

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επιχειρηματικός Σχεδιασμός στους Υπό Αποκρατικοποίηση Οργανισμούς Διοίκησης  
και Εκμετάλλευσης των Μεγάλων Περιφερειακών Λιμένων της Ελλάδος. Η Περίπτωση  
της «Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία»**

**Νικόλαος Σακελλαρίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Αντώνιος Γεωργόπουλος**

**Ιανουάριος 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επιχειρηματικός Σχεδιασμός στους Υπό Αποκρατικοποίηση Οργανισμούς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης των Μεγάλων Περιφερειακών Λιμένων της Ελλάδος. Η Περίπτωση της «Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία»**

**Νικόλαος Σακελλαρίου**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Αντώνιος Γεωργόπουλος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Ιανουάριος 2022**



## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής των ζητημάτων που ανακύπτουν από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό των Φορέων Διοίκησης και Εκμετάλλευσης των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Ελλάδας, οι οποίοι τελούν σε καθεστώς ιδιωτικοποίησης επί μία δεκαετία περίπου. Η διατριβή εξετάζει ως μελέτη περίπτωσης την επιχείρηση με την επωνυμία «Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία». Στόχος της είναι να αναδείξει θέματα που αναφύονται από τη διαδικασία ιδιωτικοποίησης. Αυτή τη στιγμή παρατηρείται μια στασιμότητα της πορείας ιδιωτικοποίησης των εν λόγω επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν τεθεί σε μία ιδιότυπη κατάσταση αναμονής, ενόψει ενός κομβικού, για την ύπαρξή τους, γεγονότος. Η στασιμότητα αυτή τους αποστερεί οιαδήποτε αναπτυξιακή διάσταση.

Η προσθήκη νέων επιλογών ιδιωτικοποίησης για τις επιχειρήσεις αναφοράς, σε σχέση με εκείνες που εφαρμόστηκαν στις περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης των δύο μεγάλων ελληνικών λιμένων του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, μάλλον περιπλέκει περαιτέρω τα πράγματα, με τις νέες επιλογές να επιτείνουν την αβεβαιότητα, που διέπει το όλο πλαίσιο των εν λόγω ιδιωτικοποιήσεων. Ερωτηματικά δημιουργούνται για τον χρόνο και τον τρόπο ολοκλήρωσης, αλλά και για το εύρος των επιδράσεων του σχεδίου ιδιωτικοποίησης.

Συνεπώς, απαιτείται άμεση άρση της αβεβαιότητας, αποσαφήνιση των προθέσεων των φορέων, που καλούνται να αποφασίσουν σχετικά, θεσμοθέτηση δεσμευτικών χρονοδιαγραμμάτων, ώστε να καταστεί ουσιώδης ο επιχειρηματικός τους σχεδιασμός και να στεφθεί με επιτυχία η πορεία αναδιάρθρωσής τους.

## Summary

The dissertation attempts to record the issues that arise during the business planning of the Management and Operation Bodies, under the name of Port Authorities, of the major regional ports of Greece which are under a privatization process in the last decade. For the scope of the dissertation, one of the aforementioned ports is used, namely "Volos Port Authority Societe Anonyme". The study focuses on issues that arise during the privatization process. At present, this process is stagnated, leading the aforementioned companies to a waiting state in view of an essential, for their continuity, decision. This stagnation deprives the Port Authorities of any development dimension.

Compared to the already tested and applied privatization cases of the respective Bodies of the two major Greek ports of Piraeus and Thessaloniki, the addition of new privatization options for the aforementioned companies is likely to complicate the privatization process further. Specifically, the new options are exacerbating the uncertainty of the privatization framework, while questions are arising concerning not only the time and way of process completion, but also the range of privatization plan affections.

Subsequently, it is more than necessary for immediate actions to be taken in order to remove the uncertainty, to clarify the intentions of the bodies involved in the privatization process and legislate binding timetables, so that the business planning of these Port Authorities have a meaning and their restructuring process will lead to a success.

Η ζωή στη ματαιότητά της ενέχει προκλήσεις, που αξίζει να τις βιώσει κανείς. Η ετεροχρονισμένη, σε σχέση με τα ηλικιακά ειωθότα, ολοκλήρωση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, αποτελεί μία απ' αυτές για μένα. Οι αρωγοί μου σε αυτή τη μεγάλη προσπάθεια ήταν οι καθηγητές μου στο ΑΠ.Κ.Υ., διδάσκοντες και επιβλέπων, τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική επισκόπηση.....</b>	<b>3</b>
<b>Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία.....</b>	<b>5</b>
3.1. Περιγραφή δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	5
3.2. Αιτιολόγηση χρησιμότητας εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	6
3.3. Επεξήγηση στοιχείων Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	6
3.3.1. Παρουσίαση υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας του Οργανισμού.....	6
3.3.2. Σύνοψη για τους λήπτες των αποφάσεων.....	6
3.3.3. Στρατηγική ανάλυση.....	7
3.3.4. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	7
3.3.5. Στρατηγική Marketing.....	7
3.3.6. Διοικητική οργάνωση.....	7
3.3.7. Ανάλυση κινδύνων.....	8
3.3.8. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	8
<b>Κεφάλαιο 4 – Επιχειρηματικό σχέδιο Ο.Λ.Β. Α.Ε. ....</b>	<b>9</b>
4.1. Υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας.....	9
4.2. Σύνοψη για τους λήπτες των αποφάσεων.....	15
4.3. Στρατηγική ανάλυση.....	16
4.3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	16
4.3.1.1. Ανάλυση PEST.....	17
4.3.1.2. Ανάλυση ανταγωνισμού με βάση το μόντελο Porter.....	22
4.3.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	30
4.3.3. Ανάλυση SWOT.....	33
4.4. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	35
4.5. Στρατηγική Marketing.....	36
4.5.1. Ανάλυση περιβάλλοντος Marketing.....	36
4.5.2. Μείγμα Marketing.....	46
4.6. Λειτουργικό σχέδιο.....	49
4.7. Διοικητική οργάνωση.....	50
4.8. Ανάλυση κινδύνων.....	50

4.8.1. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι .....	50
4.8.2. Κίνδυνοι ρευστότητας.....	51
4.8.3. Πιστωτικοί κίνδυνοι .....	51
4.8.4. Λειτουργικοί κίνδυνοι .....	52
4.8.5. Πολιτικοί κίνδυνοι.....	53
4.9. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.....	53
<b>Κεφάλαιο 5 – Σχολιασμός περιεχομένου επιχειρηματικού σχεδίου.....</b>	<b>60</b>
<b>Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα &amp; Εισηγήσεις .....</b>	<b>70</b>
<b>Βιβλιογραφία - Βιβλιογραφικές αναφορές.....</b>	<b>74</b>
<b>Διαδικτυακές Πηγές .....</b>	<b>76</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ιστορική αναδρομή.....</b>	<b>80</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – Στοιχεία λειτουργικού σχεδίου .....</b>	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – Νομοθεσία-Κανονιστικό Πλαίσιο .....</b>	<b>87</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ – Λοιπά έγγραφα .....</b>	<b>90</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε – Πίνακας αρκτικόλεξων/ακρωνύμιων .....</b>	<b>95</b>

# Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

Η επιλογή της Ελληνικής Πολιτείας να προβεί στη μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων της, σε εταιρεία ειδικού σκοπού, που συστήθηκε βάσει του Ν.3986/2011 (ΦΕΚ 152 Α΄ 2011), με την επωνυμία «Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου Ανώνυμη Εταιρεία» («Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε.»), υπήρξε απόρροια της δυσμενούς δημοσιονομικής θέσης της Χώρας και των όρων που έθεσαν οι δανειστές της. Η στρατηγική αυτή επιλογή περιλάμβανε, μεταξύ άλλων δέκα Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης (Φ.Δ.Ε.Λ.) ή Διαχείρισης των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας, το μετοχικό κεφάλαιο των οποίων μεταβιβάστηκε συνολικά στην προαναφερόμενη εταιρεία, βάσει της υπ’ αριθμ. 222/05-11-2012 (ΦΕΚ 2996 Β΄ 2012) Απόφασης της Διϋπουργικής Επιτροπής Αναδιарθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων. Οι δέκα αυτοί Φορείς είναι οι εξής:

1. Οργανισμός Λιμένος Αλεξανδρούπολης Ανώνυμη Εταιρεία.
2. Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία.
3. Οργανισμός Λιμένος Ελευσίνας Ανώνυμη Εταιρεία.
4. Οργανισμός Λιμένος Ηγουμενίσσας Ανώνυμη Εταιρεία.
5. Οργανισμός Λιμένος Ηρακλείου Ανώνυμη Εταιρεία.
6. Οργανισμός Λιμένος Καβάλας Ανώνυμη Εταιρεία.
7. Οργανισμός Λιμένος Κέρκυρας Ανώνυμη Εταιρεία.
8. Οργανισμός Λιμένος Λαυρίου Ανώνυμη Εταιρεία.
9. Οργανισμός Λιμένος Πάτρας Ανώνυμη Εταιρεία.
10. Οργανισμός Λιμένος Ραφήνας Ανώνυμη Εταιρεία.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διαμόρφωση επιχειρηματικού σχεδίου της «Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία» ή «Ο.Λ.Β. Α.Ε.», στην προσπάθεια να μελετηθεί ο επιχειρησιακός σχεδιασμός της επιχείρησης, ως αντιπροσωπευτικός και να εξαχθούν συμπεράσματα, που θα αφορούν συνολικά, στον αντίστοιχο σχεδιασμό των ανωτέρω Φορέων. Ειδικότερα, θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου της υπό μελέτη επιχείρησης, η οποία θα εκκινήσει με την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης λειτουργίας της, θα προχωρήσει στα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία του σχεδίου, τα οποία αφορούν στη στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος, στο σχεδιασμό της, στη

διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών της και στη διοικητική της οργάνωση. Τέλος, θα εξεταστούν ζητήματα που άπτονται της ανάλυσης των κινδύνων, που μπορεί η ίδια να αντιμετωπίσει και θα παρουσιαστούν οι επιδράσεις του εν λόγω σχεδιασμού σε χρηματοοικονομικό επίπεδο, στη βάση ανάλυσης ιστορικών οικονομικών στοιχείων και προβλέψεων.

Επίσης, θα υπάρξει σχολιασμός του περιεχομένου, του επιχειρηματικού αυτού σχεδίου και θα γίνει μνεία στην εμπειρία που έχει αντληθεί, από τις περιπτώσεις των ήδη αποκρατικοποιημένων αντίστοιχων Φορέων, των λιμένων του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν ομοιότητες και διαφορές, ενώ θα υπάρξει αναφορά σε διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές που υιοθετούνται, για τη διαχείριση των θαλάσσιων λιμένων.

Τέλος, θα καταγραφούν τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης. Σε αυτά θα ενσωματωθούν οι διαπιστώσεις και οι προβληματισμοί, που καταγράφηκαν προηγούμενα και θα προταθούν λύσεις επί των ζητημάτων, που θίγουν τον απρόσκοπτο επιχειρηματικό σχεδιασμό των Φορέων αναφοράς.

# Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική επισκόπηση

Με τον όρο ιδιωτικοποίηση, των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας, νοείται η αξιοποίησή τους, υπό την έννοια των άρθρων 1 και 5, του Ν.3986/2011 (ΦΕΚ 152 Α΄ 2011). Ειδικότερα, αφορά στην, εκ μέρους της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., διενεργούμενη διαδικασία πώλησης ή παραχώρησης δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης, για την περίπτωση των περιουσιακών στοιχείων αναφοράς, με το προϊόν της συναλλαγής αυτής να χρησιμοποιείται αποκλειστικά, για την αποπληρωμή του δημόσιου χρέους της Χώρας.

Περαιτέρω και κατά τον εννοιολογικό προσδιορισμό των θεματικών αναζητήσεων, είναι χρήσιμο να καταστεί σαφές, πως το περιουσιακό στοιχείο του Δημοσίου, το οποίο περιήλθε προς αξιοποίηση στην Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., είναι η μοναδική μετοχή των Φ.Δ.Ε.Λ. αναφοράς και όχι η υποδομή των λιμένων αυτή καθ' αυτή ή τα δικαιώματα κυριότητας του Δημοσίου επ' αυτής.

Η ανάλυσή μας στηρίζεται βιβλιογραφικά σε εργασίες όπως εκείνες των Κέφη & Παπαζαχαρίου (2009), Κουρκουμέλη & Πατσιλάρα (2006) και του Finch (2006), αναφορικά με τη μεθοδολογία εκπόνησης του σχεδιασμού, της επιχείρησης αναφοράς. Επίσης, οι εργασίες των Robins, Coulter & DeCenzo (2017), Χλωμούδη (2011) και Αυλωνίτη & Παπασταθοπούλου (2010), συνεισφέρουν στην αντιστοίχισή του, στο θεωρητικό πλαίσιο, ενώ εκείνες των Ξανθάκη-Αλεξάκη (2006) και Garrison-Noreen (2005), συντείνουν στην αποκωδικοποίηση των οικονομικών παραμέτρων του.

Στη συνέχεια, αξιόλογο ρόλο στην ανεύρεση και σύγκριση των αναγκαίων στοιχείων, έχει η κλαδική μελέτη της λιμενικής βιομηχανίας που επιμελούνται οι Βαγγέλας & Πάλλης, με τίτλο «GREPORT» (2021). Επίσης, αξιοποιείται το εκπονηθέν Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Λιμένων, της μελετητικής εταιρείας με την επωνυμία «Ρογκάν & Συνεργάτες Α.Ε.», το οποίο περιέχει σημαντικές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και την θέση του λιμένα Βόλου στο εθνικό λιμενικό σύστημα. Στοιχεία ακόμη λαμβάνονται από διπλωματικές εργασίες, όπως των Ανδριανού (2017), Μάντζιου (2016), Κωνσταντινίδη (2018) και Λάλλα (2019).

Ακολούθως, η έκδοση της Παγκόσμιας Τράπεζας (2007), που αναφέρεται στην εργαλειοθήκη των μεταρρυθμίσεων στους λιμένες και τα συλλογικά έργα των Notteboom, Verhoeven & Fontanet (2012) αφενός και των Ferrari, Parola & Tei (2015) αφετέρου, υπό τη μορφή άρθρων στο Maritime Policy & Management και στο Transport Policy αντίστοιχα, περί υιοθετούμενων και ακολουθούμενων αντίστοιχων πρακτικών διεθνώς, χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την αντιμετώπιση ανάλογων ζητημάτων στο διεθνές περιβάλλον, εστιάζοντας στον τρόπο που λειτουργεί η χρήση ιδιωτών παρόχων υπηρεσιών, στους θαλάσσιους λιμένες. Σ' αυτά τα έργα εκτενής αναφορά γίνεται στους τρόπους δραστηριοποίησης των ιδιωτών στους λιμένες, αλλά και στο ρυθμιστικό ρόλο, που οφείλουν να κατέχουν οι Φορείς Διαχείρισής τους, παραθέτοντας στοιχεία νομοθεσίας και περιγράφοντας πρακτικές αντιμετώπισης των αναφερόμενων προβλημάτων, από Κράτη και διακρατικούς Οργανισμούς.

Στις βιβλιογραφικές πηγές συμπεριλαμβάνονται Εκθέσεις Αρχών, που εμπλέκονται με τη λειτουργία των Φορέων αναφοράς, καθώς και λοιπές, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν, να τεκμηριώσουν και να συνθέσουν, το εξαιρετικά πολυπαραγοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον, εντός του οποίου αυτοί καλούνται να λειτουργήσουν και να σχεδιάσουν την αντίστοιχη πορεία τους.

# Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου της Ο.Λ.Β. Α.Ε. αποτελεί το αντικείμενο παρουσίασης του παρόντος Κεφαλαίου.

## 3.1. Περιγραφή δομής Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να περιγράψει την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης, αλλά και της αγοράς, στην οποία αυτή δραστηριοποιείται. Ταυτόχρονα θα πρέπει να ορίζει με σαφήνεια το σχεδιασμό της και να εξειδικεύει στη στοχοθεσία του (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 37-38).

Στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου, πέραν της παρουσίασης του υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης, είθισται να περιέχονται, ως συστατικά του στοιχεία, μία περίληψη (Executive Summary), που απευθύνεται σε αυτούς που αποφασίζουν, αλλά και η προτεινόμενη ακολουθητέα στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο και σε επίπεδο ανταγωνισμού, συνοδευόμενα και από χρηματοοικονομική ανάλυση, που άπτεται του προτεινόμενου σχεδιασμού (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 37-38).

Η τελική δομή του επιχειρηματικού σχεδίου της Ο.Λ.Β. Α.Ε., θα συγκροτηθεί από τις παρακάτω επιμέρους υποενότητες, προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο ερευνητικός στόχος της διατριβής:

- (i) Παρουσίαση υφισταμένου πλαισίου λειτουργίας του Οργανισμού.
- (ii) Σύνοψη για τους λήπτες των αποφάσεων.
- (iii) Στρατηγική ανάλυση.
- (iv) Στρατηγικός σχεδιασμός.
- (v) Στρατηγική Marketing.
- (vi) Διοικητική οργάνωση.
- (vii) Ανάλυση κινδύνων.
- (viii) Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

## **3.2. Αιτιολόγηση χρησιμότητας εκπόνησης του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Το σχέδιο αυτό εκπονείται ή επικαιροποιείται, μεταξύ άλλων και με σκοπό την ορθότερη διοίκηση και διεύθυνση ενός Οργανισμού (Finch 2012: 26, 28), ιδίως δε ενόψει μίας επικείμενης καίριας μεταβολής των συνθηκών λειτουργίας του (Κουρκουμέλης-Πατσιλάρας 2006: 26). Αυτό είναι σημαντικό για μια επιχείρηση, όπως η Ο.Λ.Β. Α.Ε., που για πολλά έτη στο παρελθόν ήταν υπό τον έλεγχο του Δημοσίου και απολάμβανε προνόμια διαχειριστή κρατικής εξουσίας. Η στρατηγική πρόκληση συνίσταται στην αναμόρφωση του σχεδιασμού της Ο.Λ.Β. Α.Ε., η οποία θα κληθεί να λειτουργήσει σε ένα νέο, άγνωστο στις ουσιώδεις λεπτομέρειές του, νομικό καθεστώς και σε ένα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον, με δεδομένο πλέον, ότι δεν θα ανήκει πια στο Κράτος, ενώ θα κληθεί να επιβιώσει, για πρώτη φορά, χωρίς τα ευεργετήματα που προσπορίζει για τον κάτοχό της, η κρατική προστασία.

## **3.3. Επεξήγηση στοιχείων Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί, η εν γένει δομή του επιχειρηματικού σχεδίου αναφοράς.

### **3.3.1. Παρουσίαση υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας του Οργανισμού**

Η παρουσίαση της Ο.Λ.Β. Α.Ε. θα εμπεριέχει αναφορά στην εταιρική της συγκρότηση, τα όργανα διοίκησης, τη διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων της, τις αρμοδιότητές τους, το νομικό και εν γένει κανονιστικό πλαίσιο που τη διέπει, τις υπηρεσίες που η ίδια παρέχει και τους εγκεκριμένους αναπτυξιακούς σχεδιασμούς της. Σε διακριτή αναφορά, θα περιγραφεί το ιστορικό της εξελισσόμενης ιδιωτικοποίησης της εταιρείας και του νομικού και λειτουργικού καθεστώτος που έχει διαμορφωθεί, καθώς και του εγκεκριμένου, από τα όργανα της Πολιτείας, αντίστοιχου σχεδιασμού.

### **3.3.2. Σύνοψη για τους λήπτες των αποφάσεων**

Στη μελέτη της αντιπροσωπευτικής επιχείρησης, πέραν της συνοπτικής αναφοράς στην ίδρυση της εταιρείας, θα περιγραφεί το επιχειρηματικό όραμα και η αποστολή της, ενώ θα γίνει αναφορά στην ιδιαίτερη σημασία της επιχείρησης, στο τοπικό και περιφερειακό επιχειρηματικό γίνεσθαι και της θέσης της, στα διεθνή δίκτυα μεταφορών. Ιστορικά στοιχεία, που αφορούν στο λιμένα Βόλου, θα αναφερθούν, με παραπομπή στο Παράρτημα Α, της παρούσας.

### **3.3.3. Στρατηγική ανάλυση**

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, το εν γένει επιχειρηματικό της περιβάλλον θα προσδιοριστεί με τη μεθοδολογική προσέγγιση της ανάλυσης PEST. Στη συνέχεια, με την χρήση της μεθόδου των πέντε δυνάμεων του Porter, θα καταγραφεί το ανταγωνιστικό πλαίσιο λειτουργίας της. Ειδικότερα, η παράθεση των υφιστάμενων ανταγωνιστών, των εν δυνάμει νεοεισερχόμενων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, των τυχόν υποκατάστατων υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος της πίεσης, που δύνανται να ασκήσουν σε αυτήν οι πελάτες και οι προμηθευτές της, θα συνθέσουν τη σχετική εικόνα.

Επιπρόσθετα, θα εφαρμοστεί η μεθοδολογική προσέγγιση SWOT, για τον εντοπισμό των παραγόντων εκείνων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που συνιστούν ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats), αλλά και για τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων (Strengths) και των αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

### **3.3.4. Στρατηγικός σχεδιασμός**

Τα δεδομένα της ανάλυσης θα διαμορφώσουν την κυρίαρχη στρατηγική πρόταση, για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης αναφοράς, λαμβανομένου υπόψη του σχεδιασμού για την ιδιωτικοποίησή της. Θα παρατεθούν στοιχεία που θα αφορούν στον ανταγωνισμό, και θα καταγραφεί το αντίστοιχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Παράλληλα, θα σκιαγραφηθεί η κατάλληλη στρατηγική, σε σχέση με τους εισοδηματικούς πόρους της επιχείρησης και άλλων συναφών πόρων κι ικανοτήτων.

### **3.3.5. Στρατηγική Marketing**

Στην υπό μελέτη περίπτωση, η στρατηγική Marketing θα καθοριστεί, αφού αναλυθεί το κλαδικό περιβάλλον, η αγορά ουσιαστικά στην οποία δραστηριοποιείται η Ο.Λ.Β. Α.Ε. Δεδομένων των πρόδηλων ιδιαιτεροτήτων που αυτή κατέχει, τα ευρήματα της ανάλυσης αυτής, θα καθορίσουν πιθανή τμηματοποίησή της, με απόρροια τη στόχευση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς.

### **3.3.6. Διοικητική οργάνωση**

Η διευκρίνιση στοιχείων της διοικητικής οργάνωσης, που αφορούν στην ιδιοκτησία, τη διοίκηση και τη διεύθυνση ενός επιχειρηματικού Οργανισμού, είναι επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο περαιτέρω αποσαφήνισης του εσωτερικού πλαισίου λειτουργίας του (Κουρκουμέλης-Πατσιλάρας 2006: 63, 64).

Στην προκειμένη περίπτωση, θα γίνει μία αποτύπωση της οργανωτικής δομής της Ο.Λ.Β. Α.Ε., με αναφορά στον Κανονισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας (Κ.Ε.Ο.Λ.) της. Παράλληλα, θα εξεταστεί, εάν η εν λόγω οργάνωση εξυπηρετεί επαρκώς τον σχεδιασμό, προτείνοντας τη διατήρηση ή την τυχόν τροποποίησή του.

### **3.3.7. Ανάλυση κινδύνων**

Στην υπό εξέταση επιχείρηση, η ανάλυση των κινδύνων διακρίνεται σε αμιγώς λειτουργικούς, σε αυτούς δηλαδή που δυνητικά θα προέλθουν από δυσλειτουργίες της ίδιας της επιχείρησης, όπως επίσης και σε όσους θα μπορούσαν να δημιουργηθούν από παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Η σχετική κατηγοριοποίηση παρουσιάσής τους στην παρούσα διατριβή, θα περιλάβει τους χρηματοοικονομικούς, τους κινδύνους ρευστότητας, τους πιστωτικούς, τους λειτουργικούς και τους πολιτικούς κινδύνους.

### **3.3.8. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση**

Για το σκοπό της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης, θα γίνει χρήση των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της εταιρείας και δη επί μέρους στοιχείων τους, καθώς και της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού της Συμβουλίου, για τις διαχειριστικές χρήσεις των ετών 2016, 2017, 2018, 2019 & 2020. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της Ο.Λ.Β. Α.Ε. καταρτίζονται βάσει των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (Δ.Π.Χ.Α.), γεγονός που προσθέτει εχέγγυα αξιοπιστίας στις καταγραφές τους. Τέλος, θα υπάρξει καταγραφή των προβλέψεων διαμόρφωσης, βασικών μεγεθών της οικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης, από την εφαρμογή του προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδιασμού της, βάσει αντίστοιχων παραδοχών και εκτιμήσεων.

# Κεφάλαιο 4 – Επιχειρηματικό σχέδιο Ο.Λ.Β. Α.Ε.

Βάσει της αναφερόμενης, στο αμέσως προηγούμενο Κεφάλαιο, μεθοδολογίας, το επιχειρηματικό σχέδιο της Ο.Λ.Β. Α.Ε. αναπτύσσεται με την παρακάτω ανάλυση.

## 4.1. Υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. συστάθηκε με το Ν.2932/2001 (ΦΕΚ 145 Α΄ 2001) και αποτελεί την καθολική διάδοχο του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την ονομασία «Λιμενικό Ταμείο Βόλου». Αποτελεί τον αποκλειστικό Φορέα Διοίκησης και Εκμετάλλευσης ή Διαχείρισης του λιμένα Βόλου, βάσει της κυρωθείσας, με το Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019), αντίστοιχης Σύμβασης Παραχώρησης, που συνάφθηκε με το Ελληνικό Δημόσιο στις 19/11/2002, η οποία, έπειτα από επέκταση, με ρητή διάταξη τυπικού Νόμου (Ν.4597/2019, όπως τροποποιήθηκε), ισχύει για χρονική διάρκεια εξήντα (60) ετών.

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας αποτιμάται και αναφέρεται καταστατικά στο ποσό των 8.192.156,82 ευρώ (€), βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, και αποτελείται από μία μετοχή, την οποία κατείχε το Ελληνικό Δημόσιο έως και το έτος 2012, οπότε μεταβιβάστηκε και περιήλθε χωρίς αντάλλαγμα (βάσει της υπ' αριθμ. 222/05-11-2012, ΦΕΚ 2996 Β΄ 2012, Απόφασης της Διϋπουργικής Επιτροπής Αναδιαρθρώσεων και Αποκρατικοποιήσεων) στην Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., η οποία εμμέσως ανήκει στο Ελληνικό Δημόσιο (Πηγή: hradf.com).

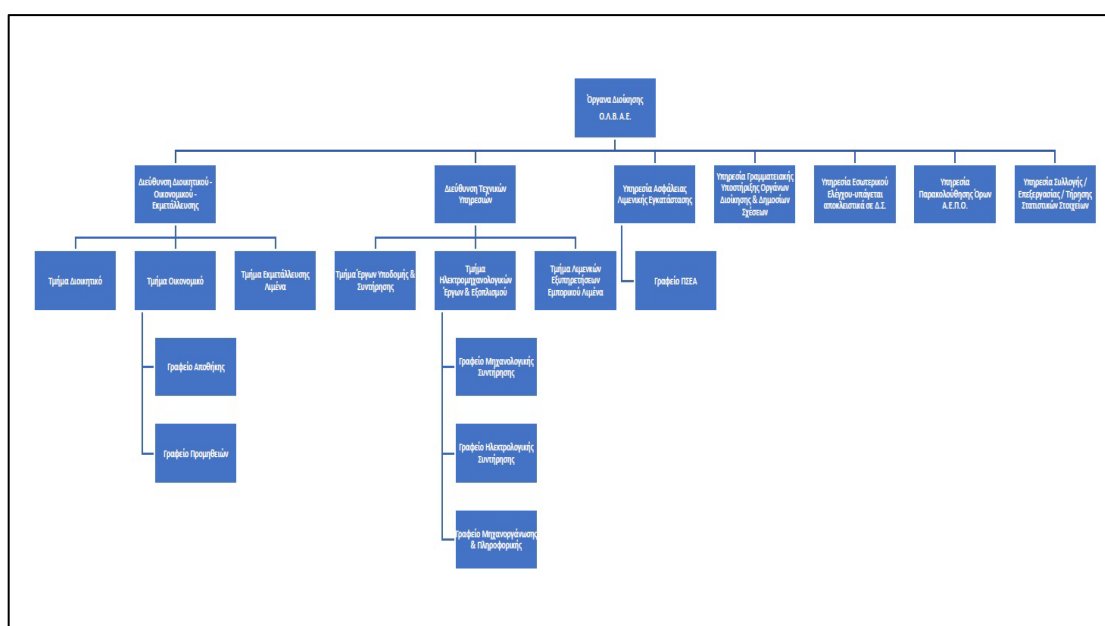
Ο γενικός καταστατικός σκοπός της εταιρείας είναι η διοίκηση και εκμετάλλευση των χώρων της Ζώνης Λιμένα, όπως αυτή εκάστοτε προσδιορίζεται αρμοδίως.

Ανώτατο καταστατικό όργανο της εταιρείας αποτελεί η **Γενική Συνέλευση των Μετόχων** της, η οποία είναι αρμόδια να αποφασίζει για κάθε εταιρική υπόθεση, εκτός εάν υφίσταται διαφορετική νομοθετική ή καταστατική πρόβλεψη. Βάσει των σχετικών προνοιών του καταστατικού, είναι το μόνο αρμόδιο αποφασιστικό όργανο, για μια σειρά από ενέργειες και πράξεις.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας**, αποτελεί το όργανο διοίκησής της και κατέχει όλες τις εκ του Νόμου, καθώς και τις καταστατικές εκείνες, αρμοδιότητες, που δεν κατέχει η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της εταιρείας. Λεπτομερέστερα, είναι το ανώτερο όργανο διοίκησης της εταιρείας και διαμορφώνει τη στρατηγική της και την αναπτυξιακή της πολιτική. Μπορεί να αναθέτει σε μέλη του, την άσκηση των εξουσιών, που του έχουν ανατεθεί και βάσει αυτής της πρόνοιας, εκχωρούνται αρμοδιότητές του, στον εκάστοτε Πρόεδρό του και στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος αποτελεί και το μοναδικό εκτελεστικό του μέλος, από συστάσεως της εταιρείας.

Με το άρθρο 104, του Ν.4504/2017 (ΦΕΚ 184 Α΄ 2017) καθιερώθηκαν τα Συμβούλια Χρηστών, ως συμβουλευτικά όργανα των διοικήσεων των Φ.Δ.Ε.Λ., που λειτουργούν υπό τη νομική μορφή της ανωνύμου εταιρείας και διαχειρίζονται σημαντικούς λιμένες της Χώρας. Στα εν λόγω όργανα εκπροσωπούνται Φορείς και Συνδικαλιστικές Οργανώσεις, με επαγγελματικό αντικείμενο που συμπλέκεται, άμεσα ή έμμεσα, με τη λειτουργία του λιμένα.

Πέραν των ανωτέρω οργάνων, η εταιρική συγκρότηση περιλαμβάνει και την κοινότητα των Υπηρεσιών του Οργανισμού αναφοράς, με το οργανόγραμμά τους και τη σχετική υπηρεσιακή ιεραρχία. Η οργάνωση των Υπηρεσιών της Ο.Λ.Β. Α.Ε. αποτυπώνεται στον **Κανονισμό Εσωτερικής Οργάνωσης και Λειτουργίας ή «Κ.Ε.Ο.Λ.»** της. Βάσει των αναφερόμενων στον εν λόγω Κανονισμό, οι Υπηρεσίες της Ο.Λ.Β. Α.Ε. συναριθμούν δύο (02) Διευθύνσεις και πέντε (05) ανεξάρτητες υπηρεσιακές μονάδες. Το οργανόγραμμα της Ο.Λ.Β. Α.Ε. παρατίθεται σχηματικά στην εικόνα παρακάτω:



Εικόνα 1: Σχηματική απεικόνιση οργανογράμματος Ο.Λ.Β. Α.Ε. (Πηγή: [www.port-volos.gr](http://www.port-volos.gr)).

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιακών μονάδων, που διαρθρώνουν το οργανόγραμμα της Ο.Λ.Β. Α.Ε., όπως έχουν εγκριθεί με τον Κ.Ε.Ο.Λ., αναφέρονται αδρομερώς κατωτέρω:

#### Διεύθυνση Διοικητικού Οικονομικού & Εκμετάλλευσης

Με τα τρία Τμήματά της και τις υποδιαρθρώσεις τους, η εν λόγω Δ/ση αναλαμβάνει αρμοδιότητες που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, τη διοίκηση και διαχείρισή τους, τη μισθοδοσία τους, τη λογιστική καταγραφή και παρακολούθηση της οικονομικής λειτουργίας εν γένει, τη μεθοδική τήρηση προϋπολογιστικών και απολογιστικών στοιχείων, τη διενέργεια προμηθειών, την ενταλματοποίηση και τη διενέργεια των πληρωμών των σχετικών δαπανών, αλλά και την εν γένει εμπορική εκμετάλλευση του λιμένα και τη διασφάλιση της είσπραξης των εσόδων της.

#### Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Με τις υπ' αυτή διαρθρούμενες υπηρεσιακές μονάδες της (Τμήματα & Γραφεία), η Δ/ση αυτή αναλαμβάνει το σύνολο των αρμοδιοτήτων που άπτονται των υποχρεώσεων της εταιρείας για συντήρηση, αναβάθμιση και ανάπτυξη εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού, εσωτερικών δικτύων ηλεκτροδότησης, ύδρευσης & αποχέτευσης, αλλά και παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης των φορτίων, που διακινούνται δια του λιμένα Βόλου. Παράλληλα, έχει την ευθύνη της λειτουργίας των εν γένει πληροφοριακών συστημάτων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και της υποστήριξης της μηχανογραφικής λειτουργίας του Οργανισμού.

#### Υπηρεσία Συλλογής/Επεξεργασίας/Τήρησης Στατιστικών Στοιχείων

Η Υπηρεσία κατέχει τις αρμοδιότητες ενημέρωσης, επεξεργασίας και τήρησης ενός ολοκληρωμένου αρχείου στατιστικής πληροφόρησης, το οποίο είναι διαθέσιμο σε οιονδήποτε, εξουσιοδοτημένο βεβαίως, ενδιαφερόμενο.

#### Υπηρεσία Παρακολούθησης Όρων Α.Ε.Π.Ο.

Η Υπηρεσία κατέχει τις αρμοδιότητες παρακολούθησης και τήρησης των περιβαλλοντικών όρων λειτουργίας του λιμένα Βόλου, όπως εκάστοτε εγκρίνονται αρμοδίως και ισχύουν.

#### Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου

Η Υπηρεσία κατέχει τις αρμοδιότητες διενέργειας εσωτερικού ελέγχου επί της λειτουργίας της εταιρείας και επί των τηρούμενων διαδικασιών της, σύμφωνα με διεθνώς αποδεκτές αντίστοιχες πρακτικές και μεθόδους.

## Υπηρεσία Γραμματειακής Υποστήριξης Οργάνων Διοίκησης & Δημοσίων Σχέσεων

Η Υπηρεσία αναφοράς κατέχει την αρμοδιότητα διεκπεραίωσης του έργου γραμματειακής υποβοήθησης, της εν γένει λειτουργίας των οργάνων διοίκησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και έχει την ευθύνη διαμόρφωσης και υποβολής προς έγκριση, προτάσεων επί ζητημάτων που άπτονται των δημοσίων σχέσεων της εταιρείας, καθώς και την ευθύνη πραγμάτωσής τους.

## Υπηρεσία Ασφάλειας Λιμενικής Εγκατάστασης

Η Υπηρεσία κατέχει τις αρμοδιότητες τήρησης του εκάστοτε εγκεκριμένου Σχεδίου Ασφάλειας της Λιμενικής Εγκατάστασης (Σ.Α.Λ.Ε.), το οποίο εκπονείται στη βάση των σχετικών προβλέψεων του Διεθνούς Κώδικα Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων (ISPS).

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. αποτελεί τμήμα του οριοθετημένου, βάσει των Ν.1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α΄ 1990) και Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α΄ 1991), όπως ισχύουν πλέον, δημοσίου τομέα, καταχωρούμενη στο σχετικό Μητρώο Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, το οποίο τηρείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (Πηγή: statistics.gr). Σημειώνεται ο δυναμικός χαρακτήρας αυτού του Μητρώου, το οποίο επικαιροποιείται διαρκώς, ενώ τα κριτήρια ένταξης σε αυτό, απορρέουν από τους κανόνες του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΕΣΛ) 1995, όπως προκύπτουν από τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 2223/1996 (L 310/1/30.11.1996). Τα προϋπολογιστικά και απολογιστικά βασικά μεγέθη της οικονομικής της λειτουργίας (έσοδα, έξοδα, ισοζύγιο εσόδων/εξόδων), συνδιαμορφώνουν ουσιαστικά, τα αντίστοιχα του Κράτους. Ο Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143 Α΄ 2014), περί Αρχών Δημοσιονομικής Διαχείρισης και Εποπτείας, έχει θεσμοθετήσει μία σειρά από πρόνοιες και μέτρα, προληπτικά και κατασταλτικά, προκειμένου τα εν λόγω μεγέθη, σε επίπεδο Φορέα, να είναι απολύτως δεσμευτικά για τη Διοίκησή του. Στο πλαίσιο αυτό, ο προϋπολογισμός και οι τροποποιήσεις του, που ενέχουν αλλαγές στο δημοσιονομικό αποτέλεσμα, εγκρίνονται με Αποφάσεις αρμοδίων Υπουργών, οι δαπάνες διενεργούνται μέσω μίας περίπλοκης διαδικασίας, που ορίζεται ως Μητρώο Δεσμεύσεων, η αστυνομευμένη τήρηση του οποίου ορίστηκε με το Π.Δ. 80/2016 (ΦΕΚ 145 Α΄ 2016), ενώ τα ταμειακά διαθέσιμα διαχειρίζονται υπό καθεστώς αυστηρής κρατικής εποπτείας.

