

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FRAPORT ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΧΡΗΣΤΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2024

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**FOREIGN DIRECT INVESTMENTS
THE CASE OF FRAPORT IN GREECE**

CHRISTOU ALEXANDROS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

Piraeus, May 2024

*Αφιέρωσεις,
Στην οικογένεια μου*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Άμεσες Ξένες Επενδύσεις - Η Περίπτωση Της Fraport Στην Ελλάδα» εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παντελή Παντελίδη για την εμπιστοσύνη, την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου έδωσε σε όλη αυτή τη διαδικασία.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υποστήριξη και την κατανόησή τους σε όλο αυτό το ταξίδι.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές αυτού του προγράμματος που μου παρείχαν χρήσιμες και απαραίτητες γνώσεις σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αλέξανδρος Χρήστου

Περίληψη

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναλύσει τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) και να εξετάσει συγκεκριμένα την περίπτωση της Fraport στην Ελλάδα. Η εργασία ξεκινά με μια σύντομη παρουσίαση της μητρικής εταιρείας και της οικονομικής κατάστασης της φιλοξενούσας χώρας. Στη συνέχεια, αναλύεται η θυγατρική εταιρεία και αναζητούνται στατιστικά στοιχεία και οικονομικές εκθέσεις με σκοπό την καταγραφή κερδών / ζημιών.

Ακολουθεί ανάλυση SWOT, παρουσίαση των πλεονεκτημάτων OLI (Ownership, Location, Internalization), αναλύεται η στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθείται αλλά και η στρατηγική προσέγγιση της Fraport. Η εργασία αναφέρεται επίσης σε θέματα όπως η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, τα νομοθετικά πλαίσια που στοχεύουν στην προσέλκυση επενδύσεων, και η ανάπτυξη των υποδομών στη χώρα. Τέλος, διατυπώνονται οι προοπτικές της θυγατρικής εταιρείας και εξάγονται συμπεράσματα από τα ευρήματα της εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Άμεσες Ξένες Επενδύσεις, Επέκταση, Στρατηγική, Fraport, Ελλάδα

Abstract

The purpose of this diploma thesis is to analyze foreign direct investments (FDI) and to specifically examine the case of Fraport in Greece. The paper begins with a brief presentation of the parent company and the economic situation of the host country. Then, the subsidiary company is analyzed, and statistical data and financial reports are sought to record profits/losses.

A SWOT analysis follows, along with the presentation of the OLI (Ownership, Location, Internalization) advantages. The marketing strategy followed and Fraport's strategic approach are also analyzed. The paper also addresses issues such as the economic crisis in Greece, legislative frameworks aimed at attracting investments, and the development of the country's infrastructure. Finally, the prospects of the subsidiary company are formulated, and conclusions are drawn from the findings of the paper.

Keywords: Foreign Direct Investments, Expansion, Strategy, Fraport, Greece

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Άμεσες Ξένες Επενδύσεις	1
Ορισμός και ανάλυση των Α.Ξ.Ε.....	1
Μορφές ολοκλήρωσης	2
Θεωρίες Α.Ξ.Ε.	3
Η Εκλεκτική Προσέγγιση για την Ερμηνεία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.....	6
Κεφάλαιο 2: Οικονομική κατάσταση Ελλάδας και Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα	8
Η ελληνική κρίση.....	8
Πληθωρισμός	9
Ποσοστό Ανεργίας	10
Δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης.....	11
ΑΕΠ Ελλάδας	12
Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ.....	13
Μέσος ετήσιος καθαρός μισθός.....	14
Νομοθετικές ρυθμίσεις για προσέλκυση επενδύσεων	15
Ανάπτυξη υποδομών στην Ελλάδα	17
Το μέλλον των υποδομών	19
ΑΞΕ στην Ελλάδα.....	21
Κεφάλαιο 3: Fraport AG	24
Ταυτότητα της Fraport AG	24
Ιστορική αναδρομή	26
Ιστορικό απόκτησης αεροδρομίων	31
Όραμα, αποστολή, στόχοι.....	32
Οικονομικός απολογισμός 2023	34
Κεφάλαιο 4: Fraport Greece.....	37
Ταυτότητα της Fraport Greece	37
Αποστολή, Όραμα & Στόχοι.....	38
Αναβαθμίσεις αεροδρομίων	39
Οικονομικός απολογισμός 2023	42
Ανάλυση SWOT.....	45
Ανταγωνιστές της Fraport	50
Πλεονεκτήματα OLI	52
Στρατηγική μάρκετινγκ.....	54

Προσαρμογή και Τυποποίηση: Στρατηγική Προσέγγιση της Fraport Greece.....	56
Προοπτικές.....	58
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	60
Βιβλιογραφία.....	62
Ελληνική βιβλιογραφία.....	62
Ξένη βιβλιογραφία.....	62
Διαδικτυακοί τόποι	63

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1: Ποσοστό πληθωρισμού, 2009-2023	9
Πίνακας 2.2: Ποσοστό ανεργίας, 2009-2023	10
Πίνακας 2.3: Ποσοστό ΔΑΑ, 2009-2022	11
Πίνακας 2.4: ΑΕΠ Ελλάδα, 2009-2023	12
Πίνακας 2.5: Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ, 2009-2023	13
Πίνακας 2.6: Μέσος ετήσιος καθαρός μισθός, 2009-2023	14
Πίνακας 3.1: Συνοπτική οικονομική κατάσταση της Fraport AG για το έτος 2023	34
Πίνακας 4.1: Χρηματοοικονομικές καταστάσεις, Fraport Greece «Α» Α.Ε., 2023	42
Πίνακας 4.2: Χρηματοοικονομικές καταστάσεις, Fraport Greece «Β» Α.Ε., 2023	43
Πίνακας 4.3: Χρηματοοικονομικές καταστάσεις, Fraport Greece «Εταιρεία διαχείρισης των περιφερειακών αεροδρομίων της Ελλάδας Α.Ε.», 2023	44

Κεφάλαιο 1: Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Ορισμός και ανάλυση των Α.Ξ.Ε.

Άμεσες ξένες επενδύσεις (FDI) είναι επενδύσεις που γίνονται με στόχο τον έλεγχο περιουσιακών στοιχείων ή επιχειρήσεων που είναι εγκατεστημένες στη φιλοξενούσα χώρα (host country). Η φιλοξενούσα χώρα είναι η χώρα που δέχεται την επένδυση δηλαδή η χώρα όπου είναι εγκατεστημένη η θυγατρική εταιρία (Παντελίδης, 2022). Η επένδυση άμεσων ξένων κεφαλαίων (ΑΞΕ) μεταμορφώνει τις επιχειρήσεις σε πολυεθνικές εταιρείες. Αυτές μπορούν να οριστούν απλά ως επιχειρήσεις που κατέχουν ή ελέγχουν παραγωγικές μονάδες (θυγατρικές εταιρείες) σε πολλές χώρες.

Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) μπορούν να έχουν δύο διαφορετικές μορφές: νέες επενδύσεις ή συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι επενδύσεις σε νέες περιοχές συνεπάγονται τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας ή την κατασκευή εγκαταστάσεων στο εξωτερικό. Μια επένδυση από μηδενική βάση είναι ένας τρόπος εισόδου στην αγορά που συνήθως χρησιμοποιείται όταν μια εταιρεία θέλει να έχει τον μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο στις ξένες δραστηριότητές της. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αφορούν τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων σε έναν ξένο ιδιοκτήτη. Σε μια συγχώνευση, δύο εταιρείες συνενώνονται σε μία, ενώ σε μια εξαγορά μία εταιρεία αγοράζεται από μία άλλη (Κυρκιλής, 2002).

Η έννοια του ελέγχου είναι κεντρική στον ορισμό των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ). Ο έλεγχος ασκείται όχι μόνο μέσω του μετοχικού κεφαλαίου που κατέχει η μητρική εταιρεία στη θυγατρική, αλλά και μέσω της συμμετοχής των μετόχων μειοψηφίας. Το κρίσιμο σημείο είναι ο βαθμός στον οποίο η μητρική εταιρεία επηρεάζει τη διαδικασία και ιδιαίτερα τα κριτήρια λήψης αποφάσεων της θυγατρικής. Μια μητρική εταιρεία μπορεί να διατηρεί αποτελεσματικό έλεγχο ακόμα και με μειοψηφικό μερίδιο σε μια θυγατρική, εάν είναι ο αποκλειστικός πάροχος τεχνικών στοιχείων και τεχνογνωσίας για την οργάνωση και τον συντονισμό των λειτουργικών διαδικασιών που απαιτούνται για την παραγωγή. Υπό αυτήν την έννοια, ο έλεγχος σημαίνει ότι η μητρική εταιρεία καθορίζει τη συμπεριφορά της θυγατρικής σε πολλά στρατηγικής σημασίας θέματα, όπως η επιλογή τεχνολογίας, οι σχέσεις με την εθνική κυβέρνηση, οι εργασιακές σχέσεις, οι επενδυτικές πολιτικές, οι πηγές πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων, και οι παρεχόμενες υπηρεσίες (Κυρκιλής, 2002).

Μορφές ολοκλήρωσης

Οριζόντια ολοκλήρωση: Μια πολυεθνική επιχείρηση ολοκληρώνεται οριζόντια, όταν το σύνολο των επιχειρήσεων, τις οποίες ελέγχει, δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, π.χ. μια οριζόντια ολοκληρωμένη πολυεθνική επιχείρηση του κλάδου παραγωγής τροφίμων ελέγχει μονάδες, οι οποίες παράγουν τα προϊόντα της σε άλλες χώρες, με πανομοιότυπη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Κάθετη ολοκλήρωση: Μια πολυεθνική επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα, όταν ελέγχει επιχειρήσεις, οι οποίες ασκούν δραστηριότητες που διαφοροποιούνται από τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά αποτελούν μέρος της συνολικής παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Για παράδειγμα, μια κάθετα ολοκληρωμένη πολυεθνική επιχείρηση του κλάδου παραγωγής τροφίμων μπορεί να ελέγχει μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πρωτογενούς παραγωγής, π.χ. στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στα τρόφιμά της ή/και ελέγχει μονάδες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο διανομής των προϊόντων της (Γιακούλας, 2015).

Θεωρίες Α.Ξ.Ε.

Νεοκλασικές προσεγγίσεις: Οι νεοκλασικές θεωρίες εξηγούν τις κεφαλαιακές ροές με βάση τις διαφορές στις αποδόσεις κεφαλαίου, όπως φαίνεται στη μελέτη του Caves (1971). Η θεωρία των Heckscher-Ohlin-Samuelson (H.O.S) υποστηρίζει ότι οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις προκύπτουν από τις διαφορές στη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών και εμφανίζονται λόγω ατελειών στο διεθνές εμπόριο. Οι διαφορές στην επάρκεια κεφαλαίου αντικατοπτρίζονται στις αποδόσεις του κεφαλαίου, και οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις τείνουν να κατευθύνονται προς χώρες με υψηλότερες αποδόσεις, όπως υποστηρίζει και ο Mundell (1957).

Το θεώρημα των παραγωγικών συντελεστών προσεγγίζει τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις ως μέσο για την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του ανταγωνισμού, δημιουργώντας εξωτερικές οικονομίες (Markusen, 1998).

Βιομηχανική οργάνωση / Εσωτερικοποίηση: Πρωτοπόρος αυτής της θεωρίας ήταν ο Coase το 1937 με το έργο του «The Nature of the Firm» (Coase, 1937), όπου ασκεί κριτική στις νεοκλασικές θεωρήσεις (Cantwell, 2002, σ. 35). Ο Williamson (1985), καθώς και οι Buckley και Casson (1975), επεκτείνουν τις απόψεις του Coase, επικεντρώνοντας στο συναλλακτικό κόστος που προκύπτει από τη δραστηριοποίηση μέσω της αγοράς. Η θεωρία του συναλλακτικού κόστους υποστηρίζει ότι η επιχείρηση έχει δύο τρόπους να εσωτερικοποιήσει το ιδιοκτησιακό της πλεονέκτημα: μέσω της αγοράς ή μέσω εσωτερικής ολοκλήρωσης και ανάπτυξης.

Οι μηχανισμοί της αγοράς μπορούν να προκαλέσουν τριβές λόγω διαφόρων παραγόντων, όπως η ασυμφωνία και η αβεβαιότητα στις διαπραγματεύσεις, η ασύμμετρη πληροφόρηση, οι εμπορικοί φόροι, κ.λπ. Για αυτόν τον λόγο, είναι συχνά προτιμότερο για την επιχείρηση να αποφεύγει τις συναλλαγές μέσω της αγοράς και να επιλέγει την εσωτερική ολοκλήρωση και ανάπτυξη. Η επιχείρηση θα συνεχίσει να αναπτύσσεται έως ότου τα οφέλη από την εσωτερική ολοκλήρωση εξισωθούν με το κόστος αυτής. Το κόστος της εσωτερικής ολοκλήρωσης περιλαμβάνει τα αυξανόμενα προβλήματα διαχείρισης των αποκεντρωμένων μονάδων και την αδυναμία υπολογισμού της πραγματικής αξίας των ενδοεπιχειρησιακών συναλλαγών, λόγω της αποχώρησης από τον μηχανισμό των τιμών.

Η θεωρία της επιχείρησης: Ο Stephen Hymer, στη διατριβή του «The international operations of national firms, a study of direct foreign investment» (Hymer, 1960, σ. 11-13), ήταν ο πρώτος που μετέφερε το ενδιαφέρον για τις Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.) από το επίπεδο του κράτους στο επίπεδο της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Hymer, η «Πολυεθνική Επιχείρηση είναι μια χρήσιμη επινόηση που υποκαθιστά την αγορά, εσωτερικοποιώντας την ή παρακάμπτοντάς την» (Hymer, 1960, σ. 48). Η συμβολή του είναι σημαντική, διότι, αν και δεν πρόκειται για μια ολοκληρωμένη θεωρία, αποτελεί τη μοναδική πρώιμη θεωρία που επηρέασε τόσο πολύ τις σύγχρονες θεωρίες των Α.Ξ.Ε. (Καλογερέσης, 2003).

Η βασική ιδέα της διατριβής του Hymer και η κύρια συνεισφορά του είναι η έννοια του πλεονεκτήματος που κατέχει η επιχείρηση, το οποίο της αποφέρει οφέλη. Σύμφωνα με τον Hymer, η επιχείρηση επιλέγει να ελέγχει τη μονάδα παραγωγής στο εξωτερικό για να εκμεταλλευτεί πλήρως τα πλεονεκτήματα αυτά. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να εξάγει το προϊόν της ή να προχωρήσει σε συμφωνία παραχώρησης δικαιώματος εκμετάλλευσης (licensing) (Dunning & Pitelis, 2008, σ. 168).

Ο Hymer προσπάθησε να εξηγήσει γιατί η επιχείρηση προτιμά να υποκαθιστά τους μηχανισμούς της αγοράς και να εσωτερικοποιεί τα πλεονεκτήματα αυτά. Παρέχει τρεις κύριες εξηγήσεις: την αποφυγή σύγκρουσης με τους ανταγωνιστές στις διεθνείς αγορές, τα οφέλη από την ενδοεπιχειρησιακή εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με τη διεπιχειρησιακή, και τη μείωση του ρίσκου.

Η θεωρία των σταδίων: Υπάρχει μια σειρά θεωριών (Cavusgil & Nevin, 1981; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979), οι οποίες ανήκουν στη «θεωρία των σταδίων». Αυτές οι θεωρίες προτείνουν ότι η διεθνοποίηση είναι μια σταδιακή και συνεχής διαδικασία, όπου η επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τη δέσμευσή της στις ξένες αγορές. Η θεωρία των σταδίων επικεντρώνεται στα στάδια διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, καθορίζοντας τον βαθμό δέσμευσης των πόρων της για διεθνείς δραστηριότητες. Υποστηρίζει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της γνώσης της επιχείρησης για την ξένη αγορά και της σταδιακής δέσμευσης πόρων σε αυτήν (Petersen & Pedersen, 1999, σ. 75).

Η θεωρία των πόρων: Η θεωρία των πόρων επικεντρώνεται στην επιχείρηση ως οργανισμό, επικρίνοντας άλλες θεωρίες που εξετάζουν την επιχείρηση κυρίως σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Η Edith Penrose, στο βιβλίο της "The Theory of the Growth of the Firm" (1959), έθεσε τα θεμέλια αυτής της θεωρίας. Η Penrose έβλεπε την επιχείρηση τόσο ως έναν οργανισμό που δημιουργεί και αναπαράγει γνώση, όσο και ως ένα σύνολο παραγωγικών πόρων. Η λειτουργία της επιχείρησης περιλαμβάνει την οργάνωση της χρήσης των δικών της πόρων μαζί με εξωτερικούς πόρους για την επίτευξη κέρδους. Η πρωτοτυπία της Penrose έγκειται στην εις βάθος ανάλυση των υλικών και ανθρώπινων πόρων, καθώς και στην εισαγωγή της έννοιας της "παραγωγικής ευκαιρίας".

Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης: Η θεωρία του Knickerbocker (1973) προτείνει ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να επεκταθούν σε νέες αγορές ακολουθώντας τις κινήσεις των εγχώριων ανταγωνιστών τους. Η θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης βασίζεται στην ιδέα ότι οι κλάδοι με ατελή ανταγωνισμό αποτελούνται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, όπου η ηγέτιδα εταιρεία καθορίζει την τιμή και οι υπόλοιπες την ακολουθούν. Όταν μια επιχείρηση από ένα τέτοιο ολιγοπώλιο διεθνοποιείται σε μια ξένη αγορά, οι άλλες επιχειρήσεις τείνουν να την ακολουθούν.

Αυτό συμβαίνει για να διατηρήσουν την ισορροπία του ολιγοπωλίου και να αποτρέψουν έναν ανταγωνιστή από το να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Επιπλέον, το ρίσκο στην ξένη αγορά μειώνεται αφού ο πρώτος επενδυτής έχει ήδη εισέλθει σε αυτήν (Rugman, 1980, σ. 372). Επίσης, η επιχείρηση που ακολουθεί μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο υπερτίμησης ή υποτίμησης του προϊόντος της στην νέα αγορά, καθώς ο πρώτος επενδυτής έχει ήδη καθορίσει τις τιμές μέσω έρευνας (Altomonte & Pennings, 2003, σ. 1).

Η Εκλεκτική Προσέγγιση για την Ερμηνεία των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων

Η εκλεκτική προσέγγιση, γνωστή και ως το OLI Paradigm (Ownership, Location, Internalization), είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον John Dunning για να ερμηνεύσει τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ). Αυτή η προσέγγιση επιχειρεί να εξηγήσει γιατί οι επιχειρήσεις επιλέγουν να επενδύσουν σε ξένες αγορές και ποιες συνθήκες επηρεάζουν αυτήν την απόφαση. Το πλαίσιο αυτό βασίζεται σε τρεις κύριες συνιστώσες: Ιδιοκτησία (Ownership), Τοποθεσία (Location) και Εσωτερικοποίηση (Internalization).

Ιδιοκτησιακά Πλεονεκτήματα (Ownership Advantages): Αυτά τα πλεονεκτήματα αναφέρονται στους μοναδικούς πόρους και ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση, οι οποίοι της δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Τέτοια πλεονεκτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν την τεχνολογική υπεροχή και τις πατέντες, τα ισχυρά εμπορικά σήματα και την εταιρική φήμη, τις ανώτερες διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες, καθώς και την πρόσβαση σε οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, η εξειδικευμένη τεχνογνωσία και η ικανότητα για καινοτομία, καθώς και τα ισχυρά δίκτυα και σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες, μπορούν να προσδώσουν σημαντικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις που επεκτείνονται σε ξένες αγορές.

