

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΚΛΑΔΟΥΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ,
ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ/ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ
Σ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.**

Φοιτητής: Πάτρας Δημήτριος

Αριθμός Μητρώου: M021617032

Επιβλέπων καθηγήτρια: Γεωργία Σιουγλέ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με την ανάλυση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων ορισμένων κλάδων, προβαίνοντας στη σύγκριση μεταξύ αυτών μέσω της χρήσης των οικονομικών τους στοιχείων.

Η κυρίως ανάλυση θα βασιστεί σε δύο άξονες: αρχικά θα χαραχθεί μια βαθιά τομή στους εν λόγω επιχειρηματικούς κλάδους (στην προκειμένη περίπτωση, στους κλάδους των κατασκευών, της μεταποίησης και της αποθήκευσης), καταγράφοντας τις κύριες δραστηριότητές τους, την εγχώρια και διεθνή λειτουργία τους, καθώς και ορισμένα οικονομικά τους στοιχεία, ενώ στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η μελέτη περίπτωσης που αφορά στο περιθώριο κέρδους, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω στοιχεία και προχωρώντας στη σύγκρισή τους για να αξιολογηθούν κατ' αντιπαραβολή. Τέλος, θα υπογραμμιστούν τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν κατά τη διεκπεραίωση της παραπάνω μελέτης.

Η ολοκλήρωση της εργασίας αυτής περιέλαβε τη διαδικτυακή έρευνα και τη μελέτη σχετικών επιστημονικών άρθρων, μελετών, βιβλίων και χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τα οποία θα παρατεθούν στο τέλος του πονήματος, στο κομμάτι της βιβλιογραφίας.

ABSTRACT

The present work will deal with the evaluation of the efficiency of the enterprises of certain branches, drawing comparisons between them through the use of their financial data.

The main analysis will be based on two axes; firstly, a deep section will be performed in these business sectors (in this case, in the construction, processing and storage sectors), recording their main activities, their domestic and international operations, as well as some of their financial data, and then the project's case study on the profit margin will be developed, taking into account the above data and comparing them so that they can be evaluated in contrast. Finally, the conclusions drawn from the above study will be highlighted.

The completion of this work included online research and study of relevant scientific articles, studies, books and financial statements, which will be cited at the end of the lecture, in the bibliography section.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ABSTRACT	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	12
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	12
1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	14
1.2.1 ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑ	15
1.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ.....	15
1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	16
1.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	20
1.4.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ.....	21
1.4.2 ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	22
1.4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	23
1.5 SWOT ANALYSIS	25
1.5.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	25
1.5.2 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES).....	26
1.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES).....	26
1.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)	27
1.6 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ	27
1.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	29
1.7.1 ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.	29
1.7.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	30
1.7.1.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	31
1.7.1.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	32
1.7.1.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	33
1.7.2 Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ.....	33
1.7.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	34
1.7.2.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	35
1.7.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	37
1.7.3 ΑΕΓΕΚ Α.Ε.....	37

1.7.3.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	38
1.7.3.2	ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	40
1.7.3.3	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	40
1.7.3.4	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	41
1.7.4	J & P ΑΒΑΞ	41
1.7.4.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	42
1.7.4.2	ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	43
1.7.4.3	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	45
1.7.4.4	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	45
1.7.5	ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.....	45
1.7.5.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	46
1.7.5.2	ΜΕΛΗ ΟΜΙΛΟΥ	47
1.7.5.3	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	47
1.7.5.4	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	47
1.7.6	ΕΔΡΑΣΗ - Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε.	48
1.7.6.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	50
1.7.6.2	ΜΕΛΗ ΟΜΙΛΟΥ	50
1.7.6.3	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	50
1.7.6.4	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ		52
2.1	ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	52
2.2	ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	53
2.3	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	54
2.3.1	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	55
2.3.2	ΑΠΟ ΤΟ 2000 ΚΑΙ ΕΠΕΙΤΑ.....	57
2.3.2.1	ΕΛΛΑΔΑ	57
2.3.2.2	ΕΥΡΩΠΗ.....	61
2.3.2.3	ΑΜΕΡΙΚΗ.....	63
2.3.3	ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ.....	64
2.3.3.1	ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	64
2.3.3.2	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ.....	66
2.3.3.3	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....		69
3.1	ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ.....	71
3.2	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.....	73

3.2.1	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ.....	74
3.2.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ.....	76
3.3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ	77
3.3.1	ΣΥΣΤΗΜΑ FIFO	78
3.3.2	ΣΥΣΤΗΜΑ LIFO.....	79
3.4	ΤΡΟΠΟΙ ΣΤΟΙΒΑΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	80
3.4.1	Η ΑΠΛΗ ΣΤΟΙΒΑΞΗ.....	80
3.4.2	ΣΤΟΙΒΑΞΗ ΣΕ ΡΑΦΙΑ	81
3.5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ		85
4.1	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	86
4.1.1	J & P ΑΒΑΞ Α.Ε.....	87
4.1.2	ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.	88
4.1.3	ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.....	89
4.2	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	90
4.2.1	ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε.....	90
4.2.2	ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.	91
4.2.3	ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.....	92
4.3	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	93
4.3.1	ΡΕΒΟΪΛ Α.Ε.Ε.Π.	93
4.3.2	FOLLI-FOLLIE Α.Ε.Β.Τ.Ε.....	94
4.3.3	M.L.S. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.....	95
4.4	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	96
4.4.1	ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ.....	96
4.4.2	ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	97
4.4.3	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ.....	98
4.4.4	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	99
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		100
ΠΗΓΕΣ		103
	<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</i>	<i>103</i>
	<i>ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</i>	<i>105</i>

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1: Μερίδιο αγοράς των κυριότερων κατασκευαστικών εταιρειών στην Ελλάδα (ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε. και ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε.Ε. συγχωνεύθηκαν έκτοτε). Πηγή: (Χαραλαμπίδης, 2010).....</i>	<i>28</i>
<i>Πίνακας 2: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε. Πηγή: https://www.ellaktor.gr.....</i>	<i>32</i>
<i>Πίνακας 3: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ. Πηγή: https://www.gekterna.com.....</i>	<i>36</i>
<i>Πίνακας 4: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της ΑΕΓΕΚ Α.Ε. Πηγή: https://www.aegek.gr.....</i>	<i>40</i>
<i>Πίνακας 5: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της J & P ΑΒΑΞ Α.Ε. Πηγή: https://www.jp-avax.gr.....</i>	<i>44</i>
<i>Πίνακας 6: Μέσο ποσοστό ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του τομέα της μεταποίησης σε Ελλάδα και Ευρωζώνη σε ορισμένες χρονικές περιόδους. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 7: Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της παραγωγικότητας στη μεταποίηση. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 8: Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής των απασχολούμενων στην μεταποίηση. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	<i>68</i>

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<i>Διάγραμμα 1: Οι επιχειρηματικοί τομείς της Ελλάδας ως ποσοστό επί του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος σε βάθος χρόνου. Πηγή: (Eurostat, 2017)</i>	11
<i>Διάγραμμα 2: Προστιθέμενη αξία και απασχόληση στον κατασκευαστικό κλάδο σε βάθος χρόνου. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	18
<i>Διάγραμμα 3: Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης, τόσο στον κατασκευαστικό κλάδο όσο και στο σύνολο της οικονομίας. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	19
<i>Διάγραμμα 4: Συνολική μεταβολή απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας ανά κλάδο. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	19
<i>Διάγραμμα 5: Ο κλάδος των κατασκευών ως ποσοστό επί του ΑΕΠ. Πηγή: (Eurostat, 2017)</i>	23
<i>Διάγραμμα 6: Ο κλάδος των κατασκευών ως ποσοστό επί της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πηγή: (Eurostat, 2017)</i>	24
<i>Διάγραμμα 7: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του τομέα της μεταποίησης ως ποσοστό επί του ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος ανά τα χρόνια. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	65
<i>Διάγραμμα 8: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία παραγωγής μεταποίησης ανά απασχολούμενο. Πηγή: (Eurostat, 2017).....</i>	66
<i>Διάγραμμα 9: Οι απασχολούμενοι στον τομέα της μεταποίησης ως ποσοστό επί του συνόλου των απασχολούμενων. Πηγή: (Eurostat, 2017)</i>	68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κλάδος κατασκευών

Οι κατασκευές αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, αφού συμμετέχουν κατά περίπου **7%** στη διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και κατά περίπου **8%** στην συνολική απασχόληση. Εκτιμάται ότι η συνολική συμβολή (άμεση και έμμεση) υπερβαίνει το 15% του Α.Ε.Π. και το 17% της απασχόλησης (Πατσιά, 2010).

Η συμβολή του τομέα στην ανάπτυξη της χώρας είναι καθοριστική λόγω των ισχυρών διασυνδέσεων του με βασικούς βιομηχανικούς και λοιπούς κλάδους (μεταλλουργίας, μη μεταλλικών ορυκτών, ηλεκτρολογικού υλικού, ξύλου, προϊόντων από μέταλλο, μεταφορών, εμπορίου κλπ.) και της σημαντικής αναπτυξιακής του διάστασης.

Εκτός των ανωτέρω, η αγορά κατοικίας επηρεάζει τον οικονομικό κύκλο και μέσω της κατανάλωσης, διότι οι υψηλές τιμές των κατοικιών επιδρούν στον πλούτο και την ψυχολογία των νοικοκυριών ενισχύοντας την καταναλωτική ροπή τους.

Η επίδραση της κατασκευαστικής δραστηριότητας στην περιφερειακή ανάπτυξη είναι επίσης σημαντική αφού ενισχύει την οικονομική και δημογραφική ισορροπία φθινουσών περιοχών της χώρας (μεγάλη συμβολή στο ΑΕΠ και την απασχόληση, άρση γεωγραφικής απομόνωσης, πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις των υποδομών κλπ.). Σύμφωνα με τα στοιχεία των περιφερειακών Εθνικών Λογαριασμών σε ορισμένες περιοχές της χώρας όπου πραγματοποιούνται μεγάλα έργα υποδομών, η συμμετοχή των κατασκευών στη συνολική προστιθέμενη αξία είναι ιδιαίτερα υψηλή (Δυτική Μακεδονία, Ήπειρος κ.ά.) (Δαγκαλίδης, 2009).

Κλάδος μεταποίησης

Στο δευτερογενή τομέα, η ανάπτυξη της μεταποίησης βρίσκει έκφραση στην εμφάνιση καινούριων κλάδων, στη διεύρυνση και τον εκσυγχρονισμό, της υλικοτεχνικής δομής των παλιών, παραδοσιακών της κλάδων, στην αισθητή αύξηση των ενεργειακών της πηγών και την ένταση της οικοδομικής δραστηριότητας.

Σήμερα, η αποβιομηχανοποίηση της χώρας που επιταχύνθηκε μετά το 1995 και τα πολλά «λουκέτα» που προκάλεσε η οικονομική κρίση, έχουν οδηγήσει τον τομέα της μεταποίησης στην Ελλάδα να συμμετέχει στη διαμόρφωση του ΑΕΠ σε ποσοστό μόλις **8,8%**, ξεπερνώντας στην Ευρωπαϊκή Ένωση μόνο χώρες όπως η Μάλτα και η Κύπρος (Παρασύρη & Διαμαντή, 2018).

Σύμφωνα με μελέτη του **IOBE** (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017), η σημαντική θέση της μεταποίησης για την οικονομία της χώρας δεν έχει προσδιορισθεί επαρκώς, ενώ παραμένουν σε ισχύ σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες, όπως είναι η υψηλή φορολογία και το απρόβλεπτο φορολογικό καθεστώς, το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών, η έντονη γραφειοκρατία, το σημαντικό ενεργειακό κόστος, το ασαφές και δυσλειτουργικό χωροταξικό πλαίσιο κ.α., οι οποίοι εμποδίζουν την πλήρη αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου και των ευκαιριών δυναμικής ανάπτυξης που διαθέτει ο τομέας.

Παρά το γεγονός ότι η μεταποίηση αποτελεί τον κατ' εξοχήν τομέα στον οποίο εργάζεται η πλειονότητα των τεχνιτών επαγγελματιών, και παρά το ότι η ελληνική οικονομία παραμένει μια οικονομία υπηρεσιών, απορροφά ένα σημαντικό ποσοστό εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και επιστημόνων. Άλλωστε, στο ανθρώπινο δυναμικό της, στο επίπεδο μόρφωσης, αλλά και στις δεξιότητες που διαθέτει, μπορεί να στηριχθεί και η προσπάθεια για τεχνολογική αναβάθμιση και περαιτέρω εξέλιξη των επιχειρήσεων της χώρας στο κομμάτι της καινοτομίας.

Κλάδος αποθήκευσης

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που δημιουργείται καθημερινά κρίνεται απολύτως αναγκαία η ουσιαστική εξυπηρέτηση των πελατών.

Σημαντικό ρόλο ως προς την πρακτική πλευρά της εξυπηρέτησης αυτής των πελατών διαδραματίζουν οι αποθήκες. Δυστυχώς, ωστόσο, λίγες εταιρίες έχουν αντιληφθεί το ρόλο αυτό τη αποθήκης, η οποία πρέπει να αντιμετωπισθεί με αντικειμενικά κριτήρια καλής και οικονομικής λειτουργίας.

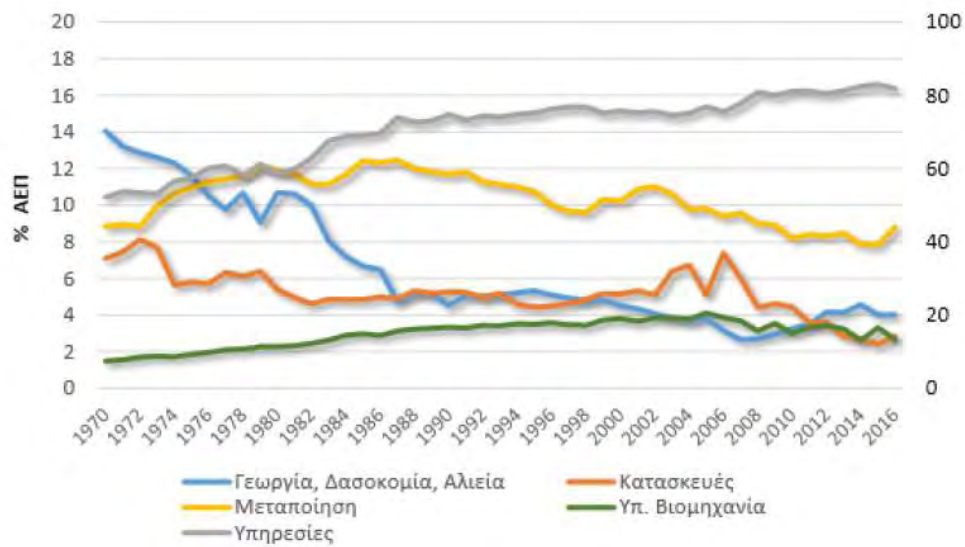
Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να μετριέται και να αξιολογείται μέσα από τις διαδικασίες της ίδιας της αποθήκης. Ο καλός χωροταξικός σχεδιασμός και η σωστή οργάνωση της αποθηκευτικής λειτουργίας είναι από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για να διασφαλισθεί η καλή και συνεπής εξυπηρέτηση των πελατών (Σπερνοβασίλης, 2000).

Σήμερα οι απαιτήσεις έχουν αυξηθεί και η σωστή και καλή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των κανόνων του μάνατζμεντ στην επιχείρηση. Η αποθήκη αποτελεί κομβικό σημείο στην όλη ροή της διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές, καθώς εκεί ολοκληρώνονται οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή, τη φύλαξη και τέλος την εξαγωγή και αποστολή των προϊόντων από την αποθήκη στα διάφορα σημεία προορισμού είτε πρόκειται για τους πελάτες της επιχείρησης είτε για τις μηχανές παραγωγής της.

Ο σωστός σχεδιασμός ενός συστήματος αποθήκευσης θα πρέπει να δίνει με ακρίβεια απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις (Σπερνοβασίλης, 2000):

- **Τι θα αποθηκευτεί / διακινηθεί.**
- **Από πού θα έρχονται τα προϊόντα και που θα πάνε.**
- **Πότε θα έρθουν και πότε θα φύγουν τα προϊόντα.**
- **Ποιος (πόσοι) θα κάνουν την εργασία.**
- **Με τι μέσα θα κάνει την εργασία.**
- **Σε πόσο χρόνο.**
- **Με ποιο κόστος.**

Οι τρεις αυτοί προαναφερθέντες κλάδοι θα αποτελέσουν το αντικείμενο μελέτης της εργασίας αυτής και θα βοηθήσουν στη σκιαγράφηση της κατάστασης στο ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι μέσω της αντιπαραβολής τους η μία απέναντι στην άλλη και τη σύγκριση ορισμένων οικονομικών τους στοιχείων. Πριν από αυτό όμως, θα φανεί στο ακόλουθο διάγραμμα η συμβολή του κάθε κλάδου στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας:



Διάγραμμα 1: Οι επιχειρηματικοί τομείς της Ελλάδας ως ποσοστό επί του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος σε βάθος χρόνου. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο για την οικονομία της χώρας δεδομένου ότι οι κατασκευές δημοσίων και ιδιωτικών έργων αντιπροσωπεύουν ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος, ενώ παράλληλα απασχολούν και μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού της χώρας.

Συν τοις άλλοις, η κατασκευαστική δραστηριότητα αποτελεί την κινητήριου δύναμη για πολλούς άλλους κλάδους της οικονομίας, παρεμφερών με τις κατασκευές, όπως είναι οι βιομηχανίες δομικών υλικών. Ταυτόχρονα οι κατασκευές επηρεάζουν εμμέσως και τους κλάδους που στηρίζονται στις υποδομές όπως οι μεταφορές, ο τουρισμός κ.ά. Κατά συνέπεια, η διασύνδεση και αλληλεξάρτηση της οικονομίας με τον κατασκευαστικό κλάδο είναι ισχυρή και μία αλλαγή στο ένα μέρος έχει αντίκτυπο και στο άλλο (Γούλιας, 2017).

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η νεότερη ιστορία του κατασκευαστικού τομέα ξεκινά στην Ελλάδα περί τα τέλη του 19^{ου} και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Εκείνη την εποχή, επί κυβερνήσεως Τρικούπη (1882 - 1892) και έως τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο κλάδος δραστηριοποιείται την κατασκευή του πλήρες δικτύου των εθνικών οδών, καθώς και άλλων σημαντικών έργων (όπως του Ισθμού της Κορίνθου, της αποξήρανσης της Κωπαΐδας, της κάλυψης του Ιλισού ποταμού στην Αθήνα κ.ά.) και κτιρίων, ενώ ταυτόχρονα το 1887 ιδρύεται στην Ελλάδα η σχολή «Βιομηχάνων Τεχνών» με σκοπό την επιστημονική εκπαίδευση των Πολιτικών Μηχανικών και Μηχανολόγων, καθώς και των τοπογράφων και Εργοδηγών. Την ίδια περίοδο καταγράφονται οι πρώτοι προβληματισμοί για το ρόλο που πρέπει να διαδραματίσει ο ελληνικός τεχνικός κόσμος στην ανάπτυξη της χώρας καθώς και για την ανάγκη στρατηγικού σχεδιασμού των έργων (Πατσιά, 2010).

Λίγο πριν από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο έχει ήδη αναπτυχθεί αξιόλογο τεχνικό δυναμικό στη χώρα και ο κλάδος φαίνεται να ανταποκρίνεται στις υψηλές απαιτήσεις της εποχής παρά τη μεγάλη έλλειψη μηχανολογικού εξοπλισμού, αλλά ακόμη και υλικών (π.χ. σιδήρου). Επιπλέον ενδεικτικές της ανάπτυξης του κλάδου είναι και οι πρώτες συνδικαλιστικές προσπάθειες που καταγράφονται εκείνη την περίοδο, οπότε ιδρύονται το 1933 η **Πανελλήνια Ένωση Συνδέσμων Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (Π.Ε.Σ.Ε.Δ.Ε.)** και το 1935 η **Πανελλήνια Ένωση Διπλωματούχων Μηχανικών Εργοληπτών Δημοσίων Έργων (Π.Ε.Δ.Μ.Ε.Δ.Ε.)** (Δημάνη, 2004).

Κατά τη διάρκεια του Β΄ παγκοσμίου πολέμου οι έλληνες κατασκευαστές δραστηριοποιούνται στην εκτέλεση αμυντικών κυρίως έργων, ενώ στη συνέχεια η λήξη του πολέμου φέρνει τη χώρα αντιμέτωπη με την πραγματικότητα της ολοκληρωτικής σχεδόν καταστροφής των έως τότε υφιστάμενων υποδομών της.

Τη δεκαετία που ακολούθησε μετά την απελευθέρωση (1940 - 1950) η ελληνική κατασκευαστική δραστηριότητα επικεντρώνεται κυρίως στα έργα για την ανασυγκρότηση της χώρας που περιλαμβάνουν ανέγερση κατοικιών και έργα ανακατασκευής του σιδηροδρομικού και οδικού δικτύου, προκειμένου να αποκατασταθεί η επικοινωνία μεταξύ των περιοχών της χώρας. Στην πραγματικότητα όμως οι πολιτικές και επιχειρηματικές συνθήκες της ταραχώδους εκείνης περιόδου, καθώς και τα λιγοστά διαθέσιμα επενδυτικά κεφάλαια απέχουν πολύ από το να εξασφαλίσουν στους έλληνες κατασκευαστές μια σταθερή επιχειρηματική ανάπτυξη.

Τα τεχνικά γραφεία της εποχής αντιμετωπίζουν προβλήματα έλλειψης κεφαλαίων και εξοπλισμού με αποτέλεσμα να συναντούν σημαντικές δυσκολίες στα έργα που αναλαμβάνουν, ενώ τα κεφάλαια που έρχονται τότε από το εξωτερικό συνοδεύονται από μεγάλες υποχρεώσεις προς τις ξένες εταιρίες των χωρών που χρηματοδοτούν την ανάπτυξη.

Υπό αυτές τις συνθήκες και με σκοπό την ενίσχυση του κλάδου θεσμοθετείται την περίοδο εκείνη για πρώτη φορά στην Ελλάδα η ίδρυση ανώνυμων τεχνικών εταιριών με το **ν.δ. 1125/49** καθιερώνεται το **«Εργοληπτικό πτυχίο Ε΄ τάξεως ανασυγκροτήσεως»**, με στόχο τη δημιουργία κατασκευαστικών φορέων ικανών για την εκτέλεση έργων μεγάλης αξίας ή με απαιτήσεις ειδικής εμπειρίας και τεχνογνωσίας. Οι ρίζες των σημερινών μεγάλων κατασκευαστικών εταιριών

βρίσκονται στις μεγάλες τεχνικές εταιρίες της περιόδου εκείνης αλλά και σε ένα μεγάλο τμήμα μηχανικών και εργοληπτών που δραστηριοποιούνται τότε στην ελληνική περιφέρεια. Η ανοδική πορεία του κλάδου έχει ξεκινήσει και δημιουργούνται οι πρώτες ισχυρές εταιρίες, όπως η **ΕΛΟΚ**, η **ΕΤΕΡ**, η **ΔΟΜΙΚΗ ΑΤΕ**, η **ΑΕΓΕΚ**, η **ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ**, η **ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ**, η **ΤΕΜΚΑ**, η **ΕΤΚΑ**, η **ΕΡΓΟΤΕΧΝΙΚΗ** κ.ά. (Δημάνη, 2004).

Την περίοδο 1965 – 1975 ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα είχε πλέον ισχυροποιηθεί και πραγματοποιήθηκε αλματώδης αύξηση του αριθμού των τεχνικών εταιριών. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 1974, οι τεχνικές εταιρίες (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.) ξεπερνούν τις 600, ενώ ιδιαίτερη θέση ανάμεσά τους κατέχουν οι εργοληπτικές εταιρίες Ε' τάξης (η ανώτατη τάξη εκείνη την περίοδο). Οι μεγάλες τεχνικές εταιρίες Ε' τάξης αναλαμβάνουν πλέον κάθε είδους έργο, ανεξάρτητα από μέγεθος και πολυπλοκότητα.

Μέσα στη γενική άνοδο του ενεργητικού όλων των εταιριών Ε' τάξης η «εκτόξευση» των οικονομικών μεγεθών των μεγαλύτερων από αυτές δημιουργεί τις προϋποθέσεις για το ξεπέρασμα ενός από τους κύριους ανασχετικούς παράγοντες του παρελθόντος, τη στενότητα κεφαλαίων και μηχανολογικού εξοπλισμού. Διακρίνεται μια ομάδα εταιριών που ξεχωρίζει και περιλαμβάνει τις **ΕΛΟΚ-ΕΤΕΡ**, **ΟΔΩΝ & ΟΔΟΣΤΡΩΜΑΤΩΝ**, **ΔΟΜΙΚΗ**, **ΣΚΑΠΑΝΕΥΣ**, **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ** και ακολουθούν οι **ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ**, **ΤΕΒ**, **ΑΛΙΑΚΜΩΝ** και άλλες. Στις μεγάλες εταιρίες κατατάσσονται επίσης οι **ΑΡΧΙΡΟΔΟΝ**, **Ι. Σ. ΛΑΤΣΗΣ** και **ΒΙΟΚΑΤ**, που όμως δρουν αποκλειστικά εκτός Ελλάδας (Πατσιά, 2010).

1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ο Κατασκευαστικός Κλάδος περιλαμβάνει όλες τις δομικές/τεχνικές επιχειρήσεις που έχουν ως αντικείμενο την παραγωγή δομικών έργων. Τα δομικά έργα χωρίζονται στις παρακάτω δύο βασικές κατηγορίες:

- **Ιδιωτικά Έργα**
- **Δημόσια Έργα**

1.2.1 ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑ

Τα ιδιωτικά έργα ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

- α) κατοικίες,
- β) εμπορικά ακίνητα,
- γ) βιομηχανικά ακίνητα,
- δ) αγροτικά και ειδικού σκοπού ακίνητα.

Η εκτέλεση ενός ιδιωτικού έργου καθορίζεται από ένα συμφωνητικό (σύμβαση), το οποίο αποδέχονται αμφότεροι ο κύριος του έργου και ο εργολήπτης. Στην περίπτωση αυτή, η σχετική σύμβαση διέπεται από το Αστικό Δίκαιο, εν αντιθέσει με τα δημόσια έργα όπου ακολουθείται η νομοθεσία περί δημοσίων έργων. Εργοδότης ή κύριος του έργου είναι ιδιώτης ή νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου που δε σχετίζεται άμεσα με το δημόσιο, π.χ. μία ανώνυμη εταιρεία. Τη μελέτη αναλαμβάνει μελετητής, συνήθως ένα ιδιωτικό γραφείο μελετών στελεχωμένο με αρχιτέκτονες ή πολιτικούς μηχανικούς. Η κατασκευή και επίβλεψη του έργου μπορεί να ανατεθεί στους συντάκτες της μελέτης του συγκεκριμένου έργου ή σε άλλους μηχανικούς που καλούνται επιβλέποντες.

