



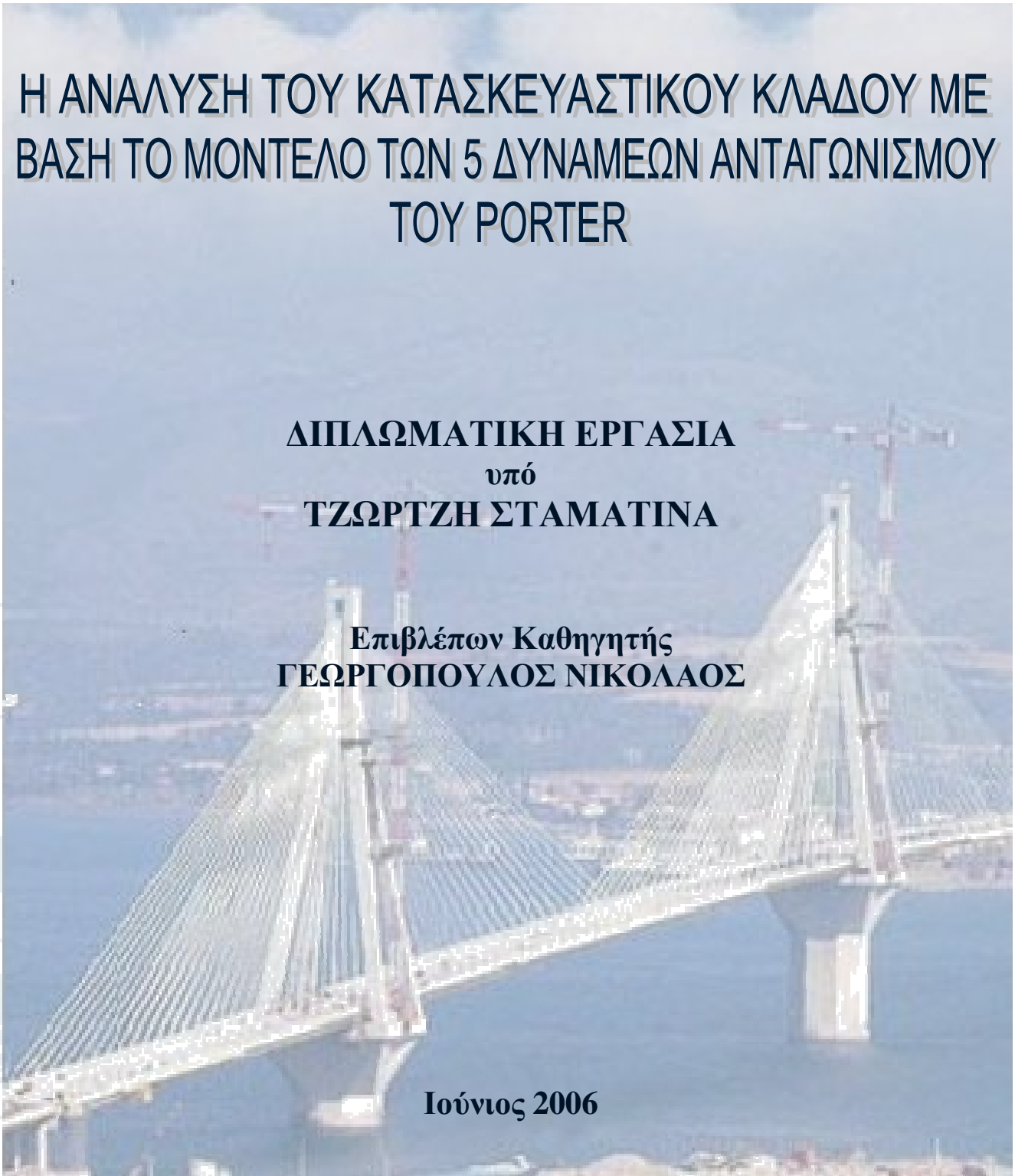
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

# **Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ PORTER**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
υπό  
ΤΖΩΡΤΖΗ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**Ιούνιος 2006**



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Abstract</b> .....	4
<b>Εισαγωγή</b> .....	5
<b>1. Στρατηγικό Management</b>	
1.1. Στρατηγική: Έννοια και σημασία.....	8
1.2. Στρατηγικό management.....	10
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	12
<b>2. Εκτίμηση ελκυστικότητας του Κατασκευαστικού Κλάδου</b>	
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Αναγκαιότητα ανάλυσης.....	15
2.3. Πλαίσιο ανάλυσης.....	17
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	20
<b>3. Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	
3.1. Εισαγωγή.....	21
3.2. Πολιτικό-νομικό περιβάλλον.....	22
3.3. Οικονομικό περιβάλλον.....	24
3.4. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.....	25
3.5. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	27
3.6. Δημογραφικό περιβάλλον.....	28
3.7. Παγκόσμιο περιβάλλον.....	29
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	31
<b>4. Ανταγωνιστικό περιβάλλον – Υπόδειγμα Porter</b>	
4.1. Εισαγωγή.....	32
4.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	34
4.3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	35
4.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	37
4.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	38
4.6. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....	39
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	41
<b>5. Ο Κατασκευαστικός Κλάδος</b>	
5.1. Εισαγωγή.....	42
5.2. Κοινοτικά κονδύλια.....	42
5.3. Θεσμικό πλαίσιο .....	44
5.3.1. Νόμος 2940/2001 .....	45

5.3.2. Νόμος 3263/2004.....	52
5.3.3. Νόμος 3389/2005.....	54
5.4. Ασφαλιστική κάλυψη .....	55
5.5. Ποιοτικός έλεγχος .....	57
Βιβλιογραφία 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	59
Παράρτημα 5 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	60
<b>6. Κατασκευαστική δραστηριότητα</b>	
6.1. Εισαγωγή.....	65
6.2. Ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα.....	66
6.3. Επενδυτική δραστηριότητα ξενοδοχειακών μονάδων.....	67
6.4. Μεγάλα Δημόσια Έργα.....	69
6.5. Δομή και διάρθρωση του κλάδου.....	72
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	74
Παράρτημα 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	75
<b>7. Οι δυνάμεις του Ανταγωνισμού στον Κατασκευαστικό Κλάδο</b>	
7.1. Εισαγωγή.....	79
7.2. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.....	80
7.2.1. Κυβερνητική Πολιτική – Απαιτούμενα κεφάλαια.....	80
7.2.2. Οικονομίες κλίμακας.....	81
7.2.3. Μειονεκτήματα κόστους.....	82
7.2.4. “Διαφοροποίηση” έργων.....	83
7.2.5. “Δίκτυο” έργων.....	83
7.2.6. Αναμενόμενη αντίδραση ανταγωνιστών.....	84
7.3. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	84
7.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	92
7.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	95
7.6. Απειλή από υποκατάστατα έργα.....	97
7.7. Συμπεράσματα για την ελκυστικότητα του κατασκευαστικού κλάδου.....	98
Βιβλιογραφία 7 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	99
<b>8. Ανάπτυξη στρατηγικών</b>	
8.1. Στρατηγική ανάλυση.....	100
8.2. Επίπεδα στρατηγικής.....	101
8.3. Επιχειρησιακή στρατηγική.....	104
Βιβλιογραφία 8 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	110

<b>9. Στρατηγικές κινήσεις των κατασκευαστικών εταιρειών</b>	
9.1. Εισαγωγή.....	111
9.2. Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού κλάδου.....	112
9.3. Στρατηγικές σταθερότητας των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού κλάδου...	123
Βιβλιογραφία 9 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	124
<b>10. Συμπεράσματα και προοπτικές του κλάδου.....</b>	<b>126</b>
Βιβλιογραφία 10 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	130
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>131</b>
<b>Παράρτημα I:</b> Πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τον Ν 2940/2001.....	132
<b>Παράρτημα II:</b> Η αγορά των τεχνικών εταιρειών 7 <sup>ης</sup> - 6 <sup>ης</sup> - 5 <sup>ης</sup> τάξης.....	139
II.1 Τεχνικές εταιρείες 7 <sup>ης</sup> - 6 <sup>ης</sup> - 5 <sup>ης</sup> Τάξης.....	139
II.2 Μερίδια αγοράς των τεχνικών εταιρειών 7 <sup>ης</sup> - 6 <sup>ης</sup> - 5 <sup>ης</sup> τάξης .....	141
II.3 Κύκλος εργασιών τεχνικών εταιρειών 7 <sup>ης</sup> - 6 <sup>ης</sup> - 5 <sup>ης</sup> Τάξης.....	143
II.4 Ο κλάδος των κατασκευών στην Ευρωπαϊκή αγορά.....	145
<b>BIBLIOΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>146</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **Abstract**

The scope of this thesis is the analysis of the construction field based on Porter's model: Forces driving industry competition. According to Michael Porter, an authority on competitive strategy, the success of a corporation, which is the ultimate profit potential, is determined by five basic competitive forces: threat of new entrants, rivalry among existing firms, threat of substitute products or services, bargain power of buyers and bargain power of suppliers.

A general and theoretical introduction to the environmental variables of a corporation is initially presented: the societal environment, the task environment and the internal environment.

General information concerning the construction field, the construction activities and upper class classification construction companies is analysed next, followed by the analysis of the construction field based on Porter's model of five competitive forces.

In the end, a theoretical description of the three interdependent levels of strategy is cited: the corporate-level strategy, the business-level strategy and the functional-level strategy. The corporate strategies implemented by the construction companies complete this thesis.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δόμηση είναι μια από τις πρώτες δραστηριότητες του ανθρώπου, με σκοπό να καλύψει την ανάγκη του για στέγαση. Ο άνθρωπος-τεχνίτης χρησιμοποιεί τα υλικά, που βρίσκει στη φύση, μετά από σχετική επεξεργασία, για να διαμορφώσει μ' αυτά μια κατασκευή, που θα του εξασφαλίσει προστασία, άνεση και αισθητική ικανοποίηση. Από αυτή και γι' αυτή δημιουργήθηκαν οι περισσότεροι σχεδόν κλάδοι της σημερινής τεχνολογίας.

Η Δομική Μηχανική συνδυάστηκε με την Αρχιτεκτονική, την Εδαφομηχανική, την Ηλεκτρομηχανολογία, με αποτέλεσμα η κατασκευή σήμερα να είναι ένα θαυμαστό πολυσύνθετο έργο, ενώ οι γνώσεις για τη δημιουργία τεχνικών έργων να θεμελιώνονται τεχνικά και να εξειδικεύονται.

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

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

Στη παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται ο κατασκευαστικός κλάδος με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Σκοπός της εργασίας είναι να περιγραφεί η δομή του κλάδου και να προσδιορισθεί η ελκυστικότητά του με βάση την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο. Σύμφωνα με τον Καθηγητή του Harvard M. Porter, ο βαθμός της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν τη

κερδοφορία του κλάδου. Οι δυνάμεις αυτές είναι: α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Στο θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται αρχικά μια γενική αναφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων και το στρατηγικό management. Ακολουθεί η επεξήγηση της αναγκαιότητας ανάλυσης του κατασκευαστικού κλάδου και το πλαίσιο ανάλυσης που θα εφαρμοσθεί. Στη συνέχεια παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (μοντέλο Porter).

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιγράφονται κάποιοι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος, και συγκεκριμένα της οικονομικής και πολιτικο-νομικής του διάστασης, που επηρεάζουν άμεσα τον κατασκευαστικό κλάδο. Κατόπιν γίνεται αναφορά στη γενικότερη κατασκευαστική δραστηριότητα και τους τομείς της. Στη συνέχεια αναλύεται το άμεσο περιβάλλον του κλάδου των κατασκευών με τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού το υποδείγματος του Porter.

Σε τελική φάση περιγράφονται θεωρητικά τα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής που οφείλει να εφαρμόζει μια πολυμηματική επιχείρηση με εκτενή αναφορά στο επιχειρησιακό επίπεδο. Ακολουθεί παρουσίαση των στρατηγικών κινήσεων που ακολουθούν οι κατασκευαστικές εταιρείες και τέλος παρατίθενται κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον κλάδο και τις προοπτικές του.

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με τα παραρτήματα I και II, τα οποία εμπεριέχουν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τον Ν.2940/2001 και παρουσίαση της αγοράς των τεχνικών εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> τάξης αντίστοιχα.

Σημαντικές πηγές άντλησης των απαραίτητων στοιχείων αποτέλεσαν μελέτες σχετικές με το θέμα ανάλυσης του Ινστιτούτου Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), της ICAP, της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδας (ΕΣΥΕ), του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (ΥΠΕΧΩΔΕ), του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΤΕΕ). Ακόμα αξιοποιήθηκαν στοιχεία από τον έντυπο τύπο, τον διαδικτυακό χώρο αλλά και τις εκτενείς συζητήσεις με συναδέλφους που ασχολούνται με το αντικείμενο του Πολιτικού Μηχανικού.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για τη βοήθεια και συμπαράσταση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια της συγγραφής όπως στην οργάνωση της δομής, του περιεχομένου και στην εξεύρεση της βιβλιογραφίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

### 1.1. Στρατηγική: Έννοια και σημασία

Στο άκουσμα της λέξης στρατηγική το πρώτο που μας έρχεται στο νου είναι η στρατιωτική στρατηγική, του κλάδου δηλαδή της πολεμικής επιστήμης που εξετάζει το γενικό τρόπο χρησιμοποίησης του στρατού στον πόλεμο. Ο όρος στρατηγική προέρχεται από την αρχαία Ελληνική λέξη “στρατηγός”. Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν ότι η σωστή στρατηγική για να κερδίσεις τον πόλεμο, είναι πιο σημαντική από το να κερδίσεις μια μάχη.

Η επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης μπορεί να συγκριθεί με την αβέβαιη έκβαση ενός πολέμου. Είναι πιθανό στη διάρκεια της ανάπτυξης μιας στρατιωτικής επιχείρησης να υπάρξουν κάποιες χαμένες μάχες (λάθος επιλογές), όμως όταν έχεις ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο οι πιθανότητες να κερδίσεις τον πόλεμο (επιτυχημένη επιχείρηση) είναι πολύ περισσότερες. Στο χώρο των επιχειρήσεων στρατηγική είναι η τέχνη της εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Είναι ένα σχέδιο δράσης με το οποίο καθορίζονται οι μεσο-μακροχρόνιοι σκοποί και στόχοι μιας επιχείρησης και επιδιώκεται η επίτευξή τους. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, τεχνογνωσία κλπ), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε (Εμμανουηλίδης Ξ, 2005). Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό, πολιτικό κλπ). Με βάση τις παραπάνω προϋποθέσεις το σχέδιο δράσης αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις, που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η ανάγκη για την κατάστροψη ενός στρατηγικού σχεδίου καθίσταται σήμερα πιο επιτακτική από ποτέ καθώς η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι αντιμέτωπη με ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις στην επεξεργασία πληροφοριών και τις τηλεπικοινωνίες επέφεραν σημαντικές αλλαγές στους περισσότερους κλάδους. Παράλληλα, οι βελτιώσεις στις συγκοινωνίες και η

ανάπτυξη ξένων οικονομιών (ιδιαίτερα στην Ευρώπη και την Ασία) είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας παγκόσμιας αγοράς και τον επαναπροσδιορισμό συγκεκριμένων κλάδων. Επιπλέον, δεδομένου ότι σήμερα οι καταναλωτές έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες επιλογές, η αφοσίωση των πελατών έπαψε να έχει τη σημασία που είχε παλιότερα. Μια ελαφρώς καλύτερη συναλλαγή ή μια προσωρινή έλλειψη αποθέματος μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε απώλεια πελατών. Επίσης, οι ανταγωνιστές μπορεί να αλλάζουν ραγδαία και να εμφανίζονται ξαφνικά και απροσδόκητα καινούριοι. Δεδομένης της αστάθειας της παγκόσμιας αγοράς, είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να ενσωματώσει τη κατάστροψη μιας σωστής στρατηγικής στην οργάνωσή της.

Τα πλεονεκτήματα του να σκέπτεται κανείς στρατηγικά αντί να αυτοσχεδιάζει και να δρα ασκόπως ως επιχείρηση είναι πολλά. Όλη η επιχείρηση έχει μια σαφή ιδέα του “ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε”. Τα στελέχη της επαγρυπνούν για αλλαγές, ευκαιρίες, προβλήματα και έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο αξιολόγησης των επιλογών τους. Δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα πρωτοβουλίας κινήσεων και δράσης παρά αντίδρασης και άμυνας, κλίμα που οδηγεί μακροπρόθεσμα σε μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παλιότερα ίσως ήταν αρκετό για τη βιώσιμη λειτουργία μιας επιχείρησης απλώς να αντιδρά στις αλλαγές της αγοράς, του κόστους, των τιμών και να τις ικανοποιεί. Σήμερα όμως η χάραξη στρατηγικής σημαίνει πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων, ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να μην αποτελούν απλώς αντίδραση προς τις διάφορες κρίσεις όταν αυτές συμβαίνουν. Ο προενεργός σχεδιασμός σε ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο καθοδηγείται από την πρόοδο της τεχνολογίας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος. Έτσι αντί μίας εκ των υστέρων αντίδρασης σε μια εξέλιξη που θα συμβεί, τα διοικητικά στελέχη αναλύουν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και λαμβάνουν αποφάσεις κατανομής των πόρων πριν από οποιαδήποτε κίνηση.

Για την επιτυχία μιας στρατηγικής απαιτείται η καλή κατάστροψη και η καλή εκτέλεση. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Ωστόσο η καλή κατάστροψη μιας στρατηγικής και η καλή εκτέλεσή της μόνο δεν εγγυώνται διαρκή επιτυχία. Πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική

και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεσή της. Στην περίπτωση αυτή τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

## 1.2. Στρατηγικό management

Ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ (strategic management) είναι η κατάστρωση και εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Έτσι βοηθά τους διοικούντες μιας εταιρείας και τα στελέχη της στο να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να τις υλοποιούν στον κατάλληλο χρόνο. Επίσης, προσδιορίζει τη σωστή χρήση των συντελεστών παραγωγής και υποστηρίζει τους βραχυπρόθεσμους στόχους όπως την αύξηση των πωλήσεων, τη βελτίωση των κερδών και την ορθολογική χρήση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Βέβαια το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Ωστόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιτυχημένη εφαρμογή του, ο συνεχής έλεγχος και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων και των αποτελεσμάτων συντελεί σε μεγάλο βαθμό για μια επιτυχημένη και μακροχρόνια επιχειρηματική πορεία. Η στρατηγική σκέψη απαιτεί δημιουργική φαντασία για το τι επιφυλάσσει το μέλλον και ικανότητα να συνθέτει αποτελεσματικά τις εμπειρίες και τις εμπνεύσεις των στελεχών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των στελεχών μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μιας επιχείρησης απαρτίζεται από τρία κύρια και αλληλοεξαρτώμενα στάδια:

- *Στρατηγική ανάλυση:* Το στάδιο της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- *Στρατηγική επιλογή:* Το στάδιο της διαμόρφωσης εναλλακτικών στρατηγικών και της επιλογής της καταλληλότερης
- *Στρατηγική εφαρμογή:* Το στάδιο της αποτελεσματικής εφαρμογής της επιλεγθείσας στρατηγικής

Πιο αναλυτικά, κατά την στρατηγική ανάλυση κάθε επιχείρηση διερευνά την ανταγωνιστικότητα της θέσης της στην αγορά με βάση τρία κριτήρια:

1. Τις προσδοκίες, σκοπούς και τις επιρροές των διαφόρων ομάδων συμφερόντων που δραστηριοποιούνται εντός και εκτός του περιβάλλοντος της.
2. Τις ευκαιρίες και απειλές που δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της.
3. Τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τους πόρους και τις ικανότητες του εσωτερικού περιβάλλοντός της.

Στο στάδιο της στρατηγικής επιλογής η επιχείρηση αρχικά διαμορφώνει κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει και στη συνέχεια επιλέγει την πιο κατάλληλη από αυτές ως προς την ανάπτυξη της. Για το σκοπό αυτό ακολουθεί δυο βήματα: α) προσδιορίζει τα κύρια στρατηγικά ζητήματα που αφορούν τις ανάγκες της επιχείρησης ή τα οφέλη που δύναται να αποκομίσει κάνοντας κάτι και β) αξιολογεί τις κυρίες εναλλακτικές στρατηγικές και επιλέγει την καταλληλότερη στρατηγική.

Η στρατηγική εφαρμογή αφορά δραστηριότητες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε και περιλαμβάνει: α) τον προγραμματισμό και διάθεση πόρων β) την οργανωτική δομή του ανθρώπινου δυναμικού και γ) τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου των ενεργειών της επιχείρησης.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία κυρίως χρόνια γιατί πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη τους και στην κατάκτηση νέων αγορών. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών. Οι ενέργειες αυτές του μάνατζμεντ θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον για να λειτουργήσει η επιχείρηση, έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σ' αυτό τις εκροές της επιτυγχάνοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς της στόχους (Πετρίδου Ε, 2001).

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Εμμανουηλίδης Ξ, “Επιχειρησιακός Οδηγός: Στρατηγικός Σχεδιασμός 1”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.), 2005
- Καζάζης Ι. “Αρχές Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάπτυξη”, Αθήνα 2003
- Πετρίδου Ε, “Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση”, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, 2001
- Φίλιος Β, “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τυροβόλας Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε., 1991
- Porter M, “Competitive Strategy”, Free Press, 1980
- Porter M, “Competitive Advantage”, Free Press, 1985
- Porter M, “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November-December 1996
- Thompson A, A. Strickland, “Strategic Management: Concepts and Cases”, 10<sup>th</sup> edition, Irwin, 1980
- Wheelen T., D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### **2.1 Εισαγωγή**

Το σύγχρονο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα και ένταση ανταγωνισμού. Η παγκόσμια οικονομία είναι ένα γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτή καθιστά τις επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Στο νέο αυτό κόσμο το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι διοικήσεις των οργανισμών και των επιχειρήσεων έρχονται καθημερινά αντιμέτωπες με αυτές τις αλλαγές και η επιβίωση και ανάπτυξή τους εξαρτάται από την ικανότητά τους πρώτα να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερο να ενταχθούν σε αυτό. Πρέπει να αναπτύξουν ένα περιβάλλον με μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα και να δημιουργήσουν πόρους και ικανότητες που ενθαρρύνουν, διαχειρίζονται και ενσωματώνουν την αλλαγή.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί ως μια μονοδιάστατη παράμετρος, καθώς διαμορφώνεται από ένα μεγάλο πλήθος παραγόντων οι οποίοι συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας απαιτεί κατ' αρχάς τη δραστηριοποίηση των ίδιων των επιχειρήσεων, οι οποίες γνωρίζουν ότι στο περιβάλλον του αυξημένου διεθνούς ανταγωνισμού επιτυγχάνουν αυτοί που παρακολουθούν τις εξελίξεις, προσανατολίζονται στις αγορές του κόσμου, υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές διοίκησης, χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη νέα τεχνολογία, καινοτομούν, αυξάνουν την παραγωγικότητα τους. Οι επιχειρήσεις όμως δραστηριοποιούνται μέσα σε μια συγκεκριμένη οικονομία και κοινωνία, που έχει διαμορφώσει ένα πλαίσιο νόμων και κανόνων, και μέσα σ' ένα περιβάλλον, το οποίο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητά τους να ανταποκριθούν με επάρκεια στον ανταγωνισμό.

Για το λόγο αυτό μια επιχείρηση που θέτει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας υψηλά στην κλίμακα των προτεραιοτήτων της πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση και απόλυτη προτεραιότητα στην αναγνώριση και αποτύπωση ορισμένων στοιχείων της όπως είναι:

- α) Τα δυνατά της σημεία, τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν και να καταβληθεί προσπάθεια διατήρησης και περαιτέρω ανάπτυξής τους
- β) Τα αδύνατα σημεία της, για τα οποία πρέπει να ληφθούν μέτρα βελτίωσής τους

γ) Οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος τους οποίους θα πρέπει να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει και,

δ) Οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, που πιθανώς να την οδηγήσουν σε απόκλιση των στόχων της αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισής τους

Προκειμένου όμως να εντοπισθούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ενός οικονομικού οργανισμού και να εκτιμηθούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι του οικονομικού περιβάλλοντος, απαιτείται αποτύπωση της υφιστάμενης καταστάσεως εντός και εκτός της επιχειρήσεως (Σαρσέντης Β, 1996). Απαιτείται δηλαδή γνώση των στοιχείων που συνθέτουν το ενδοεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές και παράγοντες, οι οποίοι δεν μπορούν να επηρεαστούν από τη διοίκηση της επιχείρησης, τουλάχιστο βραχυχρόνια και άμεσα. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες :

α) το μάκρο-περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό-νομικό, κοινωνικό-πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον), το οποίο περιλαμβάνει εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία.

β) Το μικρο-περιβάλλον, στο οποίο περικλείονται ένα πλήθος δυνάμεων, που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων. Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, παρέχει έναν τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος ασφαλώς καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια, εκτιμά και τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους (υλικοί και άυλοι) της επιχείρησης (Παπαδάκης Β, 2002).

Μετά την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που αποτελεί το πρώτο βήμα του στρατηγικού σχεδίου δράσεως μιας επιχείρησης προκειμένου να επιλεγούν οι στόχοι της, η διοίκηση προχωρεί στην ανάπτυξη των διαδικασιών ώστε να προκύψει το σχέδιο δράσεως και ο τρόπος εφαρμογής του. Τέλος προβαίνει στη συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδίου, την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών.

## 2.2 Αναγκαιότητα ανάλυσης του Κατασκευαστικού Κλάδου

Ο κατασκευαστικός κλάδος αποτέλεσε έναν από τους σημαντικότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια, συμβάλλοντας κατά 14% στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) το 2004 (Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, 2005). Η εισροή ευρωπαϊκών κονδυλίων, η ανάγκη πραγματοποίησης μεγάλων δημοσίων έργων λόγω της ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων, τα έργα βασικής υποδομής που εκτελούνται σε ολόκληρη την επικράτεια, οι νέες μέθοδοι χρηματοδότησης των έργων και η επέκταση του κλάδου σε καινούριες αγορές, αποτελούν τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανάπτυξής του τα τελευταία έτη. Παράλληλα, ανοδική πορεία ακολούθησε και η ιδιωτική δραστηριότητα τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της μείωσης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων. Η διεύρυνση των δραστηριοτήτων του κατασκευαστικού κλάδου επηρέασε θετικά και τους βασικούς κλάδους παραγωγής δομικών υλικών (τσιμέντο, έτοιμο σκυρόδεμα, χάλυβας, αλουμίνιο κ.ά.) προκειμένου να αντεπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση των προϊόντων.

Για τη διασφάλιση της φερεγγυότητας υλοποίησης και αξιοπιστίας των έργων θεσμοθετήθηκε το Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) και το Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ), τα οποία υπάγονται στο ΥΠΕΧΩΔΕ. Το πρώτο αφορά τις εταιρείες και διασφαλίζει την τεχνική και οικονομική ικανότητά τους προκειμένου να υλοποιήσουν το έργο που έχουν αναλάβει και το δεύτερο αφορά φυσικά πρόσωπα και διασφαλίζει ότι έχουν τις κατάλληλες σπουδές και εμπειρία.

Προκειμένου να αναπτυχθεί η ανταγωνιστικότητα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, αλλά και να αναβαθμιστεί η ποιότητα των τεχνικών έργων, θεσπίσθηκε ο Ν.2940/2001 που αναφέρεται σε "Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις". Σύμφωνα με το νέο νόμο, καταργούνται οι ισχύουσες τάξεις εργοληπτικών πτυχίων



οι οποίες από 8 (Α-Η) μετατρέπονται σε 7 και απαιτείται όλες οι επιχειρήσεις να υποβάλλουν αίτηση έκτακτης επανάκρισης είτε αυτοτελώς, είτε με εξαγορά ή συγχώνευση προκειμένου να καταταχθούν στις νέες κατηγορίες τάξεων. Παράλληλα, προβλέπεται η δημιουργία φορολογικών κινήτρων και επιδότησης επενδύσεων.

Τα μεγάλα έργα που ελάμβαναν χώρα την προ-ολυμπιακή περίοδο (Ολυμπιακά και έργα υποδομής) απαιτούσαν τη φερεγγυότητα των επιχειρήσεων για την αποπεράτωσή τους, για την αντιμετώπιση οικονομικών και άλλων δυσχερειών αλλά και για τη διασφάλιση της ποιότητας, της διάρκειας ζωής και την προστασία του περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, κρίθηκε αναγκαία η ασφάλιση των συγκεκριμένων έργων, η οποία είναι υποχρεωτική σε αυτά που το κράτος συμμετέχει με ποσοστό άνω του 51%. Στα πλαίσια της διασφάλισης της ποιότητας των έργων, οι τεχνικές εταιρείες φρόντισαν για την απόκτηση πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας, συνήθως σύμφωνα με το πρότυπο ISO.

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

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

Με δεδομένο ότι ο κατασκευαστικός κλάδος αποτέλεσε αλλά και εξακολουθεί να αποτελεί μια δυναμική αγορά, επηρεάζεται έτσι και η ελκυστικότητα του κλάδου, η οποία είναι κυρίως το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου των επιχειρήσεων. Επομένως η εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου των κατασκευών στη παρούσα μελέτη θα υποδείξει την ασφάλεια ή τον κίνδυνο από την πιθανή προσέλευση επενδύσεων σε αυτόν από τους υπάρχοντες ή τους δυνητικούς ανταγωνιστές, πριν αρχίσει η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

## 2.3 Πλαίσιο ανάλυσης

Η ανάλυση του πολυδιάστατου εξωτερικού περιβάλλοντος και της εναρμόνισης της στρατηγικής της επιχείρησης με αυτό μπορεί να γίνει με διαφορετικές μεθόδους και με τη χρήση πολλών εναλλακτικών τεχνικών. Τρεις βασικοί τομείς της ανάλυσης αυτής είναι:

- 1) Η κατανόηση της φύσης του περιβάλλοντος ( δυναμικό – στατικό, πολύπλοκο – απλό) και η αντιμετώπισή του με μεθόδους προσαρμοσμένης στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.
- 2) Η ανάλυση των βασικών δυνάμεων ανταγωνισμού που δρουν στο περιβάλλον (“δομική” ανάλυση ανταγωνισμού).
- 3) Η αξιολόγηση των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και η εναρμόνιση της στρατηγικής της με το περιβάλλον.

Για την ανάλυση του κατασκευαστικού κλάδου θα εξετάσουμε τρεις γενικές κατηγορίες μεταβλητών, βάση των οποίων θα αξιολογήσουμε τελικά την ελκυστικότητα του κλάδου:

- α) Παράγοντες – μεταβλητές του περιβάλλοντος
- β) Γενικοί παράγοντες της αγοράς των κατασκευών
- γ) Παράγοντες – μεταβλητές ανταγωνισμού

Πιο αναλυτικά, το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι δυναμικό και αλλάζει συνεχώς. Τα στοιχεία που το συνθέτουν υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις, με αποτέλεσμα τόσο ο βαθμός όσο και η μορφή των επιδράσεων του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις να μεταβάλλονται διαχρονικά. Έτσι, ένα από τα βασικότερα έργα των επιχειρήσεων αποτελεί η μελέτη των προβλεπόμενων εξελίξεων στα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον και το οποίο διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: α) πολιτικό – νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον.

Αναλύοντας τα στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μπορούμε να προσδιορίσουμε και το βαθμό “περιβαλλοντικής αβεβαιότητας”, ο οποίος εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας. Ο βαθμός αλλαγής περιγράφει τη δυναμικότητα του περιβάλλοντος και εκφράζει το σχετικό ρυθμό αλλαγής των στοιχείων του με το χρόνο. Αν τα στοιχεία του αλλάζουν συχνά, τότε ονομάζεται δυναμικό περιβάλλον. Αντίθετα, αν οι αλλαγές είναι μικρές, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται σταθερό. Ο βαθμός πολυπλοκότητας αναφέρεται στον

αριθμό των στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στο βαθμό της γνώσης που ο οργανισμός διαθέτει για αυτά τα στοιχεία (Γεωργόπουλος Ν, 2002). Εάν οι σχέσεις αιτίου – αιτιατού μεταξύ των μεταβλητών του περιβάλλοντος και της επιχείρησης είναι πολλές και πολύπλοκες και γι' αυτό κατά πολύ άγνωστες, το περιβάλλον θεωρείται εξαιρετικά πολύπλοκο. Αν είναι λίγες και απλές έχει μικρό βαθμό πολυπλοκότητας.

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα μπορεί να περιγραφεί με τον πίνακα 2.1. Περιλαμβάνει τέσσερα τεταρτημόρια, όπου στο οριζόντιο άξονα αντιστοιχεί βαθμός αλλαγής του περιβάλλοντος και στον οριζόντιο άξονα ο βαθμός πολυπλοκότητάς του.

**Πίνακας 2.1:** Βαθμός πολυπλοκότητας σε συνάρτηση με το βαθμό αλλαγής του περιβάλλοντος

		Βαθμός αλλαγής περιβάλλοντος	
		Σταθερό	Δυναμικό
		Τεταρτημόριο 1	Τεταρτημόριο 2
Βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος	Απλό	Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον	Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον
		Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες	Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες
		Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών	Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών
		Ελάχιστη απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις	Ελάχιστη απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις
		Τεταρτημόριο 3	Τεταρτημόριο 4
	Σύνθετο	Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον	Δυναμικό προβλέψιμο περιβάλλον
		Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες	Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες
		Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών	Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών
Υψηλή απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις		Υψηλή απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις	

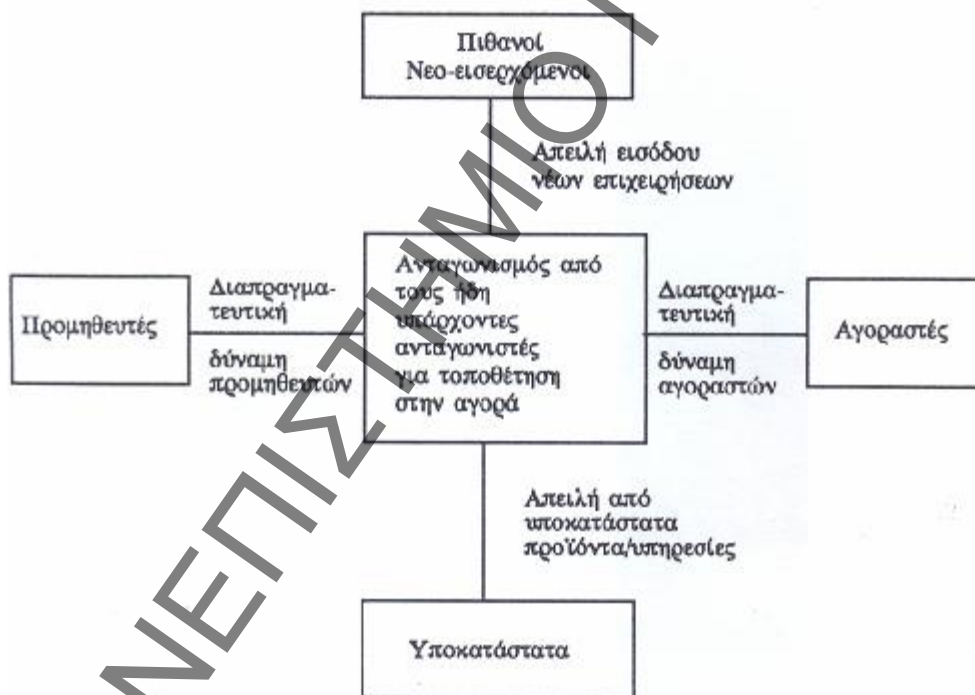
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Όσον αφορά στους γενικούς παράγοντες της αγοράς, θα δοθούν με βάση το μέγεθος αγοράς του κατασκευαστικού κλάδου και ειδικότερα των τεχνικών εταιρειών 7ης, 6ης και 5ης τάξης, τα μερίδια αγοράς των εταιρειών αυτών, τη δομή και τη διάρθρωση του κλάδου που σκιαγραφούν τη προσφορά του, καθώς και τα στοιχεία

που διαμορφώνουν τις τάσεις ζήτησης για την κατασκευαστική και οικοδομική δραστηριότητα.

Τέλος, οι παράγοντες του ανταγωνισμού προσδιορίζουν το βαθμό της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται μια επιχείρηση και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται μέσα από την ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και αποτελούνται από (διάγραμμα 2.1):

- α) την απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο κλάδο
- β) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- γ) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- δ) την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ε) την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων



**Διάγραμμα 2.1:** Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό  
 Πηγή: M. Porter, "Competitive Strategy"

Οι πέντε δυνάμεις προσδιορίζουν κατά κύριο λόγο την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζουν τη τιμή του προϊόντος, το κόστος παραγωγής και τον όγκο των απαιτούμενων επενδύσεων.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002

Σαρσέντης Β, “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996

Τράπεζα της Ελλάδος, “Εκθεση του Διοικητή για το έτος 2004”, 2005

ICAP, “Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> Τάξης”, Κλαδική Μελέτη 2005

Porter M, “Competitive Strategy”, Free Press, 1980

Porter M, “Competitive Advantage”, Free Press, 1985

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 3.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αξιολογούνται με βασικό κριτήριο τη δημιουργία πλούτου και την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερομένων μερών από τη λειτουργία τους. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους: επηρεασμός τους από το εξωτερικό τους περιβάλλον και επηρεασμός του περιβάλλοντος από αυτές. Το περιβάλλον επιδρά στις επιχειρήσεις με τους δικούς του κανόνες στα θέματα ιδεών, πρακτικών και συνηθειών που καθορίζουν τους σκοπούς και το μέλλον τους. Η επίδραση του περιβάλλοντος είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, γιατί από αυτό εξαρτάται το ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιούν, πολλές από τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες, τα έργα υποδομής που υπάρχουν ή δεν υπάρχουν και είναι αναγκαία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων κλπ. Από την άλλη οι επιχειρήσεις επιδρούν στο περιβάλλον τους γιατί προσφέρουν εργασία, μολύνουν ή όχι την ατμόσφαιρα, διαμορφώνουν την αξία της γης με τις εγκαταστάσεις τους κ.α.

Ειδικότερα το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά της. Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών. Το μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά και σε κάθε άλλη επιχείρηση, και διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις (Πίνακας 3.1):

- α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον*
- β) το οικονομικό περιβάλλον*
- γ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον*
- δ) το τεχνολογικό περιβάλλον*

Ωστόσο μπορούμε να προσθέσουμε δύο ακόμα διαστάσεις:

- ε) το δημογραφικό περιβάλλον και*

στ) το παγκόσμιο περιβάλλον.

Από την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγονται για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις και εξελίξεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, γενικότερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος (Παπαδάκης Β, 2002).

