



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

Διπλωματική Εργασία

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή:

ΚΟΡΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο
«ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΚΕΦΑΛΕΤΗ ΔΕΡΠΙΝΤΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ»
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Κρακος Ιωάννης.....

Ημερομηνία..... 24/09/2021.....

Ευχαριστίες

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

Περιεχόμενα

Περίληψη	x
Abstract.....	xii
Κεφάλαιο 1: Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Η έννοια της στρατηγικής.....	1
1.2.1 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	5
1.3 Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής (5Ps).....	7
1.3.1 Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)	7
1.3.2 Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy).....	8
1.3.3 Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern).....	8
1.3.4 Η στρατηγική ως τοποθέτηση (positioning)	9
1.3.5 Η στρατηγική ως προοπτική (perspective).....	10
1.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	12
1.4.1 Χαρακτηριστικά στρατηγικού μάνατζμεντ	14
1.5 Υπόδειγμα στρατηγικού management.....	14
1.5.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	15
1.5.2 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	16
1.5.3 Υλοποίηση στρατηγικής	17
1.5.4 Αξιολόγηση και έλεγχος	18
1.6 Ιεράρχηση της στρατηγικής	19
1.6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	21
1.6.2 Επιχειρηματική στρατηγική	24
1.6.3 Λειτουργική στρατηγική	25
Συμπεράσματα Κεφαλαίου	25
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	27
Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχείρησης	29
2.1 Εισαγωγή.....	29
2.2 Περιβαλλοντική αβεβαιότητα και ανίχνευση περιβάλλοντος.....	30
2.3 Προσδιορισμός των μεταβλητών εξωτερικού περιβάλλοντος.....	32
2.3.1 Ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος.....	35
2.3.2 Ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος.....	36
2.3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον	38

2.3.2.2	Οικονομικό περιβάλλον	39
2.3.2.3	Κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον	40
2.3.2.4	Τεχνολογικό περιβάλλον.....	41
2.3.2.5	Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο.....	43
2.3.2.6	Περιβαλλοντικά θέματα.....	43
2.3.2.7	Διεθνές περιβάλλον	44
2.3.3	Ανάλυση κλάδου: ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος	44
2.3.3.1	Απειλή νεοεισερχόμενων	47
2.3.3.2	Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	48
2.3.3.3	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.....	51
2.3.3.4	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	52
2.3.3.5	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	53
2.3.3.6	Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών (other stakeholders)	55
2.4	Η εξέλιξη του κλάδου	57
2.5	Στρατηγικοί τύποι (Strategic types).....	59
2.6	Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	60
2.6.1	Δομή και κουλτούρα.....	61
2.6.2	Πόροι και ικανότητες.....	62
2.6.3	Θεωρίες ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος	62
2.6.3.1	Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	63
2.6.3.2	Ανάλυση της αλυσίδας αξίας	64
2.7	Ανάλυση SWOT.....	67
2.7.1	Ανακαλύπτοντας μια niche αγορά.....	73
	Συμπεράσματα κεφαλαίου	74
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	76
	Κεφάλαιο 3: Ανάλυση του κατασκευαστικού κλάδου.....	78
3.1	Εισαγωγή.....	78
3.2	Οριοθέτηση και περιγραφή του κατασκευαστικού κλάδου.....	79
3.2.1	Αριθμός και μέγεθος επιχειρήσεων κλάδου.....	82
3.2.2	Προστιθέμενη αξία	86
3.2.3	Απασχόληση.....	88
3.2.4	Επενδύσεις σε κατοικίες και λοιπές κατασκευές	91
3.3	Συμβολή του κλάδου στην ελληνική οικονομία	94

3.3.1	Οικονομικός αντίκτυπος	94
3.3.2	Συμβολή στο εξωτερικό ισοζύγιο.....	95
3.4	Τρέχουσες τάσεις στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ελλάδα	96
3.4.1	Δείκτες παραγωγής.....	96
3.4.2	Επιχειρηματικές προσδοκίες	97
3.5	Προοπτικές και εξελίξεις από την πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19).....	99
3.6	Ανάλυση δυνάμεων Porter.....	100
3.6.1	Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις	100
3.6.2	Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	103
3.6.3	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	104
3.6.4	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	105
3.6.5	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	106
3.7	Στρατηγικές ανάπτυξης των εταιρειών του κλάδου.....	108
3.7.1	Μοχλοί ανάπτυξης του κατασκευαστικού κλάδου.....	109
3.8	Δυνατότητες παρεμβάσεων.....	111
	Συμπεράσματα Κεφαλαίου	113
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	114
Κεφάλαιο 4:	Ανάλυση Ελληνικής Εταιρείας - INTRAKAT.....	116
4.1	Εταιρικό προφίλ	116
4.2	Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου.....	121
4.3	Εταιρικές πολιτικές.....	126
4.4	Δραστηριότητες εταιρείας.....	135
4.5	Οικονομικά αποτελέσματα	139
4.6	Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST).....	140
4.7	Ανάλυση SWOT.....	141
4.8	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της INTRAKAT.....	143
4.9	Στρατηγικές της INTRAKAT	144
	Συμπεράσματα κεφαλαίου	149
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	150
Συνολική	Βιβλιογραφία.....	152
	Ελληνική	152
	Ξενόγλωσση	155

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.....	4
Διάγραμμα 1.2: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική.....	4
Διάγραμμα 1.3: Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective).....	11
Διάγραμμα 1.4: Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ	14
Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	19
Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής	20
Διάγραμμα 1.7: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	23
Διάγραμμα 1.8: Επιχειρηματικές Στρατηγικές	24
Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	33
Διάγραμμα 2.2: Πίνακας Προτεραιότητας Θεμάτων (Issues Priority Matrix).....	34
Διάγραμμα 2.3: Κινητήριες δυνάμεις στον ανταγωνισμό ενός κλάδου.....	46
Διάγραμμα 2.4: Παράδειγμα πίνακα προτεραιότητας των άλλων ενδιαφερόμενων (Stakeholders Priority Matrix)	56
Διάγραμμα 2.5: Καμπύλης Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle).....	58
Διάγραμμα 2.6: Αλυσίδα Αξίας.....	65
Διάγραμμα 2.7: Απεικόνιση για το «στρατηγικό γλυκό σημείο» (strategic sweet spot) ..	74
Διάγραμμα 3.1: Ο κατασκευαστικός κλάδος.....	79
Διάγραμμα 3.2: Η αλυσίδα αξίας κατασκευών.....	80
Διάγραμμα 3.3: Κατηγορίες έργων υποδομής	81
Διάγραμμα 3.4: Κατηγορίες κτιριακών έργων	82
Διάγραμμα 3.5: Κατανομή 5 ^{ης} , 6 ^{ης} και 6 ^{ης} τάξης.....	84
Διάγραμμα 3.6: Αριθμός επιχειρήσεων κατασκευαστικού κλάδου.....	85
Διάγραμμα 3.7: Κατανομή αριθμού επιχειρήσεων με βάση την απασχόληση (2016)	85
Διάγραμμα 3.8: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κατασκευαστικό κλάδο	87
Διάγραμμα 3.9: Συμμετοχή κατασκευών στο ΑΕΠ σε Ελλάδα και άλλες χώρες	88
Διάγραμμα 3.10: Απασχόληση στο τομέα κατασκευών	89
Διάγραμμα 3.11: Ετήσια μεταβολή της απασχόλησης στον κλάδο των κατασκευών και στο σύνολο της οικονομίας στην Ελλάδα και στην ΕΕ28.....	90
Διάγραμμα 3.12: Ποσοστό μεταβολής απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (2007-2017).....	91

Διάγραμμα 3.13: Επενδύσεις σε κατασκευές ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα και στην ΕΕ28.....	92
Διάγραμμα 3.14: Συμβολή των επενδύσεων σε κατασκευαστικά έργα στο ρυθμό μεγέθυνσης του ΑΕΠ στην Ελλάδα (2003-2017).....	93
Διάγραμμα 3.15: Επενδύσεις στα έργα υποδομών	93
Διάγραμμα 3.16: Ισοζύγιο κατασκευαστικών υπηρεσιών.....	95
Διάγραμμα 3.17: Δείκτης παραγωγής κατασκευών	96
Διάγραμμα 3.18: Επιχειρηματικές προσδοκίες στον κατασκευαστικό κλάδο	98
Διάγραμμα 3.19: Επιχειρηματικές προσδοκίες στις κατασκευές ανά τομέα.....	98
Διάγραμμα 3.20: Σύνοψη της ανάλυσης Porter για τον κλάδο.....	108

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 4.1: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης - Agenda 30 ΟΗΕ.....	119
Εικόνα 4.2: Ενδιαφερόμενα μέρη	120
Εικόνα 4.3: Συχνότητα Ατυχημάτων	128
Εικόνα 4.4: Ώρες εκπαίδευσης ανά θεματολογία	128
Εικόνα 4.5: Παραγωγή και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ.....	130
Εικόνα 4.6: Ανακύκλωση στερεών αποβλήτων.....	131
Εικόνα 4.7: Κατανάλωση πόσιμου νερού	131
Εικόνα 4.8: Εξοικονόμηση νερού στην παραγωγική διαδικασία	132
Εικόνα 4.9: Εκπομπές σκόνης και άμεσων ή έμμεσων εκπομπών ρύπων CO ₂	132
Εικόνα 4.10: Ζωή στη στεριά	133
Εικόνα 4.11: Εκπομπές σκόνης και άμεσων ή έμμεσων εκπομπών ρύπων CO ₂	134
Εικόνα 4.12: Κοινωνική προσφορά στις τοπικές κοινότητες	134
Εικόνα 4.13: Επιχειρηματική στρατηγική της INTRAKAT	146
Εικόνα 4.14: Επιχειρησιακή στρατηγική της INTRAKAT	147

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 2.1: Παράγοντες στο γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	37
Πίνακας 3.1: Αριθμός εταιρειών ανά τάξη.....	83
Πίνακας 3.2: Οικονομικός αντίκτυπος του τομέα των κατασκευών στην Ελλάδα το 2017 (€ εκατ.).....	94
Πίνακας 3.3: Ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα κατά περιφέρεια	97
Πίνακας 4.1: Σημαντικότερα έργα ομίλου INTRAKAT.....	138
Πίνακας 4.2: Ανάλυση SWOT της INTRAKAT	142

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει τη μελέτη και την υλοποίηση της στρατηγικής ανάλυσης του κατασκευαστικού κλάδου, και επιχειρεί την ανάλυση μιας ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των κατασκευών.

Στο Κεφάλαιο 1 πραγματοποιείται μια εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάντζμεντ και παράλληλα επιδιώκεται η παρουσίαση των βασικών στοιχείων του. Το Κεφάλαιο 2 αφιερώνεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης με στόχο την αποτίμηση της επιρροής των παραγόντων που δρουν καταλυτικά στη λειτουργία των εταιρειών αλλά και στη διαμόρφωση στρατηγικής και στη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο Κεφάλαιο 3 πραγματοποιείται η ανάλυση του κατασκευαστικού κλάδου μέσω της οριοθέτησης και περιγραφής του τομέα των κατασκευών, της συμβολής του κλάδου στην ελληνική οικονομία, ενώ εξετάζονται οι τρέχουσες τάσεις στην παραγωγή έργων, οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για το επίπεδο της δραστηριότητας τους το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα, οι προοπτικές και εξελίξεις από την πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19). Στο πλαίσιο αυτό αναλύεται ο κατασκευαστικός κλάδος με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter, με στόχο τον προσδιορισμό της ελκυστικότητάς του βάσει της έντασης του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των στρατηγικών ανάπτυξης των εταιρειών του κλάδου και των παρεμβάσεων για την εξασφάλιση και ενίσχυση της συνεισφοράς του τομέα των κατασκευών στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας. Στο Κεφάλαιο 4 πραγματοποιείται μια στρατηγική ανάλυση της INTRAKAT, μιας ελληνικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο. Αρχικά, γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας και παρουσιάζεται το εταιρικό της προφίλ, το επιχειρηματικό της μοντέλο, οι εταιρικές πολιτικές, το πλαίσιο των δραστηριοτήτων και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας. Ακολουθούν η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT της εταιρείας, βάση της οποίας παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές και οι επιχειρησιακές στρατηγικές που προτείνονται για την εταιρεία.

Σημαντικές πηγές άντλησης των απαραίτητων στοιχείων αποτέλεσαν μελέτες σχετικές με το θέμα ανάλυσης του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), της ICAP, της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ), του

Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (ΥΠΕΧΩΔΕ), του Πανελληνίου Συνδέσμου Τεχνικών Εταιρειών (ΣΑΤΕ) και του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΤΕΕ). Επίσης, αξιοποιήθηκαν στοιχεία από τον έντυπο τύπο και από το διαδίκτυο.

Abstract

The present diploma thesis seeks the study and implementation of the strategic analysis of the construction industry, and attempts the analysis of a Greek company operating in the construction sector.

Chapter 1 introduces the concept of strategy and strategic management and at the same time seeks to present its key elements. Chapter 2 is devoted to the analysis of the business environment with the aim of assessing the influence of the factors that act as a catalyst in the operation of companies but also in the formulation of strategy and the maintenance of a lasting competitive advantage. through the demarcation and description of the construction sector, the contribution of the sector to the Greek economy, while examining the current trends in project production, the expectations of companies for their level of activity in the immediate future, the prospects and developments from the pandemic of coronavirus (COVID-19). In this context, the construction industry is analyzed based on the Five Forces Porter's Model, in order to determine its attractiveness with the criterion of the competitiveness level that dominates in the sector. The chapter concludes with the presentation of the development strategies of the companies in the sector and the interventions to ensure and strengthen the contribution of the construction sector to the development process of the country. In Chapter 4, a strategic analysis of INTRAKAT, a Greek construction company, is carried out. Initially, a historical review of the company's course is presented and its corporate profile, business model, corporate policies, the scope of activities and the financial results of the company are presented. The following is the PEST analysis and the SWOT analysis of the company, based on which the business and corporate strategies proposed for the company are presented.

Important sources on which this thesis was based have been projects assigned by the Foundation for Economic and Industrial Research (IOBE), by ICAP, by the Hellenic Statistical Authority (ELSTAT), by the Ministry of Environment, Spatial Planning and Public Works, by the Association of Greek Contracting Companies (SATE) and by the Technical Chamber of Greece. Information and data were also taken into consideration from the press and Internet.

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της διεθνούς έρευνας για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο χώρο των επιχειρήσεων συναντώνται πληθώρα ορισμών, με τους περισσότερους από αυτούς - παρά τις λεκτικές παραλλαγές τους- να εστιάζουν στη χάραξη πορείας από την πλευρά των επιχειρήσεων, μέσω ενός σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων τους. Η στρατηγική έγινε ευρύτερα γνωστή στο χώρο των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1980 από τον Michael Porter, ενώ ιδιαίτερη βάση δίνεται και στις πέντε διαστάσεις της κατά τον Henry Mintzberg. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε μερικούς από τους δοθέντες ορισμούς της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Επίσης, αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα στάδιά του και η έννοια της στρατηγικής.

1.2 Η έννοια της στρατηγικής

Η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχει παρουσιάσει αρκετούς ορισμούς που επιχειρούν να διατυπώσουν την έννοια της στρατηγικής. Ως έννοια στην επιχειρηματική πραγματικότητα εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του 1950 από τον Newman (1951), όταν παρατηρήθηκε ότι εταιρείες με τα ίδια προϊόντα είχαν πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, λόγω των διαφορετικών πρακτικών που υιοθετούσαν σε θέματα όπως τα κανάλια δομής ή η εσωτερική τους δομή.

Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής. Χαρακτηριστικά η στρατηγική έχει οριστεί ως:

- *«ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων»* (Chandler, 1962)
- *«η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων, των ικανοτήτων, των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον»* (Hofer & Schendel, 1978)

- «το σχέδιο που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σε ένα ενιαίο σύνολο. Μία καθοριζόμενη στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης σε μία μοναδική και βιώσιμη που βασίζεται στις εσωτερικές ικανότητες και τα μειονεκτήματά της, τις προσδοκώμενες αλλαγές στο περιβάλλον και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων» (Quin, 1980)
- «συνίσταται στη διαμόρφωση της αποστολής, των στόχων, των σκοπών, των πολιτικών και των σχεδίων για την επίτευξη τους που διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» (Kenneth, 1981)
- «μία κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον» (Ansoff, 1985)
- «η κατεύθυνση (*direction*), το εύρος και το είδος δραστηριοτήτων (*scope of activities*) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόμενων (*stakeholders*)» (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

Ο Ohmae (1987) διατυπώνει τον εξής ορισμό: «Το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μία λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει όσο αποτελεσματικότερα γίνεται μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο».

Ένας από τους πιο επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter (1996) σε ένα από τα άρθρα του υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Επιπλέον, αναφέρει ότι «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».

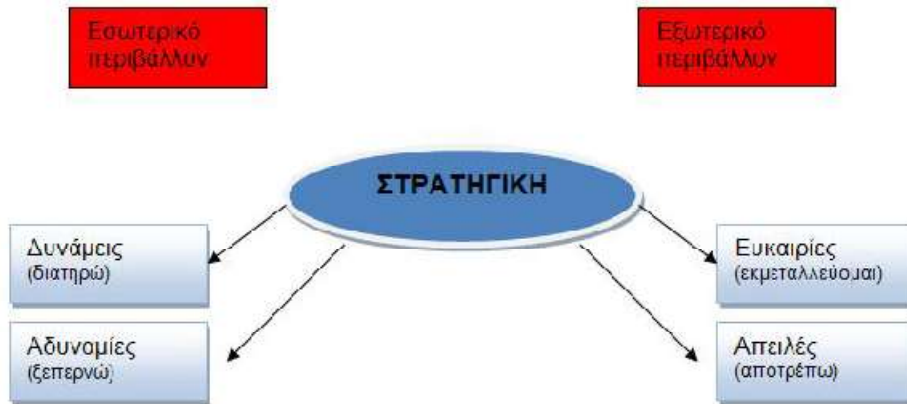
Σύμφωνα με μια νεότερη θεώρηση των Hamel & Prahalad (1994): «*Στρατηγική κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του, πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της*». Το μοντέλο αυτό ονομάζεται στρατηγική της πρόθεσης και υπογραμμίζει το σημαντικότερο ίσως συμπέρασμα όλων των ανωτέρω ορισμών, ανεξάρτητα από ποια σκοπιά διερευνάται, στη σύγχρονη πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από γρήγορες και σημαντικές αλλαγές στην τεχνολογία, στις αγορές και γενικότερα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι αναγκαίος για την επιβίωση και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό καταδεικνύεται ότι η στρατηγική δεν αποτελεί 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. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της.

Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι τα εξής (Wheelen et al., 2017):

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Βασικό χαρακτηριστικό των παραπάνω ορισμών της στρατηγικής είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η στρατηγική λειτουργεί ως ένας σύνδεσμος ή εξισορροπητικός μηχανισμός μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (*Διάγραμμα 1.1*).



Διάγραμμα 1.1: Η στρατηγική ως εξισορροπητικός μηχανισμός της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της

Πηγή: Thompson John & Martin Frank, Strategic Management, Awareness and Change, 5th Edition, 2005

Η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να προσαρμόζεται ανάλογα. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί μια συνεχή διαδικασία το αποτέλεσμα της οποίας, δηλαδή η πραγματοποιούμενη στρατηγική, δεν είναι απαραίτητα η αρχική επιθυμητή στρατηγική αλλά μια στρατηγική που αποτελεί σύνθεση της επιθυμητής και της αναδυόμενης λόγω των εξελίξεων στρατηγικής (Mintzberg, 1987; Wheelen et al., 2017) (Διάγραμμα 1.2).



Διάγραμμα 1.2: Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική

Πηγή: Mintzberg Henry, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, 1987

1.2.1 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Η ύπαρξη στρατηγικής δεν συνεπάγεται αυτόματα και την ασφαλή οδό προς την επιτυχία. Χωρίς αμφιβολία, μπορεί να ειπωθεί ότι συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, ωστόσο δεν αποτελεί η ύπαρξή της και μόνο, παράγοντα επιτυχίας. Άλλωστε, θα πρέπει να επισημανθεί πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος στρατηγικές. Κατά τον σχεδιασμό, οι στρατηγικές επιλογές διακρίνονται σε κατάλληλες και λιγότερο κατάλληλες. Η καταλληλότητα μίας στρατηγικής κρίνεται τελικά από το αποτέλεσμα της.

Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- *Θέτει κατευθύνσεις.* Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης, αποτελώντας ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Το όραμα σηματοδοτεί το πού θέλει να βρεθεί η επιχείρηση και η στρατηγική ορίζει το πώς θα επιτευχθεί το όραμα. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.
- *Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.* Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν άπειρες πληροφορίες και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους λαμβάνουν καθημερινά δεκάδες αποφάσεις ποικίλης σημαντικότητας. Η στρατηγική καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.
- *Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες.* Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των συμμετεχόντων σε μία επιχείρηση και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η ιδιότητα αυτή καθιστά τη στρατηγική αναγκαία. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παρά ένα σύνολο ατόμων που ο καθένας δρα όπως επιθυμεί. Η πεμπτουσία όμως ενός οργανισμού είναι η συλλογική δράση την οποία προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

- *Ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό.* Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και η πίστη σε αυτήν ορίζει και τοποθετεί τον οργανισμό στην αγορά. Η στρατηγική τοποθέτηση του οργανισμού όχι μόνο τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές, αλλά επιτρέπει και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους να σχηματίσουν μια ξεκάθαρη εικόνα γι' αυτόν. Μία σαφής στρατηγική οφείλει να απαντά στο ερώτημα «τι είδους επιχείρηση είναι». Ένας οργανισμός χωρίς στρατηγική και σχέδια δεν έχει ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά.
- *Μειώνει την αβεβαιότητα.* Ίσως ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι αναγκαία και σημαντική αφού λειτουργεί ως μία γενική κατευθυντήρια αρχή η οποία μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Υπό το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει κάποιος μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Επίσης σημαντικό στοιχείο αποτελεί η αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς η ύπαρξη στρατηγικής μειώνει την αβεβαιότητα σε τέτοιο βαθμό που περιορίζει στο ελάχιστο τις χρονοβόρες αντιγνώμεις. Η στρατηγική καθίσταται πιο σημαντική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Όταν σε ένα πολυτάραχο και πολύπλοκο περιβάλλον μία επιχείρηση δεν διαθέτει στρατηγική, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.
- *Προσδίδει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.* Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ενός βιώσιμου/διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ωστόσο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει και πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και των εσωτερικών τους δυνατοτήτων. Δηλαδή η στρατηγική ασχολείται με την εναρμόνιση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι αυτή που μπορεί τελικά να επιφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, συγκεντρώνει την προσπάθεια, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη των σκοπών και την εναρμόνιση των πόρων με το εξωτερικό περιβάλλον και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τους λόγους αυτούς είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό.

1.3 Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής (5Ps)

Η στρατηγική δεν είναι παρά ένα πολυσύνθετο και πολύπλοκο εργαλείο. Μια σπουδαία στρατηγική τη μια μέρα, μπορεί να αποδειχθεί αναποτελεσματική την επόμενη, σύμφωνα με τους παράγοντες και τις αλλαγές της αγοράς που καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει. Οι μεγάλες επιχειρήσεις όμως, πάντα προσπαθούν να προσαρμοστούν, το οποίο με τη σειρά του σημαίνει τη συχνή αλλαγή της στρατηγικής για να συναντά τις προσδοκίες των καταναλωτών. Παρόλη τη μεγάλη σημασία που έχει μια στρατηγική για το αρχικό ξεκίνημα μιας εταιρείας, είναι σχεδόν απίθανο αυτή να κρατήσει για πάντα. Αλλαγές θα πρέπει να γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια προκειμένου οι εταιρείες να βρουν τον δρόμο για την επιτυχία. Είναι σκόπιμο λοιπόν, η απόδοση της έννοιας της στρατηγικής να γίνει σε περισσότερες από μία διαστάσεις. Κατά τον Henry Mintzberg (1987), η στρατηγική αναλύεται ως προς το χαρακτήρα και τη φύση της υπό το πρίσμα πέντε διαστάσεων.

1.3.1 Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)

Το σχέδιο ίσως είναι η πρώτη λέξη που σκέφτεται κανείς όταν έχει στο μυαλό του τη στρατηγική. Πρόκειται για ένα προμελετημένο πλάνο που σχεδιάζεται προσεκτικά και συνειδητά για το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση και το που θέλει να φτάσει στο μέλλον. Για παράδειγμα, το στρατηγικό πλάνο περιλαμβάνει τα αγαθά που θα πουληθούν, την τιμή που θα κοστίζουν, καθώς και τον τρόπο που αυτά θα παράγονται. Το στρατηγικό σχέδιο μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ειδικό ή γενικό. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ο θεμέλιος λίθος μιας καλής στρατηγικής, μια πλατφόρμα απαραίτητη για να ξεκινήσει κάποιος, χωρίς όμως να επαναπαύεται μόνο σε αυτό για την πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Όπως αναφέρθηκε, η στρατηγική αποτελεί μέρος ενός πλάνου που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Η κατάρτιση αυτού του πλάνου γίνεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Το στρατηγικό πλάνο διαφέρει σε δομικά στοιχεία από το αντίστοιχο τακτικό.

1.3.2 Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί και ως τέχνασμα, σχεδιασμένο για την ανατροπή και την υπέρβαση τυχόν εμποδίων και ενεργειών των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός θα υπάρχει πάντα και σε κάθε κλάδο της αγοράς και κάθε ενέργεια μιας επιχείρησης θα έχει άμεσες επιπτώσεις στις άλλες. Με συγκεκριμένο τέχνασμα λοιπόν, μια επιχείρηση μπορεί να σταματήσει τους αντιπάλους της και τις ενέργειες που θα επέφεραν συγκριτική υπεροχή έναντι της, πάντα με χρήση νόμιμων τρόπων. Με τη χρησιμοποίηση τρόπων και τεχνασμάτων μια επιχείρηση μπορεί να είναι ένα βήμα πάντα μπροστά από όλους και έτσι να έχει πάντα την υπεροχή. Ωστόσο θέλει μεγάλη προσοχή, καθώς ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η εστίαση μόνο σε αυτό, αφηφώντας πλέον τη σημασία της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των καταναλωτών της. Επομένως, η χρήση ενός ή δύο τεχνασμάτων από την επιχείρηση είναι κάτι πολύ καλό, εφόσον δεν παρεκκλίνει από τους αντικειμενικούς της στόχους. Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα τη βοηθήσουν να τοποθετηθεί σε διαφορετική θέση από τον ανταγωνισμό. Το στοιχείο αυτό δεν αφορά μόνο τις τακτικές σε επίπεδο ενεργειών, αλλά και τις στρατηγικές προσαρμογές που πρέπει να γίνουν προκειμένου ο οργανισμός να αποδυναμώσει την απάντηση των ανταγωνιστών.

1.3.3 Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)

Η στρατηγική ως υπόδειγμα διατηρεί καθαρά πρακτικό χαρακτήρα και διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό από το σχέδιο και το τέχνασμα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στο παρελθόν και να αντιληφθούν τις διαφορές με τις οποίες κατάφεραν να εδραιωθούν και να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους και μετά να στρέψουν την προσοχή τους σε νέους τρόπους διατήρησης της θέσης και του κύρους τους. Συχνά παρατηρείται το γεγονός κάποιες εταιρείες να προχωρούν

σε ενέργειες αντίθετες με τον στρατηγικό σχεδιασμό τους, είτε άθελα είτε κατά λάθος και πολλές φορές τους βγαίνει σε καλό. Στο πλαίσιο αυτό η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου δεν εγγυάται και την πραγματοποίηση των πραγμάτων που καταρτίζεται. Είναι τραγικό λάθος η διακοπή του τρέχοντος κερδοφόρου υποδείγματος από τις εταιρείες μόνο και μόνο επειδή δεν συμπίπτει ή δεν αποτελεί μέρος του σχεδίου. Αυτό είναι και ένα καλό παράδειγμα για το πόσο σημαντικό είναι για τις εταιρείες να μπορούν να προσαρμόζουν εύκολα και γρήγορα τις στρατηγικές τους.

Στις δύο προηγούμενες διαστάσεις (plan-ploy) η στρατηγική εξετάζεται ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξαρτήτως του επιπέδου πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος επικεντρώνεται στην πρακτική διάσταση της έννοιας, εξετάζοντάς τη από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

1.3.4 Η στρατηγική ως τοποθέτηση (positioning)

Η τέταρτη διάσταση της έννοιας της στρατηγικής κατά τον Mintzberg αφορά στην τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Με αυτή την έννοια η στρατηγική ουσιαστικά έχει το ρόλο του συνδετικού κρίκου. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αγωνιστεί για το δρόμο προς την επιτυχία. Πώς θα καταφέρει να κερδίσει μερίδιο της αγοράς που την ενδιαφέρει; Θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ του ανταγωνισμού είτε σε μικρή είτε σε μεγάλη κλίμακα. Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε κάθε μία προσέγγιση, ανάλογα με την επιθυμητή τοποθέτηση της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να ειπωθεί πως μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης, είναι δυνατόν για μια επιχείρηση να καθορίσει τη μέθοδο των πωλήσεων που θα ακολουθήσει, την ποιότητα των αγαθών που θα προσφέρει ή ακόμα και την επιθυμητή τιμή που θα κοστίζουν. Από το να ενταχθεί κατά λάθος σε μια εσφαλμένη τοποθεσία, είναι προτιμότερο μια επιχείρηση να εστιάσει περισσότερο στην έρευνα της αγοράς ούτως ώστε το περιβάλλον της να είναι στρατηγικής σημασίας.

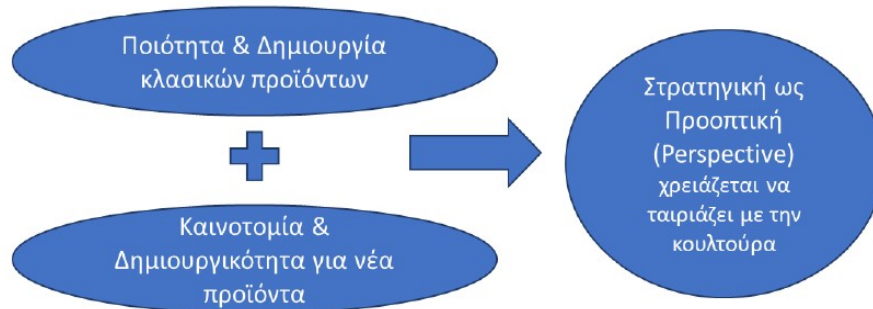
Υπό το πρίσμα αυτής της ανάλυσης, γίνεται απολύτως σαφής η σημασία της στρατηγικής τοποθέτησης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι κάτι που μπορεί σήμερα να είναι απλά ένας «προγραμματισμός», αύριο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα με τον οποίο η επιχείρηση θα εξαλείψει και θα εκτοπίσει τον ανταγωνισμό.

Σπάνια η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της τοποθέτηση κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αποφύγει πλήρως τον ανταγωνισμό, γεγονός που σήμερα είναι άκρως επιθυμητό. Η εν λόγω διάσταση επιχειρεί να φωτίσει τα εξής ερωτήματα: Ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική ενός οργανισμού; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, μολονότι κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

1.3.5 Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

Καθώς η προηγούμενη διάσταση προσπαθεί να καθορίσει την επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον, η συγκεκριμένη διάσταση επικεντρώνεται στο εσωτερικό της, στα θεμέλια της. Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική παίρνει τη μορφή της προοπτικής, το περιεχόμενο της οποίας δεν αποτελείται από μια προκαθορισμένη τοποθέτηση αλλά από μια βαθιά ριζωμένη αντίληψη για τον κόσμο. Κάποιες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, που είναι πρωτοπόρες, δημιουργούν νέες τεχνολογίες αποσκοπώντας στην περαιτέρω εκμετάλλευση της αγοράς. Υπάρχουν άλλες πάλι, οι οποίες εκλαμβάνουν τον κόσμο και την αγορά ως σταθερές μεταβλητές και το μόνο που κάνουν είναι να προστατεύουν τους ίδιους τους εαυτούς τους, χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους και τεχνάσματα βασιζόμενες περισσότερο στις πολιτικές παρά στις οικονομικές αλλαγές. Από αυτή την πλευρά, η στρατηγική είναι ότι και η προσωπικότητα για κάποιον άνθρωπο, με την έννοια της προοπτικής να μην είναι τίποτε άλλο τελικά παρά μία αντίληψη. Η άποψη όμως αυτή κρύβει τον υπαινιγμό ότι στην ουσία όλες οι στρατηγικές είναι κάτι αφηρημένο, κάτι το οποίο υπάρχει μόνο στο μυαλό των ενδιαφερόμενων, εκείνων που τις κυνηγούν και οι οποίοι τελικά επηρεάζονται από αυτές. Ωστόσο, το μυστικό της προοπτικής είναι ότι μπορεί να μοιραστεί στα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μέσα από τους σκοπούς και τις πράξεις τους. Ουσιαστικά, όποτε γίνεται λόγος για στρατηγική ως προοπτική, αναφέρεται σε διαφορετικούς ανθρώπους με κοινή συμπεριφορά και σκέψη. Το πραγματικό πρόβλημα όμως έγκειται στο ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες που απορρέουν από τους οργανισμούς, με σκοπό να γίνουν κοινά αντιληπτές από όλους και κατόπιν να δοθεί συλλογική λύση.

Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, έμφαση δίνεται στην κουλτούρα του οργανισμού και στο βαθμό που αυτή αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των μελών του ή διαφορετικά τυγχάνει αποδοχής από τα μέλη της και κινούνται με κεντρικό γνώμονα αυτήν (Διάγραμμα 1.3). Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να διαμορφώσει την συμπεριφορά των μελών, καθώς υπάρχουν οργανισμοί που επιδεικνύουν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, ως απόρροια της καλλιεργούμενης κουλτούρας.



Διάγραμμα 1.3: Η Στρατηγική ως Προοπτική (Perspective)

Πηγή: Mintzberg Henry, *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, 1987

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η σχέση και ταυτόχρονα οι ομοιότητες μεταξύ των πέντε P's είναι περίπλοκη. Ένα παράδειγμα αυτού του ισχυρισμού είναι ότι κάποιοι θεωρούν την προοπτική ως σχέδιο της επιχείρησης, ενώ άλλοι την χαρακτηρίζουν ως το έναυσμα για την υλοποίηση του σχεδίου. Οι Hedberg & Jonsson (1977) αναφέρουν πως οι στρατηγικές, οι οποίες δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύνολο ιδεών και κατασκευασμάτων, είναι ταυτόχρονα και η πηγή των αποφάσεων που γίνονται πράξη. Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να θεωρήσουμε πως και οι πέντε διαστάσεις τις στρατηγικής είναι αλληλένδετες και κανείς δεν πρέπει να αμελεί καμία, πόσο μάλλον να επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη στην προσπάθεια υλοποίησης μιας στρατηγικής.

1.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Με την έννοια Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management) ορίζεται μια συνεχή και περιεκτική διαδικασία μάνατζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών (Wheelen et al., 2017). Αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, για την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο.

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (management of change), που σημαίνει αλλαγή στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013). Το «αποτέλεσμα» υπονοεί συγκεκριμένους επιχειρησιακούς στόχους, αποστολή και γενικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Σιώμοκος, 2004).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, καθώς απαντά στα κρίσιμα στρατηγικά ερωτήματα για το πού βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, δηλαδή ποια είναι η υφιστάμενη κατάστασή της, που επιθυμεί να βρεθεί και πως θα βρεθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα και σε πόσο χρονικό διάστημα (Grant, 2005).

Συνοπτικά, οι αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι οι εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ του οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση μεταξύ τους
- Έχει ως βασική αποστολή τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, εντός και εκτός της επιχείρησης
- Απαιτεί την ανάληψη κινδύνου

- Αφορά στην κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στην επινόηση και δημιουργία των κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών
- Αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης, εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζοντας οποιαδήποτε ομάδα ή τμήμα της

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως «όλον», προσπαθεί να αιτιολογήσει γιατί μερικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή χρεοκοπούν και εστιάζει στην ανάλυση των προβλημάτων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει η ανώτατη διοίκηση, καθώς αυτή είναι που κινεί τη διαδικασία.

Τα σύγχρονα διευθυντικά στελέχη δεν μπορούν να αποφασίζουν βασισμένα σε απαρχαιωμένους κανόνες και λογικές, στην ιστορία της εφαρμοσμένης πολιτικής της επιχείρησης ή σε απλές προεκτάσεις των τρεχουσών τάσεων. Αντιθέτως, θα πρέπει να υπερβαίνουν τα όρια της κατάρτισης που τους κληροδοτεί η εμπειρία πάνω σε θέματα λογιστικής, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών και παραγωγής και να μπορούν να προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή ακόμη καλύτερα να είναι σε θέση οι ίδιοι να δημιουργούν αλλαγές (Wheelen & Hunger, 2012).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί τι δεν είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013):

- *Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι πρόβλεψη.* Είναι απεικόνιση των σημερινών επιχειρηματικών τάσεων στο μέλλον. Οι απεικονίσεις αυτές είναι σπάνια σωστές ακόμη και για μικρό χρονικό διάστημα.
- *Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό.* Απαιτεί κρίση και διαίσθηση, κάτι που απέχει αρκετά από την ποσοτική ανάλυση. Αν και στο στρατηγικό μάνατζμεντ χρειάζεται κάποια ποσοτική ανάλυση, αυτή δεν αποτελεί τη βάση της διαδικασίας.
- *Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές αποφάσεις.* Ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σήμερα, οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης.

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποκλείει τον κίνδυνο. Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να εκτιμήσουν τον κίνδυνο ανάληψης, μέσω της καλύτερης αντίληψης των εμπλεκόμενων παραμέτρων στις αποφάσεις.

1.4.1 Χαρακτηριστικά στρατηγικού μάνατζμεντ

Τα σημαντικά στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τα εξής (Διάγραμμα 1.3):

- *Ποικίλες γνωστικές περιοχές.* Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί γνώσεις των διαφόρων λειτουργιών εντός της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για το Τμήμα Marketing, το Τμήμα Παραγωγής, το Χρηματοοικονομικό τμήμα.
- *Εσωτερική και εξωτερική εστίαση.* Η λεπτομερής μελέτη και ανάλυση του πολύπλοκου εσωτερικού και του πολυτάραχου και ευμετάβλητου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να εκτελεί εναλλακτικά στρατηγικά πλάνα.
- *Μελλοντική κατεύθυνση.* Η λήψη σημερινών αποφάσεων που αφορούν όμως τη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης.



Διάγραμμα 1.4: Στοιχεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.5 Υπόδειγμα στρατηγικού management

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ενδεδειγμένης καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (objectives), της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών, καθώς και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων.

Οι Boddy & Paton (1998) υποστηρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το καθήκον εκείνο που σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο οργάνωσης περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη όσο και την εφαρμογή στρατηγικής. Διαθέτει την ικανότητα να κατευθύνει την οργάνωση στο σύνολό της μέσω της στρατηγικής αλλαγής υπό συνθήκες πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν θεωρείται ως μια επίσημη διαδικασία σχεδιασμού, αλλά ως το πλήθος των διαδικασιών με τις οποίες αναπτύσσονται στρατηγικές σε οργανισμούς βάσει των εμπειριών των διαχειριστών. Γενικότερα το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών της διοίκησης που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση (performance) μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελείται από τις παρακάτω τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

- (α) Ανίχνευση περιβάλλοντος (environmental scanning)
- (β) Διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation)
- (γ) Υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation)
- (δ) Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής (evaluation & control)

1.5.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Το περιβάλλον της επιχείρησης διαχωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον (external environment) αποτελείται από τα στοιχεία, τα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει αλλά την επηρεάζουν κυρίως έμμεσα, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον (internal environment) περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που η εταιρεία διαμορφώνει και συνθέτει για την επίτευξη των στόχων της. Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται με σκοπό να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές, καθώς ταυτόχρονα, ανιχνεύεται και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπιστούν δυνάμεις και αδυναμίες. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων που θα κατευθύνουν την επεξεργασία των στρατηγικών αποφάσεων και θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό της μελλοντικής εξέλιξης της επιχείρησης. Ένας από τους πλέον γνωστούς και ευρέως

διαδεδομένους τρόπους ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

1.5.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής πραγματοποιείται μακροχρόνιος σχεδιασμός με σκοπό τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχοντας όμως αρχικά υπολογίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής δεσμεύει την επιχείρηση σε συγκεκριμένα προϊόντα, συγκεκριμένες αγορές, συγκεκριμένους πόρους και τεχνολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για ένα χρονικό διάστημα, εστιάζοντας στο περιεχόμενο των στρατηγικών που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την αποστολή του οργανισμού, τους σκοπούς που πρέπει να επιτευχθούν, τις επιμέρους στρατηγικές για την επίτευξη των ανωτέρω σκοπών και τις πολιτικές του οργανισμού που θα πρέπει να υιοθετηθούν για την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών και των σκοπών. Αναλυτικότερα:

- *Αποστολή (mission)*. Αποτελεί τον λόγο ή την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης και ουσιαστικά η δήλωσή της απαντά στο ερώτημα σχετικά με το ποια είναι η επιχείρηση αλλά και στο τι σκοπεύει να κάνει.
- *Σκοποί (objectives)*. Θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε θα πρέπει να πραγματοποιηθεί. Προσδιορίζουν δηλαδή τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την επίτευξή τους, ώστε να γίνει και ο διαχωρισμός από τον στόχο (goal), ο οποίος αφορά στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος (π.χ. αύξηση απόδοσης).
- *Στρατηγικές (strategies)*. Οι στρατηγικές προκύπτουν από τους σκοπούς και συντελούν στην επίτευξη της αποστολής αλλά των καθορισμένων σκοπών. Η δεδηλωμένη στρατηγική μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως σαφής, ενώ σιωπηρή στρατηγική είναι η στρατηγική που προφορικά ή επισήμως δεν αναγνωρίζεται από την επιχείρηση.
- *Πολιτικές (policies)*. Ορίζονται ως οι κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μιας απόφασης. Αποτελούν και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησής της.

1.5.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μιας επιχείρησης. Στόχος της είναι να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι πλήρως αντιληπτή από τα ενδιαμέσα και τα κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και να μεταφράσει τις καλές ιδέες σε πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν. Η υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών πραγματοποιείται μέσω των προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- Τα *προγράμματα (programs)* ουσιαστικά περιλαμβάνουν τις απαραίτητες ενέργειες και βήματα για την επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένα πρόγραμμα είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός σχεδίου και σκοπός του είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής προς δράση/πράξη. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της επιχείρησης, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.
- Οι *προϋπολογισμοί (budgets)* προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό αντίκτυπο των προγραμμάτων της επιχείρησης. Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη και συνήθως ζητείται για την έγκριση των προγραμμάτων. Καθώς χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο, η κατάρτιση ενός προϋπολογισμού ορίζει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες απαιτούν μία συγκεκριμένη ποσοστιαία απόδοση της επένδυσης, συχνά αποκαλούμενη «hurdle rate», πριν την έγκριση ενός νέου προγράμματος από τη διοίκηση. Αυτό εξασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει σημαντικά στην απόδοση κερδών της εταιρείας και κατ' επέκταση αύξηση της αξίας τους. Επομένως, ο προϋπολογισμός δεν χρησιμεύει μόνο ως λεπτομερές σχέδιο της νέας στρατηγικής σε δράση, αλλά προσδιορίζει επίσης μέσω των προϋπολογισμένων οικονομικών καταστάσεων τον αναμενόμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της επιχείρησης.
- Οι *διαδικασίες (procedures)* ορίζονται ως βήματα που περιγράφουν τον τρόπο πραγματοποίησης των επιμέρους καθηκόντων. Οι διαδικασίες ή πρότυπες λειτουργικές διαδικασίες (Standard Operating Procedures - SOPs), όπως ονομάζονται, είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για μια συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφουν συνήθως τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να

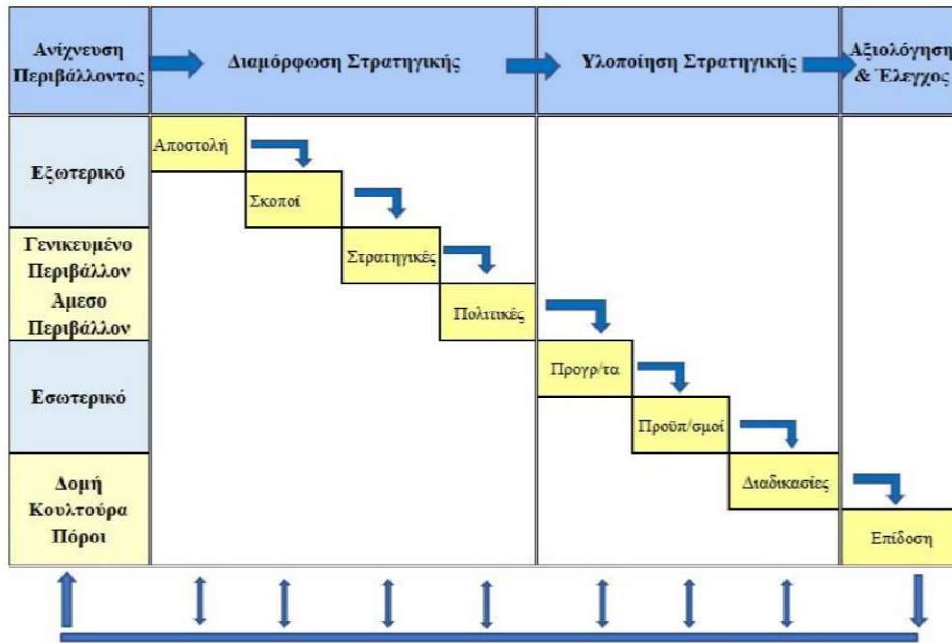
πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της εταιρείας. Διακρίνονται από μεγάλη συνοχή και επαναλαμβανόμενες ενέργειες σε αντίθεση με τα προγράμματα που υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

1.5.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα καταγράφονται και συγκρίνονται με τους στόχους που έχουν τεθεί σε πρωταρχικό στάδιο. Κατά τη φάση αυτή δύναται να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και αστοχίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό και με βάση τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα δίνεται η δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πραγματοποιήσει διορθωτικές κινήσεις όπου κρίνεται απαραίτητο ή ακόμα και να αναθεωρήσει ολόκληρη την στρατηγική (εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα καταγεγραμμένα πραγματικά αποτελέσματα).