Για την ανάληψη ιδιωτικών έργων στην Ελλάδα δεν προβλέπεται από τη νομοθεσία μέχρι σήμερα κανένα ιδιαίτερο επαγγελματικό προσόν (Γερμανίδης, 2011).

1.2.2 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ

Τα δημόσια έργα είναι έργα υποδομής της χώρας που καλύπτουν βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, συμβάλλουν στην ανάπτυξη των παραγωγικών δυνατοτήτων, στην αύξηση του εθνικού προϊόντος, στην ασφάλεια της χώρας και γενικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του λαού. Τα δημόσια έργα εντάσσονται στο γενικό πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και υλοποιούν επιλογές του δημοκρατικού προγραμματισμού.

Τα δημόσια έργα τα τελευταία χρόνια έχουν πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με τον τρόπο χρηματοδότησης και εκμετάλλευσής τους. Κυρίαρχα είναι τα συγχρηματοδοτούμενα έργα τα οποία χρηματοδοτούνται από εθνικούς μαζί με άλλους πόρους, όπως είναι τα διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα. Σημαντικό έδαφος κερδίζουν όμως τα τελευταία χρόνια και τα αυτοχρηματοδοτούμενα έργα, τα οποία είναι γνωστά ως Έργα με Σύμβαση Παραχώρησης και η καινοτόμα μορφή αυτών, οι Συμπράξεις Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2004).

Σε αυτά τα έργα ο ανάδοχος αναλαμβάνει την εκτέλεση του Δημόσιου Έργου με τους κινδύνους και τις ευθύνες που αυτά συνεπάγονται δηλαδή με δικές του δαπάνες, με αντάλλαγμα το δικαίωμα αποκλειστικής εκμετάλλευσης του ίδιου ή και άλλου έργου (ή υπηρεσίας) για ορισμένο χρονικό διάστημα, εισπράττοντας τέλη ή και άλλη παροχή από τους χρήστες του έργου.

Για να είναι κανείς εργολήπτης δημοσίων έργων, πρέπει να είναι εγγεγραμμένος στο **Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.)** και στη συνέχεια να στελεχώνει εργοληπτική επιχείρηση, η οποία είναι εγγεγραμμένη στο **Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.Ε.Π.)**. Για την εγγραφή στο Μ.Ε.Κ. και στο Μ.Ε.Ε.Π. πρέπει ο μηχανικός να έχει συμπληρώσει τρία χρόνια από την εγγραφή του στο Τ.Ε.Ε, να μην είναι μισθωτός υπάλληλος και να μην είναι μελετητής έργων του Δημοσίου. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που αιτούνται να εγγραφούν στο ΜΕΕΠ πρέπει να πληρούν διάφορα κριτήρια, τα οποία σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με οργανωτικά, οικονομικά και τεχνικά χαρακτηριστικά τους (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2004).

1.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο στενός πυρήνας των κατασκευών αντιπροσωπεύει ένα αρκετά υπολογίσιμο μερίδιο της συνολικής προστιθέμενης αξίας και της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία. Η στενή διασύνδεση της κατασκευαστικής δραστηριότητας με τη βιομηχανία δομικών και άλλων υλικών που χρησιμοποιούνται στις κατασκευές, με τις αρχιτεκτονικές / μελετητικές δραστηριότητες και με το εμπόριο, αλλά και η ουσιαστική στήριξη που παρέχει στην υλοποίηση επενδυτικών έργων σε τομείς όπως

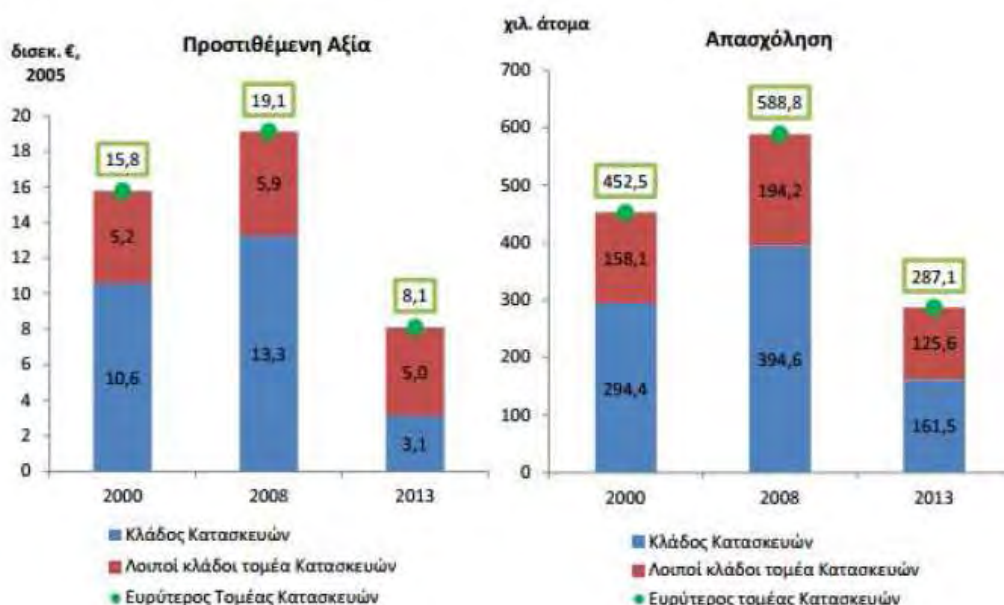
ο τουρισμός, η βιομηχανία και το εμπόριο, καθώς και στην οικιστική/πολεοδομική ανάπτυξη, καθιστούν τις Κατασκευές ιδιαίτερα σημαντικό τομέα για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Εξαιτίας της ύφεσης των τελευταίων ετών, το 2013 οι απώλειες στην απασχόληση ήταν έντονες, με απόλυτη μείωση 1,06 εκ. θέσεων εργασίας και εκτόξευση του ποσοστού ανεργίας κοντά στο 27%. Το διαθέσιμο εισόδημα μειώθηκε κατά -27,7% την ίδια περίοδο, ενώ η αβεβαιότητα διογκώθηκε επηρεάζοντας δραματικά την επενδυτική δραστηριότητα. Οι ραγδαίες εξελίξεις οδήγησαν σε κάμψη σχεδόν το σύνολο των κλάδων της οικονομίας (Deloitte, 2014).

Είναι χαρακτηριστικό δε, ότι η προστιθέμενη αξία του στενού πυρήνα των κατασκευών, είχε προσεγγίσει το 2006 τα 16 δισεκατομμύρια ευρώ (ή το 7,8% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος), ενώ μαζί με τις υπόλοιπες δραστηριότητες που εντάσσονται στον τομέα, η συνολική άμεση συνεισφορά των Κατασκευών είχε διαμορφωθεί σε 22,5 δισεκατομμύρια ευρώ (ή 11% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος).

Ωστόσο, η συμμετοχή των κατασκευών στα μεγέθη της ελληνικής οικονομίας κλονίστηκε εξαιτίας της ύφεσης και το 2013 η προστιθέμενη αξία του ευρύτερου τομέα διαμορφώθηκε στα 8,1 δισεκατομμύρια ευρώ (περίπου 4% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος), έναντι συμμετοχής 8,7% το 2008 και 9,2% κατά μέσο όρο την περίοδο 2000 - 2008 (Deloitte, 2014).

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η κατάσταση στον κατασκευαστικό κλάδο όπως αυτή διαμορφώθηκε στα κομμάτια της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης εργατικού δυναμικού, από την έναρξη του 21^{ου} αιώνα στην περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης, μέχρι και την κατάσταση στα επόμενα χρόνια όπως επηρεάστηκε από το οικονομικό αυτό δεινό:

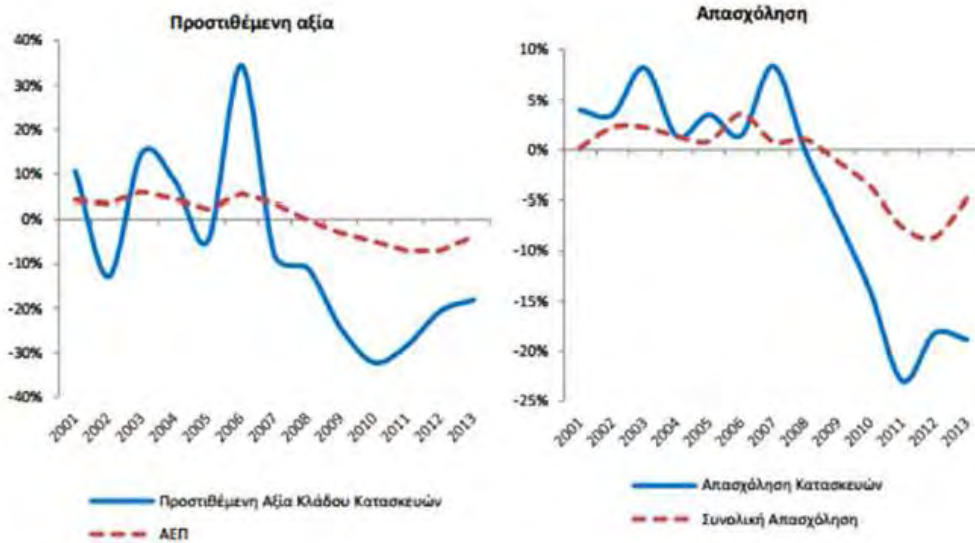


Διάγραμμα 2: Προστιθέμενη αξία και απασχόληση στον κατασκευαστικό κλάδο σε βάθος χρόνου. Πηγή: (Eurostat, 2017)

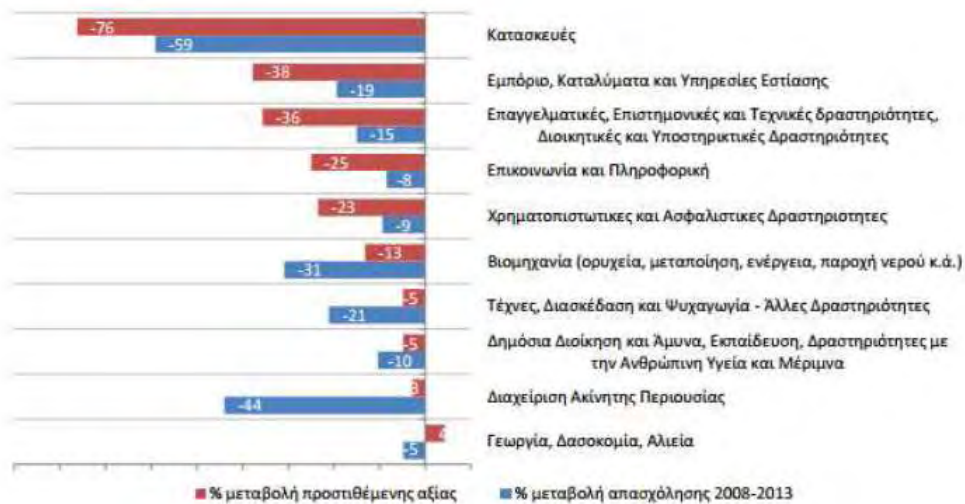
Σημαντική ήταν η επίπτωση της κρίσης και στην απασχόληση, η οποία συνολικά στον ευρύτερο τομέα των κατασκευών διαμορφώθηκε το 2013 σε 287 χιλιάδες άτομα (8,7% της συνολικής απασχόλησης), έναντι 589 χιλιάδων το 2008 (13% της συνολικής απασχόλησης).

Αξίζει να σημειωθεί ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται 46 κατηγορίες επαγγελμάτων με βάση την τριψήφια ταξινόμηση ΣΤΕΠ (Στατιστική Ταξινόμηση Επαγγελμάτων), ενώ στον ευρύτερο τομέα εντοπίζονται 86 κατηγορίες επαγγελμάτων, στις οποίες ενσωματώνονται εκατοντάδες επιμέρους επαγγέλματα.

Είναι επίσης γεγονός ότι οι κατασκευές επηρεάστηκαν ασύμμετρα σε σύγκριση με το σύνολο και τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας, τόσο σε όρους προστιθέμενης αξίας όσο και απασχόλησης. Η σωρευτική μείωση της προστιθέμενης αξίας των Κατασκευών μεταξύ 2008 και 2013 έφτασε το **76%**, ενώ της απασχόλησης το **59%**, ξεπερνώντας σε μεγάλο βαθμό τη μείωση που καταγράφεται στο σύνολο και στους υπόλοιπους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Τα παραπάνω πιστοποιούνται από τα ακόλουθα διαγράμματα:



Διάγραμμα 3: Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης, τόσο στον κατασκευαστικό κλάδο όσο και στο σύνολο της οικονομίας. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)



Διάγραμμα 4: Συνολική μεταβολή απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας ανά κλάδο. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)

1.4 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Σήμερα, λόγω της παγκοσμιοποίησης, υπάρχει περισσότερος ανταγωνισμός σε όλους τους τομείς σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Εξαιτίας της, οι φραγμοί εισόδου έχουν πλέον γίνει χαμηλότεροι. Οι οικονομικές αλλαγές πραγματοποιούνται γρηγορότερα από ποτέ. Έτσι, οι κατασκευαστικές εταιρείες πρέπει να αξιοποιήσουν κατάλληλα την υψηλή τεχνογνωσία και τις ικανότητες που έχουν αποκτήσει, ώστε να διεκδικήσουν έργα σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Επίσης, πρέπει να εκμεταλλευτούν τις νέες μορφές συγχρηματοδότησης έργων, όπου υπεύθυνος για την χρηματοδότηση – λειτουργία είναι ο ιδιώτης και όχι το δημόσιο (π.χ. Β.Ο.Τ.). Το ρίσκο ανάληψης τέτοιων έργων είναι φυσικά τεράστιο, αφού μεταφέρεται από το δημόσιο στον ιδιώτη.

Οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν όλο και περισσότερο το κόστος, αφού οι προσδοκίες των πελατών έχουν αλλάξει, αναμένοντας όλο και περισσότερα από αυτές. Η σύγχρονη εποχή επιβάλλει μεγαλύτερες απαιτήσεις ασφάλειας στην κατασκευή των έργων (είτε λόγω ανθρώπινων είτε λόγω φυσικών παραγόντων).

Μελετώντας όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι υπάρχει ανάγκη περισσότερης εξειδίκευσης, καθώς δεν υπάρχει πλέον χώρος για το «γενικό», κάτι το οποίο οδηγεί στη δημιουργία νέων τύπων απασχόλησης και οργανωτικών δομών (Μπολέτης, 2007).

. Γενικά, υπάρχουν λίγοι φραγμοί στην είσοδο στις κατασκευές, εκτός από τα υψηλής τεχνολογίας μεγάλα έργα (αγγλ.: *mega projects*) όπου και απαιτείται μεγαλύτερη ειδίκευση. Οι αγορές πολώνονται σε ανεπτυγμένες χώρες (αγγλ.: *AIC – Advanced Industrialized Countries*) και αναπτυσσόμενες – αναδύμενες χώρες (αγγλ.: *NIC – Newly Industrialized Countries*).

Τα τεχνολογικά άλματα που πραγματοποιούνται στις αναδύμενες αγορές έχει ως αποτέλεσμα οι συγκεκριμένες χώρες να απαιτούν την τελευταία τεχνολογία σαν ζήτημα αρχής.

1.4.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ

Το Μάιο του 2001 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα της ECERU (European Construction Economics Research Unit), για λογαριασμό του πανεπιστημίου του Ρέντινγκ στην Αγγλία, σχετικά με το μέλλον της διεθνούς κατασκευαστικής αγοράς

ανά γεωγραφικό τομέα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Δυτική Ευρώπη:** Η αγορά θα συνεχίσει να είναι μεγάλη αλλά επίσης να φθίνει.
- **Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη:** Θα αναπτυχθούν τελικά αλλά θα παραμείνουν μάλλον μικρές σε παγκοσμιοποιημένους όρους. Μολονότι θα χρειαστεί να αναδιαρθρώσουν το φυσικό τους κεφάλαιο και ιδιαίτερα την υποδομή, μεγάλο μέρος του κεφαλαίου που απαιτείται είναι ήδη εκεί. Η ευρωπαϊκή αγορά θα οδηγείται σε αυξανόμενο ανταγωνισμό σε μια συρρικνούμενη κατασκευαστική πίτα.
- **Βόρεια Αμερική:** Στο μακρό χρονικό διάστημα η Βόρειος Αμερική θα ακολουθήσει την Ευρώπη.
- **Νότια Αμερική:** Εφόσον διοχετευθούν βορειοαμερικανικά κεφάλαια μπορεί να αναπτυχθεί.
- **Αφρική:** Η αφρικανική αγορά θα παραμείνει λιμνάζουσα, για σημαντική περίοδο μπορεί να επωφεληθεί από ευρωπαϊκούς πόρους που αναμένονται στα επόμενα χρόνια.
- **Ασία:** Θα παραμείνει μεγάλη και θα συνεχίσει να αυξάνει με υγιή ρυθμό. Η συναλλαγματική κρίση στην Νοτιοανατολική Ασία θα τροχοπεδήσει αυτή την αύξηση μόνο για μερικά χρόνια. Εδώ θα υπάρξει μια αυξημένη ικανότητα και επιθυμία για επενδύσεις σε ένα ευρύ φάσμα κατασκευών ιδιαίτερα υποδομής. Η χώρα που αξίζει ιδιαίτερης προσοχής είναι η Κίνα, η μελλοντική ναυαρχίδα της Ασιατικής οικονομίας.
- **Ωκεανία:** Μπορεί να επωφεληθεί από την γρήγορη ανάπτυξη στην Ασία (Μπολέτης, 2007).

Η χώρα που θα επιλέξει μια κατασκευαστική εταιρεία για να δραστηριοποιηθεί αποτελεί κρίσιμη επιλογή και αποτελείται από αρκετούς παράγοντες. Η χώρα επιλογής δραστηριοποίησης για την ανάληψη διεθνών έργων, δεν πρέπει να είναι σε

καμιά περίπτωση λανθασμένη, γιατί υπάρχει το ενδεχόμενο οι συνέπειες να αποδειχθούν ολέθριες και καταστρεπτικές για την εταιρεία.

Σε γενικές γραμμές, σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, επιλέγονται χώρες όπου υπάρχει εξοικείωση με την τοπική γλώσσα, π.χ. οι ισπανικές εταιρείες προτιμούν τη Νότιο Αμερική, όπου υπάρχουν πολιτισμικές σχέσεις (π.χ. χώρες της Κοινοπολιτείας και όπου υπάρχουν θρησκευτικές σχέσεις, όπως η Τουρκία στη Μέση Ανατολή). Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η πολιτική σταθερότητα, η οποία είναι προϋπόθεση για την πρόταση εκπόνησης έργων ξένων κυβερνήσεων και διεθνών οργανισμών. Επίσης επιλέγονται χώρες όπου προκηρύσσονται έργα διεθνών οργανισμών ή βοήθειας ξένων κυβερνήσεων. Τέλος, είναι αυτονόητο ότι οι χώρες με τις οποίες η εταιρεία διατηρεί τοπικές σχέσεις αποτελούν πρώτη και κύρια προτεραιότητα (Πατσιά, 2010).

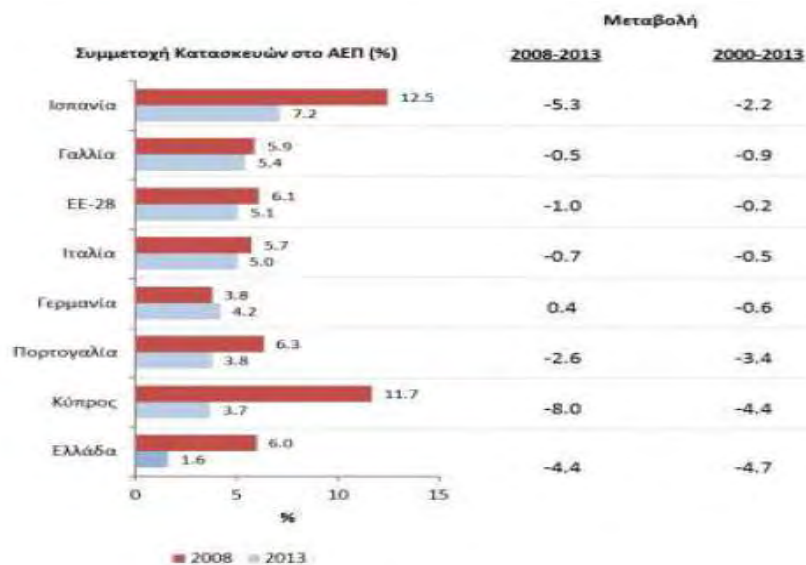
1.4.2 ΔΙΕΘΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

- ✓ Στον κατασκευαστικό τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης δραστηριοποιούνταν μέχρι το 2007 2,9 εκατομμύρια επιχειρήσεις με συνολικό κύκλο εργασιών €1.304 δισεκατομμύρια και απασχόληση 16,4 εκατομμύρια εργαζόμενους (7,2% της συνολικής απασχόλησης), ενώ το σύνολο των θέσεων εργασίας που σχετίζονται (άμεσα ή έμμεσα) με τις κατασκευές υπερβαίνει τα 26 εκατομμύρια.
- ✓ Το 95% των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση απασχολούν λιγότερους από 20 εργαζόμενους.
- ✓ Το 2008 η συμβολή του κατασκευαστικού τομέα ανήλθε σε 12,1% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μοιρασμένη σχεδόν κατά 50% μεταξύ του κατασκευαστικού και του οικοδομικού κλάδου.

1.4.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ

Πριν την οικονομική κρίση του 2008, το μερίδιο του στενού πυρήνα των κατασκευών στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ελλάδας είχε διαμορφωθεί κοντά στο μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λίγο υψηλότερα από τη Γαλλία, την Ιταλία και τη Γερμανία, αλλά χαμηλότερα από την Πορτογαλία και ακόμα περισσότερο από την Κύπρο και την Ισπανία. Ωστόσο, μέσα σε διάστημα πέντε ετών, οι κατασκευές στην Ελλάδα υποχώρησαν σε βαθμό όπου πλέον σε όρους συμμετοχής στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν βρίσκονται 3,5 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και βέβαια στο χαμηλότερο επίπεδο μεταξύ των υπόλοιπων εξεταζόμενων χωρών. Μεγαλύτερης έκτασης υποχώρηση, σε όρους συμμετοχής στο ΑΕΠ, καταγράφεται την περίοδο 2008 - 2013 μόνο στην Κύπρο και την Ισπανία, όμως στις συγκεκριμένες χώρες είχε προηγηθεί μια πολύ πιο έντονη ανάπτυξη της κατασκευαστικής δραστηριότητας από τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Η υποχώρηση στην Πορτογαλία και στις υπόλοιπες χώρες, πλην της Γερμανίας, ήταν μικρότερη, αλλά σε κάθε περίπτωση αντανακλά την ταχύτερη μείωση της προστιθέμενης αξίας των κατασκευών έναντι του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος σε κάθε χώρα (Μπόνου, 2015).

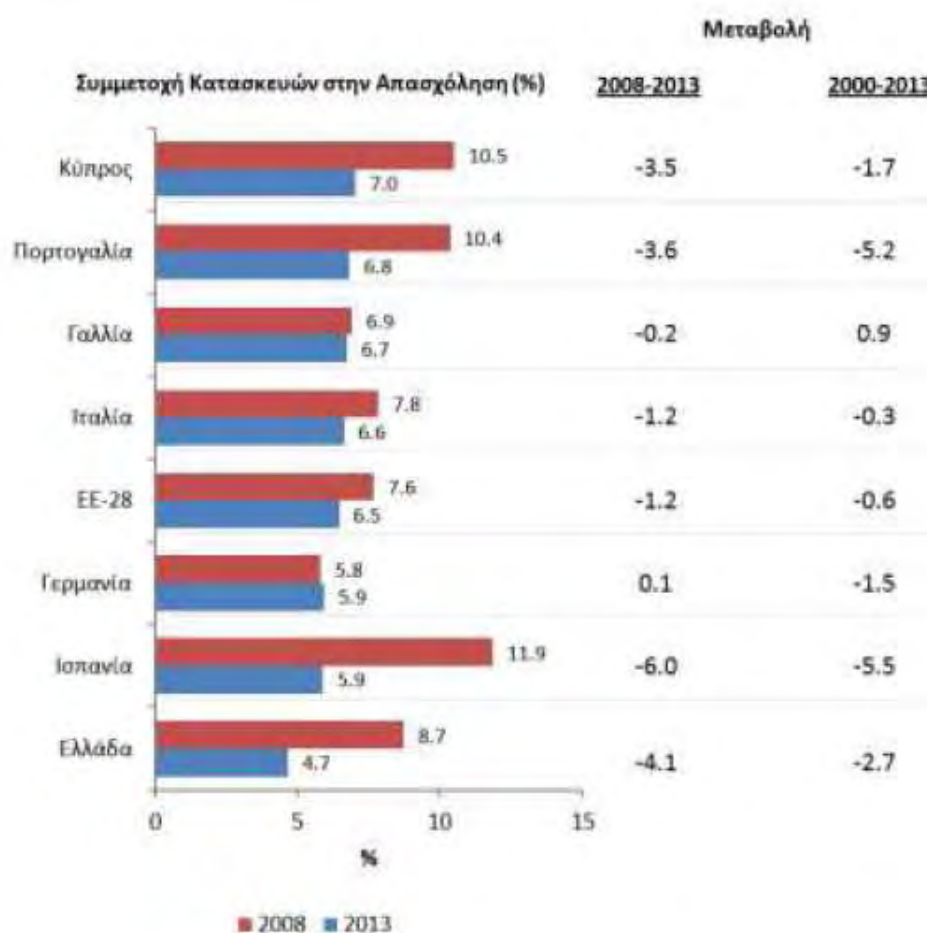
Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζονται τα προαναφερθέντα στοιχεία όπως διαμορφώθηκαν σε βάθος χρόνου:



Διάγραμμα 5: Ο κλάδος των κατασκευών ως ποσοστό επί του ΑΕΠ. Πηγή: (Eurostat, 2017)

Η μείωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας είχε ανάλογες επιπτώσεις και στην απασχόληση. Έτσι, ενώ το 2008 η συμμετοχή του κλάδου στη συνολική απασχόληση στην Ελλάδα υπερέβαινε αρκετά το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εν μέρει και λόγω διαφορών στην παραγωγικότητα της εργασίας), το 2013 υπολείπεται κατά σχεδόν 3 ποσοστιαίες μονάδες, καταδεικνύοντας τις ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης στον κλάδο (ΣΑΤΕ, 2012).

