Κατευθύνσεις για την Εξυγίανση της ΕΑΒ

1. Γενικά

Η εταιρεία ιδρύθηκε με βάση του ν.43/75 με δύο κυρίως στόχους:

ι. την κάλυψη των αναγκών των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας οι οποίες συγκεκριμενοποιούνται σε συντήρηση και επισκευή των αεροσκαφών της Πολεμικής Αεροπορίας κυρίως, και των άλλων πτητικών μέσων των Ενόπλων Δυνάμεων δευτερευόντως και

ιι. την ανάπτυξη κατασκευαστικής αεροναυπηγικής βιομηχανίας με παράλληλη απορρόφηση και διάχυση τεχνολογιών αιχμής.

Μέτοχοι της εταιρείας είναι το Ελληνικό Δημόσιο (87,32%) και η ΕΤΒΑ (12,68%).

Η ανέγερση του εργοστασίου στην περιοχή της Τανάγρας άρχισε τον Φεβρουάριο του 1977 και ολοκληρώθηκε κατά τα τέλη του 1979.

Για την μελέτη και επίβλεψη της εγκατάστασης και την μεταφορά της τεχνογνωσίας η ΕΑΒ υπέγραψε συμβάσεις με τις εταιρείες, LOCKHEED, GENERAL ELECTRIC, WESTINGHOUSE και AUSTIN.

Οι ξένοι οίκοι δεν ανταποκρίθηκαν πάντα ικανοποιητικά στις συμβατικές τους υποχρεώσεις και ορισμένες διαφορές και εκκρεμότητες με την ΕΑΒ παραμένουν ακόμη άλυτες.

Το κόστος πρώτης εγκατάστασης έφθασε τα $ 360 εκ. (3 φορές επάνω από το προϋπολογισμένο) και αφορούσε κατά 62% πάγιες εγκαταστάσεις, 26% μεταφορά τεχνογνωσίας και 12% εκπαίδευση του προσωπικού.

./.

Στη συνέχεια το 1981 και 1982 η ΕΑΒ πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους 1 δισ.δραχμών για την αγορά εξοπλισμού του κλάδου κατασκευών. Από το 1983 μέχρι σήμερα οι επενδύσεις είναι σχετικά χαμηλές (800 εκατ.δραχμές περίπου) και αφορούν μόνο έξοδα βελτίωσης και αντικατάστασης του υπάρχοντος εξοπλισμού.

Το εργοστάσιο χωρίζεται σε 4 κλάδους:
- Κλάδος επισκευής και συντήρησης αεροσκαφών και παρελκομένων
- Κλάδος επισκευής και συντήρησης κινητήρων και παρελκομένων
- Κλάδος ηλεκτρονικών
- Κλάδος αεροναυπηγικών κατασκευών

(Ο κλάδος κατασκευών αναπτύχθηκε μεταγενέστερα είναι ακόμη σχετικά περιωρισμένος).

Η ΕΑΒ άρχισε ουσιαστικά τη λειτουργία της το 1981.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η επιχείρηση είναι:

α) Το χρηματοοικονομικό δεδομένου ότι τα ανεξόφλητα υπόλοιπα δανείων ανέρχονται σε 77,2 δισ.δρχ. (τέλος 1985). και υπάρχει αντικειμενική αδυναμία αποπληρωμής τους από μόνη την ΕΑΒ.

β) Το υψηλό κόστος και η σχετικά χαμηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

γ) Η ρύθμιση θεμάτων προσωπικού (υπεράριθμοι-μισθολόγιο-εργασιακές σχέσεις).

δ) Η ανάγκη εξεύρεσης νέων αγορών και ο καθορισμός της μελλοντικής πορείας και της οργάνωσης της επιχείρησης.

2. Χρηματοοικονομικό πρόβλημα

Η ΕΑΒ αντιμετωπίζει σοβαρότατο χρηματοοικονομικό πρόβλημα όπως φαίνεται από τα παρακάτω στοιχεία:

./.

- Τα συνολικά ανεξόφλητα υπόλοιπα δανείων ανήλθαν στις 31.12.1985 σε 77,2 δισ.δραχμές, από τα οποία 24,4 δισ. δραχ. αφορούν δάνεια εξωτερικού και 52,4 δισ.δάνεια εσωτερικού. Το μεγαλύτερο μέρος των δανείων εσωτερικού είναι από το ΤΤ (42,1)δισ.δραχ.
- Η σχέση ιδίων προς ξένα κεφάλαια είναι απαράδεκτα χαμηλή (1:9). Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ήταν αρχικά 1,75 δισ.δραχ. για να φθάσει μετά διαδοχικές αυξήσεις τον 8,1 δισ.δραχ. το 1985.
- Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης ήταν 8,5 δισ.δραχ. το 1985 και εκτιμώνται σε 10,0 δισ.δραχ. για το 1986. Η εταιρεία μόλις το 1984 και 1985 παρουσίασε κέρδη σε λογιστική βάση ύψους 1,1 δισ.και 1,4 δισ.δραχ. αντίστοιχα.
- Τα τοκοχρεωλύσια των δανείων που έχουν συναφθεί μέχρι το 1985 θα εξελιχθούν την πενταετία 1987-1991 ως ακολούθως (σε εκατ.δραχ.):

	1987	1988	1989	1990	1991
Τοκοχρεωλύσια εξωτ.	7993	7724	7618	7409	4874
Τοκοχρεωλύσια εσωτ.	16061	15826	15713	15386	10014
Σύνολο	24054	23550	23331	22795	14888

- Εάν συνεχισθεί η πρακτική του δανεισμού για την πληρωμή τοκοχρεωλυσίων τότε, σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις τα ανεξόφλητα υπόλοιπα δανείων θα φθάσουν το 1995 στο ύψος των 580 δισ.δραχ.

Οι κυριότερες αιτίες που δημιούργησαν τα τεράστια σημερινά δάνεια είναι:

α) Το χαμηλό αρχικό ίδιο κεφάλαιο

β) Το υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης και η σημαντικότατη υπέρβαση από τον προϋπολογισμό (360 εκατ.δολλάρια αντί των προϋπολογισθέντων 120 εκατ.δολλαρίων).

γ) Η πρακτική μέχρι το 1981 της προσφυγής σε εξωτερικό δανεισμό.

./.

δ) Η δυσμενής εξέλιξη των ισοτιμιών της δραχμής και των επιτοκίων δανεισμού.

ε) Η μη έγκαιρη παρέμβαση του δημοσίου ή άλλου φορέα για τη διόρθωση ή τον περιορισμό του προβλήματος, αλλά η συνέχιση της πρακτικής της προσφυγής σε δανεισμό για την πληρωμή τοκοχρεωλυσίων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι:

ι) πρέπει να περιορισθεί σημαντικά ή να σταματήσει η πρακτική του δανεισμού για πληρωμή παλαιών δανείων γιατί το πρόβλημα θα πάρει εκρηκτικές διαστάσεις.

ιι) η ΕΑΒ βασισμένη στην επιχειρηματική της λειτουργία αδυνατεί τελείως να εξοφλήσει μόνη της τις παραπάνω υποχρεώσεις. Αυτό μπορεί να διορθωθεί στο μέλλον αλλά σε μικρό βαθμό για τους παρακάτω λόγους:
Οι τιμές εξωτερικού είναι σχετικά χαμηλές λόγω του έντονου συναγωνισμού. Οι τιμές εσωτερικού είναι ήδη αρκετά υψηλότερες και η παραπέρα (τεχνητή) αύξησή τους ισοδυναμεί πρακτικά με επιδότηση της εταιρείας.
Το κόστος παραγωγής ανά εργατοώρα (έστω και χωρίς χρηματοοικονομικά) είναι αυτή τη στιγμή υψηλότερο από τις τιμές εξωτερικού. Ακόμη και η απαραίτητη μείωσή του αναμένεται να αφήνει μικρά μόνο περιθώρια κέρδους.

ιιι) λόγω της σημασίας της ΕΑΒ για την εθνική άμυνα της χώρας θα πρέπει το κράτος να αναλάβει την πληρωμή του μεγαλύτερου μέρους των τοκοχρεωλυσίων με εγγραφή αντίστοιχου ποσού στον προϋπολογισμό.

Πρακτικά η ΕΑΒ θα αναλαμβάνει να πληρώνει η ίδια ένα μέρος των χρηματοοικονομικών. Μια ρεαλιστική εκτίμηση είναι ότι η εταιρεία θα μπορεί (με την επίλυση των οργανωτικών και άλλων προβλημάτων της και με περιορισμό των δαπανών) να πληρώσει το 1987 3 δισ.δραχ. και στη συνέχεια 1 δισ. επιπλέον κάθε χρόνο.

Επειδή στην ρεαλιστική αυτή περίπτωση τα ποσά που παραμένουν για πληρωμή από το δημόσιο είναι της τάξης

./.

των 18-20 δισ. το χρόνο θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί μια ρύθμιση να δοθεί τετραετής περίοδος χάριτος για τα δάνεια εσωτερικού. Τότε λόγω της ανυπαρξίας χρεωλυσίων για την υπόψη περίοδο (και με την παραπάνω υπόθεση πληρωμής από την ίδια την ΕΑΒ) τα ποσά που θα πρέπει να πληρώσει το δημόσιο θα ήταν τα ακόλουθα (σε δισ.δραχ.)

1987	1988	1989	1990	1991
16,8	13,6	11,2	8,4	8,5

Επίσης προτείνεται να μετοχοποιηθεί μια οφειλή της ΕΑΒ προς το δημόσιο ύψους 2 δισ.δραχ.
Εφόσον το δημόσιο αδυνατεί να πληρώσει το σύνολο των ποσών αυτών θα υπάρξει φυσικά προσφυγή σε δανεισμό. Καλόν είναι όμως η προσφυγή αυτή να περιορισθεί στο ελάχιστο δυνατό.

Τέλος αναφέρεται ότι εάν το δημόσιο πληρώσει τα παραπάνω ποσά μέχρι το 1991 και η ΕΑΒ εξακολουθήσει τη σταθερή βελτίωση της λειτουργίας της οι ανάγκες για συνεισφορά του δημόσιου μετά το 1991 θα μειωθούν σημαντικά για να μηδενισθούν το 1995.

3. Οργάνωση-Προσωπικό

Η ΕΑΒ έχει πρόβλημα παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, που αν και βελτιώνονται ελαφρά τα τελευταία χρόνια βρίσκονται ακόμη σημαντικά χαμηλότερα από το επιθυμητό επίπεδο. Σημαντική βελτίωση πρέπει και μπορεί να γίνει ιδίως ενόψη της επικείμενης δραστηριοποίησης της εταιρείας στις κατασκευές και στο διεθνή χώρο.

Το κόστος της πωλούμενης εργατοώρας (ΕΩ) είναι σημερα υψηλότερο από τις τιμές εξωτερικού ακόμη και χωρίς καθόλου χρηματοοικονομικά.

Το κόστος λοιπόν πρέπει να μειωθεί σημαντικά και οι προσπάθειες που γίνονται ήδη από τη διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ενταθούν για να φέρουν σύντομα ευνοϊκά αποτελέσματα.

Οι προσπάθειες πρέπει να στραφούν σε θέματα προσωπικού και σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας.

α) Θέματα προσωπικού

Οι μαζικές και απρογραμμάτιστες προσλήψεις που έγιναν στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της ΕΑΒ (1979-81) είχαν σαν αποτέλεσμα:

- τη δυσμενή σχέση άμεσου, έμμεσου και διοικητικού προσωπικού και την ύπαρξη υπεράριθμου προσωπικού.
- τις μεγάλες και αδικαιολόγητες μισθολογικές και βαθμολογικές διαφορές.

Το συνολικό προσωπικό της επιχείρησης παραμένει πρακτικά σταθερό την περίοδο 1981-1985 και είναι σήμερα 3.173 άτομα. Η σχέση άμεσου προς έμμεσο (1:1) και άμεσου προς διοικητικό (3:1) προσωπικό είναι ιδιαίτερα δυσμενής. Εκτιμάται ότι με τις σημερινές συνθήκες λειτουργίας πλεονάζουν 400-500 άτομα.

Η διοίκηση της ΕΑΒ αναγνωρίζοντας το πρόβλημα προσπαθεί να το αμβλύνει με εσωτερικές μετακινήσεις, ή αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς.

Λόγω της επιτακτικής ανάγκης αύξησης της ανταγωνιστικότητάς της επιχείρησης κρίνεται σκόπιμο να ληφθούν πιο ριζικά μέτρα, η οριστική π.χ. μετάταξη των υπεράριθμων σε άλλους φορείς.

Το πρόβλημα αμβλύνεται φυσικά στην περίπτωση που η ΕΑΒ αναπτύξει νέες δραστηριότητες. Τότε θα μπορεί να απορροφηθεί ένα μέρος των υπεραρίθμων προτού γίνουν οι ενδεχόμενες νέες προσλήψεις.

Επιπλέον παρατηρείται ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι σε πολύ κακό σημείο - οι εργαζόμενοι στην ΕΑΒ βρίσκονται σε πολιτική επιστράτευση από τον Φεβρουάριο του 1985 - πράγμα που έχει αναμφισβήτητες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.

./.

Ενα πάγιο αίτημα των εργαζομένων είναι η καθιέρωση ενός Μισθοβαθμολογίου (ΜΒ) που θα εξαλείψει τις μεγάλες ανισότητες που υπάρχουν σήμερα.

Η ύπαρξη ΜΒ θα έχει θετικές επιδράσεις στις εργασιακές σχέσεις και θα πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά και να υλοποιηθεί μόλις οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες και η ισχύουσα νομοθεσία για την εισοδηματική πολιτική το επιτρέψουν.

β) Θέματα οργάνωσης και λειτουργίας

Η πολύπλευρη προσπάθεια για την βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης έχει ήδη αρχίσει από τη διοίκησή της τα τελευταία χρόνια. Ορισμένα σημεία αξίζουν όμως ιδιαίτερη μνεία και προσοχή:

- αύξηση της αποδοτικότητας, ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ πωλούμενων και παραγόμενων ΕΩ. Το σημαντικό μέγεθος είναι οι πωλούμενες ΕΩ, δηλαδή αυτές που ο πελάτης θεωρεί εύλογες και για τις οποίες πληρώνει. Όσο χαμηλότερη είναι η παραγωγικότητά τόσο περισσότερες είναι οι αντίστοιχες παραγόμενες ΕΩ.

Η ΕΑΒ θεωρεί ως ικανοποιητική σχέση το 90% και ελπίζει να το πετύχει στα επόμενα χρόνια. Προς το παρόν η σχέση κυμαίνεται στο 77-85% και είναι δυσμενέστερη για τα προγράμματα κατασκευών όπου χρειάζονται μεγάλοι χρόνοι εκμάθησης του αντικειμένου. Αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό και πρέπει σύντομα η αποδοτικότητα να βελτιωθεί, ιδίως στην περίπτωση που εμπλακεί η ΕΑΒ στις κατασκευές στα πλαίσια των Αντισταθμιστικών οφελών (Α.Ο).

- η ακριβής κοστολόγηση των διαφόρων τμημάτων του εργοστασίου καθώς και ορισμένων χαρακτηριστικών προγραμμάτων. Ήδη έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος στα ηλεκτρονικά είναι σημαντικά χαμηλότερο του μέσου κόστους. Με την πλήρη κοστολόγηση των διαφόρων εργασιών θα επιτευχθεί ο εντοπισμός αφενός των εργασιών εκείνων που συμφέρει την επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί για την ανάληψη νέων προγραμμάτων και αφετέρου ο εντοπισμός των σημείων όπου παρατηρείται υψηλότερο κόστος και όπου πρέπει να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες για τη μείωσή του.

- ο παραπέρα περιορισμός των γενικών εξόδων που στην αρχική ιδίως περίοδο κυμαίνονταν σε απαράδεκτα υψηλά επίπεδα.
- η μείωση των αποθεμάτων που το 1985 φθάνουν τα 7,8 δισ. δραχ. εκ των οποίων 30% περίπου αδιακίνητα που δεν έχουν ζητηθεί δηλαδή για περισσότερο από ένα χρόνο.
  Το πρόβλημα δημιουργήθηκε έντονο στην αρχική περίοδο που έγιναν σημαντικές, απρογραμμάτιστες και μη προϋπολογισμένες αγορές πρώτων υλών και ανταλλακτικών.

Στην τελευταία διετία με την εισαγωγή μηχανοργάνωσης άρχισε σημαντική προσπάθεια απογραφής και περιορισμού του αποθέματος και ιδίως των αδιακινήτων με μαζικές πωλήσεις. Το 1985 το 25% των συνολικών εισπράξεων προερχόταν από πωλήσεις ανταλλακτικών.

Εκτός από αυτό πρέπει να δοθεί έμφαση και στη δυνατότητα κατασκευής και προμήθειας πολλών ανταλλακτικών στην εσωτερική αγορά με πολύ μικρότερο κόστος.

4. Αγορά

Οι παραγόμενες ΕΩ της ΕΑΒ είναι για την πενταετία 1981-1986 πρακτικά σταθερές γύρω στις 1800 χιλ. Το ίδιο και οι πωλούμενες ΕΩ που κυμαίνονται γύρω στις 1380 χιλ. Η επιχείρηση μέχρι σήμερα απασχολείται κύρια με συντήρηση και επισκευές (80-85% των παραγομένων ΕΩ) και πολύ λιγότερο με κατασκευές (10-12% των παραγομένων ΕΩ).

Ο κυριότερος πελάτης της ΕΑΒ είναι η Πολεμική Αεροπορία (Π.Α) για την οποία η ΕΑΒ διαθέτει γύρω στις 1.000 χιλ-ΕΩ δηλαδή το 55% της παραγωγής της. Όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα τα πράγματα η ΕΑΒ είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της ετοιμότητας της Π.Α. και η Π.Α. είναι απαραίτητη για την επιβίωση της ΕΑΒ.

./.

Στο άμεσο μέλλον τα προγράμματα της Π.Α. δεν αναμένεται να αυξηθούν κυρίως γιατί ύστερα από μια περίοδο εντατικότερης συντήρησης των αεροσκαφών που είχε μείνει κάπως πίσω, ο ρυθμός της συντήρησης τείνει να ομαλοποιηθεί.

Ας σημειωθεί ότι ο στόλος της Π.Α. χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό διαφορετικών τύπων αεροσκαφών. Η ΕΑΒ συντηρεί τους πιο μοντέρνους τύπους και στους οποίους υπάρχει ο μεγαλύτερος αριθμός αεροσκαφών, ενώ πάρα πολύ άλλοι τύποι - οι πιό παληοί ή όπου ο αριθμός αεροσκαφών είναι μικρός-επισκευάζονται στο Κρατικό Εργοστάσιο Αεροπλάνων (ΚΕΑ)που υπάγεται απευθείας στην Πολεμική Αεροπορία.

Από τα υπόλοιπα προγράμματα που υπάρχουν σήμερα αξίζει να αναφερθούν:

- Η συντήρηση κινητήρων της USAFE (Αμερικάνικα αεροπλάνα σταθμευμένα στην Ευρώπη).
- Η κατασκευή ηλεκτρονικών του Στρατού, αναμεταδοτών της ΕΡΤ και ανεμογεννητριών της ΔΕΗ.
- Η κατασκευή ορισμένων τμημάτων αεροσκαφών (πόρτες του AIRBUS κλπ.).

Η ΕΑΒ πρέπει να αυξήσει σημαντικά το φόρτο εργασίας της απευθυνόμενη σε νέους πελάτες στο εσωτερικό και το εξωτερικό. Το δεκαετές πρόγραμμα της επιχείρησης προβλέπει αύξηση των πωλούμενων ΕΩ από 1400 χιλ. σήμερα σε 3130 χιλ. το 1995 κύρια από αντισταθμιστικά και κατασκευές, αριθμός που πρέπει να θεωρηθεί μάλλον σαν στόχος παρά σαν ρεαλιστική εκτίμηση.

Οι νέοι φόρτοι εργασίας θα μπορούσαν να προέλθουν από τις παρακάτω δραστηριότητες και ομάδες πελατών:

α) Συντήρηση και επισκευές αεροπορικού υλικού των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) καθώς και κινητήρων της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Ο.Α.) και ενδεχόμενα τωνΚυπριακών Αερογραμμών.