Το υπόδειγμα που απεικονίζεται στο *Διάγραμμα 1.4* περιλαμβάνει τα δομικά στοιχεία των παραπάνω διαστάσεων, επιχειρώντας να δώσει μια οπτική υπόσταση για το πως η στρατηγική είναι αποτέλεσμα μιας ορθολογικής διαδικασίας αλλά και προγραμματισμού, σύμφωνα με την οποία γίνονται προσπάθειες σωστής τοποθέτησης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο της.

Επισημαίνεται ότι το Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια διαδικασία ανάδρασης/μάθησης (feedback/learning). Τα βέλη προέρχονται από κάθε τμήμα του μοντέλου και λαμβάνουν πληροφορίες σε κάθε ένα από τα προηγούμενα μέρη του. Καθώς μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα αναπτύσσει στρατηγικές και προγράμματα, πρέπει συχνά να επιστρέψει για να αναθεωρήσει ή να διορθώσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί ωρίτερα κατά τη διαδικασία. Για παράδειγμα, η κακή απόδοση (όπως μετράται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο) συνήθως υποδεικνύει ότι κάτι έχει πάει στραβά με τη διαμόρφωση ή την εφαρμογή στρατηγικής. Θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι μια βασική μεταβλητή (π.χ. ένας νέος ανταγωνιστής) αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης περιβάλλοντος και αξιολόγησης.



Διάγραμμα 1.5: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Management*, 2013

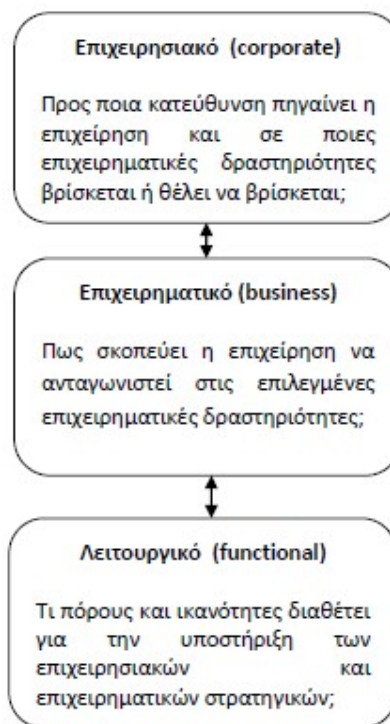
1.6 Ιεράρχηση της στρατηγικής

Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών εξαρτάται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η όσο το δυνατόν καλύτερη επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να την οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη βελτίωση της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών της και γενικά στην αύξηση της κερδοφορίας της (Johnson & Scholes, 2002).

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διακρίνεται σε τρία επίπεδα (*Διάγραμμα 1.5*):

- Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate level strategy)
- Επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business level strategy ή competitive strategy)
- Λειτουργική στρατηγική (functional level strategy)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής. Κάθε επίπεδο λαμβάνεται υπόψη στη διαμόρφωση στρατηγικής του επόμενου επιπέδου. Δηλαδή, στο εξωτερικό περιβάλλον μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (SBU) συμπεριλαμβάνεται και η αποστολή, οι σκοποί και οι πολιτικές της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ αφορά και υλοποιείται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Ομοίως οι περιορισμοί στρατηγικής, πολιτικών που θέτονται από το επίπεδο της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του επιπέδου της λειτουργικής στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2019).



Διάγραμμα 1.6: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μανάτζμεντ, 2019

1.6.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται σε όμιλο επιχειρήσεων και εστιάζει στην ανάπτυξη και τη διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων του. Στο πλαίσιο αυτό ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών όπου η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο πραγματεύονται θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή έξοδος από άλλους τομείς. Ο ρόλος του εταιρικού κέντρου θα πρέπει να είναι υποστηρικτικός, δηλαδή να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών μονάδων μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων-συνεργιών μεταξύ τους. Σε γενικές γραμμές η επιχειρησιακή στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και στην καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων (Γεωργόπουλος, 2013).

Στο επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Με βάση αυτούς τους στόχους, η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει τρία αλληλοεξαρτώμενα ζητήματα. Ασχολείται κυρίως με την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό της όσον αφορά την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Τα τρία ζητήματα-κλειδιά με τα οποία ασχολείται η επιχειρησιακή στρατηγική είναι:

- Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να αποκαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).
- Ζητήματα που αφορούν τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.

- Ζητήματα που αφορούν τη γονική στρατηγική (directional strategy) που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών και των επιχειρηματικών μονάδων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) αναφέρονται σε δραστηριότητες που η επιχείρηση θα ήθελε να αποκτήσει. Διακρίνονται σε στρατηγικές ολοκλήρωσης (κάθετης ή οριζόντιας) και στρατηγικές διαποίκισης (συσχετισμένης ή ασυσχετίστης – related or unrelated diversification). Κατά την κάθετη ολοκλήρωση, υπάρχει η διάκριση της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός στην οποία ο οργανισμός αλλάζει κλάδο και εισέρχεται στις δραστηριότητες των καταναλωτών αλλά και προς τα πίσω στην οποία ο οργανισμός επίσης, αλλάζει κλάδο αλλά εισέρχεται στις δραστηριότητες των προμηθευτών. Κατά την οριζόντια ολοκλήρωση, ο οργανισμός παραμένει στον ίδιο κλάδο, αλλά είναι πιθανό να εξαγοράσει κάποια εταιρεία συναφούς αντικειμένου. Κατά τη διαποίκιση, ο οργανισμός επίσης, αλλάζει κλάδο, ωστόσο, μπορεί είτε να πραγματοποιήσει δραστηριότητες «συσχετισμένες» με τις υπάρχουσες είτε «ασυσχετίστες» (Wheelen & Hunger, 2018).

Οι στρατηγικές σταθερότητας (stabilities strategies) χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επιχείρηση εμφανίζει ικανοποιητική επίδοση και συνεχίζει τις παρούσες δραστηριότητές με παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Αν και κάποιες φορές θεωρείται έλλειψη στρατηγικής, η σταθερότητα, ως μια επιχειρησιακή στρατηγική, μπορεί να είναι κατάλληλη για μία επιτυχημένη επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται σε ένα αρκετά προβλέψιμο περιβάλλον.

Στις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies), ο οργανισμός διαθέτει χαμηλή ανταγωνιστική θέση. Ωστόσο, αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή, διαμορφώνει στρατηγική περισυλλογής, που βασίζεται στη διάσωση της επιχείρησης. Επίσης, αν η ελκυστικότητα του κλάδου έχει φθίνουσα πορεία, τότε είναι εφικτό είτε να πωληθεί η ίδια η επιχείρηση και τα προϊόντα της είτε στη χειρότερη περίπτωση που ο κλάδος και η ανταγωνιστική θέση είναι εξίσου χαμηλά η επιχείρηση να οδηγηθεί στη χρεοκοπία (Γεωργόπουλος, 2019).

Με βάση την κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση και η οποία συνίσταται από το πόσο ανταγωνιστική είναι και από το πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και την ανάλογη στρατηγική. Στο *Διάγραμμα 1.6* απεικονίζεται το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών, αναλογικά με την συσχέτιση μεταξύ της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού (Wheelen & Hunger, 2018).

		Ανταγωνιστική Θέση		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
Ελκυστικότητα του κλάδου	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης.	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή.
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ -καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιχείρηση ή ξεπούλημα.
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη Διαποίκιλη ή Διερεύνηση.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη Διαποίκιλη ή Διερεύνηση.	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση.

Διάγραμμα 1.7: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Πηγή: Wheelen Thomas. L. & Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 15th edition, Pearson Prentice Hall, 2018

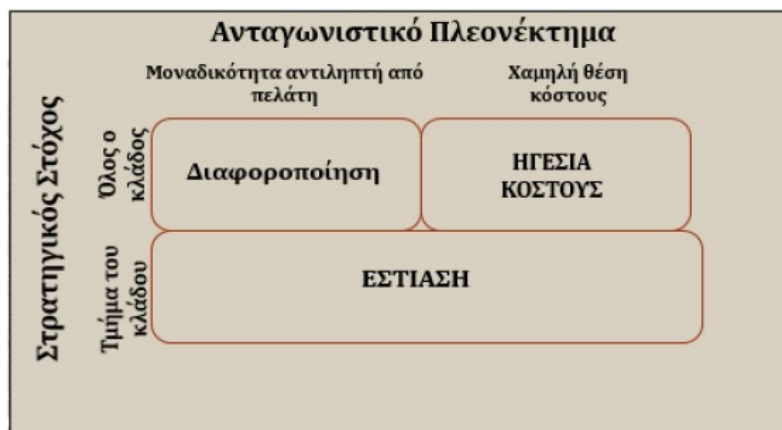
Σύμφωνα με το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών, η στρατηγική ανάπτυξης προτείνεται στην περίπτωση που η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ισχυρή ή και μέτρια, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι επίσης μέτρια, καθώς και όταν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή σε συνδυασμό με ισχυρή ή μέτρια ανταγωνιστική θέση. Το είδος της προτεινόμενης στρατηγικής ανάπτυξης σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικό. Στρατηγική περισυλλογής συνίσταται σε περίπτωση αδυναμίας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με οποιοδήποτε βαθμό ελκυστικότητας του κλάδου, ενώ στρατηγική σταθερότητας μόνο σε περίπτωση μέτριας ελκυστικότητας κλάδου και ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης.

1.6.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Συγκεκριμένα αφορά στο πώς πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική (διαρκής αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές ώστε να κερδίσει πλεονέκτημα) ή συνεργατική (συνεργασία με έναν ή περισσότερους ανταγωνιστές ώστε να κερδίσει πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών).

Σύμφωνα με τον Porter (1998), οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε (Διάγραμμα 1.7):

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership), όπου στόχος της επιχείρησης είναι να έχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε ολόκληρο τον κλάδο.
- Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation), κατά την οποία στόχος της επιχειρηματικής μονάδας είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, προσδίδοντας αξία στον πελάτη σε ολόκληρο τον κλάδο.
- Στρατηγική εστίασης (focus), η οποία βασίζεται είτε σε ένα πλεονέκτημα κόστους είτε σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς.



Διάγραμμα 1.8: Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Πηγή: Wheelen Thomas. L. & Hunger David J. *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 15th edition, Pearson Prentice Hall, 2018*

1.6.3 Λειτουργική στρατηγική

Ο κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειές του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Ασχολείται με την ανάπτυξη και διατήρηση μιας διακριτής ικανότητας, ώστε να προσδοθεί στην επιχείρηση ή στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μερικές από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης εστιάζονται στους ακόλουθους τομείς:

- Στρατηγικές Μάρκετινγκ
- Στρατηγικές χρηματοοικονομικές
- Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στρατηγικές Παραγωγικής Διαδικασίας

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Οι ποικίλοι ορισμοί που έχουν δοθεί από διακεκριμένους επιστήμονες για τη σημαντική έννοια της στρατηγικής αποδεικνύει τη σύγχυση που υπάρχει σχετικά με τον συγκεκριμένο όρο. Η στρατηγική βοηθά σίγουρα στην επίτευξη της επιτυχίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και γι' αυτό κρίνεται αναγκαία η ύπαρξή της. Παράλληλα, κατά τον Mintzberg, η στρατηγική αναλύεται ως προς το χαρακτήρα και τη φύση της υπό το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων (5Ps): σχέδιο (plan), τέχνασμα (ploy), υπόδειγμα (pattern), τοποθέτηση (position), προοπτική (perspective). Μέσα από τους ορισμούς της στρατηγικής συμπεραίνεται ότι η στρατηγική ως έννοια συνδέεται άμεσα με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που πλαισιώνουν την επιχείρηση. Επίσης, σημαντική αναφορά έγινε και στο υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ το οποίο αποτελείται από τέσσερις διαδοχικές φάσεις: (α) ανάλυση περιβάλλοντος (environmental scanning), (β) διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation), (γ) υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation), (δ) αξιολόγηση

και έλεγχος στρατηγικής (evaluation & control). Κύριος στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ θεωρείται η αναγνώριση και εκμετάλλευση διαφορών που μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο εφόσον αναζωογονείται συνεχώς είναι εφικτό να εξελιχθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
2. Γεωργόπουλος, Ν. (2019). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
3. Παπακωνσταντίνου, Γ., & Ανδρουτσόπουλος, Θ., Νικολόπουλος, Π., & Παπακωνσταντίνου, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
4. Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
5. Ansoff, H.I. (1985). *Corporate Strategy*. London: Penguin.
6. Body, D., & Paton, R. (1998). *Management: An Introduction*. Financial Times/Prentice Hall.
7. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MA:MIT press.
8. Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition, Wiley.
9. Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
10. Hedberg, B.L.T., & Jonsson, S. (1977). Strategy formulation as a discontinuous process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2): 89-109.
11. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West
12. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. 7th edition, Prentice Hall.
13. Kenneth, R.A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
14. Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California: Management Review.
15. Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations*. California: Management Review.
16. Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. New York: Prentice-Hall.

17. Ohmae, K. (1987). *The Triad World View*. *Journal of Business Strategy*, 7(4): 8-19.
18. Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec.
19. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
20. Quin, B. J. (2002). *The Strategy Process*. Pearson Education (US).
21. Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management, Awareness and Change*. 5th Edition, Thomson.
22. Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 13th edition, Pearson Prentice Hall.
23. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition, Pearson Prentice Hall.
24. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., & Hoffman, A.N. (2017). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson Prentice Hall.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική Ανάλυση Περιβάλλοντος Επιχείρησης

2.1 Εισαγωγή

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με μία πραγματικότητα όπου οι συνθήκες αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς, επιφέροντας απρόβλεπτες εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας. Οι τρέχουσες προβλέψεις είναι ότι το περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς, με το πέρασμα του χρόνου θα γίνει ακόμη πιο αβέβαιο. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας και αλλαγής που υπάρχει στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Καθώς όλο και περισσότερες αγορές γίνονται παγκόσμιες, ο αριθμός των παραγόντων που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει, για οποιαδήποτε απόφαση, γίνεται πάρα πολύ μεγάλος και πολύ πιο περίπλοκος. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στην ανίχνευση περιβάλλοντος, ως ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να καταγράψουν όλους εκείνους τους παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό τους περιβάλλον, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την μακροπρόθεσμη πορεία τους. Επίσης, παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT κατά τη διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων.

Στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η αποτίμηση της επιρροής των παραγόντων που δρουν καταλυτικά, αφενός στη λειτουργία των εταιρειών και αφετέρου στη διαμόρφωση στρατηγικής και στη διατήρηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και έτσι οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώνουν και να αναπτύσσονται, πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις αυτές και να προσαρμόζονται εγκαίρως. Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ αναγκαία η ανάλυση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να επικεντρωθεί στις διαφαινόμενες τάσεις και τα γεγονότα εκείνα που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της άμεσα ή έμμεσα.

2.2 Περιβαλλοντική αβεβαιότητα και ανίχνευση περιβάλλοντος

Ως περιβάλλον ορίζονται όλοι οι παράγοντες που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη λειτουργία της. Οι επιχειρήσεις ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο, εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του κόσμου που συνιστά το περιβάλλον των επιχειρήσεων, μέρα με τη μέρα αλλάζουν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με διαφορετικό τρόπο. Το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο και έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τους στόχους, τις ενέργειες και τις πρακτικές τους στα νέα δεδομένα. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή νέων στρατηγικών και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών.

Από τη μια πλευρά, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα είναι απειλή, καθώς εμποδίζει την ικανότητα των οργανισμών να αναπτύξουν σχέδια μεγάλης εμβέλειας και να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για να διατηρήσουν την εταιρεία σε ισορροπία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα αποτελεί μια ευκαιρία, διότι δημιουργεί ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού στο οποίο η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις.

Είναι γεγονός πως ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορεί να βοηθήσει αλλά και να βλάψει μια επιχείρηση. Πολλές πρωτοποριακές εταιρείες έχουν βγει εκτός ανταγωνισμού, εγκαταλείποντας τις δραστηριότητές τους εξαιτίας της αποτυχίας τους να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή λόγω της αποτυχίας τους να δημιουργήσουν αλλαγές. Για να είναι επιτυχής ένας οργανισμός με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να είναι σε αρμονία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να υπάρξει μια στρατηγική προσαρμογή μεταξύ του τι θέλει το περιβάλλον και τι μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση, καθώς και μεταξύ του τι χρειάζεται η επιχείρηση και τι μπορεί να προσφέρει το περιβάλλον.

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε άτομα-κλειδιά μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σκοπός της είναι να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα δώσουν τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαμορφώσει

τις κατάλληλες στρατηγικές προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες αλλά και να αποφύγει ή μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Ο απλούστερος τρόπος προβολής των συνεπειών της περιβαλλοντικής σάρωσης είναι μέσω της ανάλυσης SWOT, ενός ακρωνύμιου που χρησιμοποιείται για να περιγράψει συγκεκριμένες Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που θεωρητικά αποτελούν μέρος των στρατηγικών παραγόντων για την εκάστοτε επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες¹ και απειλές²) που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και δεν είναι συνήθως μέσα στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο των διοικητικών στελεχών. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές διαμορφώνουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση. Μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο φυσικό (natural or physical environment) ή γενικευμένο μάκρο περιβάλλον (societal environment) ή εξειδικευμένοι παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο άμεσο ή μικρό περιβάλλον (task environment) γνωστό και ως κλάδος (industry), δηλαδή ενός συνόλου επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα.

Από την άλλη πλευρά, το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις³ και αδυναμίες⁴) που ενυπάρχουν μέσα στην ίδια την επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι εργασίες και αναφέρονται στη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους (resources) της επιχείρησης. Εκείνες οι δυνάμεις που αποτελούν «κλειδιά» για την εκάστοτε επιχείρηση σχηματίζουν ένα σύνολο «βασικών ικανοτήτων» (core competencies) τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα για να οδηγηθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

¹ Ευκαιρίες είναι οι θετικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που βελτιώνουν την οργανωσιακή επίδοση.

² Απειλές είναι οι αρνητικές εξωτερικές περιβαλλοντικές τάσεις που εμποδίζουν την οργανωσιακή επίδοση.

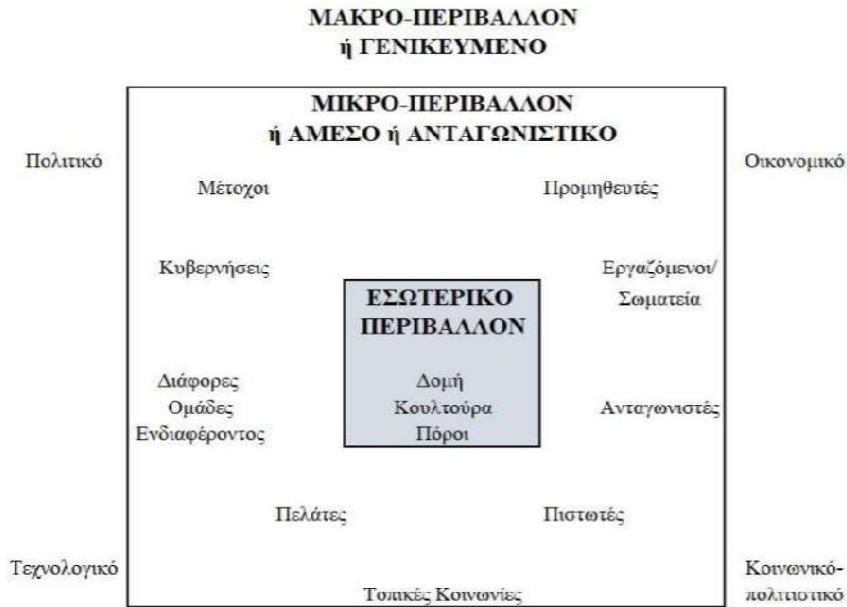
³ Δυνάμεις είναι πόροι που ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση διαθέτει και ικανότητες που έχει αναπτύξει. Και τα δύο μπορούν να αξιοποιηθούν και να αναπτυχθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δυνάμεις μπορεί να είναι αντιληπτές ή απροσδιόριστες.

⁴ Αδυναμίες είναι πόροι και ικανότητες που ενώ είναι απαραίτητες δεν υπάρχουν, γεγονός που στερεί τη δυνατότητα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3 Προσδιορισμός των μεταβλητών εξωτερικού περιβάλλοντος

Κατά την εκτέλεση της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, τα στρατηγικά στελέχη θα πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τις μεταβλητές στο φυσικό, γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Διάγραμμα 2.1):

- Το *φυσικό περιβάλλον* περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια φύση και το κλίμα που είναι αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης στη γη. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετης ζωής.
- Το *γενικευμένο (μάκρο) περιβάλλον* είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας που περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες του οργανισμού, ενώ μπορούν και επηρεάζουν μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν πολλές βιομηχανίες και είναι οι εξής:
 - Οικονομικοί παράγοντες, που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
 - Τεχνολογικοί παράγοντες, που δημιουργούν εφευρέσεις επίλυσης προβλημάτων.
 - Πολιτικό-νομικοί παράγοντες, που κατανέμουν την εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
 - Κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες, που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.
- Το *άμεσο (μίκρο) περιβάλλον* περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση και, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από αυτή. Αυτά είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι/εργατικά σωματεία, ομάδες ειδικών συμφερόντων και επαγγελματικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι συνήθως ο κλάδος στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Η ανάλυση του κλάδου (δημοφιλής από τον Porter) αναφέρεται σε μια λεπτομερή εξέταση βασικών παραγόντων στο περιβάλλον εργασίας μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 2.1: Μεταβλητές Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Στο φυσικό, γενικευμένο και άμεσο περιβάλλον πρέπει να παρακολουθούνται για να εντοπίζονται οι στρατηγικοί παράγοντες που είναι πιθανό να έχουν ισχυρές στο μέλλον επιπτώσεις στην εταιρική επιτυχία ή αποτυχία. Οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον επηρεάζουν συνήθως μια εταιρεία μέσω των επιπτώσεών τους στο γενικευμένο περιβάλλον όσον αφορά τους πόρους (τη διαθεσιμότητα και το κόστος τους) και, στη συνέχεια, το άμεσο περιβάλλον σε σχέση με την ανάπτυξη ή την παρακμή συγκεκριμένων βιομηχανιών.

Η προέλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στην ικανότητα εντοπισμού και αντίδρασης στις περιβαλλοντικές αλλαγές πολύ πριν από τον ανταγωνισμό. Αν και αυτό φαίνεται προφανές, ωστόσο, γιατί ορισμένες εταιρείες μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα από άλλες; Ένας λόγος οφείλεται στις διαφορές στην ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν και να κατανοούν εξωτερικά στρατηγικά ζητήματα και παράγοντες. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παρακολουθήσει με επιτυχία όλους τους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά πρέπει να γίνουν επιλογές σχετικά με τους παράγοντες που είναι σημαντικοί και εκείνους που δεν είναι. Παρόλο που τα στελέχη συμφωνούν ότι η στρατηγική σημασία καθορίζει ποιες μεταβλητές παρακολουθούνται σταθερά, μερικές φορές χάνουν ή επιλέγουν να

αγνοήσουν κρίσιμες νέες εξελίξεις. Οι προσωπικές αξίες και οι λειτουργικές εμπειρίες των στελεχών μιας εταιρείας, καθώς και η επιτυχία των σημερινών στρατηγικών είναι πιθανό να προκαλέσουν προκαταλήψεις τόσο στην αντίληψή τους σχετικά με το τι είναι σημαντικό να παρακολουθείται στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στις ερμηνείες τους γι' αυτό που αντιλαμβάνονται.

Ένας τρόπος εντοπισμού και ανάλυσης των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον είναι η χρήση του *Πίνακα Προτεραιότητας Θεμάτων* ως εξής (*Διάγραμμα 2.2*):

- (α) Προσδιορισμός μιας σειράς πιθανών τάσεων που αναδύονται στο φυσικό, γενικό και άμεσο περιβάλλον. Πρόκειται για στρατηγικά περιβαλλοντικά ζητήματα, εκείνες οι σημαντικές τάσεις που, εφόσον εμφανιστούν, καθορίζουν το πώς θα διαμορφωθεί η βιομηχανία ή ο κόσμος στο εγγύς μέλλον.
- (β) Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης αυτών των τάσεων, από χαμηλό σε μέτριο έως υψηλό.
- (γ) Προσπάθεια εξακρίβωσης του πιθανού αντίκτυπου (από το χαμηλό στο υψηλό) για κάθε μια από αυτές τις τάσεις στην εξεταζόμενη επιχείρηση.

Πιθανός Αντίκτυπος στην εταιρεία

		Υψηλός	Μεσαίος	Χαμηλός
Πιθανότητα Εμφάνισης	Υψηλός	Υψηλή Προτεραιότητα	Υψηλή Προτεραιότητα	Μεσαία Προτεραιότητα
	Μεσαίος	Υψηλή Προτεραιότητα	Μεσαία Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα
	Χαμηλός	Μεσαία Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα	Χαμηλή Προτεραιότητα

Διάγραμμα 2.2: Πίνακας Προτεραιότητας Θεμάτων (Issues Priority Matrix)

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Οι εξωτερικοί στρατηγικοί παράγοντες μιας εταιρείας είναι οι βασικές περιβαλλοντικές τάσεις που κρίνεται ότι έχουν τόσο μεσαία όσο και υψηλή πιθανότητα εμφάνισης (probability of occurrence) και μεσαία έως υψηλή πιθανότητα επίδρασης σε αυτήν (impact on corporation). Ο πίνακας προτεραιότητας των θεμάτων μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τα στελέχη να αποφασίσουν ποιες περιβαλλοντικές τάσεις θα πρέπει απλώς να σαρωθούν (χαμηλή προτεραιότητα) και ποιες θα πρέπει να παρακολουθούνται ως στρατηγικοί παράγοντες (υψηλή προτεραιότητα). Αυτές οι περιβαλλοντικές τάσεις που κρίνονται στρατηγικοί παράγοντες (strategic factors) μιας επιχείρησης ταξινομούνται στη συνέχεια ως ευκαιρίες και απειλές και περιλαμβάνονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

2.3.1 Ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, την άγρια φύση και το κλίμα που είναι εγγενές μέρος της ύπαρξης στη γη. Μέχρι τον 20^ο αιώνα, το φυσικό περιβάλλον θεωρήθηκε γενικά από τους επιχειρηματίες ως ένα δεδομένο στοιχείο που χρήζει εκμετάλλευσης. Θεωρήθηκε ως ένας ελεύθερος πόρος, κάτι που πρέπει να πάρει ή να αγωνιστεί γι' αυτό, όπως η καλλιεργήσιμη γη, τα ορυχεία, τα διαμάντια, λιμάνια, βαθέα ύδατα ή γλυκό νερό. Μόλις ελέγχονταν από ένα πρόσωπο ή μια οντότητα, οι πόροι αυτοί θεωρούνταν περιουσιακά στοιχεία και έτσι αποτιμήθηκαν ως μέρος του γενικού οικονομικού συστήματος - ένας πόρος που πρέπει να αγοραστεί, να πωληθεί ή μερικές φορές να μοιραστεί. Οι ανεπιθύμητες ενέργειες (π.χ. ρύπανση) θεωρήθηκαν εξωγενείς παράγοντες (externalities), οι δαπάνες δεν συμπεριλήφθηκαν στο λογιστικό σύστημα της επιχείρησης, αλλά έγιναν αισθητές από άλλους. Τελικά, αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες εντοπίστηκαν από τις κυβερνήσεις, οι οποίες ψήφισαν κανονισμούς προκειμένου να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να προβούν στην αντιμετώπιση των παρενεργειών των δραστηριοτήτων τους.

Η έννοια της αειφορίας/βιωσιμότητας (sustainability) υποστηρίζει ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανανεώνεται συνεχώς για μακροπρόθεσμη επιτυχία και επιβίωση δεν εξαρτάται μόνο από το μεγαλύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου αποτελεί μέρος αλλά και από το φυσικό οικοσύστημα στο οποίο είναι ενσωματωμένη. Στο πλαίσιο αυτό, μια επιχείρηση πρέπει να ανιχνεύσει το φυσικό περιβάλλον για παράγοντες που θα μπορούσαν να θεωρηθούν δεδομένοι, όπως η διαθεσιμότητα γλυκού νερού και καθαρού αέρα. Η υπερθέρμανση του πλανήτη

σημαίνει ότι οι πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος, όπως η στάθμη της θάλασσας, ο καιρός και το κλίμα, γίνονται όλο και πιο αβέβαιες και δύσκολες πρόβλεψης. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να σαρώσει όχι μόνο το φυσικό περιβάλλον για πιθανούς στρατηγικούς παράγοντες, αλλά και να συμπεριλαμβάνει στις στρατηγικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στο φυσικό περιβάλλον. Σε έναν κόσμο που ασχολείται με την υπερθέρμανση του πλανήτη, μια επιχείρηση πρέπει να μετρά και να μειώνει το αποτύπωμα άνθρακα (carbon footprint), δηλαδή την ποσότητα των αερίων θερμοκηπίου που εκπέμπει στον αέρα. Έρευνες καταδεικνύουν ότι η σάρωση της αγοράς για περιβαλλοντικά ζητήματα συνδέεται θετικά με την επίδοση της επιχείρησης, καθώς βοηθά τη διοίκηση να εντοπίσει ευκαιρίες για να ικανοποιήσει τη μελλοντική ζήτηση της αγοράς βασισμένη σε φιλικά προς το περιβάλλον (environmental friendly - eco friendly) προϊόντα ή διεργασίες.

2.3.2 Ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος

Ως γενικευμένο περιβάλλον είναι δυνατό να θεωρηθούν οι κλίσεις και οι δυνατότητες που παρουσιάζονται μέσα σε ένα ρεαλιστικό και κοινωνικό περιβάλλον, καθώς επίσης και τα στοχοποιημένα στοιχεία που εμφανίζονται εντός καθορισμένου περιβάλλοντος εργασίας ενός φορέα, ο οποίος συνήθως αποκαλείται βιομηχανία του. Ο αριθμός των πιθανών στρατηγικών παραγόντων στο γενικευμένο περιβάλλον είναι πολύ υψηλός. Ο αριθμός αυτός γίνεται τεράστιος όταν συνειδητοποιηθεί ότι, εν γένει, κάθε χώρα παγκοσμίως μπορεί να εκπροσωπείται από το δικό της μοναδικό σύνολο κοινωνικών δυνάμεων, κάποιες από τις οποίες είναι πολύ παρόμοιες με εκείνες των γειτονικών χωρών και κάποιες πολύ διαφορετικές. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες ανήκουν στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, ωστόσο ασκούν επιρροή, κατά άμεσο τρόπο, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της όσο και στην ολότητα των δραστηριοτήτων της.

Με την ανάλυση του πολυδιάστατου και διαρκούς μεταβαλλόμενου γενικευμένου περιβάλλοντος, μία επιχείρηση αποσκοπεί στην εύρεση και εκμετάλλευση πιθανών παρουσιαζόμενων ευκαιριών αλλά και στην αποφυγή των πιθανών παρουσιαζόμενων απειλών. Τα στοιχεία που αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση στο μακρο-περιβάλλον δύναται να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις βασικούς τομείς: Πολιτικούς-νομικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς-πολιτιστικούς, Τεχνολογικούς. Από την κατηγοριοποίηση αυτή προκύπτει και το όνομα της τεχνικής ανάλυσης για την εξέταση αυτών των

περιβαλλοντικών μεταβλητών του γενικευμένου περιβάλλοντος, η οποία είναι γνωστή και ως PEST ή όπως εξελίχθηκε PESTLE. Πρόκειται για ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή των συστημάτων και των δομών που την περιβάλλουν, όπως:

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό-Πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural)
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- Το Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο (Legal)
- Τα Περιβαλλοντικά-Ηθικά θέματα (Environmental)
- Το Παγκόσμιο περιβάλλον (Global)

Προφανώς, οι τάσεις σε έναν τομέα μπορεί να είναι πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, αλλά μικρότερης σημασίας για τις επιχειρήσεις σε άλλες βιομηχανίες. Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται ορισμένες από τις σπουδαιότερες μεταβλητές που επηρεάζουν το κάθε τμήμα της ανάλυσης αντίστοιχα.

Πίνακας 2.1: Παράγοντες στο γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό-Νομικό	Κοινωνικό-Πολιτιστικό
Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικές κρατικές δαπάνες για Ε&Α	Αντιμονοπωλιακοί κανονισμοί	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες της βιομηχανίας για Ε&Α	Νόμοι για Προστασία Περιβάλλοντος	Προσδοκίες καριέρας
Προσφορά χρήματος	Επίκεντρο των τεχνολογικών προσπαθειών	Παγκόσμια νομοθεσία για την θέρμανση	Ακτιβισμός καταναλωτών
Ρυθμοί Πληθωρισμού	Προστασία των διυλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Μεταναστευτικοί Νόμοι	Ρυθμός οχηματοποίησης οικογενειών
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Φορολογική νομοθεσία	Ποσοστό αύξησης του πληθυσμού
Υποτιμήσεις/ Επανετιμήσεις	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Κατανομή ηλικίας του πληθυσμού
Ενεργειακές εναλλακτικές	Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Στάσεις απέναντι σε ξένες εταιρείες	Επίπεδο εκπαίδευσης
Διαθέσιμο εισόδημα	Τηλεπικοινωνιακή υποδομή	Νόμοι για την πρόσληψη και την προαγωγή	Προσδόκιμο ζωής
Αγορά Συναλλάγματος	Δραστηριότητα ηλεκτρονικής εισβολής	Σταθερότητα της κυβέρνησης	Ρυθμοί γεννήσεων
Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα	Νέα αναπτύγματα στη μεταφορά τεχνολογίας από εργαστήρια στην αγορά	Κανονισμοί εξωτερικής ανάθεσης-outsourcing	Συνταξιοδοτικά προγράμματα

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson Prentice Hall, 2012

2.3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την πολιτική κατάσταση των χωρών όπου μπορεί να δραστηριοποιείται μία επιχείρηση και τη συγκεκριμένη στάση της κυβέρνησης έναντι των επιχειρήσεων. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι επικρατούσες πολιτικές συνθήκες σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Ορισμένες φορές μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, δηλαδή κάποιες επιχειρήσεις-κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση της χώρας.

Οι τάσεις στο πολιτικό τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος έχουν σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο στο επίπεδο του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου αλλά και στον καθορισμό των στρατηγικών που μπορεί να είναι επιτυχείς. Για παράδειγμα, οι περίοδοι αυστηρής εφαρμογής των αμερικανικών νόμων περί ανταγωνισμού επιδρούν άμεσα στη στρατηγική εταιρικής ανάπτυξης. Καθώς οι μεγάλες εταιρείες δυσκολεύονται να αποκτήσουν μια άλλη επιχείρηση στην ίδια ή σχετική βιομηχανία, οδηγούνται συνήθως να διαφοροποιηθούν σε μη συνδεδεμένες βιομηχανίες. Περαιτέρω, τα υψηλά επίπεδα φορολογίας και ο περιορισμός της εργατικής νομοθεσίας στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης ενθαρρύνουν τις εταιρείες να αλλάξουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους ή να βρουν καλύτερες τοποθεσίες αλλού. Επειδή η Γερμανία έχει από το υψηλότερο εργατικό και φορολογικό κόστος στην Ευρώπη, οι γερμανικές εταιρείες αναγκάστηκαν να ανταγωνιστούν στην αγορά με προϊόντα υψηλής ποιότητας ή να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες με χαμηλότερο κόστος.

Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Το συγκεκριμένο περιβάλλον αναφέρεται στα νομοθετήματα, φορολογίες, τους κανόνες, τους περιορισμούς και τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της πολιτείας και της κυβέρνησης. Ενδεχόμενες τροποποιήσεις των παραγόντων αυτών δύναται να προκαλέσουν αναταραχή στις επιχειρήσεις, καθώς οι τελευταίες πρέπει να είναι συνεχώς σε αφύπνιση, προκειμένου να εξετάσουν το βαθμό επιρροής αυτών των αλλαγών και να προσαρμοστούν σε αυτές εντός περιορισμένου χρόνου. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει καιρικές στρατηγικές απειλές αλλά και μεγάλες

ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες, κάτι το οποίο συνεπάγεται πως λειτουργούν υπό εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Αξίζει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί παρελθοντικά αποδεικνύουν πως δεν είναι καθόλου εύκολη η πρόβλεψη πολιτικών εξελίξεων σε διεθνή βάση. Είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες είναι εντελώς «ξένους» προς τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης.

2.3.2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Οι τάσεις στο οικονομικό τμήμα του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορούν να έχουν προφανή επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Περιλαμβάνει τόσο τα μακρο-οικονομικά όσο και τα μικρο-οικονομικά μεγέθη ενός κράτους, καθώς και προβλέψεις γεγονότων και εξελίξεων που μπορεί να συμβούν επηρεάζοντας με τη σειρά τους έναν κλάδο ή μια επιχείρηση. Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον και κατ'επέκταση τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό είναι το επίπεδο απασχόλησης και ανεργίας, η μεταβολή του ΑΕΠ, τα επιτόκια δανεισμού, το ύψος του πληθωρισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών. Οι παράγοντες αυτοί έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο πως λειτουργούν και παίρνουν τις αποφάσεις τους οι επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου και συνεπώς σε πιο βαθμό η επιχείρηση μπορεί να μεγαλώσει και να επεκταθεί. Οι νομισματικές ισοτιμίες έχουν αντίκτυπο στο κόστος των προϊόντων που εξάγονται αλλά και στον εφοδιασμό και τις τιμές των εισαγόμενων αγαθών σε μία οικονομία. Το οικονομικό περιβάλλον αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει κάθε επιχείρηση με τις αλλαγές και τις μεταβολές του είναι πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να μην καταφέρουν να

επιτύχουν τη βιωσιμότητά τους. Γεγονότα σχετικά με το οικονομικό περιβάλλον, όπως θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας και η είσοδος στην οικονομική και νομισματική ένωση επηρέασαν τις επιχειρήσεις. Η διεθνής οικονομική κρίση λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων που επηρέασε καθοριστικά όλους τους κλάδους της οικονομίας. Η διαρκής και παρατεταμένη ύφεση επηρέασαν δυσμενώς το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, ενώ δεν άφησαν ανεπηρέαστο κανέναν κλάδο.

Σε κάποιες περιπτώσεις, δεν θα πρέπει να μελετάται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας, αλλά και η οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Παρά το ενδεχόμενο που υπάρχει η οικονομία μιας χώρας να αντιμετωπίζει μεγάλα προβλήματα, είναι πολύ πιθανό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

2.3.2.3 Κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον

Το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω και ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Σε μία επιχείρηση αυτό έχει μεγάλη σημασία διότι επιδρά στον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν. Μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ.

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μιας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια, σαφώς επηρεάζουν την επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε αυτή την κοινωνία και γι' αυτό μελετώνται στην ανάλυση PESTLE. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται και αναλύονται θέματα, όπως:

- Κυρίαρχες γλώσσες και θρησκείες
- Διαφοροποίηση κοινωνικού ρόλου ανδρών και γυναικών
- Πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης
- Προσδόκιμος μέσος όρος ζωής
- Ηλικιακή διαστρωμάτωση της αγοραστικής δύναμης

- Ευαισθησίες σε θέματα υγείας, ασφάλειας, κοινωνικής πρόνοιας
- Αντιλήψεις σχετικά με εγχώρια και εισαγόμενα προϊόντα

Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες που αποτελούν την κοινωνική-πολιτιστική διάσταση του γενικευμένου περιβάλλοντος είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών, καθώς και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες μελλοντικά αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία περαιτέρω ανάπτυξης. Στη διάσταση αυτή της PESTLE ανάλυσης θα πρέπει να τονισθούν οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή ορίζει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα, η μόρφωση, καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού, αποτελούν βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους.

Οι τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες αντανακλώνται στη ζήτηση των προϊόντων και στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις μπορεί να διαφοροποιήσουν τις στρατηγικές τους για να προσαρμοστούν στις κοινωνικές τάσεις.

2.3.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος. Αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα εκτός της αγοράς και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε πολλές βιομηχανίες, στις επιχειρήσεις και στις στρατηγικές τους. Κάποιες τεχνολογικές τάσεις παρουσιάζονται ως σημαντικές ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, ενώ άλλες ως εν δυνάμει απειλές εφόσον δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις, τεχνικές ακόμη και δραστηριότητες που επηρεάζουν τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα, καθώς και η μεταφορά τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Για παράδειγμα, οι βελτιώσεις στους μικροεπεξεργαστές υπολογιστών δεν οδήγησαν μόνο στην ευρεία χρήση προσωπικών υπολογιστών, αλλά και στην καλύτερη απόδοση του κινητήρα του αυτοκινήτου από πλευράς ισχύος και οικονομίας καυσίμου μέσω της χρήσης μικροεπεξεργαστών για την παρακολούθηση της έγχυσης καυσίμου. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει στις ταινίες και τις μουσικές συλλογές να είναι άμεσα διαθέσιμες μέσω του Διαδικτύου ή καλωδιακής υπηρεσίας, αλλά σημαίνει και πτώση περιουσιών για καταστήματα ενοικίασης βίντεο και πωλήσεων CDs. Οι πρόοδοι στη ναυτοτεχνολογία επιτρέπουν στις εταιρείες να κατασκευάζουν εξαιρετικά μικρές συσκευές που είναι πολύ ενεργειακά αποδοτικές. Η ανάπτυξη της βιοτεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών χειρισμού γονιδίων, παρέχει ήδη νέες προσεγγίσεις αντιμετώπισης των ασθενειών και της γεωργίας. Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο George Washington έχουν εντοπίσει μια σειρά τεχνολογικών καινοτομιών που έχουν ήδη σημαντικές επιπτώσεις σε πολλές βιομηχανίες, όπως φορητές συσκευές πληροφόρησης και ηλεκτρονική δικτύωση, εναλλακτικές πηγές ενέργειας, έξυπνα (smart) και κινητά ρομπότ.

