



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)



Διπλωματική Εργασία:

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας : ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΖΩΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ. vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	σελ. vii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	σελ. viii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ. ix
ABSTRACT	σελ. xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	σελ. 1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 1
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	σελ. 2
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	σελ. 3
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου	σελ. 5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	σελ. 6
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 6
2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	σελ. 8
2.2.1 Οικονομική Ανάπτυξη.....	σελ. 10
2.2.2 Οικονομικό Κλίμα	σελ. 10
2.2.3 Α.Ε.Π.....	σελ. 12
2.2.4 Δημοσιονομική πολιτική	σελ. 13
2.2.5 Ανεργία.....	σελ. 14
2.2.6 Επίπεδα τιμών	σελ. 14
2.2.7 Πληθωρισμός	σελ. 15
2.2.8 Μισθοί	σελ. 15
2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	σελ. 16
2.3.1 Κρατικές ενισχύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη	σελ. 16
2.3.2 Δαπάνες επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη	σελ. 18
2.3.3 Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν	σελ. 20
2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	σελ. 20
2.5 ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ	σελ. 22
2.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ.....	σελ. 23
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	σελ. 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ

ΚΛΑΔΟΥ – ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER	σελ. 25
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 25
3.2 ΖΗΤΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 26
3.3 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 26
3.4 ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 27
3.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	σελ. 27
3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	
ΤΟΥ MICHAEL PORTER	σελ. 28
3.6.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών	σελ. 29
3.6.2 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου	σελ. 33
3.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	σελ. 35
3.6.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	σελ. 38
3.6.5 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα – Υπηρεσίες.....	σελ. 40
3.6.6 Κίνδυνοι από Άλλες Ομάδες Ενδιαφερομένων	σελ. 41
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	σελ. 42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	σελ. 44
4.1.1 Στρατηγική για την κατεύθυνση.....	σελ. 44
4.1.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης	σελ. 44
4.1.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας.....	σελ.45
4.1.1.3 Στρατηγικές περιστολής.....	σελ. 46
4.1.2 Ανάλυση χαρτοφυλακίου.....	σελ. 46
4.1.3 Εταιρική καθοδήγηση.....	σελ. 47
4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	σελ. 47
4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	σελ. 50
4.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ	
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 51
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	σελ. 53
4.5.1 Δυνατά σημεία.....	σελ. 54
4.5.2 Αδύνατα σημεία.....	σελ. 55
4.5.3 Ευκαιρίες	σελ. 57
4.5.4 Απειλές.....	σελ. 57

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 58
4.7 ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 59
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου	σελ. 60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 61
5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 61
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 62
5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 62
5.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	σελ. 64
5.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	σελ. 66
5.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 71
5.7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	σελ. 74
5.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	σελ. 75
5.9 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	σελ. 77
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	σελ. 80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 81
6.1 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	σελ. 81
6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 83
6.2.1 Δυνατά σημεία	σελ. 84
6.2.2 Αδύνατα σημεία	σελ. 85
6.2.3 Ευκαιρίες	σελ. 87
6.2.4 Απειλές	σελ. 87
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 88
6.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 94
6.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 95
6.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 97
6.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ	

ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 98
6.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΥΠΟ	
ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	σελ. 100
Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου	σελ. 107
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	
ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	σελ. 108
7.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ.....	σελ. 108
7.2 ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 111
7.2.1 Δείκτης Παραγωγής στις Κατασκευές	σελ. 111
7.2.2 Απασχολούμενοι στις Κατασκευές	σελ. 112
7.2.3 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Απασχόλησης στις Κατασκευές.....	σελ. 114
7.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ	σελ. 114
7.3.1 Δημοπρασίες Δημόσιων Τεχνικών Έργων.....	σελ. 115
7.3.2 Ισοζύγιο Εγγραφών - Διαγραφών Εργοληπτικών	
Εταιρειών στο ΜΕΕΠ – Α' Εξάμηνο 2009	σελ. 118
7.3.3 Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων.....	σελ. 119
7.4 ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑ.....	σελ. 121
7.4.1 Δείκτης Παραγωγής Οικοδομικών Έργων.....	σελ. 121
7.4.2 Εξέλιξη Βάσει των Οικοδομικών Αδειών για Ιδιωτικά Έργα	σελ. 122
7.4.3 Εξέλιξη Κοστολογικών Στοιχείων Οικοδομικής	
Δραστηριότητας.....	σελ. 123
7.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	σελ. 124
7.5.1 Εκτίμηση για το Αδιάθετο Απόθεμα Νεόδμητων Ακινήτων	σελ. 127
7.5.2 Εκτιμήσεις για τις Τιμές των Κατοικιών στην Ελλάδα.....	σελ. 129
7.5.3 Μακροοικονομικές Προβλέψεις	σελ. 131
Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου	σελ. 132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ. 133

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Ν. Γεωργόπουλο, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το θέμα αυτό καθώς επίσης και για τη βοήθεια και συμπαράσταση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια της συγγραφής όπως στην οργάνωση της δομής, του περιεχομένου και στην εξεύρεση της βιβλιογραφίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Γενικευμένο ή Μακρό – Περιβάλλον (Societal).....σελ. 7	σελ. 7
Πίνακας 2.2: Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη, ΕΕ27, Ευρωζώνησελ. 9	σελ. 9
Πίνακας 2.3: Εγχώρια Δαπάνη και Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – Εκτιμήσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής.....σελ. 9	σελ. 9
Πίνακας 2.4: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. των 27, της Ε.Ε. των 25, της Ε.Ε. των 15 και της Ευρωζώνης.σελ. 13	σελ. 13
Πίνακας 2.5: Δείκτες Κόστους Εργασίαςσελ. 15	σελ. 15
Πίνακας 2.6: Κατηγορίες επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης.....σελ. 19	σελ. 19
Πίνακας 4.1: Εσωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικού Κλάδου.....σελ. 54	σελ. 54
Πίνακας 4.2: Εξωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικού Κλάδουσελ. 56	σελ. 56
Πίνακας 5.1: Σχέδιο Δράσης με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας της Εταιρείαςσελ. 68	σελ. 68
Πίνακας 5.2: Σχέση Κόστους – Οφέλους της Εταιρείαςσελ. 68	σελ. 68
Πίνακας 5.3: Συνοπτικά Οικονομικά Μεγέθη της Εταιρείας για το έτος 2006σελ. 73	σελ. 73
Πίνακας 5.4: Στοιχεία Ισολογισμού 2006 της Εταιρείας.....σελ. 73	σελ. 73
Πίνακας 6.1: Εσωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικής εταιρείαςσελ. 84	σελ. 84
Πίνακας 6.2: Εξωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικής εταιρείας.....σελ. 86	σελ. 86
Πίνακας 6.3: Συνδυασμός Αγοράς – Υπηρεσιών της υπό μελέτη Εταιρείαςσελ. 93	σελ. 93
Πίνακας 7.1: Δημοπρασίες Δημόσιων Έργων.....σελ. 116	σελ. 116
Πίνακας 7.2: Δημοπρασίες Δημόσιων Έργων.....σελ. 117	σελ. 117
Πίνακας 7.3: Διαχρονική Εξέλιξη των Εγγεγραμμένων Εταιρειών στις τάξεις από 3η έως και 7η του Μ.Ε.ΕΠ.....σελ. 119	σελ. 119
Πίνακας 7.4: Μακροοικονομικές Προβλέψεις για την Ελλάδασελ. 132	σελ. 132

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Μηνιαίος Δείκτης €-COIN του CEPR.....σελ. 12	σελ. 12
Διάγραμμα 2.2: ΑΔΕΤΑ κατά είδος δαπάνηςσελ. 17	σελ. 17
Διάγραμμα 2.3: Κρατικές Ενισχύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη, 2006σελ. 17	σελ. 17
Διάγραμμα 2.4: Δαπάνες για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη ανά Φορέα Χρηματοδότησηςσελ. 18	σελ. 18
Διάγραμμα 2.5: Στόχοι Διεξαγωγής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξηςσελ. 19	σελ. 19
Διάγραμμα 5.1: Επιχειρηματικός Σχεδιασμός της Εταιρείας.....σελ. 77	σελ. 77
Διάγραμμα 7.1: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής στις Κατασκευέςσελ. 112	σελ. 112
Διάγραμμα 7.2: Απασχολούμενοι στις Κατασκευές – Α' Τρίμηνοσελ. 113	σελ. 113
Διάγραμμα 7.3: Ποσοστιαία Συμμετοχή Απασχόλησης στις Κατασκευές στην Συνολική Απασχόληση - Α' Τρίμηνο.....σελ. 113	σελ. 113
Διάγραμμα 7.4: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής Έργων Πολ. Μηχανικούσελ. 115	σελ. 115
Διάγραμμα 7.5: Εξέλιξη των Εγγεγραμμένων Εταιρειών στις τάξεις 3η– 7η του Μ.Ε.ΕΠ.σελ. 119	σελ. 119
Διάγραμμα 7.6: Ποσοστιαία Συμμετοχή του Π.Δ.Ε. στο Α.Ε.Π.σελ. 120	σελ. 120
Διάγραμμα 7.7: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής Οικοδομικών Έργωνσελ. 121	σελ. 121
Διάγραμμα 7.8: Ιδιωτική Οικοδομική Δραστηριότητα.....σελ. 123	σελ. 123
Διάγραμμα 7.9: Τριμηνιαίος Γενικός Δείκτης Κόστους Κατασκευής Νέων Κτιρίωνσελ. 124	σελ. 124
Διάγραμμα 7.10: Επενδύσεις σε Κατοικίες ως Ποσοστό του Α.Ε.Π.....σελ. 126	σελ. 126
Διάγραμμα 7.11 : Ετήσια Μεταβολή των Τιμών.....σελ. 127	σελ. 127
Διάγραμμα 7.12: Στεγαστικά Δάνεια ως Ποσοστό του Α.Ε.Π.σελ. 127	σελ. 127
Διάγραμμα 7.13: Εκτιμώμενη Υπερτίμηση της Αξίας των Κατοικιών.....σελ. 130	σελ. 130
Διάγραμμα 7.14: Εκτιμώμενο Απόθεμα Απούλητων Κατοικιών στην Ελλάδα.....σελ. 131	σελ. 131

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στα τεχνικά έργα. Αυτά είναι που καλύπτουν τις βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, δημιουργούν την απαραίτητη υποδομή για την αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων του τόπου και εξασφαλίζουν άμεση και έμμεση απασχόληση σε σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού. Τέτοια έργα είναι: οδικά, σιδηροδρομικά, λιμενικά, αεροδρόμια, ύδρευσης και αποχέτευσης, εγγειοβελτιωτικά, ενέργειας, τηλεπικοινωνιακά, κτιριακά κ.α.

Είναι γεγονός πως ο κατασκευαστικός κλάδος θεωρείται από τους σημαντικότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας και συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Σε αυτό συνέβαλαν σημαντικά η άντληση κοινοτικών κονδυλίων από το Β' και Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης για την ολοκλήρωση των αναπτυξιακών έργων υποδομής, η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και η αύξηση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας. Συνεπώς η κατασκευαστική δραστηριότητα, η οποία τοποθέτησε τον κλάδο στο επίκεντρο της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια, αποτελεί ένα σημαντικό θέμα αναφοράς ειδικότερα τώρα που περνάει την ίσως σημαντικότερη κρίση του λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία περιλαμβάνει επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στη Στρατηγική και στις έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος. Αναλύονται δηλαδή οι: Οικονομικές, Τεχνολογικές, Πολιτικές, Νομικές, Κοινωνικές και Πολιτιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται ο κατασκευαστικός κλάδος με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγραφεί η δομή του κλάδου και να προσδιορισθεί η ελκυστικότητά του με βάση την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο.

Σύμφωνα με τον Καθηγητή του Harvard M. Porter, ο βαθμός της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν τη κερδοφορία του κλάδου. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- β) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων
- γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ε) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες,
- στ) η απειλή από άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια γενική αναφορά στη διαμόρφωση στρατηγικής των επιχειρήσεων δηλαδή στο επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο του κάθε οργανισμού. Ακολουθεί η ανάλυση SWOT για τον κατασκευαστικό κλάδο και οι στρατηγικές που ακολουθούν οι εταιρείες του συγκεκριμένου κλάδου.

Στα κεφάλαια πέντε και έξι γίνεται μία εκτενής παρουσίαση ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των κατασκευών. Επίσης παρατίθενται η ανάλυση SWOT για την υπό μελέτη ελληνική εταιρεία, οι στόχοι που έχει θέσει για τα επόμενα χρόνια και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει για να πραγματοποιήσει τους στόχους αυτούς. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προοπτικές του ελληνικού κατασκευαστικού κλάδου για τα επόμενα χρόνια.

Σημαντικές πηγές άντλησης των απαραίτητων στοιχείων αποτέλεσαν μελέτες σχετικές με το θέμα ανάλυσης του Ινστιτούτου Οικονομικών Κατασκευών (Ι.Ο.Κ.), της Ι.Σ.Α.Ρ., της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδας (Ε.Σ.Υ.Ε.), του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (Υ.Π.Ε.ΧΩ.ΔΕ.), του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (Τ.Ε.Ε.). Ακόμα αξιοποιήθηκαν στοιχεία από τον έντυπο τύπο, τον διαδικτυακό χώρο αλλά και από συζητήσεις με συναδέλφους που ασχολούνται με το αντικείμενο του Μηχανικού.

ABSTRACT

The social and economic development of the country depends at a great extent on the technical infrastructure and on public works. Such works, which vary from road, railway and airport building, maritime services and port projects, aggregation and drainage, water and wastewater treatment plants as well as energy, telecommunication and building infrastructure, cover the basic needs of the society, form a robust background for the correct use of the productive capacity of a country and ensure direct and indirect professional coverage to an important part of the active working capacity.

The construction sector is considered to be one of the most important and faster developing sectors of the Greek Economy and is closely related with the economic development of the country. The main reasons that have contributed to such a development are mainly the economic resources, acquired by the Second and Third E.U. Framework Program for the implementation of the infrastructural works, the Olympic Games and the increase of the private initiative in the construction field. Consequently, the construction sector, which achieved to be in the centre of the Greek Economy in the previous years, seems to be a very important reference point, especially now that one of the most severe crisis are dominating due to the worldwide economic crisis.

This diploma thesis includes seven chapters. The first one refers to the general meaning of Strategy and to the different definitions of Strategic Management, while the second one mentions the theoretical background of the external background, incorporating the amalgamation of the main factors that form it, namely the economic, technological, political, legal, social and cultural forces.

The following chapter relates the construction sector with the Five Forces Porter's Model. Aim of this chapter is to describe the structure of this sector and to locate its attractiveness with the criterion of the competitiveness level that dominates in the sector. According to Professor M. Porter, the

maximization of profits of a sector is closely affected by five main forces that define competition, which are considered to be:

- a) Barriers to entry
- b) Degree of rivalry among existing players
- c) Bargaining Supplier Power
- d) Bargaining Buyer power
- e) Threat of Substitute Products or Service
- f) Threat of other interest groups

The fourth chapter refers to the formation of strategic principles in businesses, and more specifically in the entrepreneurial and operational level of each business unit. This chapter is accompanied by a SWOT analysis concerning the construction sector and the strategies that are followed by the companies related with this sector.

The next two chapters present at a detailed level a typical example of a Greek construction company, which is mostly described through a SWOT analysis, through an analysis of the goals set by the company for the following years and through the strategies proposed for implementation in order to cover these goals in the appropriate time frames. Last but not least, the ending chapter mentions the conclusions and any opportunities of the Greek construction sector for the following years.

Important sources on which this thesis was based have been projects assigned by I.C.A.P, by the National Statistical Service of Greece (ESYE), by the Ministry of Environment, by the Ministry of Economy and Finance and by the Technical Chamber of Greece. Information and data were also taken into consideration from the press, the internet and from discussions with qualified engineers in the market.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για μια ακόμη φορά, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε την επίδραση του αρχαίου Ελληνικού πολιτισμού, στη σύγχρονη επιστήμη του management. Ο όρος «στρατηγικό management», προέρχεται από την Ελληνική λέξη «στρατηγεία» (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου.

Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν ότι η σωστή στρατηγική για να κερδίσεις τον πόλεμο, είναι πιο σημαντική από το να κερδίσεις μια μάχη. Οι επιτυχημένοι στρατηγοί έπρεπε να εκτιμήσουν σωστά τις διαφορετικές συνθήκες της κάθε σύγκρουσης και να αποφασίσουν αν θα ήταν ορθότερο να αποφύγουν τη μάχη εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή, προκειμένου αργότερα να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Έπρεπε να μεριμνήσουν για τη σωστή τροφοδοσία του στρατεύματος κατά τη διάρκεια μιας πολύμηνης ή και πολύχρονης εκστρατείας. Παράλληλα φρόντιζαν και για την προστασία του κράτους από πιθανούς εισβολείς και διατηρούσαν καλές σχέσεις μεταξύ των στρατιωτών αλλά και του στρατού με την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες. Ίσως το καλύτερο παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής στρατηγικού μάνατζμεντ στην παγκόσμια ιστορία, όχι μόνο στον στρατιωτικό αλλά και στον επιχειρηματικό χώρο, είναι η ανεπανάληπτη εκστρατεία του Μ. Αλεξάνδρου κατά των Περσών.

Η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης μπορεί επομένως να συγκριθεί με την αβέβαιη έκβαση ενός πολέμου. Μπορεί στη διάρκεια της ανάπτυξης μιας επιχείρησης να γίνουν κάποια λάθη (χαμένες μάχες) όμως όταν έχεις ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο οι πιθανότητες να κερδίσεις τον πόλεμο (επιτυχημένη επιχείρηση) είναι πολύ περισσότερες.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Για να επιτευχθούν οι σκοποί, θα πρέπει η επιχείρηση να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002)

Η στρατηγική δίνει τη μέσο - μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη, φιλοδοξίες κλπ) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο». Επιπλέον πρέπει να σημειωθεί ότι και το εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης είναι περισσότερο «πολύπλοκο» με το πέρασμα των χρόνων αφού είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων που επηρεάζουν τη δράση της και

έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται η συνεχής αναπροσαρμογή της απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002)

Συμπεραίνεται ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος» στόχος, που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση μίας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), τη υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Επιπλέον δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, έχοντας υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία μίας επιχείρησης, με απώτερο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης γι' αυτή την επιχείρηση. (J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2004)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για την επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το επίκεντρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής. Αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002)

Πρέπει να σημειωθεί ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Ωστόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο

επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί από τα στελέχη την πολύ καλή γνώση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Προϋποθέτει την αποτελεσματική επεξεργασία των μηνυμάτων που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής εξέλιξης της εταιρείας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προτείνει την διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων ώστε, σε περίπτωση πιθανής αποτυχίας της αρχικής επιλογής, να υπάρχει η ετοιμότητα της αλλαγής της μεθόδου και της στρατηγικής επίτευξης του βασικού στόχου.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία κυρίως χρόνια γιατί πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξή τους και στην κατάκτηση νέων αγορών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών. Οι ενέργειες αυτές του μάνατζμεντ θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον για να λειτουργήσει η επιχείρηση, έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σ' αυτό τις εκροές της επιτυγχάνοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς της στόχους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2004, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ε. Πετρίδου, 2001, Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός
- Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.), Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βασικές Αρχές Στρατηγικού Σχεδίου
- Ι. Καζάκης, 2003, Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη, Εκδόσεις Ζυγός
- Β. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Β. Σαρσέντης, 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- M. Porter, 1980, “Competitive Strategy”, Free Press
- M. Porter, 1985, “Competitive Advantage”, Free Press
- M. Porter, 1996, “What is Strategy?”, Harvard Business Review

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται η κάθε επιχείρηση επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην πορεία της και οριοθετεί το μέλλον της. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται, και αναλύεται το γενικευμένο περιβάλλον - ελληνική πραγματικότητα, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι κατασκευαστικές εταιρείες. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις γενικές δυνάμεις που δε σχετίζονται άμεσα με τις βραχυχρόνιες δραστηριότητες του οργανισμού, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις του.

Οι σημαντικότερες δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν το μέλλον της εταιρείας είναι οι ακόλουθες:

- Οι οικονομικές δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών
- Οι τεχνολογικές δυνάμεις οι οποίες επινοούν λύσεις σε προβλήματα
- Οι πολιτικές και νομικές δυνάμεις που κατανέμουν δύναμη και εκδίδουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς
- Οι κοινωνικές και πολιτιστικές δυνάμεις που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας (J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2004)

Στον πίνακα 2.1 που ακολουθεί αναφέρονται μερικές σημαντικές μεταβλητές στο γενικευμένο περιβάλλον ενώ στη συνέχεια του κεφαλαίου γίνεται ανάλυση για κάθε μία ξεχωριστά.

Πίνακας 2.1: Γενικευμένο ή Μακρό – Περιβάλλον (Societal)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ
Οικονομική Ανάπτυξη	Κρατικές Δαπάνες	Εξελίξεις στον Κατασκευαστικό Τομέα	Σύγχρονος Τρόπος Ζωής
Οικονομικό Κλίμα	Δαπάνες Τεχνικών Εταιριών για R&D	Κίνητρα για Ενισχύσεις	Πρότυπα και Τάσεις
Α.Ε.Π	Άλλες Τεχνολογίες	Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας	Συνείδηση για το Περιβάλλον
Δημοσιονομική Πολιτική	Διαδίκτυο	Εμπορικοί Κανόνες	Φροντίδα για την Υγεία - Ποιότητα
Ανεργία			
Επίπεδο Τιμών -Πληθωρισμός			
Μισθοί			

Πηγή: J. David Hunger, Thomas L. Wheelen (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”

Οι τάσεις στον οικονομικό τομέα του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να έχουν προφανή επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Αύξηση στα επιτόκια συνεπάγεται και αύξηση στα επιτόκια των στεγαστικών δανείων και συνεπώς αύξηση στο κόστος αγοράς κατοικίας με αποτέλεσμα στον κατασκευαστικό τομέα να μειώνεται η ζήτηση για καινούργιες κατοικίες και γενικότερα των κατασκευών. Οι αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν επίσης να ασκούν σημαντική επίδραση σε πολλούς κλάδους ένας εκ των οποίων είναι και ο κατασκευαστικός. Επίσης οι τάσεις στον πολιτικό και νομικό τομέα του γενικευμένου περιβάλλοντος

έχουν σοβαρή επίδραση στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα οι κατασκευαστικές εταιρείες πρέπει να ακολουθούν αυστηρά τους νόμους περί οικολογικής ανάπτυξης και να σέβονται το περιβάλλον. Τέλος, οι κοινωνικές και πολιτιστικές τάσεις επηρεάζουν όλους τους κλάδους καθώς οι αλλαγές στον τρόπο ζωής αντανακλώνται σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει ήδη επιφέρει σοβαρές απώλειες ιδιαίτερα στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Ο πληθωρισμός εξακολουθεί να κινείται ανοδικά τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Παράλληλα οι προβλέψεις για τους ρυθμούς ανάπτυξης αναθεωρούνται συνεχώς προς τα κάτω. Το κύριο χαρακτηριστικό της κατάστασης στη διεθνή οικονομία σήμερα είναι η ασυνήθης αβεβαιότητα που καθιστά προβληματική κάθε πρόβλεψη για το άμεσο μέλλον. Οι οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης υφίστανται τις επιδράσεις των συνεχιζόμενων διεθνών οικονομικών διαταραχών και οι συνέπειες είναι και εδώ εμφανείς: λιγότερες και με αυστηρότερα κριτήρια χορηγήσεις από τα τραπεζικά ιδρύματα της Ευρωζώνης, κατακόρυφη πτώση των κατασκευαστικών αδειών, σημαντική επιβράδυνση ή ακόμα και υποχώρηση των τιμών των κατοικιών και πληθωρισμό που έχει σταθεροποιηθεί σε ιστορικά υψηλά επίπεδα μετά την εφαρμογή του ευρώ. Οι εξελίξεις αυτές ωθούν τους διεθνείς οργανισμούς σε συνεχείς αναθεωρήσεις προς τα κάτω των προβλέψεων τους για ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα η αβεβαιότητα επηρεάζει άμεσα τις προσδοκίες τόσο των επιχειρήσεων - εταιρειών όσο και των καταναλωτών – ενδιαφερόμενων. Στον πίνακα 2.2 που παρατίθεται, παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ευρωπαϊκής επιτροπής ενώ στον πίνακα 2.3 παρουσιάζονται η εγχώρια δαπάνη και το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σύμφωνα με εκτιμήσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Πίνακας 2.2: Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη, ΕΕ27, Ευρωζώνη (Ετήσιες % μεταβολές)

	ΕΕ-27			Ευρωζώνη		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
ΑΕΠ	2,8	2,0	1,8	2,6	1,7	1,5
Ιδιωτική Κατανάλωση	2,1	1,6	1,6	1,5	1,4	1,5
Δημόσια Κατανάλωση	2,0	1,9	1,7	2,3	1,9	1,7
Τελική Ζήτηση	3,5	2,8	2,6	3,4	2,6	2,2
Επενδύσεις	5,4	2,8	2,0	4,3	2,0	1,2
Αποσχόληση	1,7	0,8	0,5	1,6	0,9	0,5
Ανεργία	7,1	6,8	6,8	7,4	7,2	7,3
Πληθωρισμός	2,4	3,6	2,4	2,1	3,2	2,2
Εξαγωγές αγαθών – υπηρεσιών	5,1	4,9	4,7	6,1	4,4	4,0
Εισαγωγές αγαθών – υπηρεσιών	4,9	4,8	4,5	5,2	4,3	3,9
Ισοζύγιο Γεν. Κυβέρνησης (%ΑΕΠ)	-0,9	-1,2	-1,3	-0,6	-1,0	-1,1
Χρέος Γεν. Κυβέρνησης (%ΑΕΠ)	58,7	58,9	58,4	66,4	65,2	64,3
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών	-0,9	-0,9	-0,9	0,0	-0,1	-0,1

Πηγή: European Commission, Economic Forecast, 2008

Πίνακας 2.3: Εγχώρια Δαπάνη και Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – Εκτιμήσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής (σε σταθερές αγοραίες τιμές έτους 1995)

	2006	2007	2008	2009
<i>Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές</i>				
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	4,2	4,0	3,4	3,3
Ιδιωτική Κατανάλωση	4,2	3,4	3,1	3,0
Δημόσια Κατανάλωση	-0,7	7,4	3,6	3,3
Ακαθάριστες Επενδύσεις Παγίου Κεφαλαίου	14,8	5,9	5,8	5,5
Εξοπλισμός	6,5	9,4	8,6	7,6
Τελική Ζήτηση	5,4	4,8	4,1	4,0
Εξαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών	5,1	5,9	5,5	5,4
Εισαγωγές Αγαθών και Υπηρεσιών	8,7	7,0	6,1	5,7
Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα	4,4	3,4	3,8	3,4
Αποσχόληση	2,5	1,2	1,1	1,1
Αποδοχές Εργαζομένων κατά Κεφαλή	6,3	7,2	7,4	6,8
Πραγματικό Μοναδιαίο Κόστος Εργασίας	1,1	1,2	1,5	0,9
Αποπληθωριστής ΑΕΠ	3,4	3,1	3,5	3,6
Αποπληθωριστής Ιδιωτικής Κατανάλωσης	3,5	3,1	3,7	3,6
Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	3,3	3,0	3,7	3,6
<i>Συμβολή στη μεταβολή του πραγματικού ΑΕΠ</i>				
Εγχώρια Ζήτηση	6,4	5,2	4,4	4,3
Καθαρές Εξαγωγές	-1,8	-1,3	-1,1	-1,0
Αποθέματα σε κατοικίες	-0,4	0,1	0,0	0,0
<i>Σε ποσοστό του ΑΕΠ</i>				
Εμπορικό Ισοζύγιο	-18,8	-19,0	-19,3	-19,5
Ισοζύγιο Γενικής Κυβέρνησης	-2,6	-2,8	-2,0	-2,0
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών	-14,4	-16,2	-16,2	-16,2
Ακαθάριστο Χρέος Γενικής Κυβέρνησης	95,3	94,5	92,4	90,2
<i>Σε ποσοστό</i>				
Ανεργία (% του εργατικού δυναμικού)	8,9	8,3	8,3	8,0
Ρυθμός Αποταμίευσης Νοικοκυριών (ακαθάριστη αποταμίευση προς ακαθάριστο διαθέσιμο εισόδημα)	1,2	1,4	0,9	0,5

Πηγή: European Commission, Economic Forecast, 2008

2.2.1 Οικονομική Ανάπτυξη

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας εμφανίζεται εξασθενημένος. Ο ρυθμός αύξησης των εξαγωγών μειώθηκε από το 2007, ενώ οι εισαγωγές κινούνται πτωτικά γεγονός που περιορίζει το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου κατά 19,5% σε σχέση με το 2007, σύμφωνα με στοιχεία από την ΕΣΥΕ. Ωστόσο, η μείωση των εισαγωγών παρέχει ένδειξη της κάμψης ορισμένων στοιχείων της τελικής ζήτησης, λαμβάνοντας υπόψη την ανατίμηση της πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας. Η επιβράδυνση της ανάπτυξης που εμφανίζεται στην ελληνική οικονομία οφείλεται εν μέρει στη διεθνή οικονομική κρίση. Σημαντικότερο ρόλο παίζει η εξασθένηση εγχώριων παραγόντων που τροφοδότησαν την άνοδο τα προηγούμενα χρόνια. Έτσι, η σημαντικότερη πρόκληση για την ελληνική οικονομία είναι η αντιμετώπιση χρόνιων διαρθρωτικών αδυναμιών, όπως η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, οι υστερήσεις του εκπαιδευτικού συστήματος, η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού, η πολυνομία και η πολυπλοκότητα των νόμων, η εσωστρέφεια.

2.2.2 Οικονομικό Κλίμα

Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος στην Ελλάδα το 2008 κινείται κατά μέσο όρο κάτω από το μακροχρόνιο επίπεδο του, στις 98,1 μονάδες και αρκετά χαμηλότερα από το επίπεδο της αντίστοιχης περιόδου του 2007 (104 μονάδες). Η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα συμβαδίζει με ανάλογη εξέλιξη του σχετικού δείκτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο οποίος κι εκεί προσεγγίζει το χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών. Είναι προφανές ότι οι προσδοκίες και το κλίμα σε όλες τις χώρες έχουν επηρεασθεί εντονότερα από τη διεθνή κρίση, η οποία δημιουργεί αυξημένες αβεβαιότητες για το μέλλον και λιγότερο από την επιδείνωση των πραγματικών μεγεθών η οποία εμφανίζεται ηπιότερη.

Σύμφωνα με στοιχεία από την Ε.Σ.Υ.Ε. το σύνολο των επενδύσεων σε κατοικίες (σε τρέχουσες τιμές) διαμορφώθηκε σε 16.045 εκατ. ευρώ το 2007, από 16.763 εκατ. ευρώ το 2006, παρουσιάζοντας μείωση 4,3%. Τη χρονική περίοδο 2000 – 2007 οι εν λόγω επενδύσεις παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 8,1%. Όσον αφορά το σύνολο των επενδύσεων σε άλλες κατασκευές, αυτές διαμορφώθηκαν (σε τρέχουσες τιμές) σε 17.794 εκατ. ευρώ το 2007 από 15.557 εκατ. ευρώ το 2006, παρουσιάζοντας άνοδο κατά 14,4%. Επιπλέον, οι συνολικές επενδύσεις σε κατοικίες (σε σταθερές τιμές) την περίοδο 2000 – 2007 παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης κατά 7,3%, ενώ οι συνολικές επενδύσεις σε άλλες κατασκευές (σε σταθερές τιμές) αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής κατά 9,8%. Συγκεκριμένα, οι συνολικές επενδύσεις σε κατοικίες το 2007 σε σταθερές τιμές ανήλθαν σε 15.623 εκατ. ευρώ από 16.199 εκατ. ευρώ το 2006 (μείωση κατά 3,6%), ενώ οι συνολικές επενδύσεις σε άλλες κατασκευές αυξήθηκαν κατά 15,3% και διαμορφώθηκαν σε 17.326 εκατ. ευρώ το 2007.

Αναφορικά με το ποσοστό συμμετοχής των επενδύσεων σε κατοικίες επί του συνόλου του ακαθάριστου σχηματισμού κεφαλαίου παρατηρείται ότι από 29,3% το 2000 μειώθηκε σε 27,3% το 2007 σε τρέχουσες τιμές. Υποχώρηση υπήρξε επίσης και με βάση τις σταθερές τιμές, όπου το ποσοστό συμμετοχής των κατοικιών διαμορφώθηκε σε 27,1% το 2007, χαμηλότερο κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες από το αντίστοιχο του 2001.

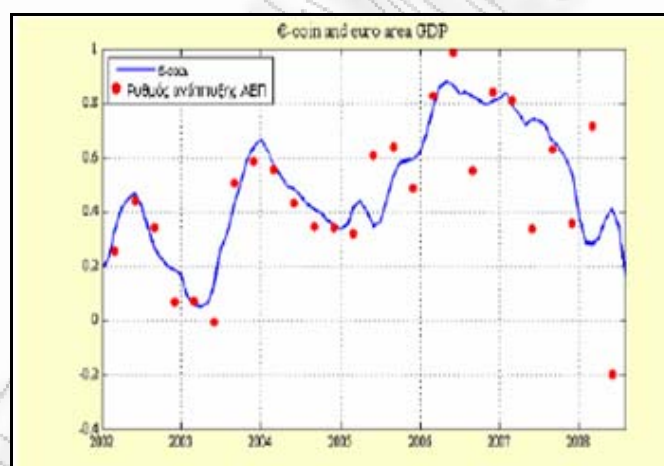
Οι δαπάνες προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων το 2007 διαμορφώθηκαν σε 8.809 εκατ. ευρώ από 8.184 εκατ. ευρώ το προηγούμενο έτος, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,6%. Τόσο οι δαπάνες κρατικού προϋπολογισμού όσο και οι δαπάνες προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων παρουσίασαν διακυμάνσεις κατά την περίοδο 2001 – 2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 2,7% και 7,3% αντίστοιχα. Το ποσοστό συμμετοχής των δαπανών προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων ως προς το σύνολο των δαπανών του κρατικού προϋπολογισμού, κυμάνθηκε μεταξύ 12,8% - 17,6% κατά την περίοδο 2001 – 2007. Πιο συγκεκριμένα, τη διετία 2007 – 2008 το ποσοστό παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο στα επίπεδα του

13%, εμφανώς χαμηλότερο συγκριτικά με την περίοδο 2001 – 2004 οπότε και κυμάνθηκε μεταξύ 17,6% και 15,1%.

2.2.3 Α.Ε.Π.