**Πίνακας 3.1:** Ανάλυση Πολιτικού – Νομικού, Οικονομικού, Κοινωνικού – Πολιτιστικού και Τεχνολογικού Περιβάλλοντος

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν</li> <li>▪ Επιτόκιο</li> <li>▪ Προσφορά Χρήματος</li> <li>▪ Πληθωριστικές Τάσεις</li> <li>▪ Επίπεδο Ανεργίας</li> <li>▪ Έλεγχοι Μισθών/Τιμών</li> <li>▪ Υποτίμηση/Ανατίμηση</li> <li>▪ Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας</li> <li>▪ Διάθεση Εισοδήματος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>▪ Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>▪ Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών</li> <li>▪ Προστασία ευρεσιτεχνιών</li> <li>▪ Νέα προϊόντα</li> <li>▪ Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά</li> <li>▪ Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό</li> </ul>
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων</li> <li>▪ Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>▪ Φορολογία</li> <li>▪ Ειδικά κίνητρα</li> <li>▪ Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου</li> <li>▪ Κυβερνητική σταθερότητα</li> <li>▪ Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αλλαγές στον τρόπο ζωής</li> <li>▪ Καριέρα</li> <li>▪ Δραστηριοποίηση των καταναλωτών</li> <li>▪ Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού</li> <li>▪ Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία</li> <li>▪ Μετακίνηση του πληθυσμού</li> <li>▪ Ρυθμός γεννήσεων</li> <li>▪ Υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής</li> </ul>

Πηγή: Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία”, 2002

### 3.2 Πολιτικό - νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά τη γενική πολιτική κατάσταση μιας χώρας και περιλαμβάνει την εισοδηματική πολιτική, τη νομισματική πολιτική, τις κυβερνητικές και πολιτικές αποφάσεις. Το νομικό περιβάλλον εμπεριέχει τους νόμους και το σύνολο των διαδικασιών και κανονισμών νομικής υφής, οι οποίοι ρυθμίζουν την

κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των φυσικών και νομικών προσώπων κλπ.

Πιο συγκεκριμένα για το χώρο των επιχειρήσεων το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον καθορίζει το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται οι πάσης φύσης επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι πολιτικές εξελίξεις έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις καθώς αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική είναι δυνατό να επηρεάσουν τις εταιρείες με ποικίλους τρόπους, όπως με φορολογικά μέτρα, συναλλαγματικούς ελέγχους, τροποποιήσεις στο εργατικό δίκαιο, μέτρα περιβαλλοντικής προστασίας κ.α. Η πολιτική σταθερότητα ή η αστάθεια που προκύπτει από τη συνεργασία των επιχειρήσεων με τους αρμόδιους φορείς, δημιουργεί θετικό και αρνητικό κλίμα αντίστοιχα για επενδύσεις, ανάπτυξη και προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Για παράδειγμα κάποιες ενέργειες της κυβερνητικής πολιτικής που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης είναι:

- Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός του κράτους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μέτρα για την αποκέντρωση και την ορθολογική διαχείριση του κρατικού μηχανισμού, καθώς και την ανάπτυξη καταστημάτων όλων των επιχειρηματικών υπηρεσιών.
- Η απλοποίηση των διαδικασιών που απαιτούνται για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους και των καθυστερήσεων.
- Η βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου και των κανονιστικών ρυθμίσεων. Η προώθηση φορολογικών κινήτρων. Το νέο φορολογικό σύστημα πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα, σταθερότητα, διαφάνεια και χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές για τις επιχειρήσεις.
- Η ενεργοποίηση των διαδικασιών για την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου εθνικού χωροταξικού σχεδιασμού για τη χρήση γης και κατάρτιση ειδικών χωροταξικών σχεδίων για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τον τουρισμό.
- Η εφαρμογή του αναπτυξιακού νόμου. Ο νέος αναπτυξιακός νόμος δίνει έμφαση στην περιφερειακή ανάπτυξη, την ενίσχυση των επιχειρήσεων, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και την προώθηση καινοτομικών επενδύσεων.



- Η διευκόλυνση στην ανεύρεση κεφαλαίων και στην προσβασιμότητα στις χρηματοδοτικές πηγές. Σημαντικός καθίσταται εδώ ο ρόλος των τραπεζών στην ενίσχυση των επιχειρήσεων.

Αυτά είναι μόνο κάποια παραδείγματα που υποδεικνύουν ότι τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση, προκειμένου να αντιλαμβάνονται τα δρώμενα της κυβερνητικής πολιτικής και τις μεταβολές του νομοθετικού πλαισίου, ώστε να μπορούν να αντιδρούν άμεσα προς όφελος της εταιρείας.

### 3.3 Οικονομικό περιβάλλον

Η οικονομία διανύει σήμερα μια περίοδο μετάβασης, από την εποχή της βιομηχανίας στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας. Ο κινητήριος μοχλός της οικονομίας είναι πλέον η πληροφορία και η ταχύτητα διακίνησής της. Οι κυριότερες δυνάμεις που οδηγούν την τελευταία δεκαετία την παγκόσμια οικονομία είναι αφενός η παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των αγορών, και αφετέρου η επανάσταση στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Σε αυτά προστίθενται το εκπαιδευτικό επίπεδο που αυξάνει συνεχώς στις δυτικές χώρες, ο ταχύτατα αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός, η συνεχής αβεβαιότητα και η ανάγκη για συνεχείς προσαρμογές. Οι γνώσεις εξελίχτηκαν στο βασικότερο συντελεστή της παραγωγής, που ωστόσο υπόκεινται σε ταχεία χρονική απαξίωση.

Το οικονομικό περιβάλλον προκύπτει από την οικονομική κατάσταση μιας χώρας, όπως είναι ο βαθμός βιομηχανοποίησης (ποσοστό απασχολουμένων στη βιομηχανία ως προς το σύνολο του ενεργού πληθυσμού), ο ρυθμός ανάπτυξης, οι δείκτες του πληθωρισμού, της ανεργίας και του δημόσιου χρέους, η πορεία της κεφαλαιαγοράς, τα επιτόκια, το επίπεδο των εισοδημάτων, το φορολογικό σύστημα, οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με άλλες χώρες κ.α. Το οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησης. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν επίσης οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές και οι χρηματοδότες της επιχείρησης, που αποτελούν το μικροοικονομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Οι παράγοντες που εξετάζουν τα στελέχη μιας επιχείρησης στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος αφορούν:

- α) το ΑΕΠ της χώρας ή της Περιφέρειας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση: αναγνωρίζονται οι τάσεις, αναλύονται τα αίτια και επιχειρούνται προβλέψεις
- β) τα επιτόκια δανεισμού: το ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι αν είναι χαμηλά ή υψηλά σε σχέση με άλλες χώρες
- γ) την προσφορά χρήματος: το κρίσιμο ζήτημα προς εξέταση είναι το ποιο είναι το μέγεθος της σε σχέση με το μέγεθος των απαιτήσεων της επιχείρησης
- δ) τις πληθωριστικές τάσεις: αναγνωρίζονται οι τάσεις, μελετάται το παρελθόν, αναγνωρίζονται παρόμοιες οικονομικές συγκυρίες, εξετάζεται το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον για τη χώρα και επιχειρούνται προβλέψεις
- ε) το επίπεδο ανεργίας: η ανεργία θα πρέπει να μελετάται και ως κοινωνικό φαινόμενο. Βεβαίως, η προφανής ερώτηση αφορά τη διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας και τις μελλοντικές τάσεις που θα επικρατήσουν. Κατά την ανάλυση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ευρύτερο (ίσως και γειτονικών χωρών) κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, για την εξέταση περιπτώσεων κοινωνικών αναταραχών, μεταναστευτικών ρευμάτων κλπ
- στ) η υποτίμηση ή/και ανατίμηση του νομίσματος, η οικονομική και νομισματική σταθερότητα
- ζ) η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας και πρώτων υλών, ειδικά αν η μελέτη αφορά ενεργοβόρα επιχείρηση, και
- η) η διάθεση εισοδήματος ή το ΑΕΠ κατά κεφαλή των κατοίκων της κύριας αγοράς της επιχείρησης.

### **3.4 Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει την δομή της κοινωνίας, τις κοινωνικές τάξεις, ομάδες και στρώματα καθώς και τον ρόλο που αυτές παίζουν στην κοινωνία, τις κοινωνικές αλλαγές και γενικότερα όλη την κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Το πολιτισμικό περιβάλλον αναφέρεται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας, δηλαδή στο σύστημα αξιών, το οποίο χαρακτηρίζει διάφορες κοινωνικές ομάδες ή ένα ολόκληρο λαό. Περιλαμβάνει το βιοτικό επίπεδο (τόσο από το υλικό όσο και το πολιτιστικό), τα ήθη και τα έθιμα, τις παραδόσεις, θρησκευτικά συναισθήματα, αξίες κλπ.

Ιδιαίτερα στον χώρο των επιχειρήσεων, με την ύπαρξη ενός πλαισίου κανόνων και περιορισμών που θέτει η κοινωνία, τα διοικητικά στελέχη προσανατολίζονται περισσότερο στην ανάπτυξη μιας κοινωνικής υπευθυνότητας και ευαισθησίας από πλευράς της εταιρείας.

Κάποιοι από τους σημαντικότερους κοινωνικο-πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι:

- α) οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- β) η θέση της γυναίκας στην εργασία
- γ) η ισότητα των μειονοτήτων
- δ) ο καταναλωτισμός
- ε) η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, και
- στ) η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Ας σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης, μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αφορά συνολικά και όχι μεμονωμένα τις επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για παράδειγμα:

- Οι αλλαγές του τρόπου ζωής των ανθρώπων και οι απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών διαμονής, διατροφής και διασκέδασης υψηλής ποιότητας, δίνουν ευκαιρίες ανάπτυξης για κλάδους, όπως ο τουρισμός.
- Η απαίτηση για καριέρα των νέων, δίνουν ευκαιρίες σε Πανεπιστήμια και φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών τους.
- Η δραστηριοποίηση των καταναλωτών μέσω ενώσεων είναι δυνατόν να ενημερώσει αποτελεσματικά μέρος των καταναλωτών και με αυτόν τον τρόπο να ασκηθούν πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι μετακινήσεις πληθυσμού είναι δυνατόν μακροπρόθεσμα να προσφέρουν ευκαιρία για φθηνά εργατικά χέρια σ' επιχειρήσεις, αλλά μακροπρόθεσμα θα φέρουν κοινωνική κρίση και αναστάτωση λόγω υπέρμετρης εκμετάλλευσης.

### 3.5 Τεχνολογικό περιβάλλον

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

Η εκρηκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας και η διάχυση των εφαρμογών της στις περισσότερες περιοχές της ζωής μας δημιούργησαν τις τελευταίες δεκαετίες μια εντελώς νέα πραγματικότητα. Στον αιώνα που διανύουμε η εξέλιξη αυτή επιταχύνεται πια με γεωμετρική πρόοδο. Παραγωγικές σχέσεις, κοινωνικές δομές και πολιτισμικές λειτουργίες έχουν προσλάβει διαφορετικό περιεχόμενο και διακρίνονται για τη δυναμική τους (Παπαδημητρίου Γ, 2003). Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν κάθε τομέα της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου.

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

Κατά τη διαδικασία εισαγωγής μιας νέας τεχνολογίας σίγουρα προκύπτουν πολλά προβλήματα υιοθέτησης και προσαρμογής στην επιχείρηση. Απαιτούνται πολλές εσωτερικές ανακατανομές στο εσωτερικό της εταιρείας και ίσως το πιο δύσκολο είναι να διαχειρισθεί κάποιος την αλλαγή και τη μετάβαση από τη χρήση μιας τεχνολογίας στη χρήση μιας άλλης. Ωστόσο είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που δημιουργούνται και από το ρυθμό ανακάλυψης νέων καινοτομιών. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έτσι ώστε να αναγνωρισθούν αφενός οι τεχνολογίες που αφορούν την επιχείρηση και αφετέρου να γίνει η επιλογή εκείνης που θα έχει τις βέλτιστες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά της.

### 3.6 Δημογραφικό περιβάλλον

Το δημογραφικό περιβάλλον αποτελεί μέρος της κοινωνικό – πολιτιστικής διάστασης του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η δημογραφική διάσταση της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αφορά τους ακόλουθους παράγοντες:

- α) το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού
- β) την κατανομή του πληθυσμού σε ηλικίες
- γ) το μέσο όρο ζωής
- δ) τις μετακινήσεις πληθυσμών.

Αναφορικά με τους παραπάνω παράγοντες μπορούν να γίνουν τα εξής σχόλια:

- Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και αν εξετάσουμε τις δημογραφικές εξελίξεις στον πλανήτη μας διαπιστώνουμε μεγάλες διαφορές ανάμεσα στην αναπτυσσόμενη Ευρώπη και στις χώρες του τρίτου κόσμου. Συγκεκριμένα παρατηρείται αύξηση του πληθυσμού στις μη ανεπτυγμένες χώρες, ενώ από την άλλη μεριά η συνεχιζόμενη μείωση των γεννήσεων στις χώρες του ανεπτυγμένου Δυτικού κόσμου επιφέρει μείωση πληθυσμού, παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής.
- Η διάρθρωση του πληθυσμού μιας χώρας με βάση τις ηλικίες διαφοροποιεί σημαντικά τη σύνθεση της κοινωνίας. Είναι γεγονός ότι στις ανεπτυγμένες χώρες αυξάνεται κάθε χρόνο ο μέσος όρος ηλικίας των ανθρώπων, αλλά παράλληλα παρατηρείται έξαρση της υπογεννητικότητας. Η υπογεννητικότητα είναι ένα ανησυχητικό δημογραφικό φαινόμενο. Οι μειωμένες γεννήσεις οδηγούν στη διαπίστωση ότι ο πληθυσμός στο σύνολό του γερνάει, αφού αναλογικά οι ηλικιωμένοι συνεχώς γίνονται περισσότεροι και ο αριθμός των παιδιών λιγοστεύει, έχουμε δηλαδή μείωση των νεανικών ηλικιών.
- Όταν λέμε μετανάστευση, εννοούμε το φαινόμενο της μετακίνησης του πληθυσμού από την πατρική του γη ή σε ξένες χώρες (η λεγόμενη εξωτερική μετανάστευση) ή σε άλλο τόπο της ίδιας χώρας (η λεγόμενη εσωτερική μετανάστευση) με σκοπό πάντα, και στις δυο περιπτώσεις, την αναζήτηση μιας καλύτερης τύχης. Η μετακίνηση αυτή του πληθυσμού παρουσιάζεται όταν το περιβάλλον κοινωνικό, οικονομικό κλπ, μέσα στο οποίο ζει και κινείται το άτομο, δεν του παρέχει τη δυνατότητα να εκπληρώσει τις επιδιώξεις του και να

ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα, αλλά και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας, ούτως ώστε να συνθέτει αναλόγως το εργατικό της δυναμικό και να σέβεται τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου.

### 3.7 Παγκόσμιο περιβάλλον

Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν μιλούν για παγκοσμιοποίηση έχουν κυρίως κατά νου την οικονομική παγκοσμιοποίηση που είναι μόνο μία συνιστώσα της παγκοσμιοποίησης. Όμως, θα μπορούσε κανείς να μιλήσει ακόμη για τεχνολογική, πολιτική, πολιτιστική και κοινωνική παγκοσμιοποίηση.

Έτσι, η *τεχνολογική παγκοσμιοποίηση* αναφέρεται στις νέες τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες και στην επανάσταση της πληροφορικής (το internet για παράδειγμα αποτελεί μια από τις κύριες εκφράσεις αυτής της παγκοσμιοποίησης). Η *πολιτική παγκοσμιοποίηση* αναφέρεται στην παρακμή του έθνους-κράτους και στην ανάδειξη μιας υπερεθνικής δύναμης ηγετών που καθορίζουν την πολιτική διακυβέρνηση των χωρών. Η *πολιτιστική παγκοσμιοποίηση* αναφέρεται στην μονοσήμαντη διάδοση της κουλτούρας από τις ανεπτυγμένες χώρες στις πιο φτωχές, όπου σαφώς υπερισχύει η διάδοση του δυτικού πολιτισμού. Τέλος, η *κοινωνική παγκοσμιοποίηση* αναφέρεται στην ομογενοποίηση του σημερινού τρόπου ζωής ο οποίος βασίζεται σε μια ατομικιστική και καταναλωτική κουλτούρα.

Μολονότι οι παραπάνω συνιστώσες της παγκοσμιοποίησης είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετες, ωστόσο, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οικονομική διάσταση καθορίζει τις υπόλοιπες και αναφέρεται στην περίπτωση μιας παγκόσμιας οικονομίας χωρίς σύνορα, στην οποία ο οικονομικός εθνικισμός έχει εξαλειφθεί και η ίδια η παραγωγή έχει διεθνοποιηθεί. Οι αυξημένες απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς επιβάλλουν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε σήμερα να μιλάμε για πολυεθνικούς ομίλους επιχειρήσεων. Άλλωστε η παγκόσμια διάσταση, η οποία έχει προστεθεί τα τελευταία μόλις χρόνια στην μεθοδολογία ανάλυσης του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, προέρχεται από την παγκοσμιοποίηση στη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και ουσιαστικά από την κατάρρευση των οικονομικών και εμπορικών συνόρων διεθνώς. Επομένως είναι αναγκαιότητα πλέον

για μια εταιρεία να μελετά τις αλλαγές παγκοσμίως και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σε αυτές.

Η βασικότερη αιτία της παγκοσμιοποίησης σήμερα είναι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Η εκμηδένιση των αποστάσεων με τα υπερεξελιγμένα μέσα συγκοινωνίας, αλλά κυρίως με τα μέσα επικοινωνίας. Η κινητή τηλεφωνία και βέβαια το Internet, μέσω του οποίου διακινούνται αγαθά, υπηρεσίες και ιδέες. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια όπου η εξάπλωση του Internet είναι μοναδική, η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος σε σχέση με την παγκόσμια διάστασή του μπορεί να γίνει ευκολότερη, αφού μέσω του Διαδικτύου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με τις νέες διεθνείς αγορές, με δεδομένα για τις υφιστάμενες αγορές οι οποίες διαρκώς αλλάζουν, με τα διεθνή πολιτικά δρώμενα και με τα διεθνή χαρακτηριστικά των αγορών. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις είναι αρκετά εύκολο να διερευνηθούν μέσω της χρήσης του Διαδικτύου, με αποτέλεσμα να παίρνουμε δεδομένα τα οποία πριν από ελάχιστα χρόνια δεν ήταν δυνατόν να τα έχουμε στη μορφή και τον χρόνο που τα έχουμε σήμερα.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- Ευθύμογλου Π, “Επιχειρησιακή Στρατηγική”, Τεύχος Α, 1990
- Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Παπαδημητρίου Γ, “Δημοκρατία, τεχνολογία και συμμετοχή των πολιτών”, Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Σελ. Α17, 13/07/2003
- Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τομέας Οικονομίας και Διοίκησης, Α' Τάξη – 1ος Κύκλος ΤΕΕ, Αθήνα 1999
- Porter M, “Competitive Strategy”, Free Press, 1980
- Wheelen T., D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER

#### 4.1 Εισαγωγή

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

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο να μην αντιγράφεται ούτε να αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι αμφίβολη. Επομένως η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού που θα ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση για τα διευθυντικά στελέχη.

Για το λόγο αυτό το πρώτο στάδιο της ανάλυσης αφορά την ελκυστικότητα του κλάδου, δηλαδή την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση η οποία ανταγωνίζεται στον συγκεκριμένο κλάδο (Γεωργόπουλος Ν, 2002). Ένας κλάδος υψηλής ελκυστικότητας συνεπάγεται και υψηλή οικονομική απόδοση για την επιχείρηση, ενώ μία αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας συνεπάγεται μικρά οικονομικά οφέλη.

Παράλληλα πρέπει να εξετασθούν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης σε μια αγορά και που διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο. Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας, που απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά σε έναν κλάδο, ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

*Τεχνολογία:* εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία

*Παραγωγή:* αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων

*Διανομή:* καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιότητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή

*Μάρκετινγκ:* καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πωλητές, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία, εγγυήσεις

*Δεξιότητες:* ειδικότητα στο σχέδιο, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων

*Οργάνωση:* ικανότητα γρήγορης αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μανάτζμεντ, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής

*Άλλοι παράγοντες:* εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

Συνήθως κάθε κλάδος έχει κάποιους από τους παραπάνω παράγοντες, εκ των οποίων ορισμένοι είναι οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε ένα ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αφού είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Επομένως για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής για μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται, παράλληλα με την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης, και η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντός της. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται

«δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι 5 δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. Οι **προμηθευτές**, οι οποίοι ασκούν πιέσεις στην επιχείρηση αυτήν προσπαθώντας να επιβάλλουν τιμές, να επιβάλλουν χρόνους παραδόσεων και να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο.
2. Οι **αγοραστές**, οι οποίοι θέλουν φθηνότερο προϊόν στη μέγιστη δυνατή ποιότητα από την επιχείρηση και επιπλέον ζητούν πάντοτε νέες πηγές και νέες εταιρείες αγοράς προϊόντων.
3. Τα **υποκατάστατα των προϊόντων**, τα οποία μπορούν πολύ εύκολα να αντικαταστήσουν το προϊόν της εταιρείας που εξετάζουμε.
4. Οι **νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις** στον κλάδο, δηλαδή εταιρείες οι οποίες είναι δυνατόν να αναλάβουν δραστηριότητα όμοια με αυτή των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε μεγάλο ή μικρό χρονικό διάστημα, αλλά η είσοδός τους στον κλάδο εξαρτάται από το αν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν χτίσει εμπόδια εισόδου ή όχι.
5. Η πέμπτη δύναμη προέρχεται από τους **ανταγωνιστές** που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού, η οποία καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου που εξετάζουμε.

#### 4.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει η επιχείρηση ή ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσής τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν. Μερικοί από αυτούς είναι :

- οι οικονομίες κλίμακας
- οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
- η διαφοροποίηση των προϊόντων
- η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος, και

- η νομοθεσία / κυβερνητική πολιτική.

Συγκεκριμένα, όταν μια επιχείρηση έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας, δηλαδή μεγαλύτερες και πιο αποδοτικές μονάδες παραγωγής και διάθεσης και συνεπώς έχει χαμηλότερο κόστος ανά προϊόν, τότε δημιουργεί ένα εν δυνάμει εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον δικό της κλάδο. Επίσης, εάν οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την απόκτηση υψηλών παγίων είναι πολύ μεγάλες είναι ένα επιπλέον εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Τα κοστολογικά μειονεκτήματα των νέων επιχειρήσεων καθώς και η έλλειψη εμπειρίας δημιουργούν έναν ακόμα φραγμό στην προσπάθειά τους. Η διαφοροποίηση του προϊόντος, δηλαδή η προσπάθεια της επιχείρησης να είναι μοναδική στην αγορά σχετικά με ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος, είναι ένας άλλος παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Το ίδιο αποτελεί και η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους. Οι νομικοί περιορισμοί είναι δυνατόν να περιορίσουν ή και να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ωστόσο σε συνθήκες ανταγωνισμού το μεγαλύτερο εμπόδιο μπορεί να είναι η αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούργια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς κλπ).

#### 4.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη στην επιχείρηση με την απειλή της αύξησης των τιμών ή της μείωσης της ποιότητας των υλικών και υπηρεσιών που προσφέρουν. Η θέση των προμηθευτών ισχυροποιείται όταν η επιχείρηση αδυνατεί να μετακυλίσει την αύξηση του κόστους στους αγοραστές με το να αυξήσει τις τιμές και κατά συνέπεια μειώνονται τα κέρδη της. Οι προμηθευτές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- είναι λίγοι και πουλάνε σε πολλούς
- τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα
- οι πωλήσεις τους στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων
- διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει “κόστος μετακίνησης” στους αγοραστές
- μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, και

- το προϊόν τους αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Έτσι, οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται ούτως ώστε να διερευνηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ο *αριθμός τους*. Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών σημαίνει εύκολη αλλαγή προμηθευτή, μικρός αριθμός προμηθευτών σημαίνει μεγάλη εξάρτηση άρα ισχυρή πίεση από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση.
- ✓ Ο δεύτερος παράγοντας είναι η *δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων* των προμηθευτών. Στη περίπτωση που δεν υπάρχει εναλλακτική πηγή ανεφοδιασμού, τότε οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πρέπει να απευθυνθούν στους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι προσδιορίζουν τις τιμές και κατά συνέπεια αυξάνουν τη διαπραγματευτική τους ισχύ.
- ✓ Ο τρίτος παράγοντας αφορά το *μέγεθος και τη σπουδαιότητα του αγοραστή*. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη, τότε οι προμηθευτές δεν δίνουν τη δέουσα σημασία στη συνεργασία, δημιουργούν προβλήματα στις συναλλαγές και τελικά αυξάνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο και τη διαπραγματευτική τους θέση.
- ✓ Ο *βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων* του προμηθευτή είναι ένας τέταρτος παράγοντας ο οποίος μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής του δύναμης. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική η εταιρεία μπορεί να έχει άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή, ενώ αντίθετα ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή.
- ✓ Ο πέμπτος παράγοντας είναι η *δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός*. Αυτό σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές των αγοραστών τους δηλαδή των επιχειρήσεων του κλάδου, διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθεσης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις, και συνεπώς δημιουργούν απειλή για αυτούς.

#### 4.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο πιο πιθανό είναι οι τιμές των προϊόντων να είναι χαμηλές, ή να επιτύχουν υψηλότερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές, με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων να είναι μικρά. Έτσι η δύναμη των αγοραστών προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την αξία του προϊόντος που δημιουργήθηκε γι' αυτούς, αφήνοντας στις επιχειρήσεις αντίστοιχα χαμηλές ή υψηλές οικονομικές αποδόσεις. Οι αγοραστές διαθέτουν μεγάλη δύναμη όταν:

- υπάρχει μικρός αριθμός αγοραστών
- πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών
- υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού
- οι αγορές που πραγματοποιούν σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού τους κόστους
- έχουν μικρά κέρδη
- υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή
- υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, και
- έχουν πλήρη πληροφόρηση.

Οι έξι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται από μια ανταγωνιζόμενη επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Το μέγεθος και η σπουδαιότητα του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής πραγματοποιεί σημαντικές αγορές και καταναλώνει μεγάλο ποσοστό της παραγωγής του κλάδου, τότε θέτει τους δικούς του όρους στις συνεργασίες και συνεπώς διαθέτει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- ✓ Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Εξαρτάται από την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν της. Αν το προϊόν αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους των αγοραστών ή έχουν μικρά κέρδη, τότε οι πιέσεις που ασκούν για χαμηλότερες τιμές στις προμήθειες είναι μεγαλύτερες.
- ✓ Ο αριθμός των προμηθευτών, εάν δηλαδή υπάρχουν ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, με αποτέλεσμα ο αγοραστής

να μπορεί εύκολα ή δύσκολα να αλλάξει προμηθευτή. Ανάλογα διαμορφώνεται η διαπραγματευτική του ισχύς.

- ✓ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να διαμορφώσουν αναλόγως τη διαπραγματευτική ισχύ της εταιρείας ή όχι. Η ιδιαιτερότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος, συνεπώς η *διαφοροποίηση* του, μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι να το πληρώσουν.
- ✓ *Πληροφορίες* για τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά ή το κόστος παραγωγής του προϊόντος σημαίνει ότι είναι δυνατόν ο αγοραστής να πιέσει σε τιμές.
- ✓ Τελευταίος παράγοντας είναι η *κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω*. Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω αποτελεί μια δυνητική απειλή για την εταιρεία, για την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα της, αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω, έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός.

#### 4.5 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια αγορά συνήθως ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Η παρουσία υποκατάστατων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών, καθώς τίθενται άνω όρια στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή ενός προϊόντος, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή από υποκατάστατα. Οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο από υποκατάστατα εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή διαφοροποίησης των προϊόντων τους.

Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

- ✓ Υπάρχουν *άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα*. Στην περίπτωση αυτή τα υποκατάστατα τοποθετούν ένα όριο στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Το όριο αυτό συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους.

- ✓ Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια, οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας.
- ✓ Το κόστος μεταπήδησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό (στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του νέου προϊόντος κλπ).

#### 4.6 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των αγοραστών, οι διαφημιστικές καμπάνιες, κ.ά.

Οι παράγοντες που πρέπει οπωσδήποτε να ελέγχονται κατά την διαδικασία διάγνωσης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι:

- ✓ Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές περίπου ίσου μεγέθους είναι πιο πιθανό να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός (η συγκέντρωση τείνει να μειώνει την ένταση ανταγωνισμού).
- ✓ Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός μπορεί να διαγνωσθεί από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων από προηγούμενα έτη, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες είναι δυνατόν να μας δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Και συγκεκριμένα, χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς ιδίως όταν τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση ωρίμανσης τείνουν να εντείνουν τον ανταγωνισμό.
- ✓ Η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος. Πολλές επιχειρήσεις, των οποίων το σταθερό κόστος ή το κόστος αποθήκευσης αποτελεί σημαντικό ποσοστό του ολικού, προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας προκειμένου να καταμερίσουν τα έξοδα



τους. Τα αποτελέσματα όμως είναι να διαταράζουν την ισορροπία του κλάδου με τον πόλεμο τιμών και να εντείνουν τον ανταγωνισμό.

- ✓ Άλλος παράγοντας είναι η *έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων* των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου διευκολύνει τους πελάτες να μεταπηδήσουν στους ανταγωνιστές (χαμηλό κόστος μετακίνησης).
- ✓ Η *εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη*. Στη περίπτωση αυτή μπορεί να ανατραπεί η ισορροπία του κλάδου, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί πόλεμος τιμών, πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και αυξημένος ανταγωνισμός.
- ✓ Η ύπαρξη *υψηλών εμποδίων εξόδου* είναι ο τελευταίος παράγοντας για τη διάγνωση της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Τα εμπόδια εξόδου μπορούν να οφείλονται σε διάφορους λόγους, όπως π.χ. το υψηλό κόστος αποζημίωσης εργαζομένων, η παρουσία εργοστασίων υψηλής εξειδίκευσης που δεν μετατρέπονται σε άλλη χρήση κ.λ.π. Στις περιπτώσεις αυτές πιθανό να υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και ένταση ανταγωνισμού.

Από τα προαναφερθέντα συμπεραίνουμε πως ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός μάνατζερ είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσο ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημα του είναι να καταστρώνει τέτοια στρατηγική ώστε να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησής του και να τη διατηρεί σε κάποια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Ευθύμογλου Π, “Επιχειρησιακή Στρατηγική”, Τεύχος Α, 1990

Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002

Porter M, “Competitive Strategy”, Free Press, 1980

Wheelen T., D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

#### **5.1 Εισαγωγή**

Ποικίλοι είναι οι παράγοντες του μακρο – περιβάλλοντος που επηρέασαν και τοποθέτησαν τον κατασκευαστικό κλάδο στο επίκεντρο της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία χρόνια. Η ανάληψη των έργων των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και κατ' επέκταση η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων δημοσίων έργων, η απορρόφηση χρηματικών κονδυλίων από τα Α' & Β' ΚΠΣ, οι εκταμιεύσεις του Γ' ΚΠΣ και η κατασκευή έργων υποδομής σε όλη τη χώρα είναι μερικοί από τους σημαντικότερους λόγους που οδήγησαν τον κατασκευαστικό κλάδο στο να συμβάλει κατά 14% στο ΑΕΠ το 2004.

Επιπλέον, για να αναπτυχθεί η ανταγωνιστικότητα του κλάδου σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, να δοθεί έμφαση στην ασφάλεια και την ποιότητα των έργων, να εξαλειφθούν τα φαινόμενα εμπλοκής των δημοπρατήσεων, να διασφαλιστεί η διαφάνεια στη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων αλλά και να οριστικοποιηθεί η μορφή των συγχρηματοδοτούμενων έργων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, επήλθε μια ριζική αλλαγή του θεσμικού πλαισίου που αφορούσε τον κατασκευαστικό κλάδο και την παραγωγή δημοσίων έργων.

#### **5.2 Κοινοτικά κονδύλια**

Τη χρονική περίοδο 2000-2006 η Ελλάδα ενισχύεται με σημαντικούς πόρους από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Περιφερειακής Πολιτικής. Η στήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη χώρα μας πραγματοποιείται μέσω του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και του Ταμείου Συνοχής.

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης –Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα) οι συνολικοί χρηματοδοτικοί πόροι του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και του Ταμείου Συνοχής ανέρχονται σε 51,14 δισ ευρώ. Η συνολική δημόσια δαπάνη ανέρχεται σε 39,56 δισ ευρώ και η εκτιμώμενη ιδιωτική συμμετοχή ανέρχεται σε 11,58 δισ ευρώ.

Παράλληλα, σημαντικοί πόροι αντλούνται μέσω των τεσσάρων Κοινοτικών Πρωτοβουλιών, η συνολική δημόσια δαπάνη των οποίων ανέρχεται σε 1,28 δισ ευρώ (εκ των οποίων η κοινοτική συμμετοχή είναι 918 εκατ. ευρώ) για την περίοδο 2000-2006. Οι τέσσερις κοινοτικές πρωτοβουλίες των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Ταμείων για το χρονικό διάστημα 2000 - 2006 είναι:

- EQUAL: διεθνική συνεργασία για την προώθηση νέων πρακτικών καταπολέμησης των πάσης φύσεως διακρίσεων και των ανισοτήτων στην πρόσβαση στην αγορά εργασίας
- LEADER+: ανάπτυξη της υπαίθρου μέσω ολοκληρωμένων αναπτυξιακών προγραμμάτων και συνεργασίας ομάδων τοπικής δράσης
- URBAN II: οικονομική και κοινωνική ανασυγκρότηση των πόλεων και των συνοικιών που αντιμετωπίζουν κρίση, ώστε να προωθηθεί η βιώσιμη αστική ανάπτυξη
- INTERREG III: διασυνοριακή, διεθνική και διαπεριφερειακή συνεργασία που αποβλέπει στην τόνωση της ανάπτυξης και σε ισόρροπη και αρμονική διευθέτηση του ευρωπαϊκού εδάφους.

Κάθε κοινοτική πρωτοβουλία χρηματοδοτείται από ένα μόνο Διαρθρωτικό Ταμείο: το INTERREG III και το URBAN II από το ΕΤΠΑ<sup>1</sup>, το EQUAL από το ΕΚΤ<sup>2</sup> και το LEADER+ από το ΕΓΤΠΕ<sup>3</sup> - Τμήμα Προσανατολισμού.

Το Γ΄ ΚΠΣ, για την επίτευξη των στόχων του, υλοποιεί 25 Επιχειρησιακά Προγράμματα εκ των οποίων:

- τα 11 είναι Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και αφορούν εθνικές τομεακές πολιτικές
- τα 13 είναι Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ένα για κάθε μία από τις 13 περιφέρειες της χώρας και στα οποία έχει κατανεμηθεί το 1/3 περίπου των διαθέσιμων πιστώσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων για την περίοδο 2000-2006
- και 1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Τεχνική Βοήθεια που στόχο έχει να ενδυναμώσει, να στηρίξει και να βελτιώσει το σύστημα διαχείρισης, παρακολούθησης και ελέγχου του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

<sup>1</sup> ΕΤΠΑ : Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

<sup>2</sup> ΕΚΤ : Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο

<sup>3</sup> ΕΓΤΠΕ : Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων

Στο παράρτημα του κεφαλαίου περιλαμβάνονται οι πίνακες του σχεδίου χρηματοδότησης του Γ' ΚΠΣ (2000-2006), κατά προτεραιότητα και επιχειρησιακό πρόγραμμα (Π5.1), καθώς και ο χρηματοδοτικός πίνακας κατά διαρθρωτικό ταμείο και έτος (Π5.2). Επιπλέον, ο πίνακας Π5.3 παρουσιάζει τις εισροές από τη κοινοτική επιτροπή του ΚΠΣ (2000-2006), κατά επιχειρησιακό πρόγραμμα και ταμείο.

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα Π5.1, το συνολικό κόστος του Γ' ΚΠΣ 2000-2006 υπολογίζεται σε €42.275 εκ., εκ των οποίων το 75% (€31.758 εκ.) καλύπτεται από δημόσια δαπάνη και το υπόλοιπο 25% από ιδιωτική συμμετοχή. Οι άξονες προτεραιότητας με το υψηλότερο κόστος είναι οι μεταφορές (€12.255 εκ.) και η περιφερειακή ανάπτυξη (€10.914 εκ.).

Στον πίνακα Π5.2 παρατηρούμε από την ανάλυση κατά διαρθρωτικό ταμείο ότι την πρώτη θέση κατέχει το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, με ποσοστό συμμετοχής 75% στο συνολικό κόστος. Ακολουθούν με διαφορά το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (13,6%) και το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων (10,3%).

Τέλος σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα Π5.3, από τα 25 επιχειρησιακά προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, το "Οδικό άξονες, λιμάνια και αστική ανάπτυξη", απορροφά το μεγαλύτερο μέρος των εισροών από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το διάστημα 2001-2005. Συγκεκριμένα χρηματοδοτήθηκε με €1.517 εκ. από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

### 5.3 Θεσμικό πλαίσιο

Μια εξαιρετικά σημαντική μεταβολή του θεσμικού πλαισίου, η οποία επέφερε και σημαντικές ανακατατάξεις στον κατασκευαστικό κλάδο, αποτέλεσε ο νόμος 2940/2001 του ΥΠΕΧΩΔΕ καθώς προκάλεσε μια σειρά συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών, για τη δημιουργία νέων ισχυρών σχημάτων.