Αν και σε όλες τις υπό εξέταση χώρες η συμμετοχή των κατασκευών στην απασχόληση μεταξύ 2008 και 2013 μειώθηκε (με εξαίρεση την Γερμανία), η πτώση της συμμετοχής στην Ελλάδα υπολείπεται μόνον αυτής της Ισπανίας, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:



Διάγραμμα 6: Ο κλάδος των κατασκευών ως ποσοστό επί της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)

1.5 SWOT ANALYSIS

Ο ρόλος της ανάλυσης SWOT είναι να συλλέγει πληροφορίες από το περιβάλλον της επιχείρησης και να τις διακρίνει σε εσωτερικές (δυνατά και αδύνατα σημεία) και εξωτερικές (ευκαιρίες και απειλές). Αφού γίνει αυτό, η ανάλυση SWOT βοηθά στη διαπίστωση εάν αυτές οι πληροφορίες παραπέμπουν σε κάτι το οποίο μπορεί να βοηθήσει το εκάστοτε αντικείμενο της ανάλυσης να πετύχει τους στόχους του (ένα δυνατό σημείο ή μία ευκαιρία) ή εάν παραπέμπουν σε κάποιο εμπόδιο το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί ή να ελαχιστοποιηθεί έτσι ώστε να προκύψουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (αδύνατο σημείο ή απειλή).

Σε μία ανάλυση SWOT είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι το S (= Strengths [δυνατά σημεία]) και το W (= Weaknesses [αδύνατα σημεία]) αντιπροσωπεύουν το εσωτερικό περιβάλλον, ενώ το O (= Opportunities [ευκαιρίες]) και το T (= Threats [απειλές]) το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1.5.1 ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)

Ο κατασκευαστικός κλάδος διήλθε φάση αναδιάρθρωσης το 2002 που οδήγησε σε πλήθος συγχωνεύσεων και μείωση του αριθμού των τεχνικών εταιριών. Σαν συνέπεια των εξελίξεων αυτών δημιουργήθηκαν μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες και όμιλοι που αποτελούν ισχυρά επιχειρηματικά οχήματα, με μεγάλες δυνατότητες δραστηριοποίησης στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

Επίσης, ισχυρό σημείο του κατασκευαστικού κλάδου της Ελλάδας θεωρείται η μεγάλη εμπειρία και ο υψηλός βαθμός τεχνογνωσίας των τεχνικών εταιριών που έχει αποκτηθεί από την εκτέλεση πλήθους σύνθετων τεχνικών έργων με υψηλές απαιτήσεις.

Τέλος, ο κατασκευαστικός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος τα προηγούμενα χρόνια συνδέθηκε άρρηκτα με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Μπόνου, 2015).

1.5.2 ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)

Σημαντικό πρόβλημα του κλάδου αποτελούν οι μεγάλες καθυστερήσεις πληρωμών και σημαντικές οφειλές από πλευράς Δημοσίου Τομέα καθώς και το προβληματικό νομοθετικό πλαίσιο περί εκτέλεσης Δημοσίων Έργων και η γραφειοκρατία. Από παράγοντες του κλάδου αναφέρονται σαν πρόβλημα ο οξύς ανταγωνισμός που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις και η μεγάλη εξάρτηση αυτού από τον Δημόσιο τομέα.

1.5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

Διπλάσιο ποσό, από εκείνο που συνήθως προκαταβάλλεται θα διοχετευθεί στην ελληνική οικονομία μέσω ΕΣΠΑ με στόχο τα κεφάλαια να αξιοποιηθούν για την κάλυψη του σκέλους της εθνικής συμμετοχής των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ της περιόδου 2014 - 2020.

Ευκαιρία επιτυχούς διείσδυσης σε νέες αγορές αποτελεί επίσης και το γεγονός των μεγάλων ελλείψεων σε βασικές υποδομές σε κάποιες από τις νέες χώρες – μέλη της Ε.Ε. ή και άλλες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Πράγματι, η χρηματοδότηση μεγάλων έργων στις νέες χώρες – μέλη της Ε.Ε. και γενικότερα οι συνθήκες που επικρατούν στις χώρες αυτές, τις καθιστούν ελκυστικές για τις ελληνικές τεχνικές εταιρείες, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα της γεωγραφικής εγγύτητας και της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας (Μπόνου, 2015).

Η επέκταση του θεσμού των συμπράξεων μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα σε αρκετά από τα νέα έργα αναμένεται να προσδώσει νέα ώθηση στον κατασκευαστικό κλάδο.

Η ενσωμάτωση, επίσης, της **Οδηγίας 2011/7/ΕΕ** για την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές αποτελεί σημαντική επιτυχία στον τομέα της εγχώριας οικονομίας καθώς με την καταπολέμηση της τακτικής των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές, ενισχύεται η εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ειδικότερα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Τέλος, η υλοποίηση περιβαλλοντικών έργων (αξιοποίηση αποβλήτων κλπ.), η εκτέλεση έργων για Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, για βελτίωση ενεργειακής απόδοσης κτιρίων, για τουριστικές επενδύσεις (λιμάνια, μαρίνες, τουριστικά συγκροτήματα κλπ.) αποτελούν ευκαιρίες ανάπτυξης του κατασκευαστικού κλάδου (Μπόνου, 2015).

1.5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Η σοβαρότερη απειλή που υφίσταται για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η οικονομική ύφεση που πλήττει τα τελευταία χρόνια αρκετές χώρες και που σαφώς επηρεάζει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες του κλάδου. Το αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, η πτώση των ρυθμών ανάπτυξης και οι δυσμενείς συνθήκες χρηματοδότησης διεθνώς, επηρεάζουν αρνητικά τις εξελίξεις στον τομέα των κατασκευών.

Οι προοπτικές του εξεταζόμενου κλάδου δεν είναι ενθαρρυντικές, δεδομένης της οικονομικής κρίσης που επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο και επηρεάζει και την ελληνική αγορά σε μεγάλο βαθμό. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, στον κατασκευαστικό κλάδο αναμένεται να γίνουν ανακατατάξεις (συγχωνεύσεις, απορροφήσεις μεταξύ των μεγάλων και μικρότερων τεχνικών εταιρειών), ενώ εκτιμάται ότι η συνολική αξία της αγοράς θα επηρεασθεί αρνητικά σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (Μπόνου, 2015).

1.6 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ Α.Τ.Ε.	5,00%
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε.Ε.	4,92%
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	4,74%

ΑΕΓΕΚ Α.Ε.	3,40%
ΑΒΑΞ Α.Ε.	2,45%
ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ.Ι. Α.Ε.	2,24%
ΓΕΚ Α.Ε.	2,18%
ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε.	2,16%
ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.	1,81%
ΜΕΤΚΑ Α.Ε.	1,78%
ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε.	1,70%
ΑΘΗΝΑ Α.Ε.Τ.Β. & Τ.Ε.	1,67%
ΔΙΕΚΑΤ Α.Τ.Ε.	1,60%
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	1,46%
ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε.	1,40%
ΒΩΒΟΣ ΜΠΑΜΠΗΣ ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	1,34%
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.	1,32%
ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε.	1,30%
ΤΕΡΝΑ Α.Ε.	1,19%
ΕΔΡΑΣΗ - Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε.	1,12%
ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Τ.Ε.	1,02%

Πίνακας 1: Μερίδιο αγοράς των κυριότερων κατασκευαστικών εταιρειών στην Ελλάδα (ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε. και ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε.Ε. συγχωνεύθηκαν έκτοτε). **Πηγή:** (Χαραλαμπίδης, 2010)

1.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν ορισμένες από τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές επιχειρήσεις που ασκούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στην Ελλάδα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους επιμέρους τομείς στους οποίους έχουν ενεργή δράση, στη γεωγραφική τους παρουσία και στα σημαντικότερα μεταξύ των έργων τα οποία έχουν αναλάβει ανά τα χρόνια.

1.7.1 ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.

Ο όμιλος ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε. είναι το αποτέλεσμα της προαναφερθείσας συγχώνευσης των εταιρειών ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ Α.Τ.Ε.Ε. και ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε., και μιας σειράς στρατηγικών, επιχειρηματικών και διαρθρωτικών ενεργειών που έλαβαν χώρα από το 1998 έως σήμερα. Η αρχική του επωνυμία ήταν **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΤΕΒ Α.Ε.**, η οποία άλλαξε στη σημερινή του το 2008.

Ο όμιλος είναι εισηγμένος στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τις 20 Απριλίου του 1994 και συμμετέχει σε διάφορους δείκτες συμπεριλαμβανομένου του FTSE 20. (<https://www.ellaktor.gr>; <https://www.helex.gr>).

Σήμερα ο όμιλος, οποίος κατέχει 60 χρόνια εμπειρίας στον κατασκευαστικό κλάδο, αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη του κλάδου, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (39%), βάσει εσόδων από κατασκευές στην Ελλάδα (Δελεβέγκος, 2014).

Από το 2002 έχει αποσχίσει την κατασκευαστική του δραστηριότητα, την οποία ασκεί αποκλειστικά πλέον μέσω της θυγατρικής του ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε. (7^{ης} τάξης) και των θυγατρικών της ΑΚΤΩΡ (<https://www.ellaktor.gr>).

Συν τοις άλλοις, αποτελεί επίσης και κορυφαίο συμμετέχοντα στον τομέα των παραχωρήσεων, ενώ κατέχει και ηγετική θέση στην αγορά των υπηρεσιών διαχείρισης αποβλήτων. Παράλληλα παρουσιάζει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης στον ενεργειακό τομέα, στην αγορά του real estate, καθώς και στην εκμετάλλευση ορυχείων και λατομείων.

Τέλος, ο όμιλος χαρακτηρίζεται ως εξωστρεφής, έχοντας έντονη παρουσία στα Βαλκάνια και στη Μέση Ανατολή, ενώ άξιο αναφοράς είναι και το υψηλό μέγεθος ανεκτέλεστου μέρους εργολαβιών δημοσίων έργων (3,8 δισεκατομμυρίων ευρώ) που παρουσιάζει. (<https://www.ellaktor.gr>)

1.7.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Μακροπρόθεσμος στόχος της Διοίκησης του Ομίλου είναι η ανάδειξή του σε έναν από τους κορυφαίους Ομίλους στους τομείς της κατασκευής και διαχείρισης υποδομών και παροχής υπηρεσιών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή. Η στρατηγική για την υλοποίηση αυτού του στόχου έχει σαν επίκεντρο την ανάπτυξη συναφών με την Κατασκευή δραστηριοτήτων και αναπτύσσεται γύρω από τρεις βασικούς άξονες (<https://www.ellaktor.gr>):

- Παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών που καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων στα έργα υποδομής περιλαμβάνοντας την ανάπτυξη, κατασκευή, λειτουργία και διαχείρισή τους.
- Δραστηριοποίηση σε αγορές στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Μέσης Ανατολής οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλα μεγέθη και μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης.
- Ανάπτυξη σε κλάδους όπως είναι οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και το Περιβάλλον που παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης και υψηλή κερδοφορία.

Η βασική αρχή που διέπει τη στρατηγική του ομίλου είναι οι δραστηριότητες να αλληλοσυμπληρώνονται κατ' αρχήν ως προς τον κύκλο ζωής, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τα κατασκευαστικά έργα τα οποία έχουν μικρό κύκλο ζωής, ενώ τα έργα παραχωρήσεων δημιουργούν έσοδα και κέρδη σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Επίσης, ιδανικό θα ήταν να αλληλοσυμπληρώνονται υπό τα ακόλουθα πρίσματα:

- ✓ **Οικονομικά.** Η κατασκευή δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις και δημιουργεί μεγάλη ρευστότητα που καθιστά δυνατή την επένδυση σε έργα παραχωρήσεων τα οποία απαιτούν μεγάλες επενδύσεις.

- ✓ **Λειτουργικά.** Για παράδειγμα, οι δραστηριότητες της κατασκευής και των παραχωρήσεων που ενισχύουν η μια το αντικείμενο της άλλης και αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τις δεξιότητες που απαιτούνται για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών (<https://www.ellaktor.gr>).

1.7.1.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του εταιρειών στους εξής τομείς (<https://www.ellaktor.gr>):

ΤΟΜΕΑΣ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ (%)
Κατασκευή	ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	100
Παραχωρήσεις	ΑΚΤΩΡ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	100
Διαχείριση απορριμμάτων	ΗΛΕΚΤΩΡ	95
Ενέργεια	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΑΝΕΜΟΣ	64,5
	ELPEDISON	22,74
Ανάπτυξη ακινήτων	ΒΙΟΣΑΡ	100
	REDS	55,46
Άλλες συμμετοχές	ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΛΚΗ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΦΥΤΩΡΙΑ Α.Ε.	

	ATHENS RESORT CASINO A.E.	15,3
	PROMAS A.E.	
	ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΧΡΥΣΟΣ A.E.	

Πίνακας 2: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε. Πηγή: <https://www.ellaktor.gr>

1.7.1.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Ο όμιλος έχοντας ως έδρα την Ελλάδα δραστηριοποιείται σε 25 χώρες, κυρίως της νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Οι κυριότερες αγορές του είναι οι εξής:

Αλβανία	Άμπου Ντάμπι	Βοσνία
Βουλγαρία	Γερμανία	Ελλάδα
Η.Π.Α.	Ηνωμένο Βασίλειο	Ιορδανία
Ιταλία	Κατάρ	Κουβέιτ
Κροατία	Κύπρος	Ντουμπαί
Ομάν	Παναμάς	Ρουμανία
Σερβία	Σκόπια	Τουρκία
Χιλή		

1.7.1.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Κάποια από τα σημαντικότερα έργα του ομίλου είναι τα εξής:

- ✓ Αττική Οδός
- ✓ Γέφυρα Ρίου – Αντιρρίου
- ✓ Εγνατία Οδός
- ✓ Αυτοκινητόδρομος Κόρινθος – Τρίπολη – Καλαμάτα (Μορέας)
- ✓ Εθνική Οδός ΠΑΘΕ
- ✓ Ολυμπιακό Χωριό
- ✓ Κατασκευή στεγάστρου Ολυμπιακού Σταδίου Καλατράβα
- ✓ Διεθνές Κέντρο Ραδιοτηλεόρασης (IBC)
- ✓ Hyatt Regency Hotel & Casino, Θεσσαλονίκη
- ✓ Νέο Μουσείο Ακρόπολης
- ✓ Συμμετοχή στην κατασκευή του Μετρό της Αθήνας
- ✓ Επέκταση του Μετρό Θεσσαλονίκης

1.7.2 Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ

Ο όμιλος Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση των εταιρειών Γ.Ε.Κ. και ΤΕΡΝΑ, δύο εκ των μεγαλύτερων κατασκευαστικών εταιριών στην Ελλάδα, με παραπάνω από 40 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο. Η συνεργασία των δύο δυνάμεων ξεκίνησε το 1999, ενώ η τελική συγχώνευση κάτω από το όνομα Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ πραγματοποιήθηκε το 2008, απλουστεύοντας τη δομή του ομίλου, με σκοπό να αποκτήσει μεγαλύτερη ευελιξία στα πλαίσια του απαιτητικού περιβάλλοντος που δημιουργήθηκε.

Η Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ αποτελεί σήμερα έναν από τους κορυφαίους Ομίλους στην Ελλάδα με ισχυρή παρουσία στους τομείς των κατασκευών, της παραγωγής ενέργειας, των παραχωρήσεων, της εξόρυξης και της ανάπτυξης και εκμετάλλευσης ακινήτων (real estate) (<https://www.gekterna.com>).

Η κατασκευαστική δραστηριότητα του ομίλου είναι αποσχισμένη από την μητρική του ομίλου και ασκείται εξ ολοκλήρου από την ΤΕΡΝΑ Α.Ε. (7^{ης} τάξης), θυγατρική

του ομίλου Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ, η οποία ήδη από το 2002 είχε απορροφήσει τον κατασκευαστικό κλάδο της Γ.Ε.Κ. Μέσω της ΤΕΡΝΑ, ο όμιλος προχωρεί στην ολοκλήρωση μεγάλων και σύνθετων έργων υποδομής, καθώς και σημαντικών κτιριακών έργων. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια, στηριζόμενος στην ισχυρή εγχώρια βάση της ΤΕΡΝΑ, ο όμιλος διευρύνει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες μέσω της θυγατρικής του και σε άλλες χώρες του εξωτερικού (<https://www.gekterna.com>).

Ο όμιλος είναι εισηγμένος στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τις 28 Αυγούστου του 1969, ενώ συμμετέχει σε διάφορους (ελληνικούς και μη) δείκτες (FTSE, FTSENTR, ΓΔ, HELMSI). Επιπλέον, κατέχει τη δεύτερη θέση (23%) στο μερίδιο αγοράς του κλάδου μετά τον ΕΛΛΑΚΤΩΡ, και παρουσιάζει υψηλό ανεκτέλεστο υπόλοιπο υπογεγραμμένων συμβάσεων (3,6 δισεκατομμύρια ευρώ το 2014) (Δελεβέγκος, 2014).

1.7.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Προοπτική του ομίλου είναι η συνέχιση των δραστηριοτήτων του στην Ελλάδα και η ισχυροποίηση της θέσης του μέσω της σταθερής αύξησης των δραστηριοτήτων του στις χώρες του εξωτερικού. Η στρατηγική του για τα επόμενα χρόνια μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

- Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον χώρο της ενέργειας.
- Πραγματοποίηση επενδύσεων, επικεντρωμένες κυρίως στον τομέα της ενέργειας, προκειμένου να αυξηθεί η ικανότητα του ομίλου για τη δημιουργία σταθερών χρηματικών ροών.
- Οι ταμειακές ροές που αναμένονται από την κατασκευαστική δραστηριότητα, θεωρούνται αρκετές ώστε να δημιουργήσουν τα ίδια κεφάλαια που απαιτούνται για να στηρίξουν τις επενδύσεις που σχετίζονται με τον τομέα των παραχωρήσεων.
- Ενίσχυση των επενδύσεων στον τομέα της εξόρυξης, οι οποίες προβλέπεται να ενισχύσουν την ανάπτυξη του ομίλου (<https://www.gekterna.com>).

1.7.2.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του εταιρειών στους εξής τομείς (Κωτή, 2014):

ΤΟΜΕΑΣ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ	
Κατασκευή	ΤΕΡΝΑ	
	ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΔΡΟΜΟΣ Α.Ε. ΙΟΝΙΑ ΟΔΟΣ ΑΘΗΝΑΪΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ Α.Ε.	
Παραχωρήσεις	ΧΕΙΡΩΝ Α.Ε. ΣΤΑΘΜΟΣ Ο.Α.Π. PARKING ΟΥΗΛ Α.Ε. SALONICA PARK Α.Ε.	
	ΗΡΩΝ ΘΕΡΜΟΗΛΕΚΤΡΙΚΗ Ο.Ε. ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Ε.	
	Ενέργεια	Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ
	Real estate	ΚΕΚΡΟΥ Α.Ε. ΑΣΠΙΣ ΕΣΤΙΑ

Βιομηχανικός κλάδος

ΣΤΡΩΤΗΡΕΣ Α.Ε.Β.Ε.

ΓΕΚΕ Α.Ε.Β.Ε.

**Λατομεία (Κουτσοχέρου –
Μακρυράχης)**

*Πίνακας 3: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της Γ.Ε.Κ. ΤΕΡΝΑ. Πηγή:
<https://www.gekterna.com>.*

1.7.2.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Μερικά από τα σημαντικότερα έργα στα οποία συμμετείχε ο όμιλος είναι τα παρακάτω (Κωτή, 2014):

Μετρό: Αιγάλεω – Χαϊδάρι	Αττικό Μετρό – Γραμμή 2
Σιδηροδρομική σήραγγα Πλαταμώνα	Doha express way D-Ring road interchange, Doha, Κατάρ
Εγνατία οδός	Τμήματα ΠΑΘΕ
Τραμ Αθηνών	Φράγμα Γρατίνης
Ολυμπιακές εγκαταστάσεις	Εμπορικό κέντρο «Πλατεία», Θεσσαλονίκη
Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης	Ιατρικό Διαβαλκανικό Κέντρο
Γερμανική Σχολή Θεσσαλονίκης	Δημαρχιακό Μέγαρο Θεσσαλονίκης

1.7.3 ΑΕΓΕΚ Α.Ε.

Ο όμιλος ΑΕΓΕΚ Α.Ε., έχοντας παρουσία στον ελληνικό κατασκευαστικό χώρο για περισσότερα από 60 χρόνια, ανήκει αναμφισβήτητα στις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Μέχρι και το 2007 ασκούσε την κατασκευαστική του δραστηριότητα μέσω της μητρικής του εταιρείας, κατέχοντας το εργοληπτικό πτυχίο της 7^{ης} τάξης του ΜΕΕΠ. Το 2008 όμως, στο πλαίσιο γενικότερης οικονομικής και οργανωτικής αναδιάρθρωσης του ομίλου, απέσχισε τον κατασκευαστικό του κλάδο και τον εκχώρησε εξ ολοκλήρου στη θυγατρική του εταιρεία **ΑΕΓΕΚ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε.** (πρώην ΕΔΑΦΟΣΤΑΤΙΚΗ), στην οποία συμμετέχει

πλέον με ποσοστό 20%. Παράλληλα στην ίδια κατεύθυνση προχώρησε στην πώληση ζημιωγόνων συμμετοχών του σε έργα παραχώρησης.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω αλλαγών, το βασικό αντικείμενο και η προτεραιότητα του Ομίλου πλέον, αφορά κυρίως στη δραστηριοποίηση στους τομείς των παραχωρήσεων, της ανάπτυξης ακινήτων και της παροχής συμβουλευτικών, υποστηρικτικών και τεχνικών υπηρεσιών σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης έργων (αγγλ.: *project management*), αξιοποιώντας την αποκτηθείσα τεχνογνωσία στην κατασκευή έργων (<https://www.aegek.gr>).

Επιπλέον, στις 29 Σεπτεμβρίου του 2009 η εταιρεία προέβη σε τροποποίηση του καταστατικού της με σκοπό τη διεύρυνση του σκοπού της. Η εν λόγω τροποποίηση σχετίζεται με την ανάγκη προσαρμογής του εταιρικού σκοπού στις νέες μορφές συμπράξεων και συνεργασιών και στους νέους τύπους έργων (παραχωρήσεις, ΣΔΙΤ κλπ), την επέκταση των τομέων δραστηριοποίησης αλλά και τη διεύρυνση του σκοπού της εταιρείας σε επιμέρους αντικείμενα που άπτονται, άμεσα ή έμμεσα, του ενδιαφέροντος της, σε όσο το δυνατόν περισσότερους τομείς, ώστε να υπάρχει το κατάλληλο πλαίσιο ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, όταν δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία.

Οι μετοχές της ΑΕΓΕΚ Α.Ε. είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τις 29 Νοεμβρίου του 1993 και τελούν υπό επιτήρηση από τον Ιούνιο του 2013. Τέλος, ο όμιλος εμφανίζει σημαντικό ύψους ανεκτέλεστο έργο, το οποίο μέχρι και την 31^η Δεκεμβρίου του 2013 ανέρχεται περίπου στα 585 εκατομμύρια ευρώ. Το κύριο μέρος αυτού αφορά τη συμμετοχή του στην κατασκευή του ΜΕΤΡΟ Θεσσαλονίκης. (<https://www.aegek.gr>).

1.7.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Στρατηγικός στόχος του ομίλου για τα επόμενα χρόνια είναι ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους και της εκθέσεως σε δανεισμό, προκειμένου να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα του, στο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, σταθερή επιδίωξη του ομίλου είναι η σταδιακή αλλά συστηματική βελτίωση των ρυθμών εξέλιξης των οικονομικών μεγεθών του.

Στα ανωτέρω πλαίσια η εταιρεία προβαίνει σε:

- Αναδιάρθρωση των δανειακών υποχρεώσεων του ομίλου, με στόχο την επίτευξη διακανονισμών μακροπρόθεσμου ορίζοντα, ώστε να μειωθούν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.
- Ρευστοποίηση παγιοποιήσεων του ομίλου και περιορισμός στον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στα υπό εκτέλεση έργα, προκειμένου να περιορισθεί το κόστος διατήρησης αυτών, ενώ σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο να τονωθεί η ρευστότητα του ομίλου.
- Δραστικός περιορισμός του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και κάθε άλλου στοιχείου λειτουργικού κόστους.
- Υπογραφή υπεργολαβικών συμβάσεων με τις οποίες διασφαλίζεται ο προσπορισμός κέρδους από τα σχετικά κατασκευαστικά συμβόλαια.
- Ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων για τα οποία δεν αναμένεται η λήψη ανάλογων ταμειακών ροών κατά το άμεσο μέλλον, καθώς και υπογραφή προσυμφώνων για απεμπλοκή από δεσμεύσεις οι οποίες θα μπορούσαν να επιβαρύνουν τον Όμιλο κατά το επόμενο διάστημα.
- Αξιοποίηση των υφιστάμενων συμμετοχών της και αναζήτηση νέων επενδύσεων σε αποδοτικές συμμετοχές (Κωτή, 2014).

Η εταιρεία έχει συγκεντρώσει ένα σημαντικό χαρτοφυλάκιο έργων παραχώρησης και διαθέτει ήδη σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία σε όλες τις φάσεις υλοποίησης παρόμοιων έργων, όπως είναι η ανάπτυξη, χρηματοδότηση, κατασκευή, λειτουργία και συντήρηση, δημιουργώντας παράλληλα τις κατάλληλες προϋποθέσεις και προοπτικές για τη δημιουργία ικανής εξ αυτών κερδοφορίας στο μέλλον.

Περαιτέρω, συνεχίζει να δραστηριοποιείται στον ευρύτερο χώρο των κατασκευών, αφενός μεν άμεσα μέσω της παροχής υπηρεσιών υποστήριξης και συμβουλών στις υπόλοιπες εταιρίες του Ομίλου και αφετέρου έμμεσα μέσω της συνδεδεμένης εταιρίας ΑΕΓΕΚ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε., η οποία συνεχίζει πλέον το έργο της ΑΕΓΕΚ στο χώρο των κατασκευών. Η δραστηριοποίηση αυτή προβλέπεται να καλύπτει το σύνολο των λειτουργικών αναγκών της εταιρείας, μέχρι της μεταστροφής του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και ανάληψης νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών από μέρους της εταιρείας (<https://www.aegek.gr>).

1.7.3.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω των συμμετοχών του στις θυγατρικές του στους εξής τομείς:

ΤΟΜΕΑΣ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ
Κατασκευές	ΑΕΓΕΚ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε.
	ΑΘΗΝΑΪΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε. SMYRNI PARK Α.Ε.
Παραχωρήσεις	POLIS PARK Α.Ε. MATROPOLITAN ATHENS PARK Α.Ε. SALONICA PARK Α.Ε.
	ΕΛΑΦΟΝΗΣΟΣ Α.Ε.
	ΔΙΡΚΗ Α.Ε.
Ανάπτυξη ακινήτων	
Βιομηχανία	

Πίνακας 4: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της ΑΕΓΕΚ Α.Ε. Πηγή: <https://www.aegek.gr>

1.7.3.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα, ενώ έχει μικρή παρουσία μέσω της θυγατρικής κατασκευαστικής του αλλά και των άλλων εταιρειών του ομίλου και στις παρακάτω χώρες του εξωτερικού: Κύπρο, Αλβανία, Ιορδανία, Ρουμανία. Στόχος του ομίλου αποτελεί η ενίσχυση του με νέα έργα στις παραπάνω χώρες, αλλά και η επέκταση του και σε άλλες αγορές (<https://www.aegek.gr>).

