρελθόν, ικανοποιώντας έτσι την δυνατότητα για ποιοτική μεταφορά εμπορευμάτων.

Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι περισσότερη διακίνηση φορτίου παρατηρείται κυρίως προς το εξωτερικό, καθιστώντας την συνεργασία τρένου με πλοίο απαραίτητη αξιοποιώντας έτσι στο βέλτιστο τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς.

Παράλληλα, το φορτίο που μεταφέρει ένας συρμός μπορεί να συνδυάσει τη μεταφορά περισσότερων από δύο είδη φορτίου, με πλεονέκτημα για τον πελάτη την ασφάλεια και την μεγάλη σε όγκο, προς μεταφορά, ποσότητα.

Ανασταλτικός παράγοντας για την λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί ο χρόνος. Ο Οργανισμός έχει οριοθετήσει ότι ο μέγιστος χρόνος μέσα στο οποίο πρέπει να φτάσει το φορτίο στον προορισμό του στο εξωτερικό είναι λιγότερο από εικοσιτέσσερις ώρες. Για μεταφορές στο εσωτερικό ο χρόνος αυτός εντάσσεται από δέκα ώρες για την απόσταση Θεσσαλονίκης- Αθήνας, ενώ μπορεί να φτάσει και από δεκαοκτώ έως και εικοσιτέσσερις ώρες για την μέγιστη διαδρομή, που αποτελεί η απόσταση Αλεξανδρούπολης- Αθήνας. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το χρονικό αυτό περιορισμό είναι οι κυκλοφοριακοί φόρτοι, που δημιουργούνται από τα βαγόνια που έχει ένας συρμός και κατά επέκταση τη ποσότητα των μηχανών έλξης που χρειάζονται για την πραγματοποίηση της μεταφοράς.

Παράλληλα, η χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς από τον Οργανισμό τόσο με το θαλάσσιο δίκτυο, όσο και με το οδικό δίκτυο αποτελεί ακόμα ένα κίνητρο για τον πελάτη που θέλει να μεταφέρει το φορτίο του με τρένο του ΟΣΕ.

Ο Οργανισμός πραγματοποιεί τη συνδυασμένη μεταφορά εμπορευμάτων με το οδικό και το θαλάσσιο δίκτυο στο ίδιο σχετικά επίπεδο. Επίσης, τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται περισσότερο στις συνδυασμένες μεταφορές αποτελούν τα containers σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν παρατηρηθεί από τον Οργανισμό.

Τέλος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που έχει θέσει ο Οργανισμός, τα βαγόνια που επιτρέπεται να έχει ένας συρμός είναι μέχρι είκοσι, για μία μηχανή έλξης. Όμως ο αριθμός αυτός δεν είναι πάντα σταθερός, καθώς σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κλήση που έχει στο σύνολο της η διαδρομή και η κατάσταση των βαγονιών, δηλαδή αν είναι γεμάτα ή άδεια.

Η ανάγκη σύναψης εμπορικών συναλλαγών οδήγησε και την ανάγκη δημιουργίας διεθνών εμπορικών συμφωνιών, των λεγόμενων INCO terms. Σύμφωνα

με τις γνώσεις του κύριου Νενόπουλου ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος χρησιμοποιεί την σύμβαση EXW-Ex works, όμως η χρήση των υπόλοιπων διεθνών συμβάσεων που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο εξαρτάται από την περίπτωση της μεταφοράς. Διαφορετικά αν δεν υπάρξει η χρήση των αναφερόμενων συμβάσεων, η ασφάλεια των εμπορευμάτων κατά τη μεταφορά αναλαμβάνεται εξ ολοκλήρου από τον Οργανισμό.

Σήμερα, ο Οργανισμός με τις δαπάνες για νέο τροχαίο υλικό έχει βελτιώσει πολύ την απόδοση του σιδηροδρομικού δικτύου. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των εμπορευματικών μεταφορών από τον Οργανισμό πραγματοποιείτε με τη χρήση περίπου 2000 βαγονιών, τα οποία βρίσκονται σε λειτουργία στο σιδηροδρομικό δίκτυο ικανοποιώντας έτσι τις απαιτήσεις των πελατών του.

Την εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο μάρκετινγκ υποστηρίζει ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος με τη χρήση του internet. Μελλοντικός στόχος του Οργανισμού είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος παρακολούθησης κάθε βαγονιού online, έτσι ώστε να μπορεί ο Οργανισμός να έχει άμεση εικόνα της κατάστασης του φορτίου κατά τη φόρτωση και μεταφορά του.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ του Οργανισμού και προμηθευτών/ πελατών για οικονομίες κλίμακας ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται να αναπτυχθεί προσεχώς. Αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου θα είναι η άμεση ειδοποίηση του πελάτη για τα μέσα μεταφοράς των εμπορευμάτων του, έτσι ώστε να μην υπάρχει κάποια επιβάρυνση ούτε προς στον πελάτη, ούτε προς στον Οργανισμό.

Παράλληλα, η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ του Οργανισμού και των πελατών του για τη μεταφορά μικρού φορτίου θα αναπτυχθεί προσεχώς, καθώς ο Οργανισμός τώρα έχει σταματήσει τη διαδικασία μεταφοράς μικρού φορτίου.

Πιο αναλυτικά, μια τελείως διαφορετική όψη για τον οργανισμό είναι η ανάπτυξη της εταιρικής σελίδας στο διαδίκτυο, μέσω της οποίας η επιχείρηση έχει θέσει στόχους να αναπτύξει ένα νέο τρόπο εκμετάλλευση της, για τη προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της στη μεταφορά μικρό-δεμάτων.

Τέλος, σε πιλοτική εφαρμογή βρίσκεται το σύστημα παρακολούθησης των σχέσεων του Οργανισμού με των πελατών του.



### 3.1.7 Διαχείριση αποθήκης

Ένας σωστός σχεδιασμός των αποθεμάτων διατηρεί ομαλή τη ροή των υλικών στην παραγωγή και συμβάλλει στην αύξηση του ρυθμού παραγωγής και στην ελάττωση του κόστους (Μπαλτζάκης, 2007).

Η ύπαρξη εγκαταστάσεων αποθήκης σε μία επιχείρηση με μεταφορικά μέσα αποτελεί πλεονέκτημα τόσο για την ίδια, όσο και για τους πελάτες της. Όμως, ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος δεν διαθέτει δικές του αποθήκες εκτός από κάποιες που βρίσκονται στην ιδιοκτησία της ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε. ενώ νοικιάζει όπου υπάρχει σιδηροδρομικός σταθμός για την ικανοποίηση των αναγκών του Οργανισμού, όπως τη φορτοεκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων σε φορτηγά οχήματα, αξιοποιώντας για ακόμα μία φορά τη συνδυασμένη μεταφορά.

Την υιοθέτηση τεχνολογιών αποθήκης δεν εφαρμόζει ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος. Πιο συγκεκριμένα, ο Οργανισμός δεν εφαρμόζει συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης, συστήματα barcode αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες του. Όμως, στοχεύει στην υιοθέτηση αυτών στο μέλλον, όταν θα ξανά ασχοληθεί με τη διαδικασία διακίνησης μικροδεμάτων.

### 3.1.8 Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης- Πελατών

Οι υπεργολαβίες τα τελευταία χρόνια αποτελούν ένα ιδιαίτερα αναπτυσσόμενο τομέα για τις επιχειρήσεις. Έτσι, ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος παρόλο που πριν ένα χρόνο αναλάμβανε υπεργολαβίες ή μεταφορές εμπορευμάτων άλλων επιχειρήσεων, φέτος έχει σταματήσει αυτή τη διαδικασία, αλλά θεωρεί ότι πλέον οι υπεργολαβίες αποτελούν υποχρεωτικό κομμάτι για τον Οργανισμό και υπάρχει πλέον σε εξέλιξη η μελλοντική του εφαρμογή.

Η μελέτη της συμπεριφοράς των πελατών είναι η μελέτη του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αποφασίζουν να επενδύσουν τις διαθέσιμες πηγές τους σε καταναλωτικά αντικείμενα και περιλαμβάνει το τι, πότε, γιατί, που, πόσο συχνά το αγοράζουν και πόσο συχνά το χρησιμοποιούν.

Τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των πελατών είναι επωφελή για τους καταναλωτές, οι οποίοι κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε διάφορα ερεθίσματα και πώς μπορούν να αποστασιοποιηθούν, καθώς και για τους πωλητές, οι οποίοι μπορούν να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και να προβλέψουν την αντίδραση της αγοράς.

Ωστόσο, για να ικανοποιηθούν καλύτερα οι ανάγκες ειδικών καταναλωτικών ομάδων, οι περισσότεροι πωλητές θα πρέπει να υιοθετήσουν μία πολιτική τμηματοποίησης αγοράς βασισμένη στο διαχωρισμό της αγοράς σε μικρότερους πιο ομοιογενείς (Hisrich, 2000).

Επιπλέον, ο Οργανισμός σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα εξυπηρετεί ημερησίως είκοσι πελάτες για την διακίνηση των εμπορευμάτων τους, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι χρήστες της συνδυασμένης μεταφοράς. Ενώ παραμένει άγνωστος ο αριθμός των νέων πελατών την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι της αλυσίδας φορτοεκφόρτωσης, διακίνησης και πελατών, ο Οργανισμός δεν παρακολουθεί, ούτε καταγράφει την ικανοποίηση των πελατών του.

### **3.1.9 Διαδικασία Διακίνησης**

Μία επιχείρηση για να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφοράς, πρέπει να εφαρμόζει ένα οργανωμένο σύστημα διακίνησης. Ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος σήμερα εφαρμόζει ένα μικτό σύστημα διακίνησης των εμπορευμάτων του.

Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα βήματα που εφαρμόζονται μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς.

Έτσι το πρώτο βήμα για τη σύναψη μίας σύμβασης είναι να οριστεί η ημερομηνία έναρξης της μεταφοράς και να ζητηθούν τα απαιτούμενα βαγόνια, από την πλευρά του πελάτη.

Το δεύτερο βήμα είναι από την πλευρά της ΤΡΑΙΝΟΣΕ, δηλαδή η τοποθέτηση των βαγονιών στο σημείο φόρτωσης.

Τρίτο βήμα αποτελεί η φόρτωση του φορτίου από τον πελάτη και η προσκόμιση των φορτωτικών εγγράφων.

Το τέταρτο βήμα εφαρμόζεται αποκλειστικά από την ΤΡΑΙΝΟΣΕ και αποτελεί τη μεταφορά των βαγονιών και τοποθέτηση αυτών στο συμφωνημένο σημείο εκφόρτωσης.

Πέμπτο βήμα αποτελεί η παραλαβή των εγγράφων από τον πελάτη και η εκφόρτωση των βαγονιών.

Έκτο και τελευταίο βήμα αποτελεί η παραλαβή των κενών βαγονιών από την ΤΡΑΙΝΟΣΕ.

Όσον αφορά στη διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων από τα κράτη που διέρχεται ο συρμός, ο Οργανισμός υποστηρίζει ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ των κρατών.

Ολοκληρώνοντας τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στον ΟΣΕ, διαπιστώνουμε ότι ο Οργανισμός έχει αντιμετωπίσει στο παρελθόν ελάχιστες απώλειες ή βλάβες κατά τη μεταφορά του φορτίου στο εσωτερικό ή το εξωτερικό, οι οποίες παρουσιάστηκαν κυρίως με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς, λόγω της μη συνεχόμενης παρακολούθησης των εμπορευμάτων κατά τη διάρκειας της μεταφόρτωσης τους.

## 3.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης

### 3.2.1 Οικονομικά Στοιχεία

Η διοίκηση της εταιρείας: Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των Οικονομικών Καταστάσεων, που αποτελούνται από τον ισολογισμό της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2008, και τις καταστάσεις αποτελεσμάτων, μεταβολών ιδίων κεφαλαίων και ταμειακών ροών της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, σε σύγκριση με το οικονομικό έτος 2007.

Οι συνημμένες Οικονομικές Καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα την χρηματοοικονομική επίδοση και τις ταμειακές ροές της εταιρίας, για τη χρήση που έληξε, σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, όπως αυτά υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η διατήρηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται στην ευθύνη της εταιρίας, σχετικά με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση οικονομικών καταστάσεων, απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλεται σε απάτη ή λάθος.

#### Συνοπτικά τα Οικονομικά Αποτελέσματα του Οργανισμού

	2009	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού	131.104.732	133.181.712	136.515.385
2. Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	-	48.404.686	44.995.888
3. Επενδύσεις	-	7.160.222	6.847.000
4. Αποσβέσεις	-	3.822.665	3.780.115
5. Αποθέματα	-	1.870.025	1.746.397
6. Απαιτήσεις	-	4.693.521	6.313.769
7. Μετοχικό κεφάλαιο	-	30.240.000	30.240.000
8. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	-	114.265.958	114.663.104
9. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	-	13.334.450	16.350.787
10. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	-	5.581.305	5.501.494
11. Κύκλος εργασιών	43.476.591	49.342.398	66.284.947
12. Μικτό κέρδος	1.664.916	9.817.614	22.436.786
13. Κέρδη προ φόρων	-	4.770.702	16.135.785
14. Κυκλοφορούν ενεργητικό	63.322.356	58.317.621	63.663.664
15. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις	-	-	-
16. Κόστος μισθοδοσίας	-	30.432.400	34.911.805

Πρέπει να σημειωθεί ότι μια συγκριτική ανάλυση θα δοθεί στο κεφάλαιο (4) που ακολουθεί, σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία του Οργανισμού το χρονικό διάστημα της 1<sup>ης</sup> Ιανουαρίου έως και την 30<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου του 2009. Τα κυριότερα οικονομικά αποτελέσματα που παρουσιάστηκε μεταβολή και δόθηκαν είναι τα ακόλουθα: Σύνολο Ενεργητικού 131.104.732€, Κυκλοφορούν Ενεργητικό 63.322.356€, Μικτό Κέρδος 1.664.916€ και Κύκλος Εργασιών 43.476.591€.

Παράλληλα ο υπολογισμός του Δείκτη Κυκλοφοριακής Ρευστότητας και Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας θα βοηθήσει στη συγκριτική ανάλυση του περιθωρίου

ασφάλειας των βραχυπρόθεσμων δανειστών του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης για τα οικονομικά έτη 2008 και 2009.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα ο ΔΚΡ για το οικονομικό έτος 2008 ισούται με 4,37 και 3,89 για το έτος 2007. Ενώ ο ΔΑΡ για το οικονομικό έτος 2008 ισούται με 4,23 και 3,78 για το έτος 2007. Επιπλέον ο ΔΚΚ για το έτος 2008 ισούται με 0,34% και για το 2007 ισούται με 0,35%. Και στις τρεις περιπτώσεις των δεικτών, οι Δείκτες πρέπει να βρίσκονται πάνω από τη μονάδα. Τέλος ο ΔΠΠ ισούται με 0,36 και 0,33 για το έτος 2007.

### **3.2.2 Διοίκηση**

Σύμφωνα με τα δεδομένα που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο του Ο.Λ.Θ. Α.Ε. η στρατηγική της διοίκησης του λιμένα σχετικά με τη μεταφορά εμπορευμάτων πραγματοποιείται με επίσημη διαδικασία χάραξης της στρατηγικής, στην οποία συμμετέχουν και τα στελέχη. Επιπρόσθετα η στρατηγική αυτή και οι στόχοι του Οργανισμού ορίζονται από την ανώτερη διοίκηση.

Η επικοινωνία του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης με τους πελάτες του επιτυγχάνεται μέσω του τηλεφώνου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του φαξ και της άμεσης επαφής του πελάτη με τον Οργανισμό.

Το ανταγωνιστικό καθεστώς του εργασιακού χώρου και οι σύγχρονες απαιτήσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών δημιουργούν ένα κοινά αποδεκτό αίτημα για διαφάνεια των αξιολογήσεων των εργαζομένων, με στόχο τη δημιουργία ενός δίκαιου και υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εργασίας, με ευεργετικά αποτελέσματα και για τα δύο μέρη (Αναστασόπουλος Δημήτρης, 2008). Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στην διαδικασία φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων, για τον Οργανισμό εξαρτάται από την εκπαίδευση του προσωπικού προγραμματισμένα με βάση τις επιχειρηματικές ανάγκες.

Η εργονομία, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας είναι ένα σημαντικό σημείο για την ορθή λειτουργία του οργανισμού. Έτσι ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης πλήρη στο μέγιστο τις προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις.

Παράλληλα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης του Οργανισμού αποτελεί η ολοκλήρωση του. Έτσι οι μονάδες αποθήκευσης και διανομής που υπάρχουν στο λιμένα για τη διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων δεν ήταν δυνατό να προσδιοριστούν με ακρίβεια, αλλά μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνονται στα 1.550.000μ<sup>2</sup> όπου εκτίνεται το χερσαίο τμήμα του λιμένα.

Ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης εξυπηρετεί σε καθημερινή βάση διάφορους τύπους πλοίων μεταφοράς εμπορευμάτων και η διαφοροποίηση αυτή εξαρτάτε από τις ανάγκες του πελάτη. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του 2008 μέσω του λιμένα Θεσσαλονίκης εξυπηρετήθηκαν συνολικά 2.225 πλοία.

Ο εξοπλισμός του Οργανισμού σε φόρτο-εκφορτωτικά μηχανήματα που βρίσκεται σε λειτουργία είναι ενενήντα-τρία. Πιο συγκεκριμένα ο εξοπλισμός αυτός είναι συμβατός με το φορτηγό όχημα, το τραίνο, το πλοίο και αποτελείτε από: τέσσερις ηλεκτρονικές γερανογέφυρες, δέκα-επτά ΟΣΜΕ, τρία Front Lifts, ένα Transtainer, δέκα ηλεκτρομηχανικούς γεραμούς των 25 έως 40 τόνων, σαράντα περνοφόρα δυνατότητας χειρισμού 6 έως 37 τόνων, τρεις αυτοκινούμενους γεραμούς δυνατότητας χειρισμού 100 έως 150 τόνων, δέκα-πέντε φορτωτές 0,8-5 M3 και διάφορα λοιπά εργαλεία φορτοεκφόρτωσης.

Ο Οργανισμός θεωρεί ότι ο υπάρχον εξοπλισμός καλύπτει τις ανάγκες του λιμένα στο τμήμα των εμπορικών μεταφορών. Ενώ παράλληλα το τελευταίο διάστημα η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα από τα πιο σύγχρονα δίκτυα ψηφιακής επικοινωνίας, τοποθετώντας οπτικές ίνες για την δημιουργία Δικτύου Υποδομής με το συνολικό μήκος ινών να υπερβαίνει τα 75 χιλιόμετρα.

Επίσης οι εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού που χρησιμοποιούνται καλύπτουν ήδη ένα μεγάλο μέρος των εργασιών του λιμένα, κυρίως των Οικονομικών Υπηρεσιών, της επεξεργασίας Στατιστικών Δεδομένων, της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της Συντήρησης, της Οργάνωσης και Διαχείρισης Εγγράφων και της Διαχείρισης του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων.

### **3.2.3 Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων**

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο οι κατηγορίες των προϊόντων που διακινούνται μέσω του λιμένα θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν

με βάση την αξία της εμπορικής τους συναλλαγής, δηλαδή στο μοναδοποιημένο φορτίο (π.χ. containers) και στο συμβατικό φορτίο (π.χ. χύδην προϊόντα). Παράλληλα πρέπει να σημειωθεί ότι το είδος των εμπορευμάτων που διακινούνται μέσω του λιμένα είναι κυρίως τα containers και ταυτόχρονα κύριος λόγος της χρήσης της συνδυασμένης μεταφοράς.

Ακόμη το κομμάτι που αφορά την ανταγωνιστικότητα της θαλάσσιας οδού στο τμήμα της διακίνησης των εμπορευμάτων βασίζεται τόσο στην τιμή, όσο και στο μέγεθος της μεταφερόμενης ποσότητας.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μερίδιο αγοράς του λιμένα, στη διακίνηση εμπορευμάτων τα τελευταία δύο χρόνια παρατηρείτε μείωση πάνω από 5%. Μείωση της τάξεως του 5% παρατηρείτε και στις εισαγωγές και εξαγωγές του Οργανισμού.

### **3.2.4 Έρευνα και Καινοτομία**

Ως καινοτομία στην επιχειρηματικότητα εννοείται η μετατροπή μίας ιδέας σε εμπορεύσιμο νέο ή βελτιωμένο προϊόν, υπηρεσία, μέθοδο παραγωγής ή διανομής. Η επιστημονική έρευνα και η τεχνολογική ανάπτυξη οδηγούν στην καινοτομία, η οποία επιφέρει την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της απασχόλησης.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας οικονομίας είναι η ικανότητα της να καινοτομεί και κατά συνέπεια, να αναβαθμίζεται. Οι παραγωγικές μονάδες αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των διεθνών ανταγωνιστών όταν λειτουργούν κάτω από καθεστώς ανταγωνισμού και προκλήσεων. Το όφελος τους επέρχεται ως αποτέλεσμα της παρουσίας ισχυρών ανταγωνιστών, δημιουργικών και επιθετικών προμηθευτών καθώς και απαιτητικών εγχώριων καταναλωτών (Γρουμπός, 2009).

Στο κομμάτι της έρευνας και της καινοτομίας ο Οργανισμός έχει δαπανήσει για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στο λιμένα 1.313 χιλ. ευρώ, όταν το συνολικό κόστος σε μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό αγγίζει τα 69.364 χιλ. ευρώ.