Επίσης, η ιδιότητα του Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης, καθιστά την Ο.Λ.Β. Α.Ε. υπόχρεα, στην τήρηση των εκάστοτε ισχυουσών διατάξεων της νομοθεσίας, περί προμηθειών του Δημοσίου.

Η δημόσια διάσταση της λειτουργίας της Ο.Λ.Β. Α.Ε. εμπλουτίζεται και με αρμοδιότητες, που άπτονται μίας κρατικής Αρχής, δεδομένου του καθεστώτος, που διαμορφώνει για τη Ζώνη

Λιμένος, η οποία τελεί υπό την αποκλειστική διαχείριση της Ο.Λ.Β. Α.Ε., το άρθρο 22, του Ν.2971/2001 (ΦΕΚ 285 Α΄ 2001) και δη η αναφορά του, πως οι χώροι που περιλαμβάνονται σε αυτή είναι κοινόχρηστα-δημόσια κτήματα, που ανήκουν στο Δημόσιο κατά κυριότητα, πλην όμως η χρήση και η εκμετάλλευσή τους ανήκει στον οικείο Φ.Δ.Ε.Λ. Αυτή η ιδιότητα, του διαχειριστή δηλαδή δημοσίων πραγμάτων, κατατάσσει την Ο.Λ.Β. Α.Ε. στα νομικά πρόσωπα με διφυή νομική υπόσταση, όπως σχετικώς αποφάνθηκε η Ολομέλεια του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), με την υπ’ αριθμ. 891/2008 Απόφασή της (Πηγή: [adjustice.gr](http://adjustice.gr)). Συνέπεια αυτής της διφυούς υπόστασής της, είναι ότι καθίσταται Φορέας δημόσιας εξουσίας και εκδίδει εκτελεστές Διοικητικές Πράξεις κατ’ ενάσκηση αυτής, λειτουργώντας ουσιαστικά ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), όταν πρόκειται να προβεί σε Πράξεις, που άπτονται της διαχείρισης της δημόσιας περιουσίας που εκμεταλλεύεται.

Στο προαναφερόμενο πλαίσιο λειτουργώντας, η Ο.Λ.Β. Α.Ε. παρέχει μία ευρεία γκάμα υπηρεσιών, έναντι ανταλλάγματος, προς τους συναλλασσόμενους μαζί της, οι οποίες παρουσιάζονται, διακριτά και ανά υπόσταση, στον παρακάτω πίνακα:

Κατηγοριοποίηση υπόστασης Ο.Λ.Β. Α.Ε. σε σχέση με παρεχόμενες υπηρεσίες	Κατηγορίες Υπηρεσιών
Άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας	Υπηρεσίες ελλιμενισμού πλοίων/σκαφών
	Υπηρεσίες ζύγισης εμπορευμάτων επί γεφυροπλαστίγγων της
	Υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης και μετακίνησης των πάσης φύσεως εμπορευμάτων με μηχανήματά της
	Υπηρεσίες ασφάλειας σε επιβάτες και φορτία
	Υπηρεσίες χορήγησης ύδατος-ηλ. ενέργειας σε πλοία, επιχειρήσεις και λοιπούς στεγαζόμενους, σε χώρους του λιμένα, Φορείς
	Υπηρεσίες στάθμευσης οχημάτων
	Υπηρεσίες επιβατικού σταθμού σε επιβάτες Ακτοπλοΐας & Κρουαζιέρας
	Υπηρεσίες αποκομιδής αποβλήτων πλοίων και καταλοίπων φορτίων τους
Άσκηση δημόσιας εξουσίας	Παραχωρήσεις δικαιωμάτων χρήσης χώρων της ζώνης λιμένα (χερσαίων – στεγασμένων & υπαίθριων- αλλά και θαλάσσιων)
	Αδειοδότηση της άσκησης υπαίθριου εμπορίου & ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων στη Ζώνη Λιμένος
	Αδειοδότηση λειτουργίας επιχειρήσεων στη Ζώνη Λιμένος

Πίνακας 1: Παρεχόμενες υπηρεσίες από την Ο.Λ.Β. Α.Ε. (Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων από εγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική Ο.Λ.Β. Α.Ε. και Ν.2971/2001).

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. αποτελεί ένα από τα περιουσιακά στοιχεία του Ελληνικού Δημοσίου, που προορίζονται να ιδιωτικοποιηθούν και η εταιρεία έχει τεθεί σε μία κατάσταση οιονεί αναμονής,

για τη λήψη σχετικών αποφάσεων και την ολοκλήρωση των αντίστοιχων διαδικασιών, που θα πραγματώσουν την εν λόγω ιδιωτικοποίηση. Πολύ σημαντικό ορόσημο, στη μακρά αυτή χρονική διαδρομή, αποτελεί η ψήφιση του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019). Επί του Νόμου αναφοράς και στα άρθρα 2, 3 και 4 αυτού, συμπεριλήφθηκαν προβλέψεις για μεταβίβαση, στην Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., του δικαιώματος υπο-παραχώρησης σε τρίτους, μέσω σύναψης μίας ή διαδοχικών σχετικών συμβάσεων, συγκεκριμένων επιχειρησιακών μονάδων ή/και λιμενικών λειτουργιών και υπηρεσιών των λιμενικών και άλλων εγκαταστάσεων, μεταξύ άλλων και της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και του λιμένα Βόλου. Επί των εν λόγω συμβάσεων, πέραν και επιπλέον του ανταλλάγματος της υπο-παραχώρησης, προβλέπεται η επιβολή αντισταθμιστικού/ανταποδοτικού τέλους, που δεν μπορεί να καθορίζεται σε ποσοστό που να υπερβαίνει το 5%, επί των ετήσιων ακαθαρίστων εσόδων του υπο-παραχωρησιούχου. Ο προσδιορισμός του ακριβούς ποσοστού του εν λόγω τέλους, προβλέπεται να λάβει χώρα με έκδοση Κοινής Απόφασης των Υπουργών Οικονομικών και Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής, λαμβάνοντας υπόψη και παραμέτρους, όπως τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία των εν λόγω υπο-παραχωρήσεων. Διευκρινίζεται, ότι δια της μεθόδου αξιοποίησης αυτής, το προϊόν της υπο-παραχώρησης, υπό τη μορφή χρηματικού ανταλλάγματος, διατίθεται αποκλειστικά για την αποπληρωμή του δημοσίου χρέους της Χώρας.

Η ανωτέρω επιλογή αξιοποίησης αθροίστηκε στην αυτονόητη επιλογή της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., ως της μοναδικής Μετόχου της Ο.Λ.Β. Α.Ε., για την πώληση τμήματος (εφόσον ο αριθμός τους αυξηθεί) ή του συνόλου των μετοχών της εταιρείας, σε ενδιαφερόμενους επενδυτές, βάσει των σχετικών διατάξεων του Ν.3986/2011 (ΦΕΚ 152 Α΄ 2011), όπως ισχύει.

Η Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., όπως προκύπτει από το εκπονηθέν πρόγραμμα αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων του Δημοσίου (Asset Development Plan), προέβη, αφενός στην ομαδοποίηση της περίπτωσης των δέκα Οργανισμών Λιμένων, που αποτελούν τους Φ.Δ.Ε.Λ. των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας και αφετέρου σε μία σειρά αναγκαίων ενεργειών, προς ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιοποίησης. Στο πλαίσιο αυτό έχουν συντελεστεί τα παρακάτω:

- Κυρώθηκαν, με το Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019), οι συμβάσεις παραχώρησης του αποκλειστικού δικαιώματος χρήσης των χώρων και των εγκαταστάσεων των λιμένων, που είχαν συναφθεί μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και των εν λόγω Φορέων.

- Δόθηκε, στην Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., η νομική δυνατότητα σύναψης συμβάσεων υπο-παραχώρησης με τρίτους και προβλέφθηκε η επιβολή αντισταθμιστικού τέλους στον υπο-παραχωρησιούχο υπέρ του οικείου Οργανισμού Λιμένος.
- Επεκτάθηκε ο χρόνος ισχύος των εν λόγω συμβάσεων, από σαράντα (40) σε εξήντα (60) χρόνια.

Στην πλέον πρόσφατη επικαιροποίηση του εν λόγω προγράμματος, η οποία εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. 4/2021 (ΦΕΚ 5240 Β' 2021) Απόφαση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Οικονομικής Πολιτικής, καταγράφεται ο σχεδιασμός της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., για προετοιμασία πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, που θα αφορά στην αξιοποίηση της Ο.Λ.Β. Α.Ε., χωρίς να κατονομάζεται εναργώς, η επιλεγείσα αντίστοιχη μέθοδος.

## **4.2. Σύνοψη για τους λήπτες των αποφάσεων**

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. συστάθηκε το έτος 2001 και η καταστατική διάρκειά της, ανέρχεται υφισταμένως σε πενήντα (50) έτη. Η ίδια διαχειρίζεται το λιμένα του Βόλου, όπως εκάστοτε προσδιορίζεται χωρικά, με Αποφάσεις αρμοδίων οργάνων της Πολιτείας, η ιστορική διαδρομή του οποίου παρουσιάζεται ευσύνοπτα, στο Παράρτημα Α της παρούσας.

Ο λιμένας του Βόλου κατατάσσεται, βάσει της υπ' αριθμ. 8315.2/02/07/2007 (ΦΕΚ 202 Β' 2007) Κοινής Υπουργικής Απόφασης (Κ.Υ.Α.), στους Λιμένες Διεθνούς Ενδιαφέροντος, με σκεπτικό που καταφανώς αναγνωρίζει την ιδιαίτερη σημασία του, στα δίκτυα εθνικών και διεθνών μεταφορών, τη γεωστρατηγική του θέση και τις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης που κατέχει. Ταυτόχρονα, ο λιμένας του Βόλου συμπεριλαμβάνεται στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, βάσει του υπ' αριθμ. 1692/96/ΕΚ, Ευρωπαϊκού Κανονισμού, όπως αυτός τροποποιήθηκε με την υπ' αριθμ. 1346/2001/ΕΚ (L 185/23/6.7.2001) Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, εντασσόμενος στην κατηγορία του εκτεταμένου δικτύου, μαζί με άλλους είκοσι ελληνικούς λιμένες (Ρογκάν & Συνεργάτες 2013: 26). Η σημασία του λιμένα στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη είναι αυτονόητη, καθώς αποτελεί τον πλέον αναπτυγμένο λιμένα της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Τούτο επιβεβαιώνεται από τον εγκεκριμένο, με την υπ' αριθμ. ΥΠΕΝ/ΔΧΩΡΣ/69722/1108/2018 (ΦΕΚ 269 τ. Α.Α.Π. 2018) Απόφαση του Υπουργού Περιβάλλοντος, χωροταξικό περιφερειακό σχεδιασμό, όπου κατονομάζεται ως «Κύρια Διεθνής Πύλη της Χώρας». Επίσης, η πρωταγωνιστική αυτή περιφερειακή του θέση, επιβεβαιώνεται με μνεία που γίνεται επί του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Λιμένων του Υπουργείου Ναυτιλίας και

Αιγαίου, καθώς κατονομάζεται ως ο λιμένας της κεντρικής Ελλάδας, με δυνατότητες για ανάπτυξη συνδυασμένων μεταφορών (Ρόγκαν & Συνεργάτες 2013: 9).

Το λιμάνι του Βόλου και η Ο.Λ.Β. Α.Ε., βάσει στοιχείων που αναφέρονται στο έτος 2019, βρίσκονταν στην 3η θέση της σχετικής κατάταξης, μεταξύ των ελληνικών λιμένων και των Φορέων Διαχείρισής τους αντίστοιχα, όσον αφορά τη διακίνηση χύδην ξηρού φορτίου (dry bulk), στην 4η θέση, στον τομέα διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, καθώς επίσης στην 11η και 4η θέση αντίστοιχα, στους τομείς εξυπηρέτησης επιβατών ακτοπλοΐας και κρουαζιέρας (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 24-37).

Δεδομένων τούτων, το όραμα της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζεται με τρόπο αντάξιο της σημαντικότητας, αλλά και της ιστορίας του λιμένα, που τελεί υπό τη διαχείρισή της. Ο οραματισμός αυτός συνεπώς, δεν μπορεί να είναι άλλος, από τη μετεξέλιξη του τελευταίου στο 1ο περιφερειακό και 3ο σημαντικότερο λιμάνι της Χώρας, βάσει των μεγεθών διακίνησης επιβατών και φορτίων, έπειτα από αυτά του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, τα οποία ήδη διαθέτουν επιχειρηματικό εκτόπισμα που εκφεύγει οιοδήποτε ελληνικού περιφερειακού λιμένα. Οι φιλοδοξίες αυτές συνάδουν, με την επανάκτηση ουσιαστικά της θέσης, μεταξύ των ελληνικών λιμένων, που κατείχε παραδοσιακά.

Η αποστολή της, στα πλαίσια επίτευξης του οραματικού αυτού στόχου, οφείλει να προσδιορίζεται ως η διαρκής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η επαύξηση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων της, ώστε να προσελκύσει τα αναγκαία φορτία και να παγιωθεί ως σημαντικός κόμβος, στο χάρτη της επιβατικής διακίνησης.

### **4.3. Στρατηγική ανάλυση**

Η ανάλυση του εν γένει επιχειρηματικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε., αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας ενότητας.

#### **4.3.1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Το εξωτερικό περιβάλλον της Ο.Λ.Β. Α.Ε. περιλαμβάνει, υπό την ευρεία έννοια, οιοδήποτε εξωγενή παράγοντα, που τοποθετείται εκτός των εξουσιαστικών και διοικητικών ορίων της επιχείρησης και ο οποίος δύναται να παρέμβει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο στη λειτουργία της και να την επηρεάσει (Robbins et al. 2017: 58). Η εν λόγω ανάλυση διακρίνεται σε τέσσερις υποενότητες, παρατιθέμενες παρακάτω:

#### 4.3.1.1. Ανάλυση PEST

Η επανομαζόμενη με το ακρωνύμιο PEST, μέθοδος, αποτελεί τη διαδικασία ανάλυσης, η οποία περιγράφει τα πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά και τεχνολογικά στοιχεία εκείνα, που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Robbins et al. 2017: 58, 59). Εν προκειμένω, το εν λόγω περιβάλλον της Ο.Λ.Β. Α.Ε. συντίθεται από παράγοντες, στοιχεία και δυνάμεις που κατηγοριοποιούνται, κατά τις επιταγές της ακολουθούμενης μεθόδου ανάλυσης και παρατίθενται ως εξής:

##### (i) Πολιτικά

Η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα μπορεί να εκτιμηθεί ότι εισέρχεται σε μία φάση επαναφοράς στην κανονικότητα, έπειτα από μία δεκαετή περίπου, περίοδο περιδίνησης σε μία φάση αστάθειας, η οποία υπήρξε απότοκο της οικονομικής κρίσης που διήλθε η Χώρα. Η νομοθεσία που παράχθηκε, υπό τις συνθήκες αναφοράς, επεκτάθηκε και στη λειτουργία του εθνικού λιμενικού συστήματος και των Φορέων που το διαχειρίζονται. Χαρακτηριστική είναι η κατάργηση της αυτοτέλειας του, εποπτεύοντας τη λειτουργία του εν λόγω συστήματος, Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας, βάσει του Π.Δ. 185/2009 (ΦΕΚ 213 Α΄ 2009) και οι παλινωδίες της σύστασης ενός οιονεί Υπουργείου Ναυτιλίας, υπό το όνομα «Υπουργείο Θαλασσίων Υποθέσεων, Νήσων & Αλιείας», με το Π.Δ. 96/2010 (ΦΕΚ 170 Α΄ 2010), μέχρι την πλήρη ανάκτηση της αυτοτέλειάς του, βάσει των διατάξεων του Π.Δ. 94/2012 (ΦΕΚ 149 Α΄ 2012).

Η άσκηση του εποπτικού έργου, του Υπουργείου αναφοράς, επί της λειτουργίας της Ο.Λ.Β. Α.Ε., διεκπεραιώνεται διαχρονικά χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, δημιουργώντας συνθήκες συνεργατικής σταθερότητας, ενώ οι νομοθετικές πρωτοβουλίες, που αναλαμβάνονται από τη μεριά του, επιδρούν συνήθως θετικά. Επιβεβαιωτικά, αναφέρονται οι νομοθετικές ρυθμίσεις του άρθρου 5, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019) και του άρθρου 85, του Ν.4706/2020 (ΦΕΚ 136 Α΄ 2020), βάσει των οποίων επιλύθηκαν ζητήματα, που άπτονταν της καταβολής δημοτικών τελών και φόρων, αλλά και της διαχείρισης των αναπαλλοτρίωτων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (Ο.Σ.Ε.), επί ακινήτων που εμπερικλείονται στα όρια των Ζωνών Λιμένα, αρμοδιότητας των Φ.Δ.Ε.Λ.

Οι σχέσεις της Ο.Λ.Β. Α.Ε., με την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση, στις οποίες μετέχουν οι εργαζόμενοί της, σε επίπεδο τόσο επιχείρησης, όσο και σε κλαδικό και οι οποίες φέρουν τις επωνυμίες «Σύλλογος Εργαζομένων Ο.Λ.Β. Α.Ε.-ΑΡΓΩ»

και «Ομοσπονδία Υπαλλήλων Λιμένων Ελλάδος» αντίστοιχα, είναι παραδοσιακά εξαιρετικές. Από το έτος 2011 και με αφετηρία την καθιέρωση και εφαρμογή ενιαίου μισθολογίου στο δημόσιο τομέα, με τις σχετικές διατάξεις του Ν.4024/2011 (ΦΕΚ 226 Α΄ 2011), αποσβέστηκαν και οι όποιες τριβές υπήρχαν στις σχέσεις της Ο.Λ.Β. Α.Ε. με τα εν λόγω Σωματεία, δεδομένου ότι ρυθμίστηκε νομοθετικά και όχι με Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας, όπως συνέβαινε έως τότε, κάθε μισθολογικό θέμα του προσωπικού.

Η σχέση της Ο.Λ.Β. Α.Ε., με τον οικείο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, βαίνει σε φάση εξομάλυνσης, καθώς οι παραδοσιακές χωρικές διεκδικήσεις του δεύτερου, επί της Ζώνης Λιμένα, όπως ενδεικτικά προκύπτουν στην υπ’ αριθμ. Πρωτ. 6672/28-01-2021 επιστολή του Δημάρχου Βόλου (βλ. Παράρτημα Δ.2.), φαίνεται να ικανοποιούνται εν μέρει, με τη διαδικασία ανακαθορισμού των ορίων της, που έχει εκκινήσει έπειτα από Απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του μοναδικού Μετόχου της Ο.Λ.Β. Α.Ε. (σχετ. υπ’ αριθμ. 30/08-04-2021 Πρακτικό Συνεδρίασής της-βλ. Παράρτημα Δ.1.).

Τέλος, η συλλογική εκπροσώπηση των σημαντικών Φ.Δ.Ε.Λ. της Χώρας, μέσω της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας, που έχει συσταθεί με την επωνυμία «Ένωση Λιμένων Ελλάδος» και διακριτικό τίτλο «Ε.ΛΙΜ.Ε.», έχει συμβάλλει τα μέγιστα στο συντονισμό των ενεργειών των εν λόγω Φορέων, τόσο έναντι του αρμοδίου Υπουργείου, όσο και λοιπών Αρχών, που σχετίζονται με τη λειτουργία των λιμένων (Πηγή: elime.gr).

## (ii) Οικονομικά

Στα οικονομικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος της Ο.Λ.Β. Α.Ε., συναθροίζεται οπωσδήποτε η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας, μιας και είναι δεδομένη η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και των μεταφορών που αυτό συνεπάγεται, αλλά και της οικονομίας της Χώρας, η οποία, εξερχόμενη από μία σοβαρότατη οικονομική κρίση, αντιμετώπισε το εμπόδιο της οικονομικής διάστασης, των συνεπειών της πανδημίας του COVID-19. Δεν θα παραληφθεί και η αναφορά στην οικονομική πορεία των σημαντικών ελληνικών λιμένων και των Φ.Δ.Ε.Λ. τους, αλλά και σε ιδιαίτερα οικονομικά χαρακτηριστικά της Περιφέρειας Θεσσαλίας, όπου δραστηριοποιείται ειδικότερα η επιχείρηση αναφοράς.

Οι επιπτώσεις της πανδημίας αναφοράς, κυρίως από τα περιοριστικά μέτρα που λήφθηκαν για την αντιμετώπισή της σε παγκόσμιο επίπεδο, λειτούργησαν ανασχετικά σε αυτό που ονομάζεται θαλάσσιο εμπόριο και εννοιολογικά εμπερικλείει τη διακίνηση αγαθών, αλλά και τις υπηρεσίες διακίνησης επιβατών δια θαλάσσης (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 40, 41). Το

κλίμα αυτό εμφανίζει ελπιδοφόρα σημάδια αντιστροφής, με την ανάκαμψη να αναμένεται ισχυρή, σύμφωνα και με την Ενδιάμεση Έκθεση Σεπτεμβρίου 2021, του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.)-(Πηγή: oecd-library.org). Το Α.Ε.Π. των Χωρών του Ο.Ο.Σ.Α., κατά το πρώτο τρίμηνο του 2021, υποχώρησε κατά 0,4%, ενώ το δ' τρίμηνο του έτους 2020 η μείωση αυτή είχε ανέλθει στο 2,9%. Στις Η.Π.Α. εμφανίζεται ανάκαμψή του, κατά το α' τρίμηνο του 2021 με 0,4%, ενώ στην κομβική οικονομία της Κίνας αναπτύχθηκε το α' τρίμηνο 2021 με τον εντυπωσιακό ποσοστιαίο ρυθμό του 18,3%, που αποτελεί τον υψηλότερο, των τελευταίων τριάντα (30) ετών. Η ανάκαμψη αναφοράς αποδίδεται στην έντονη αναθέρμανση του διεθνούς εμπορίου, το οποίο αναπτύχθηκε κατά +9,2%, το α' τρίμηνο 2021, με αυτό να αποδίδεται κυρίως στην εξαγωγική δραστηριότητα των πλέον αναπτυσσόμενων οικονομιών, της Κίνας και της Μέσης Ανατολής (Ι.Ο.Β.Ε. 2021: 11, 12).

Στην πορεία της εγχώριας οικονομίας τώρα, το Α.Ε.Π., κατά το έτος 2020, υποχώρησε κατά 8,2% σε σχέση με το έτος 2015 (έτος αναφοράς), διακόπτοντας έτσι βιαίως μία βελτιωτική πορεία που διέγραφε κατά τα έτη 2017 (+1,3%), 2018 (+1,6%) & 2019 (+1,9%)-(ΕΛ.ΣΤΑΤ. 9/2021: 7). Οι προβλέψεις ανάπτυξης του Α.Ε.Π., όπως αναφέρονται στο προσχέδιο του κρατικού προϋπολογισμού οικονομικού έτους 2022, αναθεωρούνται σε +6,1%, για το έτος 2021, καλύπτοντας έτσι τα 2/3 των απωλειών του 2020 (-8,2%). Οι εκτιμήσεις για την ανάπτυξη του Α.Ε.Π., κατά το έτος 2022, ανέρχονται στο +4,5% (Πηγή: minfin.gr, Υπουργείο Οικονομικών, Προσχέδιο Προϋπολογισμού 2022: 23).

Σε επίπεδο συνθηκών αγοράς, κατά το έτος 2020, καταγράφεται πτώση του αριθμού των κατάπλου πλοίων στους ελληνικούς λιμένες, σε ποσοστό 17,7%, σε σχέση με το 2019 και με το μεγαλύτερο πρόβλημα να καταγράφεται στην επιβατηγό ναυτιλία, δηλαδή στην ακτοπλοΐα και την κρουαζιέρα, με την μετακίνηση επιβατών να εμφανίζεται εξαιρετικά μειωμένη, λόγω των περιοριστικών μέτρων που λήφθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, για την ανάσχεση της πανδημίας του COVID-19 (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 40, 41).

Προ του εν λόγω πανδημικού φαινομένου, η πορεία των οικονομικών μεγεθών, των δεκατριών (13) συνολικά Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. της Χώρας, παρουσίαζε αυξητικές τάσεις. Στον αμέσως παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2), παρουσιάζονται διαθέσιμα οριστικοποιημένα οικονομικά στοιχεία τους, για το έτος 2019, ενώ στον επόμενο (Πίνακας 3), παρουσιάζονται οι μεταβολές που επήλθαν σε καίρια χρηματοοικονομικά μεγέθη τους, μεταξύ των ετών 2018 και 2019.

ΛΙΜΕΝΑΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	Κ.Ε. ως % ΣΥΝΟΛΟΥ	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	Μ.Κ. ως % ΣΥΝΟΛΟΥ
Αλεξανδρούπολη	606.833	0,23%	99.057	0,08%
Βόλος	5.336.559	2,03%	2.160.879	1,83%
Ελευσίνα	4.132.551	1,57%	2.458.517	2,08%
Εύβοια	3.170.618	1,21%	61.210	0,05%
Ηγουμενίτσα	6.212.029	2,37%	2.936.362	2,49%
Ηράκλειο	6.571.242	2,50%	2.770.688	2,35%
Καβάλα	1.935.889	0,74%	148.651	0,13%
Κέρκυρα	4.395.778	1,67%	555.250	0,47%
Λαύριο	3.520.090	1,34%	1.823.105	1,54%
Πάτρα	6.375.385	2,43%	3.148.107	2,67%
Ραφήνα	2.112.164	0,80%	485.165	0,41%
<b>ΣΥΝΟΛΟ-11 ΛΙΜΕΝΩΝ</b>	<b>44.369.138</b>	<b>16,90%</b>	<b>16.646.991</b>	<b>14,10%</b>
Θεσσαλονίκη	68.981.070	26,27%	27.472.504	23,27%
Πειραιάς	149.222.055	56,83%	73.957.128	62,63%
<b>ΣΥΝΟΛΟ-13 ΛΙΜΕΝΩΝ</b>	<b>262.572.263</b>	<b>100,00%</b>	<b>118.076.623</b>	<b>100,00%</b>

Πίνακας 2: Βασικά οικονομικά μεγέθη των Ο.Λ. Α.Ε. (ποσά σε €) οικ. έτους 2019 (Πηγή: GREPORT 2020).

ΛΙΜΕΝΑΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	ΕΒΙΤΔΑ	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ
Αλεξανδρούπολη	-15,5%	-48,0%	-7,8%	100,0%	0,0%
Βόλος	-2,3%	-16,7%	-10,0%	57,2%	1,9%
Ελευσίνα	3,5%	-8,4%	-32,3%	-100,0%	0,0%
Εύβοια	-14,3%	-90,8%	-6,3%	-100,0%	0,0%
Ηγουμενίτσα	6,3%	-3,3%	-26,7%	40,7%	-17,4%
Ηράκλειο	3,3%	4,8%	-55,6%	-18,4%	0,0%
Θεσσαλονίκη	17,8%	-14,7%	2,7%	52,1%	5,2%
Καβάλα	15,3%	339,3%	-25,6%	0,8%	0,0%
Κέρκυρα	14,5%	-14,6%	-50,3%	-74,5%	0,0%
Λαύριο	5,7%	21,3%	5,1%	480,9%	0,0%
Πάτρα	12,1%	24,0%	-332,7%	509,3%	-2,6%
Πειραιάς	12,3%	24,7%	19,0%	-65,1%	-1,8%
Ραφήνα	5,7%	121,1%	-111,3%	-76,4%	0,0%
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ</b>	<b>12,2%</b>	<b>9,0%</b>	<b>6,0%</b>	<b>-29,4%</b>	<b>0,0%</b>

Πίνακας 3: Μεταβολές σε βασικά οικονομικά μεγέθη Ο.Λ. Α.Ε. (ποσά σε €) μεταξύ των ετών 2018/2019 (Πηγή: GREPORT 2020).

Από τα παρατιθέμενα στοιχεία στους ανωτέρω πίνακες, καταδεικνύεται η μεγάλη απόκλιση στα οικονομικά μεγέθη, μεταξύ, όσων εξ αυτών διαχειρίζονται περιφερειακούς λιμένες σε σχέση με τους δύο κυρίαρχους της αγοράς αυτής, δηλαδή την Ο.Λ.Π. Α.Ε. και την Ο.Λ.Θ. Α.Ε., που διαχειρίζονται τους λιμένες του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης αντίστοιχα. Οι πρώτοι, παρά το μεγάλο αριθμό τους (11), καταφέρνουν να καλύψουν μόλις το 16,9% του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών της αγοράς και μόνον το 14,1% των αντίστοιχων συνολικών μεικτών κερδών, ενώ στα ανωτέρω μεγέθη και στοιχεία δεν συμπεριλαμβάνονται τα αντίστοιχα της εταιρείας με την επωνυμία Σ.Ε.Π. Α.Ε., η οποία διαχειρίζεται εμπορική εκμετάλλευση με αντικείμενο τη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων εντός του λιμένα του Πειραιά, ως διακριτή νομική οντότητα από την Ο.Λ.Π. Α.Ε., με κύκλο εργασιών, που για το έτος 2019, προσδιορίστηκε σε 228,74 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, χρήσιμο είναι ακόμη να αναφερθεί, ότι την περίοδο 2010-2019, ο κύκλος εργασιών των δεκατριών Οργανισμών

Λιμένων Α.Ε. που προαναφέρθηκαν, αυξήθηκε κατά 30,2%, ενώ σε επίπεδο πενταετίας (2015-2019) το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώθηκε στο +41,1%. Από τη σύγκριση των στοιχείων αυτών, με την πορεία του εγχώριου Α.Ε.Π., προκύπτει, ότι η εν γένει υφεσιακή οικονομική πορεία της Χώρας, δεν επηρέασε αρνητικά τη λιμενική δραστηριότητα (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 54).

Στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, που αποτελεί το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και οι τρεις παραγωγικοί τομείς της οικονομικής δραστηριότητας είναι ανεπτυγμένοι, με το δείκτη της Ακαθάριστης Παραγόμενης Αξίας (Α.Π.Α.) να θεωρείται στατιστικά ο βέλτιστος, προκειμένου να αποτυπώσει το ποσοστό συνεισφοράς εκάστου εξ' αυτών, στη συνολική οικονομική ανάπτυξή της. Ο πρωτογενής τομέας λοιπόν συνεισφέρει το 14,6% της συνολικής περιφερειακής Α.Π.Α., ο δευτερογενής τομέας το 16,55% και ο τριτογενής το 68,85%, με κύριο μοχλό του, τον τομέα του τουρισμού (Πηγή: uhc.gr, Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος 2019: 18, 19). Τέλος, χρήσιμο είναι να καταγραφεί, πως η συνολική συνεισφορά της περιφέρειας Θεσσαλίας, στο Α.Ε.Π. της Χώρας, ανέρχεται στο 5,1%, καταλαμβάνοντας έτσι την 3η θέση στην αντίστοιχη κατάταξη, σε εθνικό επίπεδο (Περιφέρεια Θεσσαλίας/Ε.Υ.Δ. 2021: 4).

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει στις βιομηχανικές και βιοτεχνικές υποδομές της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλίας, όπου υφίσταται εγκατάσταση πλήθους αντίστοιχων επιχειρήσεων, οι οποίες συνιστούν κρίσιμο κομμάτι του πελατολογίου της Ο.Λ.Β. Α.Ε. Στην ευρύτερη λοιπόν περιοχή του Βόλου, λειτουργούν δύο βιομηχανικές ζώνες (Α' & Β' ΒΙ.ΠΕ.), που τελούν αμφότερες υπό τη διαχείριση της εταιρείας με την επωνυμία «ΕΤΒΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΠΑΡΚΑ» (Πηγή: etnavire.gr). Επιπρόσθετα, στις περιοχές της Λάρισας και της Καρδίτσας υφίστανται επίσης βιομηχανικές ζώνες, οι οποίες τελούν υπό τη διαχείριση της προαναφερόμενης εταιρείας (Πηγή: etnavire.gr), ενώ στην πόλη του Βόλου εδρεύει ο Σύνδεσμος Βιομηχανιών Θεσσαλίας και Κεντρικής Ελλάδος (Πηγή: sbtse.gr). Τα προαναφερόμενα προσδίδουν, στον ευρύτερο χώρο εγκατάστασης του λιμένα αναφοράς, το χαρακτήρα μίας βιομηχανικά ανεπτυγμένης περιοχής.

### (iii) Κοινωνικά

Δεν καταγράφονται στοιχεία της συγκεκριμένης περιβαλλοντικής διάστασης της επιχείρησης, που να αξιολογούνται ως αξία αναφοράς και συνεπώς καίριας διαμόρφωσης του εν λόγω σχεδιασμού. Ως γενική παρατήρηση, θα μπορούσαν να επισημανθούν οι ήμερες

κοινωνικές συνθήκες, που διαχρονικά επικρατούν στην ευρύτερη περιοχή της εγκατάστασης του λιμένα και συμβάλλουν στην ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του.

#### (iv) Τεχνολογικά

Σε επίπεδο αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, η ψηφιακή τεχνολογία και η χρήση του διαδικτύου έχουν δυναμικά εισέλθει στη λειτουργία των λιμένων, δημιουργώντας μία νέα πραγματικότητα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ψηφιακής πύλης με την ονομασία «TEUbooker», η οποία, χρησιμοποιώντας αλγόριθμους, αντιστοιχεί την προσφορά με τη ζήτηση, κατά τη διαδικασία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, δημιουργώντας ένα ψηφιακό σύστημα δεσμεύσεων λιμενικών χώρων αποθήκευσής τους, αλλά και μέσων μεταφοράς. Επιπρόσθετα, η ψηφιακή τεχνολογία στα λιμάνια σήμερα υιοθετεί το επονομαζόμενο «διαδίκτυο των πραγμάτων» ή «IoT», το οποίο αποτελεί μία φιλοσοφία και μία πρακτική δικτυακής διασύνδεσης και ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ συσκευών, λογισμικού και υπηρεσιών, η λειτουργία των οποίων υπόκειται σε κοινό έλεγχο. Όλα αυτά αλληλεπιδρούν επί ενός συγκεκριμένου χώρου, όπως το λιμάνι εν προκειμένω, με σκοπό την ψηφιοποίηση των δεδομένων του φυσικού περιβάλλοντος και την αξιοποίησή τους, για την επαλήθευση διοικητικών επιλογών, που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του. Η φιλοσοφία αυτή έχει εφαρμογή σε πλήθος λειτουργιών του λιμένα, όπως η εμπορική διαχείριση της υποδομής, η βιομηχανοποίηση της παραγωγής, η παρακολούθηση περιβαλλοντικών δεδομένων, η δημιουργία συνθηκών ασφάλειας και η διαχείριση ενέργειας (Κωνσταντινίδης 2018: 21, 25-27).

#### **4.3.1.2. Ανάλυση ανταγωνισμού με βάση το μόντελο Porter**

##### (i) Υφιστάμενη κατάσταση ανταγωνισμού

Η αγορά των λιμενικών υπηρεσιών, αποτελεί το πρωτεύον πεδίο εμπορικής δραστηριοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε., ενώ ο διεθνής χαρακτήρας που διακατέχει τη ναυτιλία, της οποίας οι θαλάσσιοι λιμένες αποτελούν στοιχείο του ευρύτερου λειτουργικού της πλαισίου, αλλά και η ένταξη του λιμένα Βόλου στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, διεθνοποιεί την επιχειρηματική δραστηριότητά της, χωρίς όμως να την τοποθετεί συστηματικά σε κάποια διεθνή αντίστοιχη αγορά. Το πεδίο αυτό δραστηριοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε. ορίζει τα όρια και το επίπεδο του ανταγωνισμού, που η ίδια αντιμετωπίζει.

Η εν λόγω αγορά εμφορείται ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, με τους λιμένες αναφοράς και τους Φορείς που τα διαχειρίζονται, από τη μια να συνεργάζονται μεταξύ τους, στα πλαίσια της διαρκούς προσπάθειας επαλήθευσης της εκάστοτε τιθέμενης στοχοθεσίας, του εθνικού λιμενικού συστήματος, στο οποίο ανήκουν και από την άλλη να ανταγωνίζονται, για την κατάληψη της βέλτιστης θέσης, βάσει των σχετικών τους επιδόσεων, στην αντίστοιχη εθνική κατάταξη. Το ιδιότυπο αυτό μοντέλο ανταγωνισμού χαρακτηρίζεται θεωρητικά, ως «συνεργασιακός ανταγωνισμός» (Χλωμούδης 2011: 362). Ο ανταγωνισμός λοιπόν, για την επιχείρηση αναφοράς, παραμένει εγχώριος, καθώς το ζητούμενο είναι η διεκδίκηση του μεγαλύτερου τμήματος μιας αγοράς που συνθέτουν τα ελληνικά λιμάνια και οι Φορείς Διαχείρισής τους, ενώ με αυτό ως δεδομένο, έχει δομηθεί και το άτυπο σύστημα μέτρησης των επιδόσεών τους, όπως καταδεικνύει η σχετική παρουσίαση της μελέτης GREPORT, που αποτελεί μία διαρκώς επικαιροποιούμενη και με εχέγγυα αξιοπιστίας, παρουσίαση του ελληνικού λιμενικού συστήματος.