Η δυσμενής κατάσταση στην οποία βρίσκεται η οικονομία στην Ευρωζώνη αποτυπώνεται στην εξέλιξη του πρόδρομου δείκτη οικονομικής δραστηριότητας €-COIN, που δημοσιεύεται από το Center of Economic Policy Research (CEPR) και την τράπεζα της Ιταλίας. Ο δείκτης συνιστά πρόβλεψη της εξέλιξης του ΑΕΠ και προκύπτει από τη σύνθεση πλήθους διαφορετικών οικονομικών δεδομένων, όπως η πορεία της βιομηχανικής παραγωγής, των τιμών, στοιχείων από την αγορά εργασίας, καθώς και χρηματοοικονομικών στοιχείων.

Διάγραμμα 2.1: Μηνιαίος Δείκτης €-COIN του CEPR



Πηγή: CEPR (www.cerp.org)

Σύμφωνα με τα τελευταία αποτελέσματα (Αύγουστος 2008) ο δείκτης παρέμεινε σε πτωτική τροχιά από τα μέσα του 2003 όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. Καθοριστικός παράγοντας της υποχώρησής του ήταν η εκτίμηση της μείωσης του ΑΕΠ στην ευρωζώνη κατά 0,2% το β' τρίμηνο του 2008, σε σύγκριση με το ίδιο εξάμηνο το 2007, ενώ σε αυτή την εξέλιξη συνέβαλε και η κάμψη της επιχειρηματικής εμπιστοσύνης.

Ο ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης του ΑΕΠ της ελληνικής οικονομίας υποχώρησε το δεύτερο τρίμηνο του 2008 στο 3,5%, έναντι 4,1% που είχε επιτευχθεί το

αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους, σύμφωνα με τα πλέον πρόσφατα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Σεπτέμβριος 2008). Έτσι, στο πρώτο εξάμηνο του 2008 η απώλεια μέρους της αναπτυξιακής δυναμικής της χώρας εδραιώνεται και σταθεροποιείται σε αυτά τα επίπεδα, μετά και την εξασθένηση της ανόδου του ΑΕΠ στο 3,6% το Α΄ τρίμηνο, από 4,4% πέρυσι. Σε ότι αφορά τα συστατικά στοιχεία της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, η τελική κατανάλωση και οι επενδύσεις παραμένουν οι βασικοί τροφοδοτές της, αποδυναμωμένοι ωστόσο σε σύγκριση με το πρόσφατο παρελθόν. Στον πίνακα 2.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη Ελλάδα σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας 2.4: Κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. των 27, της Ε.Ε. των 25, της Ε.Ε. των 15 και της Ευρωζώνης.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU27	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0 f
EU25	105,0	104,8	104,6	104,4	104,2	104,1	103,9	103,8	103,7 f
EU15	115,2	114,8	114,2	113,7	113,1	112,7	112,1	111,6	110,9 f
EA13	113,9	113,5	112,7	111,8	110,7	110,8	110,3	110,0	109,2 f
EL	84,3	86,7	91,0	92,3	93,9	96,1	97,1	97,8	97,7 f

f: πρόβλεψη

Πηγή: Eurostat

2.2.4 Δημοσιονομική Πολιτική

Η επιδείνωση των δημοσιονομικών μεγεθών υπενθυμίζει για μια ακόμη φορά την αναγκαιότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής. Η Ελλάδα χρειάζεται δημοσιονομική προσαρμογή, όχι μόνο διότι κινδυνεύει να παραβιάσει το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, αλλά κυρίως επειδή το έλλειμμα του δημόσιου τομέα συμβάλλει στη μείωση των εθνικών αποταμιεύσεων, που είναι ήδη χαμηλές και επομένως, στη διεύρυνση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Ειδικότερα για τη φορολογική πολιτική της Ελλάδας αξίζει να αναφέρουμε ότι δυσμενείς εξελίξεις στο δημοσιονομικό ισοζύγιο οδήγησαν την κυβέρνηση στη

λήψη δέσμης μέτρων, τα περισσότερα από τα οποία εντάχθηκαν στο φορολογικό νομοσχέδιο που ψηφίστηκε στις 11 Σεπτεμβρίου του 2008, και με τα οποία επιδιώκεται:

- α) Συνέχιση της πορείας μείωσης των φορολογικών συντελεστών για τα μη διανεμόμενα κέρδη των επιχειρήσεων, η οποία όμως συνοδεύεται από αύξηση της φορολογίας των διανεμομένων κερδών.
- β) Διεύρυνση της φορολογικής βάσης κυρίως με την πρόσθετη φορολόγηση των ελευθέρων επαγγελματιών.
- γ) Αύξηση των εμμέσων φόρων (τέλη κυκλοφορίας).
- δ) Αύξηση των φορολογικών εσόδων με μια ακόμη φορολογική αμνηστία.

2.2.5 Ανεργία

Στην ελληνική αγορά εργασίας, η ανεργία κυμάνθηκε στο 7,2% το δεύτερο τρίμηνο του 2008, έναντι αντίστοιχης τιμής 8,1% το 2007. Μείωση που συνοδεύτηκε από μικρή υποχώρηση του ποσοστού αύξησης της απασχόλησης, στο 1,3% από 1,5%. Στον κλάδο των κατασκευών, οι προβλέψεις για την απασχόληση νέων ατόμων είναι λιγότερο αισιόδοξες αφού δυστυχώς αναμένονται πάνω από 3.000 απολύσεις για το επόμενο εξάμηνο λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης που επηρεάζει άμεσα τον κατασκευαστικό κλάδο.

2.2.6 Επίπεδα Τιμών

Οι τιμές των βασικότερων κατηγοριών εμπορευμάτων (μετάλλων, τροφίμων, αγροτικών πρώτων υλών) συνεχίζουν να βρίσκονται σε ανοδική τροχιά. Η ζήτησή τους, πρωτίστως από τις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών, παραμένει υψηλή, σε μια περίοδο που παρατηρούνται δυσχέρειες στην παραγωγή, διανομή και μεταφορά τους. Οι εξαγωγικοί περιορισμοί που έχουν επιβληθεί από ορισμένες χώρες - παραγωγούς, ούτως ώστε να υποχωρήσουν οι τιμές στο εσωτερικό τους, εντείνουν την ανεπάρκεια των διαθέσιμων ποσοτήτων.

2.2.7 Πληθωρισμός

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, στο σύνολο των αναδυόμενων και αναπτυσσόμενων οικονομιών ο πληθωρισμός θα υπερβεί το 7,4% το 2009, σύμφωνα με επικαιροποιημένες εκτιμήσεις του ΔΝΤ, 1,7% υψηλότερα από τα επίπεδα που προβλέπονταν στις αρχές του χρόνου. Σε 32 αναπτυγμένες (κατά το ΔΝΤ) χώρες θα κυμανθεί στο 3,4%, αντί του αρχικά αναμενόμενου 2,6%.

Οι επιπτώσεις των πληθωριστικών πιέσεων παρουσιάζονται οξυμένες στην Ελλάδα, λόγω των μεγαλύτερων στρεβλώσεων των αγορών. Για το 2008 ο πληθωρισμός κινείται το πρώτο οκτάμηνο με ρυθμό 4,6% διατηρώντας την απόκλιση της τάξεως της μίας ποσοστιαίας μονάδας από την ευρωζώνη.

2.2.8 Μισθοί

Σύμφωνα με την ΕΚΤ ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της μισθολογικής δαπάνης ανά μισθωτό παρέμεινε συγκρατημένος το 2007. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης τα τρία πρώτα τρίμηνα του έτους ήταν 2,0%, ελαφρά βραδύτερος από το μέσο ρυθμό αύξησης που καταγράφηκε το 2006. Στον πίνακα 2.5 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη των δεικτών κόστους εργασίας.

Πίνακας 2.5: Δείκτες Κόστους Εργασίας

(ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)	2005	2006	2007	2006 δ' τρ.	2007 α' τρ.	2007 β' τρ.	2007 γ' τρ.	2007 δ' τρ.
Συμβατικές αποδοχές	2,1	2,3	2,1	2,5	2,0	2,3	2,1	2,1
Συνολικό ωριαίο κόστος εργασίας	2,7	2,6	.	2,3	2,3	2,4	2,5	.
Μισθολογική δαπάνη ανά μισθωτό	1,8	2,2	.	1,8	2,2	1,9	2,0	.
Υπονηματικά στοιχεία								
Παραγωγικότητα εργασίας	0,7	1,3	.	1,6	1,3	0,7	0,7	.
Κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος	1,0	0,9	.	0,2	0,9	1,2	1,2	.

Πηγή: Eurostat, Εθνικά στοιχεία και υπολογισμοί της ΕΚΤ

Σημείωση: Τα στοιχεία για τη μισθολογική δαπάνη, την παραγωγικότητα της εργασίας και το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος αφορούν τη ζώνη του ευρώ μαζί με την Κύπρο και τη Μάλτα.

2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Η τάση που εξετάζει το περιβάλλον των τεχνολογικών ανακαλύψεων και επιτευγμάτων ονομάζεται τεχνολογική διάσταση. Εκφράζει το επίπεδο ανάπτυξης της επιστήμης και της τεχνικής, και τους ρυθμούς ανανέωσης και διαφοροποίησης των προϊόντων που θα προσφερθούν στην αγορά. Στο τεχνολογικό περιβάλλον ανήκει όλη η σύγχρονη τεχνολογία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυτοματοποιηθεί η παραγωγή και να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων. Μία επιχείρηση αδυνατεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της όταν χρησιμοποιεί παλιά τεχνολογία και ξεπερασμένες τεχνικές παραγωγής.

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι και οι μεταβολές που έχουν επιφέρει τα τεχνολογικά επιτεύγματα στις επιχειρήσεις και οι επιδράσεις στη στρατηγική τους. Η πηγή κάθε νέας τεχνολογίας και γενικότερα της όλης διαδικασίας νεωτερισμού είναι η έρευνα και ανάπτυξη, που επιτρέπει τη χρήση της καινούριας τεχνολογίας από την ίδια την επιχείρηση ή πωλείται η άδεια χρήσης της σε άλλες εταιρείες.

Στην Ελλάδα η χάραξη και η υλοποίηση της ερευνητικής και τεχνολογικής πολιτικής της χώρας είναι αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΕΤΕΤ) του Υπουργείου Ανάπτυξης.

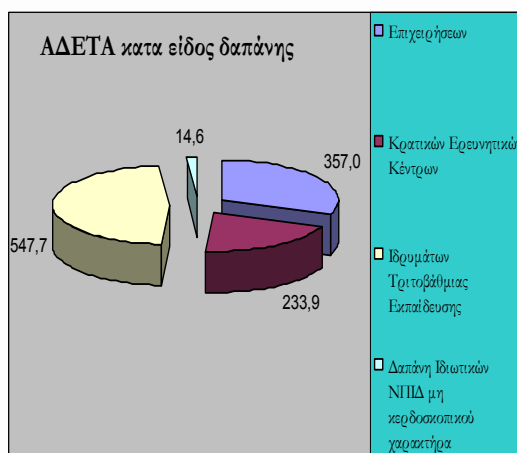
2.3.1 Κρατικές Ενισχύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη

Η Ακαθάριστη Εγχώρια Δαπάνη για Έρευνα και Τεχνολογία (Ε&Τ) (ΑΕΔΕΤΕ) το 2001 ανήλθε στο 0,65% του ΑΕΠ (Ε.Ε. περίπου 2%). Ενώ οι σχετικές δαπάνες των επιχειρήσεων από 0,13% το 1993 σε 0,21 το 2001. Στόχος είναι το 2010 η ΑΕΔΕΤΕ να αυξηθεί στο 1,5% του ΑΕΠ, ενώ η συμβολή των επιχειρήσεων στο ποσοστό αυτό θα πρέπει να ανέλθει στο 40% της ΑΕΔΕΤΕ. Σε ότι αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι η Ακαθάριστη Δαπάνη για Ε & Τ να φθάσει το 3% μέχρι το 2010, με συμμετοχή των επιχειρήσεων κατά το 1/3.

Το 2006 δαπανήθηκαν 357 εκατ. € για έρευνα & ανάπτυξη σε επιχειρήσεις (με γενικό σύνολο ΑΔΕΤΑ 1,152 εκατ. €), ενώ κρατικές ενισχύσεις σε έρευνα & ανάπτυξη του 2006 για τον τομέα της βιομηχανίας φθάνουν το 10% των

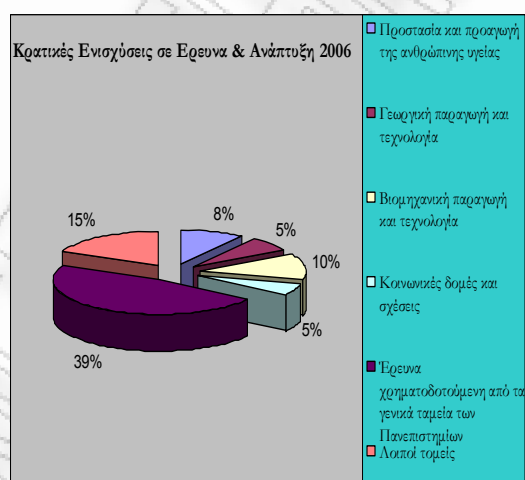
συνολικών ενισχύσεων όπως παρουσιάζονται στα διαγράμματα 2.2 και 2.3 αντίστοιχα.

Διάγραμμα 2.2: ΑΔΕΤΑ κατά είδος δαπάνης



Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

Διάγραμμα 2.3: Κρατικές Ενισχύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη, 2006

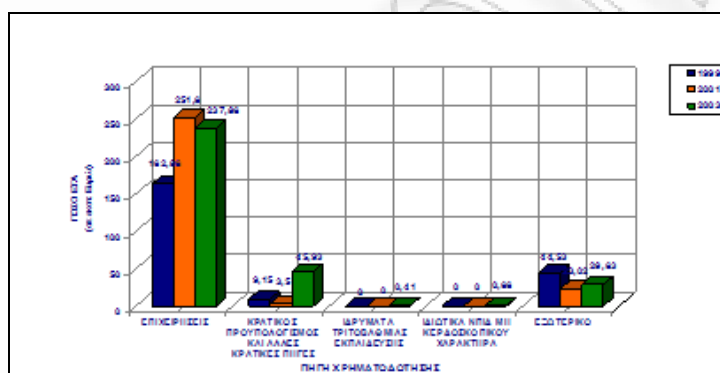


Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

2.3.2 Δαπάνες Επιχειρήσεων για Έρευνα και Ανάπτυξη

Οι δαπάνες των επιχειρήσεων ακολουθούν αυξητική πορεία από το 1999 έως σήμερα. Ενώ εξετάζοντας τη διαχρονική εξέλιξη του ύψους των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις για Έρευνα και Ανάπτυξη ανά φορέα χρηματοδότησης για τα έτη 1999, 2001 και 2003, στο διάγραμμα 2.4, παρατηρούμε ότι η αυτοχρηματοδότηση αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή άντλησης χρηματικών πόρων για τη χρηματοδότηση της δραστηριότητας που σχετίζεται με Έρευνα και Ανάπτυξη και στις τρεις χρονικές περιόδους, ενώ ακολουθούν με διαφορά οι κρατικές πηγές και οι πηγές εξωτερικού (Ε.Ε.).

Διάγραμμα 2.4: Δαπάνες για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη ανά Φορέα Χρηματοδότησης



Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

Για τη διεξαγωγή ερευνητικών και τεχνολογικών δραστηριοτήτων, οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαθέτουν ειδικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Συνήθως, ειδικό τμήμα υπάρχει σε επιχειρήσεις όπου η έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί σε μεγάλο, εάν όχι σε πλήρη βαθμό μία διακριτή διαδικασία της επιχείρησης. Στον πίνακα 2.6 που παρατίθεται παρουσιάζονται οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά της συμμετοχής τους.

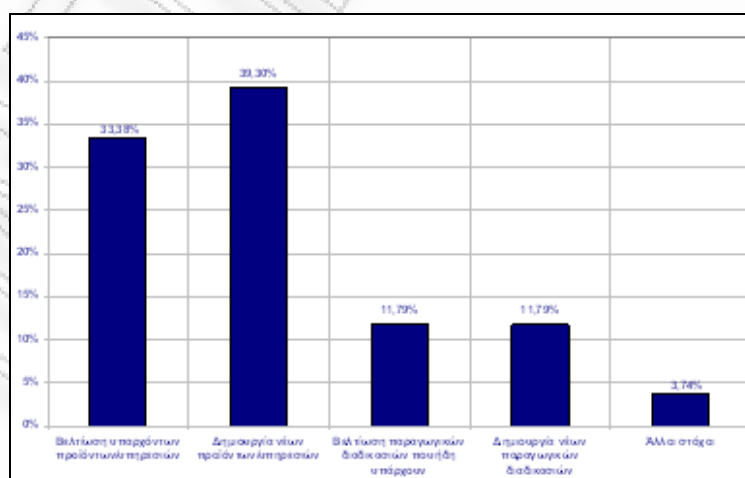
Πίνακας 2.6: Κατηγορίες επιχειρήσεων που διαθέτουν τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης

ΕΙΔΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Επιχειρήσεις που έχουν ειδικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης	45,02%
Επιχειρήσεις που όλη η έρευνα διεξάγεται από το τμήμα RND (εάν υπάρχει)	29,06%
Επιχειρήσεις που μέρος της έρευνας διεξάγεται εκτός του τμήματος RND (εάν υπάρχει)	15,96%

Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

Ενώ σχετικά με τους στόχους διεξαγωγής της Έρευνας και Τεχνολογίας διαπιστώνουμε ότι οι κύριοι παράγοντας είναι η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών (προκύπτει ότι το 85% περίπου των δαπανών για ερευνητική δραστηριότητα αφορά την έρευνα η οποία αποσκοπεί στην εξώρυξη γνώσης με απώτερους πρακτικούς στόχους, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η βελτίωση διαδικασιών, υπηρεσιών αλλά και μεθόδων) ενώ ακολουθεί η βελτίωση ήδη υπαρχόντων παραγωγικών διαδικασιών με ποσοστό 12% όπως παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.5.

Διάγραμμα 2.5: Στόχοι Διεξαγωγής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης



Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

2.3.3 Διαδίκτυο, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Ταυτόχρονα, το Διαδίκτυο δημιουργεί νέες εμπορικές δυνατότητες (E-commerce), που μεταβάλλουν τις παραδοσιακές μορφές εμπορίου σε μεγάλο βαθμό, τάση που σταδιακά υιοθετείται ολοένα και περισσότερο από τα ελληνικά νοικοκυριά.

Η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ένα σημείο στο οποίο υστερεί η ελληνική οικονομία. Κυρίαρχη προϋπόθεση είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού ψηφιακού περιβάλλοντος για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις και η άρση όλων των εμποδίων που σήμερα υφίστανται για την υλοποίηση επενδύσεων στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

Οι δράσεις για την πληρέστερη αξιοποίηση του Διαδικτύου από τους Έλληνες επιχειρηματίες συνοψίζονται στις εξής:

- Συμμετοχή στις δυναμικές παγκόσμιες αγορές
- Διαρκείς ηλεκτρονικές εκθέσεις εξαγωγικών προϊόντων.
- Αυτοματοποίηση όλων των συναλλαγών για εξαγωγικό εμπόριο.
- Δημιουργία ηλεκτρονικών αγορών προμηθευτών.
- Μάρκετινγκ σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά τη γενική πολιτική κατάσταση μιας χώρας και περιλαμβάνει την εισοδηματική πολιτική, τη νομισματική πολιτική, τις κυβερνητικές και πολιτικές αποφάσεις. Οι πολιτικές εξελίξεις έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις καθώς αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική είναι δυνατό να επηρεάσουν τις εταιρείες με ποικίλους τρόπους, όπως με φορολογικά μέτρα, συναλλαγματικούς ελέγχους, τροποποιήσεις στο εργατικό δίκαιο, μέτρα περιβαλλοντικής προστασίας κ.α. Η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια που προκύπτει από τη συνεργασία των επιχειρήσεων με τους αρμόδιους φορείς, δημιουργεί θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Για παράδειγμα κάποιες ενέργειες της κυβερνητικής πολιτικής που θα

μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης είναι:

- Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός του κράτους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μέτρα για την αποκέντρωση και την ορθολογική διαχείριση του κρατικού μηχανισμού, καθώς και την ανάπτυξη καταστημάτων όλων των επιχειρηματικών υπηρεσιών.
- Η απλοποίηση των διαδικασιών που απαιτούνται για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους και των καθυστερήσεων.
- Η ενεργοποίηση των διαδικασιών για την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου εθνικού χωροταξικού σχεδιασμού για τη χρήση γης και κατάρτιση ειδικών χωροταξικών σχεδίων για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- Η διευκόλυνση στην ανεύρεση κεφαλαίων και στην προσβασιμότητα στις χρηματοδοτικές πηγές. Σημαντικός καθίσταται εδώ ο ρόλος των τραπεζών στην ενίσχυση των επιχειρήσεων.

Η ζήτηση του κατασκευαστικού κλάδου επηρεάζεται άμεσα από τον προϋπολογισμό επενδύσεων σε δημόσια έργα. Κατά την μεταολυμπιακή πλέον περίοδο, σημαντική ενίσχυση στην εξέλιξη του κλάδου αποτέλεσαν τόσο η χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση για τα βασικά έργα υποδομής στη χώρα μας μέσω του Γ' ΚΠΣ (2000 – 2006), όσο και οι μέθοδοι αυτοχρηματοδότησης οι οποίες αναπτύσσονται σταδιακά.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «οδική αξόνες, λιμάνια και αστική ανάπτυξη» της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων του Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ. είναι ένα από τα έντεκα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Είναι ένα πρόγραμμα εθνικού επιπέδου που αναφέρεται στο σύνολο της χώρας. Κύριος στόχος είναι η αναβάθμιση και επέκταση του συστήματος μεταφορών της χώρας και ειδικότερα των υποδομών και της ασφάλειας οδικών και θαλάσσιων μεταφορών και των υποδομών αστικών μεταφορών. Πιο συγκεκριμένα έχει δοθεί έμφαση:

- Στην ανάπτυξη της βασικής κύριας οδικής υποδομής της χώρας (Εγνατία Οδός, Ιόνια Οδός κτλ.).

- Στην αναβάθμιση της λιμενικής υποδομής, στην ανάπτυξη του αστικού συστήματος μεταφορών με διάφορες παρεμβάσεις, συμπεριλαμβανομένου του ΜΕΤΡΟ της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, καθώς και στη διασύνδεση των νησιωτικών περιοχών (θαλάσσιες μεταφορές).
- Στην αστική ανάπτυξη μέσω της βελτίωσης της οδικής ασφάλειας και διαχείρισης της κυκλοφορίας στους βασικούς αυτοκινητόδρομους της χώρας και τα μεγάλα αστικά κέντρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο 1997 - 2006 τα κίνητρα για επενδύσεις (π.χ. αναπτυξιακοί νόμοι, ευρωπαϊκά προγράμματα κ.λπ.) κερδίζουν μέρος της σημαντικότητάς τους στον προσδιορισμό της επενδυτικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

2.5 ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους και το σύνολο των διαδικασιών και κανονισμών νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κλπ.

Η τήρηση των νομοθετικών απαιτήσεων, η πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος και η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων είναι βασικοί άξονες που διέπουν τον κατασκευαστικό κλάδο. Οι περισσότερες κατασκευαστικές εταιρείες εφαρμόζουν Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κανονισμού ΕΚ αριθ. 761/2001 EMAS «Eco Management and Audit Scheme - Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου». Το ΣΠΔ επιτηρείται ετησίως από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Οι κατασκευαστικές εταιρείες πιστοποιούν την ποιότητα των έργων τους με τα συστήματα ISO.

2.6 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Οι έντονοι ρυθμοί ζωής, κυρίως στις μεγαλουπόλεις, η μείωση του ελεύθερου χρόνου, η αύξηση του αριθμού των μονομελών νοικοκυριών και η είσοδος των γυναικών στην αγορά εργασίας είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο τρόπο ζωής, για το μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού. Οι επιχειρήσεις σήμερα καλούνται να ανταποκριθούν στις σταδιακές αλλαγές των καταναλωτικών προτύπων και στην εμφάνιση νέων τάσεων. Νέα προϊόντα εμφανίζονται συνεχώς στην αγορά και οι επιχειρήσεις μάχονται τόσο για την ικανοποίηση των νέων αναγκών του καταναλωτή.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακά μια εκστρατεία με στόχο τη φιλικότερη διαχείριση του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της οικολογικής συνείδησης επιχειρήσεων και καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Περιβάλλοντος (ΕΟΠ) πάνω από το 70% των ευρωπαϊών επιθυμούν ισότιμη διαχείριση των οικονομικών κοινωνικών και περιβαλλοντολογικών ζητημάτων από τους κυβερνώντες.

Τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα μας είναι η διαχείριση των αποβλήτων, των υδάτινων πόρων και η χρήση της γης. Στην Ελλάδα σήμερα δραστηριοποιούνται δεκάδες οικολογικές οργανώσεις στους περισσότερους νομούς της χώρας, σύμφωνα με το Πανελλήνιο Δίκτυο Οικολογικών Οργανώσεων που αριθμεί περίπου 80 μέλη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2004, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Π. Ευθύμογλου, 1990, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α
- Β. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και τεχνολογίας, Διερεύνηση των τομέων προτεραιότητας για την προώθηση της Έρευνας & Τεχνολογίας κατά την περίοδο 2007 -2013.
- ICAP, 2007, Κλαδική μελέτη για τον Κατασκευαστικό κλάδο
- Investment Research & Analysis Journal, Ειδικό Δελτίο Ενημέρωσης για τους Επενδυτές
- Hellastat, Ανάλυση Αγοράς 2007, Κατασκευές
- Παρουσίαση και στρατηγική ανάλυση της εταιρείας VIVARTIA ABEE, 2008

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.aktor.gr>
- <http://www.hellastat.eu>
- <http://www.iraj.gr>
- <http://www.icap.gr>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- <http://www.cerp.org>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ – ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κατασκευαστικός κλάδος αποτέλεσε έναν από τους σημαντικότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια, συμβάλλοντας κατά 7,3% στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) το 2007 (Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, 2007). Η εισροή ευρωπαϊκών κονδυλίων, η ανάγκη πραγματοποίησης μεγάλων δημοσίων έργων λόγω της ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων το έτος 2004, τα έργα βασικής υποδομής που εκτελούνται σε ολόκληρη την επικράτεια, οι νέες μέθοδοι χρηματοδότησης των έργων και η επέκταση του κλάδου σε καινούριες αγορές, αποτελούν τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανάπτυξής του τα τελευταία έτη. Παράλληλα, ανοδική πορεία ακολούθησε και η ιδιωτική δραστηριότητα τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της μείωσης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων. Η διεύρυνση των δραστηριοτήτων του κατασκευαστικού κλάδου επηρέασε θετικά και τους βασικούς κλάδους παραγωγής δομικών υλικών (τσιμέντο, έτοιμο σκυρόδεμα, χάλυβας, αλουμίνιο κ.ά.) προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση των προϊόντων.

Εντούτοις η υφισταμένη κατάσταση του κλάδου διαφέρει σημαντικά σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, καθώς χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στον τομέα των μεγάλων δημοσίων έργων, γεγονός που έχει οδηγήσει ορισμένες εταιρείες να αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα, με δυσμενείς επιπτώσεις τόσο για τον κλάδο όσο και για την οικονομία ευρύτερα.

Τα έργα υποδομής που βρίσκονται σήμερα σε εξέλιξη, τα αναπτυξιακά έργα που εντάσσονται στο Γ' ΚΠΣ καθώς και τα αυτοχρηματοδοτούμενα έργα τα οποία θα εξελιχθούν, προβλέπεται ότι θα δράσουν ανασχετικά στην τωρινή ύφεση των εργασιών του εξεταζόμενου κλάδου. Διέξοδο για τις τεχνικές εταιρείες συνιστά η ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, η είσοδος σε νέες αγορές και η επέκταση του τρόπου εκτέλεσης δημοσίων έργων με αυτοχρηματοδότηση.

3.2 ΖΗΤΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Σημαντικοί παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης του κατασκευαστικού κλάδου αποτελούν η κατασκευαστική και η οικοδομική δραστηριότητα, καθώς και η εξέλιξη της πορείας των σημαντικότερων δημοσίων έργων που επηρεάζεται άμεσα από την πορεία των δημοσίων επενδύσεων και τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες.

Το σύνολο των επενδύσεων σε κατοικίες (σε τρέχουσες τιμές) παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 8,1% κατά την περίοδο 2000 – 2007 και διαμορφώθηκε σε 16.045 εκατ. ευρώ το 2007. Οι συνολικές επενδύσεις σε κατοικίες (σε σταθερές τιμές) την περίοδο 2000 – 2007 παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης κατά 7,3%, ενώ οι συνολικές επενδύσεις σε άλλες κατασκευές (σε σταθερές τιμές) αυξηθήκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής κατά 9,8%. Σύμφωνα όμως με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε., ο αριθμός των οικοδομικών αδειών ανήλθε σε 79.407 το 2007, μειωμένος κατά 6,1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, πράγμα που φανερώνει τα πρώτα δείγματα της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Παράλληλα, η οικοδομική δραστηριότητα το 2007 ήταν πτωτική και βάσει επιφάνειας και βάσει όγκου σε σχέση με το 2006, παρουσιάζοντας αντίστοιχα ποσοστά μείωσης 25,3% και 32,3%.

3.3 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ

Η αναδιόρθωση του κλάδου που πραγματοποιήθηκε το 2002 είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων και τη δημιουργία μεγάλων εταιρικών σχημάτων. Στις αρχές του 2003 ολοκληρώθηκε η επανάκριση των πτυχίων των εργοληπτικών εταιρειών και πραγματοποιήθηκε κατάταξη αυτών σε έξι νέες κατηγορίες πτυχίων προκαλώντας «συγκεντροποίηση» του κλάδου και μείωση του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων που είναι καταγεγραμμένες στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.Ε.Π). Στην παρούσα φάση σύμφωνα με τα τελευταία

στοιχεία του Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ., διαθέτουν αριθμό μητρώου Μ.Ε.Ε.Π 13 εταιρείες 7^{ης} τάξης, 41 εταιρείες 6^{ης} τάξης και 59 εταιρείες 5^{ης} τάξης. Οι εισηγμένες τεχνικές εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών είναι 16, εκ των οποίων 7 ανήκουν στην 7^η τάξη και 9 στη 6^η τάξη.

Ορισμένες από τις εταιρείες του κλάδου επιδεικνύουν αυξημένο ενδιαφέρον για είσοδο στο χώρο του Real Estate, ο οποίος παρουσιάζει υψηλά περιθώρια ανάπτυξης, ενώ κάποιοι όμιλοι έχουν συστήσει θυγατρικές επιχειρήσεις με σκοπό την αγορά, την εκμίσθωση, την κατασκευή και τη διαχείριση ακινήτων.

3.4 ΑΓΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ

Το συνολικό μέγεθος των εξεταζόμενων τεχνικών εταιρειών (σε αξία) ανέκαμψε τα τελευταία χρόνια (έως το 2007), αυξανόμενο με μέσο ετήσιο ρυθμό 23%. Το 2007, το συνολικό μέγεθος της αγοράς τεχνικών εταιρειών 7^{ης}, 6^{ης} και 5^{ης} τάξης διαμορφώθηκε σε 4 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση ποσοστού 13,5% σε σχέση με το 2006. Το ποσοστό συμμετοχής των εταιρειών 7^{ης} τάξης (ως προς το συνολικό μέγεθος της αγοράς τεχνικών εταιρειών 7^{ης}, 6^{ης} και 5^{ης} τάξης), αυξήθηκε κατά 4,4 ποσοστιαίες μονάδες την τελευταία τριετία, ενώ το ποσοστό των εταιρειών 5^{ης} τάξης μειώθηκε κατά 3,1 ποσοστιαίες μονάδες το ίδιο διάστημα.

3.5 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Ο κατασκευαστικός κλάδος συνέβαλε με 10,7% επί του συνολικού ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος των 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά το 2007, ενώ εκτιμάται ότι η συνολική αξία της κατασκευαστικής δραστηριότητας ανήλθε σε 1.304 δισ. ευρώ.

Στις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2007 δραστηριοποιήθηκαν 2,9 εκατ. περίπου κατασκευαστικές επιχειρήσεις, οι περισσότερες των οποίων ήταν μικρομεσαίου μεγέθους. Η συνολική απασχόληση του κλάδου ανήλθε σε

16,4 εκατ. εργαζομένους, καλύπτοντας περίπου το 7,2 του συνολικού εργατικού δυναμικού των Ευρωπαϊκών χωρών και το 30,4% της συνολικής βιομηχανικής απασχόλησης. Η συνολική αξία της κατασκευαστικής δραστηριότητας στις Ευρωπαϊκές χώρες διαμορφώθηκε σε 1.261 δισ. ευρώ το 2006 παρουσιάζοντας άνοδο κατά 9% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2005: 1.157 δισ. ευρώ), ενώ το 2007 αύξηση κατά 8,6%.

3.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ MICHAEL PORTER

Όπως αναφέρθηκε το περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι ευρύ, πολύπλοκο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Γι' αυτό το λόγο δεν αρκεί μόνο η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια πετυχημένη στρατηγική σημαίνει διασφάλιση επιτυχούς συνδυασμού μεταξύ της εξωτερικής κατάστασης που αντιμετωπίζει μια εταιρεία (δηλαδή ευκαιρίες και απειλές) και των εσωτερικών της ικανοτήτων και χαρακτηριστικών (δηλαδή δυνάμεις και αδυναμίες). Οι δυνάμεις και αδυναμίες αφορούν την επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον, ή τις βασικές της σχέσεις με τις ομάδες που επηρεάζει ή επηρεάζονται από τις λειτουργίες της. Η έμφαση δίδεται στο τι η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά και στο ποιες είναι οι σχετικές αδυναμίες της ώστε να μπορέσει να περιορίσει ή ακόμα να εξαλείψει τις αρνητικές επιδράσεις τους.

Κάθε επιχείρηση η οποία επιθυμεί να αποτελέσει τον ηγέτη στον κλάδο της και να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια κερδοφορία της θα πρέπει να διαθέτει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να μην αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές της. Επομένως η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού που θα ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση για τα διευθυντικά στελέχη.

Κάθε επιχείρηση – εταιρεία ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Οι βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:

- απειλή για είσοδο νέων επιχειρήσεων

- ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες εταιρίες
- απειλή από υποκατάστατα προϊόντα - υπηρεσίες
- διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών
- διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών
- σχετική δύναμη λοιπών ομάδων ενδιαφερομένων

και καθορίζουν το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

Όσο πιο ισχυρή είναι κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένες είναι οι δυνατότητες των εταιρειών να αυξάνουν τις τιμές και να αποκομίζουν μεγαλύτερα κέρδη. Κάθε ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, επειδή είναι πιθανό να μειώνει τα κέρδη. Αντίθετα, μια ανίσχυρη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία, επειδή μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη. Βραχυπρόθεσμα, οι δυνάμεις αυτές ενεργούν ως εμπόδια στις δραστηριότητες μιας εταιρείας. Μακροπρόθεσμα όμως, μια εταιρεία μπορεί να αλλάξει την ισχύ μίας ή περισσότερων από τις δυνάμεις αυτές προς όφελός της, με την κατάλληλη επιλογή στρατηγικής.