Θέματα που εμπίπτουν στην ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος αποτελούν:

- Επενδύσεις σε υποδομές και δραστηριότητες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D), τεχνολογικές αλλαγές
- Τεχνολογίες που εξοικονομούν κόστος και χρόνο
- Τεχνολογίες που εξασφαλίζουν περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
- Τεχνολογίες που βοηθούν στην αξιοποίηση των καναλιών διανομής
- Τεχνολογίες που επιτρέπουν νέους τρόπους προβολής και επικοινωνίας με τους πελάτες
- Επιστημονικές ανακαλύψεις
- Η πρόοδος της αυτοματοποίησης και επεξεργασίας δεδομένων
- Βελτιώσεις μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής

Στις σύγχρονες κοινωνίες οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, με αποτέλεσμα το τεχνολογικό περιβάλλον να αποτελεί το περιβάλλον που μεταβάλλεται πιο γρήγορα σε σχέση με τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας αλλαγής του είναι η παρατήρηση φαινομένων όπου πολλές επιχειρήσεις αδυνατούσαν να αφομοιώσουν τις τεχνολογικές αλλαγές, γεγονός το οποίο έθεσε σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητά τους. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού

περιβάλλοντος από την εκάστοτε επιχείρηση και κλάδο, καθώς και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ραγδαίο ρυθμό των αδιάκοπων αλλαγών. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφορικής τεχνολογίας, βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, να αποφεύγουν και να αντιμετωπίζουν τις απειλές, επιτρέποντας να είναι από τις πρώτες που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καταλαμβάνουν μία απρόσβλητη θέση στον κλάδο.

2.3.2.5 Νομικό-Νομοθετικό πλαίσιο

Η νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους και τα κανονιστικά πλαίσια που αφορούν θέματα που σχετίζονται με το Εμπορικό Δίκαιο, την προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς.

2.3.2.6 Περιβαλλοντικά θέματα

Διερευνώνται θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος, όπως οι καιρικές συνθήκες, το κλίμα και οι αλλαγές του, που επηρεάζουν αρκετούς κλάδους. Η αυξανόμενη ενημέρωση του πληθυσμού στις πιθανές επιπτώσεις από τις κλιματολογικές συνθήκες έχουν αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρουν και στη δημιουργία νέων αγορών είτε υποβαθμίζοντας και καταργώντας ήδη υπάρχουσες. Το οικολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει προσπάθειες ερευνητών να εκμεταλλευτούν τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) και να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών. Επιπλέον, οι ερευνητές προσπαθούν να κρατήσουν τις βασικές ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν το σημερινό οικολογικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές έχουν επηρεάσει την τρέχουσα δράση των επιχειρήσεων αλλά και τη μελλοντική, διότι τους παρέχει νέα πλαίσια δράσης στα οποία μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν, ούτως ώστε να μην έχουν αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και επιχειρήσεις που στηρίζουν τις προσπάθειες των ερευνητών μέσω της χρηματοδότησης των ερευνών τους.

2.3.2.7 Διεθνές περιβάλλον

Το διεθνές περιβάλλον αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει όλο και περισσότερο τις διοικήσεις των επιχειρήσεων. Δεν αφορά μόνο τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μία ξένη χώρα, αλλά και αυτές που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά. Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες, λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που πρέπει να προμηθευτούν. Για την οικονομική συναλλαγή, η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να έχει κάποια γνώση των αγορών και των τάσεων που υπάρχουν σε αυτές. Αυτός ο τρόπος διοίκησης που λαμβάνει υπόψη του την ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης οδήγησε στη δημιουργία του Euro management, το οποίο είναι το μάνατζμεντ που δεν περιορίζεται στην επιχείρηση και στη χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά λαμβάνει υπόψη και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας σε άλλες αγορές, παρακολουθώντας τις κινήσεις τους ώστε να προλάβει να αντιδράσει έγκαιρα όταν κάποια επιχείρηση προσπαθήσει να εισέλθει σε αγορά που ήδη βρίσκεται αυτή ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη άλλες επιχειρήσεις.

2.3.3 Ανάλυση κλάδου: ανάλυση άμεσου περιβάλλοντος

Ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο κλάδος εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Η δομή του κλάδου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο ανταγωνισμού των επιχειρήσεων που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν. Ο κλάδος αποτελεί το περιβάλλον ανάπτυξης της εταιρείας και περικλείει παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην επιχειρηματική της δραστηριότητα. Σκοπός των επιχειρήσεων είναι η σύνθεση αυτών των παραγόντων με κατάλληλο τρόπο, για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα πρέπει να διατηρείται. Μερικές από τις ομάδες που συμπεριλαμβάνονται στον κλάδο είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, ειδικές ομάδες συμφερόντων, οι κυβερνητικές οργανώσεις, η τοπική κοινωνία, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικός, βιομηχανικό επιμελητήριο). Μέλημα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αντίληψη και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των ανωτέρω ομάδων που συνθέτουν το μικρο-περιβάλλον, ώστε μέσα από αυτές να αντλούνται

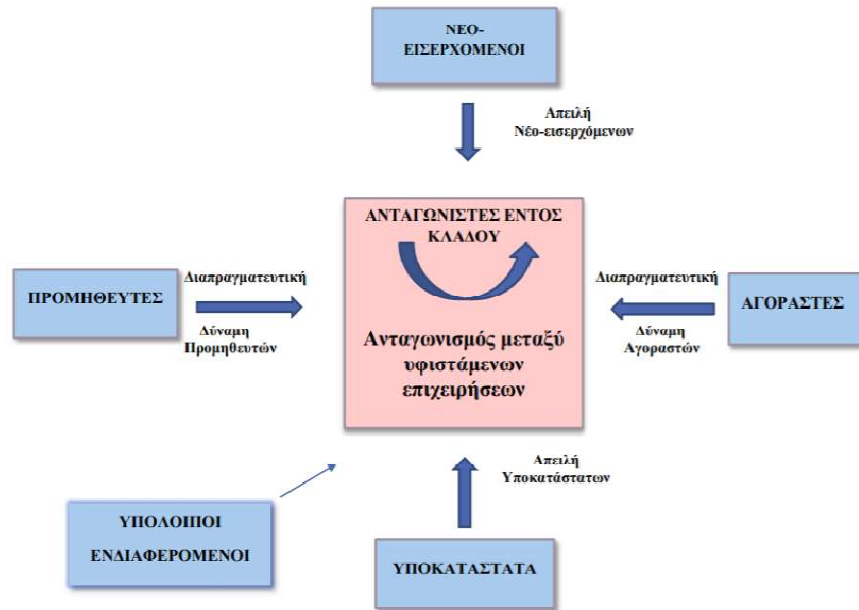
πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen & Hunger, 2018).

Η ορθή αξιολόγηση του κλάδου και η ελκυστικότητα που θα προκαλέσει αποτελεί μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία. Η επιδίωξη ελκυστικότητας ενός κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας μιας επιχείρησης, η οποία λειτουργεί μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, άρα εξαρτάται και με άλλες περιβαλλοντικές μορφές/δυνάμεις οι οποίες τελικά αλλάζουν ολόκληρη τη φυσιογνωμία του ανταγωνισμού. Κλάδος θελκτικός για μία επιχείρηση είναι αυτός που αποφέρει υψηλές προσόδους σχετικά εύκολα, ενώ αντίθετα αποτρεπτικός κλάδος είναι αυτός που οδηγεί σε χαμηλά κερδοφορία ή συνεχώς μειούμενη.

Το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του κλάδου που δραστηριοποιείται ή επιθυμεί να εισχωρήσει μία επιχείρηση είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (The Five Competitive Forces That Shape Strategy, 2008). Το υπόδειγμα αυτό είναι ένα από τα πλέον αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου, διευκολύνοντας την εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ των πέντε δυνάμεων παρέχει σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο Porter, αυθεντία στην ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), ισχυρίζεται ότι μια εταιρεία ενδιαφέρεται περισσότερο από όλα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο της, το επίπεδο της οποίας προσδιορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει: *«η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυναμική κέρδους στη βιομηχανία, όπου η δυναμική κέρδους μετρίεται με βάση τη μακροπρόθεσμη απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου»*. Στον προσεκτικό έλεγχο του κλάδου της, μια επιχείρηση πρέπει να εκτιμήσει τη σημασία που έχει για την επιτυχία της καθεμιά από τις πέντε+μία (5+1) δυνάμεις, οι οποίες αποτυπώνονται στο *Διάγραμμα 2.3*.

Όσο ισχυρότερη είναι η καθεμιά από αυτές τις δυνάμεις, τόσο πιο περιορισμένες είναι οι εταιρείες στην ικανότητά τους να αυξάνουν τις τιμές και να κερδίζουν υψηλότερα κέρδη. Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter πρόσθεσαν ακόμα μία δύναμη στην οποία συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη. Πρόκειται για τους άλλους ενδιαφερόμενους (other stakeholders) όπου αντικατοπτρίζεται η δύναμη των κυβερνήσεων, των τοπικών κοινοτήτων και

άλλων ομάδων από το περιβάλλον εργασίας, που ασκείται πάνω στις δραστηριότητες μέσα στον κλάδο. Μια μεγάλη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή (threat) επειδή είναι πιθανό να μειώσει τα κέρδη. Αντιθέτως, μια χαμηλή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία (opportunity) επειδή μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να κερδίσει περισσότερα κέρδη.



Διάγραμμα 2.3: Κινητήριες δυνάμεις στον ανταγωνισμό ενός κλάδου

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Management, 2013

Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι δυνάμεις λειτουργούν ως περιορισμοί στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, όμως, επιλέγοντας την κατάλληλη στρατηγική μπορεί να αλλάξει τη δύναμη μιας ή περισσότερων δυνάμεων προς όφελός της. Ένας στρατηγικός αναλυτής μπορεί να εξετάσει οποιαδήποτε βιομηχανία βαθμολογώντας κάθε ανταγωνιστική δύναμη ως υψηλή, μεσαία ή χαμηλή σε ισχύ. Αναλύοντας τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, αποκτάται μια πλήρη εικόνα σχετικά με το τι επηρεάζει την κερδοφορία σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Στο πλαίσιο αυτό είναι εφικτός ο προσδιορισμός των τάσεων που αλλάζουν νωρίς, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί ταχέως και να εντοπίζει τρόπους για την αντιμετώπιση των περιορισμών της στην κερδοφορία, ή ακόμη και αναμόρφωσης των δυνάμεων προς όφελός της.

Ο τρόπος χρησιμοποίησης του μοντέλου των πέντε δυνάμεων για τον καθορισμό της φύσης και της δύναμης του ανταγωνισμού/πιέσεων σε μια δεδομένη βιομηχανία είναι μέσω της οικοδόμησης της εικόνας του ανταγωνισμού σε τρία στάδια:

- Στάδιο 1: Προσδιορισμός των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πιέσεων που συνδέονται με καθεμία από τις πέντε δυνάμεις
- Στάδιο 2: Αξιολόγηση του βαθμού ισχύος των πιέσεων καθεμιάς από τις πέντε δυνάμεις
- Στάδιο 3: Προσδιορισμός αν η συλλογική δύναμη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι ευνοϊκή για την απόκτηση κερδών.

2.3.3.1 Απειλή νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, επιθυμία απόκτησης μεριδίου αγοράς και σημαντικούς πόρους. Ως εκ τούτου, αποτελούν απειλή για τις ήδη καθιερωμένες εταιρείες στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου στον κλάδο, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο κέρδους, τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση νέων επιχειρήσεων που θέλουν να εισέλθουν σε αυτόν. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των νέων και των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Ορισμένες φορές οι επιχειρήσεις του κλάδου φροντίζουν να ενισχύσουν τους φραγμούς εισόδου επενδύοντας σε συγκεκριμένα στοιχεία για να μειώσουν περαιτέρω την πιθανότητα απειλής. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν τις οικονομικές δυνάμεις που δυσχεραίνουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία. Είναι αναμενόμενο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς και εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι εξής (Grant, 2005):

- *Οικονομίες κλίμακας.* Όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα κόστη παραγωγής ανά μονάδα. Όταν εταιρείες απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα κόστους που συνδέονται με μεγάλης κλίμακας λειτουργία, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να εισέλθουν με μεγάλης κλίμακας παραγωγή (δαπανηρή και ίσως επικίνδυνη κίνηση) και ενδέχεται να δεχτούν πλήγμα στη κερδοφορία τους.

- *Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.* Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν κάποια μειονεκτήματα συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο ως προς την παραγωγή του προϊόντος (know-how), την πρόσβαση σε διάφορες πρώτες ύλες, τη γνώση του κλάδου κ.λπ.
- *Κεφαλαιακές απαιτήσεις.* Η μεγαλύτερη απαίτηση είναι η συνολική επένδυση που απαιτείται για την επιτυχή είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά. Οι πιο προφανείς κεφαλαιακές απαιτήσεις για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αφορούν τις εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, τις διαφημίσεις και εκστρατείες προώθησης πωλήσεων, το κεφάλαιο κίνησης για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων, την πίστωση των πελατών, καθώς και επαρκή χρηματικά διαθέσιμα για την κάλυψη των δαπανών εκκίνησης.
- *Διαφοροποίηση προϊόντων.* Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα αποτελεί ακόμη ένα εμπόδιο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα τόσο πιο δύσκολα είναι για τις νέες επιχειρήσεις να προσεγγίσουν τους πελάτες, δημιουργώντας κόστος μετακίνησης (switching cost) στους αγοραστές.
- *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Τα κανάλια διανομής στις περισσότερες περιπτώσεις εμφανίζονται διστακτικά στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα.
- *Κυβερνητική πολιτική:* Οι κυβερνήσεις έχουν τη δύναμη να περιορίσουν ή ακόμα και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους, μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Επιπλέον η κυβερνητική πολιτική με κανονισμούς και διατάξεις για την περιβαλλοντολογική ρύπανση αυξάνουν ενδεχομένως τις απαιτήσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και γενικά επιβαρύνουν την επένδυση με επιπλέον κεφάλαια, γεγονός που αποθαρρύνει μέρος των επενδυτών να εισέλθουν.

2.3.3.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στις περισσότερες βιομηχανίες, οι επιχειρήσεις αλληλεξαρτώνται. Η ισχυρότερη ανταγωνιστική δύναμη είναι οι πιέσεις που δέχεται μια επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. Μια ανταγωνιστική κίνηση μιας επιχείρησης αναμένεται να έχει αξιοσημείωτη επίδραση στους ανταγωνιστές της και συνεπώς

μπορεί να προκαλέσει αντίποινα. Όταν αναμένεται έντονη αντίδραση από τις υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις και όταν μάλιστα αυτές είναι ισχυρές, η προσέλευση θα είναι περιορισμένη. Αντιθέτως, αν προβλέπεται αδράνεια από μέρος των επιχειρήσεων ή αδυναμία αντίδρασης, τότε και οι νέες επιχειρήσεις μπορούν να ενεργήσουν ευκολότερα. Συμπερασματικά, η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με τη στρατηγική της να αντιμετωπίσει την αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Βέβαια, η ένταση της αντίδρασης ποικίλλει στους διάφορους κλάδους ή στις διάφορες στρατηγικές ομάδες και επηρεάζεται συνήθως από συγκεκριμένους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Porter (2008), η έντονη αντιπαλότητα σχετίζεται με την ύπαρξη πολλών παραγόντων, όπως:

- *Αριθμός ανταγωνιστών.* Όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Όταν οι ανταγωνιστές είναι λίγοι σε αριθμό και περίπου ίσοι σε μέγεθος, παρακολουθούν προσεκτικά ο ένας τον άλλον για να βεβαιωθούν ότι «απαντούν» σε οποιαδήποτε κίνηση μιας άλλης επιχείρησης με ένα ισοδύναμο countermove.
- *Βαθμός ανάπτυξης κλάδου.* Σε έναν κλάδο που αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό, η παρουσία νέων επιχειρήσεων δεν επιβαρύνει τις υπάρχουσες, με αποτέλεσμα οι αντιδράσεις να είναι μετριοπαθείς. Αντιθέτως, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης είναι βραδύς, ο κλάδος δεν μπορεί να απορροφήσει τις νέες επιχειρήσεις χωρίς να επιβαρύνει τη λειτουργία και την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Όταν η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης γίνεται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Αυτό συνεπάγεται ότι και η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη και έντονη προκειμένου να διαφυλάξουν τα συμφέροντά τους.
- *Ποσό σταθερών εξόδων.* Στην περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας το κόστος της. Η αύξηση της παραγόμενης ποσότητας προκαλεί αύξηση της προσφοράς με αποτέλεσμα τη συμπίεση των τιμών. Έτσι η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, αφού αναγκάζονται να μπουν στη διαδικασία πολέμου τιμών. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός

είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

- *Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.* Ένα προϊόν μπορεί να είναι μοναδικό, με πολλές ιδιότητες που το διαφοροποιούν από αντίστοιχα του είδους του ή μπορεί να είναι ένα εμπόρευμα, ένα προϊόν με ίδια χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από το ποιος το πουλάει. Η διαφοροποίηση των προϊόντων/υπηρεσιών προκαλεί πίεση για δημιουργικότητα και καινοτομία στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, που θέλουν να εκμεταλλευτούν πρώτες το δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (χαμηλό κόστος αλλαγής).
- *Δυναμικότητα.* Υπάρχουν ορισμένοι κλάδοι στους οποίους λόγω αντικειμένου υπάρχει η ανάγκη για μεγάλες εγκαταστάσεις για την κάλυψη των αναγκών της παραγωγικής δραστηριότητας. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση οφείλει να καλύψει πλήρως την παραγωγική δυναμικότητα προκειμένου να κρατηθούν χαμηλά τα επίπεδα κόστους. Ωστόσο η αυξημένη παραγωγή έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς, με συνέπεια τη μείωση των τιμών στον κλάδο και κατ' επέκταση την ένταση του ανταγωνισμού σε αυτόν.
- *Ύψος των φραγμών εξόδου:* Τα εμπόδια εξόδου εμποδίζουν μια εταιρεία να εγκαταλείψει έναν κλάδο, επειδή πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο η αποχώρηση από κάποιον κλάδο παρά η παραμονή σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, ακόμη και αν τα κέρδη της είναι πολύ χαμηλά ή παρουσιάζει ζημιές.
- *Διαφορετικότητα των αντιπάλων:* Οι αντίπαλοι με πολύ διαφορετικές ιδέες περί ανταγωνισμού είναι πιθανό να συναντηθούν συχνά και να προκαλέσουν αθέμιτα τη θέση του άλλου. Αυτό συμβαίνει συχνά στη βιομηχανία ειδών λιανικής ένδυσης όταν ορισμένοι λιανοπωλητές ανοίξουν καταστήματα στην ίδια τοποθεσία. Κάτι τέτοιο είναι πιθανό να συμβεί και σε ορισμένες χώρες ή περιοχές, όταν οι πολυεθνικές εταιρείες ανταγωνίζονται σε μια όλο και πιο παγκόσμια οικονομία.

2.3.3.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου. Πρόκειται δηλαδή για προϊόντα άλλου κλάδου που ανταγωνίζονται με τα αντίστοιχα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου. Εταιρείες που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο δέχονται ανταγωνιστικές πιέσεις από τις ενέργειες των επιχειρήσεων από στενά παρακείμενα προϊόντα ξένου κλάδου κάθε φορά που οι αγοραστές βλέπουν ή θεωρούν τα προϊόντα τους ως «καλά» υποκατάστατα. Γενικά η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη, καθώς και όταν η ποιότητα είναι ίδια ή και υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι (Grant, 2005):

- *Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.* Εάν οι αγοραστές κρίνουν ότι τα υποκατάστατα είναι καλύτερα από άποψη ποιότητας, απόδοσης και άλλων σχετικών ιδιοτήτων, τότε οι πιέσεις στις υπάρχουσες επιχειρήσεις γίνονται ακόμα πιο σοβαρές. Η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων καλεί αναπόφευκτα τους πελάτες να συγκρίνουν τις επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά, την ευκολία χρήσης και άλλα χαρακτηριστικά, καθώς και τις τιμές. Εδραιωμένες επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν νέα χαρακτηριστικά απόδοσης και γενικά χαρακτηριστικά προκειμένου να γίνουν τα προσφερόμενα προϊόντα τους πιο ανταγωνιστικά.
- *Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.* Υπάρχουν κατηγορίες προϊόντων για τις οποίες οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάζουν υποκατάστατα προϊόντα. Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από την επιθυμία τους να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Εφόσον τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν, τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα αυξάνεται. Η τάση αυτή όμως σχετίζεται και με το κόστος μετακίνησης, δηλαδή όσο μικρότερο είναι το τελευταίο, τόσο πιο εύκολα γίνεται η στροφή στα εναλλακτικά υποκατάστατα προϊόντα. Στο βαθμό που τα έξοδα μεταγωγής είναι χαμηλά, τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν ισχυρό αντίκτυπο σε μια βιομηχανία.
- *Η επίδραση της τιμής.* Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο για τη δυνατότητα προσδιορισμού του μεγέθους της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης, τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει

υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

2.3.3.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάζουν τη δυναμική ενός κλάδου, όταν έχουν τη δυνατότητα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες και καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα.

Η μόχλευση σε ορισμένα είδη λόγω ευνοϊκότερων όρων μπορεί να κυμαίνεται από αδύναμη έως ισχυρή. Οι μεμονωμένοι αγοραστές, για παράδειγμα, σπάνια έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη σε παραχωρήσεις επί των τιμών ή άλλων ευνοϊκών όρων. Οι πρωτογενείς εξαιρέσεις αφορούν περιπτώσεις στις οποίες το «παζάρεμα» των τιμών είναι σύνηθες, όπως η αγορά των καινούργιων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, σπιτιών, καθώς και τιμαλή. Στα περισσότερα καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες, οι μεμονωμένοι αγοραστές δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Αντιθέτως, οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά προϊόντων από τους κατασκευαστές, λόγω της ανάγκης των κατασκευαστών για την ευρεία έκθεση λιανικής και την τοποθέτηση αυτών σε πιο ελκυστική θέση στο ράφι.

Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών είναι ισχυρός/ή εφόσον ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Αγοράζει ένα μεγάλο μέρος του προϊόντος ή της υπηρεσίας του πωλητή. Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, τόσο λιγότερα εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις να βρουν εναλλακτικούς αγοραστές (π.χ. φίλτρα πετρελαίου που αγοράζονται από έναν μεγάλο κατασκευαστή αυτοκινήτων).*
- *Έχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω (integrate backward) παράγοντας το ίδιο το προϊόν (π.χ. μια αλυσίδα εφημερίδων μπορεί να δημιουργήσει το δικό της χαρτί).*
- *Εισπράττει χαμηλά κέρδη και κατ' επέκταση είναι πολύ ευαίσθητος στις διαφορές κόστους και εξυπηρέτησης (π.χ. τα παντοπωλεία έχουν πολύ μικρά περιθώρια).*

- *Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι επειδή το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο. Όταν τα προϊόντα του ανταγωνιστή είναι σχεδόν ταυτόσημα, είναι σχετικά εύκολο για τους αγοραστές να μεταβούν από τη μία εταιρεία στην άλλη με μικρό ή καθόλου κόστος και με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πρόθυμες να κάνουν παραχωρήσεις για να κερδίσουν ή να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη ενός αγοραστή (π.χ. οι οδηγοί μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά πρατήρια βενζίνης).*
- *Το κόστος αλλαγής ορισμένων προμηθευτών είναι πολύ μικρό (π.χ. τα αναλώσιμα γραφείου είναι εύκολο να βρεθούν).*
- *Το αγορασμένο προϊόν αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό των εξόδων του αγοραστή, παρέχοντας έτσι ένα κίνητρο πραγματοποίησης έρευνας αγοράς για χαμηλότερη τιμή (π.χ. η βενζίνη που αγοράζεται για μεταπώληση από τα καταστήματα ευρείας κατανάλωσης αντιπροσωπεύει το ήμισυ του συνολικού κόστους τους).*
- *Το αγορασμένο προϊόν δεν έχει σημασία για την τελική ποιότητα ή την τιμή των προϊόντων/υπηρεσιών ενός αγοραστή και έτσι μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάζεται δυσμενώς το τελικό προϊόν (π.χ. ηλεκτρικό καλώδιο που αγοράζεται για χρήση σε λαμπτήρες).*

2.3.3.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν μια βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγορασθέντων αγαθών και υπηρεσιών.

Ένας προμηθευτής ή μία ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρός/ή εφόσον ισχύουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Ο κλάδος των προμηθευτών κυριαρχείται από λίγες εταιρείες, αλλά πουλάει σε πολλούς. Όταν οι μεγάλοι προμηθευτές σε έναν κλάδο που έχει μεγάλη επιρροή στον καθορισμό των όρων και των προϋποθέσεων του στοιχείου που προμηθεύουν, τότε είναι σε θέση να ασκούν ανταγωνιστική πίεση σε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις (π.χ. βιομηχανία πετρελαίου).*

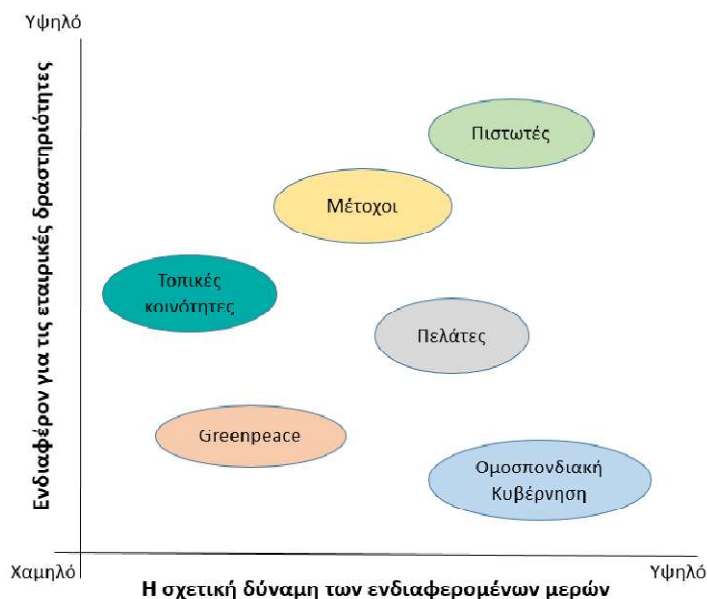
- Το προϊόν/υπηρεσία του είναι μοναδικό/ή ή και έχει δημιουργήσει ένα κόστος αλλαγής/μεταστροφής. Με άλλα λόγια όταν ένας κατασκευαστής ξέρει ότι ο λιανοπωλητής πρέπει να εφοδιάζεται με το προϊόν του, μόνο και μόνο επειδή οι καταναλωτές περιμένουν να βρουν το προϊόν στα ράφια των καταστημάτων λιανικής πώλησης όπου ψωνίζουν, τότε ο κατασκευαστής έχει κάποια ισχύ τιμολόγησης (π.χ. λογισμικό επεξεργασίας κειμένου).
- Τα υποκατάστατα δεν είναι άμεσα διαθέσιμα. Η άμεση διαθεσιμότητα του υποκατάστατου ισοδυναμεί σε αδύναμη διαπραγματευτική δύναμη (π.χ. ηλεκτρική ενέργεια).
- Οι προμηθευτές είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός (*integrate forward*) και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους σημερινούς πελάτες τους (π.χ. ένας παραγωγός μικροεπεξεργαστών όπως η Intel μπορεί να κατασκευάσει υπολογιστές).
- Ο κλάδος των αγοραστών αγοράζει μόνο ένα μικρό μέρος των αγαθών και των υπηρεσιών του ομίλου προμηθευτών και συνεπώς δεν έχει σημασία για τον προμηθευτή (π.χ. οι πωλήσεις ελαστικών για χλοοκοπτικές μηχανές είναι λιγότερο σημαντικές για τη βιομηχανία ελαστικών σε σχέση με τις πωλήσεις ελαστικών αυτοκινήτων).
- Όταν ορισμένοι προμηθευτές παρέχουν εξοπλισμό ή υπηρεσίες που προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες εξοικονόμησης κόστους. Οι προμηθευτές που παρέχουν εξοικονόμηση κόστους εξοπλισμού ή άλλων πολύτιμων υπηρεσιών και σχετίζονται με την παραγωγή είναι πιθανό να έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη. Τα μέλη του κλάδου που δεν προμηθεύονται από τους συγκεκριμένους προμηθευτές μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση κόστους.

2.3.3.6 Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερόμενων μερών (other stakeholders)

Μια έκτη δύναμη προστέθηκε στη λίστα του Porter για να συμπεριλάβει μια ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων από το άμεσο περιβάλλον. Ορισμένες από αυτές τις ομάδες είναι οι κυβερνήσεις (εφόσον δεν περιλαμβάνονται ρητά αλλού), οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές (εφόσον δεν περιλαμβάνονται στους προμηθευτές), οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι επαγγελματικές ενώσεις, τα συνδικάτα (εφόσον δεν συμπεριλαμβάνονται στους προμηθευτές), οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Παράδειγμα συμπληρωματικών βιομηχανιών αποτελούν οι βιομηχανίες ελαστικών και αυτοκινήτων.

Βασικοί διεθνείς stakeholders που καθορίζουν πολλούς από τους διεθνείς εμπορικούς κανονισμούς και πρότυπα είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ), η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), η NAFTA, η ASEAN και η Mercosur. Η σημασία αυτών των ενδιαφερομένων διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο. Για παράδειγμα, περιβαλλοντικές ομάδες στο Maine, Michigan, Oregon και Iowa, αγωνίστηκαν με επιτυχία για να περάσουν νομοσχέδια που απαγόρευσαν μπουκάλια και κουτάκια μίας χρήσης με συνέπεια να απαιτούνται πλέον καταθέσεις για περισσότερα δοχεία ποτών. Αυτό αύξησε αποτελεσματικά το κόστος σε γενικές γραμμές, με το μεγαλύτερο αντίκτυπο στους οριακούς παραγωγούς που δεν θα μπορούσαν να απορροφήσουν εσωτερικά όλα αυτά τα κόστη. Η παραδοσιακά ισχυρή δύναμη των εθνικών συνδικάτων στις αυτοκινητοβιομηχανίες και σιδηροδρομικές βιομηχανίες των ΗΠΑ έχει αυξήσει αποτελεσματικά το κόστος όλων αυτών των βιομηχανικών, αλλά έχει μικρή σημασία στο λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως προς το: (α) ενδιαφέρον τους για τις δραστηριότητες της εταιρείας και (β) για τη σχετική ισχύ να επηρεάζουν τις δραστηριότητες της εταιρείας. Όπως φαίνεται και στο *Διάγραμμα 2.4*, κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να παρουσιαστεί γραφικά με βάση το επίπεδο ενδιαφέροντος (από χαμηλό σε υψηλό) στις δραστηριότητες μιας εταιρείας και τη σχετική ισχύ της (από χαμηλό σε υψηλό) ως προς την επίδραση στις δραστηριότητες μιας εταιρείας.



Διάγραμμα 2.4: Παράδειγμα πίνακα προτεραιότητας των άλλων ενδιαφερόμενων (Stakeholders Priority Matrix)

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Για την αξιολόγηση της σημασίας των ανησυχιών των ενδιαφερομένων σε μια συγκεκριμένη απόφαση, τα στρατηγικά στελέχη καλούνται να προβούν στην υποβολή τεσσάρων ερωτημάτων:

- (α) Πώς θα επηρεάσει αυτή η απόφαση κάθε ενδιαφερόμενο, ειδικά εκείνα που έχουν υψηλή και μεσαία προτεραιότητα;
- (β) Πόσα από αυτά που θέλει ο κάθε ενδιαφερόμενος πρόκειται πιθανόν να πάρει αυτή την εναλλακτική λύση;
- (γ) Τι πρόκειται να κάνουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς εφόσον δεν λάβουν αυτό που θέλουν;
- (δ) Ποια είναι η πιθανότητα να το κάνουν;

Οι Wheelen & Hunger (2018) υποστηρίζουν ότι οι υπεύθυνοι χάραξης στρατηγικών θα πρέπει να επιλέξουν στρατηγικές εναλλακτικές λύσεις που ελαχιστοποιούν τις εξωτερικές πιέσεις και μεγιστοποιούν την πιθανότητα απόκτησης στήριξης από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, μπορούν να αγνοούν ή να λαμβάνουν ορισμένους ενδιαφερόμενους ως δεδομένους, οδηγώντας σε σοβαρά προβλήματα αργότερα. Η εταιρεία Tata Group, για παράδειγμα, απέτυχε να εξετάσει την απροθυμία των

αγροτών στο Singur της Ινδίας σχετικά με την αποδοχή της αποζημίωσης της κυβέρνησης της Δυτικής Βεγγάλης για την απαλλοτρίωση της γης τους, έτσι ώστε η Tata να μπορέσει να κατασκευάσει το εργοστάσιο αυτοκινήτων Nano. Οι αγρότες δημιούργησαν συλλαλητήρια εναντίον του εργοστασίου, έκλεισαν τους δρόμους και μάλιστα επιτέθηκαν σε υπάλληλο προμηθευτή της Tata.

Η ανώτατη διοίκηση μπορεί επίσης να προτείνει μια πολιτική στρατηγική για να επηρεάσει τους βασικούς ενδιαφερόμενους. Μια πολιτική στρατηγική είναι ένα σχέδιο που θα φέρει τα ενδιαφερόμενα μέρη σε συμφωνία με τις ενέργειες μιας εταιρείας. Ορισμένες από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες πολιτικές στρατηγικές είναι η οικοδόμηση εκλογικής περιφέρειας, η συμβολή της επιτροπής πολιτικής δράσης, η διαφήμιση υπεράσπισης, η άσκηση πίεσης και η οικοδόμηση συνασπισμού. Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συγκεντρωμένες βιομηχανίες και οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από κυβερνητικές ρυθμίσεις είναι περισσότερο πολιτικά δραστήριες. Η πολιτική υποστήριξη μπορεί να είναι κρίσιμη για την είσοδο σε μια νέα διεθνή αγορά, κυρίως στις μεταβατικές οικονομίες όπου δεν υπήρχε προηγουμένως ανταγωνισμός στην ελεύθερη αγορά.

2.4 Η εξέλιξη του κλάδου

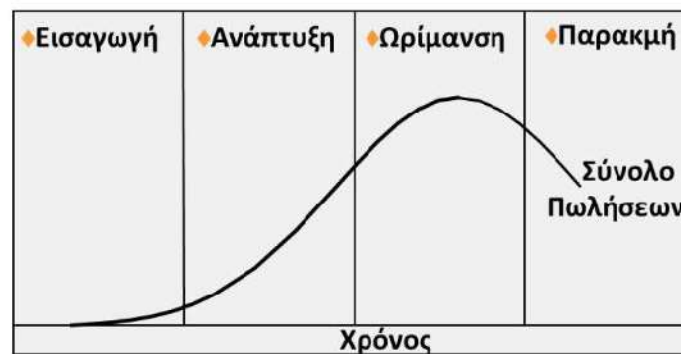
Η μελέτη της κάθε μίας από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο για να κατανοήσουν τα στελέχη ενός οργανισμού έναν δεδομένο κλάδο. Μόλις οι υπεύθυνοι χάραξης της στρατηγικής αποκτήσουν μια εικόνα για τις ειδικές ανταγωνιστικές πιέσεις που περιλαμβάνει η κάθε δύναμη και αφού προσδιορίσουν εάν αυτές οι πιέσεις αποτελούν μια ισχυρή, μέτρια, ή αδύναμη ανταγωνιστική δύναμη, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της συλλογικής δύναμης των πέντε δυνάμεων και ο καθορισμός εάν η κατάσταση του κλάδου ευνοεί την κερδοφορία. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη σοβαρά το εάν μια συγκεκριμένη δύναμη μπορεί να υπονομεύει τις άλλες και εάν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη δύναμη που να υπονομεύει ακόμα και την κερδοφορία του οργανισμού.

Με την πάροδο του χρόνου η πλειοψηφία των κλάδων εξελίσσονται σε μια σειρά σταδίων από την ανάπτυξη μέχρι την ωρίμανση έως την ενδεχόμενη πτώση. Η ισχύς καθεμιάς από τις έξι δυνάμεις που προαναφέρθηκαν ποικίλλει ανάλογα με το στάδιο

εξέλιξης του κλάδου. Κατά συνέπεια, ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι χρήσιμος για την αιτιολόγηση και πρόβλεψη των τάσεων μεταξύ των έξι δυνάμεων που οδηγούν στον ανταγωνισμό.

Για παράδειγμα, όταν ένας κλάδος είναι νέος, οι άνθρωποι αγοράζουν συχνά το προϊόν, ανεξαρτήτως τιμής, διότι ικανοποιεί μια μοναδική ανάγκη. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε μια κατακερματισμένη βιομηχανία, όπου καμία επιχείρηση δεν έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και κάθε επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο ένα μικρό κομμάτι της συνολικής αγοράς σε ανταγωνισμό με άλλους. Καθώς οι νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στον κλάδο, οι τιμές μειώνονται ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού.

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την καμπύλη εμπειρίας (the experience curve) και τις οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό. Οι εταιρείες ολοκληρώνονται προς τα πίσω ή εμπρός για να μειώσουν ακόμη περισσότερο το κόστος, αποκτώντας τους προμηθευτές και τους διανομείς τους. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους προκειμένου να αποφύγουν τον έντονο ανταγωνισμό τιμών που είναι κοινός για έναν κλάδο που ωριμάζει.



Διάγραμμα 2.5: Καμπύλης Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle)

Πηγή: Heizer Jay H., Barry Render, Howard J. Weiss, Principles of Operations Management, Pearson Prentice Hall, 2008

Μέχρι τη στιγμή που ένας κλάδος εισέρχεται στην ωριμότητα, τα προϊόντα τείνουν να γίνονται περισσότερο εμπορεύματα. Αυτή είναι πλέον μια ενοποιημένη βιομηχανία που κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις, καθεμία από τις οποίες προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού. Καθώς οι αγοραστές γίνονται πιο περίπλοκοι με τη πάροδο του χρόνου, οι αποφάσεις αγοράς

βασίζονται σε καλύτερη πληροφόρηση. Η τιμή καθίσταται κυρίαρχη μέριμνα, δεδομένου ενός ελάχιστου επιπέδου ποιότητας και χαρακτηριστικών, ενώ τα περιθώρια κέρδους μειώνονται. Η αυτοκινητοβιομηχανία, το πετρέλαιο και οι μεγάλες βιομηχανίες οικιακών συσκευών αποτελούν παραδείγματα ώριμων, ενοποιημένων βιομηχανιών, καθεμία από τις οποίες ελέγχεται από μερικούς μεγάλους ανταγωνιστές. Καθώς μια βιομηχανία κινείται μέσω της ωριμότητας προς την πιθανή πτώση, ο ρυθμός ανάπτυξης των προϊόντων της επιβραδύνεται και μπορεί ακόμη και να αρχίσει να μειώνεται. Στο βαθμό που τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να μετατρέπουν τις εγκαταστάσεις τους σε εναλλακτικές χρήσεις ή να τις πωλούν σε άλλες επιχειρήσεις. Η βιομηχανία τείνει να εδραιώνει περίπου λιγότερους αλλά μεγαλύτερους ανταγωνιστές. Η καπνοβιομηχανία αποτελεί παράδειγμα κλάδου που βρίσκεται σήμερα σε παρακμή.

2.5 Στρατηγικοί τύποι (Strategic types)

Κατά την ανάλυση του επιπέδου ανταγωνιστικής έντασης σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή στρατηγική ομάδα (strategic group) είναι χρήσιμος ο χαρακτηρισμός των διάφορων ανταγωνιστών για λόγους πρόβλεψης. Ένας στρατηγικός τύπος είναι μια κατηγορία επιχειρήσεων που βασίζεται σε ένα κοινό στρατηγικό προσανατολισμό και έναν συνδυασμό δομής, πολιτισμού και διαδικασιών που είναι συμβατές με αυτή την στρατηγική. Σύμφωνα με τους Miles & Snow (1978), οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις σε έναν ενιαίο κλάδο μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις βασικούς τύπους με βάση το γενικό στρατηγικό προσανατολισμό τους. Η διάκριση αυτή εξηγεί γιατί επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις συμπεριφέρονται διαφορετικά και γιατί συνεχίζουν να το κάνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Οι τέσσερις βασικοί στρατηγικοί τύποι είναι οι εξής (Wheelen & Hunger, 2018):

- *Υπερασπιστές (defenders)*. Είναι επιχειρήσεις με περιορισμένες γραμμές προϊόντων που εστιάζουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υφιστάμενων λειτουργιών τους και με προσανατολισμό κόστους, γεγονός που καθιστά απίθανο να καινοτομούν σε νέους τομείς.
- *Χρυσοθήρες (prospectors)*. Είναι επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων που επικεντρώνονται στην καινοτομία και στις ευκαιρίες της αγοράς

Προσανατολίζονται στις πωλήσεις με αποτέλεσμα να γίνονται λιγότερο αποδοτικές και έχουν την τάση να δίνουν έμφαση στη δημιουργικότητα αντί της αποδοτικότητας.

- *Αναλυτές (analyzers)*. Είναι επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον σε δύο διαφορετικές περιοχές αγοράς προϊόντων, μια σταθερή και μια μεταβλητή. Στις σταθερές περιοχές δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα, ενώ στις μεταβλητές τονίζεται η καινοτομία.
- *Αντιδραστικοί (reactors)*. Είναι επιχειρήσεις που στερούνται συνεκτικής σχέσης στρατηγικής-δομής-κουλτούρας. Η ανταπόκρισή τους στις περιβαλλοντικές πιέσεις τείνουν να είναι αποσπασματικές στρατηγικές αλλαγές.

Ο διαχωρισμός του ανταγωνισμού στις κατηγορίες αυτές επιτρέπει στα στρατηγικά στελέχη να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα ορισμένων στρατηγικών προσανατολισμών αλλά και να αναπτύξουν μελλοντικά σενάρια για βελτίωση του κλάδου.

2.6 Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προς εύρεση ευκαιριών και απειλών δεν αρκεί για να προσδώσει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει να γίνει επίσης μια εις βάθος ανάλυση μέσα στην ίδια την επιχείρηση με στόχο να προσδιορίσουν οι εσωτερικές στρατηγικές παράμετροι - κρίσιμες δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses) που είναι πιθανό να καθορίσουν το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι ικανή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές. Αυτή η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, συχνά αναφέρεται ως οργανωτική ανάλυση (organizational analysis) και αφορά τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης: τη δομή (structure), την κουλτούρα (culture) και τους πόρους και ικανότητες (resources) της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής εφόσον εναρμονίζονται με αυτήν.

2.6.1 Δομή και κουλτούρα

Η δομή είναι ο τρόπος που ξεχωρίζει μια επιχείρηση από τις αντίστοιχες του κλάδου της σχετικά με το πώς είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας ή τη ροή εργασίας. Απαρτίζει και αντανακλά τους ρόλους, τις σχέσεις των ανθρώπων και την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών και διοικητικών επιπέδων, για την πραγματοποίηση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Παρόλο που υπάρχουν πολλά είδη οργανωτικών δομών, καμία δομή δεν θεωρείται τέλεια και κάθε επιχείρηση πρέπει να επιλέγει ή να σχεδιάζει τη δομή της με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της. Οι βασικοί τύποι που κυριαρχούν στις σημερινές επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- *Απλή δομή.* Η επιχείρηση λειτουργεί υπό τον πλήρη έλεγχο του ιδιοκτήτη. Συναντάται κυρίως σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με λίγες ή καθόλου γραμμές παραγωγής.
- *Λειτουργική δομή.* Η επιχείρηση είναι οργανωμένη με βάση τις κύριες λειτουργίες της και οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Συναντάται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές παραπλήσιες γραμμές παραγωγής σε έναν κλάδο. Υπάρχει εξειδίκευση στο προσωπικό, η οποία είναι απαραίτητη για την επιτυχία της στον κλάδο και στην αγορά που λειτουργεί.
- *Πολυτμηματική δομή.* Η επιχείρηση υποδιαιρείται σε επιμέρους μονάδες με βάση τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις γεωγραφικές περιοχές. Συναντάται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε αρκετούς παρεμφερείς κλάδους. Οι υπάλληλοι είναι πλήρως εξειδικευμένοι. Μεταξύ των τμημάτων υπάρχουν διαφορετικού τύπου συνέργειες.

Αντίστοιχα, κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι αποδεκτά από όλους και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Αποτελεί εκείνο το στοιχείο που καθιστά μοναδική κάθε επιχείρηση και το οποίο την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες. Η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντική για το στρατηγικό μάνατζμεντ καθώς μία στρατηγική που δεν εναρμονίζεται με αυτή είναι πολύ πιθανό να αποτύχει και επειδή η έλλειψη μίας

κοινής και ισχυρής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και κακή συνεργασία (Γεωργόπουλος, 2013).