Η εγχώρια αγορά λιμενικών υπηρεσιών, ως το πεδίο ανταγωνισμού των Φορέων Διαχείρισης των ελληνικών λιμένων, κατηγοριοποιείται, υποδιαιρούμενη σε τομείς λιμενικής δραστηριότητας (Χλωμούδης 2011: 69). Οι τομείς αυτοί καταγράφονται στις παρακάτω διακινήσεις/εξυπηρετήσεις, βάσει των διαλαμβανόμενων της μελέτης GREPORT:

- Εμπορευματοκιβωτίων.
- Ξηρού χύδην φορτίου.
- Υγρού χύδην φορτίου.
- Αυτοκινήτων.
- Επιβατών ακτοπλοΐας.
- Επιβατών κρουαζιέρας.

Σε αυτούς, προστίθεται και η παροχή υπηρεσιών ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής, η οποία, ως τομέας δραστηριότητας, διαθέτει ιδιότυπο χαρακτήρα, καθώς διευρύνει τον κύκλο του πεδίου ανταγωνισμού και σε μία ιδιαίτερη κατηγορία λιμένων, όπως αυτή των τουριστικών (Μάντζιος 2016: 12).

Οι Φ.Δ.Ε.Λ. δεν δραστηριοποιούνται όλοι, στο σύνολο των τομέων δραστηριότητας που προαναφέρθηκαν, αλλά εστιάζουν σε κάποιους εξ' αυτών. Έτσι διαπιστώνεται, ότι υπάρχουν Φορείς Διαχείρισης λιμένων, που προσηλώνουν στους τομείς διακίνησης επιβατών ακτοπλοΐας ή κρουαζιέρας, όπως και αυτοί που εστιάζουν στη διαμετακόμιση

εμπορευμάτων (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 15-37). Επίσης, υφίστανται τουριστικοί λιμένες, που χωροθετούνται βάσει των σχετικών διατάξεων του Ν.2160/1993 (ΦΕΚ 118 Α΄ 1993), όπως ισχύει πλέον και οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες ελλιμενισμού και συναφών διευκολύνσεων σε σκάφη αναψυχής, πλην όμως αποστερούνται οιονδήποτε άλλων λιμενικών δραστηριοτήτων (Μάντζιος 2016: 12). Συνεπώς, η χαρτογράφηση του υφιστάμενου ανταγωνισμού της επιχείρησης, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανά τομέα λιμενικής δραστηριότητας.

Στην περίπτωση της εξεταζόμενης επιχείρησης, οι τομείς αυτοί, όπως προκύπτουν από τα στοιχεία κυρίως της μελέτης GREPORT, προσδιορίζονται στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων, χύδην ξηρού φορτίου, εξυπηρέτηση επιβατών ακτοπλοΐας, επιβατών κρουαζιέρας και ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής, καθώς στους τομείς αυτούς καταγράφονται σχετικές επιδόσεις της. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4), εμφανίζεται, με φθίνουσα σειρά, η χαρτογράφηση του ανταγωνισμού ανά **εμπορευματικό** και **επιβατηγό** τομέα δραστηριοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε.

Λιμένας ή Φ.Δ.Ε.Λ.	Έτος 2019	Διαφορά 2019/2018	Διαφορά 2019/2015
<b>Διακίνηση Εμπορευματοκιβωτίων</b>			
Σ.Ε.Π. Α.Ε.	5.158.626	17,00%	70,00%
Ο.Λ.Π. Α.Ε.	489.528	-1,84%	66,87%
Θεσσαλονίκη	448.765	5,72%	27,71%
<b>Βόλος</b>	<b>23.077</b>	<b>6,81%</b>	<b>21,16%</b>
Ηράκλειο	21.511	-3,50%	10,03%
Πάτρα	8.485	453,49%	100,00%
Λαύριο	6.062	-65,78%	14,96%
<b>Διακίνηση Χύδην Ξηρού Φορτίου</b>			
Θεσσαλονίκη	3.956.156	15,70%	3,80%
Καβάλα	620.875	35,10%	4,10%
<b>Βόλος</b>	<b>507.311</b>	<b>22,20%</b>	<b>2,80%</b>
Εύβοια	404.734	10,30%	27,20%
Αλεξανδρούπολη	204.219	-2,20%	76,30%
Πάτρα	157.711	-17,20%	43,50%
Ελευσίνα	116.231	11,90%	-75,50%
Ηράκλειο	74.893	21,80%	-2,50%
Λαύριο	6.102	-74,40%	-37,30%

Εξυπηρέτηση Επιβατών Ακτοπλοΐας			
Πειραιάς	16.551.054	5,60%	4,70%
Ηγουμενίτσα	2.772.401	-2,50%	17,40%
Ραφήνα	2.371.920	1,80%	21,50%
Καβάλα	2.265.419	2,00%	18,20%
Κέρκυρα	1.864.464	-2,30%	23,90%
Ηράκλειο	1.713.727	8,30%	17,70%
Εύβοια	1.689.499	1,20%	3,00%
Πάτρα	627.139	-2,50%	13,60%
Λαύριο	465.431	-1,00%	21,50%
Ελευσίνα	429.684	-4,90%	-11,20%
<b>Βόλος</b>	<b>392.596</b>	<b>12,60%</b>	<b>23,40%</b>
Αλεξανδρούπολη	136.034	-7,20%	-1,90%
Θεσσαλονίκη	1.416	-96,70%	100,00%
Εξυπηρέτηση Επιβατών Κρουαζιέρας			
Πειραιάς	1.098.091	14,20%	12,00%
Κέρκυρα	768.198	4,40%	18,70%
Ηράκλειο	307.043	3,10%	39,70%
<b>Βόλος</b>	<b>12.574</b>	<b>-59,90%</b>	<b>-81,30%</b>
Θεσσαλονίκη	4.865	223,90%	-81,50%
Καβάλα	2.699	38,10%	-78,90%
Πάτρα	1.219	-26,00%	11,80%
Ηγουμενίτσα	1.053	-91,70%	-65,90%

Πίνακας 4: Χαρτογράφηση ανταγωνισμού/τομέα δραστηριότητας της Ο.Λ.Β. Α.Ε. εκτός ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής (Πηγή: GREPORT 2020).

Στον τομέα του **ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής**, η Ο.Λ.Β. Α.Ε. και το λιμάνι του Βόλου προσφέρει 324 θέσεις μόνιμου αγκυροβολίου πλοίων αναψυχής, όπως προκύπτει από την επεξεργασία στοιχείων του σχετικού Κανονισμού της εν λόγω επιχείρησης, η οποία εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. 5411/2021 (Πρακτικό Νο 457/23-06-2021-ΑΔΑ: 6Ι42469ΗΞ3-29Ν) Απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου (Πηγή: port-volos.gr). Η χρήση των εν λόγω θέσεων ενέχει παροχές (ηλεκτροδότηση, υδροδότηση, κ.λ.π.), που προσιδιάζουν σε υπηρεσίες τουριστικού λιμένα, χωρίς όμως να υφίσταται αντίστοιχη χωροθέτηση. Το ειδικότερο ανταγωνιστικό αυτό πεδίο, φέρνει αντιμέτωπο το λιμάνι του Βόλου, αφενός με τους χώρους αγκυροβολίων, εντός υφιστάμενων λιμένων γενικής χρήσης και αφετέρου με

ειδικά χωροθετημένους προς τούτο, τουριστικούς λιμένες. Βάσει στοιχείων του 2016, ο λιμένας του Βόλου βρίσκεται στη 2η θέση μίας εθνικής κατάταξης είκοσι ενός (21) λιμένων γενικής χρήσης (μη τουριστικών), όσον αφορά τον αριθμό διατιθέμενων θέσεων ελλιμενισμού των εν λόγω σκαφών (Μάντζιος 2016: 27-46).

Επιπρόσθετα, ο θαλάσσιος ελλαδικός χώρος έχει διαιρεθεί σε Ζώνες Ναυσιπλοΐας Αναψυχής (Ζ.Ν.Α.), βάσει του Ειδικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξης για τον Τουρισμό, του έτους 2013, με την ευρύτερη περιοχή της Περιφερειακής Ενότητας Μαγνησίας να ανήκει στη Ζ.Ν.Α. 1, η οποία συναποτελείται από τις θαλάσσιες περιοχές των θαλάσσιων κόλπων του Θερμαϊκού, του Παγασητικού, και του Βόρειου Ευβοϊκού, αλλά και τη θαλάσσια περιοχή των Βορείων Σποράδων (Μάντζιος 2016: 14). Επεξηγηματικά, η Ζ.Ν.Α. ορίζει ουσιαστικά το χωρικό πεδίο του ανταγωνισμού, δημιουργώντας αντίστοιχες συνθήκες μίας μικρο-αγοράς. Έτσι, οι σημαντικοί λιμένες, που υφίστανται εντός της Ζ.Ν.Α. 1 και λειτουργούν ευθέως ανταγωνιστικά έναντι της Ο.Λ.Β. Α.Ε., είναι οι αναφερόμενοι στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5).

Ζ.Ν.Α. 1 – Ανταγωνιστικοί λιμένες του Βόλου	
Λιμένας	Αριθμός Θέσεων Ελλιμενισμού
Μαρίνα Αρετσούς	242
Μαρίνα Σάνη	215
Μαρίνα Πόρτο Καράς	315

Πίνακας 5: Ανταγωνιστικοί λιμένες εντός της Ζ.Ν.Α. 1 (Πηγή: Ανδριανός 2017: 33, 34).

Θα πρέπει να αναφερθεί ακόμη, ότι στην περιοχή του Παγασητικού Κόλπου και των Βορείων Σποράδων, δεν υφίσταται ενεργή Μαρίνα. Τέλος, στα λιμάνια της νησιωτικής Μαγνησίας, υφίσταται μικρός αριθμός θέσεων αγκυροβολίου (Ανδριανός 2017: 33, 34).

#### (ii) Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της Ο.Λ.Β. Α.Ε. διαφοροποιείται, ανά τομέα δραστηριότητας της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, στην οποία η τελευταία συμμετέχει. Έτσι, εκκινώντας από τους δύο τομείς, που αφορούν στην εμπορευματική διακίνηση (εμπορευματοκιβωτίων και χύδην ξηρού φορτίου), τα περιθώρια για ασκούμενες πιέσεις, από το φάσμα των πελατών που αναλώνουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες της Ο.Λ.Β. Α.Ε., μπορεί να χαρακτηριστούν περιορισμένα. Η απομειωμένη λοιπόν, διαπραγματευτική

ικανότητα της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών, οφείλεται στη φύση της επιχειρηματικής δραστηριοποίησής τους, η οποία κατά κανόνα είναι εμπορική και βιομηχανική/βιοτεχνική, με την επαγγελματική εγκατάστασή τους να τοποθετείται, κατά τεκμήριο, στην ενδοχώρα της Θεσσαλίας (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 77) και να διακατέχεται από στοιχεία μονιμότητας. Στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της Κεντρικής Ελλάδας, δεν υφίσταται λιμενική εγκατάσταση ανάλογου μεγέθους και επιχειρησιακών δυνατοτήτων, του λιμένα Βόλου και της Ο.Λ.Β. Α.Ε. αντίστοιχα, όπως αναγνωρίζεται και με σχετική αναφορά επί του εγκεκριμένου, με την υπ' αριθμ. ΥΠΕΝ/ΔΧΡΣ/69722/1108/2018 (ΦΕΚ 269 τ. Α.Α.Π. 2018) Υ.Α., περιφερειακού χωροταξικού σχεδιασμού. Η μεταφορά των εμπορευμάτων μέσω λοιπών λιμένων, εκτός των ορίων του ευρύτερου αυτού χωρικού διαμερίσματος, επισείει εύλογα επιπλέον δαπάνη, που επιβαρύνει εν τέλει, το συνολικό μεταφορικό κόστος του φορτίου. Μάλιστα, τυχόν αναζήτηση ποιοτικότερων λιμενικών υπηρεσιών στα μεγαλύτερα λιμάνια της Χώρας (Πειραιάς, Θεσσαλονίκη), πέραν του κόστους μεταφοράς, θα επέσειε και σοβαρές επιβαρύνσεις, από ακριβότερες τιμολογιακές χρεώσεις λιμενικών υπηρεσιών, ισοδύναμου εν τέλει, αποτελέσματος, δεδομένου ότι οι τελευταίες είναι οι υψηλότερες που καταγράφονται, μεταξύ των ελληνικών λιμένων (Λάλλας 2019: 94). Υπό την έννοια αυτή και για τους συγκεκριμένους τομείς της αγοράς, ο λιμένας του Βόλου και η Ο.Λ.Β. Α.Ε. συνιστούν μία εγκατάσταση και μία επιχειρηματική μονάδα αντίστοιχα, που λειτουργούν σε μία ειδικότερη περιφερειακή αγορά, όπου επικρατούν ιδιότυπα και οιονεί μονοπωλιακά χαρακτηριστικά.

Η διαπραγματευτική δύναμη των εφοπλιστών, που δραστηριοποιούνται στην ακτοπλοΐα και αποτελούν τους πελάτες-χρήστες των λιμενικών υπηρεσιών της Ο.Λ.Β. Α.Ε., επίσης δεν είναι ιδιαίτερος σημαντική. Η εν λόγω χρήση του λιμένα προσδιορίζεται κυρίως, από το εκάστοτε εύρος αδειοδότησης δρομολόγησης αντίστοιχων πλοίων, που έχουν ως λιμένα αφετηρίας, ενδιάμεσο σταθμό, ή/και προορισμό, αυτόν του Βόλου, βάσει διαδικασίας εφαρμόζεται από το Υ.ΝΑ.Ν.Π. Η φύση του συγκεκριμένου τομέα δραστηριότητας, εμφορείται ανάλογων, με την περίπτωση των τομέων διακίνησης εμπορευμάτων, μονοπωλιακών χαρακτηριστικών, καθώς ο λιμένας του Βόλου αποτελεί τον μοναδικό της ευρύτερης περιοχής, με λιμενική υποδομή ικανή να δεχτεί την προσέγγιση πλοίων ακτοπλοΐας μεγάλου μεγέθους και να φιλοξενήσει ταυτόχρονα, τον μόνιμο ελλιμενισμό αρκετών εξ' αυτών.

Στον τομέα της διακίνησης επιβατών κρουαζιέρας τα πράγματα διαφοροποιούνται, καθώς πελάτες για την Ο.Λ.Β. Α.Ε., σε αυτήν την περίπτωση, είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εμπορικά στον τομέα αυτό και οι οποίες απαιτούν τη συνδρομή συγκεκριμένων προϋποθέσεων, από την πλευρά του λιμένα, προκειμένου να επιλέξουν το

συγκεκριμένο προορισμό, ως αφετήριο λιμένα ή ενδιάμεσο σταθμό, των ταξιδιών που διενεργούν τα πλοία τους. Ένα πλέγμα συνθηκών θα πρέπει να εκπληρώνεται, από πλευράς του Φορέα Διαχείρισης ενός λιμένα υποδοχής πλοίων κρουαζιέρας, προκειμένου ο τελευταίος να ενταχθεί στο πρόγραμμα ενός αντίστοιχου ταξιδιού. Το τουριστικό προϊόν της ενδοχώρας, θα πρέπει να είναι ελκυστικό για τους συμμετέχοντες, ο λιμένας θα πρέπει να προσφέρει εχέγγυα ευχερούς πρόσβασης σε αυτό και να πληροί κριτήρια επάρκειας διατροφικών μεταφορών. Ακόμη, προϋποθέσεις επιλογής αποτελούν, αφενός η διάθεση υποδομής επιβατικού σταθμού, που να μπορεί να διευκολύνει τους ελέγχους των επιβατών από τις αρμόδιες Αρχές και αφετέρου η διασφάλιση της επιμελούς εφαρμογής του Κώδικα Ασφάλειας Πλοίων & Λιμενικών Εγκαταστάσεων, γνωστού ως ISPS, (Πάλλης κ.α. 2017: 26). Ως εκ των ανωτέρω προκύπτει, υφίσταται σημαντική διαπραγματευτική δύναμη της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών, οι οποίοι δύνανται να επιλέξουν, σε πολύ μεγάλο βαθμό, τους λιμένες που θα επισκεφτούν τα πλοία τους.

Στον τομέα της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, που αφορά στη διάθεση θέσεων ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής και όπως προκύπτει από πρόνοιες του αντίστοιχου Κανονισμού της Ο.Λ.Β. Α.Ε. (Απόφαση Δ.Σ. υπ' αριθμ. 5411/2021 (Πρακτικό Νο 487/23-06-2021), ΑΔΑ: 6Ι42469ΗΞ3-29Ν), διαπιστώνεται επίσης σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, οι οποίοι στην περίπτωση αυτή είναι πλοιοκτήτες σκαφών αναψυχής, που προορίζονται για προσωπική, ναυαθλητική ή επαγγελματική/τουριστική χρήση. Εκ των εν λόγω πελατών, οι ασκούντες αντίστοιχη επαγγελματική δραστηριότητα, ανήκουν σε επαγγελματικά Σωματεία, ενώ και οι ασχολούμενοι με το ναυαθλητισμό εκπροσωπούνται συλλογικά, με συνέπεια να αποκτούν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, σε αντίθεση με τους μεμονωμένους ιδιώτες πελάτες της, των οποίων η εν λόγω δύναμη τεκμαίρεται μειωμένη.

(iii) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές της Ο.Λ.Β. Α.Ε. είναι οι πάροχοι/έμποροι ενέργειας, τηλεφωνικών υπηρεσιών και υπηρεσιών διαδικτύου, υγρών καυσίμων, μηχανημάτων που χρησιμοποιεί η Ο.Λ.Β. Α.Ε. και των ανταλλακτικών τους, αναλώσιμων υλικών, αλλά και υπηρεσιών στα πλαίσια εργολαβιών που προκηρύσσονται από την τελευταία, όπως ενδεικτικά αυτή της μηχανολογικής και ηλεκτρολογικής συντήρησης, όπως προκύπτει από την επεξεργασία πληροφοριών του Κεντρικού Ηλεκτρονικού Μητρώου Δημοσίων Συμβάσεων (Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.).

Σημειώνεται ότι η προμήθεια του συνόλου των προαναφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, γίνεται μέσα από διαδικασίες, που ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία περί προμηθειών του δημόσιου τομέα και δη σύμφωνα με τις διατάξεις των Ν.4412/2016 (ΦΕΚ 147 Α΄ 2016) & Ν.4413/2016 (ΦΕΚ 148 Α΄ 2016), όπως εκάστοτε ισχύουν. Η αυξημένη δημοσιοποίηση, που προβλέπουν οι διατάξεις της εν λόγω νομοθεσίας, αλλά και η λειτουργία ανεξάρτητων Αρχών, που εποπτεύουν τη λειτουργία τους ως θεσμών, όπως η Ε.Α.Α.ΔΗ.ΣΥ. και η Α.Ε.Π.Π., καθιστούν ισοβαρή τη συναλλακτική σχέση της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και των προμηθευτών της.

(iv) Απειλές προερχόμενες από την είσοδο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά

Δεδομένων των μονοπωλιακών χαρακτηριστικών, σε περιφερειακό επίπεδο τουλάχιστον, που ενέχει η αγορά λιμενικών υπηρεσιών, δεν διαπιστώνονται ιδιαίτερες απειλές εισόδου νέων, ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στην αγορά, τουλάχιστον στο επίπεδο αυτό, για τους τέσσερις (04) εκ των πέντε (05) συνολικά, τομέων δραστηριότητας, της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, στους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση και οι οποίοι προαναφέρθηκαν.

Εξαιρέση αποτελεί ο τομέας παροχής λιμενικών υπηρεσιών ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής, καθώς εκτιμάται σοβαρή πιθανότητα χωροθέτησης τουριστικού λιμένα, στην περιοχή των παραλίων της ηπειρωτικής και νησιωτικής Μαγνησίας ή/και της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας, καθώς και η ενεργοποίηση τουριστικού λιμένα, που έχει ήδη χωροθετηθεί, με την υπ' αριθμ. Τ/3948/1999 (ΦΕΚ 799 Δ΄ 1999) Απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης, στο νησί της Σκιάθου. Η τυχόν επαλήθευση αυτής της πιθανότητας, θα αλλάξει τα δεδομένα του ανταγωνισμού σε περιφερειακό επίπεδο και δη εντός των ορίων της Ζ.Ν.Α. 1.

(v) Απειλές από υποκατάστατες υπηρεσίες

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από την Ο.Λ.Β. Α.Ε., μπορεί να υποκατασταθούν με έναν πολύ ιδιαίτερο τρόπο, εάν εφαρμοστεί ο Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019) και δη οι πρόνοιές του, περί υπο-παραχωρήσεων λιμενικών λειτουργιών ή δραστηριοτήτων. Απολύτως ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση της πιθανής εισδοχής, νέας ανταγωνιστικής επιχείρησης, στο ίδιο το λιμάνι του Βόλου, στα πλαίσια της εφαρμογής της νομοθεσίας που προαναφέρθηκε, η οποία θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εκχώρηση της εμπορικής εκμετάλλευσης του ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής, από την Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., προς την αναδεικνυόμενη, εκ των διαδικασιών του Νόμου αυτού, υπο-παραχωρησιούχο επιχείρηση.

Σημειώνεται, ότι σε αυτήν την περίπτωση η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν αποκτά έναν ανταγωνιστή, αλλά έναν συνολικό υποκαταστάτη ή ορθότερα αντικαταστάτη της, στην παροχή των εν λόγω υπηρεσιών. Πρόκειται για μία ιδιαίτερη μορφή απειλών, που δεν απαντώνται συχνά στον κόσμο των επιχειρήσεων και οι οποίες δύνανται να προέλθουν ενδογενώς, από την ίδια δηλαδή την επιχείρηση και τις επιλογές της. Επεξηγώντας περαιτέρω, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι στην προκειμένη περίπτωση η Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., είναι η μοναδική Μέτοχος της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και συνεπώς το μοναδικό μέλος της Γενικής της Συνέλευσης (ανώτατου οργάνου της τελευταίας), οπότε κατέχει την αποκλειστική αρμοδιότητα και τη νομοθετική εξουσιοδότηση διενέργειας της επιλογής της αξιοποίησής της. Ασκώντας λοιπόν αυτή την αρμοδιότητα, μπορεί, επιλέγοντας τη λύση των υπο-παραχωρήσεων λιμενικών δραστηριοτήτων, να εισάγει υποκαταστάτες ή ορθότερα αντικαταστάτες της ίδιας της Ο.Λ.Β. Α.Ε., ως παρόχου υπηρεσιών, στον ίδιο το χώρο της επιχειρηματικής της δραστηριοποίησης. Υπό προϋποθέσεις, αυτή η ενέργεια θα μπορούσε να αφαιρέσει από την τελευταία, έργο και έσοδα, υπονομεύοντας έτσι τη βιωσιμότητά της. Κατά τον τρόπο αυτό, η επιβίωση της εξεταζόμενης επιχείρησης γίνεται διακύβευμα, που εξαρτάται, όχι από έναν εξωγενή παράγοντα και τη δράση του, αλλά από μία ενέργεια που προέρχεται από το εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης και δη από το ανώτατο καταστατικό όργανό της. Η ιδιαίτερη αυτή διοικητική επιλογή, συνιστά και τη μεγαλύτερη απειλή για την ίδια την επιχείρηση και τη βιωσιμότητά της, ενώ δεν διαπιστώνονται λοιπές απειλές από υποκατάστατες υπηρεσίες.

#### **4.3.2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Το εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης συναπαρτίζεται, από τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τους πόρους της (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 69-70). Στην επιχείρηση της εξεταζόμενης περίπτωσης λοιπόν, η εν λόγω διάσταση του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος συντίθεται από τα εξής:

- Χρηματοοικονομική κατάσταση.
- Οργανωσιακή κατάσταση εν γένει.
- Εξοπλισμός/μέσα, για την παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών.

Δεδομένου ότι η εν γένει οργανωσιακή της κατάσταση, αλλά και ο εξοπλισμός και τα μέσα για την παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών της, έχουν περιγραφεί αναλυτικά στην ενότητα 4.1. της παρούσας διατριβής, απομένει να αναλυθεί η εικόνα της χρηματοοικονομικής κατάστασής

της, προκειμένου να επιτευχθεί ολοκληρωμένα, η απόδοση της εσωτερικής διάστασης, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος λειτουργίας της.

Η διαμορφούμενη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας λοιπόν, βάσει των στοιχείων που παρατίθενται στις αντίστοιχες Καταστάσεις της, αλλά και στην Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού της Συμβουλίου, της διαχειριστικής χρήσης 2020, αξιολογείται και με τη χρήση των αριθμοδεικτών του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6), συγκριτικά και με τους αντίστοιχους δείκτες που αφορούν τη χρήση 2019.

Δείκτης	Σχέση στοιχείων	(€)	2020	(€)	2019
Γενικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν ενεργητικό	7.245.820,76	7,71	7.345.039,05	8,33
	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	939.746,74		882.243,38	
Ειδικής ρευστότητας	Κυκλοφορούν ενεργητικό Αποθέματα	- 6.933.965,61	7,38	7.035.108,00	7,97
	Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	939.746,74		882.243,38	
% Μεικτού κέρδους	Μεικτό κέρδος	1.938.509,72	40,34%	2.160.878,59	40,49%
	Κύκλος εργασιών	4.805.843,70		5.336.358,88	
Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	Αποτέλεσμα μετά φόρων	700.205,99	0,04	1.320.950,73	0,08
	Ίδια κεφάλαια	15.937.042,76		15.706.012,21	
Απόδοσης συνολικών κεφαλαίων	Αποτέλεσμα μετά φόρων	700.205,99	0,04	1.320.950,73	0,07
	Συνολικό ενεργητικό	19.463.034,23		18.347.302,76	

Πίνακας 6: Ανάλυση χρηματοοικονομικής θέσης της εταιρείας βάσει αριθμοδεικτών (Πηγή: Επεξεργασία Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και Έκθεση Διαχείρισης του Δ.Σ. της).

Επιπρόσθετα, στο παρακάτω πίνακα (Πίνακας 7) αναφέρονται βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρείας στη διαχρονική της πορεία, παρατιθέμενα και συγκριτικά μεταξύ τους, σε μία οριζόντια ανάλυση των Χρηματοοικονομικών της Καταστάσεων των διαχειριστικών χρήσεων 2020, 2019, 2015 και 2010, ώστε να καταδειχθούν οι διαχρονικές τάσεις του οικονομικού της βηματισμού και να εξαχθούν σχετικά συμπεράσματα. Θα πρέπει να αναφερθεί επιπρόσθετα, ότι η εταιρεία, σύμφωνα με τις δημοσιευμένες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της, που αφορούν στη

διαχειριστική χρήση έτους 2020, διατηρεί υψηλά ταμειακά διαθέσιμα, τα οποία στις 31/12/2020 ανέρχονταν σε 4.677.702,55 €, ενώ δεν υφίσταται οιαδήποτε μορφή δανεισμού της.

	2020 (€)	2019 (€)	Μεταβολή 2020/2019 (%)	2015 (€)	Μεταβολή 2020/2015 (%)	2010 (€)	Μεταβολή 2020/2010 (%)
Κύκλος Εργασιών	4.805.844	5.336.359	-10	4.473.771	7	5.655.547	-15
Μεικτά Κέρδη	1.938.510	2.160.879	-10	2.075.434	-7	1.231.395	57
Κέρδη προ Φόρων	700.206	1.320.951	-47	1.199.035	-42	-124.987	-660
Ίδια Κεφάλαια	15.937.043	15.706.012	1	13.243.629	20	8.850.729	80
Σύνολο Υποχρεώσεων	3.525.991	2.641.291	33	806.025	337	4.025.357	-12
Επενδύσεις	1.957.916	1.020.978	92	1.249.273	57	623.682	214

Πίνακας 7: Παρουσίαση βασικών οικονομικών μεγεθών της εταιρείας στη διαχρονική της πορεία (Πηγή: Επεξεργασία Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., Εκθέσεων Διαχείρισης του Δ.Σ. της & GREPORT 2020).

Η εικόνα για την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, βάσει των ανωτέρω αριθμοδεικτών, καταδεικνύει μία εν γένει σταθερότητα στην οικονομική της πορεία, καθώς ισχύουν τα εξής:

- Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, που αναδεικνύουν την ικανότητα της εταιρείας να αποπληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, υπερβαίνουν κατά πολύ τον εμπειρικό κανόνα επάρκειας 2 προς 1 (Garrison-Noreen 2005: 807, 808, 812), κινούμενοι περί του 7-8 προς 1.
- Ο αριθμοδείκτης κερδοφορίας, που καταδεικνύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της εταιρείας, κινείται περί του 40%, το οποίο κρίνεται ως αρκετά ικανοποιητικό (Ξανθάκης κ.α. 2006: 137).
- Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των κεφαλαίων, που αποτελούν ουσιαστικά το μέτρο της ικανότητας της εταιρείας να δημιουργεί κερδοφορία, με τη χρήση των κεφαλαίων της (Ξανθάκης κ.α. 2006: 137, 138), κρίνονται ικανές, παρά τις χαμηλές επιδόσεις της στον τομέα αυτό, εάν συνεκτιμηθεί η αστυνομευμένη διαχείριση, που της επιβάλλεται, ως Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης.

Από τα στοιχεία της οριζόντιας ανάλυσης, των Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της εταιρείας, προκύπτει, για την τελευταία πενταετία, μία σταθερότητα στα μεγέθη του κύκλου εργασιών (περί τα 5.000.000€) και του μεικτού κέρδους (περί τα 2.000.000€). Πιο ευμετάβλητο εμφανίζεται το μέγεθος των καθαρών κερδών (προ φόρων), όπου κατά τη χρήση του 2020,

παρουσιάζεται μία μεγάλη πτώση, κατά -47% σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη χρήση, Ταυτόχρονα διαπιστώνεται αύξηση των υποχρεώσεων της εταιρείας, κατά 33%, μεταξύ των ετών 2020 και 2019 και 337% σε σχέση με το έτος 2015, ως προφανής συνέπεια των αυξημένων επενδύσεων του έτους 2020, οι οποίες, με τη σειρά τους αυξήθηκαν κατά 92%, σε σχέση με το έτος 2019, κατά 57%, σε σχέση με το έτος 2015 και κατά 214%, σε σχέση με το έτος 2010.

### 4.3.3. Ανάλυση SWOT

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του περιβάλλοντος της εξεταζόμενης επιχείρησης και με χρήση της ανάλυσης SWOT, καταγράφονται, στον πίνακα παρακάτω (Πίνακας 8), οι ευκαιρίες και οι απειλές, αλλά και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, που διαπιστώνονται σε αυτό.

Εξωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης	
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<p>-Η εξομάλυνση των σχέσεων πόλεως και λιμένα, έπειτα από την εξαίρεση τμημάτων από τη Ζώνη Λιμένα και την απόδοσή τους σε κοινή χρήση, μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες συνεργιών με τον οικείο Ο.Τ.Α. (Δήμο Βόλου), με χρήση του εργαλείου των προγραμματικών συμβάσεων του άρθρου 25, του Ν.2971/2001 (ΦΕΚ 285 Α΄ 2001) όπως ισχύει.</p> <p>-Εύλογες προσδοκίες για αύξηση του κύκλου εργασιών, δεδομένης της επικείμενης ανάπτυξης της οικονομίας, έπειτα από την πανδημία και την ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου.</p> <p>-Βελτίωση του γενικότερου οικονομικού κλίματος, έπειτα από την αρνητική επίδραση της πανδημίας, αλλά και της οικονομικής κρίσης, που βίωσε η Χώρα.</p> <p>-Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών που αναπτύχθηκαν και ευνοούν τη δικτύωση των παραγόντων που συνεπιδρούν στο χώρο του λιμένα, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η οργάνωση της λειτουργίας του.</p> <p>-Ενταξη σε ψηφιακές πλατφόρμες, που λειτουργούν μέσω διαδικτύου, με σκοπό την αξιοποίησή τους για τη διάθεση των παρεχόμενων από την ίδια, υπηρεσιών, με αμεσότερο τρόπο προς τους χρήστες.</p>	<p>-Αβεβαιότητα σε σχέση με πιθανές επιλογές ιδιωτικοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και του λιμένα Βόλου, οι οποίες δεν έχουν ακόμη παγιωθεί. Ειδικότερα, δεν έχει κατονομαστεί ο τρόπος αξιοποίησης και δη εάν πρόκειται για πώληση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών ή για υπο-παραχώρηση λιμενικών λειτουργιών, δραστηριοτήτων ή/και επιχειρησιακών μονάδων. Στην τελευταία περίπτωση φύονται ζητήματα που σχετίζονται με τις επιλογές που θα γίνουν και μπορεί να ελλοχεύουν ακόμη και υπαρξιακούς, για την Ο.Λ.Β. Α.Ε., κινδύνους.</p> <p>-Επιλογές ιδιωτικοποίησης που θα ενέχουν τυχόν απώλεια της κρατικής εξουσίας, που διαχειρίζεται υφισταμένως η Ο.Λ.Β. Α.Ε., δύνανται να αποτελέσουν αιτία απώλειας πολύτιμων εσόδων και συνεπώς οικονομικών πόρων, εάν δεν συνοδευτούν με αντίστοιχες πρόνοιες, ιδίως όσον αφορά τη διαχείριση των χώρων της Ζώνης Λιμένα, που αποτελεί αντικείμενο εκμετάλλευσης το οποίο εμπίπτει στη σφαίρα των δημόσιων εξουσιών που έχουν εκχωρηθεί στην επιχείρηση.</p> <p>-Τυχόν επανάκαμψη πανδημικής ή οικονομικής κρίσης που να επηρεάζει τη Χώρα και η οποία θα έχει αποκτήσει ενδημικά χαρακτηριστικά πλέον, λειτουργώντας ανασχετικά σε οιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης του εμπορίου και της διαμετακόμισης εμπορευμάτων ή/και των ταξιδιών εν γένει.</p>

Εσωτερικό Περιβάλλον Επιχείρησης	
Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<p>-Υγιής χρηματοοικονομική κατάσταση εταιρείας, η οποία αποτελεί εγγύο ομαλότητας, όσον αφορά την περαιτέρω πορεία της και εργαλείο που διευκολύνει τον επιχειρηματικό της σχεδιασμό.</p> <p>-Η εσωτερική οργάνωση της εταιρείας είναι επικαιροποιημένη, με το οργανόγραμμά της να έχει ολοκληρωθεί εντός του έτους 2019 και να έχει τύχει έγκρισης, δυνάμει της υπ' αριθμ. 4525/2019 (Πρακτικό Νο 414/23-04-2019, ΦΕΚ 228 τ. ΠΡΑ.Δ.Ι.Τ. 2019) Απόφασης του Διοικητικού της Συμβουλίου. Το νέο οργανόγραμμα, όπως περιλαμβάνεται στον Κ.Ε.Ο.Λ. της εταιρείας, αντικατοπτρίζει πραγματικές ανάγκες προσωπικού, σε αριθμό και ποιότητα και διασφαλίζει την αναγκαία σαφήνεια στις διαδικασίες λειτουργίας της.</p> <p>-Υπαρξη εγκεκριμένου Γενικού Προγραμματικού Σχεδίου (Master Plan) που αποτελεί προαπαιτούμενο για την υλοποίηση αναπτυξιακών δράσεων/έργων στο λιμένα.</p> <p>--Ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική, ο βασικός κορμός της οποίας διατηρείται σταθερός επί μακρόν.</p> <p>-Κατοχή Άδειας Ίδρυσης Υδατοδρομίου στο λιμένα, η οποία αποτελεί μία ακόμη εμπορική εκμετάλλευση που φύεται και η αξιοποίησή της, από την Ο.Λ.Β. Α.Ε., θα επιφέρει πληρέστερες υπηρεσίες στους επιβάτες που διακινούνται δι' αυτού και θα ενισχύσει την διατροφικότητα των επιβατηγών μεταφορών, ωφελώντας τες έτσι παρελκόμενα.</p>	<p>-Δυσχερής και ιδιαίτερος γραφειοκρατική τροποποίηση/επικαιροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής της Ο.Λ.Β. Α.Ε. που, βάσει του Ν.3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α' 2005), συνεπάγεται έκδοση Κ.Υ.Α. Τούτο δημιουργεί έλλειψη ευελιξίας και ανυπαρξία δυνατότητας γρήγορης προσαρμογής σε νέα δεδομένα που γεννώνται και επηρεάζουν τις τιμές πώλησης των υπηρεσιών που παρέχονται από την Ο.Λ.Β. Α.Ε.</p> <p>-Διαδικαστικές περιπλοκές που γεννά η ταυτόχρονη συνδρομή στο νομικό πρόσωπο της Ο.Λ.Β. Α.Ε. των ιδιοτήτων της δημόσιας επιχείρησης και του Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης, που γεννά πλήθος παράλληλων υποχρεώσεων, καθόσον η εταιρεία καλείται να λειτουργήσει βάσει της νομοθεσίας που διέπει της ανώνυμες εταιρείες, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να λειτουργεί και σαν κρατικός Φορέας. Τούτο ενέχει επιπτώσεις στη λειτουργία του Οργανισμού, που αναλίσκει πόρους στη συντήρηση δύο παράλληλων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης, τα οποία δεν είναι κατ' ανάγκη συμβατά μεταξύ τους.</p> <p>-Επενδυτικοί και διαχειριστικοί περιορισμοί, ως απόρροια της ιδιότητας της επιχείρησης του Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης, βάσει των προβλέψεων του Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143 Α' 2014), οι οποίοι λειτουργούν ανασχετικά στην αυτόβουλη οικονομική διαχείριση και εν τέλει στην επιχειρηματική της πορεία.</p> <p>-Αδυναμία ανακατανομής και διοχέτευσης των πόρων της επιχείρησης προς ένα τομέα δραστηριοποίησης της συνολικής αγοράς που θα καταστεί στόχος, λόγω των δεσμεύσεων που είναι ήδη ανειλημμένες συμβατικά με το Ελληνικό Δημόσιο και απορρέουν από τον δημόσιο-κοινόχρηστο χώρο του λιμένα. Παραδειγματικά αναφέρεται ότι καθίσταται αδύνατη νομικά και πραγματικά, η εξαίρεση των αλιευτικών σκαφών από το πλαίσιο παροχής λιμενικών εξυπηρετήσεων, προκειμένου να αυξηθεί η διαθεσιμότητα θέσεων αγκυροβολίου σκαφών αναψυχής, που ως τομέας δραστηριότητας επιφέρει μεγαλύτερα έσοδα για την Ο.Λ.Β. Α.Ε.</p>

Πίνακας 8: SWOT Analysis

## 4.4. Στρατηγικός σχεδιασμός

Δεδομένων των στοιχείων της ανάλυσης που προηγήθηκε και κυρίως των αβεβαιοτήτων που παρατέθηκαν, όσον αφορά τις επιλογές της ιδιωτικοποίησης της Ο.Λ.Β. Α.Ε., ο στρατηγικός σχεδιασμός, με τα δεδομένα της συγχρονίας, δεν μπορεί παρά να έχει μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, που δεν θα εκτείνεται πέραν του έτους 2024, καθώς όταν θα οριστικοποιηθούν και θα επαληθευτούν οι επιλογές αυτές, θα καταστήσουν αναγκαία την επανεξέτασή του.