3.6.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Νέες επιχειρήσεις είναι οι νεοεισερχόμενες σε έναν υπάρχοντα κλάδο. Συνήθως διαθέτουν νέες ικανότητες, επιθυμία για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς και σημαντικούς πόρους. Κατά συνέπεια αποτελούν απειλή για μια καθιερωμένη εταιρεία. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν. Μερικοί από αυτούς είναι :

- Οικονομίες κλίμακας

Καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Τα οφέλη αυτά αναφέρονται ως οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποκτηθούν μέσω των

περισσότερων επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως έρευνα και ανάπτυξη, προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ κτλ. Όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, δηλαδή μεγαλύτερες και αποδοτικές μονάδες παραγωγής και διάθεσης με αποτέλεσμα να έχει χαμηλότερο κόστος ανά προϊόν, τότε δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο.

- Διαφοροποίηση προϊόντος

Η διαφοροποίηση του προϊόντος, δηλαδή η προσπάθεια της επιχείρησης να είναι μοναδική στην αγορά σχετικά με ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος, είναι ένας άλλος παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης». Η πίστη για το προϊόν μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης των πελατών, της αποτελεσματικής εκστρατείας μάρκετινγκ, ή της πρωτοπορίας της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

- Ανάγκες σε κεφάλαια για την είσοδο

Η ανάγκη να επενδυθούν τεράστιοι οικονομικοί πόροι για πάγια κεφάλαια είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Επίσης τα υψηλά επίπεδα διαφήμισης και προώθησης των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων αποτελούν ένα ακόμα πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες.

- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Το πρόβλημα στις επιχειρήσεις σήμερα δεν είναι να παράγουν ένα καλό προϊόν αλλά το να καταφέρουν να φτάσουν το προϊόν στον πιθανό αγοραστή. Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου. Όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.

- Κυβερνητική πολιτική

Οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίζουν ή ακόμα και να εμποδίζουν την είσοδο σε έναν κλάδο με τη χορήγηση αδειών για την πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Σταδιακά σε όλον τον κόσμο όλο και απελευθερώνονται οι αγορές, παρόλα αυτά η κυβερνητική πολιτική είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν όταν ενδιαφέρονται να εισέλθουν και να δραστηριοποιηθούν σε μια συγκεκριμένη αγορά.

- Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος

Σε ορισμένες περιπτώσεις υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να τα αντιγράψουν. Για παράδειγμα η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα κόστους.

Ωστόσο σε συνθήκες ανταγωνισμού το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι η αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ).

Το κυριότερο εμπόδιο στην είσοδο νεοεισερχόμενων κατασκευαστικών εταιρειών προκύπτει από το θεσμικό πλαίσιο (Ν. 2940/01), όπου προσδιορίζονται τα τυπικά προσόντα του εργολήπτη. *Η κυβερνητική πολιτική* υποχρεώνει τις νεοεισερχόμενες εταιρείες να ταξινομηθούν στο Μ.Ε.ΕΠ. Η κατάταξη αυτή προϋποθέτει στελέχωση των εταιρειών με ορισμένο τεχνικό προσωπικό εγγεγραμμένο στο Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (ΜΕΚ). *Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο* που διέπει τα μεγάλα τεχνικά έργα αποτελεί ουσιαστικό εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κατασκευαστικό κλάδο.

Συμπαιρένεται λοιπόν, ότι η νομοθεσία είναι αυτή που καθορίζει τα πλαίσια στα οποία μπορεί να δραστηριοποιηθεί μια νεοεισερχόμενη εταιρεία. Πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι για τη συμμετοχή μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας στα

ιδιωτικά έργα δεν υπάρχει περιορισμός από την κυβερνητική πολιτική, αλλά ισχύουν οι νόμοι που διέπουν κάθε οικοδομή.

Επιπλέον, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες στον κλάδο των κατασκευών θα πρέπει να διαθέτουν *σημαντικά κεφάλαια* για την απόκτηση του απαιτούμενου εξοπλισμού. Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες δεν αρκεί να διαθέτουν μόνο τον απαραίτητο εξοπλισμό, αλλά και καλά καταρτισμένο κι έμπειρο *προσωπικό δυναμικό*. Επίσης, θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες καταβολής εγγυήσεων καλής εκτέλεσης σε περίπτωση ανάληψης των έργων, λόγω των μεγάλων κεφαλαίων. Συμπαιρένεται λοιπόν ότι σημαντικός παράγοντας είναι οι *οικονομίες κλίμακας* που αναπτύσσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες λόγω του μεγέθους και της δεδομένης εμπειρίας τους διατηρούν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς.

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να μειώνουν το κόστος κατασκευής σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους, λόγω της εμπειρίας που έχουν αποκομίσει από τη συμμετοχή τους σε μεγάλα έργα. Πέρα από την κατάρτιση και την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού οι υφιστάμενες εταιρείες έχουν πολύ καλή γνώση της αγοράς που επικρατεί. Γνωρίζουν καλά *το δίκτυο των προμηθευτών* κι έχουν πρόσβαση σε αυτό πετυχαίνοντας βέλτιστη ποιότητα προϊόντων, χαμηλό κόστος, αλλά και χρόνο. Επίσης, οι υφιστάμενες εταιρείες μπορούν και διεκδικούν ιδιωτικά έργα μέσω της προβολής των προηγούμενων τεχνικών έργων τους.

Ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου θεωρείται και ο *βαθμός συγκέντρωσης* που υφίσταται στον κλάδο. Ο κλάδος των κατασκευών στην Ελλάδα πλέον είναι υπερκορεσμένος. Αυτό οφείλεται στο πλήθος των εταιρειών που είχαν δημιουργηθεί ώστε να καλύψουν τις μεγάλες ανάγκες των Ολυμπιακών Αγώνων. Οπότε, ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των εταιρειών πολλές φορές είναι αμείλικτος.

Η βιωσιμότητα μιας νέας εταιρείας στον κλάδο και η απόσπαση ενός αξιόλογου μεριδίου αγοράς γίνεται πιο δύσκολη καθώς στον κατασκευαστικό κλάδο δραστηριοποιείται ήδη σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων με

εδραιωμένο όνομα στην αγορά. Επισημαίνεται ότι η διεθνής οικονομική κρίση έχει περιορίσει ακόμη περισσότερο τη χρηματοδότηση τεχνικών έργων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, με αποτέλεσμα η βιωσιμότητα ορισμένων ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου να βρίσκεται σε κρίσιμο σημείο.

3.6.2 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Αντιπαλότητα είναι το μέγεθος του άμεσου ανταγωνισμού που παρατηρείται σε έναν κλάδο. Στους περισσότερους κλάδους, η μια επιχείρηση εξαρτάται από την άλλη. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση μπορεί να έχει αξιοσημείωτο αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και συνεπώς μπορεί να προκαλέσει αντίποινα ή αντίθετες κινήσεις. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των αγοραστών, οι διαφημιστικές καμπάνιες, κ.ά. Η έντονη αντιπαλότητα σχετίζεται με την παρουσία των παρακάτω παραγόντων:

- Αριθμός ανταγωνιστών

Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές περίπου ίσου μεγέθους είναι πιο πιθανό να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός (η συγκέντρωση τείνει να μειώνει την ένταση ανταγωνισμού).

- Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου

Καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση της ανάπτυξης στη φάση της ωρίμανσης ή ακόμη και σε αυτή της παρακμής, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει καθώς οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο. Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς ιδίως όταν τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση ωρίμανσης τείνουν να εντείνουν τον ανταγωνισμό.

- Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας

Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου διευκολύνει τους πελάτες να μεταπηδήσουν στους ανταγωνιστές (χαμηλό κόστος μετακίνησης).

- Ύψος του σταθερού κόστους

Πολλές επιχειρήσεις, των οποίων το σταθερό κόστος ή το κόστος αποθήκευσης αποτελεί σημαντικό ποσοστό του ολικού, προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας προκειμένου να καταμερίσουν τα έξοδά τους. Τα αποτελέσματα όμως είναι να διαταράζουν την ισορροπία του κλάδου με τον πόλεμο τιμών και να εντείνουν τον ανταγωνισμό.

- Δυναμικότητα

Η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη. Στη περίπτωση αυτή μπορεί να ανατραπεί η ισορροπία του κλάδου, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί πόλεμος τιμών, πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και αυξημένος ανταγωνισμός.

- Ύψος των εμποδίου εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου μπορούν να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως π.χ. το υψηλό κόστος αποζημίωσης εργαζομένων, η παρουσία εργοστασίων υψηλής εξειδίκευσης που δεν μετατρέπονται σε άλλη χρήση κ.λ.π. Στις περιπτώσεις αυτές πιθανό να υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και ένταση ανταγωνισμού.

- Ποικιλία των αντιπάλων

Οι αντίπαλοι που έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες για το πώς να ανταγωνίζονται είναι πιθανό να βρεθούν συχνά στον ίδιο δρόμο και χωρίς να το γνωρίζουν, να αμφισβητήσουν ο ένας τη θέση του άλλου.

Ο εξεταζόμενος κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς δραστηριοποιείται σε αυτόν *μεγάλος αριθμός τεχνικών εταιρειών*. Ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατέχουν οι μεγάλες τεχνικές εταιρείες, οι οποίες έχουν εδραιωμένο όνομα και φήμη στην αγορά, λόγω της μακροχρόνιας

εμπειρίας τους στον χώρο των κατασκευών, της δεδομένης τεχνογνωσίας που διαθέτουν και της εμπειρίας που έχουν αποκομίσει.

Ο μεγάλος αριθμός των τεχνικών εταιρειών έχει ως αποτέλεσμα τον μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ τους στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Το κύριο κριτήριο επιλογής αναδόχου είναι το κόστος, ενώ άλλα σημαντικά κριτήρια είναι και η ποιότητα και ταχύτητα περάτωσης του έργου.

Όπως αναφέρθηκε ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς επηρεάζει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχοντων εταιρειών. Στην παρούσα χρονική περίοδο λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του κλάδου εμφανίζεται χαμηλός, έχοντας ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού.

Στον κλάδο των κατασκευών το σταθερό κόστος περιλαμβάνει τα πάγια έξοδα, το κόστος απόκτησης και συντήρησης του αναγκαίου εξοπλισμού, τους μισθούς του προσωπικού και τα δεσμευμένα κεφάλαια για τα επικείμενα έργα. Συνεπώς, το σταθερό κόστος των έργων παραμένει υψηλό δυσκολεύοντας τις εταιρείες να το αντιμετωπίσουν.

3.6.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων, από τη μεριά τους, επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, με το να διαπραγματεύονται για υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας ή περισσότερες και με το να στρέφουν τον έναν ανταγωνιστή εναντίον του άλλου. Ο αγοραστής διαθέτει δύναμη αν ισχύουν μερικοί από τους παρακάτω παράγοντες:

- Ένας πελάτης αγοράζει μεγάλη ποσότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής πραγματοποιεί σημαντικές αγορές και καταναλώνει μεγάλο ποσοστό της παραγωγής του κλάδου, τότε θέτει τους δικούς του όρους στις συνεργασίες και συνεπώς διαθέτει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να κάνει ολοκλήρωση προς τα πίσω παράγοντας ο ίδιος το προϊόν. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω αποτελεί μια δυνητική απειλή για την εταιρεία, για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα της, αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω, έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.
- Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο ή μη διαφοροποιημένο. Υπάρχουν δηλαδή ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, με αποτέλεσμα ο αγοραστής να μπορεί εύκολα ή δύσκολα να αλλάξει προμηθευτή. Ανάλογα διαμορφώνεται η διαπραγματευτική του ισχύς.
- Το αγοραζόμενο προϊόν αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του κόστους ενός αγοραστή, παρέχοντάς του έτσι ένα κίνητρο για να αναζητήσει χαμηλότερη τιμή στην αγορά.
- Ένας αγοραστής αποκομίζει χαμηλά κέρδη και συνεπώς δείχνει μεγάλη ευαισθησία στις διαφορές κόστους και υπηρεσιών. Αν το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους των αγοραστών ή έχουν μικρά κέρδη, τότε οι πιέσεις που ασκούν για χαμηλότερες τιμές στις προμήθειες είναι μεγαλύτερες.
- Το αγοραζόμενο προϊόν έχει ελάχιστη σημασία για την τελική ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός αγοραστή και επομένως μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να επηρεάζει αρνητικά το τελικό προϊόν.

Στον κατασκευαστικό κλάδο η έννοια των αγοραστών ταυτίζεται με τους ιδιοκτήτες των έργων. Ως ιδιοκτήτης του έργου μπορεί να είναι το δημόσιο ή ιδιώτες. Η κύρια δραστηριότητα (core business) του κλάδου των κατασκευών είναι τα δημόσια τεχνικά έργα. Σε αυτό το επίπεδο ο πελάτης είναι ο δημόσιος τομέας με τους διάφορους φορείς του, του οποίου η διαπραγματευτική του δύναμη είναι ισχυρή και αδιαμφισβήτητη. Αυτό συμβαίνει διότι η ανάθεση εκτέλεσης δημοσίων έργων γίνεται μέσω μειοδοτικών διαγωνισμών, όπου τους όρους θέτει η αναθέτουσα αρχή που προκηρύσσει τους διαγωνισμούς και η οποία έχει τη δυνατότητα επιλογής της συμφερότερης προσφοράς. Στο επίπεδο των μελετών, οι αμοιβές καθορίζονται αυστηρά βάσει του ισχύοντος *θεσμικού πλαισίου* (κανονισμός 3316/2005) που διέπει τις δημόσιες συμβάσεις, επομένως δεν τίθεται θέμα διαπραγμάτευσης.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνει ανάλογα με τον όγκο των διατιθέμενων, μόνο όταν αυτά είναι ιδιωτικά. Το ισχύον νομικό πλαίσιο στερεί την ανάλογη δυνατότητα από το δημόσιο. Πρέπει να αναφερθεί ότι το κέρδος για τους αγοραστές δεν μεταφράζεται πάντα με οικονομικά κριτήρια (για παράδειγμα τα έργα κοινής ωφέλειας στα πλαίσια κοινωνικής πολιτικής).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η προς τα πίσω ολοκλήρωση του αγοραστή. Για να πετύχει μείωση του κόστους ένας αγοραστής πολλές φορές επιλέγει το ρόλο του εργολάβου. Το φαινόμενο αυτό εγκυμονεί κινδύνους διασφάλισης ποιότητας του έργου, ενώ είναι μια επιλογή στα μικρά ιδιωτικά έργα, λόγω σημαντικής μείωσης του κόστους κατασκευής.

3.6.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο με τη δυνατότητά τους να

αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η θέση των προμηθευτών ισχυροποιείται όταν η επιχείρηση αδυνατεί να μετακυλίσει την αύξηση του κόστους στους αγοραστές με το να αυξήσει τις τιμές και κατά συνέπεια μειώνονται τα κέρδη της. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή στο βαθμό που ισχύουν μερικοί από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ο κλάδος του προμηθευτή κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, αλλά αυτός πουλάει σε πολλούς κλάδους. Μικρός αριθμός προμηθευτών συνεπάγεται μεγάλη εξάρτηση προς αυτούς και ισχυρή πίεση από τους προμηθευτές προς την εταιρεία.
- Το προϊόν ή η υπηρεσία του προμηθευτή είναι μοναδική ή έχει αυξημένο κόστος αλλαγής. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει δυνατότητα εύρεσης άλλης πηγής λόγω της μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας τότε οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πρέπει να απευθυνθούν στους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι προσδιορίζουν τις τιμές και κατά συνέπεια αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.
- Σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν άλλες πηγές ανεφοδιασμού (για παράδειγμα ο ηλεκτρισμός) είναι λογικό ο προμηθευτής να ασκεί μεγάλη πίεση στις εταιρείες.
- Οι προμηθευτές είναι σε θέση να ολοκληρώνονται επεκτατικά και να ανταγωνίζονται άμεσα τους πελάτες τους. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές των αγοραστών τους δηλαδή των επιχειρήσεων του κλάδου, διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις, και συνεπώς δημιουργούν απειλή για αυτούς.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για μία επιχείρηση διότι μπορούν να την υποστηρίξουν σε νέους τρόπους βελτίωσης

των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Ως προμηθευτές του κλάδου θεωρούνται οι βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή πρωτογενών και δευτερογενών δομικών υλικών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει την παραγωγή υλικών όπως τσιμέντο, σκυρόδεμα, ασβέστης και αδρανή υλικά, ενώ η δευτερογενής περιλαμβάνει επεξεργασμένα υλικά όπως η παραγωγή κουφωμάτων.

Οι βασικότεροι προμηθευτές των τεχνικών εταιρειών αποτελούν οι προμηθευτές οικοδομικών υλικών (τσιμέντο, έτοιμο σκυρόδεμα, αδρανή υλικά, κτλ.). Σε ότι αφορά την παραγωγή τσιμέντου, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται είναι λίγες και μεγάλου μεγέθους, οι οποίες όμως καλύπτουν επαρκώς την εγχώρια ζήτηση για αυτό το προϊόν. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τα περιθώρια διαπραγματεύσεως της τιμής αγοράς του τσιμέντου είναι περιορισμένα, επηρεαζόμενα από το μέγεθος του έργου και τις ζητούμενες ποσότητες. Σε ότι αφορά τα αδρανή υλικά (χαλίκι, άμμος κλπ.), η εγχώρια προσφορά παρουσιάζει χαμηλότερη συγκέντρωση, ενώ επίσης η κάλυψη της εγχώριας ζήτησης είναι ικανοποιητική. Σε γενικές γραμμές η διαπραγματευτική δύναμη μιας εταιρείας του κλάδου έναντι των προμηθευτών των αδρανών υλικών συνδέεται άμεσα με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιεί.

Οι περισσότεροι προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου πουλούν κατά κύριο λόγο τα προϊόντα τους στον κλάδο αυτό και σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Όπως αναφέρθηκε η οικονομική κρίση επηρεάζει τον κατασκευαστικό κλάδο με αποτέλεσμα η ζήτηση των προϊόντων των προμηθευτών να έχει μειωθεί. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα υψηλός, οπότε μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Είναι, βέβαια, αντιληπτό το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Ωστόσο, ο μεγάλος αριθμός τους καθιστά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μικρή. Τέλος, παρόλο που στους περισσότερους κλάδους

εξετάζεται η πιθανή ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός, στον κατασκευαστικό κλάδο συμβαίνει το αντίθετο. Είναι σύνηθες φαινόμενο μια κατασκευαστική εταιρεία που ασχολείται με έργα υποδομής να ολοκληρωθεί προς τα πίσω, εντάσσοντας στις δραστηριότητές της την παραγωγή αδρανών υλικών, ασβέστου και τσιμέντου. Το φαινόμενο αυτό μειώνει ακόμα περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

3.6.5 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα – Υπηρεσίες

Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα που φαίνονται διαφορετικά, αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες με ένα άλλο προϊόν. Η παρουσία υποκατάστατων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών, καθώς τίθενται άνω όρια στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή ενός προϊόντος, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή από υποκατάστατα. Οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο από υποκατάστατα εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Ο εντοπισμός των πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, που μερικές φορές είναι δύσκολη υπόθεση, σημαίνει την αναζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να επιτελέσουν την ίδια λειτουργία, ακόμα και όταν μπορεί να μη δείχνουν ότι μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα.

Στην περίπτωση που υπάρχουν πολλά και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα αυτά τοποθετούν ένα όριο στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Όταν τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια τότε επιβάλλεται η διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου συνδυάζοντας χαμηλότερες τιμές με καλύτερη ποιότητα.

Οι τεχνικές – κατασκευαστικές εταιρείες προσφέρουν υπηρεσίες που ουσιαστικά δεν μπορούν να υποκατασταθούν στο σύνολο τους.

3.6.6 Κίνδυνοι από Άλλες Ομάδες Ενδιαφερομένων

Στον κατάλογο του Porter, πρέπει να προστεθεί και μία έκτη δύναμη για να περιλάβει ένα πλήθος από ομάδες ενδιαφερομένων από το άμεσο περιβάλλον. Μερικές από αυτές τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων είναι οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Συμπληρωματικός φορέας είναι μια εταιρεία ή ένας κλάδος, που παράγει ένα προϊόν το οποίο συνεργάζεται καλά με το προϊόν μιας επιχείρησης και που χωρίς αυτό, το προϊόν θα έχανε μεγάλο μέρος της αξίας του.

Εξαιτίας του αυξημένου οικολογικού κινήματος διεθνώς και στην Ελλάδα, σημαντικές πιέσεις ασκούνται στις βιομηχανικές επιχειρήσεις για τη λήψη μέτρων και την προσαρμογή της λειτουργίας των μεταποιητικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που επιτάσσει η βιώσιμη ανάπτυξη. Αντίστοιχες πιέσεις ασκούνται στη βιομηχανία από φιλοζωικές και λοιπές οργανώσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2004, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Π. Ευθύμογλου, 1990, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α
- Β. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- ICAP, 2007, Κλαδική μελέτη για τον Κατασκευαστικό κλάδο
- Investment Research & Analysis Journal, Ειδικό Δελτίο Ενημέρωσης για τους Επενδυτές
- Hellastat, Ανάλυση Αγοράς 2007, Κατασκευές
- Α. Τζίκα – Χατζοπούλου, 2000, Πολεοδομικό Δίκαιο, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Ε.Μ.Π.
- Α. Τζίκα - Χατζοπούλου, 1994, Κατασκευή Δημοσίων Έργων, 4η έκδοση, Εκδόσεις Παπασωτηρίου
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δομή, διάρθρωση και μελλοντική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου”, Δελτίο Τύπου, 14-2-2005
- Γ. Σουφλιάς, “Μεγάλα Τεχνικά Έργα με Σύμβαση & Real Estate Forum”, 10^ο Συνέδριο, 16-11-2005

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.hellastat.eu>
- <http://www.icap.gr>
- <http://www.cerp.org>
- <http://www.ypexode.gr>
- http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME
- <http://www.domika.gr>
- <http://www.statistics.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ή αλλιώς μακροχρόνιος σχεδιασμός ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Στόχος της είναι η εύρεση μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία, ενώ παρακάμπτει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία. Οι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία είναι οι εξής: τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Η ανάλυση SWOT δε θα πρέπει να οδηγεί μόνο στον εντοπισμό των ξεχωριστών ικανοτήτων, των ιδιαίτερων ικανοτήτων και πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση, και του καλύτερου τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται, αλλά και στον εντοπισμό των ευκαιριών που η επιχείρηση δεν είναι σήμερα σε θέση να αξιοποιήσει λόγω έλλειψης των απαραίτητων πόρων. Με βάση λοιπόν το όραμα και τους στόχους της εταιρείας, και αφού έχουν εντοπιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και έχει προσδιοριστεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, επιλέγεται η πλέον κατάλληλη στρατηγική για μια επιτυχημένη πορεία.

Σε κάθε επιχείρηση η στρατηγική εκπονείται σε τρία ιεραρχικά, αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα: το εταιρικό επίπεδο (corporate – level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business - level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional - level strategy). Τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους, ενώ το ένα θα πρέπει να ενισχύει το άλλο, έτσι ώστε οι πόροι της μητρικής επιχείρησης να κατανέμονται ορθολογικά μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και να μεγιστοποιείται η συνολική επίδοση.

4.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εταιρική στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ως σύνολο:

- Το συνολικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή τη συρρίκνωση (στρατηγική για την κατεύθυνση)
- Τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των τομέων δραστηριότητας της (στρατηγική για το χαρτοφυλάκιο)
- Τον τρόπο με τον οποίο το μάνατζμεντ συντονίζει τις δραστηριότητες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες ανάμεσα σε σειρές προϊόντων και υπηρεσίες και τομείς δραστηριότητας (στρατηγική για τη νοθεσία της εταιρείας)

4.1.1 Στρατηγική για την κατεύθυνση

Η στρατηγική μιας εταιρείας για την κατεύθυνση περιλαμβάνει τους ακόλουθους τρεις γενικούς προσανατολισμούς:

- Στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας, όπως κάνουν η αύξηση των πωλήσεων ή η προσθήκη προϊόντων.
- Στρατηγικές σταθερότητας που δεν φέρνουν καμία αλλαγή στις υπάρχουσες δραστηριότητες της εταιρείας.
- Στρατηγικές περιστολής οι οποίες μειώνουν το επίπεδο δραστηριοτήτων της εταιρείας.

4.1.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Δύο είναι οι βασικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης:

- η συγκέντρωση σε μια σειρά προϊόντων ή ένα κλάδο
- η διαποίκιση ή διεύρυνση σε άλλα προϊόντα ή κλάδους

Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης: η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση. Στην κάθετη ανάπτυξη η εταιρεία αναλαμβάνει μια λειτουργία που προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής ή ένας διανομέας. Η οριζόντια

ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και υπηρεσιών που προφέρονται στις υπάρχουσες αγορές.

Δύο είναι οι βασικές στρατηγικές διαποίκισης: η συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Η ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση είναι η επέκταση με τη δημιουργία μια νέας εταιρείας σε ένα σχετικό κλάδο. Όταν όμως η εταιρεία δεν διαθέτει ξεχωριστές ικανότητες ή δεξιότητες που θα μπορούσε εύκολα να μεταφέρει σε σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες σε άλλους κλάδους τότε η πιο πιθανή στρατηγική είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση δηλαδή η διεύρυνση σε έναν κλάδο που δεν έχει σχέση με αυτόν στον οποίο βρίσκεται.

4.1.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Τρεις είναι οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας:

- παύσης
- μηδενικών αλλαγών
- κέρδους

Η στρατηγική παύσης είναι στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση πριν συνεχίσει η εταιρία μια στρατηγική ανάπτυξης ή περιστολής.

Η στρατηγική των μηδενικών αλλαγών είναι μια απόφαση να μη γίνει τίποτα καινούργιο – μία επιλογή να συνεχιστούν οι σημερινές λειτουργίες και πολιτικές για το προβλέψιμο μέλλον.

Η στρατηγική κέρδους είναι μια απόφαση της εταιρείας να μην κάνει τίποτα καινούργιο σε μια κατάσταση που επιδεινώνεται, αλλά, αντίθετα να ενεργήσει σαν τα προβλήματα της εταιρείας να ήταν μόνο προσωρινά.

4.1.1.3 Στρατηγικές περιστολής

Τέσσερεις είναι οι πιο γνωστές στρατηγικές περιστολής:

- η στρατηγική αλλαγής πορείας
- η αιχμάλωτη εταιρεία
- η στρατηγική της εκποίησης
- η πτώχευση

Η στρατηγική αλλαγής πορείας δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι ίσως η πιο κατάλληλη όταν τα προβλήματα της εταιρείας είναι εκτεταμένα, αλλά όχι ακόμα κρίσιμα.

Η αιχμάλωτη εταιρεία γίνεται αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης εταιρείας με αντάλλαγμα μια μακροχρόνια δέσμευση από τη δεύτερη. Η αιχμάλωτη εταιρεία θυσιάζει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα την ασφάλεια.

Στην περίπτωση της στρατηγικής της εκποίησης πουλιέται ολόκληρη η εταιρεία. Ενώ, η πτώχευση συνεπάγεται την παράδοση της διοίκησης της εταιρείας στις αρμόδιες δικαστικές αρχές με αντάλλαγμα κάποια ρύθμιση των υποχρεώσεών της.

4.1.2 Ανάλυση χαρτοφυλακίου

Οι εταιρείες που διαθέτουν πολλές σειρές προϊόντων ή επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να επιδιώκουν την τόνωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης μέσω αυτών. Στην ανάλυση χαρτοφυλακίου, η διοίκηση βλέπει τις σειρές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες ως μια σειρά επενδύσεων, από τις οποίες προσδοκά μια ικανοποιητική απόδοση. Οι σειρές προϊόντων και οι επιχειρηματικές μονάδες σχηματίζουν ένα χαρτοφυλάκιο επενδύσεων, το οποίο η διοίκηση πρέπει να διαχειρίζεται συνεχώς για να διασφαλίζει την καλύτερη απόδοση για τα χρήματα που επένδυσε η επιχείρηση.

4.1.3 Εταιρική καθοδήγηση

Η εταιρική καθοδήγηση βλέπει την εταιρεία σε σχέση με τους πόρους και τις ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την αξία της επιχειρηματικής μονάδας και να δημιουργήσουν συνεργασίες ανάμεσα σε τομείς δραστηριότητας. Η εταιρική καθοδήγηση δημιουργεί στρατηγική για την επιχείρηση, με την εστίαση στις βασικές ικανότητες της μητρικής εταιρείας και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στη μητρική εταιρεία και τις επιχειρηματικές μονάδες της. Αν υπάρχει εναρμόνιση ανάμεσα στις δεξιότητες και τους πόρους της μητρικής και στις ανάγκες και τις ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων, η επιχείρηση είναι πιθανό να δημιουργεί αξία. Αυτή η εταιρική στρατηγική είναι χρήσιμη όχι μόνο για να αποφασιστεί ποιες νέες επιχειρηματικές μονάδες θα αποκτηθούν, αλλά και για να επιλεγεί η καλύτερη μέθοδος μανάτζμεντ των υπαρχόντων επιχειρηματικών μονάδων.

4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή το τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί η εταιρεία. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (να μάχεται όλους τους ανταγωνιστές για να εξασφαλίσει ένα πλεονέκτημα) ή συνεργατική (να συνεργάζεται με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές για να κερδίσει ένα πλεονέκτημα απέναντι στους άλλους ανταγωνιστές) ή και τα δύο.

Η ανταγωνιστική στρατηγική δημιουργεί μια θέση σε έναν κλάδο την οποία μια επιχείρηση μπορεί να υπερασπιστεί ώστε να μπορεί να πετύχει καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές της. Ο Michael Porter προτείνει δύο βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές για την επιτυχία καλύτερης απόδοσης από άλλες εταιρείες σε έναν ορισμένο κλάδο: χαμηλότερου κόστους και διαφοροποίηση. Οι στρατηγικές αυτές αποκαλούνται «γενικές», επειδή μπορούν και εφαρμοστούν από επιχειρήσεις κάθε μορφής ή μεγέθους.

- Στρατηγική Χαμηλότερου Κόστους:

Είναι η ικανότητα μιας εταιρείας ή επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να διοχετεύει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν με το πλέον χαμηλό κόστος από ότι οι ανταγωνιστές της.

- Στρατηγική Διαφοροποίησης:

Είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει στον αγοραστή μοναδική και ανώτερη αξία σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος, τα ειδικά χαρακτηριστικά του ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Ο Porter υποστηρίζει ακόμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο καθορίζεται από το ανταγωνιστικό πεδίο της, δηλαδή από το εύρος της αγοράς στόχου της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας. Δηλαδή, όταν η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης έχουν μια ευρεία μαζική αγορά στόχο, ονομάζονται ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση. Όταν όμως εστιάζουν σε μία φωλέα της αγοράς (στενός στόχος), ονομάζονται εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση.

- Ηγεσία κόστους

Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Λόγω του χαμηλότερου κόστους, η ηγετική επιχείρηση αυτής της κατηγορίας είναι σε θέση να χρεώνει στα προϊόντα της χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και να συνεχίζει να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος. Το χαμηλότερο κόστος της επιτρέπει να συνεχίσει να αποκομίζει κέρδη σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς της σημαίνει ότι διαθέτει μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ απέναντι στους προμηθευτές της. Επιπλέον, η χαμηλή τιμή των προϊόντων της αποτελεί εμπόδιο εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αφού αδυνατούν να αντιγράψουν το πλεονέκτημα κόστους του ηγέτη.

- Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση στοχεύει τη μεγάλη μαζική αγορά και προϋποθέτει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που εκλαμβάνεται ως μοναδική σε ολόκληρο τον κλάδο της. Η διαφοροποίηση είναι μια βιώσιμη στρατηγική για να επωφελείται μια εταιρεία αποδόσεις μεγαλύτερες του μέσου όρου σε μία συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, επειδή η αφοσίωση στη μάρκα που προκύπτει μειώνει την ευαισθησία των πελατών προς την τιμή. Μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη από μια στρατηγική χαμηλού κόστους, επειδή η διαφοροποίηση δημιουργεί ένα μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου.

- Εστίαση

Η εστίαση αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση, ή να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης. Η στρατηγική εστίασης στο κόστος προτιμάται από εκείνους που πιστεύουν ότι μία εταιρεία ή μία επιχειρηματική μονάδα που εστιάζει τις προσπάθειες της είναι σε καλύτερη θέση να εξυπηρετήσει το στενό στρατηγικό της στόχο πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της. Την στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση προτιμούν όσοι πιστεύουν ότι μία εταιρεία που συγκεντρώνει τις προσπάθειές της είναι σε καλύτερη θέση να εξυπηρετήσει τις ειδικές ανάγκες ενός στενού στρατηγικού στόχου πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της.

4.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας, προκειμένου να εξασφαλίσει για την εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να θεωρηθεί κάποια ως ξεχωριστή ικανότητα, πρέπει να ικανοποιεί τρεις προϋποθέσεις:

- Αξία πελάτη

Πρέπει να έχει μια δυσανάλογη συμμετοχή στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.

- Μοναδικότητα

Πρέπει να είναι μοναδική και ανώτερη από τις ικανότητες των ανταγωνιστών

- Επεκτασιμότητα

Πρέπει να είναι κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή για την είσοδο σε νέες αγορές.

Συμπεραίνεται ότι η Λειτουργική Στρατηγική αφορά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι υπεύθυνοι των λειτουργιών σε κάθε επιχείρηση (π.χ. μάρκετινγκ, πωλήσεις, παραγωγή, οικονομικά, προσωπικό, έρευνα και ανάπτυξη κ.α.) αναπτύσσουν σχέδια δράσης με σαφήνεια και ακρίβεια ώστε να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των πόρων με τελικό στόχο την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

4.4 ΓΕΝΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σήμερα οι κατασκευαστικές εταιρείες βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα τοπίο στο χώρο των κατασκευών, το οποίο εμφανίζεται αρκετά διαφοροποιημένο από αυτό που γνώριζαν στις αρχές της δεκαετίας του '90. Οξύνθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών, σε μια περίοδο μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες ύφεσης της κατασκευαστικής δραστηριότητας και με διαμόρφωση συνθηκών που επιβάλλουν νέες οργανωτικές δομές και αλλαγή στρατηγικής και management. Η αυξανόμενη πίεση για επιχειρησιακή αναδιάρθρωση του κλάδου, είχε σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση ισχυρών τάσεων ανακατατάξεων μεταξύ των κατασκευαστικών εταιρειών (εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες), οι οποίες αποτελούν ένα πρόσφατο σχετικά φαινόμενο που έρχεται να διαφοροποιήσει το περιβάλλον των τεχνικών εταιριών. Τα τελευταία χρόνια έγινε αντιληπτό ότι η περαιτέρω ανάπτυξη των εταιριών του κλάδου απαιτεί ανταπόκριση στις προκλήσεις για τεχνογνωσία, καλύτερη οργάνωση κλπ., οι οποίες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με την παραδοσιακή δομή που χαρακτηρίζει τον κλάδο.