Ο σημερινός σχεδιασμός των ΕΔ προβλέπει την ύπαρξη για κάθε κλάδο ενός επισκευαστικού κέντρου αεροπορικού υλικού (με σημαντικότερο το κρατικό εργοστάσιο αεροπλάνων -ΚΕΑ- της ΠΑ) με στόχο την κάλυψη μεγάλου μέρος του υπάρχοντος φόρτου εργασίας. Τα εργοστάσια αυτά απορροφούν φυσικά πόρους για δαπάνες λειτουργίας και επενδύσεις. Θα πρέπει σταδιακά να γίνει νέος σχεδιασμός ώστε η ΕΑΒ να καλύπτει μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των ΕΔ με παράλληλο περιορισμό των αντίστοιχων εργοστασίων σε συμπληρωματικό ρόλο, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε συνολική εξοικονόμηση πόρων για την εθνική οικονομία.

Ως προς την Ο.Α. το πρόβλημα εντοπίζεται στη δυνατότητα της ΕΑΒ να παραδώσει τους επισκευασμένους κινητήρες σε ιδιαίτερα σύντομο χρόνο όπως έχει ανάγκη μια εμπορική εταιρεία.

Η λύση των προβλημάτων είναι εφικτή με τη δημιουργία από την ΕΑΒ ειδικής ομάδας για τις ανάγκες της ΟΑ(και ενδεχομένως στο μέλλον άλλων εμπορικών εταιριών γειτονικών χωρών). Η συντήρηση των κινητήρων της ΟΑ στοιχίζει σήμερα 500 εκατ. δρχ. σε συνάλλαγμα.

β) Κατασκευές ηλεκτρονικών για πελάτες εσωτερικού

Η ΕΑΒ διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα εργαστήρια ηλεκτρονικών της χώρας καθώς και εξειδικευμένο προσωπικό. Ήδη έχει αναλάβει σχετικές κατασκευές για τις Ε.Δ. όμως και για την ΔΕΗ (ανεμογεννήτριες) και την ΕΡΤ (αναμεταδότες).

Ο κλάδος ηλεκτρονικών της ΕΑΒ έχει σχετικά μικρότερο κόστος λειτουργίας, απαιτεί μικρότερες επενδύσεις και φαίνεται να έχει σημαντικές δυνατότητες και καλές προοπτικές για ανάπτυξη.

Η ΕΑΒ θα πρέπει να αυξήσει τις προσπάθειές της για εξεύρεση νέου φόρτου εργασίας στον τομέα αυτό και από τους σημερινούς πελάτες της και από καινούργιους όπως π.χ. ο ΟΤΕ που έχει μεγάλες ανάγκες για παρόμοιες κατασκευές.

. / .

Στο σημείο αυτό θα πρέπει και το Κράτος, που έχει μια συνολική εποπτεία των προβλεπόμενων αναγκών για ηλεκτρονικές κατασκευές, να φροντίσει να στραφούν ορισμένες προς την ΕΑΒ ώστε να αποφευχθεί ενδεχόμενη σπατάλη πόρων για νέες επενδύσεις.

γ) Κατασκευές αεροπορικού υλικού στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών (Α.Ο.).

Στα πλαίσια της αγοράς των νέων μαχητικών αεροσκαφών (Ν.Μ.Α.) της Π.Α., Mirage και F-16, η Ελληνική Κυβέρνηση διαπραγματεύεται Α.Ο. σε διάφορους τομείς, των οποίων είναι και η κατασκευή αεροπορικού υλικού από την ΕΑΒ.

Η ΕΑΒ έχει μελετήσει και διαπραγματεύεται δύο "πακέτα" προγραμμάτων από τα οποία το γαλλικό εμφανίζεται συμφερότερο και έχει ήδη υπογραφή η συμφωνία-πλαίσιο, ενώ οι όροι του αμερικανικού πρέπει να βελτιωθούν σημαντικά.

Η ΕΑΒ επιθυμεί να εμπλακεί σε προγράμματα στα πλαίσια των Α.Ο. όχι γιατί αναμένει οικονομικά οφέλη από τα προγράμματα αυτά, αλλά μάλλον για να τα χρησιμοποιήσει σαν βάση για την δραστηριοποίησή της στον κατασκευαστικό τομέα, στηριζόμενη σε επιχειρήματα ότι τα Α.Ο. θα προσφέρουν:

- τις απαραίτητες references για κατασκευές αεροπορικού υλικού
- τον βασικό φόρτο εργασίας για την μερική έστω απόσβεση των απαραίτητων νέων επενδύσεων
- τεχνογνωσία ώστε στο μέλλον να μπορεί η ΕΑΒ να προχωρεί σε συμπαραγωγές
- τεχνογνωσία που συμβάλλει στη βελτίωση των εργασιών συντήρησης.

Παρόλη την ορθότητα των επιχειρημάτων θα πρέπει να προσεχθούν και τα παρακάτων σημεία:

i) Ο χρόνος εμπλοκής στα Α.Ο. επιβλήθηκε από τις συνθήκες και δεν επιλέχθηκε από την ΕΑΒ που δεν έχει συμπληρώσει την οργανωτική της δομή και τις προσπάθειες για σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας.

ii) Η παράλληλη αντιμετώπιση των δύο "πακέττων" Α.Ο. παρουσιάζεται ιδιαίτερα δύσκολη για τις σημερινές δυνατότητες της ΕΑΒ. Παρά τους ισχυρισμούς της επιχείρησης ότι θα ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, οι καταστάσεις είναι οριακές και υπάρχει σοβαρός κίνδυνος μικρά προβλήματα να δημιουργήσουν αντικειμενική αδυναμία ικανοποιητικής ολοκλήρωσης των προγραμμάτων, και σημαντικές απρόβλεπτες δαπάνες.

iii) Οι διαπραγματεύσεις για τα Α.Ο. είναι ιδιαίτερα σκληρές και οι κατασκευάστριες εταιρείες βρίσκονται σε θέση "ισχύος". Έτσι οι παραδοχές των μελετών της ΕΑΒ κινδυνεύουν να ανατραπούν στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με σημαντικές συνέπειες στο κόστος.

Είναι φανερό ότι η εμπλοκή της ΕΑΒ στα Α.Ο. παρουσιάζει ορισμένους κινδύνους και προβλήματα. Θα πρέπει εκτός από τον αναπτυξιακό και στρατηγικό παράγοντα να συνεκτιμηθεί και ο οικονομικός παράγων, Απαιτείται λοιπόν προσεκτική και κυρίως ρεαλιστική εκτίμηση του κόστους τόσο της αρχικής επένδυσης (που σήμερα υπολογίζεται σε 4,5 δισ. δρχ. και που κατά την ΕΑΒ θα πρέπει να πληρωθούν από το Δημόσιο) όσο και της υλοποίησης των προγραμμάτων, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι δυσάρεστες "εκπλήξεις" όπως αυτή του κόστους της πρώτης εγκατάστασης της ΕΑΒ που ξεπέρασε κάθε πρόβλεψη.

δ) <u>Συντήρηση και κατασκευές αεροπορικού υλικού πελατών εξωτερικού</u>.

Τα προγράμματα της διεθνούς αγοράς είναι σχετικά λίγα και ο συναγωνισμός είναι οξύτατος με προφανείς επιπτώσεις στο επίπεδο των τιμών. Ακόμη και αν η ΕΑΒ πετύχει να μειώσει σημαντικά το κόστος της (που σήμερα κινείται σε απαγορευτικά επίπεδα), τα προγράμματα εξωτερικού δεν αναμένεται να αποφέρουν παρά μικρά μόνον κέρδη.

Στον τομέα της συντήρησης η ΕΑΒ διαθέτει ήδη την απαραίτητη τεχνογνωσία και από την άποψη αυτή μπορεί και σήμερα να υλοποιήσει με επιτυχία πολλά προγράμματα. Η επιχείρηση έχει έρθει σε επαφή και διαπραγματεύεται με υποψήφιους πελάτες αλλά η τάση μεσομακροπρόθεσμα είναι να ελαττώνονται τα προγράμματα εφόσον πολλές αναπτυσσόμενες χώρες αποκτούν δικά τους επισκευαστικά κέντρα.

Στον τομέα των κατασκευών η κατάσταση εμφανίζεται σήμερα ακόμη δυσκολότερη διότι η ΕΑΒ δεν διαθέτει σήμερα κατάλληλη τεχνογνωσία και εξοπλισμό : ενώ τα προγράμματα είναι ακόμη λιγότερα ή δυσκολότερα δεδομένου ότι οι κατασκευάστριες εταιρείες πρέπει να έχουν κάποιους λόγους (κόστος, υστερόβουλοι εμπορικοί υπολογισμοί κλπ.) για να ζητήσουν από άλλη εταιρεία την κατασκευή τμημάτων αεροσκαφών που θα μπορούσαν να κάνουν οι ίδιες.

Η προοπτική της ΕΑΒ να έχει το 1995 προγράμματα από πελάτες εξωτερικού 800 χιλ. ΕΩ (έναντι 17 χιλ. το 1987) είναι μάλλον ιδανικός στόχος παρά ρεαλιστική προσέγγιση.

Το γενικό συμπέρασμα από τις παραπάνω παρατηρήσεις είναι ότι η δραστηριοποίηση της ΕΑΒ σε αγορές εξωτερικού παρουσιάζει δυσκολίες και αβεβαιότητες δεν αναμένεται λογικά να αποφέρει κέρδη. Θα ήταν προτιμότερο από οικονομική άποψη να στοχεύει η επιχείρηση στην κάλυψη μεγαλύτερου φόρτου εργασίας από την εσωτερική αγορά.

5. <u>Μελλοντική ανάπτυξη της ΕΑΒ</u>

Το θέμα της μελλοντικής πορείας και της νέας οργανωτικής δομής της ΕΑΒ θα πρέπει να εξετασθεί σύντομα από όλες τις πλευρές για δύο κυρίως λόγους:

α) Το Δημόσιο καλείται να αναλάβει την πληρωμή του μεγαλύτερου μέρους των δανείων της ΕΑΒ, που οφείλονται βασικά σε λάθη και υπερβάσεις στην περίοδο της πρώτης εγκατάστασης της επιχείρησης. Η τεράστια οικονομική "θυσία" του Δημοσίου θα πρέπει να συνοδευτεί με την δημιουργία προϋποθέσεων για την κατά το δυνατόν αυτοδύναμη λειτουργία της ΕΑΒ στο μέλλον.

β) Η επιχείρηση έχει φθάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο σε συντήρηση και επισκευές αεροπορικού υλικού και καλείται, λόγω της αγοράς των νέων μαχητικών αεροσκαφών, να μπεί κάπως βιαστικά και χωρίς να έχει επιλύσει τα βασικά οικονομικά και οργανωτικά της προβλήματα, στην "περιπέτεια" των Α.Ο. και των κατασκευών γενικότερα.

Για τη λήψη απόφασης θα πρέπει να συνεκτιμηθούν η εθνική, αναπτυξιακή και στρατηγική σημασία του αντικειμένου της ΕΑΒ καθώς και καθαρά οικονομικοί παράγοντες.

Ως προς το πρώτο σκέλος θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι ενώ είναι προφανής η ανάγκη διατήρησης της ΕΑΒ για την κάλυψη των αναγκών συντήρησης και επισκευών αεροπορικού υλικού των Ενόπλων Δυνάμεων, είναι λιγότερο προφανής η ανάγκη άμεσης επέκτασής της σε κατασκευές και στη διεθνή αγορά.

Τα οικονομικά κριτήρια αποκτούν αναπόφευκτα ιδιαίτερη βαρύτητα σε περίοδο στενότητας χρηματοοικονομικών πόρων. Θα πρέπει λοιπόν να γίνει σύντομα τεκμηριωμένη και πλήρης αποτίμηση του κόστους για την ΕΑΒ και την εθνική οικονομία γενικότερα κάθε νέας δραστηριότητας και κάθε μιας από τις παρακάτω εναλλακτικές λύσεις για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

Οι εναλλακτικές λύσεις που θα πρέπει να μελετηθούν είναι οι εξής:

1) Ο περιορισμός της δραστηριότητας της ΕΑΒ στην κάλυψη των αναγκών των Ενόπλων Δυνάμεων.

   Η λύση αυτή είναι η πιο δραστική και η πιο σίγουρη οικονομικά. Πράγματι δεν θα προκύψει ανάγκη για νέες δαπάνες για επενδύσεις ενώ το προσωπικό θα μπορεί να μειωθεί μέχρι και κατά 50%.

   Φυσικά ανακόπτεται ο δυναμισμός της επιχείρησης και αναβάλλεται για μεγάλο χρονικό διάστημα η ανάπτυξή της σαν κατασκευαστικής αεροναυπηγικής βιομηχανίας.

   Η λύση πάντως αυτή έχει ξεπερασθεί σήμερα από τα πράγματα και θα μπορούσε να εξετασθεί εφόσον το κόστος επέκτασης της δραστηριότητας της ΕΑΒ κριθεί υπέρμετρο.

2) Η πλήρης ανάπτυξη της ΕΑΒ στον κατασκευαστικό τομέα. Η λύση αυτή απαιτεί σημαντικές επενδύσεις (4,5 δισ. δρχ.) και προσλήψεις ειδικευμένου προσωπικού. Παρουσιάζει επίσης προβλήματα υλοποίησης των Α.Ο. και εξεύρεσης προγραμμάτων στη διεθνή αγορά.

Η επιτυχής ολοκλήρωση της λύσης αυτής θα ήταν επωφελής και για την ΕΑΒ και για τη χώρα από αναπτυξιακή και στρατηγική άποψη.

Τα σημαντικότερα όμως προβλήματα της λύσης αυτής είναι η μεγάλη εξάρτηση από τη δύσκολη εξωτερική αγορά και το γεγονός ότι η ΕΑΒ θα κληθεί να αναπτυχθεί ραγδαία χωρίς να έχει επιτύχει τη λύση των βασικών σημερινών της προβλημάτων, του χρηματοοικονομικού, της οργανωτικής δομής, της βελτίωσης της παραγωγικότητας κλπ. Κινδυνεύει λοιπόν να υπάρξει ανατροπή των οικονομικών δεδομένων με σημαντικές δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις.

Πρέπει λοιπόν το ταχύτερο να ολοκληρωθεί μια τεχνικοοικονομική μελέτη με αποτίμηση του κόστους της λύσης αυτής όχι σε ιδανικές αλλά σε ρεαλιστικές καταστάσεις με τον συνυπολογισμό δηλαδή διαφόρων παραγόντων που αναμένονται να έχουν δυσμενή επίδραση στην υλοποίηση της ανάπτυξης αυτής.

Θα πρέπει επίσης να ληφθεί μέριμνα (με τη δημιουργία σαφώς χωριστών τμημάτων ή θυγατρικών εταιρειών) ώστε τυχόν προβλήματα στον κατασκευαστικό τομέα να μήν έχουν δυσμενείς επιδράσεις στο επίπεδο κάλυψης των αναγκών της Πολιτικής Αεροπορίας.

3) Δραστηριοποίηση της ΕΑΒ κύρια στην συντήρηση και λιγότερο στις κατασκευές.

Είναι ουσιαστικά ή λύση που θα ακολουθούσε φυσιολογικά η επιχείρηση εάν δεν είχε παρουσιασθεί το θέμα των Α.Ο.

. / .

Η ανάπτυξη στον κατασκευαστικό τομέα μπορεί να γίνει είτε σε τομείς που έχουν καλές προοπτικές και χαμηλότερο κόστος όπως τα ηλεκτρονικά, είτε με ανάληψη μικρών αεροναυπηγικών προγραμμάτων (ενδεχόμενα και στα πλαίσια των Αντισταθμιστικών Οφελών) που μπορούν να υλοποιηθούν στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις.

Τα πλεονεκτήματα της λύσης είναι:

- ανάγκη για μικρές μόνο νέες επενδύσεις και λίγες νέες προσλήψεις προσωπικού
- σταδιακή ανάπτυξη σε προσεκτικά επιλεγμένους τομείς και προγράμματα
- η ύπαρξη επαρκούς χρόνου για την επίλυση των σημερινών προβλημάτων της επιχείρησης και τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητάς της.

Το μόνο μειονέκτημα είναι ότι η ΕΑΒ δεν θα εμπλακεί στα Α.Ο. στο βαθμό που το επιθυμεί.

Η μελέτη των τριών εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να προχωρήσει σύντομα και μπορεί να γίνει από ομάδα εργασίας από στελέχη της επιχείρησης, με τη συνεργασία εκπροσώπων των Υπουργείων Εθνικής Οικονομίας και Εθνικής Άμυνας.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ (ΕΑΒ)

Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας
Γενική Γραμματεία Δημοσίων
Επιχειρήσεων και Οργανισμών

30 Ιουλίου 1986

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ ΕΑΒ

Αθήνα, 30 Ιουλίου 1986

Προς: Υφυπουργό Εθν.Οικονομίας
κ.Γ.Παπαντωνίου

Κύριε Υφυπουργέ,

Με την από 7.4.1986 απόφασή σας συστάθηκε Ομάδα Εργασίας αποτελούμενη από τους κ.κ. Ι.Γκέϊβελη, σύμβουλο ΥΠΕΘΟ, ως πρόεδρο, Α.Ζαΐμη, ανώτερο υπάλληλο της ΕΑΒ, Α.Παπαδόγιαννη, Ταξίαρχο (0) ΥΕΘΑ, Μ.Ντεμούσης, υπάλληλο Γ.Γ.ΔΕΚΟ, με σκοπό τη σύνταξη μελέτης που θα περιέχει προτάσεις για την εξυγίανση της ΕΑΒ.

Η Ομάδα εργάσθηκε επί 3 μήνες με πολύ καλό πνεύμα συνεργασίας και συνέταξε τη συνημμένη μελέτη, αφού ανάλυσε και αξιολόγησε τα υπάρχοντα στοιχεία και πληροφορίες που δόθηκαν κατά κύριο λόγο από την ΕΑΒ και συζήτησε με αρμόδιους υπηρεσιακούς παράγοντες της Επιχείρησης και των συναρμοδίων Υπουργείων.

Τα πορίσματα της μελέτης είναι εν γένει αποδεκτά από όλα τα μέλη της Ομάδας Εργασίας.

Ο Πρόεδρος

Ι. Γκέϊβελης

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελίδα
1. Συνοπτική παρουσίαση	1
2. Οικονομική κατάσταση της ΕΑΒ	4
2.1. Βασικά οικονομικά μεγέθη 1982-1985	4
2.2. Χρηματοοικονομικά - Δανεισμός	9
2.2.1. Ίδια Κεφάλαια	9
2.2.2. Δάνεια Εξωτερικού	11
2.2.3. Δάνεια Εσωτερικού	14
2.2.4. Προτάσεις για την αντιμετώπιση του χρηματοοικονομικού προβλήματος	16
3. Οργάνωση-Προσωπικό	21
3.1. Γενικά	21
3.2. Το κόστος της παραγωγής	21
3.3. Θέματα προσωπικού	23
3.3.1. Αριθμός και διάρθρωση προσωπικού	25
3.3.2. Εργασιακές σχέσεις	29
3.4. Θέματα οργάνωσης-λειτουργίας	30
4. Αγορά.Παρούσα κατάσταση και προοπτικές	37
4.1. Παρούσα κατάσταση	37
4.2. Προοπτικές	43
4.2.1. Συντήρηση και επισκευές αεροπορικού υλικού πελατών εσωτερικού	43
4.2.2. Κατασκευές ηλεκτρονικών για πελάτες εσωτερικού	45
4.2.3. Κατασκευές αεροπορικού υλικού στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών	46
4.2.4. Συντήρηση και κατασκευές αεροπορικού υλικού πελατών εξωτερικού	49
4.2.5. Γενικό Συμπέρασμα	51

./.

Σελίδα

5. Μελλοντική ανάπτυξη της ΕΑΒ 53

5.1. Γενικά 53

5.2. Εναλλακτικές λύσεις 55

5.2.1. Περιορισμός της δραστηριότητας της ΕΑΒ στην κάλυψη των αναγκών των Ε.Δ. 55

5.2.2. Πλήρης ανάπτυξης της ΕΑΒ στον κατασκευαστικό τομέα 56

5.2.3. Δραστηριοποίηση της ΕΑΒ κύρια στη συντήρηση και λιγότερο στις κατασκευές. 58

Κατευθύνσεις για την Εξυγίανση της ΕΑΒ

1. Συνοπτική παρουσίαση

Η εταιρεία ιδρύθηκε με βάση τον ν.43/75 με δύο κυρίως στόχους:

ι. την κάλυψη των αναγκών των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας οι οποίες συγκεκριμενοποιούνται σε συντήρηση και επισκευή των αεροσκαφών της Πολεμικής Αεροπορίας κυρίως, και των άλλων πτητικών μέσων των Ενόπλων Δυνάμεων δευτερευόντως και

ιι. την ανάπτυξη κατασκευαστικής αεροναυπηγικής βιομηχανίας με παράλληλη απορρόφηση και διάχυση τεχνολογιών αιχμής.