Επεξηγώντας περαιτέρω, αυτή τη στάση αναμονής ουσιαστικά, θα πρέπει να καταστεί εναργές, πως σε διαφορετικές στρατηγικές κατευθύνσεις θα εστιάσει ένας ιδιωτικοποιημένος Οργανισμός, με το σύνολο των υφιστάμενων εμπορικών του εκμεταλλεύσεων υπό τη διοίκησή του, στην περίπτωση που επιλεγεί η ιδιωτικοποίησή του με πώληση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών και σε άλλες, εάν οι σχετικές επιλογές τον έχουν ακρωτηριάσει εμπορικά, με την απώλεια υφιστάμενων αντίστοιχων εκμεταλλεύσεων του, εφόσον έχει υιοθετηθεί η επιλογή της υπο-παραχώρησης λιμενικών λειτουργιών ή/και δραστηριοτήτων.

Με την αποδοχή της ανωτέρω εύλογης παραδοχής, αναφορικά με το χρονικό ορίζοντα του σχεδιασμού και λαμβάνοντας υπόψη και το πλήθος των τομέων της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, στους οποίους η Ο.Λ.Β. Α.Ε. δραστηριοποιείται, η υιοθετούμενη **κυρίαρχη εταιρική στρατηγική**, θα πρέπει να παραπέμπει σε μία **σταθεροποίηση** της πορείας της, κατά την οποία ο Οργανισμός θα εξακολουθήσει να διατηρεί την υφιστάμενη επιχειρηματική του δραστηριότητα, παρακολουθώντας παράλληλα τις εξελίξεις, στο γίνεσθαι της ιδιωτικοποίησης. Η επιλογή αυτή τον απομακρύνει, από την υιοθέτηση επιθετικών στρατηγικών ανάπτυξης, οι οποίες προσιδιάζουν σε ομαλότερες περιόδους, που είναι ανέφικτο να υπάρξουν επί της παρούσης (Robbins et al. 2017: 165-167). Η υιοθέτησή της βεβαίως συνάδει και με το επιχειρηματικό όραμα της κατάληψης και παγίωσης της 3ης θέσης, στην εθνική κατάταξη σημαντικότητας των λιμένων και συνεπώς των Φορέων Διαχείρισής τους.

Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της εταιρείας, έγκειται στη γεωστρατηγική χωροθέτηση της λιμενικής εγκατάστασης, της οποίας την αποκλειστική διαχείριση κατέχει η ίδια, σε συνδυασμό με τα μονοπωλιακά χαρακτηριστικά της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, σε περιφερειακό τουλάχιστον επίπεδο. Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. και το λιμάνι του Βόλου, ενταγμένο στην κατηγορία των λιμένων διεθνούς ενδιαφέροντος από την Ελληνική Πολιτεία και στο δίκτυο διευρωπαϊκών μεταφορών της Ε.Ε., αποτελεί τη μοναδική λιμενική εγκατάσταση της Θεσσαλίας, μιας ανεπτυγμένης αγροτικά, βιομηχανικά/βιοτεχνικά και τουριστικά, περιοχής, η οποία κατέχει τα

εχέγγυα εκείνα, από πλευράς εύρους εγκαταστάσεων, εγκατεστημένου μηχανολογικού εξοπλισμού και λειτουργικής οργάνωσης, ώστε να χαρακτηριστεί πύλη του διεθνούς εμπορίου και συγκοινωνιακός κόμβος ακτοπλοϊκών συνδέσεων και κρουαζιέρας.

Από τα ανωτέρω προκύπτει, πως η **ανταγωνιστική στρατηγική**, που θα πρέπει να υιοθετηθεί από την επιχείρηση, είναι αυτή της ηγεσίας κόστους (Robbins et al. 2017: 166), η οποία ορίζει, ως γενική αρχή, ότι οι υπηρεσίες που θα παρέχονται, θα παραμείνουν σε χαμηλά τιμολογιακά επίπεδα, ώστε να συντείνουν στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της Ο.Λ.Β. Α.Ε. Παράλληλα, θα συμβάλλει, ώστε να μην υπονομευθούν οι προσπάθειες περιφερειακής ανάπτυξης των παραγωγικών τομέων της οικονομικής δραστηριότητας, που περιγράφηκαν προηγουμένως, δεδομένου του οιονεί μονοπωλιακού χαρακτήρα, που διαμορφώνεται στην αγορά λιμενικών υπηρεσιών, σε περιφερειακό επίπεδο, σε συσχετισμό βεβαίως με τον κοινωφελή χαρακτήρα της και της σημαντικότητας που ενέχει η λειτουργία της, για την αναπτυξιακή προοπτική της Θεσσαλίας.

Δεδομένου του μεσοπρόθεσμου χαρακτήρα, αλλά και της βασικής παραίνεσης για σταθερότητα, που διαπνέει την κυρίαρχη εταιρική στρατηγική, η εξειδίκευσή της στους επιμέρους τομείς της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, όπου δραστηριοποιείται η Ο.Λ.Β. Α.Ε., παραπέμπει στην υιοθέτηση της **στρατηγικής των μηδενικών αλλαγών** (no change strategy), η οποία περιορίζει την επιχειρηματική στοχοθεσία της, στη διατήρηση των κεκτημένων εταιρικών επιδόσεων (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 91).

## 4.5. Στρατηγική Marketing

Η στρατηγική Marketing της επιχείρησης, που θα παρατεθεί παρακάτω, θα συμπεριλάβει την ανάλυση του αντίστοιχου περιβάλλοντος, αλλά και τη διαμόρφωση του σχετικού μείγματος.

### 4.5.1. Ανάλυση περιβάλλοντος Marketing

Κατά την ανάλυση του περιβάλλοντος Marketing και εκκινώντας από το εσωτερικό της εταιρείας, θα περιγραφεί η θέση που αυτό καταλαμβάνει στην οργανωσιακή της κουλτούρα, ενώ θα παρουσιαστούν και οι ακολουθούμενες πολιτικές τιμολόγησης και χορήγησης πίστωσης στους πελάτες της. Επιπρόσθετα, θα αναφερθούν οι παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό κόστος χρήσης του λιμένα, οι σχετικές δράσεις Marketing που αναλαμβάνονται, αλλά και απολογιστικά στοιχεία των αποτελεσμάτων, που αυτές επιφέρουν στα έσοδα και τις εμπορικές της επιδόσεις.

Όσον αφορά στην εξωτερική διάσταση του περιβάλλοντος Marketing, θα καταγραφούν οι τάσεις της αγοράς και η ιδιότυπη τμηματοποίησή της (Αυλωνίτης-Παπασταθοπούλου 2010: 37).

(i) Εσωτερικό περιβάλλον

Το Marketing, υπό την έννοια ενός συνόλου διαδικασιών και λειτουργιών που σκοπούν στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της Ο.Λ.Β. Α.Ε., δεν κατέχει περίοπτη θέση, στην οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας. Τούτο επιβεβαιώνεται από την ανυπαρξία αντίστοιχης υπηρεσιακής μονάδας, στο οργανόγραμμά της. Το γεγονός είναι εξηγήσιμο και μπορεί να αποδοθεί με βεβαιότητα, στις παρακάτω δύο βασικές αιτίες:

- Η **πρώτη απ' αυτές** είναι ο διαρκής οργανωσιακός εναγκαλισμός της επιχείρησης, με τα ειωθότα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα της Χώρας, δεδομένης της ιδιότητάς της, ως Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης. Η υιοθετημένη αυτή οργανωσιακή προσέγγιση, την απομακρύνει από συνήθειες επίδειξης του πελατοκεντρισμού της, ο οποίος όμως διακρίνει τη γενικότερη επιχειρηματική της στάση, ως ένα φαινόμενο που δεν αποκτά πρόδηλες επικοινωνιακές εκφάνσεις.
- Η **δεύτερη αιτία**, θα πρέπει να αποδοθεί στα οιονεί μονοπωλιακά χαρακτηριστικά της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, σε περιφερειακό επίπεδο και στον εύλογο εμπορικό εφησυχασμό που επιφέρουν, καθώς, τουλάχιστον στο επίπεδο αναφοράς, δύσκολα θα μπορούσαν να παρασχεθούν αντίστοιχες ή υποκατάστατες υπηρεσίες, από εναλλακτικό, της Ο.Λ.Β. Α.Ε., πάροχο.

Στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και στις διοικητικές της πρακτικές, η παρακολούθηση της αγοράς και η ανάληψη δράσεων για την ικανοποίησή της, φαίνεται να ανήκει στα Τμήματα Εκμετάλλευσης Λιμένος, της Διεύθυνσης Διοικητικού, Οικονομικού & Εκμετάλλευσης και Λιμενικών Εξυπηρετήσεων, της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.

Οι υπηρεσιακές μονάδες αυτές, είναι επωμισμένες με το βάρος της εν γένει εξυπηρέτησης των πελατών. Κατά τεκμήριο λοιπόν υποδέχονται αιτήματα, παράπονα, αλλά και εύσημα, για την τυχόν επιτυχή διεκπεραίωση, της διαδικασίας παροχής των εν λόγω υπηρεσιών. Αυτές οι μονάδες δρομολογούν την επίλυση ζητημάτων, που μοιραία αναφύονται και άπτονται της έννοιας του Marketing, τα οποία μεταφέρουν στη διοικητική ιεραρχία, συνοδευόμενα παράλληλα με αντίστοιχες εισηγήσεις επίλυσής τους, όπως προκύπτει από την επεξεργασία των απονεμόμενων, από τον Κ.Ε.Ο.Λ., αρμοδιοτήτων τους.

Οι δράσεις Marketing, οι οποίες έχουν κατά καιρούς αναληφθεί από την εταιρεία, είναι κυρίαρχα προσανατολισμένες στην απομείωση του ανταλλάγματος, που καταβάλλουν οι πελάτες της, για τις προσφερόμενες, σε αυτούς, υπηρεσίες. Αποφάσεις διοικητικών οργάνων της επιχείρησης, αλλά και νομοθετικές ρυθμίσεις καθολικής εφαρμογής, μεριμνούν για μειώσεις χρεώσεων της επίσημης τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης, για ρυθμίσεις τμηματικής καταβολής οφειλών, φθάνοντας μέχρι και του σημείου ολικής απαλλαγής, από την υποχρέωση καταβολής ανταλλαγμάτων χρήσης λιμενικών χώρων.

Στην κατηγορία των λοιπών δράσεων Marketing και σε επίπεδο επικοινωνίας, δύναται να προστεθεί η συμμετοχή της Ο.Λ.Β. Α.Ε., δια της Ε.ΛΙΜ.Ε., στις εργασίες του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Θαλάσσιων Λιμένων (European Sea Ports Organization ή «E.S.P.O.»), καθώς με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται διαλογική επικοινωνία με τους λοιπούς λιμένες της Ευρώπης (Πηγή: [espo.be](http://espo.be)). Παράλληλα, στο ίδιο επίπεδο εντάσσονται οι δράσεις συμμετοχής της επιχείρησης σε συνέδρια, εκθεσιακά γεγονότα και η συμμετοχή της στον υπερεθνικό Φορέα της Ένωσης Μεσογειακών Λιμένων για την Κρουαζιέρα, με την επωνυμία «MEDCRUISE ASSOCIATION» (Πηγή: [medcruise.com](http://medcruise.com)), που έχουν ως στόχο, την προώθηση των υπηρεσιών της, στον τομέα της διακίνησης επιβατών κρουαζιέρας.

Η τιμολογιακή πολιτική της Ο.Λ.Β. Α.Ε., ακολουθώντας τη σχετική επιταγή του άρθρου 7, του Ν.3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α΄ 2005), προτείνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Ο.Λ.Β. Α.Ε., έπειτα από διαβούλευση με τους χρήστες, συνήθως στα πλαίσια συνεδριάσεων του Συμβουλίου Χρηστών και εγκρίνεται με την έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης (Κ.Υ.Α.) των συναρμόδιων Υπουργών Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής και Οικονομικών, η οποία βεβαίως ακολουθεί τα όσα σχετικώς ορίζονται, από την εκάστοτε ισχύουσα κυβερνητική οικονομική πολιτική και δη την εισοδηματική.

Όπως γίνεται αντιληπτό, αυτή η περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, δεν εξασφαλίζει την ευελιξία εκείνη, που είναι αναγκαία στο σύγχρονο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, για την επίτευξη της διαρκούς προσαρμογής, της τιμολογιακής λειτουργίας μίας επιχείρησης. Η εμπλοκή τόσων Φορέων, στην εξέλιξη της διαδικασίας που προαναφέρθηκε, καθιστά εξαιρετικά δύσκαμπτη, την πορεία ολοκλήρωσής της. Στην προσπάθεια να υπάρξουν κινήσεις, έστω και στοιχειώδους αφουγκρασμού της αγοράς, το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης παρεμβαίνει, με ρυθμιστικές Αποφάσεις του, απευθυνόμενο προς όλους τους χρήστες των υπηρεσιών του λιμένα, οι οποίες συνήθως κατατείνουν στη χορήγηση

τιμολογιακών εκπνώσεων, στις περιπτώσεις διακίνησης εξαιρετικά μεγάλων ποσοτήτων εμπορευμάτων.

Συναφώς, η πιστωτική πολιτική της Ο.Λ.Β. Α.Ε. ακολουθεί, ως γενική κατεύθυνση, την αντίστοιχη νομοθετικώς επιβεβλημένη, με το Ν.4152/2013 (ΦΕΚ 107 Α΄ 2013).

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να γίνει ειδική μνεία στο πρόβλημα της συνδιαμόρφωσης του συνολικού κόστους χρήσης του λιμένα, καθώς, ως φαινόμενο, επηρεάζει τις αποφάσεις που σχετίζονται με την εμπορική πολιτική, που διαμορφώνεται από την Ο.Λ.Β. Α.Ε. και συνεπώς άπτεται της εσωτερικής της λειτουργίας.

Εξειδικεύοντας, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η διακίνηση εμπορευμάτων και επιβατών από το λιμένα, επισείει και λοιπές, πλην αυτών που επιβάλλει η Ο.Λ.Β. Α.Ε. για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, χρεώσεις, από άλλους Φορείς, που δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στο λιμάνι του Βόλου. Επεξηγώντας περαιτέρω, θα πρέπει να αναφερθεί, πως στους χρήστες του λιμένα παρέχονται υπηρεσίες ρυμούλκησης, καβοδεσίας, χορήγησης καυσίμου, αποκομιδής αποβλήτων και καταλοίπων φορτίου πλοίων, πλοήγησης και φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων, από επιχειρήσεις που λειτουργούν εκτός των άμεσης εξουσιαστικής επιρροής της Ο.Λ.Β. Α.Ε. Η εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΚ) 2017/352 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (L 57/3.3.2017), παρά το γεγονός ότι ο τελευταίος διαλαμβάνει το σύνολο των ανωτέρω υπηρεσιών στο ρυθμιστικό του πεδίο, εντούτοις εξαιρεί, από την άμεση εφαρμογή του, αυτές της πλοήγησης και της φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων, επαφίοντας έτσι το κανονιστικό τους καθεστώς, στο εκάστοτε ισχύον εθνικό δίκαιο.

Για τις λοιπές υπηρεσίες, η Ο.Λ.Β. Α.Ε. εφάρμοσε ή επίκειται να εφαρμόσει τον εν λόγω Κανονισμό, βάσει ρυθμιστικής Απόφασης που εξέδωσε το Διοικητικό της Συμβούλιο (υπ' αριθμ. 4497/2019-Πρακτικό Νο 411/21-03-2019), με τήρηση μητρώου, στο οποίο δύναται να εγγράφεται το σύνολο των δυνητικών παρόχων των υπηρεσιών αναφοράς, που συγκεντρώνουν τις σχετικές νόμιμες προϋποθέσεις. Ο καθορισμός του ανταλλάγματος, από τη συναλλαγή που συντελείται μεταξύ των εν λόγω παρόχων και των πελατών, η οποία λαμβάνει χώρα εντός των ορίων του λιμένα, κείται εκτός των ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. Ως συνέπεια αυτού, ο χρήστης των υπηρεσιών του λιμένα αγνοεί ή είναι εξαιρετικά δυσχερές να γνωρίζει εκ προοιμίου με ακρίβεια, τη διαμόρφωση του τελικού κόστους που θα κληθεί να καταβάλλει, ανά διακινούμενη μονάδα φορτίου ή επιβάτη, μέσω

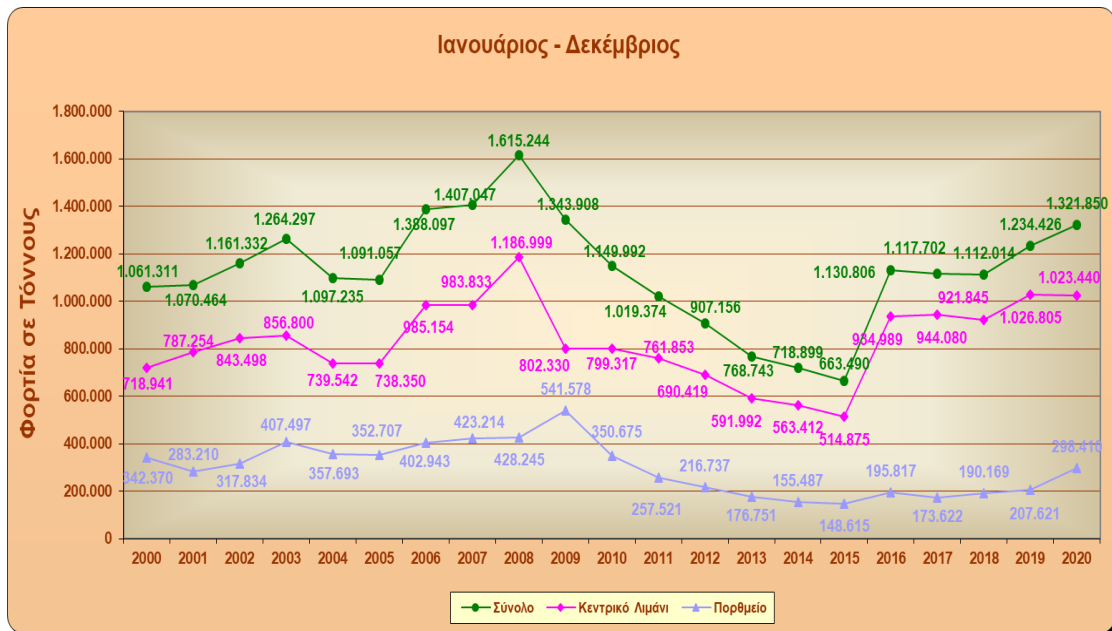
του λιμένα. Το κόστος αυτό αποτελεί το άθροισμα των τιμολογιακών χρεώσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., αλλά και των παρόχων, των λοιπών συναφών υπηρεσιών.

Οι δράσεις, που άπτονται του Marketing, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ωφέλειες που προκύπτουν ως απόρροια αυτών, απολογιστικά, αποτιμώμενες κυρίως βάσει των εσόδων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., κατάλληλα κατηγοριοποιημένων. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 9) παρατίθενται, σε επίπεδο πενταετίας (2016-2020), οι σχετικές πληροφορίες, βάσει των στοιχείων που περιέχονται στις αντίστοιχες δημοσιευμένες Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις της εταιρείας και στην Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού της Συμβουλίου.

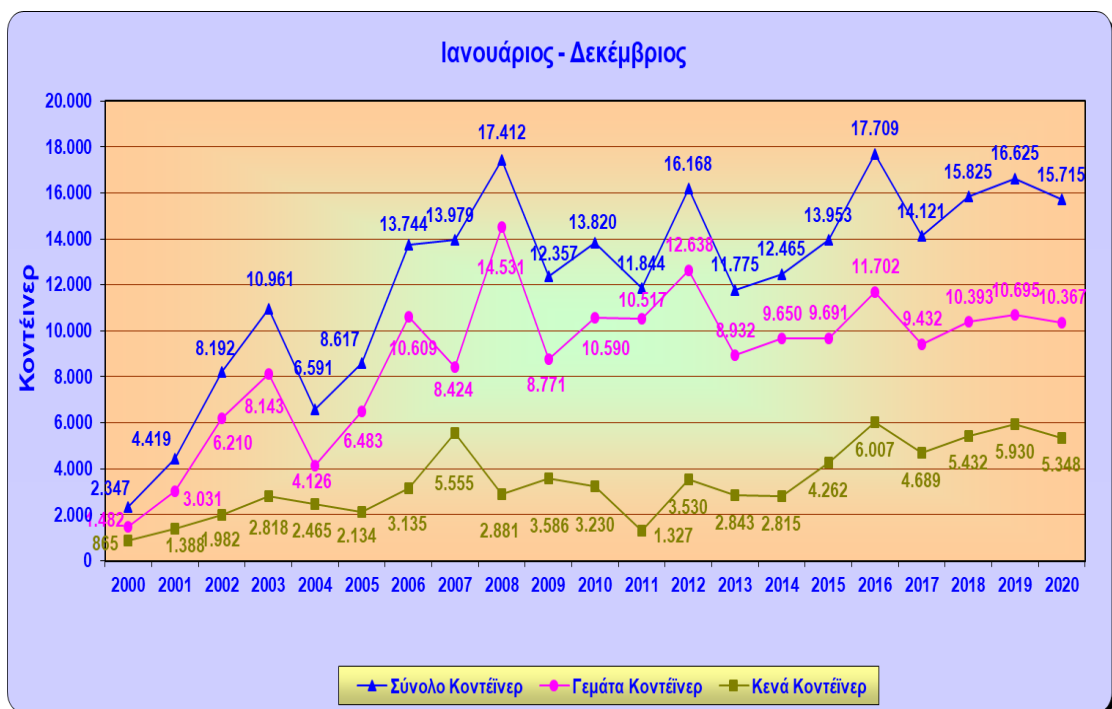
Έτος	Έσοδα από παραχώρηση χρήσης χώρων (€)	Τέλη χρήσης λιμένα γενικώς (€)	Έσοδα από παροχή υπηρεσιών λιμενικών εξυπηρετήσεων (€)	Σύνολο (€) (Κύκλος Εργασιών)
2016	1.456.647,26	441.169,08	3.529.153,28	5.426.969,62
2017	1.066.610,48	413.006,05	3.676.330,47	5.155.947,00
2018	1.093.443,82	670.197,06	3.696.193,44	5.459.834,41
2019	1.115.994,39	630.361,31	3.590.003,18	5.336.358,88
2020	1.024.867,80	445.926,34	3.335.049,56	4.805.843,70

Πίνακας 9: Κατηγοριοποίηση εσόδων Ο.Λ.Β. Α.Ε. περιόδου ετών 2016-2020 (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

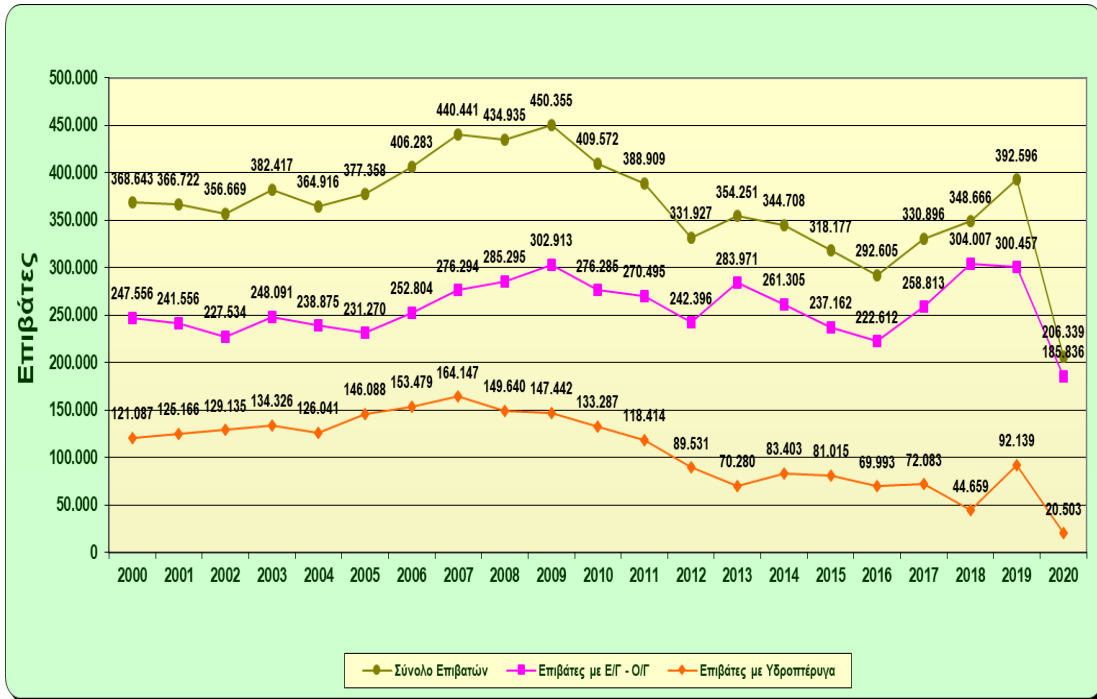
Επιπρόσθετα, προκειμένου να ποσοτικοποιηθεί, να χαρτογραφηθεί και εν τέλει να αποδοθεί μία διαχρονική εικόνα της παροχής των εν λόγω υπηρεσιών από την Ο.Λ.Β. Α.Ε., στα παρακάτω διαγράμματα (Διαγράμματα 1-5) θα παρατεθούν οι διακινήσεις εμπορευμάτων και επιβατών, από το λιμένα του Βόλου, καθώς και η εξέλιξη του αριθμού των διαθέσιμων θέσεων αγκυροβολίου σκαφών αναψυχής, ανά αντίστοιχο τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.



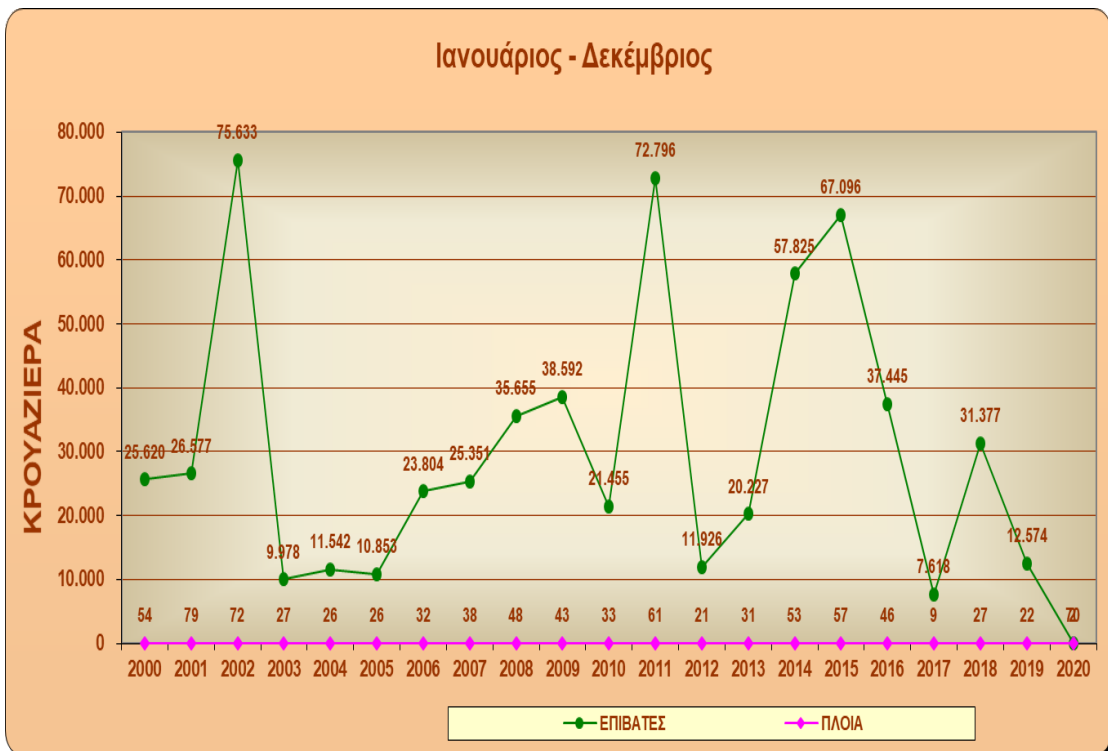
Διάγραμμα 1: Διακίνηση χύδην ξηρού φορτίου από εμπορικό λιμάνι Βόλου, περιόδου 2000-2020, (Πηγή: Υπηρεσία Συλλογής/Επεξεργασίας/Τήρησης Στατιστικών Στοιχείων Ο.Λ.Β. Α.Ε.).



Διάγραμμα 2: Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων (τεμάχια) από λιμάνι Βόλου, περιόδου 2000-2020, (Πηγή: Υπηρεσία Συλλογής/Επεξεργασίας/Τήρησης Στατιστικών Στοιχείων Ο.Λ.Β. Α.Ε.).



Διάγραμμα 3: Διακίνηση επιβατών ακτοπλοΐας από λιμένα Βόλου, περιόδου 2000-2020, (Πηγή: Υπηρεσία Συλλογής/Επεξεργασίας/Τήρησης Στατιστικών Στοιχείων Ο.Λ.Β. Α.Ε.).



Διάγραμμα 4: Διακίνηση επιβατών κρουαζιέρας από το λιμένα Βόλου, περιόδου 2000-2020, (Πηγή: Υπηρεσία Συλλογής/Επεξεργασίας/Τήρησης Στατιστικών Στοιχείων Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

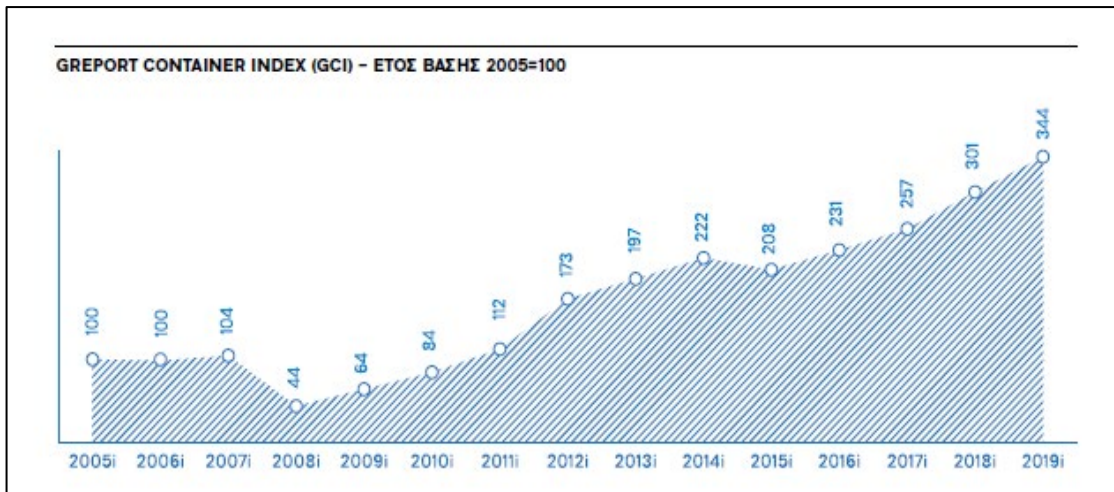


Διάγραμμα 5: Εξέλιξη του διατιθέμενου αριθμού θέσεων αγκυροβολίων περιόδου 2000-2020, (Πηγή: Επεξεργασία σχετικών κανονιστικών Αποφάσεων του Δ.Σ. της Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

(ii) Εξωτερικό περιβάλλον

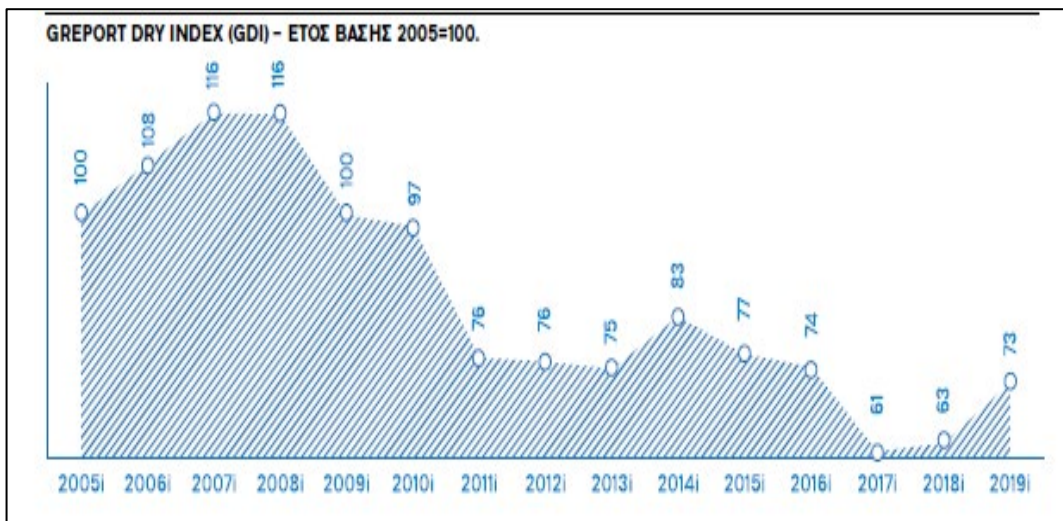
Στο εξωτερικό περιβάλλον Marketing και σε επίπεδο τάσεων της αγοράς και δη των τομέων της ελληνικής λιμενικής αγοράς, στους οποίους δραστηριοποιείται ενεργά η Ο.Λ.Β. Α.Ε., με την αμιγώς επιχειρηματική της υπόσταση, ισχύουν τα παρακάτω.

Στους δύο τομείς της διακίνησης εμπορευμάτων, χύδην ξηρού φορτίου δηλαδή και εμπορευματοκιβωτίων, καταγράφονται οι συνδυασμένες μεταφορές, όπως ορίστηκαν, από το Ευρωπαϊκό Συνέδριο των Υπουργών Μεταφορών, το έτος 1988, ως «[...] η κίνηση του φορτίου από το φορτωτή στον τελικό καταναλωτή χρησιμοποιώντας το ελάχιστο δύο τύπους μεταφοράς αλλά με μια μοναδιαία τιμή και με μια ενιαία μεταφορά.» (Πηγή: eurorafl.eurora.eu). Η αλματώδης ανάπτυξη της χρήσης των εμπορευματοκιβωτίων, συντέινει τα μέγιστα στην ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών και στην Ελλάδα, καθώς διευκόλυνε την εν γένει διαχείριση της μεταφοράς των μοναδοποιημένων πλέον, φορτίων. Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 6) εμφανίζονται στοιχεία αναφορικά με τη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων, δια των ελληνικών λιμένων.