1.7.3.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Η εταιρεία έχει συμμετάσχει στην υλοποίηση ενός μεγάλου αριθμού έργων. Ενδεικτικά αναφέρονται: το μετρό της Αθήνας, το έργο του Ευήνου, η σιδηροδρομική σήραγγα των Τεμπών, τμήματα των οδικών αρτηριών Εγνατίας και ΠΑΘΕ.

1.7.4 J & P ΑΒΑΞ

Ο Όμιλος J&P-ΑΒΑΞ Α.Ε. είναι ένας από τους ισχυρότερους κατασκευαστικούς Ομίλους στην Ελλάδα. Εισηγμένος από το 1994 στο Χρηματιστήριο Αθηνών, έχει σημαντική παρουσία στα μεγαλύτερα έργα της Ελλάδας, αλλά και στη διεθνή αγορά.

Η μητρική του Ομίλου κατέχει το εργοληπτικό πτυχίο 7^{ης} τάξης, ενώ στις θυγατρικές του Ομίλου περιλαμβάνονται και εταιρείες με εργοληπτικά πτυχία, 6ης, 4ης και 3ης τάξης για έργα του Δημοσίου, αλλά και εταιρείες με συμπληρωματικές δραστηριότητες, όπως το real estate, τις προκατασκευές, τα κέντρα τεχνικού ελέγχου οχημάτων, την κατασκευή, διαχείριση και εκμετάλλευση χώρων στάθμευσης, τη διαχείριση εγκαταστάσεων, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τη διαχείριση έργων και συμβάσεων, τον εμποτισμό ξυλείας, την εκμετάλλευση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την ανάπτυξη αιολικών και φωτοβολταϊκών πάρκων κ.ά. (<https://www.jp-avax.gr>).

Με δραστηριότητα σε όλους τους τομείς κατασκευής, με έργα πολιτικού μηχανικού, κτιριακά, υδραυλικά, λιμενικά, οδοποιίας, ηλεκτρομηχανολογικά, ενεργειακά - βιομηχανικά, δίκτυα σωληνώσεων και φυσικού αερίου, με εισαγωγή τεχνογνωσίας από το εξωτερικό, αλλά και με εξαγωγή προς τρίτες χώρες, πέτυχε να αναγνωρίζεται διεθνώς και να αποτελεί σοβαρό και υπολογίσιμο σχήμα στις συνεργασίες της με διεθνείς οίκους και με τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες του κόσμου. Σημαντικό μερίδιο στο χαρτοφυλάκιο του ομίλου καταλαμβάνουν επίσης και τα έργα παραχώρησης και τα έργα εξωτερικού (<https://www.jp-avax.gr>).

Ταυτόχρονα, ο όμιλος στελεχώνεται με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο προετοιμάζει το έδαφος για την επέκταση του σε νέες δραστηριότητες, όπως στη

διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων, στις περιβαλλοντικές δράσεις και στις στρατηγικές συμμετοχές με άλλες εταιρείες.

1.7.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο όμιλος, έχοντας σαν όραμα την εδραίωση της ηγετικής του θέσης ως κατασκευαστή και διαχειριστή παραχωρήσεων στην εγχώρια αγορά και την εξασφάλιση σημαντικού μεριδίου εσόδων από διεθνείς αγορές έχει δομήσει την στρατηγική ανάπτυξής του γύρω από τέσσερις βασικούς άξονες και παραμένει προσηλωμένος στην προώθηση αυτής της στρατηγικής προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αξία των μετοχών του (<https://www.jp-avax.gr>):

1) Παραχωρήσεις

- Έντονη παρουσία σε δημοπρατήσεις έργων με συμβάσεις παραχώρησης, προκειμένου να εξασφαλισθεί κατασκευαστικό αντικείμενο και τακτικά έσοδα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
- Ενίσχυση της ειδικής εσωτερικής μονάδας αυτοχρηματοδοτούμενων έργων και του υπάρχοντος δικτύου εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών (μελετητικά γραφεία, τραπεζοασφαλιστικό σύστημα, νομικοί οίκοι) για την αποτελεσματική διεκδίκηση και ανάληψη έργων παραχώρησης.
- Θέσπιση αυτόνομου φορέα οικονομικής διαχείρισης παραχωρήσεων για την μεγιστοποίηση των εσόδων και περιορισμό των συνδεδεμένων χρηματοοικονομικών κινδύνων.

2) Επιχειρηματική Στρατηγική

- Ανάπτυξη στα πρότυπα των μεγάλων διεθνών κατασκευαστικών ομίλων, με διαφοροποίηση των εσόδων μέσω διεύρυνσης των δραστηριοτήτων σε συναφείς τομείς (περιβαλλοντικά έργα, συντήρηση, λειτουργία και διαχείριση μεγάλων κτιρίων, διαχείριση και επεξεργασία στερεών, ειδικών και βιολογικών αποβλήτων, συντήρηση μεγάλων έργων υποδομής, ανάληψη αρμοδιοτήτων τοπικής αυτοδιοίκησης για τον καθαρισμό, συντήρηση και

σήμανση του οδικού δικτύου, αξιοποίηση ολυμπιακών αθλητικών εγκαταστάσεων και χώρων διαμονής μετά τις απαραίτητες προσαρμογές).

- Προώθηση σε επίπεδο ομίλου των συνεργιών και συμπληρωματικότητας των διαφόρων κλάδων δραστηριότητας.

3) Real Estate

- Επιλεκτική επένδυση και ανάπτυξη έργων ποιότητας, κύρους και υψηλής αισθητικής, με έμφαση στον τομέα της αστικής και παραθεριστικής κατοικίας και σε επιλεγμένα ακίνητα γραφείων και καταστημάτων, καθώς επίσης και παροχή σχετικών συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη νέων αγορών & προϊόντων, όπως τα retirement villages.

4) Λοιπές Δράσεις

- Έργα σε περιοχές της Ευρώπης, Βορείου Αφρικής και Μέσης Ανατολής.
- Προώθηση της αγοράς των προκατασκευών σε περισσότερες εφαρμογές έργων.

1.7.4.2 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω των συμμετοχών του με τις θυγατρικές του στους εξής τομείς (Κωτή, 2014):

ΚΛΑΔΟΣ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ
Κατασκευές	J&P ΑΒΑΞ Α.Ε.
	ΕΤΕΘ Α.Ε.
	ΑΘΗΝΑ Α.Τ.Ε.
	ΠΡΟΕΤ Α.Ε.
	TERRA FIRMA
Προκατασκευές	ΠΡΟΕΤ Α.Ε.
Τεχνικός έλεγχος οχημάτων	AUTECO
Ανάπτυξη ακινήτων	J&P DEVELOPMENT Α.Ε.
	ΑΚΙΝΗΤΑ ΕΥΒΟΙΑΣ Α.Ε.
	ANEMA Α.Ε.
Ενέργεια	VOLTERRA Α.Ε.
	ΗΛΙΟΦΑΝΕΙΑ Α.Ε.
	ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΚΥΚΛΑΔΩΝ
Ηλεκτρονικό εμπόριο	E-CONSTRUCTION Α.Ε.
Διαχείριση εγκαταστάσεων	TASK J&P ΑΒΑΞ Α.Ε.

Πίνακας 5: Οι δραστηριότητες των θυγατρικών εταιρειών της J & P ΑΒΑΞ. Πηγή: <https://www.jp-avax.gr>

1.7.4.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Ο όμιλος έχει την έδρα του στη Ελλάδα ενώ δραστηριοποιείται ήδη από τις αρχές της λειτουργίας τους σε αγορές του εξωτερικού, κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, στη Μέση Ανατολή και στη Βόρεια Αφρική.

1.7.4.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Μερικά από τα σημαντικότερα έργα που έλαβε μέρος είναι τα παρακάτω:

Αττική Οδός	Τμήματα της Εγνατίας
Τμήματα αυτοκινητοδρόμου ΠΑΘΕ	Μαρίνα Λεμεσού
Queen Alia International Airport Amman, Jordan	Κλινική ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ
Ιπποκράτειο Νοσοκομείο	Κλειστό Γυμναστήριο ΠΑΟΚ
Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο	The Mall Athens
Golden Hall	

1.7.5 ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.

Ο όμιλος ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΕ είναι από τους μεγαλύτερους στην ελληνική αγορά με δραστηριότητες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κατασκευών δημόσιων και ιδιωτικών έργων και διαθέτουν σημαντική παρουσία στους κλάδους των ακινήτων και των εκμεταλλεύσεων καθώς και της ενέργειας.

Η μητρική εταιρεία ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1974 από τον Πρόδρομο Εμφιετζόγλου και κατά την πολύχρονη λειτουργία της έχει να επιδείξει μια σειρά έργων υποδομής που διακρίνονται τόσο για την εισαγωγή σημαντικών καινοτομιών, όσο και για την ενίσχυση της βαρύτητας του ελληνικού κατασκευαστικού κλάδου διεθνώς (<https://www.michaniki.gr>).

Ο όμιλος δραστηριοποιείται στον τομέα των κατασκευών μέσω της μητρικής του, η οποία διαθέτει το εργοληπτικό πτυχίο 7^{ης} τάξης του ΜΕΕΠ, καθώς και μέσω της ΘΟΛΟΣ Α.Ε., 100% θυγατρική εταιρεία του ομίλου, με πτυχίο 6ης τάξης, το οποίο του δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε διαγωνισμούς δημοσίων έργων χαμηλότερου προϋπολογισμού, διευρύνοντας το μερίδιο που κατέχει ο Όμιλος στην αγορά των κατασκευαστικών έργων στην Ελλάδα (<https://www.michaniki.gr>).

Όλες οι μετοχές της ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τον Ιούλιο του 1990. Πρόκειται για κοινές ονομαστικές με δικαίωμα ψήφου μετοχές και προνομιούχες ονομαστικές χωρίς δικαίωμα ψήφου (<http://www.helex.gr>).

Η οικονομική κρίση φαίνεται πως έπληξε σημαντικά τον όμιλο, ο οποίος αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα ρευστότητας, προσπαθώντας ανεπιτυχώς να προβεί σε συνολική αναδιάρθρωση του δανεισμού του. Κάτω από αυτό το πρίσμα υπάρχει έντονη φημολογία την τελευταία διετία ότι βρίσκεται στα πρόθυρα της χρεωκοπίας, κάτι το οποίο διαψεύδεται κατηγορηματικά από τη διοίκηση του ομίλου (Σούκη, 2013).

1.7.5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Στα πλαίσια της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που βρίσκεται η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, όμιλος επικεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς του στις αγορές του εξωτερικού, χωρίς ωστόσο να χάνει το ενδιαφέρον του για την εγχώρια αγορά, όπου επιθυμεί να δραστηριοποιείται με τα πτυχία ανώτερης τάξης.

Προκειμένου να αντιμετωπίσει τη δύσκολη οικονομική συγκυρία ο όμιλος ακολουθεί την εξής στρατηγική (<https://www.michaniki.gr>):

- ❖ Διεκδικεί της απαιτήσεις του από το ελληνικό δημόσιο μέσω της δικαστικής οδού.
- ❖ Προχωράει σε ρευστοποιήσεις συμμετοχών της στο εξωτερικό (κυρίως στη Ρωσία).
- ❖ Προχωράει στη συγχώνευση της μητρικής ΜΗΧΑΝΙΚΗ (7^{ης} τάξης) και της θυγατρικής ΘΟΛΟΣ (6^{ης} τάξης), λόγω της ανομβρίας νέων έργων στην εγχώρια αγορά.

1.7.5.2 ΜΕΛΗ ΟΜΙΛΟΥ

Μέλη του ομίλου είναι οι ακόλουθες εταιρείες (Κωτή, 2014):

- ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.
- ΘΟΛΟΣ Α.Ε.
- ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΟΥΚΡΑΝΙΑ
- ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΡΩΣΙΑ
- ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ
- ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΙΓΥΠΤΟΣ
- ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ
- ΒΑΛΚΑΝ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.
- ΜΑΡΜΑΡΑ ΚΑΒΑΛΑΣ
- ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ

1.7.5.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Ο όμιλος δραστηριοποιείται, εκτός από την Ελλάδα, και στις παρακάτω χώρες του εξωτερικού: Ουκρανία, Βουλγαρία, Ρωσία και Αίγυπτο.

1.7.5.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Ο όμιλος έχει υλοποιήσει ή έχει συμμετάσχει στην υλοποίηση μεγάλου αριθμού έργων. Ενδεικτικά αναφέρονται (Κωτή, 2014):

Ολυμπιακό Χωριό

Εμπορικό και Ψυχαγωγικό Κέντρο
Mediterranean Cosmos, Πυλαία
Θεσσαλονίκης

Ολυμπιακές Εγκαταστάσεις του
Ελληνικού

Κυκλοφοριακές ρυθμίσεις γύρω από το
ΟΑΚΑ

Νοσοκομείο Παπαγεωργίου στη
Θεσσαλονίκη

Καζίνο Ρόδου

Υπόγειο γκαράζ Πλατείας Κοτζιά

Νέα διπλή σιδηροδρομική γραμμή
Ελευσίνας-Κορίνθου

Λιμάνια Αλεξανδρούπολης και Καβάλας

1.7.6 ΕΔΡΑΣΗ - Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε.

Η ΕΔΡΑΣΗ ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1950, από το Χριστόδουλο Ψαλλίδα. Εξειδικεύεται κυρίως σε έργα θεμελιώσεων και σε ειδικά γεωτεχνικά έργα αποτελώντας τον ηγέτη του κλάδου των γεωτεχνικών έργων. Μάλιστα, χάρη στην τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει και τις πρωτοποριακές μεθόδους και τεχνικές που εφαρμόζει στα ειδικά έργα, συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, σε όλη την Ευρώπη (Κωτή, 2014).

Πρόκειται για έναν αμιγώς κατασκευαστικό όμιλο, οπού τόσο η μητρική του όσο και οι θυγατρικές του δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό κλάδο, έχοντας πρόσβαση σε διάφορες τάξεις πτυχίων. Οι τομείς δραστηριότητας τους είναι οι εξής: γεωτεχνικά έργα, υπόγεια έργα, έργα προκατασκευών, λιμενικά έργα, έργα προστασίας περιβάλλοντος, έργα επισκευών και ενισχύσεων, οικοδομικά έργα, έργα οδοποιίας και σιδηροδρομικά, υδραυλικά έργα, έργα επεμβάσεων σε μνημεία.

Παράλληλα αξιοποιώντας την μακρόχρονη εμπειρία του στις κατασκευές ο όμιλος δραστηριοποιείται με επιτυχία και στον τομέα Ανάπτυξης Ακινήτων (real estate), με έμφαση στα έργα του οικιστικού τομέα (<https://www.edrasis.gr>).

Η εταιρεία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τις 14 Νοεμβρίου του 1974 και οι μετοχές της βρίσκονται σε αναστολή από το Νοέμβριο του 2012 (<http://www.helex.gr>). Επιπλέον, η εταιρεία από το 1995 δραστηριοποιείται και σε αγορές εκτός Ελλάδας, έχοντας αντιμετωπίσει με επιτυχία πολλά έργα με σύνθετες κατασκευαστικές απαιτήσεις (<https://www.edrasis.gr>).

Ο όμιλος παρά την επιτυχημένη πορεία του στο παρελθόν τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε ιδιαίτερα δυσμενή οικονομική θέση, εξαιτίας της γενικότερης οικονομικής ύφεσης που επικρατεί. Η αδυναμία του να ανταπεξέλθει μάλιστα στο μέγεθος των οφειλών του οδήγησε τον όμιλο το καλοκαίρι του 2010 να κάνει αίτηση για υπαγωγή στο άρθρο 99 του **νόμου 3688/2007** του Πτωχευτικού Κώδικα, το οποίο προβλέπει τη διαδικασία συνδιαλλαγής με τους πιστωτές για τις επιχειρήσεις που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Η συγκεκριμένη αίτηση απορρίφθηκε με την απόφαση 1377/26-11-2012 του Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών. Έπειτα ο όμιλος στις 12 Δεκεμβρίου του 2012 άσκησε έφεση κατά της προαναφερθείσας απόφασης, η οποία απορρίφθηκε εκ νέου από εφετείο Αθηνών σύμφωνα με την **απόφαση 232/2013**. Τα παραπάνω γεγονότα οδήγησαν σε αδιέξοδο τον όμιλο, ο οποίος πλέον δεν προστατεύεται από τους πιστωτές του με αποτέλεσμα η υπαγωγή σε καθεστώς είτε πτώχευσης είτε ειδικής εκκαθάρισης να είναι μονόδρομος (<http://www.edrasis.gr>).

Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι στα πλαίσια των παραπάνω γεγονότων η μητρική του ομίλου υποβιβάστηκε το 2013 από το πτυχίο 6^{ης} τάξης του ΜΕΕΠ στο πτυχίο 5^{ης} τάξης, ενώ το 2014 εξαιτίας της αδυναμίας απόκτησης φορολογικής ενημερότητας δεν κατάφερε να ανανεώσει το πτυχίο της με αποτέλεσμα να μην μπορεί να διεκδικήσει πλέον την ανάληψη δημοσίων έργων (ΣΑΤΕ, 2012) (ΣΑΤΕ, 2013) (ΣΑΤΕ, 2014).

1.7.6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Προκειμένου να ανατραπεί το αρνητικό κλίμα και να μπορέσει να ορθοποδήσει και πάλι η εταιρεία, η διοίκηση του ομίλου έχει στοχεύσει στη σύναψη συμφωνιών με τις πιστώτριες τράπεζες για αναχρηματοδότηση της εταιρείας (<https://www.edrasis.gr>).

1.7.6.2 ΜΕΛΗ ΟΜΙΛΟΥ

Μητρική Εταιρεία

- ΕΔΡΑΣΗ Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε

Θυγατρικές Εταιρείες

- EDRACO Α.Τ.Ε.
- EDRATEC ENERGEΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Τ.Ε.
- ENVIPROSYSTEMS Α.Τ.Ε.
- EDRASIS CONSTRUCT GROUP S.R.L.
- REDRA CONSTRUCT GROUP S.A.
- ΕΔΡΑΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Τ.Ε.Β.Ε.

Συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα των εταιρειών

- ΣΤΡΩΤΗΡΕΣ Α.Ε.Β.Ε.
- EDRASIS MIDDLE EAST LTD

1.7.6.3 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Από το 1995 η εταιρεία δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό με έντονη παρουσία στο Ρουμανία, στο Κουβέιτ, στην Κροατία, στην Αλβανία και στον Λίβανο.

1.7.6.4 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα από τα σημαντικότερα έργα στα οποία έχει συμμετάσχει ο όμιλος (Κωτή, 2014):

Μετρό Αθηνών	Αττική Οδός
Ολυμπιακά Έργα	Εγνατία Οδός
Π.Α.Θ.Ε.	Έργα ΟΣΕ (Θριάσιο)
Μέγαρο Μουσικής Αθηνών	Ξενοδοχεία HILTON – ΔΙΒΑΝΗ – ΡΟΔΟΝ ΠΑΛΛΑΣ
Οδικές Γέφυρες Ρίου – Αντίρριου	Έργα Η.Σ.Α.Π.
Αεροδρόμια «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ» Θεσσαλονίκη – Κέρκυρας - Λήμνου	Γήπεδο Καραϊσκάκη
Φράγματα Σέριφου – Λέρου – Στράτου - Πουρναριού – Ευήνου – Αγ. Βαρβάρας – Παπαδιάς	Μαιευτήριο ΙΑΣΩ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Με την λέξη «μεταποίηση» νοείται η πραγματική παραγωγή αγαθών μέσω της χρήσης των συστημάτων δόμησης, κατασκευής και επεξεργασίας. Η μεταποίηση αποτελεί μέρος του κύκλου εργασίας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι και οι βιομηχανίες προκειμένου να δημιουργήσουν χρήσιμα προϊόντα.

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση της μεταποίησης είναι η βιομηχανία συναρμολόγησης, όπου μετατρέπονται τα βιομηχανικά αποθέματα σε σύνθετα παραγωγικά προϊόντα. Επίσης, στα συστήματα επεξεργασίας, μηχανές μετατρέπουν υλικά σε γυαλί, φάρμακα, τρόφιμα, καλλυντικά και ξύλα.

Σε όλα τα συστήματα παραγωγής, η μεταποίηση είναι ένα αναγκαίο στάδιο, που χωρίς αυτό δεν θα μπορούσαμε να μετατρέψουμε τις πρώτες ύλες και τα βιομηχανικά αποθέματα σε προϊόντα (Ritz, 1993).

2.1 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του μεταποιητικού τομέα μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Ξανθάκης, 1998):

- ✓ Η μονομερής ανάπτυξη του σε κλάδους καταναλωτικών προϊόντων μικρής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογικής ενσωμάτωσης.
- ✓ Η έλλειψη εμβάθυνσης των κλάδων δραστηριότητας, που χαρακτηρίζονται από υψηλού βαθμού συγκεντρωτικότητα, ιδίως σε επίπεδο τριψήφιας και τετραψήφιας απεικόνιση.
- ✓ Η οργανωτική δομή και η επιχειρηματική πληροφόρηση που δεν έχουν αναπτυχθεί σε αξιοσημείωτο επίπεδο.
- ✓ Η κεφαλαιακή βάση του τομέα που είναι ιδιαίτερα μικρή, αφού τα ίδια κεφάλαια της μεταποίησης υπολείπονται σαν τάξη μεγέθους του συνόλου της μεταβίβασης πόρων, μέσω κινήτρων, που είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν.
- ✓ Η έλλειψη στη χώρα οργανωμένου χονδρεμπορικού κυκλώματος, στα πρότυπα των άλλων χωρών της ΕΟΚ, που να διοχετεύει στην αγορά τα βιομηχανικά προϊόντα.

- ✓ Η έλλειψη εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης της επενδυτικής και παραγωγικής δραστηριότητας, που οδηγεί τις επιχειρήσεις μονοσήμαντα στον τραπεζικό δανεισμό.

2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Στη διεθνή κλίμακα εντοπίζεται ότι οι κυβερνήσεις επιδιώκουν μέσω της περιφερειακής πολιτικής να εκτρέψουν την χωρική κατανομή της ανάπτυξης, με βάση διάφορους σκοπούς. Στην πράξη οι σκοποί οι οποίοι περιορίζονται συχνά στην αντιμετώπιση της ανεργίας και στην αύξηση του εισοδήματος στις υπανάπτυκτες περιοχές. Με δεδομένο τον κεντρικό ρόλο της μεταποίησης στην αναπτυξιακή διαδικασία, η περιφερειακή πολιτική σχεδόν πάντα έχει ως στόχο της να επηρεάσει τη χωρική κατανομή της βιομηχανίας (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Η μεταποίηση δείχνει να διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης και οι προσπάθειες για την κατανόηση του ρόλου αυτού και κατά συνέπεια για τον προσδιορισμό της επέμβασης που αποσκοπεί στην άρση της ανισότητας στην κατανομή της ανάπτυξης στον χώρο. Ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της σύνδεσης της μεταποίησης με την μελέτη της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι η σημασία που δίδεται στην παράμετρο του χρόνου. Τα μοντέλα περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης ενθαρρύνουν την υιοθέτηση μίας εξελικτικής προσέγγισης, αφού εξετάζουν τόσο την επίδραση που έχουν οι συνθήκες του παρελθόντος σε μία χρονική στιγμή, όσο και την επίδραση του παρόντος στην μελλοντική κατάσταση του οικονομικού συστήματος.

Η σημασία της μεταποίησης στην διαδικασία της περιφερειακής ανάπτυξης είναι ευρύτατα αναγνωρισμένη, αν και ορισμένοι κλάδοι, αυτοί που συνήθως ονομάζονται προωθητικοί, είτε δυναμικοί, είτε ηγετικοί έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από ότι οι άλλοι. Η αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου της μεταποίησης στην αναπτυξιακή διαδικασία, οδήγησε στην άμεση ενασχόληση με την χωροθέτησή της με κύριο σκοπό την αντιμετώπιση αναπτυξιακών προβλημάτων (Walker & Chapman, 2004).

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Είναι γεγονός πως εκτός από ποσοτικές αλλαγές στην ελληνική οικονομία σημειώθηκαν και ποιοτικές αλλαγές που οφείλονται κατά κύριο λόγο στους γοργούς ρυθμούς με τους οποίους εξελισσόταν η δευτερογενής παραγωγή και βασικά η βιομηχανία. Ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αύξησης παρουσιάζει η παραγωγή αυτού του τομέα, διότι η βιομηχανική οικοδόμηση στη χώρα προσλαμβάνει εντατική μορφή.

Μετά την οικονομική κρίση του 1974 - 1975 και η δευτερογενής παραγωγή πήρε τον κατήφορο, τάση η οποία συνεχίζεται μέχρι σήμερα με σταθερές καθοδικές αυξομειώσεις. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης μειώθηκε σημαντικά. Ίδια περίπου είναι και η εικόνα σε ότι αφορά τον κύριο κλάδο της δευτερογενούς παραγωγής, τη βιομηχανία και βασικά τη μεταποίηση (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Η κρίση που μαστίζει σήμερα την ελληνική οικονομία πλήττει και βρίσκει έκφραση στην μεταποίηση. Η διέξοδος από την οικονομική κρίση εξαρτάται καταρχήν από την ανάκαμψη της μεταποίησης, από τον δυναμισμό με τον οποίο αυτή προ- χωράει και τραβάει μπροστά και τους άλλους βιομηχανικούς κλάδους και οικονομικούς τομείς της χώρας.

Στο δευτερογενή τομέα, η ανάπτυξη της μεταποίησης βρίσκει έκφραση στην εμφάνιση καινούριων κλάδων, στη διεύρυνση και τον εκσυγχρονισμό, της υλικοτεχνικής δομής των παλιών, παραδοσιακών της κλάδων, στην αισθητή αύξηση των ενεργειακών της πηγών και την ένταση της οικοδομικής δραστηριότητας.

Παρατηρώντας την πορεία της ανάπτυξης, διαπιστώνουμε πως ναι μεν αυτή υπήρξε, αλλά δεν κατόρθωσε να σταθεροποιήσει την ανοδική της πορεία. Η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, μία δυναμικότερη βιομηχανία, έκλεισε και παρέσυρε στην ανεργία τους υπαλλήλους της, αναγκάζοντας ταυτόχρονα σε σημαντικές αλλαγές και την υπόλοιπη οικονομική δραστηριότητα του νομού (π.χ. γεωργικές καλλιέργειες, αγροτικά εισοδήματα) (<https://www.kerdos.gr>).