Παρά τα προβλήματα καθυστέρησης στις αναθέσεις των έργων λόγω εμπλοκών του θεσμικού πλαισίου, η προώθηση πληθώρας έργων το 2005 διαμορφώνει καλύτερες συνθήκες για την συνέχιση της ανάπτυξης του κατασκευαστικού κλάδου. Οι διαγωνισμοί που προχώρησαν και στους οποίους προέκυψε ανάδοχος και εκείνοι που βρίσκονται σε εξέλιξη επηρεάζουν άμεσα προς θετική κατεύθυνση. Είναι απαραίτητο για την χώρα να προχωρήσει τις υποδομές που έχει ανάγκη, για να επιτευχθεί η ισόρροπη ανάπτυξη και η περιφερειακή σύγκλιση και επομένως πολλά ακόμη είναι τα έργα που υπάρχει ανάγκη να εκτελεστούν τα επόμενα χρόνια.

Συγχρόνως η προώθηση του νόμου για τις Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) για έργα μικρής και μεσαίας κλίμακας, διαμορφώνει συνθήκες για ανάπτυξη του θεσμού, με άμεση συνέπεια την απελευθέρωση παραγωγικών δυνάμεων και την τόνωση του κατασκευαστικού κλάδου, που καλείται εκ των πραγμάτων να συμμετάσχει στα σχήματα.

Επιπρόσθετα, αρκετές κατασκευαστικές εταιρείες της χώρας έχουν ήδη προχωρήσει σε ενέργειες με στόχο την διείσδυση σε ξένες αγορές,

ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την δραστηριότητα τους. Οι σημαντικότερες αγορές που αποτελούν στόχο των ελληνικών τεχνικών εταιρειών είναι ο ευρύτερος βαλκανικός χώρος, ορισμένες από τις πρώην ανατολικές χώρες και αρκετές γεωγραφικές περιοχές από την Μ. Ανατολή και την Β. Αφρική. Οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στον κοινωνικοπολιτικό χαρακτήρα των παραπάνω χωρών και η προσπάθεια τους να προσεγγίσουν τα οικονομικά δεδομένα και την ποιότητα ζωής στην Ε.Ε., δημιουργεί μια αυξημένη ανάγκη για έργα υποδομής που με τη σειρά της απαιτεί εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς κατασκευαστικής δραστηριότητας για αρκετά χρόνια. Σημαντικό πλεονέκτημα των ελληνικών εταιρειών αποτελεί η συσσωρευμένη τεχνογνωσία τους και το σχετικά χαμηλό κόστος απασχόλησης του εργατικού δυναμικού.

Τέλος πρέπει να αναμένεται ακόμη εντονότερη δραστηριοποίηση σε τομείς όπως η ανάπτυξη και αξιοποίηση ακινήτων (real estate), η ενέργεια, η προστασία του περιβάλλοντος κ.λ.π.

Η εξέλιξη της εγχώριας κατασκευαστικής αγοράς οι προοπτικές της και η απαίτηση αντιμετώπισης του ανταγωνισμού δημιουργούν την ανάγκη:

- της συνεχούς ανανέωσης και εκσυγχρονισμού του κύριου και βοηθητικού μηχανολογικού εξοπλισμού
- της δημιουργίας σύγχρονων, ευέλικτων και αποτελεσματικών επιχειρησιακών δομών τόσο σε επίπεδο υποστήριξης όσο και επίπεδο κατασκευής και έγκαιρης παράδοσης των έργων
- της ενίσχυσης της κεφαλαιουχικής διάρθρωσης των κατασκευαστικών εταιριών και της αναζήτησης νέων σύγχρονων μορφών χρηματοδότησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

Οι στόχοι που θα πρέπει να θέσουν οι εταιρείες για να επικρατήσουν αλλά και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά είναι:

- η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- η εκμετάλλευση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας και
- η αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την επίτευξη οικονομίας κλίμακας.

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ο κατασκευαστικός κλάδος κατέχει σημαντική θέση στην ελληνική οικονομία και συνδέεται άμεσα με το γενικότερο επενδυτικό κλίμα που επικρατεί. Τα τελευταία χρόνια, η κοινοτική χρηματοδότηση για έργα υποδομής στη χώρα (Β'ΚΠΣ, Γ'ΚΠΣ, Ε.Σ.Π.Α.) συνεχίζει να αποτελεί κύρια συνιστώσα ενίσχυσης του κατασκευαστικού κλάδου. Η κατασκευαστική δραστηριότητα στην Ελλάδα διακρίνεται στους επιμέρους τομείς των ιδιωτικών, δημοσίων και συγχρηματοδοτούμενων έργων. Η ιδιωτική δραστηριότητα αφορά κυρίως στην κατασκευή επαγγελματικών κτηρίων και κατοικιών. Τα δημόσια έργα υπάγονται στο πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και αφορούν σε έργα υποδομής όπως λιμάνια, γέφυρες, έργα οδοποιίας, νοσοκομεία κλπ., τα οποία αποτελούν και το σημαντικότερο παράγοντα ζήτησης του κλάδου.

Το έτος 2007 ο κατασκευαστικός κλάδος κινήθηκε ανοδικά λόγω της απορρόφησης των πόρων του Γ' ΚΠΣ, για την ολοκλήρωση των έργων υποδομής που είχαν προγραμματιστεί για την περίοδο 2006 – 2008. Ωστόσο, η μελλοντική εξέλιξη αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό, στα πλαίσια της διεθνούς οικονομικής κρίσης, η οποία επηρεάζει σημαντικά τον τομέα των κατασκευών. Οι εξελίξεις θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από την πορεία της οικονομίας, δεδομένου του γενικού αρνητικού κλίματος που επικρατεί διεθνώς και της ύφεσης στην οποία έχουν περιέλθει οι οικονομίες αρκετών χωρών.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον του κατασκευαστικού κλάδου, δηλαδή τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Αντίστοιχα στον πίνακα 4.2 παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον του κατασκευαστικού κλάδου δηλαδή οι ευκαιρίες και απειλές του ίδιου.

Πίνακας 4.1: Εσωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικού Κλάδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Δυνατότητες Δραστηριοποίησης στην Εγχώρια και Διεθνή αγορά • Εμπειρία και Υψηλή Τεχνογνωσία των τεχνικών εταιρειών • Επέκταση στο χώρο του Real Estate • Εισροή κοινοτικών πόρων • Δυναμική Ανάπτυξη • Γρήγορη Ανταπόκριση • Ερευνητική Δραστηριότητα(Ιδιωτικός Τομέας) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση των Δημοσίων Επενδύσεων • Ακύρωση Μεγάλων Έργων • Μειωμένη Ρευστότητα των τεχνικών εταιρειών • Νομοθεσία και Θεσμικό πλαίσιο • Βαθμός συγκέντρωσης κλάδου • Παραγωγή Νέας Γνώσης (Δημόσιος Τομέας)

4.5.1 Δυνατά Σημεία

Ο κατασκευαστικός κλάδος διήλθε φάση αναδιάρθρωσης το 2002 που οδήγησε σε πλήθος συγχωνεύσεων και μείωση του αριθμού των τεχνικών εταιρειών. Σαν συνέπεια των εξελίξεων αυτών δημιουργήθηκαν μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες (όπως η υπό μελέτη εταιρεία) και όμιλοι που αποτελούν ισχυρά επιχειρηματικά σχήματα, με *μεγάλες δυνατότητες δραστηριοποίησης στην εγχώρια και διεθνή αγορά.*

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

Επιπρόσθετα, σημαντική θεωρείται η *επέκταση του κατασκευαστικού κλάδου στο χώρο του Real Estate*. Η εγχώρια αγορά ακινήτων έχει ακόμα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και διεύρυνσης, καθώς οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται υστερούν σε σχέση με τις δυνατότητες που υπάρχουν. Εξίσου σημαντικό θεωρείται η *συνεχιζόμενη εισροή κοινοτικών πόρων* για έργα υποδομής στα πλαίσια του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α) 2007 – 2013.

Επίσης, ο κλάδος των κατασκευών είναι διαχρονικά ένα από τους πλέον *δυναμικούς κλάδους* με σημαντικές δυνατότητες μόχλευσης στην ελληνική οικονομία. Η δυνατότητα παρακολούθησης της Ευρωπαϊκής αγοράς και η σχετική ευελιξία στην παραγωγή επιτρέπει τη διατήρηση πλεονεκτήματος στους *χρόνους απόκρισης* σε παραγγελίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Τέλος, σημαντική είναι η *ερευνητική δραστηριότητα*, ανταγωνιστική σε ευρωπαϊκό επίπεδο στον τομέα των κατασκευών - ιδιαίτερα σε θέματα αντισεισμικής προστασίας στον ιδιωτικό κυρίως τομέα.

4.5.2 Αδύνατα Σημεία

Σημαντικό πρόβλημα του κλάδου αποτελεί η *μείωση της αξίας του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων* ως ποσοστό του Α.Ε.Π, καθώς και η *ακύρωση μεγάλων έργων*. Από παράγοντες του κλάδου αναφέρονται σαν πρόβλημα οι μεγάλες καθυστερήσεις πληρωμών, που παρατηρούνται από πλευράς Δημοσίου Τομέα για εκτελεσθείσες εργασίες. Επιπλέον, ο μεγάλος χρόνος είσπραξης απαιτήσεων έχει επηρεάσει τη *ρευστότητα αρκετών εταιρειών του κλάδου*, με αρνητικές συνέπειες όσον αφορά την κερδοφορία τους, ή σε κάποιες περιπτώσεις και τη λειτουργία τους.

Παράλληλα, το φαινόμενο της παροχής ενίοτε μεγάλων εκπτώσεων σε έργα που δημοπρατούνται, ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, δημιουργεί δυσμενείς επιπτώσεις στον εξεταζόμενο κλάδο.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα *επίπεδα έρευνας στο δημόσιο ερευνητικό τομέα* στον κλάδο των κατασκευών είναι πολύ χαμηλά. Επιπλέον, το αυστηρό *ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Ν. 2940/01), η υπάρχουσα νομοθεσία και η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική* δημιουργεί εμπόδια στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Τέλος, *ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου των κατασκευών είναι υπερκορεσμένος.*

Πίνακας 4.2: Εξωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικού Κλάδου

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Συμπράξεις μεταξύ Ιδιωτικού και Δημοσίου τομέα• Νέες Αγορές• Χρηματοδότηση Έργων από την Ε.Ε.• Νέα Προϊόντα/ Υπηρεσίες• Νέες Επιχειρηματικές Ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none">• Οικονομική Ύφεση• Αβέβαιο Οικονομικό Περιβάλλον• Πτώση Ρυθμών Ανάπτυξης• Δυσμενείς Συνθήκες Χρηματοδότησης

4.5.3 Ευκαιρίες

Η επέκταση του θεσμού των *συμπράξεων μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα* σε αρκετά από τα νέα έργα αναμένεται να προσδώσει νέα ώθηση στον κατασκευαστικό κλάδο. Ευκαιρία επιτυχούς *διείσδυσης σε νέες αγορές* αποτελεί επίσης και το γεγονός των μεγάλων ελλείψεων σε βασικές υποδομές σε κάποιες από τις νέες χώρες – μέλη της Ε.Ε. ή και άλλες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Πράγματι, *η χρηματοδότηση μεγάλων έργων στις νέες χώρες – μέλη της Ε.Ε.* και γενικότερα οι συνθήκες που επικρατούν στις χώρες αυτές, τις καθιστούν ελκυστικές για τις ελληνικές τεχνικές εταιρείες, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα της γεωγραφικής εγγύτητας και της συσσωρευμένης τεχνογνωσίας.

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στη νανοτεχνολογία, στη βιοτεχνολογία και στην πληροφορική για την *ανάπτυξη νέων προϊόντων* υψηλής προστιθέμενης αξίας δημιουργεί ευκαιρίες για τον κατασκευαστικό κλάδο.

Τέλος, *νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες* μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, καθώς και νέα οργανωτικά μοντέλα για την *αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας* και τη μείωση του χρόνου απόκρισης σε παραγγελίες δομικών υλικών αποτελούν επιπλέον ευκαιρίες ανάπτυξης για τις κατασκευές.

4.5.4 Απειλές

Η σοβαρότερη απειλή που υφίσταται για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η *επερχόμενη οικονομική ύφεση* που παρατηρείται στις οικονομίες αρκετών χωρών και που σαφώς επηρεάζει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες του κλάδου. Το *αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, η πτώση των ρυθμών ανάπτυξης* και οι *δυσμενείς συνθήκες χρηματοδότησης διεθνώς*, θα επηρεάσουν αρνητικά και τις εξελίξεις στον τομέα των κατασκευών.

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

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι κατασκευαστικές εταιρείες, λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων τους, υλοποιούν τη στρατηγική τους μεταξύ του επιχειρηματικού και του εταιρικού επιπέδου. Οι εταιρείες των ανώτερων τάξεων (7ης και 6ης) ασχολούνται με τις στρατηγικές του εταιρικού επιπέδου, ενώ οι μεσαίας και μικρότερης τάξης ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις στρατηγικές του επιχειρηματικού επιπέδου, χωρίς αυτό να αποκλείει τη στρατηγική σχεδίαση και στα υπόλοιπα επίπεδα. Η στρατηγική ανάπτυξης των κατασκευαστικών - τεχνικών εταιρειών επικεντρώνεται κυρίως στους παρακάτω άξονες :

Επέκταση των δραστηριοτήτων τους, τόσο

- στο εσωτερικό της χώρας όσο και το εξωτερικό
- Συμμετοχή τους σε δημόσια έργα μετά από δημοπράτηση
- Συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς για αναδοχή έργων τα οποία χρηματοδοτούνται με τη μέθοδο του Project Finance
- Ανάπτυξη ιδιωτικών έργων, με κλασσική εταιρική τραπεζική χρηματοδότηση, με χρηματοδότηση Project Finance, καθώς και με χρηματοδότηση με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια της εταιρίας (Real Estate - Venture Capital)
- Απόκτηση τεχνογνωσίας, η διοικητική και η τεχνολογική ανασυγκρότηση
- Περαιτέρω επέκταση της δραστηριότητάς τους και σε άλλους τομείς της οικονομίας και η ανάγκη δημιουργίας ισχυρότερων ομίλων (συνέργιες,

ανταγωνισμός διεθνών κατασκευαστικών εταιρειών, μεγάλου προϋπολογισμού έργα, ανάγκη τεχνογνωσίας, θεσμικό πλαίσιο) οδηγεί πολλές εταιρίες στην συγχώνευση σε μεγαλύτερους ομίλους

- Ποιοτική και αισθητική αναγνώριση των έργων που κατασκευάζουν, η συνέπειά τους ως προς τον χρόνο ολοκλήρωσης και παράδοσής τους, καθώς και η συγκράτηση του κόστους κατασκευής

Στα πλαίσια των προσπαθειών μιας εταιρείας να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα του χώρου, είναι πιθανόν να εμφανιστούν διάφορα προβλήματα. Το βασικότερο είναι η έλλειψη ρευστότητας και κατ' επέκταση η αδυναμία στην ανάληψη πιστωτικών κινδύνων.

4.7 ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ένταξη και ανάπτυξη νέων και ήδη υπαρχόντων εταιρειών σε αυτό το δυναμικό και έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό σκηνικό, τόσο στην εγχώρια όσο και στις ξένες αγορές (χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Μ. Ανατολή, Β. Αφρική, ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια Βαλκανικής) δημιουργούν ένα πολυμορφικό πλέγμα αναγκών και απαιτήσεων :

- Χρηματοδοτήσεις Κεφαλαίου Κίνησης
- Χρηματοδοτήσεις Παγίων
- Χρηματοδοτήσεις Έργων (Project Finance)
- Κοινοπρακτικές Χρηματοδοτήσεις
- Ομολογιακά Δάνεια
- Έκδοση Εγγυητικών Επιστολών
- Αξιοποίηση ακίνητης περιουσίας (Real Estate)
- Χρηματοδοτήσεις Leasing
- Ασφάλιση
- Διαχείριση Διαθεσίμων (Repos, προθεσμιακές καταθέσεις κ.α.)
- Εισαγωγές – Εξαγωγές

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2004, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Β. Σαρσέντης, 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- G. Johnson, K. Scholes, 2002, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 6th edition
- M. Porter, 1980, “Competitive Strategy”, Free Press
- M. Porter, 1985, “Competitive Advantage”, Free Press
- M. Porter, 1996, “What is Strategy?”, Harvard Business Review
- ICAP, 2007, Κλαδική μελέτη για τον Κατασκευαστικό κλάδο
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Ο Εγχώριος Κατασκευαστικός Κλάδος στην Ελλάδα, (1-3-2007)
- Εφημερίδα Καθημερινής, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, Ο κατασκευαστικός κλάδος απειλείται με πτωχεύσεις, 11/10/2009
- Εφημερίδα Το Βήμα, Β. Χαραλαμπίδου, “Στα πρόθυρα χρεοκοπίας ο κατασκευαστικός κλάδος”, 15/1/2009
- Εφημερίδα Εξπρές, “Το «φιλί της ζωής» από το Δ’ ΚΠΣ αναμένει ο κατασκευαστικός κλάδο”, 10/12/2009
- Εφημερίδα Η Έρευνα, “Οκτώ προτάσεις για την κρίση στον κατασκευαστικό κλάδο”, 15/9/2009
- Εφημερίδα Το Βήμα, Β. Χαραλαμπίδου, “Βαθαίνει η κρίση στις κατασκευές”, 5/2/2010
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, Κ. Λάμπρου, “Ελληνικές κατασκευαστικές: Καλύτεροι δείκτες αλλά εξάρτηση από το Δημόσιο”, 5/5/2003
- Εφημερίδα Πρωινά Νέα, “Στην εντατική ο κατασκευαστικός κλάδος”, 11/1/2010

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.ypexode.gr>
- http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME
- <http://www.eu-greenbuilding.org>
- http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp
- <http://www.reporter.gr>
- <http://news.kathimerini.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

5.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Υλοποιώντας έργα - σταθμούς στην Ελλάδα, η υπό μελέτη Εταιρεία έχει πλέον καταξιωθεί ως μία από τις ισχυρότερες κατασκευαστικές μονάδες της χώρας. Πυρήνας της δραστηριότητας της αποτελεί η κατασκευή έργων, που διακρίνονται τόσο για την υψηλή ποιοτική στάθμη του τελικού προϊόντος, όσο και για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παραγωγής, η οποία συνεπάγεται εξοικονόμηση χρόνου και κόστους για τον πελάτη και αυξημένη κερδοφορία για την Εταιρεία.

Με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη συσσωρευμένη εμπειρία δυναμικής συμμετοχής στην εκτέλεση τόσο των κυριότερων έργων υποδομής όσο και των μεγάλων ιδιωτικών έργων στην Ελλάδα, η Εταιρεία επεκτείνει την ισχυρή παρουσία της στην εγχώρια αγορά, ενώ παράλληλα οι προσπάθειες εδραίωσής της στο εξωτερικό έχουν ήδη αρχίσει να αποδίδουν σταδιακά καρπούς με την ανάληψη έργων υποδομής στη Ν.Α. Ευρώπη και στην Μέση Ανατολή.

Αξιοποιώντας την πολύχρονη και πολύπλευρη τεχνογνωσία της στον κατασκευαστικό τομέα και βασιζόμενη στα ικανά και εξειδικευμένα στελέχη της, στον ιδιόκτητο υπερσύγχρονο εξοπλισμό της και στη διαρκώς διευρυνόμενη πελατειακή της βάση, η Εταιρεία ανταποκρίνεται με επιτυχία στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς για άριστη ποιότητα και μεγάλη ταχύτητα στην ολοκλήρωση έργων που προαπαιτούν σύνθετες τεχνολογικές λύσεις. Επεκτείνει παράλληλα τις δραστηριότητές της σε νέους τομείς διευρύνοντας το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρει, με αποτέλεσμα να διατηρεί σταθερά την ηγετική θέση που έχει κατακτήσει στον κατασκευαστικό κλάδο.

5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1954 και μετονομάστηκε σε Α.Ε το 1977. Αποτελεί πλέον μία από τις ισχυρότερες κατασκευαστικές μονάδες της χώρας, προικισμένη με πάνω από πενήντα χρόνια δυναμικής συμμετοχής στην εκτέλεση τόσο των κυριότερων έργων υποδομής όσο και των μεγάλων ιδιωτικών έργων στον ελληνικό χώρο, με εμπειρία που εκτείνεται σε όλους τους τομείς του κλάδου και με πλούσια τεχνογνωσία σε έργα τεχνολογίας αιχμής διεθνώς.

Η ιστορική εμπειρία της Εταιρείας ανάγεται πια στα πρώτα έργα ανασυγκρότησης της δεκαετίας του 1950, στα βασικά έργα οδοποιίας και εγγείων βελτιώσεων των δεκαετιών του 1960 και του 1970 και στα μεγάλα κτηριακά έργα του ιδιωτικού τομέα των εν λόγω περιόδων. Η δεκαετία του 1980 έδωσε την ευκαιρία στο κατασκευαστικό δυναμικό, φορέας του οποίου είναι σήμερα η Εταιρεία, να δραστηριοποιηθεί σε έργα της τεχνολογικής πρωτοπορίας: φράγματα, γέφυρες κάθε τύπου, εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων, λιμενικά έργα, σήραγγες, βιομηχανικά έργα, κτηριακά έργα κτλ.

Η συσσωρευμένη κατασκευαστική εμπειρία επέτρεψε στην Εταιρεία να έχει την ισχυρότερη παρουσία και στην κατασκευή έργων παραχώρησης στον ελληνικό χώρο. Οι μετοχές της Εταιρείας ήταν εισηγμένες στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών από το 1993 μέχρι το Δεκέμβριο του 2005.

5.3 ΣΚΟΠΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Καταστατικού, σκοπός της Εταιρείας είναι:

α) Η μελέτη, επίβλεψη και εκτέλεση κάθε φύσης τεχνικών έργων του δημοσίου, δήμων, κοινοτήτων, νομικών προσώπων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου και ιδιωτικών έργων.

β) Η ανάληψη εργολαβιών κάθε φύσης κατασκευών και μελέτης, επίβλεψης, εκτέλεσης δημοσίων έργων ή ιδιωτικών έργων ή έργων νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου.

γ) Η μελέτη, επίβλεψη και ανέγερση οικοδομών για λογαριασμό της εταιρείας ή για λογαριασμό τρίτων, είτε επί ιδιόκτητων της Εταιρείας οικοπέδων, είτε επί οικοπέδων που ανήκουν σε τρίτους, με το γνωστό σύστημα αντιπαροχής ποσοστών εξ' αδιαιρέτου του οικοπέδου και με σκοπό πώλησης των εν λόγω οικοδομών.

δ) Η ανάληψη αντιπροσωπειών διαφόρων ελληνικών ή αλλοδαπών εμπορικών και βιομηχανικών οίκων εμπορίας ή παραγωγής υλικών, μηχανημάτων, εξαρτημάτων και εργαλείων που χρησιμοποιούνται σε τεχνικά έργα.

ε) Η ίδρυση τράπεζας ή άλλου χρηματοοικονομικού ιδρύματος μαζί με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

στ) Η ανάληψη, μελέτη, επίβλεψη, χρηματοδότηση, εκτέλεση και εκμετάλλευση πάσης φύσεως μελετών, ερευνών και έργων στον ενεργειακό τομέα.

ζ) Η ανάληψη της τεχνικής διεύθυνσης, του σχεδιασμού και της θέσης σε λειτουργία τεχνικών έργων ή επενδύσεων γενικά στον ενεργειακό τομέα.

η) Η παροχή υπηρεσιών τεχνικού συμβούλου σε θέματα εκπόνησης κάθε είδους τεχνικών, οικονομικών και οικονομοτεχνικών μελετών του ενεργειακού τομέα.

θ) Η εμπορία, προμήθεια, διαχείριση, λειτουργία, εκμετάλλευση κάθε φύσεως λογισμικού και ηλεκτρονικών συστημάτων πολλαπλών χρήσεων, τα οποία θα προμηθεύεται η εταιρεία από την ημεδαπή ή θα τα εισαγάγει από την αλλοδαπή.

ι) Η μελέτη, σχεδιασμός συμμετοχή σε διαγωνισμούς και εκτέλεση κάθε φύσεως λογισμικού και ηλεκτρονικών συστημάτων πολλαπλών χρήσεων του δημοσίου, νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, οργανισμών, δημοσίων επιχειρήσεων και ιδιωτών ως και η αγορά και εισαγωγή υλικών για την εκτέλεση των παραπάνω έργων.

Για την επίτευξη του σκοπού της, η Εταιρεία μπορεί να συνεργάζεται με ελληνικές ή αλλοδαπές επιχειρήσεις που έχουν όμοιους ή παρεμφερείς σκοπούς, είτε κοινοπρακτώντας μαζί τους, είτε συμμετέχοντας ως συνεταίρος ή μέτοχος σ' αυτές, είτε ιδρύοντας μαζί τους νέες εταιρείες, ή εταιρείες holding, που θα επιδιώκουν του ίδιους ή παρεμφερείς σκοπούς. Για τον ίδιο λόγο η Εταιρεία μπορεί να παρέχει εγγυήσεις προς οποιοδήποτε τρίτο, κυρίως προς το δημόσιο και τις τράπεζες, υπέρ των 26 επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεται με οποιαδήποτε μορφή.

Σύμφωνα με την ταξινόμηση της ΕΣΥΕ, ο κλάδος δραστηριότητας στον οποίο υπάγεται η Εταιρεία είναι οι «Κατασκευές» 45 και ειδικότερα ο κλάδος «Κατασκευή πλήρων κτηρίων και τεχνικών έργων ή μερών τους». Η Εταιρεία είναι γραμμένη στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων με τον αριθμό 3784 και είναι κάτοχος πτυχίου 7ης τάξης για έργα οδοποιίας, οικοδομικά, υδραυλικά, λιμενικά, ηλεκτρομηχανολογικά, βιομηχανικά – ενεργειακά. Βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας, οι εταιρείες κάτοχοι πτυχίου 7ης τάξης αναλαμβάνουν έργα συνολικού προϋπολογισμού από 35 εκατ. € και άνω και ειδικότερα η Εταιρεία μπορεί να έχει υπό εκτέλεση συνολικά συμβάσεις δημοσίων έργων μέχρι του ύψους των 1.538,79 εκατ. € το οποίο είναι περρίπου διπλάσιο όλων των άλλων εταιρειών.

5.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Εταιρική Διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνολο αρχών με βάση το οποίο επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας επιχείρησης, με μακροπρόθεσμο στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της και τη διαφύλαξη των έννομων συμφερόντων όλων όσων συνδέονται με αυτή. Οι αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η υπό μελέτη Εταιρεία συμμορφώνεται με το καθεστώς εταιρικής διακυβέρνησης που ισχύει στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002, όπως ισχύει. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου έχει σαν βασική αποστολή τη διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων στις λειτουργίες και διαδικασίες όλων των οργανωτικών μονάδων της Εταιρείας και των συνδεδεμένων εταιρειών της, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή και αποδοτική λειτουργία της στο πλαίσιο της στρατηγικής της και η επίτευξη των προγραμματισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της, η εφαρμογή των πάσης φύσεως κανονισμών και διαδικασιών λειτουργίας και η συμμόρφωση με το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της.

Αναλυτικότερα στις δραστηριότητες της Διεύθυνσης συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εξής:

- Σχεδιασμός του ετήσιου προγράμματος ελέγχων καθώς και των επιμέρους προγραμμάτων και διενέργεια προγραμματισμένων ελέγχων για διασφάλιση της τήρησης των πολιτικών και διαδικασιών της Εταιρείας και της αποδοτικής και σύννομης λειτουργίας της.
- Παρακολούθηση της εφαρμογής των εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας και των καταστατικών καθώς και της νομοθεσίας που διέπουν τη λειτουργία της Εταιρείας και των συνδεδεμένων εταιρειών.
- Έλεγχος συμμόρφωσης των περιεχομένων των εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας με τη νομοθεσία.
- Διασφάλιση της ορθότητας των λογιστικών εγγραφών και της εφαρμογής των καθιερωμένων λογιστικών αρχών της Εταιρείας.
- Έλεγχος και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων πληροφορικής της Εταιρείας, συστηματική παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής των κανόνων συγκέντρωσης, επεξεργασίας, διαχείρισης και ασφαλούς φύλαξης στοιχείων και πληροφοριών.
- Παρακολούθηση και έλεγχος των ενεργειών, της συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας της ανώτερης και ανώτατης διοίκησης σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της Εταιρείας.
- Αναγνώριση τυχόν κινδύνων και των επιπτώσεων αυτών στην αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη της στρατηγικής της Εταιρείας και ενημέρωση της διοίκησης.

- Έλεγχος της οργανωτικής και λειτουργικής κατάστασης της Εταιρείας.
- Υποστήριξη για τη βελτίωση της λειτουργίας και αποδοτικότητας της Εταιρείας μέσα από στενή συνεργασία με τα στελέχη της διοίκησης και τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης σαν αποτέλεσμα των ευρημάτων των ελέγχων.
- Διεξαγωγή ειδικών ερευνών κατ' εντολή της διοίκησης, κ.ά.

Η διεύθυνση εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται διοικητικά απ' ευθείας στο διοικητικό συμβούλιο της Εταιρείας.

5.5 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Μέσα στον ραγδαία μεταβαλλόμενο κόσμο, η Εταιρεία θεωρεί ότι η προστασία και η διαφύλαξη του περιβάλλοντος αναδεικνύονται ως προϋποθέσεις για την επιβίωση της ανθρωπότητας και επομένως αποτελούν μέρος της γενικότερης φιλοσοφίας και της επιχειρηματικής πολιτικής της. Η τήρηση των νομοθετικών απαιτήσεων, η πρόληψη της ρύπανσης του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρεία και η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων είναι βασικοί άξονες της περιβαλλοντικής στρατηγικής της με στόχο την γενικότερη βιώσιμη ανάπτυξη και την καλύτερη ποιότητα ζωής του συνόλου της κοινωνίας.

Στην Εταιρεία αναπτύχθηκε και εφαρμόζεται Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κανονισμού ΕΚ αριθ. 761/2001 EMAS «Eco Management and Audit Scheme - Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου». Το ΣΠΔ επιτηρείται ετησίως από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης.

Ο σεβασμός και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν μέρος της γενικότερης φιλοσοφίας της επιχειρηματικής πολιτικής της Εταιρείας καθώς και τις βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ανάπτυξης της ίδιας. Με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος η διοίκηση της Εταιρείας δεσμεύεται για την :

- συμμόρφωση προς τις ισχύουσες εθνικές και ευρωπαϊκές νομοθετικές απαιτήσεις
- συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της εταιρείας και τη συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη
- πρόληψη της ρύπανσης με την εφαρμογή ολοένα και φιλικότερων προς το περιβάλλον τεχνολογιών και κατασκευαστικών μεθόδων

Βασικό στοιχείο του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης αποτελεί η ενημέρωση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας σε θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και στην βελτίωση της περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων. Είναι πεποίθηση της διοίκησης το γεγονός ότι η επιτυχία της εφαρμογής του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης περνάει μέσα από τη συνειδητοποίηση των βασικών αρχών προστασίας και σεβασμού του περιβάλλοντος, η οποία τελικά οδηγεί στην προσωπική, έμπρακτη συμβολή κάθε εργαζομένου. Στην Εταιρεία οργανώνονται κύκλοι σεμιναρίων εκπαίδευσης, ενώ όλες οι εσωτερικές επιθεωρήσεις συνοδεύονται με ενημέρωση και εκπαίδευση των υπευθύνων των εργοταξίων για θέματα και εξελίξεις σχετικά με το περιβάλλον, την υγιεινή και την ασφάλεια. Έτσι κατά το διάστημα Ιούνιος 2007 – Μάιος 2008 ενημερώθηκαν και εκπαιδεύτηκαν 63 μηχανικοί και προσωπικό της Εταιρείας σε σεμινάρια για το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια και την οργάνωση και διαχείριση, ενώ καθημερινά στους εργοταξιακούς και άλλους εργασιακούς χώρους ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι από τους εκπαιδευμένους μηχανικούς και στελέχη.

Η Εταιρεία, από το 2006, έχει αναπτύξει ένα καινοτόμο σχέδιο δράσης με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας σε κτήρια, με την ονομασία «GreenBuilding». Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού εφάρμοσε σειρά παρεμβάσεων για μείωση της κατανάλωσης ενέργειας στο νέο συγκρότημα κεντρικών γραφείων της. Συγκεκριμένα, προώθησε δράσεις όπως φαίνεται στον πίνακα 5.1 με αποτέλεσμα εξοικονόμηση ενέργειας της τάξεως των 980.669 KWh/έτος. Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η σχέση Κόστους – Οφέλους για την εταιρεία για τις δράσεις αυτές και σημειώνεται ότι η εταιρεία

θα αποσβέσει το κόστος σε έξι έτη ενώ θα λαμβάνει τα οφέλη για όλα τα επόμενα χρόνια που θα λειτουργεί.