Συγκεκριμένα, ο Ν 2940/2001 με θέμα «Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις», ο οποίος δημοσιεύθηκε στις 6 Αυγούστου 2001, καθιέρωσε ένα νέο τρόπο εγγραφής των εταιρειών στο Μ.Ε.ΕΠ. (Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων), καθώς απαιτούσε επανάκριση των επιχειρήσεων για τη νέα κατάταξη σε κατηγορία και τάξη. Σκοπός του ήταν η μείωση του αριθμού των κατασκευαστικών εταιρειών ανά τάξη (μέσω συγχωνεύσεων ή/και εξαγορών) και η ταυτόχρονη ισχυροποίηση των νέων εταιρικών σχημάτων ώστε να έχουν την ικανότητα να εκτελέσουν τα μεγάλα

ολυμπιακά έργα, τα αυτοχρηματοδοτούμενα έργα, καθώς και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Σημαντική εξέλιξη για τον κλάδο των κατασκευών αποτελεί η μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την ανάθεση έργων και τις μελέτες δημοσίων έργων με τους νόμους Ν.3263/2004, Ν.3316/2005, Ν.3310/2005 και Ν.3389/2005. Συγκεκριμένα με το νόμο Ν.3263/2004 που αντικατέστησε τον νόμο Ν.2576/98 (ο οποίος είχε θεσπίσει το σύστημα του «μαθηματικού τύπου»), καθιερώνεται σύστημα μειοδοτικών διαγωνισμών, βάσει του οποίου εξετάζονται κυρίως ποιοτικά κριτήρια καθώς και μια νέα διαδικασία για τα διαδοχικά στάδια των μελετών, ενσωματώνεται πλήρως η κοινοτική νομοθεσία, περιορίζεται η γραφειοκρατία και τα στάδια διενέργειας των διαγωνισμών και επιβεβαιώνεται το πλήρες ασυμβίβαστο μεταξύ μελετητικών γραφείων και εργοληπτικών επιχειρήσεων. Ακόμη θεσπίζονται συγκεκριμένες προθεσμίες για την εκπόνηση της μελέτης και επιβάλλονται πειθαρχικές, αλλά και οικονομικές ποινές έως €50.000. Με το νόμο Ν.3316/2005 αναμορφώνεται πλήρως το νομικό πλαίσιο για την ανάθεση των μελετών δημοσίων έργων, αναβαθμίζεται η ποιότητα των μελετών και προσαρμόζεται το ελληνικό δίκαιο στις τελευταίες οδηγίες της Ε.Ε. Ο νόμος Ν.3310/2005 αφορά τη θέσπιση μέτρων για τη διασφάλιση της διαφάνειας και την αποτροπή καταστρατηγήσεων κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων. Τέλος με τον νόμο Ν.3389/2005 θεσμοθετούνται οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου. Οι σχετικές με τα μακροοικονομικά μεγέθη της χώρας πρόσφατες εξελίξεις, σε συνδυασμό με τον σημαντικό αναπτυξιακό ρόλο που ο κατασκευαστικός κλάδος διαδραματίζει κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας στην εγχώρια οικονομία, οδήγησε στην ταχεία προσέγγιση του θεσμού των ΣΔΙΤ με στόχο την κάλυψη των βασικών και λοιπών υποδομών (υδρεύσεις, αποχετεύσεις, δημόσια κτίρια, σχολεία, αναπλάσεις αστικών συγκροτημάτων κ.α.) που είτε βρίσκονται σε στάδιο μερικής περάτωσης, είτε σε στάδιο ωρίμανσης μελετών, είτε στο στάδιο λειτουργίας τους.

### **5.3.1 Νόμος Ν.2940/2001 “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”**

Τα κυριότερα σημεία του Ν.2940/2001 “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”, συνοψίζονται στα ακόλουθα:

## **Άρθρο 1: Κατασκευαστική Κοινοπραξία και Υπεργολαβία**

Επιτρέπεται η σύσταση κοινοπραξίας μεταξύ εργοληπτικών επιχειρήσεων αν:

α. Όλα τα μέλη της κατασκευαστικής κοινοπραξίας ανήκουν στις καλούμενες από τη διακήρυξη τάξεις και κατηγορίες του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.)

β. Το συμφωνητικό σύστασης της κοινοπραξίας γνωστοποιείται στον κύριο του έργου ή τον φορέα κατασκευής. Αν δεν γνωστοποιηθεί, δεν αναγνωρίζεται από τον κύριο του έργου ή τον φορέα κατασκευής.

Ο κύριος του έργου ή ο φορέας κατασκευής με απόφασή του μπορεί να μην εγκρίνει τη σύσταση της κοινοπραξίας, με απόφαση που λαμβάνεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία ενός μηνός από την ανωτέρω γνωστοποίηση.

Τα μέλη της κατασκευαστικής κοινοπραξίας δεν μπορεί να υπερβαίνουν τα τρία, αν το έργο ανατέθηκε σε μία επιχείρηση ή το διπλάσιο του αρχικού αριθμού των εργοληπτικών επιχειρήσεων, αν το έργο ανατέθηκε σε κοινοπραξία εργοληπτικών επιχειρήσεων.

Ο ανάδοχος πρέπει να έχει συνολικό ποσοστό συμμετοχής στην κατασκευαστική κοινοπραξία τουλάχιστον 50%. Κάθε άλλη εργοληπτική επιχείρηση που μετέχει στην κατασκευαστική κοινοπραξία πρέπει να έχει ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής 15%. Αν ο ανάδοχος είναι κοινοπραξία, πρέπει να διατηρεί τουλάχιστον το 50% στην κατασκευαστική κοινοπραξία. Κάθε άλλη εργοληπτική επιχείρηση που μετέχει στην κοινοπραξία πρέπει να έχει ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής 15%. Τα επιπλέον μέλη της κοινοπραξίας δεν επιτρέπεται να είναι κοινοπραξίες.

Όταν συνάπτεται σύμβαση μίσθωσης έργου μεταξύ αναδόχου δημοσίου έργου και εργοληπτικής επιχείρησης, για την κατασκευή μέρους του έργου που έχει αναληφθεί από τον ανάδοχο (υπεργολαβία), ο υπεργολάβος θεωρείται «εγκεκριμένος» με τις συνέπειες του νόμου αυτού, μετά από έγκριση του κυρίου του έργου ή του φορέα κατασκευής όταν συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

α. Ο υπεργολάβος έχει τα αντίστοιχα προσόντα για την εκτέλεση του έργου που αναλαμβάνει και ανήκει σε τάξη και κατηγορία έργου αντίστοιχη με το ποσό της σύμβασης της εργολαβίας.

β. Ο ανάδοχος, πριν από την εγκατάσταση του υπεργολάβου στο έργο, έχει γνωστοποιήσει στον κύριο του έργου ή στον φορέα κατασκευής τη σύμβαση υπεργολαβίας. Ο ανάδοχος του έργου πρέπει να διατηρεί ποσοστό τουλάχιστον

30% του ποσού της σύμβασής του με τον κύριο του έργου ή τον φορέα κατασκευής, αφού ληφθούν υπόψη όλες οι συμβάσεις υπεργολαβιών που έχουν εγκριθεί.

Η έγκριση της υπεργολαβίας έχει τις εξής συνέπειες:

α. Το ποσό της σύμβασης της υπεργολαβίας, όπως αυτό προκύπτει ιδίως από τα τιμολόγια που εκδίδονται από τον υπεργολάβο προς τον ανάδοχο, λαμβάνεται υπόψη για τον υπολογισμό της εμπειρίας και του ορίου του ανεκτέλεστου μέρους εργολαβιών δημοσίων έργων του υπεργολάβου.

β. Το ποσό της σύμβασης της υπεργολαβίας, όπως αυτό προκύπτει ιδίως από τα τιμολόγια που εκδίδονται από τον υπεργολάβο προς τον ανάδοχο αφαιρείται από το ανεκτέλεστο του ανάδοχου, ο οποίος δικαιούται πιστοποιητικό εμπειρίας για το σύνολο του έργου.

#### **Άρθρο 4: Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) και Επανάκριση Εργοληπτικών Επιχειρήσεων**

Η πολιτεία, προκειμένου να διασφαλίσει τη φερεγγυότητα υλοποίησης των έργων έχει θεσμοθετήσει δύο όργανα: το Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) και το Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ). Το πρώτο εξασφαλίζει την τεχνική, οικονομική και πιστοληπτική ικανότητα της εργοληπτικής επιχείρησης, την εμπειρία και την οργάνωση, ενώ το δεύτερο ελέγχει ότι τα άτομα που απασχολεί η επιχείρηση διαθέτουν τις κατάλληλες σπουδές και εμπειρία.

Την κατασκευή των δημοσίων έργων της χώρας επιτρέπεται να αναλαμβάνουν ημεδαπές επιχειρήσεις που είναι εγγεγραμμένες στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων, στην αντίστοιχη με το έργο κατηγορία και τάξη εγγραφής, καθώς και εργοληπτικές επιχειρήσεις κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις. Σημειώνεται ότι, οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις χωρών εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν τα ουσιαστικά προσόντα, γίνονται δεκτές σε διαγωνισμούς και μπορούν να αναλάβουν την εκτέλεση δημοσίων έργων, σε όσες περιπτώσεις αυτό προκύπτει από διεθνείς υποχρεώσεις της χώρας.

Η εγγραφή και κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ. καθώς και η τακτική και έκτακτη αναθεώρηση της εγγραφής γίνεται με αίτησή τους και στηρίζεται σε όλα τα στοιχεία που είναι αναγκαία για την εξέταση της αίτησης και τον έλεγχο της ακρίβειας των υποβαλλομένων στοιχείων και τα οποία υποχρεούνται να υποβάλλουν οι εργοληπτικές επιχειρήσεις στο Μ.Ε.ΕΠ.



Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται από την υπηρεσία του ΠΕΧΩΔΕ που είναι αρμόδια για την τήρηση του Μ.Ε.ΕΠ. Μεταξύ των στοιχείων αυτών περιλαμβάνονται ιδίως τα πιστοποιητικά Μ.Ε.ΕΠ., τα οποία συντάσσονται από τον κύριο του έργου ή τον φορέα κατασκευής για κάθε έργο και περιέχουν πληροφορίες και αξιολογήσεις για τη δημοπρασία και την ανάδοχο επιχείρηση, για τις τεχνικές επιχειρήσεις που έχουν συμπράξει στην κατασκευή του έργου με συμβάσεις κατασκευαστικής κοινοπραξίας ή εργολαβίας, οι οικονομικές καταστάσεις των χρήσεων των τριών τελευταίων ετών, τα τιμολόγια ιδιωτικών έργων όλων των κατηγοριών, τα δικαιολογητικά πιστοποίησης των παγίων στοιχείων και της αξίας τους (οικόπεδα, γήπεδα, κτίρια, μηχανολογικός εξοπλισμός και μεταφορικά μέσα πλην επιβατικών αυτοκινήτων), δικαιολογητικά για την απόδειξη της βασικής και της συμπληρωματικής στελέχωσης, καθώς και οποιοδήποτε άλλο στοιχείο κριθεί απαραίτητο για την αξιολόγηση των εργοληπτικών επιχειρήσεων Μ.Ε.ΕΠ.

Η στελέχωση της εργοληπτικής επιχείρησης, με στελέχη που είναι εγγεγραμμένα στο Μ.Ε.Κ., παρακολουθείται από την υπηρεσία τήρησης του Μ.Ε.ΕΠ., ώστε τα στελέχη αυτά να συμμετέχουν ενεργά στο έργο της επιχείρησης. Η ελάχιστη στελέχωση της επιχείρησης πρέπει να είναι συνεχής καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της και να αποδεικνύεται με βεβαίωση ασφάλισης του προσωπικού από τον οικείο ασφαλιστικό φορέα.

### **Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.)**

Η εγγραφή στο Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.) γίνεται με αίτηση των ενδιαφερομένων τεχνικών διπλωματούχων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και πρώην ανωτέρων τεχνικών σχολών, που ασχολούνται με την παραγωγή έργων σε οποιοδήποτε στάδιο (μελέτη, κατασκευή, επίβλεψη). Με την εγγραφή πραγματοποιείται και κατάταξη σε μία από τις βαθμίδες εμπειρίας, ενώ παρακολουθείται συστηματικά η εξέλιξη της εμπειρίας των εγγεγραμμένων, ώστε να μπορεί να γίνεται αναθεώρηση της κατάταξης σε κατηγορίες έργων και βαθμίδες.

Επομένως, στο Μ.Ε.Κ. εγγράφονται μόνο φυσικά πρόσωπα και περιλαμβάνονται έξι κατηγορίες έργων (οδοποιίας, οικοδομικών, υδραυλικών, λιμενικών, ηλεκτρομηχανολογικών και βιομηχανικών ενεργειακών) και οκτώ υποκατηγορίες εξειδικευμένων έργων ή εργασιών (γεωτρήσεων, πρασίνου, ειδικών μονώσεων, ανελκυστήρων, ηλεκτρονικού εξοπλισμού πλωτών έργων -

εγκαταστάσεων ναυπηγείων, αποκαλύψεις μεταλλείων και καθαρισμού, επεξεργασίας νερού, υγρών, αερίων και αποβλήτων).

Η εγγραφή, η κατάταξη και η εξέλιξη στις βαθμίδες του Μ.Ε.Κ. γίνεται από επιτροπή. Η επιτροπή εισηγείται επίσης κάθε μέτρο που σχετίζεται με τον τρόπο τήρησης του Μ.Ε.Κ. για την καλύτερη εκπλήρωση του σκοπού του, τον τρόπο που καταρτίζονται και αξιολογούνται τα πιστοποιητικά και γενικά παρακολουθεί την όλη τήρηση του Μ.Ε.Κ. και υποβάλλει στον Υπουργό ΠΕΧΩΔΕ σχετικές εκθέσεις. Η σύνθεση της επιτροπής ορίζεται με Προεδρικό Διάταγμα και στη σύνθεση αυτή περιλαμβάνονται εκτός από τα όργανα δημοσίων υπηρεσιών και εκπρόσωποι του ΤΕΕ, επαγγελματικών ενώσεων των Τεχνικών που δεν είναι μέλη του ΤΕΕ και επαγγελματικών εργοληπτικών ενώσεων.

Οι βαθμίδες εμπειρίας σε κάθε ειδικότητα διακρίνονται σε τέσσερις (4). Οι διπλωματούχοι ΑΕΙ κατατάσσονται στην πρώτη βαθμίδα εμπειρίας κατόπιν τριετούς άσκησης του επαγγέλματος, ενώ μπορεί να γίνει κατάταξη απευθείας στη δεύτερη βαθμίδα αν έχει συμπληρωθεί πενταετία από την έναρξη άσκησης του επαγγέλματος και εφόσον αποδεικνύεται η σχετική εμπειρία. Επίσης, οι εγγεγραμμένοι σε μια βαθμίδα, έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν αναβάθμιση ύστερα από τριετή απασχόληση σε κατασκευή ή εξαιτη επίβλεψη ή εννιαετή απασχόληση σε μελέτη. Σε περίπτωση που η απασχόληση είναι εναλλασσόμενη, ο χρόνος απασχόλησης σε επίβλεψη ή μελέτη ανάγεται σε χρόνο κατασκευής μέχρι τη συμπλήρωση τριετίας κατά τη σχετική αναλογία των πιο πάνω συνολικών απαιτήσεων χρόνου κατ' απασχόληση. Ειδικά, για την εξέλιξη από την Τρίτη βαθμίδα στην Τέταρτη, για όλες τις κατηγορίες έργων, απαιτείται απασχόληση τριών ετών σε κατασκευή, η οποία ωστόσο δεν μπορεί να αναπληρωθεί με άλλου είδους απασχόληση.

Οι πτυχιούχοι των ΤΕΙ και των πρώην ανωτέρων τεχνικών σχολών κατατάσσονται πάντα στην πρώτη βαθμίδα ύστερα από πενταετή άσκηση του επαγγέλματος με βάση την εμπειρία. Ωστόσο, έχουν την δυνατότητα να ζητήσουν αναβάθμιση σε ανώτερη βαθμίδα ύστερα από τριετή απασχόληση σε κατασκευή ή οκταετή σε επίβλεψη. Αν η απασχόληση είναι εναλλασσόμενη, ο χρόνος απασχόλησης σε επίβλεψη ανάγεται σε χρόνο κατασκευής για τη συμπλήρωση των τριών ετών, κατά την σχετική αναλογία των πιο πάνω απαιτήσεων χρόνου κατ' απασχόληση. Όσον αφορά την εξέλιξη από την Τρίτη βαθμίδα στην Τέταρτη, ισχύει ο ίδιος κανόνας με αυτόν που εφαρμόζεται στους πτυχιούχους των ΑΕΙ.

## Τάξεις Εργοληπτικών Πτυχίων

Οι τάξεις του Μ.Ε.ΕΠ. ορίζονται σε επτά και επιπλέον αυτών ορίζονται και δύο ειδικές τάξεις (Α1, Α2) για μικρές επιχειρήσεις. Η κατάταξη στο Μ.Ε.ΕΠ. 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.

Εργοληπτική επιχείρηση που υποβάλει αίτηση και προέρχεται από συγχώνευση, δεν επιτρέπεται να καταταγεί σε τάξη της νέας διαβάθμισης ανώτερη από την αντίστοιχη τάξη της επιχείρησης ή των επιχειρήσεων με την ανώτερη αντίστοιχη τάξη, από αυτές που συγχωνεύθηκαν.

Σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων εργοληπτικών επιχειρήσεων εγγεγραμμένων στο Μ.Ε.ΕΠ. για κατάταξη στις τάξεις τέταρτη, πέμπτη, έκτη και έβδομη, αυτές δεν πρέπει να απέχουν από την επιχείρηση με την ανώτερη αντίστοιχη τάξη, περισσότερο από δύο τάξεις. Όταν υποβάλλεται αίτηση από εργοληπτική επιχείρηση εγγεγραμμένη στο Μ.Ε.ΕΠ., σε τάξη κατώτερη από την αντίστοιχή της, επιτρέπεται διαφορά δύο τάξεων από την αντίστοιχη της αιτούμενης τάξης.

## Κατάταξη Εργοληπτικών Επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ. με Βάση τον “Τύπο Κατάταξης”

Για κατάταξη στις ειδικές τάξεις Α1 και Α2, στην πρώτη και τη δεύτερη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ. δεν απαιτείται νομική μορφή του εταιρικού σχήματος. Για κατάταξη στις τάξεις τρίτη ως έβδομη απαιτείται νομική μορφή ανωνύμου εταιρείας. Περαιτέρω, η επανάκριση των εργοληπτικών επιχειρήσεων του Μ.Ε.ΕΠ. βασίστηκε στον Τύπο Κατάταξης. Το αποτέλεσμα προέκυψε από την εφαρμογή του και η τελικά εξαγόμενη βαθμολογία, κατάταξε την κάθε εργοληπτική επιχείρηση που τον χρησιμοποίησε σε μία από τις τάξεις του Μ.Ε.ΕΠ. της νέας διαβάθμισης, δηλαδή από την 3<sup>η</sup> έως και την 7<sup>η</sup> της νέας διαβάθμισης του Μ.Ε.ΕΠ. Τονίζεται ότι το δικαίωμα κατάταξης στο Μ.Ε.ΕΠ. μέσω της εφαρμογής του Τύπου Κατάταξης αποκτήθηκε μόνο από εργοληπτικές επιχειρήσεις οι οποίες ήταν ήδη εγγεγραμμένες στο Μ.Ε.ΕΠ. και σε

<b>Πίνακας 5.1</b> Αντιστοιχία παλαιών – νέων τάξεων	
<b>Παλαιά</b>	<b>Νέα</b>
Η'	Έβδομη
Ζ'	Έκτη
ΣΤ'	Πέμπτη
Ε'	Τετάρτη
Δ'	Τρίτη
ΜΕΚ Δ'	Δεύτερη
ΜΕΚ Γ'	Πρώτη
ΜΕΚ Β'	Α2
ΜΕΚ Α'	Α1

Πηγή: Ν. 2940/2001

τάξεις της υφιστάμενης διαβάθμισης, είτε για αυτοτελή κατάταξη, είτε προερχόμενες από συγχώνευση εργοληπτικών επιχειρήσεων εγγεγραμμένων στο Μ.Ε.ΕΠ.

Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται τα μεγέθη που χρησιμοποιούνται σε περίπτωση εφαρμογής του Τύπου Κατάταξης, όπως ορίζονται για κάθε τάξη του Μ.Ε.ΕΠ. της νέας διαβάθμισης και απαιτούνται ως ελάχιστες προϋποθέσεις για την κατάταξη των κατασκευαστικών εταιρειών στην αντίστοιχη τάξη.

<b>Πίνακας 5.2</b> Αναλογούντα μεγέθη στην Εφαρμογή του τύπου κατάταξης			
<b>Τάξη</b>	<b>Κύκλος εργασιών</b>	<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>Πάγια</b>
3 <sup>η</sup>	2.641.233	733.678	146.735
4 <sup>η</sup>	5.282.465	1.467.351	293.470
5 <sup>η</sup>	14.673.514	4.402.054	880.411
6 <sup>η</sup>	29.347.029	8.804.109	1.760.822
7 <sup>η</sup>	176.082.172	88.041.086	17.608.217
Αξία σε €		Πηγή: Ν 2940/2001	

### Όρια Προϋπολογισμού Έργων Εργοληπτικών Επιχειρήσεων

Με απόφαση του υπουργείου ΠΕΧΩΔΕ αριθμ. Δ17α/08/35ΦΝ.430/8.4.2003: “Επανακαθορισμός ορίων προϋπολογισμού έργων τα οποία επιτρέπεται να αναλάβουν εργοληπτικές επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο Μ.Ε.ΕΠ.”, τα σχετικά όρια επαναπροσδιορίζονται. Τα ανώτατα και τα κατώτατα όρια για όλες τις κατηγορίες έργων παρατίθενται στον πίνακα 5.3 που ακολουθεί. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνουμε πως μια τεχνική εταιρεία, ανάλογα με τη τάξη που ανήκει, μπορεί να αναλάβει δημόσια έργα ορισμένου προϋπολογισμού.

<b>Πίνακας 5.3</b> Νέα ανώτατα και κατώτατα όρια προϋπολογισμού έργων Εργοληπτικών επιχειρήσεων			
<b>Τάξη Μ.Ε.ΕΠ.</b>	<b>Ανώτατα Όρια</b>	<b>Κατώτατα όρια (εκτός νομού έδρας)</b>	<b>Κατώτατα όρια (εντός νομού έδρας και σε ένα δεύτερο της επιλογής της)</b>
<b>A1</b>	90.000		
<b>A2</b>	300.000		
<b>1<sup>η</sup></b>	750.000		
<b>2<sup>η</sup></b>	1.500.000	175.000	87.500
<b>3<sup>η</sup></b>	3.750.000	500.000	250.000
<b>4<sup>η</sup></b>	7.500.000	1.400.000	700.000
<b>5<sup>η</sup></b>	22.000.000	3.500.000	1.750.000
<b>6<sup>η</sup></b>	44.000.000	10.500.000	5.250.000
<b>7<sup>η</sup></b>	-	35.000.000	-
Αξία σε €		Πηγή: Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ. Δ17α/08/35ΦΝ.430/8.4.2003	

Στα πλαίσια της ίδιας απόφασης επανακαθορίζεται επίσης το αναβαθμισμένο όριο προϋπολογισμού έργων το οποίο αναλαμβάνουν οι κοινοπραξίες δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων 6<sup>ης</sup> τάξης του Μ.Ε.ΕΠ., για την ίδια κατηγορία έργου, σε €60.000.000.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.1940/2001, κάθε εργοληπτική επιχείρηση του Μ.Ε.ΕΠ. μέχρι και την έκτη τάξη, για να αναλάβει την εκτέλεση δημοσίου έργου, πρέπει να μην έχει σε ολόκληρη τη χώρα, πριν τη συμμετοχή της στο διαγωνισμό, ανεκτέλεστο μέρος εργασιών δημοσίων έργων ανώτερο από το τριπλάσιο του ανώτερου ορίου της τάξης τους. Ο πίνακας 5.4 παρουσιάζει τα ανώτατα όρια ανεκτέλεστου των τάξεων Α1 έως 6<sup>ης</sup> του Μ.Ε.ΕΠ.

<b>Πίνακας 5.4</b> Ανώτατα όρια ανεκτέλεστου κατά τάξη Μ.Ε.ΕΠ.	
<b>Τάξη Μ.Ε.ΕΠ.</b>	<b>Ανώτατα Όρια Ανεκτέλεστου</b>
<b>A1</b>	270.000
<b>A2</b>	900.000
<b>1<sup>η</sup></b>	2.250.000
<b>2<sup>η</sup></b>	4.500.000
<b>3<sup>η</sup></b>	11.250.000
<b>4<sup>η</sup></b>	22.250.000
<b>5<sup>η</sup></b>	66.000.000
<b>6<sup>η</sup></b>	132.000.000
Αξία σε € Πηγή: Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ. Δ17α/0444/35ΦΝ.430/12.5.2003	

### **5.3.2 Νόμος Ν.3263/2004 “Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και συναφείς διατάξεις”**

Με τη ψήφιση του νόμου 3263/2004 σε γενικές γραμμές καταργείται ο μαθηματικός τύπος ανάδειξης των αναδόχων και εισάγεται ο μειοδοτικός διαγωνισμός στην ανάθεση των δημοσίων έργων. Ειδικότερα, με βάση την αιτιολογική έκθεση του ΥΠΕΧΩΔΕ που συνόδευε το σχέδιο νόμου προβλέπονται μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

Με το νέο νόμο (Ν.3263/2004), η διαδικασία ανάθεσης των έργων διεξάγεται με διαφάνεια (σε δημόσιες συνεδριάσεις) και αντικειμενικότητα, σε ένα στάδιο που τελειώνει σχεδόν πάντα την πρώτη μέρα (τη μέρα του διαγωνισμού). Στη φάση αυτή ελέγχονται τυπικά δικαιολογητικά και οικονομικές προσφορές, και κατακυρώνεται η δημοπρασία. Με αυτόν τον τρόπο αποτρέπονται οι υποψήφιοι από τις αλληπάλληλες προσφυγές στη δικαιοσύνη.

Θεσπίζεται χρονικό όριο για την περαίωση της διαδικασίας ανάθεσης, η υπέρβαση του οποίου δίνει τη δυνατότητα στον κύριο του έργου να ανακαλέσει τη διακήρυξη και να επαναπροκηρύξει το έργο. Παράλληλα, λαμβάνονται μέτρα για την αποτροπή των υπερβολικών εκπτώσεων. Τα μέτρα αυτά είναι κυρίως:

- \* Οι μεγάλες εγγυήσεις καλής εκτέλεσης σε περίπτωση υποβολής μεγάλων εκπτώσεων. Οι εγγυήσεις αυτές καταπίπτουν συνολικά ως ποινική ρήτρα σε περίπτωση έκπτωσης του αναδόχου.

\* Η αύξηση των ποινικών ρητρών εις βάρος του αναδόχου, για την υπαίτια καθυστέρηση των εργασιών της εργολαβίας.

\* Η υποχρεωτική έκπτωση του αναδόχου, αν συντρέχουν ορισμένες σοβαρές προϋποθέσεις, όπως η καθυστέρηση των εργασιών και παραβίαση των προθεσμιών, καθώς και η κατά σύστημα κακότεχνες εργασίες. Επιπλέον, η έκπτωση καθίσταται ταχύρρυθμη, με στόχο την απομάκρυνση του αναδόχου. Παράλληλα, προστατεύονται τα νόμιμα δικαιώματα του αναδόχου και δίνεται η δυνατότητα επανόρθωσης μιας απόφασης, που κρίνεται σε δεύτερο βαθμό ως μη νόμιμη από την Προϊσταμένη Αρχή. Επιπλέον, λαμβάνεται μέριμνα για τη διαφανή ανάθεση των υπολειπομένων εργασιών στον δεύτερο μειοδότη του διαγωνισμού και μετά στον τρίτο (αν δεν δεχθεί ο δεύτερος), εφόσον όμως οι προσφορές τους κρίνονται ικανοποιητικές.

Επιπλέον, λαμβάνονται και μια σειρά άλλων μέτρων, εξυγιαντικών του συστήματος ανάθεσης / εκτέλεσης των έργων, όπως:

\* Ο συστηματικός και οργανωμένος έλεγχος της ποιότητας των μελετών του έργου πριν την ανάθεση.

\* Η σύνταξη και έγκριση ενιαίων τιμολογίων, που θα χρησιμοποιούνται υποχρεωτικά από όλους τους φορείς που εκτελούν δημόσια έργα, για τη σύνταξη των προϋπολογισμών δημοπράτησης.

\* Η απειλή πειθαρχικών μέτρων κατά των οργάνων που ασχολούνται με την εκτέλεση του έργου, για μια σειρά από πράξεις και παραλείψεις τους, ιδιαίτερα σημαντικές για την καλή διοίκηση του έργου.

\* Αποκλείεται η εκχώρηση του εργολαβικού ανταλλάγματος σε τράπεζες. Η εκχώρηση αποβαίνει σε βάρος του έργου, γιατί ο ανάδοχος χρησιμοποιεί κατά περίπτωση το δάνειο που παίρνει με την εκχώρηση για άλλους σκοπούς του και όχι για το έργο. Παράλληλα, διευκρινίζονται οι διαδικασίες της κατάσχεσης (στις περιπτώσεις που αυτή επιτρέπεται) του εργολαβικού ανταλλάγματος.

Οι διατάξεις του νέου νόμου ισχύουν για τους διαγωνισμούς των έργων όλων των φορέων του δημόσιου τομέα.

Τέλος, επισημαίνεται ότι διαγωνισμοί στους οποίους μέχρι την ημερομηνία έναρξης ισχύος του νόμου δεν θα υποβληθούν προσφορές ή τυπικά δικαιολογητικά ανακαλούνται και επαναπροκηρύσσονται, διότι θα διεξαχθούν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα υπό το νέο νόμο.

### 5.3.3 Νόμος 3389/2005 “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα”

Οι ΣΔΙΤ έχουν οριστεί ευρέως ως μορφές συνεργασίας των Δημοσίων Αρχών με Ιδιωτικούς φορείς, που αποσκοπούν στην εξασφάλιση του σχεδιασμού, της χρηματοδότησης, της κατασκευής, της λειτουργίας, της διαχείρισης, αλλά και ανακαίνισης ή συντήρησης δημοσίων υποδομών, καθώς και στην παροχή υπηρεσιών, σε διάφορους τομείς της εθνικής οικονομίας.

Οι ΣΔΙΤ αφορούν συμπράξεις προϋπολογισμού μέχρι 200 εκ. ευρώ, δηλαδή εφαρμόζονται κυρίως σε έργα υποδομής και υπηρεσίες μικρότερου προϋπολογισμού. Ουσιαστικά, πρόκειται για υποδομές περιφερειακής και τοπικής εμβέλειας όπως σχολεία, χώροι στάθμευσης, χώροι άθλησης και αναψυχής, νοσοκομεία, κέντρα υγείας, λιμένες, κ.α., αλλά και υπηρεσίες όπως διοικητική ή συμβουλευτική υποστήριξη και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Ιστορικά, οι ΣΔΙΤ ασκήθηκαν περιορισμένα ως εργαλείο χρηματοδότησης. Τα τελευταία έτη, χρησιμοποιήθηκαν στο πλαίσιο μεγάλων κατασκευαστικών έργων, όπως το Αεροδρόμιο των Σπάτων, η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου και η Αττική Οδός.

Κύρια χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας που κρύβεται πίσω από τη χρήση των ΣΔΙΤ είναι τα ακόλουθα:

α) Οτι αυτά δεν αφορούν μόνο έργα υποδομής, αλλά και παρεχόμενες υπηρεσίες και ότι αποτελούν εργαλείο χρηματοδότησης κυρίως σε επίπεδο τοπικό και περιφερειακό.

β) Οτι στηρίζονται στην κατανομή κινδύνων μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι κίνδυνοι, οι οποίοι επηρεάζουν ουσιαστικά το γενικό κόστος του έργου, προκύπτουν είτε από απρόβλεπτα γεγονότα, είτε από αβέβαιες ρυθμίσεις και εκτιμήσεις σχετικά με τα στοιχεία που συγκροτούν τα δεδομένα του έργου. Οι κίνδυνοι είναι παρόντες σε όλη τη διάρκεια ζωής ενός έργου και εξελίσσονται σε φύση και σε ένταση (και τείνουν να ελαττώνονται με τον χρόνο).

Πρώτο πλεονέκτημα που δύναται να προσφέρει η ορθή χρήση των ΣΔΙΤ είναι η βελτίωση ποιότητας υποδομών και παροχής υπηρεσιών αλλά και η συγκράτηση του κόστους και η σχετική μείωση του χρόνου εκτέλεσης των έργων. Στοιχείο, που στην ελληνική περίπτωση επιτυγχάνεται μέσω και της παράκαμψης του προβληματικού συστήματος παραγωγής κλασικών δημόσιων έργων και υπηρεσιών.

Δεύτερο και σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι η ενεργοποίηση του δυναμικού του ιδιωτικού τομέα, η οποία δύναται να διοχετευθεί με δύο τρόπους. Κατ' αρχάς, με την ανάπτυξη του θεσμού των ΣΔΙΤ επιτυγχάνεται η καλύτερη εποπτεία της

εκτέλεσης αλλά και της εξέλιξης των έργων, αφού οι ιδιωτικοί φορείς έχουν πλέον εύλογο συμφέρον να συμβάλλουν σε αυτή. Κατά συνέπεια, γίνεται ευκολότερος ο έλεγχος και η ρύθμιση των πεπραγμένων απ' ότι στο δημόσιο τομέα. Δεύτερον, γίνεται δυνατή η μεταφορά τεχνογνωσίας από τον ιδιωτικό προς το δημόσιο τομέα.

#### 5.4 Ασφαλιστική Κάλυψη

Τα μεγάλα τεχνικά έργα καθιστούν αναγκαία την ασφαλιστική κάλυψη προκειμένου να διασφαλιστεί η αποπεράτωσή τους. Η αποπεράτωση ενός τεχνικού έργου είναι μια χρονοβόρα και πολυσύνθετη διαδικασία, στην οποία εμπλέκονται πολλοί φορείς διαφόρων ειδικοτήτων (όσον αφορά τη μελέτη, την κατασκευή, τη χρηματοδότηση, τη συντήρηση και λειτουργία του έργου) και κρύβονται αρκετοί κίνδυνοι (φυσικοί ή άλλοι), που δημιουργούν αρνητικές επιπτώσεις και αβεβαιότητα, τόσο στην ασφάλεια όσο και στην ποιότητα του έργου.

Οι μελετητές και οι σύμβουλοι είναι οι πρώτοι στους οποίους επιρρίπτονται οι ευθύνες σε περίπτωση ζημιάς. Στην Ελλάδα υπάρχει ένα αρκετά αυστηρό θεσμικό πλαίσιο για τους μελετητές και τους συμβούλους, το οποίο περιγράφει τις ευθύνες τους. Οι ευθύνες απορρέουν από τον αστικό και ποινικό κώδικα, την ειδική νομοθεσία και τις εκάστοτε συμβάσεις, και σύμφωνα με τη νομοθεσία εξακολουθούν να υφίστανται και να βαρύνουν ανεξάρτητα από την παραλαβή ή όχι των μελετών από τις αρμόδιες υπηρεσίες ή τους πελάτες.

Για τον λόγο αυτό, ο μόνος τρόπος εξασφάλισής τους είναι η ύπαρξη μόνιμου συμβολαίου Ασφάλισης Επαγγελματικής Ευθύνης, το οποίο καλύπτει επί της ουσίας τις ευθύνες που απορρέουν από την εκάστοτε μελέτη, όταν αυτή εφαρμοσθεί. Επιπλέον θωρακίζει και τις ποινικές ευθύνες των μελετητών και συμβούλων. Τέλος η Ασφάλιση Επαγγελματικής Ευθύνης των παρεχόντων υπηρεσιών στον τομέα των έργων δρα εξυγιαντικά στην όλη παραγωγή τους. Η ολοκληρωμένη ασφάλιση της αλυσίδας παραγωγής των έργων βοηθάει στην αναζήτηση ευθυνών, όπου και αν υπάρχουν, καθώς και στον ορθολογικό επιμερισμό τους, διευκολύνοντας τις αποζημιώσεις και περιορίζοντας τις δικαστικές διαμάχες, οι οποίες ενδέχεται να δημιουργήσουν τεράστια προβλήματα στην εξέλιξη ενός έργου.

Η ασφαλιστική κάλυψη συνάπτεται μεταξύ των τεχνικών και ασφαλιστικών εταιρειών και η συμφωνία περιλαμβάνει κάλυψη τόσο κατά τη διάρκεια των έργων, όσο και μετά την αποπεράτωση αυτών (συνήθως για ένα διάστημα 12-18 μηνών μετά το πέρας των εργασιών). Τα έργα που ασφαλιζονται είναι σύμφωνα με τις



εκάστοτε συμβάσεις και των Τευχών Γενικής και Ειδικής Συγγραφής Υποχρεώσεων και καλύπτουν τις σύγχρονες απαιτήσεις για ασφάλεια και αντοχή στο χρόνο, καθώς και για οικονομία, λειτουργικότητα, συντηρησιμότητα και ομαλή ένταξη στο περιβάλλον. Οι ασφαλιστικές εταιρείες καλύπτουν κάθε είδους τεχνικό έργο όπως λιμάνια, γέφυρες, σήραγγες, φράγματα, εργοστάσια, δημόσιους δρόμους, αεροδρόμια, σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις, κτίρια δημόσιας και ιδιωτικής χρήσης (κατοικίες, γραφεία, νοσοκομεία, σχολεία) κ.α.

Η αναγνώριση της σημασίας των τεχνικών δημοσίων έργων, τόσο ως προς το πλαίσιο της διασφάλισης της εκτέλεσης, όσο και της ορθής λειτουργίας από την πλευρά της πολιτείας, οδήγησε στην προώθηση της σύνταξης Προεδρικού Διατάγματος με το οποίο καθίσταται αναγκαία η υποχρεωτική ασφάλιση των δημοσίων έργων στα οποία το κράτος συμμετέχει με ποσοστό μεγαλύτερο του 51%.

Κάθε τεχνικό έργο είναι εκτεθειμένο σε κινδύνους όπως: λανθασμένη μελέτη, κακοτεχνία, ελαττωματικό υλικό, ανθρώπινη αμέλεια, ανωτέρα βία, φυσικά φαινόμενα (σεισμό, πλημμύρα, παγετό κλπ), φωτιά, έκρηξη, αστοχίες κατασκευής, κατολίσθηση πρσανούς, βραχυκύκλωμα, κλοπή, κακόβουλες ενέργειες κλπ.

Το αποτέλεσμα από την επέλευση των παραπάνω κινδύνων μπορεί να είναι :

- Υλικές ζημιές στο ίδιο το έργο
- Υλικές ζημιές σε προϋπάρχουσα περιουσία
- Σωματικές βλάβες ή θάνατος στο εργατοτεχνικό προσωπικό
- Υλικές ζημιές στις εγκαταστάσεις και στον μηχανολογικό εξοπλισμό
- Υλικές ζημιές, σωματικές βλάβες ή θάνατος τρίτων

Περιληπτικά οι ασφαλιστικές καλύψεις, οι οποίες αφορούν το χώρο των τεχνικών έργων/κατασκευών κατηγοριοποιούνται ως εξής :

- Ασφάλιση κατά παντός κινδύνου εργολάβων
- Ασφάλιση κατά παντός κινδύνου ανέγερσης - συναρμολόγησης
- Ασφάλιση μηχανικού εξοπλισμού κατασκευής τεχνικών έργων
- Ασφάλιση αποπερατωμένων έργων πολιτικού μηχανικού
- Ασφάλιση μηχανικών βλαβών μηχανημάτων
- Ασφάλιση έκρηξης λεβήτων και δοχείων πίεσης
- Ασφάλιση ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- Ασφάλιση πολυετούς εγγύησης του αποπερατωμένου έργου

Η διάρκεια κάλυψης ανταποκρίνεται στον κατά τον Αστικό Κώδικα χρόνο παραγραφής της αστικής ευθύνης του κατασκευαστή, ο οποίος στην Ελλάδα είναι 10ετής.