Μέτοχοι της εταιρείας είναι το Ελληνικό Δημόσιο (87,32%) και η ΕΤΒΑ (12,68%).

Η ανέγερση του εργοστασίου στην περιοχή της Τανάγρας άρχισε τον Φεβρουάριο του 1977 και ολοκληρώθηκε κατά τα τέλη του 1979.

Για την μελέτη και επίβλεψη της εγκατάστασης και την μεταφορά της τεχνογνωσίας η ΕΑΒ υπέγραψε συμβάσεις με τις παρακάτω εταιρείες:

- LOCKHEED;μηχανολογικός εξοπλισμός εργοστασίου αεροσκαφών και παρελκομένων, γενική επίβλεψη του έργου.
- GENERAL ELECTRIC:μηχανολογικός εξοπλισμός εργοστασίου κινητήρων.
- WESTINGHOUSE:εξοπλισμός εργοστασίου ηλεκτρονικών.
- AUSTIN:μελέτη και επίβλεψη των κτιριακών εγκαταστάσεων.

Πολλά προβλήματα παρουσιάσθηκαν στη συνεργασία της ΕΑΒ με τις παραπάνω εταιρείες. Οι μελέτες δεν ήταν πάντοτε οι ενδεδειγμένες, το επίπεδο των συμβούλων δεν ήταν ικανοποιητικό, η μεταφορά τεχνογνωσίας ήταν ιδιαίτερα ακριβή, προϋπολογισμός του έργου ήταν ελλειπής και υποεκτιμημένος κλπ.

./.

Εκτός αυτών παρουσιάσθηκαν και διαφορές στην πορεία υλοποίησης των συμβατικών υποχρεώσεων κύρια με την LOCKHEED που δεν έχουν ακόμη επιλυθεί και που σύντομα αναμένεται να συζητηθούν στα αρμόδια δικαστήρια.

Το κόστος πρώτης εγκατάστασης έφθασε τα $ 360 εκ. (3 φορές επάνω από το προϋπολογισμένο) και αφορούσε κατά 62% πάγιες εγκαταστάσεις, 26% μεταφορά τεχνογνωσίας και 12% εκπαίδευση του προσωπικού.

Στη συνέχεια το 1981 και 1982 η ΕΑΒ έκανε επενδύσεις 1 δισ.δραχμές για την αγορά εξοπλισμού του κλάδου κατασκευών. Από το 1983 μέχρι σήμερα οι επενδύσεις είναι σχετικά χαμηλές (800 εκατ.δραχμές περίπου) και αφορούν έξοδα βελτίωσης και αντικατάστασης του υπάρχοντος εξοπλισμού.

Οι συνολικές σημερινές κτιριακές εγκαταστάσεις είναι 103.000 τετρ. μέτρα και υπάρχει δυνατότητα μεγάλων επεκτάσεων.

Ο μηχανολογικός και ηλεκτρονικός εξοπλισμός είναι γενικά πολύ υψηλής στάθμης.

Το εργοστάσιο χωρίζεται σε 4 κλάδους:

- Κλάδος επισκευής και συντήρησης αεροσκαφών και παρελκομένων
- Κλάδος επισκευής και συντήρησης κινητήρων και παρελκομένων
- Κλάδος ηλεκτρονικών
- Κλάδος αεροναυπηγικών κατασκευών.

(Ο κλάδος κατασκευών αναπτύχθηκε μεταγενέστερα είναι ακόμη σχετικά περιωρισμένος).

Η παραγωγή της επιχείρησης μετριέται σε εργατοώρες(ΕΩ). Κυριώτερος πελάτης της είναι μέχρι σήμερα η Πολεμική Αεροπορία (Π.Α.) που απορροφά το 60% της παραγωγής περίπου.

Τα υπόλοιπα προγράμματα αφορούν συντήρηση και κατασκευές πελατών εξωτερικού ή εσωτερικού.

Η τιμή της ΕΩ είναι σήμερα (μαζί με τις κρατήσεις 10%) 5.750 δραχ. για εργασίες της Π.Α. ενώ κυμαίνεται γύρω στα $ 30 (4.200 δραχ.) για εργασίες πελατών εξωτερικού.

Τα συνολικά έσοδα το 1985 ήταν 8,7 δισ.δραχ. περίπου και το 1986 αναμένεται να φθάσουν τα 10 δισ.δραχ.

Τέλος το προσωπικό ανέρχεται σήμερα σε 3173 άτομα και παραμένει πρακτικά σταθερό από το 1981.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η ΕΑΒ είναι:

α) Το χρηματοοικονομικό δεδομένου ότι τα ανεξόφλητα υπόλοιπα δανείων ανέρχονται στο τέλος του 1985 σε 77,2 δισ.δραχ. και υπάρχει αντικειμενική αδυναμία αποπληρωμής τους από μόνη την ΕΑΒ.

β) Το υψηλό κόστος και η σχετικά χαμηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

γ) Η ανάγκη εξεύρεσης νέων αγορών και ο καθορισμός της μελλοντικής πορείας και της οργάνωσης της επιχείρησης.

δ) Η ρύθμιση θεμάτων προσωπικού(υπεράριθμοι-μισθολόγιο-εργασιακές σχέσεις).

2. Οικονομική Κατάσταση της ΕΑΒ

2.1. Βασικά Οικονομικά Μεγέθη 1982-1985

Στους Πίνακες 1,2,3(σελ.5,6,7) παρουσιάζεται η εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης στην τετραετία 1982-1985. Συγκεκριμένα, στους Πίνακες 1 και 2 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία των ισολογισμών της επιχείρησης καθώς και η καθαρή της θέση. Όπως φαίνεται στους σχετικούς πίνακες το σύνολο των ξένων κεφαλαίων ανέρχεται σε 81,5 δισ.δραχμές στις 31.12.85, ο δε δείκτης ιδιοχρηματοδότησης κυμαίνεται σε απαράδεκτα χαμηλά επίπεδα (0,03 έως 0,06). Η βελτίωση του δείκτη οφείλεται σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 2 δισ.δραχμές το χρόνο για το 1984 και το 1985, αύξηση που έγινε στα πλαίσια σχετικής υπουργικής απόφασης με σκοπό την ενίσχυση της ΕΑΒ και προβλέπει και παραπέρα συνολική αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου ύψους 3 δισ.δραχμών για το 1986 και το 1987. Η αύξηση αυτή δεν είναι όμως αρκετή και ο δείκτης ιδιοχρηματοδότησης παραμένει χαμηλός, γεγονός που μειώνει την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης παρά την ύπαρξη εγγύησης του Ελληνικού Δημοσίου.

Ο δείκτης παγιοποίησης (πάγια ενεργητικά στο σύνολο του ενεργητικού) εμφανίζεται να είναι υψηλός επειδή η ΕΑΒ έχει παγιοποιήσει τόκους δανείων και συναλλαγματικές διαφορές στα έξοδα πρώτης εγκατάστασης. Τα έξοδα πρώτης εγκατάστασης αποτελούν τα άϋλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ισολογισμό του 1985 φθάνουν στο ύψος των 67.643.690.379 δραχ. και αναλύονται ως εξής:

Αμοιβές τεχνικών συμβούλων	:	3.076.145.153
Έξοδα μελετών	:	881.888.000
Τόκοι δανείων	:	35.001.496.270
Συναλλαγμ.διαφορές	:	26.714.635.606
Έξοδα εκπαίδευσης	:	1.574.346.958
Λοιπά έξοδα	:	395.178.472
Σύνολο		67.643.690.379.-

./.

Πίνακας 1

Ισολογισμοί ΕΑΒ 1982-1985

	1982	1983
Πάγιο Ενεργητικό	34222.5	48408.3
Αποσβέσεις	144.7	200.8
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	26922.0	40647.8
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	7155.8	7559.7
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	6991.7	7095.8
Βραχ.Υποχρεώσεις	12512.0	12810.7
Καθαρή θέση	1635.5	1844.8

(σε εκατ.δραχ.)

1984	1985
63081.1	76391.8
1002.0	1818.2
49887.8	69204.2
12191.3	5369.4
11014.8	12817.0
19383.5	12378.8
3822.6	5807.6

Πίνακας 2

Αριθμοδείκτες ΕΑΒ 1982-1985

	1982	1983	1984	1985
Α.Οικονομική Διάρθρωση				
1. Παγιοποίηση	0.83	0.87	0.85	0.85
2. Ιδιοχρηματοδότηση	0.04	0.03	0.05	0.06
3. Δανειακή Επιβάρυνση	0.96	0.96	0.95	0.93
Β.Ρευστότητα				
1. Γενική Ρευστότητα	0.56	0,55	0.57	1.03
Γ.Χαρακτήρας Χρεών (βραχυπρόθεσμα/μακροπρόθεσμα)	0.46	0.31	0.39	0.18

Πίνακας 3

Αποτέλεσμα Εκμετάλλευσης Με και Χωρίς Χρηματοοικονομικά
για την περίοδο 1981-1986

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Εισπράξεις	3.173	2.404	3.989	7.271	8.529	9.474
Πληρωμές	7.624	9.433	13.174	15.684	19.067	26.267
Αποτ.Εκμετ. με χρηματοοικονομικά	-4.451	-7.029	-9.185	-8.413	-10.538	-16.793
Χρηματοοικονομικά	3.408	4.228	6.067	8.729	10.492	15.246
Αποτ.Εκμετ.Χωρίς χρηματοοικονομικά	-1.043	-2.801	-3.118	316	-46	-1.547
Αποτ.Εκμετ.Χωρίς χρηματοοικονομικά σε λογιστική βάση	376	-406	-70	1.101	1.461	-
Αποτ. Χρήσης Χωρίς Χρηματοοικονομικά	-354	-1.295	-1.003	-22	-15	-

Εκτιμήσεις ΕΑΒ

Σύμφωνα με τον νόμο 1160/81, δόθηκε η δυνατότητα στην επιχείρηση να λογίζει όλες τις παραπάνω μορφές δαπανών σαν έξοδα α'εγκατάστασης για την περίοδο από 1.1.80 μέχρι 31.12.83. Επίσης, με τον παραπάνω νόμο της δόθηκε η δυνατότητα να μη λογίζει αποσβέσεις ενσωμάτων παγίων για το ίδιο χρονικό διάστημα.

Μετά την παράταση για μια ακόμα πενταετία των διατάξεων του παραπάνω νόμου, η επιχείρηση θα λογίζει αποσβέσεις εξόδων α'εγκατάστασης από τον Ισολογισμό της χρήσης 1989, με ποσοστό 10% ετησίως, υπόλοιπο που θα έχει διαμορφωθεί στις 31.12.88.

Η επίδραση της παραπάνω ρύθμισης φαίνεται από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης με και χωρίς παγιοποίηση των εξόδων α'εγκατάστασης.

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Αποτέλέσματα χρήσης με παγιοποίηση	-51	-354	-1295	-1003	-22	-15
Αποτελέσματα χρήσης χωρίς παγιοποίηση	-4584	-8173	-11028	-15006	-14541	-13101

Το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας έγινε για πρώτη φορά θετικό το 1985 και ανέρχεται σε 438,2 εκατ.δραχ. έναντι αρχικού κεφαλαίου κίνησης ύψους 8,4 δισ.το 1984. Αυτή η σημαντική αύξηση οφείλεται κυρίως στην μη πληρωμή βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της εταιρείας 7 δισ. δραχμές περίπου. Αυτό απεικονίζεται επίσης και στον δείκτη του χαρακτήρα (βραχυπρόθεσμα προς μακροπρόθεσμα) των δανείων που μειώθηκε από 0.39 σε 0.18 μεταξύ των ετών 1984 και 1985, καθώς επίσης και στον δείκτη ρευστότητας που αυξήθηκε από 0.57 σε 1.03 στην ίδια περίοδο. Τέλος, η καθαρή θέση της εταιρείας ανέρχεται στις 31.12.85 σε 5807,6 εκατ.δραχ. έναντι 3822,6 στις 31.12.1984.

./.

Στον Πίνακα 3 εμφανίζονται τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης με και χωρίς χρηματοοικονομικά, σε ταμειακή και λογιστική βάση για τα χρόνια 1981-1986. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σημαντική αύξηση των εσόδων μεταξύ των ετών 1983 και 1984 οφείλεται στον διπλασιασμό σχεδόν της τιμής της πωλούμενης εργατοώρας στην Πολεμική Αεροπορία από 2600 σε 5000 δραχ., και η αύξηση μεταξύ των ετών 1985 και 1986 στην αύξηση της τιμής της ΕΩ σε 5750 δραχμές. Είναι επίσης χαρακτηριστική και η αλματώδης αύξηση των χρηματοοικονομικών εξόδων στην περίοδο 1981-1985, που οφείλεται κύρια στη δυσμενή εξέλιξη των ισοτιμιών της δραχμής.

Το 1985 τα χρηματοοικονομικά έξοδα της επιχείρησης ανήλθαν σε 10.5 δισ. δραχ. που αποτελούν πάνω από το 50% των συνολικών της εξόδων. Η παραπάνω σχέση προβλέπεται να χειροτερεύσει μέσα στο 1986 καθώς επίσης και στα επόμενα χρόνια εάν δεν ληφθούν έγκαιρα μέτρα που θα ελαφρύνουν κάπως το χρηματοοικονομικό πρόβλημα της επιχείρησης.

Στον Πίνακα 4 (σελ.10) εμφανίζονται οι ανάγκες σε κεφάλαια και οι πηγές χρηματοδότησης της ΕΑΒ για την περίοδο 1982-1985. Είναι προφανές ότι η ΕΑΒ χρηματοδοτεί πάνω από το 85% των αναγκών της σε κεφάλαια με δανεισμό και εκεί οφείλεται σε μεγάλο βαθμό η προβληματικότητα της εταιρείας.

2.2. Χρηματοοικονομικά-Δανεισμός

2.2.1. Ίδια Κεφάλαια

Το αρχικό μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης ανερχόταν σε 1,75 δισ.δραχμές (δημόσιο:87,32%, ΕΤΒΑ 12,68%). Στο πρώτο υπερδωδεκάμηνο ισολογισμό του 1977 προστέθηκε ένα αποθεματικό από αφορολόγητα έσοδα ύψους 60 εκατ. δραχμών.

Πίνακας 4

Ανάγκες σε Κεφάλαια και Δανεισμός ΕΑΒ 1982-1985

	1982	1983	1984	1985
Ι.Ανάγκες Κεφαλαίων				
Οικον.Αποτέλεσμα	(7029)	(9185)	(8413)	(10538)
Επενδύσεις	559	184	153	244
Χρεωλύσια	4500	4185	4630	5340
Κεφ.Κίνησης	-	-	2186	466
ΣΥΝΟΛΟ	12088	13554	15382	16588
ΙΙ.Πηγές χρηματοδότησης				
Τακτικός Προϋπολογισμός	-	-	-	-
Π.Δ.Ε. (αύξηση μετοχικού κεφαλαίου)	-	1000	2000	2000
Ίδια Διαθέσιμα	868	853	900	174
ΣΥΝΟΛΟ	868	1853	2900	2174
ΙΙΙ. Δανεισμός	11220	11701	12482	14414

Από το 1977 μέχρι το 1982, δηλαδή για το διάστημα της κατασκευαστικής περιόδου, το μετοχικό κεφάλαιο παρέμεινε σταθερό.

Με τον Ν.1249/82 κεφαλοποιήθηκε η υπεραξία των παγίων εγκαταστάσεων ύψους 1,1 δισ.δραχ. και για πρώτη φορά αυξήθηκε το Μετοχικό Κεφάλαιο.
Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (σε εκατ.δραχ.):

1980	1981	1982	1983	1984	1985
1810	1810	2930	4143	6143	8143

Οι ουσιαστικές δηλαδή αυξήσεις ιδίων κεφαλαίων πραγματοποιήθηκαν από το 1982 και μετά.

Επειδή οι ανάγκες της επιχείρησης σε κεφάλαια ήσαν αυξημένες στην κατασκευαστική περίοδο η Εταιρεία στο διάστημα 1977-1982 κατέφυγε σε δανεισμό κυρίως στο εξωτερικό.

Οι λόγοι που οδήγησαν την Εταιρεία στο δανεισμό είναι οι παρακάτω:

α) Τα χαμηλά ίδια κεφάλαια
β) Η εσφαλμένη εκτίμηση συνολικού κόστους επενδύσεων από μέρους των ξένων οίκων.
γ) Η προμήθεια σημαντικού αρχικού αποθέματος ανταλλακτικών που δεν είχε προβλεφθεί στη μελέτη.
δ) Υψηλές αμοιβές στους ξένους οίκους για παροχή τεχνογνωσίας (know-how).
ε) Παράταση της παραμονής των ξένων συμβούλων.
στ) Λόγοι γενικότερης οικονομικής πολιτικής.

2.2.2 Δάνεια Εξωτερικού

Στον πίνακα 5 που ακολουθεί εμφανίζονται τα δάνεια που συνήφθησαν στην αναφερόμενη περίοδο.

Πίνακας 5 : Δάνεια σε συνάλλαγμα μέχρι 31.12.1981

Α/Α	ΗΜ. ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΑΝΕΙΟΥ	ΤΡΑΠΕΖΑ Η ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΥΨΟΣ ΔΑΝ.	ΑΝΕΞ/ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ 31-12-84	ΑΝΕΞ/ΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ 31-12-85
1	1-6-72	CITIBANK N.A.	$ 25.000.000	$ 1.250.000	*
2	6-6-77	-"- -"-	$ 15.000.000	-	-
3	17-6-77	CITICORP INT'L	$ 60.000.000	$ 3.846.200	$ 2.307.69
4	8-9-78	-"- -"-	$ 80.000.000	$20.000.000	-
5	19-7-79	CITIBANK N.A.	$ 32.000.000	-	-
6	3-12-79	CANADIAN IMP.	$ 60.000.000	$60.000.000	$60.000.00
7	28-4-80	CITIBANK N.A.	$ 20.000.000	-	-
8	12-8-80	CANADIAN IMP.	$ 20.000.000	-	-
9	29-10-80	MANUFACT. HANOVER	$ 21.500.000	-	-
10	19-11-80	THE BANK OF NOVA SCOTIA	$ 20.000.000	-	-
11	5-3-81	-"- -"-	$100.000.000	$100.000.000	$100.000.00
12	5-6-81	PARIS BAS BANQUE	FF 27.231.360	FF16.558.000	FF11.153.18
13	29-8-81	THE BANK OF NOVA SCOTIA	$ 10.000.000	$ 10.000.000	-
		Σ Υ Ν Ο Λ Ο :	$463.500.000 FF 27.231.360	$195.096.200 FF16.558.000	$162.307.69 FF11.153.18

* Το ανεξόφλητο υπόλοιπο οφειλής προς το Ελληνικό Δημόσιο την 31-12-85, έχει ώς εξής :

Για οφειλή δανείου $ 25 εκ. Δρχ. 1.874.888.467

Για εγγύηση Ελλην.Δημοσίου 31-12-84 Δρχ. 161.292.587

Σ Υ Ν Ο Λ Ο : 2.036.181.054

Όπως προκύπτει ήδη η επιχείρηση έχει εξοφλήσει ένα μεγάλο μέρος των υποχρεώσεων της σε συνάλλαγμα.

Για την εξόφληση των δανείων συνήφθησαν από το 1982 και μετά δραχμικά δάνεια από το εσωτερικό.

Η αύξηση της τιμής του δολλαρίου έναντι της δραχμής αύξανε συνεχώς τα δραχμικά ανεξόφλητα υπόλοιπα των δανείων σε συνάλλαγμα παρόλη την αποπληρωμή μεγάλου μέρους, όπως εμφανίζεται στον προηγούμενο πίνακα. Στον πίνακα 6 που ακολουθεί φαίνονται τα υπόλοιπα σε εκατ. δραχμές.

Πίνακας 6: Υπόλοιπα δανείων εξωτερικού 31.12. (σε εκατ.δρχ.)

1980	1981	1982	1983	1984	1985
12881	18820	19049	22679	25587	24446

Για την αποπληρωμή των μέχρι 1981 συναφθέντων δανείων σε συνάλλαγμα καθώς και τα δημιουργούμενα χρηματοοικονομικά απαιτούνται τα ποσά που εμφανίζονται στον πίνακα 8 που ακολουθεί:

Πίνακας 7: Χρεωλύσια-Τόκοι εξωτερικού (σε εκατ.δραχ.)