Η κουλτούρα έχει δύο ιδιότητες: την ένταση (intensity) και την ολοκλήρωση (integration). Ένταση καλείται ο βαθμός που η κουλτούρα είναι αποδεκτή από όλους μέσα στην επιχείρηση. Ολοκλήρωση είναι ο βαθμός της έκτασης που είναι αποδεκτή σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

2.6.2 Πόροι και ικανότητες

Οι πόροι είναι το σύνολο των στοιχείων ή των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα οι πόροι αναφέρονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, υλικά και άυλα, τα συγκριτικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τη γνώση. Οι πόροι διακρίνονται σε φυσικούς (π.χ. πρώτες ύλες, εξοπλισμός, κτήρια), σε χρηματοοικονομικούς (π.χ. κεφάλαια, δανειοληπτική ικανότητα, σχέσεις με δανειστές και πιστωτές), σε ανθρώπινους (π.χ. γνώσεις, ικανότητες, εμπειρία) και σε άυλους (π.χ. τεχνογνωσία, εικόνα και φήμη της επιχείρησης, πατέντες). Οι πόροι αυτοί μπορεί να συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εφόσον οργανώνονται και συνδυάζονται με αποτελεσματικό τρόπο.

Ωστόσο πλέον των πόρων, η επιχείρηση διαθέτει και ικανότητες που συνδυάζονται με τους πόρους, προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Οι ικανότητες είναι το αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης μιας ομάδας πόρων και διακρίνονται στις οριακές και τις θεμελιώδεις. Οριακές (ή βασικές) είναι οι ικανότητες που είναι εύκολο να αντιγραφούν εφόσον δεν έχει γίνει ήδη από τον ανταγωνισμό, ενώ θεμελιώδεις (ή μοναδικές) είναι οι ικανότητες που είναι ανέφικτο να μιμηθούν και αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2012).

2.6.3 Θεωρίες ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος

Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούνται δύο θεωρίες: η *θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων* και η *ανάλυση της αλυσίδας αξίας*. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει πως η αποτελεσματική χρήση και κατανομή των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να

οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.6.3.1 Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Η θεωρία αυτή εστιάζει στην αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης ώστε να αξιοποιηθούν ανάλογα και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση διαθέτει ορισμένους πόρους και ικανότητες που τη χαρακτηρίζουν και τη διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό, προσδιορίζοντας την στρατηγική και τις πολιτικές της (Παπαδάκης, 2002).

Ωστόσο, για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να συνδυαστούν οι πόροι με τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες (distinctive) ικανότητες, δηλαδή σε δραστηριότητες τις οποίες η επιχείρηση τις εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν. Σύμφωνα με τον Barney (2003)⁵, μια ικανότητα αποτελεί διακεκριμένη υπεροχή όταν διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αξία (value), αν προσφέρει αξία για τον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Σπανιότητα (rareness), αν δεν το διαθέτουν άλλοι ανταγωνιστές
- Μη αντιγραψιμότητα (imitability), αν δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί
- Συμφωνία με την οργάνωση (organization), αν η επιχείρηση είναι οργανωμένη κατάλληλα για να εκμεταλλευτεί τον πόρο

Είναι σημαντική η αξιολόγηση των πόρων, των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης προκειμένου να διαπιστωθεί αν πρόκειται για εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή για ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και αδυναμίες που θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό του μέλλοντος της εταιρείας. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της σύγκρισης των μέτρων αυτών των παραγόντων με τα μέτρα: (α) της προηγούμενης απόδοσης της εταιρείας, (β) των βασικών ανταγωνιστών της εταιρείας και (γ) της βιομηχανίας στο σύνολό της. Στο βαθμό που ένας πόρος, η δυνατότητα ή η ικανότητά του διαφέρει σημαντικά από το παρελθόν της επιχείρησης, από τους

⁵ Πλαίσιο της ανάλυσης VRIO (VRIO Framework) από τα αρχικά των λέξεων Valuable (πολύτιμες), Rare (σπάνιες), Inimitable (αμίμητες), Organization (οργάνωση).

βασικούς ανταγωνιστές της ή από τον μέσο όρο της βιομηχανίας, ο πόρος αυτός πιθανόν να αποτελεί στρατηγικό παράγοντα και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε στρατηγικές αποφάσεις. Παρόλο που μια διακριτή ικανότητα θεωρείται σίγουρα ως βασική δύναμη μιας επιχείρησης, μια βασική δύναμη μπορεί να μην είναι πάντα μια διακριτή ικανότητα. Καθώς οι ανταγωνιστές προσπαθούν να μιμηθούν την ικανότητα μιας άλλης επιχείρησης (κυρίως κατά την περίοδο του υπερκινητικού ανταγωνισμού), αυτό που κάποτε ήταν μια διακριτή ικανότητα καθίσταται ελάχιστη απαίτηση ανταγωνισμού στον κλάδο. Παρόλο που η ικανότητα μπορεί να εξακολουθεί να είναι βασική ικανότητα (core competency) και κατ' επέκταση δύναμη, δεν είναι πλέον μοναδική.

2.6.3.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Σύμφωνα με τον Porter (1998), η αλυσίδα αξίας (value chain) είναι μια σειρά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται για το σχεδιασμό, την πώληση, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος. Κάθε δραστηριότητα είναι δυνατό να προσθέσει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία – γι' αυτό ονομάζεται δραστηριότητα αξίας – και συνεπώς αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες θεωρούνται εκείνες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, στη διανομή του και στην υποστήριξη μετά την πώληση. Υποστηρικτικές είναι αυτές που περιβάλλουν τις κύριες, παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή για την υποστήριξη και το συντονισμό τους. Βασικός στόχος των δραστηριοτήτων αξίας είναι η δημιουργία της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για τον πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή, διαφορετικά, η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους (Kotler & Keller, 2006).

Στο *Διάγραμμα 2.6* απεικονίζεται η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, με τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αξίας είναι πιθανό να διαφέρουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών της, το μέγεθός της, το επιχειρηματικό της μοντέλο κ.λπ.



Διάγραμμα 2.6: Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Management*, 2013

Κύριες δραστηριότητες θεωρούνται οι εξής (Johnson et al., 2006):

- *Διαχείριση εισροών (inbound logistics)*. Σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τις επιστροφές στους προμηθευτές και τον έλεγχο των αποθεμάτων.
- *Λειτουργίες (operations)*. Σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών σε προϊόντα, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος ποιότητας, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- *Διαχείριση εκροών (outbound logistics)*. Σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές.
- *Μάρκετινγκ και πωλήσεις (marketing & sales)*. Στοχεύουν στην ενημέρωση των καταναλωτών για το προϊόν της επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν μια θετική και μοναδική εικόνα γι' αυτό. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η τοποθέτηση του προϊόντος και η τμηματοποίηση της αγοράς, ώστε να αναγνωριστούν κενά προς κάλυψη ή τμήματα προς αποφυγή, καθώς και ο καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ.

- *Υπηρεσίες μετά την πώληση (services)*. Σχετίζονται με τη διατήρηση και την αύξηση της αξίας του προϊόντος μετά την πώληση, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, εγγυήσεις, προσαρμογή προϊόντος.

Αντίστοιχα, δραστηριότητες υποστήριξης θεωρούνται οι εξής (Thompson & Martin, 2005):

- *Προμήθειες (procurements)*. Αναφέρονται στη λειτουργία του εφοδιασμού και την εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών σε κάθε στάδιο της αλυσίδας.
- *Ανάπτυξη τεχνολογίας (technology development)*. Η βελτίωση της τεχνολογίας, η οποία χρησιμοποιείται σε κάθε δραστηριότητα.
- *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management)*. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες προσέλκυσης, πρόσληψης, στελέχωσης, εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού. Στόχος είναι η απόλυτη ταύτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του εργαζομένου με τις ανάγκες της αντίστοιχης θέσης.
- *Υποδομή επιχείρησης (firm infrastructure)*. Αποτελείται από δραστηριότητες όπως η γενική διεύθυνση, η χρηματοοικονομική διοίκηση, η λογιστική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η νομική υποστήριξη και τα πληροφοριακά συστήματα, που υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων. Ο Porter προτείνει ότι οι κύριες δραστηριότητες μιας κατασκευαστικής επιχείρησης αρχίζουν συνήθως με την εισερχόμενη υλικοτεχνική υποστήριξη (διαχείριση και αποθήκευση πρώτων υλών), τη διεξαγωγή μιας διαδικασίας λειτουργίας όπου κατασκευάζεται ένα προϊόν και τη συνέχιση της εξερχόμενης εφοδιαστικής (αποθήκευση και διανομή), στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις, και τέλος στην εξυπηρέτηση (εγκατάσταση, επισκευή και πώληση εξαρτημάτων). Πολλές δραστηριότητες υποστήριξης, όπως η προμήθεια (αγορά), η τεχνολογική ανάπτυξη (E & A), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η εταιρική υποδομή (λογιστική, χρηματοοικονομικά, στρατηγικός προγραμματισμός), εξασφαλίζουν την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των πρωτογενών δραστηριοτήτων αλυσίδας αξιών. Κάθε σειρά προϊόντων της εταιρείας έχει τη δική της ξεχωριστή αλυσίδα αξίας. Επειδή οι περισσότερες εταιρίες παράγουν πολλά διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες, μια εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης περιλαμβάνει την ανάλυση μιας σειράς διαφορετικών αλυσίδων αξίας.

Η συστηματική εξέταση δραστηριοτήτων ατομικής αξίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter (1998) «*οι διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών αξιακών αλυσίδων αποτελούν βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*». Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βήματα:

- (α) Εξέταση της αλυσίδας αξίας για κάθε γραμμή παραγωγής όσον αφορά τις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή αυτού του προϊόντος ή υπηρεσίας.
- (β) Εξέταση για τις «διασυνδέσεις» μέσα στην αλυσίδα αξίας κάθε γραμμής προϊόντων.
- (γ) Εξέταση για τις πιθανές συνέργειες μεταξύ των αλυσίδων αξίας διαφόρων κατηγοριών προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων.

Ο τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας αξίας θα καθορίσει το κόστος της επιχείρησης σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, καθώς και την αντίληψη των αγοραστών γι' αυτήν. Η σύγκριση των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

2.7 Ανάλυση SWOT

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, που συχνά αναφέρεται ως στρατηγικός σχεδιασμός ή σχεδιασμός μεγάλης εμβέλειας, ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Αφορά την ανάλυση της θέσης και της κατάστασης της επιχείρησης (situation analysis), δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνάμεων, καθώς και μεταξύ των εξωτερικών απειλών και των εσωτερικών αδυναμιών. Η διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων αναλύει στρατηγικούς παράγοντες στο πλαίσιο της τρέχουσας κατάστασης χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT.

Όπως αναφέρθηκε το SWOT είναι ένα αρκτικόλεξο που προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, οι οποίες μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής στο

Stanford University τη δεκαετία του 1960 και 1970. Πρόκειται για ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Η ανάλυση αυτή αποτελεί ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά στη διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων.

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα (ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης) με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν τη μελλοντική στρατηγική τους.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

Μερικά από τα δυνατά σημεία σε μία επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν ή υπηρεσία
- Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name)
- Κάποια προϊόντα και υπηρεσίες περιορισμένης προσφοράς
- Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων ή εξειδικευμένης γνώσης στο αντικείμενο
- Κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό
- Ιδανική τοποθεσία της επιχείρησης
- Θέση της επιχείρησης στην αγορά
- Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού της επιχείρησης
- Η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών, κερδοφορία)
- Σωστή οικονομική διαχείριση, ρευστότητα και πιστοληπτική ικανότητα

Με την ανάλυση των δυνατών σημείων σε μια επιχείρηση θα μελετηθεί:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
- Αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος ανταγωνιστής
- Αυτό που η ίδια η αγορά δείχνει ότι είναι το δυνατό της σημείο

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί μια επιχείρηση μπορεί να είναι:

- Οι περιορισμένες ικανότητες διοίκησης και η λάθος οργάνωση της επιχείρησης
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη υιοθέτηση υποσχέσεων
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Μη σωστά καταρτισμένο προσωπικό
- Προβλήματα στις επιμέρους λειτουργίες της (π.χ. παραγωγή, περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη και διανομή προϊόντων, προώθηση, τιμολόγηση, εξυπηρέτηση πελατών)

Με την ανάλυση των αδύνατων σημείων σε μια επιχείρηση θα μελετηθεί:

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού και τι πρέπει να αλλάξει
- Τι θα πρέπει να αποφύγει και τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και η επιχείρηση δεν το προσφέρει

Η παραπάνω θεώρηση των δυνάμεων και των αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των πελατών. Κρίσιμος παράγοντας, που επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων είναι η δυνατότητα ρεαλιστικής και αντικειμενικής αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η ανάλυση χρήζει να είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική, παρέχοντας εκείνα τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που θα είναι αξιολογημένα πάντα σύμφωνα με τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Σε αντίθεση με τα δυνατά και αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της

επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί, καθώς και οι γενικότερες εξελίξεις στο κλάδο που δραστηριοποιείται.

Μία λίστα πιθανών ευκαιριών σε μία επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

- Νέες υποδομές και έργα που πραγματοποιούνται (νέοι δρόμοι, βιοτεχνικές περιοχές)
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. επενδυτικός νόμος)
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα και πληθυσμιακά χαρακτηριστικά
- Ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές
- Αλλαγές στις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τα «κενά» στην αγορά τα οποία να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση
- Την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. Διαδίκτυο)
- Τους νέους τρόπους διάθεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (e-shops)
- Την τεχνολογική πρόοδο και τις καινοτομίες
- Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των δυνάμεων και στη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των αδύνατων σημείων.

Οι απειλές (ή κίνδυνοι) είναι πιθανό να περιλαμβάνουν:

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση και διαρκή παρατεταμένη ύφεση
- Διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (τρομοκρατία, αύξηση της τιμής πετρελαίου)
- Μία ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης
- Την άμεση προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες
- Την είσοδο πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- Τις συνεχείς μεταβολές της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- Τη σημαντική εξάρτηση από έναν προμηθευτή

- Την αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές
- Χρηματοδοτικά και χρηματοοικονομικά προβλήματα (μια ενδεχόμενη αύξηση επιτοκίων και πληθωρισμού)
- Μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (αύξηση επισφαλειών και ακάλυπτων επιταγών)
- Αλλαγές στη νομοθεσία (αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας)

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Ωστόσο, δεν πρέπει μόνο να οδηγήσει στον εντοπισμό των διακριτικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης (των ιδιαίτερων δυνατοτήτων και πόρων που διαθέτει και του βέλτιστου τρόπου χρήσης τους), αλλά και στον εντοπισμό των ευκαιριών που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να λάβει σήμερα πλεονέκτημα λόγω έλλειψης κατάλληλων πόρων. Με την πάροδο των ετών, η ανάλυση SWOT έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί την πιο ανθεκτική αναλυτική τεχνική στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται.

Μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει πραγματική αξία εκτός εάν μια επιχείρηση έχει την ικανότητα (πόρους) να επωφεληθεί από αυτή την ευκαιρία. Αυτή η προσέγγιση, όμως, εξετάζει μόνο τις ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία κατά την εξέταση εναλλακτικών στρατηγικών. Από μόνη της, μια διακριτή ικανότητα σε έναν βασικό πόρο ή ικανότητα δεν αποτελεί εγγύηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς οι αδυναμίες σε άλλους τομείς πόρων μπορούν να αποτρέψουν την επιτυχία μιας στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πάρει μια ευρύτερη άποψη της στρατηγικής μέσω της φόρμουλας $SA=O/(S-W)$ που είναι, η στρατηγική εναλλακτική λύση ισούται με την ευκαιρία που διαιρείται από τις δυνάμεις μείον τις αδυναμίες (Strategic Alternative equals Opportunity divided by Strengths minus Weaknesses) Αυτό αντικατοπτρίζει ένα σημαντικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν τα στρατηγικά στελέχη: πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στα δυνατά μας σημεία για να τα καταστήσουμε ακόμη ισχυρότερα (μια διακριτή ικανότητα) ή θα πρέπει να επενδύσουμε στις αδυναμίες μας τουλάχιστον για να τις κάνουμε ανταγωνιστικές;

Ορισμένες χρήσιμες οδηγίες για μία αποτελεσματική ανάλυση SWOT δίνονται παρακάτω:

- Οι παραδοχές να είναι σαφείς και μετρήσιμες
- Τα θέματα που προβληματίζουν την επιχείρηση να καταγράφονται με σειρά βαρύτητας σε περιεχόμενο και ουσία και με την αντίστοιχη προτεραιότητα
- Να επιβεβαιωθεί ότι οι επιλογές που αποφασίστηκαν μεταφέρθηκαν σωστά στο επόμενο στάδιο της δημιουργίας των στρατηγικών ενεργειών
- Η επιχείρηση να πραγματοποιεί την ανάλυση SWOT στην περιοχή που προβληματίζεται περισσότερο (π.χ. για κάποιο προϊόν ή κατηγορία προϊόντων) και όχι για όλη την επιχείρηση
- Η ανάλυση SWOT να συνδυάζεται και με άλλα εργαλεία, όπως την ανάλυση PESTLE, την ανάλυση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (USP Analysis Unique Selling Proposition-Competitive Edge), την ανάλυση Αξίας της Μοναδικότητας (Core Competence Analysis)

Η ανάλυση SWOT, από μόνη της, δεν είναι πανάκεια. Ορισμένες από τις κύριες επικρίσεις της αφορούν θέματα όπως:

- Δημιουργεί μακρές λίστες
- Δεν χρησιμοποιεί βαρύτητες για να αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες
- Χρησιμοποιεί διαφορούμενες λέξεις και φράσεις
- Ο ίδιος παράγοντας μπορεί να τοποθετηθεί σε δύο κατηγορίες (π.χ. μια δύναμη μπορεί επίσης να είναι μια αδυναμία)
- Δεν υπάρχει υποχρέωση επαλήθευσης απόψεων με δεδομένα ή ανάλυση
- Απαιτεί μόνο ένα επίπεδο ανάλυσης
- Δεν υπάρχει λογικός σύνδεσμος με την εφαρμογή της στρατηγικής

Οι Πίνακες EFAS (Extremal Factor Analysis Summary) και IFAS (Internal Factor Analysis Summary) μαζί με το Matrix SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) έχουν αναπτυχθεί στο πλαίσιο των επικρίσεων της ανάλυσης SWOT. Όταν χρησιμοποιούνται μαζί, αποτελούν ένα ισχυρό αναλυτικό σύνολο εργαλείων στρατηγικής ανάλυσης. Το Matrix SFAS (Σύνοψη Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων) συνοψίζει τους στρατηγικούς παράγοντες ενός οργανισμού, συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες του Πίνακα EFAS με τους εσωτερικούς παράγοντες του Πίνακα IFAS. Πρόκειται για πάρα πολλούς παράγοντες που οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Το Matrix SFAS απαιτεί από έναν στρατηγικό υπεύθυνο λήψης

αποφάσεων να συμπυκνώνει αυτά τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές σε λιγότερους από 10 στρατηγικούς παράγοντες. Αυτό γίνεται με την επίβλεψη και την αναθεώρηση του βάρους που δίνεται σε κάθε παράγοντα. Τα αναθεωρημένα βάρη αντικατοπτρίζουν την προτεραιότητα κάθε παράγοντα ως καθοριστικό παράγοντα για τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης. Οι υψηλότεροι σταθμισμένοι συντελεστές EFAS και IFAS θα πρέπει να εμφανίζονται στο Matrix SFAS. Για παράδειγμα, η χρήση του Matrix SFAS μειώνει τον κατάλογο των παραγόντων σε ένα διαχειρίσιμο αριθμό, τοποθετεί βάρη σε κάθε παράγοντα επιτρέποντας την αναφορά του ως δύναμη και αδυναμία (είτε ως ευκαιρία και απειλή).

2.7.1 Ανακαλύπτοντας μια niche αγορά

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα της ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων είναι η αναγνώριση μιας θέσης όπου ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις βασικές του ικανότητες για να επωφεληθεί από μια συγκεκριμένη ευκαιρία στην αγορά.

Μια θέση (niche) είναι μια ανάγκη στην αγορά που είναι σήμερα ανικανοποίητη. Στόχος είναι η εύρεση μιας ευνοϊκής θέσης (propitious) -μιας εξαιρετικά ευνοϊκής θέσης- που είναι τόσο κατάλληλη για το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ώστε άλλες εταιρείες δεν είναι πιθανό να την αμφισβητήσουν ή να την απομακρύνουν. Μια θέση είναι ευνοϊκή στο βαθμό που αυτή τη στιγμή είναι αρκετά μεγάλη ώστε μια επιχείρηση να ικανοποιήσει τη ζήτησή της. Αφού μια επιχείρηση βρει και γεμίσει αυτή την εξειδίκευση, δεν αξίζει το χρόνο ή τα χρήματα του δυνητικού ανταγωνιστή να πάει έπειτα και εκείνος στην ίδια θέση. Μια τέτοια θέση μπορεί επίσης να ονομαστεί ένα στρατηγικό sweet spot («στρατηγικά γλυκό σημείο») (Διάγραμμα 2.7), όπου μια επιχείρηση είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών με τρόπο που οι αντίπαλοι δεν μπορούν, δεδομένου του πλαισίου εντός του οποίου λειτουργεί.



**Διάγραμμα 2.7: Απεικόνιση για το «στρατηγικό γλυκό σημείο»
(strategic sweet spot)**

Πηγή: Wheelen Thomas. L., Hunger David J. Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Η εύρεση μιας τέτοιας θέσης ή sweet spot θέσης δεν είναι πάντα εύκολη. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει πάντα να ψάχνει για ένα στρατηγικό παράθυρο, δηλαδή μια μοναδική ευκαιρία στην αγορά που είναι διαθέσιμη μόνο για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η πρώτη επιχείρηση μέσω ενός στρατηγικού παραθύρου μπορεί να καταλάβει μια ευνοϊκή θέση και να αποθαρρύνει τον ανταγωνισμό (εφόσον η επιχείρηση έχει τα απαιτούμενα εσωτερικά πλεονεκτήματα).

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ανίχνευση περιβάλλοντος (environmental scanning) καλείται η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό (external environment) και το εσωτερικό (internal environment) περιβάλλον μιας επιχείρησης. Αρχικά, το εξωτερικό περιβάλλον απεικονίζει περιβαλλοντικές μεταβλητές και τάσεις μέσα στο φυσικό (natural or physical environment) ή γενικευμένο μάκρο-περιβάλλον (societal environment) ή εξειδικευμένοι παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο άμεσο ή μικρο περιβάλλον (task environment) ενός οργανισμού, που συχνά ονομάζεται κλάδος (industry). Για την ανάπτυξη του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση PESTLE, σύμφωνα με την οποία αναλύονται οι πολιτικές,

οικονομικές, κοινωνικο-πολιτισμικές και τεχνολογικές δυνάμεις στο περιβάλλον μίας επιχείρησης. Αντίστοιχα, για την ανάλυση του κλάδου, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί το εργαλείο ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς αναλύει τις συνθήκες ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, τη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών, τις απειλές από υποκατάστατα και νεοεισερχομένους, καθώς και την σχετική ισχύ άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Τέλος η ανάλυση SWOT θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλυθεί η υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές και να τις αντιμετωπίσει.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
2. Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. 4^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
3. Σαρσέντης, Β. (1996). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
4. Barney, J.B. (2013). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
5. Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition, Wiley.
6. Jay, H., Render, B., & Weiss, H. (2008). *Principles of Operations Management*. Pearson Prentice Hall.
7. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. 7th Edition, Financial Times Press.
8. Kotler P., & Keller, K.L (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall.
9. Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
10. Norman, R. & Ramirez, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy*. Harvard Business Review, July-Aug.
11. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
12. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
13. Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
14. Quin, B.J., & Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Lonton: Prentice-Hall.
15. Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management, Awareness and Change*. 5th Edition, Thomson.

16. Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 13th edition, Pearson Prentice Hall.
17. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition, Prentice Hall: Pearson.
18. Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment*. 5th edition, Financial Times/Prentice Hall.

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση του κατασκευαστικού κλάδου

3.1 Εισαγωγή

Η κατασκευαστική βιομηχανία είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας και αυτό γιατί δε συμβάλλει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών με την παροχή σημαντικών κοινωνικών και οικονομικών υποδομών, αλλά δημιουργώντας πλούτο συνδράμει σημαντικά στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) (Windapo & Cattell, 2013; Oke et al., 2016). Στο πλαίσιο αυτό ο κλάδος είναι άρρηκτα ενσωματωμένος με το συνολικό φάσμα μιας οικονομίας και ενέχει πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που επιτρέπει σε άλλες βιομηχανίες να ευημερήσουν (Omorpariola et al., 2019). Ο κατασκευαστικός τομέας συνεχίζει να αναπτύσσεται με μέτριο ρυθμό, σημειώνοντας όμως ιδιαίτερα θετικές προοπτικές, παρά τη γενικότερη επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας (Deloitte, 2018). Σε παγκόσμιο επίπεδο εκτιμάται ότι μέχρι το 2040 οι παγκόσμιες επενδύσεις σε έργα υποδομών θα αγγίξουν τα €3,5 τρις ετησίως ή διαφορετικά το 3,2% του παγκόσμιου ΑΕΠ (PWC, 2019).

Κάθε χρόνο δημοσιεύεται μια λίστα με τις 100 κορυφαίες κατασκευαστικές εταιρείες στον κόσμο, με αναφορά στην πορεία τους, στα κέρδη τους, στο μερίδιό τους στην αγορά και σε άλλα στοιχεία. Τα τελευταία χρόνια, οι έρευνες δείχνουν πως οι μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες είναι από την Κίνα, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ, με την Ευρώπη να διατηρεί ισχυρή παρουσία στην κατάταξη με το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και την Ισπανία. Η κυριαρχία της Κίνας είναι απόρροια κυρίως του μεγέθους της κατασκευαστικής αγοράς της, ενώ η Ευρώπη εμφανίζει δυναμική παρουσία στις διεθνείς αγορές, γεγονός που αποδεικνύεται καθώς οι 5 μεγαλύτερες κατασκευαστικές εταιρείες να έχουν έδρα την Ευρώπη.

Σύμφωνα με το Construction International (2019) στις 200 κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως περιλαμβάνονται δύο Ελληνικές, η ΕΛΛΑΚΤΩΡ (στην 147^η θέση, με τζίρο 2,193 δισ. US\$) και η ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ (στην 173^η θέση, με τζίρο 1,655 δισ. US\$), ενώ σύμφωνα με παρόμοια έρευνα της Deloitte (2018) για το 2017, οι δύο εταιρίες μαζί με τη ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ συγκαταλέγονται από την 83^η έως την 92^η θέση στους πρώτους 100 μεγαλύτερους κατασκευαστικούς ομίλους παγκοσμίως.

Η παρουσία των ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών στην παγκόσμια κατάταξη δείχνει πως ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης, γεγονός πολύ σημαντικό, καθώς οι κατασκευές αποτελούν έναν από τους βασικούς τομείς της οικονομίας. Η στενή διασύνδεση της κατασκευαστικής δραστηριότητας με τη βιομηχανία δομικών και άλλων υλικών που χρησιμοποιούνται στα κατασκευαστικά έργα, με τις αρχιτεκτονικές και μελετητικές δραστηριότητες και με το εμπόριο, αλλά και η θεμελιώδης συμβολή της στην υλοποίηση επενδυτικών έργων σε τομείς όπως οι Δημόσιες Υποδομές, ο Τουρισμός, η Βιομηχανία και το Εμπόριο, καθώς και στην οικιστική/πολεοδομική ανάπτυξη, καθιστούν τις κατασκευές στρατηγικό τομέα για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

3.2 Οριοθέτηση και περιγραφή του κατασκευαστικού κλάδου

Οι κατασκευές περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα παραγωγικών δραστηριοτήτων. Ο βασικός κορμός τους περιλαμβάνει τις οικονομικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη οικοδομικών έργων και την κατασκευή κτηρίων, την υλοποίηση έργων πολιτικού μηχανικού (έργα υποδομών), καθώς και άλλες εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες όπως κατεδαφίσεις, ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις και κατασκευαστικές εργασίες ολοκλήρωσης έργων.



Διάγραμμα 3.1: Ο κατασκευαστικός κλάδος

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Το σύστημα αξίας των κατασκευών περιλαμβάνει εκτός του κλάδου των κατασκευών και άλλες σχετικές οικονομικές δραστηριότητες όπως την εξόρυξη μεταλλευμάτων και λατομικών προϊόντων, τη βιομηχανία (παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων, τσιμέντο, γύψος, κουφώματα, χρώματα κ.ά.), το χονδρικό και λιανικό εμπόριο δομικών και μεταλλικών προϊόντων, τις δραστηριότητες αρχιτεκτόνων και μηχανικών και τη διαχείριση ακίνητης περιουσίας (Διάγραμμα 3.2). Στην παρούσα εργασία, ως κατασκευαστικός τομέας αναφέρεται το σύνολο των δραστηριοτήτων του συστήματος αξίας των κατασκευών.



Διάγραμμα 3.2: Η αλυσίδα αξίας κατασκευών

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Ο κατασκευαστικός τομέας σχεδιάζει και υλοποιεί ένα σύνολο έργων τα οποία ενισχύουν την οικονομία, ευνοούν την παραγωγικότητα και την αειφόρο ανάπτυξη, με τελικό αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των πολιτών (IOBE, 2019). Οι δύο βασικές κατηγορίες κατασκευαστικών έργων είναι τα έργα υποδομής και τα κτηριακά/οικοδομικά έργα. Η πρώτη κατηγορία (έργα υποδομής) περιλαμβάνει τα έργα οδοποιίας, όπως αστικούς και υπεραστικούς αυτοκινητόδρομους και άλλα οδικά έργα (π.χ. γέφυρες, σήραγγες), την κατασκευή υποδομών λειτουργίας μέσω σταθερής τροχιάς (μετρό, τραμ, σιδηρόδρομοι), τα έργα που αφορούν τους τομείς ενέργειας και τηλεπικοινωνιών, όπως σταθμούς παραγωγής, αγωγούς και δίκτυα, τα έργα αστικής ανάπτυξης, όπως έργα ύδρευσης-αποχέτευσης, αναπλάσεις,

πεζοδρομήσεις και περιβαλλοντικά έργα και, τέλος, λοιπά έργα υποδομής όπως λιμάνια και μαρίνες, αεροδρόμια και υδραυλικά έργα (Διάγραμμα 3.3). Τα έργα αυτά χρηματοδοτούνται συνήθως με πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), σε συνδυασμό με ένα προκαθορισμένο ποσοστό εθνικής συμμετοχής (IOBE, 2019). Ενεργό συμμετοχή στη χρηματοδότηση έχουν και οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και ειδικότερα για τα μεγάλα ονομαζόμενα ανταποδοτικά έργα, οι Συμβάσεις Παραχώρησης στις οποίες συμμετέχουν και ιδιωτικά κεφάλαια.

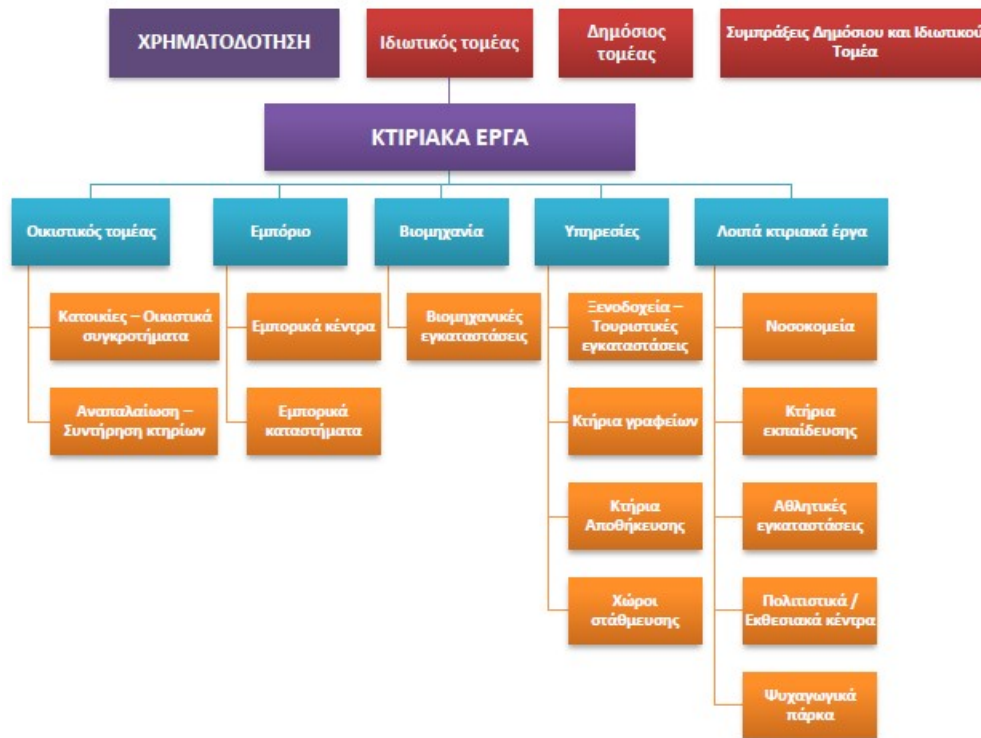


Διάγραμμα 3.3: Κατηγορίες έργων υποδομής

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται τα έργα του οικιστικού τομέα, όπως οι κατοικίες και τα οικιστικά συγκροτήματα καθώς και οι εργασίες αναπαλαίωσης και συντήρησης των υφιστάμενων κτηρίων, δηλαδή έργα που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών (Διάγραμμα 3.4). Επίσης, περιλαμβάνονται τα έργα κατασκευής εγκαταστάσεων που υποστηρίζουν τις οικονομικές δραστηριότητες στο εμπόριο, στη βιομηχανία, στις υπηρεσίες γενικότερα και στον δημόσιο τομέα (π.χ. εμπορικά καταστήματα, εμπορικά κέντρα, βιομηχανικές εγκαταστάσεις, ξενοδοχεία, κτήρια γραφείων, αποθήκες, χώροι στάθμευσης, νοσοκομεία, σχολεία, πολιτιστικά κέντρα, εκθεσιακά κέντρα, αθλητικές εγκαταστάσεις κ.ά.) (IOBE, 2019).

Η χρηματοδότηση των έργων αυτών βασίζεται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος χρησιμοποιεί τα έργα και αναλαμβάνει τους σχετικούς κινδύνους, ενώ για τα κτιριακά έργα που αφορούν τον δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται και το μοντέλο ΣΔΙΤ ή η συγχρηματοδότηση με πόρους της ΕΕ (π.χ. σε σχολεία, νοσοκομεία).



Διάγραμμα 3.4: Κατηγορίες κτιριακών έργων

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

3.2.1 Αριθμός και μέγεθος επιχειρήσεων κλάδου

Οι κατασκευαστικές εταιρείες στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στα δημόσια και ιδιωτικά έργα. Στα δημόσια έργα εργοδότης είναι το δημόσιο και ανάδοχος είναι η κατασκευαστική εταιρεία, ή η κοινοπραξία, ή ο εργολάβος. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον εκάστοτε ανάδοχο αποτελεί η κατοχή εργοληπτικού πτυχίου. Όλα τα μέλη του ανάδοχου ανήκουν σε μια κατηγορία του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ). Βάσει του ΜΕΕΠ οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις κατατάσσονται σε εταιρείες Α1, Α2, 1^{ης}, 2^{ης}, 3^{ης}, 4^{ης}, 5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης} τάξης. Η κατάταξη στο ΜΕΕΠ των εργοληπτικών επιχειρήσεων γίνεται σε μία ή περισσότερες από τις εξής βασικές κατηγορίες έργων: οδοποιίας, οικοδομικών, υδραυλικών, ηλεκτρομηχανολογικών, λιμενικών, βιομηχανικών και ενεργειακών. Κάθε επιχείρηση κατατάσσεται σε μία

μόνο τάξη για κάθε κατηγορία (ΠΕΣΕΔΕ). Επιπλέον, ανάλογα την τάξη που ανήκουν, οι εταιρείες επιτρέπεται να αναλάβουν έργα με ανώτατα και κατώτατα όρια προϋπολογισμού. Τα κριτήρια που ορίζει η ελληνική νομοθεσία για την κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων, οδήγησαν στην ύπαρξη πολλών εταιρειών χαμηλότερης τάξης και τη συγχώνευση εταιρειών προκειμένου να αποκτήσουν τα δικαιώματα εργοληπτικών επιχειρήσεων υψηλότερης τάξης.

Στον ιδιωτικό τομέα το κλίμα είναι τελείως διαφορετικό. Εργοδότης θεωρείται οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή εταιρεία. Οποιαδήποτε επιχείρηση έχει την δυνατότητα ανάληψης οποιουδήποτε έργου ανεξαρτήτως προϋπολογισμού και είδους έργου. Η ανάληψη του έργου οφείλεται αποκλειστικά στην κρίση και τις απαιτήσεις του εργοδότη. Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζεται ο αριθμός των εταιρειών ανά τάξη για το έτος 2017:

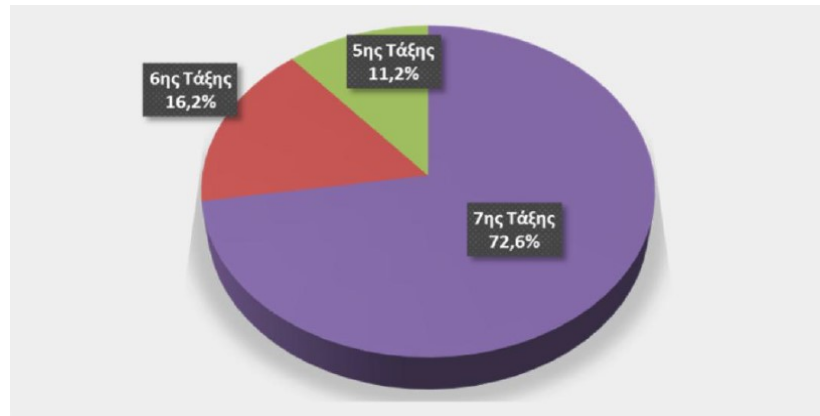
Πίνακας 3.1: Αριθμός εταιρειών ανά τάξη

ΤΑΞΕΙΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΑ
A1	4222	11057
A2	1700	6835
1 ^η	2863	5135
2 ^η	1668	2272
3 ^η	364	604
4 ^η	151	240
5 ^η	50	89
6 ^η	33	39
7 ^η	6	6

Πηγή: Δ15, 2017

Αν και ο αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν είναι πολύ μικρός, στις τρεις ανώτερες τάξεις (5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης}) ο αριθμός είναι συγκριτικά μικρός, λόγω αυξημένων κριτηρίων βιωσιμότητας που έχουν θεσπιστεί νομοθετικά για τις τεχνικές εταιρείες (ICAP, 2018). Ενδεικτικά, με βάση το άρθρο 51 αρ. 17 του ΠΔ 71/2019, για την ανώτερη 7η κλάση τα ελάχιστα όρια ιδίων κεφαλαίων ορίζονται στα €44 εκατ., παγίων στα €15 εκατ. και κύκλου εργασιών τελευταίας τριετίας στα €88 εκατ., μεγέθη απλησίαστα για την πλειοψηφία των μικρών εργοληπτικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την ICAP (2018) οι τεχνικές εταιρείες 7^{ης} τάξης αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς (72,6% το 2016) (Διάγραμμα 3.5). Όπως προκύπτει από τα στατιστικά στοιχεία των εσόδων των εταιρειών για την κατασκευή έργων και τις κοινοπραξίες, υπολογίζεται ότι η συνολική αγορά των τεχνικών εταιρειών 5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης} τάξης σημείωσε αύξηση κατά 9,5% το 2016 σε σχέση με το 2015, ενώ για το 2017 εκτιμάται περαιτέρω αύξηση της τάξης του 6%.

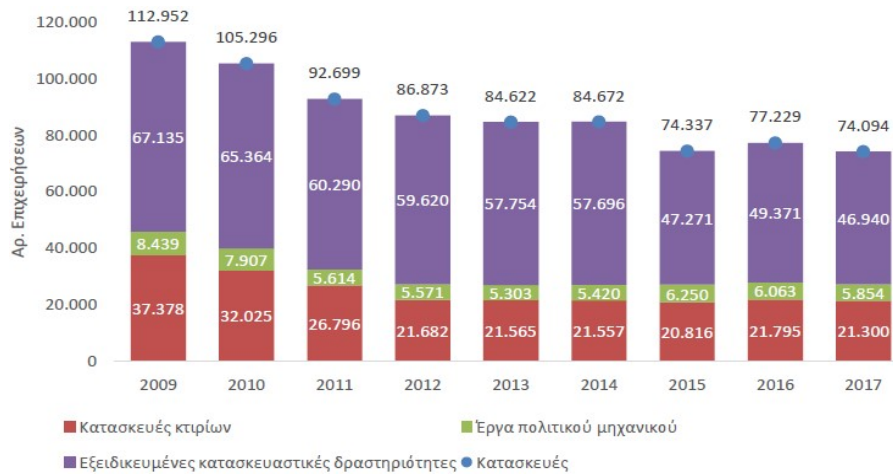


Διάγραμμα 3.5: Κατανομή 5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης} τάξης

Πηγή: ICAP, Δελτίο Τύπου Κλαδικές μελέτες 'Τεχνικές Εταιρείες 5ης, 6ης, 7ης τάξης 2017', 2018

Σύμφωνα με το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ελλάδα το 2017 δραστηριοποιήθηκαν περίπου 74.100 επιχειρήσεις (Διάγραμμα 3.6). Από αυτές, σχεδόν 2 στις 3 επιχειρήσεις (63%) άσκησαν δραστηριότητα στον τομέα των εξειδικευμένων κατασκευαστικών εργασιών, ενώ το 29% των επιχειρήσεων είχε ως κύριο αντικείμενο τις κατασκευές κτηρίων. Αρκετά μικρότερος ήταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που εκτελούν έργα πολιτικού μηχανικού (8% του συνόλου).

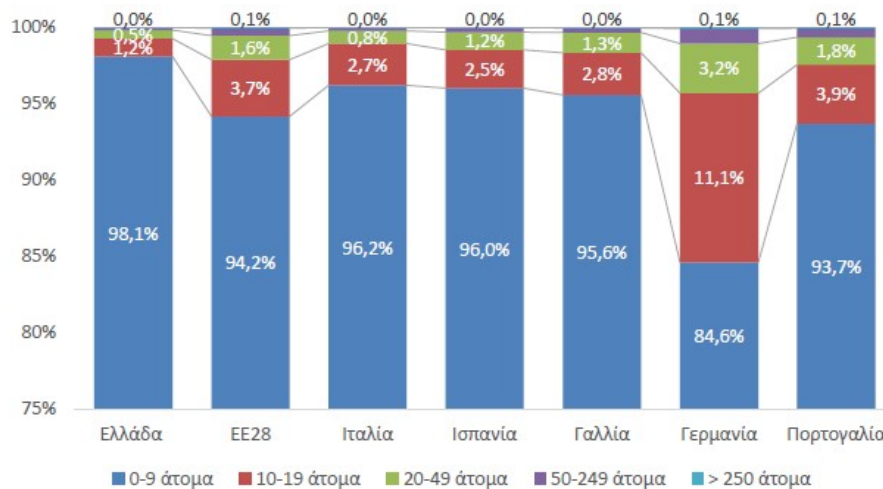
Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών μειώθηκε κατά περίπου 39.000 μεταξύ 2009 και 2017, δηλαδή σε λιγότερο από 10 χρόνια. Η προσαρμογή στην οικονομική κρίση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις κατασκευές κτηρίων και στα έργα πολιτικού μηχανικού πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά μέχρι το 2012 – έκτοτε το πλήθος τους έχει μείνει σχετικά σταθερό. Αντιθέτως, στον κλάδο των εξειδικευμένων κατασκευαστικών δραστηριοτήτων το πλήθος των επιχειρήσεων συνέχισε να περιορίζεται μέχρι και το 2017, με μια εξαίρεση το 2016.



Διάγραμμα 3.6: Αριθμός επιχειρήσεων κατασκευαστικού κλάδου

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα (98,1% το 2016) είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (ατομικές επιχειρήσεις μικρότερες των 10 ατόμων ή αυτοαπασχολούμενοι επαγγελματίες), ενώ παρόμοια ποσοστά παρουσιάζουν και τα άλλα κράτη της ΕΕ. Εξάιρεση αποτελεί ίσως η Γερμανία που έχει διαφορά κατά 10% λιγότερο στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, ποσοστό που καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις από 10 έως 19 άτομα (Διάγραμμα 3.7).