Παράλληλα τα δεδομένα του ερωτηματολογίου αναφέρουν ότι οι υποδομές του λιμένα επαρκούν συχνά και συνεχόμενα στη διαχείριση και μεταφορά των εμπορευμάτων. Επίσης με τη βοήθεια αυτών των υποδομών επιτυγχάνεται μία συχνή

αλλά όχι σταθερή συνεργασία με τα άλλα δίκτυα μεταφοράς, υποστηρίζοντας έτσι τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς.

### 3.2.5 Ποιότητα

Η εξέλιξη της ποιότητας υπήρξε ουσιαστικά συνεχής κατά τα τελευταία 100 χρόνια. Παρά το γεγονός ότι φυσικά, η ποιότητα υπήρξε και πριν από την εποχή αυτή, το συστηματικό ενδιαφέρον για αυτήν η επισήμανσή της ως ποιότητα έχουν επιφέρει τις αλλαγές που βλέπουμε σήμερα στην κοινωνία. Η εξέλιξη αυτή δεν είναι δυνατόν να αποδοθεί σε ένα άτομο. Μέσα στα χρόνια η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών μανάτζμεντ που επιδίωκαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών μας έφερε στη σημερινή εποχή της ποιότητας (James, 1998). Η διοίκηση του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης μεριμνά για την ποιότητα εφαρμόζοντας κάποια συγκεκριμένα συστήματα πιστοποίησης. Έτσι ο Οργανισμός έχει πιστοποιηθεί τον Οκτώβριο του 2003 με το πρότυπο PERS από τους Lloyd's Register, το οποίο σύμφωνα με τη θεωρία που παρουσιάζεται στην συνέχεια καλύπτει τις απαιτήσεις των συστημάτων EMAS και ISO 14001.

Πιο αναλυτικά, αποτέλεσμα των ερευνητικών πρωτοβουλιών των ECOPORTS και του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Θαλασσίων Λιμένων (ESPO) είναι το Περιβαλλοντικό Σύστημα «PERS» (Port Environmental Review System). Το PERS εξετάζει σφαιρικά όλα τα περιβαλλοντικά ζητήματα που αφορούν τον λιμένα και αποτελεί, ουσιαστικά, μια σαφής απόδειξη της ορθής περιβαλλοντικής πολιτικής που ακολουθεί κάποιος λιμένας.

Παράλληλα, το PERS αποτελεί τη σταθερή βάση ανάπτυξης ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης και το ουσιαστικό βήμα για την εφαρμογή του EMAS ή του ISO 14001 σε τμήματα του λιμένα, αφού βασίζεται σε απαιτήσεις αντίστοιχες με αυτές των προηγούμενων συστημάτων (Βαφάκη, 2008).

Επίσης, η εφαρμογή του PERS μπορεί να υιοθετηθεί από κάθε λιμενική αρχή σε χρονική κλίμακα που θα ορίσει η ίδια και προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις κάθε λιμένα.

Ο λιμένας της Θεσσαλονίκης αποτελεί τον πρώτο σε εθνικό επίπεδο που εφάρμοσε φανερά στην καθημερινή του λειτουργία τις αρχές της ολοκληρωμένης



περιβαλλοντικής διαχείρισης και αειφόρου ανάπτυξης. Έτσι, το σχέδιο για μια σταδιακά μετεξέλιξη του λιμένα, σε έναν με πλήρη περιβαλλοντική διαχείριση αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του ερευνητικού έργου "GREENPORTH" και συνεχίζεται σταθερά μέχρι σήμερα από τον ΟΛΘ.

Επιπλέον, ο Οργανισμός προσπαθεί με βάση τη συνεχή βελτίωση να εφαρμόζει μια σειρά από μέτρα και πρακτικές για να ελαχιστοποιήσει την εκλυόμενη σκόνη στις φάσεις διαχείρισης των χύδην φορτίων, διεξάγει μετρήσεις του επιπέδου των αιωρούμενων σωματιδίων σε διάφορα σημεία του λιμένα, κάνει συστηματικές μετρήσεις για τον προσδιορισμό της έκθεσης των εργαζομένων της ΟΛΘ Α.Ε. στον θόρυβο που εκλύεται κατά την εργασία τους στο λιμάνι.

Επίσης, από το 2003 εφαρμόζεται ένα σχέδιο παραλαβής και διαχείρισης των αποβλήτων των πλοίων, σε πλήρη συμφωνία με την ΚΥΑ 3418/07/02, την Οδηγία 2000/59/ΕΚ και την Διεθνή Σύμβαση MARPOL, ώστε να επιτευχθεί η πρόληψη της θαλάσσιας ρύπανσης και αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών.

Παράλληλα ολοκληρώθηκαν και εφαρμόζονται όλες οι απαιτούμενες ενέργειες και δράσεις για την συλλογή και τελική διάθεση των αποβλήτων που μπορούν να τύχουν εναλλακτικής διαχείρισης, όπως απόβλητα λιπαντικών ελαίων και οι συσκευασίες τους, ελαστικά, χαρτί, μπαταρίες και συσσωρευτές, ηλεκτρονικός εξοπλισμός.

Τέλος, ο Οργανισμός εφαρμόζει συμμετοχικές μεθόδους συμβολής των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στη δημιουργία/ βελτίωση του τρόπου φορτοεκφόρτωσης με τη χρήση της των ανάλογων φορτοεκφορτωτικών μηχανημάτων για την υποστήριξη και επίτευξη της συνδυασμένης μεταφοράς.

### **3.2.6 Δίκτυο Διανομής**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Πρωτογενούς μας Έρευνας μας κινητήρια δύναμη του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης αποτελούν τα εμπορικά πλοία, τα οποία βρίσκονται σε πάρα πολύ ικανοποιητικό επίπεδο, ώστε να καλύπτεται η ζήτηση και η ανάγκη για παροχή μεταφορικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα τα πλοία αυτά

είναι συμβατά με κάθε τύπου μοναδοποιημένο φορτίου, ώστε να επιτυγχάνεται στο βέλτιστο η συνεργασία με τα άλλα μεταφορικά μέσα.

Παράλληλα ο Οργανισμός προσπαθεί να δρομολογεί την άφιξη και αναχώρηση των πλοίων με βάση συγκεκριμένου ωρολογίου προγράμματος. Επιπλέον η τήρηση του ωρολογίου προγράμματος αρκετές φορές δεν είναι εφικτή, καθώς η επιρροή των καιρικών συνθηκών και οι χρονικές καθυστερήσεις στο διάστημα των φορτοεκφορτώσεων αποτελούν τους πιο βασικούς χρονικούς παράγοντες.

Η πολιτική του Οργανισμού προσπαθεί για οικονομικούς λόγους, η πραγματοποίηση μίας μεταφοράς με πλοίο να γίνεται όσο το δυνατόν με πλήρες φορτίο. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η πληρότητα του πλοίου σε φορτίο δεν είναι δυνατή με ένα είδος, μπορεί να επιτευχθεί η συνδυασμένη μεταφορά.

Παρόλο την τεράστια γκάμα των πλοίων που βρίσκονται σε λειτουργία για τη μεταφορά των εμπορευμάτων, στόχος είναι πάντα το χαμηλό κόστος μίας μεταφοράς εμπορευμάτων, μέσω της θαλάσσιας οδού. Η ανάγκη αυτή οδήγησε τη δυνατότητα για μεταφορά δύο ειδών φορτίου με ένα πλοίο, αρκεί να ανήκουν στην ίδια κατηγορία και σε διαφορετικούς χώρους αποθήκευσης, έτσι ώστε κάθε πλοίο να φεύγει πλήρες και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Πιο συγκεκριμένα η συνδυασμένη αυτή μεταφορά μπορεί να επιτευχθεί με κάθε είδος φορτίου αρκεί το αμπάρι του πλοίου να έχει χωριστεί σε επιμέρους και στεγανά τμήματα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεταφορά πάντα ξηρού με ξηρού φορτίου και όχι υγρού με ξηρού φορτίου, λόγω της επικινδυνότητας των υγρών φορτίων.

Σύμφωνα με τα δεδομένα που δόθηκαν από τον Οργανισμό, οι υποδομές στα Εμπορευματικά Κέντρα θα είναι αρκετά ικανοποιητικές για την επίτευξη της ποιοτικής μεταφοράς των εμπορευμάτων.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι περισσότερη διακίνηση φορτίου παρατηρείτε από και προς το εξωτερικό της χώρας. Ακόμη δεν ήταν δυνατός ο προσδιορισμός του ποσοστού με βάση του οποίου έχει αυξηθεί ή αναμένεται να αυξηθεί η μεταφορά των εμπορευμάτων από τη λειτουργία των εμπορευματικών κέντρων.

Σήμερα κρίνεται υποχρεωτική για τον Οργανισμό η συνεργασία του πλοίου με το τραίνο και το φορτηγό όχημα, της οποίας η συχνότητα πραγματοποιείτε εξίσου το ίδιο και με τα δύο δίκτυα μεταφοράς.

Παράλληλα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον πελάτη, ο οποίος θα μεταφέρει τα εμπορεύματα του με το πλοίο αποτελεί η τιμή και το μέγεθος της ποσότητας του φορτίου που μπορεί να μεταφερθεί.

Επιπλέον η γεωγραφική θέση της Ελλάδας την καθιστά το πιο κομβικό σημείο της Μεσογείου, αυτός είναι ο κύριος λόγος και το πλεονέκτημα του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης για διακίνησης των εμπορευμάτων από και προς το εξωτερικό.

Ο ορισμός του χρόνου μέσα στον οποίο προβλέπεται το φορτίο να φτάσει με σημείο φόρτωσης- εκφόρτωσης το εξωτερικό, δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, καθώς εξαρτάτε από το ακριβές σημείο παράδοσης- παραλαβής του, τις ενδιάμεσες στάσεις που μπορεί να υπάρξουν, τις καιρικές συνθήκες, τις καθυστερήσεις κατά την φορτοεκφόρτωση, χρονικές καθυστερήσεις του λιμένα κλπ.

Επιπρόσθετα, μπορεί να σημειωθεί ο μέγιστος χρόνος που πρέπει να φτάσει το φορτίο στον προορισμό του, όσον αφορά την μεταφορά των εμπορευμάτων στο εσωτερικό. Έτσι ο χρόνος αυτός κυμαίνεται λιγότερο από ένα εικοσιτετράωρο μέχρι σαράντα-οκτώ ώρες, πάντα από μία μεταφορά χωρίς παράγοντες επιρροής, αλλά με τη μοναδική επιρροή τα θαλάσσια μίλια που θα διανυθούν.

Μέσα από την απάντηση του ερωτηματολογίου βλέπουμε ότι το φορτίο που διακινείτε μέσω της συνδυασμένης μεταφοράς πραγματοποιείτε κυρίως με τα containers.

Όσον αφορά στα δρομολόγια/ μίλια που επιτρέπει η νομοθεσία να κάνει ένα πλοίο δεν μπορεί να δοθεί, καθώς εξαρτάτε από το τύπο και την ηλικία του πλοίου, την μεταφερόμενη ποσότητα κλπ. Έτσι η νομοθεσία συνήθως επεμβαίνει για το αν το πλοίο έχει φορτωθεί στην ποσότητα που μπορεί να μεταφέρει και στην καταλληλότητα του φορτίου για μεταφορά.

Μία ολοκληρωμένη απάντηση δόθηκε από την πλευρά του Οργανισμού για όλους τους όρους- συμβάσεις που χρησιμοποιεί. Έτσι ο Οργανισμός χρησιμοποιεί κάθε όρο- σύμβαση που θα συμφωνηθεί μεταξύ του πωλητή, του αγοραστή και της ναυτιλιακής εταιρίας για την πραγματοποίηση της μεταφοράς εμπορευμάτων μέσω της θαλάσσιας οδού. Επίσης στην περίπτωση όπου δεν υπάρξει κάποια σύμβαση, την ευθύνη της μεταφοράς των εμπορευμάτων την αναλαμβάνει η ναυτιλιακή εταιρία με κάποιους περιορισμούς.

Οι υποδομές είναι ακόμα ένα σημείο όπου ο Οργανισμός δίνει έμφαση, με αποτέλεσμα τη βελτίωση αυτών στο Λιμένα Θεσσαλονίκης τα τελευταία χρόνια σε πολύ μεγάλο επίπεδο, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών.

Παράλληλα, ο ΟΛΘ Α.Ε. έχει αναπτύξει εταιρική σελίδα στο διαδίκτυο, μέσω της οποίας προβάλλει τις εμπορευματικές του μεταφορές παγκόσμιος και γενικότερα ότι σχετίζεται με τη λειτουργία και πολιτική του Οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι μετά την έναρξή της λειτουργίας της σελίδας αυτής έχει παρατηρηθεί αύξηση των εμπορευματικών μεταφορών.

### **3.2.7 Διαχείριση Αποθήκης**

Η αποθήκευση αφορά την υποδοχή, εκφόρτωση, εναπόθεση σε κατάλληλους χώρους, φόρτωση και αποστολή των προϊόντων στον επόμενο προορισμό τους, προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλης υποδομής. Η οργάνωση και λειτουργία αποθήκης έχει τροποποιηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια εξαιτίας των εξελίξεων στις τεχνολογίες της πληροφορικής, των επικοινωνιών και της αυτοματοποίησης (Παπής, 2006).

Η δραστηριότητα του Οργανισμού σε αποθηκευτικούς χώρους οφείλεται στο αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης και εκμετάλλευσης 1.550.000μ<sup>2</sup> σε έκταση του Ελληνικού Δημοσίου, τα οποία περιλαμβάνουν γήπεδα, κτίρια και εγκαταστάσεις της χερσαίας Λιμενικής Ζώνης του Λιμένος της Θεσσαλονίκης. Μέσα σε αυτή την έκταση διακινούνται και αποθηκεύονται τα εμπορευματοκιβώτια τα οποία αποτελούν το ποιο διαδεδομένο τύπο Μοναδοποιημένο φορτίο.

Όσον αφορά στην τεχνολογία των χώρων αποθήκευση του λιμένα, ο Οργανισμός εφαρμόζει συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης, καθώς επίσης και συστήματα αυτοματισμών, αλλά όχι συστήματα ρομποτικής.

### **3.2.8 Αλυσίδα Φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης – Πελατών**

Η αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης, διακίνησης και πελατών ενδιαφέρει άμεσα τον Οργανισμό, ωστόσο ο ΟΛΘ Α.Ε. δεν αναλαμβάνει υπεργολαβίες, αλλά δίνει

υπεργολαβίες κατά διαστήματα σε άλλες επιχειρήσεις για να καλύψει κυρίως τις τεχνικές του ανάγκες.

Οι τυπικές εφαρμογές, ανάλογα και με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, εστιάζουν συνήθως σε συγκεκριμένες διαστάσεις του πελάτη, όπως κερδοφορία, χρήση υπηρεσιών, πιστωτικός κίνδυνος και πιστότητα. Ένα αξιοσημείωτο κενό που παρατηρείται, αφορά στην συστηματική μέτρηση, ανάλυση και παρακολούθηση του γενικού επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη (Μαρκέτος και Κρασαδάκης, 2007).

Στον Οργανισμό υπάρχει επίσημη διαδικασία που παρακολουθείται και καταγράφεται η ικανοποίηση των πελατών και η δραστηριότητα τους στις υπηρεσίες που παρέχει ο Οργανισμός, ώστε να εφαρμόσει μία καλύτερη πολιτική στο μέλλον, σύμφωνα με τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν στην Έρευνα μας.

Πιο συγκεκριμένα, ο Οργανισμός την χρονική περίοδο του έτους 2008 εξυπηρέτησε 163.502 επιβάτες, παρέχοντας τους υπηρεσίες μεταφοράς. Ενώ στον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών, ο Οργανισμός διακίνησε 6.591.930 τόνους ξηρού φορτίου και 238.940 Teu's (εμπορευματοκιβώτια), ικανοποιώντας πλήρως τη ζήτηση για μεταφορά εμπορευματικού φορτίου.

Η φύση των εμπορευματικών μεταφορών και η φύση της δραστηριότητας του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. ωφελούν τις οικονομίες κλίμακας. Έτσι ο ΟΛΘ Α.Ε. έχει παρατηρήσει ότι το 70% περίπου των προϊόντων που διακινεί πραγματοποιείτε για λόγους οικονομίας κλίμακας.

Για την πραγματοποίηση μίας συνεργασίας μεταξύ του λιμένα και του πελάτη, θα πρέπει να εκδοθούν τα απαραίτητα έγγραφα. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα έγγραφα είναι πολλά και διαφορετικής κατηγορίας και εκδίδονται ανάλογα με την περίπτωση της μεταφοράς.

### **3.2.9 Διαδικασία Διακίνησης**

Η Έρευνα μας έδειξε ότι η διακίνηση των εμπορευμάτων στον χώρο του λιμένα πραγματοποιείτε με πολύ και αρκετά αποδοτικό ηλεκτρομηχανικό εξοπλισμό. Γενικότερα το σύστημα που χρησιμοποιεί ο Οργανισμός για την επίτευξη των

εμπορευματικών μεταφορών είναι μικτό, εξυπηρετώντας έτσι τη λειτουργία κάθε μεταφορικού μέσου.

Στο τελικό κομμάτι του ερωτηματολογίου που αφορά τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης παρουσιάζονται σε γενικές γραμμές τα βήματα που διεξάγονται μεταξύ του πελάτη και του λιμένα.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο στάδιο αποτελείται από την επικοινωνία του πελάτη με τον Οργανισμό και στη συνέχεια τη σύναψη της σύμβασης.

Το δεύτερο βήμα εφαρμόζεται από την πλευρά του Οργανισμού και αποτελείται από την οργάνωση, την ετοιμασία και τον έλεγχο του πλοίου που θα πραγματοποιήσει τη μεταφορά του φορτίου.

Στη συνέχεια το τρίτο βήμα είναι η φόρτωση του φορτίου με τη βοήθεια του ανάλογου εξοπλισμού.

Τέταρτο βήμα αποτελεί η πλεύση του πλοίου προς το λιμάνι προορισμού του φορτίου. Μετά που το πλοίο φτάσει στον προορισμό του, ελέγχεται η κατάσταση του φορτίου για τυχόν ζημιές και μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία εκφόρτωσης του φορτίου, αποτελώντας έτσι το πέμπτο βήμα της σύναψης μίας σύμβασης.

Τελευταίο βήμα αποτελεί η παραλαβή του φορτίου από το δικαιούχο, αρκεί πρώτα να προσκομίσει το ανάλογο έγγραφο, αποτελώντας έτσι και το βήμα που αξιοποιεί τη συνδυασμένη μεταφορά.

Καταλήγοντας, η απάντηση στην ερώτηση για την ύπαρξη απωλειών του φορτίου κατά τη διάρκεια της μεταφοράς είναι θετική. Κύριοι παράγοντες ύπαρξης απωλειών και βλαβών του φορτίου αποτελούν οι καιρικές συνθήκες (π.χ. είσοδος θαλασσινού νερού), η λανθασμένη φορτοεκφόρτωση, οι πειρατείες, η πρόσκρουση των πλοίων κλπ.

### 3.3 ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΧΑΝΙΩΝ

#### 3.3.1 Οικονομικά Στοιχεία

Τα οικονομικά στοιχεία της Κεντρικής Ένωσης Χανίων που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα είναι αποτέλεσμα της ετήσιας οικονομικής έκθεσης της

χρήσης που έκλεισε το 2008 σε σύγκριση με τα στοιχεία που δόθηκαν από τον λογιστή της επιχείρησης και για το οικονομικό έτος 2007. Ενώ, τα οικονομικά στοιχεία για το έτος 2009 δεν είναι ακόμα διαθέσιμα, καθώς πρέπει να υπολογιστούν πρώτα αυτά του εμφιαλωτηρίου, των συλώ και των γεωργικών προϊόντων και μετά να δημοσιευθούν τα οικονομικά στοιχεία του 2009 στο σύνολο τους. Όμως, με ένα πρόχειρο υπολογισμό η επιρροή της οικονομικής κρίσης στην ΚΕΧ άγγιξε περισσότερο το τμήμα του εμφιαλωτηρίου που παρουσίασε πτώση της τάξεως του 45% για το 2009.

#### Συνοπτικά τα Οικονομικά Αποτελέσματα της Επιχείρησης

	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού	3.796.241	4.308.202
2. Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία	2.040.424	1.850.570
3. Επενδύσεις	21.062	68.656
4. Αποσβέσεις	75.332	60.854
5. Αποθέματα	1.200.229	1.515.194
6. Απαιτήσεις	2.087.653	2.267.314
7. Μετοχικό κεφάλαιο	361.055	361.055
8. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	1.411.778	1.194.631
9. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1.967.571	2.722.065
10. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	18.564	23.055
11. Κύκλος εργασιών	4.669.604	5.429.757
12. Μικτό κέρδος	215.893	67.303
13. Κέρδη προ φόρων	160.727	-53.651
14. Κυκλοφορούν ενεργητικό	3.338.726	3.882.118
15. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις	24,5%	22,7%
16. Κόστος μισθοδοσίας	762.710	852.273

Τα στοιχεία αυτά όπως παρουσιάζονται παραπάνω αποτελούν την συνολική οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων και αυτών του τμήματος ζωοτροφών και τμήματος του εμφιαλωτηρίου.

Όπως και στις δύο προηγούμενες επιχειρήσεις έτσι και στην Κεντρική Ένωση Χανίων ο υπολογισμός των παρακάτω Δεικτών δίνει αποτελέσματα για το οικονομικό

έτος του 2008 και 2007. Το αποτέλεσμα για το ΔΚΡ του 2008 ισούται με 1,70 και 1,43 για το 2007. Ενώ ο ΔΑΡ του έτους 2008 ισούται με 1,09 και 0,87 για το 2007. Επίσης ο ΔΚΚ του έτους 2008 είναι 0,36% και 0,27% για το έτος του 2007. Τέλος ο ΔΠΠ του οικονομικού έτους 2008 και 2007 ισούται με 0,54 και 0,43 αντίστοιχα.