		1986	1987	1988	1989	1990	1991
Τόκοι	$	16,9	15,1	11,5	7,9	4,3	1,1
"	FF	0,8	0,4	0,01	-	-	-
"	Skr	0,3	0,05	-	-	-	-
Χρεωλύσια							
	$	21,5	30,8	30	30	30	20
	FF	5,4	5,2	0,2	-	-	-
	Skr	2,2	1,1	-	-	-	-
Σύνολο							
	$	38,4	45,9	41,5	37,9	34,3	21,1
	FF	6,2	5,6	0,21	-	-	-
	Skr	2,5	1,15	-	-	-	-

Ο παρακάτω πίνακας 8 δίνει τα ίδια ποσά σε δραχμές χρησιμοποιώντας ρεαλιστικές εκτιμήσεις της ισοτιμίας της δραχμής για την υπόψη περίοδο.

Πίνακας 8: Χρεωλύσια και τόκοι εξωτερικού (σε εκ.δραχ.)

	1987	1988	1989	1990	1991
Χρεωλύσια	5394	5485	6030	6480	4620
Τόκοι	2599	2139	1588	929	254
	7993	7724	7618	7409	48

2.2.3. Δάνεια Εσωτερικού

Όπως ήδη σημειώθηκε από το 1982 άρχισε η σταδιακή υποκατάσταση των δανείων εξωτερικού με αντίστοιχα εσωτερικού σε δραχμές.

Οι λόγοι που το επέβαλαν ήταν γενικότερης πολιτικής και ισοτιμιών συναλλάγματος.

Με αυτόν τον τρόπο τα δραχμικά δάνεια χρησιμοποιούνταν για την πληρωμή τοκοχρεωλυσίων εξωτερικού, για κάλυψη ταμειακών αναγκών, αλλά και από ορισμένο έτος και μετά για την αποπληρωμή των παλαιοτέρων δανείων σε δραχμές.

Ο παρακάτω πίνακας 9 δίνει τη διαχρονική εξέλιξη των υπολοίπων δανείων εσωτερικού:

Πίνακας 9 : Υπόλοιπα δανείων εσωτερικού 31.12. (εκατ.δραχ.)

1980	1981	1982	1983	1984	1985
1404	3478	15276	24890	37668	52387

Πρόσφατα με ρύθμιση της Τράπεζας της Ελλάδας το επιτόκιο των παραπάνω δανείων αυξήθηκε από 18,5% σε 21,5% πράγμα που θα επιτείνει το πρόβλημα πληρωμής των δανείων στο μέλλον.

./.

Το μεγαλύτερο μέρος των οφειλομένων την 31.12.85 δανείων ανήκει στο Τ.Τ. με 42,1 δισ.δραχ. Οι λοιπές οφειλές ανήκουν στο Ταμείο Παρακ. και Δανείων 279 εκ. δραχ., Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα 2,1 δισ.δραχ.,Εθνική Τράπεζα 4,9 δισ.δραχ., Εμπορική Τράπεζα 600 εκ.δραχ. Γενική Τράπεζα 120 εκ.δραχ., Τράπεζα Πίστεως 300 εκ. δραχ.

Η επιχείρηση έχει ήδη επιτύχει την παράταση περιόδου χάριτος για ορισμένες από τις παραπάνω οφειλές και κάποια ευνοϊκή αντιμετώπιση από τους δανειστές.

Η επιμήκυνση όμως των δανείων απαιτεί υψηλά ποσά για καταβολή τόκων και προμηθειών, χωρίς να επιλύει οριστικά το πρόβλημα της επιχείρησης.

Οι εκτιμήσεις για την αποπληρωμή των μέχρι 31.12.85 αναληφθέντων δανείων, καθώς και τα δημιουργούμενα χρηματοοικονομικά έξοδα εμφανίζονται στον πίνακα 10 που ακολουθεί:

Πίνακας 10: Πληρωμές δανείων εσωτερικού (σε εκατ.δραχ.)

Έτος	1987	1988	1989	1990	1991
Τόκοι	10881	9902	8607	7033	5400
Χρεωλύσια	5180	5924	7106	8353	4614
Σύνολο	16061	15826	15713	15386	10014

Έτος	1992	1993	1994	1995
Τόκοι	4323	3017	1431	16
Χρεωλύσια	5594	6794	8267	140
Σύνολο	9917	9811	9698	156

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα προκύπτουν συνεχείς ανάγκες δανεισμού, που εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και οξύνουν το πρόβλημα ρευστότητας.

2.2.4. Προτάσεις για την αντιμετώπιση του χρηματοοικονομικού προβλήματος

Στον πίνακα 11(σελ.17) εμφανίζεται η εξέλιξη των ανεξόφλητων υπόλοιπων δανείων και του αναγκαίου δανεισμού της ΕΑΒ για την περίοδο 1986-1995 που θα προκύψουν εάν δεν επιλυθεί το χρηματοοικονομικό πρόβλημα της επιχείρησης και συνεχισθεί η μέχρι σήμερα ακολουθούμενη πρακτική της προσφυγής σε δανεισμό για την αντιμετώπιση των αναγκών της σε κεφάλαια.

Τα στοιχεία του πίνακα είναι κάπως αυξημένα γιατί ο υπολογισμός έγινε με σταθερό επιτόκιο δανεισμού 21,5%, αλλά ακόμη και αν το επιτόκιο μειώνεται ανάλογα με τη μείωση του πληθωρισμού, τα μεγέθη θα παραμένουν σε ένα ιδιαίτερα ανησυχητικό επίπεδο. Σύμφωνα λοιπόν με τον παραπάνω υπολογισμό προβλέπεται συγκεκριμένα ότι το 1995 ο απαιτούμενος δανεισμός της εταιρείας για να καλύψει έλλειμα εκμετάλλευσης, χρεωλύσια και επενδύσεις θα ανέρχεται σε 210,4 δισ.δραχ. ενώ τα ανεξόφλητα υπόλοιπα δανείων θα ανέρχονται στις 31.12.1995 σε 580 δισ. δραχμές περίπου.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η σημερινή ΕΑΒ βασισμένη στην επιχειρηματική της δραστηριότητα αδυνατεί να εξοφλήσει τόσο τις υπάρχουσες υποχρεώσεις της όσο και εκείνες που προβλέπεται να δημιουργηθούν στο μέλλον. Τούτο είναι ως ένα σημείο φυσικό δεδομένου ότι τα δυσανάλογα υψηλά τοκοχρεωλύσια προήλθαν από την σημαντική υπέρβαση του ύψους των αρχικών επενδύσεων καθώς και την λανθασμένη πρακτική της προσφυγής σε δανεισμό για το σύνολο σχεδόν των αντίστοιχων αναγκών χρηματοδότησής τους. Δεν μπορεί λογικά να απαιτηθεί από την επιχείρηση να απορροφήσει τώρα μέσα στο κόστος της τα υψηλά αυτά χρηματοοικονομικά έξοδα.

Επιπλέον όμως η αδυναμία αποπληρωμής οφείλεται και στο ότι το κόστος λειτουργίας της ΕΑΒ χωρίς χρηματοοικονομικά είναι σήμερα υψηλό και αφήνει μικρά ή καθόλου περιθώρια κέρδους.

./.

Πίνακας 11

Απαιτούμενος Δανεισμός και Ανεξόφλητα Υπόλοιπα Δανείων 1986-1995*

(Σε δισ.δραχ.)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Απαιτούμενος Δανεισμός	20.0	31.0	41.0	53.2	71.5	89.4	109.6	138.1	171.7	210.4
Ανεξόφλητα Υπολ.Δανείων	88.6	109.1	135	165.2	202.3	248.9	307	378.7	465.9	579.6

* Εκτιμήσεις ΕΑΒ

Έγινε η υπόθεση ότι το επιτόκιο δανεισμού θα παραμείνει στο 21.5%

Το επίπεδο των διεθνών τιμών είναι γενικά χαμηλό λόγω του σκληρού συναγωνισμού, ενώ οι αντίστοιχες τιμές στην εσωτερική αγορά είναι αρκετά υψηλότερες. Η παραπέρα (μη δικαιολογημένη) αύξηση των τιμών εσωτερικού θα ισοδυναμούσε με επιδότηση της ΕΑΒ από το Δημόσιο και δεν θα οδηγούσε σε εξυγίανσή της. Κάποια επιδότηση και γενικότερη ενίσχυση από το Δημόσιο θα πρέπει βέβαια να δοθεί στην ΕΑΒ, αλλά είναι προτιμότερο να δοθεί με άμεσο και συνολικό τρόπο παρά πλάγια και συγκεκαλυμμένα.

Από τα παραπάνω γίνεται πράγματι προφανής η ανάγκη παρέμβασης του δημοσίου για την ανάληψη της αποπληρωμής μεγάλου μέρους των τοκοχρεωλυσίων της ΕΑΒ. Η παρέμβαση θα έχει χαρακτήρα μεσοπρόθεσμο και θα πρέπει να γίνει σύντομα γιατί κάθε καθυστέρηση επιτείνει απλώς σημαντικά το πρόβλημα.

Παράλληλα βέβαια η ΕΑΒ θα πρέπει με βελτίωση της λειτουργίας και της ανταγωνιστικότητάς της και με την αύξηση των εργασιών της, να επιτύχει τέτοια αύξηση των κερδών της ώστε να αποπληρώνει η ίδια μεγαλύτερο μέρος των τοκοχρεωλυσίων απ'ότι μέχρι σήμερα. Με τα σημερινά δεδομένα(λογιστικά κέρδη πλην χρηματοοικονομικών ύψους 1,4 δισ.δραχ. για το 1985) και με ρεαλιστικές προοπτικές βελτίωσης της οργάνωσης της επιχείρησης, το ύψος των τοκοχρεωλυσίων που θα μπορεί να αποπληρώνει η ΕΑΒ τα επόμενα χρόνια μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 3 δισ. δραχμών το χρόνο και με τάση σταδιακής αύξησής του.

Όπως ήδη αναφέρθηκε τα τοκοχρεωλύσια των δανείων που έχουν συναφθεί μέχρι 31.12.1985 θα εξελιχθούν στην πενταετία 1987-1991 όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα: (εκ.δρχ.)

	1987	1988	1989	1990	1991
Τοκοχρεωλύσια εξωτ.	7993	7724	7618	7409	4874
Τοκοχρεωλύσια εσωτ.	16061	15826	15713	15386	10014
Σύνολο	24054	23550	23331	22795	14888

./.-

Προτείνεται λοιπόν να αναλάβει η ΕΑΒ την πληρωμή ενός τμήματος των παραπάνω τοκοχρεωλυσίων από τα κέρδη της. Το ύψος θα μπορεί να καθορίζεται κατά τη διαδικασία έγκρισης του ετήσιου προϋπολογισμού της.

Για το 1987 εκιμώται ότι η ΕΑΒ θα πρέπει να μπορεί να πληρώσει γύρω στα 3 δισ.δραχμές ποσόν που θα πρέπει να αυξάνεται σταδιακά με την αύξηση των εργασιών της και τη μείωση του κόστους λειτουργίας της.

Τα υπόλοιπα τοκοχρεωλύσια θα πρέπει να αναλάβει να πληρώσει το δημόσιο με εγγραφή στον τακτικό προϋπολογισμό πράγμα που θα αυξάνει ισόποσα το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

Με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα το δημόσιο θα κληθεί να πληρώσει για τη ρύθμιση του χρηματοοικονομικού προβλήματος της ΕΑΒ για τα επόμενα 4 χρόνια ποσά που θα κυμαίνονται γύρω στα 18-21 δισ.δραχμές το χρόνο.

Τόσο σημαντικά ποσά είναι πολύ πιθανό να μην μπορούν να διατεθούν για την ΕΑΒ στα επόμενα χρόνια, όσο και αν η εθνική και στρατηγική σημασία της επιχείρησης δικαιολογεί τις προσπάθειες και τις οικονομικές θυσίες του κράτους για την επίλυση του χρηματοοικονομικού της προβλήματος.

Μια πρόταση που θα μπορούσε να προσφέρει μια, βραχυπρόθεσμη έστω, άμβλυνση του προβλήματος και σχετική ελλάτωση των ποσών που θα πρέπει να πληρώσει το δημόσιο είναι η εξής:

- Δεδομένου ότι η αποπληρωμή των δανείων εξωτερικού ολοκληρώνεται το 1991 θα μπορούσε να γίνει μία ρύθμιση από το πιστωτικό σύστημα για το σύνολο ή μεγάλο μέρος των δανείων εσωτερικού (πχ. κεφαλαιοποίηση με τετραετή περίοδο χάριτος), τέτοια ώστε τα αντίστοιχα χρεωλύσια να αρχίσουν να πληρώνονται από το 1991.

./.

Μια τέτοια ρύθμιση θα ανακούφιζε κάπως το δημόσιο δεδομένου ότι τα ποσά που θα έπρεπε να καταβάλλει κάθε χρόνο θα ήταν χαμηλότερα κατά 5-8,5 δισ.δραχμές το χρόνο. Επιπλέον θα δοθεί μια πίστωση χρόνου στην ΕΑΒ να επιτύχει με την αύξηση των εργασιών, την βελτίωση της οργάνωσης και τη μείωση των δαπανών της, μια σημαντική αύξηση των κερδών της ώστε να μπορέσει στο μέλλον να αναλάβει η ίδια την πληρωμή πολύ μεγαλύτερου μέρους των χρηματοοικονομικών.

Πιο συγκεκριμένα, με την υπόθεση ότι η ΕΑΒ θα πληρώσει μόνη της το 1987 χρηματοοικονομικά ύψους 3 δισ.δραχμών και ότι το ποσό αυτό θα αυξάνεται κατά 1 δισ.κάθε χρόνο, τα ποσά που θα πρέπει να αναλάβει να πληρώσει το δημόσιο φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. (σε εκατ.δραχ.)

Έτος	1987	1988	1989	1990	1991
Σύνολο τοκοχρεωλυσίων	24054	23550	23331	22795	14888
Σύνολο τοκοχρεωλυσίων με τη ρύθμιση της περιόδου χάριτος	19874	17626	16225	14442	15500 περίπου
Δυνατότητα πληρωμής ΕΑΒ	3000	4000	5000	6000	7000
Υπόλοιπο για πληρωμή δημοσίου	16874	13626	11225	8442	8500

Οι παραπάνω προτάσεις αν και σημαίνουν μεγάλη οικονομική θυσία για το δημόσιο και το πιστωτικό σύστημα κρίνονται απαραίτητες για την συνέχιση της ομαλής λειτουργίας μιας επιχείρησης ζωτικής σημασίας για την άμυνα της χώρας.

Τονίζεται και πάλι ότι τα μέτρα θα πρέπει να αποφασισθούν και υλοποιηθούν το ταχύτερο γιατί κάθε καθυστέρηση επιτείνει σημαντικά το πρόβλημα και αυξάνει τα απαιτούμενα ποσά.

Επίσης προτείνεται η μετοχοποίηση ορισμένων υποχρεώσεων της ΕΑΒ προς το δημόσιο από εξυπηρέτηση δανείων κλπ., ύψους 2 δισ.δραχμών στις 31.12.1985.

Τέλος αναφέρεται, αν και είναι αυτονόητο, ότι εφόσον το δημόσιο δεν μπορεί να συνεισφέρει τόσο σημαντικά ποσά, θα μπορεί να δώσει λιγότερα και το υπόλοιπο θα εξακολουθεί να καλύπτεται με νέο δανεισμό. Πάντως και στην περίπτωση αυτή καλόν είναι ο δανεισμός να είναι σχετικά περιορισμένος αλλοιώς το πρόβλημα θα συνεχισθεί και θα αυξάνεται και πάλι με την πάροδο των ετών.

./.

3. Οργάνωση-Προσωπικό

3.1. Γενικά

Η ΕΑΒ είναι μια σχετικά νέα επιχείρηση που ουσιαστικά άρχισε τη λειτουργία της το 1981.Είναι λοιπόν φυσικό ως ένα σημείο να υπάρχουν οργανωτικά προβλήματα. Αυτά όμως στην περίπτωση της ΕΑΒ φαίνεται να επιδεινώθηκαν από παράγοντες όπως η σοβαρή έλλειψη προγραμματισμού στις προσλήψεις, τον εφοδιασμό,την εμπορική δραστηριότητα,την παραγωγή κλπ. καθώς και λάθη και παραλείψεις ορισμένων ξένων συμβούλων.

Σταδιακά από το 1981 και ιδίως τα δύο τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης με τελικό στόχο την καλύτερη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών καθώς και την βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητάς της.

Η συνέχιση και ολοκλήρωση των προσπαθειών αυτών είναι επιτακτική ανάγκη για την ΕΑΒ για δύο κυρίως λόγους:

- σαν βιομηχανία αιχμής και υψηλής τεχνολογίας πρέπει να έχει και ανάλογη οργάνωση της παραγωγικής της διαδικασίας. Επιπλέον το αντικείμενό της (συντήρηση αεροσκαφών της Π.Α) είναι τέτοιο ώστε τυχόν λάθη και αστοχίες πρέπει να είναι τα ελάχιστα δυνατά (πράγμα που έχει ήδη επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό).
- το μέσο κόστος παραγωγής της επιχείρησης κυμαίνεται ακόμη σε σχετικά υψηλά επίπεδα σε σύγκριση με τις αντίστοιχες διεθνείς τιμές και κινδυνεύει να γίνει ανασταλτικός παράγοντας για την επέκταση της δραστηριότητάς της σε διεθνείς αγορές.

3.2.Το κόστος παραγωγής

Ο πίνακας [12] (σελ. 22) δείχνει μια ιδιαίτερα κατατοπιστική ανάλυση του μέσου κόστους παραγωγής καθώς και τη διαχρονική εξέλιξή του.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- η καθαρή τιμή της πωλούμενη ΕΩ για την Π.Α. κυμαίνεται γύρω στις 5.200 δραχ. (5.750 μείον 3,6% χαρτόσημο και 6,144% ΜΤΔ)

Πίνακας 12 : Ανάλυση κόστους παραγωγής

Σε εκατ.δραχ.

	1980		1981		1982		1983		1984		1985		1986
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (000)	1148		1974		2026		1830		1766		1733		1863
ΘΟΙ	865		1608		2343		2540		3212		3873		4333
	154		302		336		413		603		768		772
ΛΕΣ	280		939		521		987		1219		954		1332
ΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	68		235		397		392		335		568		385
ΣΒΕΣΕΙΣ	8		9		12		13		749		769		848
ΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ	-		1		15		275		210		81		300
ΟΛΟ ΕΚ. ΔΡΧ.	1375		3094		3624		4530		6328		7013		7970
ΥΞΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		125%		17%		25%		39,7%		10,8%		13,6%	
ΤΟΣ ΕΩ ΔΡΧ.	1198		1567		1789		2475		3583		4047		4278
ΥΞΗΣΗ		30,8%		14,2%		38,3%		44,8%		13%		5,7%	
ΥΞΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΑΠΟ-ΣΒΕΣΕΙΣ									3159		3603		3823
								27,6%		14%		6,1%	
ΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ			4150		4797		6351		8939		10350		15246
ΤΟΣ ΜΕ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ			7244		8421		10881		15267		17363		23216
ΤΟΣ ΕΩ ΔΡΧ. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ)			3670		4157		5950		8645		10019		12462

- Η τιμή της πωλούμενης ΕΩ στη διεθνή αγορά κυμαίνεται γύρω στα $30 (4200 δραχ. περίπου) χωρίς πρώτες ύλες (ανταλλακτικά)
- Οι πωλούμενες ΕΩ για το 1986 εκτιμώνται σε 1390 είναι δηλαδή το 75% των παραγομένων ΕΩ.
- Στις νέες εργασίες (κύρια κατασκευές) η σχέση παραγόμενων προς πωλούμενες ΕΩ είναι πιο δυσμενής δεδομένου ότι χρειάζεται ένας σημαντικός αριθμός ΕΩ για την εκμάθηση του νέου αντικειμένου, μπορούμε από τα στοιχεία του κόστους να κάνουμε τις παρακάτω παρατηρήσεις:

α) Το κόστος της ΕΩ με χρηματοοικονομικά (12.462 δραχ.) είναι υπερβολικά υψηλό και είναι τελείως αδύνατο να γίνεται υπολογισμός της τιμής της ΕΩ με βάση το κόστος αυτό. Η παρατήρηση αυτή δείχνει την επιτακτική ανάγκη της άμεσης επίλυσης του χρηματοοικονομικού προβλήματος της επιχείρησης.