Στον τομέα της υφαντουργίας, άλλη μία σημαντικότερη δραστηριότητα, που απασχολούσε εκατοντάδες εργαζόμενους, εγκατέλειψε την Ελλάδα (πριμοδοτούμενη από το Ελληνικό κράτος) και μεταφέρθηκε στην γειτονική Βουλγαρία,

δημιουργώντας πλείστα όσα προβλήματα οικονομικής φύσης στο εργατικό της δυναμικό που προστέθηκε στην αγορά εύρεσης εργασίας.

Δυστυχώς, τα δύο αυτά παραδείγματα δεν είναι τα μοναδικά, αλλά προξενούν ιδιαίτερη έκπληξη και αίσθηση. Οι μικρές μεταποιητικές βιοτεχνικές μονάδες που σήμερα υπάρχουν, μπορούν να απασχολούν πολύ μικρό αριθμό ατόμων, ενώ το μέλλον τους κρίνεται απολύτως αβέβαιο, λόγω του έντονου ανταγωνισμού από εισαγόμενα προϊόντα τα οποία διατίθενται στην αγορά με τιμές μικρότερες του κόστους παραγωγής που έχουν οι βιοτεχνίες αυτές.

Έτσι, η πορεία του κλάδου της μεταποίησης είναι πλέον σε μία σταθερή κατηφορική πορεία, που κατά τα φαινόμενα δεν θα έχει επιστροφή, ενώ οι ελπίδες για πιθανή αντιστροφή της ανήκουν μάλλον στην σφαίρα της φαντασίας. Παρά τα καλά «σημάδια» που υπήρξαν στην δεκαετία του 1980 και στις αρχές του 1990, η πτώση που καταγράφεται (και την οποία γίνεται απόπειρα απόκρυψης) είναι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός που επηρεάζει σημαντικότερα την τοπική οικονομία (<https://www.kerdos.gr>).

2.3.1 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι προβληματικές επιχειρήσεις προέκυψαν ως άμεσο αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης (στις αρχές της δεκαετίας του 1980). Η υπερχρέωση και χρεοκοπία επιχειρήσεων ως μαζικό φαινόμενο συνδέονται άρρηκτα με τον οικονομικό κύκλο και τις επιπτώσεις του. Εκείνοι οι οποίοι εξαιτίας τεχνολογικών, παραγωγικών και οργανωτικών ελλείψεων παράγουν με κόστος υψηλότερο του μέσου κοινωνικού αποτυγχάνουν στην επίτευξη του βασικού τους σκοπού, δηλαδή του κέρδους, και βγαίνουν εκτός αγοράς. Η αποτυχία αυτή παίρνει διάφορες μορφές και μπορεί να οφείλεται εναλλακτικά ή συμπληρωματικά σε διάφορες συγκεκριμένες αιτίες. Στο κομμάτι αυτό θα παρουσιαστούν εν συντομία οι αιτίες γέννησης και η εξέλιξη των προβληματικών επιχειρήσεων (Καθημερινή, 2009).

Η κρίση της βιομηχανίας εκδηλώθηκε κυρίως ως μία πορεία αποβιομηχάνισης. Τρία είναι τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά της. Πρώτον, η υστέρηση των αυξητικών ρυθμών της παραγωγικότητας σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες. Δεύτερον, η συρρίκνωση του βιομηχανικού τομέα, και ειδικά της μεταποίησης, στο εθνικό προϊόν, με παράλληλη αύξηση του τομέα των υπηρεσιών. Σημειώνεται έτσι μια ορισμένη αποβιομηχάνιση, η οποία συνοδεύεται από «τριτογενοποίηση» της οικονομίας. Τρίτον, η μείωση των επενδύσεων στη βιομηχανία. Αυτό αποτελεί την πιο χαρακτηριστική πλευρά της κρίσης. Οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου ως ποσοστό στην ακαθάριστη εθνική δαπάνη της οικονομίας έπεσαν. Η επιβράδυνση των συνολικών επενδύσεων συνοδεύεται από μια αρνητική αύξηση των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι επενδύσεις αναπροσανατολίζονται στις παραδοσιακές βιομηχανίες με χαμηλή ή μέση τεχνολογία, οι οποίες δέχονται ισχυρές πιέσεις από τον ξένο ανταγωνισμό, κυρίως των νέων βιομηχανικών χωρών. Ταυτόχρονα, κρίθηκε προτιμότερη και πλέον κερδοφόρα η εισαγωγή των ενδιάμεσων εισροών και όχι η εγχώρια παραγωγή τους. Η μετατόπιση αυτή είχε άμεση συνέπεια στις επενδύσεις (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Οι αιτίες της κρίσης εντοπίζονται στην ελληνική καθώς και στη διεθνή οικονομία, στην ουσία πρόκειται για την κρίση και αμφισβήτηση της θέσης της χώρας στο διεθνή καταμερισμό εργασίας. Τεράστιο ρόλο παίζει η μειωμένη εξωτερική ζήτηση για τα ελληνικά προϊόντα. Η οικονομική κρίση είχε άμεσες επιπτώσεις στην πορεία των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Αυτό γίνεται εμφανές από τα καθαρά κέρδη της ελληνικής βιομηχανίας ως ποσοστό στα μεικτά κέρδη της. Οι ζημιές που εμφανίζονται υποδηλώνουν ότι το σύνολο των ζημιών των ζημιογόνων βιομηχανιών ξεπέρασε τα θετικά αποτελέσματα των κερδοφόρων επιχειρήσεων.

Από τις σημαντικότερες αιτίες των αρνητικών επιδόσεων της βιομηχανίας ήταν η ραγδαία αύξηση των χρηματοοικονομικών εξόδων των επιχειρήσεων. Αυτή η εξέλιξη υπογράμμισε όχι μόνο τη συρρίκνωση των μεικτών κερδών αλλά κυρίως το ρόλο της αυξανόμενης δανειακής επιβάρυνσης, δηλαδή σύναψη νέων τραπεζικών δανείων και τα αυξανόμενα επιτόκια με τα οποία οι επιχειρήσεις καλούνταν να εξοφλήσουν τα δάνεια. Η χρηματοοικονομική επιβάρυνση ήταν πολύ υψηλότερη στις ζημιογόνες από ότι στις κερδοφόρες βιομηχανίες, ενώ η μείωση της κερδοφορίας και η συρρίκνωση των μεικτών κερδών εξαιτίας της αύξησης των χρηματοοικονομικών δαπανών,

οδήγησε αναπόφευκτα στη μείωση της αποδοτικότητας των ατομικών κεφαλαίων που είχαν επενδυθεί στη βιομηχανία, και ειδικότερα στον τομέα της μεταποίησης. Ο λόγος των καθαρών κερδών προς τα ίδια κεφάλαια διαρκώς μειωνόταν (καθαρά κέρδη / ίδια κεφάλαια). Ωστόσο, η αναλογία των ζημιογόνων προς τις κερδοφόρες βιομηχανίες αυξανόταν συνεχώς.

Με βάση το κριτήριο της απασχόλησης των κεφαλαίων κάθε κλάδου στις ζημιογόνες επιχειρήσεις διαπιστώνεται πιο έντονα ο κλαδικός χαρακτήρας της κρίσης της ελληνικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με αυτόν το δείκτη ως ζημιογόνος και προβληματικός κλάδος θα πρέπει να θεωρηθούν ανεπιφύλακτα τα μεταφορικά μέσα, η ποτοποιία, η χαρτοποιία, η επιπλοποιία και η κατασκευή μη ηλεκτρικών μηχανών. Συγκρίνοντας τους δύο δείκτες, δηλαδή τον αριθμό των ζημιογόνων στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου και το ποσοστό των κεφαλαίων του κλάδου που ήταν τοποθετημένα σε ζημιογόνες επιχειρήσεις (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Έτσι, προκύπτει ότι η κρίση ορισμένων κλάδων ήταν επακόλουθο της προβληματικότητας ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων που συγκέντρωναν τη συντριπτική πλειοψηφία των κεφαλαίων, εργαζομένων και γενικά του παραγωγικού δυναμικού των κλάδων. Ο κλαδικός χαρακτήρας της κρίσης απεικονίζεται και στην πορεία των πτωχεύσεων. Ο μεγαλύτερος αριθμός των πτωχεύσεων εντοπίζεται στους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας, του ετοίμου ενδύματος, των επίπλων, των τροφίμων και των μεταλλικών προϊόντων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της γενικότερης οικονομικής κρίσης εμφανίζονται οι προβληματικές επιχειρήσεις.

2.3.2 ΑΠΟ ΤΟ 2000 ΚΑΙ ΕΠΕΙΤΑ

2.3.2.1 ΕΛΛΑΔΑ

Η ανάπτυξη στην ελληνική μεταποιητική οικονομία ήταν αμελητέα κατά τη διάρκεια του έτους 2001, σύμφωνα με τον εποχικά προσαρμοσμένο Δείκτη Υπευθύνων Προμηθειών (αγγλ.: *PMI / Purchasing Managers' Index*) που δημοσιοποιήθηκε. Ο δείκτης, που παρέχει μια γενική εικόνα των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο της μεταποίησης, καταγράφηκε στις 50,2 μονάδες, λίγο πάνω από το κρίσιμο σημείο μηδενικής μεταβολής 50, το οποίο διαχωρίζει την επέκταση από τη συρρίκνωση και

κάτω από τις 50,5 μονάδες του προηγούμενου μήνα (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Η σχεδόν αποτελμάτωση της ελληνικής μεταποιητικής οικονομίας, οφείλεται στην εξασθένηση της αγοράς τόσο από τις εσωτερικές όσο και από τις εξωτερικές αγορές. Η αύξηση των συνολικών παραγγελιών παρέμεινε οριακή τον Οκτώβριο. Παράλληλα με τη συνολική εξασθένηση στη ζήτηση, η παραγωγή αυξήθηκε μέτρια τον Οκτώβριο και με ρυθμό αρκετά χαμηλότερο από αυτόν που παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του 2000. Η βραδύτερη αύξηση στην παραγωγή αντικατοπτρίστηκε από τα τελευταία δεδομένα των αγορών και της απασχόλησης. Η αύξηση στον τομέα της απασχόλησης συνεχίστηκε, αν και με βραδύτερο ρυθμό στη συνέχεια. Ενώ κάποιες εταιρίες ανέφεραν ότι επιθυμούσαν να μειώσουν αποτελεσματικά τον αριθμό του προσωπικού εξαιτίας των συνθηκών της αγοράς, αυτό γινόταν σχεδόν πάντα είτε με εθελούσια αποχώρηση είτε με τις φυσιολογικές απώλειες προσωπικού. Ο PMI αποτελεί ένα σύνθετο δείκτη σχεδιασμένο έτσι ώστε να παρέχει γενική εικόνα των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο της μεταποίησης.

Η ανάπτυξη της ελληνικής μεταποίησης επιστρέφει στα επίπεδα που παρατηρήθηκαν πριν από το Σεπτέμβριο του 2001, ειδικότερα τον Ιανουάριο του 2000 ο PMI καταγράφηκε στις 51 μονάδες, μετά τον συνυπολογισμό των ισχυρών εποχικών παραγόντων.

Επιπλέον, η μεταποίηση επεκτάθηκε με ρυθμό που δεν έχει παρατηρηθεί από το Σεπτέμβριο του 2001, πριν γίνουν αισθητοί οι βραχυπρόθεσμοι οικονομικοί κλονισμοί που ακολούθησαν τα γεγονότα του μήνα αυτού.

Η ανάπτυξη της μεταποιητικής οικονομίας που καταγράφηκε τον Ιανουάριο του 2000 ήταν αποτέλεσμα της αύξησης στην παραγωγή, στις νέες παραγγελίες, στις προμήθειες και στην απασχόληση τον ίδιο μήνα. Παράλληλα η ανάπτυξη των παραγγελιών αυξήθηκε, με τις εξαγωγές που παρουσιάζουν την ισχυρότερη εικόνα από τον Ιούλιο του 2001, καθώς οι αγοραστές από το εξωτερικό ανέκτησαν τη χαμένη εμπιστοσύνη τους μετά τα γεγονότα του Σεπτεμβρίου (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Καθώς η παραγωγή αυξήθηκε, οι εταιρίες ανεφοδιάστηκαν με σκοπό να ανταποκριθούν στην παραγωγική αλυσίδα. Η έρευνα του Ιανουαρίου υπέδειξε ότι η

αύξηση των αγοραστικών απαιτήσεων παρέμεινε σε γενικές γραμμές αμετάβλητη κατά τη διάρκεια του μήνα παρά τη μείωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγής. Τα επίπεδα απασχόλησης συνέχισαν να αυξάνονται σε μέτριο βαθμό αν και οι εταιρίες παρέμειναν επιφυλακτικές ως προς την αύξηση της απασχόλησης σε περίπτωση περαιτέρω πίεσης των περιθωρίων στο μέλλον. Η μεγάλη πλειονότητα των εταιριών κράτησε το εργατικό δυναμικό της σταθερό, καθώς περίμενε να διαπιστώσει κατά πόσο η καλύτερες συνθήκες στον επιχειρηματικό τομέα θα ήταν σταθερές.

Μικρή επιβράδυνση σημείωσε κατά τον Ιούλιο του 2001 ο ελληνικός κλάδος μεταποίησης, φαινόμενο που παρατηρήθηκε σε ολόκληρη την ευρωζώνη. Ο ελληνικός δείκτης PMI, που καταγράφει την πορεία του μεταποιητικού κλάδου στη χώρα μας, υποχώρησε στις 52,9 μονάδες τον Ιούλιο, από τις 53,8 μονάδες που είχε αναρριχηθεί τον Ιούνιο του 2001. Συνολικά, ο δείκτης PMI στην ευρωζώνη, σημείωσε κάμψη στις 51,6 μονάδες, από τις 51,8 που είχε σκαρφαλώσει τον Ιούνιο. Ο συγκεκριμένος δείκτης βρίσκεται πάνω από τις 50 μονάδες, αυτό σημαίνει ανάπτυξη του μεταποιητικού κλάδου και κάτω από το όριο αυτό χαρακτηρίζεται ως **ύφεση** (<https://www.kerdos.gr>).

Άνοδος αναμενόταν να σημειωθεί σε όλους τους κλάδους της μεταποίησης, εκτός της κλωστοϋφαντουργίας και των χημικών, για τους οποίους αναμένονταν πτώση τη τάξης του 20,8% και του 15,3%, αντιστοίχως. Στον αντίποδα, μεγαλύτερες αναμένεται να είναι οι επενδυτικές δαπάνες στους κλάδους των Μη Μεταλλικών Ορυκτών (54%) και Ένδυσης - Υπόδησης (40,1%), ενώ ο κλάδος των τροφίμων - ποτών - καπνού, εκτιμάται ότι θα ενισχυθεί σε ποσοστό 26,5%. Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στην ελληνική μεταποίηση, αφορούν κυρίως την επέκταση της παραγωγικής δυναμικότητας, τόσο για τα ήδη παραγόμενα προϊόντα όσο και για την παραγωγή νέων. Συνολικά, η συγκεκριμένη κατηγορία επενδυτικών δαπανών αντιπροσώπευε το 47% του συνόλου το 2001, ενώ για το 2002 υποχώρησε στο 39%, επιβεβαιώνοντας έτσι τις σχετικές προβλέψεις.

Το Σεπτέμβριο ο εποχικός προσαρμοσμένος PMI καταγράφηκε στις 52,1 μονάδες, υποδεικνύοντας ότι η ελληνική μεταποιητική οικονομία επεκτάθηκε κατά τη διάρκεια του μήνα. Επιπλέον, υπέδειξε ότι ο ρυθμός της ανάπτυξης ισχυροποιήθηκε μετά τον Αύγουστο (51,8) που ο δείκτης καταγράφηκε στο χαμηλότερο επίπεδο από τον Ιανουάριο. Συνολικά η παραγωγή επεκτάθηκε το Σεπτέμβριο ακολουθώντας την τάση

βελτίωσης των επιπέδων παραγωγής. Ωστόσο ο ρυθμός επέκτασης της παραγωγής επιβραδύνθηκε για τέταρτο συνεχή μήνα. Το Σεπτέμβριο η αύξηση της παραγωγής διατηρήθηκε μέσω της περαιτέρω επέκτασης των επιπέδων της ζήτησης. Συγκεκριμένα, η ζήτηση για εξαγωγές των αγαθών του ελληνικού μεταποιητικού τομέα βελτιώθηκε κατά τη διάρκεια του Σεπτεμβρίου. Επιπλέον παρατηρήθηκε επέκταση της εξαγωγικής ζήτησης και οι παραγγελίες από το εξωτερικό αυξήθηκαν με ταχύτερο ρυθμό το Σεπτέμβριο σε σχέση με τον Αύγουστο (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Κατά το μήνα Οκτώβριο εμφανίστηκαν τάσεις υποχώρησης του δείκτη μεταποίησης PMI της ελληνικής οικονομίας, προσεγγίζοντας τις 51,9 μονάδες έναντι 52,1 που βρισκόταν το μήνα Σεπτέμβριο. Αυτό επιβεβαιώνει τις ανησυχίες για επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης στον τομέα της μεταποίησης. Ωστόσο, τα επίπεδα των παραγγελιών νέων προϊόντων στη μεταποίηση παρουσιάζουν σταθερό ρυθμό ανάπτυξης από το Μάιο του 1999.

Οριακά αναπτύχθηκε η ελληνική οικονομία στον τομέα της μεταποίησης το μήνα Δεκέμβριο του 1999, παρόλο που οι εταιρίες παρέμειναν ανήσυχες όσον αφορά τη διατήρηση των αποθεμάτων τους σε χαμηλά επίπεδα. Ο κυρίως εποχιακά προσαρμοσμένος Δείκτης Υπευθύνων Προμηθειών καταγράφηκε στις 50,9 μονάδες έναντι 49,2 μονάδων του Νοεμβρίου, όταν παρατηρήθηκε η πρώτη συρρίκνωση στη μεταποιητική οικονομία (<https://www.kerdos.gr>).

Παρατηρείται ότι παρέμεινε πάνω από το κρίσιμο σημείο μηδενικής μεταβολής των 50 μονάδων, υποδεικνύοντας επέκταση στην παραγωγή της ελληνικής μεταποίησης. Η ελαφρώς ισχυρότερη παραγωγή, σε συνδυασμό με την οριακά πιο αισιόδοξη οικονομική κατάσταση οδήγησε κύριους αγοραστές, τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό, να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και να «ξεπαγώνουν» τις παραγγελίες που είχαν καθηλωθεί μετά το Σεπτέμβριο. Οι εξαγωγικές παραγγελίες εξακολούθησαν να αυξάνονται το Δεκέμβριο, με ταχύτερο μάλιστα ρυθμό από αυτόν του Νοεμβρίου.

2.3.2.2 ΕΥΡΩΠΗ

Μετά την πορεία της μεταποίησης στην Ελλάδα είναι ανάγκη να ασχοληθούμε και με τις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπου τα αποτελέσματα δημοσκοπήσης με τη συμμετοχή 2.500 εταιρειών έδειξαν ότι η παραγωγή, οι νέες παραγγελίες, η απασχόληση και τα αποθέματα κατέγραψαν στο σύνολό τους νέα χαμηλά ρεκόρ.

Πιο αναλυτικά, σοβαρό αντίκτυπο στη γερμανική βιομηχανία έχει, σύμφωνα με όλες τις ενδείξεις, η γενικότερη επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς τα στοιχεία που ανακοινώθηκαν έδειξαν κάθετη πτώση των παραγγελιών στο γερμανικό κλάδο της μεταποίησης το Μάρτιο του 2001, τη μεγαλύτερη σχεδόν της τελευταίας δεκαετίας. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, οι παραγγελίες γερμανικών βιομηχανικών προϊόντων σημείωσαν το Μάρτιο πτώση κατά 4,4% σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα.

Το Υπουργείο Οικονομικών της Γερμανίας απέδωσε τη μείωση στην επιβράδυνση της ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας, με τις παραγγελίες εξωτερικού να σημειώνουν πτώση κατά 7%. Οι εγχώριες παραγγελίες μειώθηκαν κατά 2,3%. Η μείωση παραγγελιών βιομηχανικών προϊόντων του Μαρτίου σημειώνεται για τρίτο συνεχόμενο μήνα. Το Φεβρουάριο, οι παραγγελίες βιομηχανικών προϊόντων είχαν σημειώσει πτώση κατά 0,2% σε μηνιαία βάση. Τα αρνητικά μηνύματα από το μέτωπο της γερμανικής βιομηχανίας προκαλούν «πονοκέφαλο», καθώς εκφράζονται φόβοι για κατώτερα των προσδοκιών φορολογικά έσοδα, λόγω της επιβράδυνσης των ρυθμών ανάπτυξης στη μεγαλύτερη οικονομία της Ευρώπης.

Στη Βρετανία οι εταιρίες πέρασαν το τρίμηνο Απριλίου - Μαΐου - Ιουνίου 2001 τη χειρότερη περίοδο της δεκαετίας, όσον αφορά την οικονομική τους δραστηριότητα, σύμφωνα με έκθεση του Εμπορικού Επιμελητηρίου της Βρετανίας. Στην έκθεση διαπιστώνεται πτώση της εμπιστοσύνης στον κλάδο της μεταποίησης, αλλά και πλήγματα στον τομέα των υπηρεσιών. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, που αποτελεί σημαντική δύναμη στην οικονομία, παρατηρήθηκε περιορισμός της ανάπτυξης και ο σχετικός δείκτης έφθασε στο +26 από το +31.

Κατά το 2002, ανάλογη είναι και η πορεία στη Βρετανία, όπου ο κλάδος της μεταποίησης δείχνει να εξέρχεται από την ύφεση, καθώς ο δείκτης αναπηδά στο 50,1 το Φεβρουάριο, από 46,5 που ήταν τον Ιανουάριο. Τόσο ο μεταποιητικός όσο και ο

κλάδος των υπηρεσιών παρουσίασαν στασιμότητα στην εξαγωγική δραστηριότητα. Οικονομικοί κύκλοι θεωρούν ότι η έκθεση προσφέρει επιχειρήματα υπέρ της άποψης για μείωση των επιτοκίων, ενώ η Κεντρική Τράπεζα άφησε αμετάβλητα τα επιτόκια στο 5,25% (<https://www.express.gr>).

Γενικότερα οι συνθήκες έδειχναν αρκετά δυσοίωνες για την ευρωπαϊκή οικονομία, όμως οι περισσότεροι αναλυτές αμφέβαλλαν αν η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα θα προχωρούσε σε μείωση των επιτοκίων, παρά τις πληθαινουσες ενδείξεις ότι ο ρυθμός ανάπτυξης στην Ευρωζώνη είχε προχωρήσει σε αισθητή μείωση. Πράγματι, στην Ευρωζώνη ο δείκτης δραστηριότητας στον μεταποιητικό τομέα παρέμεινε το Νοέμβριο κάτω του 50 της κλίμακας (όριο το οποίο σηματοδοτεί τη διαφορά μεταξύ συρρίκνωσης και ανάπτυξης), αν και ανήλθε στο 43,6 από 42,9 τον Οκτώβριο του 2002.

Εντυπωσιακά είναι τα στοιχεία που δείχνουν ότι ο ευρωπαϊκός τομέας μεταποίησης έχει από τεχνική άποψη εισέλθει σε φάση ύφεσης, με το δείκτη **Purchasing Managers** του Reuters να πέφτει κάτω από το όριο των 50 μονάδων τον Απρίλιο, υποχωρώντας στο 49,3 από το 51,2 στο οποίο βρισκόταν το Μάρτιο. Τα στοιχεία που προκύπτουν από 2.000 βιομηχανίες της Ευρώπης, αποκαλύπτουν επιδείνωση της μεταποιητικής δραστηριότητας και στις τρεις μεγαλύτερες οικονομίες της ευρωζώνης.

Οι εθνικοί δείκτες για τη μεταποίηση στη Γαλλία και τη Γερμανία υποχώρησαν από το 50 στο 49,3 τον Απρίλιο, ενώ στην Ιταλία από το 50,8 το Μάρτιο έπεσε στο 49.2 τον Απρίλιο. Ο δείκτης Purchasing Managers κατρακυλά τον Ιούλιο σε απόσταση αναπνοής από το ιστορικό του χαμηλό ρεκόρ του 1998. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι μέσα σε αυτό το ζοφερό σκηνικό, φωτεινή εξαίρεση αποτελεί ο ελληνικός δείκτης Purchasing Managers, ο οποίος σημείωσε άνοδο από 50,5 τον Ιούνιο σε 51,1 τον Ιούλιο, καταγράφοντας έτσι αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης στον μεταποιητικό τομέα. Ο δείκτης σημείωσε άνοδο στο 48,6 το Φεβρουάριο, από 46.3 που ήταν τον Ιανουάριο του 2002, παραμένοντας ακόμη κάτω από το κρίσιμο όριο των 50 μονάδων που οριοθετεί την ανάπτυξη. Οι αναλυτές υποστηρίζουν ότι βασική αιτία αυτής της πτώσης είναι η κατάρρευση των διεθνών χρηματιστηρίων, με την απειλή του πολέμου του Ιράκ και την επακόλουθη άνοδο των πετρελαϊκών τιμών να επιτείνουν το ήδη βαρύ κλίμα.

Πέρα όμως από τη συρρίκνωση του τομέα μεταποίησης, καταγράφεται παράλληλα και μία πτώση των λιανικών πωλήσεων στην ευρωζώνη, υπογραμμίζοντας έτσι ότι τα προβλήματα των ευρωπαϊκών οικονομιών οφείλονται α) σε εγχώριους παράγοντες, β) στη σοβαρή υποχώρηση των ρυθμών ανάπτυξης της αμερικανικής οικονομίας. Όσον αφορά δε την ανεργία, κυριαρχεί η τάση αύξησης του αριθμού των ανέργων, που δείχνει να συντηρείται από τα κύματα των απολύσεων που ανακοινώνουν επιχειρηματικοί κολοσσοί, με εξαίρεση την Γαλλία και την Γερμανία όπου κινήθηκε ανοδικά.

Μέσα σ' αυτό το κλίμα επιχειρηματικής κατήφειας αναμενόταν ότι θα ενταθούν οι πιέσεις προς την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα να εγκαταλείψει τη στάση άρνησης και να προχωρήσει σε μείωση επιτοκίων. Η εξασθένηση της ανάπτυξης ενδέχεται να επιβαρύνει τη συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ, καθώς οι καλύτερες προοπτικές αλλού θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον των επενδυτών σε ανταγωνιστές του (<https://www.in.gr>).