- Ασφάλιση επαγγελματικής ευθύνης μελετητή

Η ασφάλιση των έργων δεν είναι απλά υποχρέωση, η οποία πηγάζει από κάποιο νόμο, αλλά αναγκαιότητα της αυξανόμενης κατασκευαστικής πολυπλοκότητας και της σύγχρονης επιχειρηματικής αβεβαιότητας.

## 5.5 Ποιοτικός Έλεγχος

Βασικοί παράγοντες για την ορθή εκτέλεση και λειτουργία των τεχνικών έργων αποτελούν η διασφάλιση της ποιότητας, η διάρκεια ζωής, καθώς και η περιβαλλοντική ευαισθησία. Στα πλαίσια αυτά, οι τεχνικές εταιρείες ενδιαφέρονται για τη δημιουργία συστήματος διασφάλισης ποιότητας προκειμένου να προλαμβάνονται τυχόν κακοτεχνίες στη μελέτη και την κατασκευή.

Η ανάγκη για τη διασφάλιση της ποιότητας και τον ποιοτικό έλεγχο των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως η μεταβολή στη φύση των υλικών (π.χ. νέα δομικά υλικά που χρησιμοποιούνται δεν είναι φυσικής προέλευσης), οι μετατροπές των κτιρίων καθώς και οι προσθήκες ορόφων.

Οι φορείς πιστοποίησης των τεχνικών εταιρειών αξιολογούν το εσωτερικό σύστημα ποιότητας σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, από το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προμηθευτών που διαθέτει η εταιρεία μέχρι τα κανάλια διανομής. Οι φορείς πιστοποίησης είναι τόσο δημόσιες εταιρείες (ΕΛΟΤ), όσο και ιδιωτικές και αξιολογούν βάσει του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Η διαδικασία για τη χορήγηση του πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας στις τεχνικές εταιρείες επικεντρώνεται στα εξής σημεία:

- \* έλεγχος και έγκριση σχετικών μελετών και σχεδίασης (προδιαγραφές)
- \* έλεγχος και επιθεώρηση των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου
- \* έλεγχος και επιθεώρηση των υλικών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιούνται στη διεκπεραίωση του έργου
- \* έλεγχος για την τήρηση κανόνων ασφάλειας και υγιεινής στους χώρους του εργοταξίου
- \* πιστοποίηση των κατασκευαστών και του προσωπικού

\* παρακολούθηση και επιθεώρηση των έργων μετά την παράδοσή τους.

Ωστόσο, σύμφωνα με μια άποψη που έχει διατυπωθεί από εκπροσώπους του κλάδου, το πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζει ουσιαστικά την ομαλή λειτουργία των εταιρειών, αλλά αποτελεί τυπική προϋπόθεση για συμμετοχή σε διαγωνισμούς, διαφημιστικούς λόγους κλπ. Η εν λόγω άποψη στηρίζεται στην ιδιαιτερότητα των κατασκευαστικών εταιρειών και συγκεκριμένα στα εξής στοιχεία:

- \* κάθε έργο είναι μοναδικό, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- \* υπάρχει εμπλοκή φορέων (μελετητής, κύριος, επίβλεψη), γεγονός το οποίο καθιστά την επικοινωνία προβληματική
- \* στην κατασκευή του έργου συμμετέχουν συνήθως υπεργολάβοι με προσωρινή σχέση, οι οποίοι έχουν ορισμένες φορές ανεπαρκή εκπαίδευση
- \* οι καθυστερήσεις που συνήθως παρουσιάζουν τα έργα καθιστούν δύσκολη την ερμηνεία της σειράς προτύπων ISO

Εντούτοις, τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη και διατήρηση συστημάτων ποιότητας είναι: ο έλεγχος των απαιτήσεων του κάθε έργου (προδιαγραφές, νομοθεσία, πόροι κλπ.), η τεκμηριωμένη ανασκόπηση, ο σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων, η άρτια οργάνωση της ομάδας οργάνωσης και η αξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών εξοπλισμού και υλικών.

Από τη μεριά της η πολιτεία το 1999 έθεσε σε ισχύ το Προεδρικό Διάταγμα "Άσκηση πειθαρχικού ελέγχου των εργοληπτικών επιχειρήσεων και συγκρότηση Πειθαρχικών Συμβουλίων στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων", που προβλέπει αυστηρές ποινές τόσο για τις εργοληπτικές επιχειρήσεις, όσο και για τους προϊσταμένους των αρμόδιων δημόσιων υπηρεσιών, για διαπιστωμένες κακοτεχνίες στα δημόσια έργα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ. Δ17α/08/35ΦΝ.430/8-4-2003

Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ Δ17α/0444/35ΦΝ.430/12-5-2003

Νόμος 2940/2001, “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”

Νόμος 3263/2004, “Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και συναφείς διατάξεις”

Νόμος 3316/2005, “Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις”

Νόμος 3310/2005, “Μέτρα για τη διασφάλιση της διαφάνειας και την αποτροπή καταστρατηγήσεων κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων”

Νόμος 3389/2005, “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα”

Τράπεζα της Ελλάδος, “Εκθεση του Διοικητή για το έτος 2004”, 2005

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης –Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα) ([www.mnec.gr](http://www.mnec.gr))

ICAP, “Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> Τάξης”, Κλαδική Μελέτη 2005

[www.hellaskps.gr](http://www.hellaskps.gr), Ελλάδα 2000-2006, Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Απορροφήσεις ΚΠΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

#### 6.1 Εισαγωγή

Οι κατασκευές περιλαμβάνονται στο κεφαλαιούχο απόθεμα κάθε οικονομίας, με αποτέλεσμα η ανέγερσή τους να καταγράφεται ως μέρος του ακαθάριστου σχηματισμού παγίου κεφαλαίου (ICAP, 2005). Για το λόγο αυτό οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, καθώς και το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (Α.Ε.Π. - σε τρέχουσες τιμές για την περίοδο 1995-2004), παρουσιάζονται στον πίνακα Π6.1 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου. Όσον αφορά το σύνολο των επενδύσεων σε κατοικίες και άλλες κατασκευές διαμορφώθηκαν (σε τρέχουσες τιμές) σε €23.151 εκ. το 2004 από €21.596 εκ. το 2003, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,2%. Ειδικότερα το 2004, οι συνολικές επενδύσεις σε κατοικίες ανήλθαν σε €8.085 εκ., ενώ οι επενδύσεις σε άλλες κατασκευές διαμορφώθηκαν σε €15.066 εκ. Στον ίδιο πίνακα παρατηρούμε ότι οι επενδύσεις σε κατοικίες, εκφραζόμενες ως ποσοστό επί του Α.Ε.Π., ανήλθαν σε 5,11 % το 2003 και 4,89% το 2004, ενώ οι επενδύσεις σε άλλες κατασκευές (ως ποσοστό του Α.Ε.Π.) διαμορφώθηκαν σε 8,97% και 9,12% το 2003 και 2004 αντίστοιχα.

Το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) αποτελεί έναν από τους κυριότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της κατασκευαστικής δραστηριότητας και της γενικότερης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Σύμφωνα με στοιχεία που προέρχονται από την Τράπεζα της Ελλάδος (πίνακας 6.1) οι εκταμιεύσεις του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων για την κατασκευαστική δραστηριότητα παρουσίασαν διαχρονική αύξηση τη χρονική περίοδο 2002-2004. Ειδικότερα, το 2004 οι εν λόγω εκταμιεύσεις διαμορφώθηκαν σε €9,52 δισ. από €7,12 δισ. το 2002. Ωστόσο το 2005 παρατηρούμε σημαντική μείωση των εκταμιεύσεων, το οποίο συνάδει με τη μείωση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων στον προϋπολογισμό του 2005 που εφάρμοσε η κυβέρνηση.

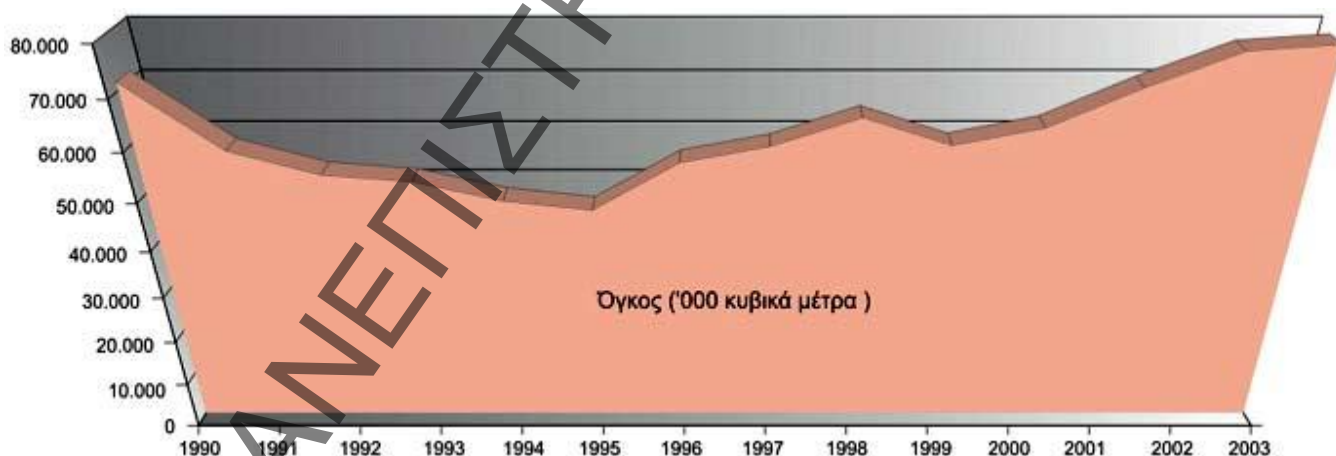
Πίνακας 6.1 Εκταμιεύσεις Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) 2001 – 2005				
Έτος	Τρέχουσες τιμές	(% ) Μεταβολή		
		Προηγούμενου έτους	Σωρευτικής περιόδου	Κινητού μέσου 12 μηνών
2001	7,86	7,3	-	-
2002	7,12	-9,4	-	-
2003	8,52	19,6	-	-
2004	9,52	11,7	-	-
2005	7,52	-21,0		

Πηγή: Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιανουάριος 2006

## 6.2 Ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για τεχνικά έργα, είναι η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας. Ο κύριος όγκος των ιδιωτικών δαπανών στον τομέα της δόμησης αφορά δαπάνες για κατοικίες, και μάλιστα για την ανέγερση νέων κατοικιών, σε αντίθεση με τις επισκευές, επεκτάσεις και βελτιώσεις, που απαρτίζουν σαφώς μικρότερο μερίδιο και καταγράφονται με μεγαλύτερη δυσκολία.

Στον πίνακα Π6.2 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζεται η ιδιωτική νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα, ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, για την περίοδο 1990-2000. Με βάση τα συγκεκριμένα στοιχεία και το διάγραμμα 6.1, η εγχώρια νόμιμη ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα διαμορφώθηκε σε υψηλά επίπεδα το 1990 (71.464 χιλ. m<sup>3</sup>), έκτοτε όμως και μέχρι και το 1995 ακολούθησε πτωτική πορεία, με αποτέλεσμα την εν λόγω χρονιά να διαμορφωθεί σε 46.402 χιλ. m<sup>3</sup>. Από το 1996 παρατηρείται και πάλι ανάκαμψη της οικοδομικής δραστηριότητας (με εξαίρεση το 1999), η οποία το 2000 ανήλθε σε 62.812 χιλ. m<sup>3</sup>. Στο γεγονός αυτό συνετέλεσε η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, η απελευθέρωση των μισθώσεων και η ένταξη πολλών περιοχών στο σχέδιο πόλεως. Η αύξηση αυτή εντάθηκε τα επόμενα 3 χρόνια, ώσπου το 2003 ο όγκος των νέων νόμιμων ιδιωτικών κατοικιών έφτασε στα 78.265 χιλ. m<sup>3</sup>.



**Διάγραμμα 6.1** Όγκος ιδιωτικής νόμιμης οικοδομικής δραστηριότητας (σε χιλ. m<sup>3</sup>)  
Πηγή: ΕΣΥΕ

Ο πίνακας 6.2 καταγράφει τις εξελίξεις στη νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα την τελευταία πενταετία, παρουσιάζοντας τον αριθμό των χορηγηθεισών αδειών, την επιφάνεια και τον όγκο των νέων κατοικιών. Από τα στοιχεία προκύπτει η μεγάλη αύξηση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας το 2002, σε αντιδιαστολή με τη στασιμότητα του 2003. Αξιοσημείωτη είναι η ραγδαία αύξηση που παρατηρήθηκε το 2005 και οφείλεται στην επιβολή του ΦΠΑ στις νεόδμητες οικοδομές που

εφαρμόστηκε από 1-1-2006 και στην αναπροσαρμογή των αντικειμενικών αξιών σε υψηλότερο επίπεδο.

**Πίνακας 6.2** Ιδιωτική νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Αριθμός αδειών</b>	75.411	82.224	81.978	80.842	95.032
<b>% μεταβολή</b>		9.0%	-0.3%	-1.4%	17.6%
<b>Επιφάνεια (χιλ. m<sup>2</sup>)</b>	18.940,3	21.097,0	20.978,7	20.488,0	29.056,4
<b>% μεταβολή</b>		11,4%	-0,6%	-2,3%	41,8%
<b>Όγκος (χιλ. m<sup>3</sup>)</b>	70.424,8	76.850,1	78.265,2	75.641,8	102.234,4
<b>% μεταβολή</b>		9,1%	1,8%	-3,4%	35,2%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πιο σαφή εικόνα της πορείας της οικοδομικής δραστηριότητας παρέχει η εξέλιξη του αριθμού των νέων κατοικιών και βελτιώσεων βάσει των εκδοθεισών αδειών για το χρονικό διάστημα 1987-2005 (πίνακας 6.3). Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. ο αριθμός των αδειών παρουσίασε αυξομειώσεις κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο, με αποτέλεσμα να διαμορφωθεί σε 127.029 άδειες το 2003 από 108.432 άδειες το 1987. Το χρονικό διάστημα 2000-2003 οι εκδοθείσες άδειες αυξήθηκαν συνολικά κατά 42,1%, διαμορφούμενες σε 127.029 το 2003. Η ραγδαία αύξηση του αριθμού των αδειών το 2005 οφείλεται στην επιβολή του ΦΠΑ στα ακίνητα από 1.1.2006.

<b>Πίνακας 6.3</b> Νέες κατοικίες και Βελτιώσεις βάσει των εκδοθεισών αδειών (1987 – 2004)	
<b>Έτος</b>	<b>Αριθμός αδειών</b>
1987	108.432
1988	107.034
1989	117.327
1990	120.240
1991	100.339
1992	85.095
1993	79.150
1994	80.607
1995	70.862
1996	86.737
1997	89.651
1998	97.411
1999	88.545
2000	89.380
2001	108.021
2002	128.236
2003	127.029
2004	122.148
2005	195.207

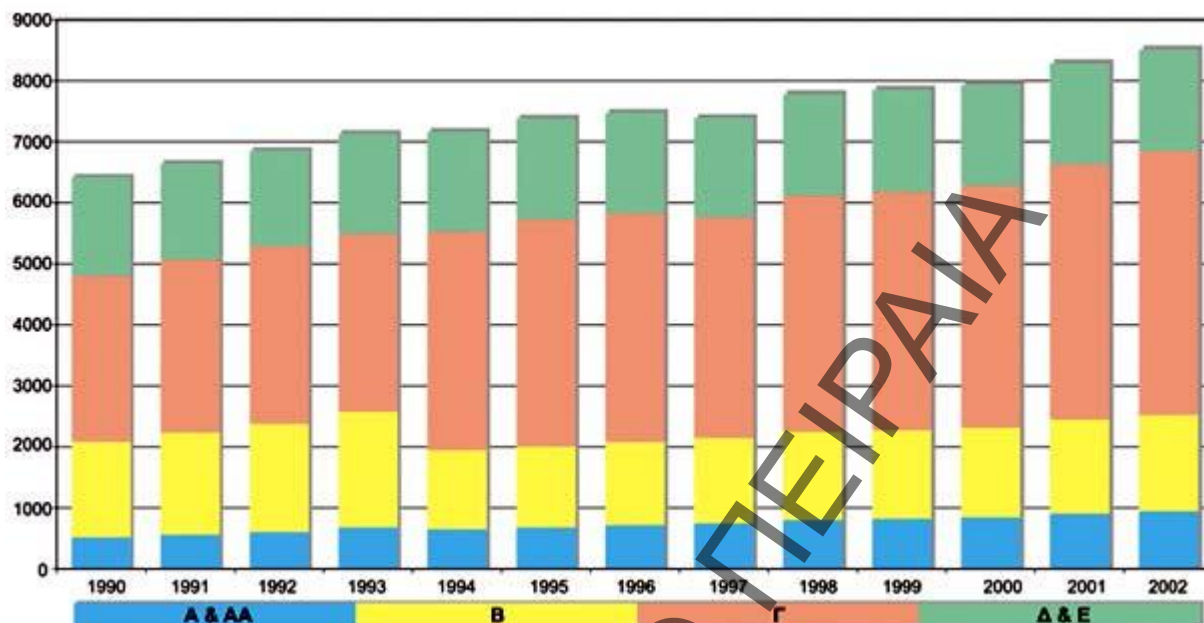
Πηγή : ΕΣΥΕ

### 6.3 Επενδυτική δραστηριότητα Ξενοδοχειακών Μονάδων

Η οικοδομική δραστηριότητα των ξενοδοχειακών μονάδων επίσης επηρεάζει τον κλάδο της δόμησης, στοιχείο που αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω των σχετικών έργων που πραγματοποιήθηκαν εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας (ανακαινίσεις, επεκτάσεις αλλά και ανεγέρσεις νέων μονάδων).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού επιμελητηρίου (πίνακας 6.4), οι μονάδες που λειτούργησαν το 2004 σε ολόκληρη τη χώρα ανήλθαν σε 8.899 έναντι

6.423 μονάδων το 1990. Στο διάγραμμα 6.2 απεικονίζεται ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων ανά κατηγορία για τη περίοδο 1990 – 2002.



**Διάγραμμα 6.2** Αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά κατηγορία

(η κατάταξη των ξενοδοχείων έχει γίνει βάσει αστεριών (5\*=AA', 4\*=A', 3\*=B', 2\*=Γ' και 1\*= Δ'&E')

Πηγή : Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεύθυνσης Μελετών και Επενδύσεων του Ε.Ο.Τ. όπως αυτά προκύπτουν από τις αποφάσεις υπαγωγής των επενδυτικών σχεδίων στις διατάξεις των νόμων Ν.2601/98 και Ν.3229/04 (Νόμος 3299/2004, ΦΕΚ 261/Α/23-12-2004 "Κίνητρα Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη & την Περιφερειακή Σύγκλιση), κατά την περίοδο Μάιος 1998-Σεπτέμβριος 2005 έγινε υπαγωγή 1.008 επενδυτικών σχεδίων από όλη την επικράτεια, συνολικού προϋπολογισμού €1.062,3 εκ., ύψους συνολικής επιχορήγησης €302,9 εκ. και συνολικών ιδίων κεφαλαίων €544,9 εκ. περίπου (πίνακας Π6.3 του παραρτήματος του παρόντος κεφαλαίου). Συγκεκριμένα, 637 επενδυτικά σχέδια αφορούν τον εκσυγχρονισμό ξενοδοχειακών μονάδων (μερίδιο 51,79% επί του

Έτος	AA	A'	B'	Γ'	Δ' & E'	Σύνολο
1990	45	470	1.571	2.722	1.615	<b>6.423</b>
1991	46	515	1.674	2.840	1.572	<b>6.647</b>
1992	46	560	1.773	2.910	1.567	<b>6.856</b>
1993	51	629	1.896	2.923	1.636	<b>7.135</b>
1994	52	595	1.294	3.592	1.637	<b>7.170</b>
1995	60	621	1.328	3.719	1.659	<b>7.387</b>
1996	62	656	1.362	3.750	1.647	<b>7.477</b>
1997	65	681	1.405	3.615	1.628	<b>7.394</b>
1998	72	728	1.449	3.870	1.666	<b>7.785</b>
1999	77	745	1.456	3.907	1.671	<b>7.856</b>
2000	79	766	1.474	3.967	1.650	<b>7.936</b>
2001	90	816	1.543	4.189	1.646	<b>8.284</b>
2002	97	847	1.579	4.329	1.658	<b>8.510</b>
2003	10	870	1.613	4.403	1.699	<b>8.689</b>
2004*	13	896	1.660	4.473	1.731	<b>8.899</b>

Σημ. : η κατάταξη των ξενοδοχείων για το 2004 έχει γίνει βάσει αστεριών (5\*=AA', 4\*=A', 3\*=B', 2\*=Γ' και 1\*= Δ'&E'  
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο



συνολικού προϋπολογισμού), 240 επενδυτικά σχέδια αφορούν τη μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια καταλύματα (μερίδιο 13,45% επί του συνολικού προϋπολογισμού), ενώ 76 επενδυτικά σχέδια αφορούν την ανέγερση – επέκταση ξενοδοχείων (μερίδιο 13,6% επί του συνολικού προϋπολογισμού). Τα υπόλοιπα επενδυτικά σχέδια εντάσσονται στην κατηγορία των λοιπών τουριστικών επενδύσεων όπως του εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, των συμπληρωματικών εγκαταστάσεων καθώς και επενδύσεων ειδικής τουριστικής υποδομής.

#### 6.4 Μεγάλα Δημόσια Έργα

Τα δημόσια έργα αποτελούν τους κύριους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης για τον κατασκευαστικό κλάδο. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες οι οποίοι απαιτούσαν κατάλληλες υποδομές (αθλητικές εγκαταστάσεις, εγκαταστάσεις διαμονής αθλητικών αποστολών, συγκοινωνίες κλπ.), η χρηματοδότηση για βασικά έργα υποδομής από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Γ' ΚΠΣ (2000-2006), αλλά και οι μέθοδοι αυτοχρηματοδότησης οι οποίες αναπτύσσονται σταδιακά από τις τεχνικές εταιρείες, ενίσχυσαν και εξακολουθούν να ενισχύουν την κατασκευαστική δραστηριότητα. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε ορισμένα μεγάλα δημόσια έργα που αποπερατώθηκαν (εν μέρει ή εξ' ολοκλήρου) τη διετία 2004-2005, καθώς και σε ορισμένα που βρίσκονται σε εξέλιξη αυτή την περίοδο σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια.

##### Ø Ολυμπιακά έργα

Τα έργα που κατασκευάστηκαν για τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: σε αυτά που εντάχθηκαν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (Γ.Γ.Α.), σε αυτά που ανήκαν στην αρμοδιότητα του ΥΠΕΧΩΔΕ (συμπεριλαμβανομένου και του Ολυμπιακού Χωριού), καθώς και τα έργα αρμοδιότητας Υπουργείου Πολιτισμού.

Στον πίνακα 6.5 παρουσιάζεται η χρηματοδότηση των ολυμπιακών έργων από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.) για την χρονική περίοδο 2002-2006. Διαπιστώνεται ότι η χρηματοδότηση των ολυμπιακών έργων ήταν €1.556 εκ. το 2003, ενώ το 2004 ανήλθε σε €2.024 εκ., εμφανίζοντας αύξηση της τάξης του 30,1% σε

Έτος	Αξία
2002	1.127
2003	1.556
2004	2.024
2005*	330
2006**	200

Αξία σε €  
 \*Εκτιμήσεις πραγματοποιήσεων  
 \*\*Προβλέψεις  
 Πηγή: Έκθεση Προϋπολογισμού 2006

σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Όπως ήταν αναμενόμενο, με το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων, η χρηματοδότηση μειώθηκε δραματικά. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έκθεσης Προϋπολογισμού 2006 (πίνακας Π6.4 του παραρτήματος), προβλέπεται οι δαπάνες για ολυμπιακά έργα να μειωθούν κατά 39,4% την περίοδο 2006/2005, με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν στα €200 εκ.

### Ø Γέφυρα Ζεύξης Ρίου – Αντίρριου

Το έργο της γέφυρας Ζεύξης Ρίου – Αντίρριου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τεχνικά έργα των τελευταίων δεκαετιών, του οποίου οι εργασίες ολοκληρώθηκαν το 2004. Βρίσκεται στη συμβολή ενός από τους βασικούς άξονες της χώρας (Πάτρα – Αθήνα – Θεσσαλονίκη – Εύζωνοί ή ΠΑΘΕ) και του δυτικού άξονα βορρά – νότου (Καλαμάτα – Ηγουμενίτσα), καθώς και στην αφετηρία ενός από τους δευτερεύοντες άξονες (Αντίρριο – Λαμία). Το εν λόγω έργο συμβάλλει στην οικονομική και κοινωνική σύγκλιση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς διευκολύνεται η διόδος με τη Δυτική Ευρώπη.

Το έργο υπάγεται στις αρμοδιότητες του ΥΠΕΧΩΔΕ. Το 1991 προκηρύχθηκε διαγωνισμός και με σύμβαση παραχώρησης που υπογράφηκε τον Ιανουάριο του 1996 ανατέθηκε στην εταιρεία Γέφυρα Α.Ε. και αποτέλεσε το πρώτο έργο υποδομής το οποίο ανατέθηκε σε ιδιώτες και εκχωρήθηκε το δικαίωμα είσπραξης διοδίων.

### Ø Αττική Οδός

Η Αττική Οδός έχει ενταχθεί στα Διευρωπαϊκά Δίκτυα Μεταφορών (TEN's) ως έργο προτεραιότητας για την ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής της πρωτεύουσας αλλά και για τη χώρα γενικότερα. Κατασκευάστηκε με την μέθοδο της Σύμβασης Παραχώρησης και αποτελεί το μεγαλύτερο συγχρηματοδοτούμενο οδικό έργο που έχει κατασκευαστεί στην Ελλάδα και ένα από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης.

### Ø Τραμ

Το έργο χρηματοδοτήθηκε κατά 50% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης του Γ' ΚΠΣ και 50% από Εθνικούς πόρους.

### Ø Αττικό Μετρό

Το έργο διακρίνεται σε :

- Βασικό έργο : Μοναστηράκι – Εθνική Άμυνα και Δάφνη – Σεπόλια.
- Α' Γενιά επεκτάσεων : Εθνική Άμυνα – Δουκ. Πλακεντίας, Δάφνη – Α/Δ Ελληνικού, Μοναστηράκι – Αιγάλεω, Σεπόλια – Θηβών
- Β' Γενιά επεκτάσεων : Πανόρμου – Μαρούσι, Πανεπιστήμιο – Γαλάτσι, Χαϊδάρη – Πειραιάς

Η κατασκευή του βασικού έργου του Μετρό επιχορηγήθηκε από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα κατά 50%. Το 39% του έργου χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων με δάνεια, ενώ τα υπόλοιπα κονδύλια καλύφθηκαν από το ελληνικό δημόσιο.

### **Ø Μελέτη – Κατασκευή Β' Φάσης Βιολογικού Καθαρισμού Λυμάτων Ψυτάλλειας**

Το έργο του Βιολογικού Καθαρισμού Λυμάτων Ψυτάλλειας, είναι ένα από τα σημαντικότερα περιβαλλοντικά έργα της χώρας που έχουν χρηματοδοτηθεί από την Ε.Ε., ενώ αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα έργα στο είδος του παγκοσμίως. Εντάσσεται στις αρμοδιότητες της Ειδικής Υπηρεσίας Δημοσίων Έργων/Αποχέτευσης και Επεξεργασίας Λυμάτων Μείζονος Πρωτεύουσας (ΕΥΔΕ/ΑΕΛΜΠ) και στόχος του είναι η βελτίωση των υδάτων του Σαρωνικού Κόλπου.

### **Ø Εγνατία οδός**

Η Εγνατία οδός είναι ένας σύγχρονος αυτοκινητόδρομος, μήκους 680 χλμ., που πρόκειται να αποτελέσει οδική και κατ' επέκταση επικοινωνιακή γέφυρα ανάμεσα στα ανατολικά και δυτικά σύνορα του βόρειου τμήματος της Ελλάδας. Το έργο του κύριου άξονα της Εγνατίας Οδού συγχρηματοδοτείται σε ποσοστό περίπου 50% από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η εξασφαλισμένη μέχρι σήμερα χρηματοδότηση από τα κοινοτικά προγράμματα Β', Γ' ΚΠΣ και από πρόσθετους εθνικούς πόρους ανέρχεται συνολικά σε € 3.800 εκ. (χωρίς ΦΠΑ). Από αυτά, τα €2.050 εκ. είναι η συνδρομή των Ταμείων της Ε.Ε. Ειδικότερα, τα €1.210 εκ. προέρχονται από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.), τα €810 εκ. από το Ταμείο Συνοχής (Τ.Σ.) και €30 εκ. από τον Κοινοτικό Προϋπολογισμό στον Τομέα των Διευρωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών (Δ.Δ.Μ.)

### **Ø Λιμενικά Έργα**

Στα πλαίσια του Γ' ΚΠΣ προωθούνται παρεμβάσεις προϋπολογισμού €270 εκ. στα λιμάνια Πειραιά, Πάτρας, Ηγουμενίτσας, Ηρακλείου, Λαυρίου, Καβάλας, Βόλου, Ρόδου, Μυκόνου, Σούδας και Ναυπλίου.

Παράλληλα, στα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) της χώρας προβλέπονται σημαντικές παρεμβάσεις σε πολλά λιμάνια (Αλεξανδρούπολης, Κω κλπ.).

### **Ø Έργα ΟΣΕ**

Ο ΟΣΕ, στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις για τη βελτίωση του σιδηροδρομικού δικτύου και την εγκατάσταση νέου, σύστησε την

εταιρεία ΕΡΓΟΣΕ για τη διαχείριση των εθνικών και κοινοτικών κονδυλίων. Ο εκσυγχρονισμός των ελληνικών σιδηροδρόμων εντάσσεται στην Ευρωπαϊκή Πολιτική του τομέα Μεταφορών, όπως εκφράζεται στη Λευκή Βίβλο για τις Μεταφορές που εξέδωσε η Ευρωπαϊκή Ένωση. Όλα τα έργα που υλοποιούνται εντάσσονται στα Διευρωπαϊκά Δίκτυα τρένων υψηλών ταχυτήτων ή συνδυασμένων μεταφορών ή και συμβατικών τρένων.

Ο συνολικός προϋπολογισμός για την περίοδο 2000-2006 από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και το Β' Ταμείο Συνοχής ανέρχεται σε €3.473,4 εκ. Τα βασικότερα έργα του Επενδυτικού Προγράμματος, για την περίοδο 2000-2006, που υλοποιεί η ΕΡΓΟΣΕ είναι τα ακόλουθα:

- \* Εκσυγχρονισμός σιδηροδρομικού άξονα ΠΑΘΕΠ (Πειραιά - Αθήνας-Θεσσαλονίκης - Ειδομένης - Προμαχώνα)
- \* Εκσυγχρονισμός σιδηροδρομικού άξονα Αθήνας -Πάτρας
- \* Κατασκευή συγκροτήματος εγκαταστάσεων εμπορευματικής δραστηριότητας στο Θριάσιο Πεδίο και σύνδεση με τον Λιμένα του Ν. Ικονίου
- \* Ανάπτυξη προαστιακού σιδηροδρόμου Αθηνών
- \* Εντοπισμένες παρεμβάσεις στο υπόλοιπο σιδηροδρομικό δίκτυο (κατασκευή παραλλαγών και αναβάθμιση της επιδομής σε εντοπισμένα τμήματα του μετρικού δικτύου Πελοποννήσου και Ανατολικής Μακεδονίας).

#### **Ø Οδικός Άξονας Πατρών – Αθήνας – Θεσσαλονίκης – Ευζώνων (Π.Α.Θ.Ε.)**

Πρόκειται για τον κύριο άξονα της χώρας συνολικού μήκους 774 χλμ. που συνδέει την Πάτρα, την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τους Ευζώνους στα σύνορα (Π.Α.Θ.Ε.). Ο άξονας ανήκει στα Διευρωπαϊκά δίκτυα, ενώ διασταυρούμενος με την Εγνατία Οδό, αποκτά ζωτική σημασία για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας. Για τη κατασκευή του, το έργο χρηματοδοτείται από το Ελληνικό Δημόσιο, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.), το Ταμείο Συνοχής και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.

#### **6.6. Δομή και διάρθρωση του κλάδου**

Η έντονη κατασκευαστική δραστηριότητα των τελευταίων ετών στη χώρα μας, με έργα πρωτόγνωρα για τα ελληνικά δεδομένα, πρόσφερε σημαντική τεχνογνωσία και σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στις εταιρείες του κλάδου. Η ολοκλήρωση των διαδικασιών συγχωνεύσεων και η απονομή των νέων εργοληπτικών πτυχίων το 2002 αποτέλεσαν το βασικό στοιχείο για την αναδιάρθρωση του ελληνικού

κατασκευαστικού κλάδου, ώστε να είναι ικανός να ανταποκριθεί στις κατασκευαστικές ανάγκες που προκύπτουν εντός και εκτός των ελληνικών συνόρων. Ειδικότερα, το 2002 πραγματοποιήθηκε πλήθος συγχωνεύσεων στον κλάδο, οι οποίες στόχευαν στην εξασφάλιση των νέων εργοληπτικών πτυχίων με βάση τις ρυθμίσεις του νόμου Ν.2940/2001, είχαν δε ως αποτέλεσμα την επίτευξη μεγαλύτερης συγκέντρωσης στον κλάδο και τη δημιουργία λιγότερων αλλά μεγαλύτερων επιχειρηματικών σχημάτων.

Με την ολοκλήρωση της επανάκρισης των εργοληπτικών εταιρειών στις 31.1.2003 πραγματοποιήθηκε η κατάταξή τους σε επτά τάξεις και δύο ειδικές,<sup>1</sup> βάσει του Ν. 2940/2001. Σύμφωνα με στοιχεία του ΥΠΕΧΩΔΕ-Διεύθυνση Μητρώων, με τη νέα διαδικασία πραγματοποιήθηκε μείωση του συνολικού αριθμού των εργοληπτικών επιχειρήσεων που ήταν καταγεγραμμένες στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.) στις τρεις ανώτερες τάξεις (7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup>) από 382 σε 127. Να σημειώσουμε ότι η κατάταξη σε τάξεις έχει ουσία μόνο για την ανάληψη δημοσίων έργων. Όσον αφορά τα ιδιωτικά έργα, δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός. Ωστόσο λόγω πληθώρας τεχνικών εταιρειών μεγάλου ή μικρού μεγέθους, θα αναφερθούμε στο παράρτημα κυρίως στις τεχνικές εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> τάξης, προκειμένου να διαμορφώσουμε μια αρκετά γενική άποψη για τον κλάδο.

Σήμερα στην έβδομη (7<sup>η</sup>) τάξη ανήκουν 14 εταιρείες, στην έκτη (6<sup>η</sup>) τάξη ανήκουν 46 εταιρείες και στην πέμπτη (5<sup>η</sup>) τάξη 60. Οι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών τεχνικές εταιρείες είναι 24, εκ των οποίων στην ανώτερη (7<sup>η</sup>) τάξη ανήκουν 14 εταιρείες, στην 6<sup>η</sup> τάξη ανήκουν 9, στην 5<sup>η</sup> τάξη μία εταιρεία.

---

<sup>1</sup> Όπως ορίζεται στην παράγραφο 5.3.1 “ Τάξεις Εργοληπτικών Πτυχίων” της παρούσας εργασίας

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Νόμος 3299/2004 (ΦΕΚ 261/Α/23-12-2004) “Κίνητρα Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη & την Περιφερειακή Σύγκλιση”

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.), Στατιστική ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr))

Τράπεζα της Ελλάδος, Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Ιανουάριος 2006

ΥΠΕΧΩΔΕ – Διεύθυνση Μητρώων, 30-11-2005

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Προϋπολογισμός Οικονομικού Έτους 2005

ICAP, “Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> Τάξης”, Κλαδική Μελέτη 2005

[www.gnto.gr](http://www.gnto.gr), Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Ιδιωτική Νόμιμη Οικοδομική Δραστηριότητα

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Νέες κατοικίες και βελτιώσεις βάση των εκδοθεισών αδειών

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου σε τρέχουσες τιμές

[www.mnec.gr](http://www.mnec.gr), Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

## ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ

### ΚΛΑΔΟ

#### 7.1. Εισαγωγή

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος του κλάδου των κατασκευών με το υπόδειγμα του Porter, είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ότι η κατασκευαστική δραστηριότητα στην Ελλάδα διακρίνεται στους επιμέρους τομείς των ιδιωτικών, δημοσίων και συγχρηματοδοτούμενων έργων. Τα ιδιωτικά έργα αφορούν κυρίως την κατασκευή κτιρίων και κατοικιών, όμως συμπεριλαμβάνουν και μεγάλα έργα όπως ιδιωτικά νοσοκομεία, τράπεζες, εκπαιδευτικά κτίρια (κολέγια ιδιωτικά σχολεία κ.α.), εργοστάσια, ναυπηγεία και άλλα. Τα δημόσια έργα σχετίζονται με έργα υποδομής και κοινής ωφελείας όπως λιμάνια, γέφυρες, οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο, νοσοκομεία κ.α. Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα κύριος του έργου είναι το δημόσιο, ωστόσο αυτά κατασκευάζονται κατά ένα μέρος με κεφάλαια των κατασκευαστικών εταιρειών που στην συνέχεια τα εκμεταλλεύονται για ορισμένο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, επειδή οι δυο τελευταίοι τομείς αφορούν δημόσια έργα, στην ενότητα αυτή θα τους θεωρήσουμε ενιαίους.