Τοποθεσιακά Πλεονεκτήματα (Location Advantages): Αυτά τα πλεονεκτήματα αναφέρονται στους παράγοντες που καθιστούν μια συγκεκριμένη χώρα ελκυστική για επενδύσεις. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη διάφορα τοποθεσιακά πλεονεκτήματα, όπως το χαμηλότερο κόστος εργασίας, την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, την εγγύτητα στις αγορές, καθώς και τα οικονομικά κίνητρα που παρέχει η κυβέρνηση της ξένης χώρας. Επιπλέον, η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα του οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση για ξένες επενδύσεις.

Πλεονεκτήματα Εσωτερικοποίησης (Internalization Advantages): Αυτά τα πλεονεκτήματα αναφέρονται στα οφέλη που προκύπτουν όταν μια επιχείρηση διαχειρίζεται και ελέγχει εσωτερικά τις διεθνείς δραστηριότητές της αντί να τις αναθέτει σε εξωτερικούς συνεργάτες μέσω συμβολαίων ή αδειοδότησης. Η εσωτερικοποίηση μπορεί να μειώσει τα κόστη συναλλαγών, να προστατεύσει την

τεχνογνωσία της επιχείρησης και να εξασφαλίσει καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των διεθνών δραστηριοτήτων.

Μέσω της εσωτερικοποίησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφύγουν προβλήματα που σχετίζονται με την ατελή αγορά, όπως οι κίνδυνοι από τις διακυμάνσεις των τιμών και η αβεβαιότητα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών από τρίτους. Επιπλέον, η εσωτερική διαχείριση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διατηρούν τον έλεγχο της τεχνογνωσίας τους και να προστατεύουν τα εμπορικά τους μυστικά, αποφεύγοντας την πιθανότητα διαρροής σημαντικών πληροφοριών. Τέλος, η εσωτερικοποίηση διευκολύνει τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται με συνέπεια και ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Η εκλεκτική προσέγγιση προσφέρει μια πολυδιάστατη και ολοκληρωμένη θεωρία για τις ΑΞΕ, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν τις διάφορες στρατηγικές επένδυσης. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που διαθέτει ισχυρά ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα και βλέπει τοποθεσιακά πλεονεκτήματα σε μια ξένη χώρα μπορεί να επιλέξει να επενδύσει εκεί, παρά να εξάγει ή να χορηγήσει άδειες εκμετάλλευσης.

Με αυτόν τον τρόπο, η εκλεκτική προσέγγιση βοηθά τις επιχειρήσεις να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις διεθνείς στρατηγικές τους, λαμβάνοντας υπόψη τους τρεις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των ΑΞΕ (Eclectic Paradigm, 2023).

Τύπος διεθνούς παραγωγής	Πλεονεκτήματα τύπου O	Πλεονεκτήματα τύπου I	Πλεονεκτήματα τύπου L
ΑΞΕ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Licensing	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ
Διεθνές εμπόριο	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ

Κεφάλαιο 2: Οικονομική κατάσταση Ελλάδας και Α.Ξ.Ε. στην Ελλάδα

Η ελληνική κρίση

Αρχικά, νόμισμα της Ελλάδας είναι το ευρώ, το οποίο υιοθέτησε το 2001, μετά την ένταξη της στην Νομισματική Ένωση (European Central Bank). Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ το 2021, ο μόνιμος πληθυσμός της χώρας ανήλθε στα 10.482.487 κατοίκους. Η μεταβολή σε σχέση με το 2011 ήταν -3.1 (ΕΛΣΤΑΤ).

Η μείωση του πληθυσμού επηρεάστηκε σημαντικά και από την κρίση χρέους (2009-2018). Η ελληνική οικονομική κρίση ή κρίση χρέους, απλώς γνωστή και ως κρίση, ήταν το αποτέλεσμα της αδυναμίας της ελληνικής κυβέρνησης να δανειστεί με χαμηλά επιτόκια από τις διεθνείς αγορές, μετά την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2007-2009, καθώς και της αδυναμίας αποπληρωμής του δημόσιου χρέους. Η κρίση είχε σοβαρές κοινωνικές επιπτώσεις, όπως αυξημένη ανεργία και αυξήσεις τιμών, ενώ το βιοτικό επίπεδο και τα εισοδήματα μειώθηκαν. Αυτός ο συνδυασμός οδήγησε σε κύμα μετανάστευσης (συνολικά 610.037 Έλληνες έφυγαν μέσα σε επτά χρόνια), κοινωνικές αναταραχές και αλλαγές στον τρόπο ζωής των Ελλήνων.

Η κρίση ξεκίνησε στα τέλη του 2009, εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, των δομικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας και της έλλειψης ευελιξίας στη δημοσιονομική πολιτική ως μέλος της ζώνης του ευρώ. Επιπλέον, αποκαλύφθηκε ότι προηγούμενα στατιστικά στοιχεία για το δημόσιο χρέος είχαν υποδηλωθεί χαμηλότερα από την πραγματικότητα. Η κρίση χρέους θεωρείται ότι έληξε το 2018 με την ολοκλήρωση του Τρίτου "Μνημονίου" ή τον Σεπτέμβριο του 2019 με την πλήρη άρση των κεφαλαιακών ελέγχων.

Η αδυναμία του δημοσίου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και οι αρνητικές αναθεωρήσεις των στατιστικών για το έλλειμμα του προϋπολογισμού και το δημόσιο χρέος οδήγησαν σε απώλεια εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία, με την απότομη άνοδο των spreads και την υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας. Η κυβέρνηση υιοθέτησε σειρά φορολογικών μεταρρυθμίσεων και περικοπών δαπανών, στο πλαίσιο των τριών προγραμμάτων διάσωσης, γνωστών ως "μνημόνια" (Greece: Third Adjustment Programme, 2018).

Πληθωρισμός

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με το ποσοστό του πληθωρισμού στο τέλος κάθε χρόνου από το 2009 έως το 2023 (ΕΛΣΤΑΤ):

Πίνακας 2.1: Ποσοστό πληθωρισμού, 2009-2023

Έτος	Πληθωρισμός
2009	2.6%
2010	5.2%
2011	2.4%
2012	0.8%
2013	-1.7%
2014	-2.6%
2015	-0.2%
2016	0%
2017	0,7%
2018	0.6%
2019	0.8%
2020	-2.3%
2021	5.1%
2022	7.2%
2023	3.5%

Από το καλοκαίρι του 2021, οι περισσότερες οικονομίες άρχισαν να αντιμετωπίζουν μια έντονη άνοδο του πληθωρισμού και των δεικτών τιμών καταναλωτή. Οι λόγοι για αυτήν την κατάσταση ήταν πολλαπλοί, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κατάρρευσης που προκλήθηκε από την πανδημία, η οποία επηρέασε την παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα. Επιπλέον, τα δημοσιονομικά και νομισματικά κίνητρα που παρείχαν οι κυβερνήσεις και οι κεντρικές τράπεζες παγκοσμίως το 2020 και το 2021 ως απάντηση στην πανδημία συνέβαλαν στην άνοδο των τιμών. Στις αρχές του 2022, η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία και η επίδρασή της στις παγκόσμιες τιμές του πετρελαίου, του φυσικού αερίου, των λιπασμάτων και των τροφίμων επιδείνωσε περαιτέρω την κατάσταση. Όλες οι κεντρικές τράπεζες αντέδρασαν με επιθετικές αυξήσεις των επιτοκίων.

Ποσοστό Ανεργίας

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με το ποσοστό της ανεργίας στο τέλος κάθε χρόνου από το 2009 έως το 2023 (ΕΛΣΤΑΤ):

Πίνακας 2.2: Ποσοστό ανεργίας, 2009-2023

Έτος	Ανεργία
2009	10.7%
2010	15.5%
2011	22%
2012	27.3%
2013	28.3%
2014	27.2%
2015	24.8%
2016	24.4%
2017	21.7%
2018	19%
2019	17.4%
2020	17.5%
2021	13.2%
2022	12.4%
2023	8.9%

Δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης

Ο Δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης (ΔΑΑ), είναι στατιστικός δείκτης ο οποίος χρησιμοποιείται για να κατατάσσει τις χώρες με βάση την «ανθρώπινη ανάπτυξη». Αποτελεί ένα σύνθετο μέτρο που κατασκευάζεται με βάση τρεις επί μέρους δείκτες οι οποίοι σχετίζονται με το προσδόκιμο ζωής, τον βαθμό εκπαίδευσης και την ποιότητα ζωής. Με βάση το ΔΑΑ γίνεται χαρακτηρισμός μιας χώρας σε υποανάπτυκτη, αναπτυσσόμενη ή ανεπτυγμένη. Χρησιμοποιείται επίσης για να μετρήσει την επίδραση των οικονομικών πολιτικών στην ποιότητα ζωής. Η τιμή αυτού του δείκτη κυμαίνεται συνήθως από 0 έως 1, με υψηλότερες τιμές να υποδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινης ανάπτυξης.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με το ποσοστό του ΔΑΑ στο τέλος κάθε χρόνου από το 2009 έως το 2022 (Country Economy):

Πίνακας 2.3: Ποσοστό ΔΑΑ, 2009-2022

Έτος	ΔΑΑ	Θέση στην παγκόσμια κατάταξη
2009	0.866	27
2010	0.869	28
2011	0.865	30
2012	0.866	31
2013	0.871	31
2014	0.879	30
2015	0.880	31
2016	0.877	31
2017	0.880	33
2018	0.886	33
2019	0.889	33
2020	0.886	33
2021	0.887	33
2022	0.893	20

ΑΕΠ Ελλάδα

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) είναι ένας από τους βασικούς οικονομικούς δείκτες που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την οικονομική απόδοση ενός κράτους. Αντιπροσωπεύει τη συνολική αξία όλων των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγονται εντός των συνόρων ενός κράτους κατά ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως μια χρονική περίοδο.

Ο ΑΕΠ λαμβάνει υπόψη τόσο την κατανάλωση όσο και τις επενδύσεις, τις κυβερνητικές δαπάνες και τον καθαρό εξαγωγικό τομέα ενός κράτους. Μέσω αυτού του δείκτη, μελετάται η οικονομική επίδοση της χώρας, η τάση της οικονομίας (ανάπτυξη ή ύφεση) και γίνεται σύγκριση των οικονομικών αποδόσεων μεταξύ διαφόρων χωρών.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με το ΑΕΠ της Ελλάδας από το 2009 έως το 2023 (ΕΛΣΤΑΤ):

Πίνακας 2.4: ΑΕΠ Ελλάδα, 2009-2023

Έτος	ΑΕΠ (σε εκατ. Ευρώ)
2009	237.534
2010	224.124
2011	203.308
2012	188.381
2013	179.884
2014	177.236
2015	176.369
2016	174.494
2017	176.903
2018	179.558
2019	183.347
2020	165.016
2021	181.500
2022	206.620
2023	220.303

Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ

Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ένας σημαντικός οικονομικός δείκτης που δίνει μια εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλεται η οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας. Υπολογίζεται συνήθως ως ποσοστιαία αλλαγή του ΑΕΠ από έτος σε έτος. Ένας θετικός ρυθμός ανάπτυξης υποδεικνύει οικονομική άνοδο, ενώ ένας αρνητικός ρυθμός υποδεικνύει οικονομική ύφεση.

Ο ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, οι επενδύσεις, η κατανάλωση, οι εξαγωγές και οι εισαγωγές, ο δημόσιος τομέας και η πολιτική του. Επίσης, παίζουν ρόλο οι εξωτερικές παράγοντες όπως οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες και οι γεωπολιτικές εξελίξεις.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τον ρυθμό ανάπτυξης της Ελλάδας από το 2009 έως το 2023 (Dianeosis):

Πίνακας 2.5: Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ, 2009-2023

Έτος	Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ
2009	-4.30%
2010	-5.48%
2011	-10.15%
2012	-7.09%
2013	-2.52%
2014	0.48%
2015	-0.20%
2016	-0.49%
2017	1.09%
2018	1.67%
2019	1.88%
2020	-9.00%
2021	8.43%
2022	5.91%
2023	2%

Μέσος ετήσιος καθαρός μισθός

Ο μέσος ετήσιος καθαρός μισθός αναφέρεται στον μέσο όρο των καθαρών απολαβών που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σε μια χώρα κατά τη διάρκεια ενός έτους. Ο καθαρός μισθός αντιπροσωπεύει το ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος μετά την αφαίρεση των φόρων, των ασφαλιστικών εισφορών και άλλων πιθανών αναδρομικών πληρωμών.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τον μέσο ετήσιο καθαρό μισθό από το 2009 έως το 2023 (Dianeosis):

Πίνακας 2.6: Μέσος ετήσιος καθαρός μισθός, 2009-2023

Έτος	Μέσος ετήσιος καθαρός μισθός
2009	18.511€
2010	18.567€
2011	17.573€
2012	17.137€
2013	15.845€
2014	16.070€
2015	15.628€
2016	15.007€
2017	14.898€
2018	14.850€
2019	15.076€
2020	14.325€
2021	15.568€
2022	16.812€
2023	17.707€

Νομοθετικές ρυθμίσεις για προσέλκυση επενδύσεων

Η εξέλιξη του νομικού πλαισίου για τις επενδύσεις στην Ελλάδα έχει περάσει από πολλές φάσεις. Κατά την οικονομική κρίση, έγινε πιο εμφανής η προσπάθεια απλοποίησης των διαδικασιών χρηματοδότησης και αδειοδότησης των επενδύσεων, ώστε η χώρα να πλησιάσει τον διεθνή μέσο όρο, παρόλο που εξακολουθεί να έχει σημαντικές υστερήσεις. Τα τελευταία τριάντα χρόνια, έχουν ψηφιστεί αρκετοί αναπτυξιακοί νόμοι με σκοπό την ενθάρρυνση των επενδύσεων μέσω παροχής κινήτρων. Ο νόμος 2601/1998, που αντικατέστησε τον νόμο 1892/1990, εισήγαγε ένα νέο σύστημα επενδύσεων, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την ενίσχυση της οικονομίας στην περιφέρεια και τη συνολική αναδιάρθρωση του επενδυτικού πλαισίου.

Το 2004, ο νέος επενδυτικός νόμος 3299/2004 αναμόρφωσε το πλαίσιο ενισχύσεων για να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, όπως η αύξηση της απασχόλησης, η προώθηση της τεχνολογικής αλλαγής, η προστασία του περιβάλλοντος και η εξοικονόμηση ενέργειας. Μία σημαντική αλλαγή ήταν η κατάργηση του καταλόγου δραστηριοτήτων για τις επιλέξιμες επιχειρήσεις, με το νέο σύστημα να βασίζεται σε επενδυτικά πλάνα που μπορούσαν να αναλάβουν όλες οι επιχειρήσεις. Ο νόμος 3908/2011, ψηφισμένος εν μέσω της οικονομικής κρίσης, έδωσε έμφαση στην εξωστρέφεια, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την περιφερειακή συνοχή και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Εισήγαγε επίσης το Εθνικό Πιστοποιημένο Μητρώο Αξιολογητών και Ελεγκτών και θέσπισε την ηλεκτρονική υποβολή επενδυτικών φακέλων για την επιτάχυνση της διαδικασίας από την προκήρυξη μέχρι την έγκριση του επενδυτικού σχεδίου εντός έξι μηνών.

Η κυβερνητική αλλαγή το 2015 οδήγησε στην ψήφιση του νόμου 4399/2016, που επικεντρώθηκε στην προώθηση της ανάπτυξης με σεβασμό στο περιβάλλον, την τεχνολογική αναβάθμιση και τη διαμόρφωση εθνικής ταυτότητας για την καλύτερη θέση της χώρας στον διεθνή καταμερισμό εργασίας. Ο πιο πρόσφατος νόμος, ο 4635/2019 με τίτλο «Επενδύω στην Ελλάδα», έχει ως στόχο την προσέλκυση στρατηγικών επενδύσεων, παρέχοντας κίνητρα, επέκταση επιχειρηματικών πάρκων, απλούστευση των διαδικασιών αδειοδότησης και των δημοσίων συμβάσεων, καθώς και τη δημιουργία ενιαίου ψηφιακού χάρτη. Στο άρθρο 45 του νόμου θεσπίζεται το

Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, το οποίο στοχεύει στη μείωση του διοικητικού βάρους και της γραφειοκρατίας.

Εκτός από τους παραπάνω νόμους, αρκετοί άλλοι θεσπίστηκαν, ιδιαίτερα μετά την έναρξη της κρίσης, για να επιταχύνουν τις διαδικασίες και να κάνουν την Ελλάδα ελκυστικότερο προορισμό για επενδύσεις. Ο νόμος 3894/2010, γνωστός και ως fast track, αποτελεί ένα εργαλείο για την επιτάχυνση της αδειοδότησης μεγάλων επενδύσεων, οι οποίες θεωρούνται ότι προσφέρουν σημαντικά ποσοτικά και ποιοτικά οφέλη στην εθνική οικονομία. Αυτός ο νόμος παρέχει ένα σταθερό και διαφανές επενδυτικό πλαίσιο, μειώνει σημαντικά τη γραφειοκρατία και αντιμετωπίζει τα εμπόδια που προκαλούν καθυστερήσεις στην υλοποίηση των μεγάλων έργων (Άρθρο: «Το νομικό πλαίσιο των επενδύσεων στην Ελλάδα: Μια αργή πορεία ετών προς την απλοποίηση», lawyermagazine.gr).

Ανάπτυξη υποδομών στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα έχουν υλοποιηθεί σημαντικά έργα υποδομής που έχουν συμβάλει στη βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών και στην ευρύτερη ανάπτυξη της χώρας. Ένα από τα πλέον σημαντικά έργα είναι το νέο αεροδρόμιο Αθηνών "Ελευθέριος Βενιζέλος", το οποίο λειτουργεί από το 2001 και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους αεροπορικούς κόμβους στην Ευρώπη, διευκολύνοντας την αεροπορική μεταφορά και συμβάλλοντας σημαντικά στον τουρισμό και το εμπόριο (Athens International Airport). Επιπλέον, το μετρό Αθηνών έχει βελτιώσει αισθητά τις μετακινήσεις στην πρωτεύουσα, μειώνοντας την κυκλοφοριακή συμφόρηση και παρέχοντας ένα γρήγορο και αξιόπιστο μέσο μεταφοράς για τους κατοίκους και τους επισκέπτες της πόλης (Athens Metro).

Η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου, που εγκαινιάστηκε το 2004, είναι ένα αρχιτεκτονικό θαύμα που συνδέει την Πελοπόννησο με την Ηπειρωτική Ελλάδα. Αυτή η γέφυρα έχει διευκολύνει τις μεταφορές και τις επικοινωνίες μεταξύ των δύο περιοχών, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη και την περιφερειακή συνοχή (Gefyra). Παράλληλα, η Αττική Οδός αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς αυτοκινητόδρομους στην Αθήνα, παρέχοντας έναν σύγχρονο και γρήγορο τρόπο μετακίνησης στην περιοχή της Αττικής. Λειτουργεί ως κύριος άξονας επικοινωνίας που συνδέει το κέντρο της πόλης με το διεθνές αεροδρόμιο "Ελευθέριος Βενιζέλος" βελτιώνοντας τη ροή της κυκλοφορίας και μειώνοντας τις κινητικές συμφορήσεις, γεγονός που έχει θετική επίδραση στην ποιότητα ζωής των κατοίκων (Attiki Odos).