β) τό κόστος της ΕΩ χωρίς χρηματοοικονομικά του Πίνακα 12 (σελ. 22) είναι 4.278 δραχ. Εάν δεν υπολογισθούν οι πρώτες ύλες αλλά ληφθεί υπόψη οι πωλούμενες και όχι οι παραγόμενες ΕΩ, τότε το κόστος της πωλούμενης ΕΩ χωρίς χρηματοοικονομικά ανέρχεται σε 4.770 δραχ.περίπου. Το κόστος αυτό συγκρινόμενο με την τιμή πώλησης της ΕΩ στη διεθνή αγορά (4.200 δραχ.περίπου) δείχνει ότι το κόστος της ΕΩ ακόμη χωρίς χρηματοοικονομικά κυμαίνεται σε επίπεδα τέτοια που δεν επιτρέπει όχι μόνο τη δημιουργία κερδών αλλά ούτε την κάλυψή του από τα προγράμματα του εξωτερικού.

γ) Οι αριθμοί που αναφέρθηκαν παραπάνω αφορούν το μέσο κόστος όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Ο επιμέρους κοστολογικός έλεγχος των διαφόρων τμημάτων που άρχισε πρόσφατα από το τμήμα ηλεκτρονικών δείχνει ότι το κόστος διαφοροποιείται σημαντικά από τμήμα σε τμήμα, και ότι υπάρχουν τμήματα όπως το παραπάνω όπου το κόστος της πωλούμενης ΕΩ κυμαίνεται σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα.

./.

δ) Το ήδη υψηλό μέσο κόστος της πωλούμενης ΕΩ θα γίνει ακόμη υψηλότερο εάν συνυπολογισθεί ένα "φυσιολογικό" ποσοστό χρηματοοικονομικών εξόδων. Είναι σαφές ότι η επίλυση του χρηματοοικονομικού προβλήματος της ΕΑΒ που μπορεί να επιτευχθεί μόνο με πολύ σημαντική συνεισφορά του Δημοσίου, δεν θα οδηγήσει στον μηδενισμό των χρηματοοικονομικών βαρών. Αντίθετα κάποιο ποσοστό τους θα κληθεί να αποπληρώνει και η εταιρεία.
Αν υποθέσουμε ότι η ΕΑΒ θα έπρεπε να αποπληρώσει τουλάχιστον 2-3 δισ. δραχ. το χρόνο σε τοκοχρεωλύσια, τότε το κόστος της πωλούμενης ΕΩ θα ανέρχεται σε 6.200-6.900 δραχ. σε ύψος δηλαδή σημαντικά ανώτερο από τις ρεαλιστικά προσδοκώμενες τιμές πώλησης της ΕΩ.

Το συμπέρασμα από τις παραπάνω παρατηρήσεις είναι ότι παρόλες τις προσπάθειες βελτίωσης των τελευταίων ετών, η ανταγωνιστικότητά της επιχείρησης παραμένει πολύ χαμηλή, και η σημαντικότατη βελτίωσή της και γενικά και στα επιμέρους τμήματα είναι απόλυτα απαραίτητη ιδίως ενόψει της προβλεπόμενης επέκτασης της εταιρείας σε νέους τομείς (αντισταθμιστικά και κατασκευές γενικότερα) και στη διεθνή αγορά.
Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του κόστους θα πρέπει εκτός από την λύση του χρηματοοικονομικού προβλήματος, να επιλυθούν το ταχύτερο και θέματα προσωπικού, όπως επίσης και να ολοκληρωθούν οι προσπάθειες για αύξηση της παραγωγικότητας, οργάνωση της παραγωγής και μείωση των δαπανών.

3.3. Θέματα προσωπικού

Τα κυριότερα προβλήματα του προσωπικού είναι:
- η κακή διάρθρωση και ο αυξημένος αριθμός
- οι κακές εργασιακές σχέσεις και οι μισθοβαθμολογικές ανισότητες.

./.

3.3.1. Αριθμός και διάρθρωση του προσωπικού

Η επιχείρηση προσέλαβε στην αρχή διοικητικό προσωπικό καθώς και τεχνικό για την παρακολούθηση των έργων κατασκευής.

Από το 1978 και μετά άρχισαν σταδιακές προσλήψεις τεχνικού προσωπικού για τις ανάγκες της παραγωγής. Το προσωπικό αναζητήθηκε από το κρατικό εργοστάσιο αεροπλάνων (ΚΕΑ), από Έλληνες του εξωτερικού με εμπειρία σε ομοειδείς επιχειρήσεις και από το εσωτερικό χωρίς συγκεκριμένη πρακτική εμπειρία.

Η έλλειψη προγραμματισμού που κυριάρχησε στην περίοδο 1979-81 θεωρείται σαν η βασική αιτία για τα προβλήματα προσωπικού που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Από το 1981 μέχρι σήμερα ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων παραμένει πρακτικά αμετάβλητος με πολύ μικρές αυξομοιώσεις. Αυτό φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 13 που δείχνει τη διάρθρωση του προσωπικού και τη διαχρονική εξέλιξή του.

Πίνακας 13: Προσωπικό

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986(1)
Άμεσο	1399	1527	1466	1436	1429	1355	1345
Έμμεσο	627	1213	1318	1342	1228	1355	1344(2)
Διοικητικό	409	518	536	442	478	438	436
Αποσπασμένο	4	7	5	4	53	53	48
Σύνολο:	2439	3265	3325	3224	3188	3201	3173

(1) : Στοιχεία της 31.3.86

(2) : Συμπεριλαμβάνονται 32 εκπαιδευόμενοι προγράμματος ΟΑΕΔ.

Στον παραπάνω πίνακα το προσωπικό χωρίζεται σε άμεσο, έμμεσο, διοικητικό και αποσπασμένους. Σαν άμεσο ορίζεται το προσωπικό που ασχολείται με την παραγωγή, και σαν έμμεσο το προσωπικό που υποστηρίζει την άμεση παραγωγή όπως εφοδιασμός,

έλεγχος ποιότητας κλπ. Η σχέση άμεσου προς έμμεσο προσωπικό από 1,26:1 που ήταν το 1981 διαμορφώθηκε από το 1985 σε 1:1 και παραμένει αμετάβλητη και το 1986. Η σχέση αυτή είναι σχετικά δυσμενής και αναγνωρίζεται και από την ΕΑΒ που έχει αρχίσει μια προσπάθεια μετάταξης ορισμένων διοικητικών και έμμεσων υπαλλήλων της σε άμεσα παραγωγικούς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στις ανάγκες για πρόσθετο προσωπικό που θα προκύψουν αν τελικά η ΕΑΒ επεκτείνει τις δραστηριότητές της στον κατασκευαστικό τομέα, η ΕΑΒ υιοθετεί μια σχέση άμεσου-έμμεσου προσωπικού που ανέρχεται σε 2:1

Οι δυσμενείς σχέσεις άμεσου προς έμμεσο και αμέσου προς διοικητικό (3:1) προσωπικό δείχνουν το σημαντικό πρόβλημα της επιχείρησης που είναι το πλεονάζον προσωπικό.

Πράγματι είναι σαφές ότι με τη σημερινή δραστηριότητα και το επίπεδο παραγωγής της ΕΑΒ, πλεονάζει ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων που κατά ορισμένες εκτιμήσεις φθάνει τα 400-500 άτομα (12,5%-16% του συνολικού προσωπικού).

Ο παρακάτω συλλογισμός οδηγεί σε έναν ενδεικτικό υπολογισμό του πλεονάζοντος προσωπικού:

Με το άμεσο προσωπικό που διαθέτει η επιχείρηση, 1.345 άτομα, θα μπορούσε να έχει παραγωγή που να φθάνει στις 2.174.000 εργατοώρες. Το πρόγραμμα παραγωγής της ΕΑΒ όμως δεν ξεπερνά τις 1.863.000 εργατοώρες πράγμα το οποίο σημαίνει ότι υπάρχουν 311.000 εργατοώρες αδιάθετες και οι οποίες μετατρέπονται σε 193 πλεονάζοντες άμεσους απασχολούμενους. Αν σ'αυτούς προστεθεί και το έμμεσο προσωπικό που αναλογεί (έστω και στην δυσμενή σχέση 1:1) τότε το πλεονάζον άμεσο και έμμεσο

./.

προσωπικό της επιχείρησης ανέρχται σε 386 άτομα. Στους παραπάνω θα πρέπει οπωσδήποτε να προστεθούν 50-100 διοικητικοί/οικονομικοί που κατά γενική ομολογία πλεονάζουν.

Η διοίκηση της ΕΑΒ έχει ήδη αρχίσει προσπάθειες είτε να εκπαιδεύσει υπαλλήλους και τους τοποθετήσει σε καταλληλότερες θέσεις είτε να τους αποσπάσει σε άλλους φορείς του δημοσίου με βάση την ισχύουσα νομοθεσία. Τα μέτρα αυτά(που πρέπει οπωσδήποτε να συνεχισθούν)έχουν δυστυχώς μόνον περιορισμένα αποτελέσματα και δεν ελαττώνουν τις δαπάνες της επιχείρησης δεδομένου ότι η μισθοδοσία των αποσπασμένων βαρύνει την ίδια την επιχείρηση. Στην περίπτωση της ΕΑΒ, λόγω της πιεστικής ανάγκης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί η ριζικότερη λύση της οριστικής μετάταξης του πλεονάζοντος προσωπικού σε άλλους φορείς του δημοσίου.

Το πρόβλημα της μετάταξης (που δεν είναι βέβαια συνηθισμένη ούτε εύκολη διαδικασία) θα αμβλυνθεί σημαντικά εφ'όσον η επιχείρηση προχωρήσει τελικά στα αντισταθμιστικά και τις κατασκευές γενικότερα.

Οι νέες αυτές δραστηριότητες, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της, θα απαντήσουν 600 περίπου άτομα (400 άμεσο και 200 έμμεσο προσωπικό) και φυσικά ορισμένους διοικητικούς. Θα μπορούσε λοιπόν ένας μεγάλος αριθμός από τις νέες θέσεις να επανδρωθεί από το υπάρχον προσωπικό. Αυτό θα περιόριζε σημαντικά τις ανάγκες νέων προσλήψεων μόνο σε άμεσο προσωπικό και θα ελάττωνε επίσης σημαντικά τον αριθμό του πλεονάζοντος προσωπικού που θα πρέπει οριστικά να μεταταχθεί.

Θα πρέπει οπωσδήποτε να αποφευχθεί η μαζική πρόσληψη νέου προσωπικού για τις καινούργιες δραστηριότητες χωρίς να έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία του εντοπισμού και της απορρόφησης του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού του πλεονάζοντος προσωπικού.

./.

Ορισμένα άλλα μικρότερης σημασίας προβλήματα προσωπικού είναι και τα παρακάτω:

- παρουσιάζονται ορισμένες ανισορροπίες στη διάρθρωση του άμεσου προσωπικού από άποψη ειδικοτήτων. Έτσι υπάρχει σχετική έλλειψη ελασματουργών, μηχανουργών και συγκολλητών ενώ φαίνεται να υπάρχει σχετικό πλεόνασμα τεχνιτών αεροσκαφών. Οι παραπάνω ανισορροπίες είναι και εγγενείς αλλά και οφείλονται στον μεταβαλλόμενο όγκο και διάρθρωση των προγραμμάτων της πολεμικής αεροπορίας από χρόνο σε χρόνο. Το πρόβλημα πάντως δεν είναι σοβαρό και μπορεί να λυθεί με ελάχιστες προσλήψεις ή μετακινήσεις τεχνικού προσωπικού.
- παρουσιάζονται κρούσματα αποχώρησης προσωπικού από την επιχείρηση ιδίως τεχνικών που βρίσκουν καλύτερους όρους απασχόλησης σε επιχειρήσεις με παρεμφερές αντικείμενο (Ολυμπιακή, ΚΕΑ, Πολεμική Αεροπορία κλπ.) Με την επικείμενη ολοκλήρωση της ενεργοποίησης του ΚΕΑ το φαινόμενο αυτό μπορεί να πάρει σημαντικότερες διαστάσεις. (Υπενθυμίζεται ότι μεγάλος αριθμός του τεχνικού προσωπικού της ΕΑΒ προέρχεται από το ΚΕΑ). Το φαινόμενο της μετακίνησης αυτής του προσωπικού θα μπορούσε να χαρακτηρισθεί φυσιολογικό, αλλά δημιουργεί προβλήματα και γιατί είναι μονόπλευρο και γιατί στερεί την επιχείρηση από ειδικευμένο προσωπικό που της είναι απαραίτητο και που εδαπάνησε χρόνο και χρήμα να το εκπαιδεύσει στη χρήση του ειδικευμένου εξοπλισμού της. Πιστεύεται πάντως ότι η αποχώρηση αυτή και δεν θα πάρει διαστάσεις και θα ανακοπεί σημαντικά με την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και την καθιέρωση ενιαίου μισθοβαθμολογίου.

Τέλος ενδιαφέρον προκαλεί η κατανομή του άμεσου προσωπικού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής του. Συγκεκριμένα, 7,7% του άμεσου προσωπικού είναι απόφοιτοι ανώτερων και ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων,

./.

55% είναι απόφοιτοι μέσων τεχνικών σχολών και 37% απόφοιτοι στοιχειώδους και μέσης εκπαίδευσης. Η κατανομή αυτή δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική ιδίως για τα ελληνικά standards (επίπεδο εκπαίδευσης κλπ) και για μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί στην παραγωγική της διαδικασία εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας. Είναι και μια από τις αιτίες του ιδιαίτερα υψηλού κόστους εκπαίδευσης του προσωπικού στο ξεκίνημα της εταιρείας (1,6 δισ.δραχ.), των υψηλών καμπυλών εκμάθησης των νέων αντικειμένων και της ανάγκης για πολλές ώρες εκπαίδευσης του προσωπικού κάθε χρόνο (125.000 ώρες). Θα πρέπει σταδιακά να μεταβληθεί η κατανομή με τη χρησιμοποίηση ατόμων με σχετικά υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης.

3.3.2. Εργασιακές σχέσεις

Η έλλειψη οργάνωσης και προγραμματισμού στην αρχική περίοδο που έγιναν οι περισσότερες προσλήψεις στην επιχείρηση οδήγησαν σε μια κατάσταση που συνεχίζεται μέχρι σήμερα και που χαρακτηρίζεται από μεγάλες μισθολογικές και βαθμολογικές ανισότητες.

Πολλά προβλήματα δημιουργούνται από την έλλειψη ενός μισθολογίου και κριτηρίων εξέλιξης τόσο μεταξύ των εργαζομένων (αμφισβήτηση των κριτηρίων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εξέλιξη του προσωπικού) καθώς και των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση με άμεσες αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα (έλλειψη κινήτρων).

Ας σημειωθεί ότι από το Φεβρουάριο του 1985 και στη συνέχεια παρατεταμένων απεργιακών κινητοποιήσεων οι εργαζόμενοι στην ΕΑΒ βρίσκονται σε πολιτική επιστράτευση.

Ένα από τα πάγιά τους αιτήματα είναι και η υιοθέτηση ενός γενικά αποδεκτού μισθολογίου. Η διοίκηση της ΕΑΒ είχε υποσχεθεί από το 1983 την καθιέρωσή του αλλά μέχρι σήμερα δεν το υλοποίησε.

Θα πρέπει το μισθολόγιο να μελετηθεί και να καθιερωθεί μόλις οι νομοθετικές ρυθμίσεις οι σχετικές με την εισοδηματική πολιτική το επιτρέψουν.

Γενικά είναι προφανές ότι οι εργασιακές σχέσεις που επικρατούν στην ΕΑΒ δεν είναι καλές και έχουν πολύ μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

3.4. Θέματα οργάνωσης-λειτουργίας

Την τελευταία διετία η διοίκηση της ΕΑΒ έχει εντείνει τις προσπάθειές της σε πολλούς τομείς για να πετύχει την ορθολογικότερη οργάνωση της παραγωγής, την μείωση των γενικών εξόδων, την αύξηση της παραγωγικότητας με τελικό φυσικά στόχο την μείωση του κόστους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Οι προσπάθειες απέδωσαν ήδη ορισμένα θετικά αποτελέσματα αλλά θα πρέπει να συνεχισθούν και να ενταθούν δεδομένου ότι ο στόχος της επίτευξης ενός ικανοποιητικού βαθμού παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης δεν έχει ακόμη επιτευχθεί.

Αυτό αναγνωρίζεται και από την ίδια την ΕΑΒ που στο 10ετές της πρόγραμμα ανάπτυξης βάζει το θέμα αυτό σαν το πρώτο από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Τα προβλήματα λοιπόν είναι γνωστά στην επιχείρηση και η πολύπλευρη προσπάθεια για την επίλυσή τους έχει ήδη αρχίσει. Γι αυτό θα περιοριστούμε παρακάτω στην απαρίθμηση μερικών μόνο σημείων για τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της ΕΑΒ και τη μείωση του κόστους που αξίζουν ιδιαίτερης μνείας και προσοχής:

α) αύξηση της αποδοτικότητας. Με τον όρο αποδοτικότητα εννοείται εδώ η σχέση μεταξύ πωλούμενων και παραγόμενων ΕΩ. Οι πωλούμενες ΕΩ είναι στην πράξη αυτές

που ο πελάτης θεωρεί εύλογες για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας και που είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Οι παραγόμενες ΕΩ είναι αυτές που χρειάζεται πραγματικά η επιχείρηση για να ολοκληρώσει την ίδια εργασία. Σε μια συμφωνία για την εκτέλεση ενός προγράμματος από την ΕΑΒ ο καθορισμός των ΕΩ που θα πουληθούν είναι εξ ίσου σημαντικός παράγοντας όπως και η τιμή της ΕΩ. Στις συμβάσεις εξωτερικού οι πωλούμενες ΕΩ καθορίζονται από τα διεθνή standards. Με την Π.Α. γίνονται σκληρές διαπραγματεύσεις για τον καθορισμό των εύλογων ΕΩ για κάθε πρόγραμμα.

Η σχέση λοιπόν παραγόμενων και πωλούμενων ΕΩ είναι ένας δείκτης αποδοτικότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ίδιας της ΕΑΒ ο δείκτης αυτός πρέπει ιδανικά να φθάνει στο 90%. Σύμφωνα άλλωστε με το 10ετές της πρόγραμμα προβλέπει να πετύχει αυτή την αποδοτικότητα από το 1988 για εργασίες συντήρησης και από το 1992 για κατασκευές.

Η μέχρι τώρα όμως κατάσταση ήταν σαφώς δυσμενέστερη όπως φαίνεται από τα παρακάτω στοιχεία:
Ο πίνακας [14] δείχνει το σύνολο και τη διάρθρωση της παραγωγής για την περίοδο 1980-1986

Πίνακας 14 : Εξέλιξη της παραγωγής

Έτος	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Συντήρηση	1048	1785	1698	1518	1498	1487	1546
Κατασκευές	-	69	213	163	145	131	253
Ιδιοπαραγωγή	100	120	115	149	123	115	64
Σύνολο:	1148	1974	2026	1830	1766	1723	1863

Οι πωλούμενες ΕΩ για την ίδια περίοδο ήταν

1981	1982	1983	1984	1985	1986
1390	1421	1257	1385	1370	1391

./.

Από τη διαχρονική σύγκριση των πωλούμενων προς τις παραγόμενες ΕΩ (χωρίς ιδιοπαραγωγή) προκύπτει ο δείκτης αποδοτικότητας:

1981	1982	1983	1984	1985	1986
75%	74%	75%	84%	85%	77%

Ο δείκτης λοιπόν κυμαίνεται προς το παρόν σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από το 90%. Τη σημαντική αύξηση του 1984 και 1985 ακολούθησε δυστυχώς μία εξ ίσου σημαντική πτώση το 1986. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα νέα κατασκευαστικά προγράμματα που έχουν ένα μεγάλο χρόνο εκμάθησης.

Για το μέλλον θα πρέπει να επιδιωχθεί με σύντομες προσπάθειες η επίτευξη του στόχου της αύξησης του δείκτη αποδοτικότητας στο 90%, πράγμα που θα αποδεσμεύση προσωπικό, χώρους κλπ. απαραίτητους για την ανάληψη νέων προγραμμάτων.

β) Η ακριβής κοστολόγηση των εργασιών των διαφόρων τμημάτων του εργοστασίου καθώς και ορισμένων χαρακτηριστικών προγραμμάτων (ιδίως κατασκευαστικών).

Ήδη έχει ολοκληρωθεί πρόταση σχεδίου κοστολόγησης με τη βοήθεια μηχανογραφικού προγράμματος, και έχει γίνει μια πρώτη εκτίμηση του κόστους του τμήματος ηλεκτρονικών που φαίνεται να είναι σημαντικά χαμηλότερο από το μέσο κόστος.