Στα δημόσια έργα ο εργοδότης ή “κύριος” του έργου είναι το Δημόσιο, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, για λογαριασμό των οποίων καταρτίζεται η σύμβαση ή κατασκευάζεται το έργο (Τζίκα-Χατζοπούλου Α, 1994). Ο “ανάδοχος εργολήπτης” ή ανάδοχος είναι εργοληπτική επιχείρηση ή κατασκευαστική κοινοπραξία ή ο υπεργολάβος όπου έχει ανατεθεί με σύμβαση η κατασκευή του έργου. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2940/2001 για την ανάληψη οποιοδήποτε δημοσίου έργου, απαραίτητη προϋπόθεση είναι όλα τα μέλη της εργοληπτικής εταιρείας, της κατασκευαστικής κοινοπραξίας ή του υπεργολάβου να ανήκουν στις καλούμενες από τη διακήρυξη τάξεις<sup>1</sup> και κατηγορίες του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.). Επιπλέον υπάρχουν ορισμένα ανώτατα και κατώτατα όρια προϋπολογισμού δημοσίων έργων που επιτρέπεται να αναλάβουν εργοληπτικές επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο Μ.Ε.ΕΠ, ανάλογα με τη τάξη που ανήκουν. Τέλος πρέπει να επισημάνουμε πως κάθε εργοληπτική επιχείρηση του Μ.Ε.ΕΠ. μέχρι και την έκτη τάξη, για να αναλάβει την εκτέλεση δημοσίου έργου

---

<sup>1</sup> Όπως αυτές περιγράφονται στην παράγραφο 5.3.1 της παρούσας εργασίας

πρέπει να μην έχει σε ολόκληρη τη χώρα, πριν τη συμμετοχή της στο διαγωνισμό, ανεκτέλεστο μέρος εργολαβιών δημοσίων έργων ανώτερο από το τριπλάσιο του ανώτερου ορίου της τάξης της. Οι προαναφερθείσες διευκρινήσεις που αφορούν κάποιες σημαντικές προϋποθέσεις, τις οποίες υποχρεούται να πληρεί ο ανάδοχος ενός δημοσίου έργου, έγιναν προκειμένου να είναι σαφείς οι περιορισμοί που ισχύουν στην ανάληψη ενός δημοσίου έργου από μια κατασκευαστική εταιρεία.

Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα οποιοσδήποτε εργολάβος μπορεί να αναλάβει την κατασκευή ενός έργου, ανεξαρτήτου προϋπολογισμού και είδους του έργου ή κατασκευαστικής εμπειρίας του εργολάβου. Η επιλογή του άπτεται αποκλειστικά στην κρίση του εργοδότη και τις απαιτήσεις που έχει.

## 7.2. Απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων

Ως νεοεισερχόμενη επιχείρηση θεωρείται η πρωτοεμφανιζόμενη κατασκευαστική εταιρεία που εισέρχεται στο κλάδο, ανεξάρτητα από τη τάξη κατάταξης σύμφωνα με το Μ.Ε.ΕΠ. Επίσης, μία εταιρεία που μεταπηδά από μία τάξη σε άλλη δεν θεωρείται νεοεισερχόμενη.

### ∅ Φραγμοί εισόδου

Η απειλή εισόδου των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, που στη περίπτωση του κατασκευαστικού κλάδου είναι οι εξής:

- *1. Κυβερνητική Πολιτική – Απαιτούμενα κεφάλαια*

Το κυριότερο εμπόδιο στην είσοδο νεοεισερχόμενων εταιρειών προκύπτει από το θεσμικό πλαίσιο (Ν. 2940/01), όπου προσδιορίζονται τα τυπικά προσόντα του εργολήπτη (αναδόχου), με κυρίαρχο αυτό των πτυχίων. Η κυβερνητική πολιτική θέτει φραγμούς στις νεοεισερχόμενες εταιρείες στο κομμάτι των δημοσίων έργων, με το να τις υποχρεώνει να ταξινομηθούν στο Μ.Ε.ΕΠ. Η κατάταξη αυτή προϋποθέτει στελέχωση των εταιρειών με ορισμένο τεχνικό προσωπικό εγγεγραμμένο στο Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.). Η κατάταξη του προσωπικού στο Μ.Ε.Κ. αφορά αποκλειστικά την αποκτηθείσα εμπειρία των διπλωματούχων των ΑΕΙ ή των πτυχιούχων των ΤΕΙ από την ενασχόλησή τους με έργα και με κατηγορίες έργων αντίστοιχες με τις ειδικότητες των σπουδών τους.

Μια νέα εταιρεία στο χώρο των κατασκευών, που δεν έχει πρότερα ασχοληθεί εκτενώς με το αντικείμενο, το πιο πιθανό είναι να καταταγεί στις ειδικές τάξεις Α1 και



A2 του Μ.Ε.ΕΠ., αφού τα στελέχη της δεν διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία για τη κατάταξη της σε ανώτερη τάξη. Με την ένταξη σ' αυτές τις τάξεις όμως μπορούν να συμμετάσχουν σε δημοπρασίες δημοσίων έργων χαμηλού σχετικά προϋπολογισμού. Ακόμα όμως και αν προσλάβει προσωπικό με ικανή εμπειρία άρα και υψηλότερης βαθμίδας, εντούτοις μπορεί να ενταχθεί ως την τρίτη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ., καθώς για ανώτερη τάξη υποχρεούται να διαθέτει αθροιστική εμπειρία από έργα, το οποίο καθίσταται αδύνατο για μια νεοεισερχόμενη στο κλάδο εταιρεία. Αλλά και ως τη τρίτη τάξη, χρειάζεται να πληρεί κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα οφείλει να διαθέτει τραπεζικές καταθέσεις καθώς και πάγια στοιχεία τα οποία αφορούν γήπεδα, οικόπεδα, κτίρια, μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι είναι αρκετά τα εμπόδια που αντιμετωπίζει μια νέα εταιρεία στην προσπάθειά της να εισέλθει στον κατασκευαστικό κλάδο, τα οποία εντείνονται όσο ανέρχεται τάξη κατάταξης, μέχρι που γίνονται αξεπέραστα. Αρχικά η νομοθεσία καθορίζει τα πλαίσια στα οποία μπορεί να δραστηριοποιηθεί μια νεοεισερχόμενη εταιρεία. Στη πορεία διαπιστώνεται πως απαιτούνται και αρκετά κεφάλαια, προκειμένου σε πρώτη φάση να μπορέσει να συμμετάσχει στις διαδικασίες δημοπράτησης δημοσίων έργων. Αν στη συνέχεια αναδειχθεί μειοδότης, απαιτούνται επιπλέον κεφάλαια προκειμένου να ξεκινήσει τη κατασκευή του έργου. Για πολλές εταιρείες όμως τα εμπόδια αυτά είναι ανυπέρβλητα.

Πέρα των παραπάνω τυπικών προσόντων, για τη συμμετοχή στη διεργασία ανάδειξης αναδόχου σε ειδικά έργα, όπως αναπαλαιώσεις, συντηρήσεις μνημείων, ειδικές μεταλλικές κατασκευές κ.α. ζητούνται και κάποια πρόσθετα προσόντα, όπως πιστοποιητικό εμπειρίας για ειδικά έργα. Η απαίτηση αυτή προκύπτει από την ίδια την ιδιαιτερότητα των έργων αυτών, καθώς χρειάζονται λεπτές επεμβάσεις ώστε να μην καταστραφεί η οποιαδήποτε αξία τους (ιστορική, αρχιτεκτονική κ.α.).

Αντίθετα για τη συμμετοχή μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας στα ιδιωτικά έργα των κατασκευών δεν υπάρχει κανένας περιορισμός από την κυβερνητική πολιτική και ισχύουν οι νόμοι και οι κανονισμοί που διέπουν κάθε οικοδομή.

- *2. Οικονομίες κλίμακας*

Η ιδιαιτερότητα του κατασκευαστικού κλάδου είναι ότι στις κατασκευές δεν υπάρχει ακριβώς η έννοια της παραγόμενης μονάδας ώστε να γίνεται αναφορά σε

οικονομίες κλίμακας, όπως γίνεται σε έναν άλλο βιομηχανικό κλάδο που παράγει κάποιο προϊόν. Βέβαια κάθε έργο αποτελεί μία μονάδα παραγωγής και ανάλογα με τη δυναμικότητα της κατασκευαστικής εταιρείας και τη τάξη που ανήκει, μπορεί να διαχειρίζεται συγχρόνως παραπάνω από ένα έργο. Είναι κατανοητό πως αυτό εφαρμόζεται κυρίως από τις τεχνικές εταιρείες ανώτερης τάξης που διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια, προσωπικό και τεχνογνωσία, ενώ είναι πρακτικά αδύνατο να εφαρμοστεί από μια νέα εταιρεία.

Στο δημόσιο τομέα, όπως προαναφέραμε, μια νεοεισερχόμενη εταιρεία δεν μπορεί να αναλάβει μεγάλα έργα βάση της νομοθεσίας. Ωστόσο μπορεί να συμμετάσχει σε δημοπρασίες για δημόσια έργα μικρότερου προϋπολογισμού, με την προϋπόθεση ότι οι διαγωνισμοί δεν διεξάγονται την ίδια μέρα. Στη περίπτωση αυτή, το νομοθετικό πλαίσιο δεν επιτρέπει σε μια εταιρεία να συμμετάσχει με το ίδιο εργοληπτικό πτυχίο σε παραπάνω από μια δημοπρασία την μέρα. Επομένως, μια νέα εταιρεία στον κλάδο, ακόμα και αν μπορεί νομικά να λάβει μέρος σε κάποιους διαγωνισμούς μικρών δημοσίων έργων, είναι εξαιρετικά δύσκολο να διαθέτει τα κεφάλαια που απαιτούνται για την καταβολή εγγυήσεων καλής εκτέλεσης σε περίπτωση ανάληψης των έργων.

Τις ίδιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν και στις κατασκευές ιδιωτικών έργων οι νεοεισερχόμενες εταιρείες, καθώς δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά στο κόστος πολλών οικοδομών συγχρόνως. Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση, οι νέες τεχνικές εταιρείες δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας.

- **3. Μειονεκτήματα κόστους**

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος κατασκευής σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους βάση της εμπειρίας που έχουν αποκομίσει από τη συμμετοχή τους σε μεγάλα και δύσκολα έργα. Έχοντας ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς για δημόσια και ιδιωτικά έργα υψηλών προδιαγραφών, είναι δεδομένο πως διαθέτουν πλέον τη τεχνογνωσία που τους ισχυροποιεί στο χώρο και τους προσδίδει ένα σημαντικότατο προβάδισμα έναντι των νεοεισερχόμενων στον κλάδο. Πέρα από την κατάρτιση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις κατασκευές έχουν πολύ καλή γνώση της αγοράς και των συνθηκών που επικρατούν. Ξέρουν το δίκτυο των προμηθευτών και έχουν πρόσβαση σε ειδικά υλικά που τα αξιολογούν με βάση την ποιότητα και την

ταχύτητα παράδοσης που απαιτούν. Επιπλέον έχουν εμπειρία στη διοίκηση και εκτέλεση έργων καθώς διαθέτουν κατάλληλη οργάνωση, υποδομή και αποτελεσματικές μεθόδους ώστε να εξασφαλίζουν το απαιτούμενο από τους πελάτες τους υψηλό ποιοτικό επίπεδο. Τα παραπάνω στοιχεία είναι ιδιαίτερα δύσκολο να τα υπερνικήσουν οι νέοι διεκδικητές στα μερίδια αγοράς του κλάδου. Ακόμα και αν διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, η εμπειρία είναι ένας παράγοντας που δεν εξαγοράζεται εύκολα, έστω και αν στελεχωθεί μια νεοεισερχόμενη εταιρεία ανάλογα. Βέβαια πρέπει να διευκρινίσουμε ότι αυτό ισχύει και για τα ιδιωτικά και για τα δημόσια έργα.

- 4. *“Διαφοροποίηση” έργων*

Στον ιδιωτικό τομέα, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην είσοδό τους στον κλάδο εξαιτίας της προτίμησης που δείχνουν οι αγοραστές στους υφιστάμενους κατασκευαστές λόγω της εμπειρίας που έχουν, όπως προαναφέραμε, και της εξειδίκευσης τους σε ορισμένες κατηγορίες έργων. Το κύριο πλεονέκτημα της υπάρχουσας στο κλάδο τεχνικής εταιρείας είναι η δυνατότητα παρουσίασης στους αγοραστές των ήδη κατασκευασμένων έργων. Κατ’ αυτό τον τρόπο οι υφιστάμενοι κατασκευαστές μπορούν και αποδεικνύουν τη ποιότητα των έργων τους ενώ οι νεοεισερχόμενοι απλώς την εικάζουν. Με δεδομένο το γεγονός ότι στη κατασκευή ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι η ποιότητα του έργου, η οποία συνεπάγεται και την ασφάλεια των ατόμων που θα εκμεταλλευτούν το έργο, συμπεραίνουμε ότι στα κριτήρια επιλογής των αγοραστών πρωτοστατεί η ποιότητα. Συνεπώς θα προτιμήσουν την εταιρεία αυτή που διαθέτει αποδεδειγμένη εμπειρία στο χώρο, σε αντίδιαστολή με μια νέα επιχείρηση που δεν έχει να παρουσιάσει έργο ώστε να πιστοποιήσει την ποιότητα των κατασκευών της.

Αντιθέτως στο δημόσιο τομέα η ανάληψη γίνεται βάση μειοδοτικών διαγωνισμών και όχι βάση “ονόματος” της εταιρείας, αρκεί βέβαια να τηρούνται οι προϋποθέσεις του νόμου περί δημοσίων έργων που ισχύουν σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο.

- 5. *“Δίκτυο” έργων*

Οι υφιστάμενες κατασκευαστικές εταιρείες συνήθως εκτελούν έργα σε μία ευρύτερη γεωγραφική περιοχή απασχολώντας ανάλογο προσωπικό σε καθένα από αυτά. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούν ένα δίκτυο έργων. Το απασχολούμενο

προσωπικό σε αυτά τα έργα αποτελεί ταυτόχρονα και ένα δίκτυο για την εταιρεία, καθώς συμμετέχει σε προκηρυχθείσες δημοπρασίες, στις διαδικασίες ανάδειξης εργολήπτη σε νέα έργα που έχει θέσει ως στόχο η εταιρεία κ.α. Η παρουσία του προσωπικού (συνήθως μηχανικών) στη περιοχή του νέου προκηρυχθέντος έργου, διευκολύνει στην εξακρίβωση των επιτόπου συνθηκών της αγοράς, των τεχνικών δυσκολιών για την κατασκευή ακόμα και των κλιματολογικών συνθηκών που μπορεί να επηρεάσουν το έργο, ώστε να καθοριστεί ανάλογα η προσφορά του εργολάβου. Η δυνατότητα αυτή αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα των υφιστάμενων στον κλάδο εταιρειών έναντι των νεοεισερχόμενων.

#### Ø *Αναμενόμενη αντίδραση ανταγωνιστών*

Εκτός από τα εμπόδια εισόδου, ένας ακόμα παράγοντας που πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη πριν την είσοδό τους στον κλάδο οι νέες εταιρείες είναι η αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι ανταγωνιστές που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενοι είναι εταιρείες της ίδιας περίπτωσης τάξης ή δυναμικότητας αφού, όπως προαναφέραμε, δεν μπορούν να διεκδικήσουν έργα μεγάλου προϋπολογισμού. Ωστόσο στον κατασκευαστικό κλάδο υπάρχουν πάρα πολλές μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και με την ύφεση που παρουσιάζει ο κλάδος, ο ανταγωνισμός είναι πολλές φορές αμείλικτος. Ως επακόλουθο οι υφιστάμενες τεχνικές εταιρείες θα αντιδράσουν με μείωση των τιμών τους και με προβολή της εμπειρίας τους.

### **7.3. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

#### • *Αριθμός ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων*

Στα ιδιωτικά έργα υπάρχει υπερβολικά μεγάλος αριθμός τεχνικών εταιρειών με αποτέλεσμα να υπάρχει ιδιαίτερα έντονος ανταγωνισμός μεταξύ τους. Το κριτήριο επιλογής του αναδόχου σε μικρά ιδιωτικά έργα είναι αποκλειστικά το κόστος και αποτελεί το αντικείμενο των μικρών τεχνικών εταιρειών. Σε μεγαλύτερα έργα παρουσιάζονται δύο ακόμα εξίσου σοβαρά κριτήρια. Το κριτήριο της ποιότητας και της ταχύτητας κατασκευής του έργου. Στον τομέα αυτό πρωταγωνιστούν οι μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες με επίσης έντονο ανταγωνισμό.

Στα δημόσια έργα ο μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών κατανέμεται αναλόγως του μεγέθους τους στις διάφορες τάξεις του Μ.Ε.ΕΠ. Αρχικά όταν εφαρμόστηκε ο Ν.2940/2001 σκοπό είχε τη μείωση του αριθμού των κατασκευαστικών εταιρειών

ανά τάξη (μέσω συγχωνεύσεων ή/και εξαγορών) και τη ταυτόχρονη ισχυροποίηση των νέων εταιρικών σχημάτων. Με δεδομένη την ευκολία εξεύρεσης κατασκευαστικών πτυχίων στην αγορά, είναι εφικτή η σύσταση κοινοπραξίας εταιρειών έτσι ώστε να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. Αν για παράδειγμα μία εταιρεία επιθυμεί να λάβει μέρος σε διαγωνισμό έργου που ανήκει σε μεγαλύτερη τάξη, μπορεί να μετασχηματιστεί μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα με ενοικίαση πτυχίων έτσι ώστε να πληρεί τις προϋποθέσεις του νομικού πλαισίου και να μπορεί να συμμετάσχει στη διαδικασία επιλογής αναδόχου. Όμως αυτό το θεσμικό μέτρο δεν κατάφερε να μειώσει αισθητά το πλήθος των ανταγωνιστών που παραμένει μεγάλο, ιδιαίτερα στις μικρές και μικρομεσαίες εταιρείες. Η ραγδαία άνοδος και πτώση μεγάλου αριθμού κατασκευαστικών εταιρειών έρχεται να επιβεβαιώσει το υπέρμετρο μέγεθος των ανταγωνιστών και την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

- *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς*

Στη παρούσα χρονική περίοδο (2000-2006) το κύριο χαρακτηριστικό του κατασκευαστικού κλάδου είναι η μεταβολή του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς του κλάδου. Στην αρχή της πενταετίας, εξαιτίας των ολυμπιακών αγώνων και τις εισροές κοινοτικών κονδυλίων, παρουσιάστηκε υψηλός ρυθμός ανάπτυξης με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι χαμηλός. Προς το τέλος της πενταετίας, λόγω της περάτωσης των ολυμπιακών έργων και της μείωσης των κονδυλίων, μειώθηκε και ο ρυθμός ανάπτυξης. Η αρνητική αυτή κατάσταση εντάθηκε από τη μείωση των Δημοσίων Επενδύσεων για το 2005 (ΣΤΕΑΤ, 2005). Δευτερογενείς αρνητικές συνέπειες αυτής της πολιτικής είναι πρώτον η απώλεια κοινοτικών πόρων, αφού η κοινοτική χρηματοδότηση έχει σαν προϋπόθεση την καταβολή της εθνικής συμμετοχής, που όπως αναφέρθηκε είναι μειωμένη, και δεύτερον η απώλεια εσόδων από την μη είσπραξη του αναλογούντος Φ.Π.Α., που επιβαρύνει και πάλι το έλλειμμα.

Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζεται η εξέλιξη του συνολικού προϊόντος του κατασκευαστικού κλάδου κατά την τελευταία δεκαετία 1995-2004. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι το σύνολο της εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας σε τρέχουσες τιμές ανήλθε σε 13,6 δισ Ευρώ το 2003, ενώ για το 2004 σε 14,9 δισ Ευρώ, εμφανίζοντας ελαφρώς μειωμένο ρυθμό αύξησης (9,6%) έναντι της προηγούμενης περιόδου 2002 - 2003 (11,5%). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι καθ' όλη τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ο εγχώριος κλάδος πετυχαίνει

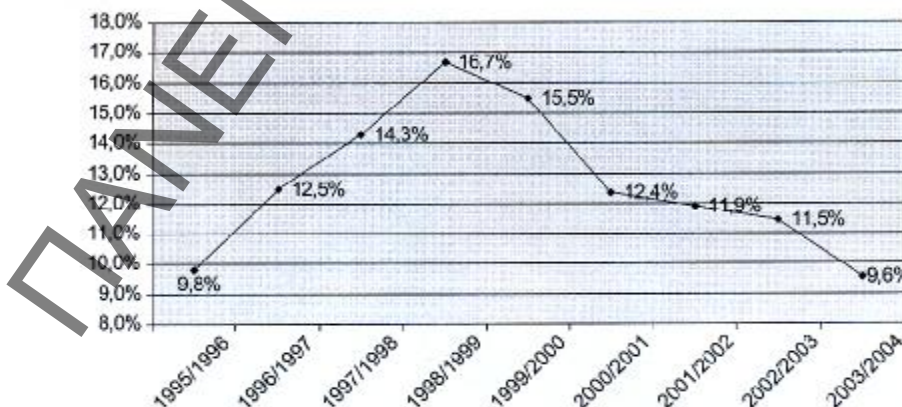
συνεχώς ψηλό ρυθμό ανάπτυξης, τριπλασιάζοντας σχεδόν το μέγεθός του σε απόλυτες τιμές, από 5,1 δισ Ευρώ το 1995, σε 14,9 δισ Ευρώ το 2004, σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής (ΜΕΡΜ) 12,6%. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δύο διαφορετικά μοτίβα ανάπτυξης στο ρυθμό αύξησης του προϊόντος, με σημείο καμπής το έτος 1999, οπότε και αρχίζει να μειώνεται ο ρυθμός ανάπτυξης του προϊόντος (ΙΟΚ, 2005).

**Πίνακας 7.1 :** Σύνθεση Συνολικού Προϊόντος Κατασκευαστικού Κλάδου

Έτος	ΔΗΜΟΣΙΑ		ΙΔΙΩΤΙΚΑ (Νόμιμη δραστηριότητα)		Σύνολο	Ετήσια (%) Μεταβολή
	Σε δισ. ευρώ	Κατανομή (%)	Σε δισ. ευρώ	Κατανομή (%)		
1995					5,1	-
1996					5,6	9,8
1997	2,2	34.2	4.1	64.8	6,3	12,5
1998	2,6	35.8	4.6	64.2	7,2	14,29
1999	3,5	41.4	4.9	58.6	8,4	16,67
2000	4.6	47.4	5.1	52.6	9,7	15,48
2001	5.2	47.6	5.7	52.4	10,9	12,37
2002	5.8	47.5	6.4	52.5	12,2	11,93
2003	6.4	47.1	7.2	52.9	13,6	11,48
2004	7.1	47.3	7.9	52.7	14,9	9,56

Πηγή: ΙΟΚ

Όπως γίνεται αντιληπτό από το διάγραμμα 7.1, από το 1995 μέχρι το 1999 ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς του κατασκευαστικού κλάδου αυξήθηκε, σημειώνοντας ΜΕΡΜ 13,3%, ενώ την επόμενη περίοδο μέχρι και το 2004 παρουσίασε συνεχή μείωση, πετυχαίνοντας ΜΕΡΜ 11,3%.



**Διάγραμμα 7.1:** Διαχρονική εξέλιξη του συνολικού προϊόντος του κατασκευαστικού κλάδου

Πηγή: ΙΟΚ

Παρότι η αξία του προϊόντος αυξάνεται με αποτέλεσμα να πληθαίνουν οι εταιρείες που ασχολούνται στον κλάδο, εντούτοις η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης εντείνει ολοένα και περισσότερο τον ανταγωνισμό.

- *Συμμετοχή του σταθερού κόστους στο ολικό κόστος*

Στον κλάδο των κατασκευαστικών εταιρειών το σταθερό κόστος περιλαμβάνει τα πάγια έξοδα, τους μισθούς του μόνιμου προσωπικού, το κόστος για την απόκτηση και συντήρηση των οχημάτων - μηχανημάτων αλλά και το δεσμευμένο κεφάλαιο που απαιτείται για την κατασκευή του έργου, κυρίως για τα δημόσια έργα, όπως είναι οι εγγυητικές επιστολές και τα οφειλόμενα από την αποπληρωμή των έργων. Το μεγάλο ύψος των εγγυητικών επιστολών οδηγεί αφενός στην ανάδειξη των τραπεζών στον κυρίαρχο παράγοντα στο σύστημα παραγωγής των δημοσίων έργων και αφετέρου στη δραματική επιβάρυνση των εταιρειών από υπέρογκες προμήθειες. Συνεπώς το σταθερό κόστος έργων παραμένει υψηλό, χωρίς να μπορούν οι επιχειρήσεις να κάνουν οτιδήποτε να το αντιμετωπίσουν. Την παραπάνω πραγματικότητα έρχονται συχνά να επιβαρύνουν δικαστικές διαδικασίες ενστάσεων με αποτέλεσμα να δεσμεύονται μεγάλα κεφάλαια των εταιρειών του κλάδου σε έργα. Στο σταθερό κόστος θα πρέπει να συμπεριληφθεί και το κόστος συμμετοχής των εταιρειών στους διαγωνισμούς των δημοσίων έργων.

Πέρα των ανωτέρω ταμειακών επιβαρύνσεων πρέπει να προστεθεί μια καινούργια επιβάρυνση που αφορά στις δαπάνες της ασφαλιστικής κάλυψης των μεγάλων δημοσίων έργων. Με δεδομένο το γεγονός ότι καθίσταται αναγκαία η υποχρεωτική ασφάλιση των δημοσίων έργων στα οποία το κράτος συμμετέχει με ποσοστό μεγαλύτερο του 51%, πολλές εταιρείες καταβάλλουν σημαντικά ποσά προκειμένου να είναι σύννομοι και να μπορέσουν να αναλάβουν τα έργα. Συγκεκριμένα μόνο για τον ανάδοχο, μπορεί να φτάσει μέχρι περίπου το 2% του προϋπολογισμού του έργου. Συνεπώς αποτελεί σημαντικό κέντρο κόστους, το οποίο επιβαρύνει αρκετά το συνολικό κόστος της κατασκευής.

Στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζονται επιπρόσθετα προβλήματα. Η διαρκής ανατίμηση των δομικών υλικών αυξάνει το κόστος της κατασκευής. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδας (ΕΣΥΕ) ο γενικός δείκτης τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατοικιών, το Φεβρουάριο του 2006 αυξήθηκε κατά 4%, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη του Φεβρουαρίου 2005,

έναντι αυξήσεων 4,5% και 2,7%, που είχαν σημειωθεί, κατά τις αντίστοιχες συγκρίσεις των δεικτών των ετών 2005 προς 2004 και 2004 προς 2003 ([www.domika.gr](http://www.domika.gr), 20-03-2006). Το γεγονός αυτό έρχονται να εντείνουν οι νέες αυξημένες μέσες τιμές ζώνης ανά τετραγωνικό μέτρο που θα ισχύσουν για τις οικοδομικές άδειες που εκδίδονται από τις πολεοδομίες μετά την 3η Απριλίου 2006 και οι οποίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα προσδιορισμού του Ελάχιστου Κόστους Κατασκευής Οικοδομών ([www.domika.gr](http://www.domika.gr), 27-03-2006). Επομένως εξαιτίας του αυξημένου κόστους των νέων οικοδομών, κτιρίων και κατοικιών, παρατηρείται μειωμένη ζήτηση ακινήτων με επακόλουθο την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των κατασκευαστικών εταιρειών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι στα έργα του δημοσίου ένα άλλος παράγοντας που οξύνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό είναι οι καθυστερήσεις στην αποπληρωμή των έργων, λόγω των αργόσυρτων γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η πλειοψηφία του επιχειρήσεων αντιμετωπίζει σοβαρότατες οικονομικές δυσχέρειες που θέτουν σε κίνδυνο ακόμα και τη βιωσιμότητά τους. Τα πρώτα προβλήματα εμφανίστηκαν στον κλάδο πριν ακόμη ολοκληρωθούν τα Ολυμπιακά έργα. Η ολιγωρία όμως της πολιτείας για τα προβλήματα που διαφαίνονταν είχε ως αποτέλεσμα από τη μια στιγμή στην άλλη οι εταιρείες να βρεθούν χωρίς αντικείμενο. Βασικός λόγος ήταν η εμπλοκή μεγάλου αριθμού έργων που είχαν δημοπρατηθεί με το σύστημα του μαθηματικού τύπου, αλλά και η μη δημοπράτηση νέων, λόγω της επικείμενης τότε αλλαγής του θεσμικού πλαισίου παραγωγής δημόσιων έργων. Ελλείπει αντικείμενο λοιπόν, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αρκестούν στα λίγα έργα που ήταν ήδη εν εξελίξει και να περιμένουν. Τη δυσμενή αυτή κατάσταση ήρθε να επιβαρύνει ακόμη περισσότερο η μη αποπληρωμή ήδη εκτελεσμένων έργων (π.χ. Ολυμπιακών), η καθυστέρηση πληρωμών για έργα που βρίσκονταν σε εξέλιξη και η υστέρηση στις απορροφήσεις κοινοτικών πόρων. Υπό αυτή την κατάσταση, με τις εταιρείες δηλαδή να αναζητούν αντικείμενο και να αναμένουν τα δεδουλευμένα τους, αρκετές εξ αυτών, ακόμη και από τις μέχρι πρότινος ισχυρές της ανώτατης εργοληπτικής 7ης τάξης, εμφάνισαν οικονομική δυσπραγία.

Με βάση τα παραπάνω είναι αυτονόητο ότι πολλές εταιρείες πλέον βρίσκονται κάτω από συνθήκες άκρατου ανταγωνισμού.



- *Βαθμός διαφοροποίησης των κατασκευών και “κόστος μετακίνησης”*

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης της κατασκευής. Όλες οι εταιρείες μπορούν να συμμετέχουν σε διαφορετικά είδη έργων (π.χ. προκατασκευασμένα, μεταλλικά κ.α.) χωρίς αυτά να προκαλούν την αναγνώρισή τους από τους αγοραστές. Το αντικείμενο της δραστηριότητας των κατασκευαστικών εταιρειών καθιστά αδύνατη τη διαφοροποίηση των έργων ανάλογα με την εταιρεία.

Πέραν τούτου, ο ανταγωνισμός αυξάνεται και εξαιτίας του χαμηλού κόστους μετακίνησης. Είναι πολλά τα παραδείγματα όπου ένα έργο ξεκίνησε με μια κατασκευαστική εταιρεία και ολοκληρώθηκε με διαφορετική, χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα στον ιδιοκτήτη (κύριο) του έργου. Στο δημόσιο τομέα ιδιαίτερα τέτοια διαδικασία είναι θεσμοθετημένη<sup>2</sup>, όπως π.χ. η περίπτωση της τμηματικής δημοπράτησης δρόμων, καθώς επίσης και της τμηματικής ανάθεσης του ίδιου έργου σε διαφορετικές χρονικές περιόδους σε διαφορετικές εταιρείες λόγω περιορισμών στον προϋπολογισμό.

- *Ασφάλιση των έργων*

Σε προηγούμενη παράγραφο αναφερθήκαμε στην ασφάλιση των έργων μόνο από πλευρά κόστους. Ο ρόλος της όμως στην προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων την καθίσταται σήμερα ιδιαίτερα σημαντική.

Οι αναμενόμενες οικονομικές εξελίξεις στο χώρο της διευρυμένης Ευρωπαϊκής Ένωσης, προβλέπεται να περιορίσουν τα κοινοτικά κονδύλια στα επόμενα χρόνια και φαίνεται να βάζουν τέλος στην εποχή της εύκολης απόκτησης κεφαλαίων για επενδύσεις κάθε είδους, ιδιαίτερα στον τομέα των δημοσίων υποδομών. Τα αναπτυξιακά πακέτα της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι γεγονός πως θα αρχίσουν να μειώνονται σημαντικά και θα απαιτούν αυστηρότερα κριτήρια και ειδικές προϋποθέσεις για την απόκτησή τους. Επομένως, αν κατά το παρελθόν η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσελκύει κεφάλαια αποτελούσε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σήμερα αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωσή της καθώς η διεκδίκηση επιχορηγήσεων θα διαδραματίζει αυστηρά συμπληρωματικό μέτρο. Ιδιαίτερα για τον κατασκευαστικό κλάδο, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναδείξουν με πειστικό τρόπο την αξιοπιστία και φερεγγυότητά τους ώστε να είναι σε θέση να πείσουν απαιτητικούς διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς, η

<sup>2</sup>Κατασκευή Δημοσίων Έργων, Αλίκη Τζίκα – Χατζοπούλου, 1994

συνεισφορά των οποίων θα καταστεί επιβεβλημένη στη κατασκευή των μελλοντικών δημοσίων έργων υποδομής.

Καθοριστικό στοιχείο της αξιοπιστίας και της φερεγγυότητας μιας επιχείρησης έναντι των επενδυτών και των μετόχων της είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζει πάσης φύσεως κινδύνους. Προς την κατεύθυνση αυτή, η άρτια και πλήρης ασφάλιση αναδεικνύεται σε άριστο επιχειρηματικό εργαλείο προσέλκυσης κεφαλαίων και επιχειρηματικής ανάπτυξης, καθώς αποτελεί το πλέον αξιόπιστο αποδεικτικό στοιχείο φερεγγυότητας.

Πιο συγκεκριμένα οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις δε θα έχουν πλέον βραχυπρόθεσμο κατασκευαστικό ρίσκο, το οποίο μπορούσαν να ξεπερνούν με το μέχρι τώρα χαλαρό θεσμικό πλαίσιο παραγωγής έργων. Στα προσεχή επενδυτικά σχήματα θα έχουν να αντιμετωπίσουν και επενδυτικό κίνδυνο, που συναρτάται άμεσα με την έγκαιρη ολοκλήρωση του αντίστοιχου έργου, με το προϋπολογισθέν κόστος και τη βέλτιστη ποιότητα. Κατά συνέπεια, θα είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμιστούν με την ίδια πρακτική διασφάλισης έναντι κινδύνων που ακολουθούν και οι κλασικοί χρηματοδοτικοί φορείς, δηλαδή να περιορίσουν ασφυκτικά τις όποιες αβεβαιότητες. Για το λόγο αυτό είναι σίγουρο ότι, πέρα από την αναζήτηση αξιόπιστων λύσεων ασφάλισης κατασκευαστικών κινδύνων των έργων, θα απαιτούν αντίστοιχη προστασία έναντι κινδύνων επαγγελματικής ευθύνης από λάθη ή παραλείψεις των συνεργατών-συμβούλων τους. Όλοι οι παρέχοντες υπηρεσίες (μελετητές, σύμβουλοι, δικηγόροι, ασφαλιστές κλπ) θα είναι υποχρεωμένοι να διαθέτουν αξιόπιστη και επαρκή ασφάλιση της επαγγελματικής ευθύνης τους.

Η ασφάλιση των έργων αποτελεί πλέον βασική μέριμνα καθοριστικής σημασίας, ένα ισχυρό σύγχρονο όπλο ανταγωνισμού στα χέρια των τεχνικών εταιρειών, μια αναγκαιότητα της αυξημένης κατασκευαστικής πολυπλοκότητας και της επιχειρηματικής αβεβαιότητας. Καθώς η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από περιορισμό των διαθέσιμων πόρων και αναζήτηση νέων προσανατολισμών για τον κατασκευαστικό κλάδο, με αύξηση του ανταγωνισμού και των απαιτήσεων, τα επιχειρηματικά και κατασκευαστικά λάθη δε συγχωρούνται πλέον, ούτε από την αγορά, ούτε από τους κύριους των έργων, είτε αυτό είναι το Ελληνικό Δημόσιο είτε οι Τράπεζες – Ιδιώτες επενδυτές.

- *Διασφάλιση ποιότητας*

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ανταγωνιστικότητα των κατασκευαστικών εταιρειών είναι η διασφάλιση της ποιότητας, και ιδιαίτερα στο χώρο των ιδιωτικών έργων. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις σήμερα είναι σταθερά προσανατολισμένες στη διοίκηση και εκτέλεση έργων με την κατάλληλη οργάνωση και υποδομή και με αποτελεσματικές μεθόδους, που εξασφαλίζουν το σταθερά υψηλό ποιοτικό τους επίπεδο καθώς επίσης και την απόλυτη τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και των απαιτήσεων του σχεδιασμού έργων. Επιπλέον επιδιώκεται η προώθηση των στόχων των εταιρειών από ποιοτικής, χρονικής και οικονομικής απόψεως μέσα σε ένα λειτουργικό πλαίσιο που επιτρέπει και ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, πολλές εταιρείες έχουν εγκαταστήσει και λειτουργούν Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance System), σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις κατευθύνσεις του διεθνούς προτύπου διασφάλισης ποιότητας ISO 9002 και κατέχουν τα σχετικά Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης (π.χ. κατά ISO 9001:2000).

Με τη συνεπή εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, οι εταιρείες προσβλέπουν στη σταθερή και τεκμηριωμένη συμμόρφωση με τις τεχνικές και κατασκευαστικές απαιτήσεις των πελατών τους εντός των προθεσμιών εργασίας που τίθενται, καθώς και στη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους. Στόχος τους είναι η ισχυροποίηση της θέσης τους στην αγορά αλλά και η συμμετοχή τους σε σημαντικές δημοπρατήσεις έργων, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, στις οποίες είναι απαραίτητη η κατοχή του πιστοποιητικού.

Συμπερασματικά ο ανταγωνισμός στον κλάδο παραμένει υψηλός καθ' όλη τη χρονική διάρκεια που εξετάζουμε. Από την παραπάνω ανάλυση διαφαίνεται ότι στον κατασκευαστικό κλάδο ισχύουν και έχουν εφαρμογή στο σύνολό τους οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σύμφωνα με το μοντέλο του Porter. Ο μεγάλος ανταγωνισμός του κλάδου επαληθεύεται τόσο από τις διατάξεις του ισχύοντος νόμου του 2004 περί μειοδοσίας (Ν.3263/2004), όσο και από τον προηγούμενο νόμο του μαθηματικού τύπου (Ν.2576/1998). Ο τελευταίος είχε σκοπό να περιορίσει τις υπερβολικές εκπτώσεις (το οποίο είναι αποτέλεσμα ανταγωνισμού), ενώ ο εν ισχεί νόμος, αν και υιοθετεί τον μειοδοτικό διαγωνισμό, θέτει αυστηρούς περιορισμούς ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα των έργων και επιβάλλει μεγάλες ρήτρες στη

τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ώστε να περιορίζεται τελικά ο ανεξέλεγκτος ανταγωνισμός. Ωστόσο φαίνεται ότι η εφαρμογή του δεν επέφερε τελικά το επιθυμητό αποτέλεσμα.

#### 7.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ως προμηθευτές θεωρούνται οι βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στη παραγωγή πρωτογενών και δευτερογενών δομικών υλικών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τη παραγωγή υλικών όπως τσιμέντο, σκυρόδεμα, ασβέστης, χάλυβας, ξυλεία, αλουμίνιο, πλινθοκεραμοποιία, λατομικά προϊόντα (π.χ. μάρμαρα, γύψος), αδρανή υλικά κ.α., ενώ η δευτερογενής περιλαμβάνει επεξεργασμένα υλικά όπως τη παραγωγή κουφωμάτων, υαλοπινάκων, συστημάτων θέρμανσης κ.α.

- *Αριθμός προμηθευτών*

Σε καθένα από τους αντίστοιχους κλάδους υπάρχουν πολλοί προμηθευτές/εταιρείες, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική τους δύναμη να μην κρίνεται ως μεγάλη. Εξαίρεση στα παραπάνω αποτελούν ειδικά υλικά για ειδικές κατασκευές, πολλές από τις οποίες προσεγγίζουν το όριο του μονοπωλίου π.χ. εταιρείες κατασκευής μεγάλων υαλοπινάκων ανοξειδωτων κατασκευών κ.α. Ως το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αναφέρεται ισπανική εταιρεία μεταλλικών κατασκευών, που προμήθευε καμπύλα τόξα για το στέγαστρο του Ολυμπιακού σταδίου και τα στέγαστρα εισόδου (κατασκευές Καλατράβα).