Πίνακας 5.1: Σχέδιο Δράσης με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας της Εταιρείας

ΔΡΑΣΗ	ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ (KWh/ έτος)
Εγκατάσταση ψυκτικών μέσων υψηλής απόδοσης	113.795
Τοποθέτηση ειδικών λαμπτήρων χαμηλής κατανάλωσης ενέργειας	276.805
Δίκτυο αεραγωγών και ηλεκτρονικός έλεγχος συστήματος αερισμού	8.136
Εγκατάσταση συστήματος για την μέτρηση ποιότητας του αέρα και λειτουργία ανεμιστήρων με βάση το επίπεδο ρύπανσης	44.932
Εγκατάσταση κεντρικού συστήματος ελέγχου της ενεργειακής διαχείρισης του κτηρίου	387.000
Κατασκευή αίθριου συνολικής έκτασης 200 τ.μ στην κεντρική ζώνη του κτηρίου για εισαγωγή φυσικού φωτισμού και βελτίωση της απόδοσης της θέρμανσης	150.000

Πηγή: Ελληνική Τεχνοδομική ΤΕΒ, Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2007

Πίνακας 5.2: Σχέση Κόστους – Οφέλους της Εταιρείας

ΣΧΕΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ - ΟΦΕΛΟΥΣ	
Σύνολο δράσεων	7
Κόστος επένδυσης	585.000 €
Εξοικονόμηση ενέργειας	980.669 KWh/ έτος
Ενεργειακή αποδοτικότητα	26,4%
Ετήσιο ενεργειακό όφελος	98.670 €
Απόσβεση της επένδυσης	6 έτη

Πηγή: Ελληνική Τεχνοδομική ΤΕΒ, Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2007

Ωστόσο, η ευθύνη της κατασκευαστικής Εταιρείας δεν σταματά στα ιδιόκτητα κτήρια της, και προωθεί το «GreenBuilding» στα έργα που κατασκευάζει και όπου αυτό είναι εφικτό. Στα πλαίσια αυτά παρέιχε κάθε τεχνική υποστήριξη προς το Νέο Μουσείο Ακρόπολης και προς το Ξενοδοχειακό Συγκρότημα NABAPINO στο Ρωμανό Πύλου για την επιλογή εξοπλισμού και την εφαρμογή παρεμβάσεων ενεργειακής αποδοτικότητας, με σκοπό την ένταξή τους στο «Greenbuilding» πρόγραμμα. Η Εταιρεία έχει υλοποιήσει σημαντικά προγράμματα προσφοράς στο περιβάλλον και την κοινωνία ευρύτερα στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της.

Οι ενέργειες που έχουν υλοποιηθεί είναι:

- Προστασία του περιβάλλοντος με την εγκατάσταση, πιστοποίηση και συνεχή βελτίωση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά EMAS και ISO 14001:2004
- Προστασία των εργαζομένων με την εγκατάσταση, πιστοποίηση και συνεχή βελτίωση Συστήματος Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας κατά OHSAS 18001
- Σεβασμός στην πολιτιστική κληρονομιά με την αισθητική αναβάθμιση της υφιστάμενης περιφραξης του μουσείου της Ακρόπολης κλπ.
- Χορηγία για τη διοργάνωση της παγκόσμιας έκθεσης και συνεδρίου για την τεχνολογία περιβάλλοντος HELECO 2003, 2005
- Φιλοξενία μεγάλου αριθμού παιδιών στην Χαλκιδική για ένα μήνα κάθε χρόνο. Τα παιδιά αυτά προέρχονται από την Ρωσία.
- Δωρεές ηλεκτρονικών υπολογιστών σε οικονομικά ασθενείς φορείς
- Οικονομική υποστήριξη αθλητικών δραστηριοτήτων και προώθηση του αθλητισμού στο προσωπικό
- Δωρεές σε δήμους και κοινότητες στις περιοχές εκτέλεσης των έργων, όπως σκυροδετήσεις δρόμων, διαστρώσεις δρόμων με χαλίκι, 3Α, διαμορφώσεις πλατειών κλπ
- Υποστήριξη των αρχών με παροχή μηχανολογικού εξοπλισμού και χειριστών σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, όπως κατάσβεση πυρκαγιών, αντιμετώπιση φαινομένων πλημμυρών, εκχιονισμούς κλπ
- Δημιουργία τράπεζας αίματος για τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.

Η Εταιρεία αποτελεί μέλος του ελληνικού δικτύου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΔΕΚΕ) και συμβάλλει με τη συμμετοχή της στις δράσεις και ενέργειες που αναλαμβάνουν τα μέλη του δικτύου, στη βελτίωση ευθύνης των εταιρειών έναντι του κοινωνικού συνόλου. Η Εταιρεία συμμετείχε στο συνέδριο «Κοινωνικώς Επιχειρείν '07» του ΕΔΕΚΕ, όπου και παρουσίασε στην έκθεση καλών πρακτικών το Πρόγραμμα GreenBuilding.

Η Εταιρεία συμμετείχε στον πρώτο και στο δεύτερο διαγωνισμό Ελληνικών Βραβείων Επιχειρήσεων για το περιβάλλον που διοργανώθηκαν στην Ελλάδα σε αντιστοιχία με τα Ευρωπαϊκά Βραβεία Επιχειρήσεων για το περιβάλλον που διοργανώνονται σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα βραβεία αυτά αποτελούν, από το 1987, ευρωπαϊκό θεσμό και στόχος τους είναι η αναγνώριση και ανάδειξη εταιρικών περιβαλλοντικών πρακτικών προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων σε περιβαλλοντικά θέματα. Ο διαγωνισμός διοργανώνεται από τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Προστασίας Περιβάλλοντος (ΠΑΣΕΠΠΕ) υπό την αιγίδα του ΣΕΒ και της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδας. Η Εταιρεία παρουσίασε το καινοτόμο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που εφαρμόζει και αντιμετωπίζει τα περιβαλλοντικά θέματα της κατασκευαστικής δραστηριότητας, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην γενικότερη βιώσιμη ανάπτυξη και την μετάβαση της κατασκευής στο επόμενο της στάδιο, αυτό της «Αειφόρου Κατασκευής». Στον πρώτο και δεύτερο διαγωνισμό η Εταιρεία έλαβε το 2ο βραβείο για την περιβαλλοντική διαχείριση της εταιρείας, ενώ στον δεύτερο διαγωνισμό και παράλληλα με την διαχείριση, παρουσίασε τη Δυτική Περιφερειακή Λεωφόρο Υμηττού στην κατηγορία βραβείων «αειφόρος κατασκευή» και έλαβε το 1ο βραβείο.

Η αξιολόγηση των προτάσεων των ελληνικών επιχειρήσεων γίνεται από ειδική συντονιστική επιτροπή εκπροσώπων 15 πανεπιστημίων, ινστιτούτων και φορέων όπως, ενδεικτικά και μόνον, το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Υπουργείο Ανάπτυξης, ΥΠΕΧΩΔΕ, ΕΒΕΑ, ΣΕΒ, ΕΛΟΤ, ΤΕΕ, συλλόγων διπλωματούχων μηχανικών κλπ.

5.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Εταιρεία με περισσότερα από 50 χρόνια δραστηριοποίησης στο χώρο των κατασκευών στην Ελλάδα και με μοναδική εμπειρία και τεχνογνωσία σε όλο το φάσμα των κατασκευαστικών έργων παραμένει ο ηγέτης της ελληνικής κατασκευαστικής αγοράς. Η Εταιρεία είναι συνώνυμη όλων των μεγάλων έργων που πραγματοποιούνται στη χώρα, έχοντας πολύ μεγάλη συμμετοχή και στα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Παράλληλα, επέκτεινε τα τελευταία χρόνια τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό με επίκεντρο τις χώρες του Κόλπου (Ομάν, Κατάρ, Κουβέιτ, Ντουμπάι, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα) και τα Βαλκάνια (Ρουμανία, Βουλγαρία).

Το ανεκτέλεστο υπόλοιπο της Εταιρείας και των θυγατρικών της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό ανήλθε στα τέλη του 2007 σε 5 δισ. €. Το 30% του ανεκτέλεστου αυτού προέρχεται από τα έργα που έχουν αναληφθεί στο εξωτερικό. Τα τελευταία χρόνια η Εταιρεία δραστηριοποιείται και στους τομείς των λατομείων και μεταλλείων. Μέσω της Εταιρείας «Ελληνικά Λατομεία» και των θυγατρικών της διαθέτει λατομεία σε διάφορα σημεία της ελληνικής επικράτειας, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των έργων της αλλά και την ανάπτυξη της δραστηριότητας πώλησης υλικών προς τρίτους. Επιπλέον, συμμετέχει (έμμεσα και άμεσα) στην εταιρεία «Ελληνικός Χρυσός» η οποία διαθέτει τα μεταλλευτικά δικαιώματα των μεταλλείων Κασσάνδρας Χαλκιδικής σε έκταση 300.000 στρεμμάτων. Η Εταιρεία έχει ήδη υποβάλει επενδυτικό σχέδιο για τη συνολική αξιοποίηση των Μεταλλείων και την μεταλλουργία χρυσού. Σήμερα, η Εταιρεία εξορίσει και εμπορεύεται στη διεθνή αγορά μόλυβδο, ψευδάργυρο και άργυρο και είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα.

Για το 2007 η Εταιρεία παρουσίασε ενοποιημένο κύκλο εργασιών 782,9 εκατ. €, αυξημένο κατά 23,2% σε σχέση με το 2006. Τα ενοποιημένα λειτουργικά κέρδη (αποτελέσματα εκμετάλλευσης) ανήλθαν σε 34,7 εκατ. € παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 0,5%, ενώ τα ενοποιημένα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε 75,7 εκατ. € αυξημένα κατά 360,2% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση. Η αύξηση αυτή των καθαρών κερδών οφείλεται κατά κύριο λόγο στη συναλλαγή ανταλλαγής ποσοστού της Εταιρείας στην

«Ελληνικός Χρυσός» με τη «European Goldfields». Τα περιθώρια κερδοφορίας σε λειτουργικό επίπεδο και σε επίπεδο καθαρών κερδών διαμορφώθηκαν σε ποσοστό 4,4% και 9,7% αντίστοιχα έναντι 5,5% και 2,6% το 2006.

Σε επίπεδο Εταιρείας εμφάνισε κύκλο εργασιών 419,8 εκατ. €, αυξημένο κατά 8,5% σε σχέση με το 2006, λειτουργικά κέρδη 30,6 εκατ. €, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 5,3% και καθαρά κέρδη 21,1 εκατ. €, μειωμένα κατά 6,5%. Σε ενοποιημένο επίπεδο τα ίδια κεφάλαια της Εταιρείας ανέρχονται σε 322,9 εκατ. €, τα δάνεια σε 171,6 εκατ. €, ενώ τα ταμειακά διαθέσιμα σε 214,1 εκατ. €.

Οι προοπτικές της κατασκευής για το μέλλον είναι συγκρατημένα θετικές με επιφυλάξεις λόγω της οικονομικής κρίσης που δεσπόζει. Στην ελληνική αγορά έχουν ήδη αρχίσει να εκτελούνται τα μεγάλα συγχρηματοδοτούμενα έργα που θα αποφέρουν σημαντικό κατασκευαστικό αντικείμενο στους αναδόχους τους. Επίσης, η Εταιρεία θα διεκδικήσει σημαντικό μερίδιο στα νέα έργα υποδομής που αναμένεται να προκηρυχθούν (η συνολική δημόσια δαπάνη για τα εν λόγω έργα που περιλαμβάνονται στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) είναι 7,4 δισ. € και πρόκειται να διατεθούν στο διάστημα από το 2008 έως το 2013). Το μεγαλύτερο μέρος αυτών αναμένεται να διοχετευτεί στα μεγάλα οδικά έργα.

Επίσης, σημαντική αναμένεται να είναι και η συμβολή των έργων εξωτερικού. Οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αναμένεται να απορροφήσουν σημαντικά κονδύλια από την Ευρωπαϊκή Ένωση που θα διατεθούν για την αναβάθμιση των υποδομών τους. Ενδεικτικά για τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία τα εν λόγω κονδύλια ανέρχονται σε 19 δισ. € και 7 δισ. € αντίστοιχα. Στις χώρες του Κόλπου συνεχίζεται με αμείωτους ρυθμούς η έντονη κατασκευαστική δραστηριότητα με περισσότερα από 2.500 έργα να βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης. Στους πίνακες 5.3 και 5.4 παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας (κατάσταση αποτελεσμάτων) και τα στοιχεία του ισολογισμού της για το έτος 2006.

Πίνακας 5.3: Συνοπτικά Οικονομικά Μεγέθη της Εταιρείας για το έτος 2006

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ 31/12/2006		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ)		
Ποσά σε Ευρώ '000	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
(Ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ)	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Σύνολο κύκλου εργασιών	635.262	386.805
Μικτά κέρδη/(ζημίες)	67.914	38.559
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων	50.429	26.417
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	34.601	14.322
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων σύνολο	35.874	30.631
Μειον φόροι	(19.417)	(8.116)
Κέρδη/(ζημίες) μετά από φόρους σύνολο	16.456	22.514
Κατανεμημένα σε:		
Μετοχους μητρικής	16.527	
Δικαιώματα μειοψηφίας	(70)	
	16.456	

Πηγή: Ελληνική Τεχνοδομική ΤΕΒ

Πίνακας 5.4: Στοιχεία Ισολογισμού 2006 της Εταιρείας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ		
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ
Πάγια στοιχεία ενεργητικού	94.333	137.365
Αποθέματα	8.377	2.023
Απαιτήσεις από πελάτες	319.599	160.734
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	329.166	298.516
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	751.475	598.638
ΠΑΘΗΤΙΚΟ		
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	26.062	8.095
Βραχυπρόθεσμες τραπεζικές υποχρεώσεις	111.428	54.673
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	366.249	263.921
Σύνολο υποχρεώσεων (α)	503.738	326.690
Μετοχικό Κεφάλαιο	89.115	89.115
Λοιπά στοιχεία Καθαρής Θέσης μετόχων Εταιρείας	158.621	182.833
Σύνολο Καθαρής Θέσης μετόχων Εταιρείας (β)	247.737	271.948
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (γ)=(α)+(β)	751.475	598.638

Πηγή: Ελληνική Τεχνοδομική ΤΕΒ

5.7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Κεφάλαιο για την Εταιρεία αποτελεί το εξειδικευμένο και άριστα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις, υψηλών προδιαγραφών, απαιτήσεις των τομέων ενασχόλησής του. Σήμερα εργάζονται στην Εταιρεία περισσότερα από 3.000 άτομα, από τους οποίους πάνω από 400 είναι διπλωματούχοι μηχανικοί. Η πολιτική στελέχωσης όσο και η πολιτική ανάδειξης, υποστήριξης και συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού έχουν στόχο τη βελτίωση του παραγόμενου έργου και των προσφερομένων υπηρεσιών στους τομείς που δραστηριοποιείται η Εταιρεία.

Η μέριμνα για την υγιεινή και ασφάλεια του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο απασχολεί η Εταιρεία, αποτελεί βασικό μέρος της ευρύτερης επιχειρηματικής πολιτικής και φιλοσοφίας της, καθότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό κεφάλαιο στην αναπτυξιακή της πορεία. Η Πολιτική για την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εταιρείας, με γνώμονα πάντα την ευρύτερη φιλοσοφία της, αλλά και την συμμόρφωση προς τις εθνικές και ευρωπαϊκές νομοθετικές απαιτήσεις, έχει ως βασικούς στόχους :

- την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος
- την πρόληψη και εξάλειψη του κινδύνου μέσα από την κατάλληλη και επαρκή εκτίμηση των επαγγελματικών κινδύνων και την λήψη των σωστών μέτρων για την συλλογική προστασία
- τη συνεχή ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια κατά την εργασία ώστε να συμμετέχει σωστά και ενεργά στην προσπάθεια πρόληψης και προστασίας
- την ενσωμάτωση της υγιεινής και ασφάλειας σε όλα τα επίπεδα των καθηκόντων διαχειριστικής λειτουργίας και λήψης αποφάσεων

Η επίτευξη των στόχων αυτών εξυπηρετείται μέσα από μια συγκροτημένη δομή και οργάνωση της Εταιρείας η οποία παρέχει το πλαίσιο εκείνο με βάση το οποίο μπορούν να αναληφθούν δράσεις και να υλοποιηθούν ενέργειες που

οδηγούν στην ουσιαστική βελτίωση των εργασιακών και περιβαλλοντικών συνθηκών όπου δραστηριοποιείται η ίδια.

5.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Εταιρεία πιστοποιήθηκε κατά ISO 9002 το 1996 μια από τις πρώτες εταιρίες στον κλάδο. Το Δεκέμβριο 2003 αναβάθμισε το σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000. Τα αποτελέσματα των ετήσιων εποπτικών επιθεωρήσεων του φορέα πιστοποίησης δείχνουν τη δέσμευση των εταιριών για τη διασφάλιση της ποιότητας των έργων, προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η Εταιρεία δεσμεύεται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, επιβεβαιώνοντας ότι οι μηχανικοί και το υπόλοιπο μόνιμο προσωπικό της κατανοούν τις απαιτήσεις αυτές, στο εύρος που κάθε άτομο εμπλέκεται.

Στόχοι της Εταιρείας είναι:

- Η ανάθεση σημαντικών τεχνικών έργων
- Η διεύρυνση του πεδίου δραστηριοτήτων τόσο από γεωγραφικής όσο και από τεχνικής άποψης
- Η διαρκής μείωση των λαθών και παραλείψεων

Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπλήρωση των παρακάτω:

- Παρακολούθηση των εξελίξεων - απαιτήσεων σε επίπεδο αγοράς, νομοθεσίας και επιστήμης
- Επικοινωνία και μεταφορά τεχνογνωσίας ανάμεσα στους μηχανικούς της Εταιρείας
- Διαρκής βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με οδηγό τις ανάγκες του προσωπικού, τις απαιτήσεις της αγοράς και την μεταδιδόμενη εμπειρία από τα έργα
- Αναλυτική επιθεώρηση και κατανόηση συμβάσεων
- Σχεδιασμός των έργων με γνώμονα την έγκαιρη και ασφαλή ολοκλήρωση των εργασιών

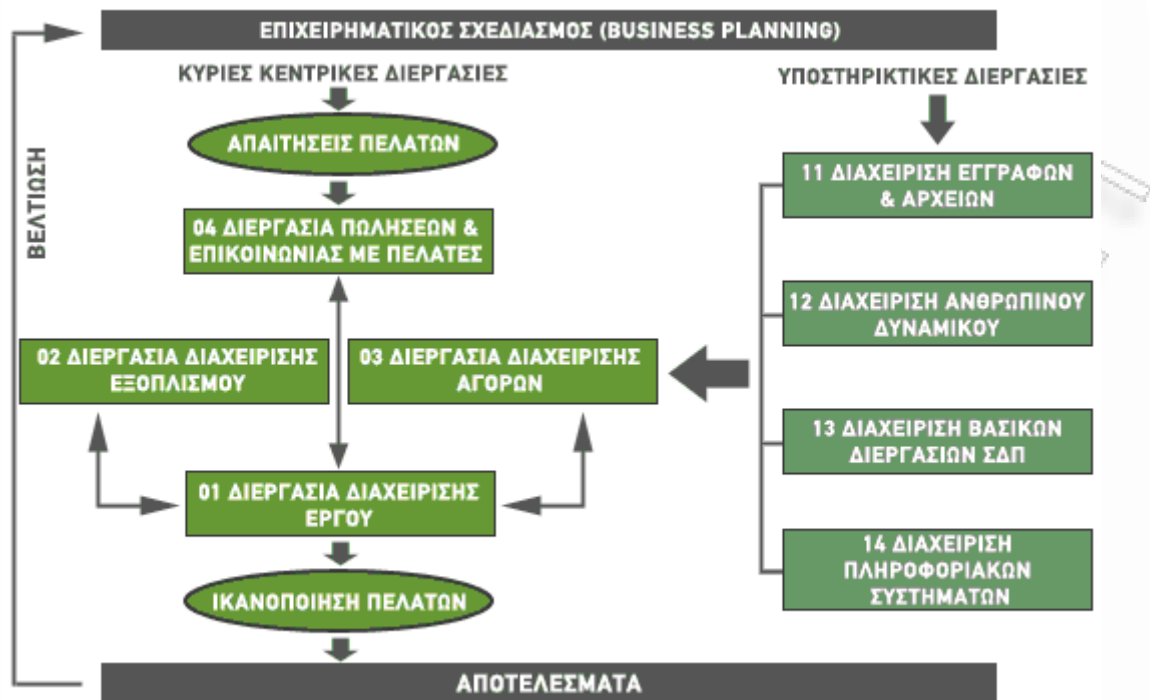
- Συνεργασία με αναγνωρισμένους υπεργολάβους στην περίπτωση κρίσιμων για την ποιότητα του έργου εργασιών.

Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται στο σύνολο των μηχανικών της Εταιρείας και παρακολουθείται από τη γενική και τεχνική διοίκηση. Συμβιβάζεται με τους σκοπούς της, περιλαμβάνει δεσμεύσεις για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και παρέχει ένα πλαίσιο για υιοθέτηση και ανασκόπηση στόχων ποιότητας. Στην Εταιρεία, ο σχεδιασμός στα θέματα ποιότητας γίνεται με γνώμονα τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, μέσω της συνεχούς επιθεώρησης και της ίδιας της εφαρμογής του έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και η πολιτική ποιότητας της Εταιρείας.

Κάθε έργο αντιμετωπίζεται με σεβασμό ως προς τη μοναδικότητά του και επιπλέον ως επέκταση της συσσωρευμένης εμπειρίας. Η Εταιρεία έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, το οποίο διατηρεί ενεργό και του οποίου συνεχώς αναβαθμίζει την αποτελεσματικότητα σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Καθορίζει όλες τις διεργασίες και δραστηριότητες που απαιτούνται από αυτό το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, την μεταξύ τους διαδοχή και αλληλεπίδραση καθώς και τα κριτήρια και τις μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι οι διεργασίες αυτές είναι αποτελεσματικές.

Η Εταιρεία επίσης εξασφαλίζει τη διάθεση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση και παρακολούθηση αυτών των διεργασιών. Αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες και δραστηριότητες που υπάγονται στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και αναπτύσσει όποιες ενέργειες απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνονται προσχεδιασμένα αποτελέσματα και βελτιώσεις σε αυτές τις δραστηριότητες. Οι βασικές διεργασίες του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με τη μεταξύ τους διαδοχή και αλληλεπίδραση, παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.1.

Διάγραμμα 5.1: Επιχειρηματικός Σχεδιασμός της Εταιρείας



Πηγή: Ελληνική Τεχνοδομική ΤΕΒ, Ετήσιο Δελτίο Χρήσης, 2007

5.9 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ

- Ολυμπιακά Έργα: ολυμπιακό χωριό, το χωριό τύπου, το διεθνές κέντρο ραδιοτηλεόρασης, το έργο αισθητικής ενοποίησης του Ολυμπιακού Σταδίου της Αθήνας.
- Οικοδομικά Έργα: κτήρια γραφείων, βιομηχανικά κτήρια και αποθήκες, εμπορικά κέντρα, καταστήματα, τουριστικές εγκαταστάσεις, ξενοδοχεία, οικιστικά συγκροτήματα, νοσοκομεία, αθλητικές εγκαταστάσεις, πολιτιστικά και συνεδριακά κέντρα κα.
- Έργα Υποδομής: συγκοινωνιακά έργα (αυτοκινητόδρομοι, γέφυρες, ΜΕΤΡΟ, σιδηροδρομικά, σήραγγες), υδραυλικά έργα (φράγματα, δίκτυα ύδρευσης) και λιμενικά έργα.

- Βιομηχανικά Έργα: ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις κτηριακών έργων, διεθνές κέντρο ραδιοτηλεόρασης, Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, Ολυμπιακό Αθλητικό Κέντρο Αθηνών (Ο.Α.Κ.Α.)
- Έργα Περιβάλλοντος: έργα επεξεργασίας λυμάτων, έργα διαμόρφωσης εξωτερικών χώρων
- Έργα Εξωτερικού : υπόστεγο συντήρησης αεροσκαφών - νέο αεροδρόμιο Doha, 1ο ring road στο Κουβέιτ, 5ο ring road στο Κουβέιτ, Al Sofouh Twin Towers στο Dubai και City Hospital στο Dubai

ΛΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η ζήτηση αδρανών υλικών, σκυροδεμάτων και ασφαλτοσκυροδεμάτων, τόσο για νέες κατασκευές όσο και για συντήρηση έργων, αυξάνεται καθημερινά σε όλη τη χώρα, όπως και η ανάγκη ποιοτικής κατασκευής στα ιδιωτικά έργα. Η Εταιρεία, διαβλέποντας αυτή την εξέλιξη, δραστηριοποιήθηκε έγκαιρα στον τομέα αυτό μέσω της θυγατρικής της εταιρίας «Ελληνικά Λατομεία Α.Ε.» Με αυτή την παράλληλη και υποστηρικτική των κατασκευών δραστηριότητα η Εταιρεία έχει εισέλθει δυναμικά στην επικερδή αγορά των αδρανών υλικών και ασφαλτοσκυροδεμάτων, καθώς η παραγωγή των μονάδων της υπερβαίνει τις κατά τόπους ανάγκες της ίδιας και των θυγατρικών της. Σήμερα, διαθέτει εγκαταστάσεις παραγωγής αδρανών στους νομούς Αχαΐας, Ιωαννίνων, Λάρισας και Μαγνησίας, ενώ συμμετέχει επίσης κατά 51% στην εταιρία «Λατομεία Στυλίδας Α.Ε.» του Ν. Φθιώτιδας. Παράλληλα, σχεδιάζει τη λειτουργία νέων σε άλλες περιοχές της Ελλάδας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική).

ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η σταθερά αυξανόμενη ζήτηση ορυκτών μετάλλων από ραγδαία αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα, οι Ινδίες και η Ρωσία και η προοπτική

αξιοποίησης της πλούσιας μεταλλοφορίας της Ελλάδας και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων συνέβαλαν ώστε η Εταιρεία, η οποία διαθέτει παρεμφερή τεχνογνωσία, στελεχιακό δυναμικό και εξοπλισμό, να δραστηριοποιηθεί στον τομέα της μεταλλευτικής βιομηχανίας. Σήμερα η Εταιρεία κατέχει το 19,9% των μετοχών της εισηγμένης στα χρηματιστήρια του Τορόντο και του Λονδίνου μεταλλευτικής εταιρείας «European Goldfields Limited (EGU)» και 5% του μετοχικού κεφαλαίου της «Ελληνικός Χρυσός Α.Ε.»

Στα πλαίσια της εδραίωσης στρατηγικής συμμαχίας ανάμεσα στην Εταιρεία και την «European Goldfields Limited (EGU)» συμφωνήθηκε στις 5 Ιουνίου 2007 η ανταλλαγή του 30% της «Ελληνικός Χρυσός Α.Ε.» (από το 35% που κατείχε πριν) με το 19,9% της «European Goldfields Limited (EGU)». Σήμερα η «European Goldfields Limited (EGU)» κατέχει το 95% της «Ελληνικός Χρυσός Α.Ε.». Επί πλέον, η «European Goldfields Limited (EGU)» συμμετέχει με 80% στην μεταλλευτική εταιρεία «Deva Golds S.A». στη Ρουμανία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- Ενεργειακή Απόδοση των Κτιρίων, Πρόγραμμα Green Building
- Άκτωρ, Περιβαλλοντική Δήλωση για το έτος 2008
- Ελληνική Τεχνοδομική, Τεχνική, Επενδυτική, Βιομηχανική Ανώνυμη Εταιρεία, Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο Χρήσης για το έτος 2007
- Άκτωρ ΑΤΕ: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2007
- J & P – Άβαξ Α.Ε: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2007

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.eu-greenbuilding.org>
- <http://www.aktor.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

6.1 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μία διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate – level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business – level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional – level strategy) (Γεωργόπουλος, 2002).

Επίπεδα Στρατηγικής:

- Επιχειρησιακό: Η στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού
- Επιχειρηματικό: Η ανίχνευση για την ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μία διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού
- Λειτουργικό: Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει ή / και αποφασίζει:

- τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της
- τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον
- τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Η Επιχειρηματική Στρατηγική:

- ενεργοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας και κυρίως σχετίζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά
- στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παράγει
- στοχεύει επίσης στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι από την επιχείρηση στόχοι
- διαμορφώνεται και υλοποιείται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας, η οποία έχει τη δικαιοδοσία να αναπτύξει τη δική της στρατηγική (η οποία βέβαια δεν μπορεί παρά να αναπτύσσεται στα πλαίσια της Επιχειρησιακής Στρατηγικής).

Η Λειτουργική Στρατηγική:

- έχει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων
- αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την Επιχειρησιακή Στρατηγική και την Επιχειρηματική Στρατηγική συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του.

Στόχος της κάθε εταιρείας είναι η διαμόρφωση μιας πετυχημένης στρατηγικής η οποία θα συντελέσει στην περαιτέρω ανάπτυξή της. Επιτακτική υποχρέωση της εταιρείας είναι η εναρμόνιση ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία, ενώ παρακάμπτει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία. Οι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία είναι οι εξής: τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Στην επόμενη ενότητα ακολουθεί η ανάλυση SWOT για την υπό μελέτη εταιρεία.

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η υπό μελέτη κατασκευαστική εταιρεία κατέχει σημαντική θέση στον κατασκευαστικό κλάδο καθώς κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η εταιρεία συνεχίζει την ανοδική της πορεία με πιο συγκρατημένα βήματα λόγω της υπάρχουσας διεθνούς οικονομικής κρίσης.

Η ανάλυση SWOT εντοπίζει τα δυνατά στοιχεία της εταιρείας που μπορεί να αποτελέσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και τις αδυναμίες της που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Επίσης, εστιάζει στις κρίσιμες ευκαιρίες και απειλές που μπορεί να δεχτεί η εταιρεία.

Η παρουσίαση των προβλημάτων και προοπτικών της στρατηγικής της υπό μελέτη εταιρείας για παροχή υπηρεσιών υλοποίησης έργων στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες χώρες συσχετίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος στον κλάδο των κατασκευών της Ελλάδας και των χωρών που θέλει να διεισδύσει γίνεται με τη χρήση της SWOT Analysis, ενός κλασικού εργαλείου στρατηγικού σχεδιασμού.

Στον πίνακα 6.1 παρουσιάζεται το εσωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη εταιρείας, δηλαδή τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Αντίστοιχα στον πίνακα 6.2 παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας δηλαδή οι ευκαιρίες και απειλές της ίδιας.

Πίνακας 6.1: Εσωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικής εταιρείας

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Όνομα και φήμη της εταιρείας • Καινοτόμα συστήματα και διαδικασίες • Ισχυρή θέση στον ελληνικό χώρο • Ευνοϊκή σχέση με το Ελληνικό Δημόσιο • Κονδύλια από Π.Δ.Ε. • Ανθρώπινο δυναμικό • Τεχνογνωσία εταιρείας • Ποιότητα παραγόμενων τεχνικών έργων της • Αναπτυγμένη οργανωτική δομή • Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρόνος υλοποίησης των έργων • Ευρωπαϊκός τραπεζικός χώρος • Έλλειψη διείσδυσης στην Κροατία • Ιδιωτική εταιρεία (μη εξασφαλισμένα κονδύλια για έργα)

6.2.1 Δυνατά Σημεία

- Το καλό όνομα της εταιρείας στην Ελλάδα λόγω της επιτυχημένης πορείας της στη διαχείριση τεχνικών έργων τόσο από τεχνική όσο και από οικονομική διαχειριστική πλευρά.

- Έχει αναπτύξει και εφαρμόζει με επιτυχία καινοτόμα για τον ελληνικό χώρο των κατασκευών συστήματα και διαδικασίες τα οποία της δίνουν σημαντικό πλεονέκτημα.
- Ισχυρή θέση στον ελληνικό χώρο και ευνοϊκή σχέση με το ελληνικό δημόσιο λόγω των προηγούμενων έργων που είχε αναλάβει. Η σχέση αυτή της δίνει πλεονέκτημα από χρηματοοικονομική άποψη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Διεκδικήσεις κονδυλίων από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε).
- Οι γνώσεις, η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού και η υψηλή τεχνική τους κατάρτιση και η τεχνογνωσία που διαθέτει η εταιρεία, της δίνει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε μεγάλο εύρος έργων υποδομής.
- Η ποιότητα των παραγόμενων τεχνικών της έργων της δίνει προβάδισμα για παρόμοια έργα στο χώρο αυτό.
- Η αναπτυγμένη οργανωτική δομή της και η ύπαρξη περιφερειακών δομών, της επιτρέπει να αναλαμβάνει και να διαχειρίζεται πολλά έργα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές συγχρόνως.
- Η εταιρεία παρακολουθεί τις εξελίξεις της τεχνολογίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο και συμμετέχει σε ερευνητικά θέματα και διεθνείς επιτροπές. Με τον τρόπο αυτό ενημερώνονται τα στελέχη και συντηρείται ένα υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας.
- Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της καθώς συνεχώς αναζητά καινοτόμες διαδικασίες για τα τεχνικά έργα.

6.2.2 Αδύνατα Σημεία

- Η εταιρεία πρέπει να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των χρόνων υλοποίησης των έργων, ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική στην εξωτερική αγορά, όπου ο χρόνος είναι βασικό κριτήριο για μια επιτυχημένη παρουσία. Αυτό είναι σημαντικό όταν μια εταιρεία

στρέφεται σε νέα χρηματοδοτικά σχήματα στον ευρωπαϊκό τραπεζικό χώρο.

- Παρόλο την ήδη παρουσία της εταιρείας στη ΝΑ Ευρώπη (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία) *δεν έχει καταφέρει να διεισδύσει στην Κροατία*. Ένα ακόμα πρόβλημα είναι η ήδη ύπαρξη ελληνικής εταιρείας στην Κροατία. Πρέπει λοιπόν να είναι ανταγωνιστική για να επιτύχει μερίδιο αγοράς και μελλοντική επικράτηση της και στη χώρα αυτή.
- Επειδή είναι ιδιωτική εταιρεία *δεν έχει εξασφαλίσει κονδύλια από το δημόσιο*.

Πίνακας 6.2: Εξωτερικό Περιβάλλον Κατασκευαστικής εταιρείας

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Προγράμματα υποδομών στην Ελλάδα• Προγράμματα υποδομών στις χώρες ΝΑ Ευρώπης• Αντιμετώπιση ειδικών καταστάσεων• Οικονομική ανάπτυξη στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης• Ευνοϊκή Ευρωπαϊκή Πολιτική (θεσμικές μεταρρυθμίσεις)• Τεχνολογικές εξελίξεις	<ul style="list-style-type: none">• Έντονος ανταγωνισμός• Φύση των έργων• Πολιτικές και Οικονομικές επιρροές• Θεσμικό πλαίσιο στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης• Η έλλειψη της πύλης e-construction

6.2.3 Ευκαιρίες

- *Πληθώρα προγραμμάτων υποδομών στην Ελλάδα και στη ΝΑ Ευρώπη δημιουργούν νέες ευκαιρίες, όπως η ένταξη στα Διευρωπαϊκά δίκτυα του κάθετου άξονα με τη Βουλγαρία. Σε συνδυασμό με την ελληνική πολιτική επιρροή στη ΝΑ Ευρώπη, ιδίως σε έργα χρηματοδοτούμενα από την Ελλάδα μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικές ευκαιρίες.*
- *Η ευελιξία σε σχέση με τους δημόσιους φορείς για αντιμετώπιση ειδικών καταστάσεων (π.χ. φυσικές καταστροφές που δημιουργούν την ανάγκη επισκευών και ανακατασκευών σε έργα υποδομής σε όλη την Ελλάδα) αποτελεί μια πολύ καλή ευκαιρία για έσοδα για την εταιρεία.*
- *Η οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση των μεγεθών στις τοπικές οικονομίες των αγορών της ΝΑ Ευρώπης, δημιουργεί θετικές προϋποθέσεις για να προγραμματιστούν έργα υποδομής στις χώρες αυτές.*
- *Ευνοϊκή Ευρωπαϊκή Πολιτική και ευρείες θεσμικές μεταρρυθμίσεις για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη χρηματοδότηση και υλοποίηση τεχνικών έργων και κυρίως οδοποιίας.*
- *Τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο των κατασκευών.*

6.2.4 Απειλές

- *Οι νέες ευκαιρίες που δημιουργούνται προσελκύουν και τον ανταγωνισμό, που στην αγορά αυτή είναι πολύ έντονος. Αυτό το γεγονός σε συνδυασμό με τη φύση των έργων που είναι μεγάλης έκτασης και χρονικής διάρκειας αποτελεί μια σοβαρή απειλή.*
- *Επειδή πρόκειται για μεγάλα έργα σημαντικό ρόλο στην ανάθεση τους παίζουν οι πολιτικές και οικονομικές επιρροές, όπου δημιουργούν κάποιο ρίσκο.*
- *Η διαφοροποίηση του θεσμικού περιβάλλοντος στις περιοχές της ΝΑ Ευρώπης δημιουργεί περισσότερο χρόνο για γνώση του θεσμικού*

πλαisiού για έργα υποδομής. Συγχρόνως δημιουργεί και ένα στοιχείο κινδύνου λόγω της οικονομικής αβεβαιότητας σε αυτές τις χώρες.