Με βάση το παραπάνω σχέδιο θα πρέπει να ολοκληρωθεί το ταχύτερο η κοστολόγηση των εργασιών στα διάφορα τμήματα. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει η επιχείρηση τους τομείς εκείνους (ηλεκτρονικά, κινητήρες κλπ.) όπου την συμφέρει να στρέψει την προσοχή της και να πάρει προγράμματα γιατί θα είναι πιο κερδοφόρα,

./.

καθώς και τους τομείς που παρουσιάζουν πολύ υψηλό κόστος και που απαιτούνται άμεσες ενέργειες για τη μείωσή του.

Η ακριβής κοστολόγηση επίσης επι μέρους προγραμμάτων ιδίως των νέων προγραμμάτων κατασκευής, αποκτάει ιδιαίτερη σημασία ενόψη της ανάληψης από την ΕΑΒ σημαντικών τέτοιων προγραμμάτων στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφειλών του νέου μαχητικού αεροσκάφους (ΝΜΑ) και θα βοηθήσει στην ακριβέστερη και ρεαλιστικότερη αποτίμησή τους.

γ) Ο περιορισμός των γενικών εξόδων. Στο ξεκίνημά της η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από πολυτελή λειτουργία και υψηλά γενικά έξοδα. Ήδη τα δύο τελευταία χρόνια έγινε μια προσπάθεια περιορισμού τους κατά 10%. Περιθώρια για παραπέρα περιορισμό που υπάρχουν και προς αυτή τη κατεύθυνση θα πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες της διοίκησης.

δ) Μείωση των αποθεμάτων. Το ύψος των αποθεμάτων πρώτων υλών και ανταλλακτικών είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα της επιχείρησης λόγω των σημαντικών ποσών που δεσμεύονται σε αυτά.

Ο παρακάτω πίνακας 15 δείχνει την διαχρονική εξέλιξη των αποθεμάτων.

Πίνακας 15 : Υψος αποθεμάτων (εκατ.δρχ.)

Ετος	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Αποθ.31-12-	1690	2989	3957	4758	5801	6467
Παραγ.σε εξέλ.31-12	378	662	600	1031	1080	1292
Σύνολο	2068	3651	4557	5789	6881	7759

για το 1986 το αντίστοιχο σύνολο αναμένεται να φθάσει το 8,5 δισ.δραχ.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι το μέγιστο μέρος των αποθεμάτων προέρχονται από την αμερικανική και τη διεθνή αγορά

γενικότερα και ότι το ύψος τους, εάν αποτιμηθεί σε δολλάρια παρουσιάζει μια μικρή μείωση, ενώ η αύξηση σε δραχμές οφείλεται και στη διαφορά των ισοτιμιών.

Είναι χαρακτηριστικό της έλλειψης προγραμματισμού των πρώτων ετών της επιχείρησης, ότι το αρχικό απόθεμα δεν προβλεπόταν στην μελέτη των ξένων οίκων και ήταν κατά συνέπεια ένας από τους βασικούς λόγους υπέρβασης της αρχικής επένδυσης.

Το 1981 αγοράσθηκαν υλικά ύψους 34 εκατ.δολλαρίων, που ελαττώθηκαν σε 20,1 εκατ.δολλάρια το 1984 και 15,5 εκατ.δολλάρια το 1985. Λόγω της σοβαρότητας του προβλήματος η διοίκηση έχει αρχίσει σημαντική προσπάθεια, για τη σταδιακή ορθολογική αντιμετώπιση των προμηθειών, με εφαρμογή συστημάτων μηχανοργάνωσης.

Η προσπάθεια αυτή απέδωσε ήδη καρπούς και με τη μείωση των αγορών υλικού αλλά κυρίως με τη σημαντική μείωση των αδιακίνητων υλικών.

Σαν αδιακίνητο υλικό χαρακτηρίζεται εκείνο που δεν παρουσιάζει καμμία χορήγηση σε διάστημα πάνω από 12 μήνες από την παραλαβή του.

Εξ αιτίας της έλλειψης προγραμματισμού στις αρχικές αγορές, της κακής οργάνωσης στην καταγραφή των υλικών αλλά και σε αλλαγές στους τύπους αεροσκαφών και κινητήρων της Π.Α. που συντηρούνται από την ΕΑΒ, τα αδιακίνητα υλικά έφθασαν σε απαράδεκτο ύψος και αποτελούσαν στο τέλος του 1981 το 65% του συνόλου των υλικών. Το ποσοστό αυτό κατέβηκε σε 40% στο τέλος του 1983 και σε 30,5% στο τέλος του 1985.

Η διάθεση των αποθεμάτων έφερε και σημαντικά έσοδα στην επιχείρηση είναι χαρακτηριστικό ότι το 1985 το 25% των εσόδων (2 δισ.δραχ. σε σύνολο 8 δισ.δραχ.) προήλθαν από την πηγή αυτή.

Η μείωση των αδιακίνητων υλικών είναι ένα σημαντικό επίτευγμα αλλά και το ποσοστό του 1985 είναι ακόμη πολύ υψηλό και σημαίνει ότι 2,15 δισ.δραχ. περίπου είναι δεσμευμένα σε αδιακίνητα υλικά.

Ως προς τις πηγές των προμηθειών αυτές είναι κατά κύριο λόγο οι ΗΠΑ και στη συνέχεια οι χώρες της ΕΟΚ όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας 16.

Πίνακας 16 :Ποσοστό δαπανών κατά πηγή προμήθειας το 1985

Πηγή	Ποσοστό
Ελληνική αγορά	8,3
Κέντρο εφοδιασμού Αεροπορίας	16,0
Χώρες ΕΟΚ	18,1
ΗΠΑ FMS	31,8
ΗΠΑ Εμπόριο	19,1
Λοιπές χώρες	6,7
Σύνολο	100,0

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το συντριπτικό ποσοστό των πρώτων υλών και ανταλλακτικών είναι εισαγόμενα. Όπως παρατηρείται όμως από τους τεχνικούς της επιχείρησης ένας σημαντικός αριθμός των ανταλλακτικών αυτών θα μπορούσε να κατασκευασθεί και στην Ελλάδα και μάλιστα με κόστος σημαντικά χαμηλότερο από την τιμή τους στη διεθνή αγορά.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η διοίκηση της ΕΑΒ θα πρέπει να συνεχίσει και να εντείνει τις προσπάθειές της για τη μείωση του ύψους των αποθεμάτων, προσπάθειες που θα πρέπει να στραφούν κύρια γύρω από δύο άξονες:

- την παραπέρα μείωση στο ελάχιστο των αδιακίνητων υλικών
- την μείωση των αγορών και την υποκατάσταση των εισαγομένων ανταλλακτικών, στο μέτρο του δυνατού, από ανταλλακτικά που θα κατασκευάζονται στην Ελλάδα.

Φυσικά θα πρέπει να δοθεί προσοχή και σε ένα άλλο σημαντικό σημείο, την έγκαιρη δηλαδή προμήθεια των απαραίτητων ανταλλακτικών για τις εργασίες συντήρησης, ώστε να μη ξαναπαρουσιασθούν κρούσματα σημαντικών καθυστερήσεων στις παραδόσεις αεροσκαφών από έλλειψη ανταλλακτικών.

Τέλος ας σημειωθεί ότι, επειδή η Π.Α. είναι ο μεγαλύτερος πελάτης της ΕΑΒ η διαχείρηση του αποθέματος των ανταλλακτικών της επιχείρησης μπορεί και πρέπει να γίνεται με τη μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ τους.

Η πρόταση όμως της ΕΑΒ για να αναλάβει η Π.Α το απόθεμα των ανταλλακτικών και δεν λύνει το πρόβλημα, αλλά απλώς το μεταθέτει σε ένα άλλο φορέα, και, ακόμα χειρότερα, κινδυνεύει εάν υλοποιηθεί, να επιδεινώσει το πρόβλημα δεδομένου ότι η Π.Α. δεν έχει την απαραίτητη οργάνωση για την σωστή διαχείρηση ενός τέτοιου αποθέματος ανταλλακτικών.

4. Αγορά: Παρούσα κατάσταση και προοπτικές

4.1. Παρούσα κατάσταση

Όπως ήδη αναφέρθηκε η παραγωγή της ΕΑΒ παραμένει σχεδόν σταθερή και κυμαίνεται γύρω στις 1.800 χιλ.ΕΩ. Πιο συγκεκριμένα η διαχρονική εξέλιξη της παραγωγής είναι η ακόλουθη (σε χιλ.ΕΩ):

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
1148	1974	2026	1830	1766	1733	1863

Η παρατηρούμενη μετά το 1982 μείωση των ΕΩ παραγωγής είναι πλασματική και οφείλεται στον αυστηρότερο έλεγχο του συστήματος καταγραφής τους (Μέχρι τότε οι αμερικάνικες εταιρείες-σύμβουλοι εισέπρατταν royalties με βάση τις ΕΩ παραγωγής με συνέπεια μια τάση να εμφανίζονται αυξημένες).

./.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 17 (σελ39) τα 82% περίπου των παραγόμενων ΕΩ αφορούν προγράμματα συντήρησης και επισκευών 10-11% προγράμματα κατασκευών και 6-7% εκπαίδευση και ιδιοκατασκευές.

Τα ποσοστά αυτά παραμένουν πρακτικά σταθερά για την τριετία 1984-1985-1986 (εφ'όσον δεν αρχίσει η υλοποίηση προγραμμάτων στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφειλών). Ο κυριώτερος πελάτης της ΕΑΒ είναι η Π.Α. για την οποία η ΕΑΒ παράγει 1.000 χιλ.ΕΩ το 60% περίπου της παραγωγής της. Όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα τα πράγματα η ΕΑΒ είναι αναγκαία για την εξασφάλιση της ετοιμότητας των αεροσκαφών της Π.Α. και η Π.Α. είναι απαραίτητη για την επιβίωση της ΕΑΒ.

Ας σημειωθεί ότι ο στόλος της Π.Α. χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερα μεγάλη ποικιλία τύπων αεροσκαφών. Μερικοί τύποι είναι σχετικά παληοί και γίνονται κατά καιρούς σκέψεις για να αποσυρθούν αλλά κάτι τέτοιο δεν έχει γίνει ακόμη.

Η μεγάλη ποικιλία των τύπων και ο σχετικά μικρός αριθμός αεροσκαφών σε πολλούς από αυτούς δημιουργούν προφανώς πολλά προβλήματα και υψηλό κόστος (ανταλλακτικά κλπ.) για την συντήρησή τους.

Η συντήρηση γίνεται σήμερα στην ΕΑΒ και στο κρατικό εργοστάσιο αεροπλάνων (ΚΕΑ), που υπάγεται απευθείας στην Αεροπορία.

Η ΕΑΒ έχει αναλάβει τη συντήρηση 8 τύπων αεροσκαφών, των σχετικά πιο καινούργιων και όπου υπάρχει μεγαλύτερος αριθμός ομοίων αεροσκαφών. Η επανάληψη κύκλων συντήρησης πολλών όμοιων αεροσκαφών ή κινητήρων διευκολύνει την ΕΑΒ στην καλύτερη οργάνωση της παραγωγής της.

./.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙΣΩΝ ΕΡΓΑΤΩΡΩΝ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ 1984-1985

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ / ΠΕΛΑΤΕΣ			1984 ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙΣΕΣ ΕΡΓΑΤΩΡΕΣ ΑΠΟΛΥΤΕΣ	1984 %	1985 ΥΛΟΠΟΙΗΘΕΙΣΕΣ ΕΡΓΑΤΩΡΕΣ ΑΠΟΛΥΤΕΣ	1985 %
ΕΠΙΣΚΕΥΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΠΟΛΕΜΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ	1.072.942	60,8	1.021.968	56,8
		ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΟΣ	41.389	2,3	36.275	2,0
		ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ	6.187	0,4	20.108	1,1
		ΛΟΙΠΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	2.664	0,2	8.205	0,4
		ΣΥΝΟΛΟ 'Α'	1.123.182	63,7	1.086.556	60,2
	ΤΡΙΤΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠ.	275.490	15,6	339.236	18,9
		ΑΙΓΥΠΤΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠ.	13.167	0,7	1.696	0,1
		ΛΟΙΠΕΣ ΕΠΙΣΚ.ΕΡΓΑΣ.	48.994	2,8	52.019	2,8
		ΣΥΝΟΛΟ Β'	337.651	19,1	392.951	21,8
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ		AERITALIA	29.209	1,7	27.456	1,5
		DASSAULT	12.363	0,7	60.718	3,4
		AEROSPATIALE	73.874	4,2	80.522	4,5
		ΚΕΕΘΑ - ΕΒΟ	19.113	1,1	3.327	0,2
		THOMPSON - CSF	6.396	0,4	1.747	0,1
		ΛΟΙΠΑ ΚΑΤΑΣΚ.ΠΡΟΓΡ.	28.917	1,5	28.645	1,5
		ΣΥΝΟΛΟ Γ'	169.872	9,6	202.415	11,2
ΑΛΛΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ		ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡ.	11.048	0,6	5.939	0,3
		ΙΔΙΟΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	123.091	7,0	115.299	6,4
		ΣΥΝΟΛΟ Δ'	134.139	7,6	121.230	6,7
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ: (Α'+Β'+Γ'+Δ')			1.764.844	100,0	1.803.152	100,0

Αντίθετα το ΚΕΑ έχει αναλάβει τη συντήρηση 16 τύπων αεροσκαφών (συμπεριλαμβανομένων και 7 τύπων ελικοπτέρων), των πιο παλιών ή όπου ο αριθμός αεροσκαφών είναι μικρός. Υπάρχει και ένας τύπος αεροσκάφους (F-4), του οποίου η συντήρηση γίνεται και στα δύο εργοστάσια.

Αρχικά η σκέψη ήταν το ΚΕΑ να περιορίζει σταδιακά τη δραστηριότητά του στο μέτρο που τα παλιά αεροσκάφη θα αποσύρονταν και τα υπόλοιπα θα επισκευάζονταν στην ΕΑΒ. Όμως αφ'ενός τα παλιά δεν αποσύρθηκαν και ο φόρτος που ανέλαβε η ΕΑΒ σταθεροποιήθηκε στα σημερινά επίπεδα και έτσι το ΚΕΑ εκσυγχρονίσθηκε ξανά για να μπορεί να ανταποκριθεί στο σκοπό του, με σημαντικές νέες επενδύσεις και προσλήψεις προσωπικού.

Κατά συνέπεια ο φόρτος εργασίας της ΕΑΒ από προγράμματα της Π.Α. αναμένεται να σταθεροποιηθεί λίγο πιο κάτω από τα σημερινά επίπεδα, στις 800 έως 1.000 χιλ.ΕΩ κυρίως γιατί ύστερα από μια περίοδο εντατικότερης συντήρησης των αεροσκαφών, που είχε μείνει κάπως πίσω με την αναμονή της λειτουργίας της ΕΑΒ, ο ρυθμός της συντήρησης τείνει να ομαλοποιηθεί.

Από τα υπόλοιπα σημερινά προγράμματα αξίζει να αναφερθούν

- η συντήρηση των κινητήρων της USAFE (Αμερικάνικα αεροπλάνα σταθμευμένα στην Ευρώπη). Πρόκειται για 80 περίπου κινητήρες το χρόνο που δίνονται για συντήρηση σε κάποια εταιρεία με πενταετή σύμβαση. Η σύμβαση της ΕΑΒ με την USAFE έχει λήξει προ μηνών και έχει δοθεί μικρή παράταση, σε αναμονή της κατακύρωσης της συντήρησης για την επόμενη πενταετία σε κάποια ευρωπαϊκή εταιρεία. Η ΕΑΒ ελπίζει να μπορέσει να κερδίσει τη σύμβαση και για την επόμενη πενταετία.

- Τα διάφορα κατασκευαστικά προγράμματα τμημάτων αεροσκαφών ή ηλεκτρονικών. Πρόκειται για μικρά προγράμματα με τα οποία η ΕΑΒ κάνει τις πρώτες της προσπάθειες στον τομέα των κατασκευών. Το κυριώτερο πρόγραμμα είναι τα πλαίσια των θυρών του AIRBUS. Πρόκειται για

./.

120 συνολικά κομμάτια. Στο τέλος του 1985 είχαν κατασκευαστεί 31. Είναι χαρακτηριστικό ότι στα πρώτα κομμάτια οι ΕΩ κατασκευής ήταν τριπλάσιες από όσες προέβλεπε ο κατασκευαστής. Ήδη οι ΕΩ μειώθηκαν αρκετά και πλησιάζουν οριακά στο επιθυμητό επίπεδο.

- κατασκευαστικά προγράμματα για μη αεροπορικό υλικό όπως αναμεταδότες της ΕΡΤ, ανεμογενήτριες της ΔΕΗ κλπ. Τα προγράμματα αυτά είναι στο ξεκίνημά τους, αλλά αποτελούν την απαρχή της δραστηριοποίησης της ΕΑΒ σε τομείς εκτός της αεροναυπηγικής, μιας δραστηριοποίησης που μπορεί να αποδειχθεί στο μέλλον απαραίτητη και να αποφέρει σημαντικά προγράμματα και φόρτους εργασίας.

Η προηγούμενη στασιμότητα των παραγόμενων και πωλούμενων ΕΩ στα επίπεδα των 1800 χιλ. και 1380 χιλ. αντίστοιχα είναι ανησυχητική δεδομένου ότι τα παραπάνω επίπεδα δεν είναι ικανοποιητικά και οδηγούν σε υποαπασχόληση και του προσωπικού και του μηχανολογικού εξοπλισμού που είχε αρχικά υπολογισθεί για 3500 χιλ.ΕΩ.

Είναι επιτακτική η ανάγκη της σημαντικής αύξησης των πωλούμενων ΕΩ ώστε να επιτευχθεί:

- αύξηση των εσόδων
- μείωση του κόστους
- πληρέστερη απασχόληση του προσωπικού και του εξοπλισμού.

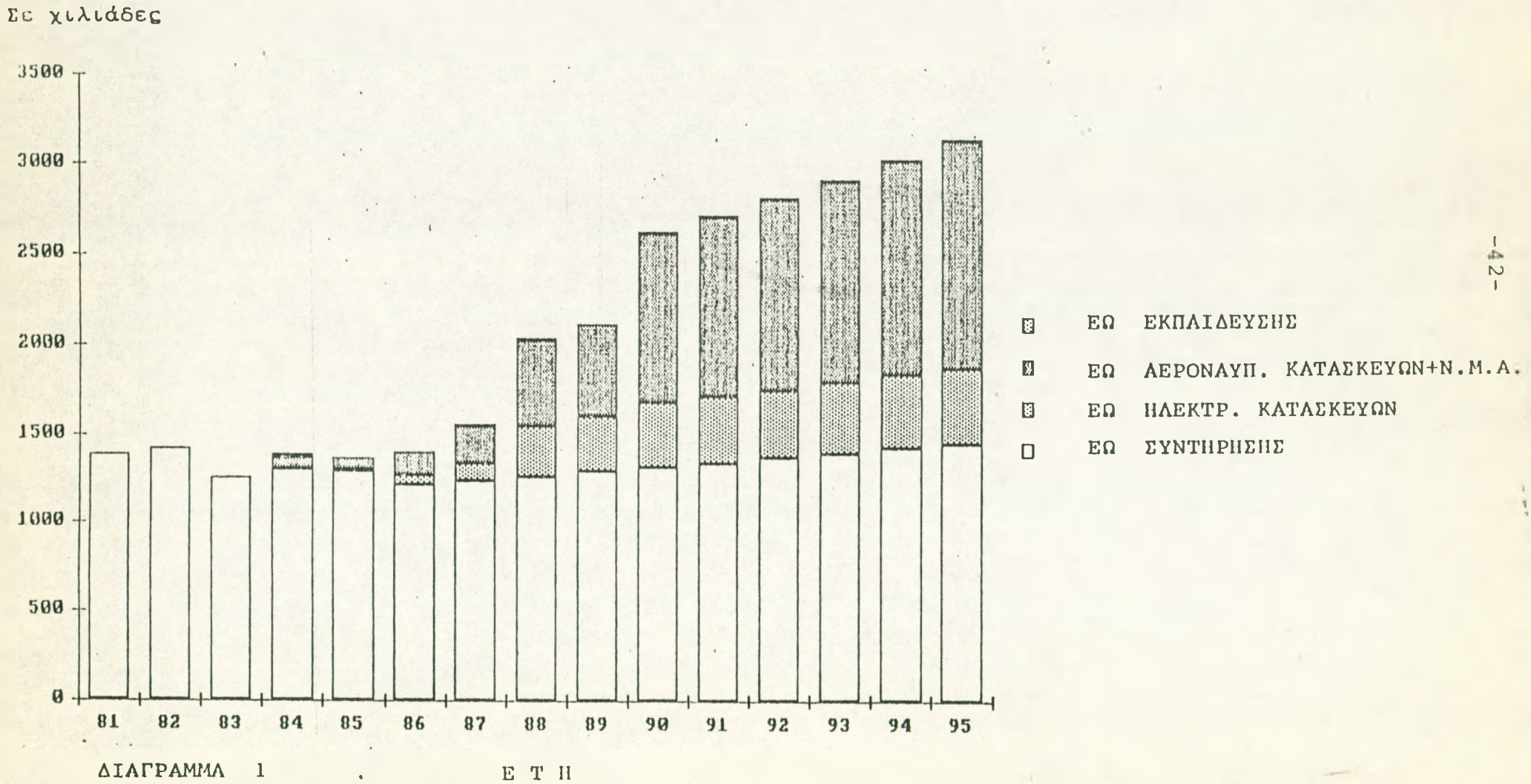
Το 10ετές πρόγραμμα ανάπτυξης της εταιρείας όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1 (σελ. 42) προβλέπει αύξηση των πωλούμενων ΕΩ από 1400 χιλ. το 1986 σε 3.130 χιλ. το 1995 με επέκταση της δραστηριότητας κύρια στα αντισταθμιστικά και αεροναυπηγικές κατασκευές.