Διάγραμμα 3.7: Κατανομή αριθμού επιχειρήσεων με βάση την απασχόληση (2016)

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Στη Γερμανία ιδιαίτερα ο κατασκευαστικός κλάδος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της οικονομίας της χώρας, καθώς απασχολούνται 1,93 εκατ. εργαζόμενοι σε 335.000 επιχειρήσεις. Μάλιστα το γραφείο του ΟΕΥ τονίζει ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον τομέα των δομικών υλικών όπου η Γερμανία κατέχει πολύ υψηλή θέση στην ΕΕ. Από την άλλη η παρουσία των ελληνικών εταιρειών στη Γερμανία στον κατασκευαστικό κλάδο είναι μηδαμινή, γεγονός που μπορεί να αλλάξει εφόσον υπάρξει συνεργασία με γερμανικές εταιρείες που έχουν πρόσβαση σε χρηματοδοτικές διευκολύνσεις (ΤΕΕ, 2016).

3.2.2 Προστιθέμενη αξία

Ο κατασκευαστικός κλάδος χαρακτηρίζεται ως ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς τη ελληνικής οικονομίας, αφού για τα έτη 2000-2004 συμμετείχε με ποσοστό περίπου 7% του ΑΕΠ της χώρας ενώ συνδέεται με άλλους βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και ενισχύει την ανάπτυξή τους (ΣΑΤΕ, 2012). Φυσικό επακόλουθο της οικονομικής κρίσης ήταν η αρνητική επίπτωσή της στον κλάδο των κατασκευών καθώς αυτή επέφερε μείωση των εισοδημάτων, συρρίκνωση των χρηματοδοτήσεων, αύξηση της φορολογίας και μια γενικότερη ανησυχία και ανασφάλεια που με τη σειρά τους οδήγησαν σε αξιοσημείωτη πτώση τόσο των επενδύσεων όσο και της γενικότερης κατασκευαστικής δραστηριότητας. Είναι ενδεικτικό ότι η προστιθέμενη αξία⁶ του κατασκευαστικού κλάδου μειώθηκε την περίοδο 2007-2017 κατά 51% (από €22,4 δισ. το 2007 σε €10,8 δισ. το 2017). Το μεγαλύτερο μέρος της πτώσης αυτής προήλθε από τον κλάδο των κατασκευών, των οποίων η προστιθέμενη αξία υποχώρησε την ίδια περίοδο κατά 60,7% για να διαμορφωθεί το 2017 σε €5,2 δισ.

Στο *Διάγραμμα 3.8* απεικονίζεται πιο αναλυτικά η μείωση της προστιθέμενης αξίας στους επιμέρους κλάδους του τομέα των κατασκευών. Πιο έντονη ήταν η πτώση στις αρχιτεκτονικές και μηχανικές δραστηριότητες (-73%), αλλά εξίσου σημαντική ήταν η πτώση στους κλάδους παραγωγής μη μεταλλικών ορυκτών (-52%), εξόρυξης (-48%) και κατασκευής μεταλλικών προϊόντων (-36%), οι οποίοι επηρεάστηκαν έντονα από την υποχώρηση της εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας.

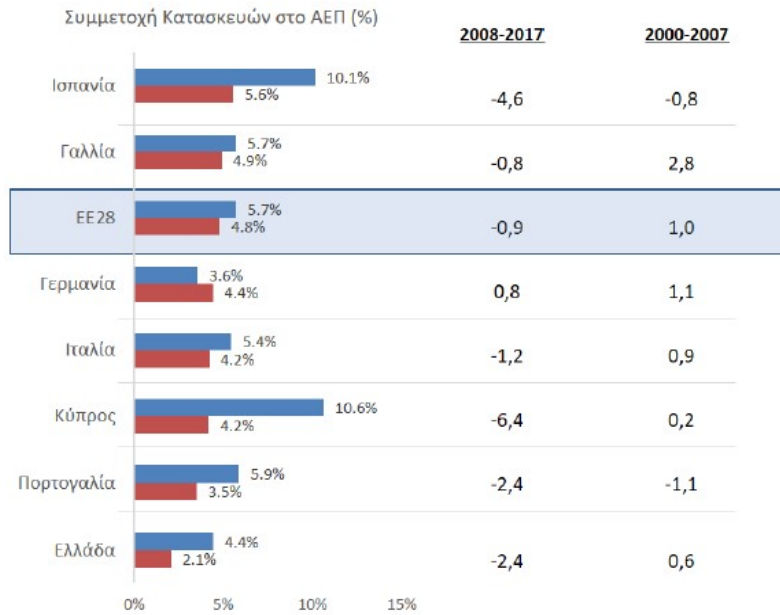
⁶ Η προστιθέμενη αξία (σε τιμές συντελεστών παραγωγής) είναι το ακαθάριστο εισόδημα από τις λειτουργικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων προσαρμοσμένο ως προς τις επιδοτήσεις και τους έμμεσους φόρους. Υπολογίζεται με την πρόσθεση του κύκλου εργασιών, άλλων λειτουργικών εσόδων και της μεταβολής των αποθεμάτων και την αφαίρεση των αγορών αγαθών και υπηρεσιών και των άλλων φόρων στα προϊόντα και στην παραγωγή. Εναλλακτικά, υπολογίζεται ως άθροισμα του ακαθάριστου λειτουργικού πλεονάσματος και του κόστους εργασίας.



Διάγραμμα 3.8: Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κατασκευαστικό κλάδο

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Σύμφωνα με τον Πανελλήνιο Σύνδεσμο Τεχνικών Εταιριών (ΣΑΤΕ), η συμμετοχή του κατασκευαστικού κλάδου στο ΑΕΠ της Ελλάδας από το 2000 έως και το 2007 παρουσίαζε μια σχετικά σταθερή πορεία χωρίς μεγάλες ή μικρές διακυμάνσεις και συμπερευόταν με τις τιμές της ΕΕ (ΣΑΤΕ, 2012). Συγκεκριμένα πριν από την κρίση (2008) το μερίδιο του κλάδου των κατασκευών στο ΑΕΠ της Ελλάδας είχε διαμορφωθεί κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ28 (0,6% έναντι 1%), χαμηλότερα σε σχέση με τη Γερμανία, τη Γαλλία και την Ιταλία, αλλά υψηλότερα από την Πορτογαλία, την Κύπρο και την Ισπανία (Διάγραμμα 3.9). Ωστόσο, μέσα σε διάστημα μιας δεκαετίας οι κατασκευές στην Ελλάδα υποχώρησαν σημαντικά, σε βαθμό όπου πλέον (2017) σε όρους συμμετοχής στο ΑΕΠ βρίσκονται 2,7 ποσοστιαίες μονάδες (π.μ.) χαμηλότερα από τον μέσο όρο της ΕΕ28 (-2,4 της Ελλάδας έναντι -0,9 της ΕΕ28) και βέβαια στο χαμηλότερο επίπεδο μεταξύ των υπόλοιπων χωρών. Σημειώνεται ότι μεγαλύτερης έκτασης υποχώρηση, σε όρους συμμετοχής στο ΑΕΠ, καταγράφεται την περίοδο 2008-2017 μόνο στην Κύπρο και την Ισπανία, αλλά αυτό δικαιολογείται λόγω της πολύ πιο έντονης ανάπτυξης της κατασκευαστικής δραστηριότητας που είχε προηγηθεί στις συγκεκριμένες χώρες από τις αρχές του 2000 (IOBE, 2019).



Διάγραμμα 3.9: Συμμετοχή κατασκευών στο ΑΕΠ σε Ελλάδα και άλλες χώρες

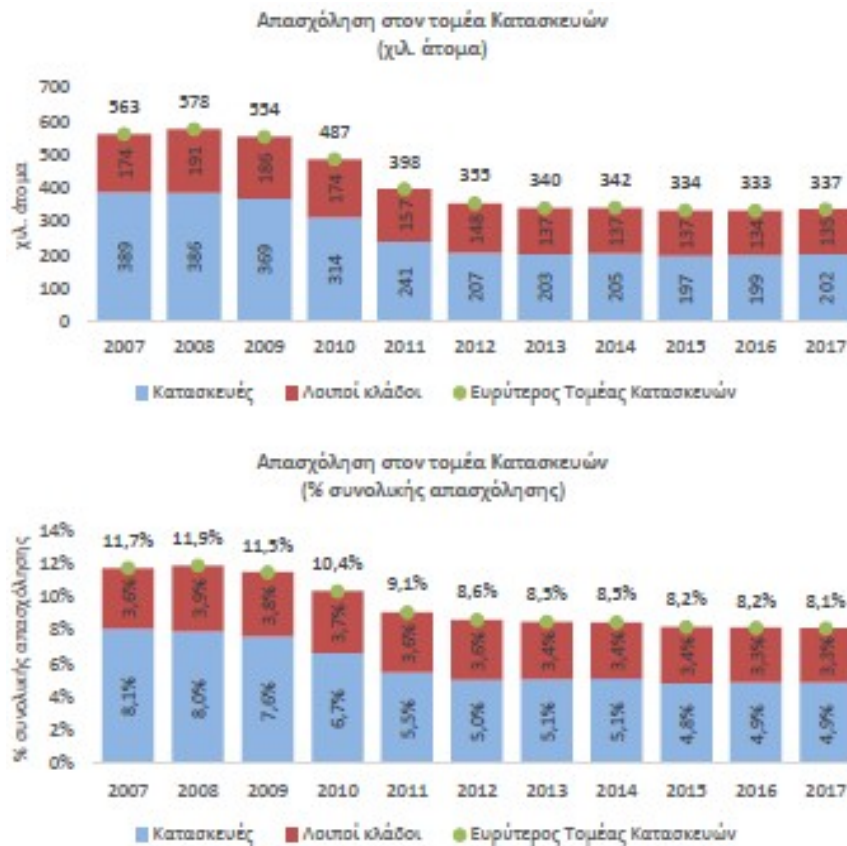
Πηγή: IOBE, *Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019*

3.2.3 Απασχόληση

Βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού στον κατασκευαστικό κλάδο είναι τα ακόλουθα (ΣΑΤΕ, 2009):

- Στον κλάδο εμπλέκεται πληθώρα επαγγελματιών όπου ο καθένας είναι υπεύθυνος για το κομμάτι της εξειδίκευσής του.
- Υπάρχει μεγάλη κινητικότητα του προσωπικού που απασχολείται σε ένα έργο, ενώ οι ανάγκες για άτομα με επαγγελματικές δεξιότητες είναι συνεχής ως απόρροια των τεχνολογικών εξελίξεων.
- Μεγάλο μέρος του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στον κλάδο έχει χαμηλό μορφωτικό επίπεδο.
- Η διάρκεια εργασίας είναι επακόλουθο της φάσης εκτέλεσης του έργου, ενώ παρουσιάζει και υψηλά ποσοστά εργατικών ατυχημάτων.
- Σε παγκόσμιο επίπεδο, υπάρχει μη καταγεγραμμένη εργασία κυρίως από οικονομικούς μετανάστες οι οποίοι διατίθενται να δουλέψουν με χαμηλότερες απολαβές.

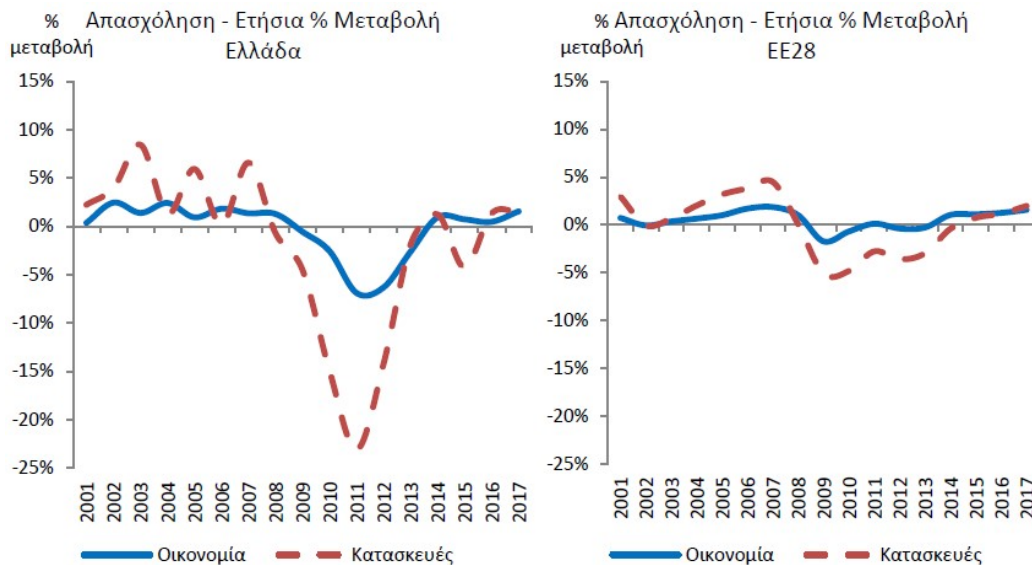
Το 2017, στον κλάδο των κατασκευών απασχολούνταν περίπου 202 χιλ. άτομα, ενώ στους υπόλοιπους κλάδους του τομέα άλλα 135 χιλ. άτομα (Διάγραμμα 3.10). Έτσι, ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων στον ευρύτερο τομέα των κατασκευών προσέγγισε τις 337 χιλ. άτομα. Αυτό σημαίνει ότι ο τομέας των κατασκευών εξακολουθεί να έχει σημαντική παρουσία στην ελληνική οικονομία, παρά το γεγονός της ραγδαίας υποχώρησης της κατασκευαστικής δραστηριότητας μετά το 2007. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 η απασχόληση στον κατασκευαστικό τομέα πλησίασε τις 580 χιλ. άτομα, ενώ μόνο στον κατασκευαστικό κλάδο απασχολούνταν 386 χιλ. άτομα. Μετά τη σημαντική μείωση της απασχόλησης, ο κατασκευαστικός τομέας συγκέντρωσε το 2017 το 8,1% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία, έναντι 11,7% το 2007. Το μερίδιο της απασχόλησης στον κλάδο των κατασκευών επί της συνολικής απασχόλησης μειώθηκε από 8,1% το 2007 σε 4,9% το 2017, ενώ οι λοιποί κλάδοι του τομέα κατασκευών διατήρησαν σχετικά σταθερή τη συμμετοχή τους στη συνολική απασχόληση (Διάγραμμα 3.10).



Διάγραμμα 3.10: Απασχόληση στο τομέα κατασκευών

Πηγή: IOBE, *Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019*

Η απασχόληση στον κλάδο των κατασκευών στην Ελλάδα υποχώρησε πολύ ταχύτερα συγκριτικά με τη συνολική απασχόληση (Διάγραμμα 3.11). Η βαθιά ύφεση στον κλάδο είχε διάρκεια από το 2008 έως το 2013, όταν σχεδόν υποδιπλασιάστηκε το εργατικό του δυναμικό. Έκτοτε, η απασχόληση στον κλάδο είναι σχετικά στάσιμη, ακολουθώντας τις διακυμάνσεις της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Η διεθνής οικονομική κρίση το 2009 επηρέασε αρνητικά την απασχόληση στον κλάδο των κατασκευών και στην ΕΕ (πιο έντονα από το σύνολο της οικονομίας της ΕΕ28, αλλά ηπιότερα σε σύγκριση με την Ελλάδα).



Διάγραμμα 3.11: Ετήσια μεταβολή της απασχόλησης στον κλάδο των κατασκευών και στο σύνολο της οικονομίας στην Ελλάδα και στην ΕΕ28

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Η επίπτωση της ύφεσης της ελληνικής οικονομίας ήταν δυσμενέστερη για τον κλάδο των κατασκευών σε σχέση με άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (Διάγραμμα 3.12). Συνολικά, μεταξύ 2007-2017, η απασχόληση στον κατασκευαστικό κλάδο μειώθηκε κατά 48,2%, όταν η αντίστοιχη μείωση στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας ήταν 13% και στους αμέσως επόμενους κλάδους 28% (χρηματοπιστωτικός τομέας και βιομηχανία).



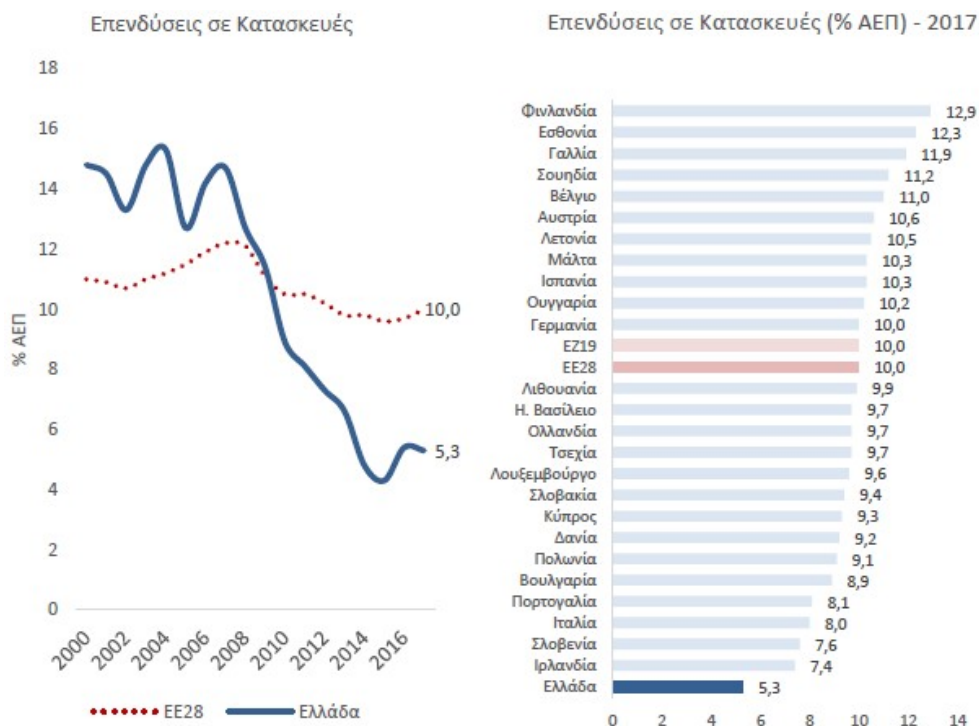
Διάγραμμα 3.12: Ποσοστό μεταβολής απασχόλησης ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (2007-2017)

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Η μείωση της εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας έχει επιδεινώσει και το φαινόμενο της «διαρροής εγκεφάλων» (brain drain), δηλαδή της μετακίνησης ατόμων υψηλής κατάρτισης στο εξωτερικό για λόγους εργασίας ή εκπαίδευσης. Μάλιστα πορίσματα πρόσφατης έρευνας της ICAP (2018), στο πλαίσιο του 4ου Human Capital Summit, κατέδειξαν ότι το 53% των ατόμων που αναχώρησαν για άλλες χώρες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Αναφορικά με τον κατασκευαστικό κλάδο, το 19% είναι πτυχιούχοι μηχανικής, το 11% εργαζόταν αποκλειστικά στον κατασκευαστικό κλάδο και το 7% είχε εξειδίκευση στις κατασκευές (ICAP, 2018).

3.2.4 Επενδύσεις σε κατοικίες και λοιπές κατασκευές

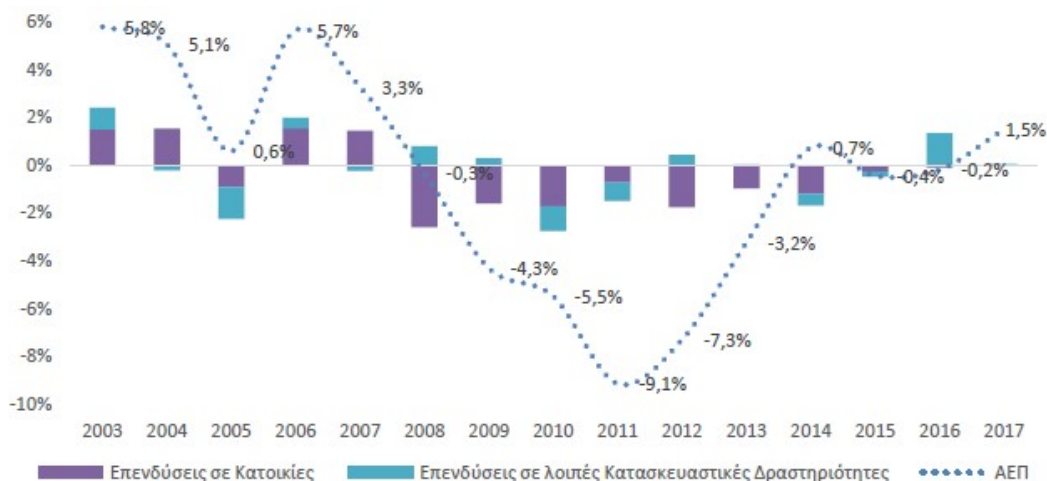
Η συνολική επενδυτική δραστηριότητα στην Ελλάδα έχει υποχωρήσει δραματικά, καθιστώντας τη χώρα ουραγό στις επενδύσεις μεταξύ των κρατών-μελών της ΕΕ. Το 2017 οι συνολικές επενδύσεις στην Ελλάδα αποτέλεσαν το 12,9% του ΑΕΠ, όταν στην ΕΕ28 συνολικά διαμορφώθηκαν σε 20,2% του ΑΕΠ. Η υστέρηση των επενδύσεων στη χώρα μας - συγκριτικά με την ΕΕ28 - είναι γενικευμένη, αλλά εντονότερη επίδραση σε αυτή είχε η δραστική μείωση των επενδύσεων σε κατοικίες και άλλα κατασκευαστικά έργα (Διάγραμμα 3.13). Συγκεκριμένα, από τις 7,3 π.μ. του ΑΕΠ που ήταν η διαφορά των συνολικών επενδύσεων μεταξύ Ελλάδας και ΕΕ28 το 2017, οι 4,7 π.μ. ή το 64% της διαφοράς, οφείλεται κυρίως στην αξιοσημείωτη μείωση των επενδύσεων σε κατοικίες και άλλα κατασκευαστικά έργα (IOBE, 2019).



Διάγραμμα 3.13: Επενδύσεις σε κατασκευές ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα και στην ΕΕ28

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

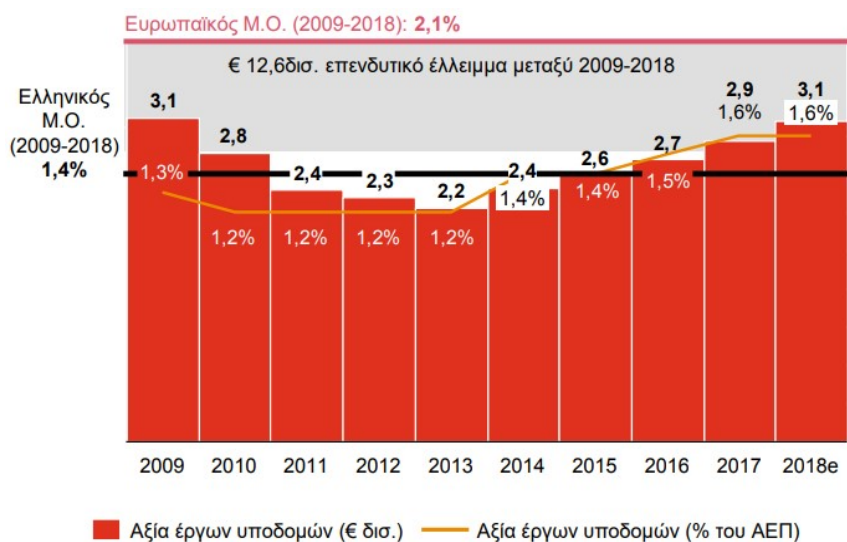
Η συρρίκνωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας στην Ελλάδα ήταν επομένως αποτέλεσμα της δραστηκής μείωσης των επενδύσεων σε κατοικίες και άλλα κατασκευαστικά έργα, μετά το 2007. Η πτώση του μεριδίου των επενδύσεων σε κατοικίες και άλλες κατασκευές επί των συνολικών επενδύσεων είναι ενδεικτική τόσο για την εξέλιξη του κατασκευαστικού κλάδου όσο και για την πορεία της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας, δεδομένου ότι οι επενδύσεις σε κατασκευές αποτελούσαν ένα ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του ΑΕΠ. Από την ανάλυση της επίδρασης των συνιστωσών του ΑΕΠ στο ρυθμό μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας, προκύπτει ότι οι επενδύσεις σε κατοικίες και άλλες κατασκευές λειτουργούσαν ενισχυτικά στο ΑΕΠ τα περισσότερα έτη πριν το 2007, ωστόσο μετά το 2008 και μέχρι το 2015 η μείωσή τους συνέβαλε αρνητικά (με εξαίρεση κάποια έτη για τις λοιπές κατασκευές) στη διαμόρφωση του ΑΕΠ, επιταχύνοντας την πτώση του (Διάγραμμα 3.14).



Διάγραμμα 3.14: Συμβολή των επενδύσεων σε κατασκευαστικά έργα στο ρυθμό μεγέθυνσης του ΑΕΠ στην Ελλάδα (2003-2017)

Πηγή: IOBE, *Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019*

Σύμφωνα με έρευνα της PWC (2019), οι υποδομές στην Ελλάδα έχουν επηρεαστεί σημαντικά από την οικονομική κρίση, σημειώνοντας πτώση έως και 29%, δημιουργώντας όμως ένα μόνιμο έλλειμμα της τάξεως των €13 δισ. Οι επενδύσεις σε υποδομές αντιστοιχούν σε 1,4% του ΑΕΠ, έναντι 3% του ιστορικού ελληνικού μέσου όρου και 2,1% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού. Στο Διάγραμμα 3.15 απεικονίζεται η πορεία των επενδύσεων σε έργα υποδομών για την περίοδο 2009-2018.



Διάγραμμα 3.15: Επενδύσεις στα έργα υποδομών

Πηγή: PWC, *Έργα υποδομών στην Ελλάδα. Χρηματοδοτώντας το μέλλον, 2019*

3.3 Συμβολή του κλάδου στην ελληνική οικονομία

Οι κατασκευές αποτελούν έναν από τους νευραλγικούς κλάδους στην ελληνική οικονομία. Η στενή αλληλεξάρτηση με τομείς-δραστηριότητες όπως ο Τουρισμός, τα Δημόσια Έργα, τη Βιομηχανία δομικών υλικών και την Εξόρυξη, τη διαχείριση της Ακίνητης περιουσίας, το Εμπόριο, τη Μεταποίηση και τις υπηρεσίες logistics, αναδεικνύουν την καταλυτική επιρροή και πολύπλευρη συμβολή του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

3.3.1 Οικονομικός αντίκτυπος

Με βάση το IOBE (2019), η καθαρή αξία παραγωγής των κατασκευών, αφαιρώντας τις αναλώσεις στον κλάδο, ανήλθε το 2017 σε €3,6 δισ., ενώ επιπλέον €4,8 δισ. δημιουργήθηκαν στους εγχώριους προμηθευτές ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης της ζήτησης για εισροές στην κατασκευαστική δραστηριότητα (έμμεση επίδραση). Περαιτέρω, συνυπολογίζοντας πολλαπλασιαστικές επιδράσεις, όπως οι αμοιβές των εργαζομένων, η συνολική συνεισφορά του κλάδου σε όρους προστιθέμενης αξίας διαμορφώθηκε σε €17,2 δισ. Προσθέτοντας και τους φόρους επί των προϊόντων, η επίδραση σε όρους ΑΕΠ ανήλθε σε €19,9 δισ. (περίπου 11% του ΑΕΠ της χώρας). Περίπου το 22% της επίδρασης στο ΑΕΠ αντιστοιχεί σε φόρους και εισφορές που εισπράττει το κράτος. Έτσι η συνολική συνεισφορά του κλάδου στα δημόσια έσοδα υπολογίζεται σε €4,4 δισ., εκ των οποίων τα €919 εκατ. εκτιμάται ότι αντιστοιχούν σε έσοδα που εισπράττονται άμεσα από τον κλάδο των κατασκευών (Πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2: Οικονομικός αντίκτυπος του τομέα των κατασκευών στην Ελλάδα το 2017 (€ εκατ.)

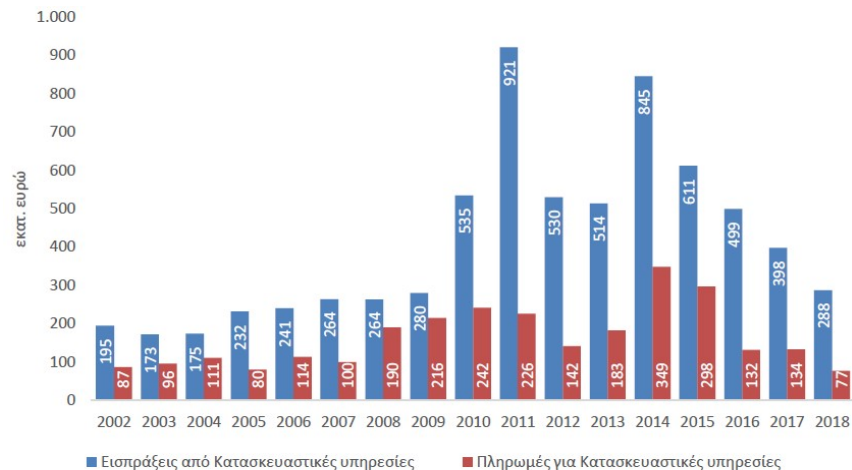
	Άμεση	Έμμεση	Προκαλούμενη	Συνολική
Αξία παραγωγής	11.342	10.449	14.837	36.628
Προστιθέμενη αξία	3.609	4.816	8.816	17.242
ΑΕΠ	3.997	5.099	10.819	19.916
Εισόδημα από εργασία	1.212	1.560	2.267	5.038
Σύνολο φόροι	474	398	2.013	2.885
Εισφορές εργοδοτών	445	444	613	1.503
Φόροι και εισφορές	919	842	2.626	4.387
Απασχόληση (άτομα)	202.180	123.926	178.757	504.863

Πηγή: IOBE, *Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019*

Σε όρους απασχόλησης, λαμβάνοντας υπόψη και τις πολλαπλασιαστικές επιδράσεις, η συνολική συνεισφορά της κατασκευαστικής δραστηριότητας υπολογίζεται σε 505 χιλ. θέσεις εργασίας. Η αναλογία της συνολικής προς την άμεση επίδραση στην απασχόληση σημαίνει ότι για κάθε θέση που δημιουργείται στον κλάδο των κατασκευών, δημιουργούνται ή υποστηρίζονται συνολικά 2,5 θέσεις εργασίας σε όλη την οικονομία. Προκύπτει, δηλαδή, ότι για κάθε €1 που δαπανάται στον κλάδο των κατασκευών προστίθενται €1,8 στο ΑΕΠ της χώρας, εκ του οποίου €0,4 καταλήγουν στα ταμεία του κράτους. Αντίστοιχα, για κάθε €1 εκατ. αξίας που παράγουν οι κατασκευές, δημιουργούνται 44,5 θέσεις εργασίας στην οικονομία, εκ των οποίων οι 18 αφορούν άμεσα τον κλάδο των κατασκευών (IOBE, 2019).

3.3.2 Συμβολή στο εξωτερικό ισοζύγιο

Η συνεισφορά του κατασκευαστικού κλάδου στο Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών ενισχύθηκε σημαντικά μετά το 2009 και μέχρι το 2016 διαμορφώθηκε σε υπερδιπλάσιο επίπεδο συγκριτικά με την περίοδο πριν την οικονομική κρίση, φτάνοντας ή ξεπερνώντας τα €900 εκατ. το 2011 και το 2014 (Διάγραμμα 3.16). Συγκεκριμένα, το 2011 έφθασε στο ανώτερο σημείο (€921 εκατ.), ενώ το 2018 ήταν στα €288 εκατ. (χαμηλότερο επίπεδο), με μέσο όρο περιόδου 2009-2018 στα €540 εκατ., αναδεικνύοντας τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης. Σύμφωνα με την έρευνα της Deloitte, Global M&A Construction Monitor (2019), ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα αναμένεται να ανακάμψει κατά την περίοδο 2018-2022, με εκτιμώμενο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 4,7% από -2,4% για την περίοδο 2013-2017 (ΤΕΕ, 2019).



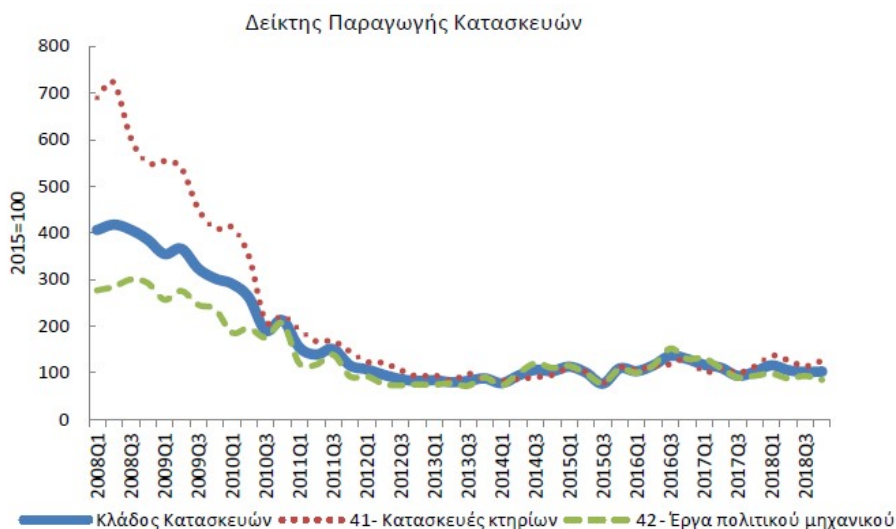
Διάγραμμα 3.16: Ισοζύγιο κατασκευαστικών υπηρεσιών

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

3.4 Τρέχουσες τάσεις στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ελλάδα

3.4.1 Δείκτες παραγωγής

Ο κατασκευαστικός κλάδος χρήζει ιδιαίτερης προσοχής για διάφορους λόγους, μεταξύ αυτών, και του γεγονότος ότι σε περιόδους ταχείας οικονομικής επέκτασης, η κατασκευαστική παραγωγή αυξάνεται συνήθως ταχύτερα από την παραγωγή άλλων τομέων, αλλά κατά τη διάρκεια περιόδων στασιμότητας είναι ο πρώτος κλάδος που υποφέρει (Mavridis & Vatalis, 2015). Ως επί το πλείστον οι δείκτες παραγωγής στον κλάδο των κατασκευών αντανακλούν την τεράστια πτώση τόσο της δημόσιας όσο και της ιδιωτικής δραστηριότητας (Διάγραμμα 3.17). Τονίζουν βέβαια την ταχύτερη υποχώρηση στα έργα κατασκευής κτηρίων σε αντίθεση με τα έργα πολιτικού μηχανικού (δημόσια έργα). Τα στοιχεία του δείκτη παραγωγής κατασκευών – παρά τις έντονες διακυμάνσεις – δείχνουν στασιμότητα του κλάδου σε πολύ χαμηλά επίπεδα κυρίως συγκριτικά με την περίοδο πριν την οικονομική κρίση. Άξιο σχολιασμού είναι το 2018 όπου σημειώθηκε οριακή άνοδος (+0,6%) στην παραγωγή κατασκευαστικών έργων, με σημαντική διαφοροποίηση στους επιμέρους τομείς (ιδιωτικά και δημόσια έργα), καθώς η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα (κατασκευές κτηρίων) εμφάνισε ισχυρή δυναμική (+19%), σε αντίθεση με τα έργα πολιτικού μηχανικού που παρουσίασαν σημαντική πτώση (-14,3%) (IOBE, 2019).



Διάγραμμα 3.17: Δείκτης παραγωγής κατασκευών

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2020), η άνοδος της συνολικής οικοδομικής δραστηριότητας συνεχίστηκε και το 2019. Συγκριμένα, κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου 2019, η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα σημείωσε αύξηση κατά 13,3% στο σύνολο της χώρας.

Πίνακας 3.3: Ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα κατά περιφέρεια

Περιφέρεια	Αριθμός αδειών			Επιφάνεια (σε χιλ. m ²)			Όγκος (σε χιλ. m ³)		
	Ιανουάριος – Δεκέμβριος		Μεταβολή (%)	Ιανουάριος – Δεκέμβριος		Μεταβολή (%)	Ιανουάριος – Δεκέμβριος		Μεταβολή (%)
	2018	2019		2018	2019		2018	2019	
Ανατ. Μακεδονία & Θράκη	482	900	86,7	104,3	200,2	92,0	413,9	771,6	86,4
Κεντρική Μακεδονία	2.185	2.555	16,9	558,5	540,3	-3,3	2.896,4	2.821,7	-2,6
Δυτική Μακεδονία	242	221	-8,7	57,8	59,4	2,8	263,9	348,2	32,0
Θεσσαλία	860	1.031	19,9	218,6	238,7	9,2	1.130,5	1.262,2	11,6
Ήπειρος	544	582	7,0	158,0	163,1	3,2	621,8	679,5	9,3
Ιόνια Νησιά	1.011	1.240	22,7	272,0	220,5	-18,9	923,2	719,1	-22,1
Δυτική Ελλάδα	1.223	1.058	-13,5	177,4	176,3	-0,6	649,2	738,8	13,8
Στερεά Ελλάδα	1.040	920	-11,5	209,8	146,0	-30,4	1.042,6	772,2	-25,9
Πελοπόννησος	1.332	1.314	-1,4	232,8	188,2	-19,1	921,7	754,6	-18,1
Αττική	3.069	3.625	18,1	684,1	955,8	39,7	3.374,3	4.293,3	27,2
Βόρειο Αιγαίο	434	433	-0,2	50,0	58,5	17,0	182,5	218,1	19,5
Νότιο Αιγαίο	1.601	1.768	10,4	370,5	383,2	3,4	1.235,8	1.355,8	9,7
Κρήτη	1.157	1.556	34,5	314,7	391,6	24,4	1.130,9	1.497,1	32,4
Σύνολο Χώρας	15.180	17.203	13,3	3.408,5	3.721,9	9,2	14.786,6	16.232,1	9,8

* Τα στοιχεία για τον μήνα Δεκέμβριο του 2019 είναι προσωρινά.

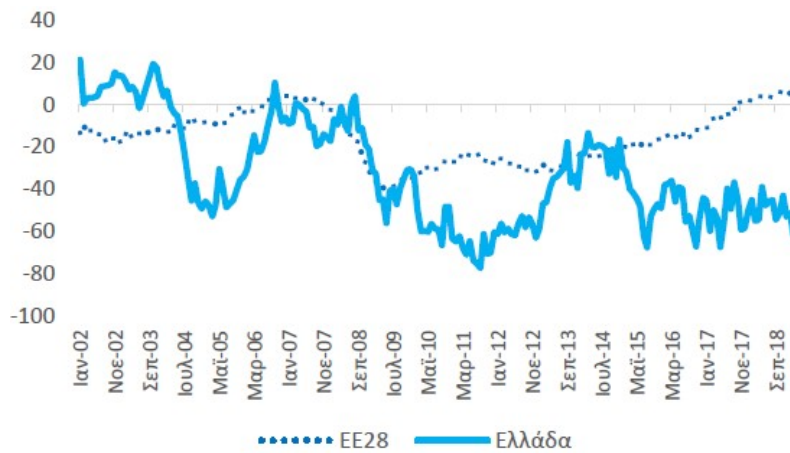
- Επισημαίνεται ότι η αύξηση ή η μείωση του αριθμού των εκδοθεισών αδειών δεν συνεπάγεται αύξηση ή μείωση στην επιφάνεια και τον όγκο. Αυτό οφείλεται σε μεμονωμένες άδειες μεγάλης επιφάνειας και όγκου ή σε οικοδομικές άδειες που δε μεταβάλλουν την επιφάνεια και τον όγκο.

- Τυχόν διαφορές είτε μεταξύ του αθροίσματος των επιμέρους ποσών και των ποσών που αναγράφονται ως σύνολα είτε στα ποσοστά μεταβολής, οφείλονται στη στρογγυλοποίηση.

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητα: Δεκέμβριος 2019, 2020

3.4.2 Επιχειρηματικές προσδοκίες

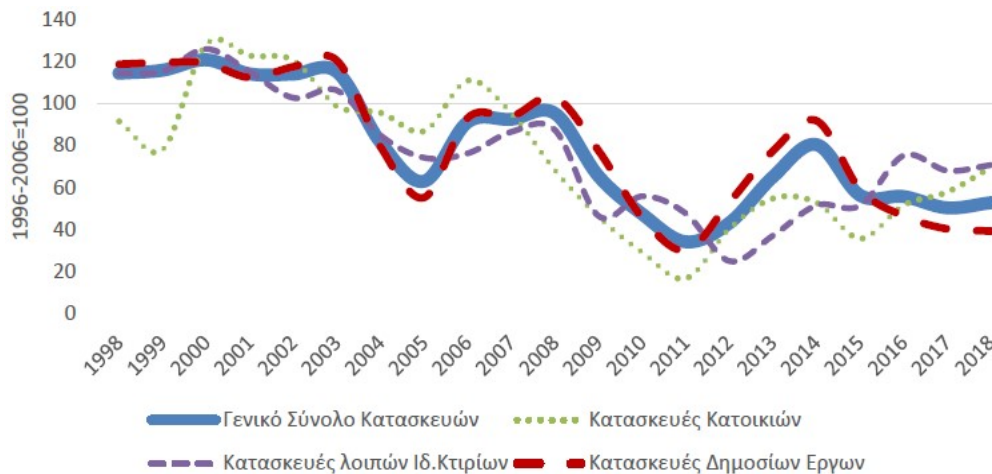
Οι επιχειρηματικές προσδοκίες στον κατασκευαστικό κλάδο στην Ελλάδα είναι αρνητικές (υπερτερεί η απαισιοδοξία στον κλάδο) και, το τελευταίο διάστημα, χωρίς σαφή τάση ανάκαμψης ή υποχώρησης, γεγονός που δεν δημιουργεί αισιοδοξία σχετικά με τη μελλοντική πορεία του, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Αντιθέτως, στην ΕΕ28 κατά μέσο όρο οι προσδοκίες στις κατασκευές βελτιώθηκαν σταδιακά μετά το 2013 και για πρώτη φορά την τελευταία δεκαετία έγιναν θετικές το τελευταίο τρίμηνο του 2017, συνεχίζοντας να έχουν θετικό πρόσημο στη διάρκεια του 2018, αλλά και τους πρώτους μήνες του 2019 (Διάγραμμα 3.18).



Διάγραμμα 3.18: Επιχειρηματικές προσδοκίες στον κατασκευαστικό κλάδο

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

Οι επιχειρηματικές προσδοκίες στις κατασκευές διαφοροποιούνται μερικώς ανάλογα με το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας (δημόσια ή ιδιωτικά έργα), αλλά γενικά παρουσιάζουν παρόμοια τάση (Διάγραμμα 3.19). Ενδιαφέρον στοιχείο, το οποίο επιβεβαιώνεται και από την εξέλιξη των δεικτών παραγωγής, είναι ότι το 2018 επιδεινώθηκαν οι προσδοκίες για τα δημόσια έργα και βελτιώθηκαν για τα έργα κατοικιών.



Διάγραμμα 3.19: Επιχειρηματικές προσδοκίες στις κατασκευές ανά τομέα

Πηγή: IOBE, Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα, 2019

3.5 Προοπτικές και εξελίξεις από την πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19)

Οι επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας στο πρώτο εξάμηνο του 2020 και το οικονομικό κλίμα που διαμορφώθηκε στην περίοδο αυτή σχετίζονται απόλυτα με την εξέλιξη του υγειονομικού προβλήματος του COVID 19 και τα μέτρα που θεσπίστηκαν για την αντιμετώπισή του. Παρά την αρχικά σε πρώτο στάδιο επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος και παρότι υπήρξε άμεση αντίδραση με μέτρα που είχαν σκοπό την προστασία των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, η συνολική δραστηριότητα της οικονομίας επηρεάστηκε σημαντικά και η αναμενόμενη ύφεση προβλέπεται βαθύτερη από τις αρχικές εκτιμήσεις.

Ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας που θα καθορίσει τις εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, μεταξύ αυτών και στις κατασκευές, είναι η συνεπής διαχείριση της υπάρχουσας ρευστότητας, αλλά και η ορθολογική διαχείριση της πρόσθετης βοήθειας που αναμένεται να χορηγηθεί από το Ταμείο Ανάκαμψης και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εν λόγω ρευστότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καλύψει τις απώλειες από τον περιορισμό της δραστηριότητας των επιχειρήσεων λόγω των περιοριστικών μέτρων, ενώ παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να βοηθηθεί η χώρα και η οικονομία με τις σωστές επιλογές να ανακάμψουν στην μετά COVID εποχή.