- *Εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού*

Η επιλογή του βασικού δομικού υλικού για μια κατασκευή παραμένει αμετάβλητη από τον σχεδιασμό μέχρι την κατασκευή. Κατ' αυτή την έννοια δεν υπάρχουν υποκατάστατα και εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού δομικών υλικών για τις κατασκευές. Το παραπάνω γεγονός της επιλογής του βασικού δομικού υλικού κατά το σχεδιασμό των κατασκευών εξαρτάται από την τοπική διαθεσιμότητα των υλικών κάθε τύπου π.χ. στην Ήπειρο και το Πήλιο ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται η πέτρα, σε ορεινές περιοχές το ξύλο, ενώ στις μεγάλες πόλεις το σπλισμένο σκυρόδεμα. Πριν μερικά χρόνια το απαγορευτικό κόστος του χάλυβα ευθυνόταν για τη μη ανάπτυξη των μεταλλικών κατασκευών στην Ελλάδα.

- *Μέγεθος των πωλήσεων των προμηθευτών στον κλάδο*

Οι περισσότεροι προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου πωλούν κατά κύριο λόγο τα προϊόντα τους στον κλάδο, και σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Επιπλέον η αύξηση των δραστηριοτήτων των κατασκευών κατά τα τελευταία έτη εξώθησε τους βασικούς κλάδους παραγωγής κατασκευαστικών υλικών σε αντίστοιχες αυξήσεις των παραγωγικών τους δυνατοτήτων, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση των προϊόντων τους. Στον κανόνα αυτό εντάσσονται και προμηθευτές των ειδικών υλικών (μονοπωλιακών) που σε προηγούμενη παράγραφο αποτέλεσαν εξαίρεση. Σήμερα όμως η ζήτηση των προϊόντων των προμηθευτών έχει σαφώς μειωθεί λόγω της ύφεσης του κατασκευαστικού κλάδου. Κατά συνέπεια σήμερα, όπως και παλιότερα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα υψηλός και μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

- *Αξία του προϊόντος των προμηθευτών στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου*

Είναι απολύτως αντιληπτό πως το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στη παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου, διότι χωρίς τα δομικά υλικά δεν είναι δυνατό να κατασκευαστούν έργα. Ωστόσο το γεγονός ότι ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος (πλουραλισμός των πηγών), καθιστά τη διαπραγματευτική τους δύναμη μικρή.

- *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών και “κόστος μετακίνησης” των αγοραστών*

Τα δομικά υλικά δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως διαφοροποιημένα, με αποτέλεσμα να μην υφίσταται κόστος μετακίνησης στις κατασκευαστικές εταιρείες. Επιπλέον το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την παρασκευή και η διαδικασία πιστοποίησης της ποιότητάς τους, που προβλέπεται από μια σειρά ISO, εξασφαλίζει στις κατασκευαστικές την τήρηση των προδιαγραφών και τον έλεγχο της ποιότητας των δομικών υλικών. Ιδιαίτερα για τον δημόσιο τομέα ολοκληρώθηκαν 443 Πρότυπες Τεχνικές Προδιαγραφές Εργασιών Δημοσίων Έργων (ΠΕΤΕΠ), που αναφέρονται σε όλες τις βασικές κατηγορίες δημοσίων έργων και στις οποίες γίνεται παραπομπή στα Εναρμονισμένα Ευρωπαϊκά Πρότυπα Υλικών, δηλαδή αυτά τα οποία έχουν εγκριθεί και είναι υποχρεωτικής εφαρμογής (Σουφλιάς Γ, 2005). Το

γεγονός αυτό επιτρέπει στις εταιρείες του κλάδου την αλλαγή των προμηθευτών με ευκολία και με αποκλειστικά κριτήρια το κόστος, τη ποιότητα και την ταχύτητα παράδοσης των υλικών.

- *Δυνατότητα των κατασκευαστικών εταιρειών να ολοκληρωθούν προς τα πίσω*

Ενώ στους περισσότερους κλάδους εξετάζεται η πιθανή ολοκλήρωση των προμηθευτών τους προς τα εμπρός, δηλαδή η ασχολία των προμηθευτών με δραστηριότητες του επιχειρήσεων που προμηθεύουν, στον κατασκευαστικό κλάδο συμβαίνει το αντίθετο. Είναι αρκετά εύκολο για μια κατασκευαστική εταιρεία που ασχολείται με την κατασκευή κτιρίων και κυρίως έργων υποδομής (γέφυρες, έργα οδοποιίας, λιμενικά, τοίχους αντιστήριξης κ.α.) να ολοκληρωθεί προς τα πίσω εντάσσοντας στις δραστηριότητές της την παραγωγή και εμπορία αδρανών υλικών λατομείου, σκυροδέματος, προϊόντων ασφάλτου, τσιμέντου και ασβέστου. Για παράδειγμα, για τα έργα οδοποιίας απαιτούνται μεγάλες ποσότητες αδρανών υλικών όπως χαλίκια, άμμος κ.α. Για το λόγο αυτό οι κατασκευαστικές εταιρείες δεν αγοράζουν τα υλικά αυτά, παρά εγκαθιστούν κοντά στα έργα μονάδες σπαστήρων και παράγουν τα αδρανή με μικρότερο κόστος παραγωγής και μεταφοράς. Το παραπάνω φαινόμενο μειώνει ακόμα περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Συμπερασματικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παραμένει σε χαμηλά επίπεδα αφού δεν ισχύουν οι εξετασθέντες παράγοντες στον σύνολό τους. Οι σημαντικότερες αιτίες, σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, φαίνεται ότι είναι η μεγάλη προσφορά των δομικών υλικών, η εξάρτηση της επιβιωσιμότητάς τους από τον κατασκευαστικό κλάδο, η μικρή διαφοροποίηση των προσφερομένων υλικών και η ευκολία μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές. Σε κάθε περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παραμένει ένας θετικός παράγοντας για την ελκυστικότητα του κλάδου.

## 7.5. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- *Αριθμός αγοραστών*

Στον κατασκευαστικό κλάδο η έννοια των αγοραστών ταυτίζεται με τους ιδιοκτήτες (κύριους) των έργων. Ως κύριος έργου μπορεί να είναι το δημόσιο ή οι ιδιώτες. Η φύση των κατασκευαστικών εταιρειών από πλευράς απασχολήσεως του προσωπικού είναι ιδιαίτερα ευέλικτη. Αναλόγως των αναλαμβανόμενων έργων, οι εταιρείες του κλάδου μπορούν να απασχολούν μόνιμο προσωπικό για διοικητικούς ή γραμματειακούς λόγους, τεχνικό προσωπικό με δελτία παροχής υπηρεσιών, καθώς και ανεξάρτητους υπεργολάβους με σύμβαση έργου. Το παραπάνω χαρακτηριστικό επιτρέπει την αυξομείωση του προσωπικού της εταιρείας χωρίς αποζημίωση. Κατά συνέπεια, η μείωση του αριθμού των αγοραστών οδηγεί στη μείωση του προσωπικού. Επομένως η αυξομείωση της ζήτησης της κατασκευής των έργων αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ωστόσο η ευελιξία των κατασκευαστικών εταιρειών, η ικανότητά τους δηλαδή να μετασχηματίζονται από μεγάλες σε μικρές, τις καθιστά ικανές να αντιδρούν στις αυξομειώσεις της αγοράς ή της ζήτησης χωρίς να κινδυνεύουν να κλείσουν.

- *Όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές*

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνει ανάλογα με τον όγκο των διατιθέμενων έργων μόνο όταν αυτά είναι ιδιωτικά. Το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο στερεί την ανάλογη δυνατότητα από το δημόσιο, καθώς αντιμετωπίζει το κάθε έργο (τη κάθε μία εργολαβία) ως ξεχωριστό, χωρίς να μπορεί να αναζητά κοινή έκπτωση για κάποια ομάδα έργων. Για παράδειγμα, τις κατασκευές του ομίλου της Interamerican και του Σκλαβενίτη τις έχει αναλάβει όλες η ΤΕΡΝΑ Α.Ε.

- *Ευαισθησία των αγοραστών στη τιμή*

Στον κατασκευαστικό κλάδο η διαφορά του κόστους αγοράς του προϊόντος από το κόστος κατασκευής είναι το κέρδος της κατασκευαστικής εταιρείας. Ο προϋπολογισμός κάθε έργου συντάσσεται με βάση τις τιμές που ορίζονται στον Αναλυτικό Τιμοκατάλογο Οικοδομικών Εργασιών (Α.Τ.Ο.Ε.). Στο σύνολο προστίθεται και το εργολαβικό όφελος του εργολάβου που ορίζεται στο 18% του προϋπολογισμού<sup>3</sup>. Ωστόσο στην ελεύθερη αγορά η τιμή πώλησης ενός ιδιωτικού

<sup>3</sup> Όπως ορίζεται στο ΠΔ 609/85: Κατασκευή Δημοσίων Έργων, άρθρο 11

έργου ανέρχεται σε πολύ μεγαλύτερα ποσοστά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από τα ιδιωτικά έργα είναι η κατασκευή κατοικιών που η μέση τιμή κατασκευής ανέρχεται σε 800-1.500€ ανά τετραγωνικό μέτρο ενώ φτάνει να πουληθεί στην τιμή των 2.000-5.000€, ανάλογα με την περιοχή. Το γεγονός αυτό αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κάνοντάς τους πολλές φορές προσεκτικούς σε ότι αφορά την τιμή της κατασκευής, είτε αυτό εκφράζεται σε τιμή /m<sup>2</sup> είτε σε τιμή κατ' αποκοπή.

- *Επιπλέον οφέλη για τους αγοραστές πέρα των οικονομικών*

Σε συνέχεια των παραπάνω παραδειγμάτων που υποδεικνύουν τα μεγάλα κέρδη του κλάδου θα πρέπει να αναφερθεί ότι το κέρδος για τους αγοραστές, δηλαδή τους κύριους των έργων, δεν μεταφράζεται πάντα με οικονομικά κριτήρια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα έργα κοινής ωφελείας που κατασκευάζονται για λόγους πολιτικής βούλησης (στα πλαίσια κοινωνικής πολιτικής ή στήριξης της επαρχίας) χωρίς να παίζει καθοριστικό λόγο η σχέση κόστους-οφέλους. Σε άλλες περιπτώσεις για τον αγοραστή έχει μεγαλύτερη σημασία η ταχύτητα κατασκευής του έργου, ώστε να προβεί σε εκμετάλλευσή του και να αποκομίσει στη συνέχεια μεγαλύτερα κέρδη. Κατ' αυτή την έννοια, η απόκτηση μεγάλων συγκριτικά κερδών από τους αγοραστές, είτε αυτά είναι οικονομικά είτε όχι, μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

- *Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω*

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό του κατασκευαστικού κλάδου είναι η ευκολία που παρατηρείται στην ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω. Για να πετύχει τη μείωση του κόστους ένας αγοραστής, πολλές φορές επιλέγει το ρόλο του εργολάβου ή της μικρή κατασκευαστικής εταιρείας για τον εαυτό του, κατασκευάζοντας έτσι το έργο με απευθείας πρόσληψη εργολάβων, ενώ την επίβλεψη την αναθέτει σε μηχανικό και ο ίδιος περιορίζεται στην διοίκηση του έργου. Το παραπάνω φαινόμενο, που πολλές φορές εγκυμονεί κινδύνους διασφάλισης ποιότητας, είναι μια επιλογή στα μικρά ιδιωτικά έργα επειδή μειώνει σημαντικά το κόστος της κατασκευής.



- *Πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών για τα δρώμενα του κλάδου*

Η πρόσβαση στην πληροφορία από πλευράς των αγοραστών είναι δεδομένη. Γνωρίζουν τις συνθήκες ζήτησης, τις πραγματικές τιμές αγοράς και κόστους παραγωγής. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ότι στο δημόσιο τομέα, για την ριζική αντιμετώπιση των μεγάλων και αυθαίρετων αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογισμών της διακήρυξης και κόστους κατασκευής των έργων, αλλά και για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της ίσης μεταχείρισης των διαγωνιζομένων, συντάχθηκαν, εγκρίθηκαν και επιβλήθηκαν ενιαία τιμολόγια εργασιών και τεύχη διακηρύξεων για όλα τα δημοπρατούμενα δημόσια έργα (Σουφλιάς Γ, 2005). Τα νέα τιμολόγια αποτυπώνουν τις πραγματικές τιμές της αγοράς, με αποτέλεσμα την άρση της δυσαρμονίας των ποσοστών έκπτωσης μεταξύ έργων της ίδιας Υπηρεσίας, πολύ δε περισσότερο μεταξύ των έργων διαφορετικών Υπηρεσιών.

Ωστόσο πέρα από τον δημόσιο τομέα, και στον ιδιωτικό η πληροφόρηση σχετικά με τον κλάδο είναι συνεχής και ιδιαίτερα προσβάσιμη αν αναλογιστούμε το πλήθος των μέσων ενημέρωσης και την εκτενή αναφορά, αφού οι κατασκευές κατέχουν πάντα σημαντική θέση στην ελληνική οικονομία αλλά και διεθνώς. Η αγορά ακινήτου ως πρώτη ή και δεύτερη κατοικία στην χώρα μας είναι σκοπός ζωής για κάθε ελληνική οικογένεια.

Συμπερασματικά η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη αφού ισχύουν οι εξετασθέντες παράγοντες στον σύνολό τους με κυριότερο τα μεγάλα ποσοστά κέρδους των κατασκευαστικών επί των προϋπολογισμών των έργων. Σε κάθε περίπτωση η σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θα παραμένει ένας αρνητικός παράγοντας για την ελκυστικότητα του κλάδου που θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τον στρατηγικό αναλυτή μιας επιχείρησης.

## **7.6. Απειλή από υποκατάστατα έργα**

Στα μεγάλα τεχνικά έργα, τα οποία εν πολλοίς χαρακτηρίζονται και μοναδικά, δεν τίθεται θέμα υποκατάστατων. Μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση μεταξύ μιας διαφορετικής τεχνικής λύσης και ενός υποκατάστατου τεχνικού έργου. Εάν ο κατασκευαστικός κλάδος εξεταστεί με στενότητα, περιλαμβάνοντας συγκεκριμένου είδους κατασκευές που περιορίζονται τόσο από τα υλικά όσο και από τη μέθοδο κατασκευής, τότε θα μπορούσε ο στρατηγικός αναλυτής μιας εταιρείας να θεωρήσει ότι υπάρχουν υποκατάστατα. Για παράδειγμα ένα μεγάλο κομμάτι του κλάδου, που

είναι οι εταιρείες κατασκευής κτιριακών έργων, θα μπορούσαν να θεωρήσουν ως υποκατάστατα τις εναλλακτικές μορφές δόμησης όπως τα προκατασκευασμένα, τα μεταλλικά ή τα οικολογικά έργα (κατασκευές από κορμοξυλεία). Ακόμα και σ' αυτή τη περίπτωση η ύπαρξη υποκατάστατων είναι ασήμαντη. Στην παρούσα μελέτη ο κλάδος των κατασκευαστικών εταιρειών εξετάζεται στη γενική του μορφή και με ευρεία έννοια, δηλαδή θεωρεί ως κατασκευές κάθε έργο και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν υποκατάστατα και συνεπώς αντίστοιχη απειλή.

### **7.7. Συμπεράσματα για την ελκυστικότητα του κατασκευαστικού κλάδου**

Με βάση τα προαναφερθέντα συμπεραίνουμε πως η σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ιδιαίτερως υψηλή ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελούν τις δυο ουσιαστικότερες αιτίες των δυσχερειών που πλήττουν την ελκυστικότητα του κλάδου. Η τελευταία μάλιστα είναι καθοριστική για τον στρατηγικό αναλυτή κάθε κατασκευαστικής επιχείρησης που εξετάζει το επόμενο βήμα της στον κλάδο.

Από την άλλη τα περιορισμένα εμπόδια εισόδου, η μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η επί της ουσίας ανυπαρξία υποκατάστατων έργων αποτελούν ενισχυτικούς παράγοντες στην ελκυστικότητα του κλάδου.

Από τη συνολική σύγκριση, ο προεξέχων παράγοντας του υπέρμετρου ανταγωνισμού και το καθοριστικό γεγονός της μείωσης της κοινοτικής χρηματοδότησης οδηγούν στο συμπέρασμα της φθίνουσας πορείας της ελκυστικότητας του κατασκευαστικού κλάδου. Παρά το αρνητικό κλίμα, ο στρατηγικός αναλυτής των κατασκευαστικών εταιρειών θα πρέπει να βρει τα όπλα με τα οποία θα εφοδιαστεί προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δομή, διάρθρωση και μελλοντική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου”, Δελτίο Τύπου, 14-2-2005
- Νόμος 2940/2001, “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”
- Προεδρικό Διάταγμα 609/1985, “Κατασκευή Δημοσίων Έργων”, άρθρο 11
- Σουφλιάς Γ, “Μεγάλα Τεχνικά Έργα με Σύμβαση & Real Estate Forum”, 10<sup>ο</sup> Συνέδριο, 16-11-2005
- Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών Ανώτερων Τάξεων (ΣΤΕΑΤ), “Κατασκευαστικός Κλάδος”, επιστολή προς τον Υπουργό ΠΕΧΩΔΕ κ. Γ. Σουφλιά, 25-8-2005
- Τζίκα-Χατζοπούλου Α, “Κατασκευή Δημοσίων Έργων”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 1994
- ΥΠΕΧΩΔΕ, Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων, Αναλυτικά Τιμολόγια Οικοδομικών εργασιών
- [www.domika.gr](http://www.domika.gr), “Αυξάνεται το ελάχιστο κόστος κατασκευής οικοδομών”, 27-03-2006
- [www.domika.gr](http://www.domika.gr), “Και νέα αύξηση των δομικών υλικών”, 20-03-2006
- [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Δείκτες τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατασκευών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

#### 8.1. Στρατηγική ανάλυση

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε πως το πρώτο στάδιο του στρατηγικού μάντζμεντ είναι η στρατηγική ανάλυση. Αρχικά οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να εκτιμήσουν πλήρως και ενδελεχώς την επιχείρηση και τους στόχους της. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης είναι γνωστό ως δήλωση εταιρικής αποστολής (mission statement), ένας σύντομος αλλά περιεκτικός προσδιορισμός της τρέχουσας και μελλοντικής δραστηριότητας ενός οργανισμού.

Ένα από τα πρωτεύοντα ζητήματα κατά τον καθορισμό μιας δήλωσης αποστολής είναι η απάντηση στην ερώτηση: «Ποιος είναι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης;» που στο σημείο αυτό αναφέρεται συνήθως στους πελάτες της και τις ανάγκες των οποίων εξυπηρετεί. Επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός της βασικής φιλοσοφίας της εταιρείας, ο προσδιορισμός δηλαδή του τρόπου που πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση, ποιες θα είναι οι οργανωτικές αξίες, οι γενικές αρχές και οι δεοντολογική συμπεριφορά, ποια θα είναι η σχέση της με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους ανταγωνιστές και ποια θα είναι η κοινωνική δραστηριότητά της. Η επεξήγηση αυτή της επιχειρηματικής φιλοσοφίας αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη μιας συνεπούς επιχειρηματικής κουλτούρας. Η τελική φάση είναι ο σαφής προσδιορισμός των στόχων οι οποίοι θα οδηγούν και θα συγκρατούν την επιχείρηση σε μια πορεία σύμφωνη με την αποστολή της, ώστε να ικανοποιήσει μεσομακροπρόθεσμα τους σκοπούς που προσπαθεί και ελπίζει να πετύχει.

Για τον καθορισμό κατάλληλων στόχων, πρέπει πρώτα να ληφθεί υπόψη η θέση της επιχείρησης εντός του αντίστοιχου κλάδου αλλά και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Χρειάζεται δηλαδή πολύ καλή γνώση των δυνατοτήτων της και των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν ΔΑΕΑ ή SWOT analysis από τα αρχικά των λέξεων **Δ**υνάμεις-**S**trengths, **Α**δυναμίες-**W**eaknesses, **Ε**υκαιρίες-**O**pportunities και **Α**πειλές-**T**hreats.

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της έναντι του ανταγωνισμού. Τα σημεία

που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της κ.α.

Τα άλλα δύο στοιχεία αφορούν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία τα στελέχη προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν αλλά και τις απειλές που ελλοχεύουν. Οι ευκαιρίες μπορεί να είναι νέες αγορές, εργατικό δυναμικό χαμηλού κόστους ή αυξημένων δεξιοτήτων, επενδυτικοί νόμοι, φορολογικές ρυθμίσεις κλπ. Απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος πιθανόν να είναι η έλλειψη εργατικού δυναμικού, ο ισχυρός ανταγωνισμός, οι νόμοι του κράτους που περιορίζουν την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, οι πιθανές αλλαγές στο φορολογικό σύστημα κλπ (Εμμανουηλίδης Ξ, 2006).

Με βάση λοιπόν το όραμα και τους στόχους της εταιρείας, και αφού έχουν εντοπιστεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας και έχει προσδιοριστεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, επιλέγεται η πλέον κατάλληλη στρατηγική για μια επιτυχημένη πορεία. Καθορίζονται δηλαδή οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι και σκοποί της επιχείρησης, για την πραγματοποίηση των οποίων υιοθετείται μια σειρά ενεργειών και προσδιορίζονται τα αναγκαία μέσα δράσης.

## 8.2. Επίπεδα στρατηγικής

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

Η **Επιχειρησιακή Στρατηγική** περιγράφει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης σχετικά με την ανάπτυξή της, τη διοίκηση των επιχειρησιακών μονάδων και των προϊόντων της. Αφορά τις κινήσεις που πραγματοποιεί ένας οργανισμός ή όμιλος επιχειρήσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της

επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές.

Με στόχο πάντα την ισχυρή χρηματοοικονομική πορεία κάθε μονάδας που διαθέτει η επιχείρηση, η επιχειρησιακή στρατηγική πραγματεύεται με τρία αλληλένδετα θέματα (Γεωργόπουλος Ν, 2002):

- ∅ Τον προσανατολισμό του οργανισμού, ανάλογα με τις υφιστάμενες συνθήκες, στην ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή τη περισυλλογή (retrenchment). Τα ζητήματα αυτά αφορούν τη *στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)*.
- ∅ Τα διάφορα προϊόντα ή κλάδους στους οποίους ο οργανισμός σχεδιάζει να επενδύσει μέσω των επιχειρηματικών μονάδων ώστε να υπάρξει ένα επιτυχημένο χαρτοφυλάκιο. Τα ζητήματα αυτά αφορούν τη *στρατηγική χαρτοφυλακίου (portofolio strategy)*.
- ∅ Τη διαχείριση των πόρων και ικανοτήτων μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων του οργανισμού προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά τα ζητήματα αφορούν τη *γονική στρατηγική (parenting strategy)*.

Στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε κυρίως με τη στρατηγική κατεύθυνσης.

Η **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική** αφορά στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit – SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική (Γεωργόπουλος Ν, 2002). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο οποίο αποσκοπεί η επιχείρηση θα επιτευχθεί προσφέροντας το προϊόν ή υπηρεσία είτε με το χαμηλότερο κόστος, είτε με υψηλότερη τιμή που όμως δικαιολογείται από τη μοναδικότητά του, ή στοχεύοντας σε μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών εστιάζοντας σε μια από τις παραπάνω περιπτώσεις. Τέλος μπορεί να επιλεγεί και κάποιος συνδυασμός των τριών αυτών μορφών στρατηγικής. Επομένως οι στρατηγικές ανταγωνισμού είναι:

#### ∅ *Ηγεσία κόστους*

Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Ωστόσο η

επιδίωξη της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

#### Ø Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές. Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

#### Ø Εστίαση

Η τρίτη κατηγορία σχεδιασμού στρατηγικής αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (niche). Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση, ή να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης.

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

### 8.3. Επιχειρησιακή στρατηγική

Όπως προαναφέραμε, σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνσης της επιχειρησιακής στρατηγικής υπάρχουν τρεις κατηγορίες στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση ανάλογα με τη θέση της και τη κατάσταση του περιβάλλοντος: *ανάπτυξης, σταθερότητας και περισυλλογής.*

#### 1. Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η βάση των στρατηγικών ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να αφορά για παράδειγμα τις πωλήσεις, τις γραμμές παραγωγής, τις αγορές κ.α. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μπορεί να είναι εσωτερική, με επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ή εξωτερική και πραγματοποιείται μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

*Συγχώνευση* (merge) είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική ταυτότητα της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Η *εξαγορά* (acquisition) αφορά στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο, μετατρέποντας την έτσι σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα.

Η *στρατηγική συμμαχία* (strategic alliance) είναι μια σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων οργανισμών για την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Η βασική αρχή κάθε επιχειρηματικής συμμαχίας είναι η εξειδίκευση των δραστηριοτήτων των εταίρων, ώστε κάθε επιχείρηση να αξιοποιεί τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της και να επιτρέπει στις άλλες επιχειρήσεις να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους στα δικά τους ισχυρά σημεία. Γενικά οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης σταθερότητας μέσω του συνδυασμού πόρων και ικανοτήτων. Η ανάπτυξη επιτυχημένων συμμαχιών δεν είναι εύκολη διαδικασία. Οι συμμαχίες τυπικά διαρκούν αρκετό χρόνο, περιλαμβάνουν προβλέψεις για την κατανομή των κινδύνων και των κερδών, είναι προϊόν προσεκτικού σχεδιασμού, περιλαμβάνουν εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών και η τήρησή τους εξασφαλίζεται με αμοιβαίες συμφωνίες ελέγχου. Από τη φύση τους οι



συμμαχίες είναι πολύπλοκες και απαιτούν σημαντικές τροποποιήσεις των παραδοσιακών επιχειρηματικών πρακτικών (Κετικίδης Π, [www.plant\\_management.gr](http://www.plant_management.gr)).

Η εσωτερική ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με διάφορες στρατηγικές όπως:

Ø *Συγκέντρωση/διείσδυση αγοράς (concentration / penetration)*

Στη στρατηγική αυτή, η οποία αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχειρηματικής στρατηγικής, η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της και τις ικανότητές της στα υπάρχοντα προϊόντα /αγορές με στόχο να επιτύχει πιο επικερδή ανάπτυξη μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς.

Ø *Ανάπτυξη αγοράς (market development)*

Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση προωθεί τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό γίνεται κυρίως μέσω της εισαγωγής σε καινούριες γεωγραφικές περιοχές σε εγχώριο ή διεθνές επίπεδο (στρατηγική διεθνοποίησης), με την είσοδο σε νέα δίκτυα διανομής ή με την προσέλκυση πελατών και από άλλα τμήματα της αγοράς (π.χ. Βιομηχανικοί πελάτες).

Ø *Ανάπτυξη προϊόντος (product development)*

Ανάπτυξη προϊόντος έχουμε όταν αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούνται τα υπάρχοντα προϊόντα. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση προσπαθεί για παράδειγμα να διαφοροποιήσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή να αναπτύξει νέα, να τροποποιήσει την ποιότητά τους ή ακόμα να δημιουργήσει επιπλέον μοντέλα και μεγέθη.

Ø *Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)*

Η στρατηγική αυτή επιδιώκει την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς ή της συγχώνευσης επιχειρήσεων με το ίδιο αντικείμενο δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται πρόσβαση σε νέες αγορές και μειώνεται ο ανταγωνισμός. Ωστόσο οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να επιτευχθεί και μέσω των στρατηγικών που προαναφέραμε, δηλαδή τη διείσδυση αγοράς, την ανάπτυξη αγοράς και την ανάπτυξη προϊόντος, αρκεί πρώτα η επιχείρηση να εξαγοράσει κάποια άλλη και μετά να προβεί σ' αυτές τις ενέργειες.

### Ø Κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση (*vertical integration*)

Με τη κάθετη ολοκλήρωση η επιχείρηση εισέρχεται στα διαδοχικά στάδια της αλυσίδας αξίας είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται, οπότε καθετοποιείται προς τα εμπρός, είτε πριν το στάδιο της δραστηριότητάς της, οπότε καθετοποιείται προς τα πίσω.

Όσον αφορά την προς τα πίσω καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί αν δημιουργήσει τις οικονομίες κλίμακας των προμηθευτών της, οι προμήθειες είναι σημαντικές στην παραγωγή και η διαδικασία παραγωγής τους είναι σχετικά εύκολη. Η καθετοποίηση ανεξαρτητοποιεί την επιχείρηση από τους προμηθευτές της, κάτι που είναι επιθυμητό ιδιαίτερα αν οι προμηθευτές δεν είναι αξιόπιστοι ή βρίσκονται σε ισχυρή διαπραγματευτική θέση.

Όσον αφορά την προς τα εμπρός καθετοποίηση, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο χονδρικής ή και λιανικής διάθεσης στη περίπτωση που τα υπάρχοντα δίκτυα είναι αναξιόπιστα και δημιουργούν προβλήματα στην παραγωγή με τη δημιουργία υπερβολικών αποθεματικών ή αν η δημιουργία δικτύου διάθεσης είναι φθηνότερη από τη συναλλαγές με μεσάζοντες.

### Ø Διαποίκιση ή Διεύρυνση (*Diversification*)

Με τη στρατηγική της διαποίκισης η επιχείρηση προσπαθεί να διευρύνει τις δραστηριότητές της και να επεκταθεί σε νέα προϊόντα και αγορές. Διακρίνουμε δυο βασικούς τύπους διαποίκισης: τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.

Στη συσχετισμένη διαποίκιση (*related or concentric diversification*) η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο με τον οποίο οι δραστηριότητές της έχουν κάποια συνάφεια αναφορικά με τη τεχνολογία, τις αγορές ή τα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με: α) τη μεταφορά δεξιοτήτων από τη μια επιχείρηση στην άλλη, όταν δηλαδή μια επιχείρηση έχει αναπτύξει κάποιες σημαντικές πολύτιμες δεξιότητες στον τομέα της τότε η μεταφορά τους σε κάποια άλλη επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε πολύ σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και β) τη μείωση του κόστους αν μπορεί να γίνει εκμετάλλευση της ίδιας τεχνολογίας, εγκαταστάσεων, διαδικασιών κλπ.

Η διαποίκιση σε συναφείς κλάδους και επιχειρήσεις παραμένει μια από τις πιο ελκυστικές στρατηγικές επιλογές γιατί επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διανείμει τον επιχειρηματικό κίνδυνο σε περισσότερες δραστηριότητες χωρίς όμως να ξεφεύγει από τις βασικές της δραστηριότητες και δεξιότητες. Τα τελευταία χρόνια η επιλογή αυτή είναι η κορυφαία προτίμηση των πιο γνωστών επιχειρήσεων στον κόσμο.

Στην ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated or conglomerate diversification) η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες δραστηριότητες χωρίς να υπάρχει συσχέτιση με τις υπάρχουσες.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μη συναφείς κλάδους σχεδόν πάντα εξαγοράζουν κάποια επιχείρηση στο νέο κλάδο και αποφεύγουν την ίδρυση κάποιας νέας δικής τους επιχείρησης, γιατί κάτι τέτοιο προσφέρει καλύτερες δυνατότητες αύξησης της αξίας της επιχείρησης. Τα συγκροτήματα επιχειρήσεων που σχηματίζονται με τον τρόπο αυτό δραστηριοποιούνται σε πολλούς, εντελώς άσχετους μεταξύ τους κλάδους και η επέκτασή τους σε άλλους δεν βασίζεται σε στρατηγικά κριτήρια αλλά μόνο σε οικονομικά.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική αφιερώνουν πολλούς πόρους στη συνεχή αξιολόγηση επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κάποιο ενδιαφέρον. Συνήθη κριτήρια στην αναζήτηση αυτή είναι αν οι υποψήφιοι για εξαγορά επιχειρήσεις έχουν επιδόσεις που ικανοποιούν ορισμένα χρηματοοικονομικά κριτήρια, αν βρίσκονται σε κλάδους με καλές οικονομικές προοπτικές και χωρίς προβλήματα, αν χρειάζονται οικονομική στήριξη και αν θα συμβάλλουν σημαντικά στην απόδοση της επιχείρησης.

## 2. Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας εφαρμόζονται όταν οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες από την επίδοσή τους και επιδιώκουν τη διατήρηση των κεκτημένων τους όπως μερίδιο αγοράς, απόδοση κεφαλαίων, ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών κ.α. Επιλέγουν τη σταθερότητα του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται αντί να προβούν σε ριψοκίνδυνες επαγγελματικές ενέργειες. Από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η *παύση/συνέχιση με προσοχή* και η στρατηγική *καμίας αλλαγής*.

∅ *Παύση/συνέχιση με προσοχή (pause/proceed with caution)*

Αποτελεί μια μεταβατική ή προσωρινή στρατηγική καθώς στην περίοδο αυτή η επιχείρηση προετοιμάζεται για την επόμενη κίνησή της. Εφαρμόζει δηλαδή ένα στρατηγικό διάλειμμα ώστε να αναδιοργανωθεί, να ελέγξει τις εσωτερικές της λειτουργίες και να προετοιμαστεί για τις ενδεχόμενες εξελίξεις του περιβάλλοντος.

∅ *Καμία αλλαγή (no change)*

Στη περίπτωση αυτή η επιχείρηση αποφασίζει να συνεχίσει τις δραστηριότητές της χωρίς καμία εσωτερική αλλαγή. Αρκείται σε όσα έχει επιτύχει ως τώρα και δεν ακολουθεί κάποια επανατοποθέτηση των στόχων της. Με δεδομένο ότι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν μεταβάλλεται ώστε να απαιτείται η τροποποίηση της στρατηγικής της, συνεχίζει σταθερά την πορεία της.

### 3. Στρατηγικές Περισυλλογής

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες εξελίξεις που προκύπτουν στο χώρο των επιχειρήσεων λόγω της παγκοσμιοποίησης, των συγχωνεύσεων και εξαγορών, των πολιτικών αλλαγών, των τεχνολογικών καινοτομιών κ.α. δημιουργούν ένα ιδιαίτερος ασταθές περιβάλλον. Με αυτά τα δεδομένα πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ακολουθήσουν στρατηγικές περισυλλογής είτε για να αντιμετωπίσουν προβλήματα που προκύπτουν είτε για να προετοιμαστούν για πιθανές μελλοντικές εξελίξεις. Οι κύριες στρατηγικές περισυλλογής είναι της *διάσωσης ή αναστροφής*, της *αιχμάλωτης επιχείρησης*, της *αποεπένδυσης*, της *ρευστοποίησης* και της *χρεοκοπίας*.

∅ *Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής (turnaround strategy)*

Η στρατηγική αυτή ακολουθείται όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα σημαντικά αλλά όχι δυσεπίλυτα. Έτσι προσπαθεί να αναχαιτίσει τα εμπόδια που έχουν προκύψει και να αντιστρέψει την κατάσταση. Ακολουθούνται τρία κυρίως στάδια δράσης. Σε πρώτη φάση επιχειρούν να περιορίσουν το πρόβλημα με περικοπές δαπανών για μισθούς, έρευνα, διαφήμιση ή ακόμα χειρότερα με μείωση προσωπικού και επαναπροσδιορισμό των εσωτερικών διαδικασιών. Στη συνέχεια τα στελέχη προσπαθούν να σταθεροποιήσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης με διάφορους τρόπους όπως μέσω βελτίωσης των

περιθωρίων κέρδους και χρήσης νέας τεχνολογίας. Έτσι η επιχείρηση έχοντας ανακάμψει μπορεί να περάσει στο τρίτο βήμα που είναι η επέκταση και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της.

Ø *Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (captive company strategy)*

Μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική αναστροφής, αναγκάζεται να “αιχμαλωτιστεί” σε κάποια μεγαλύτερη εταιρεία με αντάλλαγμα να εξακολουθήσει να υφίσταται λόγω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Έτσι θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται, περιορίζοντας ή καταργώντας κάποιες λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, αλλά θα παρέχει τα προϊόντα της στην επιχείρηση που την αιχμαλώτισε.

Ø *Στρατηγική Αποεπένδυσης (divestment strategy)*

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική αποεπένδυσης όταν πουλάει μια επιχειρηματική μονάδα ή τμήμα της (Γεωργόπουλος Ν, 2002). Στη λύση αυτή οδηγείται κυρίως λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων ή για να αξιοποιήσει τα έσοδα αυτά σε πιο κερδοφόρες δραστηριότητες, ή ακόμα γιατί δεν εναρμονίζεται με τις υπόλοιπες μονάδες της επιχείρησης και τους μακροχρόνιους στόχους της.

Ø *Στρατηγική Ρευστοποίησης (liquidation strategy)*

Η στρατηγική αυτή, η οποία σηματοδοτεί και τον τερματισμό της ύπαρξης της επιχείρησης, αποτελεί την ύστατη λύση. Η εταιρεία πωλείται κατά τμήματα ή ολόκληρη με βάση την αγοραία αξία των περιουσιακών της στοιχείων. Με τα χρήματα αυτά εξοφλούνται οι υποχρεώσεις της και τα υπόλοιπα διανέμονται στους μετόχους.

Ø *Στρατηγική Χρεοκοπίας (bankruptcy strategy)*

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μεταβιβάζει τη διαχείρισή της σε δικαστήρια, τα οποία πλέον χειρίζονται όλες τις υποχρεώσεις της. Η διαφορά με τη στρατηγική της ρευστοποίησης είναι ότι δεν λαμβάνονται υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Γεωργακοπούλου Β, “ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις”, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, 2002

Εμμανουηλίδης Ξ, “Αλέξανδρος ο Μέγας: Ένας επιτυχημένος σύγχρονος manager”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.), 2006

Εμμανουηλίδης Ξ, “Επιχειρησιακός Οδηγός: Στρατηγικός Σχεδιασμός 1”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.), 2005

Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002

Χυτήρης Λ, “Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Interbooks, 2006

Johnson G, K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition, 2002

Wheelen T., D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition, 2002

[www.plant\\_management.gr](http://www.plant_management.gr), Κετικίδης Π, “Ηλεκτρονική επικοινωνία & στρατηγικές συμμαχίες”, περιοδικό Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια έκδοση 2001-2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

#### 9.1. Εισαγωγή

Οι κατασκευαστικές εταιρείες, λόγω του εύρους των δραστηριοτήτων τους, υλοποιούν τη στρατηγική τους μεταξύ του επιχειρηματικού και του επιχειρησιακού επιπέδου. Οι εταιρείες των ανώτερων τάξεων (7<sup>ης</sup> και 6<sup>ης</sup>) ασχολούνται με τις στρατηγικές του επιχειρησιακού 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.