Η παραπάνω εξέλιξη πρέπει να θεωρηθεί μάλλον σαν στόχος παρά σαν ρεαλιστική προοπτική δεδομένου ότι υπάρχουν ορισμένες δυσκολίες στην επίτευξη τόσο θεαματικής αύξησης της δραστηριότητας όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

./.

Δ Ι Α Γ Ρ Α Μ Μ Α 1

Π Ω Λ Ο Υ Μ Ε Ν Ε Σ Ε Ρ Γ Α Τ Ω Ρ Ε Σ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 . Ε Τ Η

4.2. Προοπτικές

Οι νέοι φόρτοι εργασίας που θα οδηγήσουν στην αύξηση των παραγόμενων και κυρίως των πωλούμενων ΕΩ μπορούν να προέλθουν από 4 δραστηριότητες και ομάδες πελατών:

α) Συντήρηση και επισκευές αεροπορικού υλικού πελατών εσωτερικού.

β) Κατασκευές ηλεκτρονικών για πελάτες εσωτερικού

γ) Κατασκευές αεροπορικού υλικού στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφειλών (Α.Ο)

δ) Συντήρηση και κατασκευές αεροπορικού υλικού πελατών εξωτερικού.

4.2.1. Συντήρηση και επισκευές αεροπορικού υλικού πελατών εσωτερικού.

Ουσιαστικά αφορά τις Ένοπλες Δυνάμεις, την Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α) και ενδεχόμενα τις Κυπριακές Αερογραμμές Οι Ένοπλες Δυνάμεις (ΕΔ), Στρατός, Ναυτικό, Αεροπορία, στέλνουν ήδη μεγάλο μέρος των αεροσκαφών τους για συντήρηση στην ΕΑΒ. Κάθε κλάδος όμως διαθέτει και δικό του επισκευαστικό κέντρο (με σημαντικότερο φυσικά το ΚΕΑ) όπου συντηρείται επίσης μεγάλος αριθμός αεροσκαφών. Τούτο σημαίνει ότι δαπανώνται ποσά για παρεμφερείς επενδύσεις και δαπάνες προσωπικού ενώ η ΕΑΒ έχει την υποδομή και την ικανότητα να απορροφήσει μεγαλύτερο φόρτο εργασίας από τις Ένοπλες Δυνάμεις.

Είναι πιθανό ο κάθε κλάδος των Ε.Δ. να επιθυμεί να έχει και το δικό του επισκευαστικό κέντρο που ανήκει στον ίδιο και που το ελέγχει καλύτερα. Επίσης είναι πιθανό να επικρατεί η άποψη ότι η ΕΑΒ θα δραστηριοποιηθεί στη διεθνή αγορά και δεν χρειάζεται να αυξήσει τους φόρτους εργασίας της από πελάτες εσωτερικού.

Οι παραπάνω απόψεις δεν θα πρέπει να θεωρούνται δεδομένες αλλά αντίθετα θα πρέπει να επανεκτιμηθούν. Θα πρέπει τα θέματα να αντιμετωπισθούν συνολικά από

ομάδα εργασίας με συμμετοχή των συναρμόδιων φορέων και με στόχο την εξεύρεση λύσεων με το μικρότερο κόστος για την Εθνική Οικονομία. Μπορεί κάλλιστα να προκύψει ένας νέος σχεδιασμός όπου η ΕΑΒ θα αναλάμβανε σταδιακά μεγαλύτερο φόρτο εργασίας. Αυτό και θα βελτίωνε τα οικονομικά της (οι τιμές εσωτερικού είναι ψηλότερες από τις αντίστοιχες του εξωτερικού) και θα ελάττωνε την ανάγκη νέων επενδύσεων. Δυστυχώς η επικείμενη ολοκλήρωση της επανενεργοποίησης του ΚΕΑ (που φυσικά θα πρέπει τώρα να κρατήσει τον υπάρχοντα φόρτο εργασίας του) δεν επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων για άμεσες αλλαγές στο σχεδιασμό και σημαντικές περικοπές επενδυτικών δαπανών. Πάντως το θέμα αξίζει να μελετηθεί προσεκτικά ώστε να γίνει ένας ορθολογικότερος σχεδιασμός και οι μέγιστες δυνατές οικονομίες.

Ως προς την ΟΑ (και τις Κυπριακές Αερογραμμές) η κατάσταση είναι η ακόλουθη:

Οι εταιρείες αυτές - όπως και όλες οι αντίστοιχες εμπορικές εταιρείες - στέλνουν τους κινητήρες των αεροσκαφών τους, για την επισκευή και τη συντήρηση που δεν κάνουν οι ίδιες, στις εταιρείες κατασκευής των κινητήρων. Αυτό τους εξασφαλίζει την εγγυημένη ποιότητα της εργασίας, και την πολύ σύντομη ολοκλήρωσή της, παράγοντες ιδιαίτερα σημαντικοί για μια εμπορική εταιρεία. Η ΕΑΒ μπορεί να εξασφαλίσει απόλυτα ικανοποιητικά την ποιότητα της εργασίας για τους περισσότερους από τους κινητήρες της ΟΑ. δεδομένου ότι ήδη συντηρεί τους αντίστοιχους στρατιωτικούς κινητήρες που έχουν ελάχιστες μόνο διαφορές από εκείνους των αεροσκαφών της ΟΑ. Το σημείο όπου υστερεί η ΕΑΒ είναι ο χρόνος παράδοσης του κινητήρα, δεδομένου ότι δεν έχει οργανώσει την παραγωγική της διαδικασία με τρόπο που να ολοκληρώνει τον κύκλο

./.

της συντήρησης σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό εμφανίζεται σαν η κυριότερη αιτία που η ΟΑ. εξακολουθεί να στέλνει τους κινητήρες της για επισκευή στο εξωτερικό. Η πρακτική όμως αυτή σημαίνει μια διαρροή συναλλάγματος ύψους 500 εκατ.δραχ. το χρόνο περίπου και θα πρέπει να επανεξετασθεί. Επιπλέον η ΕΑΒ είναι σε θέση εφ'όσον συμφωνούσε με την ΟΑ. να δημιουργήσει την υποδομή (πχ. μια ειδική ομάδα για έκτακτες περιπτώσεις) για να πετύχει τους απαιτούμενους σύντομους χρόνους παράδοσης των κινητήρων της ΟΑ. Το πρόβλημα αυτό δεν είναι ανυπέρβλητο και σαφώς επιδέχεται λύση.

Θα πρέπει οι δύο εταιρείες ΕΑΒ και ΟΑ., να αρχίσουν σύντομα διαπραγματεύσεις προς την κατεύθυνση της στενότερης συνεργασίας τους που και εφικτή είναι και επιθυμητή από άποψη εξοικονόμησης συναλλάγματος.

Η οργάνωση της ΕΑΒ σαν επισκευαστικού κέντρου κινητήρων επιβατικών αεροσκαφών θα μπορούσε στο μέλλον να της φέρει κάποιο φόρτο εργασίας και από τις Κυπριακές Αερογραμμές και ενδεχόμενα από αεροπορικές εταιρείες γειτονικών (π.χ. Αραβικών)χωρών .

4.2.2. Κατασκευές ηλεκτρονικών για πελάτες εσωτερικού

Πελάτες εσωτερικού μπορεί να είναι οι Ένοπλες Δυνάμεις, το Δημόσιο, ο ΟΤΕ, η ΔΕΗ, η ΕΡΤ κλπ.

Η ΕΑΒ διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα εργαστήρια ηλεκτρονικών της χώρας καθώς και εξειδικευμένο προσωπικό.

Η επιχείρηση έχει ήδη δραστηριοποιηθεί στον τομέα των ηλεκτρονικών κατασκευών και έχει αναλάβει προγράμματα όπως ηλεκτρονικά του Στρατού, αναμεταδότες της ΕΡΤ, ανεμογεννήτριες της ΔΕΗ κλπ.

Το τμήμα ηλεκτρονικών της ΕΑΒ έχει συγκριτικά μικρότερο κόστος λειτουργίας από τα υπόλοιπα τμήματα,απαιτεί

./.

σχετικά μικρότερες επενδύσεις, και φαίνεται να έχει σημαντικές δυνατότητες και πολύ καλές προοπτικές για ανάπτυξη.

Το τμήμα μπορεί να εξυπηρετήσει τις Ένοπλες Δυνάμεις με την κατασκευή ή βελτίωση ηλεκτρονικών συστημάτων των οπλικών συστημάτων ή του εξοπλισμού διαβιβάσεων. Θα μπορούσε επίσης να αναλάβει την κατασκευή έργων ή συσκευών για τον ΟΤΕ (τέλεξ, ηλεκτρονικά κυκλώματα κλπ.) που πρόκειται σύντομα να αρχίσουν να κατασκευάζονται στην Ελλάδα. Και η επιχείρηση θα πρέπει λοιπόν να εντείνει τις προσπάθειές της για την εξασφάλιση νέου φόρτου εργασίας στον τομέα των ηλεκτρονικών αλλά και το Κράτος που έχει μια συνολική εποπτεία των προβλεπόμενων αναγκών για ηλεκτρονικές κατασκευές θα πρέπει να παρέμβει αποφασιστικά για να στρέψει τις υπάρχουσες εργασίες (π.χ. κατασκευές ΟΤΕ) προς την ΕΑΒ (και άλλα βέβαια υπάρχοντα ανάλογα εργαστήρια ηλεκτρονικών) με σκοπό την αποφυγή σπατάλης πόρων για νέες επενδύσεις ενώ ήδη υπάρχει η κατάλληλη υποδομή.

4.2.3. Κατασκευές αεροπορικού υλικού στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών (Α.Ο.)

Στα πλαίσια της αγοράς των νέων αεροσκαφών της Π.Α. Mirage και F-16 από την γαλλική εταιρεία Dassault και την Αμερικανική General Dynamics αντίστοιχα, το Ελληνικό Κράτος κάνει διαπραγματεύσεις για διάφορα "πακέτα" αντισταθμιστικών οφελών, ένα από τα οποία αφορά προγράμματα κατασκευής αεροπορικού υλικού από την ΕΑΒ.

Η ΕΑΒ που επιθυμεί να πάρει την"μερίδα του λέοντος" (γύρω στο 40%) από τα Α.Ο. έχει μελετήσει και διαπραγματεύεται δύο "πακέττα" προγραμμάτων ένα για τα γαλλικά και ένα για τα αμερικάνικα αεροπλάνα. Κάθε "πακέτο" περιλαμβάνει διάφορα προγράμματα για δομικές κατασκευές, κινητήρες και ηλεκτρονικά.

./.

Το γαλλικό "πακέτο" εμφανίζεται συμφερότερο ενώ οι όροι του αμερικανικού θα πρέπει πολύ να βελτιωθούν για να μπορέσει να γίνει αποδεκτό.

Πρόσφατα υπογράφτηκε η σύμβαση πλαίσιο για τα αντισταθμιστικά των Mirage καθώς και πρόγραμμα για τη συναρμολόγηση κινητήρων.

Η ΕΑΒ επιθυμεί να πάρει πολλά κατασκευαστικά προγράμματα στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών όχι γιατί περιμένει οικονομικά οφέλη από τα προγράμματα αυτά καθ'εαυτά αλλά μάλλον για να τα χρησιμοποιήσει σαν βάση για την εντονότερη δραστηριοποίησή της στον κατασκευαστικό τομέα και στηριζόμενη στα παρακάτω θεωρητικά σωστά επιχειρήματα:

1. Για να μπεί μια εταιρεία στην διεθνή αγορά των αεροπορικών κατασκευών χρειάζεται απαραίτητα references οι κατασκευές στα πλαίσια των Α.Ο. μπορούν ακριβώς να τις προσφέρουν.

2. Για να αναπτύξει η ΕΑΒ περισσότερο τις κατασκευές χρειάζεται έτσι και αλλοιώς σημαντικές νέες επενδύσεις. Οι κατασκευές στα πλαίσια των Α.Ο. προσφέρουν ένα βασικό φόρτο εργασίας για την μερική έστω απόσβεση των επενδύσεων.

3. Με τις γνώσεις που θα αποκτηθούν στις κατασκευές αυτές θα μπορεί η ΕΑΒ να προτείνει κανονική συμπαραγωγή στην επόμενη σημαντική αγορά πολεμικών αεροσκαφών που αναμένεται λογικά σε μια 10ετία.

4. Η γνώση που αποκτάται από τις κατασκευές βοηθάει πολύ στη συνέχεια στη συντήρηση.

Παρόλη την ορθότητα των παραπάνω επιχειρήσεων υπάρχουν και τα παρακάτω σημεία που θα πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθούν:

./.

1. Η ΕΑΒ δεν έχει ολοκληρώσει την οργανωτική της δομή και την προσπάθεια βελτίωσης και παραγωγικότητάς της, ώστε να είναι απόλυτα έτοιμη για να αναπτύξει με επιτυχία τον τομέα των κατασκευών. Τα Α.Ο. έρχονται σε χρόνο που δεν τον διαλέγει η ΕΑΒ αλλά επιβάλλεται από τις συνθήκες.

2. Υπάρχει ένας έντονος σκεπτικισμός από παράγοντες εκτός ΕΑΒ που ασχολούνται με το θέμα των Α.Ο. σχετικά με τη δυνατότητα της επιχείρησης να φέρει σε πέρας συγχρόνως και τα δύο "πακέτα" προγραμμάτων (γαλλικό και αμερικανικό). Η ΕΑΒ επιμένει ότι είναι σε θέση και έτσι οι διαπραγματεύσεις συνεχίζονται παράλληλα για το σύνολο των προγραμμάτων. Το γεγονός πάντως παραμένει ότι σε περίπτωση θετικής κατάληξης των διαπραγματεύσεων και ανάληψης από την ΕΑΒ συγχρόνως μεγάλου αριθμού προγραμμάτων, η επιχείρηση θα βρεθεί κάτω από ισχυρή πίεση για να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της και θα κινδυνεύει να οδηγηθεί σε περιπέτειες εάν κάτι δεν πάει καλά.

3. Οι διαπραγματεύσεις για τα διάφορα προγράμματα είναι ιδιαίτερα σκληρές και οι κατασκευάστριες εταιρείες βρίσκονται σε σχετική θέση "ισχύος" που ενισχύεται από το γεγονός ότι ήδη έχουν δοθεί οι παραγγελίες των αεροσκαφών και οι συζητήσεις για τα Α.Ο.γίνονται"εκ των υστέρων". Έτσι οι παραδοχές στις οποίες έχει βασίσει τις τεχνικοοικονομικές μελέτες της η ΕΑΒ κινδυνεύουν να ανατραπούν στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του κόστους.

Είναι σαφές ότι τα Α.Ο. όπως προβλέπεται να υλοποιηθούν και να εξελιχθούν θα έχουν κάποιο οικονομικό κόστος για την ΕΑΒ και ένα ακόμη σημαντικότερο για το Δημόσιο που ακόμη και στην ιδανική περίπτωση καλείται να αναλάβει το κόστος των απαραιτήτων επενδύσεων που υπολογίζεται σε 4,5 δισ.δραχ.

./.

Είναι σαφές ότι το αντικείμενο της ΕΑΒ έχει μεγάλη αναπτυξιακή και στρατηγική σημασία και φυσικά η αποτίμηση της λειτουργίας της δεν θα πρέπει να γίνεται μόνον με αυστηρά οικονομικά κριτήρια. Από την άλλη πλευρά όμως σε περίοδο ύπαρξης στενότητας χρηματοοικονομικών πόρων απαιτείται η σαφής γνώση του κόστους κάθε νέας δραστηριότητας και πρέπει να γίνεται προσπάθεια ελαχιστοποίησης των "δυσάρεστων" εκπλήξεων όπως αυτή του κόστους πρώτης εγκατάστασης της ΕΑΒ που ξεπέρασε κάθε πρόβλεψη και που δημιούργησε το τεράστιο και δυσεπίλυτο χρηματοοικονομικό πρόβλημα.

Θα πρέπει λοιπόν να ζητηθεί από την ΕΑΒ να παρουσιάσει, και για το σύνολο των προγραμμάτων στα πλαίσια των Α.Ο. αλλά και για κάθε πρόγραμμα υπό διαπραγμάτευση, πλήρεις οικονομικές μελέτες όπου να φαίνεται σαφώς η συνολική επιβάρυνση, άμεση και έμμεση, του Δημοσίου και σε "ιδανικές" και σε "ρεαλιστικές" καταστάσεις. " Ρεαλιστικές" μπορούν να θεωρηθούν οι καταστάσεις που προκύπτουν από παράγοντες όπως:

- ενδεχόμενη μείωση του φόρτου εργασίας για κάθε πρόγραμμα που προτείνουν οι κατασκευαστές και που διαφαίνεται από τις διαπραγματεύσεις.
- οι καμπύλες εκμαθήσεως που θα κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με τα κατασκευαστικά προγράμματα που έχουν ήδη αναληφθεί, θα παραμένουν δηλαδή σχετικά υψηλές με προφανείς επιπτώσεις στην ανάγκη για τη χρησιμοποίηση περισσότερου προσωπικού και την ανάλογη εκπαίδευσή του.
- η παραγωγικότητα που δεν θα αυξηθεί έγκαιρα στο επιθυμητό επίπεδο.

4.2.4. Συντήρηση και κατασκευές αεροπορικού υλικού πελατών εξωτερικού.

Το πρόβλημα με τα προγράμματα της διεθνούς αγοράς είναι ότι δεν είναι πάρα πολλά και ο συναγωνισμός είναι οξύτατος. Ας σημειωθεί ότι για την οικονομική απόδοση ενός προγράμματος το σημαντικό στοιχείο δεν είναι μόνο η τιμή της ΕΩ αλλά και το πόσες ΕΩ δέχεται ο πελάτης σαν εύλογες για την υλοποίησή του. Εδώ

είναι ίσως ένα από τα αδύνατα σημεία της ΕΑΒ γιατί υστερεί συχνά στους χρόνους εκτέλεσης των νέων προγραμμάτων και λόγω χαμηλότερης παραγωγικότητας και "φυσιολογικά" επειδή δεν έχει την απαραίτητη τεχνογνωσία και είναι στο στάδιο της εκμάθησης.
Για τη συντήρηση η τάση μεσο-μακροπρόθεσμα είναι να ελαττώνεται η δυνατότητα εξεύρεσης πελατών επειδή όλο και περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες και χώρες του τρίτου κόσμου(π.χ. Ινδία, Ινδονησία, Πακιστάν, Τουρκία) αποκτούν τα δικά τους εργοστάσια επισκευής, σε συνεργασία με μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες. Ένα πρόσθετο πρόβλημα που παρουσιάσθηκε πρόσφατα είναι και η ανάμειξη κατασκευαστριών εταιρειών σε διαγωνισμούς για εργασίες συντήρησης πράγμα που επιτείνει τον ανταγωνισμό.
Η συντήρηση 80 κινητήρων της USAFE είναι ένα καλό πρόγραμμα που θα δώσει κάποιο φόρτο για μια πενταετία εφόσον η έκβαση των διαπραγματεύσεων είναι ευνοϊκή για την ΕΑΒ. Εάν το πρόγραμμα χαθεί δεν υπάρχει δυστυχώς άλλο με ανάλογο μέγεθος στην αγορά.
Το πρόσφατο 10ετές πρόγραμμα αναφέρει προβλεπόμενους φόρτους για συντήρηση εξωτερικού (εκτός USAFE) που αυξάνονται σταδιακά από 17 χιλ.ΕΩ το 1987 σε 447 χιλ. ΕΩ το 1995. Αναφέρεται επίσης και ένας αριθμός πιθανών πελατών. Η εξέλιξη αυτή είναι αρκετά αισιόδοξη και θα πρέπει να θεωρηθεί σαν στόχος μάλλον παρά σαν ρεαλιστικό σενάριο. Φυσικά στην συντήρηση η ΕΑΒ έχει αποκτήσει ήδη μια σημαντική τεχνογνωσία και εξειδίκευση σε ορισμένους τομείς. Αλλά εκτός από τις εγγενείς δυσκολίες της εξεύρεσης προγραμμάτων στη διεθνή αγορά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πρόσθετες δυσχέρειες μπορούν να προκύψουν και επειδή για λόγους διαθέσιμου χώρου δεν υπάρχουν πρακτικά μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και γιατί η προτεραιότητα που θα πρέπει να δίνεται σε προγράμματα της Π.Α. θα εμποδίζει ίσως τη σωστή "ροή" των αντίστοιχων

./.