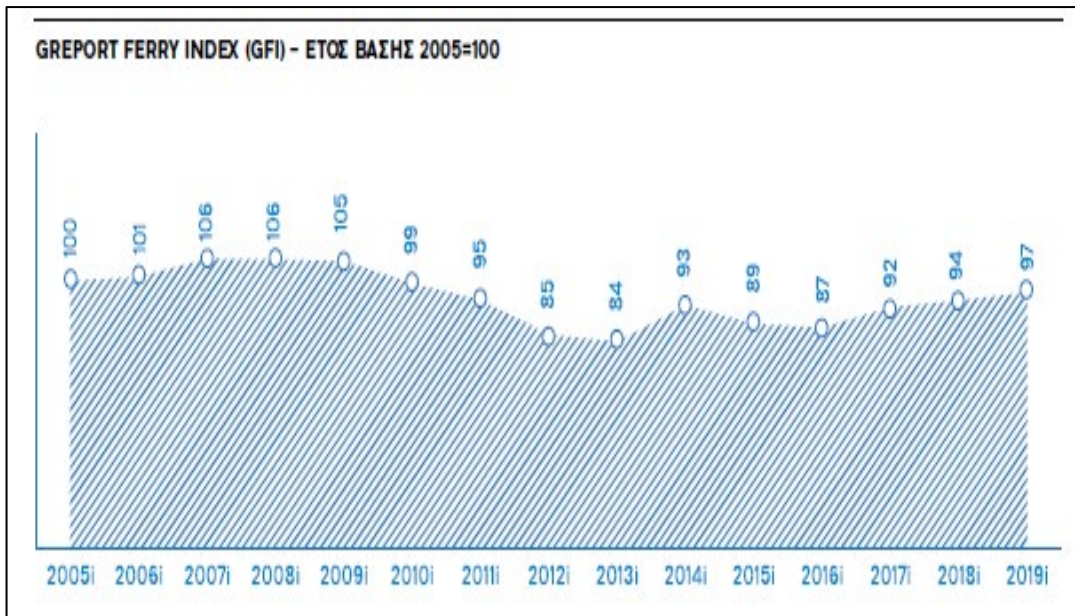
Διάγραμμα 6: Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στους ελληνικούς λιμένες, (Πηγή:GREPORT 2020).

Η αύξηση της χρήσης εμπορευματοκιβωτίων, συνέβη εις βάρος της διακίνησης χύδην ξηρού φορτίου, η οποία, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 7), υπέστη μείωση.

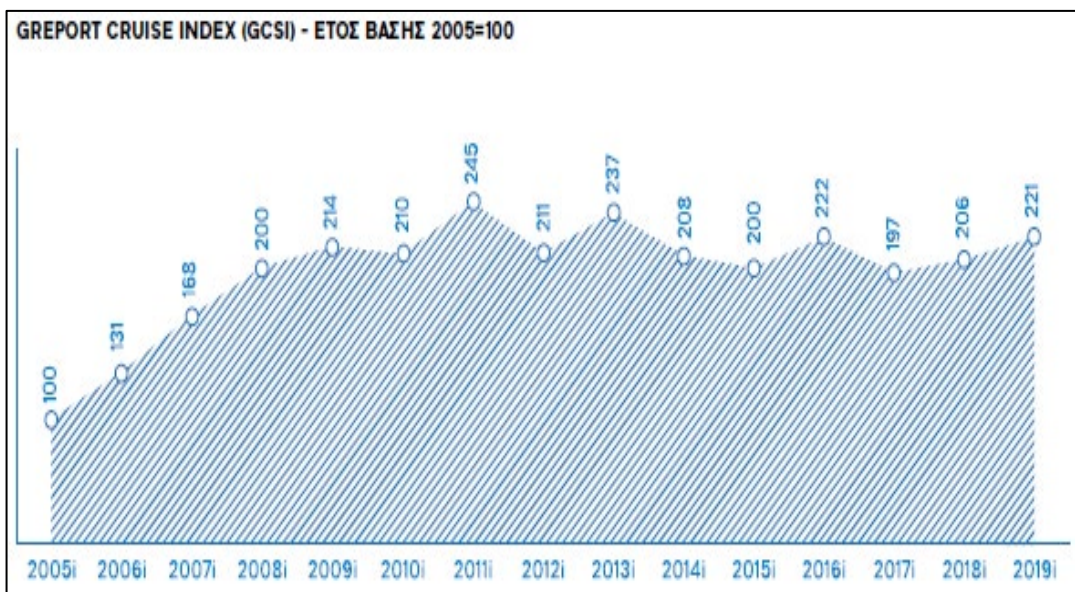


Διάγραμμα 7: Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της διακίνησης χύδην φορτίων στους ελληνικούς λιμένες, (Πηγή:GREPORT 2020).

Στους τομείς της αγοράς που αφορούν στη διακίνηση επιβατών ακτοπλοΐας και κρουαζιέρας στα παρακάτω διαγράμματα (Διαγράμματα 8 & 9) εμφανίζονται οι σχετικές τάσεις, στο χρονικό διάστημα μεταξύ των ετών 2005 και 2019, βάσει των διακινούμενων μέσω των ελληνικών λιμένων, επιβατών.



Διάγραμμα 8: Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της διακίνησης επιβατών ακτοπλοΐας στους ελληνικούς λιμένες, (Πηγή:GREPORT 2020).



Διάγραμμα 9: Διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της διακίνησης επιβατών κρουαζιέρας στους ελληνικούς λιμένες, (Πηγή:GREPORT 2020).

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. δραστηριοποιείται, όπως αναφέρθηκε και στην υποενότητα 4.3.1.2. ανωτέρω, σε ήδη υφιστάμενους αντίστοιχους τομείς, της εγχώριας αγοράς λιμενικών υπηρεσιών. Η δραστηριοποίηση αυτή, με τον τρόπο που συμβαίνει, συνιστά ουσιαστικά μία άτυπη τμηματοποίηση της συνολικής εθνικής αγοράς λιμενικών υπηρεσιών και στόχευση της επιχείρησης στους πέντε (05) τομείς αυτούς. Είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως η εν λόγω

εστίαση είναι άτυπη, δεν καθιερώθηκε δηλαδή ως απόρροια κάποιας διοικητικής επιλογής της επιχείρησης, αλλά είναι αποτέλεσμα μία ασυνείδητης εγγενούς διαδικασίας της αγοράς αυτής.

#### 4.5.2. Μείγμα Marketing

Υπό το κράτος της ισχύος των αναφερόμενων στην ανάλυση του περιβάλλοντος του Marketing, αλλά και της γενικής κατευθυντήριας στρατηγικής της επιχείρησης, που προτάσσει τη σταθεροποίηση της πορείας της, τα επιμέρους συνθετικά του αντίστοιχου μείγματος, θα μπορούσαν να διαμορφωθούν κατά τα αναφερόμενα παρακάτω.

##### (i) Προϊόν (Product)

Οι παρεχόμενες, από την επιχείρηση, υπηρεσίες θα παραμείνουν οι ίδιες, όπως αναφέρθηκαν στην ενότητα 4.1. της παρούσας διατριβής, μέχρι και την παγίωση των σχετικών επιλογών της ιδιωτικοποίησης, οπότε αναλόγως τούτων, θα υπάρξει τυχόν αναμόρφωση της συνολικής εταιρικής στρατηγικής και συνεπώς και του σχετικού σχεδιασμού Marketing της εταιρείας. Η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, οφείλει να αποτελεί στόχο της επιχείρησης. Προς τούτο, ο σχεδιασμός της παροχής τους θα πρέπει να υφίσταται παρεμβάσεις, οι οποίες, σε επίπεδο στοχοθεσίας, μπορούν να διαμορφωθούν κατά τα οριζόμενα στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10).

Υπόσταση Ο.Λ.Β. Α.Ε.	Κατηγορία Υπηρεσιών	Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων/Δράσεων
Επιχειρηματική	Υπηρεσίες ελλιμενισμού πλοίων/σκαφών	-Διαρκής διενέργεια τεχνικών παρεμβάσεων στο σύνολο των κρηπιδωμάτων, για την αποκατάσταση βλαβών, προκειμένου να καταστεί ασφαλέστερος και ευχερέστερος ο ελλιμενισμός πλοίων.  -Διαρκής διενέργεια τεχνικών παρεμβάσεων, για την αποκατάσταση λειτουργικών βαθών της λιμενολεκάνης.  -Μεταφορά της δραστηριότητας της διακίνησης του χύδην παλαιοσιδήρου (scrap) από το υφιστάμενο σημείο εκφόρτωσής του (1 <sup>ος</sup> προβλήτα εμπορικού λιμένα) στον 3 <sup>ο</sup> προβλήτα, κατά τις σχετικές προβλέψεις των περιβαλλοντικών όρων λειτουργίας του λιμένα, προκειμένου να απελευθερωθεί πολύτιμος χώρος στον 1 <sup>ο</sup> προβλήτα του εμπορικού λιμένα, προς επίτευξη επαύξησης των επιχειρησιακών δυνατοτήτων της εταιρείας.
	Υπηρεσίες ζύγισης εμπορευμάτων επί γεφυροπλάστιγγων της	-Αυτοματοποίηση της διαδικασίας ζύγισης των εμπορευμάτων στις γεφυροπλάστιγγες του Οργανισμού.

Υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης και μετακινήσεις των πάσης φύσεως εμπορευμάτων με μηχανήματά της	-Περαιτέρω και διαρκής προσπάθεια για ανανέωση του στόλου των μηχανημάτων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., με αναζήτηση χρηματοδοτικών εργαλείων που θα υποστηρίξουν την εν λόγω προμήθεια, προκειμένου να βελτιωθούν οι χρόνοι εξυπηρέτησης των διακινούμενων φορτίων.
Υπηρεσίες χορήγησης ύδατος-ηλ. ενέργειας σε πλοία, επιχειρήσεις και λοιπούς στεγασμένους σε χώρους του λιμένα, Φορείς	-Προσπάθεια επέκτασης της δυνατότητας ευχερούς υδροδότησης/ηλεκτροδότησης πλοίων στο σύνολο των κρηπιδωμάτων του λιμένα.
Υπηρεσίες επιβατικού σταθμού ακτοπλοΐας & κρουαζιέρας	-Διαρκής παρεμβάσεις συντήρησης των κτιριακών υποδομών, που στεγάζουν τους επιβατικούς σταθμούς.
Υπηρεσίες αποκομιδής αποβλήτων πλοίων και καταλοίπων φορτίων τους	-Πλήρης ενεργοποίηση του Μητρώου Παρόχων, κατ' εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/352 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (L 57/1/3-3-2017), προκειμένου να υπάρχει ευχέρεια επιλογής του παρόχου από τον πελάτη.

Πίνακας 10: Προτάσεις δράσεων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ο.Λ.Β. Α.Ε.

(ii) Προώθηση (Promotion)

Η διαδικασία προώθησης των πωλήσεων, δεδομένης της φύσης τους, που συνίσταται αμιγώς στην παροχή υπηρεσιών εν προκειμένω, αλλά και των ιδιοτεροτήτων της σχετικής αγοράς, περιορίζει τα αντίστοιχα περιθώρια, προσδιορίζοντάς τα, στην ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας και του λιμένα που αυτή διαχειρίζεται, αλλά και στη χρήση εργαλείων, που άπτονται της έννοιας των δημοσίων σχέσεων. Εξειδικεύοντας, η παρουσία της Ο.Λ.Β. Α.Ε. σε εκθεσιακά γεγονότα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της Χώρας, προκειμένου να γνωστοποιηθούν σε δυνητικούς πελάτες, οι υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει, θα μπορούσε να αποδειχθεί ιδιαίτερως επωφελής. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα, για περαιτέρω ενεργοποίηση του Συμβουλίου Χρηστών του λιμένα Βόλου, ώστε η συνεδριάσεις του να επεκταθούν και πέραν των δύο (02) κατ' έτος, που αποτελεί την ελάχιστη σχετική νομική υποχρέωση, με ταυτόχρονη διεύρυνση της σύνθεσής του και πέραν των θεσμοθετημένων μελών του, με προσκλήσεις, που θα απευθύνονται σε εκπροσώπους παραγωγικών Φορέων της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλίας, προκειμένου να λάβει χώρα παρουσίαση των δυνατοτήτων της επιχείρησης, ενώπιον ενός ευρέως ακροατηρίου.

Στο επίπεδο των δημοσίων σχέσεων, θα μπορούσε να υπάρξει βέλτιστη αξιοποίηση της πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, που ήδη έχει καθιερώσει ο Οργανισμός, με την υπ' αριθμ. 4434/2019 (Πρακτικό Νο 408/08-02-2019) Απόφαση του Διοικητικού του Συμβουλίου, προκειμένου να ενισχύσει τους δεσμούς του με τους Φορείς της πόλης, αλλά

και να προβεί στη συνδιοργάνωση συνεδριακού χαρακτήρα, εκδηλώσεων, με αντικείμενο το ρόλο του λιμένα Βόλου, στη σύγχρονη πραγματικότητα των μεταφορών.

### (iii) Τιμή (Price)

Δεδομένου ότι τόσο η τιμολογιακή, όσο και η πιστωτική πολιτική της Ο.Λ.Β. Α.Ε., έναντι των πελατών της, λαμβάνει χώρα με ενιαίο τρόπο, βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, αφαιρείται κατ' ουσίαν το στοιχείο της ευελιξίας, από τα χέρια της επιχείρησης και δυσχεραίνεται έτσι η προσπάθειά της, να αφουγκραστεί τις σχετικές αγοραίες ανάγκες. Η νομοθετική μεταλλαγή αυτού του καθεστώτος, στην παρούσα χρονική στιγμή, κρίνεται ως ανέφικτη, καθώς δυσχερώς αναλαμβάνονται τέτοιες κομβικές πρωτοβουλίες, προ σημαντικών γεγονότων, όπως η ιδιωτικοποίηση εν προκειμένω.

Η κυρίαρχη εταιρική στρατηγική ενστερνίζεται την επίτευξη μίας σταθεροποίησης, η οποία όμως δεν θα πρέπει να επικοινωνεί στους αποδέκτες της, μία τάση για απραξία και εφησυχασμό. Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας, για το χρονικό διάστημα που θα μεσολαβήσει μέχρι και την ιδιωτικοποίησή της, θα μπορούσε να επικαιροποιηθεί και να κωδικοποιηθεί εκ νέου, σε ένα ενιαίο κείμενο, συμπεριλαμβάνοντας ρήτρες ευελιξίας. Με το τελευταίο όρο νοούνται εξουσιοδοτικές προβλέψεις, έναντι διοικητικών οργάνων της εταιρείας, προκειμένου αυτά να αντιμετωπίζουν με ευελιξία, τις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς, απαντώντας έτσι στις ανάγκες της, με αμεσότερο τρόπο.

### (iv) Τοποθέτηση (Place)

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. οφείλει να μεριμνά, ώστε οι πελάτες της να απολαμβάνουν διαρκώς διαθέσιμες και υψηλού ποιοτικού επιπέδου, υπηρεσίες, στο πλαίσιο των στρατηγικών κατευθύνσεων που ορίστηκαν. Η μέριμνα αυτή θα πρέπει να επεκταθεί και στους λοιπούς παράγοντες, που συνδιαμορφώνουν το συνολικό κόστος χρήσης του λιμένα. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η εταιρεία θα πρέπει να αξιοποιήσει τη δεσπόζουσα θέση της, στο πλέγμα των δραστηριοποιούμενων στο λιμένα, επιχειρήσεων. Μία διοικητική πρακτική, που θα κατέτεινε στην υπογραφή μνημονίων συνεργασίας, μεταξύ των ανεξάρτητων λοιπών παρόχων λιμενικών υπηρεσιών και της Ο.Λ.Β. Α.Ε., θα ήταν μία διασφαλιστική, της επίτευξης των στόχων αυτών, δράση Marketing. Ως είναι εύληπτο, αυτή η πρακτική μπορεί να διασφαλίσει την αναγκαία σταθερότητα που απαιτείται, προκειμένου να σχηματιστεί ένα οιοσδήποτε, συγκεκριμένου κόστους λιμενικών υπηρεσιών, το οποίο θα καλύπτει, για συμφωνημένο χρονικό διάστημα, το συνολικό κόστος διακίνησης εμπορευμάτων και επιβατών δια του

λιμένα Βόλου. Η ιδιότυπη αυτή αποθεματοποίηση, δεν μπορεί παρά να γίνει ευχαρίστως αποδεκτή από το κοινό των χρηστών του λιμένα, οι οποίοι θα γνωρίζουν εκ προοιμίου, το συνολικό κόστος χρήσης του.

## 4.6. Λειτουργικό σχέδιο

Ο λειτουργικός σχεδιασμός, ως το εργαλείο μετατροπής των εισροών της Ο.Λ.Β. Α.Ε., σε εκροές, εξειδικεύεται με αναλυτική καταγραφή τους, των εργασιών μετασχηματισμού τους και του προγραμματισμού εκτέλεσης των εργασιών αυτών, μέσω διαγράμματος Gantt, στο Παράρτημα Β της παρούσας.

Χρήζει ιδιαίτερης μνείας, ότι στις εκροές της Ο.Λ.Β. Α.Ε. λογίζονται οι υπηρεσίες που αποσκοπούν στην απόληψη άμεσου κέρδους, όπως και αυτές που παρέχονται άνευ αξίωσης ανταλλάγματος, στην ευρύτερη κοινότητα χρηστών του λιμένα. Οι εν λόγω υπηρεσίες αποτελούν απόρροια ανειλημμένων νομικών δεσμεύσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., όπως προκύπτει από την επεξεργασία της κυρωθείσας, με το Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019), από 19/11/2002, σχετικής Σύμβασης Παραχώρησης και ενέχουν αντίστοιχη υποχρεωτικότητα.

Ο μετασχηματισμός, των εισροών της επιχείρησης, σε εκροές, οφείλει να λαμβάνει υπόψη του την Αρχή της ολικής ποιότητας, η οποία ορίζεται ως ένα σύνολο επιχειρησιακών παραδοχών, ενεργειών και δράσεων, που αναλαμβάνονται από την ίδια την επιχείρηση, με σκοπό την εν γένει βελτιστοποίηση της λειτουργίας της, σε επίπεδο απόδοσης και ανθρώπινων πόρων, καθώς και τη διαρκή ικανοποίηση των πελατών της (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 143, 145).

Οι θεωρητικώς καθοριζόμενοι, τρόποι, για την επίτευξη του στόχου της παροχής υπηρεσιών με ολιστική αντιμετώπιση, είναι δύο.

- Η **πρώτη** εξ' αυτών, αποσκοπεί στα κέρδη, που προέρχονται από την εμφατική προσήλωση της επιχείρησης, στις ανάγκες της αγοράς και
- η **δεύτερη**, στα κέρδη, που βασίζονται στην απομείωση του λειτουργικού της κόστους (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 143, 145).

Στην περίπτωση της Ο.Λ.Β. Α.Ε., θα πρέπει να υιοθετηθεί η δεύτερη επιλογή, ως η πλέον προσήκουσα, δεδομένης της συμβατότητάς της με τις βασικές στρατηγικές επιλογές, που ήδη προκρίνονται μέσω του παρόντος σχεδιασμού και ιδιαίτερα της ανταγωνιστικής στρατηγικής της ηγεσίας κόστους.

## 4.7. Διοικητική οργάνωση

Η οργανωτική δομή της εταιρείας, όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 4.1. της παρούσας διατριβής, κατέχει αντικειμενικές εγγενείς αδυναμίες, καθώς προσιδιάζει περισσότερο σε δημόσια υπηρεσία, παρά σε επιχείρηση και εξαρτά την επιτυχή διεκπεραίωση του έργου της, κυρίως από το βαθμό επίδειξης υπευθυνότητας των εργαζομένων, που στελεχώνουν τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας της. Όπως προκύπτει από τον Κ.Ε.Ο.Λ. της εταιρείας, στη συντριπτική τους πλειονότητα, οι εξουσίες, που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία της, έχουν ανατεθεί στο Διευθύνοντα Σύμβουλο, ο οποίος αποτελεί όργανο διοίκησης και διεύθυνσης ταυτόχρονα, ενώ ο συγκεντρωτισμός αυτός οδηγεί στη διαπίστωση, ότι δεν υφίσταται τάση διαμοιρασμού τους, στα στελέχη της υπηρεσιακής ιεραρχίας. Η ανωτέρω οργανωτική δομή αποτελεί κλασσική οργάνωση Φορέα Διοίκησης και Εκμετάλλευσης ελληνικού λιμένα (Χλωμούδης 2011: 127, 130).

Παρά τα ζητήματα που προαναφέρθηκαν, η οργανωτική αυτή δομή εμφανίζεται να λειτουργεί ικανοποιητικά, όπως καταδεικνύουν τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας και τούτο οφείλεται πιθανότατα σε συγκυριακούς παράγοντες. Θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να υπάρξει μία θεαματική αλλαγή της, σε κάτι που θα προσομοίαζε με σύγχρονη εταιρική οργάνωση, ιδιαίτερα προ τόσο σημαντικών γεγονότων, όπως η ιδιωτικοποίηση της εταιρείας. Δεδομένου τούτου, η παρούσα οργανωτική δομή θα κληθεί να διεκπεραιώσει χωρίς αλλαγές το έργο της, βάσει του παρόντος επιχειρηματικού σχεδιασμού.

## 4.8. Ανάλυση κινδύνων

Η ανάλυση κινδύνων, που δυνητικά προέρχονται από τα συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της Ο.Λ.Β. Α.Ε., αποτελούν το πεδίο ανάλυσης της παρούσας ενότητας.

### 4.8.1. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

Ως χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι ορίζονται αυτοί που καθιστούν αδύνατη την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεων της εταιρείας, εξαιτίας των συνεπειών εσφαλμένων επενδυτικών κινήσεων, της αύξησης των επιτοκίων δανεισμού, της διακύμανσης στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, εφόσον υπάρχει δανεισμός σε ξένο νόμισμα ή δραστηριοποίηση στο εξωτερικό, της αύξησης του κόστους προμήθειας αναγκαίων, για την εξακολούθηση της παραγωγής, μέσων ή πόρων, καθώς και λοιποί παρεμφερείς (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 190).

Εν προκειμένω, όπως καταγράφεται στην πλέον πρόσφατη Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου της Ο.Λ.Β. Α.Ε., που αφορά στη διαχειριστική χρήση έτους 2020, δεν καταγράφονται κίνδυνοι επιτοκίων και συναλλαγματικοί, καθώς δεν υφίσταται τραπεζικός δανεισμός της, ούτε κατοχή παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων, ενώ δεν διαπιστώνεται και δραστηριότητα που να ενέχει τη χρήση ξένου νομίσματος.

#### 4.8.2. Κίνδυνοι ρευστότητας

Ως κίνδυνοι ρευστότητας, μπορεί να οριστούν αυτοί που προκύπτουν από την ανεπάρκεια διαθέσιμων κεφαλαίων στην εταιρεία, ώστε να καλυφθούν οι λειτουργικές της ανάγκες (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 193).

Κατά τη διαχειριστική χρήση έτους 2020, η εικόνα των υποχρεώσεων και των ταμειακών διαθεσίμων της εταιρείας, εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 11), όπως έχει καταγραφεί και στην πλέον πρόσφατη Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου, με συγκριτική παράθεση των αντίστοιχων στοιχείων, κατά τα έτη 2020 και 2019, χάριν πληρότητας.

Κατηγορία Υποχρεώσεων	31.12.2020 (€)	31.12.2019 (€)
Προμηθευτές	739.263,95	512.408,67
Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	13.857,53	73.140,32
Λοιπές υποχρεώσεις	186.625,26	196.694,39
<b>Σύνολα</b>	<b>939.746,74</b>	<b>882.243,38</b>
<b>Χρηματικά διαθέσιμα</b>	<b>4.677.702,55</b>	<b>5.181.079,90</b>

*Πίνακας 11: Παράθεση στοιχείων υποχρεώσεων & ταμειακών διαθεσίμων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. κατά τις διαχειριστικές χρήσεις 2019 & 2020 (Πηγή: Έκθεση Διαχείρισης Δ.Σ. Ο.Λ.Β. Α.Ε., 2020).*

Από τον ανωτέρω πίνακα, καθίσταται πρόδηλο, ότι οι σχετικοί κίνδυνοι έχουν περιοριστεί, καθώς διατηρούνται υψηλά ταμειακά διαθέσιμα, που επαρκούν για την κάλυψη των δαπανών λειτουργίας της.

#### 4.8.3. Πιστωτικοί κίνδυνοι

Ως πιστωτικοί ορίζονται οι κίνδυνοι που προέρχονται από τη αδυναμία των πελατών, να εξυπηρετήσουν τις δανειακές υποχρεώσεις τους, προς την Ο.Λ.Β. Α.Ε. (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 193, 194).

Βάσει των διαπιστώσεων, που αναφέρονται επί της Έκθεσης Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου που προαναφέρθηκε, δεν υφίστανται σημαντικές συγκεντρώσεις πιστωτικού κινδύνου σε μεμονωμένους πελάτες, ενώ η μέγιστη έκθεση στον κίνδυνο αναφοράς αντανακλάται στο ύψος των στοιχείων του ενεργητικού, που απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 12).

Στοιχείο Ενεργητικού Ισολογισμού	31.12.2020 (€)	31.12.2019 (€)
Εμπορικές απαιτήσεις	1.947.521,00	1.592.997,76
Λοιπές απαιτήσεις	308.742,06	261.030,34
Χρηματικά διαθέσιμα	4.677.702,55	5.181.079,90
<b>Σύνολα</b>	<b>6.933.965,61</b>	<b>7.035.108,00</b>

*Πίνακας 12: Αποτίμηση του πιστωτικού κινδύνου (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).*

Επισημαίνεται η δυνατότητα είσπραξης των απαιτήσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. από πελάτες της, μέσω των μηχανισμών της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), βάσει της υπ' αριθμ. 1113562/6644/0016/2001 (ΦΕΚ 1811 Β' 2001) Απόφασης Υπουργού Οικονομικών, γεγονός που παρέχει απομειωτικά, των εν λόγω κινδύνων, εχέγγυα.

#### **4.8.4. Λειτουργικοί κίνδυνοι**

Ως λειτουργικοί ορίζονται οι εγγενείς κίνδυνοι, αυτοί δηλαδή που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης και θέτουν σε αμφισβήτηση την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Ενδεικτικά αναφέρονται τυχόν έριδες μεταξύ των μελών της Διοίκησης της επιχείρησης ή των στελεχών της, που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της, αλλά και απουσία ή πλημμελής λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 190, 194).

Στην περίπτωση της Ο.Λ.Β. Α.Ε. το περιορισμένο εύρος της διοικητικής της δομής, η αστυνόμευση κρίσιμων παραγόντων της λειτουργίας της, όπως για παράδειγμα ο οικονομικός προϋπολογισμός της και ο τρόπος που διασφαλίζεται η τήρησή του, αλλά και ο ορισμός ανεξάρτητου ελεγκτή, από τη Γενική Συνέλευση του μοναδικού της Μετόχου (άρθρο 4, του Ν.3429/2005-ΦΕΚ 314 Α' 2005), περιορίζουν σημαντικά την έκθεση της επιχείρησης, στους κινδύνους αυτούς.

#### **4.8.5. Πολιτικοί κίνδυνοι**

Αυτοί προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μάλιστα από τη διαμόρφωση και εφαρμογή κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίες συχνά αλλάζουν πολύ γρήγορα, με πιο κλασικό παράδειγμα την φορολογία των επιχειρήσεων (Κέφης-Παπαζαχαρίου 2009: 190, 195).

Η Ο.Λ.Β. Α.Ε. είναι εκτεθειμένη στους κινδύνους αυτούς, καθώς η νομοθετική εξουσία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως προβλέψιμη και οι αντιδράσεις της επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, ειδικά σε περιόδους κρίσεων. Στις περιόδους αυτές λαμβάνονται διαρκώς μέτρα και υιοθετούνται νομοθετικές ρυθμίσεις, που μοιραία επιδρούν και στη λειτουργία της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και στους σχεδιασμούς της.

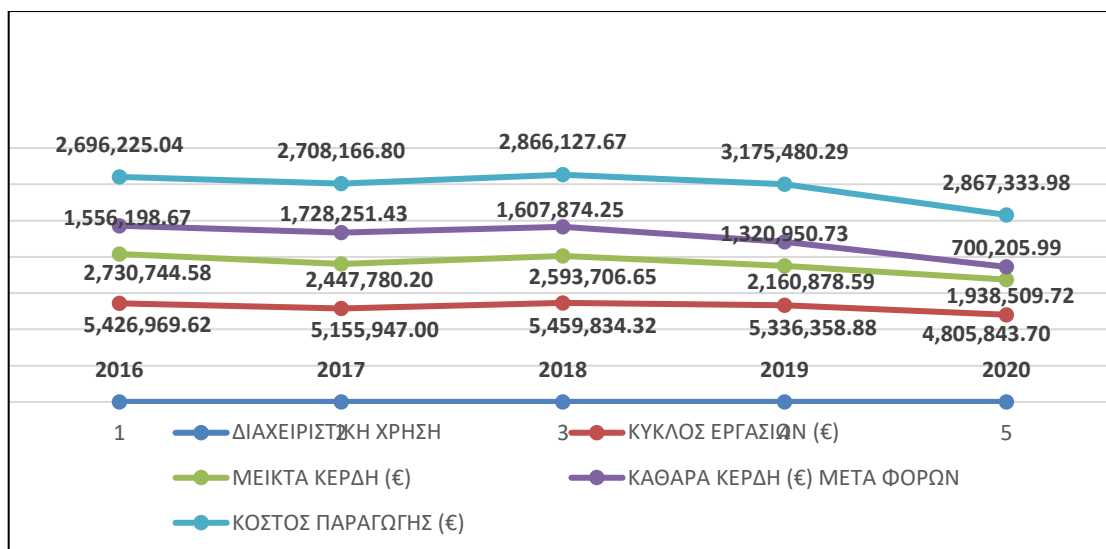
Αναφέρονται ενδεικτικά, οι παρακάτω δύο περιπτώσεις, που κατηγοριοποιούνται στην κατηγορία αυτή των επιχειρηματικών κινδύνων.

Αρχικά, η Ο.Λ.Β. Α.Ε. απαλλάσσεται της καταβολής Φόρου Εισοδήματος, βάσει της ρητής νομοθετικής πρόβλεψης, της παρ. 13, του άρθρου 2, του Ν.3986/2011 (ΦΕΚ 152 Α΄ 2011) όπως ισχύει, δεδομένης της ιδιότητάς της, ως περιουσιακού στοιχείου της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε. Η απαλλαγή αυτή βελτιώνει σημαντικά την οικονομική της θέση, ενώ τυχόν ανάκλησή της με νομοθετική διάταξη, θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα.

Ακολούθως, η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 και η κυβερνητική τακτική της νομοθέτησης μέτρων, προς ανάσχεση των συνεπειών της στην επιχειρηματικότητα, επηρέασε και την Ο.Λ.Β. Α.Ε., επιφέροντάς της, απώλεια εσόδων. Νομοθετικές δράσεις, που κατέτειναν στην απαλλαγή των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός του λιμένα, από οικονομικές τους υποχρεώσεις έναντι της Ο.Λ.Β. Α.Ε., συνέτειναν καίρια σε αυτό, ενώ τυχόν εξακολούθηση αυτής της τακτικής, θα επέτεινε τις σχετικές συνέπειες.

#### **4.9. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση**

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 10), παρουσιάζονται οι ιστορικές τάσεις, βασικών μεγεθών της οικονομικής λειτουργίας της Ο.Λ.Β. Α.Ε.



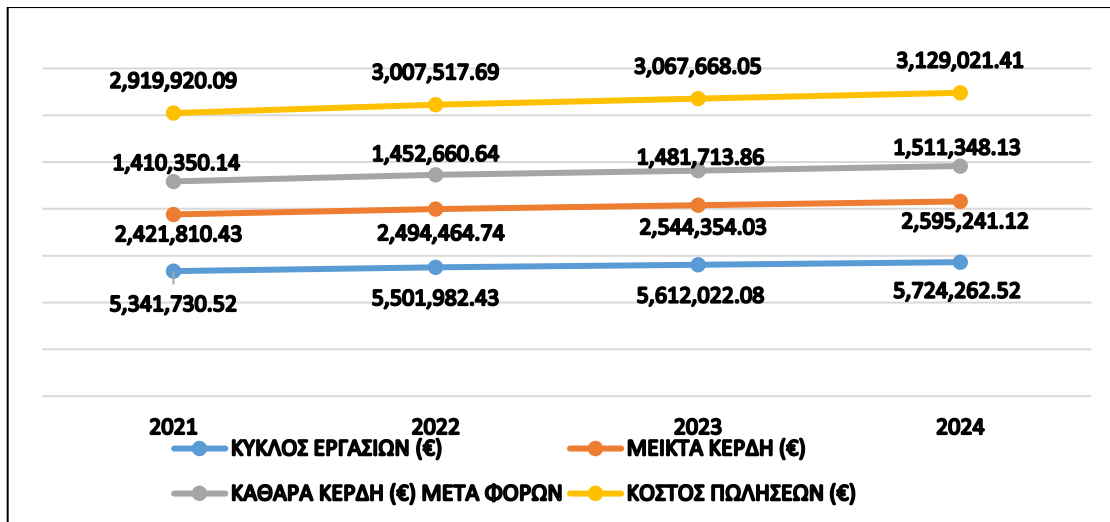
Διάγραμμα 10: Σχηματική απεικόνιση των τάσεων βασικών μεγεθών των οικονομικών επιδόσεων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. κατά την τελευταία πενταετία (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 13) εμφανίζονται τα καίρια μεγέθη του κόστους των πωλήσεων, του μεικτού και του καθαρού κέρδους, ως μέσοι όροι πενταετίας και ως ποσοστό επί των πωλήσεων.

Μ.Ο. 5ΕΤΙΑΣ	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ Κ.Ε. (%)
ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	5.236.990,70	100
ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.862.666,76	55
ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	2.374.323,95	45
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.382.696,21	26,4

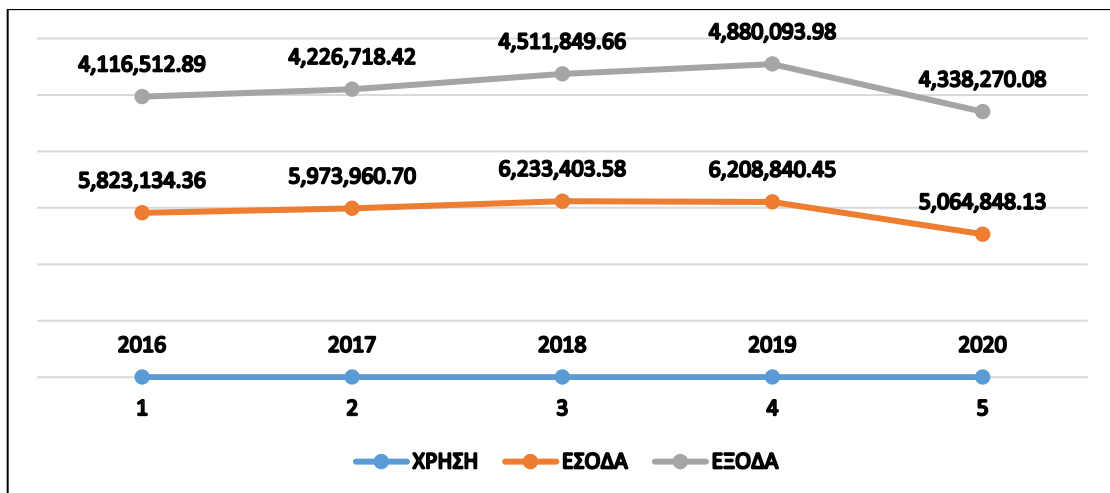
Πίνακας 13: Παράθεση μέσου όρου πενταετίας βασικών οικονομικών μεγεθών της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και ποσοστιαία αντιστοίχισή τους στις πωλήσεις.

Βάσει των ιστορικών τάσεων που καταγράφονται ανωτέρω, της εταιρικής στρατηγικής που προτείνεται και προκρίνει τη σταθερότητα, αλλά και της ανταγωνιστικής στρατηγικής ηγεσίας κόστους που υιοθετείται, οι προβλέψεις των επόμενων τεσσάρων ετών (έτος 2021, όπου δεν υφίστανται οριστικοποιημένα οικονομικά στοιχεία και τριετία χρονικού ορίζοντα ισχύος του παρόντος σχεδιασμού), αναφορικά με τα μεγέθη που προαναφέρθηκαν, απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 11).



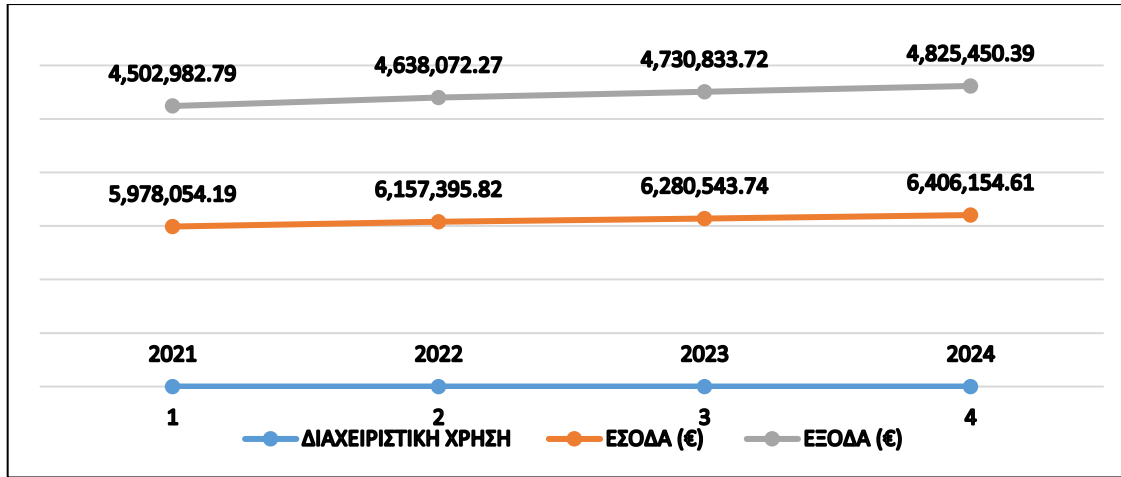
Διάγραμμα 11: Σχηματική απεικόνιση της εκτίμησης της πορείας βασικών οικονομικών μεγεθών της Ο.Λ.Β. Α.Ε., κατά την περίοδο 2021-2024.