Με την μελέτη της ελκυστικότητας του κλάδου και με μια επιφανειακή ανάλυση της αγοράς των κατασκευαστικών εταιρειών, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι εργοληπτικές επιχειρήσεις των ανώτερων τάξεων διεξάγουν στρατηγική ανάπτυξης, οι μεσαίες σταθερότητας και οι μικρές σταθερότητας ή περισυλλογής.

Τα οικονομικά δεδομένα της αγοράς όμως διαψεύδουν τη παραπάνω παρατήρηση. Τα τελευταία χρόνια, με την ευκαιρία των Ολυμπιακών Αγώνων, οξύνθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και διαμορφώθηκαν συνθήκες που επέβαλαν νέες οργανωτικές δομές και αλλαγή της στρατηγικής. Η αυξανόμενη πίεση για επιχειρησιακή αναδιάρθρωση του κλάδου, είχε σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση ισχυρών ανακατατάξεων μεταξύ των κατασκευαστικών εταιρειών (εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες), που διαφοροποίησαν το περιβάλλον των τεχνικών εταιρειών. Τα προβλήματα όμως με τα οποία είναι αντιμέτωπες σήμερα αρκετές κατασκευαστικές εταιρείες είναι αποτέλεσμα των συγχωνεύσεων που έγιναν στο πρόσφατο παρελθόν για να δημιουργηθούν σχήματα τα οποία θα μπορούσαν να διεκδικήσουν πτυχία ανώτερων τάξεων. Ορισμένοι κατασκευαστές επέλεξαν τη λύση να κάνουν εικονικές συγχωνεύσεις. Απέκτησαν, δηλαδή, εταιρείες που δεν προσέθεταν παραγωγικό δυναμικό στην υπάρχουσα τεχνική εταιρεία προκειμένου να εκπληρώσουν (κατά τον τύπο και όχι στην ουσία) τις προϋποθέσεις για το πτυχίο της αντίστοιχης τάξης. Άλλοι επέλεξαν τη λύση πραγματικών επιχειρηματικών συγχωνεύσεων αλλά με την πάροδο του χρόνου αποδείχθηκε ότι έγιναν λανθασμένες επιλογές. Η περίοδος της πληθώρας των δημοσίων έργων τελείωσε και τώρα οι αδυναμίες των εταιρειών έρχονται πλέον στο προσκήνιο και μάλιστα μεγεθύνονται (Κασιμάτης Αλ, 2004). Έγινε ακριβώς αυτό που αναμενόταν από την

πρώτη στιγμή δημιουργίας των νέων εταιρικών σχημάτων της ανώτερης εργοληπτικής κατηγορίας: ο αριθμός τους συρρικνώθηκε και ουσιαστικά μειώθηκε κατά το ήμισυ, αφού η ελληνική αγορά είναι αρκετά μικρή για να συντηρήσει τις δεκατέσσερις επιχειρήσεις που διεκδίκησαν και στις αρχές του 2003 έλαβαν το πτυχίο της 7ης τάξης. Σήμερα, την εργοληπτική αυτή κατηγορία απαρτίζουν ουσιαστικά επτά όμιλοι, καθώς οι υπόλοιποι είτε έχουν αναστείλει ουσιαστικά τη δραστηριότητά τους εξαιτίας των χρεών, είτε δεν έχουν κατασκευαστικό αντικείμενο, είτε ασχολούνται κυρίως με την αντιμετώπιση των οξύτατων οικονομικών τους προβλημάτων (Εφημερίδα Express, 2005).

Σε ανάλογη κατάσταση βρίσκονται αρκετές εκατοντάδες μικρομεσαίες εργοληπτικές επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκουν διέξοδο απασχολούμενες είτε σαν υπεργολάβοι είτε αναλαμβάνουν αυτόνομα δημόσια έργα μικρών και μεσαίων προϋπολογισμών, πάντα όμως υπό την πίεση των μεγάλων εταιρειών (Πουλερές Γ, 2005).

Οι μικρές τεχνικές εταιρείες επιδιώκουν την επιβίωσή τους μέσω της κατασκευής ιδιωτικών έργων όπως κατοικίες και γραφεία, ή με την οργάνωση συντονισμένων προγραμμάτων ανακαίνισης και αναπαλαίωσης κτιρίων και άλλων κατασκευών, με σκοπό είτε τη διατήρησή τους εάν πρόκειται για ιδιαίτερης αξίας, είτε την αντισεισμική τους ενίσχυση (ΙΟΚ, 14-2-2005).

Η αποτύπωση της αγοράς σύμφωνα με τα παραπάνω δεν μας επιτρέπει την κατηγοριοποίηση των στρατηγικών κατεύθυνσης που ακολουθούν οι κατασκευαστικές εταιρείες με βάση το μέγεθός τους. Στη συνέχεια της μελέτης θα αναφερθούμε στις ενέργειες και πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης.

## **9.2. Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού κλάδου**

### ***Εξωστρέφεια***

Η διεθνοποίηση της παγκόσμιας οικονομίας, η εμφάνιση νέων αγορών και η πίεση που ασκείται σε πολλούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας από την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, υποχρεώνει πολλές επιχειρήσεις να στραφούν στην εξωστρέφεια (Καπράλος Σπ, 2005).

Η έννοια εξωστρέφεια είναι ένας πολιτικός όρος που χρησιμοποιήθηκε αρκετά πρόσφατα προκειμένου να εκφράσει τη διαδικασία οικονομικής συνεργασίας της



χώρας με τις παγκόσμιες αγορές σε ένα πλαίσιο απελευθέρωσης και ανοίγματος των διεθνών αγορών και ανάπτυξης διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από εθνικές επιχειρήσεις. Οι εξωστρεφείς δραστηριότητες ουσιαστικά αναφέρονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες ατόμων, επιχειρήσεων ή οργανισμών που ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα και επεκτείνονται σε άλλες χώρες.

Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στις μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος με τρεις σημαντικές αλλαγές:

Πρώτον, αναδιαρθρώνοντας τη δομή τους, ιδιαίτερα τις παραγωγικές λειτουργίες τους, με κύριο στόχο την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των θυγατρικών τους, οι οποίες πλέον εκτελούν εξειδικευμένους ρόλους.

Δεύτερον, αναθεωρούν και αναβαθμίζουν το ρόλο της τεχνολογίας στη στρατηγική τους, υιοθετώντας έτσι μια παγκόσμια προσέγγιση για τη δημιουργία, την απόκτηση και την εφαρμογή των βασικών στοιχείων της γνώσης, καθώς επίσης για την εμπορική εκμετάλλευση και τη δημιουργία νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό φέρνει την τεχνολογία και τη γνώση στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, και τους δίνει προτεραιότητα στη λήψη επενδυτικών αποφάσεων στη νέα παγκόσμια οικονομία.

Τρίτον, επιπρόσθετα των δύο άλλων κατευθύνσεων, ή όταν αυτές δεν είναι εφικτές, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ακολουθούν την οδό των στρατηγικών συμμαχιών, ώστε να μπορέσουν να απαντήσουν στην ανάγκη δραστηριοποίησης σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, στην ανάγκη ευελιξίας αλλά και εξειδίκευσης σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

Στα πλαίσια των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων που πραγματοποιούνται με το άνοιγμα των αγορών και την εξωστρέφεια της οικονομικής δραστηριότητας, τα οποία αποτελούν μία νέα πηγή ανάπτυξης για όλες τις χώρες και φυσικά για την Ελλάδα, συμμετέχουν οι κατασκευαστικές εταιρείες της χώρας μας.

Οι μεγάλες ελληνικές κατασκευαστικές τεχνικές εταιρείες επεκτείνονται οργανωμένα και συστηματικά στους γεωγραφικούς χώρους της Βαλκανικής, όπου έχουν ιδρύσει θυγατρικές, με βασική επιδίωξη την συμμετοχή σε δημόσια έργα (ΙΟΚ, Ιούλιος 2004). Στο επίκεντρο αυτών των προσπαθειών βρίσκονται η Ρουμανία και η Βουλγαρία και λιγότερο τα Σκόπια, η Σερβία και η Αλβανία, χώρες στις οποίες ήδη έχουν αναληφθεί από τις ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες δημόσια έργα, κυρίως οδοποιίας και λιγότερο κτιριακά. Η ανασυγκρότηση των Βαλκανίων αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τον ελληνικό κλάδο των κατασκευών. Στην ευρύτερη

γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων η Ελλάδα έχει δεσπόζουσα θέση στο διαμετακομιστικό εμπόριο, αφού αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις ενδιάμεσο προορισμό. Κατά συνέπεια το συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο διαθέτει σήμερα, θα μεγιστοποιηθεί στην περίπτωση που αναπτυχθεί δίκτυο υποδομών μεταφορών στην εν λόγω περιοχή και εφόσον η ολοκλήρωση τους θα εξακολουθήσει να έχει ενδιάμεσο προορισμό την Ελλάδα, αν και υπάρχουν πολλοί και σοβαροί ανασταλτικοί παράγοντες για τη επιτυχία του εγχειρήματος. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι η δυσκολία της διάθεσης επαρκών πόρων, η μεγάλη διάρκεια υλοποίησης, η δυσκολία συντονισμού τέτοιας εμβέλειας και ιδιαιτερότητας έργων, αλλά και ο ιδιαίτερα αυξημένος ανταγωνισμός που συναντούν οι ελληνικές επιχειρήσεις εξαιτίας της παρουσίας μεγάλων ισπανικών και ιταλικών, κυρίως, εταιρειών.

Επίσης, αρκετές εταιρείες διερευνούν ως πιθανές περιοχές επέκτασης τις χώρες της κεντρικής Ευρώπης που πρόσφατα εντάχθηκαν στην Ε.Ε.<sup>1</sup> και οι οποίες αναμένεται να αποτελέσουν σημαντικούς αποδέκτες κοινοτικής ενίσχυσης στο πλαίσιο του Δ' ΚΠΣ. Άλλωστε οι Έλληνες κατασκευαστές, έχοντας ήδη κατανοήσει τις διαδικασίες του συστήματος μέσω της υλοποίησης του Γ' ΚΠΣ στην χώρα μας και γνωρίζοντας τη λειτουργία παραγωγής δημοσίων έργων σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία, εμφανίζονται να βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση.

Μεγαλύτερη παρουσία έχουν οι ελληνικές τεχνικές εταιρείες στην Ανατολική λεκάνη της Μεσογείου (Λίβανος - Παλαιστίνη - Ισραήλ - Αίγυπτος κ.λ.π.) και στη Μέση Ανατολή (Σαουδική Αραβία, Εμιράτα κλπ). Ιδιαίτερα οι ελληνικές κατασκευαστικές που πραγματοποιούν έργα (συμμετοχή σε οικιστικά προγράμματα, οικοδομικά έργα, λιμενικά έργα, κατασκευή αεροδρομίου) στην περιοχή της Μέσης Ανατολής είναι λίγες και επιπλέον είναι η μόνη περιοχή στην οποία έχουν σημαντικά έσοδα.

### **Έργα με συμβάσεις παραχώρησης**

Σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά στα ΣΔΙΤ, δηλαδή τις συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα ή αλλιώς Έργα Παραχώρησης, τα οποία αναμένεται να αποτελέσουν σημαντική πηγή ανάκαμψης στον κατασκευαστικό κλάδο.

<sup>1</sup> Εσθονία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβακία, Σλοβενία και Τσέχικη Δημοκρατία

Η παραχώρηση είναι ένας τρόπος διαχείρισης των Δημοσίων Υπηρεσιών που εφαρμόζεται σε αρκετά προηγμένα ή και αναπτυσσόμενα κράτη εδώ και χρόνια. Στη νεότερη ιστορία της χώρας, τα σημαντικότερα έργα υποδομής εκτελέστηκαν με παραχώρηση.

Η παραχώρηση είναι μια συμφωνία, βάσει της οποίας η Αναθέτουσα Αρχή αναθέτει στον Παραχωρησιούχο - Ανάδοχο να εκτελέσει ένα Δημόσιο Έργο ή να παράσχει Δημόσια Υπηρεσία, αναλαμβάνοντας κινδύνους και ευθύνες με δαπάνη δική του. Σε αντάλλαγμα ο Ανάδοχος αμείβεται εισπράττοντας τέλη από τους χρήστες του έργου ή της υπηρεσίας καθ' όλη τη διάρκεια της συμφωνηθείσας περιόδου παραχώρησης. Η Αναθέτουσα Αρχή μπορεί να είναι το Κράτος, ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή μία Περιφέρεια. Οι Ανάδοχοι Παραχώρησης μπορεί να είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, μια Εταιρεία Μικτής Οικονομίας ή μια Εταιρεία Ιδιωτική.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των ΣΔΙΤ είναι αρκετά και σημαντικά. Η παραχώρηση επιτρέπει τη στροφή στην ιδιωτική αποταμίευση. Οι ανάγκες χρηματοδότησης των μεγάλων έργων υποδομής αυξήθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια, λόγω της ευρωπαϊκής οικοδόμησης, καθώς και των αυξημένων αστικών και περιφερειακών αναγκών. Επιπλέον όμως αυξήθηκαν και οι δυσκολίες χρηματοδότησης από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι η επαναφορά του θεσμού της αυτοχρηματοδότησης ενός έργου, δηλαδή της χρηματοδότησης της κατασκευής του από επενδυτές και της επιβολής τελών στους χρήστες στη συνέχεια για την απόσβεση της χρηματοδότησης, αποτέλεσε διέξοδο. Η εφαρμογή των έργων παραχώρησης αναμένεται να απελευθερώσει σημαντικούς πόρους από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και να κινητοποιήσει ιδιωτικά κεφάλαια από την Ελλάδα και το εξωτερικό, εξελίξεις που με τη σειρά τους εκτιμάται ότι θα συμβάλλουν σημαντικά στην διατήρηση υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης και θα έχουν ευεργετικές συνέπειες και στα υπόλοιπα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας.

Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα της παραχώρησης δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί και η συγκέντρωση της μελέτης, κατασκευής, εκμετάλλευσης και συντήρησης ενός έργου υποδομής ή μιας υπηρεσίας στον ανάδοχο. Ο ανάδοχος νιώθει πολύ πιο υπεύθυνος, για την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Επιπλέον γνωρίζει ότι ένα έργο που έχει μελετηθεί και κατασκευασθεί σωστά, θα λειτουργήσει και θα αποδώσει με καλύτερο τρόπο. Έτσι αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους, τεχνικούς, οικονομικούς και εμπορικούς, που έχουν σχέση με την καλή

λειτουργικότητα του έργου. Σε αντάλλαγμα αυτής της ανάληψης κινδύνων, ο ανάδοχος αποβλέπει σε ελκυστική απόδοση, ανάλογη των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί.

Το τρίτο πλεονέκτημα της παραχώρησης δημόσιων υπηρεσιών είναι ότι αποφεύγονται οι περιορισμοί που τίθενται από τη δημόσια διοικητική διαχείριση. Έτσι, στο επίπεδο της διαχείρισης του προσωπικού, ο ανάδοχος έχει την δυνατότητα να συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό με όλη την αποτελεσματικότητα μιας πραγματικά ιδιωτικής επιχείρησης, όπου όλοι έχουν κοινό στόχο το συμφέρον της εταιρείας. Στο επίπεδο της δημοπράτησης και ανάθεσης των έργων, αποφεύγεται η γραφειοκρατία που εφαρμόζεται συνήθως στον Δημόσιο Τομέα. Ο ανάδοχος έχει πάντα κίνητρο να επιδιώκει καινοτομίες στη τεχνολογία ή τη διαχείριση, κάτι το οποίο λείπει από τις επιχειρήσεις του Δημόσιου Τομέα.

Είναι γεγονός ότι οι Παραχωρήσεις Δημοσίων έργων και Υπηρεσιών θα συμβάλλουν σημαντικά στον εκσυγχρονισμό των έργων υποδομής της χώρας. Τα μεγάλα έργα της εποχής του Τρικούπη, στο νεοσύστατο τότε Ελληνικό κράτος, έγιναν με παραχώρηση όπως η κατασκευή των Σιδηροδρόμων, η Διώρυγα της Κορίνθου, η αποξήρανση της Κωπαΐδας. Με το ίδιο σύστημα αντιμετωπίστηκε τον επόμενο αιώνα η ύδρευση και ο εξηλεκτισμός της χώρας (Σουφλιάς Γ, 20-10-2005). Και λίγο πριν από το 2000 επανήλθε η εφαρμογή των αυτοχρηματοδοτούμενων-συγχρηματοδοτούμενων έργων όπως η γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου, η Αττική Οδός, το Αεροδρόμιο Σπάτων. Και άλλα έξι μεγάλα έργα υποδομής<sup>2</sup> που ακολουθούν την ίδια διαδικασία για τη δημοπράτησή τους. Στα έργα αυτά στηρίζονται πολλές κατασκευαστικές εταιρείες και εναποθέτουν τις ελπίδες τους για τόνωση του κλάδου και ανάκαμψη.

Βέβαια υπάρχει η θεσμική δυνατότητα άμεσου σχεδιασμού και υλοποίησης ΣΔΙΤ στην Ελλάδα, σε σημαντικό αριθμό κατηγοριών έργων, αφού οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν εξαιρούνται των διατάξεων του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου δημοσίων έργων και ρυθμίζονται από τις ισχύουσες κοινοτικές οδηγίες. Ωστόσο ο εγχώριος κατασκευαστικός κλάδος, ως σύνολο, δεν δείχνει έτοιμος απέναντι στις νέες αυτές τάσεις. Αυτό δεν οφείλεται στην κατασκευαστική

<sup>2</sup> Η Υποθαλάσσια αρτηρία Θεσσαλονίκης, το Μαλιακός-Κλειδί, η Ιόνια Οδός: Αντίρριο-Ιωάννινα, η Κόρινθος-Τρίπολη-Καλαμάτα και Λεύκτρο-Σπάρτη, ο Αυτοκινητόδρομος Κεντρικής Ελλάδος (ο γνωστός Ε65) και το μεγάλο έργο Ελευσίνα – Κόρινθος- Πάτρα- Πύργος – Τσακώνα.

ανεπάρκεια των τεχνικών εταιρειών αλλά στην αδυναμία ανταπόκρισης της πλειοψηφίας των εγχώριων τεχνικών εταιρειών στα πιο βασικά συστατικά μίας ΣΔΙΤ, όπως ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η οικονομική βιωσιμότητα. Ωστόσο, σημαντικότερο πρόβλημα αναμένεται να αντιμετωπίσει η εφαρμογή του θεσμού των ΣΔΙΤ από την δομή και διάρθρωση της μεγάλης πλειοψηφίας των κυρίων των έργων (Δημόσιος Τομέας, Οργανισμοί, ΟΤΑ, κλπ) και την αδυναμία τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχεδιασμού, μελέτης και υλοποίησης μίας ΣΔΙΤ (ΙΟΚ, Ιανουάριος 2005).

### **Ενέργεια**

Η παραγωγή, κατανάλωση και διαχείριση ενεργειακών πόρων τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο έχει καταστεί ένα από τα κυρίαρχα θέματα της εποχής μας. Για την Ελλάδα ειδικότερα η ενέργεια αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς και σημαντικούς τομείς της οικονομίας. Οι κυριότερες ενεργειακές πηγές είναι τα υγρά καύσιμα (π.χ. πετρέλαιο, βενζίνη), τα στερεά καύσιμα (λιγνίτης και τα προϊόντα του, γαιάνθρακες, μεταλλουργικό κωκ), τα αέρια καύσιμα (φυσικό αέριο) και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ηλιακή, αιολική, βιομάζα, γεωθερμική, υδροηλεκτρική) (Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτροπαραγωγών από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας - ΕΣΗΑΠΕ).

Σημαντικοί σταθμοί στην όλη πορεία του ενεργειακού τομέα της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπήρξαν οι δυο οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη σταδιακή απελευθέρωση των εσωτερικών αγορών ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου αντιστοίχως. Έτσι το 1999 ψηφίστηκε ο Ν.2773/99, με βάση την Οδηγία 96/92/ΕΚ, που ρυθμίζει τις προϋποθέσεις της απελευθέρωσης της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα. Η απελευθέρωση άρχισε επίσημα την 19-2-2001 και θα εξελιχθεί σταδιακά, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της 96/92 Κοινοτικής Οδηγίας. Όσον αφορά στο φυσικό αέριο, με βάση την Οδηγία 98/30/ΕΚ, η Ελλάδα οφείλει να απελευθερώσει την εσωτερική αγορά της μέχρι το 2006. Με βάση το νέο απελευθερωμένο καθεστώς του πλαισίου της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας, οι ιδιώτες πλέον μπορούν ελεύθερα κατόπιν χορηγήσεως σχετικής αδείας να παράγουν και να προμηθεύουν ηλεκτρική ενέργεια. Το θεσμικό πλαίσιο για την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές στην Ελλάδα καθορίζεται από το νόμο 2244/1994 όπως τροποποιήθηκε α) για την προσαρμογή του στο πλαίσιο απελευθερωμένης αγοράς με το Ν. 2773/1999 και εισήγαγε την έννοια της

άδειας παραγωγής και β) στη συνέχεια από το Ν. 2941/2001 για την απλοποίηση των διαδικασιών αδειοδότησης και άλλες συμπληρωματικές νομοθετικές διατάξεις.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα ξεκίνησαν σημαντικές επενδυτικές προσπάθειες, του ιδιωτικού κυρίως τομέα. Ιδιαίτερα πρόσφορο πεδίο αποτελεί η ανάπτυξη και εκμετάλλευση των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) που υποκαθιστούν τις καθιερωμένες συμβατικές ενεργειακές πηγές (ορυκτά καύσιμα), πολλές από τις οποίες εξαντλούνται ταχύτατα. Η Ελλάδα είναι μια χώρα ιδιαίτερα προικισμένη όσον αφορά τις ΑΠΕ. Αυτό οφείλεται στην υψηλή ηλιακή ακτινοβολία καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, στους σταθερούς και δυνατούς ανέμους σε συνεχή βάση στις ηπειρωτικές και νησιωτικές περιοχές, στη μορφολογία του εδάφους σε πολλά σημεία της ενδοχώρας που ευνοούν τη δημιουργία μικρών αλλά και μεγάλων φραγμάτων. Ακόμα, η Ελλάδα ως χώρα κυρίως γεωργική, διαθέτει αρκετά αποθέματα βιομάζας κατάλληλα για την παραγωγή ενέργειας (π.χ. αιθανόλη από ζαχαρότευτλα), και επιπλέον είναι προικισμένη με την ενέργεια του υπεδάφους, τη γεωθερμία, εφόσον σε πολλές περιοχές της χώρας υπάρχουν εξακριβωμένα πεδία υψηλής αλλά και χαμηλής ενθαλπίας.

Παρά το γεγονός ότι, η Ελλάδα είναι πλούσια σε όλες τις παραπάνω μορφές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, εν τούτοις η αξιοποίησή τους, με λίγες εξαιρέσεις, παραμένει ακόμη σε εμβρυακό στάδιο, συγκρινόμενη με άλλες χώρες αλλά και με τις δυνατότητες της ίδιας της χώρας. Χωρίς υπερβολή, η ανάπτυξη των ΑΠΕ μέσα στα επόμενα χρόνια μπορεί να θεωρηθεί ως υπ' αριθμόν ένα πρόκληση στον τομέα της ενέργειας τόσο για το κράτος όσο και για τους ιδιώτες.

Αυτήν την ευκαιρία έχουν εντοπίσει αρκετές κατασκευαστικές εταιρείες κυρίως της ανώτερης τάξης, οι οποίες έχουν στραφεί ή προσανατολίζονται στην κλάδο των ΑΠΕ, και ιδιαίτερα στη δημιουργία αιολικών πάρκων και υδροηλεκτρικών εργοστασίων. Η χώρα μας, σε σχέση με άλλες χώρες που έχουν ήδη αναπτύξει τεχνολογία εκμετάλλευσης της αιολικής ενέργειας, μπορεί να χαρακτηριστεί χώρα με υψηλό αιολικό δυναμικό, εκ των μεγαλύτερων στην Ευρωπαϊκή Ένωση το οποίο όμως δεν έχει ακόμα αξιοποιήσει επαρκώς. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΡΑΕ (Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας)<sup>3</sup> και του Υπουργείου Ανάπτυξης για να επιτευχθούν οι δεσμεύσεις που έχει αναλάβει η χώρα στα πλαίσια των Οδηγιών της ΕΕ, θα πρέπει

---

<sup>3</sup> Η ΡΑΕ είναι ανεξάρτητη διοικητική αρχή και έχει κυρίως γνωμοδοτικές και εισηγητικές αρμοδιότητες στον τομέα της ενέργειας. Σκοπός της είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος της αγοράς ενέργειας, η γνωμοδότηση για την χορήγηση αδειών και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων που αυτές επιτρέπουν.

να εγκατασταθούν στη χώρα μας τουλάχιστον 2.500 με 3.000 MW αιολικών πάρκων, μέχρι το 2010 (ΡΑΕ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2005). Είναι σαφές επομένως βάσει του στοιχείου αυτού ότι η δυναμική ανάπτυξης της αγοράς θα ενισχυθεί. Με το Ν.2244/94 “Ρύθμιση θεμάτων Ηλεκτροπαραγωγής από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας” και τις μετέπειτα τροποποιήσεις αυτού με το Ν. 2773/99 και το Ν. 2941/01 έγινε ένα σημαντικό βήμα βελτίωσης του νομοθετικού πλαισίου και της τιμολογιακής πολιτικής που ίσχυε για την παραγωγή ηλεκτρισμού από αιολική ενέργεια από αυτοπαραγωγούς και ανεξάρτητους παραγωγούς, διευκολύνοντας σε κάποιο βαθμό μεταξύ άλλων τις διαδικασίες αδειοδότησης παραγωγής.

Η περαιτέρω ανάπτυξη του υδροδυναμικού της χώρας είναι επιτακτική ανάγκη, ιδιαίτερα σε μια μεσογειακή χώρα όπως η Ελλάδα. Ωστόσο, σύμφωνα με στοιχεία της ΡΑΕ, η πορεία των υδροηλεκτρικών έργων κρίνεται ανησυχητική και μπορεί να ξεπεραστεί με κρατική παρέμβαση με την επίλυση των προβλημάτων των γραφειοκρατικών διαδικασιών αδειοδότησης των έργων ΑΠΕ, ώστε να επιταχυνθούν και τα έργα κατασκευής των υποσταθμών.

Η υποχρεωτική εισαγωγή ιδιωτών παραγωγών ηλεκτρικής ενέργειας πέραν της ΔΕΗ δημιουργεί μία τεράστια αγορά με μεγάλη οικονομική απόδοση για τους ιδιώτες, αν αναλογιστούμε ότι ο ενεργειακός τομέας από την φύση του περιλαμβάνει μακροπρόθεσμες επενδύσεις που απαιτούν υψηλά κεφάλαια, δεδομένου ότι μία μονάδα 400MW κοστίζει περίπου 230-250 εκ. ευρώ. Το Υπουργείο Ανάπτυξης προτρέπει στη δημιουργία μονάδων παραγωγής στις περιοχές που υφίσταται πρόβλημα επάρκειας ισχύος στο δίκτυο.

Σημαντική πηγή ανάπτυξης αποτελούν και τα έργα του φυσικού αερίου. Το φυσικό αέριο είναι μια σύγχρονη και αποδοτική μορφή ενέργειας, φιλική προς το περιβάλλον, που χρησιμοποιείται εύκολα και ακίνδυνα. Η υλοποίηση του μεγάλου αυτού ενεργειακού έργου ανατέθηκε στη Δημόσια Επιχείρηση Αερίου (ΔΕΠΑ) Α.Ε., ενώ η επένδυση χρηματοδοτήθηκε κατά 40% περίπου από πηγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΡΑΕ, 2005).

Η εισαγωγή και αξιοποίηση του φυσικού αερίου προϋποθέτει την ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής για τη μεταφορά, την αποθήκευση και τη διανομή του. Στα πλαίσια αυτά, η βασική υποδομή του ελληνικού συστήματος περιλαμβάνει:

- Τον κύριο αγωγό, μήκους 512 χλμ., που εκτείνεται από τα βόρεια σύνορα της χώρας μέχρι τα Μέγαρο της Αττικής, και αγωγούς προς διάφορες ελληνικές πόλεις μήκους 450 χλμ.

- Τον τερματικό σταθμό του υγροποιημένου φυσικού αερίου (LNG), στη νησίδα Ρεβυθούσα στον κόλπο των Μεγάρων.

- Τα δίκτυα διανομής φυσικού αερίου στις πόλεις (Αττική, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Βόλο), συνολικού μήκους 1.300 χλμ. περίπου.

Η Ελλάδα προμηθεύεται φυσικό αέριο από δύο διαφορετικές χώρες, τη Ρωσία και την Αλγερία (σε μικρότερο ποσοστό). Το φυσικό αέριο από τη Ρωσία φθάνει μέσω αγωγού, ενώ από την Αλγερία μεταφέρεται με ειδικά δεξαμενόπλοια σε υγροποιημένη μορφή. Αξίζει να σημειωθεί ότι, το έργο υποδομής φυσικού αερίου συνολικού προϋπολογισμού 700 δισ. δρχ. είναι το μεγαλύτερο ενεργειακό έργο μετά τον εξηλεκτισμό της Ελλάδας.

Η κατασκευή του έργου υποδομής (πλην των δικτύων πόλεων) ξεκίνησε τον Ιούλιο 1992 και ολοκληρώθηκε τον Αύγουστο 2000, ενώ από τον Φεβρουάριο 2000 βρίσκεται σε λειτουργία και ο τερματικός σταθμός υγροποιημένου φυσικού αερίου στη νησίδα Ρεβυθούσα. Στα στάδια της κατασκευής, συντήρησης και επισκευής εγκαταστάσεων και εξοπλισμού φυσικού αερίου συμμετέχουν τα τελευταία χρόνια αρκετές κατασκευαστικές εταιρείες και αναμένεται να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο μετά το Νοέμβριο 2006, που θα γίνει η απελευθέρωση του φυσικού αερίου στην ελληνική αγορά.

### **Διαχείριση απορριμμάτων**

Ένας ακόμα τομέας με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι τεχνικές εταιρείες είναι τα έργα επεξεργασίας λυμάτων και διαχείρισης αστικών και ειδικών αποβλήτων. Συγκεκριμένα ασχολούνται με τη συλλογή, μεταφορά, αποθήκευση, επεξεργασία και εναπόθεση των οικιακών, εμπορικών, βιομηχανικών και γενικότερα των μη τοξικών απορριμμάτων, καθαρισμό οδών, ακτών και δημοσίων χώρων καθώς και τον καθαρισμό και την συντήρηση μονάδων ανακύκλωσης.

Το θέμα των αποβλήτων και της διαχείρισης των απορριμμάτων στην Ελλάδα αποτελεί ένα καίριο και πολύπλοκο ζήτημα λόγω της ανεπάρκειας εγκαταστάσεων διαχείρισης. Επιπλέον η χωροθέτηση των Χώρων Διάθεσης Απορριμμάτων (ΧΔΑ) στην Ελλάδα αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία λόγω μιας αυξημένης κοινωνικής αντίδρασης του συνόλου που πιθανά θα γειτνιάσει με τέτοιους χώρους. Οι τρόποι διάθεσης των στερεών αποβλήτων είναι: α) η ταφή (κατά κύριο λόγο στους ΧΥΤΑ – Χώροι Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων), β) η καύση, γ) η ανακύκλωση και δ) η βιοσταθεροποίηση (μετατροπή των απορριμμάτων σε λιπάσματα).



Στις προσπάθειες που κάνει το ΥΠΕΧΩΔΕ για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της διαχείρισης των απορριμμάτων ολοκλήρωσε την επικαιροποίηση του Εθνικού Σχεδιασμού Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων, ο οποίος στον τομέα της κατασκευής ΧΥΤΑ, έχει ως στόχο την ομαδοποίηση των μικρών και μεγάλων έργων σε επίπεδο περιφέρειας. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος, δεσμεύονται εθνικοί και κοινοτικοί πόροι άνω των 483 εκατ. ευρώ, για την κάλυψη του συνόλου της χώρας με σύγχρονους χώρους διάθεσης απορριμμάτων. Παράλληλα, θα επενδυθούν επιπλέον ιδιωτικά κεφάλαια άνω των 88 εκατ. ευρώ για την εναλλακτική διαχείριση των αποβλήτων (Τζαμπάζη Ε, Ιούνιος 2005). Εκμεταλλευόμενοι τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για διεύρυνση του αντικειμένου τους, πολλές κατασκευαστικές εταιρείες συμμετέχουν στον διαρκώς αναπτυσσόμενο τομέα της διαχείρισης αποβλήτων.

### ***Ανάπτυξη Ακίνητης Περιουσίας (Real estate)***

Είναι δεδομένο ότι τα τελευταία χρόνια, με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και τα έργα υποδομής που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, η ελληνική αγορά ακινήτων και ο κλάδος της κτηματαγοράς εισήλθαν σε φάση ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια (Franchise Success: Ετήσιος Οδηγός 2005). Ιδιαίτερα η ανάπτυξη των μεταφορικών υποδομών καθόρισε εν πολλοίς τη διαμόρφωση νέων τάσεων και προοπτικών χωροταξικής και πολεοδομικής ανάπτυξης περιοχών που μέχρι πρότινος δεν βρίσκονταν στο προσκήνιο του αγοραστικού ενδιαφέροντος. Έτσι οι περιοχές που παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον για τη δημιουργία ακινήτων είναι εκείνες που ωφελούνται άμεσα αλλά και έμμεσα από τα έργα υποδομής.

Άλλωστε ο τομέας των ακινήτων αποτελούσε ανέκαθεν μια από τις πλέον σταθερές αξίες τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο αναφορικά με τις επενδύσεις που έχουν μέλλον. Στο γεγονός αυτό συνέβαλαν μια σειρά από παράγοντες που χρόνο με το χρόνο έδειχναν να αυξάνουν την επιρροή και τη δυναμική παρέμβασής τους. Το ασταθές οικονομικό κλίμα, που οφείλεται στη χρηματιστηριακή αστάθεια, στις μηδενικές αποδόσεις των καταθέσεων στα τραπεζικά ιδρύματα, στις διακυμάνσεις στις τιμές των βασικών αγαθών και στη διαρκή υποτίμηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, έστρεψαν αναπόφευκτα τους τελευταίους στην αναζήτηση ενός σταθερού καταφυγίου για την επένδυση των κεφαλαίων ή των αποταμιεύσεων που διαθέτουν. Έτσι η απόκτηση ακινήτου είτε με την προοπτική της μελλοντικής επένδυσης είτε με τη λογική της

σταθεροποίησης σε μια κατοικία (μόνιμης ή εξοχικής) δείχνει να κερδίζει ολοένα και περισσότερους οπαδούς στις τάξεις των ελληνικών νοικοκυριών. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο τομέας της απόκτησης κατοικίας έχει αναδειχθεί σε έναν από τους πλέον βασικούς μοχλούς ανάπτυξης για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Ωστόσο οι τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο της κτηματαγοράς, δηλαδή η επιβολή του ΦΠΑ στα ακίνητα από 1.1.2006 και η αύξηση των αντικειμενικών αξιών στα επίπεδα των αγοραίων, οδήγησαν σε αύξηση των τιμών των ακινήτων. Σήμερα η κτηματαγορά χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά νεόδμητων κατοικιών, συγκρατημένη ζήτηση, σταθεροποιητικές τάσεις στις τιμές, κάμψη της οικοδομικής δραστηριότητας, περιορισμό του διαθέσιμου εισοδήματος και αύξηση του ρυθμού χορήγησης των στεγαστικών δανείων. Ιδιαίτερα για την εγχώρια αγορά ακινήτων και σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, οι κατασκευαστές έχουν μειώσει σημαντικά τον ρυθμό ανοικοδόμησης, καθώς πρώτα επιδιώκουν να πουλήσουν τα ακίνητα που κατασκεύασαν τα προηγούμενα χρόνια και μετά να αναπτύξουν καινούργιες κατοικίες.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε ότι οι μικρομεσαίες κατασκευαστικές βρίσκονται εν αναμονή των εξελίξεων που θα επέλθουν στην αγορά με βάση τις φορολογικές αλλαγές. Ωστόσο δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, οι οποίες έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στις επενδύσεις σε γη και ολοκληρωμένα κτιριακά έργα. Οι επενδύσεις αυτές καλύπτουν όλους τους τομείς του real estate, όπως μεγάλα κτίρια γραφείων, εμπορικά κέντρα, πάρκα διασκέδασης και εγκαταστάσεις μικτού χαρακτήρα που συνδυάζουν εμπορικά κέντρα με θεματικά πάρκα και λοιπές μορφές ψυχαγωγίας. Επιπλέον επεκτείνονται και στην ανέγερση μεγάλων ξενοδοχειακών και εν γένει τουριστικών μονάδων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας.

Ιδιαίτερα αποδοτική προβλέπεται να είναι για τις κατασκευαστικές εταιρείες η συνεργασία τους με τους δήμους και τις κοινότητες, με την υλοποίηση έργων στην περιφέρεια. Στο πλαίσιο αυτών των έργων, η κατασκευή συγκροτημάτων παραθεριστικών κατοικιών είναι δυνατό να συμβάλει στην αναβάθμιση ολόκληρων περιοχών, καθώς και στη δημιουργία υπεραξίας στην τοπική κτηματαγορά.

Αξίζει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι δήμοι κατέχουν σήμερα πολλά και υπολογίσιμης αξίας ακίνητα, τόσο σε κεντρικές περιοχές όσο και στην περιφέρεια, ενώ τα τελευταία χρόνια πρέπει να προστεθούν και οι εκτάσεις που παραδίδονται

προς χρήση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) από τις διαδικασίες της επέκτασης των σχεδίων πόλης (Η Ναυτεμπορική, 4-5-2006). Το μεγαλύτερο τμήμα αυτών των ακινήτων είναι παντελώς αναξιοποίητο, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αποσπασματικά εκποιούνται μεγάλες εκτάσεις για την κάλυψη οικονομικών αναγκών, γεγονός που φανερώνει την πλήρη απουσία ενός ολοκληρωμένου σχεδιασμού αντιμετώπισης της ανάπτυξης της δημοτικής γης. Στο πλαίσιο αυτό, οι κατασκευαστές μπορούν να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία που προσφέρει η ανάπτυξη του real estate στη χώρα μας και να πλησιάσουν το νέο πελάτη (την τοπική αυτοδιοίκηση) με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο.

### **Καθετοποίηση**

Πολλές τεχνικές εταιρείες επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους με τη δημιουργία νέων καθετοποιημένων μονάδων. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται η προώθηση ανάπτυξης εκμεταλλευτικών μονάδων παραγωγής και εμπορίας λατομικών προϊόντων, σκυροδέματος, προϊόντων ασφάλτου, τσιμέντου, ασβέστου και συναφών προϊόντων που χρησιμοποιούνται στα τεχνικά έργα. Έτσι οι εταιρείες εξασφαλίζουν την ποιότητα, ποσότητα και έγκαιρη παράδοση των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες στην κατασκευή και επιδιώκουν την περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε ότι αφορά τον τομέα των κατασκευών.