- Η έλλειψη της πύλης *e-construction*, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο του business – to – business για την διενέργεια δημοπρασιών στο διαδίκτυο μεταξύ των προμηθευτών πρώτων υλών και υπηρεσιών όλων των κατασκευαστικών εταιρειών της χώρας και την οποία ελέγχει ανταγωνιστική εταιρεία.

6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Οι στόχοι της υπό μελέτη εταιρείας κατατάσσονται όπως φαίνεται παρακάτω:

- σε αυτούς που αφορούν την υφιστάμενη πορεία των έργων και
- σε αυτούς που αφορούν τη νέα στρατηγική κατεύθυνση με νέες δραστηριότητες και έργα και επέκταση σε νέες αγορές – στόχους. (www.ellaktor.com, Ετήσιο Δελτίο 2007)



Βραχυπρόθεσμοι Στόχοι 2008 – 2009

- Ολοκλήρωση των τρεχόντων έργων σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα τους.
- Περαιτέρω επέκταση της γεωγραφικής της κάλυψης σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης με προτεραιότητα στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία λόγω της εξοικείωσης με το περιβάλλον των τοπικών αγορών εξαιτίας των επαφών που έχουν ήδη γίνει.



Μέσο – μακροπρόθεσμοι Στόχοι 2009 – 2012

- Επέκταση της γεωγραφικής της κάλυψης σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης με προτεραιότητα στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Αλβανία, Σερβία και Κροατία.

- Επέκταση της γεωγραφικής της κάλυψης σε χώρες της Μέση Ανατολής.
- Επέκταση των υπηρεσιών της σε θέματα engineering, διαχείρισης μελετών και έργων ώστε να αποτελεί τον σύμβουλο υποστήριξης σε μεγάλα τεχνικά έργα και στο εξωτερικό και κυρίως στις προαναφερθέντες χώρες.
- Ανάληψη νέων έργων στην Ελλάδα.
- Προσαρμογή στις απαιτήσεις των νέων της δραστηριοτήτων και της γεωγραφικής της επέκταση (NA Ευρώπη).
- Διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ώστε να διατηρεί το επίπεδο τεχνογνωσίας σε υψηλό επίπεδο (όπως είναι σήμερα) και να προσαρμόζει τις γνώσεις τους στις απαιτήσεις των νέων έργων.
- Διατήρηση του επιπέδου τεχνολογίας της που χρησιμοποιεί σε υψηλό επίπεδο ώστε να συνεχίζει να της δίνει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το ετήσιο δελτίο της εταιρείας, οι στόχοι της εταιρείας ανά επιχειρηματική δραστηριότητα για τα επόμενα έτη είναι οι ακόλουθοι:

Κατασκευή:

Για το 2007 οι κατασκευαστικές δραστηριότητες της υπό μελέτης εταιρείας παρουσίασαν κύκλο εργασιών €764,2 εκατ., λειτουργικά κέρδη (αποτελέσματα εκμετάλλευσης) €34,1 εκατ. και καθαρά κέρδη μετά από φόρους €19,9 εκατ. Οι προοπτικές της κατασκευής για το μέλλον είναι θετικές. Στην ελληνική αγορά έχουν ήδη αρχίσει να εκτελούνται από το 2008 τα μεγάλα συγχρηματοδοτούμενα έργα που θα αποφέρουν σημαντικό κατασκευαστικό αντικείμενο στους αναδόχους τους. Επίσης, η ελληνική εταιρεία θα διεκδικήσει σημαντικό μερίδιο στα νέα έργα υποδομής που αναμένεται να προκηρυχθούν (η συνολική δημόσια δαπάνη για τα εν λόγω έργα που περιλαμβάνονται στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) είναι €7,4 δις. και πρόκειται να διατεθούν στο διάστημα από το 2008 έως το

2013). Το μεγαλύτερο μέρος αυτών αναμένεται να διοχετευτεί στα μεγάλα οδικά έργα. Επίσης, σημαντική αναμένεται να είναι και η συμβολή των έργων εξωτερικού.

Λατομεία:

Ο κλάδος των Λατομείων παρουσίασε για τη χρήση 2007 κύκλο εργασιών €23,3 εκατ., λειτουργικά κέρδη €2,9 εκατ. και καθαρά κέρδη μετά από φόρους €1,2 εκατ.

Παραχωρήσεις:

Ο κλάδος των Παραχωρήσεων είχε το 2007 ενοποιημένα έσοδα €10,8 εκατ., λειτουργικά κέρδη €5,5 εκατ. και καθαρά κέρδη μετά από φόρους €30,1 εκατ. Η συνεισφορά των παραχωρήσεων στα ενοποιημένα αποτελέσματα της εταιρείας αναμένεται να είναι ακόμα μεγαλύτερη τα επόμενα χρόνια με την διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των έργων παραχώρησης που θα συνεισφέρουν σημαντικά σε έσοδα και κέρδη. Η απόδοση των έργων Παραχωρήσεων διαφαίνεται και στους αντίστοιχους δείκτες αποδοτικότητας όπως είναι ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης – Internal Rate of Return (IRR) των ιδίων κεφαλαίων, ο οποίος για τα μεγάλα έργα παραχώρησης σε εξέλιξη κυμαίνεται μεταξύ 10% και 14% και βάσει του κινδύνου των επενδύσεων αυτών, κρίνεται απόλυτα ικανοποιητικός.

Ενέργεια και Περιβάλλον:

Ο κλάδος αυτός παρουσίασε για το 2007 ενοποιημένα έσοδα ύψους €78,1 εκατ., λειτουργικά κέρδη €27,0 εκατ. και καθαρά κέρδη μετά από φόρους €16,5 εκατ. Με την πεποίθηση ότι ο τομέας αυτός θα παρουσιάσει αλματώδη ανάπτυξη και θα δημιουργήσει μεγάλη αξία, η εταιρεία έχει προβεί σε σημαντικές επενδύσεις τα τελευταία χρόνια, οι οποίες έχουν ήδη αρχίσει να

αποδίδουν. Στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας οι προοπτικές είναι θετικές και η ανάπτυξή τους αναμένεται να λάβει ώθηση με τη θεσμοθέτηση του νέου χωροταξικού πλαισίου για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας που έχει ήδη δρομολογηθεί. Στον τομέα του περιβάλλοντος, η συνολική στρατηγική της εταιρείας εστιάζεται στην παροχή φιλικών προς το περιβάλλον λύσεων διαχείρισης απορριμμάτων καλύπτοντας όλο το φάσμα των διαθέσιμων μεθόδων. Επισημαίνεται ότι το θέμα των αποβλήτων στην Ελλάδα, λόγω της κοινωνικής πίεσης και της ισχύουσας ευρωπαϊκής νομοθεσίας, έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις και αναμένεται να υπάρξει μεγάλος αριθμός σχετικών έργων, στα οποία η εταιρεία είναι έτοιμη να συμμετάσχει.

Ανάπτυξη Ακινήτων:

Ο κλάδος της Ανάπτυξης Ακινήτων παρουσίασε για τη χρήση 2007 ενοποιημένα έσοδα της τάξης των €34,5 εκατ., λειτουργικά κέρδη €7,4 εκατ. και καθαρά κέρδη μετά από φόρους 3,6 εκατ. €. Η εταιρεία δίνει αυτή τη στιγμή ιδιαίτερη έμφαση στην ολοκλήρωση των ήδη δρομολογημένων διαδικασιών για τα ακίνητα στην Κάντζα και τη Γυαλού, καθώς και στην ανάπτυξη της και την εκμετάλλευση επενδυτικών ευκαιριών στα Βαλκάνια και ιδιαίτερα στη Ρουμανία. Ειδικότερα, οι στόχοι της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι τα εξής:

- Ολοκλήρωση της έγκρισης οριοθέτησης στο ακίνητο της Κάντζας. Η διαδικασία ολοκλήρωσης της έκδοσης οικοδομικών αδειών δεν αναμένεται να ολοκληρωθεί προ του 2010, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει σε αναθεώρηση της συμφωνίας.
- Ολοκλήρωση της κατασκευής του οικιστικού συγκροτήματος Ampelia στην Κάντζα και έναρξη των πωλήσεων.
- Έναρξη της κατασκευής κτιρίου γραφείων επιφάνειας 19.000 τ.μ. στην Ακαδημία Πλάτωνος.
- Έναρξη της κατασκευής οικιστικού συγκροτήματος στην λίμνη Baneasa του Βουκουρεστίου.

- Η ανάπτυξη νέων οικιστικών συγκροτημάτων και γραφειακών χώρων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Η συμμετοχή σε διαγωνισμούς για την ανάπτυξη εκθεσιακών χώρων, εμπορικών κέντρων, συνεδριακών και γραφειακών χώρων.

Σημαντικοί παράγοντες που εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας είναι οι ακόλουθοι :

- Η ηγετική θέση της στον Ελληνικό Κατασκευαστικό Κλάδο
- Η εμπειρία και τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει από την κατασκευή έργων που προϋποθέτουν υψηλή ποιότητα, μεγάλη ταχύτητα στην ολοκλήρωση και σύνθετες τεχνολογικά λύσεις (Ρίο – Αντίρριο, Αττική Οδός κ.λπ.)
- Ο ιδιόκτητος σύγχρονος εξοπλισμός
- Η άριστη οικονομική κατάσταση και η ισχυρή κεφαλαιακή διάρθρωση
- Το έμπειρο και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Ο σταθερός πυρήνας της πελατείας της και η συνεχής διεύρυνσή του. (www.ellaktor.com)

Στον πίνακα 6.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται μερικοί από τους προαναφερθέντες στόχους της εταιρείας. Παρατίθεται ένας συνδυασμός των υπαρχόντων και νέων υπηρεσιών της με τις υπάρχουσες και νέες αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ή θα δραστηριοποιηθεί η υπό μελέτη εταιρεία.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΑΓΟΡΕΣ											
	Ελλάδα	Βουλγαρία	Ρουμανία	Σερβία	Αλβανία	Κροατία	Ρωσία	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	Κουβέιτ	Ομάν	Κατάρ	Ντουμπάι
Τεχνικός Σύμβουλος	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
Διαχείριση Προγραμματισμένων Έργων	✓	✓	✓					✓	✓			✓
Κατασκευή και Επίβλεψη Προγραμματισμένων Έργων	✓	✓	✓					✓	✓			✓
Κατασκευή και Επίβλεψη Νέων Έργων	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Τεχνικές Μελέτες	✓	✓	✓	✓		✓						✓
Ειδικές Μελέτες	✓	✓	✓			✓						
Σχεδιασμός Έργων	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Πίνακας 6.3: Συνδυασμός Αγοράς – Υπηρεσιών της υπό μελέτη Εταιρείας

6.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Το όραμα (vision) της εταιρείας είναι μία δήλωση που:

- α) εξηγεί την ύπαρξη της εταιρείας όσον αφορά τον εταιρικό και επιχειρηματικό σκοπό της εταιρείας και την ανταγωνιστικότητά της,
- β) καθορίζει τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και των κύριων συμμετεχόντων της και
- γ) καθορίζει τους ευρείς αντικειμενικούς σκοπούς και την εταιρική επίδοση

- **Το Όραμα της υπό μελέτη εταιρείας:**

Να εδραιώσουμε την ηγετική μας θέση ως κατασκευαστή και διαχειριστή παραχωρήσεων στην εγχώρια αγορά και να εξασφαλίσουμε σημαντικό μερίδιο εσόδων από διεθνείς αγορές. (www.ellaktor.com)

- **Η Αποστολή της υπό μελέτη εταιρείας:**

Στόχος μας είναι η διαχρονική άνοδος των οικονομικών μεγεθών του Ομίλου, εκμεταλλευόμενοι το διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων μας και την άριστη επιχειρηματική φήμη και αξιοπιστία που κατακτήσαμε μέσα από την εκτέλεση έργων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, προκειμένου να αναλάβουμε νέα έργα και να εξασφαλίσουμε μακροπρόθεσμα και σταθερά έσοδα μέσα από συμβάσεις παραχώρησης. (www.ellaktor.com)

- **Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες της υπό μελέτη εταιρείας:**

- α) Κατασκευή
- β) Λατομεία
- γ) Παραχωρήσεις
- δ) Ενέργεια και Περιβάλλον
- ε) Ανάπτυξη Ακινήτων

6.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Κατέχοντας σημαντική θέση στον κλάδο των κατασκευών και έχοντας μεγάλο μερίδιο αγοράς η υπό μελέτη εταιρεία ακολουθεί *επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης* επιδιώκοντας την αύξηση των πωλήσεων και την ανανέωση των υπηρεσιών – τεχνικών έργων της.

Σημαντικές κινήσεις στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας σήμερα είναι:

- Η ανάληψη της κατασκευής μεγάλων Δημόσιων και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων.
- Η ανάληψη μικρότερων Δημόσιων Έργων μέσω των θυγατρικών της κατασκευαστικών εταιριών σε όλη την Ελληνική Επικράτεια.
- Η ενίσχυση της ήδη σημαντικότητας παρουσίας της στον τομέα των Ιδιωτικών Έργων με διεύρυνση της υπάρχουσας σταθερής πελατειακής βάσης.
- Η ανάληψη εκτέλεσης έργων με τη μέθοδο Project Management. (www.ellaktor.com)

Κατακόρυφη Ολοκλήρωση

Το σύνολο των αποφάσεων της εταιρείας:

- α) Καθορισμού των ορίων που θέτει η εταιρεία στις γενικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (value chain)**
- β) Καθορισμού της σχέσης της εταιρείας με προμηθευτές, διανομείς και πελάτες**
- γ) Αναγνώρισης των συνθηκών υπό τις οποίες τα παραπάνω όρια και σχέσεις πρέπει να τροποποιηθούν για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας**

Η υπό μελέτη εταιρεία «καθετοποιείται» προς τα πίσω μέσω των θυγατρικών της παραγωγικών επιχειρήσεων σε δραστηριότητες υποστηρικτικές στις κατασκευές (λατομεία, σκυροδέματα, ασφαλτοσκυροδέματα), σε όλη την Ελληνική Επικράτεια. Με τον τρόπο αυτό μειώνει την εξάρτησή της από εξωτερικούς προμηθευτές και εξασφαλίζει για την επιχείρηση πρώτες ύλες και τεχνικά υλικά στα διάφορα επίπεδα παραγωγικής διαδικασίας, αλλά επιπλέον εξασφαλίζει και την ποιότητα των συστατικών μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος.

Επίσης, η υπό μελέτη εταιρεία ακολουθεί και κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός καθώς υποστηρίζει τεχνικά το τελικό παραγόμενο προϊόν και μετά την πώληση μέσω της διαχείρισης και συντήρησης των έργων που αναλαμβάνει.

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Η οριζόντια στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διεύσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή μέσω της προσέλκυσης νέων τμημάτων αγοράς.

Η υπό μελέτη εταιρεία ακολουθεί οριζόντια ανάπτυξη αποσκοπώντας την επέκταση των υπηρεσιών της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές, όπως η Ευρώπη και Μέση Ανατολή.

Συσχετισμένη Διαποίκιση

Η στρατηγική της διαποίκισης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα / υπηρεσίες και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η υπό μελέτη εταιρεία χρησιμοποιεί τη συσχετισμένη διαποίκιλη για να επεκταθεί σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τον κλάδο των κατασκευών αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της. Τα τελευταία χρόνια έχει επεκταθεί σε νέους κλάδους, όπως τα λατομεία και το Real Estate, με σκοπό να διατηρήσει και να αυξήσει την ισχυρή ανταγωνιστική της θέση.

6.6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η υπό μελέτη ελληνική κατασκευαστική εταιρεία εφαρμόζει *ανταγωνιστική επιχειρηματική στρατηγική* γιατί μάχεται όλους τους ανταγωνιστές του κατασκευαστικού κλάδου για να εξασφαλίσει πλεονέκτημα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ηγεσία Κόστους

Η ηγεσία κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει τη μεγάλη μαζική αγορά. Η ηγετική επιχείρηση αυτής της κατηγορίας είναι σε θέση να χρεώνει στα προϊόντα τις χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές και να συνεχίζει να αποκομίζει ικανοποιητικό κέρδος.

Η ελληνική εταιρεία ακολουθεί ηγεσία ως προς το κόστος κατά κύριο λόγο στην πλειοψηφία των έργων που αναλαμβάνει. Εκμεταλλευόμενη τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της αποδοτικής κλίμακας, την μοναδική τεχνογνωσία των υπαλλήλων της, την εμπειρία της διοίκησης σε μεγάλα έργα, τον αυστηρό έλεγχο του κόστους και τα σημαντικά κανάλια διανομής της είναι σε θέση να διεκδικεί δημόσια και ιδιωτικά έργα προσφέροντας χαμηλές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αλλά και ποιότητα.

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της Διαφοροποίησης αποβλέπει στη δημιουργία ενός προϊόντος/υπηρεσίας ικανού/ής να προβάλλει την επιχείρηση στο εν δυνάμει πελάτες της. Η στρατηγική αυτή προτείνει την προσφορά υπηρεσιών μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών της.

Στον κλάδο των κατασκευών η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Η υπό μελέτη εταιρεία εκμεταλλεύομενη τόσο την τεχνογνωσία, τις σπουδές και την εμπειρία των μηχανικών της όσο και το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει προσπαθεί με σταθερά βήματα να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης σε αρκετά από τα έργα της. Η πρωτοποριακή μέθοδος αντισεισμικής προστασίας των κτιρίων που εφαρμόζει, αλλά και οι νέοι τρόποι κατασκευής «ενεργειακών» κτιρίων είναι μερικά από τα «στοιχήματα» της εταιρείας.

6.7 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Η Λειτουργική Στρατηγική περιλαμβάνει:

- α) Στρατηγικές Marketing**
- β) Οικονομικές Στρατηγικές**
- γ) Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης**
- δ) Στρατηγικές Λειτουργιών**
- ε) Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η στρατηγική Marketing της υπό μελέτη εταιρείας αφορά την τιμολόγηση, τη δημοπράτηση και την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η εταιρεία με τη μακροχρόνια πείρα της γνωρίζει ότι η διαφήμιση και η προώθηση των τεχνικών έργων της συμβάλλει στην εξασφάλιση μεγάλου μεριδίου αγοράς τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά των κατασκευών. Όσον αφορά τις οικονομικές στρατηγικές της υπό μελέτη εταιρείας σκοπός τους είναι η αναζήτηση και εξασφάλιση κεφαλαίων χαμηλότερου κόστους για την υποστήριξη των επιχειρηματικών στρατηγικών της εταιρείας. (J. David Hunger and Thomas L. Wheelen, 2004)

Οι στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας ασχολούνται με τη βελτίωση και τις καινοτομίες των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η εταιρεία πρωτοπορεί στη σχεδίαση νέων κτιρίων με χαμηλό κόστος, αλλά επίσης καινοτομεί στις διαδικασίες παραγωγής νέων κτιρίων. Συγκεκριμένα η εταιρεία στοχεύει στο σχεδιασμό «έξυπνων» κτιρίων. «Έξυπνα» κτίρια είναι τα κτίρια με αυτόματες ρυθμιστικές λειτουργίες σχετικά με το φωτισμό, την ενεργειακή διαχείριση, την τηλεπικοινωνιακή ευελιξία. (Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, Αθήνα, Μάρτιος 2007)

Οι ερευνητικές προτεραιότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- προσεγγίσεις που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της συνολικής του απόδοσης,
- υλικά που προσαρμόζονται και μεταβάλλουν τα χαρακτηριστικά τους ανάλογα με τις εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες και τις ανάγκες χρήσης όπως ενεργά πολυλειτουργικά υλικά που βελτιώνουν το εσωτερικό περιβάλλον και την κατανάλωση ενέργειας των κτιρίων αξιοποιώντας νανοτεχνολογία αισθητήρες και τεχνολογίες πληροφορικής. Τα υλικά αυτά μπορούν να αποτελούν δομικά στοιχεία λύσεων τύπου «έξυπνου σπιτιού»,
- ανάπτυξη δομικών στοιχείων και υλικών με έξυπνες ιδιότητες, όπως η αυτόματη εκτίμηση ευστάθειας, αυτόματες ρυθμιστικές λειτουργίες αυτό - επιδιόρθωση και βελτιωμένα δομικά και αισθητικά χαρακτηριστικά,

αυτοκαθαριζόμενα δομικά στοιχεία κτλ. (Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, Αθήνα, Μάρτιος 2007)

Τέλος, η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας επιχειρεί να βρει την καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Στόχος της είναι η καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων της προσφέροντας τους ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον.

6.8 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στην ενότητα αυτή αναπτύσσονται οι στρατηγικές επιλογές για την υπό μελέτη εταιρεία, σε σχέση με το συνδυασμό αγορών και υπηρεσιών που θα επιδιώξει, για τη χρονική περίοδο από το 2009 έως το 2012 και συνδέονται από τις βασικές τους παραδοχές και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Οι βασικές αυτές επιλογές είναι τέσσερις, αντιστοιχούν σε κατευθύνσεις ανάπτυξης και για κάθε μια αναλύεται και η μέθοδος ανάπτυξης που έχει αποφασιστεί.

Τέσσερις είναι οι στρατηγικές κατευθύνσεις που παρουσιάζονται για την εταιρεία στα επόμενα χρόνια έως το 2012, τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει και θα πρέπει να αποφασίσει σε ποιους τομείς θα δώσει προτεραιότητα σε κάθε χρονική περίοδο και πώς θα κατανομηθεί η εστίαση της προσπάθειας, των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.

✚ Ισχυροποίηση της παρούσας θέσης – Υλοποίηση τρεχόντων έργων

Η επιλογή αυτή περιλαμβάνει την εντατική παρακολούθηση της κατασκευής και αποπεράτωσης των παρόντων έργων, την επιτάχυνση των ρυθμών κατασκευής με εστίαση της προσπάθειας στη λειτουργία αυτή και τη βελτίωση των μεγεθών παραγωγικότητας και κόστους.

Η βελτίωση αυτή είναι δυνατό να επιτευχθεί περαιτέρω εφόσον υπάρχει η τεχνογνωσία από προηγούμενα μεγάλα έργα και η εμπειρία της εταιρείας λόγω των χρόνων λειτουργίας της. Επιπλέον, μπορούν να αξιοποιηθούν στελέχη της εταιρείας στον τομέα των κατασκευών τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία σε τεχνικά έργα και επιπλέον γνωρίζουν περιζήτητες ξένες γλώσσες. Η προσπάθεια αυτή είναι ανάγκη να γίνει τώρα και να αποτελέσει βασικό στόχο γιατί αποτελεί και ένα στάδιο προετοιμασίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων για την περαιτέρω γεωγραφική επέκταση της εταιρείας.

Η υπό μελέτη εταιρεία θα προχωρήσει στην επιλογή αυτή με εσωτερική ανάπτυξη, βασισμένη δηλαδή στους υφιστάμενους ανθρώπινους πόρους και αναπτύσσοντας τη βάση των δεξιοτήτων της. Αυτό θα επιτευχθεί με μεταφορά τεχνογνωσίας από μια ομάδα στην άλλη μέσα στον οργανισμό που θα συνοδευτεί και από εσωτερική μεταφορά ανθρώπινων πόρων στις διαφορετικές λειτουργίες της εταιρείας ανάλογα πάντα με τα προσόντα και την εξειδίκευση των ατόμων. Ο τρόπος αυτός παρουσιάζει σημαντικό όφελος αφού η γνώση διαχέεται στη βάση και ενδυναμώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το ελάχιστο δυνατό κόστος (μόνο κόστος για το χρόνο εκπαίδευσης).

Κρίσιμο θέμα στην μέθοδο αυτή είναι να χρησιμοποιηθούν ορισμένα εξειδικευμένα και έμπειρα άτομα σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επιπλέον, πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα με διαβάθμιση ικανοτήτων και γνώσεων τέτοια ώστε να γίνει η μεταφορά τεχνογνωσίας και να κατανεμηθεί η προσπάθεια, αλλά και στο τέλος να διευρυνθεί η βάση των ικανοτήτων του οργανισμού.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της ανάπτυξης αυτής είναι η επιτυχής διεκδίκηση οικονομικών πόρων από Κ.Π.Σ., Π.Δ.Ε., Ε.Ε. και διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς για την αποπεράτωση των έργων. Σημαντικό ρόλο εδώ θα παίξει ο έλεγχος των μεγεθών παραγωγικότητας και κόστους υπηρεσιών.

Η επιτυχία εξαρτάται άμεσα και από το σωστό προγραμματισμό και την επιλογή κατάλληλων δεικτών μέτρησης της απόδοσης για την εντατική

παρακολούθηση των έργων και τη διασφάλιση της επίτευξης οικονομιών κλίμακας. Μεγέθη που πρέπει να παρακολουθούνται συστηματικά είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και το κόστος υπηρεσιών.

Γεωγραφική Επέκταση στην Ελλάδα, την Ευρώπη και την Μέση Ανατολή

Η επιλογή αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια για περαιτέρω επέκταση των δραστηριοτήτων με νέα έργα στην Ελλάδα και στις χώρες του εξωτερικού που ήδη δραστηριοποιείται (Βουλγαρία, Ρουμανία, Ντουμπάι κ.α). Επιπλέον, τη διείσδυση της εταιρείας σε άλλες χώρες κυρίως της Ευρώπης όπως η Κροατία και η Αλβανία, αλλά και χώρες της Μέσης Ανατολής με ανάληψη σημαντικών έργων. Άμεση προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε μία πρώτη ομάδα χωρών όπως Βουλγαρία, Ρουμανία και Κροατία και στη συνέχεια σε χώρες όπως η Αλβανία και η Σερβία.

Η προοπτική αυτή προκύπτει από ευκαιρίες που φαίνονται να δημιουργούνται στις χώρες για νέα έργα. Δεδομένου ότι η Βουλγαρία και η Ρουμανία είναι σε στάδιο ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι αναμενόμενο να δημιουργηθούν σημαντικές ευκαιρίες στις περιοχές αυτές. Τέτοιες προοπτικές έχουν αρχίσει ήδη να διαφαίνονται και έχουν ήδη υποβληθεί προτάσεις για υπηρεσίες συμβούλου στις χώρες αυτές.

Η ανάπτυξη εδώ θα πρέπει να γίνει με συνδυασμό δύο μεθόδων, της στρατηγικής συμμαχίας και της σταδιακής παράλληλης εσωτερικής ανάπτυξης. Η μέθοδος της στρατηγικής συμμαχίας θα βοηθήσει για τη ΝΑ Ευρώπη, ενώ για την περαιτέρω ανάπτυξη στην Ελλάδα η εσωτερική ανάπτυξη είναι επαρκής.

Όσον αφορά τα έργα στο εξωτερικό, θα βοηθούσε πιθανώς μια ενδεχόμενη στρατηγική συμμαχία που θα συνεισέφερε με τις απαραίτητες δεξιότητες, τους πόρους και τη γνώση των τοπικών φορέων και διαδικασιών αλλά και της

αγοράς των περιοχών αυτών. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι αποκτώνται γρήγορα οι δεξιότητες που δεν υπάρχουν στη βάση της εταιρείας αλλά υπάρχει και το ρίσκο εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας μεταξύ των «συμμάχων».

Είναι σημαντικό να γίνει σωστή επιλογή συμμάχου μεταξύ οργανισμών με συμπληρωματικές υπηρεσίες (νομικοί σύμβουλοι) και όχι δυνητικούς ανταγωνιστές της όπως μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες. Θα πρέπει να είναι οργανισμός με παρουσία στην περιοχή και γνώση των διαδικασιών ανάθεσης έργων υποδομής, των σχετικών κανονισμών, αλλά και άλλων τοπικών φορέων.

Η μέθοδος αυτή θα πρέπει όμως να συνδυαστεί και με παράλληλη οργανική ανάπτυξη, βασισμένη δηλαδή στους υφιστάμενους ανθρώπινους πόρους και αναπτύσσοντας τη βάση των δεξιοτήτων τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι μέχρι τώρα η εταιρεία έχει βασιστεί στο δικό της προσωπικό μόνο για την ανάπτυξη των αγορών αυτών, η δραστηριοποίηση της έως τώρα θεωρείται επιτυχής.

Είναι κρίσιμο να γίνει εντατική προσπάθεια ώστε να εντοπιστούν έγκαιρα οι ευκαιρίες που θα προσφέρουν τα «κατάλληλα» έργα σε κάθε χώρα. Τα έργα αυτά θα πρέπει να έχουν προοπτική σημαντικής κερδοφορίας.

Θα πρέπει να σημειωθούν τα απαραίτητα στάδια για την επιτυχή ανάπτυξη της εταιρείας στις χώρες αυτές είναι τα ακόλουθα:

- Περισσότερα έργα
- Διεύρυνση τεχνογνωσίας
- Διάχυση γνώσης στη βάση της εταιρείας
- Βελτίωση μεγεθών παραγωγικότητας και ποιότητας
- Βελτίωση μεγεθών κόστους υπηρεσιών
- Δυνατότητα εξεύρεσης πόρων για επένδυση

Νέες Επιχειρηματικές Μονάδες και Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών

Η επέκταση της υπό μελέτη εταιρείας σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες όπως τα λατομεία, οι μεταλλευτικές δραστηριότητες και το Real Estate που συνδέονται με τον κλάδο των κατασκευών θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και θα μπορέσει να διεισδύσει σε νέους κλάδους στις νέες αγορές – στόχους της.

Στην κατεύθυνση των νέων υπηρεσιών εντάσσονται δραστηριότητες που αφορούν υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας που θα μπορούσε να προσφέρει η εταιρεία σε έργα υποδομής, με αυτά που έχει ως τώρα αναλάβει ως τώρα, στην Ελλάδα, στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και στη Μέση Ανατολή. Τέτοιες είναι: οι υπηρεσίες τεχνικού συμβούλου διοίκησης προγράμματος τεχνικών υποδομών σε μεγάλα έργα υποδομής, construction management και υπηρεσίες engineering consulting.

Οι υπηρεσίες αυτές θα αναπτυχθούν με υπάρχουσες αλλά και νέες δεξιότητες και μεταφορά τεχνογνωσίας από έμπειρους ειδικούς. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας πρέπει να αναπτυχθούν από τα πιο έμπειρα στελέχη της εταιρείας.

Όμοια με την στρατηγική ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και η στρατηγική για τις νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες σε νέους κλάδους θα αναπτυχθούν με υπάρχουσες αλλά και νέες δεξιότητες και μεταφορά τεχνογνωσίας από έμπειρους ειδικούς. Βασικό μέλημα της εταιρείας είναι να πετύχει στους νέους κλάδους σημαντικό μερίδιο αγοράς κυρίως στις χώρες του εξωτερικού.

Είναι σημαντικό να εκπαιδευτούν κατάλληλα τα στελέχη της εταιρείας που θα ασχοληθούν με τους νέους κλάδους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις.

Καθετοποίηση της Παραγωγής

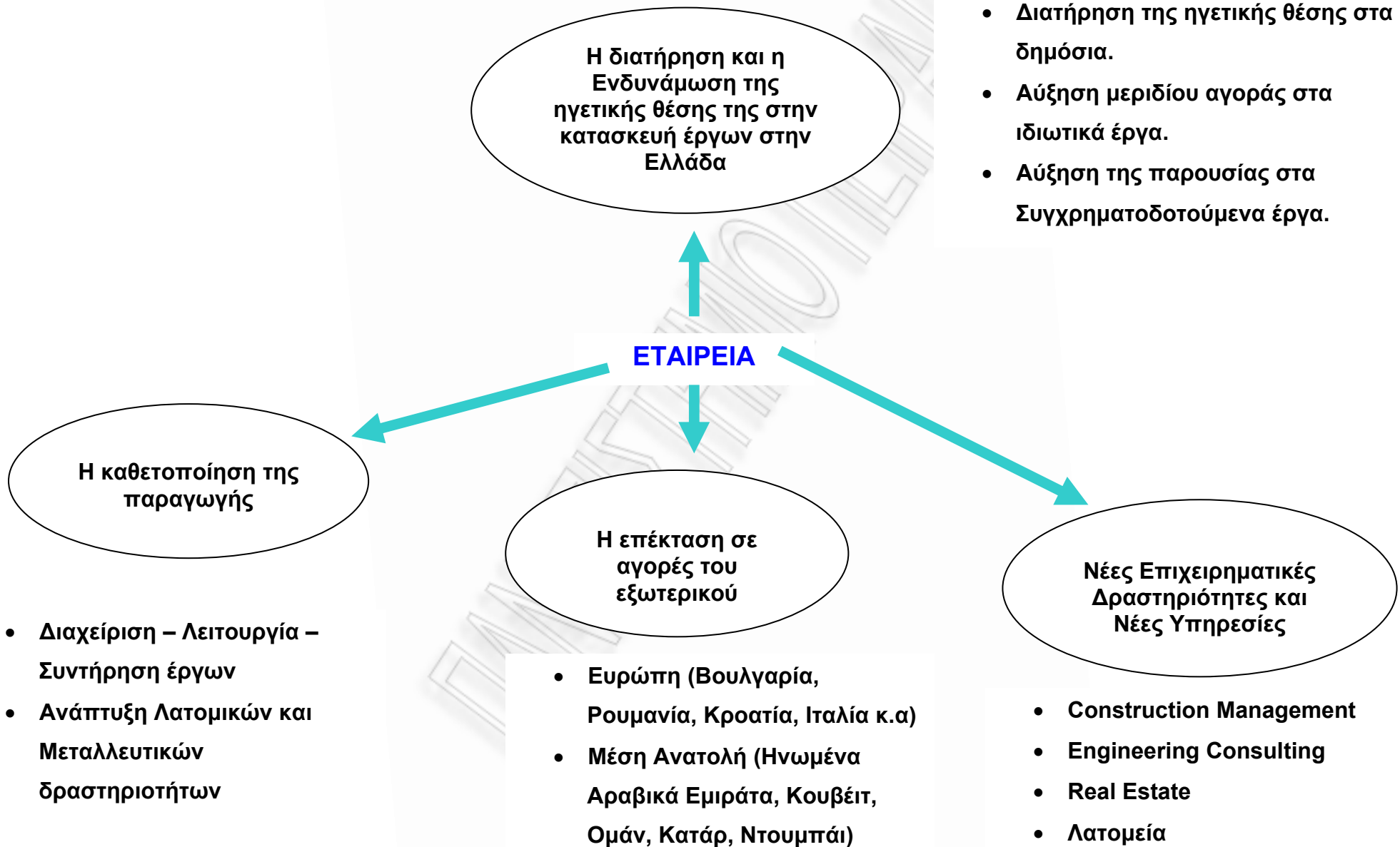
Μέσω των θυγατρικών εταιρειών της πραγματοποιείται η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω της παραγωγής της εταιρίας σε δραστηριότητες υποστηρικτικές στις κατασκευές (λατομεία, σκυροδέματα, ασφαλτοσκυροδέματα), σε όλη την Ελληνική Επικράτεια. Επίσης, η εταιρεία ακολουθεί και κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός καθώς υποστηρίζει τεχνικά το τελικό παραγόμενο προϊόν και μετά την πώληση μέσω της διαχείρισης και συντήρησης των έργων που αναλαμβάνει.