Το 2017, η Fraport ανέλαβε τη διαχείριση 14 περιφερειακών αεροδρομίων σε όλη την Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων αυτών σε σημαντικές πόλεις όπως η Θεσσαλονίκη, η Κέρκυρα, η Ρόδος και η Κρήτη. Οι κύριες δραστηριότητες της Fraport περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, διαχείριση και αναβάθμιση των υποδομών των αεροδρομίων με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών. Αυτές οι αναβαθμίσεις συμβάλλουν σημαντικά στην ενίσχυση του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης των περιοχών αυτών (Fraport Greece).

Επιπλέον, η ανάπτυξη ενεργειακών υποδομών στην Ελλάδα έχει συμπεριλάβει μια σειρά από έργα και πρωτοβουλίες με στόχο την ενίσχυση της ενεργειακής ασφάλειας, την προώθηση της αειφορίας και τη μείωση της εξάρτησης από τις παραδοσιακές πηγές ενέργειας. Σημαντικά έργα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη αιολικών και φωτοβολταϊκών πάρκων, τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί εγκαταστάσεις φυσικού αερίου που ενισχύουν την ενεργειακή ποικιλία και ασφάλεια της χώρας (Βέττας, Danchev, Μανιάτης, Παρατσιώκας & Βαλάσκας, 2021).

Συνολικά, αυτά τα έργα υποδομής έχουν διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην αναβάθμιση των υποδομών της Ελλάδας, βελτιώνοντας τις καθημερινές μετακινήσεις, ενισχύοντας τον τουρισμό, υποστηρίζοντας την οικονομική ανάπτυξη και προωθώντας την ενεργειακή βιωσιμότητα. Οι επενδύσεις σε υποδομές συνεχίζουν να αποτελούν προτεραιότητα για την ελληνική κυβέρνηση, καθώς συμβάλλουν καθοριστικά στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και στην επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης για το μέλλον της χώρας.

Το μέλλον των υποδομών

Στην Ελλάδα, διάφορα σημαντικά έργα υποδομής βρίσκονται σε εξέλιξη, διαγωνιστική διαδικασία, ωρίμανση ή υπό ανάθεση. Μεταξύ αυτών είναι η επέκταση της γραμμής 2 του μετρό, η διεύρυνση του προαστιακού σιδηροδρόμου και η σύνδεση του σιδηροδρομικού δικτύου με όλα τα μεγάλα λιμάνια της χώρας. Επιπλέον, η δημιουργία της γραμμής 4 του μετρό της Αθήνας και η ολοκλήρωση των εργασιών του μετρό Θεσσαλονίκης αποτελούν έργα που αναμένεται να βελτιώσουν σημαντικά την αστική συγκοινωνία και τις μεταφορές στις δύο μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας.

Παράλληλα, η αυξανόμενη ζήτηση για νερό, σε συνδυασμό με τις μειωμένες διαθέσιμες ποσότητες λόγω παρατεταμένων ξηρασιών, καθιστούν αναγκαίες τις επενδύσεις σε εγχειοβελτιωτικές και αρδευτικές υποδομές. Έχουν ήδη δημοπρατηθεί και σύντομα θα υπογραφούν οι συμβάσεις για διάφορα σχετικά έργα, όπως τα εγχειοβελτιωτικά έργα στην περιοχή Βάλτου – Αμφιλοχίας και στο Μπραμιανό στην Ιεράπετρα της Κρήτης. Ο συνολικός προϋπολογισμός αυτών των έργων ανέρχεται στα 118 εκατ. ευρώ και χρηματοδοτούνται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης των υδάτινων πόρων και την αύξηση της αγροτικής παραγωγικότητας.

Στον τομέα της ψηφιοποίησης και της διαχείρισης έργων, υπάρχει στόχος για τη δημιουργία ενός νέου πληροφοριακού συστήματος που θα απλοποιήσει τις διαδικασίες διαχείρισης των μητρώων συντελεστών παραγωγής δημόσιων και ιδιωτικών έργων. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός εθνικού ψηφιακού χάρτη απαλλοτριώσεων, καθώς και ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την κεντρική και ενιαία παρακολούθηση και διαχείριση όλων των απαλλοτριώσεων από το Υπουργείο. Επιπλέον, θα αναπτυχθεί ένα ψηφιακό σύστημα διαχείρισης τεχνικών έργων και πόρων του Υπουργείου, το οποίο θα συμβάλλει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για την εφαρμογή της Τεχνολογίας Μοντελοποίησης στην Ελλάδα (Building Information Modeling - BIM) θεωρείται κρίσιμη για τη δημιουργία ανθεκτικών και βιώσιμων έργων υποδομής. Αυτή η τεχνολογία στοχεύει στη βελτίωση των διαδικασιών ανάθεσης μελετών, κατασκευών και συντήρησης, αποτρέποντας λάθη, καθυστερήσεις και υπερβάσεις

κόστους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής των έργων. Η εφαρμογή της BIM θα επιτρέψει την καλύτερη σχεδίαση, κατασκευή και συντήρηση των έργων, προωθώντας τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα στις υποδομές της χώρας.

Με αυτά τα σημαντικά έργα και τις πρωτοβουλίες σε εξέλιξη, η Ελλάδα κάνει βήματα προς τη βελτίωση των υποδομών της, την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης και την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών της. Οι επενδύσεις σε υποδομές, η τεχνολογική αναβάθμιση και η βελτίωση της διαχείρισης των πόρων αποτελούν βασικά στοιχεία για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων (Άρθρο: «Το Αναπτυξιακό Σχέδιο των μεταφορών για την Ελλάδα του 2030 – 188 έργα 27,6 δισ. Ευρώ», ypodomes.com).

ΑΞΕ στην Ελλάδα

Η εισροή ξένων επενδύσεων στην ελληνική οικονομία μετά τον πόλεμο αποτέλεσε μέρος της στρατηγικής ενσωμάτωσης της χώρας στη διεθνή οικονομία. Η πολιτική φιλελευθεροποίησης της οικονομίας, που ξεκίνησε το 1953, περιλάμβανε, μεταξύ άλλων, τη σταδιακή κατάργηση των εμπορικών εμποδίων, ειδικά μετά τη συμφωνία σύνδεσης με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα το 1962, την υποτίμηση της δραχμής κατά 50% και έναν αυξανόμενο προσανατολισμό προς μια εκβιομηχάνιση εξαγωγικού τύπου μέσω ενός πλέγματος κινήτρων, επιδοτήσεων και φοροαπαλλαγών, καθώς και την εισαγωγή ενός νομοθετικού πλαισίου προστατευτικού για τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ).

Η προσέλκυση των ΑΞΕ ήταν σημαντική για την επίλυση του προβλήματος της στενότητας κεφαλαίου. Η εισροή ξένου κεφαλαίου θα χρηματοδοτούσε την εκβιομηχάνιση χωρίς να απαιτείται η προσφυγή σε εθνικούς πόρους, μειώνοντας έτσι την κατανάλωση υπέρ της επένδυσης. Επιπλέον, οι ξένες επενδύσεις θα μετέφεραν την απαραίτητη τεχνολογία στην ελληνική μεταποίηση χωρίς το αυξημένο κόστος παραγωγής εγχώριας τεχνολογίας και θα συνέβαλαν στην κατανομή των επενδύσεων σύμφωνα με τα διεθνή συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας.

Η πεποίθηση ήταν ότι η Ελλάδα είχε συγκριτικά πλεονεκτήματα στη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων και την παραγωγή καταναλωτικών αγαθών, τομείς έντασης εργασίας όπου η χώρα διέθετε άφθονο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, η εξειδίκευση σε ενδιάμεσους μεταποιητικούς κλάδους, όπως τα χημικά και ιδιαίτερα τα λιπάσματα για χρήση στη γεωργία, καθώς και η μεταλλουργία, ήταν τομείς όπου η Ελλάδα μπορούσε να διαπρέψει.

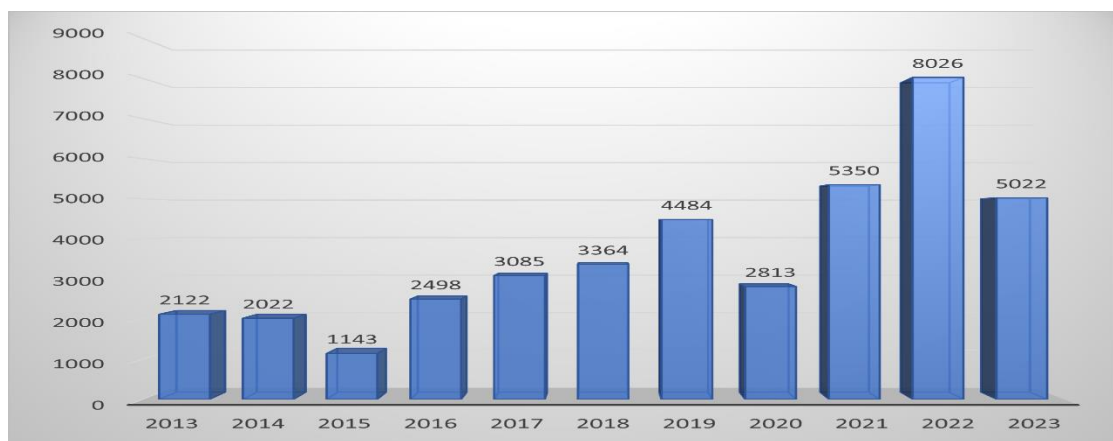
Από το 1954 έως το 1962, η είσοδος των ΑΞΕ στη χώρα ήταν περιορισμένη, με μικρή επίδραση στην εκβιομηχάνιση. Ωστόσο, την περίοδο 1962-1967, υπήρξε αύξηση των ΑΞΕ, η οποία ακολουθήθηκε από μια πτώση μεταξύ 1968-1972. Μετά το 1981, η στατιστική παρακολούθηση των ΑΞΕ παρουσίασε σημαντικά προβλήματα, καθώς η Τράπεζα της Ελλάδος σταμάτησε την καταγραφή των εισαγόμενων κεφαλαίων και άρχισε να χρησιμοποιεί την κατηγορία «Λοιπά Επιχειρηματικά Κεφάλαια», η οποία περιλάμβανε και επενδύσεις χαρτοφυλακίου καθώς και δάνεια επιχειρήσεων σε ξένο νόμισμα από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του εξωτερικού (Κυρκιλής, 2002).

Την περίοδο 2001-2008, το απόθεμα των εισροών ΑΞΕ στην Ελλάδα αυξήθηκε σωρευτικά κατά 160%, ρυθμός μικρότερος από τον αντίστοιχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που ήταν 197,3%. Το 2008 σημειώθηκε μείωση του αποθέματος ΑΞΕ στην Ελλάδα κατά 23,3%, ενώ το 2009 και το 2010 σημειώθηκαν αυξήσεις 1,65% και 7,15% αντίστοιχα. Το 2011, λόγω της κρίσης, οι ΑΞΕ μειώθηκαν κατά 24,14%, καθώς οι περισσότερες χώρες επενδυτές μείωσαν την παρουσία τους στην Ελλάδα, οδηγώντας σε συνολική μείωση του αποθέματος κατά 25%. Η μείωση αυτή οφειλόταν κυρίως στην αποεπένδυση στους κλάδους των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και των τροφίμων, που πριν την κρίση (το 2007) συγκέντρωναν το μεγαλύτερο επενδυμένο κεφάλαιο (Κοτταρίδη, 2014).

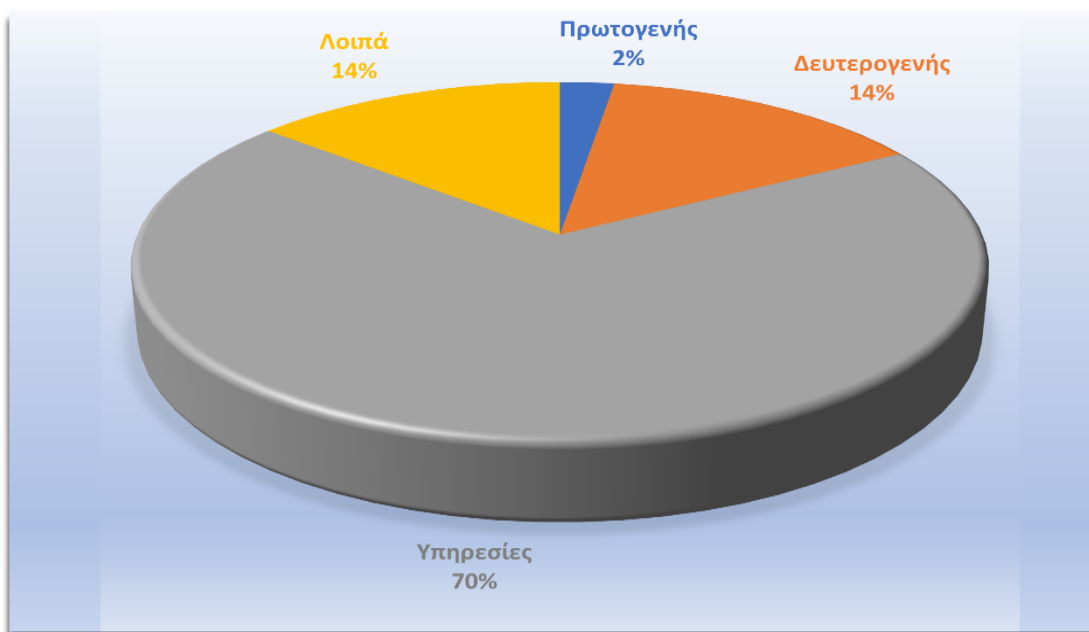
Το 2020, η Ελλάδα προσέλκυσε ΑΞΕ συνολικού ύψους 3,13 δισεκατομμυρίων ευρώ, μια από τις καλύτερες επιδόσεις των τελευταίων 20 ετών. Η χώρα προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια από κορυφαίες πολυεθνικές όπως η Pfizer, Microsoft, Cisco και η Volkswagen. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι καθαρές εισροές Ξένων Άμεσων Επενδύσεων για το 2023 ανήλθαν σε 5 δισ. ευρώ (5.022 εκατ. ευρώ), έναντι 8 δισ. ευρώ (8.026 εκατ. ευρώ) το ίδιο διάστημα του 2022

Η επενδυτική δραστηριότητα στη χώρα κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας προέρχεται κατά κύριο λόγο από κεφάλαια χωρών όπως η Κύπρος, το Λουξεμβούργο και η Ελβετία, με τη Γερμανία και την Ολλανδία να ακολουθούν. Την πρώτη δεκάδα συμπληρώνουν η Κίνα με το Χονγκ Κονγκ, που έχει ενισχύσει σημαντικά τη θέση της τα τελευταία χρόνια, οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Ιταλία και η Γαλλία.

Οι καθαρές εισροές ΞΑΕ κατά τομέα οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα επικεντρώνονται τα τελευταία έτη κατά κύριο λόγο στον τριτογενή τομέα και ακολουθεί με σημαντική διαφορά ο δευτερογενής τομέας. Αντίστοιχη διάρθρωση ΞΑΕ εμφανίζει η πλειονότητα των ανεπτυγμένων χωρών (Enterprise Greece).

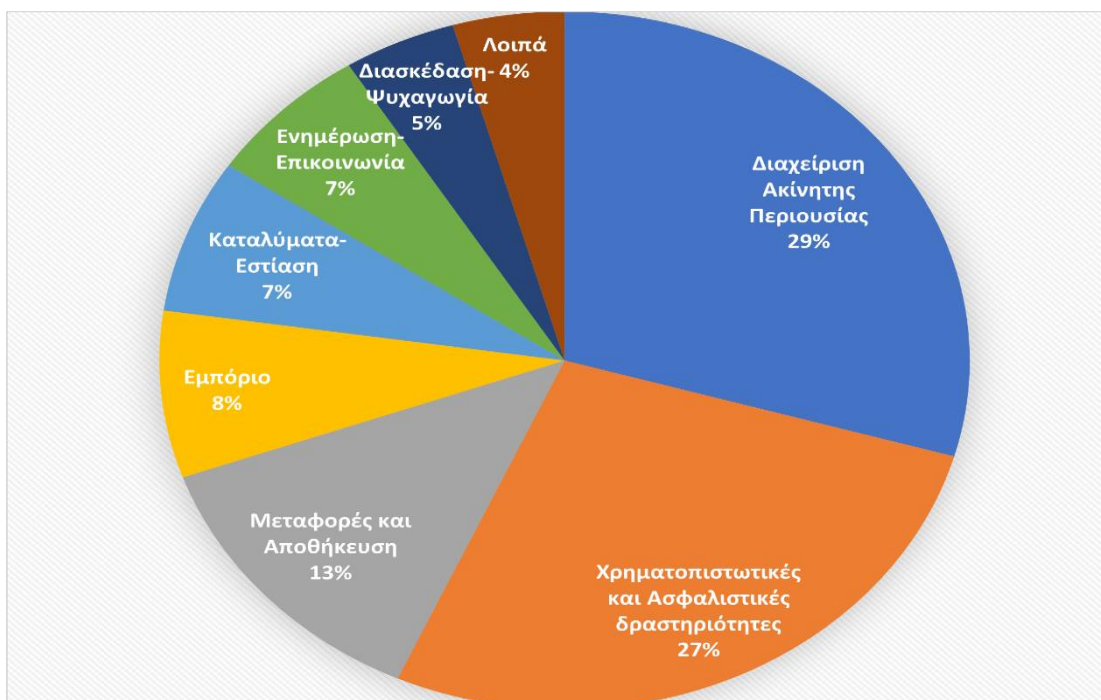


Καθαρές εισροές ΞΑΕ ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας κατά την περίοδο 2013-2023 (σε ποσοστό %)



Πηγή: “Enterprise Greece.” Enterprise Greece, <https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/ksenes-ameses-ependyseis>.

Διάρθρωση των καθαρών εισροών ΞΑΕ στον τομέα των υπηρεσιών κατά την περίοδο 2013-2023



Πηγή: “Enterprise Greece.” Enterprise Greece, <https://www.enterprisegreece.gov.gr/h-ellada-shmera/giati-ellada/ksenes-ameses-ependyseis>.

Κεφάλαιο 3: Fraport AG

Ταυτότητα της Fraport AG

Η Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide είναι η εταιρεία που κατέχει και διαχειρίζεται το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης, το οποίο συγκαταλέγεται στα δέκα κορυφαία αεροδρόμια παγκοσμίως. Λόγω της κεντρικής του τοποθεσίας στην Ευρώπη, το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης είναι ένα δημοφιλές σημείο μεταφόρτωσης για διεθνείς αεροπορικές μεταφορές φορτίου και επιβατών. Το αεροδρόμιο αποτελεί τον κορυφαίο κόμβο αεροπορικού φορτίου στην Ευρώπη, διακινώντας πάνω από δύο εκατομμύρια μετρικούς τόνους φορτίου ετησίως. Με σχεδόν 53 εκατομμύρια επιβάτες να περνούν από τις εγκαταστάσεις του, το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης είναι το τρίτο πιο πολυσύχναστο στην Ευρώπη.