Σε παρόμοιες συνθήκες κινήθηκε και ο κατασκευαστικός κλάδος στο πρώτο εξάμηνο του 2020 όπου η δραστηριότητα των κατασκευαστικών εταιρειών αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα στην ομαλή ροή της παραγωγής των έργων που εκτελούνται. Οι βασικοί δείκτες αποτυπώνουν στην περίοδο μια συγκρατημένη αλλά σαφώς δυσχερή θέση. Παρά τη δύσκολη κατάσταση, είναι γενική πεποίθηση ότι ο κλάδος των κατασκευών έχει τη δυναμική και τις προϋποθέσεις να διαδραματίσει έναν ουσιαστικό ρόλο και να βοηθήσει την ελληνική οικονομία να επανέλθει στην κανονικότητα (INTRAKAT, 2020).

Η διάθεση των ποσών του Ταμείου Ανάκαμψης μαζί με τα κονδύλια ΣΕΣ (πρώην ΕΣΠΑ), που στην επόμενη πενταετία ξεπερνούν τα €50 δις., σχεδιάζεται να διοχετευτούν κυρίως σε έργα υποδομών, σε έργα πράσινης ανάπτυξης και στην απαραίτητη ψηφιακή μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης. Κατά συνέπεια η δυναμική του κατασκευαστικού κλάδου ενισχύεται με έργα υψηλού προϋπολογισμού

που είτε βρίσκονται σε φάση σχεδιασμού είτε σε φάση τελικής δημοπράτησης. Τα έργα αυτά αφορούν σε αναβαθμίσεις υπαρχόντων υποδομών, αναβαθμίσεις αεροδρομίων και λιμένων, επεκτάσεις σιδηροδρομικών δικτύων, έργα διαχείρισης υγρών και στερεών αποβλήτων, έργα ενεργειακής αναβάθμισης κτιρίων, έργα βιολογικών αποβλήτων, αναβαθμίσεις δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης. Επίσης σημαντικό πεδίο δραστηριοποίησης του κατασκευαστικού κλάδου είναι και οι επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα σε υποδομές οπτικών ινών, δικτύων πρόσβασης νέας γενιάς (NGA), smart grid/smart metering και δικτύων φυσικού αερίου. Διευκρινίζεται ότι πολλά από τα παραπάνω έργα επιδοτούνται από τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα ΣΕΣ και σχεδιάζονται να πραγματοποιηθούν υπό τη μορφή Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).

3.6 Ανάλυση δυνάμεων Porter

3.6.1 Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Ως νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θεωρούνται οι νέες επιχειρήσεις που μπαίνουν στον κατασκευαστικό κλάδο ανεξάρτητα από την τάξη του ΜΕΕΠ στην οποία ανήκουν. Μια εταιρεία που μεταπηδά από μια τάξη σε άλλη δεν θεωρείται νεοεισερχόμενη.

Η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου. Οι φραγμοί εισόδου στον κατασκευαστικό κλάδο είναι οι ακόλουθοι:

- *Θεσμικό πλαίσιο και απαιτούμενα κεφάλαια*

Το κυριότερο εμπόδιο εισόδου των επιχειρήσεων στον κατασκευαστικό κλάδο αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο προσδιορισμού των τυπικών προσόντων του εργολήπτη. Η κυβερνητική πολιτική θέτει φραγμούς στον τομέα των δημοσίων έργων, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να ταξινομηθούν βάσει του ΜΕΕΠ. Η ταξινόμηση αυτή προϋποθέτει την στελέχωση των εταιρειών με τεχνικό προσωπικό που είναι εγγεγραμμένο στο Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (ΜΕΚ). Η κατάταξη στο ΜΕΚ γίνεται σύμφωνα με την εμπειρία των διπλωματούχων ΑΕΙ ή πτυχιούχων ΤΕΙ και βάσει της ενασχόλησής τους με σχετικά έργα ως προς το αντικείμενό τους.

Μια νέα κατασκευαστική εταιρεία πιθανόν να ενταχθεί στις τάξεις Α1 ή Α2 του ΜΕΕΠ, αφού τα στελέχη της δεν κατέχουν ιδιαίτερη εμπειρία. Με την ένταξη στις τάξεις αυτές μπορούν να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς έργων μικρότερου

προϋπολογισμού. Στην περίπτωση ενοικίασης πτυχίων μπορούν να μεταπηδήσουν έως την τρίτη τάξη, αφού η ένταξη σε ανώτερη τάξη προϋποθέτει αθροιστική εμπειρία από έργα, γεγονός αδύνατο για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Αλλά ακόμα και για την ένταξή της σε μικρότερη τάξη, πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες καταθέσεις και πάγια στοιχεία.

Πλέον των ανωτέρω προσόντων, για το δικαίωμα συμμετοχής σε ειδικά έργα όπως αναπαλαιώσεις κτηρίων και συντήρηση μνημείων, απαιτείται πιστοποιητικό εμπειρίας σε ειδικά έργα. Η απαίτηση αυτή προκύπτει από την ιδιαιτερότητα των έργων ώστε να μην καταστραφεί η αξία τους. Όλα τα παραπάνω δείχνουν πόσα εμπόδια αντιμετωπίζει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση προκειμένου να έχει δικαίωμα συμμετοχής στα δημόσια έργα. Από την άλλη, δεν υπάρχει κανένας περιορισμός για την συμμετοχή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα, καθώς ισχύουν οι νόμοι που διέπουν κάθε οικοδομή.

- *Οικονομίες κλίμακας*

Στον κατασκευαστικό κλάδο δεν μπορεί να γίνει αναφορά σε οικονομία κλίμακας, διότι δεν υπάρχει η έννοια της παραγόμενης μονάδας. Κάθε ξεχωριστό έργο μπορεί να θεωρηθεί ως μια μονάδα παραγωγής και οι επιχειρήσεις ανάλογα την δυναμικότητά τους έχουν την δυνατότητα να διαχειριστούν ένα ή περισσότερα έργα.

Όπως προαναφέρθηκε, στον δημόσιο τομέα οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα συμμετοχής σε μικρότερα έργα. Έχουν την δυνατότητα ανάληψης έργων χαμηλότερου προϋπολογισμού, με την προϋπόθεση ότι οι διαγωνισμοί δεν πραγματοποιούνται την ίδια ημέρα. Σύμφωνα με την νομοθεσία, δεν επιτρέπεται μια εταιρεία να συμμετέχει με το ίδιο εργοληπτικό πτυχίο σε περισσότερες από μία δημοπρασίες την ημέρα.

Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα και στον τομέα των ιδιωτικών έργων, καθώς δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά στο κόστος των πολλών κατασκευών. Επομένως στον κατασκευαστικό κλάδο οι επιχειρήσεις δε μπορούν να εκμεταλλευτούν το προνόμιο των οικονομιών κλίμακας.

- *Πλεονεκτήματα κόστους*

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να μειώσουν το κόστος κατασκευής συγκριτικά με τις νεοεισερχόμενες εταιρείες, λόγω της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει από τη συμμετοχή σε μεγάλα έργα. Εκτός από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών έχουν αποκτήσει την κατάλληλη τεχνογνωσία και γνωρίζουν τις επικρατούσες συνθήκες. Έχουν αποκτήσει καλή γνώση του δικτύου των προμηθευτών και μπορούν να ταξινομήσουν καλύτερα τα δομικά υλικά βάσει της τιμής, της ποιότητας και του χρόνου παραλαβής τους. Όλα αυτά συνθέτουν ένα πολύ καλό πλεονέκτημα των υφιστάμενων επιχειρήσεων έναντι των νεοεισερχόμενων, που ακόμα και να διαθέτουν το απαραίτητο κεφάλαιο δύσκολα μπορούν να το υπερνικήσουν.

- *«Όνομα» της εταιρείας*

Στον ιδιωτικό τομέα, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα εξαιτίας της προτίμησης που δείχνουν οι αγοραστές σε επιχειρήσεις με αναγνωρισμένη φήμη και εμπειρία στο χώρο. Το κύριο πλεονέκτημα της υφιστάμενης εταιρείας είναι ότι έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει μια σειρά κατασκευασμένων έργων, αποδεικνύοντας έτσι την ποιότητα των έργων της. Δεδομένου ότι η ποιότητα ενός έργου είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες στην κατασκευή, η οποία συνεπάγεται την ασφάλεια των αγοραστών που θα χρησιμοποιήσουν το έργο, η ποιότητα πρωτοστατεί στα κριτήρια επιλογής των αγοραστών. Συνεπώς θα προτιμήσουν μια εταιρεία με αποδεδειγμένη εμπειρία, σε αντίθεση με μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση που δεν έχει έργο να πιστοποιήσει την εμπειρία της.

Στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η έννοια του «ονόματος» της εταιρείας καθώς η ανάθεση των έργων πραγματοποιείται με μειοδοτικούς διαγωνισμούς, με τη μόνη προϋπόθεση ότι οι εταιρείες πληρούν τα κριτήρια του νομοθετικού πλαισίου.

3.6.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

- *Αριθμός των ανταγωνιστών*

Στα ιδιωτικά έργα υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές εταιρίες, αφού οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να αναλάβει οποιοδήποτε έργο. Το βασικότερο μέσο ανταγωνισμού είναι το κόστος των ιδιωτικών έργων. Στα μεγαλύτερα έργα εισέρχονται ακόμα δύο παράμετροι, η ποιότητα και ο χρόνος εκτέλεσης του έργου. Στον τομέα αυτό πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν οι μεγάλες τεχνικές εταιρίες και παρουσιάζουν έντονο ανταγωνισμό.

Στα δημόσια έργα ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων κατανέμεται ανάλογα την τάξη του ΜΕΕΠ στην οποία ανήκουν. Σύμφωνα με την τάξη τους οι εταιρίες μπορούν να συμμετέχουν σε έργα με ανώτατο και κατώτατο όριο προϋπολογισμού, στοιχείο που αποτελεί ένα μέσο εξάλειψης του ανταγωνισμού. Ωστόσο οι επιχειρήσεις μπορούν να μετασχηματιστούν σε εύλογο χρονικό διάστημα σε εταιρίες μεγαλύτερης τάξης μέσω της ενοικίασης πτυχίων, προκειμένου να πληρούν τις προϋποθέσεις του νομικού πλαισίου. Το θεσμικό μέτρο του ΜΕΕΠ δεν κατάφερε να μειώσει τον υπέρμετρο ανταγωνισμό, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την ραγδαία ανάπτυξη και πτώση του αριθμού των κατασκευαστικών επιχειρήσεων.

- *Βαθμός διαφοροποίησης κατασκευών και δυνατότητα μετακίνησης των αγοραστών*

Στον κατασκευαστικό κλάδο ο βαθμός διαφοροποίησης των κατασκευών είναι σχετικά μικρός ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλα έργα κοινής ωφέλειας. Στις περιπτώσεις αυτές οι κατασκευές έχουν μια συγκεκριμένη δομή και είναι δύσκολο να έχουν συγκεκριμένη ταυτότητα που αντιπροσωπεύει την κατασκευαστική εταιρεία. Ακόμη είναι σχετικά πολύ εύκολο για έναν αγοραστή να μεταπηδήσει από μια εταιρεία σε μια άλλη. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται συχνά το φαινόμενο όπου μια κατασκευαστική εταιρεία ξεκινά ένα έργο, το οποίο ολοκληρώνεται από άλλη εταιρεία.

Στον δημόσιο τομέα η διαδικασία αλλαγής αναδόχου είναι θεσμοθετημένη. Για παράδειγμα, εφαρμόζεται τμηματική δημοπράτηση και ανάθεση του ίδιου έργου σε διαφορετικές εταιρίες και χρονικές περιόδους λόγω των περιορισμών στους προϋπολογισμούς.

- *Σταθερό κόστος επιχειρήσεων και δυνατότητα προσέλκυσης νέων κεφαλαίων*

Στις κατασκευαστικές εταιρείες το σταθερό κόστος προέρχεται από τα πάγια έξοδα, το κόστος συντήρησης των μηχανημάτων, τους μισθούς του μόνιμου προσωπικού αλλά και το απαιτούμενο δεσμευμένο κεφάλαιο συμμετοχής σε δημόσια έργα, όπως είναι οι εγγυητικές επιστολές. Κατά συνέπεια το σταθερό κόστος των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό και αποτελεί σημαντική παράμετρο για κάθε επιχείρηση όταν καλείται να αναπτύξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να συμμετέχει σε μια προσφορά.

Σε προηγούμενα χρόνια οι επιχειρήσεις είχαν την δυνατότητα να καλύψουν τα πάγια έξοδά τους και να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς με μεγαλύτερη άνεση, λόγω της μεγάλης προσφοράς κονδυλίων και ξένων κεφαλαίων. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσελκύουν κεφάλαια αποτέλεσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις μέρες μας έχει μπει ένα τέλος στην εύκολη απόκτηση κεφαλαίων και οι κατασκευαστικές εταιρείες καλούνται να αποδείξουν με πειστικό τρόπο την αξιοπιστία τους ώστε να κερδίσουν την συνεισφορά των χρηματοδοτικών οργανισμών.

Καθοριστικό παράγοντα αξιοπιστίας μιας επιχείρησης αποτελεί η ικανότητα αντιμετώπισης κάθε είδους κινδύνου. Προς την κατεύθυνση αυτή, καθίσταται αναγκαία η άριστη ασφάλιση του έργου. Ακόμη η επιχείρηση οφείλει να φροντίζει για την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου στην άριστη ποιότητα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις είναι σταθερά προσανατολισμένες στην κατάλληλη διοίκηση και εκτέλεση έργων με αποτελεσματικές μεθόδους που εξασφαλίζουν υψηλό ποιοτικό επίπεδο και την ακριβή τήρηση των χρονικών σχεδιαγραμμάτων.

3.6.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στα μεγάλα τεχνικά έργα, κυρίως τα δημόσια, δε μπορεί να υπάρξει η έννοια του υποκατάστατου. Εφόσον ο κατασκευαστικός κλάδος εξεταστεί λεπτομερώς ως προς τα υλικά και τον τρόπο κατασκευής των κτηρίων, τότε ίσως τα προκατασκευασμένα κτήρια μπορούν να θεωρηθούν ως υποκατάστατα. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση η ύπαρξή τους είναι ασήμαντη. Στην παρούσα φάση, ο κατασκευαστικός κλάδος μελετάται στη γενική του μορφή, θεωρώντας κάθε κατασκευή ως μοναδικό έργο. Συνεπώς η έννοια του υποκατάστατου δεν υπάρχει.

3.6.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- *Αριθμός των αγοραστών*

Στον κατασκευαστικό κλάδο οι αγοραστές είναι οι κύριοι των έργων. Κύριος ενός έργου μπορεί να είναι το δημόσιο ή ιδιώτης. Οι κατασκευαστικές εταιρείες είναι πολύ ευέλικτες από άποψη προσωπικού. Αναλόγως το έργο, μπορούν απασχολούν μόνιμο προσωπικό για διοικητικές θέσεις, μηχανικούς με δελτίο παροχής υπηρεσιών ή εργολάβους με σύμβαση έργου. Αυτή η δυνατότητα επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξομειώνει το προσωπικό της χωρίς αποζημίωση. Επομένως η ζήτηση των κατασκευαστικών έργων αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ωστόσο οι κατασκευαστικές εταιρείες έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν επιτυχώς στη μεταβολή της ζήτησης.

- *Όγκος των αγορών*

Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές μπορεί να αυξήσει την διαπραγματευτική τους δύναμη μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Στον τομέα αυτό, ο εργοδότης έχει την δυνατότητα συμφωνίας με την κατασκευαστική εταιρεία στην περίπτωση που υλοποιεί περισσότερα έργα. Το θεσμικό πλαίσιο στερεί την δυνατότητα αυτή στον δημόσιο τομέα, όπου κάθε έργο λαμβάνεται υπόψη ξεχωριστά.

- *Εναισθησία της τιμής των έργων*

Στα κατασκευαστικά έργα η διαφορά της τιμής προσφοράς των έργων και του κόστους του έργου είναι το κέρδος των κατασκευαστικών εταιρειών. Στον δημόσιο τομέα ο προϋπολογισμός των έργων γίνεται βάσει του Αναλυτικού Τιμοκατάλογου Οικοδομικών Εργασιών και έπειτα πραγματοποιείται μειοδοτικός διαγωνισμός όπου το έργο αναλαμβάνει η εταιρεία που δίνει την μεγαλύτερη έκπτωση. Στα ιδιωτικά έργα η τιμή πώλησης είναι πιο ελεύθερη και ανέρχεται σε μεγαλύτερα ποσοστά. Το γεγονός αυτό είναι γνωστό στους αγοραστές, οι οποίοι γίνονται πιο προσεκτικοί αυξάνοντας την διαπραγματευτική τους δύναμη. Ωστόσο, το κέρδος των αγοραστών δεν μελετάται πάντα με οικονομικά κριτήρια. Σε κάποιες περιπτώσεις σημαντικότερη σημασία για τον κύριο του έργου έχει η ποιότητα και ο χρόνος κατασκευής του, ώστε να προβεί σε ταχύτερη εκμετάλλευσή του και απόκτηση μεγαλύτερων κερδών. Υπό αυτή την έννοια μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

- *Συνεχής και επαρκής πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με τον κλάδο*

Οι αγοραστές έχουν πλήρη και δεδομένη πρόσβαση στην πληροφόρηση σχετικά με τα κατασκευαστικά έργα. Γνωρίζουν επαρκώς τις τιμές πώλησης και αγοράς των δομικών υλικών και τις τιμές προσφοράς των κατασκευαστικών έργων. Στα δημόσια έργα, προκειμένου να εξαιρεθεί η δυσαρμονία σχετικά με τα ποσοστά έκπτωσης των κατασκευαστικών εταιρειών, έχει επιβληθεί ενιαίο τιμολόγιο εργασιών για την διασφάλιση της ίδιας μεταχείρισης. Στον ιδιωτικό τομέα η πληροφόρηση σχετικά με τον κλάδο είναι συνεχής λόγω των ποικίλων μέσων πληροφόρησης και της σημασίας που κατέχουν τα κατασκευαστικά έργα στην ελληνική οικονομία.

- *Συμπεράσματα για την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*

Οι αγοραστές του κλάδου έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη εφόσον οι ανωτέρω παράγοντες εξεταστούν στο σύνολό τους. Σημαντικότεροι παράγοντες είναι το μεγάλο κέρδος των εταιρειών και η διαπραγμάτευση της τιμής του έργου στον ιδιωτικό τομέα. Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συμβάλει στη μείωση του βαθμού ελκυστικότητας του κλάδου.

3.6.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ως προμηθευτές θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή δομικών υλικών, όπως σκυρόδεμα, ασβέστη, χάλυβα, ξυλεία, αλουμίνιο και την παραγωγή και διάθεση μηχανημάτων και εξαρτημάτων αυτών.

- *Αριθμός προμηθευτών*

Σε καθέναν από τους ανωτέρω κλάδους δραστηριοποιούνται πολλοί προμηθευτές, γεγονός που καθιστά την διαπραγματευτική τους δύναμη όχι τόσο μεγάλη. Εξαιρέση ίσως αποτελούν κάποια ειδικά υλικά, όπως για παράδειγμα κουφώματα από πολυθαλαμικό πλαίσιο αλουμινίου.

- *Εναλλακτικοί προμηθευτές*

Κατά την διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της κατασκευής, τα βασικά δομικά υλικά είναι τυποποιημένα και αμετάβλητα. Υπό αυτή την έννοια δεν υπάρχουν

υποκατάστατα προϊόντα. Η επιλογή του βασικού δομικού υλικού κατά τον σχεδιασμό εξαρτάται από την διαθεσιμότητα του υλικού στην περιοχή ή τους όρους δόμησης της περιοχής. Για παράδειγμα, στο Πήλιο ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται η πέτρα.

- *Αριθμός πωλήσεων των προμηθευτών στον κλάδο*

Οι προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου πωλούν τα προϊόντα τους μόνο στον κλάδο αυτόν, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις αυτή είναι η μοναδική τους δραστηριότητα. Σε προηγούμενα χρόνια τα οποία χαρακτηρίστηκαν από έντονη κατασκευαστική δραστηριότητα, οι παραγωγοί κατασκευαστικών υλικών αύξησαν τις παραγωγικές τους δυνατότητες, ώστε να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση δομικών υλικών. Σήμερα η ζήτηση των δομικών υλικών είναι μειωμένη λόγω της κρίσης στον κατασκευαστικό κλάδο. Ωστόσο, τόσο παλαιότερα όσο και τώρα υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών, γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.

- *Δυνατότητα των κατασκευαστικών εταιρειών για καθετοποίηση προς τα πίσω*

Συνήθως εξετάζεται η καθετοποίηση των προμηθευτών προς τα εμπρός. Ωστόσο στον κατασκευαστικό κλάδο συμβαίνει το αντίθετο και οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν σε καθετοποίηση προς τα πίσω. Είναι εύκολο για μια εταιρεία που ασχολείται με έργα υποδομής να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην παραγωγή δομικών υλικών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που έχει αναλάβει έργο οδοποιίας μπορεί να εγκαταστήσει δικούς της σπαστήρες και να παράγει τα αδρανή υλικά που χρειάζεται, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και μεταφοράς των υλικών.

- *Συμπεράσματα για τους προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου είναι μικρή. Αυτό οφείλεται στον μεγάλο αριθμό προμηθευτών, την αυξημένη προσφορά δομικών υλικών, την μικρή διαφοροποίησή τους και την δυνατότητα των κατασκευαστικών εταιρειών να καθετοποιηθούν προς τα πίσω. Η μειωμένη διαπραγματευτική ικανότητα των ανταγωνιστών ενισχύει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στην ανάλυση Porter, μπορεί να γίνει μια αποτίμηση σχετικά με την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα του κλάδου (Διάγραμμα 3.20):

	Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή
Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις			
Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων			
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα			
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών			
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών			
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ			

Διάγραμμα 3.20: Σύνοψη της ανάλυσης Porter για τον κλάδο

3.7 Στρατηγικές ανάπτυξης των εταιρειών του κλάδου

Η στρατηγική των κατασκευαστικών εταιρειών, λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων τους, υλοποιείται μεταξύ του επιχειρηματικού και του εταιρικού επιπέδου. Στο πλαίσιο αυτό οι εταιρείες των ανώτερων τάξεων (7^{ης} και 6^{ης}) 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 εταιρειών επικεντρώνεται κυρίως στους παρακάτω άξονες:

- Επέκταση δραστηριοτήτων τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και το εξωτερικό
- Συμμετοχή σε δημόσια έργα κατόπιν δημοπράτησης
- Συμμετοχή 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 χρηματοδότηση με συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια της εταιρείας (Real Estate - Venture Capital)
- Απόκτηση τεχνογνωσίας, διοικητική και τεχνολογική ανασυγκρότηση

- Περαιτέρω επέκταση δραστηριότητας και σε άλλους τομείς της οικονομίας, με την ανάγκη δημιουργίας ισχυρότερων ομίλων (συνέργιες, ανταγωνισμός διεθνών κατασκευαστικών εταιρειών, έργα μεγάλου προϋπολογισμού, ανάγκη τεχνογνωσίας, θεσμικό πλαίσιο) να οδηγεί πολλές εταιρείες στην συγχώνευση σε μεγαλύτερους ομίλους
- Ποιοτική και αισθητική αναγνώριση των έργων που κατασκευάζουν, συνέπεια ως προς το χρόνο ολοκλήρωσης και παράδοσής τους, καθώς και 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.

3.7.1 Μοχλοί ανάπτυξης του κατασκευαστικού κλάδου

Οι δυνητικοί μοχλοί ανάπτυξης του τομέα των κατασκευών στην Ελλάδα εντοπίζονται τόσο στο επίπεδο του σχεδιασμού, των κλαδικών πολιτικών και της ρύθμισης όσο και στο επίπεδο της επισήμανσης των τομέων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ανάκαμψη τον κλάδο και να συμβάλουν στην επιτάχυνση των ρυθμών μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας. Βέβαια, πρωταρχικό μέλημα πρέπει να είναι η επιτάχυνση στην υλοποίηση ήδη σχεδιασμένων/προγραμματισμένων έργων υποδομής που για διάφορους λόγους καθυστερούν. Αυτό μπορεί να απαιτεί την επιτάχυνση στην έκδοση δικαστικών αποφάσεων ή την προώθηση νομοθετικών παρεμβάσεων για την άρση όλων των πιθανών εμποδίων.

Έργα χρήσιμα για την ανάπτυξη και οικονομικά ανταποδοτικά δεν ανιχνεύονται ή αργούν να ανιχνευτούν εξαιτίας του «ρίσκου της χώρας» και αδυναμιών στον σχεδιασμό. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι ένα επιτυχημένο πρόγραμμα υποδομών στηρίζεται σε ένα εθνικό μακροχρόνιο στρατηγικό όραμα για τις υποδομές, στο οποίο εντοπίζονται οι επενδύσεις που χρήζουν υλοποίησης και καθορίζεται η προτεραιότητά τους. Άλλοι παράγοντες που λειτουργούν θετικά είναι η αποτελεσματική διαχείριση των απειλών διαφθοράς, η ανάπτυξη ξεκάθαρων κριτηρίων που κατευθύνουν την επιλογή του έργου και του τρόπου υλοποίησης, η ύπαρξη προβλέψιμου ρυθμιστικού πλαισίου επενδύσεων, ο συντονισμός της πολιτικής υποδομών σε όλα τα επίπεδα

διοίκησης και η ενσωμάτωση των απαιτούμενων διαδικασιών διαβούλευσης. Επιπλέον, εκτός από τις παρεμβάσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό υποδομών της χώρας μας, η ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου μπορεί να επωφεληθεί από την εφαρμογή κατάλληλης κλαδικής πολιτικής, η οποία σήμερα απουσιάζει.

Τα πεδία στα οποία πρέπει να εστιαστεί ένα σχέδιο υποδομών στην Ελλάδα είναι πολλά. Η εμπειρία δείχνει, ότι απαιτούνται σοβαρές προσπάθειες για την υλοποίηση των έργων μεγάλης κλίμακας, αλλά και ότι τα οφέλη από την ανάπτυξη και λειτουργία των έργων είναι σημαντικά. Τα πιθανά πεδία ανάπτυξης υποδομών συνδέονται με την υλοποίηση της εθνικής αναπτυξιακής στρατηγικής και την έμφαση που δίνεται στους επιμέρους τομείς οικονομικής δραστηριότητας στους οποίους η δυναμική ανάπτυξη είναι μεγαλύτερη. Επιπλέον υπάρχουν και σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες που ενέχει το μέλλον για τη χώρα και τον κλάδο των κατασκευών, οι οποίες εδράζονται σε τάσεις που παρατηρούνται σε παγκόσμιο κυρίως αλλά και σε εθνικό επίπεδο και θα μπορούσαν να αποτελέσουν συνιστώσες μιας εθνικής στρατηγικής για τις υποδομές και τις κατασκευές (π.χ. αντιμετώπιση κλιματικής αλλαγής, ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη, αναβάθμιση κτηριακού αποθέματος στις σύγχρονες προδιαγραφές, υποδομές για βιομηχανική ανάπτυξη, υποδομές διασυνδέσεων με άλλες χώρες).

Ένα σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη του κλάδου είναι το σύστημα δημοπράτησης και ανάθεσης δημόσιων έργων, το οποίο δημιουργεί προβλήματα και στρεβλώσεις που προκαλούν σημαντική πίεση στις τεχνικές εταιρείες και προβλήματα στον κλάδο συνολικά. Οι υπερβολικές εκπτώσεις που παρατηρούνται στους διαγωνισμούς καθιστούν επιτακτική ανάγκη την ανάπτυξη και εφαρμογή αξιόπιστου συστήματος εντοπισμού των Ασυνήθιστα Χαμηλών Προσφορών (ΑΧΠ) και αποκλεισμού τους από τους διαγωνισμούς. Η ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Τεχνικών Προδιαγραφών και Τιμολόγησης Έργων αποτελεί προϋπόθεση για την εξομάλυνση των προβλημάτων που υπάρχουν στο σύστημα ανάθεσης δημόσιων έργων.

Η ενίσχυση της κατασκευαστικής δραστηριότητας δεν μπορεί παρά να προέλθει και από την τόνωση των επενδύσεων σε νέες κατοικίες και άλλα κτήρια. Η απόκλιση των επενδύσεων σε κατοικίες στην Ελλάδα (0,6% του ΑΕΠ το 2017) συγκριτικά με τον μέσο όρο της ΕΕ (4,9%) είναι εξαιρετικά μεγάλη. Συνδέεται με διάφορους παράγοντες, όπως τον περιορισμό της τραπεζικής χρηματοδότησης και τη μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών, ωστόσο, σημαντική επίπτωση είχε και η επιβολή υψηλών φόρων επί της ακίνητης περιουσίας (ΕΕΤΗΔΕ και ΕΝΦΙΑ). Στο πλαίσιο

αυτό, η επιτάχυνση του ρυθμού ενεργειακής αναβάθμισης του κτηριακού αποθέματος στην Ελλάδα θα μπορούσε να τονώσει σημαντικά την οικονομική δραστηριότητα και την απασχόληση. Στην ίδια κατεύθυνση εκτιμάται ότι θα λειτουργούσε και η κατάργηση του συμπληρωματικού ΕΝΦΙΑ και η μείωση του ΦΠΑ στην οικοδομή από 24% σε 13%. Τέτοιες φορολογικές παρεμβάσεις ενισχύουν την αξία των ακινήτων και την περιουσία των νοικοκυριών, διευκολύνουν τις συναλλαγές αυξάνοντας τη ρευστότητα στην αγορά ακινήτων και έχουν προεκτάσεις στην ευρωστία του τραπεζικού συστήματος. Επίσης, μεταβάλλουν τη σχέση μεταξύ τιμών και κόστους κατασκευής κτηρίων, ενισχύοντας τα κίνητρα για νέες επενδύσεις σε κτήρια.

Επιπλέον, το κτηριακό απόθεμα είναι πεπαλαιωμένο. Σε μεγάλο ποσοστό δε διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα θερμομόνωσης, ενώ περίπου το 84% έχει κτιστεί πριν από το 2000, δηλαδή πριν την εφαρμογή του πιο επικαιροποιημένου Αντισεισμικού Κανονισμού. Για την αναζωογόνηση του κτηριακού αποθέματος και τη βελτίωση της ποιότητάς του είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν έργα εκσυγχρονισμού ή αντικατάστασης των υαρχόντων κτηρίων και ιδίως των αστικών πολυκατοικιών, με παροχή κινήτρων και αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου για όλες τις αναγκαίες επεμβάσεις.

Σε μακροοικονομικό επίπεδο υπολογίστηκε ότι η σταδιακή αύξηση των επενδύσεων σε κατασκευές στο μέσο όρο της ΕΕ θα έχει πρόσθετα οφέλη στην οικονομία και την απασχόληση, οδηγώντας σε υψηλότερο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης του ΑΕΠ έως και 1,8 ποσοστιαίες μονάδες και αύξηση των θέσεων εργασίας κατά περίπου 230.000 σε ορίζοντα δεκαετίας (IOBE, 2019).

3.8 Δυνατότητες παρεμβάσεων

Ο τομέας των κατασκευών είχε και συνεχίζει να έχει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Οι επενδύσεις σε κατοικίες, έργα υποδομών και κάθε είδους επιχειρηματικές εγκαταστάσεις, αποτελούν έναν από τους κρίσιμους μοχλούς για την επιτάχυνση των ρυθμών μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας. Η ικανότητα του κατασκευαστικού κλάδου να προσφέρει ανταγωνιστικές και σύγχρονες υπηρεσίες υποσκάπτεται από την υποτονική ζήτηση έργων, τα πολυάριθμα εμπόδια στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τα αντικίνητρα στις επενδύσεις.

Τα ουσιαστικά βήματα για την εξασφάλιση και ενίσχυση της συνεισφοράς του τομέα των κατασκευών στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας περιλαμβάνουν σημαντικές παρεμβάσεις, όπως:

- Μείωση στο κόστος χρηματοδότησης και ευκολία πρόσβασης σε κεφάλαια τόσο από πλευράς επιχειρήσεων όσο και νοικοκυριών. Προς το σκοπό αυτό απαιτείται η αξιοποίηση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων, μέσω των μοντέλων ΣΔΙΤ, Παραχωρήσεων και Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων, αλλά και μείωση κόστους δανεισμού και ευκολίες πρόσβασης των νοικοκυριών σε δανειακά κεφάλαια.
- Δραστικότερη μείωση της φορολογίας και των πρόσθετων φόρων επί των ακινήτων.
- Εφαρμογή περαιτέρω κινήτρων υπό μορφή φοροαπαλλαγών ή ενισχύσεων όπως το πρόγραμμα «Εξοικονομώ κατ' οίκον» ή επιστροφές φορολογίας σε επενδύσεις σε ενεργειακές υποδομές.
- Η εφαρμογή του νέου αναπτυξιακού νόμου και η προσέλκυση νέων κεφαλαίων με νέα προγράμματα, όπως η επέκταση της «Golden Visa».
- Τήρηση του Ν.4412/2016 ώστε να απορρίπτονται «ασυνήθιστα χαμηλές προσφορές», καθώς αναμένεται ακόμη η έκδοση εγκυκλίου για την εφαρμογή του νόμου. Με τον τρόπο αυτό, σύμφωνα με το IOBE (2019) θα επιτευχθεί αύξηση της προστιθέμενης αξίας στις κατασκευές καθώς, ενδεικτικά αναφερομένων, θα εκτοπισθούν ο αθέμιτος ανταγωνισμός, διασφαλίζοντας καλή ποιότητα, ολοκλήρωση στα προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα και ενιαία κατασκευή, αντί κατακερματισμού, των έργων.
- Ο συνεκτικός προγραμματισμός υποδομών αποτελεί στρατηγικό θεσμικό παράγοντα στην ανάπτυξη του κλάδου. Ενδεικτικά αναφέρονται ο πολεοδομικός σχεδιασμός, η υιοθέτηση κινήτρων για εκσυγχρονισμό και αναβαθμίσεις (π.χ. ενεργειακές) του παλαιού κτηριακού αποθέματος, το υπό εκπόνηση εθνικό σχέδιο μεταφορών για ανάπτυξη του συγκοινωνιακού δικτύου της επικράτειας, η επένδυση σε ενεργειακές υποδομές.

Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Ο κατασκευαστικός κλάδος είναι ένας στρατηγικός τομέας για την ελληνική οικονομία. Η ικανότητα και η αποδοτικότητα του κλάδου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δυνατότητες βελτίωσης της παραγωγικότητας της οικονομίας και της ποιότητας ζωής των πολιτών, μέσω της υλοποίησης των επενδύσεων σε έργα υποδομής, κατοικίες και άλλα κτήρια. Παρά το γεγονός ότι η επίπτωση της οικονομικής κρίσης στις κατασκευές ήταν σημαντική, με όποιο μέγεθος και αν αυτή μετρηθεί (π.χ. προστιθέμενη αξία, απασχόληση, επενδύσεις), η συνεισφορά του τομέα στα μεγέθη της ελληνικής οικονομίας και των περιφερειών της παραμένει ακόμα υπολογίσιμη. Η δυναμική της πτώσης του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα επιβεβαιώνεται και συγκριτικά με την επενδυτική δραστηριότητα στην ΕΕ, αναδεικνύοντας εμφατικά το επενδυτικό κενό που υπάρχει στην ελληνική οικονομία. Η οικονομική ανάπτυξη της χώρας είναι επομένως άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τομέα των κατασκευών. Η αύξηση των επενδύσεων σε υποδομές και άλλα κατασκευαστικά έργα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτάχυνση του ρυθμού μεγέθυνσης της ελληνικής οικονομίας και τη μείωση της ανεργίας. Ωστόσο, η παρούσα κατάσταση στον κατασκευαστικό κλάδο χαρακτηρίζεται από σχετική στασιμότητα σε ένα χαμηλό επίπεδο δραστηριότητας, ενώ οι προσδοκίες των κατασκευαστικών επιχειρήσεων και των νοικοκυριών δε δίνουν κάποιο ισχυρό σήμα για ουσιαστική αλλαγή κατεύθυνσης στο αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα.

Από την ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας του κατασκευαστικού κλάδου, προκύπτει ότι η σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποτελούν τους δύο κύριους παράγοντες αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο και της μείωσης της ελκυστικότητάς του. Αντιθέτως, τα σημαντικά εμπόδια εισόδου, η μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η απουσία υποκατάστατων έργων συντελούν στη μείωση του ανταγωνισμού στον κλάδο και ενισχύουν την ελκυστικότητά του.

Ως γενικότερο συμπέρασμα, ο μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο και η συνεχόμενη μείωση της χρηματοδότησης των έργων οδηγούν σε φθίνουσα πορεία της ελκυστικότητας του κλάδου. Αυτό δυσχεραίνει το έργο του στρατηγικού αναλυτή της επιχείρησης, ο οποίος οφείλει να βρει τον τρόπο που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην εκπλήρωση των στόχων της.

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

1. Windapo, A., & Cattel, K. (2013). The South African construction industry: perceptions of key challenges facing its performance, development and growth. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18(2), 65-79.
2. Oke, A., Ogungbile, A., Oyewobi, L., & Tengan, C. (2016). Economic development as a function of construction project performance. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 6(2), 1447-1459.
3. Omopariola, E.D., Lowe, G.J., & Windapo, A. (2017). *Effects of cash flow on project delivery in the Nigerian construction industry*. Procs 11th Annual Built Environment Conference. Association of Schools of Construction of Southern Africa, 6-8th August, Durban, 452-463.
4. Deloitte (2018). *Global Powers of Construction (GPoC)*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-construction-global-powers-of-construction-2017.pdf>
5. PWC (2019). *Έργα υποδομών στην Ελλάδα. Χρηματοδοτώντας το μέλλον*. Διαθέσιμο στο: https://www.pwc.com/gr/en/publications/Infrastructure_Greece_2019_GR.pdf
6. Construction International (2019). *The Global Top 100 constructors*. [Online] Available at: <https://www.mechanikos.gr/applications/core/interface/file/attachment.php?id=38827>
7. IOBE (2019). *Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα*. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών. Διαθέσιμο στο: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_13062019_REP.pdf
8. ICAP (2018). Δελτίο Τύπου Κλαδικής μελέτης «Τεχνικές Εταιρείες 5ης, 6ης, 7ης τάξης 2017». Διαθέσιμο στο: http://dir.icap.gr/mailimages/PressReleases/ICAP_PR_ConstructionCompanies_May2018.doc
9. TEE (2016). *Ο κατασκευαστικός τομέας της Γερμανίας «στο μικροσκόπιο»*. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος/Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.teetkm.gr/o-kataskεvasτικός-τομέας-της-γερμανί/>

10. ΣΑΤΕ (2012). *Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος*. Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων, Αρ. Τεύχους 7 – Οκτώβριος 2012, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών. Διαθέσιμο στο: http://www.sate.gr/nea/press/FINAL_7_2012_A.pdf
11. ΣΑΤΕ (2009). *Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος*. Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων, Αρ. Τεύχους 1 – Ιούλιος 2009, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Ανωμόνων, Περιορισμένης Ευθύνης & Προσωπικών Τεχνικών Εταιρειών. Διαθέσιμο στο: <http://www.sate.gr/nea/press/Εκθεση%20ΣΑΤΕ%20012009.pdf>
12. ICAP (2018). Αποτελέσματα Έρευνας Brain Drain. *4th Human Capital Summit*. ICAP People Solutions.
13. TEE (2019). Deloitte: Ανάκαμψη του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα. Στο: *Ηλεκτρονική Καθημερινή Ενημέρωση*, Newsletter, Τεύχος 61, σελ. 9, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. Διαθέσιμο στο: http://portal.tee.gr/portal/page/portal/INFO_TEE/INFO_2019/12_19/NEWSLETTER20191217.pdf
14. Mavridis, S.C., & Vatalis, K.I. (2015). Investment in Construction and Economic Growth in Greece. *Procedia. Economics and Finance*, 24, 386-394.
15. ΕΛΣΤΑΤ (2020). *Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητας: Δεκέμβριος 2019*. Δελτίο τύπου, Ελληνική Στατιστική Αρχή. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a621714-e59f-2d32-fe62-2f6fe3f9f3db>
16. INTRAKAT (2020). *Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση Περιόδου 01.01.2020 – 30.06.2020*. Διαθέσιμο στο: <https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2020/09/INTRAKAT-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-2020%CE%A42.pdf>

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Ελληνικής Εταιρείας - INTRAKAT

4.1 Εταιρικό προφίλ

4.1.1 Η INTRAKAT

Ο όμιλος INTRAKAT αποτελεί μία από τις κορυφαίες δυνάμεις του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα, με σημαντική διεθνή παρουσία. Δραστηριοποιείται στους τομείς των αναπτυξιακών υποδομών, των κτηριακών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων, των μεταλλικών κατασκευών, των τηλεπικοινωνιών και των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, καθώς και των έργων περιβαλλοντικής διαχείρισης και αξιοποίησης ακινήτων για τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Βασικό μέλος του πολυεθνικού ομίλου υψηλής τεχνολογίας INTRACOM HOLDINGS, η INTRAKAT αναλαμβάνει σύνθετα και απαιτητικά κατασκευαστικά έργα μεγάλης κλίμακας στον ελληνικό και το διεθνή χώρο, αξιοποιώντας ένα δίκτυο εξειδικευμένων θυγατρικών εταιρειών και υποκαταστημάτων σε Ελλάδα, Αλβανία, ΠΓΔΜ, Κύπρο, Πολωνία και Ρουμανία (INTRAKAT, 2019).

Η INTRAKAT έχει υιοθετήσει μια δυναμική αναπτυξιακή στρατηγική βασισμένη σε προηγμένα επιχειρηματικά μοντέλα, εστιάζοντας σε κατασκευαστικά έργα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ καθώς και από ΣΔΙΤ. Για τη διατήρηση της επιτυχημένης πορείας, ο όμιλος σχεδιάζει την περαιτέρω επέκταση σε αναδυόμενους τομείς και κερδοφόρες αγορές, αξιοποιώντας πλήρως τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στη σημερινή πολύ απαιτητική και ταχέως εξελισσόμενη παγκόσμια σκηνή. Με έδρα την Παιανία Αττικής, όπου στεγάζονται όλες οι διοικητικές και λειτουργικές υπηρεσίες, και με σύγχρονες εργοστασιακές εγκαταστάσεις στη Γιάννουλη Λάρισας, ο όμιλος INTRAKAT επεκτείνει συνεχώς τις δραστηριότητές του σε Ελλάδα και εξωτερικό. Μέσω του εκτεταμένου δικτύου των εξειδικευμένων θυγατρικών της, η INTRAKAT αναλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα απαιτητικών κατασκευαστικών έργων, από την κατασκευή κτηριακών και τηλεπικοινωνιακών υποδομών τεχνολογίας αιχμής, έως την ανάπτυξη οικιστικών, εμπορικών και τουριστικών ακινήτων, τη λειτουργία και διαχείριση σταθμών αυτοκινήτων καθώς και την κατασκευή φωτοβολταϊκών συστημάτων και συστημάτων οδικής ασφάλειας (INTRAKAT, 2020).

4.1.2 Σύντομο ιστορικό

Το 1987 ιδρύεται η εταιρεία INTRAKOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ με διακριτικό τίτλο INTRAKAT. Το 1994 η εταιρεία INTRACOM διέυρνε τις δραστηριότητές της προχωρώντας στην εξαγορά του 100% των μετοχών της εταιρείας INTRAKAT Α.Ε., η οποία είχε ήδη αποκτήσει μεγάλη εμπειρία στα τηλεπικοινωνιακά έργα και στη συνέχεια την απορρόφησε βάσει των διατάξεων του Ν. 2166/1993. Έτσι, δημιουργήθηκε μία κατασκευαστική εταιρεία με υψηλή εμπειρία στην εκτέλεση τριών σημαντικών κατηγοριών έργων: ενεργειακά, τηλεπικοινωνιακά και έργα πολιτικού μηχανικού.