ξένων προγραμμάτων.

Ως προς τις κατασκευές οι προβλέψεις και εκτιμήσεις είναι ακόμη δυσκολότερες δεδομένου ότι η ΕΑΒ δεν έχει ακόμη την σχετική τεχνογνωσία και το εξοπλισμό που αναμένεται να αποκτήσει εφ'όσον υλοποιηθούν τα αντισταθμιστικά οφέλη του νέου μαχητικού αεροσκάφους (Ν.Μ.Α).

Το 10ετές πρόγραμμα αναφέρει προβλεπόμενους φόρτους για την περίοδο 1992-1995 (μετά το τέλος δηλαδή των αντισταθμιστικών) της τάξης των 400 χιλ.ΕΩ. Και εδώ ισχύει η παρατήρηση ότι πρόκειται για αισιόδοξο στόχο παρά σαν ρεαλιστικό σενάριο.

Η πείρα δείχνει ότι κατασκευαστικά προγράμματα δίνονται στην ΕΑΒ από τις μεγάλες κατασκευάστριες εταιρείες είτε στα πλαίσια αντισταθμιστικών οφελών, είτε με κάποιο υστερόβουλο εμπορικό υπολογισμό για μελλοντικές πωλήσεις. Είναι επίσης λογικό ότι ένας κατασκευαστής θα δώσει σε άλλη μικρή εταιρεία κομμάτια που δεν θέλει να κατασκευάσει ο ίδιος γιατί είναι δύσκολα ή γιατί η άλλη εταιρεία θα τα κατασκευάσει φθηνότερα. Δεν είναι δηλαδή κατ'αρχήν περιπτώσεις όπου η ΕΑΒ θα μπορεί να αναμένει να αποκομίσει σημαντικά οικονομικά οφέλη. Μένει βέβαι η ελπίδα για συμμετοχή σε κοινοπραξίες και συμπαραγωγή αλλά αυτά είναι θέματα που δεν διαφαίνονται ακόμη και που χρειάζεται και πολιτική βούληση και κρατική ανάμειξη.

4.2.5. Γενικό συμπέρασμα

Από όλες τις παραπάνω παρατηρήσεις βγαίνει το συμπέρασμα ότι η δραστηριοποίηση της ΕΑΒ σε αγορές εξωτερικού παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες και αβεβαιότητα και δεν αναμένεται λογικά να αποφέρει σημαντικά κέρδη. Θα ήταν προτιμότερο να μπεί σαν

./.

στόχος η κάλυψη μεγαλύτερου φόρτου από την εσωτερική αγορά (ένοπλες δυνάμεις,δημόσιες επιχειρήσεις κλπ) ώστε και περισσότερα έσοδα να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση και να μειωθεί η εξάρτηση από το εξωτερικό για την επιβίωση της εταιρείας.

5. Μελλοντική Ανάπτυξη της ΕΑΒ

5.1. Γενικά

Το θέμα της μελλοντικής πορείας και της νέας οργανωτικής δομής της ΕΑΒ θα πρέπει να εξετασθεί σύντομα και απ'όλες τις πλευρές για δύο κυρίως λόγους:

α) Το Δημόσιο καλείται να αναλάβει το βάρος της αποπληρωμής του μεγαλύτερου μέρους των ανεξόφλητων υπόλοιπων δανείων που ανέρχονται σε 77 περίπου δισ.δραχμές (σημειώνεται ότι η σημερινή αξία της εταιρείας υπολογίζεται σε 25 περίπου δισ.δραχ.). Μια τόσο λοιπόν σημαντική οικονομική "θυσία" του δημοσίου στο βωμό της διατήρησης της εταιρείας για την εξασφάλιση της ετοιμότητας της Π.Α. και την ανάπτυξη της αεροναυπηγικής βιομηχανίας μπορεί και πρέπει να συνοδευτεί από την απαίτηση να δημιουργηθούν στη συνέχεια οι προϋποθέσεις για την κατά το δυνατό αυτοδύναμη λειτουργία της ΕΑΒ χωρίς κίνδυνο να ξαναρχίσει από βιαστικές και απρογραμμάτιστες ενέργειες και από υπερβολική αισιοδοξία η εκροή σημαντικών χρηματικών πόρων.

β) Η επιχείρηση μετά από 6 χρόνια λειτουργίας, έχει φθάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο ως προς την ικανοποίηση των αναγκών της Π.Α. σε συντήρηση και επισκευές των αεροσκαφών και καλείται, λόγω της αγοράς των νέων μαχητικών αεροσκαφών, να μπεί κάπως βιαστικά και χωρίς να έχει επιλύσει βασικά οικονομικά και οργανωτικά της προβλήματα (χρηματοοικονομικό, θέματα προσωπικού, παραγωγικότητα κλπ), στην "περιπέτεια" των αντισταθμιστικών οφελών και των κατασκευών γενικότερα.

./.

Θα πρέπει λοιπόν να μελετηθούν σύντομα διάφορες εναλλακτικές λύσεις για την μελλοντική πορεία της ΕΑΒ με γνώμονα αφ'ενός την ανάπτυξη των στόχων της (συντήρηση αεροπορικού υλικού και αεροναυπηγικές κατασκευές) και αφ' ετέρου την επίτευξη του καλύτερου δυνατού οικονομικού αποτελέσματος για την ίδια και την εθνική οικονομία γενικότερα.

5.2. Εναλλακτικές λύσεις

'Οπως έχει σήμερα η κατάσταση παρουσιάζονται οι παραπάνω τρεις βασικές εναλλακτικές λύσεις για την μελλοντική ανάπτυξη της ΕΑΒ:

α) Ο περιορισμός της δραστηριότητας της ΕΑΒ στην κάλυψη των αναγκών των Ενόπλων Δυνάμεων.

β) Η πλήρης ανάπτυξή της στον κατασκευαστικό τομέα και στη διεθνή αγορά σύμφωνα με το 10ετές πρόγραμμα ανάπτυξης της επιχείρησης.

γ) Η συγκέντρωση της δραστηριότητάς της στην συντήρηση με μικρή επέκταση στις κατασκευές σε επιλεγμένους τομείς (πχ. ηλεκτρονικά) και προγράμματα.

5.2.1. Περιορισμός της δραστηριότητας της ΕΑΒ στην κάλυψη των αναγκών των Ε.Δ.

Είναι ουσιαστικά η πλέον δραστική λύση. Αφορά τον περιορισμό της ΕΑΒ σε συντήρηση και επισκευές των αεροσκαφών, κινητήρων και ηλεκτρονικού εξοπλισμού της Πολεμικής Αεροπορίας και των Ενόπλων Δυνάμεων γενικότερα και ανταποκρίνεται στον έναν από τους δύο σκοπούς της ίδρυσής της. Η ΕΑΒ θα μπορούσε να ανταποκριθεί στις ανάγκες των ΕΝ με σημαντική μείωση του προσωπικού (μέχρι και 50%).

./.

Επαναλαμβάνεται και πάλι ότι το αντικείμενο της ΕΑΒ είναι υψίστης εθνικής, αναπτυξιακής και στρατηγικής σημασίας. Τούτο σημαίνει ότι για την λήψη αποφάσεων για την μελλοντική μορφή της επιχείρησης για το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να αναπτύξει και για άλλα σχετικά θέματα, θα πρέπει, εκτός από τα καθαρά οικονομικά κριτήρια, να συνεκτιμώνται και οι παραπάνω, μη οικονομικοί, παράγοντες. Δεν θα πρέπει όμως, σε καμμία περίπτωση, να υποτιμάται η σημασία της καθαρά οικονομικής ανάλυσης σε περίοδο μάλιστα στενότητας χρηματοοικονομικών πόρων. Αντίθετα η βάση για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της ΕΑΒ και τα αρμόδια Υπουργεία, θα πρέπει πάντοτε να είναι τεκμηριωμένες, ρεαλιστικές και πλήρεις τεχνικοοικονομικές αναλύσεις με σαφή αποτίμηση του κόστους και των προσδοκώμενων οικονομικών οφελειών από κάθε νέα δραστηριότητα, και για την επιχείρηση και για την εθνική οικονομία γενικότερα. Η συνεκτίμηση των μη οικονομικών παραγόντων θα πρέπει να γίνεται μετά την σαφή γνώση των οικονομικών μεγεθών.

Στην περίπτωση της ΕΑΒ υπάρχουν πράγματι διλήμματα και προβληματισμός, δεδομένου ότι η επέκτασή της σε νέες κατασκευαστικές δραστηριότητες δεν δικαιολογείται με καθαρά οικονομικά κριτήρια και επί πλέον παρουσιάζει και ένα σημαντικό ποσοστό προβλημάτων που κινδυνεύουν να επιδεινώσουν παραπέρα την οικονομική κατάσταση. Εκτός αυτού, από εθνική και στρατηγική σκοπιά, ενώ είναι εμφανέστατη η απόλυτη ανάγκη διατήρησης της ΕΑΒ για την κάλυψη των αναγκών συντήρησης και επισκευής αεροπορικού υλικού της Π.Α. και των Ενόπλων Δυνάμεων γενικότερα, είναι λιγότερο εμφανής η ανάγκη άμεσης επέκτασής της σε αεροναυπηγικές κατασκευές και στη διεθνή αγορά. Η επέκταση αυτή θα μπορεί να γίνει με τέτοια επιλογή του τρόπου και του χρόνου ώστε και να έχει μικρότερο κόστος και να λαμβάνεται υπόψη η στενότητα ή η διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών πόρων.

Η λύση αυτή είναι οικονομικά η πιο "σίγουρη" και θα είναι πιο επωφελής μεσοπρόθεσμα για την εθνική οικονομία δεδομένου ότι δεν θα δημιουργήσει νέες δαπάνες για επενδύσεις κλπ.
Από την άλλη πλευρά ανακόπτεται ο δυναμισμός της επιχείρησης και αναβάλλεται για μεγάλο τουλάχιστον χρονικό διάστημα η επίτευξη του δεύτερου στόχου της, η ανάπτυξη δηλαδή κατασκευαστικής αεροναυπηγικής βιομηχανίας.

Η λύση πάντως αυτή φαίνεται να έχει ξεπερασθεί σήμερα από τα πράγματα δεδομένου ότι και η πολιτική βούληση δεν είναι προς την κατεύθυνση αυτή και η ΕΑΒ έχει ήδη προχωρήσει σε διαπραγματεύσεις για τα αντισταθμιστικά και έχει δεσμευθεί για ένα τουλάχιστον πρόγραμμα.

Η λύση θα μπορούσε πιθανώς να εξετασθεί εφ'όσον το κόστος της ανάπτυξης και της επέκτασης των δραστηριοτήτων της ΕΑΒ κριθεί υπέρμετρο.

5.2.2. Η πλήρης ανάπτυξης της ΕΑΒ στον κατασκευαστικό τομέα

Η λύση αυτή αφορά το μοντέλλο ανάπτυξης της επιχείρησης που περιγράφεται στο 10ετές πρόγραμμά της και που προβλέπει έντονη δραστηριοποίηση στον αεροναυπηγικό κατασκευαστικό τομέα στην αρχή με προγράμματα στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών, και στη συνέχεια (από το 1991) με εξεύρεση σημαντικών φόρτων εργασίας από το εξωτερικό.

Η λύση αυτή απαιτεί σημαντικές επενδύσεις (4,5 δισ. δραχμές σε τιμές 1986) και προσλήψεις ειδικευμένου προσωπικού. Εάν η λύση αυτή ολοκληρωθεί με επιτυχία θα είναι πραγματικά επωφελής και για την ΕΑΒ (που θα αυξήσει το μέγεθος και το δυναμισμό της και θα έχει ολοκληρώσει τους σκοπούς της ίδρυσής της) και για τη χώρα από εθνική και στρατηγική άποψη μια και θα έχει αυξηθεί το know-how για εξοπλισμούς κρίσιμους και αναγκαίους για την άμυνά της.

Η επιτυχής όμως ολοκλήρωση της ανάπτυξης της επιχείρησης στους νέους τομείς προϋποθέτει αρτιότερη οργάνωσή της, σημαντική δηλαδή βελτίωση της παραγωγικότητας, καλύτερη οργάνωση και έλεγχο της παραγωγής, μείωση του κόστους, εκπαίδευση του προσωπικού κλπ. Δεδομένου ότι ο χρόνος της ραγδαίας αυτής ανάπτυξης της ΕΑΒ δεν επελέγη από την ίδια την επιχείρηση αλλά επιβλήθηκε από τον χρόνο αγοράς των νέων μαχητικών αεροσκαφών και την επιλογή της εμπλοκής στα αντίστοιχα αντισταθμιστικά οφέλη, η επιχείρηση κινδυνεύει να υποχρεωθεί να αναπτυχθεί στις κατασκευές χωρίς να έχει επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο οργάνωσης, λειτουργίας, παραγωγικότητας, εργασιακών σχέσεων κλπ.

Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανατροπή των οικονομικών δεδομένων, σε απόβλεπτο, υψηλότερο κόστος για την ΕΑΒ και την Εθνική Οικονομία και ακόμα χειρότερα να θέσει σε κίνδυνο την ίδια την ανάπτυξη στον κατασκευαστικό τομέα.

Πριν από την οριστική λήψη απόφασης για την επιλογή της λύσης αυτής, θα πρέπει να μελετηθούν δύο σημεία:

α) η έγκαιρη και πλήρης αποτίμηση του κόστους για την εθνική οικονομία της ανάπτυξης αυτής και των διαφόρων σταδίων της και σε ιδανικές και σε ρεαλιστικές καταστάσεις. Παράγοντες που θα πρέπει να συνεκτιμηθούν και που θα έχουν αρνητική επίδραση στους θεωρητικούς υπολογισμούς του κόστους είναι:

- η ύπαρξη μικρότερων φόρτων εργασίας για κάθε πρόγραμμα στα αντισταθμιστικά.
- η ανάγκη πληρωμής μεγάλων ποσών για μεταφορά know-how
- η δυσκολία εξεύρεσης πολλών προγραμμάτων στο εξωτερικό
- η αδυναμία συμπίεσης του κόστους στα επιθυμητά επίπεδα.
- η δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού και οι μεγάλες καμπύλες εκμάθησης των νέων αντικειμένων
- προβλήματα εφοδιασμού πρώτων υλών κλπ.

./.

β) η δημιουργία προϋποθέσεων για τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου κάλυψης των αναγκών σε επισκευές και συντήρηση της Π.Α., άσχετα με τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν στον κατασκευαστικό τομέα.
Το σημείο αυτό θα πρέπει ιδιαίτερα να προσεχθεί γιατί ο κίνδυνος μιας τέτοιας εξέλιξης είναι πραγματικός και υπάρχει και ο σχετικός προβληματισμός σε κύκλους της Π.Α.
Η αντιμετώπιση του παραπάνω προβλήματος θα μπορούσε να γίνει με την αναδιοργάνωση και τον σαφή διαχωρισμό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και τη δημιουργία χωριστών τμημάτων ή κέντρων κόστους (πχ. συντήρηση, κατασκευές, ηλεκτρονικά).
Η αναδιοργάνωση και ο χωρισμός αυτός (που έτσι και αλλοιώς είναι αναγκαίος και επωφελής για την επιχείρηση) θα μπορούσε να πάρει και την προχωρημένη μορφή της δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών.

5.2.3. Η δραστηριοποίηση της ΕΑΒ κύρια στη συντήρηση και λιγότερο στις κατασκευές

Στις προηγούμενες παραγράφους παρουσιάσθηκαν οι δύο "ακραίες" εναλλακτικές λύσεις για την ανάπτυξη της ΕΑΒ, ο περιορισμός της ουσιαστικά σε επισκευαστικό κέντρο της Π.Α. ή η πλήρης ανάπτυξή της σε συντήρηση και κατασκευές στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

Μεταξύ αυτών υπάρχει και μία ενδιάμεση λύση που αξίζει να μελετηθεί. Η λύση αυτή μπορεί σχηματικά να περιγραφεί ως εξής:

- δραστηριοποίηση της ΕΑΒ στον τομέα της συντήρησης και των επισκευών και στο εσωτερικό (ένοπλες δυνάμεις) και στο εξωτερικό. Η ανάληψη προγραμμάτων συντήρησης στο εξωτερικό είναι εφικτή δεδομένου ότι υπάρχει ήδη εμπειρία και πολύ καλή γνώση του αντικειμένου, και θα μπορεί να γίνεται στο μέτρο που οι τιμές είναι

ικανοποιητικές, η ροή των προγραμμάτων της Π.Α. το επιτρέπει κλπ.

- ανάληψη ορισμένων προγραμμάτων αεροναυπηγικών κατασκευών, είτε στα πλαίσια των αντισταθμιστικών οφελών, είτε όχι, προγραμμάτων που μπορούν κατ'αρχήν να εκτελεσθούν με τον υπάρχοντα εξοπλισμό και το υπάρχον προσωπικό και δεν απαιτούν (σημαντικές τουλάχιστον) νέες επενδύσεις.
- επέκταση των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων στα ηλεκτρονικά, έναν τομέα που φαίνεται να έχει πολλές προοπτικές και όπου το κόστος λειτουργίας της ΕΑΒ είναι συγκριτικά χαμηλότερο.

Πρέπει να τονισθεί ότι αυτή είναι ουσιαστικά η λύση που θα ακολουθούσε φυσιολογικά η επιχείρηση για την ανάπτυξή της, εάν δεν είχε παρουσιασθεί το θέμα των αντισταθμιστικών οφελών του νέου μαχητικού αεροσκάφους.

Τα πλεονεκτήματα της λύσης αυτής είναι:

- ανάγκη για μικρές μόνο νέες επενδύσεις και καθόλου ή λίγες νέες προσλήψεις προσωπικού.
- σταδιακή ανάπτυξη της επιχείρησης σε προσεκτικά επιλεγμένους τομείς και προγράμματα
- ύπαρξη επαρκούς χρόνου για να ολοκληρώσει η επιχείρηση τις απαραίτητες ενέργειες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητάς της, την επίλυση των θεμάτων προσωπικού, την μείωση του κόστους κλπ. πράγμα που θα της επιτρέψει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τα προβλήματα της μελλοντικής σταδιακής επέκτασής της στις κατασκευές.

Το μόνο μειονέκτημα της λύσης αυτής είναι ότι η ΕΑΒ δεν θα εμπλακεί στο βαθμό που επιθυμεί στα ανισταθμιστικά οφέλη των νέων μηχανικών αεροσκαφών.

Στην περίπτωση που ακολουθείται προς το παρόν η λύση αυτή και στο μέλλον κριθεί σκόπιμο, αφού ολοκληρωθεί η

επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης, να δραστηριοποιηθεί αυτή εντατικότερα στις αεροναυπηγικές κατασκευές, θα μπορούσε να μελετηθεί, με βάση το επιτυχημένο παράδειγμα της αντίστοιχης ισπανικής εταιρείας CASA, η στενή συνεργασία της ΕΑΒ με διεθνώς αναγνωρισμένη αεροναυπηγική κατασκευαστική βιομηχανία, με σκοπό την συμπαραγωγή αεροπορικού υλικού.

Η μελέτη των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των τριών εναλλακτικών λύσεων θα πρέπει να προχωρήσει σύντομα και μπορεί να γίνει από ομάδα εργασίας από στελέχη της επιχείρησης, με τη συνεργασία εκπροσώπων των Υπουργείων Εθνικής Οικονομίας και Εθνικής Άμυνας.