Το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης στη Γερμανία, απασχολώντας περίπου 70.000 άτομα σε περισσότερες από 500 εταιρείες, περιλαμβανομένων αεροπορικών εταιρειών, επιχειρήσεων και μη εμπορικών ιδρυμάτων. Η Fraport AG απασχολεί περίπου τα δύο πέμπτα του συνολικού προσωπικού. Οι κύριοι μέτοχοι της Fraport AG είναι το κρατίδιο της Έσσης με περίπου 30% των μετοχών, η πόλη της Φρανκφούρτης επί του Μάιν με 20%, και η Deutsche Lufthansa AG με περίπου 10%.

Η Fraport AG είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και τη συντήρηση των υποδομών και των κύριων εγκαταστάσεων του αεροδρομίου, συμπεριλαμβανομένων των διαδρόμων, των τερματικών σταθμών, των οδών πρόσβασης και των χώρων στάθμευσης, καθώς και των εμπορικών κτιρίων. Η εταιρεία προσφέρει επίσης μια ποικιλία βασικών υπηρεσιών, όπως διαχείριση της κυκλοφορίας και των τερματικών σταθμών, υπηρεσίες εδάφους και υπηρεσίες ασφαλείας. Επιπλέον, η Fraport μισθώνει εμπορικούς χώρους σε περισσότερους από 500 συνεργάτες, όπως αεροπορικές εταιρείες, μεταφορείς εμπορευμάτων, ταξιδιωτικά πρακτορεία και φορείς εκμετάλλευσης καταστημάτων λιανικής πώλησης και εστιατορίων.

Πέρα από το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης, η Fraport AG διαχειρίζεται αεροδρόμια στα οποία έχει πλειοψηφικά μερίδια ή συμμετέχει ως εταίρος κοινοπραξίας, όπως τα Frankfurt-Hahn, Bremen και Hannover-Langenhagen στη Γερμανία, καθώς και τα αεροδρόμια της Αττάλειας στην Τουρκία, του Μπουργκάς

και της Βάρνας στη Βουλγαρία και της Λίμα στο Περού. Μέσω μιας σειράς εγχώριων και διεθνών θυγατρικών στην Ευρώπη, την Ασία και τη Βόρεια και Νότια Αμερική, η εταιρεία αξιοποιεί και εμπορεύεται την εξειδίκευσή της στην εφοδιαστική και διαχείριση αεροδρομίων, καθώς και στην αεροπορική ασφάλεια, γνώση που έχει αποκτήσει κατά τη διάρκεια των επτά δεκαετιών λειτουργίας του αεροδρομίου της Φρανκφούρτης.

Η εταιρεία παρέχει πλήρες φάσμα υπηρεσιών για την υποστήριξη των λειτουργιών των αεροδρομίων που διαχειρίζεται. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και διαχείριση αεροδρομιακών υποδομών, την παροχή υπηρεσιών εδάφους όπως ο χειρισμός αποσκευών και η εξυπηρέτηση αεροσκαφών, καθώς και υπηρεσίες ασφαλείας για τη διασφάλιση της ομαλής και ασφαλούς λειτουργίας των αεροδρομίων. Η Fraport AG επίσης επενδύει στην καινοτομία και την τεχνολογία, προσφέροντας λύσεις για την βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την αύξηση της αποδοτικότητας στις αεροδρομιακές λειτουργίες.

Η Fraport AG είναι μια εταιρεία στον τομέα της διαχείρισης αεροδρομίων, με εκτεταμένη εμπειρία και τεχνογνωσία. Η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται και να επεκτείνεται διεθνώς, αξιοποιώντας την εξειδίκευσή της για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των υποδομών των αεροδρομίων που διαχειρίζεται. Παράλληλα, η Fraport AG εφαρμόζει πρακτικές αειφόρου ανάπτυξης και περιβαλλοντικής διαχείρισης, στοχεύοντας στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των δραστηριοτήτων της και στην ενίσχυση της βιωσιμότητας (Fraport AG).

Ιστορική αναδρομή

Στις αρχές της δεκαετίας του 1920 στη Γερμανία, τα αεροπλάνα έγιναν γρήγορα δημοφιλή ως μέσο μεταφοράς. Το 1924, μια ομάδα οραματιστών επιχειρηματιών και πολεοδόμων στη Φρανκφούρτη σχημάτισε μια κοινοπραξία για να εξασφαλίσει μια ηγετική θέση στην αναδυόμενη αγορά των αεροπορικών ταξιδιών και μεταφορών. Μαζί με την πόλη της Φρανκφούρτης και την Junkers Luftverkehrs AG, μία από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες της Γερμανίας, ίδρυσαν την Südwestdeutsche Luftverkehrs AG, Frankfurt am Main, στις 2 Ιουλίου 1924. Στόχος της νέας εταιρείας ήταν η προώθηση και η επέκταση της αεροπορίας, ο σχεδιασμός, η δημιουργία και η διαχείριση της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής, καθώς και η παροχή συναφών υπηρεσιών.

Η Südwestdeutsche υπέγραψε σύμβαση μίσθωσης με την πόλη της Φρανκφούρτης για μια τοποθεσία στο προάστιο Rebstock της Φρανκφούρτης και ξεκίνησε τη λειτουργία της. Ο χώρος αυτός, που είχε χρησιμοποιηθεί για τη Διεθνή Έκθεση Αεροπορίας το 1909 και ως βάση για την Deutsche Luftschiffahrt Aktiengesellschaft (DELAG) - την εταιρεία που κατασκεύασε τα θρυλικά αερόπλοια Zeppelin - προσαρμόστηκε για να εξυπηρετήσει την εμπορική εναέρια κυκλοφορία και το αεροδρόμιο Rebstock της Φρανκφούρτης άρχισε να λειτουργεί.

Κατά το πρώτο έτος, το Rebstock κατέγραψε 234 απογειώσεις και προσγειώσεις, 536 επιβάτες και περίπου 2.430 λίβρες αλληλογραφίας. Ωστόσο, μέσα σε ένα χρόνο, ο αριθμός των απογειώσεων και προσγειώσεων καθώς και των επιβατών δεκαπλασιάστηκε. Σύντομα, το αεροδρόμιο έφτασε στα όριά του και η πόλη της Φρανκφούρτης ίδρυσε την Frankfurter Flugplatz GmbH, η οποία εκσυγχρόνισε και επέκτεινε τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις μετά την αγορά επιπλέον γης. Εν τω μεταξύ, οι κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες της Γερμανίας αγωνίστηκαν σκληρά για μερίδια στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά.

Η γερμανική κυβέρνηση, ως κύριος χρηματοδότης των δύο μεγάλων αεροπορικών εταιρειών Junkers Luftverkehrs AG και Aero Lloyd, δεν επιθυμούσε να επιδοτήσει έναν πόλεμο τιμών μεταξύ τους και αποφάσισε να τις συγχωνεύσει σε μια μεγάλη αεροπορική εταιρεία. Τον Ιανουάριο του 1926, ιδρύθηκε η Deutsche Luft Hansa AG, η οποία αργότερα θα γινόταν ένας από τους μεγαλύτερους αερομεταφορείς στον κόσμο, καθιστώντας τη Φρανκφούρτη ως κύριο κόμβο της. Στα τέλη του 1926, το

Rebstock της Φρανκφούρτης κατατάχθηκε πέμπτο μεταξύ των μεγαλύτερων αεροδρομίων της Γερμανίας. Οι τακτικές πτήσεις προς δημοφιλείς εγχώριους προορισμούς όπως το Μόναχο και το Βερολίνο, καθώς και προς κύριες ευρωπαϊκές πόλεις όπως το Λονδίνο, το Παρίσι, η Βιέννη, οι Βρυξέλλες και η Γενεύη, οδήγησαν σε αύξηση 60-70% στον αριθμό των πτήσεων, των επιβατών και του όγκου των εμπορευμάτων.

Το κραχ του χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης στα τέλη του 1929 ανέκοψε την ταχεία ανάπτυξη της εμπορικής αεροπορίας, τουλάχιστον προσωρινά. Καθώς πολλές επιχειρήσεις χρεοκόπησαν διεθνώς, οι αεροπορικές μεταφορές επιβραδύνθηκαν σημαντικά. Παρά τις δυσκολίες, οι αξιωματούχοι της πόλης της Φρανκφούρτης και η γερμανική κυβέρνηση συνέχισαν να σχεδιάζουν ένα νέο αεροδρόμιο σε μεγαλύτερη τοποθεσία στη Φρανκφούρτη.

Η νεαρή Δημοκρατία της Βαϊμάρης δεν άντεξε την πολιτική πίεση ενός αυξανόμενου στρατού εξαθλιωμένων Γερμανών εργατών. Η κυβέρνηση του Αδόλφου Χίτλερ, που ανέλαβε το 1933, υιοθέτησε την ιδέα της κατασκευής ενός νέου αεροδρομίου στη Φρανκφούρτη ως ένα από τα μεγάλα έργα δημιουργίας θέσεων εργασίας. Το 1934, η Südwestdeutsche Luftverkehrs AG μετονομάστηκε σε Südwestdeutsche Flugbetriebs AG Rhein-Main, με σκοπό την κατασκευή και λειτουργία του νέου αεροδρομίου Rhein-Main, χρηματοδοτούμενου κυρίως από τη ναζιστική κυβέρνηση. Εκατοντάδες πρώην άνεργοι εργάτες καθάρισαν μια μεγάλη δασική περιοχή στα νοτιοδυτικά της Φρανκφούρτης για την προετοιμασία του εργοταξίου. Δεκαοκτώ μήνες αργότερα, τον Ιούλιο του 1936, το αεροδρόμιο Rhein-Main, στρατηγικά τοποθετημένο στη διασταύρωση δύο εθνικών αυτοκινητοδρόμων, άνοιξε για εναέρια κυκλοφορία.

Μέχρι την έναρξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η Südwestdeutsche Flugbetriebs AG διαχειριζόταν το αεροδρόμιο Rhein-Main, που αναπτυσσόταν δυναμικά. Η εναέρια κυκλοφορία είχε αυξηθεί σημαντικά, με περισσότερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες, επιβάτες και φορτία. Το 1937, η Φρανκφούρτη κατέγραψε ρεκόρ με 70.910 επιβάτες. Μέχρι τότε, το αεροδρόμιο είχε ξεπεράσει όλα τα γερμανικά αεροδρόμια, εκτός από το Βερολίνο-Τέμπελχοφ, στον αριθμό των τακτικών πτήσεων που συνδέουν τη Φρανκφούρτη με πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Ωστόσο, με το ξέσπασμα του πολέμου, το αεροδρόμιο τέθηκε υπό τον έλεγχο της

Γερμανικής Πολεμικής Αεροπορίας και οι περισσότερες διεθνείς πτήσεις ακυρώθηκαν.

Κατά τη διάρκεια του πολέμου, η δραστηριότητα της Südwestdeutsche Flugbetriebs περιορίστηκε στη συντήρηση των υποδομών και στα διοικητικά καθήκοντα, ενώ οι περισσότεροι υπάλληλοί της υπηρέτησαν στο στρατό. Μετά την καταστροφή των υπόστεγων Zeppelin και των αερόπλοιων, ο διάδρομος χρησιμοποιήθηκε από μαχητικά αεροσκάφη της Luftwaffe για βομβιστικές επιδρομές σε ευρωπαϊκές πόλεις. Το υπουργείο αεροπορίας του Τρίτου Ράιχ σχεδίασε να επεκτείνει το αεροδρόμιο για στρατιωτικούς σκοπούς, αλλά οι πόροι δεν επαρκούσαν.

Μετά την ήττα των γερμανικών στρατευμάτων το 1942, ο πόλεμος επέστρεψε στη Γερμανία. Το αεροδρόμιο Rhein-Main βομβαρδίστηκε σφοδρά το 1944, με σοβαρές ζημιές στον διάδρομο και σε πολλά κτίρια. Πριν την υποχώρηση των γερμανικών στρατευμάτων το 1945, κατέστρεψαν τις εγκαταστάσεις του αεροδρομίου. Μετά την αποχώρηση των Γερμανών, το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού κλάπηκε πριν φτάσουν οι συμμαχικές δυνάμεις.

Στα τέλη Μαΐου του 1945, τέσσερις από τους 80 υπαλλήλους της Südwestdeutsche Flugbetriebs AG παρέμειναν για να διασφαλίσουν ό,τι υλικό μπορούσαν από τις εγκαταστάσεις του κατεστραμμένου αεροδρομίου. Καθώς επέστρεφαν περισσότεροι υπάλληλοι, η ανοικοδόμηση προχώρησε ταχύτερα. Υπό αμερικανική στρατιωτική διοίκηση, κατασκευάστηκε ο πρώτος διάδρομος και επισκευάστηκαν τα συστήματα ηλεκτροδότησης και ύδρευσης το 1945. Το 1946, το αεροδρόμιο χρησιμοποιήθηκε ως αεροπορική βάση των ΗΠΑ και η Südwestdeutsche Flugbetriebs AG ανέλαβε την ανοικοδόμηση και επέκταση των εγκαταστάσεων. Το Μάιο του 1946, η προσγείωση ενός αεροσκάφους της American Overseas Airlines σηματοδότησε μια νέα αρχή μετά τον πόλεμο.

Δύο χρόνια αργότερα, το αεροδρόμιο Rhein-Main έγινε βάση για την αερογέφυρα της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ, παρέχοντας αγαθά στο Δυτικό Βερολίνο, το οποίο πολιορκήθηκε από τους Σοβιετικούς μεταξύ 1948 και 1949. Κάθε τρία λεπτά, ένα αεροσκάφος απογειωνόταν από τη Φρανκφούρτη για το Βερολίνο. Η λειτουργία αυτή εξάντλησε τη χωρητικότητα του αεροδρομίου και κατασκευάστηκε δεύτερος διάδρομος το 1949. Το 1950, το αεροδρόμιο άνοιξε για πολιτική κυκλοφορία και η Πολεμική Αεροπορία των ΗΠΑ μετακόμισε στη νότια περιοχή του αεροδρομίου.

Μετά τον πόλεμο, οι Γερμανοί δεν επιτρεπόταν να εμπλακούν στην αεροπορία. Η λανθασμένη μετάφραση του ονόματος της Südwestdeutsche Flugbetriebs στα αγγλικά ως "Southwestern Airlines" οδήγησε στην απαγόρευση εισόδου των Γερμανών στο αεροδρόμιο Rhein-Main. Η εταιρεία κατασκεύασε νέο συγκρότημα γραφείων εκτός του αεροδρομίου και μετονομάστηκε σε Verkehrsaktiengesellschaft Rhein-Main (V.A.G.) το 1947. Το 1955, το κρατίδιο της Έσσης έγινε πλειοψηφικός μέτοχος της V.A.G., κατέχοντας το 45,2% των μετοχών. Η πόλη της Φρανκφούρτης κατείχε 28,9% και η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας το 25,9%. Το 1954, η εταιρεία μετονομάστηκε σε Flughafen Aktiengesellschaft Frankfurt/Main και το 1955 η Γερμανία ανέκτησε την κυριαρχία της στον εναέριο χώρο της. Το 1958, μετονομάστηκε ξανά σε Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG).

Μετά την επαναλειτουργία του Rhein-Main το 1950, η εναέρια κυκλοφορία αυξήθηκε ραγδαία. Η FAG ανέλαβε την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων, κατασκευάζοντας νέες δεξαμενές καυσίμων, υπόστεγα και αίθουσες διαχείρισης εμπορευμάτων. Η εισαγωγή του πρώτου αεριωθούμενου αεροπλάνου το 1958 αύξησε περαιτέρω την κυκλοφορία και ο κύριος διάδρομος επεκτάθηκε στα 3.000 μέτρα. Το 1957, οι επιβάτες στο αεροδρόμιο Rhein-Main ξεπέρασαν το ένα εκατομμύριο και διπλασιάστηκαν μέχρι το 1960. Το 1961, η Deutsche Lufthansa ξεκίνησε ολονύκτια υπηρεσία αεροπορικού ταχυδρομείου και η επέκταση του αεροδρομίου συνεχίστηκε.

Στη δεκαετία του 1970 και 1980, το αεροδρόμιο Rhein-Main έγινε ένας από τους σημαντικότερους κόμβους για τη διαχείριση αεροπορικών φορτίων και τη μετάβαση επιβατών. Το άνοιγμα του νέου τερματικού σταθμού Mitte το 1972 ήταν ένα σημαντικό ορόσημο, με το πρώτο ηλεκτρονικά ελεγχόμενο σύστημα μεταφοράς και διαλογής αποσκευών. Παρά τις μεγάλες απώλειες το 1974 και 1975, η FAG απέσβεσε την επένδυση το 1979. Η επέκταση συνεχίστηκε με την κατασκευή ενός νέου διαδρόμου το 1984.

Η πτώση του τείχους του Βερολίνου το 1989 και η παγκοσμιοποίηση οδήγησαν σε περαιτέρω ανάπτυξη της διεθνούς εναέριας κυκλοφορίας. Το 1989, η FAG ενέκρινε ένα δεκαετές επενδυτικό πρόγραμμα για την επέκταση του αεροδρομίου. Ο νέος τερματικός σταθμός 2 ολοκληρώθηκε το 1994 και η Cargo City South το 1996.

Με νέο όνομα πλέον, η Fraport AG εισήλθε στο χρηματιστήριο το 2001 για να χρηματοδοτήσει τα κατασκευαστικά έργα. Ωστόσο, καθυστερήσεις λόγω νομικών διαφορών και γραφειοκρατικών εμποδίων ανέβαλαν την επέκταση. Παρά τις καθυστερήσεις, η Fraport συνέχισε την διεθνή επέκταση, διαχειριζόμενη αεροδρόμια παγκοσμίως. Η πόλη της Φρανκφούρτης και το κρατίδιο της Έσσης σφράγισαν συμφωνία για να διατηρήσουν τουλάχιστον το 51% του μετοχικού κεφαλαίου υπό τον έλεγχό τους. Η αρχική δημόσια προσφορά το 2001 της μετονομασμένης Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide απέφερε πάνω από 900 εκατ. ευρώ. Στη συνέχεια, το 29% του μετοχικού κεφαλαίου της Fraport κατείχε ιδιώτες επενδυτές. Το κρατίδιο της Έσσης κατείχε το 32,1%, η πόλη της Φρανκφούρτης το 20,5% και η γερμανική κυβέρνηση το 18,4% των μετοχών. Το φθινόπωρο του 2005, η γερμανική κυβέρνηση ανακοίνωσε την απόφασή της να πωλήσει το μερίδιό της αξίας περίπου 660 εκατομμυρίων ευρώ. Η Lufthansa άρπαξε την ευκαιρία και απέκτησε μερίδιο 9,98% στη Fraport (Encyclopedia).

Το 2019, το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης εξυπηρέτησε πάνω από 70,5 εκατομμύρια επιβάτες, παρά την πανδημία Covid-19 που μείωσε την επιβατική κίνηση το 2020. Το αεροδρόμιο παραμένει μια από τις σημαντικότερες πύλες αερομεταφορών στην Ευρώπη, απασχολώντας περίπου 81.000 άτομα και υποστηρίζοντας την οικονομία της περιοχής.