Το 2001 εισάγεται η μετοχή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Τον Ιανουάριο του 2006 ξεκίνησε η διαπραγμάτευση των 20.606.250 νέων κοινών ονομαστικών μετοχών της INTRAKOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ στο Χρηματιστήριο Αθηνών, που εκδόθηκαν από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας INTRAKOM ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ λόγω συγχώνευσης με απορρόφηση της εταιρείας INTRAMET ΜΕΤΑΛΛΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ. Τον Φεβρουάριο του 2009, η εταιρεία απέκτησε το ανώτατο πτυχίο της 7ης τάξης του ΜΕΕΠ για έργα οδοποιίας, οικοδομικά, υδραυλικά, λιμενικά, ηλεκτρομηχανολογικά και βιομηχανικά, ενεργειακά. Το 2012 κατατάσσεται στο Top 5 των κορυφαίων κατασκευαστικών εταιρειών στην Ελλάδα.

Η INTRAKAT αποτελεί θυγατρική της INTRACOM HOLDINGS και πρόσφατα ανέλαβε ποσοστό 20% ο Δημήτρης Κούτρας - πρώην μεγαλομέτοχος, για χρόνια, στην ΕΛΛΑΚΤΩΡ ύστερα από ευρύτερες διοικητικές αλλαγές που συνέβησαν το 2018 στη δεύτερη. Εστιάζει αποκλειστικά στους τομείς των κατασκευών και μεταλλικών έργων, ενώ δραστηριοποιείται με μικρούς τζίρους στον τομέα των περιβαλλοντικών έργων μέσω της κατασκευής και λειτουργίας στερεών και υγρών αποβλήτων. Από το 2020 και μετέπειτα, στόχος της εταιρείας είναι η επέκταση στην κατασκευή και παροχή υπηρεσιών διαχείρισης και λειτουργίας μεγάλων ιδιωτικών και δημοσίων έργων μέσω ΣΔΙΤ και Παραχωρήσεων, ενώ ήδη από το 2018 οι τομείς της ενέργειας και του real estate, λόγω αυξημένων επενδυτικών και χρηματοδοτικών αναγκών μεταβιβάστηκαν στην μητρική.

Το εργοστάσιο μεταλλικών και ηλεκτρομηχανικών κατασκευών της INTRAKAT στη Γιάννουλη Λάρισας, αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες βιομηχανικές μονάδες του κλάδου στην Ευρώπη, λειτουργεί σε οικόπεδο 130.000m² (30.000m² στεγασμένοι χώροι) και απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζόμενους. Το εργοστάσιο, με την απορρόφηση της INTRAMET από την INTRAKAT, λειτουργεί ως αυτόνομη επιχειρησιακή μονάδα. Αξιοποιώντας την πολύχρονη εμπειρία της η INTRAKAT υλοποιεί σύγχρονα έργα υψηλής τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης στους τομείς των τεχνικών έργων (οικοδομικών-υποδομής), του περιβάλλοντος και των ΑΠΕ, της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιακών υποδομών, της ενέργειας, των βιομηχανικών εγκαταστάσεων, των μεταλλικών κατασκευών, της αξιοποίησης ακινήτων και του φυσικού αερίου στην Ελλάδα και το εξωτερικό (www.intrakat.gr).

4.1.3 Όραμα και αξίες

«Επιδιώκουμε να συγκαταλεγόμαστε στις σημαντικότερες και πιο αξιόπιστες κατασκευαστικές εταιρείες και θα συνεχίσουμε να φροντίζουμε για την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μας, να επενδύουμε στην τεχνογνωσία και εξειδίκευση σε όλους τους τομείς κατασκευών, πάντοτε με ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους μας και με υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία» (INTRAKAT, 2019)

4.1.4 Αποστολή

Στην Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018 (INTRAKAT, 2019) περιγράφεται με σαφήνεια η συντεταγμένη προσπάθεια της εταιρείας να ανταποκρίνεται υπεύθυνα στις σύγχρονες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις μέσω πολιτικών, δράσεων και προγραμμάτων που αναπτύσσει πάντα με γνώμονα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

«Αδιαπραγμάτευτοι στόχοι μας παραμένουν η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μας, η τεχνογνωσία και εξειδίκευση σε όλους τους τομείς των κατασκευών, η ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων μας, η μείωση του περιβαλλοντικού μας αποτυπώματος και η ανάπτυξη δράσεων με στόχο τη διαχείριση και εξοικονόμηση της ενέργειας, καθώς και η διαρκής υποστήριξη δράσεων με επίκεντρο την κοινωνία» (INTRAKAT, 2019).

4.1.5 Δέσμευση

Στην πορεία για το μέλλον η εταιρεία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, ώστε να παράγει προστιθέμενη αξία για όλες τις ομάδες των κοινωνικών της εταιρών. Ο στρατηγικός της σχεδιασμός, οι βέλτιστες πρακτικές και οι στόχοι της INTRAKAT διαμορφώνονται με βάση τον σεβασμό απέναντι στον άνθρωπο, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η INTRAKAT ξεκίνησε συστηματικά και με στόχευση από το 2017 να καταγράφει και να παρακολουθεί μια σειρά από δείκτες που σχετίζονται με την επιχειρηματική υπευθυνότητα και κατ' επέκταση την συμβολή της στους 17 Παγκόσμιους Στόχους για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (Εικόνα 4.1).



Εικόνα 4.1: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης - Agenda 30 ΟΗΕ

Πηγή: UN-DPI, Sustainable Development Goals Knowledge Platform, 2015

4.1.6 Αγορά

Η δέσμευση της INTRAKAT απέναντι στην αγορά είναι το υπεύθυνο «επιχειρείν», διατηρώντας το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών της και τηρώντας υψηλές προδιαγραφές και απαιτήσεις σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της. Βασικό της μέλημα είναι η δημιουργία αξίας για τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες. Η επιχειρηματική της στρατηγική καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον πυλώνα της αγοράς.

Η εταιρεία, μέσω της συνεργασίας με ποικίλους προμηθευτές, επιδιώκει την απόλυτη κάλυψη των αναγκών της και τη βέλτιστη ποιότητα των τελικών έργων. Παράλληλα, εστιάζει στην υποστήριξη των τοπικών προμηθευτών, όπου αυτό επιτρέπεται, ενισχύοντας έτσι την τοπική αγορά. Αναγνωρίζοντας, επίσης, τη σημασία της επιλογής αξιόπιστων συνεργατών, έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει διαδικασίες κανονιστικής συμμόρφωσης των προμηθευτών (www.intrakat.gr).

4.1.7 Ενδιαφερόμενα μέρη

Για την INTRAKAT, η συστηματική και ουσιαστική αμφίδρομη επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη της, αποτελεί το γνώμονα αξιολόγησης και σχεδιασμού των δράσεων και πρακτικών της. Η εταιρεία αναγνωρίζει ως ενδιαφερόμενα μέρη τις ομάδες εκείνες που επηρεάζουν και επηρεάζονται, άμεσα ή έμμεσα, από τη δραστηριότητά της. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ανήκουν είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της (μέτοχοι, εργαζόμενοι) είτε στο εξωτερικό περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες).



Εικόνα 4.2: Ενδιαφερόμενα μέρη

Πηγή: www.intrakat.gr

4.2 Περιγραφή επιχειρηματικού μοντέλου

Η INTRAKAT κατά την άσκηση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την εταιρική διακυβέρνηση, τη διαφάνεια, την εταιρική ευθύνη και τον απόλυτο σεβασμό προς το περιβάλλον. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη διασφάλιση της ποιότητας, την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, την εξασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας και την ευαισθητοποίησή της σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο.

Στην προσπάθεια ικανοποίησης των βασικών κοινωνικών εταίρων (πελάτες, μέτοχοι, εργαζόμενοι), η INTRAKAT εφαρμόζει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο εγγυάται την αμετακίνητη προσήλωση στις ανωτέρω αρχές και την πλήρη συμβατότητα με το πρότυπο ISO 9001:2008. Το σύστημα αυτό εναρμονίζεται με τη σχετική εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία και είναι πλήρως συμβατό με τις διεθνείς συνθήκες (INTRAKAT, 2020).

4.2.1 Εταιρική Διακυβέρνηση

Η INTRAKAT ακολουθεί τις σύγχρονες αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ενός συστήματος νόμων, κανόνων, διαδικασιών και ορθών πρακτικών εταιρικής διοίκησης και ελέγχου, σύμφωνα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Οι εταιρικές πολιτικές έχουν ως στόχο να προασπίσουν τα δικαιώματα των μετόχων και τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών, με διαφάνεια και υψηλό αίσθημα ευθύνης στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, αποτελεσματικούς εσωτερικούς και λογιστικούς ελέγχους, κατάλληλη διαχείριση του χρηματοοικονομικού κινδύνου και έγκαιρη και σωστή πληροφόρηση προς κάθε ενδιαφερόμενο.

Οι πολιτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχουν θεσπιστεί αντικατοπτρίζουν τη σταθερή προσήλωση της εταιρείας στους κανόνες ηθικής και ευθύνης που διέπουν τις αποφάσεις των διευθυντικών της στελεχών, ώστε να διασφαλίζεται όχι μόνο η βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και το συμφέρον των μετόχων και όλων των ενδιαφερομένων πλευρών σε βάθος χρόνου.

Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της εταιρείας, καθώς και τα θέματα που αφορούν τον εσωτερικό και λογιστικό έλεγχο, τη μεταφορά πληροφοριών και τη μείωση των επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών κινδύνων, συνάδουν με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ). Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί μία ανεξάρτητη δραστηριότητα με σκοπό τη διασφάλιση της λειτουργίας της εταιρείας, σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους, την πολιτική και τις διαδικασίες της. Η Υπηρεσία έχει θεσμοθετήσει συγκεκριμένες Αρχές Εταιρικής Διακυβερνήσεως και διενεργεί ελέγχους για την εφαρμογή τους από τις διάφορες διευθύνσεις και θυγατρικές, προβαίνοντας κατά περίπτωση σε παρατηρήσεις για την εύρυθμη λειτουργία και την αποφυγή ανεπιθύμητων κινδύνων. Εποπτεύεται λειτουργικά από την Επιτροπή Ελέγχου της εταιρείας, ενώ οι εκθέσεις των οικονομικών αποτελεσμάτων και οι οικονομικές καταστάσεις πιστοποιούνται από έγκυρους και διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς (www.intrakat.gr).

4.2.2 Εταιρική Κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα της INTRAKAT βασίζεται στη δημιουργικότητα, το επιχειρηματικό πνεύμα, την προσήλωση στις απαιτήσεις των πελατών και την ικανότητα προσαρμογής σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον. Με πίστη στο ταλέντο, την καινοτομία και την πρωτοποριακή σκέψη, η εταιρεία ενσωματώνει νέες ιδέες στις επιχειρησιακές της λειτουργίες, επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε νέους τομείς της οικονομίας, και ενθαρρύνει τους ανθρώπους της να αναδείξουν τις δυνατότητές τους ώστε να αξιοποιούν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και να δημιουργούν αξία.

Η εταιρική κουλτούρα αποτυπώνεται στον Κώδικα Επιχειρηματικής Δεοντολογίας της INTRAKAT, ο οποίος την καθοδηγεί στη διαμόρφωση ορθών επιχειρηματικών και επαγγελματικών συμπεριφορών, χαράσσοντας ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές και θέτοντας γενικούς κανόνες λειτουργίας, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της εταιρείας να μοιράζονται τις ίδιες βασικές αρχές και αξίες.

Στο πλαίσιο αυτό, η INTRAKAT λειτουργεί με ακεραιότητα, διαφάνεια και αξιοπιστία, ακολουθώντας ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, οικοδομεί μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα, παρέχοντας ένα ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα, εμπλουτίζει διαρκώς την εταιρική της γνώση με γνώμονα την πρόοδο και την καινοτομία, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση, θέτοντας σταθερές βάσεις για το μέλλον. Θέτει ξεκάθαρους και υψηλούς στόχους, δεσμεύεται για την επίτευξή τους και παραμένει προσηλωμένη στη διασφάλιση βιώσιμων λύσεων προς όφελος των τοπικών κοινωνιών και του περιβάλλοντος, ανάγοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε καθημερινή πρακτική.

4.2.3 Εταιρική Υπευθυνότητα

Η INTRAKAT ασκεί την επιχειρηματική της δραστηριότητα με ορθολογικό και βιώσιμο τρόπο, ενώ παράλληλα προσφέρει ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και στηρίζει έμπρακτα τις τοπικές κοινωνίες στις οποίες αναπτύσσεται. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ύπαρξη ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς διακρίσεις, στον σεβασμό των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, όπως επίσης και στα δικαιώματα των μετόχων.

Στηριζόμενη στο τρίπτυχο της οικονομικής ανάπτυξης, της βιωσιμότητας και της κοινωνικής συνοχής, η εταιρεία αναλαμβάνει σημαντικές πρωτοβουλίες και δράσεις που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος, την προαγωγή του πολιτισμού και των τεχνών, την ενίσχυση του αθλητισμού, την στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινωνιών. Ειδικότερα, συμμετέχει μεταξύ άλλων στην παροχή τροφίμων σε οικονομικά ασθενείς οικογένειες, στην αποστολή φαρμάκων μέσω ιδρυμάτων προστασίας του παιδιού και περίθαλψης ατόμων με ειδικές ανάγκες, σε τοπικά προγράμματα αναδάσωσης, σε εξειδικευμένα συνέδρια και εκδηλώσεις για το περιβάλλον και τη διαχείριση αποβλήτων, σε προγράμματα υποστήριξης πυρόπληκτων περιοχών, στη στήριξη αθλητών και αθλητικών σωματείων, στη διοργάνωση διεθνών αγώνων και πολιτιστικών εκδηλώσεων, καθώς και στη χορηγία σημαντικών εικαστικών, αρχιτεκτονικών και αρχαιολογικών εκθέσεων. Η εταιρεία είναι μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΔΕΚΕ), συμβάλλοντας στη διάδοση των αρχών της εταιρικής υπευθυνότητας.

4.2.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο της INTRAKAT, στο οποίο πιστώνεται μεγάλο μερίδιο για την μέχρι τώρα επιτυχημένη πορεία της. Προκειμένου η εταιρεία να διατηρεί την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε υψηλά επίπεδα, έχει θεσπίσει διαδικασίες επιλογής, επιμόρφωσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής του προσωπικού και έχει δημιουργήσει ένα ασφαλές και δίκαιο περιβάλλον εργασίας, αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ενώ παράλληλα προσφέρει ικανοποιητικές αμοιβές και παροχές, καθώς και πρόσθετη ασφαλιστική νοσοκομειακή και εξωνοσοκομειακή κάλυψη για όλους τους εργαζόμενους (INTRAKAT, 2020).

Η INTRAKAT απασχολεί σήμερα μόνιμο επιστημονικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό 600 ατόμων, των οποίων η εξειδίκευση, κατάρτιση και εμπειρία έχουν συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχημένη πορεία της. Παράλληλα, αξιοποιεί ένα εκτεταμένο δίκτυο επιλεγμένων συνεργατών στην εκτέλεση έργων.

4.2.5 Καινοτομία – Έρευνα και Ανάπτυξη

Η INTRAKAT επενδύει διαχρονικά σημαντικά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη τόσο σε νέα καινοτόμα προϊόντα όσο και στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων λύσεων «με το κλειδί στο χέρι» στους τομείς των τεχνικών και μεταλλικών κατασκευών, των ειδικών έργων και έργων ΣΔΙΤ, όπως και των περιβαλλοντικών έργων. Η πολύτιμη εμπειρία που έχει αποκομίσει η εταιρεία στην έρευνα και στη διαχείριση της καινοτομίας, της επιτρέπει να προχωρήσει δυναμικά προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης και να εκμεταλλευθεί νέες ευκαιρίες, αξιοποιώντας καινοτόμες τεχνολογίες και αναπτύσσοντας ευφυή περιβάλλοντα σε βασικούς τομείς, από το βιομηχανικό και τραπεζικό τομέα έως την εκπαίδευση και την υγεία.

4.2.6 Περιβαλλοντικά θέματα

Για την INTRAKAT η προσήλωση στις αξίες της περιβαλλοντικής ευθύνης είναι πρωτίστης σημασίας. Η πεποίθηση αυτή επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι επιδεικνύει ιδιαίτερη κοινωνική ευαισθησία πρωταγωνιστώντας στην ανάληψη πρωτοβουλιών με στόχο την έμπρακτη συνεισφορά της στην προστασία του περιβάλλοντος. Δεσμεύεται να διατηρήσει μια περιβαλλοντικά ευαίσθητη και υπεύθυνη θέση και να διαχειριστεί ανάλογα τις δραστηριότητές της, εφαρμόζοντας

προληπτικά μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και ελαχιστοποιώντας τις όποιες αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενδέχεται να προκύπτουν.

Για το σκοπό αυτό η εταιρεία έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) το οποίο παρέχει μια καλά δομημένη προσέγγιση στα περιβαλλοντικά ζητήματα και εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων μέσω της θέσπισης συγκεκριμένων περιβαλλοντικών στόχων και της τεκμηρίωσης και παρακολούθησης προγραμμάτων που επιδιώκουν να υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς.

Στο πλαίσιο αυτό έχει καθορίσει και τεκμηριώσει τις μεθόδους προσδιορισμού και αξιολόγησης όλων των περιβαλλοντικών ζητημάτων που προκύπτουν από τις δραστηριότητες που αναπτύσσει καθώς και των σχετικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι ισχύουσες νομοθετικές και άλλες κανονιστικές απαιτήσεις. Η συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις και τις μελλοντικές τάσεις της εθνικής και κοινοτικής περιβαλλοντικής νομοθεσίας επιτυγχάνεται με την πρόσβαση σε βάσεις νομικών δεδομένων (INTRAKAT, 2020).

4.2.7 Προστασία Προσωπικών Δεδομένων

Για την INTRAKAT, έχει πρωταρχική σημασία η προστασία των προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων φυσικών προσώπων που ενέχονται με οποιοδήποτε τρόπο με την εταιρεία. Στο πλαίσιο αυτό λαμβάνει όλα τα κατάλληλα μέτρα (συμπεριλαμβανομένων και των κατάλληλων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων) για την προστασία των προσωπικών δεδομένων που επεξεργάζεται, τόσο των εργαζομένων/συνεργατών/προμηθευτών του όσο και τρίτων, και να διασφαλίσει ότι η επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων πραγματοποιείται από εξουσιοδοτημένα άτομα και μόνο όπου απαιτείται, σύμφωνα πάντοτε με το νομικό πλαίσιο και δη το νέο Γενικό Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων ΕΕ- 2016/679 και για σκοπούς που σχετίζονται με τη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων και την επιχειρηματική δραστηριότητα της (INTRAKAT, 2020).

4.3 Εταιρικές πολιτικές

4.3.1 Διασφάλιση ποιότητας

Η INTRKAT παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας εφαρμόζοντας προηγμένες μεθόδους υλοποίησης των έργων, βελτιστοποίηση κόστους, αυστηρή τήρηση χρονοδιαγράμματος και ακριβή ποιοτικό έλεγχο σε όλες τις φάσεις κάθε έργου. Βασίζεται, επίσης, στον σωστό προγραμματισμό και την αποτελεσματική διαχείριση κάθε έργου, στην απρόσκοπτη επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, στη βέλτιστη κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων, καθώς και στη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού.

Η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας είναι σημαντική για την εταιρεία, καθώς αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας και τη βασικότερη προϋπόθεση για την παροχή άριστων υπηρεσιών. Ανταποκρινόμενη στις υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις και τον έντονο ανταγωνισμό που διέπουν τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις διεθνών προτύπων και πιστοποιημένο κατά ISO 9001: 2015 (INTRAKAT, 2019).

4.3.2 Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Η πολιτική υγείας και ασφάλειας που ακολουθεί η INTRAKAT εστιάζει στην πρόληψη ατυχημάτων στους χώρους εργασίας. Για τον σκοπό αυτό, μεριμνά για τη διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, την ανάθεση σαφών και συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων κατά την εκτέλεση των έργων, τη σύνταξη προτύπων συμβάσεων που καθορίζουν τις υποχρεώσεις ασφάλειας των υπεργολάβων, και τη συνεχή παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση του επιπέδου ασφάλειας των δραστηριοτήτων της. Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία έχει πιστοποιηθεί από τον Φορέα TÜV Austria Hellas σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο EN ISO 45001:2018.

Η φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και των συνεργατών και υπεργολάβων της INTRAKAT, αποτελεί καθημερινό μέλημα και βασική προτεραιότητα του επιχειρησιακού σχεδιασμού της. Στόχος της εταιρείας είναι η διασφάλιση καλύτερων συνθηκών υγείας και ασφάλειας στα διοικητικά κτήρια (γραφεία) και τα εργοτάξιά της, καθώς και το δικαίωμα των εργαζομένων να

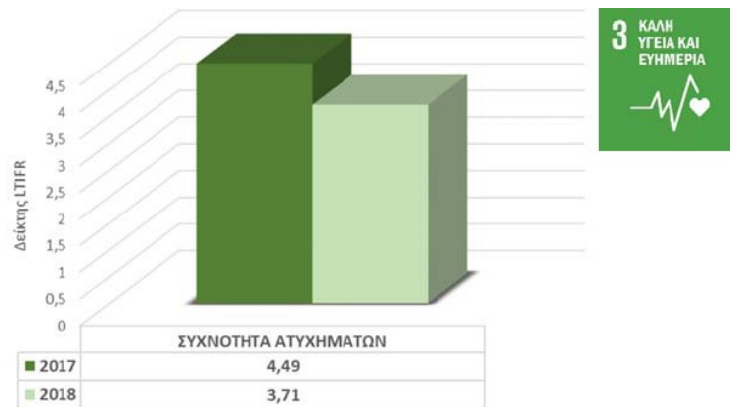
μην εκτίθενται άμεσα ή έμμεσα σε κινδύνους που δύνανται να προκαλέσουν τραυματισμούς ή/και ασθένειες. Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόζεται με συνέπεια το πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στους χώρους της εργασίας σύμφωνα με το πρότυπο OHSAS 18001:2007, θέτοντας σε εφαρμογή διαδικασίες και ελέγχους ώστε να επιτευχθούν οι καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με τις διεθνώς αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές (www.intrakat.gr).

Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία:

- Μειώνει τους κινδύνους για τους εργαζομένους, πελάτες και προμηθευτές της
- Διασφαλίζει τη συμμόρφωσή της με τη σχετική νομοθεσία
- Προσδιορίζει πιθανούς κινδύνους στο σύνολο των τομέων δραστηριότητάς της, τους αξιολογεί και εφαρμόζει την αρχή της πρόληψης και της λήψης μέτρων για την αντιμετώπισή τους
- Προχωρά στη συστηματική ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία

Στο πλαίσιο της δέσμευσης για «μηδέν σοβαρά - θανατηφόρα ατυχήματα» στο χώρο εργασίας, η διοίκηση της INTRAKAT παρέχει όλα τα απαιτούμενα εργαλεία και τους πόρους για την πρόληψη και την αποφυγή ατυχημάτων. Ενισχύει τη δημιουργία μιας ισχυρής κουλτούρας για την ασφάλεια, διεξάγει τακτικές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις κινδύνου, επενδύει στην κατάρτιση των εργαζομένων της. Ενδεικτικά αναφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν στην παροχή πρώτων βοηθειών, την ασφαλή οδήγηση, τη διαχείριση ατυχημάτων σε εργοτάξια, τα μέτρα ασφάλειας σε εργασίες σε ύψος, τους κανόνες πυρασφάλειας κ.λπ. Επιπλέον δημιουργεί ένα παρατηρητήριο, ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων για τη συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή των ατυχημάτων, τη διερεύνηση και ανάλυση των αιτιών, και την αξιολόγηση των πολιτικών της μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs).

Σύμφωνα με την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης (2018) της INTRAKAT, ο Δείκτης Συχνότητας Ατυχημάτων που οδηγούν σε Απώλεια Χρόνου Εργασίας (Lost Time Injury Frequency Rate - LTIFR) για το προσωπικό στο σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρείας εμφάνισε το 2018 μία μείωση της τάξης του 17% σε σχέση με το 2017 (Εικόνα 4.3).



Εικόνα 4.3: Συχνότητα Ατυχημάτων

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα στην πανδημία η διοίκηση της INTRAKAT εστιάζοντας στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων και των συνεργατών της, εφάρμοσε αμέσως ένα πλάνο μέτρων και ενεργειών για τη διαμόρφωση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας για τους υπάλληλους της, παράλληλα με την υιοθέτηση πολιτικών εξ αποστάσεως εργασίας όπου αυτό κρίνεται εφικτό και αναγκαίο, την πραγματοποίηση τηλεδιασκέψεων (βιντεοκλήσεων), καθώς και σύγχρονων, ευέλικτων τρόπων εργασίας (INTRAKAT, 2020).

4.3.3 Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη

Η INTRAKAT επιδιώκει τη συστηματική ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητας των εργαζομένων της μέσα από στοχευμένα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και τεχνικής εξειδίκευσης, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες και τη θέση εργασίας (Εικόνα 4.4).



Εικόνα 4.4: Ωρες εκπαίδευσης ανά θεματολογία

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

4.3.3 Προστασία του περιβάλλοντος

Ο σεβασμός και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν διαχρονικές αξίες της INTRAKAT τόσο στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της, με τα έργα και τον αντίκτυπό τους στο περιβάλλον, όσο και με την επιχειρησιακή της απόδοση και τις λειτουργικές της επιδόσεις. Η εταιρεία ενισχύει συστηματικά τη μετάβασή της από ένα γραμμικό μοντέλο σε ένα μοντέλο κυκλικής οικονομίας, με σκοπό την αποδοτικότητα των φυσικών πόρων, την κυκλικότητα και την επαναφορά τους στην αγορά.

Σημειώνεται ότι οι επιμέρους τομείς δραστηριότητας της INTRAKAT συμβάλλουν σημαντικά στην προστασία του περιβάλλοντος και τη συμμόρφωση της χώρας με τις ευρωπαϊκές οδηγίες: μονάδες διαχείρισης υδάτων και επεξεργασίας λυμάτων, μονάδες διαχείρισης αστικών στερών αποβλήτων, αποκατάστασης χώρων, παραγωγή και πώληση ενέργειας από ΑΠΕ κ.λπ. Βασική προτεραιότητα της εταιρείας, λοιπόν, είναι η ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης και η υιοθέτηση διεθνών πρότυπων και βέλτιστων πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης στο σύνολο των δραστηριοτήτων της (κεντρικές εγκαταστάσεις, εργοτάξια).

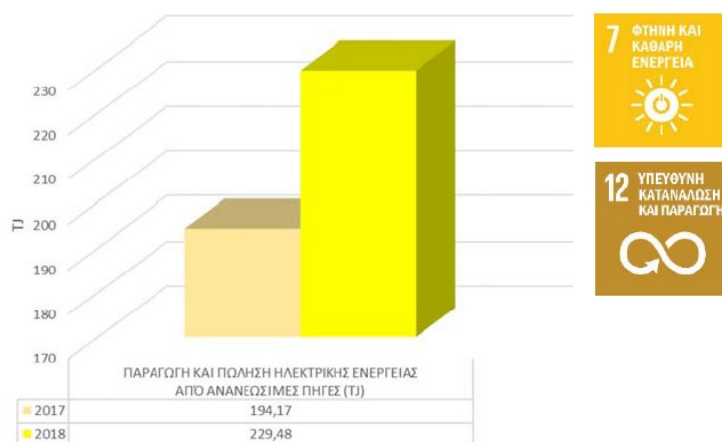
Ειδικότερα, στοχεύει (INTRAKAT, 2019):

- Στην πλήρη συμμόρφωση με τις κείμενες ευρωπαϊκές και εθνικές διατάξεις για την προστασία του περιβάλλοντος
- Στην συστηματική παρακολούθηση και την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της εταιρείας
- Στην ορθολογική χρήση των υδάτινων πόρων
- Στην εξοικονόμηση ενέργειας
- Στην πρόληψη της παραγωγής απορριμμάτων, την προώθηση της επαναχρησιμοποίησης, ανακύκλωσης και ανάκτησης αποβλήτων
- Στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος
- Στην κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και ορθολογικής χρήσης των φυσικών πόρων

Στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που απορρέουν από τη δραστηριότητά της και τη βελτίωση των επιδόσεων της στο τομέα αυτό, η INTRAKAT εφαρμόζει ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) που είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με το Πρότυπο ISO 14001:2015.

- *Ενέργεια από ΑΠΕ*

Η κατασκευή και εγκατάσταση μονάδων ΑΠΕ από την εταιρεία, συνολικής ισχύος 140MW (100MW αιολικής και 40MW ηλιακής ενέργειας), συμβάλλουν αφενός στην παραγωγή καθαρής και φθηνής ενέργειας, την προστασία τους περιβάλλοντος κυρίως σε σχέση με τα ορυκτά καύσιμα, τη μείωση ενεργειακού αποτυπώματος και αφετέρου την ενεργειακή επάρκεια και ασφάλεια εφοδιασμού της χώρας. Ειδικότερα, το 2018 σημειώθηκε μια αύξηση της τάξεως του 18,2% στην παραγωγή «καθαρής» και φθηνής ενέργειας σε σχέση με το 2017 (Εικόνα 4.5). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μια μικρότερη αύξηση της τάξεως του 8,1% στο μερίδιο που κατέχει στην αγορά ΑΠΕ.

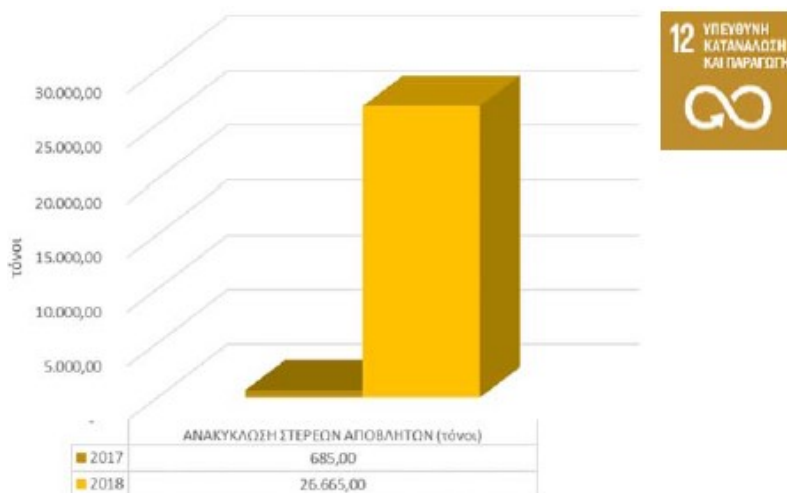


Εικόνα 4.5: Παραγωγή και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

- *Διαχείριση αποβλήτων*

Στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής, η εταιρεία μεριμνά για την ορθολογική διαχείριση των παραγόμενων αποβλήτων της, υιοθετώντας τις αρχές της κυκλικής οικονομίας και εντείνοντας τις προσπάθειές της για την ανακύκλωση των αποβλήτων. Ενώ το 2017 ανακυκλώθηκαν 685 τόνοι στερεών αποβλήτων, το 2018 η ποσότητα αυτή ανήλθε σε 26.665 τόνους (Εικόνα 4.6).

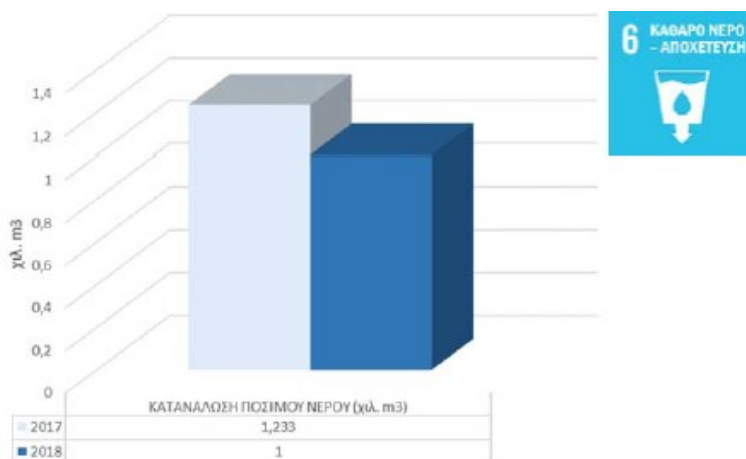


Εικόνα 4.6: Ανακύκλωση στερεών αποβλήτων

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

- Κατανάλωση πόσιμου νερού

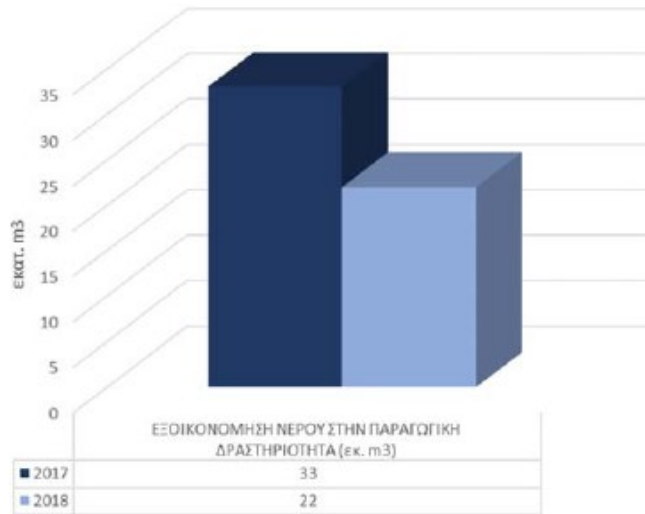
Λαμβάνοντας υπόψη ότι το νερό αποτελεί σήμερα έναν από τους σημαντικότερους φυσικούς πόρους και ότι φαινόμενα λειψυδρίας και ρύπανσης του υδροφόρου ορίζοντα παρατηρούνται σε όλο και περισσότερες περιοχές του πλανήτη, η υπεύθυνη διαχείριση των υδάτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της περιβαλλοντικής πολιτικής. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται μια μείωση της κατανάλωσης πόσιμου νερού της τάξεως του 18,9% την περίοδο 2017-2018 (Εικόνα 4.7).



Εικόνα 4.7: Κατανάλωση πόσιμου νερού

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

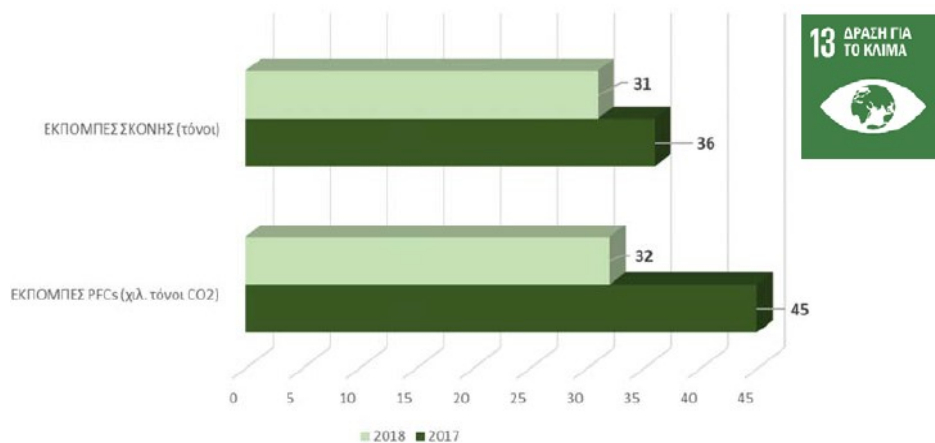
Παράλληλα, στο πλαίσιο της παραγωγικής της δραστηριότητας η εταιρεία προχωρά και εντείνει την εξοικονόμηση νερού. Η μείωση της κατανάλωσης ανέρχεται σε ένα ποσοστό της τάξεως του 33% (Εικόνα 4.8).



Εικόνα 4.8: Εξοικονόμηση νερού στην παραγωγική διαδικασία

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

Σχετικά με τις εκπομπές τόσο σκόνης όσο και άμεσων ή έμμεσων εκπομπών ρύπων διοξειδίου του άνθρακα (CO₂), παρατηρείται μια μείωση περίπου 14% και 28% αντίστοιχα την περίοδο 2017-2018 (Εικόνα 4.9).

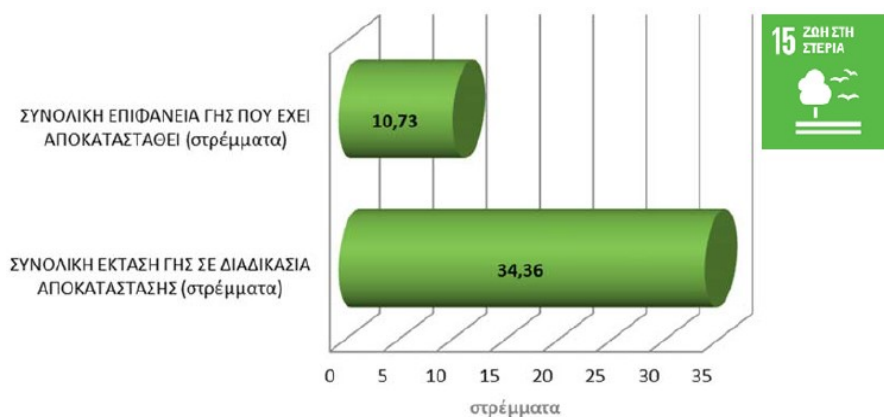


Εικόνα 4.9: Εκπομπές σκόνης και άμεσων ή έμμεσων εκπομπών ρύπων CO₂

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

- *Αποκατάσταση περιβάλλοντος*

Η INTRAKAT, σε συνέχεια των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων και ως αποτέλεσμα είτε των συμβατικών υποχρεώσεων, είτε της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, είτε πρακτικών της ίδιας της εταιρείας προχωρά στην αποκατάσταση του περιβάλλοντος, των εδαφικών εκτάσεων όπου απαιτείται. Ειδικότερα κατά την περίοδο 2017-2018 προχώρησε στην αποκατάσταση 10,73 στρεμμάτων, ενώ έχει δρομολογήσει και ολοκληρώνει το σύνολο της αποκατάστασης άλλων 34,36 στρεμμάτων σε περιοχές δραστηριότητάς της (Εικόνα 4.10).



Εικόνα 4.10: Ζωή στη στεριά

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

4.3.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η INTRAKAT ανάγει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) σε καθημερινή πρακτική. Αναγνωρίζει την υποχρέωση να λειτουργεί με ασφάλεια, να προστατεύει το περιβάλλον και να υποστηρίζει τις τοπικές κοινωνίες, στις οποίες δραστηριοποιείται. Επενδύει και συμβάλλει ενεργά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής για όλους, εντός και εκτός της εταιρείας, πρεσβεύοντας και στοχεύοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάζεται η εκπόνηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής ΕΚΕ, ώστε οι δράσεις να είναι στοχευμένες και συντεταγμένες, να προωθούν και να αναδεικνύουν τις αρχές και τις αξίες της εταιρείας, έχοντας ένα απότομο αποτέλεσμα και έναν πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο στις τοπικές κοινωνίες και τη βιώσιμη ανάπτυξη (INTRAKAT, 2019).

Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα για τη βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί συνέργειες μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών. Αυτές οι συνεργασίες δε μπορεί από το να βασίζονται σε αρχές και αξίες, σε ένα κοινό όραμα και κοινούς στόχους που θέτουν τους ανθρώπους και το περιβάλλον στο κέντρο. Η INTRAKAT αποτελεί μέλος του 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 (Εικόνα 4.11).

17. Συνεργασία για τους Στόχους	2017	2018
ΣΥΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	4	11
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ	100,00%	100,00%

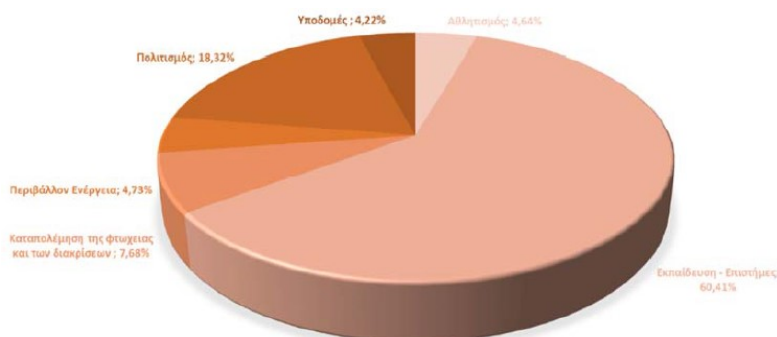


Εικόνα 4.11: Εκπομπές σκόνης και άμεσων ή έμμεσων εκπομπών ρύπων CO₂

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

- Τοπικές κοινωνίες

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η δυσμενής κοινωνικοοικονομική συγκυρία έχει επηρεάσει το σύνολο της χώρας, η INTRAKAT σχεδιάζει μια ολοκληρωμένη στρατηγική στήριξης των τοπικών κοινοτήτων σε πολλαπλά επίπεδα: δημιουργία θέσεων εργασίας, ενίσχυση τοπικών προμηθευτών, βελτίωση της ποιότητας ζωής ως αποτέλεσμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, κοινωνική προσφορά κ.λπ. Σχετικά με την κοινωνική της προσφορά, η εταιρεία υποστήριξε δράσεις για την ποιοτική εκπαίδευση, την προώθηση του πολιτισμού και του αθλητισμού, την καταπολέμηση της φτώχειας, της πείνας και των διακρίσεων, δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση τοπικών υποδομών (Εικόνα 4.12).



Εικόνα 4.12: Κοινωνική προσφορά στις τοπικές κοινότητες

Πηγή: INTRAKAT, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018, 2019

Στο ανωτέρω πλαίσιο η INTRAKAT, χαρτογραφώντας τις πραγματικές ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, προχώρησε σε μια πολύ σημαντική πρωτοβουλία με αντίκτυπο στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού. Ξεκίνησε πιλοτικά το 2018, ένα πρόγραμμα ενίσχυσης 20 οικογενειών που βρίσκονται κάτω από το όριο της φτώχειας στην περιοχή της Παιανίας. Οι ανάγκες πολλές, η ανταπόκριση μεγάλη. Καταγράφοντας τον αντίκτυπο αυτής της δράσης, που συνδράμει στη καταπολέμηση της πείνας, η εταιρεία σχεδιάζει την σταδιακή επέκταση και ενίσχυση της πρωτοβουλίας στο σύνολο των περιοχών που δραστηριοποιείται (INTRAKAT, 2019).

- *Αρωγός στην αντιμετώπιση του κορωνοϊού*

Η INTRAKAT με αίσθημα κοινωνικής αλληλεγγύης και εν μέσω της παγκόσμιας κρίσης δημόσιας υγείας από την πανδημία του COVID-19, προχώρησε στη δωρεά οκτώ κινητών υγειονομικών μονάδων καθώς και υγειονομικού εξοπλισμού και υλικών σε ισάριθμα νοσοκομεία υποδοχής για την αντιμετώπιση του κορωνοϊού (www.intrakat.gr).

4.4 Δραστηριότητες εταιρείας

Οι δραστηριότητες της εταιρείας συμπεριλαμβάνει τους παρακάτω τομείς έργων:

- *Δημόσια και ιδιωτικά έργα κατασκευών.* Αφορούν υποδομές οδικών αξόνων, σιδηροδρομικών έργων, σηράγγων, υδραυλικών έργων, αεροδρομίων, λιμενικών έργων, κτηρίων γραφείων-logistics, εμπορικών κέντρων, νοσοκομείων και κέντρων υγείας, αθλητικών εγκαταστάσεων, και δίκτυα - smart solutions ηλεκτρικής ενέργειας, οπτικών ινών, δικτύων πρόσβασης νέας γενιάς (NGA), smart grid/smart metering, δικτύων φυσικού αερίου.
- *Βιομηχανικές και μεταλλικές κατασκευές.* Αφορούν βιομηχανικές εγκαταστάσεις, προκατασκευασμένους οικίσκους βιομηχανικής χρήσης, γραμμές μεταφοράς ενέργειας και στηθαία ασφαλείας αυτοκινητοδρόμων.
- *Ειδικά έργα, έργα ΣΔΙΤ και έργα παραχώρησης.* Αφορούν αυτοκινητόδρομους, ευρυζωνικά δίκτυα σε Λευκές Περιοχές, τηλεματικά συστήματα δικτύων μεταφορών και συστήματα ελεγχόμενης στάθμευσης.

- *Περιβαλλοντικά έργα.* Αφορούν την κατασκευή και λειτουργία μονάδων επεξεργασίας απορριμμάτων, βιολογικούς καθαρισμούς, αφαλατώσεις και διάφορα έργα περιβάλλοντος (διαχείριση υδάτινων πόρων).

Σύμφωνα με την Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση της INTRAKAT για το πρώτο εξάμηνο του 2020, στις 30.06.2020 το ανεκτέλεστο των υπογεγραμμένων συμβάσεων του ομίλου ανερχόταν σε €319,2 εκατ. πλέον €205,6 εκατ. νέα έργα που έχει μειοδοτήσει η εταιρεία και αναμένεται η ολοκλήρωση των διαδικασιών για την υπογραφή τους.