Με τον τρόπο αυτό μειώνει την εξάρτησή της από εξωτερικούς προμηθευτές και εξασφαλίζει για την επιχείρηση πρώτες ύλες και τεχνικά υλικά στα διάφορα επίπεδα παραγωγικής διαδικασίας, αλλά επιπλέον εξασφαλίζει και την ποιότητα των συστατικών μερών του παραγόμενου τελικού προϊόντος. Οι πιθανές νέες υπηρεσίες περιλαμβάνουν τη λειτουργία, συντήρηση και εκμετάλλευση των τεχνικών έργων που έχει αναλάβει η εταιρεία κυρίως στις χώρες του εξωτερικού.

Οι νέοι τομείς λειτουργίας, συντήρησης και εκμετάλλευσης είναι ήδη αρκετά καλά εδραιωμένοι στην Ελλάδα και βασικό μέλημα της εταιρείας είναι να πετύχει το ίδιο και στις χώρες του εξωτερικού.

Είναι σημαντικό να ενισχυθεί άμεσα η ομάδα των στελεχών της εταιρείας που θα ασχολείται με τους τομείς λειτουργίας, συντήρησης και εκμετάλλευσης των έργων με νέα στελέχη με κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες.

Η Στρατηγική της υπό μελέτη εταιρείας για τα προσεχή χρόνια



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2004, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ε. Πετρίδου, 2001, Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός
- Ι. Καζάκης, 2003, Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη, Εκδόσεις Ζυγός
- Β. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Β. Σαρσέντης, 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- ICAP, 2007, Κλαδική μελέτη για τον Κατασκευαστικό κλάδο
- Ελληνική Τεχνοδομική, Τεχνική, Επενδυτική, Βιομηχανική Ανώνυμη Εταιρεία, Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο Χρήσης για το έτος 2007
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Ο Εγχώριος Κατασκευαστικός Κλάδος στην Ελλάδα, (1-3-2007)
- Εφημερίδα Καθημερινής, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Ο κατασκευαστικός κλάδος απειλείται με πτωχεύσεις”, 11/10/2009
- Νόμος 3263/2004 (ΦΕΚ 179/A/28-09-2004), “Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και συναφείς διατάξεις”
- Νόμος 3299/2004 (ΦΕΚ 261/A/23-12-2004), “Κίνητρα Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη & την Περιφερειακή Σύγκλιση”
- Νόμος 3316/2005 (ΦΕΚ 42/A/22-02-2005), “Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις”
- Νόμος 3389/2005 (ΦΕΚ 232/A/22-09-2005), “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα”
- Εφημερίδα Καθημερινή, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Αύξηση της ανεργίας φέρνουν τα «λουκέτα» στις κατασκευαστικές”, 5/11/2010

- Εφημερίδα Καθημερινή, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Ο κατασκευαστικός κλάδος στο δρόμο των συγχωνεύσεων”, 12/12/2009
- Εφημερίδα Τα Νέα, Γ. Πουλερές, “Στο κόκκινο βρίσκονται 20 κατασκευαστικοί όμιλοι”, 22/11/2008
- Εφημερίδα Το Κέρδος, Β. Σαντοριναίου, “Στο κόκκινο ο κατασκευαστικός κλάδος”, 19/3/2009

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.yrexode.gr>
- http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME
- <http://www.eu-greenbuilding.org>
- <http://www.aktor.gr>
- http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp
- <http://www.reporter.gr>
- <http://news.kathimerini.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τέσσερις στις δέκα κατασκευαστικές εταιρείες 7ης τάξης κατέγραψαν ζημιές κατά το 2008, όπως προκύπτει από την επεξεργασία των στοιχείων ισολογισμών τους που έγινε από τον ΣΑΤΕ (Σύνδεσμος Ανώνυμων Τεχνικών Εταιρειών). Συνολικά, σε αυτές τις εταιρείες 7ης τάξης καταγράφηκαν 86,8 εκατ. ευρώ ζημιές (προ φόρων). Ζημιές, επίσης, κατέγραψαν τέσσερις στις εννέα εταιρείες 6ης τάξης, μία στις πέντε 5ης τάξης και τρεις στις τέσσερις της 4ης τάξης. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία αυτά αφορούν τις εταιρείες που τηρούν ισολογισμούς με βάση τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα και όχι το σύνολο των κατασκευαστικών εταιρειών. Εάν στην ανάλυση περιληφθούν και οι εταιρείες που ακολουθούν το Εθνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο διαπιστώνεται επιδείνωση του μέσου ύψους ζημίας των ζημιογόνων εργοληπτικών εταιρειών από 1,2 εκ. ευρώ το 2007 σε 4,5 εκ. ευρώ το 2008. Τα ανωτέρω υποδηλώνουν, σε σημαντικό βαθμό, την κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει ο κατασκευαστικός κλάδος τα τελευταία χρόνια, μια κατάσταση, η οποία διαρκώς επιδεινώνεται.

7.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η συνολική κατασκευαστική δραστηριότητα στην Ελλάδα, με βάση το δείκτη παραγωγής στις κατασκευές, που καταρτίζει η ΕΣΥΕ, εμφανίζεται σταθερά μειωμένη από το 2002 και μετά, σε σχέση με το 2000. Η χρηματοοικονομική κρίση, που ξέσπασε από το φθινόπωρο του 2008, επιδείνωσε την κατάσταση. Σύμφωνα με τις ανακοινώσεις της ΕΣΥΕ, κατά το Α' τετράμηνο του 2009 καταγράφηκε μείωση κατά 13,5% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 22,3% στην επιφάνεια και κατά 22,8% στον όγκο (σε ιδιωτική και δημόσια οικοδόμηση), σε σύγκριση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα του 2008. Ειδικά, κατά τον Απρίλιο, η μείωση έφτασε στο 40%, ενώ κατά το Μάιο, σύμφωνα με στοιχεία του ΤΕΕ (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας), που προκύπτουν από το σύστημα ελέγχου των αμοιβών, η συνολική οικοδομική

δραστηριότητα μειώθηκε κατά 30% σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα του 2008.

Η δραστική περικοπή των τραπεζικών δανείων και ταυτόχρονα η σημαντική αύξηση του κόστους του δανεισμού των ελληνικών νοικοκυριών, η αβεβαιότητα για το μέλλον του οικογενειακού προϋπολογισμού, καθώς και οι πρόσθετες σημαντικές φορολογικές επιβαρύνσεις, ήταν οι βασικές αιτίες της εντυπωσιακής μείωσης της ζήτησης για νέες κατοικίες, με συνέπεια να έχει αυξηθεί ο αριθμός των προς πώληση κατοικιών σε όλη τη χώρα, ιδιαίτερα στην περιοχή της Αττικής. Επιπλέον, ανασταλτικά ως προς τη ζήτηση λειτούργησε η πολύμηνη συζήτηση αναφορικά με τους ημιυπαίθριους χώρους, ενώ τα μέτρα τα οποία ανακοινώθηκαν, δεν αναμένεται να διαμορφώσουν καλύτερες προοπτικές στον τομέα των ιδιωτικών οικοδομικών έργων.

Στα δημόσια έργα, οι δυσμενείς εξελίξεις εμφανίστηκαν από το Α' εξάμηνο του 2008, με την εντυπωσιακή μείωση του αριθμού δημοπρατημένων έργων, προϋπολογισμού άνω των 2 εκατ. ευρώ, σε σχέση με τα αμέσως προηγούμενα χρόνια, αλλά και τις καθυστερήσεις στις πληρωμές πιστοποιήσεων. Το 2009, με τη δραστική περικοπή του Προγράμματος Δημόσιων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε) ως ποσοστού του ΑΕΠ σε σχέση με το 2008, ως συνέπεια της γενικότερης δυσμενούς εξέλιξης των δημόσιων οικονομικών, η κατάσταση επιδεινώθηκε. Η μικρή αύξηση του αριθμού των δημοπρατημένων έργων, κατά το πρώτο εξάμηνο του 2009, σε σχέση με το αντίστοιχο χρονικό διάστημα του 2008, δεν θα πρέπει να εκληφθεί ως θετική εξέλιξη, αφενός γιατί είναι βέβαιο ότι προεξοφλήθηκαν δημοπρατήσεις και των επόμενων μηνών, κυρίως, όμως, γιατί ο αριθμός τους παραμένει εντυπωσιακά μειωμένος σε σχέση με το Α' εξάμηνο της τριετίας 2005 - 2007.

Η κρίση στον κατασκευαστικό τομέα αποτυπώνεται στους ισολογισμούς των εταιρειών για το 2008, κυρίως με την εντυπωσιακή αύξηση των υποχρεώσεων έναντι του 2007 (κατά 148,6% οι μεσομακροπρόθεσμες) και τις ζημίες, οι οποίες οδήγησαν σε πτώχευση αρκετές εταιρείες. Επίσης, η κρίση αποτυπώνεται και στην απασχόληση, η οποία από το 8,8% το Α'

τρίμηνο του 2008 μειώθηκε στο 8,2% του συνόλου των απασχολουμένων το Α' τρίμηνο του 2009 (απώλεια 32.000 θέσεων εργασίας από τις αρχές του 2008, εκ των οποίων οι 19.000 το Α' τρίμηνο του 2009).

Τα δεδομένα αυτά αποδεικνύουν ότι η κρίση δεν είναι, αποκλειστικά, συνέπεια της διεθνούς οικονομικής κρίσης, αλλά οφείλεται, κυρίως, σε ενδογενείς παράγοντες της οικονομίας και ταυτόχρονα στις αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου παραγωγής δημόσιων έργων, οι οποίες, μάλιστα, αυξάνονται και οξύνονται στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες, τις οποίες διαμορφώνει η έλλειψη αντικειμένου των τεχνικών εργοληπτικών εταιρειών.

Η κρίση στον κλάδο των ιδιωτικών και δημόσιων έργων, ο οποίος τα προηγούμενα χρόνια μετείχε σημαντικά στη δημιουργία του ΑΕΠ, επιδρά αρνητικά σε όλο το φάσμα της εθνικής οικονομίας, δεδομένου ότι συρρικνώνει την παραγωγή ΑΕΠ, αυξάνει το ποσοστό των ανέργων, περικόπτει δραστικά τα κρατικά έσοδα και δρα πολλαπλασιαστικά σε βάρος των έμμεσα εξαρτώμενων επιχειρήσεων, αλλά και γενικότερα της βιομηχανίας και του εμπορίου καταναλωτικών ειδών, αφού περιορίζεται δραστικά η καταναλωτική δαπάνη. Με αυτά τα δεδομένα, η κρίση στον κλάδο σηματοδοτεί και την κρίση σε ολόκληρη την οικονομία.

Σε πολλές ευρωπαϊκές, αλλά και άλλες χώρες, οι υπεύθυνοι άσκησης οικονομικής πολιτικής γνωρίζουν ότι οι περίοδοι κρίσης, δεν είναι περίοδοι πειραματισμών αλλά ταχέων, δραστικών και αποτελεσματικών επιλογών και δράσεων. Με αυτό το δεδομένο, όλες οι αναπτυγμένες οικονομίες επέλεξαν να στηρίξουν δραστικά τα προγράμματα επενδύσεων και δημιουργίας υποδομών. Η επιλογή στήριξης και εφαρμογής εκτενών προγραμμάτων επενδύσεων δεν είναι τυχαία ή χαριστική προς τον κλάδο. Είναι η μοναδική και δοκιμασμένη, έως σήμερα, επιλογή οικονομικής πολιτικής, με στόχο και την ελαχιστοποίηση της απώλειας θέσεων εργασίας, αφού ο κλάδος παγκοσμίως απασχολεί σημαντικό ποσοστό εργαζομένων (στην Ελλάδα 8,5%), συμβάλλοντας και στην τόνωση της ιδιωτικής κατανάλωσης, αλλά, κυρίως, στην αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων.

Επιπλέον, στο σύνολο των αναλύσεων και μελετών αναφορικά με τη βέλτιστη οικονομική πολιτική, η οποία πρέπει να ασκηθεί, επισημαίνεται ότι πρέπει να στηριχτούν οι προοπτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών κυρίως που δραστηριοποιούνται στο χώρο της κατασκευής, δημόσιας και ιδιωτικής, οι οποίες, σύμφωνα και με όλες τις παραδοχές και τους στόχους της ΕΕ, συνιστούν τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε οικονομίας.

Αντιθέτως, στη χώρα μας, η επιλογή της σχεδόν αποκλειστικής χρηματοδότησης μεγάλων έργων και ασφαλώς απαραίτητων για την επέκταση των υποδομών της χώρας, λειτουργεί αναποτελεσματικά ως προς το στόχο συγκράτησης των αρνητικών συνεπειών της ύφεσης στην ελληνική οικονομία. Είναι προφανές ότι απαιτείται σαφής επανασχεδιασμός, προγραμματισμός και στοχευμένη υλοποίηση ενός συνολικού προγράμματος δημόσιων επενδύσεων (δημιουργίας, βελτίωσης, αναβάθμισης και συντήρησης υποδομών), στο οποίο θα εντάσσονται λειτουργικά οι εκάστοτε κοινοτικές ενισχύσεις. Αναγκαίες προϋποθέσεις για την υλοποίηση των ανωτέρω είναι η διαφάνεια, η προώθηση και η εφαρμογή των καταλληλότερων θεσμικών αλλαγών, η αξιόπιστη λειτουργία του δημόσιου τομέα, η ουσιαστικά ανταγωνιστική λειτουργία των αγορών και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στο Δημόσιο, στις επιχειρήσεις και στους πολίτες της χώρας.

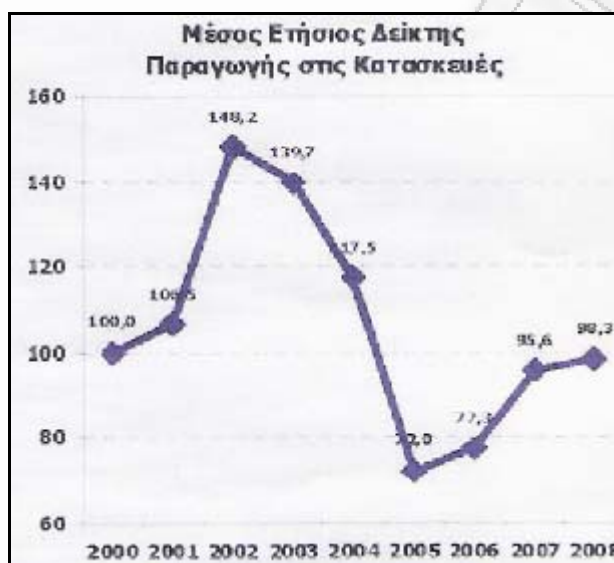
7.2 ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΟΥ

7.2.1 Δείκτης Παραγωγής στις Κατασκευές

Η ανάλυση βάσει του δείκτη παραγωγής στις κατασκευές, τον οποίο η ΕΣΥΕ καταρτίζει από το 2000 και ανακοίνωσε από τον Ιούλιο του 2006, αναδεικνύει τη συνολική κατασκευαστική δραστηριότητα, από το 2002 έως το 2005, σε διαρκή πτωτική τάση, με τη μείωση να φτάνει έως το 51,4%. Έκτοτε, η τάση είναι διαρκώς ανοδική, αλλά με το δείκτη να παραμένει σταθερά χαμηλότερος από τα επίπεδα του 2000, γεγονός που αποδίδεται τόσο στις μεταβολές της αγοράς των ιδιωτικών, όσο και των δημόσιων έργων. Κατά το Δ' τρίμηνο του

2008, η τιμή του δείκτη ανήλθε στο 111,96, μειωμένη κατά 2,4% έναντι της αντίστοιχης του 2007 σύμφωνα με επεξεργασία των στοιχείων της Ε.Σ.Υ.Ε από τον Σύνδεσμο Ανώνυμων Τεχνικών Εταιρειών (Σ.Α.Τ.Ε.). Στο διάγραμμα 7.1 παρουσιάζεται η εξέλιξη του μέσου δείκτη παραγωγής στις κατασκευές για το χρονικό διάστημα 2000 έως 2008.

Διάγραμμα 7.1: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής στις Κατασκευές



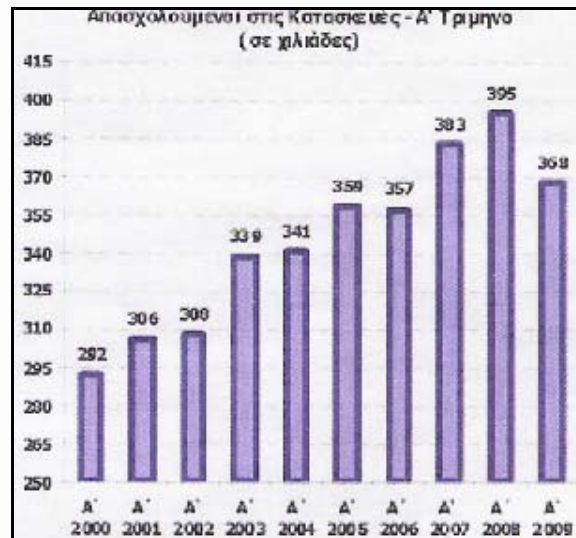
Πηγή: Σύνδεσμος Ανώνυμων Τεχνικών Εταιρειών (Σ.Α.Τ.Ε.), 2008

7.2.2 Απασχολούμενοι στις Κατασκευές

Από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ διαπιστώνεται ότι, για πρώτη φορά από το 1998, το Α' τρίμηνο του 2009 παρουσιάζεται μείωση στην απασχόληση στον κλάδο των κατασκευών και μάλιστα σημαντική, κατά 7%, η οποία αντιστοιχεί σε 27.000 θέσεις εργασίας, έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008. Σε όλη την υπόλοιπη περίοδο, η απασχόληση στον κλάδο αυξάνει ανελλιπώς (με εξαίρεση μία ελάχιστη μείωση κατά 0,4% το Α' τρίμηνο του 2006 έναντι του αντίστοιχου του 2005) μεγεθύνοντας τη σημασία του κλάδου για το σύνολο της οικονομίας, αφού από το 7,3% το Α' τρίμηνο του 2000, φτάνει στο 8,8% το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008, για να περιοριστεί στο 8,2% το Α' τρίμηνο του 2009. Στα διαγράμματα 7.2 και 7.3 παρουσιάζονται οι απασχολούμενοι στις

κατασκευές και η ποσοστιαία συμμετοχή απασχόλησης στις κατασκευές στη συνολική απασχόληση από το 2000 έως το Α΄ Τρίμηνο του έτους 2009.

Διάγραμμα 7.2: Απασχολούμενοι στις Κατασκευές – Α΄ Τρίμηνο



Πηγή: ΕΣΥΕ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2009

Διάγραμμα 7.3: Ποσοστιαία Συμμετοχή Απασχόλησης στις Κατασκευές στην Συνολική Απασχόληση - Α΄ Τρίμηνο



Πηγή: ΕΣΥΕ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 2009

7.2.3 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά Απασχόλησης στις Κατασκευές

Ως βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον κατασκευαστικό κλάδο αναγνωρίζονται τα ακόλουθα:

- Είναι ετερογενής και κατακερματισμένος και εξαρτάται από πληθώρα διαφορετικών επαγγελμάτων, τα οποία στη διάρκεια υλοποίησης ενός έργου εκτελούν με τη μορφή υπεργολαβίας τμήματα αυτού ή είναι προμηθευτές υλικών.
- Χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση εργασίας, μεγάλη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (μη εγκατεστημένα επαγγέλματα, αλλά και εποχικό προσωπικό).
- Χαρακτηρίζεται από αυξανόμενες ανάγκες ενίσχυσης επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- Η διάρκεια των συμβάσεων εργασίας συχνά συνδέεται με τη διάρκεια της εκτέλεσης της κατασκευής ενός έργου.
- Σε σύγκριση με άλλους κλάδους αυξάνονται η αυτοαπασχόληση, η εποχική εργασία, η μερική απασχόληση.

Οι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας (το 19%), στο σύνολο της οικονομίας, την τελευταία 10ετία, δημιουργήθηκαν από τις δράσεις του κατασκευαστικού κλάδου. Με αυτόν έχουν συνάφεια 400 επαγγέλματα, εκ των οποίων 200 είναι η κύρια απασχόλησή τους. Είναι μέσα στους τέσσερις δυναμικότερα αναπτυσσόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

7.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΡΓΑ

Η ανάλυση της δημόσιας κατασκευαστικής δραστηριότητας βάσει του δείκτη παραγωγής έργων πολιτικού μηχανικού, αναδεικνύει μια σταθερή πτωτική τάση που φτάνει έως το 61% από το 2002 έως και το 2005. Έκτοτε, η τάση είναι ανοδική: +21,6% το 2006, +32% το 2007 και +1,8% το 2008, πλην, όμως, με το δείκτη αυτό να παραμένει σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από την περίοδο 2002 - 2004. Κατά το Δ' τρίμηνο του 2008, η τιμή του δείκτη ανήλθε σε 130,56, μειωμένη κατά 2% έναντι του αντίστοιχης τιμής του Δ' τριμήνου του

2007. Στο διάγραμμα 7.4 παρουσιάζεται η πορεία του δείκτη παραγωγής έργων Πολιτικού Μηχανικού από το 2000 έως το 2008.

Διάγραμμα 7.4: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής Έργων Πολ. Μηχανικού



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2008

7.3.1 Δημοπρασίες Δημόσιων Τεχνικών Έργων

Θεωρώντας τη διαχρονική εξέλιξη των δημοπρασιών των δημόσιων τεχνικών έργων ως ένα δείκτη και με βάση τα στοιχεία δημοπρασιών δημόσιων έργων προϋπολογισμού άνω των 2 εκατ. ευρώ σε όλη την ελληνική επικράτεια, τα οποία συγκεντρώνει σε βάση δεδομένων ο ΣΑΤΕ, διαπιστώνονται τα εξής:

- Κατά το Α' εξάμηνο του 2009 οι δημοπρασίες που προκηρύχθηκαν, ήταν μόλις 156.
- Ο συνολικός προϋπολογισμός αυτών ξεπερνά ελαφρώς τα 2,21 δισ. ευρώ, ποσό που υπολείπεται σημαντικά των αντίστοιχων των ετών 2005 και 2006 (3,95 και 3,87 δισ. ευρώ, αντίστοιχα), προσεγγίζοντας το μέγεθος του 2007 (2.25 δισ. ευρώ).
- Επίσης, χαμηλότερο είναι το πλήθος των δημοπρασιών κατά το Α' εξάμηνο του 2009 έναντι της ανάλογης περιόδου των ετών 2005, 2006 και 2007 (156 έναντι 236, 381 και 201, αντίστοιχα).
- Ο συνολικός προϋπολογισμός του Α' εξαμήνου 2009, συγκρινόμενος

με το μέγεθος του 2008, είναι σαφώς υψηλότερος (2,2 δισ. ευρώ έναντι 0,95 δισ. ευρώ), ωστόσο δεν θα πρέπει να διαφεύγει ότι, για πρώτη φορά, το Α' εξάμηνο του 2008 διαπιστώνεται τέτοια κατάρρευση του συνολικού προϋπολογισμού των δημοπρατούμενων έργων (μείωση έναντι του Α' εξαμήνου του 2007 κατά 58%) και του πλήθους των δημοπρασιών (μείωση κατά 22%).

- Η μέση τιμή προϋπολογισμού κατά το Α' εξάμηνο του 2009 αυξάνει σε 14,2 εκ. ευρώ ανά δημοπρατούμενο έργο έναντι 6,6 και 11,1 εκ. ευρώ του 2008 και 2007, αντίστοιχα.

Πίνακας 7.1: Δημοπρασίες Δημόσιων Έργων

Δημοπρασίες δημόσιων έργων Προϋπολογισμός: Από 2 εκ. ευρώ - 100 εκ. ευρώ Περίοδος: Α' εξάμηνο			
Έτος	Πλήθος έργων	Συνολικός προϋπολογισμός	Μέσος προϋπολογισμός
2005	226	2.121.344.681	9.386.481
2006	372	2.757.489.570	7.412.606
2007	197	1.492.116.160	7.574.194
2008	142	947.913.210	6.675.445
2009	153	1.159.924.590	7.581.206

Πηγή: Ανακοινώσεις Δημοπρασιών

Εστιάζοντας στις δημοπρασίες δημόσιων έργων με προϋπολογισμό από 2 - 100 εκ. ευρώ, εξαιρώντας, δηλαδή, τα πολύ μεγάλα έργα (επεκτάσεις μετρό, μετρό Θεσσαλονίκης, μεγάλα έργα Εγνατίας, μεγάλα έργα ΟΣΕ κ.ά.) διαπιστώνονται τα εξής:

- Κατά το Α' εξάμηνο του 2009 οι δημοπρασίες ήταν μόλις 153, δηλαδή, 11 περισσότερες από το 2008, αλλά σημαντικά λιγότερες έναντι της αντίστοιχης περιόδου των ετών 2005, 2006 και 2007 (226, 372 και 197, αντίστοιχα).

- Ο συνολικός προϋπολογισμός των δημοπρασιών αυτών το Α' εξάμηνο του 2009, αγγίζει το 1,16 δισ. ευρώ, ποσό που υπολείπεται σημαντικά των αντίστοιχων των ετών 2005 και 2006 (2,12 και 2,76 δισ. ευρώ, αντίστοιχα), ενώ δεν απέχει ελάχιστα από το αντίστοιχο ύψος του Α' εξαμήνου 2008 (0,95 δισ. ευρώ).
- Η μέση τιμή προϋπολογισμού των δημοπρατημένων έργων αυτού του ύψους, κατά το Α' εξάμηνο του 2009 εμφανίζεται ελαφρώς αυξημένη έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008 (7,5 εκ. έναντι 6,6 εκ. ευρώ). Συγκρινόμενη, ωστόσο, με τα προηγούμενα έτη, παραμένει σταθερή, περί τα 7,5 εκ. ευρώ ανά δημοπρατούμενο έργο.

Πίνακας 7.2: Δημοπρασίες Δημόσιων Έργων

Δημοπρασίες δημόσιων έργων Προϋπολογισμός: Άνω των 2 εκ. ευρώ Περίοδος: Α' εξάμηνο			
Έτος	Πλήθος έργων	Συνολικός προϋπολογισμός	Μέσος προϋπολογισμός
2005	236	3.940.294.119	16.696.162
2006	381	3.870.089.570	10.157.715
2007	201	2.247.813.160	11.183.150
2008	142	947.913.210	6.675.445
2009	156	2.219.924.590	14.230.286

Πηγή: Ανακοινώσεις Δημοπρασιών

Το σύνολο των άνω διαπιστώσεων έρχεται σε πλήρη αναντιστοιχία με ότι θα περίμενε κάποιος, δεδομένης της δύσκολης συγκυρίας και της σημασίας της μικρομεσαίας εργοληπτικής επιχείρησης. Λογικά, σήμερα θα έπρεπε να καταβληθεί προσπάθεια να εξασφαλιστούν έργα για όλες τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις ως ανάχωμα στην επερχόμενη ύφεση της οικονομίας. Αντίθετα, όμως, εμφανίζεται το φαινόμενο περαιτέρω συγκεντρωτισμού των έργων, δίνοντας την αίσθηση ότι ο κλάδος βρίσκεται υπό διωγμό, αίσθηση που δυναμώνει με τον υποδιπλασιασμό, σχεδόν, των δημοπρατούμενων έργων

στην επικράτεια κατά το Α' εξάμηνο του 2009 σε σχέση με τα έτη 2005 και 2006.

7.3.2 Ισοζύγιο Εγγραφών - Διαγραφών Εργοληπτικών Εταιρειών στο ΜΕΕΠ – Α' Εξάμηνο 2009

Θετικό εμφανίζεται το ισοζύγιο εγγραφών - διαγραφών εταιρειών κάθε μορφής στο ΜΕΕΠ το Α' εξάμηνο του 2009, με βάση τα στοιχεία τα οποία γνωστοποιούνται στον ΣΑΤΕ από το ΥΠΕΧΩΔΕ. Μόνο που αυτό αποδίδεται στην αύξηση των πολύ μικρών εταιρειών 1ης και 2ης τάξης. Αντίθετα, στις τάξεις από 3η έως και 7η, στις οποίες εγγράφονται μόνο ανώνυμες εταιρείες, καταγράφεται αρνητικό ισοζύγιο. Επισημαίνεται, πάντως, ότι θα πρέπει κανείς να είναι επιφυλακτικός ως προς αυτά τα στοιχεία, δεδομένης της ανομοιογένειας στις πηγές πληροφόρησης και στον μη επίσημο χαρακτήρα τους.

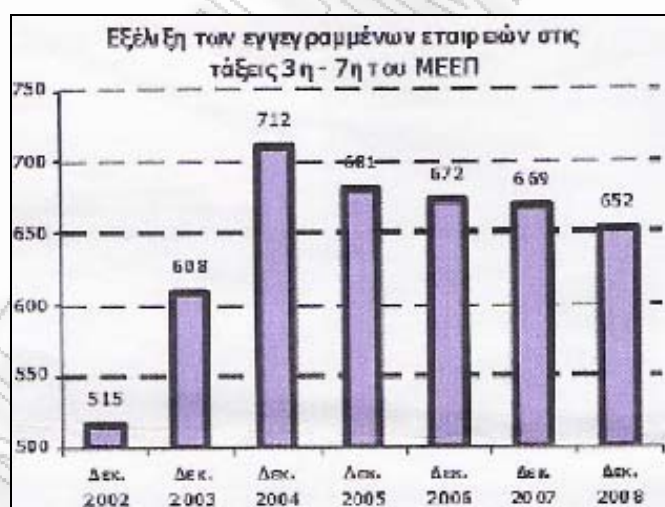
Πιο αξιόπιστα είναι τα στοιχεία που ο ΣΑΤΕ λαμβάνει κατ' έτος, κατόπιν αίτησής του, από την αρμόδια Διεύθυνση των ΜΕΕΠ και με βάση τα οποία την τελευταία τετραετία (2004 – 2008) έχουν διαγραφεί από το ΜΕΕΠ 60 εταιρείες 3ης έως και 7ης τάξης, δηλαδή το 8,5% του συνόλου. Η ανά τάξη εξέταση αναδεικνύει ότι σημαντικότερο είναι το πρόβλημα στην 6η και 7η τάξη, καθώς έχει διακόψει τη δραστηριοποίησή του το 20% και 21 % των εργοληπτικών εταιρειών, αντίστοιχα, καθώς, επίσης, και στην 5η και 3η τάξη, στις οποίες έχουν διακόψει τη δραστηριότητά τους το 9% και 15%, αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι τα ποσοστά αφορούν μόνο σε διαγραφές των εταιρειών από το Μητρώο του ΥΠΕΧΩΔΕ και δεν αναδεικνύουν τα σοβαρά προβλήματα, τα οποία αντιμετωπίζουν πλήθος τεχνικών εταιρειών. Στον πίνακα 7.3 και στο διάγραμμα 7.5 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εγγεγραμμένων εταιρειών στις τάξεις από 3η έως και 7η του ΜΕΕΠ.

Πίνακας 7.3: Διαχρονική Εξέλιξη των Εγγεγραμμένων Εταιρειών στις τάξεις από 3η έως και 7η του ΜΕΕΠ

Διαχρονική εξέλιξη των εγγεγραμμένων εταιρειών στις τάξεις από 3η έως και 7η του ΜΕΕΠ							
Τάξεις	Δεκ. 2002	Δεκ. 2003	Δεκ. 2004	Δεκ. 2005	Δεκ. 2006	Δεκ. 2007	Δεκ. 2008
7η	14	14	14	14	13	11	11
6η	51	51	51	48	46	45	41
5η	65	64	65	61	57	60	59
4η	85	101	102	102	113	116	130
3η	300	378	480	456	443	437	411
Σύνολο	515	608	712	681	672	669	652

Πηγή: ΥΠΕΧΩΔΕ

Διάγραμμα 7.5: Εξέλιξη των Εγγεγραμμένων Εταιρειών στις τάξεις 3η– 7η του ΜΕΕΠ



Πηγή: Διεύθυνση ΜΕΕΠ, ΥΠΕΧΩΔΕ

7.3.3 Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων

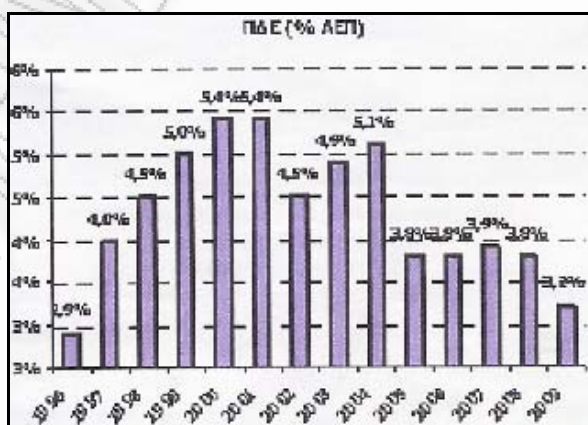
Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία εκτέλεσης του κρατικού προϋπολογισμού έτους 2009 και με εκφρασμένο στόχο την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας και την ενίσχυση της ρευστότητας και των

αγορών της περιφέρειας, σε μία δύσκολη περίοδο λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης, από τις αρχές του έτους επιταχύνθηκε η Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων, καταβάλλοντας ήδη από το πρώτο τρίμηνο το 33,3% του συνολικού ΠΔΕ, με αποτέλεσμα οι δαπάνες του να διαμορφωθούν στα 2.927 εκατ. ευρώ, έναντι 785 εκατ. ευρώ στο αντίστοιχο διάστημα του 2008, ενώ τα έσοδά του έφθασαν στα 430 εκατ. ευρώ λόγω της παράτασης ολοκλήρωσης του Γ' ΚΠΣ.