Ιστορικό απόκτησης αεροδρομίων

Η εταιρεία έχει σημειώσει μια αξιοσημείωτη πορεία στον τομέα της διαχείρισης αεροδρομίων και παραχωρήσεων, ξεκινώντας το 1997 με την επένδυση στο αεροδρόμιο του Σααρμπρύνκεν στη Γερμανία, από το οποίο αποεπένδυσε το 2007. Το 1998, επέκτεινε το χαρτοφυλάκιό της με την απόκτηση του αεροδρομίου του Ανόβερο στη Γερμανία, το οποίο διατήρησε μέχρι το 2018. Το 1999, προστέθηκαν το αεροδρόμιο του Hahn στη Γερμανία, από το οποίο αποεπένδυσε το 2009, και το αεροδρόμιο της Αττάλειας στην Τουρκία, από το οποίο αποεπένδυσε το 2007. Το 2001, ανέλαβε τη διαχείριση του αεροδρομίου της Λίμα στο Περού, με την παραχώρηση να διαρκεί μέχρι το 2041.

Το 2006, η εταιρεία προχώρησε σε σημαντικές επενδύσεις στα αεροδρόμια Μπουργκάς και Βάρνα στη Βουλγαρία, με παραχώρηση μέχρι το 2046, και στο Αεροδρόμιο του Δελχί στην Ινδία, με παραχώρηση μέχρι το 2036. Το 2007, επανήλθε στο αεροδρόμιο της Αττάλειας, αυτή τη φορά με παραχώρηση μέχρι το 2026. Το 2008, επένδυσε στο Αεροδρόμιο της Σιάν στην Κίνα, από το οποίο αποεπένδυσε το 2022. Το 2014, ανέλαβε τη διαχείριση του αεροδρομίου της Λιουμπλιάνα στη Σλοβενία, με ενοικίαση μέχρι το 2054, και διάφορες παραχωρήσεις σε κέντρα λιανικής πώλησης στα αεροδρόμια της Βαλτιμόρης, του Κλέβελαντ, της Νέας Υόρκης, του Νιου Τζέρσεϊ και του Νάσβιλ, με παραχωρήσεις που λήγουν μεταξύ 2023 και 2029.

Το 2017, η εταιρεία ανέλαβε τις παραχωρήσεις για τα αεροδρόμια της Κω, της Μυκόνου, της Μυτιλήνης, της Ρόδου, της Σάμου, της Σαντορίνης, της Σκιάθου, του Ακτίου, των Χανίων, της Κέρκυρας, της Καβάλας, της Κεφαλονιάς, της Θεσσαλονίκης και της Ζακύνθου στην Ελλάδα, με παραχωρήσεις που διαρκούν μέχρι το 2057. Το 2018, προχώρησε σε επενδύσεις στα αεροδρόμια της Φορταλέζα και του Πόρτο Αλέγκρε στη Βραζιλία, με παραχωρήσεις που λήγουν το 2047 και το 2042 αντίστοιχα. Τέλος, το 2027, η εταιρεία θα επανέλθει στο αεροδρόμιο της Αττάλειας με μια νέα παραχώρηση που θα διαρκέσει μέχρι το 2052. (Fraport AG).

Όραμα, αποστολή, στόχοι

Το όραμα της Fraport AG είναι να καθιερώσει παγκόσμια πρότυπα ως ο κορυφαίος φορέας εκμετάλλευσης αεροδρομίων στην Ευρώπη. Αυτό το όραμα αποδεικνύεται από τη συνεχή προσπάθεια της εταιρείας να βελτιώσει και να καινοτομήσει στις υπηρεσίες και τις υποδομές της. Όσον αφορά την αποστολή της, η εταιρεία έχει αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της, εισάγοντας ένα νέο εταιρικό σύνθημα: «Συνδέοντας τον κόσμο με το αύριο». Αυτό το σύνθημα αντικατοπτρίζει την αλλαγή στη στρατηγική του ομίλου και προσφέρει μια νέα συναισθηματική και συμβολική ομπρέλα που ενσωματώνει τις αξίες και το όραμα της Fraport.

Το σύνθημα λειτουργεί ως δήλωση αποστολής, εκφράζοντας με σαφήνεια τη δέσμευση της εταιρείας για πρόοδο και συνεισφορά στο μέλλον. Η γλώσσα, το μήνυμα και ο οπτικός σχεδιασμός του συνθήματος αναδεικνύουν τις αξίες της Fraport και την διεθνή της ταυτότητα, προσδίδοντας έναν πιο ανθρώπινο και συναισθηματικό χαρακτήρα στην εταιρική της επικοινωνία.




Η στρατηγική Fraport.2030 είναι ένα στρατηγικό πλαίσιο που στοχεύει στην αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και τη διασφάλιση της ετοιμότητας της εταιρείας για το μέλλον. Σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, όπου οι πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές τάσεις μεταβάλλονται, η Fraport προσαρμόζεται και καινοτομεί. Οι πελάτες σήμερα αναμένουν από τους φορείς εκμετάλλευσης αεροδρομίων να προσφέρουν εξαιρετικές υποδομές, υψηλά πρότυπα ασφάλειας, αποτελεσματικές και ψηφιοποιημένες διαδικασίες, καθώς και αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παράλληλα, η κοινωνία, οι επενδυτές και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής απαιτούν από τη βιομηχανία αερομεταφορών να συμβάλλει ουσιαστικά στην προστασία του κλίματος και του περιβάλλοντος. Η βιωσιμότητα και η οικολογική συνείδηση έχουν γίνει βασικά ζητήματα για τη Fraport, η οποία δεσμεύεται να προσφέρει λύσεις που προστατεύουν το περιβάλλον ενώ παράλληλα εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών της.

Επιπλέον, η έλλειψη εργαζομένων σε πολλούς ρόλους και ειδικότητες αποτελεί σημαντική πρόκληση για τους φορείς εκμετάλλευσης αεροδρομίων. Η Fraport επηρεάζεται ιδιαίτερα από αυτήν την τάση και για το λόγο αυτό, επικαιροποιεί

συνεχώς τη στρατηγική της για να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλέντα. Η στρατηγική Fraport.2030 επικεντρώνεται σε τρεις σαφώς καθορισμένες στρατηγικές προτεραιότητες, με στόχο τη διασφάλιση της μελλοντικής βιωσιμότητας του ομίλου. Με αυτούς τους μακροπρόθεσμους στόχους, η Fraport δείχνει ότι η ανάπτυξη και η βιωσιμότητα δεν είναι αντίθετες έννοιες, αλλά αλληλένδετες προϋποθέσεις για την επιτυχία της.

Η βιωσιμότητα για τη Fraport είναι συνώνυμη με τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανθεκτικότητα της εταιρείας. Καινοτομίες και νέες τεχνολογίες παίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στην προώθηση του ομίλου, καθιστώντας τον έτοιμο να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος. Τέλος, σύμφωνα με την εταιρεία, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων είναι οι εργαζόμενοι. Η Fraport επενδύει στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού της, ενώ συνεχίζει τις προσπάθειες να προσελκύει νέα ταλέντα, εδραιώνοντας τη θέση της ως εργοδότης επιλογής.

 GROWTH AND SUSTAINABILITY	 EFFICIENCY AND INNOVATION	 EMPLOYER OF CHOICE
Growth and sustainability	Efficiency and innovation	Employer of choice
In 2030 ...	In 2030...	In 2030...
<ul style="list-style-type: none"> • ...we will be the company with the world's best know-how for operating climate-friendly airports. • ...we will be financially successful, robust, and stable, and grow profitably. • ...we will have successfully expanded our international business. • ...we will act sustainably and see ourselves as part of each region in which we operate. 	<ul style="list-style-type: none"> • ...we will convince our customers across all categories with our products, services, and effective innovations. • ...passengers at all of our airports will be delighted with our excellent service and quality. • ...we will have smooth, frictionless processes and therefore work much more efficiently. 	<ul style="list-style-type: none"> • ...we will be a truly international group, which will be expressed in our culture, mindset, and sharing of skills and knowledge. • ...we will rank among the most attractive employers in the aviation business. • ...we will have a management culture that is based on mutual trust, encourages curiosity, and rewards performance.

Πηγή: “Fraport Group Strategy.” Fraport, <https://www.fraport.com/en/our-group/group-strategy.html>.

Οικονομικός απολογισμός 2023

Πίνακας 3.1: Συνοπτική οικονομική κατάσταση της Fraport AG για το έτος 2023

Development of the Group's financial figures

€ million	2023	2022	Change	Change in %
Revenue	4,000.5	3,194.4	+806.1	+25.2
Revenue adjusted for IFRIC 12	3,485.1	2,863.3	+621.8	+21.7
Personnel expenses	1,076.0	1,036.7	+39.3	+3.8
Cost of materials	1,637.3	1,101.6	+535.7	+48.6
EBITDA	1,204.0	1,029.8	+174.2	+16.9
Depreciation and amortization	501.2	465.3	+35.9	+7.7
EBIT	702.8	564.5	+138.3	+24.5
Group result	430.5	166.6	+263.9	> 100
Number of employees as of December 31	18,057	19,211	-1,154	-6.0
Average number of employees	17,840	18,850	-1,010	-5.4

Πηγή: "Consolidated Financial Statements for the Fiscal Year 2023." Fraport

Έσοδα: Το οικονομικό έτος 2023, ο όμιλος Fraport σημείωσε έσοδα ύψους €4.000,5 εκατομμυρίων, παρουσιάζοντας αύξηση κατά €806,1 εκατομμύρια σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Μετά την προσαρμογή για έσοδα από συμβάσεις κατασκευής και επέκτασης σύμφωνα με το IFRIC 12 (Διεθνής Επιτροπή Ερμηνείας Χρηματοοικονομικής Αναφοράς 12), τα έσοδα αυξήθηκαν κατά €621,8 εκατομμύρια, φτάνοντας τα €3.485,1 εκατομμύρια. Στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης, η αύξηση οφείλεται κυρίως σε υψηλότερα έσοδα από τέλη αεροδρομίου (+€196,0 εκατομμύρια), τέλη υποδομής (+€76,4 εκατομμύρια) και υπηρεσίες εδάφους (+€51,6 εκατομμύρια), βάσει της κυκλοφορίας και των τιμών.

Τα έσοδα από το λιανικό εμπόριο και τη στάθμευση αυξήθηκαν επίσης κατά €33,1 εκατομμύρια και €22,7 εκατομμύρια αντίστοιχα, λόγω της κυκλοφορίας. Με την ανάληψη της διαχείρισης των ελέγχων αεροπορικής ασφάλειας στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης στην αρχή του οικονομικού έτους, επιτεύχθηκαν έσοδα από τέλη αεροπορικής ασφάλειας ύψους €220,8 εκατομμυρίων για πρώτη φορά. Αντίθετα, τα έσοδα από τις υπηρεσίες ασφάλειας μειώθηκαν κατά €155,3 εκατομμύρια σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, λόγω της αποσυγκέντρωσης της θυγατρικής FraSec Aviation Security GmbH από την 1η Ιανουαρίου 2023. Μεταξύ των διεθνών αεροδρομίων του Ομίλου, οι κύριες συνεισφορές στην αύξηση των προσαρμοσμένων εσόδων προήλθαν από την Fraport Greece (+€74,8 εκατομμύρια) και την εταιρεία του

Ομίλου στη Λίμα (+€48,5 εκατομμύρια), χάρη στις θετικές εξελίξεις στην κυκλοφορία.

Λοιπά λειτουργικά έσοδα: Τα λοιπά λειτουργικά έσοδα ανήλθαν σε €59,0 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μείωση κατά €80,3 εκατομμύρια σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Κατά την περίοδο αναφοράς, οι δύο βραζιλιάνικες εταιρείες του Ομίλου κατέληξαν σε επιπλέον συμφωνία αποζημιώσεων για τις επιπτώσεις της πανδημίας του κορονοϊού, με τις αποζημιώσεις να ανέρχονται συνολικά σε €18,6 εκατομμύρια. Επιπλέον, τα λοιπά λειτουργικά έσοδα επηρεάστηκαν θετικά κατά €11,1 εκατομμύρια λόγω της αναλογικής πώλησης και της αποσυγκέντρωσης της θυγατρικής FraSec Aviation Security GmbH από την 1η Ιανουαρίου 2023, καθώς και της αναγνώρισης των υπολοίπων μετοχών (49%) στην εύλογη αξία τους. Επιπρόσθετα, έσοδα ύψους €11,0 εκατομμυρίων προέκυψαν από τον διακανονισμό νομικής διαφοράς της Fraport USA, σε σχέση με την πρόωρη λήξη της συμφωνίας παραχώρησης λιανικής στο Πίτσμπουργκ.

Έξοδα: Οι δαπάνες προσωπικού του ομίλου αυξήθηκαν κατά €39,3 εκατομμύρια, φτάνοντας τα €1.076,0 εκατομμύρια για το οικονομικό έτος 2023. Παρά τη μείωση του μέσου αριθμού εργαζομένων, η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στις αυξήσεις που προβλέπονται από τη συλλογική σύμβαση εργασίας στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης. Οι δαπάνες που δεν σχετίζονται με το προσωπικό (όπως το κόστος υλικών και άλλες λειτουργικές δαπάνες) έφτασαν τα €1.830,0 εκατομμύρια, αυξημένες κατά €522,9 εκατομμύρια.

Μετά την προσαρμογή για τις δαπάνες που σχετίζονται με την εφαρμογή του IFRIC 12, οι δαπάνες αυτές ανήλθαν σε €1.314,6 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση κατά €338,6 εκατομμύρια. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στο υψηλότερο κόστος εξωτερικών υπηρεσιών (+€224,7 εκατομμύρια), κυρίως λόγω της ανάληψης της διαχείρισης των ελέγχων ασφαλείας στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης. Επιπλέον, λόγω του αυξημένου όγκου κυκλοφορίας, τα υψηλότερα μεταβλητά τέλη παραχώρησης στις διεθνείς εταιρείες του Ομίλου (+€69,4 εκατομμύρια) και οι αυξημένες δαπάνες για συντήρηση (+€33,0 εκατομμύρια) καθώς και για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (+€14,5 εκατομμύρια) συνέβαλαν στην αύξηση του κόστους υλικών.

EBITDA και EBIT: Το EBITDA του Ομίλου έφτασε τα €1.204,0 εκατομμύρια, σημειώνοντας αύξηση κατά €174,2 εκατομμύρια σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Η αύξηση αυτή αντανακλά τη βελτιωμένη λειτουργική απόδοση του Ομίλου. Οι αποσβέσεις και οι απομειώσεις ανήλθαν σε €501,2 εκατομμύρια, αυξημένες κατά €35,9 εκατομμύρια σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Ως αποτέλεσμα, το EBIT του Ομίλου ανήλθε σε €702,8 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά €138,3 εκατομμύρια σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Τα έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά €47,9 εκατομμύρια το οικονομικό έτος 2023 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, κυρίως λόγω υψηλότερων τόκων από καταθέσεις όψεως και προθεσμίας. Οι δαπάνες τόκων ανήλθαν σε –€317,9 εκατομμύρια κατά την περίοδο αναφοράς, μειωμένες κατά €4,4 εκατομμύρια σε σχέση με το προηγούμενο έτος (προηγούμενο έτος: –€315,5 εκατομμύρια). Το αποτέλεσμα από εταιρείες που λογίζονται με τη μέθοδο της καθαρής θέσης αυξήθηκε κατά €7,5 εκατομμύρια, φτάνοντας τα €84,5 εκατομμύρια. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση των κερδών της εταιρείας λειτουργίας στην Αττάλεια (+€22,0 εκατομμύρια).

EBT, Ομαδικό Αποτέλεσμα και Κέρδη ανά Μετοχή: Τα κέρδη προ φόρων (EBT) για την περίοδο αναφοράς ανήλθαν σε €553,9 εκατομμύρια, έναντι €233,9 εκατομμυρίων το προηγούμενο έτος. Με συντελεστή φορολόγησης 22,3%, οι φόροι εισοδήματος ανήλθαν σε €123,4 εκατομμύρια, σε σύγκριση με €67,3 εκατομμύρια το προηγούμενο έτος. Τα καθαρά κέρδη του ομίλου ήταν €430,5 εκατομμύρια, έναντι €166,6 εκατομμυρίων το προηγούμενο έτος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα βασικά κέρδη ανά μετοχή να φτάσουν τα €4,26, σε σύγκριση με €1,43 το προηγούμενο έτος.

Αυτά τα στοιχεία υπογραμμίζουν τη σημαντική βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του ομίλου Fraport το 2023, με σημαντική αύξηση τόσο στα προ φόρων κέρδη όσο και στα καθαρά κέρδη, που αντανακλώνται και στα αυξημένα κέρδη ανά μετοχή.

Κεφάλαιο 4: Fraport Greece

Ταυτότητα της Fraport Greece

Η Fraport Greece ιδρύθηκε το 2015 με σκοπό τη συντήρηση, λειτουργία, διαχείριση, βελτίωση και ανάπτυξη 14 περιφερειακών αεροδρομίων στην Ελλάδα για τα επόμενα 40 χρόνια. Η διαχείριση των αεροδρομίων από την Fraport Greece ξεκίνησε στις 11 Απριλίου 2017. Η εταιρεία είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία, διαχείριση, ανάπτυξη και συντήρηση των αεροδρομίων Ακτίου, Χανίων, Καβάλας, Κεφαλονιάς, Κέρκυρας, Κω, Μυτιλήνης, Μυκόνου, Ρόδου, Σάμου, Σαντορίνης, Σκιάθου, Θεσσαλονίκης και Ζακύνθου.

Το ελληνικό κράτος, μέσω διεθνούς διαγωνιστικής διαδικασίας, διαχώρισε τα 14 αεροδρόμια σε δύο ομάδες παραχωρήσεων, καθεμία με 7 αεροδρόμια (Ομάδα Α και Ομάδα Β). Η Fraport Greece αποτελείται από δύο εταιρείες παραχωρήσεων με έδρα την Αθήνα. Η Fraport Regional Airports of Greece A S.A. (Fraport Greece A) είναι υπεύθυνη για τα αεροδρόμια Ακτίου, Ζακύνθου, Καβάλας, Θεσσαλονίκης, Κέρκυρας, Κεφαλονιάς και Χανίων. Η Fraport Regional Airports of Greece B S.A. (Fraport Greece B) είναι υπεύθυνη για τα αεροδρόμια Κω, Μυτιλήνης, Μυκόνου, Ρόδου, Σάμου, Σαντορίνης και Σκιάθου.

Επιπλέον, ιδρύθηκε μια τρίτη εταιρεία (Management Company) με έδρα την Αθήνα, υπεύθυνη για τη διαχείριση κεντρικών λειτουργιών για λογαριασμό της Fraport Greece A και της Fraport Greece B, όπως η απασχόληση του προσωπικού και οι συμφωνίες με συμβούλους και προμηθευτές. Η Fraport Greece απασχολεί συνολικά 620 εργαζόμενους στα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα και στα 14 αεροδρόμια.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης και λειτουργίας των 14 αεροδρομίων, η Fraport Greece υλοποίησε ένα εκτεταμένο πλάνο εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Αυτό περιλάμβανε άμεσες αλλά και μακροπρόθεσμες εργασίες βελτίωσης των υποδομών, που συνέβαλαν στην αύξηση του αριθμού των επιβατών και στη βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας τους. Η επένδυση της Fraport Greece ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2017, παράλληλα με την έναρξη της παραχώρησης για τη διαχείριση 11 αεροδρομίων σε νησιά και 3 στην ηπειρωτική Ελλάδα. Οι εργασίες συνεχίστηκαν και κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών με υψηλή επιβατική κίνηση και εν μέσω

της πανδημίας, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις και τα εμπόδια που προέκυψαν. Τον Ιανουάριο του 2021, η Fraport Greece ολοκλήρωσε τα έργα και στα 14 αεροδρόμια, νωρίτερα από τη συμβατική προθεσμία του Απριλίου 2021.