2.3.2.3 ΑΜΕΡΙΚΗ

Την πορεία της Ευρωζώνης ακολούθησε, όσον αφορά την συρρίκνωση της δραστηριότητας στο μεταποιητικό κλάδο, και η άλλη πλευρά του Ατλαντικού, δηλαδή η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο αντίστοιχος δείκτης για τη δραστηριότητα στον κλάδο της μεταποίησης παρέμεινε επίσης κάτω από το όριο το 50 το Νοέμβριο, για δέκατο έκτο συνεχόμενο μήνα, αλλά βελτιώθηκε αισθητά σε σχέση με τον Οκτώβριο. Συγκεκριμένα, ανήλθε στο 44,5 το Νοέμβριο από το 39,8 (κατώτερο επίπεδο δεκαετίας) που ήταν τον Οκτώβριο.

Ενθαρρυντικό στοιχείο θεωρήθηκε η σημαντική ενίσχυση του δείκτη νέων παραγγελιών στο 48,8 το Νοέμβριο από 38,3 τον Οκτώβριο. Επίσης, οι καταναλωτικές δαπάνες στις ΗΠΑ αυξήθηκαν με ρυθμό - ρεκόρ 2,9% σε ετήσια βάση τον Οκτώβριο, μετά την πτώση 1,7% που είχαν σημειώσει το Σεπτέμβριο (Καριώτη & Σουκιούρογλου, 2009).

Άκρως θετικά ήταν τα μηνύματα τα οποία κατέφθαναν από την αμερικανική οικονομία κατά το 2002, καθώς οι βιομηχανίες της «απογείωσαν» τη δραστηριότητά

τους το Φεβρουάριο, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες παραγγελίες. Ο δείκτης Purchasing Managers εκτινάχθηκε στο 54,7 το Φεβρουάριο στις ΗΠΑ, από 49,9 τον Ιανουάριο, ενισχύοντας τις ενδείξεις ότι η αμερικανική οικονομία εισέρχεται σε φάση ανάκαμψης, ενώ συγκεκριμένα ο κλάδος της μεταποίησης ξεπέρασε το «σημείο καμπής».

Ωστόσο, αρνητική εξέλιξη θεωρήθηκε η εμφάνιση αρνητικού ρυθμού ανάπτυξης του μεταποιητικού κλάδου τον Μάρτιο του 2002, κάτι το οποίο συνέβη για πρώτη φορά από τον Ιανουάριο του 2001. Ο δείκτης έπεσε στο 49,5 με τα στελέχη των βιομηχανιών να επισημαίνουν ότι υψηλές τιμές του πετρελαίου και η πολεμική απειλή πλήττουν ευθέως τη μεταποιητική δραστηριότητα.

Ο μεταποιητικός κλάδος αναλογεί περίπου στο ένα έκτο του συνόλου της αμερικανικής οικονομίας και σε ότι αφορά τις μελλοντικές προοπτικές ενδεικτική θεωρείται η πτώση του δείκτη νέων παραγγελιών κατά 15 μονάδες μέσα στο τελευταίο εξάμηνο, συγκριτικά με το ζενίθ του 65,3 όπου είχε φθάσει το Μάρτιο (<https://www.kerdos.gr>).

2.3.3 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

2.3.3.1 ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

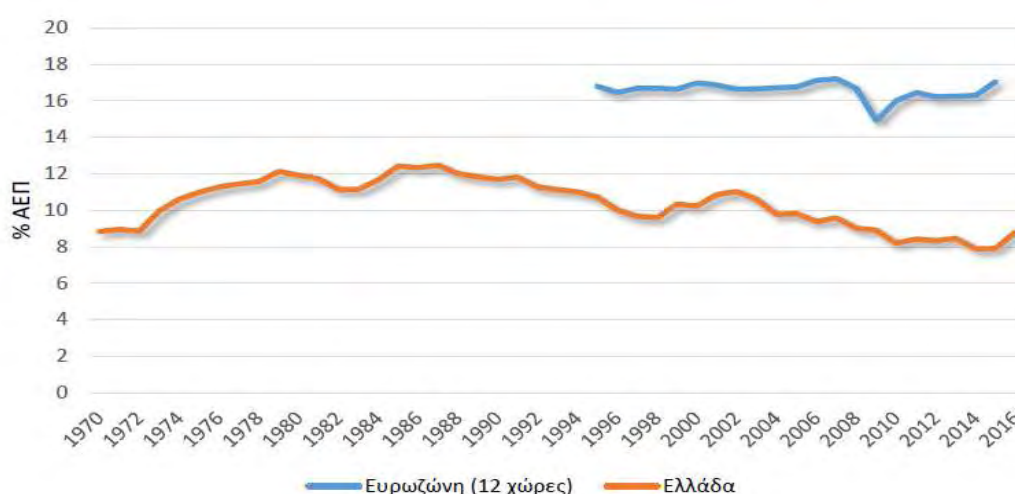
Όσον αφορά στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του εγχώριου μεταποιητικού τομέα, πτωτική φαίνεται να είναι η συμβολή της μεταποίησης στο προϊόν της ελληνικής οικονομίας, κινούμενη διαχρονικά σε χαμηλότερο επίπεδο από το αντίστοιχο των κρατών της Ευρωζώνης. Για την ελληνική μεταποίηση, στην εξεταζόμενη περίοδο εντοπίζονται δύο χρονικά διαστήματα ανοδικών τάσεων και δύο διαστήματα όπου καταγράφεται εξασθένιση της συμβολής του τομέα. Συγκεκριμένα, ελαφρώς ανοδικές τάσεις εντοπίζονται το 1972 - 1987 και 1998 - 2002 (2% και 5%, αντίστοιχα), ενώ ακολουθούν τάσεις εξασθένισης (-2% το 1988 - 1997 και -1% το 2003 - 2016). Στον αντίποδα, σταθερή διαχρονικά είναι η συμβολή της μεταποίησης των κρατών της Ευρωζώνης στην ευρωπαϊκή οικονομία, με εξαίρεση το 2009, που σημειώνεται πτώση της τάξης του 11%, ως απόρροια της κρίσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διετία 2014 - 2015 καταγράφεται το χαμηλότερο ποσοστό (7,8%) της

εγχώριας μεταποίησης, έναντι του 16% της ευρωπαϊκής (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017).

Έντονη φαίνεται να είναι η επίδραση της κρίσης στον τομέα της μεταποίησης τόσο στην εγχώρια οικονομία όσο και την ευρωπαϊκή, σε πιο ήπιο ωστόσο βαθμό. Συγκεκριμένα, το διάστημα 2009 – 2016 η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία της εγχώριας μεταποίησης διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στο 8,4% του ΑΕΠ, σημειώνοντας σημαντική εξασθένηση σε σχέση με το διάστημα 2001 - 2008, με τον μέσο όρο αυτής να αγγίζει το 10%.

Ηπιότερη ήταν η συρρίκνωση της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (ΑΠΑ) στην μεταποίηση των χωρών της Ευρωζώνης το εν λόγω διάστημα (16% από 16,8% το 2001), δείχνοντας μεγαλύτερη αντοχή στην κρίση.

Παρακάτω απεικονίζονται σχηματικά οι μεταβολές αυτές:



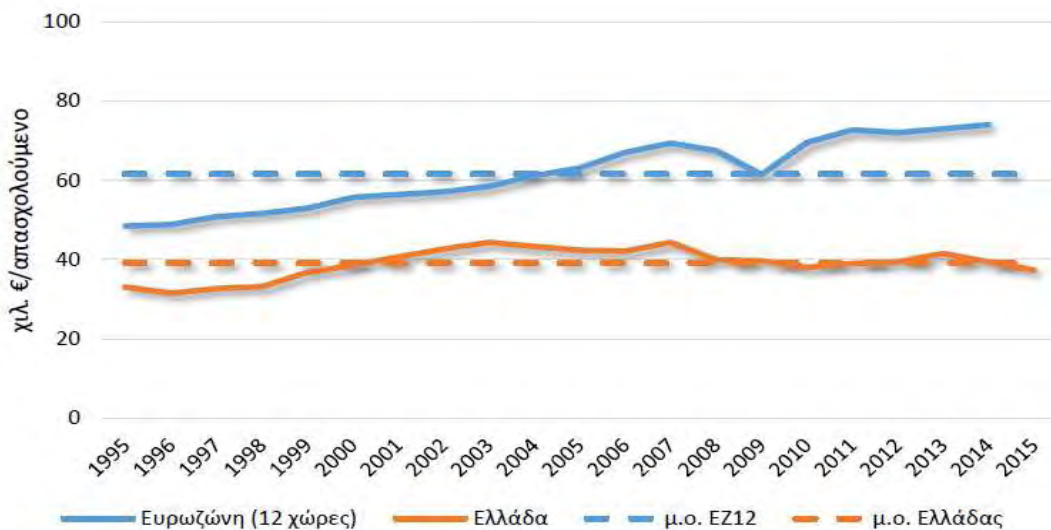
Διάγραμμα 7: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του τομέα της μεταποίησης ως ποσοστό επί του ακαθάριστου εγχωρίου προϊόντος ανά τα χρόνια. Πηγή: (Eurostat, 2017)

	1995 – 2000	2001 – 2008	2009 - 2016
Ευρωζώνη	16,7%	16,8%	16,0%
Ελλάδα	10,1%	10,0%	8,4%

Πίνακας 6: Μέσο ποσοστό ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας του τομέα της μεταποίησης σε Ελλάδα και Ευρωζώνη σε ορισμένες χρονικές περιόδους. Πηγή: (Eurostat, 2017)

2.3.3.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2008), η παραγωγικότητα εργασίας ορίζεται ως ο λόγος της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας προς το σύνολο των απασχολούμενων. Όσον αφορά στην παραγωγικότητα στον τομέα της μεταποίησης, διαχρονικά, η ελληνική μεταποίηση βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα των χωρών της Ευρωζώνης, με την διαφορά να ενισχύεται από το 2004 και έπειτα. Αναλυτικότερα, σε σχετικά σταθερό επίπεδο, και κοντά στην περιοχή του μέσου όρου (39,1 χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο) βρίσκεται η ελληνική μεταποίηση κυρίως από το 2001, με μικρές διακυμάνσεις. Αντίστοιχα, στην Ευρωζώνη επικρατούν διαχρονικά ανοδικές τάσεις, οι οποίες το 2004 ξεπερνούν τον μέσο όρο (61,5 χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο), ενώ το διάστημα 2008 - 2010 φαίνεται να διακόπτεται προσωρινά η άνοδος, πιθανόν λόγω της οικονομικής έκρηξης του 2008 (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017).



Διάγραμμα 8: Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία παραγωγής μεταποίησης ανά απασχολούμενο. Πηγή: (Eurostat, 2017)

Κατά την περίοδο 1995 – 2007, ελαφριά ενίσχυση της παραγωγικότητας σημειώνεται τόσο στην ελληνική μεταποίηση (2,3%), όσο και στην μεταποίηση των χωρών της Ευρωζώνης (2,8%), ξεπερνώντας τον διαχρονικό μέσο όρο τους κατά 13% αμφότεροι (Ελληνική μεταποίηση: 44,4 από 39,1 χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο, μεταποίηση στην Ευρωζώνη: 69,4 από 61,5 χιλιάδες ευρώ ανά απασχολούμενο το

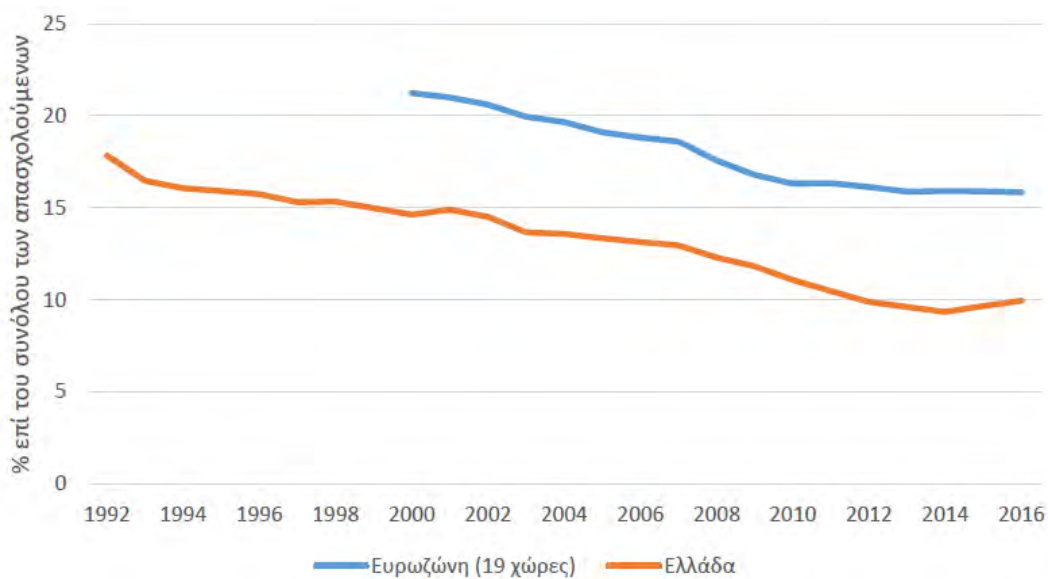
2007). Ωστόσο, φαίνεται ότι η περίοδος της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, με την κατακρήμνιση της ζήτησης σε συνδυασμό με ανελαστικότητες στην αγορά εργασίας, είχε σημαντικές επιπτώσεις στην κατακόρυφη μείωση της παραγωγικότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συνέπειες της δύσκολης οικονομικά περιόδου επηρέασαν την παραγωγικότητα στην μεταποίηση τόσο στην ευρωπαϊκή όσο και στην ελληνική οικονομία (-4% στην Ευρωζώνη και -3,6% στην Ελλάδα το διάστημα 2007 - 2009), με την ευρωπαϊκή ωστόσο να εμφανίζει σημάδια ανάκαμψης το 2009, γεγονός που δεν παρατηρήθηκε στην περίπτωση της ελληνικής μεταποίησης λόγω της εγχώριας κρίσης εξυπηρέτησης χρέους, η οποία διατήρησε την παραγωγικότητα σε χαμηλά επίπεδα μέχρι και το 2015 (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017).

	1995 – 2007	2007 – 2009	2009 – 2015
Ευρωζώνη	2,8%	-4,0%	3,8%
Ελλάδα	2,3%	-3,6%	-0,1%

Πίνακας 7: Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της παραγωγικότητας στη μεταποίηση. Πηγή: (Eurostat, 2017)

2.3.3.3 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

Όσον αφορά στην μακροχρόνια τάση της απασχόλησης στον εγχώριο μεταποιητικό τομέα, πτωτικές τάσεις σημειώνονται στο ποσοστό των απασχολούμενων στην μεταποίηση καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου (από 18% το 1992 σε 9,9% το 2016), με προοπτικές ενίσχυσης, ωστόσο, τη τριετία 2014 - 2016 (από 9,3% το 2014 σε 9,9% το 2016). Η ίδια τάση εντοπίζεται και στην μεταποίηση των χωρών της Ευρωζώνης (από 21,2% το 2000 σε 15,9% το 2016), με τάσεις σταθεροποίησης την τελευταία τριετία (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017).



Διάγραμμα 9: Οι απασχολούμενοι στον τομέα της μεταποίησης ως ποσοστό επί του συνόλου των απασχολούμενων. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)

Επιπλέον, έντονα φαίνεται να έχει επηρεάσει η εγχώρια κρίση τον μεταποιητικό τομέα στην Ελλάδα ενώ μικρότερη δείχνει να είναι η αρνητική τάση στην μεταποίηση των χωρών της Ευρωζώνης. Αναλυτικότερα, και πριν την εκδήλωση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, πτωτικές τάσεις καταγράφει το μερίδιο απασχολούμενων, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, στην περιοχή του -2,3% και -2,6%, αντίστοιχα. Τάσεις αποδυνάμωσης της απασχόλησης εντοπίζονται και μετά το 2008, με το αντίστοιχο μερίδιο στην μεταποίηση να εξασθενεί κατά 3,4% ετησίως, όταν στις χώρες της Ευρωζώνης η μείωση είναι μόλις 1,2% (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017).

	1992 - 1999	2000 - 2008	2009 - 2016
Ευρωζώνη	-	-2,6%	-1,2%
Ελλάδα	-2,5%	-2,3%	-3,4%

Πίνακας 8: Μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής των απασχολούμενων στην μεταποίηση. **Πηγή:** (Eurostat, 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η σημερινή επιχειρησιακή έννοια της αποθήκης έχει αλλάξει αρκετά. Η λειτουργία της φύλαξης δεν είναι πλέον ο μόνος ή ο κύριος σκοπός της, αλλά αντιθέτως διαδραματίζει δευτερεύοντα ρόλο. Η παραδοσιακή εικόνα της αποθήκης, που ήταν εντάσεως εργασίας, απαιτούσε πολλή και βαριά χειρωνακτική εργασία για τη φορτοεκφόρτωση, στοίβαξη και φύλαξη των προϊόντων τείνει να γίνει παρελθόν.

Σήμερα οι απαιτήσεις έχουν αυξηθεί και η σωστή και καλή λειτουργία της αποθήκης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των κανόνων του μανάτζμεντ στην επιχείρηση. Η αποθήκη αποτελεί κομβικό σημείο στην όλη ροή της διακίνησης των αγαθών από τους προμηθευτές στους καταναλωτές. Στην αποθήκη περατώνονται οι εργασίες που έχουν σχέση με την παραλαβή, τη φύλαξη και τέλος την εξαγωγή και αποστολή των προϊόντων από την αποθήκη στα διάφορα σημεία προορισμού είτε πρόκειται για τους πελάτες της επιχείρησης είτε για τις μηχανές παραγωγής της (Σπερνοβασίλης, 2000).

Σύγχρονα συστήματα αποθήκευσης είναι αυτά που επιτυγχάνουν την ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους, που σχετίζεται με τη λειτουργία της αποθήκης με την ταυτόχρονη παροχή του υψηλότερου δυνατού επιπέδου εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης. Αυτός ο δύσκολος συνδυασμός της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με ταυτόχρονα χαμηλό κόστος υπηρεσιών παρουσιάζεται σε κάθε βήμα του σχεδιασμού του συστήματος της αποθήκης. Επίσης ως τέτοια θεωρούνται αυτά που έχουν σχεδιαστεί με την ίδια φροντίδα και την ίδια επιστημονική μέθοδο που σχεδιάζεται μια βιομηχανία, ένα ιατρικό κέντρο ή οποιαδήποτε άλλη σύγχρονη επιχείρηση. Ταυτόχρονα διοικούνται με βάση τις αρχές του σύγχρονου μανάτζμεντ, σύμφωνα με τις οποίες δεν είναι δυνατό να σχεδιάζεται το σύστημα αποθήκευσης, χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψη όλα τα στοιχεία του έργου που θα παράγεται στο αποθηκευτικό κέντρο.

Σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού του συστήματος της αποθήκευσης παρουσιάζονται πολλά προβλήματα που πρέπει να λυθούν και να βρεθεί η χρυσή τομή, η λύση δηλαδή που δεν θυσιάζει την ποιότητα για το κόστος, ούτε όμως αδιαφορεί για το κόστος με στόχο την επίτευξη της ποιότητας.

Τα στοιχεία που πρέπει να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να αξιοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων, σχετίζονται με τα προϊόντα, τις προβλεπόμενες ποσότητες παραγωγής ή πωλήσεων έτους, μηνός, εβδομάδας, ημέρας, τις διαστάσεις και το βάρος των προϊόντων, τις συνθήκες συντήρησης, τις ποσότητες αναπαραγγελίας, τις ποσότητες ελάχιστου αποθέματος ανά προϊόν.

Ο σωστός σχεδιασμός θα πρέπει να δώσει με ακρίβεια απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις (Σπερνοβασίλης, 2000):

- **Τι θα αποθηκευτεί / διακινηθεί.**
- **Από πού θα έρχονται τα προϊόντα και που θα πάνε.**
- **Πότε θα έρθουν και πότε θα φύγουν τα προϊόντα.**
- **Ποιος (πόσοι) θα κάνουν την εργασία.**
- **Με τι μέσα θα κάνει την εργασία.**
- **Σε πόσο χρόνο.**
- **Με ποιο κόστος.**

Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού θα κριθούν στην πράξη. Τα κριτήρια αξιολόγησης του σχεδιασμού, της επιτυχίας της επένδυσης πρέπει να είναι αντικειμενικά και να αφορούν τη λειτουργία του κέντρου, τα οικονομικά αποτελέσματα και την ποσότητα / ποιότητα των υπηρεσιών που παράγει.

Μερικά κριτήρια αξιολόγησης ενός αποθηκευτικού συστήματος είναι τα παρακάτω:

1. **Μέγιστη χρήση και αξιοποίηση του χώρου.**
2. **Αποτελεσματική αξιοποίηση της εργασίας.**
3. **Ορθή επιλογή και αξιοποίηση του εξοπλισμού.**
4. **Σωστή τακτοποίηση και ταξινόμηση των προϊόντων.**
5. **Αποτελεσματική μετατόπιση, μετακίνηση και διακίνηση προϊόντων.**
6. **Ασφάλεια προσώπων και προϊόντων.**
7. **Καθαριότητα και τάξη.**
8. **Αποτελεσματική επικοινωνία.**

3.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

Οι γενικοί στόχοι, που καλείται να επιτύχει ο υπεύθυνος του σχεδιασμού και του μάνατζμεντ του αποθηκευτικού κέντρου αναφέρονται στην αξιοποίηση των χώρων, των μέσων και του εξοπλισμού καθώς και του προσωπικού που ασχολείται στην αποθήκη, έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Οι επιμέρους σκοποί / στόχοι που καλείται να επιτύχει ο μάνατζερ του αποθηκευτικού έργου είναι:

- Να εξασφαλίσει τους σχετικούς ανθρώπινους και κεφαλαιακούς πόρους για την εκτέλεση του σχεδιαζόμενου έργου.
- Να ικανοποιεί καθημερινά τις απαιτήσεις των άλλων τμημάτων της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις) παραλαμβάνοντας και αποστέλλοντας τα προϊόντα που απαιτούνται.
- Να σχεδιάζει, να επιβλέπει και να αξιοποιεί τους διαθέσιμους ανθρώπινους και κεφαλαιακούς πόρους, για να παράγει συνεχώς μία αποτελεσματική υπηρεσία με χαμηλό κόστος και σταθερά υψηλή ποιότητα.

Το μάνατζμεντ του αποθηκευτικού χώρου είναι υπεύθυνο για τα εξής:

1. Αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, των μηχανημάτων και λοιπού εξοπλισμού καθώς και του διαθέσιμου χώρου.
2. Αποτελεσματική και σωστή διαχείριση των προϊόντων που παραλαμβάνει, αποθηκεύει και αποστέλλει.
3. Διατήρηση συστημάτων διοίκησης και ελέγχου όλων των εργασιών της αποθήκης.
4. Φύλαξη και διατήρηση της ποιότητας και της ποσότητας (άρα και της αξίας) των προϊόντων που παραλαμβάνει.
5. Εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων και αποφυγή ατυχημάτων.

Ο υπεύθυνος της αποθήκης για να πετύχει το έργο του, εκτός από την εργατικότητα και τα ηγετικά προσόντα, που είναι απαραίτητα αλλά δεν επαρκούν πλέον μόνα τους, χρειάζεται και την ανάλογη εκπαίδευση. Με βάση τους σκοπούς / στόχους που έχει

θέσει η διοίκηση της επιχείρησης, ο μάνατζερ του αποθηκευτικού κέντρου θα κληθεί να οργανώσει αποτελεσματικά τις εργασίες αποθήκευσης και να τις διευθύνει σε καθημερινή βάση. Το συνολικό αντικείμενο εργασίας του υπεύθυνου της αποθήκης και οι βάσεις για μια σωστή προσέγγιση και οργάνωση της εργασίας είναι τα εξής:

1. Ετήσιος προϋπολογισμός

- ✓ Εκτιμήσεις όγκου εργασιών.
- ✓ Εκτιμήσεις κόστους ανθρώπινων πόρων.
- ✓ Εκτιμήσεις κόστους μηχανημάτων και εξοπλισμού.
- ✓ Εκτιμήσεις συνολικού κόστους.
- ✓ Εκτιμήσεις κεφαλαιακών αναγκών σε νέο εξοπλισμό.

2. Σχεδιασμός αξιοποίησης πόρων

- ✓ Προβλέψεις εξέλιξης εργασιών.
- ✓ Ορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών.
- ✓ Απογραφή διαθέσιμων ανθρώπινων / κεφαλαιακών πόρων.
- ✓ Αποφάσεις - Προτάσεις αύξησης ή μείωσης των πόρων.

3. Ημερήσιο πρόγραμμα εργασιών

- ✓ Προγραμματισμένες παραλαβές.
- ✓ Προγραμματισμένες αποστολές.
- ✓ Πρόγραμμα ύψους αποθεμάτων.

4. Εκτέλεση εργασιών

- ✓ Έλεγχος σωστής εκτέλεσης οδηγιών.
- ✓ Βελτίωση, διόρθωση, συμπλήρωση οδηγιών.

5. Ανάλυση αποτελεσμάτων

- ✓ Μέτρηση παραγωγικότητας, εξέλιξη (αύξηση ή μείωση).
- ✓ Μέτρηση συνολικού κόστους, εξέλιξη (αύξηση ή μείωση).
- ✓ Ικανοποίηση επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών.

6. Παρουσίαση και αναφορά αποτελεσμάτων στη διεύθυνση

- ✓ Συζήτηση, συμπλήρωση, διόρθωση.
- ✓ Προσαρμογή, εναρμόνιση με σχέδια της διοίκησης.

3.2 ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Τα προϊόντα έχουν το καθένα διαφορετικές διαστάσεις (ύψος, πλάτος, μήκος), διαφορετικό βάρος, όπως επίσης και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά, κάτι το οποίο αποτελεί το λόγο για τον οποίο πρέπει να συνοδεύονται πάντοτε με παραστατικά. Είναι απαραίτητο λοιπόν κάθε φορά που καταφτάνει ένα φορτίο να αναγνωρίζεται, να καταγράφεται, να μετράται, να ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά και μετά να πηγαίνει στη θέση του για φύλαξη. Οι ίδιες εργασίες πρέπει να γίνονται με την αντίστροφη σειρά όταν τα προϊόντα εξάγονται (Σπερνοβασίλης, 2000).