### **3.3.2 Προμήθεια Προϊόντων**

Σύμφωνα με την Έρευνα μας η Κεντρική Ένωση Χανίων δραστηριοποιείται στο χώρο της διάθεσης προϊόντων εδώ και πενήντα –επτά χρόνια, από την αρχή αυτής της χρονικής περιόδου η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό με τη χρήση πάντα της συνδυασμένης μεταφοράς, έχοντας έτσι τη δυνατότητα της επιλογής, αλλά και τη δυνατότητα ζήτησης καλύτερων τιμών. Κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αυτή αποτελούν οι τιμές της αγοράς, τα κόμιστρα, το ξεφόρτωμα, οι λιμενεργάτες, οι μεταφορείς κ.α.

Παράλληλα, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η παραλαβή του φορτίου πραγματοποιείται με τη σύμβαση CIF, συνεπώς δεν μπορεί η επιχείρηση να ναυλώσει η ίδια καράβι, καθώς σύμφωνα με τη σύμβαση αυτή, ο πωλητής είναι το πρόσωπο που επιλέγει τη ναυτιλιακή εταιρία που θα μεταφέρει το φορτίο.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η Κεντρική Ένωση Χανίων παραλαμβάνει το μισό φορτίο, που μεταφέρει το πλοίο. Το άλλο μισό φορτίο ξεφορτώνεται σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην περιοχή του Ηράκλειου.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση δεν δίνει μεγάλη βαρύτητα στο χρόνο παράδοσης του φορτίου, καθώς ο χρόνος αυτός μεταβάλλεται ανάλογα με τη ζητούμενη ποσότητα και τις καιρικές συνθήκες.





**Εικόνα 3.1:** Προμήθεια χύδην φορτίου από εξοπλισμό άμεσα συνδεδεμένο με το κτίριο των σιλω της Μύλοι Κρήτης Α.Ε.

### 3.3.3 Σύναψη Συμβάσεων

Ως σύναψη δημοσίων συμβάσεων μπορεί να οριστεί η απόκτηση προμηθειών, υπηρεσιών και έργων από οποιοδήποτε δημόσιο οργανισμό, και μπορεί να κυμαίνεται από την τακτική αγορά προμηθειών ή υπηρεσιών μικρής αξίας μέχρι τη διενέργεια επίσημων διαγωνισμών και την ανάθεση συμβάσεων, για μεγάλα Έργα υποδομής από ένα ευρύ και ανόμοιο σύνολο Αναθετουσών Αρχών.

Είναι σημαντικό όλες οι δραστηριότητες σύναψης δημοσίων συμβάσεων στις οποίες προβαίνει οποιαδήποτε από τις διαφορετικές Αναθέτουσες Αρχές να αντανακλούν τις πιο πρόσφατες και βέλτιστες πρακτικές σύναψης συμβάσεων, σε συμμόρφωση με τις Οδηγίες της ΕΕ και με τις αρχές της Συνθήκης για την ΕΕ που αναφέρονται στην αποφυγή των διακρίσεων, τη διαφάνεια και την ελεύθερη κυκλοφορία μεταξύ Κρατών Μελών (*Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημόσιων συμβάσεων*, 2009).

Η ΚΕΧ λόγω της εμπορικής της ιδιότητας, κατά τη ναύλωση ενός πλοίου η παραλαβή ενός φορτίου γινόταν πάντα με CIF, ανεξάρτητα από τη συναλλαγή και το είδος του φορτίου. Ανάγκη που κατέσπει υποχρεωτική για την ομαλή διεξαγωγή μιας συνδυασμένης μεταφοράς.

Παράλληλα, οι προϋποθέσεις που τηρούνται στη σύναψη μίας σύμβασης είναι κυρίως οι τιμές και ποιότητα της πρώτης ύλης, όπως, η υγρασία, οι ξένες ύλες, οι σπασμένοι κόκκοι, η περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες κλπ.

Αρχικά η ΚΕΧ όπως έχει αναφερθεί στο κομμάτι της μεθοδολογίας τροφοδοτούσε όλη την Κρήτη με εμπόρευμα που προμηθευόταν από την Κεντρική Υπηρεσία Διαχειρίσεως Εγχωρίων Προϊόντων. Το κομμάτι της ναύλωσης το χειριζόταν αποκλειστικά η ΚΥΔΕΠ, η οποία όριζε και τους ναύλους.

Η ΚΥΔΕΠ έβρισκε τους πελάτες της συνήθως μέσω ναυτικού πράκτορα. Παράλληλα για τη σύναψη μίας σύμβασης τα κόμιστρα ήταν κοινά για όλους τους πελάτες, έτσι ο πελάτης μετά τη σύναψη της σύμβασης έμπαινε σε επιμέρους διαδικασία με τον καπετάνιο ή τον πλοιοκτήτη για την επίτευξη καλύτερων τιμών.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι ο πελάτης δεν είχε τη δυνατότητα της επιλογής του πλοίου στο οποίο θα φόρτωνε το φορτίο του, καθώς τα πλοία στο λιμάνι φορτώνονται με σειρά προτεραιότητας.

Η επιχείρηση για την προμήθεια των πρώτων υλών συνεργάζεται με συγκεκριμένες εταιρίες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο γεωγραφικό χώρο της Αττικής και στο Ηράκλειο Κρήτης. Ονομαστικά αυτές οι επιχειρήσεις είναι η Δημητριακή, οι Μύλοι Σόγιας, η Σόγια Ελλάς, οι Κυλινδρόμυλοι Σούδας και η Μεσογειακή, οι οποίες δημιουργήθηκαν από στελέχη της ΚΥΔΕΠ, μετά τη διάλυση της.

Η συνεργασία με αυτές τις επιχειρήσεις ξεκίνησε μέσω των εμπορικών τους αντιπροσώπων, οι οποίοι επισκέπτονταν πολύ συχνά τα γραφεία της Κεντρικής Ένωσης Χανίων για να παρουσιάσουν τις προσφορές τους.

### **3.3.4 Διαχείριση Φορτίου**

Στην εργασία μας ερευνάται η ποιότητα των πρώτων υλών που επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες μεταφοράς, αποθήκευσης και διατήρησης τους, με τη χρήση του ανάλογου φορτοεκφορτωτικού μηχανισμού. Οι ακατάλληλες συνθήκες αποθήκευσης συμβάλλουν στην ανάπτυξη μικροοργανισμών, τρωκτικών και εντόμων.

Σε αυτό το κομμάτι του ερωτηματολογίου ο κύριος Βιδάκης αναφέρει ότι έχουν υπάρξει ελάχιστες απώλειες και ζημιές, αλλά σημαντικές και στις περιπτώσεις όπου η ποιότητα δεν ήταν η αναμενόμενη, δεν παραλαμβάνόταν το συγκεκριμένο τμήμα του

φορτίου. Τις περιπτώσεις αυτές αποτελούν η πιθανή παρουσίαση υγρασίας στο φορτίο, η ύπαρξη σκόνης κ.α.

### 3.3.5 Ποιότητα

Μέσα από την έρευνα μας διαπιστώσαμε ότι η ποιότητα εκφράζεται μέσω δύο διαφορετικών διεργασιών, του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζεται η Διασφάλιση Ποιότητας παρέχοντας ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα εκπληρωθούν.

Τα Διεθνή Πρότυπα καθορίζουν τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης της ποιότητας όπου ένας οργανισμός πρέπει να αποδείξει την ικανότητα του να παράγει διαρκώς ένα προϊόν στα πλαίσια των απαιτήσεων του πελάτη και των προς ισχύ κανονισμών, στοχεύοντας στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με εφαρμογή διεργασιών, για συνεχή βελτίωση του συστήματος και εξασφάλιση της ομοιομορφίας για τον πελάτη, καθώς και ανταπόκριση στους ισχύοντες κανονισμούς. Οι απαιτήσεις για το Διεθνή Πρότυπο είναι γενικές και αποσκοπούν στο να είναι εφαρμόσιμες από όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτων τύπου, μεγέθους ή παραγόμενου προϊόντος (Αρβανιτογιάννης & Κούρτης, 2002).

Η Κεντρική Ένωση Χανίων τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να εφαρμόσει μία νέα πολιτική στο χώρο της ποιότητας εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας, αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις κυρίως στο κομμάτι τη παραγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, πληρεί και εφαρμόζει τις απαιτήσεις του πιστοποιητικού HACCP. Ωστόσο, στην Κρήτη, όπου εδρεύει και η προς μελέτη επιχείρηση, δεν υπάρχει κάποιος φορέας πιστοποίησης, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει πάρει ένα κωδικό πιστοποίησης HACCP από τη Διεύθυνση Γεωργίας. Τέλος, η επιχείρηση δεν έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000 και ούτε υπάρχει μέσα στους άμεσους στόχους της.

Όσον αφορά το τμήμα των ζωοτροφών της επιχείρησης, η ποιότητα εφαρμόζεται με δειγματοληπτικό έλεγχο των υπό επεξεργασία προϊόντων και των

πρώτων υλών που προμηθεύεται η επιχείρηση, ο οποίος επιβάλλεται από την νομοθεσία να πραγματοποιείτε συχνά και με βάση συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Επίσης, δειγματοληπτικός έλεγχος εφαρμόζεται από την επιχείρηση και στα μείγματα που παραδίδονται στον πελάτη μετά την παραγγελία του, καθώς πρέπει να ελεγχτεί αν η ποιότητα συμβαδίζει με τις αναγραφόμενες στην ετικέτα πληροφορίες.

### **3.3.6 Επεξεργασία- Παραγωγή και Διακίνηση Προϊόντων**

Παρόλο που η έρευνα μας στοχεύει κυρίως στην κατανόηση του τρόπου λειτουργίας μίας συνδυασμένης μεταφοράς πρέπει να ερευνηθεί και ο τρόπος λειτουργίας της Κεντρικής Ένωσης Χανίων. Έτσι δευτερογενής δραστηριότητα αποτελεί η επεξεργασία ή η μετατροπή ή ο μετασχηματισμός των πρώτων υλών σε έτοιμα για πώληση προϊόντα.

Η παραγωγή περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων με τις οποίες κάποιοι πόροι μετατρέπονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Σκοπός της παραγωγής είναι η εξασφάλιση της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών στις ποσότητες που απαιτούνται, σύμφωνα με ορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, σε συγκεκριμένες προθεσμίες και με το μικρότερο κόστος, υπακούοντας στους περιορισμούς και τις απαγορεύσεις που προέρχονται από το περιβάλλον.

Η παραγωγή των προϊόντων μιας επιχείρησης εμπλέκει άμεσα ή έμμεσα πολλούς παράγοντες και μπορεί να πραγματοποιείται σε διαφορετικές τοποθεσίες, σε εργοστάσια που μπορεί να βρίσκονται ακόμα και σε διαφορετικές χώρες. Η εμπλοκή τόσων παραγόντων αυξάνει την πολυπλοκότητα των προβλημάτων σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής. Τα προβλήματα αυτά αναφέρονται είτε σε ζητήματα σχεδιασμού παραγωγικών συστημάτων, δηλαδή ζητήματα στρατηγικού χαρακτήρα, είτε σε ζητήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, δηλαδή θέματα τακτικού και λειτουργικού χαρακτήρα (Παπής, 2006).

Περνώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θα κατανοήσουμε καλύτερα τη διαδικασία της επεξεργασίας- παραγωγής και της διακίνησης των προϊόντων.

Οι απαιτήσεις των πελατών της Κεντρικής Ένωσης Χανίων οδήγησαν την επιχείρηση να μεγαλώσει τη γκάμα των προϊόντων που προμηθεύεται. Ο αραβόσιτος,

το κριθάρι, τα βητοπιτερα, το ημιάλευρο, η σόγια και η βρώμη σε χύμα μορφή όλα, καθώς επίσης η βαμβακόπιτα, οι νιφάδες κριθαριού, η αιγοπροβατοτροφή ΠΚ1-3, οι κουνελοτροφές ΚΚ2, η ορνιθοτροφή ΟΚ10 και το τριφυλάλευρο αποτελούν τις βασικές προμηθευτικές πρώτες ύλες. Γενικότερα η Κεντρική Ένωση Χανίων είναι η μοναδική μεταποιητική μονάδα στην Κρήτη που δίνει την δυνατότητα στον πελάτη της να επιλέξει το μείγμα που θέλει, με τις δικές του επιθυμητές αναλογίες μέσα από μία γκάμα εκατό-τριάντα προϊόντων και υποπροϊόντων.

Η επιχείρηση το τελευταίο διάστημα εφαρμόζει ένα νέο τρόπο διάθεσης των προϊόντων της στους πελάτες, δηλαδή, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να ζητήσει ένα συγκεκριμένο μείγμα με τις δικές του προδιαγραφές. Τα βήματα που εφαρμόζονται κατά την αγορά των προϊόντων από τον πελάτη είναι η εξής: αρχικά ο πελάτης υπογράφει το έγγραφο της «Έντολής Παρασκευής Σύνθετης Ζωοτροφής» στην οποία αναγράφονται τα κιλά των πρώτων υλών τα οποία θα αποτελέσουν το μείγμα. Στη συνέχεια δημιουργείτε η ετικέτα η οποία επικολλάται σε κάθε σάκο, μετά παρασκευάζεται και συσκευάζεται το μείγμα, φορτώνεται στο αυτοκίνητο του πελάτη και εκδίδεται το ανάλογο τιμολόγιο.

Όσον αφορά στα στάδια επεξεργασίας που περνάνε οι πρώτες ύλες για να έρθουν στην τελική τους μορφή πριν τη συσκευασία τους, από την στιγμή της εκφόρτωσης τους από το πλοίο εξαρτάται από το είδος της πρώτης ύλης. Για παράδειγμα ο αραβόσιτος ο σπαστός, παράγεται από τον ολόκληρο ο οποίος περνάει μέσα από τον σπαστήρα, με αποτέλεσμα την παραγωγή του σπαστού και την παραγωγή σκόνης από τον αραβόσιτο, η οποία σκόνη αποτελεί αλεύρι μη κατάλληλο για βρώση. Γενικότερα οι πρώτες ύλες περνάνε από τη διαδικασία απομάκρυνσης της σκόνης και των σιδηρούχων αντικειμένων μέσω του μαγνήτη.

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η πρώτη ύλη εισάγεται στην τελική συσκευασία. Έτσι, η πρώτη ύλη αφού καθαριστεί και περάσει από τον μαγνήτη μπαίνει στο ζυγό ενσάκκισης, εκεί ζυγίζεται και αφού το βάρος είναι το ενδεδειγμένο πέφτει στο σάκο και ράβεται.

Επιπλέον η ποσότητα που συνήθως προμηθεύεται η επιχείρηση σε όλες τις κατηγορίες πρώτων υλών είναι στο σύνολο τους περίπου χίλιοι (1000) τόνοι το μήνα.

Η επεξεργασία των παραπάνω προϊόντων γίνεται στο κτίριο των σιλό που βρίσκεται εντός του λιμένα της Σούδας, με τη βοήθεια ενός ανανεωμένου

εξοπλισμού. Ο εξοπλισμός αυτός αποτελείται από ένα σπαστήρα αραβόσιτου, ένα κατακόρυφο αναδευτήρα, ένα καθαριστήριο αραβόσιτου, ένα μαγνήτη κατακράτησης σιδηρούχων αντικειμένων, δώδεκα δεξαμενές 1000 τόνων, δύο δεξαμενές 60 τόνων, πέντε δεξαμενές 10 τόνων, δύο δεξαμενές 3 τόνων, δύο αναβατόρια και εννέα οριζόντιους αλυσο-μεταφορείς.

Η συμβατότητα των εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τα αμπάρια των πλοίων είναι άμεση. Ο εξοπλισμός αυτός είναι ένα εκφορτωτικό μηχάνημα VIGAN το οποίο προμηθεύτηκε από το Βέλγιο.

Σε αντίθετες περιπτώσεις όπου το πλοίο δεν «δένει» μπροστά στις εγκαταστάσεις της ΚΕΧ, το φορτίο μεταφέρεται από το πλοίο στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης με τη βοήθεια φορτηγών οχημάτων, των οποίων η φόρτωση πραγματοποιείται είτε με γερανό φόρτωσης που βρίσκεται εντός του λιμένα, είτε με γερανό της εταιρείας Μύλοι Κρήτης, στην οποία προορίζεται και το υπόλοιπο φορτίο.

Μία επιχείρηση για να εξασφαλίσει στο ελάχιστο τη βιωσιμότητα της, πρέπει τα προϊόντα της να υπάρχουν σε κάθε σημείο της αγοράς. Η μεταπήδηση καταναλωτών από μάρκα σε μάρκα είναι πολύ εύκολη και έτσι ο παραγωγός πρέπει να κάνει το προϊόν του διαθέσιμο παντού. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται συνήθως με πολλαπλούς διαύλους. Οι παραγωγοί διαθέτουν απευθείας τα προϊόντα τους σε μεγάλους λιανοπωλητές και μέσω χονδρεμπόρων σε μικρότερους λιανοπωλητές.

Η επιχείρηση τροφοδοτεί πελάτες τόσο του χονδρικού, όσο και του λιανικού εμπορίου. Επίσης η επιχείρηση διαθέτει δύο φορτηγά οχήματα, με ωφέλιμο βάρος δέκα και σχεδόν πέντε τόνων, με τα οποία παραδίδει τα προϊόντα της στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Τέλος, το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο πρέπει να παραδοθεί το φορτίο στις εγκαταστάσεις του πελάτη διαμορφώνεται σύμφωνα με το πρόγραμμα της επιχείρησης και πάντα μετά από συνεννόηση με τον πελάτη. Γενικότερα η διαδικασία με την οποία τα προϊόντα φτάνουν στον πελάτη είναι αρκετά προσεκτική και ασφαλής.

### 3.4 Μελέτη Περίπτωσης

Βασικότερο κομμάτι της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην μεταφορική εταιρία: *ΣΤΑΜΑΤΑΚΗΣ*. Στην εταιρία Σταματάκη η Κεντρική Ένωση Χανίων έχει θέσει τη διακίνηση των προϊόντων της, συγκεκριμένα των εμφιαλωμένων κρασιών της, από τα Χανιά προς τις χώρες του εξωτερικού, μέσω της συνδυασμένης μεταφοράς.

Οι ανάγκες για μία ποιοτική και ολοκληρωμένη μεταφορά έχουν καταστήσει υποχρεωτική τη χρήση παραπάνω από ενός μεταφορικού μέσου σε αυτή τη μεταφορά, κάνοντας τη συνδυασμένη μεταφορά την πιο εύκολη λύση για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του πελάτη.

Αναλύοντας τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από την Έρευνα μας θα δούμε τα στάδια κατά τα οποία ένα εμπορευματοκιβώτιο φεύγει από Χανιά με προορισμό τη Βουλγαρία και συγκεκριμένα τη Σόφια αναλύοντας τη διαδικασία που ακολουθείτε από τον αποστολέα μέχρι τον παραλήπτη.

Αρχικά ο πελάτης που βρίσκεται εντός της Βουλγαρίας επικοινωνεί με το τμήμα του εμφιαλωτηρίου της Κεντρικής Ένωσης Χανίων και δίνει την παραγγελία του για την ποσότητα του οίνου που θέλει και την ημερομηνία παράδοσης στις εγκαταστάσεις του.

Στη συνέχεια ο υπεύθυνος του εμφιαλωτηρίου επικοινωνεί με τη μεταφορική εταιρία Σταματάκης, με την οποία και συνεργάζεται, ζητώντας τον ανάλογο τύπο εμπορευματοκιβωτίου που θα χρειαστεί για την μεταφορά της ζητούμενης ποσότητας των εμπορευμάτων στην Βουλγαρία, τότε ο υπάλληλος της μεταφορικής εταιρίας ενημερώνει την KEX για τη διαθεσιμότητα του συγκεκριμένου εμπορευματοκιβωτίου.

Στη συνέχεια η εταιρία Σταματάκης φορτώνει το συγκεκριμένο εμπορευματοκιβώτιο σε ένα επικαθήμενο φορτηγό και το μεταφέρει στις εγκαταστάσεις της KEX, εκεί με φορτωτικά μέσα της KEX ξεφορτώνεται το εμπορευματοκιβώτιο στο εσωτερικό του εμφιαλωτηρίου, ξε-σφραγίζεται και φορτώνεται η παραγγελία του πελάτη σε παλέτες, συνήθως με τη χρήση περονοφόρου και παλετοφόρου οχήματος.

Έπειτα κλείνει το εμπορευματοκιβώτιο, ξανά φορτώνεται στο φορτηγό που περιμένει στις εγκαταστάσεις του εμφιαλωτηρίου, εκδίδονται τα έγγραφα: ένα τιμολόγιο- δελτίο αποστολής με πίστωση από την ΚΕΧ προς τον πελάτη μέσω της μεταφορικής Σταματάκης, στη συνέχεια πραγματοποιείτε επιστροφή του φορτηγού στις εγκαταστάσεις της μεταφορικής εταιρίας.