Στα καίρια οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης, που θα πρέπει να αναφερθούν στην παρούσα, συναθροίζονται επίσης τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης και δη η πορεία τους, η οποία καταγράφεται απολογιστικά, σε βάθος πενταετίας στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12: Σχηματική απεικόνιση πορείας συνολικών εσόδων/εξόδων της Ο.Λ.Β. Α.Ε, κατά την τελευταία πενταετία (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

Βάσει των ανωτέρω ιστορικών τάσεων και με τη μετριοπάθεια να επικρατεί της αισιοδοξίας στη διάθεση πρόβλεψης, η τελευταία, για τα δύο κρίσιμα αυτά χρηματοοικονομικά μεγέθη, καταγράφεται ως προβλεπόμενη μελλοντική πορεία, στο διάγραμμα παρακάτω (Διάγραμμα 13).



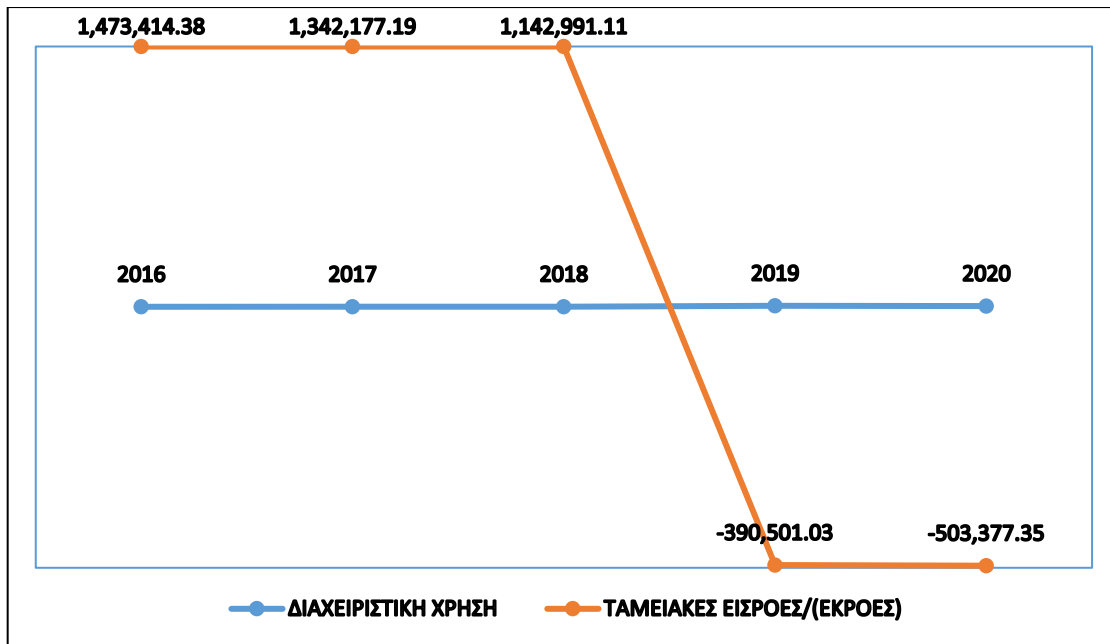
Διάγραμμα 13: Σχηματική απεικόνιση της εκτίμησης της πορείας εσόδων/εξόδων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., κατά την πορεία 2021-2024.

Περαιτέρω, τα ποσά των επενδύσεων επί των παγίων ή σε νέα πάγια στοιχεία της επιχείρησης, κατά την τελευταία πενταετία, εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 14):

ΧΡΗΣΗ	ΠΟΣΑ ΣΕ €
2016	593.040,32
2017	703.175,09
2018	668.176,48
2019	1.023.978,31
2020	1.957.915,76
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>4.946.285,96</b>

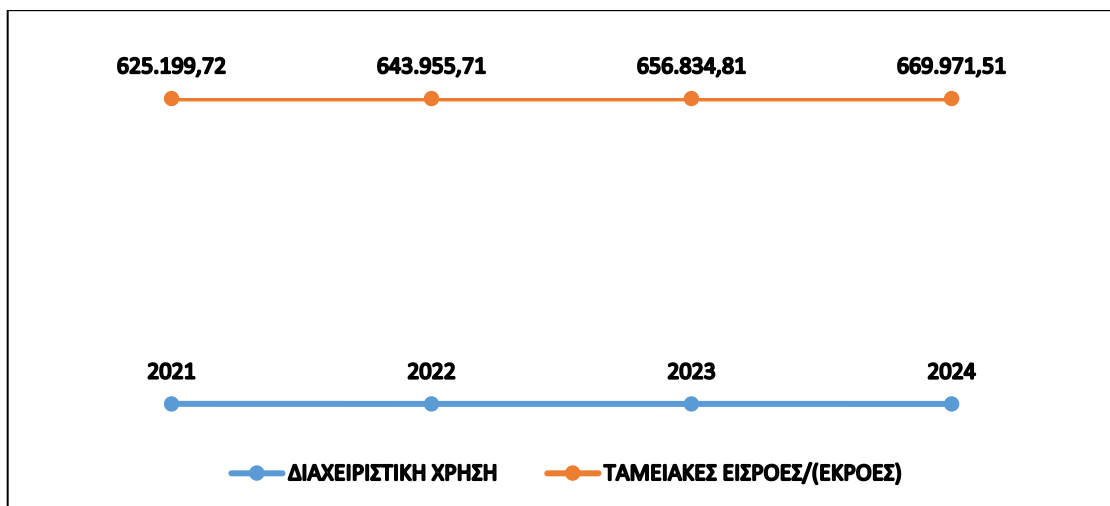
Πίνακας 14: Ποσά που επενδύθηκαν σε πάγιο εξοπλισμό της εταιρείας την τελευταία πενταετία (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 14) αποτυπώνονται οι συνολικές ταμειακές ροές της εταιρείας, με το σχετικό ιστορικό να εκτείνεται σε βάθος πενταετίας και να αντλείται από τα στοιχεία των αντίστοιχων Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων της.



Διάγραμμα 14: Σχηματική απεικόνιση ταμειακών ροών Ο.Λ.Β. Α.Ε. τελευταίας πενταετίας (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε.).

Η πρόβλεψη, για την πορεία των ταμειακών ροών, διαμορφώνεται σχηματικά στο κάτωθι διάγραμμα (Διάγραμμα 15), βασιζόμενη στις γενικές παραδοχές του σχεδιασμού που αναφέρονται παρακάτω.



Διάγραμμα 15: Σχηματική απεικόνιση της εκτίμησης της πορείας των μελλοντικών ταμειακών ροών της Ο.Λ.Β. Α.Ε. (περιόδου 2021-2024).

Η ιστορική πορεία και η πρόβλεψη εξέλιξης των ταμειακών διαθεσίμων της Ο.Λ.Β. Α.Ε., παρατίθεται επίσης σχηματικά, στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 16).



Διάγραμμα 16: Σχηματική απεικόνιση της ιστορικής πορείας και της πρόβλεψης εξέλιξης των ταμειακών διαθεσίμων της Ο.Λ.Β. Α.Ε. (Πηγή: Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Ο.Λ.Β. Α.Ε., αναφορικά με την ιστορική εξέλιξη μόνον).

Οι παραδοχές, που διέπουν τις προβλέψεις του ανωτέρω σχεδιασμού, είναι:

- Θεωρείται δεδομένη η τάση για επιστροφή σε συνθήκες ομαλούς οικονομικής δραστηριότητας, όπως αποτυπώνονται σε κείμενα σχετικών εκτιμήσεων, και ενδεικτικά στο προσχέδιο του ελληνικού κρατικού προϋπολογισμού οικονομικού έτους 2022, και στην Έκθεση Μακροοικονομικών Προβολών Εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ.) του Σεπτεμβρίου 2021 (Πηγή: [ecb.europa.eu](http://ecb.europa.eu)).
- Η παγκόσμια και εγχώρια τάση του εμπορίου και της διαμετακόμισης των προϊόντων αναμένεται να είναι αυξητική, δεδομένης της υποχώρησής της, κατά τα τελευταία χρόνια, ως συνέπεια της πανδημίας COVID-19. Η σχετική εκτίμηση υιοθετείται από οικονομικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.), η οποία τη συμπεριλαμβάνει στο οικονομικό δελτίο της, που εκδόθηκε τον Ιούνιο 2021 (Πηγή: [bankofgreece.gr](http://bankofgreece.gr)).
- Δεδομένου αφενός, ότι κατά τα έτη 2019 και 2020 έλαβαν χώρα επενδυτικές δράσεις προμήθειας μηχανολογικού εξοπλισμού, που δεν ενέχουν ετήσια περιοδικότητα και αφετέρου, ότι η μόνη σοβαρή επενδυτική δραστηριότητα που προβλέπεται, αφορά στη δημιουργία εγκατάστασης μεταφοράς της δραστηριότητας διακίνησης του χύδην παλαιοσιδήρου και έχει ενταχθεί, βάσει της υπ' αριθμ. Πρωτ. 3978/07-10-2021 Απόφασης του Περιφερειάρχη Θεσσαλίας που προαναφέρθηκε, σε χρηματοδότηση του Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος Θεσσαλίας, περιόδου 2014-2020, με χρηματοδοτική κάλυψη σε ποσοστό 100% της σχετικής δαπάνης (ποσού 2.350.000€),

τεκμαίρεται ότι η λοιπή επενδυτική δραστηριότητα, για το χρόνο ισχύος του παρόντος σχεδιασμού, θα ανέλθει σε 500.000€ κατ' έτος.

- Η αυξητική τάση των αντίστοιχων βασικών μεγεθών του προϋπολογισμού της Ο.Λ.Β. Α.Ε. υπολογίζεται ως εξής:
  - Για το έτος 2021, σε ποσοστό 2% επιπλέον, του μέσου όρου των αντίστοιχων μεγεθών της τελευταίας πενταετίας.
  - Για το έτος 2022, σε ποσοστό 3% επιπλέον, των αντίστοιχων μεγεθών, όπως σχηματοποιούνται ως πρόβλεψη για το έτος 2021.
  - Για το έτος 2023, σε ποσοστό 2% επιπλέον, των αντίστοιχων μεγεθών, όπως σχηματοποιούνται ως πρόβλεψη για το έτος 2022.
  - Για το έτος 2024, σε ποσοστό 2% επιπλέον, των αντίστοιχων μεγεθών όπως σχηματοποιούνται ως πρόβλεψη για το έτος 2023.
- Ουδεμία νομοθετική τροποποίηση θα επέλθει στην φορολογία εισοδήματος της Ο.Λ.Β. Α.Ε., η οποία πιθανότατα θα εξακολουθήσει να είναι μηδενική, μέχρι την ιδιωτικοποίησή της.
- Θα ακολουθηθεί πιθανώς από τη διοίκηση, η ανταγωνιστική στρατηγική της ηγεσίας κόστους, με τις τιμολογιακές χρεώσεις να παραμένουν σταθερές ή να αυξάνονται, σε ποσοστά που δεν θα υπερβαίνουν, κατά μέσο όρο, το όριο του 2%.
- Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού δεν θα αλλάξει αξιόλογα, για το χρονικό διάστημα ισχύος του παρόντος σχεδιασμού.

# Κεφάλαιο 5 – Σχολιασμός περιεχομένου επιχειρηματικού σχεδίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια εντοπισμού, ανάδειξης και σχολιασμού των προκλήσεων, που προκύπτουν από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό της Ο.Λ.Β. Α.Ε., ως αντιπροσωπευτικών, όσων αντιμετωπίζουν οι Φορείς Διαχείρισης των μεγάλων ελληνικών περιφερειακών λιμένων, οι οποίοι έχουν ενταχθεί στο πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων που υλοποιεί η Ελληνική Πολιτεία.

Αρχικά, η πρώτη πρόκληση που εντοπίζεται, συνίσταται στο **άδηλο του χρόνου ολοκλήρωσης της ιδιωτικοποίησης**. Η ανυπαρξία ενός εναργούς και δεσμευτικού σχετικού χρονοδιαγράμματος, δημιουργεί έναν αντιστοίχως ασαφή χρονικό ορίζοντα, στον επιχειρηματικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων αυτών. Ο τελευταίος βασίστηκε σε μία χρονική παραδοχή. Η παραδοχή αυτή οριοθετούσε την περίοδο εξέλιξης και ολοκλήρωσης της διαδικασίας της ιδιωτικοποίησης αναφοράς, εντός των χρονικών ορίων της επόμενης τριετίας, έως και το έτος 2024, επεκτείνοντας αντίστοιχα και τα όρια ισχύος, του εν λόγω σχεδιασμού. Παράλληλα έκανε αποδεκτό, πως η απουσία σαφών επιλογών ιδιωτικοποίησης, κατά τη στιγμή εκπόνησης του σχεδιασμού αναφοράς, καθιστούν αδύνατη την προέκτασή του και πέραν του χρονικού αυτού ορίου.

Η δεύτερη πρόκληση που εμφανίζεται, σχετίζεται με την **επικείμενη διοικητική επιλογή, στην οποία καλείται να προβεί η Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε.**, ως η μοναδικός μέτοχος των Φορέων Διαχείρισης των περιφερειακών λιμένων της Χώρας που προαναφέρθηκαν, αλλά και ως ο εξουσιοδοτημένος, προς τούτο, Φορέας της Ελληνικής Πολιτείας, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της βέλτιστης αξιοποίησης των εν λόγω περιουσιακών στοιχείων του Ελληνικού Δημοσίου. Οι επιλογές αξιοποίησης, που διανοίγονται προ της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., έχουν εμπλουτιστεί, σε σχέση με τις αντίστοιχες που η ίδια κατείχε, κατά τη διεκπεραίωση του αντίστοιχου έργου, στις περιπτώσεις των Φορέων Διαχείρισης των λιμένων Πειραιά και Θεσσαλονίκης. Στη μοναδική τότε υπάρχουσα επιλογή ιδιωτικοποίησης των Φορέων αυτών, η οποία μετέρχονταν της **πώλησης πλειοψηφικού πακέτου μετοχών** των τελευταίων,

προστέθηκε, στην περίπτωση των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας και η **επιλογή των υπο-παραχωρήσεων λιμενικών μονάδων, δραστηριοτήτων, υπηρεσιών, εγκαταστάσεων και λειτουργιών**, κατά τη σχετική εξουσιοδότηση του άρθρου 2, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019).

Στην πρώτη, κατά σειρά αναφοράς, επιλογή αξιοποίησης, αναζητείται επενδυτής ο οποίος αγοράζοντας την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου, αναλαμβάνει τον έλεγχο του Φορέα Διαχείρισης του οικείου λιμένα, που αυτός διοικεί και εκμεταλλεύεται αποκλειστικά, βάσει αντίστοιχης παραχώρησης από το Ελληνικό Δημόσιο. Υπεισέρχεται λοιπόν σε δικαιώματα και υποχρεώσεις του Φορέα Διαχείρισης του λιμένα, αναλαμβάνοντας σημαντικές δεσμεύσεις βεβαίως (ενδεικτικά αναφέρονται αυτές που κατέχουν διαχειριστικό και επενδυτικό χαρακτήρα), οι οποίες αποτελούν τμήμα της σχετικής διαγωνιστικής διαδικασίας και της εξ΄ αυτής απορρέουσας, σύμβασης.

Στη δεύτερη επιλογή αξιοποίησης, που θεσμοθετήθηκε πρόσφατα, ο επενδυτής που αναζητείται, μπορεί να αποκτά χαρακτηριστικά υποκαταστάτη και ενίοτε, αντικαταστάτη, του οικείου Φορέα Διαχείρισης του λιμένα, σε κάποιες ή και στο σύνολο των λιμενικών δραστηριοτήτων, υπηρεσιών, εγκαταστάσεων, που αυτός δραστηριοποιείται ή δύναται να δραστηριοποιηθεί (Ρ.Α.Λ. 2021: 6).

Ως καθίσταται εύληπτο, στην πρώτη επιλογή εξελίσσεται μία διαδικασία ιδιωτικοποίησης, η οποία περιορίζεται στην ιδιοκτησία του Φορέα Διαχείρισης, ενώ τα εκχωρημένα, από το Ελληνικό Δημόσιο σε αυτόν, προνόμια, για αποκλειστική διαχείριση του λιμένα, ως υποδομής, παραμένουν εν πολλοίς, άθικτα, με την επιφύλαξη συμβατικών προβλέψεων, που προκύπτουν στα πλαίσια της συναλλαγής αυτής και αποτελούν συνήθως διασφαλιστικές, των συμφερόντων του Ελληνικού Δημοσίου, δικλίδες.

Στη δεύτερη επιλογή δεν ισχύει το ίδιο. Το εν λόγω δικαίωμα αναιρείται, από το άρθρο 2, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019). Κατά τραγική ειρωνεία, το άρθρο 1 του Νόμου αυτού, κύρωσε τις σχετικές Συμβάσεις Παραχώρησης, που το εκχωρούσαν. Η δεύτερη αυτή επιλογή, εφόσον υιοθετηθεί, δημιουργεί υπο-παραχωρησιούχους δικαιωμάτων παροχής λιμενικών υπηρεσιών, άσκησης λιμενικών δραστηριοτήτων επί εγκαταστάσεων του λιμένα, ακόμη και εκχώρησης ολόκληρων επιχειρησιακών μονάδων των εν λόγω Φορέων, καθιστώντας την όλη διαδικασία όχι απλώς ελεύθερη, αλλά ελευθέρια και την επιβίωση των τελευταίων, διακύβευμα και όχι δεδομένο.

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαία η υπενθύμιση, ότι η ιδιωτικοποίηση αναφοράς αφορά στους Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης ή Διαχείρισης των λιμένων αυτών, καθώς το περιουσιακό στοιχείο του Ελληνικού Δημοσίου, που μεταφέρθηκε στην Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε. προς αξιοποίηση, είναι το συνολικό μετοχικό τους κεφάλαιο και δεν έχει επεκταθεί στις λιμενικές υποδομές, ως εγκαταστάσεις και τις επ' αυτών εμπορικές εκμεταλλεύσεις. Η υπενθύμιση αυτή αναφέρεται εκ νέου, καθώς εμφανίζεται προφανής αντιφατικότητα, μεταξύ των νομοθετημένων επιλογών, αφενός της εν λόγω μεταφοράς του μετοχικού κεφαλαίου των Φορέων αναφοράς, που παραπέμπει στην πώληση μέρους ή του συνόλου του, προς επίτευξη της στοχοθεσίας της ιδιωτικοποίησής τους και αφετέρου των υπο-παραχωρήσεων, με το χαρακτήρα που προαναφέρθηκε, οι οποίες κατατείνουν στην παραχώρηση λιμενικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, μεταξύ άλλων, δηλαδή στην ιδιωτικοποίηση ουσιαστικά των υποδομών, επί των οποίων λαμβάνουν χώρα οι εν λόγω λειτουργίες ή δραστηριότητες και όχι του Φορέα.

Βεβαίως, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι ως τάση, οι υπο-παραχωρήσεις λιμενικών δραστηριοτήτων, υιοθετούνται, με παραλλαγές, από τις, ανά τον κόσμο, κυβερνήσεις, για τη διαχείριση των λιμένων των Χωρών τους. Οι εν λόγω υπο-παραχωρήσεις όμως, συνοδεύονται και με παράλληλες διασφαλίσεις, αναφορικά με τη βιωσιμότητα των Λιμενικών Αρχών, ρόλος, που στην ελληνική λιμενική πραγματικότητα, ανήκει στους οικείους Φορείς αναφοράς. Μάλιστα, η διεθνής αυτή πρακτική ορίζει εναργή διάκριση των ρόλων της Λιμενικής Αρχής και των παρόχων λιμενικών υπηρεσιών, με την πρώτη να έχει ρυθμιστικό κυρίως ρόλο και τους δεύτερους να κατέχουν τον αμιγώς επιχειρηματικό (World Bank 2007: 72, 77, 78).

Σε συνέχεια της αμέσως προαναφερόμενης διαπίστωσης, ενδιαφέρον έχει να αναφερθεί, ότι η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών Χωρών, επιλέγοντας το επονομαζόμενο ως «*landlord*» («*λιμάνι-ιδιοκτήτης*»), αντίστοιχο θεωρητικό μοντέλο διαχείρισης, **εκχωρούν τις εμπορικές λειτουργίες των λιμένων τους, σε ιδιώτες παρόχους λιμενικών υπηρεσιών.** Η εν λόγω εκχώρηση πραγματοποιείται με τη σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων παραχώρησης, καθιστώντας έτσι τους παρόχους αυτούς, εμπλεκόμενους με την εν γένει διεύθυνση των λιμενικών δραστηριοτήτων, καθώς οι ίδιοι αναλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη λειτουργία τερματικών σταθμών επί του λιμένα και την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών, έναντι ανταλλάγματος που καταβάλλουν στην οικεία Λιμενική Αρχή. Η τελευταία, αποξενωμένη από την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών, περιορίζεται σε ρυθμιστικό και σχεδιαστικό ρόλο (Ferrari et al 2015: 61).

Επίσης, είναι σημαντικό να καταγραφεί, ότι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναγνωρίζοντας τη μείζονα σημασία και το σημαντικό ρόλο των θαλάσσιων λιμένων, στη διαμετακόμιση αγαθών

και τη μεταφορά ανθρώπων, προβάλλει παγίως τη νομική άποψη, ότι οι υπο-παραχωρήσεις, με αντικείμενο την ανάθεση λιμενικών υπηρεσιών, εμπίπτουν στο ενωσιακό δίκαιο και στο πλέγμα διασφαλίσεων που αυτό εμφορείται, με πρόνοιες για ίση μεταχείριση των χρηστών και διαφάνεια στη διαχείριση, ανεξαρτήτως των σχετικών προβλέψεων του εθνικού δικαίου, ενώ παρακρατεί το ρυθμιστικό ρόλο για τις οικείες Λιμενικές Αρχές, στις οποίες αποδίδει ένα ρόλο εγγυητή τήρησης της νομιμότητας, εντός των διοικητικών ορίων των λιμένων (Notteboom et al 2012: 121).

Περαιτέρω, βάσει στοιχείων του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Θαλάσσιων Λιμένων (E.S.P.O.), που ανάγονται στο έτος 2016, οι ευρωπαϊκές Λιμενικές Αρχές αποτελούσαν εταιρίες ειδικού σκοπού, σε ποσοστό 71%, με το κέρδος να μην αποτελεί αποκλειστικό τους στόχο. Επίσης, το 63% εξ' αυτών, εξισορροπούσαν δημόσια και ιδιωτικά συμφέροντα και το 87% εξ' αυτών, τελούσαν υπό δημόσιο έλεγχο (Πηγή: espo.be).

Από τα προαναφερόμενα, προκύπτει, ότι η **ανάθεση του έργου της παροχής λιμενικών υπηρεσιών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις**, που δραστηριοποιούνται αντιστοίχως εντός των λιμένων, έχει εργαλειοποιηθεί διεθνώς, προκειμένου να επιτευχθεί μία στοχοθεσία, για τη βέλτιστη αξιοποίηση των λιμενικών υποδομών. Προκύπτει επίσης ότι, παρά το γεγονός πως οι υπο-παραχωρήσεις προκρίνονται, ως μοντέλο διαχείρισης των λιμένων, σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο, διαπιστώνεται ταυτόχρονα η τάση διασφάλισης της οικονομικής βιωσιμότητας των Λιμενικών Αρχών και του ρυθμιστικού τους ρόλου, ενώ αξιοσημείωτο είναι, πως κυρίαρχη τάση αποτελεί να τελούν οι εν λόγω Αρχές, υπό δημόσιο έλεγχο.

Ο συνδυασμός των δύο βασικών προκλήσεων που προαναφέρθηκαν, όπως αναδύεται από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό της Ο.Λ.Β. Α.Ε., συμπυκνώνει την κοντόφθαλμη και χαρακτηριστικά αυτοπεριοριστική διάθεση, που διακρίνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης, ευρισκόμενης, επί μακρόν, σε μία θολή στρατηγική κατάσταση, αβέβαιων προοπτικών επιχειρηματικής επιβίωσης. Η ίδια η επιχείρηση αναφοράς, πρωταρχικός στόχος της οποίας είναι η επιβίωσή της, αναγκάζεται να περιορίσει το στρατηγικό της σχεδιασμό σε μία σταθεροποίηση της πορείας του, μακριά από οτιδήποτε αναπτυξιακό θα μπορούσε αυτή να ενέχει, αναμένοντας τις εξελίξεις επί του ζητήματος της διενέργειας της διοικητικής επιλογής της ιδιωτικοποίησής της.

Ανασκοπώντας και αναζητώντας ιστορικά στοιχεία αντιμετώπισης ανάλογων καταστάσεων, αλλά και τις επιδράσεις της εν γένει διαδικασίας ιδιωτικοποίησης σε εθνικό επίπεδο, θα μπορούσε κανείς να εξετάσει τις περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης των Φορέων Διαχείρισης των

λιμένων Πειραιά και Θεσσαλονίκης, όπου οι σχετικές διαδικασίες έχουν ολοκληρωθεί. Στις περιπτώσεις αυτές, η σχετική διοικητική επιλογή περιοριζόταν στην πώληση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών των εν λόγω Φορέων, το οποίο κατείχε απευθείας το Ελληνικό Δημόσιο ή η Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε.

Στην περίπτωση του λιμένα Πειραιά, η ιδιωτικοποίηση περιελάμβανε ουσιαστικά δύο φάσεις και ενείχε εν μέρει και μία υπο-παραχώρηση, η οποία έλαβε χώρα το έτος 2009, όπου κυρώθηκε, με το Ν.3755/2009 (ΦΕΚ 52 Α΄ 2009), η συναφθείσα, στις 25/11/2008, Σύμβαση Παραχώρησης των Προβλητών II & III, του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ.) του λιμένα, από την Ο.Λ.Π. Α.Ε., σε παραχωρησιούχο εταιρεία ειδικού σκοπού. Η ιδιωτικοποίηση ολοκληρώθηκε με την κύρωση, βάσει του Ν.4404/2016 (ΦΕΚ 126 Α΄ 2016), της από 24/06/2016 Σύμβασης Παραχώρησης, που συνάφθηκε μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και του Φορέα Διαχείρισης του λιμένα αναφοράς. Αξιοσημείωτο είναι, πως η υπο-παραχώρηση, που έλαβε χώρα στην περίπτωση του λιμένα Πειραιά, υπήρξε προγενέστερη του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου που δημιούργησε το άρθρο 2, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019) και τυπικά τουλάχιστον, ήταν απόρροια βούλησης του ίδιου του Φορέα Διαχείρισης του λιμένα και όχι κάποιου εξωγενούς παράγοντα. Στην περίπτωση του λιμένα Θεσσαλονίκης τώρα, η ιδιωτικοποίηση επήλθε με την κύρωση, βάσει του Ν.4522/2018 (ΦΕΚ 39 Α΄ 2018), της, από 02/02/2018, Σύμβασης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και του οικείου Φορέα Διοίκησης και Εκμετάλλευσης του λιμένα (Ο.Λ.Θ. Α.Ε.).

Εκ των ανωτέρω ιδιωτικοποιήσεων, στη μεν περίπτωση του λιμένα Πειραιά και κυρίως εξαιτίας της ιδιωτικοποίησης των προβλητών II και III, του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ.) του, όπου έχει δημιουργηθεί ήδη ένα ικανό βάθος χρόνου, για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της, διαπιστώνεται μεγάλη αύξηση της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, η οποία ανέρχεται συγκριτικά σε +371,4%, μεταξύ των ετών 2010 και 2019, κατατάσσοντάς τον έτσι, στην 1η θέση μεταξύ των λιμένων της Μεσογείου και στην 4η σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Παράλληλα, έχει επέλθει εντυπωσιακή βελτίωση της συνδεσιμότητας του λιμένα και της ένταξής του σε διεθνή δίκτυα διαμετακόμισης, κυρίως λόγω του προφίλ του παγκόσμιου διαχειριστή λιμένων, που εμφορείται ο επενδυτής, ο οποίος κατέχει το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών του.

Και στην περίπτωση του λιμένα Θεσσαλονίκης διαπιστώνεται αύξηση των διακινούμενων εμπορευματοκιβωτίων κατά 64,2%, συγκριτικά, κατά το ίδιο χρονικό εύρος (2010-2019) και διατήρηση της ηγετικής θέσης στη διακίνηση χύδην ξηρού και υγρού φορτίου, μεταξύ των

ελληνικών λιμένων, αποτελέσματα που δεν μπορεί να παραγνωριστούν, παρά το γεγονός ότι η ιδιωτικοποίηση του είναι εξαιρετικά πρόσφατη και δεν προσφέρεται για εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, όσον αφορά την επίδρασή της, στους στόχους και τα αποτελέσματα του Φορέα Διαχείρισης (Ρ.Α.Λ. 2021: 15, 16, 21, 23).

Στα οικονομικά αποτελέσματα των δύο αυτών Οργανισμών και εξετάζοντας, για την περίπτωση του Πειραιά, τα αποτελέσματα μόνον του συνολικού Φορέα Διαχείρισης του λιμένα, δηλαδή της Ο.Λ.Π. Α.Ε., η οποία έχει ιδιωτικοποιηθεί το έτος 2016, μπορεί, συγκριτικά, μεταξύ των ετών 2015 και 2019, να διαπιστωθεί αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 49,4%, των μεικτών κερδών, κατά 182,8% και των επενδύσεων, κατά 229%. Επίσης, στην παραχωρησιούχο εταιρεία Σ.Ε.Π. Α.Ε., η οποία διαχειρίζεται από το έτος 2009, τους προβλήτες II & III του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων (Σ.ΕΜΠΟ.) του λιμένα Πειραιά, η αύξηση του κύκλου εργασιών της περιόδου μεταξύ των ετών 2010 & 2019, συγκριτικά, ανάγεται σε ποσοστό 264,5%, ενώ οι επενδύσεις, κατά την ίδια περίοδο, κινήθηκαν αρνητικά κατά 94,1%. Τέλος, τα μεικτά κέρδη της περιόδου 2015-2019 αυξήθηκαν, σε ποσοστό 13,9%. Στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης, η ιδιωτικοποιημένη, από το 2018, Ο.Λ.Θ. Α.Ε., που διαχειρίζεται αποκλειστικά το λιμένα, εμφανίζει, κατά την περίοδο των ετών 2018 & 2019, αύξηση του κύκλου εργασιών της, κατά 17,8% και των επενδύσεων της κατά 52,1%, ενώ εμφανίζει αρνητικά αποτελέσματα στα μεικτά κέρδη της ίδιας περιόδου, κατά 14,7% (Βαγγέλας-Πάλλης 2021: 99, 117, 127).

Από τα παραπάνω στοιχεία, που αναφέρονται στις επιδόσεις, αναφορικά με τη διακίνηση και την οικονομική πορεία των Φορέων Διαχείρισης των δύο μεγαλύτερων λιμένων της Χώρας, όπου έχει ακολουθηθεί βασικά το μοντέλο ιδιωτικοποίησης δια της πώλησης πλειοψηφικού πακέτου μετοχών και παρά το σχετικώς σύντομο χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει, δύνανται να εξαχθούν, τα παρακάτω πρωτόλεια συμπεράσματα:

- Στην περίπτωση του Πειραιά αρχικά, όπου ένας παγκόσμιου βεληνεκούς διαχειριστής λιμένων έχει αναλάβει τη διοίκηση του οικείου Φορέα διαχείρισης, εμφανίζεται να έχει επιδράσει θετικά στο μέγεθος της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων κατά βάση, δεδομένου ότι αποτελεί το πεδίο της πρωτεύουσας επιχειρηματικής δραστηριότητάς του, ενώ έχουν βελτιωθεί σημαντικά οι οικονομικές επιδόσεις της εταιρείας (Ι.Ο.Β.Ε. 2016: 12, 35, 36).
- Στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης δεν εμφανίζονται αντίστοιχα θετικά αποτελέσματα, τόσο από πλευράς διακίνησης, όσο και από πλευράς οικονομικών επιδόσεων του Φορέα Διαχείρισης, έπειτα από την πολύ πρόσφατη βεβαίως, ιδιωτικοποίησή του, η οποία, ως παράμετρος, δεν μπορεί να παραβλέπεται, κατά την αξιολόγηση αυτών των στοιχείων.

Σε αμφότερες όμως τις περιπτώσεις αυτές, ο Φορέας Διαχείρισης του λιμένα παρέμεινε άθικτος, όσον αφορά στις εμπορικές εκμεταλλεύσεις του και τη λειτουργία τους, οπότε εξακολούθησε να υφίσταται μία διασφάλιση της επιβίωσής του και μία επιβεβαίωση του άρρηκτου δεσμού του με το λιμένα, την υποδομή δηλαδή που αποκλειστικά διαχειρίζεται. Οι όποιες αλλαγές επήλθαν, στις Συμβάσεις Παραχώρησης με το Ελληνικό Δημόσιο, κατά το χρόνο πραγμάτωσης των εν λόγω ιδιωτικοποιήσεων, άφησαν ανέγγιχτα τα δικαιώματα αποκλειστικότητας του παραχωρούμενου δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης, που είχαν εκχωρηθεί στους Φορείς Διαχείρισης. Ακόμη και η περίπτωση της υπο-παραχώρησης, που συντελέστηκε στην περίπτωση του Πειραιά το έτος 2009, έλαβε χώρα στο πλαίσιο ενάσκησης του εν λόγω αποκλειστικού δικαιώματος, από την Ο.Λ.Π. Α.Ε., ως μία επιχειρηματική κίνηση, από την οποία θα καρπώνονταν η ίδια, το σχετικό οικονομικό αντάλλαγμα.

Παράλληλα, δεν προέκυπτε προφανής ανάγκη κομβικής τροποποίησης του επιχειρηματικού σχεδιασμού των Φορέων αυτών, εξ' αιτίας της πραγματοποιούμενης ιδιωτικοποίησης, καθώς ο τελευταίος μπορούσε να θεωρεί δεδομένες τις εμπορικές εκμεταλλεύσεις της επιχείρησης και να μεριμνά για την αξιοποίηση των πόρων που δημιουργούν, με διαφορετικές ίσως μεθόδους και προτεραιότητες, λόγω της διαφοροποίησης του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της επιχείρησης, αλλά σε κάθε περίπτωση, χωρίς την αποστέρησή τους.

Στην περίπτωση των Φορέων Διαχείρισης, των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας και μετά το νομοθετικό εμπλουτισμό των αντίστοιχων επιλογών της αρμόδιας Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε., η ιδιωτικοποίηση μπορεί να επέλθει με τρόπο,

- είτε παρεμφερή αυτού που εφαρμόστηκε επί των αντίστοιχων Φορέων, των δύο μεγαλύτερων ελληνικών λιμένων,
- είτε, εναλλακτικά, με την υπο-παραχώρηση λιμενικών μονάδων, δραστηριοτήτων, υπηρεσιών, εγκαταστάσεων και λειτουργιών, κατά την εξουσιοδότηση του άρθρου 2, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019).

**Η πρώτη επιλογή** μπορεί εύλογα να εικάσει κανείς, κρίνοντας από την εμπειρία που προαναφέρθηκε, ότι θα αφήνει ανέγγιχτα τα δικαιώματα αποκλειστικής διαχείρισης του οικείου Φορέα επί του λιμένα και δεδομένου τούτου, ότι το σύνολο των υφιστάμενων εμπορικών εκμεταλλεύσεών του, θα εξακολουθήσει να τελεί υπό τη διοίκησή του. Ο Φορέας αναφοράς λοιπόν, θα μπορεί να σχεδιάζει το επιχειρηματικό του μέλλον και να υλοποιεί τις δράσεις του σχεδιασμού αυτού, αναμένοντας τυχόν επικαιροποίησή του, από την πλευρά του επενδυτή, που

θα αναλάβει το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών του, στα πλαίσια της εν λόγω ιδιωτικοποίησης.

Θα πρέπει βεβαίως να αναφερθεί, πως το μοντέλο ιδιωτικοποίησης που περιλαμβάνει την πώληση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών και η διάδοσή του στους Φορείς Διαχείρισης των λιμένων του ελληνικού λιμενικού συστήματος γεννά επιφυλάξεις, οι οποίες εκφέρονται από Αρχές της Πολιτείας, αρμόδιες για την παρακολούθηση των συνθηκών λειτουργίας του ανταγωνισμού στην ελληνική λιμενική αγορά και αφορούν στην πιθανή δημιουργία συνθηκών στρέβλωσης του τελευταίου, καθώς, στην περίπτωση αυτή, πιθανότατα θα παρακρατείται, από τους ιδιωτικοποιημένους πλέον αυτούς Φορείς, η ρυθμιστική ή δημόσιου χαρακτήρα, εξουσία, επί των λιμενικών δραστηριοτήτων, στις περιοχές αρμοδιότητάς τους (P.A.L. 2021: 6).