Από τα προς υπογραφή έργα ύψους €205,6 εκατ. από την 01.07.2020 έως σήμερα έχουν υπογραφεί οι ακόλουθες συμβάσεις (INTRAKAT, 2020):

- MOTOR OIL - New Naphatha Complex Civil & Building works, προϋπ. €12,6 εκατ.
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ - Κατασκευή νέου, αναβάθμιση και επισκευή υφιστάμενου τεχνητού εμποδίου και συνόδων έργων κατά μήκος της οριογραμμής της ελληνοτουρκικής μεθορίου στην ΠΕ Έβρου (Κ/ξία ΑΒΑΞ – INTRAKAT 25% -ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ – ΤΕΡΝΑ) συν. προϋπ. €50,8 εκατ.
- ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ - Βελτίωση του επιπέδου οδικής ασφάλειας στον οδικό άξονα Θεσσαλονίκης-Πολύγυρου (ΕΟ 16), τμήμα Θέρμη-Γαλάτιστα, προϋπ. €11,4 εκατ.
- ΟΑΕΔ - Ανέγερση οικισμού 176 κατοικιών σε διώροφα κτίρια, 1 αίθουσα συγκέντρωσης, 6 καταστημάτων και 1 βιολογικού σταθμού, έργα υποδομής και διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου στην Κέρκυρα - 3η συμπληρωματική σύμβαση, προϋπ. €1,9 εκατ.
- ΔΗΜΟΣ ΜΥΚΟΝΟΥ - Εξάμηνη λειτουργία χώρου υγειονομικής ταφής απορριμμάτων, προϋπ. €397 χιλ.
- ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ – Προσωρινές εγκαταστάσεις στέγασης για την κάλυψη επειγουσών αναγκών της δίχρονης προσχολικής εκπαίδευσης, προϋπ. €348 χιλ.
- ΑΔΜΗΕ – Μελέτη εφαρμογής, προμήθεια, εγκατάσταση και παραμετροποίηση συστήματος για πρόληψη αστοχιών στο κέντρο υπερυψηλής τάσης στην Παλλήνη, συν. προϋπ. €125 χιλ.

Επίσης στα έργα προς υπογραφή συμπεριλαμβάνονται και τα εξής (INTRAKAT, 2020):

- ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΡΓΩΝ – Μελέτη και κατασκευή Αυτοκινητόδρομου Πάφου – Πόλης Χρυσοχούς Τμήμα 1 – Φάση (Α), προϋπ. €73 εκατ.
- ΥΠΟΜΕΔΙ – Διευθέτηση ρέματος Εσχατιάς, τμήμα από τη συμβολή αγωγού Εσπερίδων έως Λ. Πάρνηθος, προϋπ. €36,7 εκατ.
- ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ – Πρόδρομες εργασίες ΒΔ Επέκτασης ΜΕΤΡΟ Θεσσαλονίκης, προϋπ. €13,6 εκατ.
- ΕΥΑΘ – Κατασκευή επέκτασης επεξεργασίας νερού, προϋπ. €9,6 εκατ.
- ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ – Κατασκευή αρδευτικού δικτύου Πρεσπών Ν. Φλώρινας, προϋπ. €8 εκατ.
- ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ – Κατασκευή δικτύου ομβρίων των Δήμων Κορυδαλλού και Νίκαιας – Αγ. Ι. Ρέντη, προϋπ. €7,6 εκατ.
- ΙΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ – Υπόγειος σταθμός αυτοκινήτου και διαμόρφωση πλατείας πρασίνου, προϋπ. €6,3 εκατ.
- ΥΠΟΜΕΔΙ – Διευθέτηση χειμάρρου Αγ. Γεωργίου Θριασίου Πεδίου Δ. Αττικής, προϋπ. €4 εκατ.
- ΟΑΚ ΑΕ – Αναβάθμιση της εγκατάστασης επεξεργασίας λυμάτων της ΔΕΥΑ βορείου άξονα Χανίων, για την ανάκτηση επεξεργασμένων λυμάτων για άρδευση, προϋπ. €4,3 εκατ.
- ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΝΑΥΤΙΚΟΥ – Προμήθεια 800 οικίσκων, προϋπ. €3 εκατ.

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα σημαντικότερα έργα και ο συνολικός τους προϋπολογισμός (αναλογία του ομίλου) που εντός του πρώτου εξαμήνου 2020 εκτελούνταν από τον όμιλο INTRAKAT:

Πίνακας 4.1: Σημαντικότερα έργα ομίλου INTRAKAT

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑ	Προϋπολογισμός έργου (αναλογία Ομίλου INTRAKAT)
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑ - ΥΠΟΔΟΜΕΣ	
FRAPORT GREECE S.A. - Ανακαίνιση και Αναβάθμιση Υφιστάμενων Υποδομών, Μελέτη και Κατασκευή Επεκτάσεων στα Περιφερειακά Αεροδρόμια Κρήτης, Ηπειρωτικής Ελλάδας και Ιονίου (Cluster A)	€ 205 εκατ.
FRAPORT GREECE S.A. - Ανακαίνιση και Αναβάθμιση Υφιστάμενων Υποδομών, Μελέτη και Κατασκευή Επεκτάσεων στα Περιφερειακά Αεροδρόμια Αιγαίου (Cluster B)	€ 194 εκατ.
ΕΡΓΑ ΟΣΕ - Κατασκευή τετραπλού σιδηροδρομικού διαδρόμου στο τμήμα "Εξοδος Σ.Σ. Αθηνών (Σ.Σ.Α) - Τρεις Γέφυρες με υπογειοποίηση στην περιοχή Σεπολίων"	€ 59,5 εκατ.
ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε. - Μελέτη, Προμήθεια, Μίσταφορά, Εγκατάσταση & Θέση σε λειτουργία ενός Αιολικού Πάρκου ισχύος 30 MW στις θέσεις "ΑΕΡΑΣ" και "ΑΦΕΝΤΙΚΟ" του Δ. Μουζακίου & Δ. Αργιθέας και ενός Κέντρου υπερυψηλής τάσης 400/20 KV, ισχύος 100 MVA	€ 43 εκατ.
ΕΓΝΑΤΙΑ ΟΔΟΣ - Βελτίωση, Αναβάθμιση Διπλής Εσωτερικής Περιφερειακής Οδού Θεσσαλονίκης από Α/Κ Κ5 (Χ.Θ. 0+000 - Περιοχή Νοσ. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ) έως Α/Κ Μακρυγιάννη (Χ.Θ. 3+200)	€ 42,3 εκατ.
ΒΟΡΕΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - Κατασκευαστικές εργασίες στο Νοσοκομείο του Σητίρ	€ 36,2 εκατ.
ΔΕΔΔΗΕ - Έργα Κατασκευής & Συντήρησης Δικτύων Διανομής ηλεκτρικής ενέργειας	€ 33,9 εκατ.
VODAFONE - FO Network & Support Services (NGA-FTTH)	€ 33,7 εκατ.
ΟΤΕ, COSMOTE - Τεχνικές εργασίες κατασκευής & συντήρησης	€ 30,7 εκατ.
GRAY ALFA HOLDINGS LTD - ΚΑΛΟ ΛΙΒΑΔΙ ΜΥΚΟΝΟΥ- PLOT B'	€ 26 εκατ.
ΕΡΓΑ ΟΣΕ - Κατασκευή Υποδομής Νέας Διπλής Σιδηροδρομικής Γραμμής στο Τμήμα Ροδόδαφνη - Φαθόπουρος από Χ.Θ. 91+500 έως Χ.Θ. 113+000 και Σηραγγας Παναγοπούλλας (Εργαλαβία INTRAKAT)	€ 22,4 εκατ.
BLUE PRO HOLDINGS LTD - ΚΑΛΟ ΛΙΒΑΔΙ ΜΥΚΟΝΟΥ - PLOT A'	€ 21,4 εκατ.
ΘΕΜΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε. - Γενικό Κατάστημα Κράτησης Κρήτης II	€ 19,3 εκατ.
VICTUS NETWORKS A.E. - Consolidation (Σύμβαση Πλαίσιο)	€ 16 εκατ.
ΔΕΗ ΑΕ - Μελέτη, προμήθεια, κατασκευή, εγκ/ση, δοκιμές & θέση σε λειτουργία του Η/Μ εξοπλισμού στις εγκαταστάσεις Πτολεμαίδας	€ 15,2 εκατ.
ΔΕΗ ΑΕ - Μελέτη, προμήθεια, κατασκευή, εγκ/ση, δοκιμές & θέση σε λειτουργία δύο κλάδων ταιμσόρων στις εγκαταστάσεις Πτολεμαίδας	€ 10,1 εκατ.
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ - Υπογειοποίηση Τμήματος οδού Πατρ. Κωνσταντίνου και τα σύνδεα έργα, στον Δ. Ν. Φιλαδέλφειας-Χαλκηδόνος	€ 8,1 εκατ.
ΑΔΜΗΕ ΑΕ - Εισέρια Γραμμή Μίσταφοράς 400kV Μεγαλόπολη - Κόρινθος 99594/2019 (Κίξη/α ΑΤΕΡΜΟΝ ΑΤΕΕ-INTRAKAT Συν. Προϋπ. € 26 εκ.) (INTRAKAT: 50%)	€ 7,6 εκατ.
ΦΟΔΣΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ - Κατασκευή Μονάδας Επεξεργασίας Απορριμμάτων Ν. Βοικίτας (Κίξη/α INTRAKAT-WATT A.E (INTRAKAT: 50%, WATT A.E : 50% - Συν. προϋπολ.: € 15 εκατ.)	€ 7,5 εκατ.
WIND - Κατασκευή δικτύου O.L & NGA	€ 5,6 εκατ.
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ - Παραλλαγή της Ε.Ο. 4 στο τμήμα "ΣΠΑΡΤΗ-ΠΛΑΤΑΝΑ-ΣΚΟΥΡΑ"	€ 5,3 εκατ.
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Ν. ΑΙΓΑΙΟΥ - Κατασκευή γέφυρας της Ε.Ο. Ρόδου-ΛΙΜΟΥ στον ποταμό ΜΑΚΑΡΗ	€ 5,3 εκατ.
ΙΔΡΥΜΑ ΜΑΡΤΙΝΗ - Κατασκευή νέου κτιρίου ΤΕΠ, Ουρολογικής Κλινικής & Εργαστηρίων	€ 5 εκατ.
ΑΔΜΗΕ - Εισέρια Γραμμή Μίσταφοράς 150kV Μολάοι - Τερματικό Πελοποννήσου	€ 4,9 εκατ.
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ - Αντικατάσταση ακαθάρτων Πάρκο Ράφτη	€ 4,8 εκατ.
ΥΠΟΜΕΔΙ - Αρδευτικά δίκτυα λιμνοδεξαμενής Αγ. Γεωργίου στο Οροπέδιο Λασιθίου	€ 4,5 εκατ.
LAMDA DEVELOPMENT - 1η Φάση κατασκευών Ελληνικού	€ 2,7 εκατ.

Πηγή: INTRAKAT, Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση Περιόδου 01.01.2020-30.06.2020, 2020

4.5 Οικονομικά αποτελέσματα

Ο όμιλος INTRAKAT στο πρώτο εξάμηνο του 2020 υπέστη απώλειες στις συνολικές πωλήσεις σε ένα ποσοστό 30% σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο, αλλά η εντατικοποίηση στο εναπομένον διάστημα του 2020 και η θέση σε παραγωγή των νέων έργων που έχει μειοδοτήσει ο όμιλος αναμένεται να βοηθήσει να παραμείνουν τα ποσοστά αυτά σε χαμηλά επίπεδα. Η επέλευση της πανδημίας του COVID-19 είχε περιορισμένη επίδραση στις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της εταιρείας, δημιουργώντας υστερήσεις σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2019, στα πλαίσια του αναμενόμενου.

Οι πωλήσεις της INTRAKAT από συνεχιζόμενες δραστηριότητες στο πρώτο εξάμηνο του 2020 διαμορφώθηκαν σε €79,5 εκατ. έναντι €118,4 εκατ. του πρώτου εξαμήνου του 2019, σημειώνοντας μείωση κατά 32,88% γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην επίδραση των περιοριστικών μέτρων του COVID-19 στην εκτέλεση των έργων.

Τα αποτελέσματα προ φόρων της INTRAKAT από συνεχιζόμενες δραστηριότητες διαμορφώθηκαν σε ζημίες €3,2 εκατ. έναντι κερδών €3,1 εκατ. της αντίστοιχης περιόδου του 2019, ενώ τα αποτελέσματα μετά από φόρους από συνεχιζόμενες δραστηριότητες διαμορφώθηκαν σε ζημίες €3,3 εκατ. έναντι κερδών €1,3 εκατ.

Το ενοποιημένο λειτουργικό αποτέλεσμα (EBITDA) από συνεχιζόμενες δραστηριότητες διαμορφώθηκε για το πρώτο εξάμηνο του 2020 σε κέρδη €2,4 εκατ. έναντι κερδών €7,7 εκατ. του πρώτου εξαμήνου του 2019, ενώ το προσαρμοσμένο EBITDA σε κέρδη €2,3 εκατ. έναντι κερδών €8,5 εκατ.

Τα ίδια κεφάλαια της INTRAKAT στο τέλος του πρώτου εξαμήνου του 2020 ανήλθαν σε €71,9 εκατ. (INTRAKAT, 2020).

Οι δείκτες ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης της INTRAKAT για το πρώτο εξάμηνο του 2020 σε σχέση με την 31.12.2019 διαμορφώθηκαν ως εξής:

	30.06.2020	31.12.2019
ΔΕΙΚΤΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ		
Γενική Ρευστότητα	1,03	1,05
ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ		
Ένα/ Ίδια Κεφάλαια	3,17	3,29
Δανειακές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	0,75	0,91

Αντίστοιχα, τα συνοπτικά στοιχεία της κατάστασης ταμειακών ροών για το πρώτο εξάμηνο του 2020 σε σχέση με το πρώτο εξάμηνο του 2019 έχουν ως εξής:

<u>(Ποσά σε Ευρώ)</u>	<u>01.01 - 30.06.2020</u>	<u>01.01 - 30.06.2019</u>
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	12.540.804	6.842.599
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες	(2.018.339)	(376.589)
Καθαρές ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	(15.202.525)	(2.753.763)
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα στο τέλος της χρήσης	2.911.806	13.904.324

4.6 Ανάλυση γενικευμένου περιβάλλοντος (PEST)

Η μελέτη του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορεί να συνδράμει στην καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας της εταιρείας και να καθορίσει και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει. Η στρατηγική είναι αυτή που βοηθά στη λήψη των αποφάσεων, στην κατανόηση του κλάδου, των τάσεων και του μακρο-περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον της INTRAKAT για να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της:

- *Πολιτικοί παράγοντες.* Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας, αλλά και των χωρών δράσης της επιχείρησης, οι πολλαπλές εκλογικές διαδικασίες που συνεπάγονται ρευστότητα στο πολιτικό κλίμα, η φορολογική αστάθεια, οι νόμοι προστασίας του περιβάλλοντος της ΕΕ, οι συνθήκες συναλλαγών στο διεθνές εμπόριο, η εργασιακή νομοθεσία, αυξημένη γραφειοκρατία. Επίσης, η θέση της Ελλάδας αναφορικά με τη διαφάνεια των κρατικών πολιτικών, συνεχίζει να είναι χαμηλή σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες.
- *Οικονομικοί παράγοντες.* Μειωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας, κίνδυνοι συναλλάγματος, πληθωρισμός, επιτόκια, ΑΕΠ Ελλάδας, διαθέσιμο εισόδημα, δυσκολία στην τραπεζική χρηματοδότηση ακόμη και για υγιείς επιχειρήσεις, περικοπές προγραμμάτων δημοσίων έργων που επηρεάζουν άμεσα την εταιρεία, φορολογία και εμπόδια στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει σταθερότητα στα μεγέθη της, καλείται να αναπροσαρμόζει συνεχώς το συνολικό

σχεδιασμό και τη στρατηγική της, ώστε να είναι σε θέση να επεκτείνει τη δραστηριότητά της και σε τομείς στους οποίους έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί άμεσα όπως έργα υποδομών που υλοποιούνται μέσω ΣΔΙΤ και μέσω παραχωρήσεων.

- *Κοινωνικοί παράγοντες.* Δημογραφικές τάσεις, χαρακτηριστικά του πληθυσμού, καταναλωτικά πρότυπα, μόρφωση, νοοτροπία, καταναλωτικές συνήθειες που άλλαξαν προς το χειρότερο λόγω της οικονομικής κρίσης. Η εταιρεία όντας επιχείρηση με κοινωνικές δράσεις προσπαθεί να ενισχύσει τις τοπικές κοινωνίες και να συνδράμει στην εξάλειψη προβλημάτων, όπως η ανεργία και η διατήρηση των τοπικών πολιτισμών.
- *Τεχνολογικοί παράγοντες:* Δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη στις οποίες δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα η εταιρεία, τεχνολογικές μεταβολές, τεχνολογική υποδομή. Η εταιρεία διαθέτει άρτια εξοπλισμένες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, μηχανήματα υψηλής ακρίβειας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζει αυστηρά ποιοτικά κριτήρια ασφάλειας και υγιεινής με βάση διεθνείς προδιαγραφές.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει πως το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας ασκούν αρνητική επιρροή, ενισχύουν την αστάθεια του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της εταιρείας, αποτελώντας παράγοντες καθορισμού της στρατηγικής της. Από την άλλη, οι αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον της εταιρείας, οι οποίες υποκινούνται από τις συνθήκες που επικρατούν στο γενικότερο πολιτικοοικονομικό σύστημα, δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τη λειτουργία της. Επίσης, παρόλο που οι εξελίξεις στον ευρύτερο τεχνολογικό τομέα είναι ραγδαίες, οι τεχνολογικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εταιρεία.

4.7 Ανάλυση SWOT

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 τις απειλές που εκτίθεται η εταιρεία.

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες από το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό της περιβάλλον (INTRAKAT, 2019).

Πίνακας 4.2: Ανάλυση SWOT της INTRAKAT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική τεχνογνωσία • Είναι μέρος μιας διεθνούς εταιρείας • Ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό • Πιστοποίηση • Προσχώρηση στην αειφόρο ανάπτυξη • Πολυετής εμπειρία στον κλάδο • Εντός χρονοδιαγράμματος στις παραδόσεις • Οικονομική σταθερότητα • Ευελιξία δράσεων • Θέση στην οικοδομική αγορά • Εταιρικό χαρτοφυλάκιο • Ποιότητα κατασκευής • Συστήματα διαχείρισης (QMS, EMS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιστωτικός κίνδυνος από τα «ανοίγματα» • Μεγάλα κόστη λειτουργίας • Εξάρτηση από μεγάλους πελάτες στην εκτέλεση των έργων • Γεωγραφικά όρια δραστηριοποίησης • Χαρτοφυλάκιο έργων αναφοράς • Παραγωγικότητα της εργασίας
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη της περιφερειακής ανάπτυξης • Διευκόλυνση χρηματοδότησης από διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ • Επέκταση δραστηριοτήτων σε νέους τομείς και επέκταση δράσης των υφιστάμενων σε νέες χώρες 	<ul style="list-style-type: none"> • Η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) • Πολιτική και οικονομική αστάθεια • Συναλλαγματικός κίνδυνος στις χώρες εκτός Ελλάδος • Κρατικοί κανονισμοί • Νομοθετικές αλλαγές • Μεταβολή (άνοδος) των επιτοκίων • Αστάθεια στην αγορά • Μεγάλα και συνεχώς αυξανόμενα κόστη • Περιορισμοί στις επενδύσεις • Έντονος ανταγωνισμός με την ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ, J&P ΑΒΑΞ και ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ στην Ελλάδα

4.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της INTRAKAT

Χάρη στην κάθετη διοικητική δομή της, η INTRAKAT παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών, από το σχεδιασμό, τη μελέτη και την ανάπτυξη έως τη βιομηχανοποίηση και εγκατάσταση (κατασκευή) σύνθετων μεταλλικών και ηλεκτρομηχανικών κατασκευών, καθώς και αμυντικών εφαρμογών με αυξημένη εξαγωγική δραστηριότητα. Μέσω της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας του εργοστασίου, του συνεχούς εκσυγχρονισμού των υποδομών και της εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων, η εταιρεία στοχεύει στην παροχή ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στην ελληνική και διεθνή αγορά.

Όλες οι γραμμές παραγωγής βασίζονται σε συστήματα CAD/CAM και ρομποτική, ενώ οι ανεξάρτητες μονάδες γαλβανισμού και βαφής ολοκληρώνουν όλο το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Στον τομέα των μεταλλικών και ηλεκτρομηχανολογικών κατασκευών, το εργοστάσιο της INTRAKAT έχει καθιερωθεί και αναγνωριστεί για τα υψηλά πρότυπα ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών του, ενώ η περιβαλλοντική συνείδηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας. Η μονάδα παραγωγής της εταιρείας διαθέτει σύστημα διαχείρισης ποιότητας πιστοποιημένο κατά EN ISO 9001, το οποίο εξασφαλίζει πλήρη ιχνηλασιμότητα στο σύνολο των διεργασιών, καθώς και πιστοποιημένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EN ISO 14001) και υγιεινής και ασφάλειας (OHSAS 18001). Επιπλέον, η INTRAKAT έχει εξασφαλίσει ειδικές πιστοποιήσεις και διαπιστεύσεις, τις οποίες διαθέτουν ελάχιστες εταιρείες στο διεθνή χώρο, όπως εγκεκριμένος από την BOEING υπεργολάβος (BOEING approved subcontractor), εγκεκριμένος κατασκευαστής του NATO (NATO approved manufacturer), πιστοποίηση για υπεργολάβους παγκόσμιας αεροδιαστημικής βιομηχανίας (NADCAP certified global Aerospace Industry Subcontractor) και εγκεκριμένος κατασκευαστής για το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ), καθώς και εξουσιοδότηση από το ΥΠΕΘΑ για χειρισμό διαβαθμισμένου υλικού. Το εργοστάσιο διαθέτει επίσης εργαστήριο δοκιμών και ποιοτικών ελέγχων και τμήμα μελετών με σκοπό το σχεδιασμό και τη μοντελοποίηση μεταλλικών και ηλεκτρομηχανικών κατασκευών, καθώς και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η INTRAKAT σε σύγκριση με άλλες εταιρείες στην αγορά, παρέχει επίσης (www.intrakat.gr):

- Στατική και δυναμική μελέτη κατασκευών μέσω της ανάλυσης πεπερασμένων στοιχείων (Finite Element Analysis)
- Προσομοίωση ψύξης ηλεκτρονικών συστημάτων σε συνδυασμό με ανάλυση μεταφοράς θερμότητας (Computational Fluid Dynamic)
- Βιομηχανοποίηση και κατασκευή πρωτοτύπων σε ένα από τα πιο σύγχρονα κέντρα τυποποίησης στην Ευρώπη (Παιανία Αττικής)

Επίσης, η μονάδα παραγωγής της INTRAKAT αποτελείται από τις ακόλουθες μονάδες (www.intrakat.gr):

- Χαλύβδινες κατασκευές (προϊόντα και κατασκευές χάλυβα)
- Ηλεκτρομηχανικές κατασκευές (ολοκληρωμένες κατασκευές από χαλύβδινες πλάκες και εφαρμογές άμυνας)
- Γαλβανισμός εν θερμώ (γαλβανιστική μονάδα)
- Αρχιτεκτονική ζωγραφική (πολλές τεχνολογίες αρχιτεκτονικής ζωγραφικής)

4.9 Στρατηγικές της INTRAKAT

Μέσα από μια δυναμική πολυετή παρουσία στον κατασκευαστικό κλάδο, η INTRAKAT έχει αναδειχθεί μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών του εγχώριου τομέα των κατασκευών, με σημαντική διεθνή παρουσία. Στρατηγική προτεραιότητα για την εταιρεία αποτελεί η διατήρηση της επιτυχημένης πορείας, η περαιτέρω επέκταση σε αναδυόμενους εξειδικευμένους τομείς, η διεξόδωση σε αγορές με μεγάλο επιχειρηματικό ενδιαφέρον και η αξιοποίηση ευκαιριών σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (INTRAKAT, 2019).

Οι κύριοι στόχοι της εταιρείας εστιάζουν (capital.gr, 2018):

- Στη διαχρονική αύξηση του κύκλου εργασιών
- Στη διατήρηση του υψηλού ανεκτέλεστου υπόλοιπου συμβάσεων
- Στην επικέντρωση σε δημόσια έργα υποδομών, σε έργα ΣΔΙΤ και Παραχωρήσεων, σε περιβαλλοντικά έργα και σε υπηρεσίες FM (Facility Management)

- Στην επέκταση της δραστηριότητας στο εξωτερικό και δη στα Βαλκάνια
- Στη βελτίωση του χρηματοπιστωτικού προφίλ της εταιρείας

Η επίτευξη των στόχων προϋποθέτει την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών επιλογών, που δύσκολα θα μπορούν να ανατραπούν από τους ανταγωνιστές. Αναλυτικότερα, όπως έχει ήδη αναφερθεί η INTRAKAT (www.intrakat.gr):

- Διαφοροποιείται μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της
- Επενδύει στην τεχνογνωσία και την εξειδίκευση σε όλους τους τομείς του κατασκευαστικού κλάδου
- Υλοποιεί συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και προβαίνει σε πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού υψηλής εξειδίκευσης για τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών και διοικητικών λειτουργιών
- Αναπτύσσει πολιτικές και προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, μειώνοντας το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα από την παραγωγική διαδικασία
- Αναπτύσσει δραστηριότητες που στοχεύουν στη διαχείριση και εξοικονόμηση ενέργειας
- Υποστηρίζει συνεχώς πρωτοβουλίες που εστιάζονται στην κοινωνία
- Έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει διαδικασίες κανονιστικής συμμόρφωσης των προμηθευτών, για να μπορεί να ελέγχει καλύτερα και αποτελεσματικότερα την παραγωγική διαδικασία

Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι σε επιχειρηματικό επίπεδο η INTRAKAT θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (*Εικόνα 4.13*). Η επέκταση δραστηριοτήτων εκ μέρους της εταιρείας απαιτεί πρωτοβουλίες από τη διοίκηση για εξειδικευμένες συνεργασίες και εξωτερική χρηματοδότηση. Η μεγάλη κυκλικότητα του κλάδου των κατασκευών απαιτεί την ανάπτυξη διαφοροποιημένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η προσιτή διαχείριση απορριμμάτων και αποβλήτων μέσω ΣΔΙΤ ή προγραμμάτων ΕΣΠΑ, ώστε να παραμείνει βιώσιμη. Η εσωτερική διαφοροποίηση στις κατασκευές, διαχωρίζοντας σε διαφορετικό αυτόνομο τομέα τις μεταλλικές κατασκευές από τις υπόλοιπες, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την INTRAKAT, καθώς διαθέτει ουσιαστική τεχνογνωσία και εμπειρία. Λόγω της στασιμότητας της αγοράς κατασκευαστών στην

Ελλάδα, συνίσταται η εταιρεία να προσπαθήσει να διατηρήσει τη θέση της στο κύριο τμήμα της και να εισέλθει σε νέες αγορές σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές της χώρας. Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει όχι μόνο στην τρέχουσα ζήτηση των πελατών της, αλλά και σε δυνητικά ελκυστικά τμήματα, όπως για παράδειγμα, την κατασκευή βιώσιμων κτηρίων.



Εικόνα 4.13: Επιχειρηματική στρατηγική της INTRAKAT

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019

Ωστόσο, σε επίπεδο ομίλου, με τις τρέχουσες συνθήκες που διαμορφώνονται εξαιτίας της πανδημίας, η εταιρεία οφείλει να προσπαθήσει να διατηρήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της, αλλά και να μπορέσει να ανταπεξέλθει με το μικρότερο κόστος στα πιθανά προβλήματα στην ομαλή ροή των εργασιών της εταιρείας και του ομίλου. Η επέλευση της πανδημίας και οι περιορισμοί που δημιουργούνται από αυτήν στη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, θέτει ως προτεραιότητα την χρηματοοικονομική θωράκιση της εταιρείας και την προσπάθεια περιορισμού και ελέγχου ενδεχόμενων επιπτώσεων στα μεγέθη της. Ωστόσο, η όποια αβεβαιότητα διαμορφώνεται για το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα και διεθνώς λόγω των επιπτώσεων του COVID-19 και η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τις δραστηριότητες της εταιρείας και του ομίλου στο μέλλον, δεν κρίνεται ως ουσιώδης.

Σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, η ανάγκη δημόσιας επένδυσης σε μεγάλα έργα υποδομών και ψηφιακής μεταρρύθμισης, καθώς επίσης και οι πρόσφατες επιτυχίες σε υπογραφή σημαντικών νέων συμβάσεων με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, δημιουργούν ισχυρές προοπτικές ανάπτυξης της εταιρείας. Στον κατασκευαστικό πυλώνα, η INTRAKAT στοχεύει στη δημιουργία χαρτοφυλακίου έργων στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, με έμφαση σε έργα ΣΔΙΤ, έργα περιβαλλοντικών υποδομών και δίκτυα next generation. Στην παρούσα φάση, προτεινόμενη στρατηγική θα ήταν η στρατηγική σταθεροποίησης. Όπως φαίνεται και από την *Εικόνα 4.14*, θεωρούμε ότι η INTRAKAT διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ				
	Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη	
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Διάσωση - Αναστροφή
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Αιχμάλωτη επιζείρηση ή ξεπούλημα
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Συσχετισμένη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ Ασυσχέτιστη διαποίκιση ή διεύρυνση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ Χρεοκοπία ή ρευστοποίηση

Εικόνα 4.14: Επιχειρησιακή στρατηγική της INTRAKAT

Πηγή: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2019

Τα πλεονεκτήματα και οι στόχοι αυτής της στρατηγικής είναι:

- Προοπτική διατήρησης ισχυρής θέσης στον κλάδο
- Προοπτική εξέλιξης των πωλήσεων και ετοιμότητα διαχείρισης οποιασδήποτε επιπλέον κρίσης
- Περαιτέρω αναβάθμιση τεχνολογικών υποδομών για την επίτευξη της μέγιστης ευελιξίας στις επιχειρηματικές δράσεις

Ωστόσο, είναι απαραίτητο να υπογραμμιστούν και τα μειονεκτήματα της υιοθέτησης μιας τέτοιας στρατηγικής, όπως είναι:

- Βραδύς ρυθμός ανάπτυξης
- Πιθανότητα κακής απόδοσης λόγω κινδύνων που σχετίζονται με τις οικονομικές συνθήκες και τις συνθήκες της αγοράς

Βασικά πλεονεκτήματα του ομίλου σε επίπεδο διασποράς κινδύνου και αντιμετώπισης κρίσεων είναι η διαφοροποίησή του σε αγορές και κλάδους καθώς και η διαφοροποίησή του σε γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται. Καθώς οι συνέπειες και οι επιπτώσεις της κρίσης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ αγορών, κλάδων και γεωγραφιών αναμένεται, με τα μέχρι σήμερα δεδομένα, ότι οι επιπτώσεις στα βασικά μεγέθη του ομίλου από την πανδημία δεν θα είναι σημαντικές και οποιαδήποτε απώλεια θα ανακτηθεί στο επόμενο έτος.

Καθώς έχουμε να αντιμετωπίσουμε μη συστημικό κίνδυνο, ο οποίος σημειώνεται ότι έρχεται σε συνέχεια μιας δεκαετούς κρίσης, η προσπάθεια του ομίλου είναι η θωράκιση των θυγατρικών με την απαιτούμενη ρευστότητα. Παράλληλα, εξακολουθεί να υφίσταται αδυναμία εκτίμησης τόσο της χρονικής διάρκειας και της έντασης της πανδημίας, όσο και του χρονικού σημείου επανεκκίνησης της ανάκαμψης, αλλά και της δυναμικής αυτής. Η αβεβαιότητα που υφίσταται σε μακροοικονομικό και χρηματοοικονομικό πλαίσιο και το ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον, συνιστούν παράγοντες κινδύνου, τους οποίους ο όμιλος θα πρέπει να αξιολογεί διαρκώς και διεξοδικά.

Συμπεράσματα κεφαλαίου

Από τη συνολική εικόνα της στρατηγικής ανάλυσης που προηγήθηκε, φαίνεται ότι ο όμιλος INTRAKAT ακολουθεί στρατηγική σταθεροποίησης. Η στρατηγική του οργανισμού είναι η διατήρηση της ποιότητας που εξασφαλίζει την ανάπτυξη διαφοροποιημένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, αλλά συνέχιση με προσοχή για να μπορέσει να ανταπεξέλθει με το μικρότερο κόστος στα πιθανά προβλήματα στην ομαλή ροή των εργασιών της εταιρείας και του ομίλου. Η επέλευση της πανδημίας και οι περιορισμοί που αυτή δημιουργεί στη δραστηριότητα του οργανισμού, τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, θέτει ως προτεραιότητα τη χρηματοοικονομική θωράκιση της εταιρείας και την προσπάθεια περιορισμού και ελέγχου ενδεχόμενων επιπτώσεων στα μεγέθη της. Σε κάθε περίπτωση, η όποια αβεβαιότητα που διαμορφώνεται για το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα και διεθνώς λόγω των επιπτώσεων του COVID - 19 και η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει τις δραστηριότητες της εταιρείας και του ομίλου στο μέλλον, δεν κρίνεται ως ουσιώδης.

Αναφορικά με την επιχειρηματική στρατηγική, η INTRAKAT κρίνεται ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση στοχεύοντας στη δημιουργία χαρτοφυλακίου έργων στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, με έμφαση σε έργα ΣΔΙΤ, έργα περιβαλλοντικών υποδομών και δίκτυα next generation. Η εσωτερική διαφοροποίηση στις κατασκευές, διαχωρίζοντας σε διαφορετικό αυτόνομο τομέα τις μεταλλικές κατασκευές από τις υπόλοιπες, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την INTRAKAT, καθώς διαθέτει ουσιαστική τεχνογνωσία και εμπειρία. Λόγω της στασιμότητας της αγοράς κατασκευαστών στην Ελλάδα, συνίσταται η εταιρεία να προσπαθήσει να διατηρήσει τη θέση της στο κύριο τμήμα της και να εισέλθει σε νέες αγορές σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές της χώρας. Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει όχι μόνο στην τρέχουσα ζήτηση των πελατών της, αλλά και σε δυνητικά ελκυστικά τμήματα, όπως για παράδειγμα, την κατασκευή βιώσιμων κτηρίων.

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

1. INTRAKAT (2019). *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018*. Executive Summary, Διαθέσιμο στο: https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2019/11/INTRAKAT_SUSTAINABILITY-REPORT-2018-ikat-REV2-GR-site-11112019.pdf
2. INTRAKAT (2020). *Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση Περιόδου 01.01.2020-30.06.2020*. Διαθέσιμο στο: <https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2020/09/INTRAKAT-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-2020%CE%A42.pdf>
3. INTRACOM (2020). *Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση 30 Ιουνίου 2020*. Διαθέσιμο στο: <https://www.intracom.com/file/3415/download?token=b7vFFd91>
4. INTRAKAT - Εταιρικό Προφίλ: <https://www.intrakat.gr/the-company/profile/>
5. INTRAKAT - Εργοστάσιο INTRAKAT: <https://www.intrakat.gr/the-company/intrakat-factory/>
6. INTRAKAT - Η δέσμευσή μας: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/our-commitment/>
7. UN-DPI (2015). *Sustainable Development Goals Knowledge Platform*. [Online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=971&type=230&menu=2059>
8. INTRAKAT - Αγορά: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/market/>
9. INTRAKAT - Ενδιαφερόμενα μέρη: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/stakeholders/>
10. INTRAKAT - Εταιρική Διακυβέρνηση: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-governance/>
11. INTRAKAT - Εταιρική Κουλτούρα: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-culture/>
12. INTRAKAT - Εταιρική Υπευθυνότητα: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-social-responsibility/>
13. INTRAKAT - Ανθρώπινο Δυναμικό: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/human-resources/>

14. INTRAKAT - Συμμετοχές σε Οργανισμούς & Δίκτυα: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/memberships-in-associations-networ/>
15. INTRAKAT - Κοινωνία: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/society/>
16. INTRAKAT - Ποιότητα, Υγεία & Ασφάλεια, Περιβάλλον: <https://www.intrakat.gr/the-company/quality-and-safety/>
17. Γεωργόπουλος, Ν. (2019). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
18. capital.gr (2018). *Ευκαιρίες για τον κατασκευαστικό κλάδο βλέπει η διοίκηση της Intrakat, s.l.: capital.gr.*

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. capital.gr (2018). *Ευκαιρίες για τον κατασκευαστικό κλάδο βλέπει η διοίκηση της Intrakat, s.l.*: capital.gr.
2. Construction International (2019). *The Global Top 100 constructors*. [Online] Available at: <https://www.michanikos.gr/applications/core/interface/file/attachment.php?id=38827>
3. ICAP (2018). Αποτελέσματα Έρευνας Brain Drain. *4th Human Capital Summit*. ICAP People Solutions.
4. ICAP (2018). Δελτίο Τύπου Κλαδικής μελέτης «Τεχνικές Εταιρείες 5ης, 6ης, 7ης τάξης 2017». Διαθέσιμο στο: http://dir.icap.gr/mailimages/PressReleases/ICAP_PR_ConstructionCompanies_May2018.doc
5. INTRACOM (2020). *Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση 30 Ιουνίου 2020*. Διαθέσιμο στο: <https://www.intracom.com/file/3415/download?token=b7vFFd91>
6. INTRAKAT - Αγορά: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/market/>
7. INTRAKAT - Ανθρώπινο Δυναμικό: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/human-resources/>
8. INTRAKAT - Ενδιαφερόμενα μέρη: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/stakeholders/>
9. INTRAKAT - Εργοστάσιο INTRAKAT: <https://www.intrakat.gr/the-company/intrakat-factory/>
10. INTRAKAT - Εταιρική Διακυβέρνηση: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-governance/>
11. INTRAKAT - Εταιρική Κουλτούρα: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-culture/>
12. INTRAKAT - Εταιρική Υπευθυνότητα: <https://www.intrakat.gr/the-company/eke/corporate-social-responsibility/>
13. INTRAKAT - Εταιρικό Προφίλ: <https://www.intrakat.gr/the-company/profile/>

14. INTRAKAT - Η δέσμευσή μας: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/our-commitment/>
15. INTRAKAT - Κοινωνία: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/society/>
16. INTRAKAT - Ποιότητα, Υγεία & Ασφάλεια, Περιβάλλον: <https://www.intrakat.gr/the-company/quality-and-safety/>
17. INTRAKAT - Συμμετοχές σε Οργανισμούς & Δίκτυα: <https://www.intrakat.gr/sustainable-development/memberships-in-associations-network/>
18. INTRAKAT (2019). Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2018. Executive Summary, Διαθέσιμο στο: https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2019/11/INTRAKAT_SUSTAINABILITY-REPORT-2018-ikat-REV2-GR-site-11112019.pdf
19. INTRAKAT (2020). Εξαμηνιαία Οικονομική Έκθεση Περιόδου 01.01.2020 – 30.06.2020. Διαθέσιμο στο: <https://www.intrakat.gr/wp-content/uploads/2020/09/INTRAKAT-%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-2020%CE%A42.pdf>
20. IOBE (2019). Οι αναπτυξιακές προοπτικές των Κατασκευών στην Ελλάδα. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών. Διαθέσιμο στο: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_13062019_REP.pdf
21. PWC (2019). Έργα υποδομών στην Ελλάδα. Χρηματοδοτώντας το μέλλον. Διαθέσιμο στο: https://www.pwc.com/gr/en/publications/Infrastructure_Greece_2019_GR.pdf
22. TEE (2019). Deloitte: Ανάκαμψη του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα. Στο: Ηλεκτρονική Καθημερινή Ενημέρωση, Newsletter, Τεύχος 61, σελ. 9, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. Διαθέσιμο στο: http://portal.tee.gr/portal/page/portal/INFO_TEE/INFO_2019/12_19/NEWSLETTER20191217.pdf
23. UN-DPI (2015). Sustainable Development Goals Knowledge Platform. [Online] Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/?page=view&nr=971&type=230&menu=2059>
24. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

25. Γεωργόπουλος, Ν. (2019). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
26. ΕΛΣΤΑΤ (2020). *Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητας: Δεκέμβριος 2019*. Δελτίο τύπου, Ελληνική Στατιστική Αρχή. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a621714-e59f-2d32-fe62-2f6fe3f9f3db>
27. Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. 4^η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
28. Παπακωνσταντίνου, Γ., & Ανδρουτσόπουλος, Θ., Νικολόπουλος, Π., & Παπακωνσταντίνου, Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
29. Σαρσέντης, Β. (1996). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
30. ΣΑΤΕ (2009). *Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος*. Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων, Αρ. Τεύχους 1 – Ιούλιος 2009, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Ανωμόμων, Περιορισμένης Ευθύνης & Προσωπικών Τεχνικών Εταιρειών. Διαθέσιμο στο: <http://www.sate.gr/nea/press/Εκθεση%20ΣΑΤΕ%20012009.pdf>
31. ΣΑΤΕ (2012). *Ο Ελληνικός Κατασκευαστικός Κλάδος*. Εξαμηνιαία Έκθεση Εξελίξεων, Αρ. Τεύχους 7 – Οκτώβριος 2012, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών. Διαθέσιμο στο: http://www.sate.gr/nea/press/FINAL_7_2012_A.pdf
32. Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
33. ΤΕΕ (2016). *Ο κατασκευαστικός τομέας της Γερμανίας «στο μικροσκόπιο»*. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος/Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.teetkm.gr/o-kataσκευαστικός-τομέας-της-γερμανί/>

Ξενόγλωσση

1. Ansoff, H.I. (1985). *Corporate Strategy*. London: Penguin.
2. Barney, J.B. (2013). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
3. Body, D., & Paton, R. (1998). *Management: An Introduction*. Financial Times/Prentice Hall.
4. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MA:MIT press.
5. Deloitte (2018). *Global Powers of Construction (GPoC)*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/gx-construction-global-powers-of-construction-2017.pdf>
6. Grant, R.M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition, Wiley.
7. Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
8. Hedberg, B.L.T., & Jonsson, S. (1977). Strategy formulation as a discontinuous process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2): 89-109.
9. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West
10. Jay, H., Render, B., & Weiss, H. (2008). *Principles of Operations Management*. Pearson Prentice Hall.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy*. 7th edition, Prentice Hall.
12. Kenneth, R.A. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
13. Kotler P., & Keller, K.L (2006). *Marketing Management*. 12th Edition, Prentice Hall.
14. Mavridis, S.C., & Vatalis, K.I. (2015). Investment in Construction and Economic Growth in Greece. *Procedia. Economics and Finance*, 24, 386-394.
15. Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

16. Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California: Management Review.
17. Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations*. California: Management Review.
18. Newman, W. (1951). *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*. New York: Prentice-Hall.
19. Norman, R. & Ramirez, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation: designing interactive strategy*. Harvard Business Review, July-Aug.
20. Ohmae, K. (1987). *The Triad World View*. *Journal of Business Strategy*, 7(4): 8-19.
21. Oke, A., Ogungbile, A., Oyewobi, L., & Tengan, C. (2016). Economic development as a function of construction project performance. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 6(2), 1447-1459.
22. Omopariola, E.D., Lowe, G.J., & Windapo, A. (2017). *Effects of cash flow on project delivery in the Nigerian construction industry*. Procs 11th Annual Built Environment Conference. Association of Schools of Construction of Southern Africa, 6-8th August, Durban, 452-463.
23. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
24. Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov-Dec.
25. Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
26. Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
27. Quin, B. J. (2002). *The Strategy Process*. Pearson Education (US).
28. Quin, B.J., & Mintzberg, H. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Lonton: Prentice-Hall.
29. Thompson, J., & Martin, F. (2005). *Strategic Management, Awareness and Change*. 5th Edition, Thomson.

30. Wheelen, T., & Hunger, D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. 13th edition, Pearson Prentice Hall.
31. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 15th Edition, Prentice Hall: Pearson.
32. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., & Hoffman, A.N. (2017). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*. 15th Edition, Pearson Prentice Hall.
33. Windapo, A., & Cattel, K. (2013). The South African construction industry: perceptions of key challenges facing its performance, development and growth. *Journal of Construction in Developing Countries*, 18(2), 65-79.
34. Worthington, I., & Britton, C. (2006). *The Business Environment*. 5th edition, Financial Times/Prentice Hall.