Σε αυτό το σημείο η μεταφορική εταιρία οργανώνει και δρομολογεί τη μεταφορά εκδίδοντας το έγγραφο της φορτωτικής, η οποία βασίζεται σε διεθνείς συνθήκες και επιβεβαιώνει τη πραγματοποίηση της μεταφοράς από το λιμάνι της Σούδας στο λιμάνι της Θεσσαλονίκης, αγοράζοντας το εισιτήριο για το πλοίο που πραγματοποιεί τη μεταφορά φορτηγών οχημάτων και μόνο (Εικόνα 3.2), καλύπτοντας τη διαδρομή Χανιά- Λαύριο-Θεσσαλονίκη. Όταν έρθει η ημέρα άφιξης του πλοίου από το λιμάνι της Σούδας μπαίνει το επικαθήμενο φορτηγό όχημα μέσα στο πλοίο, μετά από τον απαραίτητο τυπικό έλεγχο των παραπάνω εγγράφων, «ξεκοτσάρει» την καρότσα που μεταφέρει το εμπορευματοκιβώτιο από τον «τράκτορα» και επιστρέφει πίσω στη μεταφορική.

Έπειτα στο εσωτερικό του πλοίου η καρότσα με το εμπορευματοκιβώτιο δένεται με τον ανάλογο εξοπλισμό στο δάπεδο του πλοίου, για την αποφυγή επικίνδυνης μετάθεσης της καρότσας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.



**Εικόνα 3.2:** Φορτηγό πλοίο δεμένο στο λιμάνι της Σούδας.

Όταν το πλοίο φτάσει και δέσει στην προβλήτα του λιμένα Θεσσαλονίκης λύνεται η καρότσα και εισέρχεται μέσα στο πλοίο ένας «τράκτορας», συνεργαζόμενης επιχείρησης με την εταιρία Σταματάκης, «κοτσάρει» την καρότσα με το εμπορευματοκιβώτιο και την αφήνει σε ένα σημείο του λιμένα.



Πριν τη συνέχεια της διαδικασίας για τη μεταφορά, πρέπει η μεταφορική εταιρία Σταματάκης να έχει υποβάλει αίτηση στο τμήμα εξωτερικού του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος στην οποία ζητάει ένα βαγόνι για τη μεταφορά του εμπορευματοκιβωτίου στην Βουλγαρία, αναφέροντας το packing list της μεταφοράς, δηλαδή το είδος, το βάρος και την ποσότητα (π.χ. πόσες παλέτες, πόσα κιβώτια σε κάθε παλέτα, κλπ.) του προς μεταφορά φορτίου, τα στοιχεία του αποστολέα και του παραλήπτη, αλλά και άλλα στοιχεία που κρίνει υποχρεωτικά το τμήμα εξωτερικού, έτσι ώστε να εκδοθούν από την πλευρά του ΟΣΕ τα πέντε έντυπα της φορτωτικής.

Τα παραπάνω έγγραφα εκδίδονται και συμπληρώνονται για την παράδοση τους ως εξής; Το έντυπο 1 ονομαζόμενο και ως «άσσος» προορίζεται για το τελωνείο, το 2 πρέπει να υπάρχει μαζί με το βαγόνι στη διάρκεια της διαδρομής, το 3 για τον έλεγχο στα σύνορα, το 4 παραδίδεται στον πελάτη-παραλήπτη και το 5 απευθύνεται στο τελωνείο.

Παράλληλα, βγαίνει το αντίστοιχο κοστολόγιο, επικυρώνονται τα πέντε έντυπα της παραπάνω φορτωτικής, μαζί με τα οποία επισυνάπτονται και τα έγγραφα που υπάρχουν από τον αποστολέα και την μεταφορική (ΤΔΑ, Φορτωτική). Έπειτα



ακολουθεί η έκδοση και σφράγιση ενός εγγράφου ονομαζόμενου ως «Επίσημο» από το τμήμα εξωτερικού, το οποίο τοποθετείτε πάνω στο βαγόνι, στο δικό του λεγόμενο «φύλλο πορείας».

Ακολουθεί η μεταφορά του βαγονιού από τις εγκαταστάσεις του παλιού σταθμού του ΟΣΕ στο χώρο του λιμένα Θεσσαλονίκης και στη συνέχεια η φόρτωση του εμπορευματοκιβωτίου με τη βοήθεια των φόρτο-εκφορτωτικών μηχανημάτων του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης πάνω στο βαγόνι.

Σε αυτό το σημείο αρχίζουν οι τελωνιακές διατυπώσεις και η παράδοση

Εικόνα 3.3: Διαδρομή από Χανιά προς Βουλγαρία με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς.

του εντύπου 1 της φορτωτικής στην πύλη του λιμανιού. Απευθείας βγαίνει το βαγόνι από το λιμάνι και πάει μέσω του παλιού σταθμού στο σταθμό «Διαλογής».

Στο σταθμό Διαλογής πραγματοποιούνται οι τελικοί έλεγχοι στα χαρτιά και στο εμπορευματοκιβώτιο. Ακολουθεί η δρομολόγηση του βαγονιού στο τρένο το οποίο προορίζεται για αναχώρηση στη Βουλγαρία.

Τέλος, όταν φτάσει το τρένο στα σύνορα γίνονται αυστηροί έλεγχοι, τόσο στα χαρτιά, όσο και στο εμπορευματοκιβώτιο για την εξακρίβωση των αναγραφόμενων στοιχείων και την τήρηση όλων των προϋποθέσεων. Αν αυτές οι προϋποθέσεις πληρούνται τότε ο συρμός παραλαμβάνεται από τρένο του σιδηρόδρομου της Βουλγαρίας και δρομολογείται προς τη Σόφια. Εκεί με τη βοήθεια γερανού που διαθέτει ο σταθμός μεταφορτώνεται το container σε φορτηγό όχημα και το φορτίο συνεχίζει τη διαδρομή προς τις εγκαταστάσεις του παραλήπτη, ο οποίος υπογράφει μετά από έλεγχο των εμπορευμάτων την φορτωτική για την επιστροφή της πίσω στην μεταφορική Σταματάκης. Διαφορετικά αν κριθεί ελλιπής η τήρηση των προϋποθέσεων το βαγόνι επιστρέφει με άλλο τρένο πίσω στις εγκαταστάσεις του ΟΣΕ.

Παράλληλα, όταν μία μεταφορά πρόκειται να πραγματοποιηθεί με τη θαλάσσια οδό, πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας των καιρικών συνθηκών. Οι καιρικές συνθήκες στις περισσότερες περιπτώσεις επηρεάζουν την τήρηση του χρόνου παράδοσης, γεγονός που δεν μπορεί να αλλάξει, γιατί η δύναμη της φύσης δεν μπορεί να επηρεαστεί από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Πιο συγκεκριμένα, η διάρκεια της μεταφοράς ενός container από το στάδιο φόρτωσης του στο πλοίο που είναι δεμένο στο λιμάνι της Σούδας ως και την άφιξη του τρένου στο σιδηροδρομικό σταθμό της Σόφιας είναι περίπου τρεις μέρες και δώδεκα ώρες. Η προαναφερμένη διάρκεια αθροίζεται από τις εννέα ώρες ταξιδιού του πλοίου μέχρι το Λαύριο, τη μία ώρα παραμονής του πλοίου στο λιμάνι του Λαυρίου, τις δεκαεπτά ώρες θαλάσσιου ταξιδιού μέχρι τον λιμένα της Θεσσαλονίκης και την μιάμιση μέρα μέχρι την άφιξη του τρένου στη Σόφια. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω χρόνοι εξαρτώνται από τις τελωνιακές διατυπώσεις και κυρίως από την πολιτική που ακολουθεί ο ΟΣΕ και ο Σιδηρόδρομος της Βουλγαρίας (οι οποίοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ποιότητα της μεταφοράς) και όχι από τη

διανυόμενη απόσταση Θεσσαλονίκης-Σόφιας που μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ενός εικοσιτετραώρου. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι ο χρόνος αυτός μπορεί να μεταβληθεί προς τα πάνω ή προς τα κάτω ανάλογα από την τοποθεσία των εγκαταστάσεων του αποστολέα και του παραλήπτη.

Ακόμα ένα στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι το κόστος της συγκεκριμένης συνδυασμένης μεταφοράς, το οποίο σύμφωνα με τον κύριο Σταματάκη λόγω της μεγάλης εξαγωγικής δραστηριότητας της Ελλάδας και ιδιαίτερα της Κρήτης δίνεται η δυνατότητα στις σχετικά λίγες μεταφορικές εταιρείες της Κρήτης που δραστηριοποιούνται στην μεταφορά εμπορευμάτων και προς το εξωτερικό να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους. Έτσι λοιπόν μία μεταφορά προς το εξωτερικό κυμαίνεται από 1.500€ έως και 3.500€. Το κόστος αυτό εξαρτάται κυρίως από τη χώρα προορισμού του φορτίου, την ποσότητα και την τοποθεσία των εγκαταστάσεων του παραλήπτη και του πελάτη που θα μεταφέρει τα προϊόντα του με τη μεταφορική εταιρία Σταματάκης.

Όσον αφορά την επιστροφή της καρότσας στα Χανιά, στις εγκαταστάσεις της μεταφορικής εταιρίας πρέπει να τονιστεί ότι δεν επιστρέφει ποτέ άδειο, καθώς η μεταφορική εταιρία Σταματάκης έχει προγραμματίσει μετά το στάδιο εκφόρτωσης του εμπορευματοκιβωτίου με τα προϊόντα της ΚΕΧ στο λιμένα Θεσσαλονίκης, να φορτωθεί η καρότσα με εμπορευματοκιβώτιο από παλαιότερη εξαγωγική αποστολή στη Βουλγαρία, το οποίο συνήθως εισάγει τρόφιμα.

Το εμπορευματοκιβώτιο αυτό εκτός από το απαραίτητο έγγραφο φορτωτικής που πρέπει να συνοδεύεται, επιβάλλεται να υπάρχει και ένα κτηνιατρικό έντυπο, όταν πρόκειται για ευπαθή προϊόντα, όπως το κρέατα. Το έγγραφο αυτό είναι απαραίτητο για τους συνοριακούς και τελωνιακούς ελέγχους. Χωρίς αυτό δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί η εισαγωγή του.

Στη συνέχεια με την ίδια, αλλά αντίστροφη, διαδικασία που αναφέραμε και παραπάνω η καρότσα μπαίνει στο πλοίο και επιστρέφει στα Χανιά. Όταν φτάσει πλέον στις εγκαταστάσεις του παραλήπτη (όχι της μεταφορικής Σταματάκης), αφού ελέγθη η ποιότητα και η θερμοκρασία των τροφίμων υπογράφεται η φορτωτική από τον παραλήπτη και επιστρέφεται πίσω στον αποστολέα.

Τέλος, στο σημείο αυτό της Έρευνας μας πρέπει να σημειωθούν ξεχωριστά οι χρόνοι οι οποίοι συντέλεσαν για την διεξαγωγή της συνδυασμένης μεταφοράς, η

οποία καλύπτει τη διαδρομή Χανιά Βουλγαρίας. Έτσι η διάρκεια που παίρνει μέρος από την στιγμή της αρχικής παραγγελίας στην Κεντρική Ένωση Χανίων μέχρι και τη στιγμή της δρομολόγησης και ετοιμασίας του φορτηγού από τη μεταφορική Σταματάκης κυμαίνεται στις τέσσερις με πέντε ώρες. Στη συνέχεια από τη στιγμή της φόρτωσης της καρότσας εντός του πλοίου που είναι δεμένο στο λιμάνι της Σούδας μέχρι και τη στιγμή της υποβολής αίτησης στο τμήμα εξωτερικού του ΟΣΕ, η διάρκεια εκτιμάται στις είκοσι-επτά ώρες. Ενώ από τη χρονική στιγμή της έκδοσης των πέντε εντύπων της φορτωτικής από τον ΟΣΕ μέχρι και την φόρτωση του container σε φορτηγό που θα το μεταφέρει στον παραλήπτη είναι από μία έως δύο μέρες, λόγω των καθυστερήσεων που πραγματοποιούνται κυρίως στους συνοριακούς ελέγχους.

## **4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε περισσότερο τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια, τις προσωπικές συνεντεύξεις και τη μελέτη περίπτωσης. Έτσι θα αποτιμήσουμε και θα κατανοήσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους στον τομέα του εμπορίου, σε ξηρά και θάλασσα.

### **4.1 Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος**

#### **4.1.1 Γενικά στοιχεία**

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε στον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος διαπιστώνουμε ότι ο Οργανισμός έχει πλέον διασπαστεί σε τέσσερις εταιρίες, εκ των οποίων η ΕΔΙΣΥ Α.Ε και η ΤΡΑΙΝΟΣΕ Α.Ε αποτελούν τις θυγατρικές του εταιρίες. Η ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε. και η ΓΑΙΑΟΣΕ Α.Ε. συμπεριλαμβάνονται και αυτές στην μητρική εταιρία ΟΣΕ Συμμετοχών.

Παράλληλα, μπορούμε να πούμε ότι ο ΟΣΕ καλύπτει, σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο, μεγάλο μέρος της γεωγραφικής έκτασης της Ελλάδας, από την Αλεξανδρούπολη ως την Καλαμάτα και από τα Γιάννενα ως την Αθήνα.

#### **4.1.2 Οικονομικά Στοιχεία**

Με μία πρώτη εικόνα στα οικονομικά στοιχεία που μας δόθηκαν, αντιλαμβανόμαστε ότι ο όμιλος ΟΣΕ Α.Ε. έχει αυξήσει τα κέρδη του από το προηγούμενο λογιστικό έτος. Δεν μπορούμε να διαχωρίσουμε σε ποίο σημείο παρατηρείτε μεγαλύτερη αύξηση, καθώς η αύξηση αυτή κυμαίνεται στα ίδια σχεδόν επίπεδα σε όλες τις κατηγορίες των οικονομικών του ομίλου. Όμως, καλό θα ήταν στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε σήμερα, να είχαμε μία εικόνα και για τη διαχειριστική περίοδο του 2009 που έκλεισε για τον ΟΣΕ.

Παρόλα αυτά με τα αποτελέσματα που δόθηκαν από τον υπολογισμό του Δείκτη Κυκλοφορικής Ρευστότητας μπορούμε να πούμε ότι ο ΟΣΕ το 2008 δεν ήταν τόσο καλός καθώς δεν ήταν μεγαλύτερο ή ίσος με τη μιάμιση μονάδα, σε αντίθεση με το έτος 2007 όπου ο Δείκτης ήταν παραπάνω από αποδεκτός, εξασφαλίζοντας έτσι μεγαλύτερο περιθώριο ασφάλειας των βραχυπρόθεσμων δανειστών του Οργανισμού.

Όσον αφορά το Δείκτη Άμεσης Ρευστότητας ήταν πολύ καλός και για τα δύο οικονομικά έτη 2008 και 2007 αφού βρισκόταν πάνω από τη μονάδα, όμως μία μικρή διαφορά προς το καλύτερο παρουσιάζεται στο έτος 2007 για τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος.

Τέλος, με το Δείκτη Κεφαλαίου Κίνησης είδαμε ακόμα ένα μέτρο που δείχνει το δυνητικό απόθεμα ρευστότητας του Οργανισμού για τα οικονομικά έτη 2008 και 2007 εκφρασμένο σε ποσοστά του συνολικού ενεργητικού του Οργανισμού, τα οποία ήταν αρκετά καλά και για τα δύο έτη. Ενώ με τα αποτελέσματα του Δείκτη Παγιοποίησης Περιουσίας διακρίνεται ο Οργανισμός σε επιχείρηση κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων, καθώς το σύνολο του ενεργητικού του είναι μεγαλύτερο από τα πάγια περιουσιακά του στοιχεία.

### **4.1.3 Διοίκηση**

Η διατύπωση μίας επίσημης στρατηγικής από τη διοίκηση του Οργανισμού θα ήταν σωστό να υπήρχε, παρόλα αυτά, δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί, καθώς ορίζεται και μεταβάλλεται συνεχώς.

Επιπρόσθετα, ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η επικοινωνία του Οργανισμού με τους πελάτες είναι αποδοτικός, καθώς δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις τεχνολογίας, αφού υπάρχει μία σχεδόν άμεση επαφή με τον συνομιλητή.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναμφίβολα θετικό στοιχείο, για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο στον Οργανισμό, όσο και στην εξυπηρέτηση των πελατών, από την πλευρά των εργαζομένων.

Όσον αφορά την εργονομία, την υγιεινή και την ασφάλεια, κάθε επιχείρηση υποχρεούται να κατέχει ένα ιδιαίτερο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας, προϋπόθεση που ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος θα ήταν καλό να ικανοποιεί.

Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός παίρνει αποφάσεις για τη λειτουργία του Οργανισμού δείχνει την ανεξαρτησία και την αυτονομία που χαρακτηρίζει τη διοίκηση του από τα άλλα δίκτυα.

Παρόλο που ο Οργανισμός διαθέτει στο Θριάσιο Πεδίο μονάδες αποθήκευσης, διανομής, έρευνας και ανάπτυξης, θα ήταν χρήσιμο ο Οργανισμός να διέθετε και σε κάθε σταθμό φορτοεκφόρτωσης, αν όχι τις ανάλογες, κάποιες εγκαταστάσεις.

#### **4.1.4 Προϊόντα και αγορές διάθεσης προϊόντων**

Λογικό αποτελεί το γεγονός ότι ο κύριος Νενόπουλος δεν απάντησε στην ερώτηση που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της Έρευνας μας σχετικά με τον αριθμό των κατηγοριών των εμπορευμάτων που διακινεί ο Οργανισμός καθώς είναι τεράστιος.

Ενώ, αρνητικό σημείο αποτελεί για τον Οργανισμό η μείωση του μεριδίου αγοράς του κατά 40% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος.

#### **4.1.5 Έρευνα και καινοτομία**

Η έρευνα και η ανάπτυξη σε μία επιχείρηση/ οργανισμό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα τα τελευταία χρόνια, καθώς αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γεγονός που θα έπρεπε να αγγίζει τη διοίκηση του Οργανισμού.

Θετικό στοιχείο για τον Οργανισμό με βάση τα δεδομένα της Έρευνας μας αποτελεί η συχνή άντληση πληροφοριών από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους πελάτες του, σχετικά με την ανάπτυξη ή τη βελτίωση των υποδομών/ υπηρεσιών του Οργανισμού, αλλά και την υιοθέτηση της χρήσης της συνδυασμένης μεταφοράς.

#### **4.1.6 Ποιότητα**

Η Έρευνα μας έδειξε ότι ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος μεριμνά για την ποιότητα, χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα. Στην αντίθετη περίπτωση όπου ο Οργανισμός εφάρμοζε κάποιο συγκεκριμένο σύστημα θα τον

ωφελούσε τόσο στην εικόνα του απέναντι στους ανταγωνιστές, όσο και στο να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών του.

Σε κάθε περίπτωση, αποτελεί θετικό στοιχείο για τον Οργανισμό η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμβάλουν με συμμετοχικές μεθόδους στη διαχείριση της ποιότητας.

#### **4.1.7 Δίκτυο Διανομής**

Η μέχρι τώρα ικανότητα του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος να κατέχει το μοναδικό πλεονέκτημα της μεταφοράς εμπορευμάτων με τη ράγα θα έπρεπε να αποτελεί τον κύριο λόγο για εκσυγχρονισμό του δικτύου. Ωστόσο, η Έρευνα μας έδειξε ότι η διοίκηση του Οργανισμού πιστεύει ότι ο εξοπλισμός σε τροχαίο υλικό είναι επαρκής και ικανοποιεί τη ζήτηση στη μεταφορά των εμπορευμάτων.

Μειονέκτημα τόσο για τον τρένο, όσο και κάθε μεταφορικό μέσο αποτελούν οι χρονικές καθυστερήσεις, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την πραγματοποίηση μίας συνδυασμένης μεταφοράς. Έτσι και για τον Οργανισμό η μη τήρηση του ωρολογίου προγράμματος, αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο για τη δυσαρέσκεια των πελατών του.

Από την άλλη πλευρά, θετικό στοιχείο για το συνολικό κόστος μιας μεταφοράς του ΟΣΕ είναι η πραγματοποίηση μίας πλήρη μεταφοράς, συνήθως με παραπάνω από ενός είδους φορτίου, χωρίς να υπάρχει συρμός που να τραβάει άδεια βαγόνια.

Η ανάπτυξη των Εμπορευματικών Κέντρων αποτελεί ίσως το ποίο αποδοτικό, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά, βήμα για τη βελτίωση-ανάπτυξη του τρόπου λειτουργίας της εμπορευματικής μεταφοράς, με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς. Και αυτό ο ΟΣΕ Α.Ε. το έχει συνειδητοποιήσει πολύ καλά, κρίνοντας θεωρητικά ότι το ποσοστό αύξησης της σιδηροδρομικής μεταφοράς από τη λειτουργία τους αγγίζει το 100%.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει τη λειτουργία του Οργανισμού είναι ο χρόνος, ο οποίος για την μεταφορά εμπορευμάτων με προορισμό το εξωτερικό κυμαίνεται εντός του εικοσιτετραώρου, χρόνος που αποτελεί πολύ λογικός για την επίτευξη μίας μεταφοράς.

Γενικότερα, η επιχείρηση ΟΣΕ Α.Ε. έχει θέσει, πολύ σωστά, στα άμεσα σχέδια της την εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης των σχέσεων της με τους πελάτες



και την ανάπτυξη με αυτούς το ηλεκτρονικό εμπόριο για την προώθηση μικρό-δεμάτων.

#### **4.1.8 Διαχείριση αποθήκης**

Ακόμα ένα αρνητικό στοιχείο που διαπιστώθηκε στην έρευνα μας και αφορά τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος παρουσιάζεται από την μη εφαρμογή συστημάτων μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης, τη μη χρήση συστημάτων barcode και τη μη ύπαρξη στα μελλοντικά σχέδια συστημάτων αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες του.