Όλες οι εργασίες πρέπει να γίνονται γρήγορα και οικονομικά, χωρίς σφάλματα και πρέπει σε κάθε στιγμή τα φυσικά αποτελέσματα να συμπίπτουν με τα λογιστικά αποτελέσματα, πρέπει δηλαδή ο αριθμός των μονάδων που πραγματικά βρίσκεται στην αποθήκη να συμπίπτει με τον αριθμό που αναγράφεται στις λογιστικές καταστάσεις. Οι εργασίες που εκτελούνται στους χώρους της αποθήκης διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- ❖ **Εργασίες παραλαβής και εισαγωγής προϊόντων.**
- ❖ **Εργασίες φύλαξης προϊόντων.**
- ❖ **Εργασίες εξαγωγής και αποστολής προϊόντων.**

Αυτές οι τρεις ομάδες εργασιών ή δραστηριοτήτων χωρίζονται σε πολλές υποομάδες και ο σκοπός του μάνατζερ της αποθήκης είναι να τις σχεδιάσει και να τις οργανώσει

κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για να επιτύχει τους απώτερους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης. Ένας σχετικά λεπτομερής κατάλογος των εργασιών και των τριών κατηγοριών, που γίνονται σε μια αποθήκη ή σε ένα κέντρο διανομών δίνεται παρακάτω. Για κάθε εργασία η επιχείρηση πρέπει να αποφασίζει πόσα άτομα χρειάζονται, ποιος θα κάνει την κάθε εργασία ξεχωριστά, τι μέσα θα χρησιμοποιήσει και γενικά για οτιδήποτε έχει σχέση με την εκτέλεση της εργασίας.

3.2.1 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Οι κυριότερες εργασίες αποθήκης έχουν ως εξής (Σπερνοβασίλης, 2000):

- ❖ Έλεγχος παραστατικών προμηθευτή.
- ❖ Διασταύρωση στοιχείων με παραγγελία επιχείρησης.
- ❖ Προσωρινή αποδοχή φορτίου.
- ❖ Εκφόρτωση προϊόντων.
- ❖ Ποσοτικός έλεγχος.
- ❖ Ποιοτικός (μακροσκοπικός) έλεγχος.
- ❖ Παραλαβή προϊόντων.
- ❖ Διαλογή / Ταξινόμηση, προετοιμασία για εισαγωγή.
- ❖ Καθορισμός θέσης αποθήκευσης (αγγλ.: *location number*).
- ❖ Μεταφορά και τοποθέτηση στη σωστή θέση (αγγλ.: *binning*).
- ❖ Αποθήκευση (σωστή συντήρηση).
- ❖ Έκδοση παραστατικών εξαγωγής.
- ❖ Περισυλλογή προϊόντων και μεταφορά στο χώρο αποστολής (αγγλ.: *picking*).
- ❖ Πακετάρισμα / Μαρκάρισμα προϊόντων.
- ❖ Φόρτωση και αποστολή εμπορευμάτων.
- ❖ Ενημέρωση αρχείων παραλαβής / αποστολής.
- ❖ Αρχιεθέτηση εγγράφων παραλαβής / αποστολής.
- ❖ Έλεγχος αποθεμάτων, παραγγελία για ανανέωση τους.
- ❖ Έκτακτες και τακτικές απογραφές.

Για να εκτελούνται όλες οι διαδικασίες με επιτυχία, γρήγορα χωρίς λάθη, πρέπει να προηγηθεί ο σχεδιασμός των εντύπων και η ανάθεση των καθηκόντων σε

συγκεκριμένα στελέχη που θα κάνουν καθεμία από τις παραπάνω εργασίες και τα οποία θα υπογράψουν και θα δεσμεύουν την επιχείρηση. Ο κατάλογος των εργασιών πρέπει να είναι λεπτομερής και να καλύπτει όλες τις εργασίες σε όλες τις φάσεις, από την παραλαβή ως την παράδοση των προϊόντων.

Ένα παράδειγμα ενός αναλυτικού καταλόγου των εργασιών που γίνονται στη φάση της παραλαβής είναι το εξής:

1. Άνοιγμα της πύλης για την είσοδο του φορτηγού. Γίνεται αφού ελεγχθεί το φορτηγό και καταγραφούν τα στοιχεία του, ο αριθμός κυκλοφορίας, ο προμηθευτής κλπ. και αφού διαπιστωθεί ότι έχει όλα τα νόμιμα παραστατικά που συνοδεύουν το εμπόρευμα και απευθύνονται στην επιχείρηση.
2. Ζύγισμα του φορτηγού, εφόσον αυτό είναι σκόπιμο για τη λειτουργία της επιχείρησης.
3. Παροχή οδηγιών στον οδηγό του φορτηγού που θα παρκάρει, πότε και σε ποια πόρτα θα ξεφορτώσει.
4. Κλίση του φορτηγού στην πόρτα που θα ξεφορτώσει.
5. Έλεγχος, από τους αρμόδιους της αποθήκης, των εγγράφων.
6. Αποσφράγισα του φορτηγού. Οπτικός έλεγχος του περιεχομένου.
7. Εντολή στους εργάτες για εκφόρτωση.
8. Μεταφορά των προϊόντων στο χώρο παραλαβής.
9. Ποσοτικός, οπτικός και ποιοτικός έλεγχος για φθορές ή ζημιές.
10. Υπογραφή των συνοδευτικών εγγράφων για παραλαβή του εμπορεύματος.
11. Σήμανση του φορτίου, έκδοση παραστατικών παραλαβής και εισαγωγής στην αποθήκη.
12. Καταγραφή των προϊόντων, που εισήχθησαν.
13. Ενημέρωση αποθεμάτων.
14. Ενημέρωση και αποστολή εντύπων στο λογιστήριο.

3.2.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Ο σχεδιασμός γίνεται όχι μόνο με βάση τις σημερινές ανάγκες, αλλά με βάση τις προβλέψεις μιας πενταετίας και με βάση τις προβλέψεις για πιθανές εποχιακές αιχμές. Μετά την παραλαβή των προϊόντων που αναλύθηκε παραπάνω, ξεκινά η δεύτερη φάση στη λειτουργία της αποθήκης, που είναι η τοποθέτηση των προϊόντων σε κάποιο σημείο της αποθήκης για φύλαξη, μέχρις ότου αυτά ζητηθούν. Στο σημείο αυτό πρέπει να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με τα εξής:

- **Με ποιο τρόπο θα στοιβαχτούν τα προϊόντα.**
- **Που και πως θα τοποθετούνται αυτά.**
- **Που θα τοποθετείται το κάθε είδος που παραγγέλνει η επιχείρηση.**
- **Πόσος χώρος απαιτείται για κάθε είδος.**

Μετά την επιλογή του συστήματος αποθήκευσης πρέπει να γίνει και η επιλογή του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί, με ποια μηχανήματα θα γίνεται η μεταφορά και τοποθέτηση των προϊόντων στη θέση τους. Η επιλογή των μηχανημάτων δε γίνεται ανεξάρτητα από το σύστημα αποθήκευσης. Τα ράφια τοποθέτησης των προϊόντων και τα ανυψωτικά μηχανήματα είναι ένα κλασσικό παράδειγμα 'συμπληρωματικών αγαθών' που περιγράφονται στην οικονομική επιστήμη. Δεν μπορεί κάποιος να αποφασίσει για το ένα αγαθό, χωρίς να λάβει υπόψη του τα στοιχεία του άλλου. Τέλος, πρέπει να αποφασιστεί ποιος εργαζόμενος θα κάνει κάθε εργασία και γενικά όλα όσα έχουν σχέση με την τοποθέτηση και φύλαξη των προϊόντων μέχρις ότου αυτά αναζητηθούν για εξαγωγή (Σπερνοβασίλης, 2000).

Ανάλογα με τη φύση των εργασιών της επιχείρησης, αν είναι βιομηχανική ή εμπορική, ιδιωτική ή δημόσια, μικρή ή μεγάλη, που διακινεί μεγάλο ή μικρό αριθμό προϊόντων, υπάρχουν και τα αντίστοιχα συστήματα αποθήκευσης. Σε όλα όμως τα συστήματα υπάρχουν μερικές κοινές αρχές, οι οποίες είναι απαραίτητο να τηρούνται.

Η πρώτη και κυριότερη αρχή αναφέρεται στο ότι πρέπει να σχεδιαστεί η χρήση των χώρων της αποθήκης. Πρέπει δηλαδή να γίνει ένα σχέδιο στο οποίο θα εμφανίζεται η διάταξη των προϊόντων στην αποθήκη και θα καθορίζεται με κάθε λεπτομέρεια το που θα τοποθετούνται αυτά και που θα κυκλοφορούν οι άνθρωποι και τα μηχανήματα. Δε θα πρέπει να τοποθετούνται τυχαία, όπως έλθουν, όποτε έλθουν τα προϊόντα μέσα στην αποθήκη, αλλά με τάξη, με πρόγραμμα, με σχέδιο.

Στο σχεδιασμό της αποθήκης βασικό μέλημα είναι η χάραξη των διαδρόμων. Η χάραξη γίνεται με βάση τα στοιχεία των μηχανημάτων που κυκλοφορούν (π.χ. ακτίνα περιστροφής τους) και με βάση τον αριθμό των μηχανημάτων που θα κινούνται ταυτόχρονα στον ίδιο διάδρομο.

Η αποτύπωση των διαδρόμων πρέπει να γίνεται με χρώμα (κατά προτίμηση κίτρινο ή άσπρο), βάφοντας το δάπεδο της αποθήκης, όπως ακριβώς βάφονται οι λωρίδες κυκλοφορίας στους αυτοκινητοδρόμους. Δεύτερη σημαντική αρχή αναφέρεται στο ότι πρέπει να επιλεγεί το σύστημα που εκμεταλλεύεται καλύτερα τους χώρους, ώστε να χωρέσουν όσο γίνεται περισσότερα προϊόντα (Σπερνοβασίλης, 2000).

3.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ

Αποθήκη για το οποιοδήποτε άτομο σημαίνει συνήθως ένα χώρο όπου τοποθετεί και τις περισσότερες φορές μάλιστα στριμώχνει τα αντικείμενα που δε θέλει να πετάξει και δεν τα χρειάζεται άμεσα. Για τη βιομηχανία και το εμπόριο όμως αποθήκη είναι ένας απαραίτητος χώρος μέσα στον οποίο εκτελείται μια πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης. Αν η λειτουργία αυτή δεν οργανωθεί σωστά τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χάσει η επιχείρηση αξιόλογα ποσά, να χάνονται εργατοώρες και κεφάλαια και γενικά να μη γίνεται αποδοτική εκμετάλλευση των πόρων. Για το λόγο αυτό η επιλογή του συστήματος λειτουργίας της αποθήκης πρέπει να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα.

Η επιλογή αυτή είναι μια στρατηγική απόφαση που θα διαμορφώνει το λειτουργικό κόστος για πολλά χρόνια και πρέπει να γίνεται με πολύ σκέψη και προσοχή. Είναι απαραίτητο, πριν από τη λήψη της όποιας απόφασης, να εκφράζουν τις απόψεις και τις ανάγκες τους όλα τα τμήματα της επιχείρησης (Σπερνοβασίλης, 2000).

Οι αποφάσεις αυτές δεν πρέπει να θεωρούνται ότι είναι τελεσίδικες και ότι ισχύουν για όλη τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να ελέγχονται περιοδικά για να επιβεβαιώνονται ή και για να αλλάζουν. Η επιλογή του συστήματος λειτουργίας της αποθήκης εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- **Το είδος των προϊόντων.**

- Το πλήθος των ειδών.
- Τον όγκο ενός εκάστου είδους.
- Την ταχύτητα κυκλοφορίας (όγκος αποθέματος / χρόνος παραμονής).
- Το διαθέσιμο όγκο αποθήκευσης.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια επένδυσης.
- Τα διαθέσιμα κεφάλαια κίνησης.
- Τους εξωτερικούς παράγοντες (κλίμα, περιβάλλον, νομοθεσία, αγορά - αξία εργασίας, αγορά - αξία γης).

Η επιλογή του αποθηκευτικού συστήματος γίνεται με κριτήριο την 'άριστη' ικανοποίηση των παρακάτω στόχων:

- Την οικονομικότερη λειτουργία της επιχείρησης.
- Την οικονομικότερη επένδυση.
- Την αποτελεσματικότερη λειτουργία (μέγιστο παραγόμενο έργο ανά μονάδα εισροών).
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Το σύστημα αποθήκευσης προσδιορίζει τη μέθοδο στοίβαξης που θα χρησιμοποιηθεί καθώς και τις προδιαγραφές των ανυψωτικών μηχανημάτων που θα χρησιμοποιηθούν. Τα δύο αυτά δεδομένα είναι συμπληρωματικά και δεν μπορεί να επιλεγεί το ένα χωρίς ταυτόχρονα να επιλέγει και να καθοριστεί το άλλο. Η επιλογή που θα κάνει η επιχείρηση πρέπει να αναφέρεται συγχρόνως και στα δύο θέματα.

3.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ FIFO

Οι τρόποι και τα μέσα στοίβαξης (συστήματα ραφιών) και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται για να τοποθετηθούν τα προϊόντα στη θέση τους είναι πολλά και σχετίζονται με διάφορα συστήματα. Το ένα και πιο διαδεδομένο σύστημα είναι γνωστό ως **FIFO (First in – First out)**, το οποίο σημαίνει ότι τα πρώτα αντικείμενα που εισήλθαν στην αποθήκη θα είναι και τα πρώτα που θα εξέλθουν.

Σε πάρα πολλά προϊόντα, η τήρηση της σειράς εισόδου κατά την έξοδο, είναι απαραίτητη. Ο κανόνας αυτός πρέπει να εφαρμόζεται πιστά σε όλα τα προϊόντα, που έχουν ημερομηνία λήξεως (Σπερνοβασίλης, 2000).

Στο σύστημα FIFO, πρέπει να προσδιοριστεί πότε πραγματικά ξεχωρίζει ή πρέπει να ξεχωρίζει μια ποσότητα παραγωγής από μια άλλη, πότε αλλάζει η παραγωγή ουσιαστικά, όχι τυπικά και έχει σημασία για το προϊόν ή την επιχείρηση η διάκριση της μιας παρτίδας από την άλλη, του ενός τεμαχίου από το επόμενο. Δεν είναι πάντοτε η ημερομηνία παραγωγής το σημαντικότερο διακριτικό στοιχείο της χρονικής σειράς ανάλωσης. Δεν είναι πάντα απαραίτητο να βγαίνουν τα προϊόντα με την αυστηρή σειρά εισαγωγής ή παραγωγής τους. Για παράδειγμα, η παρτίδα παραγωγής μιας βάρδιας μπορεί, αν αλλάζει κάποιο στοιχείο της παραγωγής ενδιάμεσα κατά την ώρα της βάρδιας, να χωριστεί σε μικρότερες ποσότητες από τις ποσότητες όλης της βάρδιας. Αυτές οι μικρότερες ποσότητες μπορεί να είναι η βάση καθορισμού του FIFO. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται αυστηρά, κατά κανόνα, στα τρόφιμα που συντηρούνται με απλή ψύξη και έχουν λίγες μέρες ζωής, όπως τα γαλακτοκομικά, τα αλλαντικά, τα κρέατα κλπ.

Το σύστημα FIFO εφαρμόζεται στα φάρμακα και σε όσα προϊόντα επηρεάζονται ή αλλοιώνονται με την πάροδο του χρόνου, δεν πρέπει όμως να φτάνει στα άκρα και να απαιτείται η παρακολούθηση των αγαθών ακόμα και κατά παλέτα ή κατά κιβώτιο παραγωγής. Για κάθε είδος υπάρχει μια ποσότητα, που είναι αποδεκτή ως ένα ενιαίο προϊόν και η αλλαγή σειράς εξαγωγής μέσα σε αυτήν την ποσότητα δεν έχει κανένα αρνητικό αποτέλεσμα, δεν επιδρά στην ποιότητα ή δεν αλλοιώνει το αποτέλεσμα.

3.3.2 ΣΥΣΤΗΜΑ LIFO

Το δεύτερο σύστημα, αντίθετα με το πρώτο, δεν λαμβάνει υπόψη το χρόνο παραγωγής ή εισαγωγής και είναι γνωστό ως **LIFO (Last in – First out)**, το οποίο αντίστοιχα σημαίνει ότι τα τελευταία προϊόντα που μπαίνουν στην αποθήκη θα είναι και τα πρώτα που θα φεύγουν. Το σύστημα αυτό επιλέγεται, γιατί αξιοποιεί καλύτερα τους χώρους και μειώνει τις διαδρομές και τις κινήσεις μέσα στην αποθήκη. Εφαρμόζεται σε αποθήκες προϊόντων, που δεν ανήκουν στην παραπάνω κατηγορία (ηλεκτρικά είδη, ρούχα, αυτοκίνητα κλπ.).

Τα συστήματα FIFO και LIFO μπορούν να εφαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία, χρησιμοποιώντας κάποιο από τα συστήματα στοίβαξης, κανένα όμως σύστημα ραφιών δεν εξασφαλίζει την αυστηρή τήρηση κάποιου συστήματος. Έχει δημιουργηθεί μια αντίληψη ότι τα συστήματα των ραφιών είναι FI-FO ή LI-FO. Η σειρά εξαγωγής εξασφαλίζεται μόνο όταν η παρακολούθηση των παρτίδων γίνεται με κάποιο χειρογραφικό ή με κάποιο μηχανογραφικό σύστημα. Τα ράφια και τα ανυψωτικά βοηθούν στην εφαρμογή κάποιου συστήματος, αλλά δεν επαρκούν για την εξασφάλιση της οργάνωσης και της επιλογής των προϊόντων κατά την εξαγωγή με τη σειρά που ήλθαν.

Σε όλα τα συστήματα, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στον καθορισμό του πλάτους των διαδρόμων. Στους διαδρόμους κυκλοφορούν οι εργαζόμενοι και τα μηχανήματα και το πλάτος πρέπει να είναι ικανοποιητικό για να επιτρέπει την άνετη κυκλοφορία των εργαζομένων και των προϊόντων (Σπερνοβασίλης, 2000).

Αν, για παράδειγμα, στους διαδρόμους κυκλοφορούν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα μηχανήματα, αν τα μηχανήματα αυτά διασταυρώνονται, τότε πρέπει να υπολογιστεί ποιο είναι το κατάλληλο πλάτος των διαδρόμων, ποιο είναι το πλάτος των μηχανημάτων, ποια είναι η ταχύτητα κυκλοφορίας τους και γενικά πρέπει να καθοριστούν όλες οι παράμετροι που θα επηρεάζουν την ταχύτητα και παραγωγικότητα της αποθήκης. Καθοριστικό στοιχείο στην επιλογή πλάτους διαδρόμων και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων και των προϊόντων. Δεν πρέπει να υπάρχει κίνδυνος πρόκλησης ατυχημάτων ή ζημιών.

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΣΤΟΙΒΑΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

3.4.1 Η ΑΠΛΗ ΣΤΟΙΒΑΞΗ

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη, γιατί δεν απαιτεί κάποιο εξοπλισμό. Τα προϊόντα τοποθετούνται στο Πάτωμα ή στις παλέτες το ένα δίπλα στο άλλο και το ένα πάνω στο άλλο ως το ύψος που φτάνει ο εργαζόμενος. Πολλές φορές, αν αντέχουν τα κιβώτια, η στοίβαξη γίνεται με τα χέρια ως την οροφή δημιουργώντας

κάποια σκάλα, κάποια πυραμίδα με τα ίδια προϊόντα. Οι διάδρομοι είναι αρκετά στενοί (0.8 – 1 μ.), γιατί εκεί κυκλοφορούν μόνο οι εργαζόμενοι.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι πολλά και δίνονται παρακάτω:

- **Ταχύτητα έναρξης των εργασιών μιας νέας αποθήκης (αρκεί να βρεθεί ο κατάλληλος χώρος) στο ξεκίνημα της επιχείρησης.**
- **Χρειάζονται μηδαμινά κεφάλαια και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης ή διακοπής της λειτουργίας της δεν έχει δεσμευμένα κεφάλαια και δεν έχει εξοπλισμό να εκποιήσει, άρα έχει και ταχύτατη έξοδο.**
- **Ευελιξία, μεγάλη γκάμα προϊόντων.**
- **Δυνατότητα αυξομείωσης του προσωπικού για αντιμετώπιση αιχμών.**
- **Μπορεί να επιτευχθεί άμεση πρόσβαση στο 100% των διαφορετικών προϊόντων.**
- **Δυνατότητα εφαρμογής FIFO.**
- **Ελάχιστες ζημιές ή φθορές.**
- **Μεγάλη εκμετάλλευση του χώρου (όταν το ύψος του κτιρίου είναι μικρό, μέχρι τρία μέτρα).**

3.4.2 ΣΤΟΙΒΑΞΗ ΣΕ ΡΑΦΙΑ

Για καλύτερη πρόσβαση στα προϊόντα, για καλύτερη αξιοποίηση του ύψους και για να μην καταστρέφονται τα προϊόντα που τοποθετούνται στο πάτωμα από το βάρος των προϊόντων που τοποθετούνται από πάνω, χρησιμοποιούνται μεταλλικά ράφια (παλιότερα υπήρχαν και ξύλινα). Με τα μεταλλικά ράφια δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης του διαθέσιμου ύψους της αποθήκης.

Με τα μεταλλικά ράφια δίνεται η δυνατότητα μελέτης πολλών εναλλακτικών λύσεων σε συνδυασμό με την ανέγερση του κτιρίου που θα στεγάσει την αποθήκη. Τεχνικά πλέον είναι δυνατό να αποθηκευτούν σε ράφια όλα σχεδόν τα προϊόντα και σε οποιοδήποτε ύψος, όχι μόνο αυτά που παλετάρονται (αυτοκίνητα, σκάφη αναψυχής, ενδύματα, παπούτσια, τρόφιμα, ξυλεία κλπ.). Σήμερα λειτουργούν αποθήκες σε κτίρια ύψους άνω των 35 μέτρων χωρίς ορόφους και τα ράφια τοποθέτησης των

προϊόντων έχουν από 15 έως 20 επίπεδα με παλέτες. Τα ράφια, που κατασκευάζονται σήμερα καλύπτουν όλες σχεδόν τις απαιτήσεις που μπορεί να έχει κάποια επιχείρηση και μπορούν να σηκώνουν από μερικά κιλά μέχρι μερικούς τόνους ανά επίπεδο ή ανά τρέχον μέτρο (Σπερνοβασίλης, 2000).

3.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

Τα συστήματα πληροφορικής που υποστηρίζουν τις λειτουργίες των διαφορετικών τύπων αποθήκευσης είναι διαφορετικά αλλά έχουν κοινούς κανόνες. Καλούνται, λοιπόν, τα συστήματα πληροφορικής να καλύψουν θέματα που σχετίζονται με τη θέση αποθήκευσης αγαθών, το χαρακτηρισμό τους και τη λειτουργία πόρων.

Η θέση των αποθηκευμένων αγαθών είναι στατική και συγχρόνως δυναμική. Το στατικό στοιχείο ενυπάρχει στη στιγμιαία απεικόνιση της αποθήκης όπου και απαιτείται να γνωρίζουμε την ακριβή θέση για λόγους απογραφής και μεταφοράς των αγαθών. Το δυναμικό στοιχείο προκύπτει όταν τεθεί το ερώτημα σε ποια θέση γίνεται η αποθήκευση ενός αγαθού. Τότε, τα προγράμματα πληροφορικής λαμβάνουν υπόψη πολλούς παράγοντες που πρέπει να εναρμονίσουν. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι το είδος του αγαθού παίζει πρωτεύοντα ρόλο, όπως επίσης ο εξοπλισμός και η διαμόρφωση του αποθηκευτικού χώρου (Σπερνοβασίλης, 2000).

Στις σύγχρονες πλέον αποθήκες γίνεται πλήρης εκμετάλλευση της καθ' ύψους αποθήκευσης. Η εναπόθεση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κινητικότητα του είδους, τις ημερομηνίες λήξης, όταν πρόκειται για τρόφιμα και χημικά, τους περιορισμούς καθορισμένων ημερομηνιών αποστολών, το βάρος και τον όγκο, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για παλέτες και τέλος, την πρόσβαση στα αποθηκευμένα αγαθά.

Ο χαρακτηρισμός είναι οι απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να συνοδεύουν τις συσκευασίες των αγαθών. Ουσιαστικές πληροφορίες είναι η ημερομηνία, η ώρα εισαγωγής, είδος και ποσότητα, ημερομηνία λήξης και χαρακτηρισμός παρτίδας. Ορισμένα από αυτά τα στοιχεία έχουν πρωταρχικό ρόλο στους συνολικούς υπολογισμούς αποθήκευσης, όπως η ημερομηνία λήξης κατά κύριο λόγο και κατά δεύτερο λόγο ο χαρακτηρισμός παρτίδας.

Οι πόροι διακρίνονται σε στατικούς και δυναμικούς. Στατικοί πόροι αποθήκευσης είναι αυτοί καθ' εαυτοί οι αποθηκευτικοί χώροι. Δυναμικοί πόροι είναι το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετέχει στις λειτουργίες της αποθήκης, όπως και τα μηχανήματα που διεκπεραιώνουν τις κινήσεις. Στους πόρους λειτουργίας του συστήματος ανήκουν και το υλικό (αγγλ.: *hardware*) και το λογισμικό (αγγλ.: *software*) διαχείρισης των αποθηκών.

Η διαχείριση των πόρων διακίνησης λαμβάνει υπόψη παραμέτρους, όπως ταχύτητα περονοφόρων, ικανότητα πρόσβασης σε υπερυψωμένες θέσεις και ικανότητα κίνησης σε διαδρόμους. Οι αλγόριθμοι που χτίζονται για να ικανοποιήσουν τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων διακίνησης είναι περίπλοκοι καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που υπεισέρχονται στους υπολογισμούς. Παράδειγμα, η διέλευση δύο περονοφόρων από τον ίδιο διάδρομο ενώ δεν προσφέρεται το πλάτος του διαδρόμου ή η εξυπηρέτηση με συνεχόμενες κινήσεις περονοφόρων σε απομακρυσμένους διαδρόμους κλπ.

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, λοιπόν, έχει μεγάλη επίπτωση στη διαχείριση των αποθηκών και εξασφαλίζει άμεσα και μετρήσιμα οφέλη. Τα κυριότερα από αυτά είναι (Σπερνοβασίλης, 2000):

- ❖ Ταχύτητα και εξοικονόμηση χρόνου - παραγωγικών πόρων – ανθρώπινου δυναμικού και ανυψωτικών συστημάτων.
- ❖ Κατάργηση των έντυπων μορφών διαχείρισης και καταχώρησης στοιχείων.
- ❖ Ελαχιστοποίηση έως και εξάλειψη λαθών, λόγω εσφαλμένης εισαγωγής δεδομένων.
- ❖ Αξιοποίηση στοιχείων ABC ανάλυσης (κινητικότητας εμπορευμάτων).
- ❖ Αύξηση ταχύτητας διεκπεραίωσης παραλαβής και απόθεσης.
- ❖ Βελτιστοποίηση εκτέλεσης παραγγελιών.
- ❖ Αύξηση ταχύτητας φόρτωσης και αποστολής.
- ❖ Δραστική μείωση του χρόνου απογραφής των εμπορευμάτων.
- ❖ Βελτιστοποίηση της δρομολόγησης απόθεσης picking.
- ❖ Βελτιστοποίηση παραγωγικότητας και ορθολογιστική διαχείριση εργατικού δυναμικού.