Το πρωτοποριακό επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 440 εκατ. ευρώ της Fraport Greece μετέτρεψε τα αεροδρόμια. Η επένδυση περιλάμβανε την κατασκευή πέντε νέων σύγχρονων αεροσταθμών, πέντε επεκτάσεων, τέσσερις αναδιαμορφώσεις αεροσταθμών, την κατασκευή και ανακαίνιση 12 πυροσβεστικών σταθμών και την ανακαίνιση 12 διαδρόμων αποπροσγείωσης. Όλα τα αεροδρόμια πλέον διαθέτουν σύγχρονα συστήματα διαχείρισης αποσκευών και ανίχνευσης εκρηκτικών.

Οι μέτοχοι της Fraport Greece είναι η Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide, ο Όμιλος Κοπελούζου και το Ευρωπαϊκό Ταμείο 2020 Marguerite (Fraport Greece).

Αποστολή, Όραμα & Στόχοι

Σύμφωνα με τη Fraport Greece, η αποστολή της εταιρείας είναι να ενισχύσει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των αεροδρομίων μέσω της βελτίωσης των λειτουργικών διαδικασιών, του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης των υποδομών, καθώς και της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού της. Η Fraport Greece πιστεύει ότι η υψηλή ποιότητα στην εξυπηρέτηση πελατών, το εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, καθώς και η αυστηρή τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, θα συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχή υλοποίηση του έργου. Επιπλέον, η συνεργασία μεταξύ της Fraport Greece και των τοπικών κοινωνιών θα προωθήσει την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών μέσω ειδικών προγραμμάτων.

Αναβαθμίσεις αεροδρομίων

Αεροδρόμιο Ακτίου: Το 2019 ολοκληρώθηκαν σημαντικές βελτιώσεις στο αεροδρόμιο Ακτίου, περιλαμβάνοντας την επέκταση του αεροδρομίου κατά 2.500 τετραγωνικά μέτρα και την ανακαίνιση του αεροσταθμού. Αυξήθηκαν τα σημεία check-in από 8 σε 14 (75%) και οι πύλες αναχωρήσεων από 5 σε 7 (40%). Εγκαταστάθηκε σύγχρονο σύστημα ελέγχου και διαχείρισης αποσκευών, νέο φυλάκιο ελέγχου πρόσβασης και ανακαινίστηκε το οδόστρωμα στους χώρους προσγείωσης, απογείωσης και στάθμευσης αεροσκαφών.

Αεροδρόμιο Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός»: Το αεροδρόμιο Ζακύνθου ανακαινίστηκε με την εγκατάσταση του συστήματος "HBS inline screening" για τον έλεγχο των αποσκευών, ανακαίνιση του οδοστρώματος και των εισόδων. Ο πύργος ελέγχου ανακαινίστηκε, ενώ κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 15 σε 20 (33%) και τα σημεία ασφαλείας από 2 σε 5 (150%).

Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης «Μακεδονία»: Ολοκληρώθηκε το 2021 με την κατασκευή νέου αεροσταθμού 34.100 τετραγωνικών μέτρων και ανακαίνιση του υπάρχοντος. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν κατά 45%, ενώ τα σημεία ασφαλείας και ελέγχου κατά 115%. Κατασκευάστηκαν νέοι πυροσβεστικός σταθμός και φυλάκια ελέγχου πρόσβασης, ενώ ανακαινίστηκε το οδόστρωμα και επεκτάθηκε η εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων

Αεροδρόμιο Καβάλας «Μέγας Αλέξανδρος»: Υποβλήθηκε σε εκτεταμένες αναβαθμίσεις με την επέκταση του τερματικού σταθμού κατά 2.029 τετραγωνικά μέτρα και εγκατάσταση του συστήματος «HBS inline screening». Κατασκευάστηκαν νέες εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων και αναδιαμορφώθηκε ο χώρος στάθμευσης των αεροσκαφών. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 8 σε 10 (20%).

Αεροδρόμιο Κέρκυρας «Ιωάννης Καποδίστριας»: Το 2021 ολοκληρώθηκε η κατασκευή νέου αεροσταθμού 10.350 τετραγωνικών μέτρων και ανακαίνιση του υπάρχοντος. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 21 σε 28 (35%) και τα σημεία ασφαλείας από 5 σε 8 (60%). Εγκαταστάθηκε σύγχρονο σύστημα διαχείρισης αποσκευών και ανακαινίστηκε το οδόστρωμα στους χώρους προσγείωσης, απογείωσης και στάθμευσης αεροσκαφών.

Αεροδρόμιο Κεφαλονιάς «Άννα Πολλάτου»: Το 2019 ολοκληρώθηκε η κατασκευή νέου αεροσταθμού 10.700 τετραγωνικών μέτρων. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 7 σε 12 (70%) και τα σημεία ασφαλείας από 2 σε 4 (διπλασιασμός). Κατασκευάστηκαν νέος πυροσβεστικός σταθμός και φυλάκιο ελέγχου πρόσβασης, ενώ ανακαινίστηκε το οδόστρωμα και ο πύργος ελέγχου.

Αεροδρόμιο Κω «Ιπποκράτης»: Το 2021 ολοκληρώθηκαν έργα αναβάθμισης, περιλαμβάνοντας την κατασκευή νέου αεροσταθμού 24.000 τετραγωνικών μέτρων και πυροσβεστικού σταθμού. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 16 σε 28 (75%) και τα σημεία ασφαλείας από 4 σε 9 (125%). Ανακαινίστηκε ο διάδρομος προσγείωσης/απογείωσης και επεκτάθηκε ο χώρος στάθμευσης αεροσκαφών.

Αεροδρόμιο Μυκόνου: Το 2021 ολοκληρώθηκε η επέκταση του αεροσταθμού κατά 3.450 τετραγωνικά μέτρα. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 12 σε 16 (33%) και οι πύλες κατά 20%. Κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός, αναδιαμορφώθηκε ο χώρος στάθμευσης αεροσκαφών και ανακατασκευάστηκε ο διάδρομος προσγείωσης/απογείωσης.

Αεροδρόμιο Μυτιλήνης «Οδ. Ελύτης»: Το 2020 ολοκληρώθηκε η κατασκευή νέου αεροσταθμού 7.185 τετραγωνικών μέτρων. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 7 σε 9 (30%). Κατασκευάστηκαν νέος πυροσβεστικός σταθμός, εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων και νέος χώρος στάθμευσης αεροσκαφών.

Αεροδρόμιο Ρόδου «Διαγόρας»: Ολοκληρώθηκε το 2020 με ανακαίνιση του αεροσταθμού και αύξηση των σημείων check-in από 40 σε 45 (15%). Οι πύλες αναχώρησης αυξήθηκαν από 16 σε 18 (15%) και τα σημεία ασφαλείας από 7 σε 12 (70%). Κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός και φυλάκιο ελέγχου πρόσβασης.

Αεροδρόμιο Σάμου «Αρίσταρχος ο Σάμιος»: Το 2019 ολοκληρώθηκε η επέκταση του αεροσταθμού κατά 1.550 τετραγωνικά μέτρα. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 10 σε 14 (40%) και οι πύλες κατά 25%. Κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός και εγκαταστάθηκε σύγχρονο σύστημα διαχείρισης αποσκευών.

Αεροδρόμιο Σαντορίνης: Το 2021 ολοκληρώθηκαν εκτεταμένες βελτιώσεις, περιλαμβάνοντας την επέκταση του αεροσταθμού κατά 12.900 τετραγωνικά μέτρα. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν από 8 σε 17 (115%) και οι μάντες παραλαβής αποσκευών διπλασιάστηκαν. Κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός και φυλάκιο ελέγχου πρόσβασης.

Αεροδρόμιο Σκιάθου "Α. Παπαδιαμάντης": Το 2019 ολοκληρώθηκε η επέκταση του αεροσταθμού κατά 2.185 τετραγωνικά μέτρα. Τα σημεία check-in αυξήθηκαν κατά 10% και οι πύλες κατά 70%, από 3 σε 5. Διπλασιάστηκαν οι μάντες παραλαβής αποσκευών και κατασκευάστηκε νέος πυροσβεστικός σταθμός.

Αεροδρόμιο Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»: Η αναβάθμιση περιελάμβανε αναδιοργάνωση των εσωτερικών χώρων του αεροσταθμού, επέκταση των διαδικασιών ασφαλείας και του χώρου στάθμευσης αεροσκαφών. Ανακαινίστηκε το οδόστρωμα και επεκτάθηκε η εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων. Τα σημεία ασφαλείας και ελέγχου διπλασιάστηκαν από 4 σε 8.

Οικονομικός απολογισμός 2023

FRAPORT ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ «Α» Α.Ε. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2023 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

Κατάσταση Αποτελεσμάτων και Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	1/1/2023 - 31/12/2023	1/1/2022 - 31/12/2022
Έσοδα	18	305.051.647	236.298.317
Λειτουργικά έξοδα			
Κόστος αναλώσιμων και παροχής υπηρεσιών	19	(125.626.444)	(72.019.294)
Έξοδα προσωπικού	20	(11.064.606)	(9.332.421)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	21	(14.768.808)	(17.234.195)
Σύνολο λειτουργικών εξόδων		(151.459.857)	(98.585.909)
Λοιπά έσοδα			
Λοιπά έσοδα	22	-	11.620.995
Σύνολο λοιπών εσόδων		-	11.620.995
Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων		153.591.789	149.333.403
Αποσβέσεις	5,6	(32.148.705)	(31.075.777)
Λειτουργικά κέρδη / (ζημίες)		121.443.084	118.257.626
Τόκοι έσοδα	23	3.066.114	1.658
Τόκοι έξοδα	23	(47.933.235)	(60.230.048)
Λοιπά χρηματοοικονομικά έσοδα / (έξοδα)	23	(234.064)	1.492.309
Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα		(45.101.186)	(58.736.080)
Κέρδη/(Ζημίες) προ φόρων		76.341.899	59.521.546
Φόρος εισοδήματος	7	(24.849.214)	(12.790.245)
Κέρδη/(Ζημίες) μετά από φόρους		51.492.684	46.731.301
Λοιπά συνολικά εισοδήματα			
<i>Κονδύλια που δεν αναταξινομούνται μεταγενέστερα στα αποτελέσματα (καθαρά από φόρους)</i>			
Αναλογιστικές (ζημίες)/κέρδη		(8.428)	(25.407)
<i>Κονδύλια που δύναται να αναταξινομηθούν μεταγενέστερα στα αποτελέσματα (καθαρά από φόρους)</i>			
Κέρδη / (ζημίες) από παράγωγα για αντιστάθμιση ταμειακών ροών		-	1.326.121
Λοιπά συνολικά εισοδήματα		(8.428)	1.300.714
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα/(ζημίες) μετά φόρων		51.484.257	48.032.015

Πηγή: "Fraport Περιφερειακά Αεροδρόμια της Ελλάδας - Οικονομικές Καταστάσεις 2023." Fraport Greece

Τα λειτουργικά έσοδα της εταιρείας ανήλθαν στο ποσό των €305,1 εκατ. το 2023, έναντι €236,3 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 29%. Τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στο ποσό των €183,6 εκατ. το 2023 (συμπεριλαμβανομένων των αποσβέσεων χρήσεως), έναντι €129,7 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 42%. Τα καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα ανήλθαν στο ποσό των €45,1 εκατ. το 2023 έναντι €58,7 εκατ. το 2022 σημειώνοντας μείωση 23%. Τέλος, η εταιρεία για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2023 εμφάνισε καθαρά κέρδη προ φόρων €76,3 εκατ. έναντι καθαρών κερδών προ φόρων €59,5 εκατ. για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2022, σημειώνοντας αύξηση 28%.

FRAPORT ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ «B» A.E.
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2023
 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ)

Κατάσταση Αποτελεσμάτων και Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	1/1/2023 - 31/12/2023	1/1/2022 - 31/12/2022
Έσοδα	19	240.258.657	207.786.030
Λειτουργικά έξοδα			
Κόστος αναλώσιμων και παροχής υπηρεσιών	20	(105.258.481)	(79.332.123)
Έξοδα προσωπικού	21	(10.521.272)	(8.823.239)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	22	(10.348.463)	(12.393.771)
Σύνολο λειτουργικών εξόδων		(126.128.215)	(100.549.133)
Λοιπά έσοδα			
Λοιπά έσοδα	23	-	11.934.623
Σύνολο λοιπών εσόδων		-	11.934.623
Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων		114.130.442	119.171.520
Αποσβέσεις	5, 6	(32.080.044)	(31.295.001)
Λειτουργικά κέρδη / (ζημίες)		82.050.398	87.876.519
Τόκοι έσοδα	24	3.371.689	1.438
Τόκοι έξοδα	24	(52.186.364)	(61.862.034)
Λοιπά χρηματοοικονομικά έσοδα / (έξοδα)	24	(218.481)	925.704
Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα		(49.033.156)	(60.934.892)
Κέρδη / (Ζημίες) προ φόρων		33.017.242	26.941.627
Φόρος εισοδήματος	7	(7.346.042)	(5.695.282)
Κέρδη / (Ζημίες) μετά από φόρους		25.671.199	21.246.345
Λοιπά συνολικά εισοδήματα			
<i>Κονδύλια που δεν αναταξινομούνται μεταγενέστερα στα αποτελέσματα (καθαρά από φόρους):</i>			
Αναλογιστικές (ζημίες) / κέρδη	12	(5.591)	(18.647)
<i>Κονδύλια που δύναται να αναταξινομηθούν μεταγενέστερα στα αποτελέσματα (καθαρά από φόρους):</i>			
Κέρδη / (Ζημίες) από παράγωγα για αντιστάθμιση ταμειακών ροών	12	-	885.339
Λοιπά συνολικά εισοδήματα		5.591	866.692
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα/ (ζημίες) μεταφορών		25.665.608	22.113.037

Πηγή: "Fraport Περιφερειακά Αεροδρόμια της Ελλάδας - Οικονομικές Καταστάσεις 2023." Fraport Greece

Τα λειτουργικά έσοδα της εταιρείας ανήλθαν στο ποσό των €240,3 εκατ. το 2023, έναντι €207,8 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 16%. Τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στο ποσό των €158,2 εκατ. το 2023 (συμπεριλαμβανομένων των αποσβέσεων χρήσεως), έναντι €131,8 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 20%. Τα καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα ανήλθαν στο ποσό των € 49,0 εκατ. έναντι €60,9 εκατ. το 2022 σημειώνοντας μείωση 20%. Τέλος, η εταιρεία για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2023 εμφάνισε καθαρά κέρδη προ φόρων €33,02 εκατ. έναντι καθαρών κερδών προ φόρων €26,94 εκατ. για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2022, σημειώνοντας αύξηση ποσοστού 23%.

Πίνακας 4.3: Χρηματοοικονομικές καταστάσεις, Fraport Greece «Εταιρεία διαχείρισης των περιφερειακών αεροδρομίων της Ελλάδας Α.Ε.», 2023

FRAPORT ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Α.Ε.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2023 (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΥΡΩ/€)

Κατάσταση Αποτελεσμάτων και Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	1/1/2023 - 31/12/2023	1/1/2022 - 31/12/2022
Έσοδα	18	47.785.042	40.348.022
Λειτουργικά έξοδα		47.785.042	40.348.022
Κόστος αναλωσίμων και παροχής υπηρεσιών	19	(23.548.342)	(18.789.571)
Έξοδα προσωπικού	20	(15.189.567)	(13.333.446)
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	21	(5.457.321)	(5.034.039)
Σύνολο λειτουργικών εξόδων προ αποσβέσεων		(44.195.230)	(37.157.056)
Κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων		3.589.812	3.190.966
Αποσβέσεις	22	(828.264)	(854.395)
Λειτουργικά κέρδη		2.761.548	2.336.570
Τόκοι έσοδα	23	112.323	-
Λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα	23	(48.399)	(53.397)
Καθαρά χρηματοοικονομικά έξοδα		63.924	(53.397)
Κέρδη προ φόρων		2.825.472	2.283.173
Φόρος εισοδήματος	8	(883.624)	(341.059)
Κέρδη μετά από φόρους		1.941.848	1.942.114
Λοιπά συνολικά εισοδήματα			
<i>Κονδύλια που δεν αναταξινομούνται μεταγενέστερα στα αποτελέσματα (καθαρά από φόρους):</i>			
Αναλογιστικά (ζημίες) / κέρδη	15	(11.226)	(46.795)
		(11.226)	(46.795)
Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά φόρων		1.930.621	1.895.319

Πηγή: "Fraport Περιφερειακά Αεροδρόμια της Ελλάδας - Οικονομικές Καταστάσεις 2023." Fraport Greece

Τα λειτουργικά έσοδα της εταιρείας για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2023 ανήλθαν στο ποσό των €47,79 εκατ. έναντι € 40,35 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 18%. Τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στο ποσό των €45,02 εκατ. (συμπεριλαμβανομένων των αποσβέσεων χρήσεως), έναντι €38,01 εκατ. το 2022, σημειώνοντας αύξηση 18%. Τέλος, η εταιρεία για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2023 εμφάνισε καθαρά κέρδη προ φόρων €2,83 εκατ. έναντι καθαρών κερδών προ φόρων €2,28 εκατ. για τη χρήση που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2022, σημειώνοντας αύξηση 24%.

Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ένα αναγκαίο πρώτο βήμα στη συστηματική εκτίμηση της τρέχουσας θέσης της εταιρείας και στον εντοπισμό των προβλημάτων της, πριν αυτή καθορίσει τους αντικειμενικούς της στόχους. Ανεξάρτητα από το αν η εταιρεία ετοιμάζει μια μελέτη σκοπιμότητας για την κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος ή απλώς εκτιμά τις τρέχουσες συνθήκες αγοράς θα πρέπει να γνωρίζει αρχικά τα οικονομικά, πολιτικά, νομικά, κοινωνικό-πολιτιστικά και τεχνολογικά γεγονότα που επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να έχουν σχέση με τις λειτουργίες και την αποδοτικότητα της εταιρείας.

Στην συνέχεια, θα πρέπει να γνωρίζει το τρέχον σχήμα των αγορών που εξυπηρετεί η εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων του μεγέθους, της ανάπτυξης και των τάσεων, τη σειρά προϊόντων που προσφέρονται και τις τιμές που χρεώνονται σε κάθε αγορά, τα κανάλια μέσω των οποίων διανέμονται τα προϊόντα και τους τρόπους με τους οποίους το προϊόν φτάνει σε γνώση των καταναλωτών και των διανομέων.

Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζει την φύση του ανταγωνισμού, συμπεριλαμβανομένου και του μεγέθους κάθε ανταγωνιστή, του μεριδίου στην αγορά, της φήμης του, των μεθόδων μάρκετινγκ που ακολουθεί, των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του. Τέλος, θα πρέπει να γνωρίζει αναλυτικές λεπτομέρειες για το μερίδιο που η εταιρεία κατέχει στην αγορά, τις πωλήσεις, την αποδοτικότητα και τα μοντέλα συναλλαγών.

Αυτή η ανάλυση εφαρμόζεται συνήθως με μια ανάλυση SWOT, δηλαδή ο εντοπισμός των δυνατών (strengths) και αδύνατων (weaknesses) σημείων, των ευκαιριών (opportunities) που παρουσιάζονται στο περιβάλλον και των οποιοδήποτε απειλών (threats) που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Τα δυνατά σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν την καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση, την γνώση και εμπειρία του αντικειμένου, την ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων, το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία και οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος.