#### **4.1.9 Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης- Πελατών**

Πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι ένας τόσο μεγάλος Οργανισμός δεν παρακολουθεί, αλλά ούτε καταγράφει την ικανοποίηση των πελατών του. Γεγονός που έδειξε στην Έρευνας μας ότι η διοίκηση του Οργανισμού δεν επηρεάζεται από τις τάσεις των πελατών της και λειτουργεί ανεξάρτητα από αυτές.

#### **4.1.10 Διαδικασία Διακίνησης**

Απλό και εύκολο μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τον τρόπο με το οποίο ο Οργανισμός οργανώνει τη διαδικασία της διακίνησης με βάση τα στοιχεία που συλλέχτηκαν, καθώς το μикτό σύστημα που εφαρμόζει ανταποκρίνεται σε κάθε ιδιαιτερότητα της μεταφοράς.

Τέλος, πολύ καλή βάση για την ασφαλή μελλοντική εμπορευματική μεταφορά προς το εξωτερικό αποτελεί η ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ των κρατών που διέρχεται ο συρμός, παρόλο την ύπαρξη ελάχιστων απωλειών ή βλαβών του φορτίου που παρατηρήθηκαν στο παρελθόν.

## 4.2 Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης

### 4.2.1 Οικονομικά Στοιχεία

Σε αντίθεση με τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος, ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης παρουσιάζει κάποιες σημαντικές μεταβολές στα οικονομικά του στοιχεία. Αυτές οι μεταβολές παρατηρούνται κυρίως στο μικτό κέρδος του οργανισμού, στον κύκλο εργασιών και στα κέρδη προ φόρων, τα οποία έχουν μειωθεί αισθητά συγκριτικά με το οικονομικό έτος 2007.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αναφέρουμε, με βάση πάντα τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία του Οργανισμού, κατά την περίοδο Ιανουαρίου- Σεπτεμβρίου του 2009, ο Οργανισμός επηρεάστηκε από τη διεθνή οικονομική κρίση, σημειώνοντας μεγαλύτερες απώλειες στα μικτά κέρδη, στον κύκλο εργασιών και στο σύνολο του ενεργητικού του, ενώ παρουσιάζει αξιόλογη αύξηση στο κυκλοφορούν ενεργητικό του.

Τα αποτελέσματα που δόθηκαν μετά τον υπολογισμό των Δεικτών Ρευστότητας ήταν απίστευτα ικανοποιητικά για τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης τόσο για το οικονομικό έτος 2008, όσο και για το οικονομικό έτος 2007. Στο ίδιο υψηλό επίπεδο κυμάνθηκε και ο ΔΚΚ και για τα δύο έτη. Ο παραπάνω χαρακτηρισμός γίνεται αποδεκτός καθώς οι μετρήσεις των Δεικτών ήταν κατά πολύ πάνω από την μιάμιση μονάδα του ΔΚΡ και ΔΚΚ, καθώς και τη μία μονάδα του ΔΑΡ. Ενώ τα αποτελέσματα του ΔΠΠ χαρακτηρίζει τον Οργανισμό ως επιχείρηση έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων για τα οικονομικά έτη 2008 και 2007.

### 4.2.2 Διοίκηση

Ξεκινώντας την ανάγνωση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που απευθύνεται στη διοίκηση του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης θα διαπιστώσουμε ότι η στρατηγική της διοίκησης του λιμένα υπάρχει πολύ σωστά ως μία επίσημη διαδικασία χάραξης, στην οποία συμμετέχουν ενεργά μόνο τα στελέχη της. Όμως, θα ήταν ακόμα πιο αποδοτικό αν η στρατηγική γινόταν γνωστή και στους

εργαζόμενους του Οργανισμού, οι οποίοι θα μπορούσαν να συνεισφέρουν καλύτερα στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Επιπλέον, ο ορισμός της στρατηγικής και οι στόχοι του Οργανισμού εύλογα πρέπει να δίνονται μονόπλευρα από την ανώτερη διοίκηση, γιατί στην αντίθετη περίπτωση, οι πολλοί εμπλεκόμενοι θα επηρέαζαν την τελική απόφαση με εξωγενείς παράγοντες, όπως προσωπικά συμφέροντα.

Το κομμάτι της επικοινωνίας αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για τον Οργανισμό, το μικτό σύστημα που χρησιμοποιεί με τους πελάτες του και το προσωπικό του, δίνει τη δυνατότητα της επικοινωνίας τους ανά πάσα στιγμή και από οποιαδήποτε γεωγραφική τοποθεσία.

Παράλληλα, μπορεί για τον Οργανισμό και γενικότερα για οποιαδήποτε επιχείρηση το κομμάτι της φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων να μην είναι δύσκολο, ωστόσο βασίζεται στις λεπτομέρειες. Αυτό ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης το έχει κατανοήσει πλήρως, για αυτό εφαρμόζει την εκπαίδευση των εργαζομένων προγραμματισμένα με βάση πάντα τις επιχειρηματικές του ανάγκες.

Η εργονομία, η υγιεινή και η ασφάλεια στους χώρους εργασίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την αρμονική λειτουργία μίας επιχείρησης. Αυτός είναι ένας λόγος όπου ο Οργανισμός θα έπρεπε να εφαρμόζει κάποιο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας.

#### **4.2.3 Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων**

Σε ακόμα ένα σημείο της Έρευνας μας διαπιστώθηκε ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον Οργανισμό αποτελεί η ικανότητα διακίνησης εμπορευμάτων μέσω της θαλάσσιας οδού, με χαμηλό συγκριτικά κόστος, σε μεγάλα μεγέθη φορτία και με τη χρήση κυρίως των containers επιτυγχάνοντας έτσι μία γρήγορη και ασφαλή συνδυασμένη μεταφορά.

Αντίθετα, αρνητικό αποτελεί το γεγονός της μείωσης του μεριδίου αγοράς του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης, της εξαγωγικής και εισαγωγικής του ικανότητας σε ποσοστό που υπερβαίνει το 5% για το οικονομικό έτος 2009.

#### **4.2.4 Έρευνα και Καινοτομία**

Κατά την εκπόνηση της εργασίας μας σημαντικό βήμα εκσυγχρονισμού για τον Οργανισμό αποτέλεσε η εισαγωγή νέου εξοπλισμού στο κομμάτι της επικοινωνίας. Η δαπάνη 1.313χιλ.ευρώ και η ταυτόχρονη ανάπτυξη ενός από τα πιο σύγχρονα δίκτυα ψηφιακής επικοινωνίας θα ωφελήσει σημαντικά τον οργανισμό.

#### **4.2.5 Ποιότητα**

Όπως έχουμε αναφέρει και στο κομμάτι των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας η ποιότητα είναι ένας τομέας που ενδιαφέρει τον Οργανισμό. Η πιστοποίηση κατά PERS που έχει αποκτήσει μπορεί να μην είναι πλήρως γνωστή σε εμάς, όμως είναι πάνω από όλα αξιόλογη, καθώς καλύπτει τις απαιτήσεις των συστημάτων EMAS και ISO 14001.

Ένα ακόμα σημείο που προσθέεται στα πλεονεκτήματα του Οργανισμού είναι η συμβατότητα/συγκατάθεση του Οργανισμού στη συμμετοχή και στην ενεργή συνεισφορά των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας και του τρόπου φόρτο-εκφόρτωσης αντίστοιχα, στοχεύοντας έτσι σε μια ποιοτική και πάνω από όλα αξιόπιστη μεταφορά.

#### **4.2.6 Δίκτυο Διανομής**

Απόλυτα φυσιολογική είναι η αδυναμία για σταθερή τήρηση του ωρολογίου προγράμματος των πλοίων κατά την άφιξη και αναχώρηση τους από κάθε λιμένα, για τη διεξαγωγή μίας συνδυασμένης μεταφοράς, καθώς η επιρροή των καιρικών συνθηκών και η πίεση του χρόνου δεν οφείλεται σε ανθρώπινους παράγοντες, όπως έδειξαν τα στοιχεία στην έρευνα μας.

Αναμφίβολα η δημιουργία των Εμπορευματικών Κέντρων αποτελεί μείζον σημασία για την σωστή, ποιοτική και οικονομική ανάπτυξη όχι μόνο του τομέα των μεταφορών αλλά και της ελληνικής οικονομίας γενικότερα.

Ένα ακόμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί αναμφισβήτητα η ικανότητα του πλοίου, μέσω της θαλάσσιας οδού, να μεταφέρει μεγάλες ποσότητες, μεγάλα μεγέθη και σε χαμηλό κόστος εμπορεύματα.

Συγκριτικά με το παρελθόν ο χρόνος που απαιτείτε για την παράδοση ενός φορτίου, είτε ο προορισμός είναι για το εσωτερικό, είτε για το εξωτερικό είναι ικανοποιητικός, καθώς ο εκσυγχρονισμός των πλοίων, η χρήση νέων τεχνολογιών και η χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς έχουν κάνει και τις πιο μακρινές αποστάσεις κοντινές.

Ένας ακόμα λόγος που ωφελεί την μεταφορά εμπορευμάτων με το πλοίο είναι η ασφάλεια τους σε όλη τη διαδρομή, αυτήν την απαίτηση ο ΟΛΘ την καλύπτει από τις ναυτιλιακές εταιρίες που θα μεταφέρουν τα εμπορεύματα και δραστηριοποιούνται στον λιμένα, ακόμα και αν ο πελάτης δεν επιλέξει κάποιο συγκεκριμένο όρο-σύμβαση, μένει καλυμμένος για την ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων του.

#### **4.2.7 Διαχείριση Αποθήκης**

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και αυτοματισμών για μία γρήγορη και λιγότερο χρονοβόρα και κουραστική διαδικασία. Πολιτική την οποία εφαρμόζει ορθά και ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης για να διασφαλίσει μια ποιοτικότερη μεταφορική διαδικασία, με βάση τα δεδομένα που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

#### **4.2.8 Αλυσίδα Φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης – Πελατών**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να κατανοήσουμε ότι η διακινούμενη ποσότητα των εμπορευμάτων για το έτος 2008 ευνοεί τις οικονομίες κλίμακας του Οργανισμού, ο οποίος δραστηριοποιείται πολύ ενεργά στη διακίνηση του ξηρού φορτίου και των εμπορευματοκιβωτίων στην ευρύτερη ζώνη της μεσογείου.

### **4.2.9 Διαδικασία Διακίνησης**

Στα θετικά στοιχεία του Οργανισμού, όσον αφορά στο κομμάτι των μεταφορών, προσθέεται το μικτό σύστημα διακίνησης που χρησιμοποιεί και ο τρόπος συνεργασίας του με τους πελάτες του.

Κλείνοντας το κομμάτι της συζήτησης των αποτελεσμάτων της έρευνας μας που αφορά τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης, θα χαρακτηρίσουμε την ύπαρξη απωλειών και βλαβών του φορτίου, κατά τη πραγματοποίηση μιας μεταφοράς με το πλοίο, απόλυτα φυσιολογική, αρκεί να μην γίνεται σε συχνή βάση.

## **4.3 Κεντρική Ένωση Χανίων**

### **4.3.1 Γενικά στοιχεία της επιχείρησης**

Η Κεντρική Ένωση Χανίων είναι από τους λίγους συνεταιρισμούς στην ευρύτερη περιοχή των Χανίων που έχει ανταπεξέλθει στις ανάγκες και τις δύσκολες περιόδους κατά καιρούς. Η επιβίωση από αυτή την κατάσταση οφείλεται στην σωστή στρατηγική και διαχείριση που εφαρμόστηκε κατά κύριο λόγο από τον γενικό διευθυντή της Ένωσης.

### **4.3.2 Οικονομικά Στοιχεία**

Όπως έχουμε αναφέρει και παραπάνω η Κεντρική Ένωση Χανίων μέσα από μία σωστή και σταθερή πολιτική στο παρελθόν κατάφερε να διατηρήσει τα οικονομικά της αποτελέσματα στα ίδια σχεδόν επίπεδα με την προηγούμενη λογιστική περίοδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη μεταβολή παρατηρήθηκε με σημαντική μείωση στο κομμάτι των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και του κυκλοφορούν ενεργητικού της επιχείρησης.

Ενώ σύμφωνα με μία πρόχειρη εκτίμηση από τον κύριο Βιδάκη αναμενόμενη θεωρήθηκε η σημαντική οικονομική πτώση της Κεντρικής Ένωσης Χανίων κατά το

έτος 2009, μετά από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον ευρύτερο χώρο των επιχειρήσεων.

Ο υπολογισμός των Δεικτών Κυκλοφοριακής και Άμεσης Ρευστότητας έδειξαν ότι η Κεντρική Ένωση Χανίων το 2008 παρουσίασε αισθητά καλύτερα αποτελέσματα από το οικονομικό έτος 2007, καθώς οι δείκτες αυτοί το 2008 ήταν πολύ πάνω από την μιάμιση και μία μονάδα που γίνεται αποδεκτός ο ΔΚΡ και ο ΔΑΡ αντίστοιχα. Συνεπώς το 2008 το περιθώριο ασφαλείας των βραχυπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης ήταν πολύ μεγάλο. Ιδιαίτερα θετικό αποτέλεσμα έδωσε ο Δείκτης Κεφαλαίου Κίνησης για τα έτη 2008 και 2009 της Κεντρικής Ένωσης Χανίων. Ενώ με βάση τα αποτελέσματα του Δείκτη Παγιοποίησης Περιουσίας για το 2008 και το 2007 χαρακτηρίζεται η επιχείρηση ως επιχείρηση έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων.

### 4.3.3 Προμήθεια Προϊόντων

Μπορεί η Κρήτη να αποτελεί μεγαλόνησος, ωστόσο η εμφάνιση πολλών μικροεπιχειρήσεων στον κλάδο των ζωοτροφών και των μεταφορών, η μείωση της κτηνοτροφίας, συγκριτικά με το παρελθόν, μείωσαν το μερίδιο αγοράς της ΚΕΧ, με αποτέλεσμα η προμήθεια όλου του φορτίου που έχει το πλοίο να αποτελεί πλεόνασμα για την επιχείρηση, έτσι οδηγήθηκε στην παραλαβή του μισού φορτίου, με βάση πάντα τα στοιχεία που δόθηκαν από τον κύριο Βιδάκη.



*Εικόνα 4.1:* Χρήση διάφορων μηχανημάτων προμήθειας της Κεντρικής Ένωσης Χανίων στο λιμάνι της Σούδας.

#### **4.3.4 Σύναψη Συμβάσεων**

Δεν μπορούμε να εκφέρουμε γνώμη για την σταθερότητα που επέλεξε η επιχείρηση με τη σύμβαση CIF, καθώς κάθε επιχείρηση είναι εύλογο να χρησιμοποιεί την σύμβαση που ανταποκρίνεται στις δικές τις δυνατότητες και απαιτήσεις και ιδιαίτερα στην περίπτωση μας που αφορά στην συνδυασμένη μεταφορά.

Παράλληλα, εύλογη αποτελεί η απαίτηση της Κεντρικής Ένωσης Χανίων να πληρούνται οι προϋποθέσεις για ποιότητα και χαμηλές τιμές κατά τη σύναψη μίας σύμβασης. Οι δυνατότητες αυτές προκύπτουν από την ποικιλία των προμηθευτικών εταιριών που εδρεύουν στην περιοχή της Αθήνας.

Ο ανταγωνισμός αυτών των εταιριών ωφέλησε την Κεντρική Ένωση Χανίων από τις προσφορές και τις καλύτερες τιμές, που μπορούσε να διαπραγματευτεί η διοίκηση της επιχείρησης με τους εμπορικούς εκπροσώπους των προμηθευτικών εταιριών.

#### **4.3.5 Διαχείριση Φορτίου**

Στα αποτελέσματα της έρευνας προστέθηκε και η ύπαρξη απωλειών κατά τη διεξαγωγή των μεταφορών, οι οποίες οφείλονται είτε σε ζημίες, είτε σε κακή μεταχείριση, συχνά ή σπάνια, δεν μπορούν πάντα να αποφευχθούν. Έτσι και στην επιχείρηση που μελετήθηκε, μπορεί η παρουσίαση των απωλειών να ήταν σπάνια, αλλά έγινε αρκετά αισθητή, λόγω την οικονομικής επιβάρυνσης που δέχεται η επιχείρηση.

#### **4.3.6 Ποιότητα**

Πιο έμμεση μπορεί να θεωρηθεί Έρευνα μας στο κομμάτι της ποιότητας σχετικά με τις μεταφορές. Έτσι το γεγονός ότι η επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει όσο το δυνατό καλύτερα τις προϋποθέσεις του προτύπου HACCP, αποτελεί σημαντικό βήμα. Όμως οι απαιτήσεις της σημερινής εποχής για παροχή προϊόντων με πιστοποιημένη ποιότητα στους πελάτες είναι πλέον υποχρεωτικές. Αυτός είναι από



πιο σημαντικούς παράγοντες που θα έπρεπε η Κεντρική Ένωση Χανίων να λάβει υπόψη της, εφαρμόζοντας τουλάχιστον ένα σύστημα ISO, χωρίς να εφησυχάζεται στην εφαρμογή των δειγματοληπτικών ελέγχων.

#### 4.3.7 Επεξεργασία- Παραγωγή και Διακίνηση Προϊόντων

Απόλυτα οργανωμένη και αποδοτική αποτελεί η διαδικασία κατά την οποία οι πρώτες ύλες επεξεργάζονται από την Κεντρική Ένωση Χανίων, με πλεονέκτημα την τήρηση όλων των προβλεπόμενων από το νόμο προϋποθέσεων στο κομμάτι της παραγωγής και της διακίνησης αυτών.

Βασικό προτέρημα του κτιρίου των σιλό της Κεντρικής Ένωσης Χανίων που προέκυψε από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, είναι η τοποθεσία του εντός του χώρου του λιμένα Σούδας, αυτό το προτέρημα προκύπτει και από την ύπαρξη μηχανικών υποδομών σύνδεσης με το πλοίο, ώστε η προμηθευτική διαδικασία να είναι γρήγορη και εύκολη, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου η διαδικασία της προμήθειας πραγματοποιείται μέσω των φορτηγών οχημάτων από κοντινές εγκαταστάσεις καλύπτοντας σε ακόμα ένα σημείο τη συνδυασμένη μεταφορά.



*Εικόνα 4.2:* Απευθείας τροφοδοσία ΚΕΧ στο λιμάνι τη Σούδας.

Η κίνηση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια να προμηθεύει πελάτες εκτός από του χονδρικού εμπορίου και του λιανικού, της έδωσε ακόμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βασικός παράγοντας που προώθησε την απόκτηση του

πλεονεκτήματος αυτού είναι η δυνατότητα παράδοσης του φορτίου από την επιχείρηση στις εγκαταστάσεις του πελάτη, με τη βοήθεια των δύο φορτηγών οχημάτων που διαθέτει η επιχείρηση, εξασφαλίζοντας έτσι στο βέλτιστο και τη μεταφορική διαδικασία της ΚΕΧ.

#### 4.4 Μελέτη Περίπτωσης

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων η υλοποίηση μίας μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίου από την Κρήτη στη Βουλγαρία είναι μεγάλο πλεονέκτημα για τη συνεργασία των επιχειρήσεων της Κρήτης και της Βουλγαρίας καθώς η μεταφορά αυτή απαιτεί τη χρήση παραπάνω από ενός μεταφορικού μέσου. Συνοπτικά μπορούμε να παρουσιάσουμε τη διαδικασία της παραπάνω συνδυασμένη μεταφοράς σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από την ΚΕΧ και τη μεταφορική Σταματάκη με τα ακόλουθα βήματα:

- Πρώτο βήμα αποτελεί η επικοινωνία του πελάτη με τον υπεύθυνο του εμφιαλωτηρίου και η παράδοση της παραγγελίας του.
- Δεύτερο βήμα της μεταφορικής διαδικασίας αποτελεί η επικοινωνία του υπεύθυνου με τη μεταφορική εταιρία Σταματάκης και η ζήτηση ενός εμπορευματοκιβωτίου.
- Έπειτα ως τρίτο βήμα ακολουθεί η μεταφορά του εμπορευματοκιβωτίου στις εγκαταστάσεις του εμφιαλωτηρίου, η φόρτωση και η έκδοση των παραστατικών από τον υπεύθυνο.
- Η επιστροφή του φορτηγού, η δρομολόγηση της μεταφοράς και η έκδοση των παραστατικών από τη μεταφορική εταιρία Σταματάκης αποτελούν το τέταρτο βήμα (εκτιμώμενη διάρκεια πρώτου έως τέταρτου βήματος: τέσσερις με πέντε ώρες).
- Πέμπτο βήμα αποτελεί η φόρτωση του φορτηγού και μετά η τοποθέτηση της καρότσας με το εμπορευματοκιβώτιο στο πλοίο.
- Όταν το πλοίο δέσει στο Λιμάνι της Θεσσαλονίκης παραλαμβάνεται η καρότσα με το container και τοποθετείτε στο χώρο του λιμένα.
- Το επόμενο βήμα είναι η εκπλήρωση της διαδικασίας παραλαβής του container με ένα βαγόνι από τον ΟΣΕ και ο τελωνιακός έλεγχος από το

λιμάνι (εκτιμώμενη διάρκεια πέμπτου με έβδομου βήματος: είκοσι-επτά ώρες).

- Όγδοο βήμα αποτελεί η μεταφορά του βαγονιού από το λιμάνι της Θεσσαλονίκης στο Σταθμό Διαλογής του ΟΣΕ.
- Το ένατο βήμα είναι η δρομολόγηση του βαγονιού στο συρμό για Βουλγαρία.
- Το δέκατο βήμα αποτελούν οι συνοριακοί έλεγχοι και η αλλαγή «μηχανής» του τρένου του ΟΣΕ με αντίστοιχο της Βουλγαρίας για την αναχώρηση του προς στη Σόφια.
- Τελευταίο βήμα αποτελεί η μεταφόρτωση του container από το τρένο σε φορτηγό όχημα, το οποίο θα μεταφέρει το φορτίο στον παραλήπτη (εκτιμώμενη διάρκεια όγδοου με ενδέκατου βήματος: μία με δύο μέρες).