**Η επιλογή της δεύτερης λύσης** δημιουργεί απόλυτη ασάφεια στα δεδομένα του επιχειρηματικού σχεδιασμού του Φορέα Διαχείρισης, ο οποίος δεν γνωρίζει εάν θα αποστερηθεί κάποια υφιστάμενη εμπορική εκμετάλλευσή του επί του λιμένα και τους πόρους που αυτή του αποφέρει ή εάν το αντικείμενο της υπο-παραχώρησης θα επεκταθεί σε μία νέα εμπορική δραστηριότητα, που θα αναπτυχθεί επί χώρων της Ζώνης Λιμένα και θα λειτουργήσει προσθετικά στους τομείς των υπηρεσιών, όπου ο λιμένας συνολικά εμφανίζει δραστηριοποίηση.

Για παράδειγμα, η υπο-παραχώρηση σε κάποιον επενδυτή, του δικαιώματος ανάπτυξης ενός τουριστικού λιμένα επιπέδου Μαρίνας, που θα χωροθετούνταν και θα λειτουργούσε εντός της Ζώνης Λιμένος ενός εκ των λιμένων αναφοράς, όπου δεν λειτουργεί αντίστοιχη εμπορική εκμετάλλευση, ουδεμία σοβαρή επίπτωση θα επέφερε στο Φορέα Διαχείρισης του τελευταίου και στο σχεδιασμό του, καθώς δεν θα του αποστερούσε οικονομικούς πόρους, παρά μόνον θα περιόριζε πιθανά, το εύρος των ελεύθερων και διαθέσιμων χώρων της χερσαίας ή/και θαλάσσιας ζώνης, αρμοδιότητάς του.

Εάν αυτή η υπο-παραχώρηση είχε ανακοινωθεί έγκαιρα και αποτελούσε τη μοναδική πράξη αξιοποίησης του οικείου Φορέα Διαχείρισης, ουδεμία βλαπτική συνέπεια θα επέρχονταν στη λειτουργία του τελευταίου και άρα στο σχεδιασμό του. Εάν όμως το αντικείμενο της υπο-παραχώρησης αφορούσε σε έναν υφιστάμενος χωροθετημένο και λειτουργικό τουριστικό λιμένα ή σε μία παρεμφερή εμπορική εκμετάλλευση, από την οποία ο Φορέας προσπόριζε έσοδα, καθίσταται επίσης εύληπτο, ότι θα επηρέαζε δυσμενώς τη λειτουργία του τελευταίου, ο οποίος θα έπρεπε να προσαρμόσει ανάλογα και τον επιχειρηματικό του σχεδιασμό. Στην περίπτωση μάλιστα, που η υπο-παραχώρηση αυτή επέφερε μεγάλη απώλεια οικονομικών

πόρων στον Φορέα, τότε η αντίστοιχη βλάβη, θα μπορούσε να θέσει εν αμφιβόλω τη βιωσιμότητά του.

Τα σχετικά εχέγγυα βιωσιμότητας του Φορέα Διαχείρισης του λιμένα, που περιέχονται στο άρθρο 4, του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019) και αναφέρονται στην επιβολή αντισταθμιστικού/ανταποδοτικού τέλους ποσοστού έως 5%, υπέρ του Φορέα, καταβαλλόμενο από τον επιλεγέντα επενδυτή/υπο-παραχωρησιούχο, στη βάση προβλέψεων αντίστοιχης μελέτης, δεν μπορεί να θεωρηθούν ως αρκούντως διασφαλιστικά, καθώς θα μπορούσαν να βασίζονται σε εκτιμήσεις, προφανώς δεκτικές ερμηνειών και να χρησιμοποιηθούν προσχηματικά. Απόρροια αυτής της παραδοχής είναι, πως εν τέλει, η εν λόγω νομική πρόνοια διακρίνεται από ανεπάρκεια στην παραγωγή αξιόπιστων δεδομένων και ως εκ τούτου δεν μπορεί να εδραστεί επ' αυτών, ένας μακροπρόθεσμος επιχειρηματικός σχεδιασμός του Φορέα.

Σε κάθε περίπτωση, από τα προαναφερόμενα προκύπτει, ότι με την επιλογή της υπο-παραχώρησης, ως μεθόδου αξιοποίησης των Φορέων αναφοράς, μετουσιώνεται σε απτή πραγματικότητα η de facto απώλεια του εκχωρηθέντος σε αυτούς, αποκλειστικού δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του οικείου λιμένα. Οι Φορείς αυτοί, θα πρέπει να διαμοιράζονται εφεξής αυτό το δικαίωμα, με επενδυτές, που θα κατέχουν την ιδιότητα των υπο-παραχωρησιούχων αντίστοιχων δικαιωμάτων και οι οποίοι θα λειτουργούν εντός των χωρικών ορίων των οικείων λιμένων, ως πάροχοι λιμενικών υπηρεσιών. Δημιουργούνται έτσι νέα εύλογα ζητήματα, που άπτονται του επιχειρηματικού σχεδιασμού των Φορέων Διαχείρισης των λιμένων αναφοράς, καθώς μοιραία θα ανακύψει θέμα συμβατότητάς του, με τους αντίστοιχους σχεδιασμούς των υπο-παραχωρησιούχων, χωρίς να αποκλείονται και φαινόμενα ευθείας σύγκρουσής τους, στην περίπτωση, για παράδειγμα, που, εξ' αυτής της ασυμβατότητας, διαμορφώνονται συνθήκες αμφισβήτησης της βιωσιμότητας των πρώτων.

**Μία ακόμη πρόκληση**, για τον επιχειρηματικό σχεδιασμό των Φορέων αναφοράς, όπως αναδείχθηκε από τα αναφερόμενα στο αμέσως προηγούμενο Κεφάλαιο, είναι η διατήρηση της εγγραφής των Οργανισμών αυτών, στο Μητρώο Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή. Η ιδιότητα που απορρέει από τη εγγραφή αυτή, εμπεριέχει πλήθος δεσμεύσεων για τους ίδιους, καθώς η συνδιαμόρφωση των μεγεθών του λεγόμενου προϋπολογισμού της Γενικής Κυβέρνησης, επισείει συγκεκριμένο πρότυπο οικονομικής συμπεριφοράς του συνόλου των Φορέων που το συναπαρτίζουν. Το εν λόγω πρότυπο δημιουργεί αντιφάσεις, που άπτονται, αφενός των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης ενός Φορέα με επιχειρηματική υπόσταση και αναπτυξιακή στόχευση και αφετέρου της πλήρους

αστυνομευμένης διαχειριστικής λειτουργίας, που επιβάλλεται σε ένα νομικό πρόσωπο του δημοσίου τομέα και η οποία κατατίνει και αποβλέπει μόνον, στη σταθερότητα των οικονομικών μεγεθών του. Ο Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143 Α΄ 2014), όπως ισχύει, επέβαλλε ένα καθεστώς διαχειριστικής πειθαρχίας, το οποίο καθιστά τον κάθε Φορέα, που ανήκει στο αντίστοιχο Μητρώο της Γενικής Κυβέρνησης, δέσμιο διοικητικών επιλογών, που δυσχερώς μπορεί να λαμβάνουν αναπτυξιακή χροιά, αφαιρώντας ουσιαστικά, από τη Διοίκησή του, τον αυτόβουλο χαρακτήρα των διαχειριστικών ενεργειών της.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι το σύνολο των υπό ιδιωτικοποίηση, Φορέων, στους οποίους αναφέρεται η παρούσα, ανήκουν στο Μητρώο αυτό (Πηγή: [statistics.gr](http://statistics.gr)). Βάσει των προαναφερόμενων, καθίσταται επίσης εύληπτο, ότι για το χρονικό διάστημα που οι Φορείς Διαχείρισης των μεγάλων περιφερειακών λιμένων παραμένουν στο καθεστώς που διαμορφώνεται για τους Φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, από την ελληνική νομοθεσία, τότε οιοσδήποτε επιχειρηματικός σχεδιασμός τους, που να ενέχει αναπτυξιακή χροιά, δεν μπορεί παρά να θεωρείται αυτοτελής, ως ουτοπικός.

# Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα & Εισηγήσεις

Οι Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης ή Διαχείρισης των μεγάλων περιφερειακών λιμένων της Χώρας, οι οποίοι τελούν σε καθεστώς ιδιωτικοποίησης αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στον επιχειρηματικό τους σχεδιασμό. Όπως κατέδειξε η μελέτη περίπτωσης της Ο.Λ.Β. Α.Ε., οι εν λόγω Φορείς είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν κυρίαρχες επιχειρησιακές στρατηγικές που επιτάσσουν τη σταθεροποίηση στην επιχειρηματική πορεία τους, εδώ και μία δεκαετία περίπου, χρόνο κατά τον οποίο η μοναδική τους μετοχή έχει περιέλθει στο αρμόδιο, για τη διενέργεια της εν λόγω ιδιωτικοποίησης Φορέα, που συνέστησε η ελληνική Πολιτεία και ήδη μοναδικό μέτοχό τους, δηλαδή την Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε.

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης, στους Φορείς αυτούς, ευνοούνται από την παράλληλη ιδιότητά τους, η οποία προκύπτει από την παρουσία τους, στο αντίστοιχο Μητρώο της Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή. Αυτή τους η ιδιότητα, τους επιβάλλει ακόμη περισσότερο μία περιοριστική διαχειριστική πολιτική, που κατατείνει στη σταθερότητα των βασικών οικονομικών τους μεγεθών, με τα τελευταία να τελούν σε καθεστώς αυστηρής εποπτείας και αστυνόμευσης.

Υπό τις συνθήκες αυτές, η άσκηση διοίκησης σε έναν Οργανισμό εκ των αναφερομένων και ο σχεδιασμός που αυτή επισείει, συνιστά μία πρόκληση από μόνη της. Η διαχείρισή του, υπό την ασφυκτική κρατική εποπτεία, συμβαίνει ώστε να διασφαλίζεται συγκεκριμένο δημοσιονομικό αποτέλεσμα, το οποίο συνδιαμορφώνει τα μεγέθη του κρατικού προϋπολογισμού. Ο στόχος αυτός συνδέεται με τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, προσπαθώντας να ισορροπήσει και να καταστήσει λειτουργικούς, διαφορετικούς παράγοντες και κανόνες, οι οποίοι δεν διαθέτουν κατ' ανάγκη, τη δέουσα συμβατότητα μεταξύ τους.

Δεδομένων των ανωτέρω, τρεις (03) διαφαίνονται να είναι οι σχετικές προκλήσεις, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- Η **πρώτη πρόκληση** συνίσταται στον άγνωστο χρόνο ολοκλήρωσης της ιδιωτικοποίησης των Φορέων Διοίκησης και Εκμετάλλευσης ή Διαχείρισης των λιμένων αναφοράς, γεγονός

που δημιουργεί κενό στα δεδομένα του σχεδιασμού, αποστερώντας του σαφή χρονικό ορίζοντα.

- Συνδυαστικά με την πρώτη και σε άμεση συνάφεια με αυτήν, εμφανίζεται η **δεύτερη πρόκληση**, που αφορά στις επιλογές της εν λόγω ιδιωτικοποίησης, που εμπλουτίστηκαν, για την περίπτωση των Φορέων των μεγάλων αυτών περιφερειακών λιμένων, ως απόρροια των πρόσφατων νομοθετικών επιταγών του Ν.4597/2019 (ΦΕΚ 35 Α΄ 2019), περί υπο-παραχωρήσεων λιμενικών μονάδων, δραστηριοτήτων, υπηρεσιών, εγκαταστάσεων και λειτουργιών τους, πέραν της προφανούς και ήδη υιοθετημένης, στους δύο μεγαλύτερους λιμένες της Χώρας (Πειραιά και Θεσσαλονίκης), επιλογής, που μετέρχεται της πώλησης του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών τους. Η πρόσθετη αυτή διοικητική επιλογή δημιουργεί συνθήκες περαιτέρω ανασφάλειας, κατά τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού σχεδιασμού αυτών των Οργανισμών, καθώς η γκάμα, των σχετιζόμενων με την εφαρμογή της, δυνατοτήτων, χαρακτηρίζεται από αντιφάσεις. Η εξειδίκευση αυτών των δυνατοτήτων εφαρμογής της εν λόγω επιλογής, ανά περίπτωση, θα μπορούσε να κρίνει εν τέλει την επίδραση που μπορεί αυτή να έχει, στο επιχειρηματικό μέλλον και άρα στον αντίστοιχο σχεδιασμό των Φορέων αναφοράς. Χωρίς την παγίωση των σχετικών επιλογών ιδιωτικοποίησης βεβαίως, δυναμιτίζεται κάθε μακροπρόθεσμη σχεδιαστική προσπάθεια στους Φορείς αυτούς, καθώς η οριστικοποίησή τους, μπορεί να σημάνει την πλήρη ανατροπή των δεδομένων, αλλά και των προβλέψεων, που αυτή θα διαλάμβανε. Επεξηγώντας περαιτέρω, η επιλογή των υπο-παραχωρήσεων μπορεί να εκτιμηθεί ως επωφελής, εφόσον υλοποιηθεί χωρίς να αποστερεί από τους εν λόγω Φορείς, εμπορικές εκμεταλλεύσεις και συνεπώς πολύτιμους οικονομικούς πόρους, ενώ σε περίπτωση που αγνοηθεί αυτός ο κίνδυνος, τίθενται εύλογα ζητήματα επιβίωσης των τελευταίων.
- Η **τρίτη πρόκληση**, αφορά στις παρενέργειες, που δημιουργούνται επί του επιχειρηματικού σχεδιασμού των εν λόγω Φορέων, από την παράλληλη συνδρομή αντιφατικών ιδιοτήτων, οι οποίες υφισταμένως συντρέχουν στο πρόσωπό τους. Ειδικότερα, η ευέλικτη και με αναπτυξιακές τάσεις, κατά τεκμήριο, επιχειρηματική λειτουργία μίας ανώνυμης εταιρείας με εμπορικούς σκοπούς, συμπλέκεται, αλληλεπιδρά και συγκρούεται ενίοτε, με την άκαμπτη, πλήρως αστυνομευμένη και στατική οικονομική λειτουργία ενός Φορέα της Γενικής Κυβέρνησης. Τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο ιδιοτήτων, που συνυπάρχουν στους Φορείς αναφοράς, πολλές φορές είναι δυσχερώς συμβιβάσιμα μεταξύ τους και επιβαρύνουν με πρόσθετες δεσμεύσεις, τον όποιο σχεδιασμό δύναται να εκπονηθεί με αξιοπιστία, οδηγώντας την πορεία του νομοτελειακά σε μία κατάσταση αυστηρής σταθεροποίησης,

αποστερούμενης οιονδήποτε αναπτυξιακών χαρακτηριστικών, κινούμενη εν τέλει αντίθετα, προς τις αρχές του επιχειρείν.

Οι περιπτώσεις των, ήδη ιδιωτικοποιημένων, Φορέων Διαχείρισης των λιμένων του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, δεν αντιμετώπισαν προκλήσεις ανάλογου εύρους και υφής στον επιχειρηματικό τους σχεδιασμό, ο οποίος δεν τέθηκε προ τώσων σοβαρών ζητημάτων, καθώς η επιλογή ιδιωτικοποίησής τους παρέμενε μία και μοναδική, αυτή της πώλησης της πλειοψηφίας των μετοχών τους, οπότε οι όποιες αλλαγές περιορίζονταν στην ιδιοκτησία της επιχείρησης και πιθανά στις αντίστοιχες παρεμβάσεις, στις οποίες αυτή ήθελε να προβεί.

Υπό το κράτος των ανωτέρω δεδομένων, η προτεινόμενη, στον επιχειρηματικό σχεδιασμό του αντιπροσωπευτικού Φορέα αναφοράς, κυρίαρχη στρατηγική, η οποία κατατείνει στη διατήρηση μίας σταθερής πορείας της επιχείρησης, στερούμενης οιασδήποτε αναπτυξιακής χροιάς, αποτελεί οδηγό, για τις αντίστοιχες, στο σύνολο αυτών των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, εντάσσεται και η ανταγωνιστική στρατηγική της ηγεσίας κόστους που προτείνεται, καθώς μία πρόταση διάφορη αυτής, θα ήταν εκτός της γενικής επιταγής για σταθερότητα και θα έρχονταν σε αντίθεση με τα ειωθότα έως και σήμερα, δημιουργώντας αχρείαστες τριβές, σε μία χρονική στιγμή, που οι σημαντικές, για το μέλλον των Φορέων αναφοράς, επιλογές, δεν έχουν ακόμη παγιωθεί.

Η άρση αυτών των προκλήσεων, που ουσιαστικά αποτελούν εμπόδια στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, αλλά και στην εν γένει πορεία μίας ζώσας επιχείρησης, όπως οι εν λόγω Φορείς, θα επιτυγχάνονταν, εάν οριοθετούνταν, με αξιόπιστο τρόπο, από την πλευρά της αρμόδιας Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., το χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης των ιδιωτικοποιήσεων αυτών αφενός, αλλά και ο τρόπος που αυτές θα επέλθουν αφετέρου.

Μεταξύ των δύο αντίστοιχων διοικητικών επιλογών, που βρίσκονται πλέον ως δυνατότητες στην εργαλειοθήκη της Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε., θα πρέπει να υπάρξει, εκ μέρους της τελευταίας, εναργής και τεκμηριωμένη τελική επιλογή, καθώς και δεσμευτική ανακοίνωσή της, που θα αφορά στον κάθε έναν από τους Φορείς αναφοράς, που τελούν υπό ιδιωτικοποίηση και βεβαίως να υπάρξει απαρέγκλιτη προσήλωση στην πραγμάτωσή της.

Κατά τη διενέργεια αυτής της επιλογής, μία εύλογη γενική κατεύθυνση, θα ήταν να ακολουθείται, κατά κανόνα, η ήδη δοκιμασμένη λύση των ιδιωτικοποιήσεων μέσω πώλησης πλειοψηφικού πακέτου μετοχών, με την επιλογή των υπο-παραχωρήσεων να ακολουθείται, ως η πλέον δόκιμη, στην περίπτωση που διαπιστώνονται, με αξιόπιστο τρόπο, περιθώρια εισχώρησης του υπο-

παραχωρησιούχου, σε νέους και μόνον τομείς δραστηριοποίησης, της αγοράς λιμενικών υπηρεσιών, επί του οικείου λιμένα.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή αυτής της γενικής κατεύθυνσης, θα διασφαλίσει τη μη απώλεια του ελέγχου εμπορικών εκμεταλλεύσεων και συνεπώς, οικονομικών πόρων, για τους Φορείς αναφοράς. Για την πραγμάτωση των προαναφερόμενων δεν απαιτούνται πρόσθετες νομοθετικές ρυθμίσεις ή τροποποιήσεις, αλλά αξιοποίηση του υφιστάμενου αντίστοιχου πλαισίου και των δυνατοτήτων που παρέχει, απομακρύνοντας ταυτόχρονα σημαντικά το ενδεχόμενο επαλήθευσης φαινομένων φαλκίδευσης της νομοθετημένης διαδικασίας των υποπαραχωρήσεων, στην οποία εμπλέκεται πλήθος παραγόντων.

Η εξαίρεση τέλος, των Φορέων αναφοράς, από το αντίστοιχο Μητρώο της Γενικής Κυβέρνησης, αποτελεί την εύλογη λύση, για την απελευθέρωση των πόρων και των δυνατοτήτων τους, που υφισταμένως είναι δεσμευμένα στο να υπηρετούν μία παράλληλη ιδιότητα, η οποία δεν εξυπηρετεί καθόλου την επιχειρηματική λειτουργία τους. Κατά τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός θα απελευθερωθεί από δεσμά, που περιορίζουν τις αντίστοιχες επιλογές των Διοικήσεων των εν λόγω Οργανισμών, καταδικάζοντάς τον σε μία εξ' ορισμού περιοριστική προοπτική. Με την πραγμάτωση της εν λόγω εξαίρεσης, οι Διοικήσεις των Φορέων αναφοράς, θα μπορέσουν να προβούν, με την αναγκαία εκείνη ευρύτητα επιχειρηματικής ελευθερίας, στην εκπόνηση ενός αντίστοιχου σχεδιασμού, που να διακατέχεται λιγότερο ή περισσότερο από αναπτυξιακή χροιά, ο οποίος, υπό τις παρούσες συνθήκες, μάλλον τελεί σε καθεστώς μίας ιδιότυπης σιωπηράς απαγόρευσης.

Η σωρευτική εφαρμογή και των τριών αυτών αντίμετρων, στις προκλήσεις που αποτελούν ουσιώδη εμπόδια στον επιχειρηματικό σχεδιασμό των Φορέων αναφοράς, θα μπορέσουν να τους καταστήσουν διοικητικά και λειτουργικά αυτόνομους, επιστρέφοντάς τους, σε ένα καθεστώς κανονικότητας. Σε επίπεδο σχεδιασμού τούτο μετουσιώνεται, σε αυτόβουλη διαμόρφωση της μελλοντικής τους επιχειρηματικής πορείας, εφεξής.

# Βιβλιογραφία -

## Βιβλιογραφικές αναφορές

Ανδριανός, Σ. (2017), *To Cluster Θαλασσίτου Τουρισμού: Ο Ρόλος των Μαρίνων Σκαφών Αναψυχής*, Διπλωματική Διατριβή Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Ναυτιλία, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αυλωνίτης, Γ. & Παπασταθοπούλου, Π. (2010), *Marketing Plans*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου, Π. (2009), *Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κουρκουμέλης, Ν., Πατσιλάρας, Β. (2006), *Το Επιχειρηματικό Σχέδιο και πώς να το καταρτίσετε*, Θεσσαλονίκη: Μπαρμπουνάκης.

Κωνσταντινίδης, Μ. (2018), *Ψηφιακή Τεχνολογία στα Λιμάνια*, Διπλωματική Εργασία Τμήματος Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Λάλλας, Α. (2019), *Λιμενικά Τέλη Οργανισμών Λιμένων*, Μεταπτυχιακή Διατριβή Διεπιστημονικού-Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμη & Τεχνολογία Υδατικών Πόρων», του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

Μάντζιος, Κ., (2016), *Βάση δεδομένων Ζωνών Σκαφών Αναψυχής σε Υφιστάμενους Λιμένες*, Διπλωματική Εργασία, Εργαστήριο Λιμενικών Έργων ΕΜΠ.

Ξανθάκης, Χ., Αλεξάκης, Χ. (2006), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Πάλλης, Θ.-Βαγγέλας, Γ., Αράπη, Κλ., Κλαδάκη, Π., Παπαχρήστου, Αιμ. (2017), *Η Αναπτυξιακή Προοπτική της Κρουαζιέρας Αφειτηρίας στην Ελλάδα*, Αθήνα: Διανέοσις.

Ρογκάν & Συνεργάτες Α.Ε. (2013), *Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Λιμένων και δυνατότητες χρηματοδότησής του μέσω ΕΣΠΑ και των πόρων της νέας προγραμματικής περιόδου*, Μελέτη στα πλαίσια ανάθεσης από το Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου.

Χλωμούδης, Κ. (2011), *Τάσεις και εξελίξεις στη λιμενική βιομηχανία*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ferrari, C., Parola, F., Tei, A. (2015), *Governance models and port concessions in Europe: Commonalities, critical issues and policy perspectives*, άρθρο στο Elsevier-Transport Policy.

Finch, B. (2006), *Πώς να καταρτίσετε ένα Business Plan*, Αθήνα: Ειδική έκδοση της Γ.Κ. Ελευθερουδάκης Α.Ε.

Garrison, R., Noreen, E. (2005), *Διοικητική Λογιστική*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Notteboom, T., Verhoeven, P. & Fontanet, M. (2012), *Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: towards an industry good practice guide*, άρθρο στο Maritime Policy & Management.

Ports & Shipping Advisory (2021), *Greport 2020-Report on Greek Ports*, Επιμελητές Έκδοσης: Βαγγέλας, Γ. & Πάλλης, Α., Πειραιάς: P & S Advisory.

Robins, S., Coulter, M., DeCenzo, D. (2017), *Διοίκηση επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Κριτική.

# Διαδικτυακές Πηγές

Ελληνική Στατιστική Αρχή, [online] Available at: <https://www.statistics.gr/statistics/> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ελληνικής Στατιστική Αρχή, Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, [online] Available at: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL08/> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ένωση Λιμένων Ελλάδος (Ε.ΛΙΜ.Ε.), [online] Available at: <https://www.elime.gr/enosi> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ένωση Μεσογειακών Λιμένων για την Κρουαζιέρα (MEDCRUISE ASSOCIATION), [online] Available at: <https://www.medcruise.com/medcruise-port-members> [Accessed 07 Okt. 2021].

ΕΤΒΑ, εταιρική ιστοσελίδα, [online] Available at: <https://www.etvavipe.gr/industrialareas/volosparartimaindustrialarea> [Accessed 07 Okt. 2021].

ΕΤΒΑ, εταιρική ιστοσελίδα, [online] Available at: <https://www.etvavipe.gr/industrialareas/karditsaindustrialarea> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.), *Μακροοικονομικές Προβολές Εμπειρογνομόνων της Ε.Κ.Τ.*, [online] Available at: [https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202109\\_ecbstaff~1f59a501e2e1.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202109_ecbstaff~1f59a501e2e1.html) [Accessed 19 Nov. 2021].

Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.), *Οικονομικό Δελτίου, Τεύχος 6/2021*, [online] Available at: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekteconmonth202106.pdf> [Accessed 19 Nov. 2021].

Ευρωπαϊκός Οργανισμός Θαλάσσιων Λιμένων, [online] Available at: <https://www.espo.be/membership-overview> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ινστιτούτο Οικονομικών & Βιομηχανικών Μελετών (Ι.Ο.Β.Ε.), *Οικονομικές Επιδράσεις από την ιδιωτικοποίηση του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς*, [online] Available at: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_03\\_08032016\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_03_08032016_REP_GR.pdf) [Accessed 07 Okt. 2021].

Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών (Ι.Ο.Β.Ε.), *Η Ελληνική Οικονομία, τεύχος 1/2021*, [online] Available at: [http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q2\\_2021\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q2_2021_REP_GR.pdf) [Accessed 07 Okt. 2021].

Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, *Εκπόνηση Μελέτης Μέτρησης Οικονομικών – Επιχειρηματικών Δεικτών και Εξαγωγικού Προσανατολισμού Περιφέρειας Θεσσαλίας*, [online] Available at: [https://www.uhc.gr/sites/default/files/meleti\\_thessalia.pdf](https://www.uhc.gr/sites/default/files/meleti_thessalia.pdf) [Accessed 07 Okt. 2021].

Οργανισμός Λιμένος Βόλου Ανώνυμη Εταιρεία, [online] Available at: <https://www.port-volos.gr/ftp/2015/6142469HJ3-29N-2-7.pdf>, <https://www.port-volos.gr/cgi-bin/pages/index.pl?type=article&arlang=Greek&argenkat=%CE%97%20%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%99%CE%A1%CE%99%CE%91&rcode=190209095049> & <https://www.port-volos.gr/cgi-bin/pages/index.pl?arlang=Greek&rcode=151124201230&argenkat=%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%B2%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%20%CE%9B%CE%B9%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1%CF%82&type=article> [Accessed 25 Okt. 2021].

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), *Interim Report September 2021: Keeping The Recovery On Track* [online] Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&\\_ga=2.225006425.275974904.1637146853-563891290.1637146853](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/490d4832-en/index.html?itemId=/content/publication/490d4832-en&_ga=2.225006425.275974904.1637146853-563891290.1637146853) [Accessed 17 Nov. 2021].

Περιφέρεια Θεσσαλίας/Ε.Υ.Δ. *Περιφερειακό Πρόγραμμα «Θεσσαλία 2021-2027» Concept Paper*, [online] Available at: <https://www.thessalia.espa.gr/attachments/article/774/Concept%20Paper.pdf> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (Ρ.Α.Λ.), *Έκθεση Αξιολόγησης Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων 2021*, [online] Available at: <http://www.raports.gr/sites/default/files/2021->

[%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7%20A%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%A1%CE%91%CE%9B.pdf](#) [Accessed 28 Okt. 2021].

Συμβούλιο της Επικρατείας, *Απόφαση* Ολ. 891/2008, [online] Available at: [http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?\\_afrLoop=17262386398155380#!%40%40%3F\\_afrLoop%3D17262386398155380%26centerWidth%3D65%2525%26leftWidth%3D0%2525%26npath%3D%252Fwebcenter%252Fportal%252Fste%252Fypiresies%252Fnomologies%26rightWidth%3D35%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dtrue%26\\_adf.ctrl-state%3D1cl1djs31b\\_33](http://www.adjustice.gr/webcenter/portal/ste/ypiresies/nomologies?_afrLoop=17262386398155380#!%40%40%3F_afrLoop%3D17262386398155380%26centerWidth%3D65%2525%26leftWidth%3D0%2525%26npath%3D%252Fwebcenter%252Fportal%252Fste%252Fypiresies%252Fnomologies%26rightWidth%3D35%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dtrue%26_adf.ctrl-state%3D1cl1djs31b_33) [Accessed 30 Nov. 2021].

Σύνδεσμος Βιομηχανιών Θεσσαλίας & Κεντρικής Ελλάδας, [online] Available at: <https://sbtse.gr/%cf%80%cf%81%ce%bf%cf%86%ce%af%ce%bb-%cf%83%ce%b2%ce%b8%cf%83%ce%b5/> [Accessed 07 Okt. 2021].

Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου, [online] Available at: <https://hradf.com/> [Accessed 16 Jan. 2021].

Υπουργείο Οικονομικών, *Προσχέδιο Προϋπολογισμού 2022*, [online] Available at: <https://www.minfin.gr/documents/20182/17388103/%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F+%CE%9A%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5+%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AB%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A5+2022.pdf/b228f101-ca6a-4d8e-9750-0cab685ca18a> [Accessed 07 Okt. 2021].

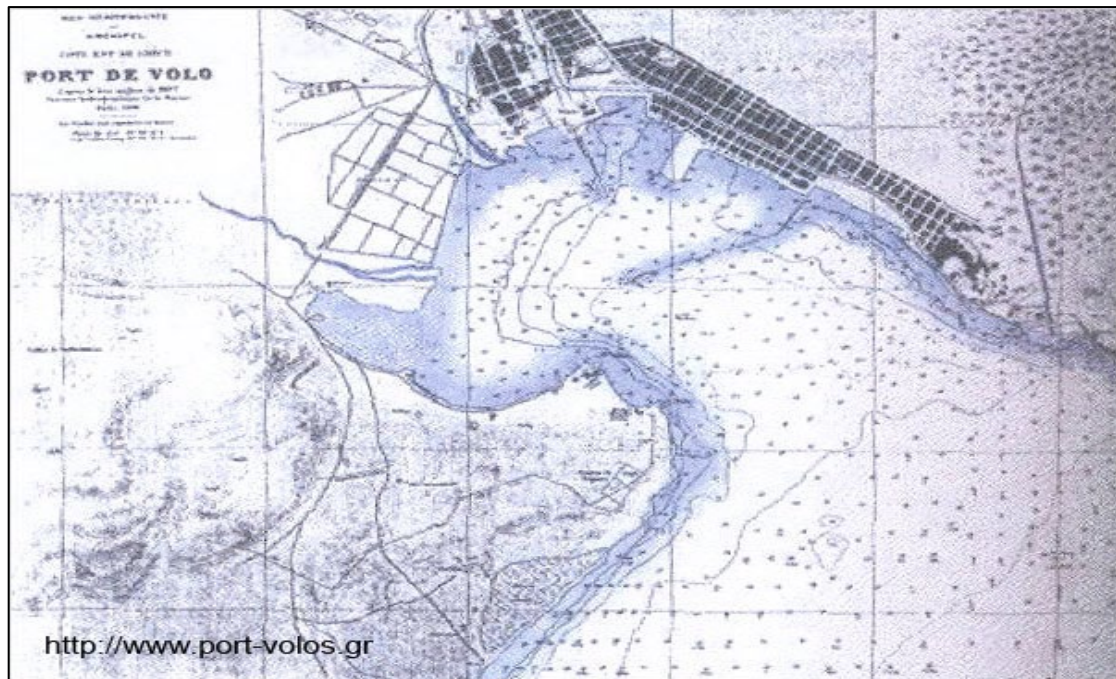
European Parliament, *Logistics Systems for Combined Transport*, [online] Available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167055/DG-4-TRAN\\_ET\(1998\)167055\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167055/DG-4-TRAN_ET(1998)167055_EN.pdf) [Accessed 27 Nov. 2021].

ESPO, *Trends in EU Ports Governance 2016*, [online] Available at: [file:///C:/Users/30697/Downloads/ESPO%20TRENDS%20IN%20GOVERNANCE%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/30697/Downloads/ESPO%20TRENDS%20IN%20GOVERNANCE%20(1).pdf) [Accessed 19 Nov. 2021].

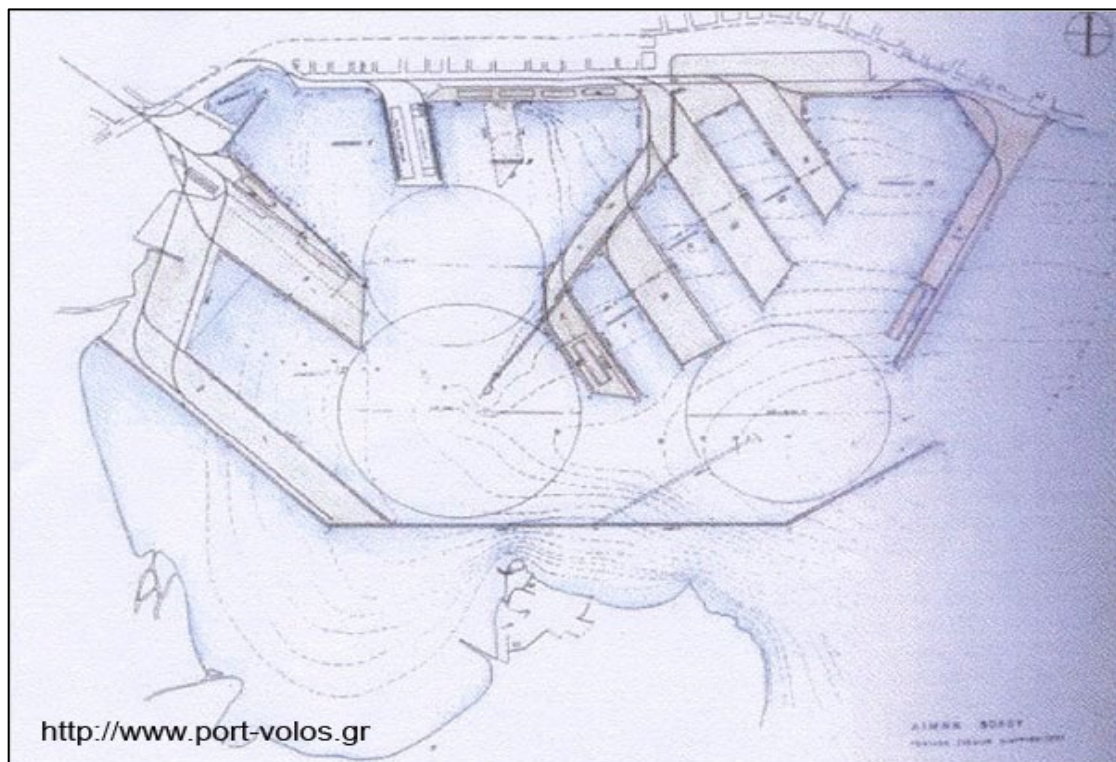
World Bank, Port Reform Toolkit, second edition, Alternative Port Management Structures and Ownership Models - Module 3 [online] Available at: [https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03\\_TOOLKIT\\_Module3.pdf](https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf) [Accessed 17 Okt. 2021].