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρηση μπορεί να είναι το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης, η μη υιοθέτηση πρακτικών πελατοκεντρικού

μάρκετινγκ, το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης, η κακή οικονομική διαχείριση και η κακή οργάνωση της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι οι νέες υποδομές που δημιουργούνται, η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής, οι αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών, τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση και οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές.

Οι απειλές που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν αλλαγές στις προδιαγραφές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλαγές στη νομοθεσία, οι διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες, χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων και τέλος η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (Holloway & Robinson, 1995).

Στην περίπτωση της Fraport Greece, κάνοντας ανάλυση SWOT, μπορούμε να διακρίνουμε τα παρακάτω:

Δυνατά σημεία

Τα αεροδρόμια που διαχειρίζεται η εταιρεία βρίσκονται σε στρατηγικά τουριστικές περιοχές της Ελλάδας, όπως η Κρήτη, η Ρόδος και η Κέρκυρα. Αυτές οι τοποθεσίες προσελκύουν μεγάλους αριθμούς τουριστών, γεγονός που ενισχύει τη ροή επιβατών και την κερδοφορία, καθιστώντας την εταιρεία κρίσιμη για τον ελληνικό τουρισμό.

Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στη βελτίωση των υποδομών και των υπηρεσιών των αεροδρομίων της, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει από τη μητρική της εταιρεία, Fraport AG. Αυτό της επιτρέπει να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και να διατηρεί τα αεροδρόμια σε άριστη κατάσταση. Οι επενδύσεις σε σύγχρονες υποδομές ενισχύουν την ικανότητα των αεροδρομίων να εξυπηρετούν μεγάλους όγκους επιβατών με αποτελεσματικότητα.

Η εταιρεία διαθέτει εκτεταμένη εμπειρία και γνώση στη διαχείριση αεροδρομίων, επιτρέποντάς της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις προκλήσεις της αγοράς. Αυτή η εμπειρία ενισχύει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, δημιουργώντας ένα ισχυρό ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών εξασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με μεγάλες αεροπορικές εταιρείες ενισχύει τη συνδεσιμότητα των αεροδρομίων με σημαντικούς προορισμούς παγκοσμίως. Αυτό αυξάνει την επιβατική κίνηση και την ελκυστικότητα των αεροδρομίων για τους ταξιδιώτες. Οι στρατηγικές συνεργασίες με αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δρομολογίων και ενίσχυσης των υφιστάμενων συνδέσεων.

Η οικονομική στήριξη από τη μητρική εταιρεία, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες επενδύσεις, προσφέρει οικονομική σταθερότητα και τη δυνατότητα μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδιασμών. Αυτή η σταθερότητα επιτρέπει την εφαρμογή μακροπρόθεσμων επενδυτικών σχεδίων που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των αεροδρομίων.

Αδυναμίες (Weaknesses)

Τα λειτουργικά κόστη της διαχείρισης πολλών αεροδρομίων μπορεί να είναι υψηλά, ειδικά όταν περιλαμβάνουν συντηρήσεις, αναβαθμίσεις και προσωπικό. Αυτά τα κόστη μπορούν να περιορίσουν την κερδοφορία, ιδιαίτερα σε περιόδους χαμηλής επιβατικής κίνησης. Η ανάγκη συνεχούς επένδυσης σε υποδομές και υπηρεσίες μπορεί να επιβαρύνει τον προϋπολογισμό και να επηρεάσει την οικονομική απόδοση.

Η έντονη εξάρτηση από την τουριστική κίνηση καθιστά την επιχείρηση ευάλωτη σε οποιαδήποτε πτώση στον τουρισμό, είτε λόγω οικονομικών κρίσεων είτε λόγω άλλων παραγόντων όπως οι πανδημίες. Οποιαδήποτε μείωση στην τουριστική ροή μπορεί να επηρεάσει άμεσα τα έσοδα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες καθιστά την πρόβλεψη και τον προγραμματισμό πιο δύσκολα.

Η διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού και η συνεχής εκπαίδευση μπορούν να αποτελέσουν πρόκληση, ιδίως σε περιόδους οικονομικής πίεσης. Η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη λειτουργική αποδοτικότητα. Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί σημαντικούς πόρους.

Η λειτουργία αεροδρομίων έχει σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, όπως η ηχορύπανση και οι εκπομπές ρύπων. Η ανάγκη συμμόρφωσης με αυστηρές περιβαλλοντικές νομοθεσίες μπορεί να αυξήσει τα κόστη και να απαιτήσει σημαντικές επενδύσεις. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις απαιτούν την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών και την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων για τη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Η παρουσία άλλων περιφερειακών αεροδρομίων στην Ελλάδα, που ενδέχεται να προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να μειώσει την επιβατική κίνηση και να περιορίσει τα έσοδα. Ο ανταγωνισμός απαιτεί την ανάπτυξη στρατηγικών που θα ενισχύσουν την ελκυστικότητα των αεροδρομίων και θα διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Η αυξανόμενη ζήτηση για ταξίδια και τουρισμό από νέες αναδυόμενες αγορές, όπως η Ασία και η Μέση Ανατολή, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη. Η ανάπτυξη νέων αεροπορικών συνδέσεων με αυτές τις περιοχές μπορεί να ενισχύσει την επιβατική κίνηση και τα έσοδα. Οι νέες αγορές προσφέρουν τη δυνατότητα διεύρυνσης της βάσης πελατών και αύξησης της διεθνούς παρουσίας των αεροδρομίων.

Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες και αυτοματισμούς μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και την εμπειρία των επιβατών. Οι έξυπνες τεχνολογίες και τα συστήματα διαχείρισης αεροδρομίων μπορούν να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Η τεχνολογική αναβάθμιση προσφέρει τη δυνατότητα βελτίωσης της ασφάλειας και της εξυπηρέτησης των επιβατών.

Η ενίσχυση των συνεργασιών με αεροπορικές εταιρείες και τουριστικούς φορείς μπορεί να δημιουργήσει συνέργειες που θα προωθήσουν την αύξηση της επιβατικής κίνησης. Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να ενισχύσουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά και να προσφέρουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι συνεργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε κοινές προωθητικές ενέργειες και νέες επιχειρηματικές δυνατότητες.

Η δημιουργία εναλλακτικών πηγών εσόδων, όπως οι εμπορικές δραστηριότητες εντός των αεροδρομίων, οι υπηρεσίες στάθμευσης και η ανάπτυξη ακινήτων, μπορεί

να διαφοροποιήσει τα έσοδα και να ενισχύσει τη βιωσιμότητα. Οι εμπορικές δραστηριότητες και οι παροχές υπηρεσιών προσφέρουν τη δυνατότητα αύξησης των εσόδων και βελτίωσης της οικονομικής απόδοσης των αεροδρομίων.

Η εστίαση σε βιώσιμες πρακτικές και η ανάπτυξη περιβαλλοντικά φιλικών πρωτοβουλιών μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη της εταιρείας και να προσελκύσουν επιβάτες που δίνουν προτεραιότητα στην οικολογική συνείδηση. Η βιωσιμότητα μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος.

Απειλές (Threats)

Η οικονομική αστάθεια στην Ελλάδα ή σε διεθνές επίπεδο μπορεί να επηρεάσει την τουριστική κίνηση και την επιβατική κίνηση στα αεροδρόμια. Οι οικονομικές κρίσεις μπορούν να μειώσουν τη ζήτηση για ταξίδια και να επηρεάσουν αρνητικά τα έσοδα της εταιρείας. Η οικονομική αβεβαιότητα δημιουργεί προκλήσεις στην πρόβλεψη της ζήτησης και στον προγραμματισμό των επενδύσεων.

Η αυξανόμενη ρύθμιση και η εφαρμογή αυστηρότερων κανονισμών για την ασφάλεια, την περιβαλλοντική προστασία και την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να αυξήσουν τα λειτουργικά κόστη και να περιορίσουν την ευελιξία της εταιρείας. Η ανάγκη συμμόρφωσης με νέους κανονισμούς απαιτεί συνεχή προσαρμογή και επενδύσεις, που μπορεί να επιβαρύνουν τον προϋπολογισμό.

Οι υγειονομικές κρίσεις, όπως η πανδημία του COVID-19, μπορούν να επηρεάσουν σοβαρά την επιβατική κίνηση και να δημιουργήσουν σημαντικές προκλήσεις για την αεροπορική βιομηχανία. Η ανάγκη προσαρμογής σε νέες υγειονομικές συνθήκες μπορεί να αυξήσει τα κόστη και να περιορίσει τα έσοδα. Οι υγειονομικές κρίσεις απαιτούν την εφαρμογή νέων πρωτοκόλλων και μέτρων ασφαλείας.

Η ανάπτυξη εναλλακτικών μέσων μεταφοράς, όπως οι σιδηρόδρομοι υψηλής ταχύτητας και οι οδικές μεταφορές, μπορεί να μειώσει τη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια. Η ανταγωνιστικότητα των άλλων μέσων μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα έσοδα της εταιρείας. Οι εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς προσφέρουν επιλογές στους επιβάτες που μπορεί να επηρεάσουν την προτίμησή τους για τα αεροδρόμια.

Ανταγωνιστές της Fraport

Οι κύριοι ανταγωνιστές της Fraport Greece στην Ελλάδα περιλαμβάνουν άλλες εταιρείες και οργανισμούς που διαχειρίζονται αεροδρόμια, καθώς και εταιρείες που προσφέρουν εναλλακτικά μέσα μεταφοράς. Οι βασικοί ανταγωνιστές της Fraport Greece είναι οι εξής:

Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών είναι το κεντρικό αεροδρόμιο της Ελλάδας και ένας από τους σημαντικότερους αεροπορικούς κόμβους της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Διαχειρίζεται από τη Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών Α.Ε., και εξυπηρετεί εκατομμύρια επιβάτες κάθε χρόνο. Ο Ελευθέριος Βενιζέλος προσφέρει εκτενείς διεθνείς και εγχώριες συνδέσεις, ενώ διαθέτει υποδομές υψηλού επιπέδου, εμπορικές εγκαταστάσεις, και υπηρεσίες που τον καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικό. Ο έντονος ανταγωνισμός με τα αεροδρόμια της Fraport Greece είναι αναπόφευκτος, δεδομένου ότι το αεροδρόμιο της Αθήνας συχνά αποτελεί την πρώτη επιλογή για πολλούς ταξιδιώτες.

Το αεροδρόμιο Ηρακλείου είναι το δεύτερο μεγαλύτερο αεροδρόμιο στην Ελλάδα όσον αφορά την επιβατική κίνηση. Βρίσκεται σε ένα από τα πιο δημοφιλή τουριστικά κέντρα της χώρας, την Κρήτη, και εξυπηρετεί έναν μεγάλο αριθμό τουριστών κάθε χρόνο. Η γεωγραφική του θέση και η συνδεσιμότητα του με πολυάριθμους ευρωπαϊκούς προορισμούς καθιστούν το αεροδρόμιο αυτό έναν από τους κυριότερους ανταγωνιστές των αεροδρομίων της Fraport Greece, ιδίως κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων υψηλής ταχύτητας στην Ελλάδα αποτελεί μια σημαντική εναλλακτική λύση στα αεροπορικά ταξίδια, ιδιαίτερα για τις εσωτερικές μετακινήσεις. Οι σιδηρόδρομοι υψηλής ταχύτητας προσφέρουν γρήγορη και άνετη μεταφορά σε μεγάλες αποστάσεις. Για παράδειγμα, η σιδηροδρομική γραμμή μεταξύ Αθήνας και Θεσσαλονίκης παρέχει ένα αξιόπιστο και αποδοτικό μέσο μεταφοράς για επιβάτες που ταξιδεύουν μεταξύ των δύο μεγαλύτερων πόλεων της χώρας. Οι επιβάτες που επιλέγουν το τρένο μπορούν να αποφύγουν τις διαδικασίες του αεροδρομίου, όπως ο έλεγχος ασφαλείας και η αναμονή για την πτήση, και να φτάσουν πιο γρήγορα στον προορισμό τους με άνεση. Επιπλέον, τα τρένα υψηλής ταχύτητας είναι φιλικότερα προς το περιβάλλον, γεγονός που τα καθιστά ελκυστικά για τους ταξιδιώτες με οικολογική συνείδηση.

Οι οδικές μεταφορές στην Ελλάδα έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη και τη συντήρηση των εθνικών και επαρχιακών οδών. Τα δίκτυα αυτοκινητοδρόμων, όπως η Εγνατία Οδός και η Ολυμπία Οδός, προσφέρουν γρήγορες και άνετες διαδρομές μεταξύ των μεγάλων πόλεων και των τουριστικών περιοχών. Οι επιβάτες που επιλέγουν να ταξιδέψουν με αυτοκίνητο ή λεωφορείο απολαμβάνουν την ευελιξία να σταματήσουν σε διάφορα σημεία κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους, κάτι που είναι δύσκολο να γίνει με τα αεροπλάνα. Επιπλέον, τα ΚΤΕΛ, τα εθνικά δίκτυα υπεραστικών λεωφορείων, παρέχουν οικονομικές επιλογές μεταφοράς σε πολλές περιοχές της χώρας, προσφέροντας άμεση σύνδεση με πόλεις και χωριά που δεν εξυπηρετούνται από αεροδρόμια.

Η Ελλάδα, με τον μεγάλο αριθμό νησιών της, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις θαλάσσιες μεταφορές για τη σύνδεση των ηπειρωτικών περιοχών με τα νησιά. Τα πλοία και τα φέρι μπότ αποτελούν ζωτικής σημασίας μέσα μεταφοράς, ειδικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες όταν η τουριστική κίνηση είναι υψηλή. Τα πλοία κρουαζιέρας, τα ταχύπλοα και τα συμβατικά φέρι προσφέρουν διαφορετικές επιλογές ανάλογα με τις ανάγκες των επιβατών. Τα ταχύπλοα μειώνουν σημαντικά τον χρόνο ταξιδιού μεταξύ των νησιών και των ηπειρωτικών λιμανιών, καθιστώντας τα μια ελκυστική επιλογή για τους τουρίστες που θέλουν να εξερευνήσουν πολλαπλούς προορισμούς κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Οι εταιρείες θαλάσσιων μεταφορών επίσης προσφέρουν πακέτα που περιλαμβάνουν διαμονή και μεταφορά, προσφέροντας στους ταξιδιώτες ολοκληρωμένες λύσεις.

Η χρήση συνδυασμένων μεταφορών, όπου οι επιβάτες χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα μέσα μεταφοράς για να φτάσουν στον προορισμό τους, γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής. Για παράδειγμα, ένας επιβάτης μπορεί να ταξιδέψει με τρένο από την Αθήνα στη Θεσσαλονίκη και στη συνέχεια να επιβιβαστεί σε λεωφορείο ή πλοίο για να φτάσει σε έναν νησιωτικό προορισμό. Οι συνδυασμένες μεταφορές προσφέρουν ευελιξία και επιλογές, ειδικά όταν οι απευθείας αεροπορικές πτήσεις δεν είναι διαθέσιμες ή είναι πολύ ακριβές. Οι ταξιδιωτικές εταιρείες συχνά παρέχουν ολοκληρωμένα πακέτα που συνδυάζουν διαφορετικά μέσα μεταφοράς, προσφέροντας μια πιο οικονομική και ολοκληρωμένη εμπειρία στους ταξιδιώτες.

Πλεονεκτήματα OLI

Αρχικά, όσον αφορά τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, στην περίπτωση της Fraport, η Fraport Greece, ως θυγατρική της Fraport AG, απολαμβάνει σημαντικά πλεονεκτήματα από την ιδιοκτησία της. Η Fraport AG είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες διαχείρισης αεροδρομίων παγκοσμίως, με εκτεταμένη εμπειρία και τεχνογνωσία στον τομέα της αεροπορικής βιομηχανίας. Αυτή η εμπειρία επιτρέπει στη Fraport Greece να υιοθετεί βέλτιστες πρακτικές και να εκμεταλλεύεται τις καινοτομίες και τις τεχνολογικές εξελίξεις που αναπτύσσονται από τη μητρική εταιρεία. Επιπλέον, η ισχυρή οικονομική βάση της Fraport AG παρέχει στη Fraport Greece την απαραίτητη οικονομική στήριξη για να πραγματοποιεί μεγάλες επενδύσεις σε υποδομές και υπηρεσίες, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της στην ελληνική αγορά.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας, τα αεροδρόμια που διαχειρίζεται η Fraport Greece βρίσκονται σε μερικούς από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδας, όπως η Κρήτη, η Ρόδος, και η Κέρκυρα. Αυτή η στρατηγική τοποθεσία προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς οι περιοχές αυτές προσελκύουν εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο, αυξάνοντας τη ροή επιβατών και την κερδοφορία των αεροδρομίων. Η τοποθεσία των αεροδρομίων σε τουριστικά κέντρα επιτρέπει επίσης τη συνεργασία με τουριστικούς φορείς και ξενοδοχειακές μονάδες, ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία των επιβατών και προσελκύοντας επιπλέον τουριστική κίνηση. Επιπλέον, η γεωγραφική θέση των αεροδρομίων επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση σε διάφορες ευρωπαϊκές και διεθνείς αγορές, βελτιώνοντας τη συνδεσιμότητα της Ελλάδας με τον υπόλοιπο κόσμο.

Τέλος, η Fraport Greece επωφελείται από την εσωτερικοποίηση των λειτουργιών της, διατηρώντας τον έλεγχο και τη διαχείριση των αεροδρομίων εντός της εταιρείας. Αυτό επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση των πόρων και τη μείωση του κόστους συναλλαγών που σχετίζονται με εξωτερικές συνεργασίες και συμβόλαια. Η εσωτερικοποίηση επιτρέπει επίσης τη διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ασφάλειας, καθώς η εταιρεία μπορεί να εφαρμόζει και να επιτηρεί άμεσα τα πρότυπα λειτουργίας της. Επιπλέον, η εσωτερικοποίηση των δραστηριοτήτων διευκολύνει την ταχεία προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και

στις ανάγκες των επιβατών, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία της εταιρείας.

Εφαρμόζοντας την θεωρία OLI στην περίπτωση της Fraport Greece, γίνεται φανερό ότι η εταιρεία απολαμβάνει σημαντικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ιδιοκτησία, την τοποθεσία και την εσωτερικοποίηση. Η ισχυρή υποστήριξη από τη μητρική εταιρεία, η στρατηγική τοποθεσία των αεροδρομίων σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς και η εσωτερικοποίηση των λειτουργιών ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία της Fraport Greece. Αυτά τα πλεονεκτήματα επιτρέπουν στην εταιρεία να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και να επενδύει συνεχώς στη βελτίωση των υποδομών και των υπηρεσιών της, εξασφαλίζοντας την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Στρατηγική μάρκετινγκ

Αρχικά, όταν μια πολυεθνική επιχείρηση αποφασίσει να εισέλθει σε μια ξένη αγορά, πρέπει να απαντήσει στα εξής ερωτήματα: πως θα αναπτύξει τα προϊόντα, πως θα τα τιμολογήσει, ποια θα είναι η διαδικασία πώλησης και πως θα γίνει η διανομή. Αυτά τα ερωτήματα αποτελούν και το μείγμα marketing και είναι γνωστά ως 4P's (Product, Pricing, Promotion, Place).