Παρόλα αυτά η πραγματοποίηση της παραπάνω μεταφοράς αντιμετωπίζει και πολλά προβλήματα. Το βασικότερο πρόβλημα παρουσιάζεται στα σύνορα Ελλάδας-Βουλγαρίας, καθώς οι υποχρεωτικοί και εντατικοί έλεγχοι που πραγματοποιούνται στα σύνορα μπορούν ανά πάσα στιγμή να κρίνουν το εμπορευματοκιβώτιο ακατάλληλο για τη διέλευση των συνόρων, ίσως από την έλλειψη εγγράφων και ιδικά όταν πρόκειται για τρόφιμα, με αποτέλεσμα την επιστροφή του φορτίου.

Ακόμα ένα σημαντικό πρόβλημα είναι η τήρηση του χρόνου παράδοσης του φορτίου στον παραλήπτη, καθώς οι καιρικές συνθήκες και τα λίγα δρομολόγια σε εβδομαδιαία βάση από το λιμάνι της Σούδας στον ΟΛΘ εμποδίζουν την άμεση παράδοση του φορτίου.

Επίσης παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη μεταφορά είναι η μικρή προς μεταφορά ποσότητα εμπορευμάτων και η έλλειψη του ανάλογου εμπορευματοκιβωτίου από την μεταφορική εταιρία, με αποτέλεσμα την αύξηση του συνολικού κόστους της μεταφοράς.

Ολοκληρώνοντας τον σχολιασμό της μεταφορικής διαδικασίας που πραγματοποιείται από τα Χανιά προς τη Βουλγαρία και το αντίστροφο, είναι σκόπιμη η παράθεση κάποιων προτάσεων και συμβουλών στον τρόπο που αντιμετωπίζει ο ΟΣΕ, ο ΟΛΘ και η ΚΕΧ την υλοποίηση αυτής της μεταφοράς.

Η διοίκηση του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος μπορεί να συμβάλει στη μείωση του συνολικού χρόνου πραγματοποίησης της μεταφοράς εμπορευμάτων από τον ΟΛΘ προς τη Βουλγαρία με την δημιουργία κτηριακών εγκαταστάσεων και την επιμήκυνση της σιδηροδρομική γραμμής εντός του λιμένα Θεσσαλονίκης, για την συνεχή ύπαρξη βαγονιών στο χώρο φόρτο-εκφόρτωσης και έκδοση των απαραίτητων εγγράφων άμεσα ώστε να επαλειφθεί ο χρόνος που απαιτείτε από την έκδοση των εγγράφων, την αναζήτηση του βαγονιού και την μεταφορά αυτού στο λιμένα.

Όσον αφορά στον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης θα ήταν μεγάλο πλεονέκτημα τόσο για την Κρήτη, όσο και για τα οφέλη του ίδιου του Οργανισμού η ναύλωση καλύτερων και μεγαλύτερων πλοίων για την γραμμή Χανιά-Λαύριο-Θεσσαλονίκη. Το αποτέλεσμα από αυτή την κίνηση δεν θα είναι το μεγαλύτερο κόστος, αλλά η μείωση του χρόνου πραγματοποίησης της μεταφοράς με τη χρήση νέων και γρήγορων πλοίων που θα εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό φορτηγών οχημάτων και συνεπώς την αύξηση των κερδών.

Επιπλέον η πραγματοποίηση συχνότερων εβδομαδιαίων δρομολογίων από την Θεσσαλονίκη προς την Κρήτη και το αντίστροφο θα εξυπηρετήσει τόσο την Κρητική αγορά όσο και την εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας.

Τέλος, μία πρόταση και συμβουλή για την διοίκηση της Κεντρικής Ένωσης Χανίων αποτελεί η ανάπτυξη της προωθητικής της δραστηριότητας, όχι μόνο προς το εξωτερικό αλλά και προς την υπόλοιπη Ελλάδα μέσω της πραγματοποίησης κάποιων προσφορών, διαφημιστικών εντύπων και τηλεοπτικών διαφημίσεων. Ως αποτέλεσμα θα είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικής δραστηριότητας της ΚΕΧ, η συχνότερη χρήση του ΟΣΕ και ΟΛΘ και η αποσυμφόρηση του οδικού δικτύου Αθήνας-Θεσσαλονίκης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η άνθηση του εμπορίου από τους αρχαίους χρόνους αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί την αιτία της επικοινωνίας και των συναλλαγών μεταξύ των ανθρώπων. Πρωταρχικό ρόλο στην διακίνηση των εμπορευμάτων έχουν τα μέσα μεταφοράς. Ωστόσο σήμερα το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των μεταφορών είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των δικτύων μεταφοράς. Όμως οι ανάγκες των πελατών για μία γρήγορή και ασφαλή μεταφορά των εμπορευμάτων τους, ανάγκασε τα δίκτυα μεταφοράς να συνεργαστούν έτσι ώστε να επιτευχθεί μια αξιόπιστη συνδυασμένη μεταφορά.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η σύνδεση του θαλάσσιου με το χερσαίο εμπόριο, που αποτελεί και το θέμα της παρούσας εργασίας, είναι από τους πιο διαδεδομένους και υποχρεωτικούς τρόπους μεταφοράς εμπορευμάτων και επιβατών, από την ξηρά στη θάλασσα και το αντίστροφο.

Η μεθοδολογία με την οποία έγινε η άντληση πληροφοριών ήταν η πιο γρήγορή και ταυτόχρονα αξιόπιστη μέθοδος, καθώς η χρήση των ερωτηματολογίων και η μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε στηρίχθηκε σε σύντομες και πολύ συγκεκριμένες ερωτήσεις, βασισμένες πάντα στο υλικό την βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας ήταν πολύ εποικοδομητικό καθώς οι έρευνες πραγματοποιήθηκαν στο 90%, με πλήρη καταγραφή και ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν για τη λειτουργία του θαλάσσιου και του χερσαίου εμπορίου στην Ελλάδα, από τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης, τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος, την Κεντρική Ένωση Χανίων και την μεταφορική εταιρία Σταματάκης στην οποία πραγματοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης για λογαριασμό της KEX.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ποιοτική συνδυασμένη μεταφορά στην Ελλάδα όπως διαπιστώθηκε στην τρίτη ενότητα αυτής της πτυχιακής εργασίας, καλύπτοντας έτσι και τη βασική μας ερευνητική υπόθεση για την οποία διεξήχθη η έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μία συνδυασμένη μεταφορά. Η συνδυασμένη μεταφορά που ερευνήθηκε στην τρίτη και τέταρτη ενότητα έδειξε ότι υπάρχει μία κατάλληλη σύνδεση μεταξύ του οδικού, του θαλάσσιου και του σιδηροδρομικού

δικτύου από την Ελλάδα προς το εξωτερικό και το αντίστροφο, πιο συγκεκριμένα υπάρχει μία αλληλοκάλυψη, δηλαδή στο κομμάτι που υστερεί το ένα δίκτυο καλύπτεται από το κομμάτι στο οποίο υπερτερεί το άλλο δίκτυο, τόσο σε εξοπλισμό, όσο και σε εγκαταστάσεις.

Παράλληλα, από τα ευρήματα των ερευνών στις παραπάνω επιχειρήσεις διαπιστώνουμε ότι έχει υπάρξει μία μικρή αλλά σημαντική μείωση των οικονομικών τους στοιχείων τα τελευταία τρία χρόνια, τόσο πριν από τη διεθνή οικονομική κρίση, όσο και από το ξεκίνημα της.

Στα θετικά αποτελέσματα της έρευνας εντάσσεται ο τρόπος με το οποίο η διοίκηση της κάθε επιχείρησης διαχειρίζεται τις απαιτήσεις των πελατών της και την μεταφορά των εμπορευμάτων τους.

Σε κάθε περίπτωση αυτό που ενδιαφέρει όλες τις επιχειρήσεις είναι η ικανοποίηση των πελατών τους, για αυτό το λόγο τόσο οι πελάτες, όσο και οι ίδιες οι επιχειρήσεις επιθυμούν να χρησιμοποιούν τις διεθνείς συμβάσεις για μία ασφαλή και υπεύθυνη μεταφορά.

Επίσης αρνητικό στοιχείο για τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος παρατηρήθηκε στο κομμάτι των υποδομών του, καθώς η χώρας μας συγκριτικά με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες έχει ένα αρκετά πεπαλαιωμένο δίκτυο και μη εκσυγχρονισμένο τροχαίο υλικό, όπως φανερώθηκε στην τρίτη και τέταρτη ενότητα της εργασίας μας, στις οποίες ερευνήθηκε η ο τρόπος λειτουργίας του ΟΣΕ.

Όσον αφορά τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης μπορούμε να πούμε ότι βρίσκεται στο καλύτερο στάδιο της ανάπτυξης του, καθώς ο στόχος για την ύπαρξη του ως διαμετακομιστικό κέντρο των Βαλκανίων θα επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε ολόκληρη τη χώρα.

Παράλληλα αντιλαμβανόμαστε ότι η Κεντρική Ένωση Χανίων αποτελεί μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο κομμάτι των εισαγωγών και των εξαγωγών, αναδεικνύοντας έτσι τη συμβολή της συνδυασμένης μεταφοράς στο εμπόριο.

Παρόλα αυτά, είναι σκόπιμο να σημειωθεί η συνεισφορά της παρούσας εργασίας τόσο στο θεωρητικό, όσο και στο πρακτικό της επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την βιβλιογραφική αναζήτηση, από την οποία δημιουργήθηκε το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, μπορέσαμε να κατανοήσουμε το ρόλο του εμπορίου από το παρελθόν μέχρι σήμερα, αναλύοντας το κάθε δίκτυο μεταφοράς των εμπορευμάτων

ξεχωριστά. Έπειτα είδαμε τον τρόπο με τον οποίο η νομοθεσία ορίζει κάθε σημαντικό «παράγοντα» της μεταφοράς των εμπορευμάτων. Ενώ παράλληλα μας δόθηκε η δυνατότητα να γνωρίσουμε κάθε διεθνή εμπορική σύμβαση και κατηγορία φορτίου ξεχωριστά.

Τελειώνοντας το θεωρητικό τμήμα της εργασίας αντιλαμβανόμαστε την κατάσταση που επικρατεί την Ελλάδα σε εγκαταστάσεις, υποδομές και εξοπλισμό των δικτύων μεταφοράς σε ξηρά και θάλασσα. Επιπρόσθετα μας δόθηκε η δυνατότητα να συνοψίσουμε τα στάδια με τα οποία μία μεταφορά πραγματοποιείται με τη χρήση του πλοίου σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και το ρόλο του πλοίου στην πραγματοποίηση μίας συνδυασμένης μεταφοράς και συγκεκριμένα στη συνδυασμένη μεταφορά που πραγματοποιήθηκε στη γραμμή Κρήτης-Θεσσαλονίκης για τη συλλογή των δεδομένων που αφορούσαν στην παρούσα εργασία.

Περνώντας στο πρακτικό κομμάτι της έρευνας μας δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσουμε τη λειτουργία και γενικότερα ότι αφορά τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος, τον Οργανισμό Λιμένος Θεσσαλονίκης και την επιχείρηση Κεντρική Ένωση Χανίων στο χώρο του εμπορίου.

Μπορέσαμε όπως έχουμε ήδη αναφέρει και παραπάνω να καταγράψουμε μία ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στον ΟΣΕ, στον ΟΛΘ και στην ΚΕΧ, πραγματοποιώντας μία ξεχωριστή μελέτη στον τρόπο με τον οποίο ένα εμπόρευμα φεύγει από τη γεωγραφική περιοχή της Κρήτης και καταλήγει σε έδαφος του εξωτερικού και συγκεκριμένα της Βουλγαρίας, με τη χρήση της συνδυασμένης μεταφοράς, στην οποία εμπλέκονται ο ΟΣΕ, ο ΟΛΘ και ΚΕΧ με τη βοήθεια της μεταφορικής εταιρίας ΣΤΑΜΑΤΑΚΗΣ.

Στην ουσία μέσα από την μελέτη περίπτωσης ολοκληρώθηκε η εικόνα της σύνδεσης του θαλάσσιου με το χερσαίο εμπόριο σε πραγματικό επίπεδο από το πρώτο βήμα της μεταφοράς μέχρι και το τελευταίο.

Βέβαια δεν πρέπει να παραλείψουμε τις αδυναμίες που προέκυψαν κατά τη χρονική περίοδο συλλογής και εγγραφής της παρούσας εργασίας. Μια από τις βασικότερες αδυναμίες είναι η μη εύρεση αυτού κάθε αυτού της ισχύουσας νομοθεσίας, όσον αφορά την μεταφορά εμπορευμάτων σε ξηρά και θάλασσα και το συνδυασμό αυτών.

Επίσης ένα μειονέκτημα παρουσιάζεται στο κομμάτι των οικονομικών στοιχείων της κάθε επιχείρησης, καθώς δεν έχει δημοσιευθεί ακόμα η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων για τη λογιστική περίοδο του 2009 που έκλεισε. Με αποτέλεσμα να μην έχουμε τη δυνατότητα μιας ολοκληρωμένης και εμπεριστατωμένης σύγκρισης των οικονομικών στοιχείων του έτους 2008 και 2009, από τις επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης που διανύουμε.

Αξιόλογο σημείο σε μία μελλοντική έρευνα μπορεί να αποτελέσει το σημαντικό για την Ελλάδα γεγονός της συνεργασίας του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς με την COSCO. Από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα διαπιστώσουμε τα οφέλη που προσκόμισε η Ελλάδα από αυτή τη συμφωνία, τις επιπτώσεις της συνεργασίας αυτής στο διεθνές εμπόριο και την θέση που θα κατέχει πλέον η Ελλάδα στη διεθνή κοινότητα.

Παράλληλα, σε μία μελλοντική έρευνα θα υπάρξει η δυνατότητα για περαιτέρω ανάλυση και μελέτη του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης ως Εμπορευματικό Κέντρο στη Βόρειο Ελλάδα.

Φτάνοντας στο τέλος της παρούσας εργασίας πρέπει να αναφερθεί ότι με τις ραγδαίες εξελίξεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά σε όλο τον κόσμο, στον τομέα του εμπορίου και των μεταφορών, πρέπει να υπάρχει μία συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των τάσεων των δικτύων διανομής, ώστε να υπάρξει στο μέλλον μια αποδοτική και ποιοτική έρευνα στη διακίνηση των αγαθών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Αναστασόπουλος, Γ. (2005). *Επιτομή Εμπορικού Δικαίου- Δεύτερη Έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Αναστασόπουλος Γεράσιμος Α.

Αναστασόπουλος, Δ. (2008). *Αξιολόγηση εργαζομένων και δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα*. Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου 2009 από [www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)

Αρβανιτογιάννης & Κούρτης (2002). *ISO 9000:2000*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλη

Βαφάκη, Ε. (2008) *Λειτουργία Λιμένων, Περιβαλλοντικοί Περιορισμοί, Ολοκληρωμένη Περιβαλλοντική Διαχείριση*. Ανακτήθηκε 15 Δεκεμβρίου 2009 από [www.hermes.civil.auth.gr](http://www.hermes.civil.auth.gr)

Βλάχος, Γ. Π., Αλεξόπουλος Α. Β. (1996). *Διεθνείς Οργανισμοί και Ναυτιλιακή Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλη

Βρόντος, Χ. (2006). *Μεταφορές Εμπορευμάτων*. Θεσσαλονίκη

Γεωργαντοπούλου, Ε. (1966). *Ναυτιλιακή Οικονομική και Πολιτική*. Πειραιεύς: Εκδόσεις Εα. Α. Ι. ΛΙΟΝΤΗ

Γιαβασίδης, Σ. *Η ιστορία και το Εμπόριο*. Ανακτήθηκε 27 Ιουνίου 2009, από [www.alhimistis.gr](http://www.alhimistis.gr)

Γιαννόπουλος, Α. Γ. (1998). *Θαλάσσιες Μεταφορές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Παρατηρητής

Γκιζιάκης, Κ., Παπαδόπουλος, Α. Ι., Πλωμαρίζου, Ε. Η. (2006). *Ναυλώσεις*. 2<sup>η</sup> Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης Α. Ε.

Γκολογκίνα, Ε. (2003). *Σύγχρονα θέματα μεταφορών*. Ανακτήθηκε 20 Σεπτεμβρίου 2009, από [www.intellectum.org](http://www.intellectum.org)

Γρουμπός, Π. Π. (2009). *Η Καινοτομία ως μοχλός του Επιχειρείν*. Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου 2009 από [www.psp.org.gr](http://www.psp.org.gr)

Ευρωπαϊκή, Έ. *Μεταφορές Επικίνδυνων Εμπορευμάτων*. (2008). Ανακτήθηκε 19 Ιουλίου 2009, από [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

Ζέκος, Γ.Ι., 2002, «Συμβάσεις Μεταφοράς και η Ευθύνη του Μεταφορέα κατά το Ελληνικό Δίκαιο», Εκδόσεις: Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη»

Κακατσάκης, Σ. Σ. (2006). *Η Ελληνική Διεθνής Χερσαία Μεταφορά*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση

Κιάντου-Παμπούκη, Α. (2005). *Ναυτικό Δίκαιο*. Τόμος 2- Έκδοση Πέμπτη. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

Κοροτζής, Ι. (2004). *Ναυτικό Δίκαιο- Τόμος Πρώτος*. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

Μαλέρμπας, Μ. (1999). *Ναυτιλιακά Έγγραφα Πλοίων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης

Μαλέρμπας, Μ. (2000). *Ποινικό και Πειθαρχικό Δίκαιο Εμπορικού Ναυτικού*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης

Μαντζαρίδης, Π. (1996) *Η Ιστορία του Σιδηρόδρομου στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε 03 Νοεμβρίου 2009, από [www.ose.gr](http://www.ose.gr)

Μαρίνος, Μ. Θ. Δ. (2006). *Δίκαιο και Οικονομία*. Εμπορική Νομοθεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα.

Μαρκέτος, Γ. και Κρασαδάκης Γ. 2007. *Customer satisfaction & complaint management: Ολοκληρώνοντας την εικόνα του πελάτη*. Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου 2009 από [www.greekretail.gr](http://www.greekretail.gr)

Μαυρογιάννης, Δ. (χ. ε.) *Ο Μέγα Αλέξανδρος στους Δρόμους του Μεταξιού και του Πετρελαίου*. Ανακτήθηκε 27 Ιουνίου 2009, από [www.elesme.gr](http://www.elesme.gr)

Μπαλτζάκης, Ι. (2007). *Διαχείριση αποθήκης και εφοδιαστική αλυσίδα*. Ανακτήθηκε στις 29 Δεκεμβρίου 2009 από [www.teicrete.gr](http://www.teicrete.gr)

Ξανθόπουλος, Α. (2007). *Τυποποίηση Μέσων Μεταφορών και Διανομής*. Κατερίνη

Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. *Ετήσια Οικονομική Έκθεση*. (2009). Ανακτήθηκε 29 Νοεμβρίου 2009 από [www.thpa.gr](http://www.thpa.gr)

Παμπούκης, Κ. –Παπαδρόσου, Π. – Αρχανιωτάκη, Π. (2001). *Εμπορικό Δίκαιο*. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2007). *Ελληνική Κοινωνική έρευνα*. Ανακτήθηκε 3 Νοεμβρίου 2009 από <http://epapanis.blogspot.com>

Παπης, Π. Κ. (2006). *Προγραμματισμός Παραγωγής*. Αθήνα: Εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλη.

Πρεντάνου, Π. (2007). *Η ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ*. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου 2009 από [www.ketaionion.gr](http://www.ketaionion.gr)

Σιαμάς, Ι. (2008, Νοέμβριος). *Προτάσεις για την Αναμόρφωση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Ελλάδα*. Ανακοίνωση στο 12<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο LOGISTICS. Θεσσαλονίκη

Σταυροπούλου, Σ. (1976). *Ερμηνεία Εμπορικού Δικαίου*. Κομοτηνή: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα

Τζελέπη, Ν. (1988). *Μεταφορά Εμπορευμάτων Δια Θαλάσσης*. Περιστέρι: Εκδόσεις «ΙΩΝ»

Τσακίρη, Τ. (2003). *Εμφαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Ανακτήθηκε 3 Νοεμβρίου 2009 από [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας & Ναυτιλίας. (2009). Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου 2009, από [www.yen.gr](http://www.yen.gr)

Ψυχομάνης, Σ. Δ. (2004). *Εμπορικό Δίκαιο- Γενικό Μέρος*. Θεσσαλονίκη- Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα

## **Ξένη**

Hisrich, D. R. (2000). *Marketing*. Εκδότης: Barron's Educational Series.