- ❖ Τακτοποίηση των εμπορευμάτων και ελαχιστοποίηση της χρήσης του αποθηκευτικού χώρου.
- ❖ Παρακολούθηση κύκλου ζωής εμπορευμάτων.
- ❖ Δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για την αποτελεσματικότητα των επιμέρους λειτουργιών της αποθήκης μέσω ειδικών δεκτών απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

Συχνά είναι χρήσιμο να συγκρίνουμε χρηματοοικονομικά δεδομένα για να πάρουμε δείκτες, οι οποίοι εκφράζουν σημαντικές συσχετίσεις που είναι χρησιμότερες από την παράθεση απλών δεδομένων. Σε γενικές γραμμές προτείνεται η διαχρονική σύγκριση για μια περίοδο τριών έως πέντε ετών, καθώς η εξέταση μιας περιόδου μικρότερη των τριών ετών μπορεί να μην προσφέρει επαρκείς πληροφορίες ενώ στοιχεία πέραν της πενταετίας μπορούν να θεωρηθούν παλιά.

Οι αριθμοδείκτες της επιχείρησης θα πρέπει ακόμα να συγκρίνονται με το μέσο όρο του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθώς και τις επιχειρήσεις που η εν λόγω εταιρία θεωρεί ως τους κύριους ανταγωνιστές. Ο λόγος είναι ότι οι δείκτες μεταβάλλονται σημαντικά από κλάδο σε κλάδο.

Προτού γίνει μια σύντομη αναφορά στον αριθμοδείκτη του περιθωρίου κέρδους, ο οποίος αποτελεί και το πρίσμα μέσα από το οποίο θα συγκριθούν και θα εκτιμηθούν οι πορείες ορισμένων εταιριών των κλάδων που αναλύθηκαν παραπάνω, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η ανάλυση των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέσο για την αποσαφήνιση σημαντικών ερωτημάτων. Ο λόγος είναι ότι κατά την γενικότερη ανάλυση μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες πέρα των καθαρά χρηματοοικονομικών στοιχείων όπως το γενικότερο οικονομικό κλίμα, το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης και ο ανταγωνισμός στον κλάδο, η εμπειρία των μάνατζερ της επιχείρησης κλπ.

Το περιθώριο κέρδους, λοιπόν, ανήκει στους δείκτες αποδοτικότητας και αποτελείται από το **μικτό** και το **καθαρό περιθώριο κέρδους**:

- Το μικτό περιθώριο κέρδους απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί των συνολικών πωλήσεων και φανερώνει το μικτό κέρδος της επιχείρησης για κάθε ένα ευρώ καθαρών πωλήσεων που πραγματοποιεί. Όσο μεγαλύτερο είναι το μικτό κέρδος, και κατά συνέπεια και ο δείκτης μικτού περιθωρίου, τόσο πιο εύκολα καλύπτονται τα λειτουργικά και άλλα έξοδα. Αύξηση του δείκτη μπορεί να προέλθει από αύξηση των τιμών πώλησης ή πτώση στο κόστος παραγωγής και αντίστοιχα μείωση του δείκτη μπορεί να

είναι επακόλουθο μιας μείωσης των τιμών πώλησης ή αύξησης του κόστους παραγωγής. Ο τύπος υπολογισμού του είναι ο εξής:

$$\text{Μικτό Περιθώριο Κέρδους} = \text{Μικτά Κέρδη} / \text{Πωλήσεις} = (\text{Πωλήσεις} - \text{Κόστος Πωλήσεων}) / \text{Πωλήσεις}$$

- Το καθαρό περιθώριο κέρδους φανερώνει το καθαρό κέρδος που απορρέει στην επιχείρηση για κάθε ένα ευρώ πωλήσεων που πραγματοποιεί. Είναι δηλαδή το πραγματικό ποσοστό καθαρού κέρδους με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Συνεπώς ένας δείκτης της τάξης του 5%, φανερώνει ότι για πωλήσεις αξίας 100 ευρώ, η επιχείρηση κερδίζει 5 ευρώ. Ο τύπος υπολογισμού του είναι ο εξής:

$$\text{Καθαρό περιθώριο κέρδους} = \text{Καθαρά Κέρδη μετά φόρων} / \text{Πωλήσεις}$$

Και για τους δύο τύπους το αποτέλεσμα εκφράζεται σε ποσοστό επί τοις 100, πολλαπλασιάζεται δηλαδή με το 100.

Για την ανεύρεση των ποσών που θα χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό των ζητούμενων αριθμοδεικτών θα παρατεθούν στοιχεία τα οποία θα εξαχθούν από τις οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών που θα λειτουργήσουν ως παραδείγματα για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης και της σύγκρισης / αντιπαραβολής μεταξύ τους.

4.1 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι κατασκευαστικές εταιρείες που επιλέχθηκαν για τη μελέτη αυτή ήταν η **J & P ΑΒΑΞ Α.Ε.**, η **ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.** και η **ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.** Παρακάτω καταγράφονται οι απαραίτητες αριθμητικές τιμές:

4.1.1 J & P ΑΒΑΞ Α.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	456.198	387.927	68.271	-37.636
2016	541.189	510.687	30.502	-43.170
2017	673.077	636.294	36.783	-10.552

Βάσει των παραπάνω, έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $68.271 / 456.198 = 0,149 = 14,9\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-37.636 / 456.198 = -0,082 = -8,2\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $30.502 / 541.189 = 0,056 = 5,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-43.170 / 541.189 = -0,079 = -7,9\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $36.783 / 673.077 = 0,054 = 5,4\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-10.552 / 673.077 = -0,015 = -1,5\%$

4.1.2 ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	1.533.083	1.401.017	132.066	-90.363
2016	1.942.409	1.815.721	126.688	-96.797
2017	1.865.749	1.652.492	213.257	-9.608

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $132.066 / 1.533.083 = 0,086 = 8,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-90.363 / 1.533.083 = -0,059 = -5,9\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $126.688 / 1.942.409 = 0,065 = 6,5\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-96.797 / 1.942.409 = -0,05 = -5\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $213.257 / 1.865.749 = 0,114 = 11,4\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-9.608 / 1.865.749 = -0,005 = -0,5\%$

4.1.3 ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	1.227	3.488	-2.261	-10.107
2016	551	5.756	-5.205	-18.442
2017	180	6.663	-6.483	-17.564

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $-2.261 / 1.227 = -1,842 = -184,2\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-10.107 / 1.227 = -8,237 = -823,7\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $-5.205 / 551 = -9,446 = -944,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-18.442 / 551 = 33,47 = -3347\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $-6.483 / 180 = -36,01 = -3601\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-17.564 / 180 = -97,57 = -9757\%$

4.2 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.2.1 ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	49.072	42.678	6.394	-8.135
2016	40.833	33.576	7.257	-7.943
2017	40.087	34.251	5.836	-14.647

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $6.394 / 49.072 = 0,13 = 13\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-8.135 / 49.072 = -0,166 = -16,6\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $7.257 / 40.833 = 0,178 = 17,8\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-7.943 / 40.833 = -0,194 = -19,4\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $5.836 / 40.087 = 0,145 = 14,5\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-14.647 / 40.087 = -0,365 = -36,5\%$

4.2.2 ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	63.452	56.565	6.887	-2.393
2016	75.228	63.660	11.568	1.600
2017	90.428	77.174	13.254	2.400

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $6.887 / 63.452 = 0,108 = 10,8\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-2.393 / 63.452 = -0,037 = -3,7\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $11.568 / 75.228 = 0,155 = 15,5\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $1.600 / 75.228 = 0,021 = 2,1\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $13.254 / 90.428 = 0,146 = 14,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $2.400 / 90.428 = 0,026 = 2,6\%$

4.2.3 ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	4.903	4.307	596	-5.690
2016	5.945	6.066	-121	-5.475
2017	5.171	4.881	290	-6.218

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $596 / 4.903 = 0,121 = 12,1\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-5.690 / 4.903 = -1,16 = -116\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $-121 / 5.945 = -0,02 = -2\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-5.475 / 5.945 = -0,92 = -92\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $290 / 5.171 = 0,05 = 5\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-6.218 / 5.171 = -1,2 = -120\%$

4.3 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.3.1 ΡΕΒΟΪΛ Α.Ε.Ε.Π.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	656.294	632.639	23.655	-30.849
2016	645.977	622.803	23.174	-29.422
2017	709.549	686.682	22.867	-2.500

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $23.655 / 656.294 = 0,036 = 3,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-30.849 / 656.294 = -0,047 = -4,7\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $23.174 / 645.977 = 0,036 = 3,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-29.422 / 645.977 = 0,045 = 4,5\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $22.867 / 709.549 = 0,032 = 3,2\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $-2.500 / 709.549 = -0,003 = -0,3\%$

4.3.2 FOLLI-FOLLIE A.E.B.T.E.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	1.193.043	611.815	581.228	186.633
2016	1.337.275	724.972	612.303	226.910
2017	1.419.274	785.509	633.765	216.820

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $581.228 / 1.193.043 = 0,487 = 48,7\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $186.633 / 1.193.043 = 0,156 = 15,6\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $612.303 / 1.337.275 = 0,036 = 3,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $226.910 / 1.337.275 = 0,045 = 4,5\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $633.765 / 1.419.274 = 0,446 = 44,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $216.820 / 1.419.274 = 0,153 = 15,3\%$

4.3.3 Μ.Λ.Σ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (χιλ. €)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (χιλ. €)	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (χιλ. €)	ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (χιλ. €)
2015	21.403	15.033	6.370	2.022
2016	25.382	17.353	8.029	2.221
2017	23.100	14.263	8.837	1.828

2015

Μικτό περιθώριο κέρδους = $6.370 / 21.403 = 0,297 = 29,7\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $2.022 / 21.403 = 0,094 = 9,4\%$

2016

Μικτό περιθώριο κέρδους = $8.029 / 25.382 = 0,316 = 31,6\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $2.221 / 25.382 = 0,087 = 8,7\%$

2017

Μικτό περιθώριο κέρδους = $8.837 / 23.100 = 0,382 = 38,2\%$

Καθαρό περιθώριο κέρδους = $1.828 / 23.100 = 0,079 = 7,9\%$

4.4 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

4.4.1 ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΤΟΣ		
		2015	2016	2017
Κατασκευές	J & P ΑΒΑΞ Α.Ε.	14,9%	5,6%	5,4%
	ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.	8,6%	6,5%	11,4%
	ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	-823,7%	-3347%	-9757%
Μεταποίηση	ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε.	13%	17,8%	14,5%
	ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.	10,8%	15,5%	14,6%
	ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	12,1%	-2%	5%
Αποθήκευση	ΡΕΒΟΪΛ Α.Ε.Ε.Π.	3,6%	3,6%	3,2%
	FOLLI-FOLLIE Α.Ε.Β.Τ.Ε.	15,6%	4,5%	15,3%
	M.L.S. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	29,7%	31,6%	38,2%

4.4.2 ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ

ΚΛΑΔΟΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΕΤΟΣ		
		2015	2016	2017
Κατασκευές	J & P ΑΒΑΞ Α.Ε.	-8,2%	-7,9%	-1,5%
	ΕΛΛΑΚΤΩΡ Α.Ε.	-5,9%	-5%	-0,5%
	ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	-184,2%	-944,6%	-3601%
Μεταποίηση	ΜΠΗΤΡΟΣ Α.Ε.	-16,6%	-19,4%	-36,5%
	ΕΛΑΣΤΡΟΝ Α.Ε.Β.Ε.	-3,7%	2,1%	2,6%
	ΑΛΚΟ ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	-116%	-92%	-120%
Αποθήκευση	ΡΕΒΟΪΛ Α.Ε.Ε.Π.	-4,7%	-4,5%	-0,3%
	FOLLI-FOLLIE Α.Ε.Β.Τ.Ε.	48,7%	3,6%	43,6%
	Μ.Λ.Σ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	9,4%	9,7%	7,9%

4.4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

ΔΕΙΚΤΗΣ	Κατασκευαστικές	Μεταποιητικές	Αποθηκευτικές	ΓΕΝΙΚΑ
Μέσος	-1035,23	-16,86	14,87	-346,19
Τυπικό σφάλμα	576,45	10,64	3,85	200,06
Διάμεσος	-5,45	0,05	8,30	3,60
Επικρατούσα τιμή	-	-	3,60	3,60
Μέση απόκλιση τετραγώνου	2445,68	45,15	16,33	1470,15
Διακύμανση	5981383,66	2038,62	266,77	2161335,12
Κύρτωση	10,15	1,41	-0,31	33,18
Ασυμμετρία	-3,07	-1,63	1	-5,51
Εύρος	9771,90	137,80	53,40	9805,70
Ελάχιστο	-9757	-120	-4,70	-9757
Μέγιστο	14,9	17,80	48,70	48,70
Άθροισμα	-18634,10	-303,40	267,70	-18694
Πλήθος	18	18	18	54

4.4.4 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Με εξαίρεση ορισμένα ακραία φαινόμενα, όπως για παράδειγμα τα εξωπραγματικά ποσοστά της ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε. (τα οποία οφείλονται κυρίως σε οφειλές προς πιστωτές και δανειοδότηση από τράπεζες), βλέπουμε όλες τις εταιρείες που χρησιμοποιήθηκαν να εμφανίζουν θετικά πρόσημα στο κομμάτι του μικτού περιθωρίου κέρδους, αλλά και στην πλειοψηφία τους αρνητικά πρόσημα στο κομμάτι του καθαρού περιθωρίου κέρδους. Βέβαια τη διαφορά μεταξύ αυτών την κάνουν οι εταιρείες του αποθηκευτικού χώρου, οι οποίες είναι οι μοναδικές που διατηρούν την καθαρή κερδοφορία τους σε σχέση με τα προϊόντα που πουλάνε, γεγονός το οποίο μεταξύ άλλων μπορεί να οφείλεται στη φύση του κλάδου, καθώς η συντήρηση και αποθήκευση των προϊόντων τα καθιστά σαφώς πιο προσεγμένα και καλοδιατηρημένα, χωρίς κινδύνους φθοράς και κατά συνέπεια μείωσης της πραγματικής αξίας τους. Έτσι, τα τελευταία έχουν επηρεάζει σε υπερθετικό βαθμό τις πωλήσεις, αυξάνοντας κατακόρυφα και τον δείκτη του κέρδους.

Κατά τα άλλα, οι μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ μικτού και καθαρού περιθωρίου κέρδους επιβεβαιώνουν την οπτική περί δυσβάσταχτης φορολογίας επί ελληνικού εδάφους, η οποία δυσχεραίνει της συνθήκες άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας και μειώνει τον ανταγωνισμό μόνο μεταξύ αυτών που διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους για να ορθοποδήσουν.

Σε βάθος τριετίας επικρατεί μια σχετική σταθερότητα τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά αποτελέσματα, με την έννοια ότι οι αυξομειώσεις που παρατηρούνται κατά τόπους δεν περιλαμβάνουν τη μετάβαση από κέρδος σε ζημιά και το αντίστροφο.

Η σύγκριση των κλάδων, έστω και μέσω ενός σχετικά μικρού δείγματος, καταδεικνύει τις διαφορές που παρουσιάζουν σε επίπεδο σταθερότητας οι επιλεγθείσες εταιρίες, με το γεγονός ότι οι εταιρείες αποθήκευσης έχουν να κάνουν με απτά πάγια στοιχεία να παίζει καταλυτικό ρόλο στην ευκολία και την αμεσότητα της πώλησης, σε αντίθεση με την παροχή υπηρεσιών και την ανάθεση έργων με τους οποίους ασχολούνται οι άλλοι δύο τομείς, ευρισκόμενοι σε καθεστώς μειονεκτήματος υπό αυτό το πρίσμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η πορεία των αναλυθέντων επιχειρηματικών κλάδων μέσα στο χρόνο, παρά την όποια σημαντικότητα μπορεί να διαθέτουν (η οποία είναι αδιαμφισβήτητη), ένα οικονομικό καθεστώς σαν αυτό το οποίο βιώνει η Ελλάδα στη σύγχρονη εποχή μπορεί να μειώσει τη ζήτηση ακόμη και των πιο απαραίτητων τομέων του επιχειρηματικού γίγνεσθαι.

Επί παραδείγματι, η κατασκευαστική δραστηριότητα στην Ελλάδα έχει υποστεί καθίζηση λόγω κυρίως της μείωσης των δημοσίων επενδύσεων για έργα υποδομής αλλά και την αδυναμία και απροθυμία των πολιτών και επιχειρήσεων να επενδύσουν στην αγορά ακινήτων. Οι νέες συνθήκες επιβάλλουν στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν το περιβάλλον στο οποίο κινούνται, να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχουν και να καταστρώσουν νέες στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες πλέον δεν θα στοχεύουν αποκλειστικά στην κατασκευή υποδομών και κτιρίων για λογαριασμό του δημοσίου ή των ιδιωτών στην Ελλάδα και θα έχουν ως αντικείμενο δραστηριότητες παρεμφερείς προς τις κατασκευές και που δεν θα περιορίζονται στον στενό γεωγραφικό χώρο της Ελλάδας.

Όσον αφορά τον κλάδο της μεταποίησης σε εγχώριο επίπεδο, πολλά από τα προβλήματα των της μεταποίησης είναι οξύτερα στην Ελλάδα, με κυριότερα μεταξύ αυτών την υψηλή φορολογία και τις υψηλές ασφαλιστικές εισφορές (τα οποία βέβαια επηρεάζουν οποιονδήποτε τομέα), τις πολυπλοκότητες στο σύστημα δικαιοσύνης, την έντονη γραφειοκρατία, το υψηλό κόστος ενέργειας, ασαφές χωροταξικό πλαίσιο, τις ανεπαρκείς υποδομές κλπ. Τα προβλήματα αυτά έχουν δυσμενείς επιδράσεις τόσο στις εξαγωγικές επιδόσεις, όσο και στις επιδόσεις των ελληνικών επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά, όπου τα ελληνικά προϊόντα ανταγωνίζονται τα εισαγόμενα. Ως αποτέλεσμα, η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής μεταποίησης πλήττεται, παρά τη βελτίωση σε όρους εργατικού κόστους.

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με τον κλάδο της αποθήκευσης, η έλλειψη ολοκληρωμένης διοίκησης οδηγεί σε κρυφά και μη αναγνωρίσιμα κόστη, με όλες τις πιθανές συνέπειες τις οποίες μπορεί να φέρει κάτι τέτοιο. Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι η μείωση του κόστους αποθήκευσης κατά 10% (κάτι σχετικά εύκολο σε μέτρια

οργανωμένες εταιρίες με έλλειψη ολοκληρωμένης διοίκησης της εφοδιαστικής αλυσίδας) συνεπάγεται αύξηση των κερδών από 1 έως 3% ανάλογα τον κλάδο.

Στην καταγραφή των δεικτών μικτού και καθαρού περιθωρίου που εκπονήθηκε παραπάνω, αυτό το οποίο κατέδειξαν τα αποτελέσματα είναι ότι, παρά τις επικρατούσε συνθήκες, οι εταιρίες των αναλυθέντων κλάδων εξακολουθούν να βρίσκονται σε θέση να καλύπτουν τα λειτουργικά και πάσης φύσεως άλλα έξοδα, κάτι το οποίο μπορεί να προκύπτει είτε από τη μείωση του κόστους παραγωγής είτε από μια πιθανή αύξηση των τιμών πώλησης.

Αντίστοιχα, η γενικά αρνητική εικόνα του πραγματικού ποσοστού του καθαρού περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης, σε ευθεία αντίθεση με την εικόνα που παρουσιάζεται για το μικτό περιθώριο, φέρνει ξανά το προσκήνιο το ζήτημα της δυσμενούς φορολογίας που έχει δυσκολέψει τη βιωσιμότητα πολλών κλάδων και εταιρειών, αφού το γεγονός ότι η πορεία του δείκτη του μικτού κέρδους (δηλαδή του κέρδους ή της ζημιάς όπως αυτό / η υπολογίζεται προ φορολόγησης) μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ενώ η πορεία του δείκτη του καθαρού κέρδους (δηλαδή του κέρδους ή της ζημιάς όπως αυτό / η υπολογίζεται μετά φορολόγησης) κατακρημνίζεται μετά την υποβολή της στις φορολογικές μειώσεις, θέτει επί τάπητος ένα εξέχουσας σημασίας πρόβλημα.

Σε ό,τι έχει να κάνει τώρα με τα περιγραφικά στατιστικά, υπάρχουν ορισμένες ακραίες τιμές οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τα τελικά αποτελέσματα ορισμένων δεικτών, κάνοντάς τα να παρεκκλίνουν του αναμενομένου και προσδίδοντας το στοιχείο της υπερβολής στα γενικά αποτελέσματα όλων των κλάδων μαζί μέσω των ποσοστών που μπορεί να εμφανίζονται για έναν από αυτούς, ή ακόμη και για ένα μόνο οικονομικό έτος.

Αναλύοντας τις επιμέρους λειτουργίες της αποθήκευσης, τα προβλήματα κόστους ή οι οργανωτικές αδυναμίες εντοπίζονται κυρίως στην πρόβλεψη της ζήτησης, τη μεταφορά φορτίων, τον έλεγχο αποθεμάτων, την αποθήκευση, τις προμήθειες, τα δίκτυα διανομής και τη συσκευασία. Η εικόνα που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, όσο θετική και να ήταν, παραμένει δειγματοληπτική και δεν αρκεί για την πλήρως βέβαιη και εμπειριστατωμένη εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη σημερινή κατάσταση στον κλάδο.

Όπως και να έχει βέβαια, πρόκειται για τρεις επιχειρηματικούς τομείς που αποτελούν ναυαρχίδα στο εγχώριο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και των οποίων η αναπόφευκτη πτώση, μέσω και της οικονομικής κατάστασης στην οποία περιήλθε η χώρα στα τέλη της περασμένης δεκαετίας, δεν αναιρεί τη συνεισφορά τους, αλλά ούτε και την ενδεχόμενη ανάκαμψή τους.

ΠΗΓΕΣ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- ✚ Deloitte. (2014). *Ευρωπαϊκές Κατασκευαστικές Δυνάμεις*.
- ✚ Eurostat. (2017). *Database - Eurostat*. Ανάκτηση από <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- ✚ Ritz, J. M. (1993). *Οργάνωση και λειτουργία της βιομηχανίας*. Θεσσαλονίκη: Μακεδονικές Εκδόσεις.
- ✚ Walker, D., & Chapman, K. (2004). *Η χωροθέτηση της βιομηχανίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- ✚ Γερμανίδης, Π. (2011). *Κατασκευαστικός κλάδος & χρηματοοικονομική ανάλυση ελληνικών εργοληπτικών επιχειρήσεων 7ης τάξης με χρήση αριθμοδεικτών*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ✚ Γούλιας, Γ. (2017). *ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- ✚ Δαγκαλίδης, Α. (2009). *Κατασκευαστικός Τομέας (Κλαδική μελέτη)*. Αθήνα: Τράπεζα Πειραιώς – Μονάδα Οικονομικής Ανάλυσης και Αγορών.
- ✚ Δελεβέγκος, Δ. (2014, Σεπτέμβριος 25). *Ελλάκτωρ: Το μεγαλύτερο από το 2008 το ανεκτέλεστο Α' εξαμήνου*. Ανάκτηση από Capital.gr: www.capital.gr/Articles.asp?id=2116718
- ✚ Δημάνη, Π. (2004). *ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΜΕ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

- ✚ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών. (2017). *Ο Τομέας της Μεταποίησης στην Ελλάδα – Τάσεις και προοπτικές*. Ανάκτηση από http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_06062017_REP_GR.pdf
- ✚ Καθημερινή. (2009, Ιούλιος 14). Ανάκτηση από <http://www.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/epix140709.ppt>
- ✚ Καριώτη, Ε., & Σουκιούρογλου, Ε. (2009). *Η θνησιμότητα των μεταποιητικών επιχειρήσεων του Ν. Ξάνθης*. Καβάλα: ΤΕΙ Καβάλας.
- ✚ Κωτή, Κ. (2014). *Διερεύνηση της Βιωσιμότητας Ελληνικών Κατασκευαστικών Εταιρειών*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ✚ Μπολέτης, Γ. (2007). *Το μάρκετινγκ των κατασκευών και προοπτικές "εξόδου" των ελληνικών εταιρειών στο εξωτερικό*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ✚ Μπόνου, Ε. (2015). *ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- ✚ Ξανθάκης, Μ. (1998). *Η κρίση της ελληνικής μεταποίησης και η παρέμβαση του κράτους*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- ✚ Παρασύρη, Μ., & Διαμαντή, Χ. (2018). *Ο Τομέας της Μεταποίησης στην Ελλάδα την περίοδο 2008 – 2014 (Πτυχιακή εργασία)*. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης.
- ✚ Πατσιά, Μ. (2010). *ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: Οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις (Διπλωματική εργασία)*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- ✚ ΣΑΤΕ. (2012). *Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος*. Αθήνα: ΣΑΤΕ.
- ✚ ΣΑΤΕ. (2012). *Συνοπτικός οδηγός ελληνικών εργοληπτικών τεχνικών εταιρειών*. Ανάκτηση από Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών: <http://sate.gr/nea/Catalogos2012.pdf>

- ✚ ΣΑΤΕ. (2013). *Συνοπτικός οδηγός ελληνικών εργοληπτικών τεχνικών εταιρειών*. Ανάκτηση από Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών: <http://sate.gr/nea/Catalogos2013.pdf>
- ✚ ΣΑΤΕ. (2014). *Συνοπτικός οδηγός ελληνικών εργοληπτικών τεχνικών εταιρειών*. Ανάκτηση από Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών: <http://sate.gr/nea/Catalogos2014.pdf>
- ✚ Σούκη, Σ. (2013). *Μηχανική: Πώς ο Πρόδρομος Εμφιετζόγλου δίνει την έσχατη μάχη*. Ανάκτηση από Newmoney.gr: <https://www.newmoney.gr/article/23053/mihaniki-pos-o-prodromos-emfietzogloy-dinei-tin-eshati-mahi>
- ✚ Σπερνοβασίλης, Ι. (2000). *LOGISTICS: ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ - ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ - ΔΙΑΝΟΜΕΣ*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- ✚ Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. (2004). *Επαγγελματικός οδηγός για νέους Μηχανικούς*. Ανάκτηση από ΤΕΕ: <http://www.dipam.tee.gr/guide2004-a.pdf>
- ✚ Χαραλαμπίδης, Μ. (2010). *Κατασκευαστικός Κλάδος στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΣΕΤΕ.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✚ www.in.gr
- ✚ www.kerdos.gr
- ✚ www.express.gr
- ✚ <http://www.helex.gr/>
- ✚ <http://www.ellaktor.gr/>
- ✚ <http://www.aktor.gr/>
- ✚ <http://www.gekterna.com/>
- ✚ <http://www.aegek.gr/>
- ✚ <http://www.jp-avax.gr>
- ✚ <http://www.michaniki.gr>
- ✚ <http://www.edrasis.gr/>