Αντίθετα, λοιπόν, αυτή τη δύσκολη γενικότερα για την οικονομία περίοδο να ριχτεί βάρος στον τομέα, παρατηρούμε μία σημαντική συρρίκνωση των δαπανών για τα έργα. Είναι χαρακτηριστικό ότι το ΠΔΕ για το 2009 είναι μικρότερο κατά 8,8% σε σχέση με το 2008, ως ποσοστό του ΑΕΠ, ενώ ακόμη και αυτό το συρρικνωμένο πρόγραμμα είναι αμφίβολο αν θα υλοποιηθεί ή δεν θα γίνει βορά των περικοπών που συζητούνται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι κοινοτικές απαιτήσεις για περιστολή των δαπανών γενικότερα. Στο διάγραμμα 7.6 παρουσιάζεται η ποσοστιαία συμμετοχή του ΠΔΕ στο ΑΕΠ από το 1996 έως σήμερα.

Σε μια έτσι κι αλλιώς δύσκολη οικονομική συγκυρία, θα περίμενε κανείς ότι θα δινόταν έμφαση στην ενίσχυση της πραγματικής οικονομίας, στην οποία εντάσσονται και τα δημόσια έργα. Πολύ περισσότερο στη χώρα μας, όπου οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης που καταγράφηκαν τα προηγούμενα χρόνια, σε μεγάλο βαθμό βασίστηκαν σε αυτά, καθώς και στα ιδιωτικά έργα.

Διάγραμμα 7.6: Ποσοστιαία Συμμετοχή του ΠΔΕ στο ΑΕΠ



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών και Οικονομίας – Κρατικοί Προϋπολογισμοί

7.4 ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑ

7.4.1 Δείκτης Παραγωγής Οικοδομικών Έργων

Η ανάλυση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, βάσει του δείκτη παραγωγής οικοδομικών έργων, αναδεικνύει ότι από το 2003 έως το 2007, η δραστηριότητα στην ιδιωτική οικοδομική εμφανίζεται σε διαρκή πτωτική τάση, με συνολική μείωση της τάξης του 31%. Έκτοτε, η τάση είναι ελαφρώς ανοδική δηλαδή +9% το 2007 και +4,6% το 2008. Ωστόσο, η οικοδομική δραστηριότητα, τουλάχιστον έως και το Δ' τρίμηνο του 2008, κυμαίνεται στα επίπεδα του 2005, δηλαδή, σαφώς χαμηλότερη από αυτά της περιόδου 2000 - 2005. Κατά το Δ' τρίμηνο του 2008 η τιμή του δείκτη ανήλθε σε 85,77, μειωμένη, δηλαδή, κατά 3,3% έναντι της αντίστοιχης τιμής του Δ' τριμήνου του 2007. Στο διάγραμμα 7.7 παρουσιάζεται ο μέσος ετήσιος δείκτης παραγωγής οικοδομικών έργων από το 2000 έως το 2008.

Διάγραμμα 7.7: Μέσος Ετήσιος Δείκτης Παραγωγής Οικοδομικών Έργων



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2008

7.4.2 Εξέλιξη Βάσει των Οικοδομικών Αδειών για Ιδιωτικά Έργα

Σύμφωνα με τις ανακοινώσεις της ΕΣΥΕ για την πορεία της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας και εστιάζοντας στην πρόσφατη εξέλιξη της εγχώριας ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας διαπιστώνονται τάσεις σταθεροποίησης των παραγγελιών οικοδομής, βάσει του όγκου που αντιστοιχεί στις κατά έτος άδειες, λίγο κάτω από τα επίπεδα των 80 εκατ. μ³ ετησίως και κατά την περίοδο 2002 - 2007. Αυτή η τάση κρίνεται ως αναμενόμενη, αφού ο κλάδος πετυχαίνει να μεγεθύνεται με ταχείς ρυθμούς για οκτώ συνεχόμενα έτη (1996 - 2003, πλην του 1999, μείωση κατά 8%, λόγω της ανόδου του ΧΑΑ), αυξάνοντας συνεχώς την παραγωγική του δυναμικότητα, με αποτέλεσμα να βρίσκεται διαρκώς στα υψηλότερα επίπεδα δραστηριότητας των 25 τελευταίων ετών.

Σύμφωνα, όμως, με τα πιο πρόσφατα στοιχεία του έτους 2008 και του Α' τριμήνου 2009 η τάση σταθεροποίησης της αγοράς έχει αναστραφεί, αφού σημαντικές υστερήσεις στον όγκο που αντιστοιχεί στις κατά έτος άδειες κάνουν την εμφάνισή τους.

Συγκεκριμένα, κατά το Α' τρίμηνο του 2009, η μείωση ανέρχεται σε 16,3% έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008, η οποία ήταν επίσης μειωμένη κατά 21,7% έναντι της ανάλογης περιόδου του 2007. Το Α' τετράμηνο του 2009, πάντα κατά την ΕΣΥΕ, η μείωση έφτασε στο 13,5% ως προς τις οικοδομικές άδειες, 22,3%. Δηλαδή, εδραιώνεται η πτωτική τάση στις «παραγγελίες» ιδιωτικών κτιριακών έργων, δεδομένο που έχει δημιουργήσει ασφυκτική κατάσταση στις τάξεις των επιχειρηματιών του χώρου. Στο διάγραμμα 7.8 παρουσιάζεται η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα από το 2000 έως σήμερα.

Διάγραμμα 7.8 : Ιδιωτική Οικοδομική Δραστηριότητα

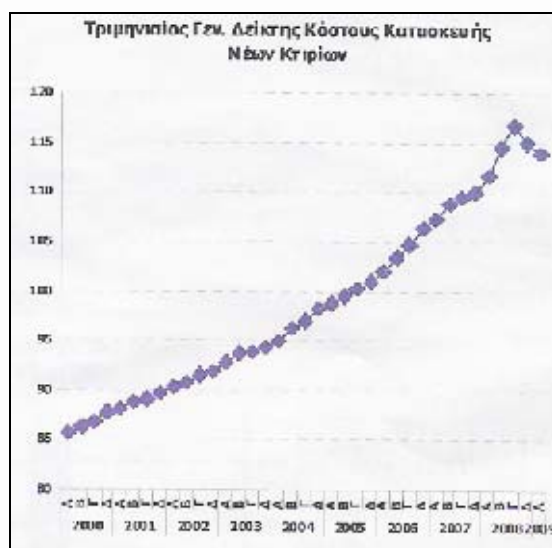


Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

7.4.3 Εξέλιξη Κοστολογικών Στοιχείων Οικοδομικής Δραστηριότητας

Από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ διαπιστώνεται συνεχής αύξηση του γενικού δείκτη κόστους κατασκευής νέων κτιρίων κατά την περίοδο από το 2000 έως και το Γ' τρίμηνο του 2008 όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.9. Αύξηση η οποία σωρευτικά φθάνει στο 36,4% και η οποία οφείλεται κυρίως στην κατά 43,5% αύξηση του κόστους των υλικών, που αντιμετωπίζουν οι τεχνικές εταιρείες, και λιγότερο στην κατά 27,3% αύξηση της αμοιβής της εργασίας. Οι τιμές των κοστολογικών δεικτών κατά το Α' τρίμηνο του 2009 δείχνουν υποχώρηση έναντι του Δ' τριμήνου 2008, τόσο ως προς την αμοιβή της εργασίας (-0,7%), όσο και ως προς το κόστος των υλικών (-1,2%), με συνολικό αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού δείκτη κόστους κατασκευής νέων κτιρίων κατά 1%. Όμως, συγκρινόμενες οι τιμές των κοστολογικών δεικτών του Α' τριμήνου 2009 με τις αντίστοιχες του Α' τριμήνου του 2008, εμφανίζονται αυξημένες, περίπου, κατά 1,8%, δείχνοντας ισχυρή ακαμψία στην προοπτική μείωσής τους, παρά την εμφανή τάση μείωσης της ζήτησης, αλλά και των παραγγελιών (οικοδομικές άδειες).

Διάγραμμα 7.9 : Τριμηνιαίος Γενικός Δείκτης Κόστους Κατασκευής Νέων Κτιρίων



Πηγή: ΕΣΥΕ, 2009

7.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με την Εθνική Τράπεζα ανάκαμψη της αγοράς κατοικίας στην Ελλάδα αναμένεται από τα μέσα του 2010. Σύμφωνα με μελέτη της τράπεζας, η οικοδομή έχει εισέλθει σε περίοδο σημαντικής διόρθωσης, η οποία, ωστόσο, δε συνοδεύεται από αντίστοιχη μείωση τιμών. Οι αναλυτές της τράπεζας εκτιμούν ότι το απόθεμα των 137.000 απούλητων κατοικιών που υπήρχε στο τέλος του 2008 θα απορροφηθεί σταδιακά μέχρι τα μέσα του 2010, υπό την προϋπόθεση να υπάρξει περαιτέρω διόρθωση των τιμών, τουλάχιστον κατά 10%. Η συνεχιζόμενη κάμψη στην κατασκευαστική δραστηριότητα, καθώς και στις επιχειρηματικές επενδύσεις, οδηγεί την τράπεζα στην εκτίμηση ότι το ΑΕΠ θα συρρικνωθεί κατά 1,4% το 2009, ενώ θα ακολουθήσει ήπια ανάκαμψη κατά 0,8 το 2010. Ο πληθωρισμός εκτιμάται ότι θα κλείσει στο 1,3% το 2009 και στο 2,5% το 2010 και η ανεργία στο 9,5% το 2009 και στο 10% το 2010.

Ειδικότερα, στη μελέτη της Διεύθυνσης Στρατηγικής και Οικονομικής Ανάπτυξης της Εθνικής Τράπεζας για την ελληνική αγορά κατοικίας, επισημαίνεται ότι η οικοδομική δραστηριότητα αποτελεί βασικό αναπτυξιακό πυλώνα για την ελληνική οικονομία, συνεισφέροντας περίπου 0,8

ποσοστιαίες μονάδες στο μέσο ετήσιο ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης κατά την τελευταία δεκαετία. Η συνεισφορά αυτή αντανακλά τόσο το ρόλο της κατασκευαστικής δραστηριότητας στο ΑΕΠ, όσο και τις σημαντικές δευτερογενείς επιδράσεις της στον πλούτο των νοικοκυριών, καθώς και σε μία σειρά συνδεόμενων με την αγορά κατοικιών δραστηριοτήτων (όπως κατηγορίες τεχνιτών, κτηματομεσιτικές και χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες κλπ.).

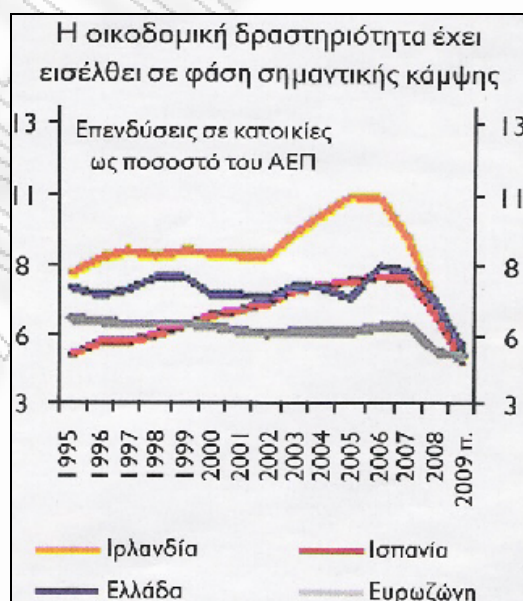
Τον τελευταίο, όμως, ενάμιση χρόνο η οικοδομική δραστηριότητα έχει εισέλθει σε φάση έντονης διόρθωσης, με τις επενδύσεις σε κατοικίες να μειώνονται κατά 29% το 2008, αντανακλώντας τις συνθήκες υπερβάλλουσας προσφοράς που έχουν διαμορφωθεί στην αγορά ακινήτων κατά την ίδια περίοδο. Η σημαντική κάμψη της κατασκευαστικής δραστηριότητας δε χαρακτηρίζει μόνο την ελληνική αγορά, αλλά είναι ορατή στις περισσότερες ευρωπαϊκές αγορές ακινήτων και ιδιαίτερα σε αυτές που εμφάνισαν τις πιο εντυπωσιακές επιδόσεις σε όρους αύξησης της κατασκευαστικής δραστηριότητας την τελευταία δεκαετία, όπως η Ισπανία και η Ιρλανδία. Το σημαντικό πλήγμα που επέφεραν οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στη ζήτηση, και ιδιαίτερα το πρωτόγνωρο κλίμα αβεβαιότητας και η αύξηση του κόστους χρηματοδότησης, που σημειώθηκαν μετά το Σεπτέμβριο του 2008, αποτέλεσαν τη χαριστική βολή για τις προαναφερόμενες αγορές, οι οποίες ήδη χαρακτηρίζονταν από υψηλά αποθέματα αδιάθετων νεόδμητων κατοικιών. Στις χώρες αυτές σημειώθηκε κάμψη της κατασκευαστικής δραστηριότητας, ως ποσοστού του ΑΕΠ, κατά περισσότερο από 3,5 ποσοστιαίες μονάδες (συγκριτικά με 2 ποσοστιαίες μονάδες στην Ελλάδα) από τα ιστορικά υψηλά επίπεδα, στα οποία ανήλθαν τη διετία 2005 - 2006, ενώ η βίαιη αυτή διόρθωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας εκτιμάται ότι αφαίρεσε σχεδόν 3 ποσοστιαίες μονάδες από το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξής τους κατά το 2008 (συγκριτικά με 1,5 ποσοστιαία μονάδα στην Ελλάδα).

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι οι περίοδοι οικονομικής ύφεσης, που συνοδεύονται από σημαντικές διορθώσεις στην οικοδομική δραστηριότητα, είναι περισσότερο παρατεταμένες και διαρκούν τέσσερα έως πέντε χρόνια

(μελέτη για 18 χώρες του ΟΟΣΑ, Σεπτέμβριος 2008). Δεδομένου ότι η οικοδομική δραστηριότητα στην Ελλάδα διανύει το δεύτερο χρόνο συρρίκνωσης, είναι κρίσιμο να εκτιμηθεί η έκταση των υφιστάμενων ανισορροπιών στην αγορά, καθώς και ο περαιτέρω χρόνος που θα απαιτηθεί για τη διόρθωσή τους, προκειμένου να γίνει ορατό το χρονικό σημείο ανάκαμψης της αγοράς ακινήτων. Η εκτίμηση του αδιάθετου αποθέματος νεόδμητων κατοικιών, καθώς και των δυνατοτήτων απορρόφησής του, αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την εξαγωγή οποιουδήποτε συμπεράσματος αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς, καθώς και για την εκτίμηση των βραχυπρόθεσμων προοπτικών της. Οι αναφορές τους τελευταίους μήνες για την ύπαρξη ενός αποθέματος νεόδμητων κατοικιών της τάξης των 200 - 250 χιλιάδων, εγείρουν σοβαρές ανησυχίες για το βάθος και τη χρονική έκταση της διόρθωσης.

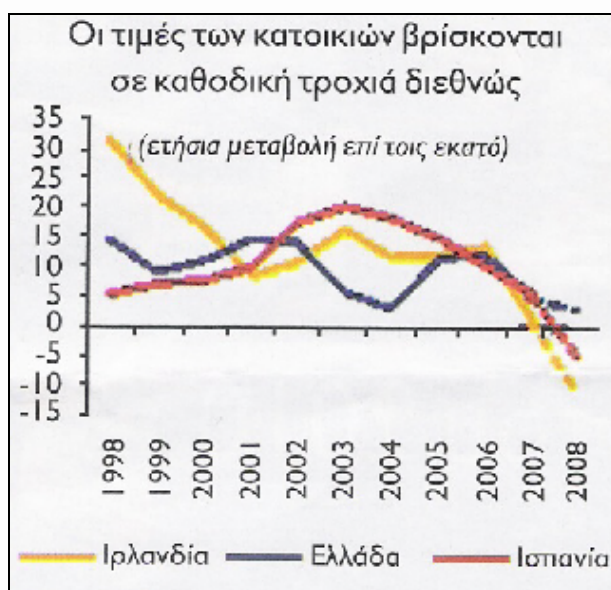
Στα διαγράμματα 7.10 και 7.11 απεικονίζονται οι επενδύσεις σε κατοικίες ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα, Ιρλανδία, Ισπανία και Ευρωζώνη και η ετήσια μεταβολή των τιμών των κατοικιών σε αυτές τις χώρες για τη χρονική περίοδο 1995 έως 2008. Στο διάγραμμα 7.12 απεικονίζεται η συμμετοχή των στεγαστικών δανείων ως ποσοστό του ΑΕΠ για τις ίδιες χώρες και για το διάστημα 2002 έως 2008.

Διάγραμμα 7.10 : Επενδύσεις σε Κατοικίες ως Ποσοστό του ΑΕΠ



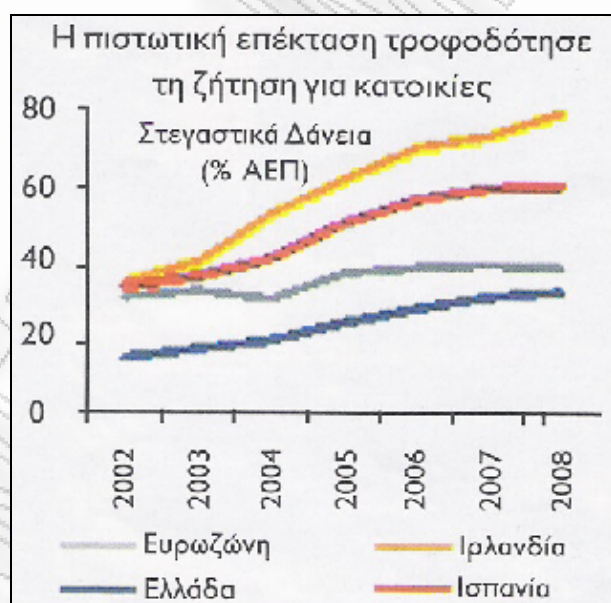
Πηγή: ΟΟΣΑ, ΤτΕ

Διάγραμμα 7.11 : Ετήσια Μεταβολή των Τιμών



Πηγή: ΟΟΣΑ, ΤτΕ

Διάγραμμα 7.12 : Στεγαστικά Δάνεια ως Ποσοστό του ΑΕΠ



Πηγή: ΟΟΣΑ, ΤτΕ

7.5.1 Εκτίμηση για το Αδιάθετο Απόθεμα Νεόδμητων Ακινήτων

Η Διεύθυνση Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας επιχειρεί να εκτιμήσει το απόθεμα απούλητων νεόδμητων κατοικιών, με βάση ένα

υπόδειγμα μακροχρόνιας ζήτησης για κατοικίες, προσεγγίζοντας παράλληλα το σκέλος της προσφοράς από το επίπεδο των εκδιδόμενων οικοδομικών αδειών.

Οι βασικοί παράγοντες που τροφοδότησαν τη ζήτηση είναι:

- i) Ο ισχυρός ρυθμός αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος στη Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία (κατά 3,2% ετησίως),
- ii) η σημαντική μείωση των επιτοκίων (κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ 1999 και 2005) και η επακόλουθη αύξηση της πιστωτικής επέκτασης (κατά 29% ετησίως την τελευταία δεκαετία)
- iii) και οι ευνοϊκοί δημογραφικοί και κοινωνικοί παράγοντες (όπως η αύξηση του πληθυσμού ηλικίας 30 - 45 ετών κατά 6,5% και η μείωση του μέσου μεγέθους των νοικοκυριών σε 2,7 άτομα το 2007, από 3,1 στα μέσα της δεκαετίας του 1990).

Οι παράγοντες αυτοί οδήγησαν σε σημαντική ενίσχυση της ζήτησης κατοικιών (η οποία ανήλθε σε 112.000 ετησίως, την περίοδο 1998 - 2007, συγκριτικά με έναν 25ετή μέσο όρο της τάξης των 93.000 κατοικιών). Η διστακτική αντίδραση των κατασκευαστών κατά την περίοδο 1999 - 2002, δημιούργησε συνθήκες πλεονάζουσας ζήτησης, η οποία εξισορροπήθηκε σταδιακά μέχρι τα μέσα του 2005, οπότε η αγορά εκτιμάται ότι βρέθηκε σε ισορροπία. Οι θετικές προσδοκίες για την ανθεκτικότητα της ζήτησης, σε συνδυασμό με την επιβολή του ΦΠΑ στις κατασκευές, εξώθησε σε πρωτόγνωρα ύψη την έκδοση οικοδομικών αδειών το 2005 (80% πάνω από το 10ετή ετήσιο μέσο όρο τους). Κατά συνέπεια, η οικοδομική δραστηριότητα αυξήθηκε με εξαιρετικά υψηλό ρυθμό κατά τη διετία 2006 - 2007, ενώ είχαν ήδη αρχίσει να διαφαίνονται τα πρώτα σημάδια κάμψης της ζήτησης κατοικιών κατά τη διάρκεια του 2006. Το ξέσπασμα της διεθνούς οικονομικής κρίσης και ειδικά η έξαρση της αβεβαιότητας και η αυξητική τάση του κόστους δανεισμού μετά το Σεπτέμβριο του 2008, επέτειναν την αποδυνάμωση της ζήτησης οδηγώντας το απόθεμα των αδιάθετων ακινήτων στο ιστορικά υψηλό επίπεδο των 137,000 κατοικιών το 2008, Το επίπεδο αυτό, αν και εξαιρετικά υψηλό, αντιστοιχεί σε 2,3% του συνολικού αποθέματος κατοικιών, συνιστώντας μια ανισορροπία πολύ μικρότερου μεγέθους, συγκριτικά με τα επίπεδα της τάξης του 4% και 9% στα

οποία ανέρχονται τα αποθέματα απούλητων κατοικιών σε Ισπανία και Ιρλανδία αντίστοιχα.

7.5.2 Εκτιμήσεις για τις Τιμές των Κατοικιών στην Ελλάδα

Παράλληλα, σε όρους αποτιμήσεων των ακινήτων, η ελληνική αγορά δεν εμφανίζει τις υπερβολές που σημειώθηκαν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ως εκ τούτου, η κάμψη των τιμών των κατοικιών στην Ελλάδα, έως το πρώτο τρίμηνο του 2009, είναι οριακή, συγκριτικά με τους διψήφιους ρυθμούς μείωσης που σημειώνονται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Ιρλανδία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο). Με βάση ένα βραχυπρόθεσμο υπόδειγμα αποτίμησης των κατοικιών στην Ελλάδα, εκτιμάται ότι η όποια απόκλιση των τιμών από τα μακροοικονομικά τους θεμελιώδη, συντελέστηκε μόνο κατά τη διετία 2006 - 2007. Η εκτιμώμενη απόκλιση ήταν απόρροια μιας περιόδου ευφορίας για την ανθεκτικότητα της ζήτησης. Υπολογίζεται ότι οι τιμές κατοικιών στην Ελλάδα υπερβαίνουν τις εκτιμώμενες, με βάση τα μακροοικονομικά θεμελιώδη, κατά περίπου 10% (με την υπέρβαση αυτή να είναι χαμηλότερη από την αντίστοιχη του μέσου όρου της ευρωζώνης, εκτός Γερμανίας, όπως προκύπτει από υπολογισμούς του ΔΝΤ) ενώ απέχουν δραματικά από τις εκτιμώμενες υπερτιμήσεις στις τιμές κατοικιών άλλων ευρωπαϊκών χωρών, όπως, λ.χ., 30% στην Ιρλανδία, 27% στην Ολλανδία, 22% στη Γαλλία, 17% στην Ισπανία (ΔΝΤ, Νοέμβριος 2008).

Η προοπτική μιας ήπιας διόρθωσης των τιμών θα μπορούσε να επιταχύνει την απορρόφηση του αποθέματος αδιάθετων κατοικιών. Βασιζόμενοι σε ένα σενάριο που υποθέτει:

- Κάμψη του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος (-1,2% το 2009 σε ετήσια βάση) και αύξησή του κατά 1% το 2010.
- Διατήρηση των βραχυπρόθεσμων επιτοκίων στα τρέχοντα χαμηλά τους επίπεδα και αύξησή τους κατά μισή ποσοστιαία μονάδα το 2010.
- Σωρευτική μείωση των τιμών των κατοικιών κατά 10% τη διετία 2009 - 2010.

Το απόθεμα απούλητων κατοικιών στην Ελλάδα αναμένεται να περιορισθεί στο επίπεδο των 70.000 κατοικιών, περίπου, στα τέλη του 2009, και στις 40.000 κατοικίες, στα μέσα του 2010, σηματοδοτώντας και τη διακοπή της πτωτικής τροχιάς στην οικοδομική δραστηριότητα για πρώτη φορά από το Α' εξάμηνο του 2007. Υπό αυτό το σενάριο, η οικοδομική δραστηριότητα θα αφαιρέσει 1,6 ποσοστιαίες μονάδες από τον ετήσιο ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης το 2009 και θα έχει οριακά θετική συνεισφορά το 2010, ενώ η απασχόληση στον κλάδο θα μειωθεί περαιτέρω κατά 34.000 άτομα.

Στα διαγράμματα 7.13 και 7.14 παρουσιάζονται η εκτιμώμενη υπερτίμηση της αξίας των κατοικιών σε χώρες της ευρωζώνης και το εκτιμώμενο απόθεμα απούλητων κατοικιών στην Ελλάδα έως το 2014.

Διάγραμμα 7.13 : Εκτιμώμενη Υπερτίμηση της Αξίας των Κατοικιών



Πηγή: ΔΝΤ, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

Διάγραμμα 7.14 : Εκτιμώμενο Απόθεμα Απούλητων Κατοικιών στην Ελλάδα



Πηγή: ΔΝΤ, Εκτιμήσεις ΕΤΕ

7.5.3 Μακροοικονομικές Προβλέψεις

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι τελευταίες προβλέψεις αναφορικά με την πορεία της οικονομικής δραστηριότητας και του πληθωρισμού στην Ελλάδα. Εκτιμάται ότι η συνεχιζόμενη κάμψη στην κατασκευαστική δραστηριότητα, και στις επιχειρηματικές επενδύσεις, καθώς και η μείωση των εξαγωγών και η κόπωση στην ιδιωτική κατανάλωση, θα οδηγήσουν σε συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας κατά 1,4% το 2009. Η ελληνική οικονομία είναι αποδέκτης των «κλυδωνισμών» από την αναμενόμενη μείωση του ΑΕΠ της ευρωζώνης κατά 4% (η οποία πλήττει εμπορευματικές εξαγωγές και τουρισμό) αλλά διατηρεί σχετικές αντοχές μέσω της αυξημένης κρατικής δαπάνης, της συγκριτικά ανθεκτικότερης αγοράς εργασίας, καθώς και της μειωμένης εκροής αγοραστικής δύναμης στο εξωτερικό λόγω συρρίκνωσης των εισαγωγών. Οι ευνοϊκές επιδράσεις από τις μειωμένες τιμές ενέργειας (κατά 17% συγκριτικά με τα περσινά επίπεδα) και η κάμψη της εγχώριας ζήτησης αναμένεται να οδηγήσουν τον πληθωρισμό σε χαμηλό 40ετίας της τάξης του 1,3% το 2009, ενώ ο δομικός πληθωρισμός, αν και μειωμένος, θα παραμείνει σε επίπεδο οριακά υψηλότερο από 2,0%. Στον πίνακα 7.4 παρουσιάζονται οι μακροοικονομικές προβλέψεις για σημαντικούς

οικονομικούς δείκτες της Ελλάδος.

Πίνακας 7.4: Μακροοικονομικές Προβλέψεις για την Ελλάδα

Ελλάδα: Μακροοικονομικές Προβλέψεις			
	2008	2009π	2010
ΑΕΠ (ετήσια μεταβολή)	2,9	-1,4	0,8
Πληθωρισμός (ετήσια μεταβολή)	4,2	1,3	2,5
Ελλειμμα Ισοζ. Τρεχουσών Συναλ. (% ΑΕΠ)	14,5	10,8	9,0
Ποσοστό ανεργίας	7,7	9,5	10,0
ΑΕΠ Ευρωζώνη (ετήσια μεταβολή)	0,6	-4,0	0,2
Τιμή πετρελαίου (σε ευρώ, ετήσιος μ.ο.)	66,0	55,0	75,0

Πηγή: ΕΤΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ΕΣΥΕ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

- Τ.Ε.Ε. (Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας), Ενημερωτικό Δελτίο
- Σ.Α.Τ.Ε. (Σύνδεσμος Ανώνυμων Τεχνικών Εταιρειών), Ενημερωτικό Δελτίο
- Ε.Σ.Υ.Ε., Έρευνα Εργατικού Δυναμικού
- Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ, Ενημερώσεις Κοινού
- Υπουργείο Οικονομικών και Οικονομίας, Κρατικοί Προϋπολογισμοί
- Τράπεζα της Ελλάδος, Ανακοινώσεις Δημοπρασιών
- Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων – Μ.Ε.ΕΠ. (Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων)
- Ε.Τ.Ε. (Ευρωπαϊκή Τραπεζική Επιτροπή)
- Δ.Ν.Τ. (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο), Εκτιμήσεις Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος
- Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη)
- Νόμος 3263/2004 (ΦΕΚ 179/Α/28-09-2004), “Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και συναφείς διατάξεις”
- Νόμος 3299/2004 (ΦΕΚ 261/Α/23-12-2004), “Κίνητρα Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη & την Περιφερειακή Σύγκλιση”
- Νόμος 3316/2005 (ΦΕΚ 42/Α/22-02-2005), “Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις”
- Νόμος 3389/2005 (ΦΕΚ 232/Α/22-09-2005), “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ:

- <http://www.sate.gr>
- http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME
- <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
- <http://www.minenv.gr>
- <http://www.mnec.gr/el>
- http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (Βιβλία)

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ε. Πετρίδου, 2001, Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός
- Α. Τζίκα – Χατζοπούλου, 2000, Πολεοδομικό Δίκαιο, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Ε.Μ.Π.
- Ι. Καζάκης, 2003, Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη, Εκδόσεις Ζυγός
- Β. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Β. Σαρσέντης, 1996, Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- Π. Ευθύμογλου, 1990, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α
- Α. Τζίκα-Χατζοπούλου, 1994, Κατασκευή Δημοσίων Έργων, 4η έκδοση, Εκδόσεις Παπασωτηρίου

Ελληνική (Μελέτες)

- Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.), Στρατηγικός Σχεδιασμός και Βασικές Αρχές Στρατηγικού Σχεδίου
- Υπουργείο Ανάπτυξης, Γενική Γραμματεία Έρευνας και τεχνολογίας, Διερεύνηση των τομέων προτεραιότητας για την προώθηση της Έρευνας & Τεχνολογίας κατά την περίοδο 2007 - 2013.
- Hellastat, Ανάλυση Αγοράς 2007, Κατασκευές
- ICAP, 2007, Κλαδική μελέτη για τον Κατασκευαστικό κλάδο
- Ελληνική Τεχνοδομική, Τεχνική, Επενδυτική, Βιομηχανική Ανώνυμη Εταιρεία, Απολογισμός και Ετήσιο Δελτίο Χρήσης για το έτος 2007

- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δομή, διάρθρωση και μελλοντική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου”, Δελτίο Τύπου, 14-2-2005

Ελληνική (Άρθρα)

- Εφημερίδα Καθημερινή, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Ο κατασκευαστικός κλάδος απειλείται με πτωχεύσεις”, 11/10/2009
- Εφημερίδα Καθημερινή, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Αύξηση της ανεργίας φέρνουν τα «λουκέτα» στις κατασκευαστικές”, 5/11/2010
- Εφημερίδα Καθημερινή, Ν. Χ. Ρουσανόγλου, “Ο κατασκευαστικός κλάδος στο δρόμο των συγχωνεύσεων”, 12/12/2009
- Εφημερίδα Τα Νέα, Γ. Πουλερές, “Στο κόκκινο βρίσκονται 20 κατασκευαστικοί όμιλοι”, 22/11/2008
- Εφημερίδα Το Κέρδος, Β. Σαντοριναίου, “Στο κόκκινο ο κατασκευαστικός κλάδος”, 19/3/2009
- Εφημερίδα Το Βήμα, Β. Χαραλαμπίδου, “Στα πρόθυρα χρεοκοπίας ο κατασκευαστικός κλάδος”, 15/1/2009
- Εφημερίδα Εξπρές, “Το «φιλί της ζωής» από το Δ' ΚΠΣ αναμένει ο κατασκευαστικός κλάδος”, 10/12/2009
- Εφημερίδα Η Έρευνα, “Οκτώ προτάσεις για την κρίση στον κατασκευαστικό κλάδο”, 15/9/2009
- Εφημερίδα Το Βήμα, Β. Χαραλαμπίδου, “Βαθαίνει η κρίση στις κατασκευές”, 5/2/2010
- Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, Κ. Λάμπρου, “Ελληνικές κατασκευαστικές: Καλύτεροι δείκτες αλλά εξάρτηση από το Δημόσιο”, 5/5/2003
- Εφημερίδα Πρωινά Νέα, “Στην εντατική ο κατασκευαστικός κλάδος”, 11/1/2010
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Ο Εγχώριος Κατασκευαστικός Κλάδος στην Ελλάδα, (1 – 3 - 2007)
- Ενεργειακή Απόδοση των Κτιρίων, Πρόγραμμα Green Building, Άκτωρ, Περιβαλλοντική Δήλωση για το έτος 2008

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

- J.David Hunger, Thomas L. Wheelen, 2008, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Eleventh Edition, Pearson International Edition
- G. Johnson, K. Scholes, 2002, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 6th edition
- M. Porter, 1980, "Competitive Strategy", Free Press
- M. Porter, 1985, "Competitive Advantage", Free Press
- M. Porter, 1996, "What is Strategy?", Harvard Business Review

Ξενόγλωσση (Άρθρα)

- Investment Research & Analysis Journal, Ειδικό Δελτίο Ενημέρωσης για τους Επενδυτές

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.aktor.gr>
- <http://www.hellastat.eu>
- <http://www.iraj.gr>
- <http://www.icap.gr>
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
- <http://www.cerp.org>
- <http://www.ypexode.gr>
- http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME
- <http://www.eu-greenbuilding.org>
- http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp
- <http://www.reporter.gr>
- <http://news.kathimerini.gr>
- <http://www.sate.gr>

- <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>
- <http://www.minenv.gr>
- <http://www.mnec.gr/el>
- http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp
- <http://www.domika.gr>
- <http://www.statistics.gr>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