## **Ιστοσελίδες**

*Ερευνα και καινοτομία*. Ανακτήθηκε 27 Δεκεμβρίου 2009 από [http://europa.eu/index\\_el.htm](http://europa.eu/index_el.htm)

Κλαδική μελέτη για τη μεταφορά επικίνδυνων φορτίων. (2009). Ανακτήθηκε 27 Σεπτεμβρίου 2009, από [www.fire security.gr](http://www.fire security.gr)

*Οδηγός βέλτιστων πρακτικών για τη σύναψη και εκτέλεση δημόσιων συμβάσεων*. Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου 2009 από [www.treasury.gov.cy](http://www.treasury.gov.cy)

*Στρατηγικοί στόχοι και συστάσεις πολιτικής της ΕΕ για τις θαλάσσιες μεταφορές*. (2009). Ανακτήθηκε 19 Ιουλίου 2009, από [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

*Σιδηροδρομικές Μεταφορές*. (2009). Ανακτήθηκε 22 Αυγούστου 2009, από [www.saas.gr](http://www.saas.gr)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**  
**Ερωτηματολόγιο ΟΣΕ**

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **A. Γενικά Στοιχεία της Επιχείρησης**

1. Επωνυμία:

Όνομασία

Διακριτικός τίτλος


2. Νομική μορφή:

--

3. Έτος ίδρυσης:

Το έτος στο οποίο έχει ιδρυθεί η εταιρεία με την τρέχουσα νομική μορφή της

--

4. Απασχολούμενο προσωπικό:

Αριθμός απασχολουμένων σήμερα (μόνιμο και μη προσωπικό)

--

5. Διευθύνων Σύμβουλος:

--

6. Έδρα Επιχείρησης:

--

7. Τα στοιχεία δόθηκαν από:

Όνομα Υπαλλήλου

Θέση Υπαλλήλου


8. Ημερομηνία Συμπλήρωσης:

--

9. Γεωγραφική περιοχή που καλύπτει το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο.  
Συμπλήρωση περιοχών:

1	Αθηνών		28	Κιλκίς	
2	Αιτωλοακαρνανίας		29	Κοζάνης	
3	Ανατ. Αττικής		30	Κορινθίας	
4	Αργολίδος		31	Κυκλάδων	
5	Αρκαδίας		32	Λακωνίας	
6	Άρτας		33	Λάρισας	
7	Αχαΐας		34	Λασιθίου	
8	Βοιωτίας		35	Λέσβου	
9	Γρεβενών		36	Λευκάδας	
10	Δράμας		37	Μαγνησίας	
11	Δυτ. Αττικής		38	Μεσσηνίας	
12	Δωδεκανήσου		39	Ξάνθης	
13	Έβρου		40	Πειραιώς	
14	Ευβοίας		41	Πέλλας	
15	Ευρυτανίας		42	Περιάς	
16	Ζακύνθου		43	Πρεβέζης	
17	Ηλείας		44	Ρεθύμνου	
18	Ημαθίας		45	Ροδόπης	
19	Ηρακλείου		46	Σάμου	
20	Θεσπρωτίας		47	Σερρών	
21	Θεσσαλονίκης		48	Τρικάλων	
22	Ιωαννίνων		49	Φθιώτιδος	
23	Καβάλας		50	Φλώρινας	
24	Καρδίτσας		51	Φωκίδος	
25	Καστοριάς		52	Χαλκιδικής	
26	Κέρκυρας		53	Χανίων	
27	Κεφαλληνίας & Ιθάκης		54	Χίου	



**B. Οικονομικά Στοιχεία**

	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού		
2. Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού		
3. Επενδύσεις		
4. Αποσβέσεις		
5. Αποθέματα		
6. Απαιτήσεις		
7. Ρευστότητα		
8. Μετοχικό κεφάλαιο		
9. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
10. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
11. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
12. Κύκλος εργασιών		
13. Μικτό κέρδος		
14. Κέρδη προ φόρων		
15 Κυκλοφορούν ενεργητικό		
16. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις		
17. Κόστος μισθοδοσίας		
18. Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας		

---

## Γ. Διοίκηση

### Στρατηγική

1. Στρατηγική του οργανισμού, όσον αφορά τη μεταφορά εμπορευμάτων.  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Δεν υπάρχει επίσημα διατυπωμένη στρατηγική.
  - Υπάρχει, αλλά είναι στοιχειώδης και δεν έχει τυπική/γραφτή μορφή.
  - Υπάρχει επίσημη διαδικασία χάραξης στρατηγικής στην οποία συμμετέχουν και τα στελέχη.
  - Όπως το προηγούμενο και επιπλέον οι στρατηγικοί στόχοι είναι γνωστοί στους εργαζομένους.
  - Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ.
  
2. Από τι ορίζεται κυρίως η στρατηγική και οι στόχοι του οργανισμού;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Τους μέτοχους.
  - Την ανώτερη διοίκηση.
  - Τα επιμέρους τμήματα σε συνεργασία με τη διοίκηση.
  - Τις ανάγκες των πελατών σε συνεργασία με τη διοίκηση.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Διοίκηση

3. Η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού συνεργάζεται με τους πελάτες για τη βελτίωση της επίδοσής της στην μεταφορά εμπορευμάτων;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ποτέ.
  - Περιστασιακά.
  - Συχνά.
  - Πολύ συχνά – Συνεχώς.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Επικοινωνία

4. Με ποίο τρόπο επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Τηλεφωνικά.
  - Μέσω e-mail.
  - Με φαξ.
  - Πρόσωπο με πρόσωπο.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

---

### *Ανθρώπινο Δυναμικό*

5. Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Καθόλου ή πολύ σπάνια.
- Κατά περίπτωση όταν ζητηθεί.
- Προγραμματισμένα με βάση τις επιχειρηματικές ανάγκες.
- Όπως το προηγούμενο και επίσης περιλαμβάνεται και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### *Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια*

6. Λειτουργούν συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Πληρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις.
- Υπάρχει ιδιαίτερο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας στην εργασία.
- Υπάρχει σύστημα εργονομίας και γίνονται συχνοί έλεγχοι και εκπαίδευση.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### *Πληροφόρηση και Παρακολούθηση Τάσεων*

7. Η διοίκηση παρακολουθεί τις τάσεις των χωρών της υπόλοιπης Ευρώπης στην τεχνολογία και τις επιδόσεις του δικτύου;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Άτυπα, χωρίς προκαθορισμένο τρόπο, κυρίως βασισμένη σε δημοσιεύματα.
- Περιστασιακά, όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στην επιχείρηση.
- Οργανωμένα, έχοντας αναθέσει τη συστηματική παρακολούθηση και ενημέρωσή της σε συγκεκριμένα άτομα ή τμήμα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

8. Η λειτουργία της διοίκησης λαμβάνει αποφάσεις με βάση τις τάσεις των ανταγωνιστικών δικτύων;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ποτέ.
- Περιστασιακά.
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### *Ολοκλήρωση του Οργανισμού*

9. Πόσες μονάδες αποθήκευσης, διανομής, έρευνας και ανάπτυξης έχει ο οργανισμός για τη διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων;  
Απάντηση:

--

---

10. Υπάρχει λειτουργική σύνδεση μεταξύ των μονάδων;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## Δ. Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων

### Εύρος Προϊόντων

1. Πόσες διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων διακινούνται από τον οργανισμό;  
Δώστε τον αριθμό των κατηγοριών προϊόντων που διακινεί ο οργανισμός.

2. Το είδος των εμπορευμάτων που διακινούνται με τα τρένα εντάσσεται κυρίως στην κατηγορία;

Επιλογή μίας απάντησης.

- Χύδην φορτίου.
- Containers.
- Φορτηγών οχημάτων.
- Υγρού φορτίου.

### Ανταγωνιστικότητα

3. Η ανταγωνιστικότητα για τη διακίνηση των εμπορευμάτων με το σιδηροδρομικό δίκτυο βασίζεται κυρίως;

Επιλογή μίας απάντησης.

- Στην τιμή.
- Στην υψηλή ποιότητα.
- Στο μέγεθος του μεταφερόμενου φορτίου
- Στις εγκαταστάσεις ή την υψηλή τεχνολογία.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

4. Το μερίδιο αγοράς του οργανισμού στη διακίνηση εμπορευμάτων την τελευταία τριετία.

Επιλογή μίας απάντησης.

- Μειώθηκε πάνω από 5%.
- Παρέμεινε σχεδόν το ίδιο ( $\pm 5\%$ ).
- Αυξήθηκε (5% - 9%).
- Αυξήθηκε αισθητά (πάνω από 10%).
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

5. Οι εξαγωγές του οργανισμού την τελευταία τριετία.

Επιλογή μίας απάντησης.

- Μειώθηκαν πάνω από 5%.
- Παρέμειναν σχεδόν το ίδιο ( $\pm 5\%$ ).
- Αυξήθηκαν (5% - 9%).
- Αυξήθηκαν αισθητά (πάνω από 10%).
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## Ε. Έρευνα και Καινοτομία

1. Αριθμός μεταβολών της διακίνησης λόγω εισαγωγής αυτοματισμών, συστημάτων ποιότητας, κ.ά.  
Αριθμητική τιμή. Αφορά στην τελευταία τριετία.

### Κόστος Εισαγωγής Νέων Τεχνολογιών

2. Δαπάνη για νέα μηχανήματα, εξοπλισμό, τροχαίο υλικό, συστήματα ποιότητας, εκπαίδευση προσωπικού, αγορά τεχνολογίας, αμοιβή συμβούλων κ.ά. κατά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.  
Απάντηση:

### Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας

3. Για την ανάπτυξη/βελτίωση υποδομών/υπηρεσιών αντλούνται πληροφορίες από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τους πελάτες.  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ποτέ.
  - Περιστασιακά.
  - Συχνά.
  - Πολύ συχνά – Συνεχώς.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
4. Υπάρχει ανάγκη εκσυγχρονισμού του σιδηροδρομικού δικτύου;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Καθόλου
  - Λίγο
  - Πάρα πολύ- Άμεσα
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
5. Οι υποδομές επαρκούν για τη μεταφορά των εμπορευμάτων;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ποτέ.
  - Περιστασιακά.
  - Συχνά.– Συνεχώς.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

- 
6. Υπάρχει συνεργασία με άλλο δίκτυο μεταφοράς για την επίτευξη της συνδυασμένης μεταφοράς;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Δεν επιδιώκεται συνεργασία.
- Υπάρχει περιστασιακή συνεργασία.
- Υπάρχει συχνή αλλά όχι σταθερή.
- Υπάρχει σταθερή και μακροπρόθεσμη συνεργασία.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## ΣΤ. Ποιότητα

### Διαχείριση Ποιότητας

1. Ο οργανισμός μεριμνά για την ποιότητα.  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα.
  - Εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις.
  - Εφαρμόζοντας (ή είναι στη διαδικασία εφαρμογής) ένα σύστημα ISO ή άλλο σύστημα πιστοποίησης που απαιτείται από πελάτες.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Πιστοποιητικά Ποιότητας

2. Ο οργανισμός έχει πιστοποιηθεί κατά:  
Απάντηση (εάν υπάρχει κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας):
3. Ο οργανισμός έχει πιστοποιηθεί για περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
4. Η επιχείρηση έχει αποκτήσει άλλο πιστοποιητικό ποιότητας/βραβείο ποιότητας;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
5. Υπάρχει διαδικασία απόκτησης πιστοποιητικού ποιότητας σε εξέλιξη;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Εφαρμογή Ποιότητας

6. Εφαρμόζει ο οργανισμός συμμετοχικές μεθόδους συμβολής των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.



- 
7. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στη δημιουργία/βελτίωση του τρόπου φορτοεκφόρτωσης;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## Z. Δίκτυο Διανομής

1. Ο εξοπλισμός σε τροχαίο υλικό είναι επαρκής με βάση τη ζήτηση για μεταφορά εμπορευμάτων;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Καθόλου.
  - Λίγο.
  - Ικανοποιητικά.
  - Πάρα πολύ.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
  
2. Τα δρομολόγια των συρμών πραγματοποιούνται με βάση συγκεκριμένο ωρολόγιο πρόγραμμα;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
  
3. Για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς τα βαγόνια φεύγουν συνήθως πλήρη;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
  
4. Οι υποδομές στα Εμπορευματικά Κέντρα (π.χ. Θριάσιο Πεδίο) αναμένεται να είναι ικανοποιητικές για την επίτευξη ποιοτικής μεταφοράς εμπορευμάτων από τα τρένα;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
  
5. Περισσότερη διακίνηση φορτίου παρατηρείτε:  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Προς το εξωτερικό.
  - Στο εσωτερικό.
  - Το ίδιο.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
  
6. Σε τι ποσοστό (%) έχει αυξηθεί (αναμένεται να αυξηθεί) η μεταφορά εμπορευμάτων με το σιδηροδρομικό δίκτυο από τη λειτουργία των εμπορευματικών κέντρων;  
Απάντηση:

7. Σε ποιο βαθμό η συνεργασία πλοίου με τρένου είναι υποχρεωτική;

Απάντηση:

8. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, ο οποίος θα μεταφέρει τα εμπορεύματα του με τον ΟΣΕ;

Απάντηση:

9. Το φορτίο που μεταφέρει ένας συρμός μπορεί να συνδυάσει τη μεταφορά άλλων εμπορευμάτων;

Επιλογή μίας απάντησης.

- Όχι -Πραγματοποιείτε αποκλειστικά για ένα είδος.
- Ναι –Μέχρι δύο είδη.
- Για περισσότερα από δύο είδη.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

10. Η πραγματοποίηση συνδυασμένης μεταφοράς εμπορευμάτων κυριαρχεί με το:

Επιλογή μίας απάντησης.

- Οδικό δίκτυο.
- Θαλάσσιο δίκτυο.
- Συνδυασμό των παραπάνω.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

11. Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει το φορτίο να φτάσει με προορισμό το εξωτερικό είναι:

Επιλογή μίας απάντησης.

- Σε λιγότερο από εικοσιτέσσερις ώρες.
- Σε ένα εικοσιτετράωρο.
- Σε περισσότερες από εικοσιτέσσερις ώρες.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

12. Ο χρόνος αυτός από ποιους παράγοντες εξαρτάται;

Απάντηση:

13. Ποιος είναι ο μέγιστος χρόνος που πρέπει το φορτίο να φτάνει στον προορισμό του, όσον αφορά τους προορισμούς του εσωτερικού;

Απάντηση:

---

14. Προϊόντα που χρησιμοποιούνται περισσότερο στις συνδυασμένες μεταφορές;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Χύδην ξηρό φορτίο.
- Containers.
- Οχήματα- Βαρέα μηχανήματα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

15. Μέχρι πόσα βαγόνια/βάρος επιτρέπεται να έχει ένας συρμός;  
Απάντηση:

### *Όροι -Συμβάσεις*

16. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση EXW;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

17. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση FCA;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

18. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CPT;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

19. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CIP;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

20. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DAF;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

---

21. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DDU;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

22. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DDP;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

23. Εάν δεν υπάρξει μία από τις παραπάνω συμβάσεις, η ασφάλεια των εμπορευμάτων από τι καθορίζεται και ποιος ορίζεται υπεύθυνος για τη μεταφορά;  
Απάντηση:

#### *Δαπάνες για Τροχαίο Υλικό*

24. Το σιδηροδρομικό δίκτυο έχει βελτιωθεί:  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Πολύ.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

25. Πόσα βαγόνια του οργανισμού σας υπάρχουν στο σιδηροδρομικό δίκτυο σήμερα για την ικανοποίηση των εμπορευματικών μεταφορών;  
Απάντηση:

26. Ο αριθμός τους είναι αποδεκτός από τους πελάτες;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

---

*Νέες Τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ*

27. Χρήση του Internet για λόγους μάρκετινγκ:

Επιλογή μίας απάντησης.

- Δεν υπάρχει εταιρική ιστοσελίδα.
- Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
- Γίνεται προβολή των εμπορευματικών μεταφορών του οργανισμού στο Internet.
- Υπάρχει πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

28. Έχει παρατηρηθεί αύξηση της μεταφοράς εμπορευμάτων εξαιτίας του παραπάνω παράγοντα;

Απάντηση:

29. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ του οργανισμού και προμηθευτών/πελατών για οικονομίες κλίμακας (business to business-B2B):

Επιλογή μίας απάντησης.

- Δεν μας ενδιαφέρει.
- Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
- Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.
- Υπάρχει και λειτουργεί.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

30. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ του οργανισμού και πελατών για μεταφορά μικρού φορτίου (business to consumer-B2C):

Επιλογή μίας απάντησης.

- Δεν μας ενδιαφέρει.
- Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.
- Υπάρχει και λειτουργεί.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

31. Σύστημα παρακολούθησης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management);

Επιλογή μίας απάντησης.

- Δεν μας ενδιαφέρει.
- Βρίσκεται σε πιλοτική εφαρμογή.
- Υπάρχει και λειτουργεί.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

---

## Η. Διαχείριση Αποθήκης

### *Ένταση Δραστηριότητας Αποθήκευσης*

1. Αριθμός αποθηκών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός.  
Απάντηση:

### *Τεχνολογία Αποθήκευσης*

2. Εφαρμόζονται συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.  
 Όχι.  
 Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

3. Εφαρμόζονται συστήματα barcode (για τη μεταφορά συσκευασμένων προϊόντων);  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.  
 Όχι.  
 Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

4. Εφαρμόζονται συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες σας;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ναι.  
 Όχι.  
 Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

---

**Θ. Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- διακίνησης-πελατών***Ανάληψη Υπεργολαβιών*

1. Ο οργανισμός αναλαμβάνει υπεργολαβίες ή μεταφορά εμπορευμάτων άλλων επιχειρήσεων;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

*Πελάτες*

2. Αριθμός πελατών ημερησίως (όσον αφορά τη διακίνηση εμπορευμάτων).  
Απάντηση:

3. Αριθμός νέων πελατών την τελευταία διαχειριστική περίοδο.  
Απάντηση:

4. Παρακολουθείται και καταγράφεται η ικανοποίηση των πελατών;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Όχι.
  - Περιστασιακά.
  - Υπάρχει επίσημη διαδικασία που ακολουθείται από το τμήμα πωλήσεων.
  - όπως το προηγούμενο σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή περιοδικών ερευνών ικανοποίησης πελατών..
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.



---

## I. Διαδικασία Διακίνησης

### Οργάνωση της διακίνησης

1. Ποιο το σύστημα διακίνησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση;  
Επιλογή μίας απάντησης.

- Ανεξάρτητες μηχανήματα φορτοεκφόρτωσης.
- Φορτοεκφόρτωση συνεχούς ροής.
- Φορτοεκφόρτωση κατά έργο/παραγγελία.
- Φορτοεκφόρτωση σε δίκτυο υπεργολάβων.
- Μικτό σύστημα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

2. Για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς-συνεργασίας ποια είναι τα βήματα που πρέπει να τηρηθούν μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού;  
Απάντηση:

3. Υπάρχει σωστή διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων από τα άλλα κράτη που διέρχεται ο συρμός;  
Απάντηση:

4. Έχουν υπάρξει απώλειες ή βλάβες του φορτίου κατά τη διάρκεια της μεταφοράς στο εσωτερικό ή το εξωτερικό;  
Απάντηση:

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**  
**Ερωτηματολόγιο ΟΔΘ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Α. Γενικά Στοιχεία Λιμένα

1. Επωνυμία:

Όνομασία

Διακριτικός τίτλος


2. Έτος ίδρυσης:

Το έτος το οποίο ιδρύθηκε και ξεκίνησε η διακίνηση εμπορευμάτων στον λιμένα.


3. Απασχολούμενο προσωπικό:

Αριθμός απασχολουμένων σήμερα (μόνιμο και μη προσωπικό)

--

4. Διευθύνων Σύμβουλος:

--

5. Έδρα Λιμένα:

--

6. Τα στοιχεία δόθηκαν από:

Όνομα Υπαλλήλου

Θέση Υπαλλήλου


7. Ημερομηνία Συμπλήρωσης:

--

**Β. Οικονομικά Στοιχεία**

	2009	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού			
2. Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού			
3. Επενδύσεις			
4. Αποσβέσεις			
5. Αποθέματα			
6. Απαιτήσεις			
7. Ρευστότητα			
8. Μετοχικό κεφάλαιο			
9. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων			
10. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
11. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
12. Κύκλος εργασιών			
13. Μικτό κέρδος			
14. Κέρδη προ φόρων			
15 Κυκλοφορούν ενεργητικό			
16. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις			
17. Κόστος μισθοδοσίας			
18. Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας			

## Γ. Διοίκηση

### Στρατηγική

1. Στρατηγική της διοίκησης του λιμένα, όσον αφορά τη μεταφορά εμπορευμάτων:  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές.
  - Δεν υπάρχει επίσημα διατυπωμένη στρατηγική.
  - Υπάρχει, αλλά είναι στοιχειώδης και δεν έχει τυπική/γραφτή μορφή.
  - Υπάρχει επίσημη διαδικασία χάραξης στρατηγικής στην οποία συμμετέχουν και τα στελέχη.
  - Όπως το προηγούμενο και επιπλέον οι στρατηγικοί στόχοι είναι γνωστοί στους εργαζομένους.
  - Δεν γνωρίζω/ δεν απαντώ.
  