Οι επιχειρήσεις πριν καταλήξει στο αν θα τυποποιήσει ή προσαρμόσει το μείγμα marketing, μελετά τις εξής 3 προσεγγίσεις: την εθνοκεντρική προσέγγιση, την πολυκεντρική προσέγγιση και την γαιοκεντρική προσέγγιση (Παντελίδης, 2022).

Η εθνοκεντρική προσέγγιση χαρακτηρίζεται από την αντίληψη ότι οι αγορές και τα προϊόντα που λειτουργούν στη μητρική χώρα μπορούν να εφαρμοστούν και στις ξένες αγορές χωρίς σημαντικές αλλαγές. Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση τείνουν να επιβάλλουν τις δικές τους διαδικασίες, πολιτικές και στρατηγικές στις ξένες θυγατρικές τους, διατηρώντας έναν υψηλό βαθμό κεντρικού ελέγχου.

Η πολυκεντρική προσέγγιση βασίζεται στην αντίληψη ότι κάθε ξένη αγορά είναι μοναδική και απαιτεί προσαρμοσμένες στρατηγικές και πρακτικές μάρκετινγκ. Οι εταιρείες που ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση δίνουν μεγάλη αυτονομία στις τοπικές θυγατρικές τους, επιτρέποντας τους να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις στρατηγικές μάρκετινγκ στις τοπικές προτιμήσεις και ανάγκες.

Η γαιοκεντρική προσέγγιση συνδυάζει στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες προσεγγίσεις, υιοθετώντας μια παγκόσμια άποψη αλλά προσαρμόζοντας τις στρατηγικές και τις πρακτικές στις τοπικές ανάγκες όπου είναι απαραίτητο. Οι εταιρείες που ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση επιδιώκουν να βρουν μια ισορροπία μεταξύ της τυποποίησης και της προσαρμογής, συνδυάζοντας τα πλεονεκτήματα της παγκόσμιας συνέπειας με την ευελιξία της τοπικής προσαρμογής (Cuofano, 2024).

Αναλύοντας την περίπτωση της Fraport Greece, φαίνεται ότι η εταιρεία υιοθετεί μια πολυκεντρική προσέγγιση με στοιχεία γαιοκεντρικής προσέγγισης. Ακολουθούν οι κύριοι λόγοι για αυτήν την εκτίμηση:

Τοπική Προσαρμογή των Υπηρεσιών: Η Fraport Greece προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις τοπικές ανάγκες των επιβατών και των τουριστικών ροών των περιοχών όπου λειτουργεί. Τα αεροδρόμια που διαχειρίζεται βρίσκονται σε τουριστικά δημοφιλείς περιοχές και οι υπηρεσίες τους προσαρμόζονται για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους τουρίστες και τις τοπικές κοινότητες. Αυτή η προσαρμογή είναι χαρακτηριστική της πολυκεντρικής προσέγγισης.

Συνεργασία με Τοπικούς Φορείς: Η εταιρεία συνεργάζεται στενά με τοπικούς τουριστικούς φορείς, επιχειρήσεις και τις τοπικές αρχές για να βελτιώσει την εμπειρία των επιβατών και να προωθήσει τις τοπικές αγορές. Αυτό δείχνει την έμφαση που δίνει στην τοπική προσαρμογή και την κατανόηση των τοπικών αναγκών.

Ενσωμάτωση Παγκόσμιων Προτύπων: Παρά την τοπική προσαρμογή, η Fraport Greece υιοθετεί παγκόσμια πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές από τη μητρική της εταιρεία, Fraport AG. Αυτή η ενσωμάτωση παγκόσμιων προτύπων με τοπική προσαρμογή δείχνει στοιχεία γαιοκεντρικής προσέγγισης.

Συνοψίζοντας, η Fraport Greece φαίνεται να ακολουθεί κυρίως μια πολυκεντρική προσέγγιση με στοιχεία γαιοκεντρικής προσέγγισης. Η έμφαση που δίνει στην προσαρμογή των υπηρεσιών και των στρατηγικών της στις τοπικές ανάγκες, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση παγκόσμιων προτύπων και βέλτιστων πρακτικών, της επιτρέπει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς, διατηρώντας παράλληλα την παγκόσμια συνέπεια και ποιότητα.

Προσαρμογή και Τυποποίηση: Στρατηγική Προσέγγιση της Fraport Greece

Αρχικά, διεθνές στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και εξελικτική διαδικασία σχεδιασμού που έχει σκοπό την εκπόνηση και εφαρμογή στρατηγικών που καθιστούν μια επιχείρηση ανταγωνιστική διεθνώς.

Υπάρχουν 4 εναλλακτικές στρατηγικές που υιοθετούν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις για να πετύχουν τους στόχους τους. Την στρατηγική εγχώριας επανάληψης, την πολλαπλή εγχώρια στρατηγική, την ολική στρατηγική και την πολυεθνική στρατηγική (Παντελίδης, 2022).

Στρατηγική εγχώριας επανάληψης: Αυτή η στρατηγική βασίζεται στην αναπαραγωγή των προϊόντων και των διαδικασιών της μητρικής εταιρείας στις διεθνείς αγορές, χωρίς σημαντικές τροποποιήσεις. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση θεωρούν ότι οι εγχώριες πρακτικές τους είναι επιτυχημένες και μπορούν να εφαρμοστούν το ίδιο αποτελεσματικά και στις ξένες αγορές.

Πολλαπλή εγχώρια στρατηγική: Η πολλαπλή εγχώρια στρατηγική δίνει μεγάλη έμφαση στην προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις τοπικές αγορές. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση διαχειρίζονται τις ξένες θυγατρικές τους με μεγάλη αυτονομία, επιτρέποντας τους να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στις τοπικές συνθήκες και προτιμήσεις.

Ολική στρατηγική: Η ολική στρατηγική επικεντρώνεται στην τυποποίηση και την ομογενοποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών σε όλες τις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση επιδιώκουν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και να διατηρήσουν μια συνεπή εικόνα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πολυεθνική στρατηγική: Η πολυεθνική στρατηγική συνδυάζει στοιχεία από την ολική στρατηγική και την πολλαπλή εγχώρια στρατηγική. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση προσπαθούν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της παγκόσμιας τυποποίησης και της τοπικής προσαρμογής, επιδιώκοντας να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα και των δύο προσεγγίσεων (Bruin, 2017).

Αναλύοντας την στρατηγική της Fraport Greece, φαίνεται ότι η εταιρεία ακολουθεί κυρίως μια πολυεθνική στρατηγική. Αυτό υποστηρίζεται από τα εξής:

Τοπική προσαρμογή: Η Fraport Greece προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ανάγκες των τοπικών αγορών, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των περιοχών όπου λειτουργούν τα αεροδρόμια της. Αυτό περιλαμβάνει την προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών και των υποδομών για να καλύψουν τις απαιτήσεις των τουριστών και των τοπικών επιβατών.

Παγκόσμια πρότυπα: Παράλληλα με την τοπική προσαρμογή, η Fraport Greece ακολουθεί παγκόσμια πρότυπα και βέλτιστες πρακτικές που έχουν καθιερωθεί από τη μητρική εταιρεία, Fraport AG. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι λειτουργίες της εταιρείας πληρούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας των αεροδρομίων.

Στρατηγικές συνεργασίες: Η εταιρεία συνεργάζεται με διεθνείς και τοπικούς φορείς για να ενισχύσει τη συνδεσιμότητα των αεροδρομίων της και να προωθήσει τον τουρισμό στην Ελλάδα. Αυτές οι συνεργασίες δείχνουν την ικανότητα της εταιρείας να ενσωματώνει τοπικές και παγκόσμιες στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων της.

Οικονομίες κλίμακας και τοπική ευελιξία: Η Fraport Greece επιδιώκει να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν από την ένταξή της σε έναν παγκόσμιο όμιλο, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί την ευελιξία να προσαρμόζεται στις τοπικές ανάγκες και συνθήκες. Αυτό επιτρέπει στη εταιρεία να παραμένει ανταγωνιστική και αποτελεσματική τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Συνοψίζοντας, η Fraport Greece φαίνεται να ακολουθεί μια πολυεθνική στρατηγική, συνδυάζοντας την παγκόσμια τυποποίηση με την τοπική προσαρμογή. Αυτή η προσέγγιση της επιτρέπει να εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα της μητρικής εταιρείας, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των τοπικών αγορών που εξυπηρετεί.

Προοπτικές

Η Ελλάδα παραμένει ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, και η τουριστική κίνηση αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται τα επόμενα χρόνια. Η Fraport Greece, που διαχειρίζεται αεροδρόμια σε κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς όπως η Κέρκυρα, η Κρήτη και η Ρόδος, είναι σε καλή θέση να επωφεληθεί από αυτήν την αυξημένη κίνηση. Η αυξημένη τουριστική ζήτηση θα οδηγήσει σε υψηλότερη επιβατική κίνηση και, συνεπώς, σε αύξηση των εσόδων.

Η Fraport Greece συνεχίζει να επενδύει σημαντικά στην αναβάθμιση και την επέκταση των αεροδρομίων της. Αυτές οι επενδύσεις περιλαμβάνουν τη βελτίωση των υποδομών, την αύξηση της χωρητικότητας και τη βελτίωση της εμπειρίας των επιβατών. Οι επενδύσεις αυτές αναμένεται να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ικανότητα εξυπηρέτησης των αεροδρομίων, προσελκύοντας περισσότερες αεροπορικές εταιρείες και επιβάτες. Η ολοκλήρωση αυτών των έργων αναμένεται να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα της εταιρείας.

Η τεχνολογική αναβάθμιση των αεροδρομίων είναι κρίσιμη για τη Fraport Greece. Η εταιρεία αναμένεται να συνεχίσει να επενδύει σε σύγχρονες τεχνολογίες, όπως αυτοματοποιημένα συστήματα ελέγχου επιβατών, βελτιωμένα συστήματα ασφάλειας και ψηφιακές πλατφόρμες εξυπηρέτησης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών και θα προσφέρουν μια καλύτερη εμπειρία στους επιβάτες, καθιστώντας τα αεροδρόμια της εταιρείας πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά.

Η αυξανόμενη πίεση για περιβαλλοντική βιωσιμότητα και η ανάγκη για μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα επηρεάζουν όλες τις αεροπορικές εταιρείες και τους διαχειριστές αεροδρομίων. Η Fraport Greece αναμένεται να συνεχίσει να επενδύει σε βιώσιμες πρακτικές, όπως η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης των αεροδρομίων και η μείωση της ηχορύπανσης. Αυτές οι πρωτοβουλίες όχι μόνο θα βοηθήσουν στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και θα ενισχύσουν τη φήμη της εταιρείας ως υπεύθυνου και βιώσιμου φορέα.

Η πανδημία COVID-19 είχε σημαντικό αντίκτυπο στην αεροπορική βιομηχανία, μειώνοντας δραστικά την επιβατική κίνηση. Ωστόσο, με την σταδιακή ανάκαμψη και την αύξηση των εμβολιασμών, η επιβατική κίνηση αναμένεται να επανέλθει στα προπανδημικά επίπεδα τα επόμενα χρόνια. Η Fraport Greece, με τα εκτεταμένα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας που έχει εφαρμόσει, είναι καλά τοποθετημένη να επωφεληθεί από αυτήν την ανάκαμψη.

Οι οικονομικές προοπτικές της Ελλάδας και της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα της Fraport Greece. Η σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας και η αύξηση των ξένων επενδύσεων μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη του τουριστικού τομέα. Επίσης, η συμμετοχή της Ελλάδας σε διεθνείς οργανισμούς και συμφωνίες μπορεί να ενισχύσει τη συνδεσιμότητα και την ελκυστικότητα των ελληνικών προορισμών.

Ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη Fraport Greece, επηρεάζοντας την αεροπορική βιομηχανία σε πολλαπλά επίπεδα. Η αύξηση των τιμών των καυσίμων λόγω της παγκόσμιας ενεργειακής κρίσης αυξάνει τα λειτουργικά κόστη των αεροπορικών εταιρειών, τα οποία ενδέχεται να μετακυλιστούν στους επιβάτες μέσω υψηλότερων ναύλων, μειώνοντας τη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια.

Επιπλέον, η μείωση των τουριστικών ροών από την Ανατολική Ευρώπη, ιδίως από την Ουκρανία και τη Ρωσία, επηρεάζει αρνητικά την επιβατική κίνηση στα αεροδρόμια της εταιρείας, ειδικά στους δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς. Ο πόλεμος έχει επίσης οδηγήσει σε αναπροσαρμογές των δρομολογίων των αεροπορικών εταιρειών, με πολλές εταιρείες να αποφεύγουν τον εναέριο χώρο της Ουκρανίας και της Ρωσίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τη συνδεσιμότητα των ελληνικών αεροδρομίων.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας παρουσιάζει συνεχώς αυξανόμενες τάσεις, κάτι που είναι ευνοϊκό για τη Fraport Greece. Με αεροδρόμια σε κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη και η Θεσσαλονίκη, η εταιρεία αναμένεται να επωφεληθεί από την αναμενόμενη αύξηση της τουριστικής κίνησης. Η συνεχιζόμενη ανάκαμψη μετά την πανδημία COVID-19 και οι σταθερές τουριστικές ροές από την Ευρώπη και άλλες περιοχές θα ενισχύσουν τα έσοδα της εταιρείας. Η αύξηση αυτή θα μπορούσε να υποστηριχθεί περαιτέρω μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ και προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν στην προσέλκυση νέων τουριστών και στην ενίσχυση της επιβατικής κίνησης.

Επιπλέον, η συνεχής επένδυση σε υποδομές είναι κρίσιμη για τη Fraport Greece. Οι πρόσφατες και οι προγραμματισμένες επενδύσεις για την αναβάθμιση των αεροδρομίων, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης των υποδομών και της αύξησης της χωρητικότητας, θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα των λειτουργιών και θα βελτιώσουν την εμπειρία των επιβατών, καθιστώντας τα αεροδρόμια πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά.

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελεί προτεραιότητα για τη Fraport Greece, η οποία έχει δεσμευτεί να μειώσει τις εκπομπές άνθρακα και να υιοθετήσει πράσινες πρακτικές. Η εταιρεία επενδύει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η ηλιακή και η αιολική ενέργεια, για να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα των αεροδρομίων της. Επίσης, υιοθετεί τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας και πρακτικές ανακύκλωσης για να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η έμφαση στη βιωσιμότητα όχι μόνο θα βελτιώσει την περιβαλλοντική απόδοση των αεροδρομίων αλλά και θα ενισχύσει τη φήμη της εταιρείας ως υπεύθυνου εταιρικού πολίτη.

Ο πόλεμος στην Ουκρανία και οι επακόλουθες γεωπολιτικές εντάσεις έχουν δημιουργήσει ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον, επηρεάζοντας τις τιμές των καυσίμων και τις τουριστικές ροές από την Ανατολική Ευρώπη. Παρά αυτές τις προκλήσεις, η Fraport Greece μπορεί να αναζητήσει ευκαιρίες σε νέες αγορές και να ενισχύσει τις συνεργασίες της με αεροπορικές εταιρείες από άλλες περιοχές, όπως η Δυτική Ευρώπη, η Ασία και η Αμερική. Η διαφοροποίηση των πηγών εσόδων και η

ανάπτυξη νέων δρομολογίων θα βοηθήσουν την εταιρεία να αντισταθμίσει τις απώλειες και να διατηρήσει τη δυναμική της ανάπτυξης.

Η συνολική στρατηγική της Fraport Greece, που συνδυάζει την τοπική προσαρμογή με τα παγκόσμια πρότυπα και την έμφαση στη βιωσιμότητα, της επιτρέπει να παραμένει ανταγωνιστική και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η εστίαση σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις και η συνεχής αναβάθμιση των υποδομών και των υπηρεσιών θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας τα επόμενα χρόνια.

Η οικονομική σταθεροποίηση της Ελλάδας και η ενίσχυση των ξένων επενδύσεων δημιουργούν θετικές προοπτικές για τη Fraport Greece. Η συμμετοχή της χώρας σε διεθνείς οργανισμούς και συμφωνίες ενισχύει τη συνδεσιμότητα και την ελκυστικότητα των ελληνικών προορισμών. Η Fraport Greece, μέσω της στρατηγικής της ανάπτυξης και της προσαρμογής στις τοπικές και διεθνείς συνθήκες, είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί αυτές τις θετικές προοπτικές για να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της και να αυξήσει τα έσοδά της.

Συνοψίζοντας, η Fraport Greece αντιμετωπίζει ένα περιβάλλον γεμάτο προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Μέσω στρατηγικών επενδύσεων, τεχνολογικής αναβάθμισης, περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διαφοροποίησης των πηγών εσόδων, η εταιρεία είναι καλά προετοιμασμένη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρονται για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Παντελίδης Π. (2022), «Σημειώσεις για τις Διεθνείς Επενδύσεις»
- Κυρκιλής Δ. (2002), «Άμεσες Ξένες Επενδύσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γιακούλας Δ. (2015), «Ελληνικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στην αλλοδαπή», Διδακτορική διατριβή
- Κοτταρίδη Κ., Γιακούλας Δ. (2013), «Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα: Οι επιπτώσεις της κρίσης και ο ρόλος των θεσμών», Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής
- Κοτταρίδη Κ. (2014), «Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Ελλάδα», Φάκελος Νο 01.7, Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής
- Holloway Christopher J & Robinson C (1995), «Τουριστικό μάρκετινγκ», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Fraport Greece (2023), «Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας Fraport Περιφερειακά Αεροδρόμια της Ελλάδας "Α" ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ για τη χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2023»
- Fraport Greece (2023), «Έκθεση Διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας Fraport Περιφερειακά Αεροδρόμια της Ελλάδας "Β" ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ για τη χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2023»
- Fraport Greece (2023), «Έκθεση Διαχειρίσεως του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας Fraport Εταιρεία Διαχειρίσεως των Περιφερειακών Αεροδρομίων της Ελλάδας ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ για τη χρήση που έληξε στις 31 Δεκεμβρίου 2023»
- Βέττας, Ν., Danchev, S., Μανιάτης, Γ., Παρατσιώκας, Ν., & Βαλάσκας, Κ. (2021), «Ο τομέας ενέργειας στην Ελλάδα: τάσεις, προοπτικές και προκλήσεις»

Ξένη βιβλιογραφία

- Fraport AG (2023), Consolidated Financial Statements for the 2023 Fiscal Year

Διαδικτυακοί τόποι

- European Central Bank, www.ecb.europa.eu
- ΕΛΣΤΑΤ, www.statistics.gr
- Country Economy, www.countryeconomy.com
- Athens International Airport, www.athens-international-airport.com
- Athens Metro, www.emetro.gr
- Gefyra, www.gefyra.gr
- Attiki Odos, www.aodos.gr
- Fraport Greece, www.fraport-greece.com
- Enterprise Greece, www.enterprisegreece.gov.gr
- Fraport AG, www.fraport.com
- Fraport AG, www.fraport.com
- Encyclopedia.com, <http://www.encyclopedia.com>
- Υποδομές (2023), [Το Αναπτυξιακό Σχέδιο των μεταφορών για την Ελλάδα του 2030 – 188 έργα 27,6 δισ. Ευρώ](#)
- Lars de Bruin (2017), www.business-to-you.com
- Cuofano Gennaro (2024), www.fourweekmba.com