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ιστορική αναδρομή

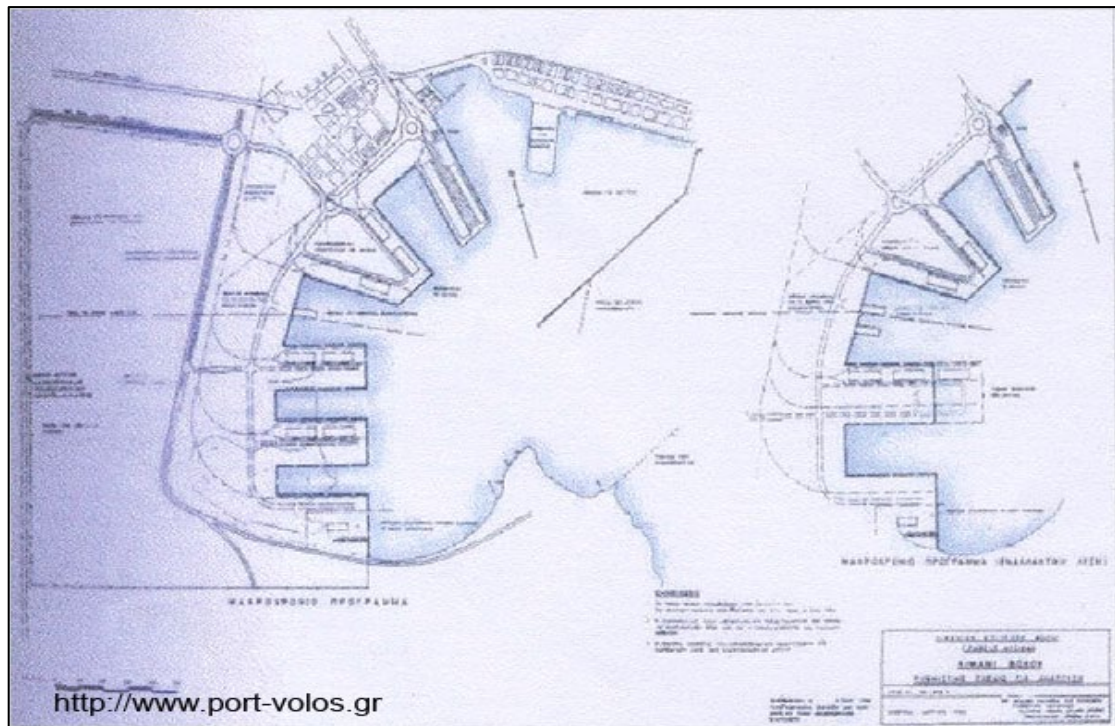
Σε μία αναδρομή στη σύγχρονη περίοδο της ιστορίας και με την προσάρτηση της Θεσσαλίας στο Ελληνικό Κράτος, το έτος 1881, ιδρύεται το Λιμενικό Ταμείο Βόλου, ενώ η κατασκευή του λιμανιού τοποθετείται μεταξύ των ετών 1889 και 1923. Το πρώτο σχέδιο τοπογράφησης του παραλιακού μετώπου της πόλης και ανάπτυξης λιμενικών εγκαταστάσεων, εκπονείται από το Γάλλο μηχανικό Trebouville (Εικόνα 1). Το έτος 1939, το λιμάνι του Βόλου, καταγράφονταν ως το 3ο μεγαλύτερο λιμάνι της Χώρας, με διακίνηση που υπερέβαινε τους 250.000 τόνους εμπορευμάτων και τους 50.000 επιβάτες, ενώ από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο δεν βγήκε αλώβητο, αφού δέχθηκε αεροπορικούς βομβαρδισμούς και απώλεσε πολύτιμες, για τη λειτουργία του, εγκαταστάσεις. Από το έτος 1947 εκκίνησαν εργασίες αποκατάστασης των ζημιών, ενώ το 1948 υπογράφηκε σύμβαση μεταξύ του Λιμενικού Ταμείου Βόλου, του Υπουργείου Δημοσίων Έργων και της A.M.A.G. (American Mission for Aid to Greece), με αντικείμενο την ανακαίνιση του λιμένα, έπειτα από την εγκατάλειψη ενός ιδιαίτερος φιλόδοξου και δαπανηρού, για τα δημοσιονομικά δεδομένα της εποχής, σχεδίου ανάπτυξής του, που καταγράφεται με την επωνυμία του εμπνευστή του, Καθηγητή του Ε.Μ.Π., Δημοσθένη Πίππα (Εικόνα 2). Έτσι λοιπόν, ανατέθηκε στο Τεχνικό Γραφείο Δοξιάδη η σχετική μελέτη (Εικόνα 3), η οποία κατείχε δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις χωροθέτησης του λιμένα, αναλόγως της αστικής ανάπτυξης της πόλεως. Τελικώς, η σύμπραξη του Γραφείου Δοξιάδη με την εταιρεία «BERTLIN & PARTNERS», το έτος 1983, διαμόρφωσε την μελέτη που επιλέχθηκε για την ανάπτυξη του λιμένα (Εικόνα 4), η υλοποίηση της οποίας του προσέδωσε τη σημερινή του μορφή, όπως εμφανίζεται σχηματικά στην Εικόνα 5 (Πηγή: [www.port-volos.gr](http://www.port-volos.gr)).



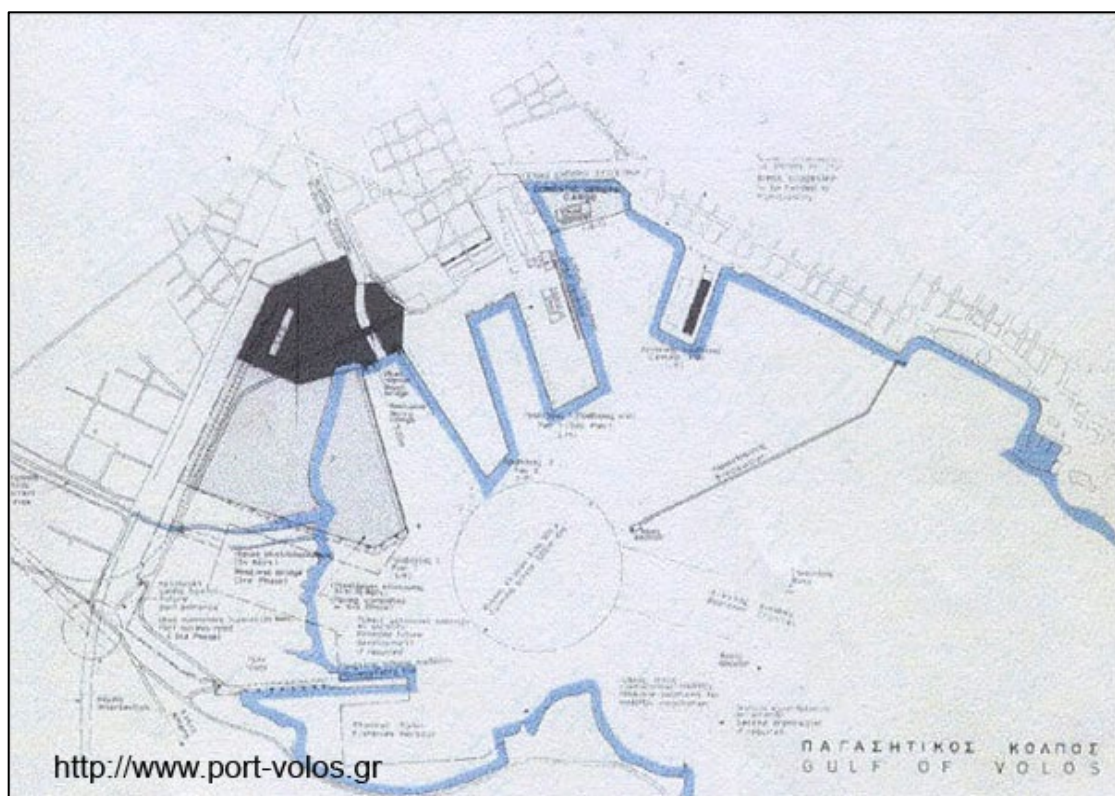
Εικόνα 1: Το πρώτο σχέδιο του λιμένα Βόλου από το Γάλλο μηχανικό Trebouville  
(Πηγή:www.port-volos.gr).



Εικόνα 2: Το σχέδιο ανάπτυξης του λιμένα από τον καθηγητή του Ε.Μ.Π. Δημοσθένη Πίππα  
(Πηγή:www.port-volos.gr).



Εικόνα 3: Σχέδιο ανάπτυξης του λιμένα από το Τεχνικό Γραφείο Δοξιάδη (Πηγή: [www.port-volos.gr](http://www.port-volos.gr)).



Εικόνα 4: Σχέδιο ανάπτυξης του λιμένα, προϊόν σύμπραξης του Τεχνικού Γραφείου Δοξιάδη και της εταιρείας «Berlin & Partners» (Πηγή: [www.port-volos.gr](http://www.port-volos.gr)).



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – Στοιχεία λειτουργικού σχεδίου

## (i) Εισροές:

- Χώροι της Ζώνης Λιμένα, χερσαίοι και θαλάσσιοι, στεγασμένοι (δομημένοι) και υπαίθριοι.
- Το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης και εκμετάλλευσης όλων των ανωτέρω περιουσιακών στοιχείων, που έχει εκχωρηθεί από το Ελληνικό Δημόσιο, στην Ο.Λ.Β. Α.Ε.
- Οι εγκαταστάσεις, υπό την έννοια των τεχνικών έργων διαμόρφωσης των χώρων της ζώνης λιμένα, που την καθιστούν λειτουργική και αξιοποιήσιμη και περιλαμβάνουν διαμορφώσεις όπως λιμενοβραχίονες, λιμενολεκάνες, κρητιδώματα, δάπεδα, υποδομές συλλογής αποβλήτων και απορριμμάτων, καθώς και κτιριακές εγκαταστάσεις αναγκαίες για τη λειτουργία της Ο.Λ.Β. Α.Ε., όπως κτίρια διοίκησης και στέγασης των Υπηρεσιών της εταιρείας, επιβατικοί σταθμοί, αλλά και υποδομές εσωτερικών δικτύων ηλεκτροδότησης, ηλεκτροφωτισμού και υδροδότησης.
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, που χρησιμοποιείται για τη φορτοεκφόρτωση εμπορευμάτων, καθώς και ο εξοπλισμός εφαρμογής του Σχεδίου Ασφάλειας της Λιμενικής Εγκατάστασης, που είναι εγκατεστημένος.
- Το ανθρώπινο κεφάλαιο, το προσωπικό δηλαδή που στελεχώνει τις επιχειρησιακές και επιτελικές μονάδες της λειτουργίας της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και παρέχει την εργασία του, προς επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.
- Νομοθετικές εξουσιοδοτήσεις και προνόμια προς την επιχείρηση.

## (ii) Εκροές:

### - Μη ανταλλάξιμες υπηρεσίες:

- Ο ηλεκτροφωτισμός των παραλιακών χώρων του Βόλου, που ανήκουν στη διοικητική της αρμοδιότητα. Χρόνος παροχής: 365 ημέρες/έτος και κατά τη διάρκεια των νυχτερινών ωρών και των ημερών με περιορισμένη ορατότητα.
- Η παροχή υπηρεσιών καθαριότητας και καθαρισμού των εν λόγω χώρων. Χρόνος παροχής: 365 ημέρες/έτος.
- Η συντήρηση των δαπέδων σε λιμενικούς χώρους. Εκτιμώμενος χρόνος παροχής: 60 ημέρες/έτος.
- Η αποκατάσταση βλαβών σε εγκαταστάσεις εκτός των στενώς οριζόμενων λιμενικών εμπορικών εκμεταλλεύσεων. Εκτιμώμενος χρόνος παροχής: 60 ημέρες/έτος.
- Η συντήρηση και αναβάθμιση του πρασίνου. Εκτιμώμενος χρόνος παροχής: 365 ημέρες/έτος.

### - Ανταλλάξιμες υπηρεσίες:

- Υπηρεσίες ελλιμενισμού πλοίων/σκαφών.
- Υπηρεσίες ζύγισης εμπορευμάτων επί γεφυροπλαστίγγων της επιχείρησης.
- Υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης και μετακινήσεις των πάσης φύσεως εμπορευμάτων με μηχανήματά της επιχείρησης.
- Υπηρεσίες ασφάλειας σε επιβάτες και φορτία.
- Υπηρεσίες χορήγησης ύδατος-ηλ. ενέργειας σε πλοία, επιχειρήσεις και λοιπούς στεγασμένους σε χώρους του λιμένα, Φορείς.
- Υπηρεσίες στάθμευσης οχημάτων.
- Υπηρεσίες επιβατικού σταθμού Ακτοπλοΐας & Κρουαζιέρας.
- Υπηρεσίες αποκομιδής αποβλήτων πλοίων και καταλοίπων φορτίων τους.
- Παραχωρήσεις δικαιωμάτων χρήσης χώρων της ζώνης λιμένα (χερσαίων – στεγασμένων & υπαίθριων- αλλά και θαλάσσιων).
- Αδειοδότηση της άσκησης υπαίθριου εμπορίου & ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων στη Ζώνη Λιμένος.
- Αδειοδότηση λειτουργίας επιχειρήσεων στη Ζώνη Λιμένος.

(iii) Εργασίες μετασχηματισμού εισροών σε εκροές, εντός ενός συμβατικού έτους (διαθεσιμότητα παροχής: 365 ημέρες/έτος):

- Τακτική συντήρηση/αναβάθμιση του δικτύου ηλεκτροφωτισμού λιμένα και παραλιακών χώρων (Εργασία 1).
- Επιθεώρηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών καθαριότητας από εργολάβο (Εργασία 2).
- Επιθεώρηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, που σχετίζονται με τη συντήρηση και αναβάθμιση του πρασίνου από εργολάβο (Εργασία 3).
- Τακτική επιθεώρηση και συντήρηση δαπέδων και εγκαταστάσεων λιμένα, πλην των εμπορικά εκμεταλλεύσιμων, περιοχών του (Εργασία 4).
- Τακτική επιθεώρηση και συντήρηση εγκαταστάσεων λιμένα, επί των οποίων υφίστανται εμπορικές εκμεταλλεύσεις της επιχείρησης (Εργασία 5).
- Τακτική συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης (Εργασία 6).
- Τακτική επιθεώρηση εσωτερικών δικτύων ηλεκτροδότησης & υδροδότησης της επιχείρησης (Εργασία 7).
- Τακτική συντήρηση πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης (Εργασία 8).
- Εκπαίδευση τεχνικού προσωπικού (Εργασία 9).
- Εκπαίδευση προσωπικού οικονομικών-διοικητικών καθηκόντων (Εργασία 10).
- Εκπόνηση τεχνικού προγράμματος (Εργασία 11).
- Εκπόνηση προϋπολογισμού συνοπτικού/αναλυτικού (Εργασία 12).

(iv) Διάγραμμα GANTT (σχηματική απεικόνιση προγράμματος μετατροπής εισροών σε εκροές).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ GANTT					ΜΗΝΑΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΕΚΑΣΤΟΥ ΕΤΟΥΣ												
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΙΣΡΟΩΝ/ΕΚΡΟΩΝ					ΙΑΝ	ΦΕΒ	ΜΑΡ	ΑΠΡ	ΜΙΑ	ΙΟΥΝ	ΙΟΥΛ	ΑΥΓ	ΣΕΠΤ	ΟΚΤ	ΝΟΕ	ΔΕΚ	
ΕΡΓΑΣΙΑ	1η ΠΕΡΙΟΔΟΣ		2η ΠΕΡΙΟΔΟΣ														ΜΟΝΑΔΑ ΥΠΕΥΘ. ΔΙΕΚ/ΣΗΣ
	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ	ΕΝΑΡΞΗ	ΛΗΞΗ													
Εργασία 1	1-Φεβ	28-Φεβ	1-Οκτ	31-Οκτ													Δ.Τ.Υ.
Εργασία 2	1-Ιαν	31-Δεκ															Δ.Τ.Υ.
Εργασία 3	1-Ιαν	31-Δεκ															Δ.Τ.Υ.
Εργασία 4	1-Μαρ	31-Μαρ	1-Αυγ	31-Αυγ													Δ.Τ.Υ.
Εργασία 5	1-Ιαν	28-Φεβ	1-Σεπ	31-Οκτ													Δ.Τ.Υ.
Εργασία 6	1-Αυγ	31-Αυγ															Δ.Τ.Υ.
Εργασία 7	1-Φεβ	28-Φεβ	1-Νοε	30-Νοε													Δ.Τ.Υ.
Εργασία 8	1-Αυγ	30-Αυγ															Δ.Τ.Υ.
Εργασία 9	1-Μαρ	31-Μαρ															Δ. Δ.Ο.Ε./ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
Εργασία 10	1-Απρ	30-Απρ															Δ. Δ.Ο.Ε./ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
Εργασία 11	1-Νοε	30-Νοε															Δ.Τ.Υ.
Εργασία 12	1-Ιουλ	31-Ιουλ	1-Δεκ	31-Δεκ													Δ. Δ.Ο.Ε./ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ

Δ.Τ.Υ.: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
Δ.Δ.Ο.Ε.: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ-ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ – Νομοθεσία- Κανονιστικό Πλαίσιο

## Γ.1. Ευρωπαϊκή νομοθεσία

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΦΥΛΛΟ ΕΠΙΣΗΜΗΣΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ	
ΑΡΙΘΜΟΣ	ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΕΤΟΣ
2223	1996	L310	1996
1346	2001	L185	2001
352	2017	L57	2017

## Γ.2. Ελληνική Νομοθεσία

### Γ.2.1. Νόμοι

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΜΟΥ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Φ.Ε.Κ.)		
ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΟΜΟΥ	ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΤΕΥΧΟΣ	ΕΤΟΣ
1892	1990	101	A	1990
1493	1991	50	A	1991
2160	1993	118	A	1993
2932	2001	145	A	2001
2971	2001	285	A	2001
3429	2005	314	A	2005
3755	2009	52	A	2009
3986	2011	152	A	2011
4024	2011	226	A	2011
4152	2013	107	A	2013
4270	2014	143	A	2014
4412	2016	147	A	2016
4413	2016	148	A	2016
4404	2016	126	A	2016
4504	2017	184	A	2017
4522	2018	39	A	2018
4597	2019	35	A	2019
4706	2020	136	A	2020

### Γ.2.2. Προεδρικά Διατάγματα

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Π.Δ.		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Φ.Ε.Κ.)		
ΑΡΙΘΜΗΣΗ	ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΤΕΥΧΟΣ	ΕΤΟΣ
185	2009	213	Α	2009
96	2010	170	Α	2010
94	2012	149	Α	2012
80	2016	145	Α	2016

### Γ.2.3. Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις & Υπουργικές Αποφάσεις

ΣΤΟΙΧΕΙΑ Κ.Υ.Α. ή Υ.Α.		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (Φ.Ε.Κ.)		
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ	ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΤΕΥΧΟΣ	ΕΤΟΣ
Τ/3948/1999	1999	799	Δ	1999
1113562/6644/0016	2001	1811	Β	2001
8315.2/02/07	2007	202	Β	2007
222	2012	2996	Β	2012
ΥΠΕΝ/ΔΧΩΡΣ/6972 2/1108	2018	269	ΑΑΠ	2018

### Γ.2.4. ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΟΣ			ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ	
ΕΙΔΟΣ	ΕΤΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ/ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΔΗΜΟΣΙΕΥΣ Η ΣΕ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΑΠΟΦΑΣΗ Δ.Σ. Ο.Λ.Β. Α.Ε.	2019	4525	ΦΕΚ	228, ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΑ.Δ.Ι.Τ., 2019
ΑΠΟΦΑΣΗ Δ.Σ. Ο.Λ.Β. Α.Ε.	2019	4497	ΨΗΦ. ΠΛΑΤΦ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ	63ΩΥ469ΗΞ3-9Β9

ΑΠΟΦΑΣΗ Δ.Σ. Ο.Λ.Β. Α.Ε.	2019	4434	ΨΗΦ. ΠΛΑΤΦ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ	ΨΣΣΠ469ΗΞ3-ΧΓΣ
ΑΠΟΦΑΣΗ Δ.Σ. Ο.Λ.Β. Α.Ε.	2021	5411	ΨΗΦ. ΠΛΑΤΦ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ	6142469ΗΞ3-29Ν
ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΥ.Σ.ΟΙ.Π.	2021	4	ΦΕΚ	5240, ΤΕΥΧΟΣ Β΄, 2021
ΑΠΟΦΑΣΗ ΠΕΡΙΦΕΡΙΑΡΧΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	2021	3978	ΨΗΦ. ΠΛΑΤΦ. ΔΙΑΥΓΕΙΑ	ΨΜΚΜ7ΛΡ-ΔΟΕ

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ – Λοιπά έγγραφα

Δ.1. Πρακτικό υπ' αριθμ. 30/08-04-2020 Γενικής Συνέλευσης της Ο.Λ.Β. Α.Ε.

ΒΙΒΛΙΟ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.  
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΤΑ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ  
Α.Φ.Μ. 090017549, Δ.Ο.Υ. ΒΟΛΟΥ  
Α.Γ.Ε.Μ.Η. 50652044000

**ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΥΠ ΑΡΙΘΜ 30**  
**ΤΗΣ ΑΥΤΟΚΛΗΤΗΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗΣ**  
**ΤΟΥ ΜΟΝΑΔΙΚΟΥ ΜΕΤΟΧΟΥ (Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ.)**  
Της Α.Ε. με την επωνυμία :  
**«ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»**  
της 8<sup>ης</sup> Απριλίου 2021

Στην Αθήνα σήμερα την 8<sup>η</sup> Απριλίου 2020, ημέρα Πέμπτη και ώρα 13:00, συνήλθε αυτοκλήτως, στα γραφεία του μοναδικού μετόχου της Ανώνυμης Εταιρείας με την Επωνυμία: «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (Ο.Λ.Β. Α.Ε.)», ήτοι του Ταμείου Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ), στα γραφεία του, οδός Κολοκοτρώνη 1 και Σταδίου (7<sup>ος</sup> όροφος), Έκτακτη Γενική Συνέλευση της Ο.Λ.Β. Α.Ε. με μοναδικό θέμα ημερήσιας διάταξης:

Επανακαθορισμός των ορίων της χερσαίας ζώνης Λιμένος Βόλου και τροποποίηση της από 19/12/2002 Σύμβασης Παραχώρησης που συνήφθη μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και κυρώθηκε με τον Ν. 4597/2019

Την προσωρινή προεδρία ανέλαβε η κα Βιολέττα Μήτρου, Πρόεδρος της Ο.Λ.Β. Α.Ε., η οποία όρισε ως γραμματέα τον κ. Ευάγγελο Βεγίρη, νομικό σύμβουλο του ΤΑΙΠΕΔ.

Η προσωρινή Πρόεδρος διαπίστωσε τα εξής:

Δεδομένου ότι στη Γενική Συνέλευση παρίσταται ο μοναδικός μέτοχος της Εταιρείας κάτοχος μίας (1) ονομαστικής μετοχής, ονομαστικής αξίας ευρώ οκτώ εκατομμυρίων εκατόν ενενήντα δύο χιλιάδων εκατόν πενήντα έξι και ογδόντα δύο λεπτών (€ 8.192.156,82) με μία ψήφο γι' αυτήν.

Μετά από το σχετικό έλεγχο των παραστατικών εγγράφων διαπιστώθηκε ότι η Γενική Συνέλευση συγκροτείται νομίμως και ευρίσκεται σε απαρτία εφόσον ο μοναδικός μέτοχος ΤΑΙΠΕΔ παρίσταται νομίμως δια του Διευθύνοντος Συμβούλου του ΤΑΙΠΕΔ και νομίμου εκπροσώπου αυτού δυνάμει του άρθρου 3 παρ. 5 εδ. 2 και 4 του ν. 3986/2011, κ. Ριχάρδου – Αντωνίου Λαμπίρη του Κωνσταντίνου κατοίκου Αλίμου Αττικής, κατόχου του υπ' αριθμ. ΑΝ 567913/16-4-2018 εκδόσεως Τ.Α. Ακροπόλεως Δελτίου Αστυνομικής Ταυτότητας, που εκπροσωπεί το σύνολο των μετόχων της Εταιρείας και ολόκληρο το μετοχικό κεφάλαιο και κατά συνέπεια ουδείς έχει αντίρρηση στην πραγματοποίηση της Συνέλευσης και τη λήψη αποφάσεων.

Στη συνέχεια η Γενική Συνέλευση προχώρησε στην εκλογή του οριστικού Προεδρείου εκλέγοντας ως Πρόεδρο αυτής την κα Βιολέττα Μήτρου και Γραμματέα τον κ. Ευάγγελο Βεγίρη.

Μετά την εκλογή οι εκλεγέντες καταλαμβάνουν τις θέσεις τους για να συνεχισθεί η Έκτακτη Γενική Συνέλευση, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις επί του μοναδικού θέματος της ημερήσιας διάταξης:

Σελίδα 123 από 124

ΒΙΒΛΙΟ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΩΝ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.  
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΤΑ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ  
Α.Φ.Μ. 090017549, Δ.Ο.Υ. ΒΟΛΟΥ  
Α.Γ.Ε.Μ.Η. 50652044000

**ΘΕΜΑ ΜΟΝΟ :** Επανακαθορισμός των ορίων της χερσαίας ζώνης Λιμένος Βόλου και τροποποίηση της από 19/12/2002 Σύμβασης Παραχώρησης που συνήφθη μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και κυρώθηκε με τον Ν. 4597/2019

Η Πρόεδρος της Γενικής Συνέλευσης εγχειρίζει στον εκπρόσωπο του Μετόχου την υπ' αριθμ. 5270/476/11.02.2021 απόφαση ΔΣ Ο.Λ.Β. Α.Ε. και των εκεί αναφερόμενων εγγράφων.

Η Γενική Συνέλευση αφού έλαβε υπόψη της τα ανωτέρω

**Αποφασίζει ομόφωνα**

Εγκρίνεται ο επανακαθορισμός των ορίων της χερσαίας Ζώνης Λιμένος ΟΛΒ Α.Ε. στη βάση της 5270/476/11.02.2021 απόφαση ΔΣ Ο.Λ.Β. Α.Ε. και των εκεί αναφερόμενων εγγράφων και ειδικότερα σύμφωνα με το από 20 Ιανουαρίου 2021, τοπογραφικό διάγραμμα του Τοπογράφου Μηχανικού Χρυσόστομου Αποστόλου, αποτελούμενο από δέκα (10) πινακίδες κλίμακας 1:1000, θεωρημένα από τον Δ/ντη Τ.Υ. Ο.Λ.Β. Α.Ε. κ. Θωμά Σπάχο, και θεωρημένα για την ακρίβεια της αποτύπωσης από την Αναπληρώτρια Δ/ντρια Τ.Υ. Δ. Βόλου κ. Προβιά Ελένη και ακολουθως η σχετική τροποποίηση της από 19/12/2002 Σύμβασης Παραχώρησης που συνήφθη μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Ο.Λ.Β. Α.Ε. και κυρώθηκε με τον Ν. 4597/2019

Μετά τη συζήτηση και τις αποφάσεις επί του μοναδικού θέματος της ημερήσιας διάταξης, λύεται η συνεδρίαση της αυτόκλητης Έκτακτης Γενικής Συνέλευσης και το παρόν πρακτικό υπογράφεται ως ακολούθως:

Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ της Γ.Σ.

ΒΙΟΛΕΤΤΑ ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΗ



Ο ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΒΕΛΠΙΡΗΣ

Ο ΜΕΤΟΧΟΣ

ΡΙΧΑΡΔΟΣ – ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΛΑΜΠΙΡΗΣ

Δ.2. Υπ' αριθμ. Πρωτ. 6672/28-01-2021 επιστολή Δημάρχου Βόλου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΝΟΜΟΣ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ  
ΔΗΜΟΣ ΒΟΛΟΥ

Ταχ. Δ/ση: Πλατεία Ρήγα Φεραίου  
Ταχ. Κώδικας: 38334  
Πληροφορίες: Γραφείο Δημάρχου  
Τηλέφωνο: 24213 50173 - 4  
Fax: 24210 97600  
E-mail: mayor@volos-city.gr

2/2  
29/1  
- Δ.Σ. - 1 -  
- Ν. Ζ. - 1 -  
2/2  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.

Αριθμ Πρωτ. 676/ΕΙΣ 279

Ημερ Παραλ 28-1-2021

Βόλος, 28 Ιαν. 2021

Αριθμ. Πρωτ.: 6672

ΠΡΟΣ: ΠΙΝΑΚΑ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

**ΘΕΜΑ: Επαναχάραξη Χερσαίας Ζώνης Λιμένος Βόλου**

**ΣΧΕΤ.:** Η υπ' αριθ. 703/2016 (ΑΔΑ:79ΡΦΩ296-Ε30) απόφαση Δ.Σ. Βόλου  
Το ΦΕΚ 276 Δ'30-05-2020 περί επανακαθορισμού αιγιαλού και παραλίας  
και καθορισμού παραλίας και παλαιού αιγιαλού.

Το Δημοτικό Συμβούλιο Βόλου, με την υπ' αριθ. 703/2016 απόφασή του, προτείνει την επαναχάραξη της γραμμής και τον επανακαθορισμό του χώρου της χερσαίας ζώνης λιμένος Βόλου, σύμφωνα με τα διαλαμβανόμενα στο κείμενό της.

Η **αναγκαιότητα επανακαθορισμού** προκύπτει εκ του γεγονότος ότι η υφιστάμενη χάραξη της γραμμής της χερσαίας ζώνης, **συμπεριλαμβάνει κατά μεγάλο μέρος έκταση στην οποία, τουλάχιστον τα τελευταία εβδομήντα (70) χρόνια, δεν ασκείται και ούτε πρόκειται να ασκηθεί οποιαδήποτε δραστηριότητα συναφής με τη λειτουργία του λιμένος.**

Όμως, η μεγάλη αυτή έκταση, αποτελεί το παραλιακό μέτωπο του πολεοδομικού συγκροτήματος Βόλου, από την περιοχή «Πευκάκια» μέχρι και την περιοχή «Σουτραλί» Αγριάς. Πρόκειται για έκταση αμιγώς αστικής φύσεως, όπου αναπτύσσονται δραστηριότητες τοπικού ενδιαφέροντος άσχετες με την κατά προορισμό λειτουργία του λιμένος Βόλου. Είναι έκταση ζωτικής σημασίας για την πόλη του Βόλου, ενώ αντίθετως δεν είναι αναγκαία για την εξυπηρέτηση της λειτουργίας του λιμένος.

Ο **επανακαθορισμός της χερσαίας ζώνης λιμένος επιβάλλεται με τελικό σκοπό την αποδέσμευση ζωτικών τμημάτων της πόλης του Βόλου, που δεν σχετίζονται με τη δραστηριότητα του λιμένος, ενώ δεν συντρέχουν λόγοι δημόσιας ωφέλειας για την διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης.**

Η προς νέα οριοθέτηση χερσαίας ζώνη λιμένος δεν θα πρέπει να βρίσκεται σε περιοχή και με χρήση γης αντίθετη ή ασυμβίβαστη με τη λιμενική λειτουργία και θα πρέπει να γίνει με τρόπο που να διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία του ευρύτερου χώρου και να μην δημιουργούνται αντιθέσεις με υφιστάμενες νόμιμες χρήσεις της περιοχής.

Σημειώνεται ιδιαίτερος ότι η νυν υφιστάμενη χερσαία ζώνη λιμένος, περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την παραλιακή οδό (πεζόδρομο) Αργοναυτών, το

πάρκο του Αγίου Κωνσταντίνου και την παραλία της Αγριάς, δηλαδή τμήματα καθοριστικής σημασίας για την αστική λειτουργία της πόλης και παντελώς άσχετα με τη λειτουργία του λιμένα. Η αφαίρεση των τμημάτων αυτών και όσων μνημονεύονται στην υπ' αριθ. 703/2016 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου Βόλου, όχι απλώς δεν θα επιφέρει στέρηση ζωτικών χώρων ή δυσλειτουργία για τον λιμένα, αλλ' αντιθέτως και με τον αποχαρακτηρισμό τους και την απόδοση στον Δήμο Βόλου, θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής στην πόλη, με την περαιτέρω αξιοποίησή τους από τον Δήμο. Οι χώροι για τους οποίους αιτούμαστε τον αποχαρακτηρισμό τους ως χερσαία ζώνη λιμένα, δεν αφορούν σε υφιστάμενα τεχνικά έργα, κρηπιδώματα, προβλήτες, αποβάθρες προκυμαίας, εξέδρες και παραλίες, κυματοθραύστες, χώρους διενέργειας φορτοεκφορτωτικών εργασιών, χώρους αναμονής επιβίβασης επιβατών, κτίσματα και εγκαταστάσεις και εν γένει δεν εξυπηρετούν τις λειτουργικές ανάγκες του λιμένα.

Σύμφωνα με το Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ 716 και 717/2015 7μ.), από τις διατάξεις των άρθρων 14, 15 και 18 του προϊσχύσαντος ΑΝ 2344/1940 και τις διατάξεις των άρθρων 1 παρ. 7, 9 και 18 του ισχύοντος Ν. 2971/2001, σε συνδυασμό με το άρθρο 137 παρ. 1 του Κώδικα Δημοσίου Ναυτικού Δικαίου (ΝΔ 187/1973), οι περιλαμβανόμενοι στη χερσαία ζώνη λιμένος χώροι, αποτελούν κοινόχρηστους χώρους που ανήκουν κατά κυριότητα στο Δημόσιο, **προοριζόμενους μόνο για έργα και εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν την εμπορική, επιβατική, ναυτιλιακή, τουριστική και αλιευτική κίνηση και γενικότερα τις λειτουργικές ανάγκες του λιμένος** (ΣτΕ 4336/2011, 2500/2009, 3397/2001 και 1358/2001). Περαιτέρω, οι χώροι της χερσαίας ζώνης λιμένος είναι χώροι ειδικών χρήσεων, οι οποίες χρήσεις ορίζονται στο άρθρο 1 παρ. 7 του Ν. 2971/2001. Συγκεκριμένα, πρόκειται για χρήσεις που αφορούν στην υποδοχή κάθε είδους πλωτών μέσων και σκαφών αναψυχής, τη φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση, παραλαβή και προώθηση των φορτίων τους, την εξυπηρέτηση επιβατών και οχημάτων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις θαλάσσιες μεταφορές. Τα έργα τα οποία μπορούν να πραγματοποιηθούν εντός αυτών είναι αποκλειστικά έργα που αφορούν τα **αμέσως εξυπηρετούμενα** διά του λιμένος εθνικά, κοινωνικά και οικονομικά συμφέροντα (ΣτΕ 1358/2001 και 4497/2009).

Στην προκειμένη περίπτωση, **η υφιστάμενη χάραξη και ο καθορισμός των χώρων της χερσαίας ζώνης λιμένος, ουδόλως σχετίζονται ή εξυπηρετούν τις προαναφερόμενες χρήσεις που αφορούν στη λειτουργία του λιμένος.**

Ως εκ τούτου επιβάλλεται ο επανακαθορισμός ή τροποποίηση της χερσαίας ζώνης του λιμένος, κατά τα οριζόμενα στην υπ' αριθ. 703/2016 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Βόλου, εις τρόπον ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του λιμένος, οι οποίες βεβαίως απαιτούν πολύ λιγότερο χώρο, είτε με το υφιστάμενο καθεστώς λειτουργίας του λιμένος είτε υπό καθεστώς ιδιωτικοποίησης, όπως άλλωστε έχει προκηρυχθεί.

Για τους λόγους αυτούς ζητούμε να ακολουθήσετε την διαδικασία επανακαθορισμού ή τροποποίησης της χερσαίας ζώνης του λιμένα, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 21 του ν. 2971/2001 (απόφαση του φορέα

διοίκησης και εκμετάλλευσης του λιμένα, ύστερα από σύμφωνη γνώμη των Υπουργείων, η οποία απόφαση εγκρίνεται από τον Γενικό Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης).

Παρακαλούμε για την επίτευξη της διαδικασίας λόγω και της εξαγγελθείσας και επικείμενης παραχώρησης της δραστηριότητας του λιμένος σε ιδιώτη.



**Εσωτερική Διανομή:**

1. Χρονολογικό Αρχείο
2. Γραφείο Γενικού Γραμματέα

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε – Πίνακας αρκτικόλεξων/ακρωνύμιων

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΩΝ/ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ	
ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΟ/ΑΚΡΩΝΥΜΙΟ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
A.M.A.G.	AMERICAN MISSION FOR AID GREECE
E.S.P.O.	EUROPEAN SEA PORTS ORGANIZATION
IoT	INTERNET OF THINGS
ISPS	INTERNATIONAL SHIP & PORT FACILITY SECURITY CODE
TEU	TWENTY FOOT EQUIVALENT UNIT (ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ)
A.A.Δ.Ε.	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ
A.A.Π.	ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΩΝ ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΩΝ & ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ (ΤΕΥΧΟΣ Φ.Ε.Κ.)
ΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΑΝΑΡΤΗΣΗΣ (ΣΕ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ «ΔΙΑΥΓΕΙΑ»)
A.E.Π.	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ
A.E.Π.Ο.	ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ
A.E.Π.Π.	ΑΡΧΗ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΠΡΟΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ
A.Π.Α.	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΗ ΑΞΙΑ
ΒΙ.ΠΕ.	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ
Δ.Π.Χ.Α.	ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ
Δ.Σ.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
E.A.Α.ΔΗ.ΣΥ.	ΕΝΙΑΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
E.E. ή ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
E.K.T.	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
E.ΛΙΜ.Ε.	ΕΝΩΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ
E.M.Π.	ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
E.Σ.Λ. ή ΕΣΛ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ
E.Υ.Δ.	ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΡΧΗΣ)
Z.N.A.	ΖΩΝΗ ΝΑΥΣΙΠΛΟΪΑΣ ΑΝΑΨΥΧΗΣ
H.Π.Α.	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ ΑΜΕΡΙΚΗΣ
I.O.B.E.	ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ
K.E.O.Λ.	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Κ.Η.Μ.ΔΗ.Σ.	ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ
Κ.Υ.Α.	ΚΟΙΝΗ ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
Ν.Π.Δ.Δ.	ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
Ο.Λ.Β. Α.Ε.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Ο.Λ.Θ. Α.Ε.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Ο.Λ.Π. Α.Ε.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Ο.Ο.Σ.Α.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
Ο.Σ.Ε.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
Π.Δ.	ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ
ΠΡΑ.Δ.Ι.Τ.	ΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΤΕΥΧΟΣ Φ.Ε.Κ.)
Ρ.Α.Λ.	ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ ΛΙΜΕΝΩΝ
Σ.Α.Λ.Ε.	ΣΧΕΔΙΟ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
Σ.Ε.Π. Α.Ε.	ΣΤΑΘΜΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Σ.ΕΜΠΟ.	ΣΤΑΘΜΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ
ΣτΕ	ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ
Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. Α.Ε.	ΤΑΜΕΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Υ.Α.	ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
Υ.ΝΑ.Ν.Π.	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ & ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
Φ.Δ.Ε.Λ.	ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΛΙΜΕΝΟΣ
Φ.Ε.Κ. ή ΦΕΚ	ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