2. Από τι ορίζεται κυρίως η στρατηγική και οι στόχοι του οργανισμού;  
Επιλέξτε μία από τα επιλογές:
  - Τους μέτοχους.
  - Την ανώτερη διοίκηση.
  - Τα επιμέρους τμήματα σε συνεργασία με τη διοίκηση.
  - Τις ανάγκες των πελατών σε συνεργασία με τη διοίκηση.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Επικοινωνία

3. Με ποίο τρόπο επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ του λιμένα και των πελατών του;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:
  - Τηλεφωνικά.
  - Μέσω e-mail.
  - Με φαξ.
  - Πρόσωπο με πρόσωπο.
  - Όλα τα παραπάνω
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

### Ανθρώπινο Δυναμικό

4. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για τη διαδικασία της φορτοεκφόρτωσης των εμπορευμάτων;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:
  - Καθόλου ή πολύ σπάνια.
  - Κατά περίπτωση όταν ζητηθεί.
  - Προγραμματισμένα με βάση τις επιχειρηματικές ανάγκες.
  - Όπως το προηγούμενο και επίσης περιλαμβάνεται και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

*Εργονομία, Υγιεινή και Ασφάλεια*

5. Λειτουργούν συστήματα εργονομίας, υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Πληρούνται οι προβλεπόμενες από το νόμο προϋποθέσεις.
- Υπάρχει ιδιαίτερο σύστημα εργονομίας και ασφάλειας στην εργασία.
- Υπάρχει σύστημα εργονομίας και γίνονται συχνοί έλεγχοι και εκπαίδευση.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

*Ολοκλήρωση του Οργανισμού*

6. Πόσες μονάδες αποθήκευσης και διανομής υπάρχουν στο λιμένα για τη διαχείριση των διακινούμενων εμπορευμάτων;

Απάντηση:

7. Πόσοι οι τύποι πλοίων που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά εμπορευμάτων σήμερα;

Απάντηση:

8. Πόσα είδη μηχανημάτων φορτοεκφόρτωσης είναι τοποθετημένα και λειτουργούν στο λιμένα;

Απάντηση:

9. Ποιοι είναι οι τύποι αυτών των μηχανημάτων για την πραγματοποίηση της φορτοεκφόρτωσης των πλοίων/τρένων/ φορτηγών οχημάτων;

Απάντηση:

10. Ποιοι οι τύποι από τους παραπάνω είναι συμβατοί πλοίου με φορτηγά οχήματα;

Απάντηση:

11. Ποιοι οι τύποι που είναι συμβατοί πλοίου με τραίνο;

Απάντηση:

12. Υπάρχει εξοπλισμός που έπρεπε να έχει ο λιμένας σήμερα, αλλά δεν έχει εγκατασταθεί;

Απάντηση:

## Δ. Προϊόντα και Αγορές Διάθεσης Προϊόντων

### Εύρος Προϊόντων

1. Πόσες διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων διακινούνται μέσω του λιμένα;  
Δώστε τον αριθμό των κατηγοριών προϊόντων που διακινεί ο οργανισμός.  
Απάντηση:

2. Το είδος των εμπορευμάτων που διακινούνται με τα εμπορικά πλοία εντάσσεται κυρίως στην κατηγορία;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Χύδην φορτίου.
- Containers.
- Φορτηγών οχημάτων.
- Υγρού φορτίου.
- Όλα τα παραπάνω εξίσου το ίδιο.

### Ανταγωνιστικότητα

3. Η ανταγωνιστικότητα για τη διακίνηση των εμπορευμάτων μέσω της θαλάσσιας οδού βασίζεται κυρίως;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Στην τιμή.
- Στην υψηλή ποιότητα/ ασφάλεια.
- Στο μέγεθος του μεταφερόμενου φορτίου
- Στις εγκαταστάσεις ή την υψηλή τεχνολογία.
- Όλα τα παραπάνω
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

4. Το μερίδιο αγοράς του λιμένα στη διακίνηση εμπορευμάτων την τελευταία τριετία.  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Μειώθηκε πάνω από 5%.
- Παρέμεινε σχεδόν το ίδιο ( $\pm 5\%$ ).
- Αυξήθηκε (5% - 9%).
- Αυξήθηκε αισθητά (πάνω από 10%).
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.



5. Οι εξαγωγές του οργανισμού την τελευταία τριετία.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Μειώθηκαν πάνω από 5%.
- Παρέμειναν σχεδόν το ίδιο ( $\pm 5\%$ ).
- Αυξήθηκαν (5% - 9%).
- Αυξήθηκαν αισθητά (πάνω από 10%).
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

6. Οι εισαγωγές του οργανισμού την τελευταία τριετία.

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Μειώθηκαν πάνω από 5%.
- Παρέμειναν σχεδόν το ίδιο ( $\pm 5\%$ ).
- Αυξήθηκαν (5% - 9%).
- Αυξήθηκαν αισθητά (πάνω από 10%).
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## Ε. Έρευνα και Καινοτομία

### *Κόστος Εισαγωγής Νέων Τεχνολογιών*

1. Δαπάνη για νέα μηχανήματα, εξοπλισμό, συστήματα ποιότητας, εκπαίδευση προσωπικού, αγορά τεχνολογίας, αμοιβή συμβούλων κ.ά. κατά την τελευταία διαχειριστική περίοδο.

Απάντηση:

--

### *Πηγές τεχνολογίας και καινοτομίας*

2. Οι υποδομές επαρκούν για τη διαχείριση και μεταφορά των εμπορευμάτων;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ποτέ.
- Περιστασιακά.
- Συχνά.– Συνεχώς.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

3. Υπάρχει συνεργασία με άλλο δίκτυο μεταφοράς για την επίτευξη της συνδυασμένης μεταφοράς;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Δεν επιδιώκεται συνεργασία.
- Υπάρχει περιστασιακή συνεργασία.
- Υπάρχει συχνή αλλά όχι σταθερή.
- Υπάρχει σταθερή και μακροπρόθεσμη συνεργασία.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## ΣΤ. Ποιότητα

### Διαχείριση Ποιότητας

1. Η διοίκηση του λιμένα μεριμνά για την ποιότητα.  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:
  - Χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα.
  - Εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις.
  - Εφαρμόζοντας (ή είναι στη διαδικασία εφαρμογής) ένα σύστημα ISO ή άλλο σύστημα πιστοποίησης που απαιτείται από πελάτες.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### Πιστοποιητικά Ποιότητας

2. Ο λιμένας έχει πιστοποιηθεί κατά:  
Απάντηση (εάν υπάρχει κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας):

--

3. Ο λιμένας έχει πιστοποιηθεί για περιβαλλοντική διαχείριση κατά EMAS;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.

### Εφαρμογή Ποιότητας

4. Εφαρμόζει ο οργανισμός συμμετοχικές μεθόδους συμβολής των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

5. Οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στη δημιουργία/βελτίωση του τρόπου φορτοεκφόρτωσης;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

## **Z. Δίκτυο Διανομής**

### *Οργάνωση διανομής*

1. Ο αριθμός των πλοίων είναι επαρκής με βάση τη ζήτηση για μεταφορά εμπορευμάτων;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Ικανοποιητικά.
- Πάρα πολύ.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

2. Τα δρομολόγια των πλοίων πραγματοποιούνται με βάση συγκεκριμένο ωρολόγιο πρόγραμμα;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

3. Είναι εφικτή η τήρηση του χρόνου άφιξης των πλοίων;

Απάντηση:

4. Για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς τα πλοία φεύγουν συνήθως πλήρη;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

5. Σε περίπτωση που η πληρότητα του πλοίου σε φορτίο δεν είναι δυνατή με ένα είδος, μπορεί να επιτευχθεί συνδυασμένη μεταφορά;

Απάντηση:

6. Αν ναι, ποία είδη φορτίου μπορούν να συνδυαστούν και με ποίους τύπους πλοία επιτυγχάνεται;

Απάντηση:

7. Οι υποδομές στα Εμπορευματικά Κέντρα (π.χ. Θριάσιο Πεδίο) αναμένεται να είναι ικανοποιητικές για την επίτευξη ποιοτικής μεταφοράς εμπορευμάτων;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

8. Περισσότερη διακίνηση φορτίου παρατηρείτε.  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Προς το εξωτερικό.
- Στο εσωτερικό.
- Το ίδιο.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

9. Σε τι ποσοστό (%) έχει αυξηθεί (αναμένεται να αυξηθεί) η μεταφορά εμπορευμάτων από τη λειτουργία των εμπορευματικών κέντρων;  
Απάντηση:

10. Σε ποιο βαθμό η συνεργασία πλοίου με τρένο και φορτηγά οχήματα είναι απαραίτητη;  
Απάντηση:

11. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, ο οποίος θα μεταφέρει τα εμπορεύματα του με το πλοίο;  
Απάντηση:

12. Η πραγματοποίηση συνδυασμένης μεταφοράς εμπορευμάτων κυριαρχεί με το:  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Οδικό δίκτυο.
- Σιδηροδρομικό δίκτυο.
- Συνδυασμό των παραπάνω.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

13. Ποίος ο χρόνος μέσα στον οποίο προβλέπεται το φορτίο να φτάσει με προορισμό το εξωτερικό (σε κοντινούς και μακρινούς προορισμούς);

Απάντηση:

14. Ο χρόνος αυτός από ποιους παράγοντες εξαρτάται;

Απάντηση:

15. Ποιος είναι ο μέγιστος χρόνος που πρέπει το φορτίο να φτάνει στον προορισμό του, όσον αφορά τους προορισμούς του εσωτερικού;

Απάντηση:

16. Προϊόντα που χρησιμοποιούνται περισσότερο στις συνδυασμένες μεταφορές;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Χύδην ξηρό φορτίο.
- Containers.
- Οχήματα- Βαρέα μηχανήματα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

17. Μέχρι πόσα δρομολόγια/μίλια επιτρέπει η νομοθεσία να κάνει ένα πλοίο;

Απάντηση:

### Όροι -Συμβάσεις

18. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση EXW;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

19. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση FAS;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

20. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση FOB;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

21. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CIF;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

22. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DES;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

23. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DEQ;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

24. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CFR;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

25. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση FCA;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

26. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CPT;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

27. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση CIP;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

28. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DAF;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

29. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DDU;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

30. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη διεθνή σύμβαση DDP;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

31. Εάν δεν υπάρξει μία από τις παραπάνω συμβάσεις, η ασφάλεια των εμπορευμάτων από τι καθορίζεται και ποιος ορίζεται υπεύθυνος για τη μεταφορά;

Απάντηση:

--

### Υποδομές

32. Οι υποδομές στο λιμάνι τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιωθεί.  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Καθόλου.
- Λίγο.
- Πολύ.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.



33. Ο αριθμός τους είναι αποδεκτός από τους πελάτες;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

*Νέες Τεχνολογίες στο Μάρκετινγκ*

34. Χρήση του Internet για λόγους μάρκετινγκ:  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Δεν υπάρχει εταιρική ιστοσελίδα.
- Ενδιαφέρει την επιχείρηση και πρόκειται ν' αναπτυχθεί προσεχώς.
- Γίνεται προβολή των εμπορευματικών μεταφορών του λιμένα στο Internet.
- Υπάρχει πλήρες σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου με δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών on-line.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

35. Έχει παρατηρηθεί αύξηση της μεταφοράς εμπορευμάτων εξαιτίας του παραπάνω παράγοντα;  
Απάντηση:

--

## Η. Διαχείριση Αποθήκης

### *Ένταση Δραστηριότητας Αποθήκευσης*

1. Πως ικανοποιούνται οι μεγάλες, σε αποθηκευτικό χώρο, απαιτήσεις των εμπορευμάτων που διακινούνται μέσω του οργανισμού;

Απάντηση:

### *Τεχνολογία Αποθήκευσης*

2. Εφαρμόζονται συστήματα μηχανογραφικής παρακολούθησης και σύνδεσης της αποθήκης;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

3. Εφαρμόζονται συστήματα αυτοματισμών και ρομποτικής στις αποθήκες σας;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.
- Όχι.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

**Θ. Αλυσίδα φορτοεκφόρτωσης- Διακίνησης-Πελατών***Ανάληψη Υπεργολαβιών*

1. Ο οργανισμός αναλαμβάνει υπεργολαβίες ή μεταφορά εμπορευμάτων άλλων επιχειρήσεων;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ναι.  
 Όχι.  
 Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

*Πελάτες*

2. Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης και μελέτης της ικανοποίησης των πελατών στις συνεργασίες που διεξάγονται;

Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Όχι.  
 Περιστασιακά.  
 Υπάρχει επίσημη διαδικασία παρακολούθησης των στοιχείων από τις κινήσεις του οργανισμού  
 Όπως το προηγούμενο σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή περιοδικών ερευνών ικανοποίησης πελατών..  
 Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

3. Αριθμός πελατών ετησίως (όσον αφορά τη διακίνηση εμπορευμάτων την τελευταία διαχειριστική περίοδο.).

Απάντηση:

4. Σε ποιο ποσοστό παρατηρείται η μεταφορά των εμπορευμάτων σε οικονομίες κλίμακας;

Απάντηση:

5. Ποια τα απαραίτητα έγγραφα που εκδίδονται από τη συνεργασία του πελάτη με το λιμένα για την πραγματοποίηση της μεταφοράς;

Απάντηση:

## I. Διαδικασία Διακίνησης

### Οργάνωση της διακίνησης

1. Ποιο το σύστημα διακίνησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση;  
Επιλέξτε μία από τις επιλογές:

- Ανεξάρτητες μηχανήματα φορτοεκφόρτωσης.
- Φορτοεκφόρτωση συνεχούς ροής.
- Φορτοεκφόρτωση κατά έργο/παραγγελία.
- Φορτοεκφόρτωση σε δίκτυο υπεργολάβων.
- Μικτό σύστημα.
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

2. Για την πραγματοποίηση μίας μεταφοράς-συνεργασίας ποια είναι τα βήματα που πρέπει να τηρηθούν μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού (μετά το κλείσιμο της συμφωνίας);

Απάντηση:

3. Έχουν υπάρξει απώλειες ή βλάβες του φορτίου κατά τη διάρκεια της μεταφοράς στο εσωτερικό ή το εξωτερικό;

Απάντηση:

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ**  
**Ερωτηματολόγιο ΚΕΧ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### A. Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης

1. Επωνυμία:

Όνομασία

Διακριτικός  
τίτλος


2. Έτος ίδρυσης:

Το έτος το οποίο ιδρύθηκε η εταιρία με την τρέχουσα νομική μορφή της.

3. Απασχολούμενο προσωπικό:

Αριθμός απασχολουμένων σήμερα (μόνιμο και μη προσωπικό)

4. Διευθύνων Σύμβουλος:

5. Έδρα επιχείρησης:

6. Τα στοιχεία δόθηκαν από:

	ΜΕΡΟΣ Α΄	ΜΕΡΟΣ Β΄
Όνομα Υπαλλήλου		
Θέση Υπαλλήλου		

7. Ημερομηνία  
Συμπλήρωσης:

--	--

**B. Οικονομικά Στοιχεία**

	2008	2007
1.Σύνολο Ενεργητικού		
2. Αναπόσβεστη αξία πάγιου ενεργητικού		
3. Επενδύσεις		
4. Αποσβέσεις		
5. Αποθέματα		
6. Απαιτήσεις		
7. Ρευστότητα		
8. Μετοχικό κεφάλαιο		
9. Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		
10. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
11. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
12. Κύκλος εργασιών		
13. Μικτό κέρδος		
14. Κέρδη προ φόρων		
15 Κυκλοφορούν ενεργητικό		
16. Ποσοστό εμμέσων δαπανών στις πωλήσεις		
17. Κόστος μισθοδοσίας		
18. Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας		

## ΜΕΡΟΣ Α

### Γ. Προμήθεια Προϊόντων

#### *Διαδικασία Προμήθειας*

1. Η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται από το εσωτερικό ή εξωτερικό;  
Απάντηση:

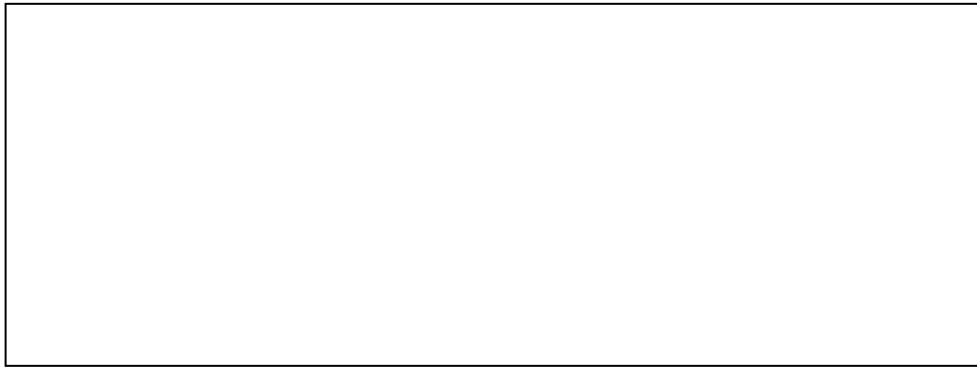
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή σας αυτή;  
Απάντηση:

3. Το πλοίο ναυλώνεται μόνο για την προμήθεια της δικής σας επιχείρησης; Αν όχι γνωρίζεται που συνήθως εκφορτώνεται η υπόλοιπη ποσότητα (γεωγραφική τοποθεσία);  
Απάντηση:

4. Υπάρχει χρονικός περιορισμός για την ημερομηνία παράδοσης του φορτίου στην επιχείρησή σας; Αν ναι σε πόσες ημέρες περιορίζεται;  
Απάντηση:



5. Σε περίπτωση όπου η διαδικασία της προμήθειας των πρώτων υλών γίνεται διαφορετικά, ποια είναι η διαδικασία;  
Απάντηση:



## Δ. Σύναψη Συμβάσεων

### Όροι-συμβάσεις

6. Υπάρχουν συγκεκριμένοι όροι-συμβάσεις που χρησιμοποιείτε; Αν ναι, ποιοι είναι αυτοί;

Απάντηση:

7. Οι παραπάνω όροι αλλάζουν σε κάθε συναλλαγή ή παραμένουν σταθεροί;

Απάντηση:

8. Η μεταβλητότητα των όρων, όταν ο προμηθευτής παραμένει ο ίδιος εξαρτάτε από το είδος του φορτίου;

Απάντηση:

9. Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται για να γίνει η σύναψη μίας σύμβασης;

Απάντηση:

### Συνεργασίες

1. Έχετε αναπτύξει συνεργασίες με συγκεκριμένες προμηθευτικές εταιρίες;  
Απάντηση:

2. Ποίες είναι οι εταιρίες αυτές και σε ποιο γεωγραφικό χώρο βρίσκετε η κάθε μία;  
Απάντηση:

3. Πώς ξεκίνησε η συνεργασία σας με τις παραπάνω εταιρίες; Υπήρξε κάποιος διαμεσολαβητής;  
Απάντηση:

## Ε. Διαχείριση Φορτίου

### Απώλειες-Ζημιές

1. Έχουν υπάρξει ζημιές ή απώλειες κατά το στάδιο μεταφοράς ή εκφόρτωσης του φορτίου;  
Απάντηση:

2. Σε περιπτώσεις όπου η ποιότητα των πρώτων υλών δεν ήταν η αναμενόμενη, υπήρχαν τροποποιήσεις στη σύμβαση που είχατε συνάψει;  
Απάντηση:

## Z. ΠΟΙΟΤΗΤΑ

### *Διαχείριση ποιότητας*

1. Η επιχείρηση μεριμνά για την ποιότητα;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - χωρίς να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα.
  - εφαρμόζοντας σύστημα ποιότητας αλλά με περιορισμένη τεκμηρίωση και απαιτήσεις.
  - εφαρμόζοντας (ή είναι στη διαδικασία εφαρμογής) ένα σύστημα ISO 9000, EN 1400, ή άλλο σύστημα πιστοποίησης που απαιτείται από πελάτες.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### *Πιστοποιητικά ποιότητας*

2. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9000;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
3. Η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί κατά HACCP ή άλλο που να αντιστοιχεί στον κλάδο της;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

### *Εφαρμογή ποιότητας*

4. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των πρώτων υλών που προμηθεύεται;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.
5. Εφαρμόζει η επιχείρηση δειγματοληπτικό έλεγχο ποιότητας των υπό επεξεργασία προϊόντων;  
Επιλογή μίας απάντησης.
  - Ναι.
  - Όχι.
  - Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ.

**ΜΕΡΟΣ Β****Η. Επεξεργασία και Διακίνηση προϊόντων***Εύρος Προϊόντων*

1. Ποια τα είδη των γεωργικών προϊόντων (σιτηρών, κα.) που προμηθεύεστε για τις ανάγκες της επιχείρησης (ονομαστικά);

Απάντηση:

2. Πόσα είδη προϊόντων/ υποπροϊόντα υπάρχουν στην διάθεση του πελάτη;

Απάντηση:

3. Υπάρχουν προϊόντα τα οποία να αποτελούν μετά από επεξεργασία μείγμα; Αν ναι ποια είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία γίνονται τα μείγματα αυτά;

Απάντηση:

4. Ποια είναι τα στάδια επεξεργασίας που περνάνε οι πρώτες ύλες για να έρθουν στην τελική τους μορφή πριν τη συσκευασία τους, από την στιγμή της εκφόρτωσης τους από το πλοίο (π.χ. απομάκρυνση της σκόνης);  
Απάντηση:

5. Ποια είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η πρώτη ύλη εισάγεται στην τελική συσκευασία;  
Απάντηση:

6. Ποια είναι η σύνηθες ποσότητα ανά κατηγορία πρώτης ύλης που προμηθεύεστε; Ποια η συχνότητα προμήθειας αυτών;  
Απάντηση:

### *Υποδομές*

1. Τι εγκαταστάσεις διαθέτει μέσα το κτήριο των συλών (ποσοτικά και ονομαστικά);  
Απάντηση:

2. Ο εξοπλισμός εκφόρτωσης από το πλοίο στην επιχείρησή σας έχει άμεση σύνδεση με την επιχείρησή σας;  
Απάντηση:

3. Ποιος είναι αυτός ο εξοπλισμός και ποια η λειτουργία του;  
Απάντηση:

### *Πελάτες*

4. Οι πελάτες σας αποτελούν κομμάτι του χονδρικού ή του λιανικού εμπορίου ή και των δύο;  
Απάντηση:

### *Οργάνωση της διακίνησης*

5. Διαθέτει η επιχείρησή σας δικά της μεταφορικά μέσα διακίνησης των προϊόντων;  
Απάντηση:

6. Ποίο το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο πρέπει να παραδοθεί στις εγκαταστάσεις του πελάτη μία μεγάλη σε ποσότητα παραγγελία;  
Απάντηση:



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙV

### Τύποι Φορταμαξών του ΟΣΕ