### **9.3. Στρατηγικές σταθερότητας των επιχειρήσεων του κατασκευαστικού κλάδου**

Κλείνοντας την ανάλυση των στρατηγικών κινήσεων του κατασκευαστικού κλάδου θα πρέπει να αναφερθεί ότι πέραν από την στρατηγική ανάπτυξης σχεδιάζουν και υλοποιούν στρατηγική σταθερότητας.

Η σταθερότητα πραγματοποιείται με τη συνέχιση εκτέλεσης μεγάλων ή μικρότερων δημοσίων έργων, μεγάλο μέρος των οποίων χρηματοδοτείται από το Δ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Γιάνναρος Ι, “Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα”, Ημερίδα, οργάνωση ΙΟΚ, 24-5-2006
- Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτροπαραγωγών από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΕΣΗΑΠΕ) ([www.hellasres.gr](http://www.hellasres.gr))
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή-ΥΠΕΧΩΔΕ, “Η Οδηγία 96/61/ΕΚ για την ολοκληρωμένη πρόληψη και περιορισμό της ρύπανσης (IPPC) και οι Ελληνικές προτάσεις για τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές διαχείρισης αποβλήτων”
- Εφημερίδα Express: “Κατασκευαστικές: «Μισή» έμεινε η ομάδα της 7ης εργοληπτικής κατηγορίας”, 11-07-2005
- Η Ναυτεμπορική: “Συνεργασία ΟΤΑ και κατασκευαστικών: Ευκαιρίες και νέα προϊόντα μέσω ΣΔΙΤ”, 4-5-2006
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ)”, Δελτίο Τύπου, Ιανουάριος 2005
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δομή, Διάρθρωση και Μελλοντική Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Εγχώριου Κατασκευαστικού Κλάδου”, Δελτίο Τύπου, 14-2-2005
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Συνοπτική παρουσίαση του κατασκευαστικού κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και εξωστρέφεια. Η Ελληνική περίπτωση.”, Ιούλιος 2004
- Καπράλος Σπ, “Η Σοφοκλέους χρειάζεται εξωστρέφεια”, Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Σελ.: D14, 02/01/2005
- Κασιμάτης Αλ, “Καζάνι που βράζει ο κατασκευαστικός κλάδος” Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Ανάπτυξη, Σελ. D10, 17/10/2004
- Κοινοτική Οδηγία 96/92/ΕΚ (ΕΕ L 27/20, 30-01-97): “Κοινοί κανόνες εσωτερικής αγοράς ηλεκτρισμού.”
- Νόμος Ν. 2773/99 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 286/22-12-99): “Απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας-Ρύθμιση θεμάτων ενεργειακής πολιτικής και λοιπές διατάξεις.”
- Νόμος 2244/94 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 168/07-10-94): “Ρύθμιση θεμάτων Ηλεκτροπαραγωγής από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις”.

Πουλερές Γ, “Οι κατασκευαστικές στο χείλος του γκρεμού”, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Σελ.: 106, 17/09/2005

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ): “Επιχειρησιακό Σχέδιο στο Πλαίσιο του ΕΠΑΝ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006)”, 2005 ([www.rae.gr](http://www.rae.gr))

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ): “Πρόταση για το σχέδιο νόμου απελευθέρωσης της αγοράς φυσικού αερίου στην Ελλάδα”, 7-04-2005 ([www.rae.gr](http://www.rae.gr))

Σουφλιάς Γ, “Μεγάλα Έργα με Σύμβαση Παραχώρησης στην Ελλάδα”, Συνέδριο του Economist, 20-10-2005

Σαββίδης Κ, “Η αναγκαιότητα της άρσης των δυσχερειών για την εξωστρέφεια του κλάδου κατασκευών. Απαιτούμενη μεθοδολογία και προγραμματισμός”, Ημερίδα ΙΟΚ: «Το επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στον κλάδο των κατασκευών μετά το 2004», 7-7-2004

Τζαμπάζη Ε, “Η διαχείριση των απορριμμάτων στην Ελλάδα” Ιούνιος 2005 ([www.tzampazi.gr/diaxeirisi\\_aporrimmatwn.pdf](http://www.tzampazi.gr/diaxeirisi_aporrimmatwn.pdf))

Franchise Success: Ετήσιος Οδηγός 2005 - Σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ([franchise-success.gr](http://franchise-success.gr))

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κατασκευαστικός κλάδος θεωρείται από τους σημαντικότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας και συνδέεται στενά με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η ροή χρηματικών κονδυλίων από το Β' και Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης για την ολοκλήρωση των αναπτυξιακών έργων υποδομής, η ανάληψη της Ολυμπιάδας του 2004 και η αύξηση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας ανέδειξαν τον κλάδο σε σημαντικό αναπτυξιακό παράγοντα.

Αξίζει να τονιστεί ότι πέρα από την άμεση συνεισφορά του κλάδου στην δημιουργία του εγχώριου παραγόμενου προϊόντος, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η έμμεση συνεισφορά του κατασκευαστικού κλάδου στην δημιουργία του ΑΕΠ. Συγκεκριμένα, η αύξηση των κατασκευών ώθησε τους βασικούς κλάδους παραγωγής δομικών υλικών (τσιμέντο, έτοιμο σκυρόδεμα, χάλυβας, αλουμίνιο, πλινθοκεραμοποιία, κ.α.) σε μία γενικευμένη τάση μεγέθυνσης των παραγωγικών τους δυναμικοτήτων για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση των προϊόντων τους. Το συνολικό αποτέλεσμα είναι η πραγματική συνεισφορά του κατασκευαστικού τομέα στην δημιουργία του ΑΕΠ να είναι αρκετά υψηλότερη (ΙΟΚ, 2004).

Η κατασκευαστική δραστηριότητα μπορεί να αναλυθεί στους επιμέρους τομείς των ιδιωτικών, δημοσίων και συγχρηματοδοτούμενων έργων. Ωστόσο, επειδή οι δυο τελευταίοι τομείς αφορούν δημόσια έργα, τους θεωρούμε ενιαίους.

Τα δημόσια έργα αποτελούν το σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα του κλάδου των κατασκευών. Σε αυτό συνετέλεσε και το πρόγραμμα σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στα πλαίσια της αναβάθμισης της ελληνικής υποδομής, το Ταμείο Συνοχής και το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) χρηματοδοτούν μια σειρά από έργα που αναμένεται με την ολοκλήρωσή τους να αλλάξουν τη μορφή της χώρας. Συγκεκριμένα η ολοκλήρωση του Β' ΚΠΣ, η υλοποίηση του Γ' ΚΠΣ (2000-2006) και η προοπτική του Δ' ΚΠΣ (2007-2013) συνέβαλαν και θα εξακολουθήσουν να συμβάλλουν σημαντικά στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας, στην επίτευξη της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής και στην πραγματική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις λοιπές χώρες της Ε.Ε.

Όσον αφορά τα ιδιωτικά έργα, θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες: α) κατοικίες, β) εμπορικά ακίνητα, γ) βιομηχανικά ακίνητα, δ) αγροτικά και ειδικού σκοπού ακίνητα. Οι τεχνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό κατατάσσονται ανάλογα με το μέγεθος τους σε μεγάλο μέγεθος κατασκευαστικές εταιρείες ακινήτων ή κοινοπραξίες, σε μικρού μεγέθους κατασκευαστικές εταιρείες και σε εργολάβους οικοδομών. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο συγκεκριμένος τομέας εμφάνισε πτωτική πορεία λόγω της οικονομικής ύφεσης που έπληξε την ελληνική οικονομία και της διατήρησης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων σε υψηλά επίπεδα, της αύξησης του κατασκευαστικού κόστους καθώς και του περιορισμού στις αυξήσεις των ενοικίων. Ωστόσο από το 1995 εξαιτίας της μείωσης των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων και της ένταξης πολλών περιοχών στο σχέδιο πόλης, η εικόνα στο τομέα αυτό παρουσίασε βελτίωση. Παράγοντας που συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη ιδιωτικών έργων είναι η προώθηση των έργων υποδομής όπως οι μεγάλοι οδικοί άξονες και τα αεροδρόμια, που δημιουργούν κατ' επέκταση συνθήκες ευνοϊκές για την προώθηση της ιδιωτικής κατασκευαστικής δραστηριότητας στην ευρύτερη περιοχή.

Εντούτοις, η παρούσα κατάσταση του κατασκευαστικού κλάδου διαφέρει σημαντικά σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, καθώς ανακόπηκαν οι ρυθμοί ανάπτυξης μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών έργων, ενώ παράλληλα διεκόπησαν για σημαντικό διάστημα οι αναθέσεις νέων δημοσίων έργων, γεγονός που έχει οδηγήσει ορισμένες εταιρείες του κλάδου να αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα με δυσμενείς επιπτώσεις για την ελληνική οικονομία.

Ο κατασκευαστικός κλάδος διήλθε φάση αναδιάρθρωσης το 2002 με αφορμή το Νόμο 2940/2001, ο οποίος οδήγησε σε πλήθος συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών, με συνέπεια τη μείωση του αριθμού των τεχνικών εταιρειών και την αύξηση του μεγέθους αυτών. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η αγορά πλέον κινείται με δύο ταχύτητες, καθώς δημιουργήθηκαν αφ' ενός ισχυροί εταιρικοί όμιλοι με υψηλούς κύκλους εργασιών και μεγάλες δυνατότητες δραστηριοποίησης στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά, αφ' ετέρου δε ορισμένες επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στα όρια της βιωσιμότητας. Πράγματι, σε κάποιες περιπτώσεις, η διαδικασία που ακολουθήθηκε το 2002 για την πραγματοποίηση συγχωνεύσεων συσσώρευσε υπερβολικά χρέη σε επιχειρήσεις, τα οποία και επιδεινώνουν τη ρευστότητα και τη βιωσιμότητα τους (ICAP, 2005).

Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο εξεταζόμενος κλάδος στην παρούσα φάση σχετίζεται με τις καθυστερήσεις των πληρωμών των δημοσίων έργων ορισμένων κατασκευαστικών επιχειρήσεων της ανώτερης εργοληπτικής κατηγορίας. Οι συγκεκριμένες καθυστερήσεις πληρωμών, σε συνδυασμό με την απουσία νέων σημαντικών έργων, έχουν δημιουργήσει ένα δυσμενές περιβάλλον σε μέρος των επιχειρήσεων του κλάδου.

Παράλληλα, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου το φαινόμενο της παροχής ενίοτε μεγάλων εκπτώσεων σε έργα που δημοπρατούνται, ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών, δημιουργεί δυσμενείς επιπτώσεις στον εξεταζόμενο κλάδο. Επιπλέον, οι υψηλές εγγυητικές επιστολές που απαιτούνται περιορίζουν τις δυνατότητες διεκδίκησης έργων από σημαντικό αριθμό εταιρειών, με αρνητικά επακόλουθα.

Άλλα θέματα τα οποία δρουν ανασχετικά στην ομαλή εξέλιξη των εργασιών του κλάδου έχουν σχέση με την (εμφανή για ένα διάστημα) εμπλοκή και καθυστέρηση των διαδικασιών δημοπράτησης δημοσίων έργων και λοιπών έργων υποδομής του Γ' Κ.Π.Σ., ή την αδυναμία, σε ορισμένες περιπτώσεις, υλοποίησης του προγραμματισμού σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης κάποιων έργων (λόγω του χαμηλού βαθμού ωριμότητάς τους).

Ωστόσο, παρά την υπάρχουσα κάμψη εργασιών στην παρούσα φάση και τα σημαντικά προβλήματα, υπάρχουν περιθώρια αναζωογόνησης της αγοράς. Μέχρι τα μέσα του 2006 προβλέπεται να ξεκινήσει η κατασκευή έξι σημαντικών δημοσίων έργων, όπως των έξι οδικών έργων εκτιμώμενου προϋπολογισμού τουλάχιστον €7 δισ. (Σουφλιάς Γ, 2005). Παράλληλα η αναμενόμενη προώθηση έργων για την ενίσχυση της ελληνικής περιφέρειας (νέοι οδικοί άξονες στην ΠΑΘΕ, σύνδεση Εγνατίας με τις βαλκανικές χώρες και την κεντρική Ευρώπη, μετρό Θεσσαλονίκης, κατασκευή λιμενικών εγκαταστάσεων, αυτόνομη υδροδότηση νησιωτικών, ορεινών και άλλων περιοχών) εκτιμάται ότι θα επηρεάσει θετικά το ρυθμό απορρόφησης πόρων του Γ' ΚΠΣ και θα συντελέσει στη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση του Δ' ΚΠΣ και στην προσέλκυση επενδύσεων. Επιπλέον, η επίλυση ζητημάτων όπως το Εθνικό Κτηματολόγιο, το Εθνικό Χωροταξικό Σχέδιο, οι εντάξεις στο σχέδιο πόλεως περίπου 200.000 στρεμμάτων και το Νέο Ρυθμιστικό Σχέδιο Αττικής, προβλέπεται να επηρεάσουν θετικά την ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου, μεσομακροπρόθεσμα.



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι στρατηγικές ανάπτυξης που ακολουθούν πολλές κατασκευαστικές εταιρείες προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του οικονομικού περιβάλλοντος όπως διαμορφώνονται από τον έντονο ανταγωνισμό, τις νέες τεχνολογίες και τους νέους τομείς ανάπτυξης.

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

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

Επιπλέον η απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας δημιούργησε νέες ευκαιρίες, με αποτέλεσμα αρκετές κατασκευαστικές εταιρείες κυρίως της ανώτερης τάξης να προσανατολίζονται στον κλάδο των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ), και ιδιαίτερα στη δημιουργία αιολικών πάρκων, υδροηλεκτρικών εργοστασίων και δικτύων πόλεως φυσικού αερίου.

Παράλληλα αναμένεται η αύξηση των ιδιωτικών επενδύσεων σε γη και ολοκληρωμένα κτιριακά έργα. Οι επενδύσεις αυτές καλύπτουν όλους τους τομείς της ανάπτυξης ακίνητης περιουσίας (real estate), όπως μεγάλα κτίρια γραφείων, εμπορικά κέντρα, πάρκα διασκέδασης και εγκαταστάσεις μικτού χαρακτήρα που συνδυάζουν εμπορικά κέντρα με θεματικά πάρκα και λοιπές μορφές ψυχαγωγίας.

Αναφορικά με τις προοπτικές εξέλιξης του κλάδου για την επόμενη διετία (2006-2007) και σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, οι εκτιμήσεις μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων συγκλίνουν στο ότι *ο εξεταζόμενος κλάδος θα κινηθεί μεταξύ στασιμότητας και μικρής υποχώρησης.*

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Άκτωρ ΑΤΕ: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

ΑΕΓΕΚ: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

J & P – Άβαξ Α.Ε: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ) “Δημόσια και Ιδιωτική Κατασκευαστική Δραστηριότητα – Εκτιμήσεις μέχρι και το 2006”, Δελτίο Τύπου, 4/2/2004

Σουφλιάς Γ, “Μεγάλα Τεχνικά Έργα με Σύμβαση & Real Estate Forum”, 10<sup>ο</sup> Συνέδριο, 16-11-2005

ICAP, “Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup>”, Κλαδική Μελέτη, Δεκέμβριος 2005

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Π5.1 Γ' ΚΠΣ 2000-2006 Σχέδιο χρηματοδότησης κατά προτεραιότητα και επιχειρησιακό πρόγραμμα					
Άξονας Προτεραιότητας	Συνολικό Κόστος	Σύνολο Δημόσιας Δαπάνης	Δημόσια Δαπάνη		Ιδιωτική Συμμετοχή
			Κοινοτική Συμμετοχή Σύνολο	Εθνική Δημόσια Δαπάνη Σύνολο	
Ανθρώπινο Δυναμικό	4.483.494.411	4.373.494.411	3.280.120.807	1.093.373.604	110.000.000
Μεταφορές	12.254.958.023	8.571.578.361	4.501.755.761	4.069.822.600	3.683.379.662
Ανταγωνιστικότητα	6.392.333.212	3.217.420.737	1.976.705.391	1.270.715.346	3.174.912.475
Αγροτική Ανάπτυξη και Αλιεία	3.509.448.191	2.069.283.334	1.470.014.251	626.269.083	1.413.164.857
Βελτίωση Ποιότητας Ζωής	1.796.062.208	1.781.562.208	1.284.353.655	467.208.553	14.500.000
Κοινωνία της Πληροφορίας	2.839.018.394	2.269.578.394	1.702.183.796	567.394.598	569.500.000
Περιφερειακή Ανάπτυξη	10.914.384.501	9.363.575.959	7.041.737.630	2.321.838.329	1.550.808.242
Τεχνική Βοήθεια	84.911.613	84.971.613	63.728.709	21.242.904	-
<b>Σύνολο ΚΠΣ</b>	<b>42.274.730.553</b>	<b>31.758.465.017</b>	<b>21.320.600.000</b>	<b>10.437.865.017</b>	<b>10.516.265.236</b>
Αξία σε €			<i>Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών</i>		

Π5.2 Γ' ΚΠΣ 2000 - 2006 Χρηματοδοτικός πίνακας κατά διαρθρωτικό ταμείο και έτος					
Διαρθρωτικό Ταμείο	Συνολικό Κόστος	Δημόσια Δαπάνη Σύνολο	Δημόσια Δαπάνη		Ιδιωτική Συμμετοχή Σύνολο
			Κοινοτική Συμμετοχή	Εθνική Συμμετοχή	
			Σύνολο	Σύνολο	
Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης	31.665.218.030	22.672.117.351	14.608.000.000	8.064.117.351	8.993.100.679
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο	5.764.933.333	5.654.933.333	4.241.200.000	1.413.733.333	110.000.000
Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού & Εγγυήσεων	4.379.330.606	3.145.386.359	2.260.300.000	885.086.359	1.233.944.247
Χρηματοδοτικό Μέσο Προσανατολισμού της Αλιείας	465.248.584	286.027.974	211.100.000	74.927.974	179.220.610
<b>Σύνολο</b>	<b>42.274.730.553</b>	<b>31.758.465.017</b>	<b>21.320.600.000</b>	<b>10.437.865.017</b>	<b>10.516.265.536</b>
<b>Έτος</b>					
2001	6.373.856.501	4.697.359.875	3.115.000.000	1.582.359.875	1.676.496.626
2002	7.081.602.635	5.288.146.752	3.545.480.000	1.742.666.752	1.793.455.883
2003	7.430.556.455	5.550.325.412	3.691.280.000	1.859.045.412	1.880.231.043
2004	7.067.398.463	5.397.424.679	3.669.340.000	1.728.084.679	1.669.973.784
2005	7.195.598.913	5.458.976.239	3.696.500.000	1.762.476.239	1.736.622.674
2006	7.125.717.586	5.366.232.060	3.603.000.000	1.763.332.060	1.759.485.526
<b>Σύνολο</b>	<b>42.274.730.553</b>	<b>31.758.465.017</b>	<b>21.320.600.000</b>	<b>10.437.965.017</b>	<b>10.516.265.536</b>

Αξία σε €

Πηγή: Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών

Π5.3 Γ' ΚΠΣ 2000 - 2006 Εισροές από Ευρωπαϊκή Επιτροπή							
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Τομέα / Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Περιφέρεια	Ταμείο	Έτος					Γενικό Σύνολο
		2001	2002	2003	2004	2005	
Ε.Π ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	1.ΕΤΠΑ	194.872.354	30.660.912	24.039.496	242.746.976	200.125.398	692.445.135
	2.ΕΚΤ	10.500.000	1.685.236	5.740.313	8.861.052	15.991.961	42.778.562
<b>Σύνολο</b>		<b>205.372.354</b>	<b>32.346.147</b>	<b>29.779.809</b>	<b>251.608.028</b>	<b>216.117.359</b>	<b>735.223.698</b>
Ε.Π ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.ΕΓΤΠΕ	181.478.386	51.997.624	79.357.914	140.228.443	58.246.382	511.308.749
<b>Σύνολο</b>		<b>181.478.386</b>	<b>51.997.624</b>	<b>79.357.914</b>	<b>140.228.443</b>	<b>58.246.382</b>	<b>511.308.749</b>
Ε.Π ΑΛΙΕΙΑ	1.ΕΤΠΑ	1.784.702	0	1.361.016	5.827.148	3.044.282	12.017.147
	4.ΧΜΠΑ	14.777.000	37.478	41.440.722	23.088.653	4.701.509	84.045.362
<b>Σύνολο</b>		<b>16.561.702</b>	<b>37.478</b>	<b>42.801.738</b>	<b>28.915.801</b>	<b>7.745.790</b>	<b>96.062.509</b>
Ε.Π ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	1.ΕΤΠΑ	700.000	276.603	859.474	641.926	677.865	3.155.869
	2.ΕΚΤ	201.688.344	72.493.084	147.156.363	162.578.495	70.174.549	654.090.835
<b>Σύνολο</b>		<b>202.388.344</b>	<b>72.769.687</b>	<b>148.015.838</b>	<b>163.220.421</b>	<b>70.852.414</b>	<b>657.246.704</b>
Ε.Π ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1.ΕΤΠΑ	26.770.538	24.885.223	18.805.433	16.125.365	37.448.540	124.035.099
	2.ΕΚΤ	128.190.438	206.295.751	180.567.465	175.577.890	36.746.488	727.378.032
<b>Σύνολο</b>		<b>154.960.976</b>	<b>231.180.975</b>	<b>199.372.898</b>	<b>191.703.254</b>	<b>74.195.028</b>	<b>851.413.131</b>
Ε.Π ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	1.ΕΤΠΑ	88.622.380	35.293.353	69.086.760	72.995.118	73.028.271	339.025.882
	2.ΕΚΤ	30.530.486	14.456.480	40.244.512	37.465.721	8.590.643	131.287.842
<b>Σύνολο</b>		<b>119.152.866</b>	<b>49.749.833</b>	<b>109.331.272</b>	<b>110.460.839</b>	<b>81.618.914</b>	<b>470.313.723</b>
Ε.Π Οδικοί άξονες, Λιμάνια, Αστική Ανάπτυξη	1.ΕΤΠΑ	512.353.735	380.160.061	131.802.349	421.296.886	71.083.804	1.516.696.834
<b>Σύνολο</b>		<b>512.353.735</b>	<b>380.160.061</b>	<b>131.802.349</b>	<b>421.296.886</b>	<b>71.083.804</b>	<b>1.516.696.834</b>
Ε.Π ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	1.ΕΤΠΑ	22.470.000	53.959.219	7.804.827	26.449.836	16.215.416	126.899.298
<b>Σύνολο</b>		<b>22.470.000</b>	<b>53.959.219</b>	<b>7.804.827</b>	<b>26.449.836</b>	<b>16.215.416</b>	<b>126.899.298</b>
Ε.Π ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	1.ΕΤΠΑ	29.001.000	51.562.679	42.716.649	38.425.243	31.209.282	192.914.853
<b>Σύνολο</b>		<b>29.001.000</b>	<b>51.562.679</b>	<b>42.716.649</b>	<b>38.425.243</b>	<b>31.209.282</b>	<b>192.914.853</b>
Ε.Π ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΟΙ	1.ΕΤΠΑ	102.812.688	0	121.607.071	199.266.467	99.977.190	523.663.416
<b>Σύνολο</b>		<b>102.812.688</b>	<b>0</b>	<b>121.607.071</b>	<b>199.266.467</b>	<b>99.977.190</b>	<b>523.663.416</b>
Ε.Π ΥΓΕΙΑΣ - ΠΡΟΝΟΙΑΣ	1.ΕΤΠΑ	11.529.000	6.528.697	15.551.152	5.571.782	18.583.544	57.764.175
	2.ΕΚΤ	15.419.600	68.777	10.286.169	19.475.499	17.218.480	62.468.526
<b>Σύνολο</b>		<b>26.948.600</b>	<b>6.597.474</b>	<b>25.837.321</b>	<b>25.047.281</b>	<b>35.802.024</b>	<b>120.232.700</b>

Π15.3 (συνέχεια)							
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Τομέα / Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Περιφέρεια	Ταμείο	Έτος					Γενικό Σύνολο
		2001	2002	2003	2004	2005	
Ε.Π. ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ	1.ΕΤΠΑ	0	3.346.317	7.209.885	4.347.156	1.352.862	16.256.220
	2.ΕΚΤ	0	1.114.692	0	934.072	1.340.338	3.389.102
<b>Σύνολο</b>		<b>0</b>	<b>4.461.009</b>	<b>7.209.885</b>	<b>5.281.228</b>	<b>2.693.200</b>	<b>19.645.322</b>
Π.Ε.Π ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔ. & ΘΡΑΚΗΣ	1.ΕΤΠΑ	36.041.250	41.729.364	28.309.738	21.080.744	44.904.022	172.065.118
	2.ΕΚΤ	4.458.322	0	852.734	7.583.871	7.203.282	20.098.209
	3.ΕΓΤΠΕ	11.819.076	4.742.653	11.494.248	15.932.229	6.172.694	50.160.900
<b>Σύνολο</b>		<b>52.318.648</b>	<b>46.472.017</b>	<b>40.656.720</b>	<b>44.596.844</b>	<b>58.279.998</b>	<b>242.324.227</b>
Π.Ε.Π ΑΤΤΙΚΗΣ	1.ΕΤΠΑ	72.328.179	120.878.192	140.765.788	65.855.856	63.438.965	463.266.980
	2.ΕΚΤ	4.760.022	0	0	10.546.710	5.782.995	21.089.727
	3.ΕΓΤΠΕ	1.308.973	289.988	690.808	716.791	2.635.000	5.641.560
<b>Σύνολο</b>		<b>78.397.174</b>	<b>121.168.180</b>	<b>141.456.596</b>	<b>77.119.357</b>	<b>71.856.960</b>	<b>489.998.267</b>
Π.Ε.Π ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	1.ΕΤΠΑ	19.824.000	6.657.088	12.422.586	16.731.011	14.461.711	70.096.396
	2.ΕΚΤ	2.379.462	0	0	7.708.604	1.765.615	11.853.681
	3.ΕΓΤΠΕ	3.107.973	938.976	459.599	1.046.519	5.665.685	11.218.752
<b>Σύνολο</b>		<b>25.311.435</b>	<b>7.596.064</b>	<b>12.882.185</b>	<b>25.486.134</b>	<b>21.893.011</b>	<b>93.168.829</b>
Π.Ε.Π ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ	1.ΕΤΠΑ	25.942.000	41.799.344	41.593.762	36.940.069	8.728.786	155.003.961
	2.ΕΚΤ	2.229.591	0	181.397	6.222.733	933.131	9.566.853
	3.ΕΓΤΠΕ	5.496.383	5.212.385	5.734.748	7.852.360	712.919	25.008.795
<b>Σύνολο</b>		<b>33.667.974</b>	<b>47.011.729</b>	<b>47.509.908</b>	<b>51.015.163</b>	<b>10.374.836</b>	<b>189.579.609</b>
Π.Ε.Π ΔΥΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1.ΕΤΠΑ	18.718.000	6.619.399	24.453.255	33.995.497	8.988.208	92.774.358
	2.ΕΚΤ	1.635.991	0	1.087.379	4.224.742	848.630	7.796.742
	3.ΕΓΤΠΕ	6.191.542	900.949	6.952.102	5.491.189	7.930.656	27.466.438
<b>Σύνολο</b>		<b>26.545.533</b>	<b>7.520.348</b>	<b>32.492.736</b>	<b>43.711.428</b>	<b>17.767.494</b>	<b>128.037.538</b>
Π.Ε.Π ΗΠΕΙΡΟΥ	1.ΕΤΠΑ	22.729.000	11.917.838	8.434.869	16.899.850	27.116.394	87.097.951
	2.ΕΚΤ	2.233.022	0	0	5.287.607	2.349.881	9.870.510
	3.ΕΓΤΠΕ	6.102.207	240.677	2.325.015	3.732.958	6.738.260	19.139.117
<b>Σύνολο</b>		<b>31.064.229</b>	<b>12.158.515</b>	<b>10.759.884</b>	<b>25.920.414</b>	<b>36.204.535</b>	<b>116.107.577</b>
Π.Ε.Π ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	1.ΕΤΠΑ	28.077.000	7.578.354	25.851.198	39.646.607	21.908.789	123.061.948
	2.ΕΚΤ	2.975.021	0	0	8.926.468	1.285.606	13.187.095
	3.ΕΠΠΕ	8.384.923	1.721.424	8.701.329	11.887.018	8.108.601	38.803.295

Π5.3 (συνέχεια)							
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Τομέα / Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ανά Περιφέρεια	Ταμείο	Έτος					Γενικό Σύνολο
		2001	2002	2003	2004	2005	
<b>Σύνολο</b>		39.436.944	9.299.778	34.552.527	60.460.093	31.302.996	175.052.338
Π.Ε.Π ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	1.ΕΤΠΑ	13.650.000	12.833.871	6.806.835	11.162.568	6.610.132	51.063.406
	2.ΕΚΤ	1.638.021	0	0	5.136.023	1.539.486	8.313.530
	3.ΕΓΤΠΕ	1.839.923	0	422.296	2.053.073	2.740.307	7.055.599
<b>Σύνολο</b>		17.127.944	12.833.871	7.229.131	18.351.664	10.889.926	66.432.535
Π.Ε.Π ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1.ΕΤΠΑ	63.692.830	25.164.250	55.007.195	41.509.976	35.429.340	220.803.592
	2.ΕΚΤ	4.907.932	0	166.730	12.616.347	3.818.718	21.509.727
	3.ΕΠΠΕ	9.731.163	0	9.387.648	12.860.192	9.285.196	41.264.199
<b>Σύνολο</b>		78.331.925	25.164.250	64.561.573	66.986.515	48.533.255	283.577.518
Π.Ε.Π ΚΡΗΤΗΣ	1.ΕΤΠΑ	23.610.647	15.702.047	25.682.343	52.954.814	26.596.851	144.546.703
	2.ΕΚΤ	2.972.226	0	302.575	9.477.522	1.370.174	14.122.497
	3.ΕΠΠΕ	6.487.355	14.429.146	1.935.140	19.466.278	1.372.892	43.690.811
<b>Σύνολο</b>		33.070.228	30.131.193	27.920.058	81.898.614	29.339.917	202.360.010
Π.Ε.Π ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	1.ΕΤΠΑ	21.014.000	23.755.022	7.170.597	19.296.139	15.330.200	86.565.958
	2.ΕΚΤ	2.525.649	0	0	7.824.429	3.551.001	13.901.079
	3.ΕΠΠΕ	3.225.410	0	405.422	1.891.756	5.036.737	10.559.325
<b>Σύνολο</b>		26.765.059	23.755.022	7.576.019	29.012.325	23.917.938	111.026.363
Π.Ε.Π ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	1.ΕΤΠΑ	24.955.000	19.701.304	10.435.949	20.203.794	18.190.189	93.486.237
	2.ΕΚΤ	1.484.022	0	340.322	3.412.907	232.030	5.469.281
	3.ΕΓΤΠΕ	6.030.839	1.653.023	1.296.460	4.219.267	7.387.798	20.587.387
<b>Σύνολο</b>		32.469.861	21.354.327	12.072.731	27.835.967	25.810.018	119.542.905
Αξία σε €							Πηγή: <a href="http://www.hellaskps.gr">www.hellaskps.gr</a>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

<b>Π6.1 Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου σε τρέχουσες τιμές (1995-2004)</b>											
	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000*</b>	<b>2001*</b>	<b>2002*</b>	<b>2003*</b>	<b>2004*</b>	
Ακαθ. Σχηματισμός Κεφαλαίου	15.119	17.387	19.521	22.582	25.388	29.094	31.222	33.431	39.384	42.213	
<b>Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου κατά επενδυτικό αγαθό</b>	Αγροτικά	42	26	26	38	34	42	30	34	32	
	Μεταλλικά προϊόντα, μηχανήματα	3.287	4.271	4.656	5.485	6.397	7.752	7.856	7.824	9.121	
	Εξοπλισμός μεταφορών	1.393	1.678	1.797	2.321	3.074	3.323	4.062	5.003	6.208	
	<b>Κατοικίες</b>	<b>4.031</b>	<b>4.256</b>	<b>4.805</b>	<b>5.577</b>	<b>6.024</b>	<b>5.916</b>	<b>6.369</b>	<b>7.109</b>	<b>7.837</b>	<b>8.085</b>
	<b>Άλλες κατασκευές</b>	<b>5.391</b>	<b>6.041</b>	<b>6.898</b>	<b>7.827</b>	<b>8.681</b>	<b>10.136</b>	<b>11.324</b>	<b>11.769</b>	<b>13.759</b>	<b>15.066</b>
	Άλλα προϊόντα	724	832	1.065	1.100	1.319	1.547	1.644	2.040	2.342	2.585
	<b>Σύνολο</b>	<b>14.867</b>	<b>17.104</b>	<b>19.248</b>	<b>22.348</b>	<b>25.529</b>	<b>28.716</b>	<b>31.285</b>	<b>33.779</b>	<b>39.299</b>	<b>42.166</b>
Μεταβολές αποθεμάτων	252	283	273	234	-141	378	-63	-348	85	47	
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν αγοράς)	79.927	87.851	97.235	105.773	112.686	121.701	131.317	141.669	153.472	165.280	
Συμμετοχή % Ακαθάριστων Επενδύσεων στο Α.Ε.Π.	18,60	19,47	19,80	21,13	22,65	23,59	23,82	23,84	25,61	25,51	
<b>Συμμετοχή % επενδύσεων σε κατοικίες στο Α.Ε.Π.</b>	<b>5,04</b>	<b>4,84</b>	<b>4,94</b>	<b>5,27</b>	<b>5,35</b>	<b>4,86</b>	<b>4,85</b>	<b>5,02</b>	<b>5,11</b>	<b>4,89</b>	
Συμμετοχή % επενδύσεων σε κατοικίες επί του συνόλου των επενδύσεων	27,11	24,88	24,96	24,96	23,60	20,60	20,36	21,05	19,94	19,17	
<b>Συμμετοχή % επενδύσεων σε κατασκευές στο Α.Ε.Π.</b>	<b>6,74</b>	<b>6,88</b>	<b>7,09</b>	<b>7,40</b>	<b>7,70</b>	<b>8,33</b>	<b>8,62</b>	<b>8,31</b>	<b>8,97</b>	<b>9,12</b>	
Συμμετοχή % επενδύσεων σε κατασκευές επί του συνόλου των επενδύσεων	36,26	35,32	35,84	35,02	34,00	35,30	36,20	34,84	35,01	35,73	
<i>Αξία σε € εκ. *Προσωρινά στοιχεία</i>											

Πηγή: ΕΣΥΕ



Π6.2 Εξέλιξη όγκου νόμιμης ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας ανά γεωγραφικό διαμέρισμα (1990-2005)																	
Γεωγραφικό Διαμέρισμα	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Ποσοστιαία (%) κατανομή στο σύνολο της χώρας (2005)
Νομός Αττικής	22.410	17.254	14.847	13.685	13.420	11.752	15.525	15.215	17.457	16.340	17.859	21.311	23.680	22.052	19.719	29.540	28,9
Λοιπή Στερεά Ελλάδα & Εύβοια	6.017	4.808	4.539	4.796	3.931	4.196	4.506	5.242	5.022	5.246	7.987	9.570	9.687	9.762	9.650	13.417	13,1
Πελοπόννησος	7.945	6.654	5.960	5.358	552	5.292	5.934	6.467	6.279	5.696	3.261	3.635	4.286	4.571	4.512	6.648	6,5
Ιόνιοι Νήσοι	2.360	1.831	1.774	1.886	1.243	960	1.180	1.130	1.185	1.329	1.534	1.645	2.179	2.087	2.217	2.355	2,3
Ήπειρος	2.376	2.007	1.755	1.741	1.595	1.631	1.998	2.050	2.340	2.334	2.031	2.360	2.788	2.772	3.022	3.646	3,6
Θεσσαλία	5.323	4.285	4.160	4.062	3.755	3.433	3.837	4.046	4.508	4.402	4.913	4.507	4.941	5.462	5.176	6.959	6,8
Κεντρική και Δυτ. Μακεδονία	14.993	13.800	13.155	12.938	11.403	11.696	14.388	15.814	17.387	15.555	15.000	15.618	16.351	17.643	17.535	22.654	22,2
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	1.219	1.019	1.051	1.305	1.430	2.079	2.977	3.451	4.247	2.471	3.577	4.361	4.484	4.006	4.218	5.451	5,3
Νήσοι Αιγαίου	5.072	3.815	3.273	3.269	3.056	2.680	2.810	2.860	2.803	2.549	2.829	3.423	4.380	5.010	4.085	4.937	4,8
Κρήτη	3.749	2.908	3.067	3.205	2.918	2.683	2.873	2.971	3.568	3.488	3.821	3.995	4.084	4.899	5.507	6.627	6,5
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>71.464</b>	<b>58.381</b>	<b>53.581</b>	<b>52.245</b>	<b>48.303</b>	<b>46.402</b>	<b>56.028</b>	<b>59.246</b>	<b>64.796</b>	<b>59.410</b>	<b>62.812</b>	<b>70.425</b>	<b>76.850</b>	<b>78.265</b>	<b>75.642</b>	<b>102.234</b>	100,0
Όγκος σε χιλ. m <sup>3</sup>	Πηγή: ΕΣΥΕ (ΥΠΕΧΩΔΕ)																

Π6.3 Τουριστικές επενδύσεις υπαχθείσες στο Ν. 2601/98 & και στο Ν. 3299/04 (Μάιος 1998- Σεπτέμβριος 2005)							
Κατηγορία επένδυσης	Αριθμός επενδύσεων	Νέες / Εκσυγχρονιζόμενες κλίνες	Νέες θέσεις εργασίας	Προϋπολογισμός (σε €)	Επιχορήγηση (σε €)	Ίδια κεφάλαια (σε €)	Δάνειο (σε €)
Εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων	637	78.986	2.743	550.223.787	135.711.219	303.336.844	111.357.724
Μετατροπή διατηρητέων - παραδοσιακών κτιρίων σε κύρια καταλύματα	240	5053	1.710	142.840.854	59.881.716	66.512.823	16.446.315
Ανάγερση - επέκταση ξενοδοχείων	76	6.274	1.048	144.438.850	28.716.350	69.843.540	45.878.960
Λοιπές τουριστικές επενδύσεις*	55	-	2.211	224.834.077	78.599.859	105.176.363	41.057.855
<b>Σύνολο Επενδύσεων</b>	<b>1.008</b>	<b>90.313</b>	<b>7.712</b>	<b>1.062.337.568</b>	<b>302.909.144</b>	<b>544.869.570</b>	<b>214.740.854</b>
* επενδύσεις εκσυγχρονισμού κάμπινγκ, συμπληρωματικών εγκαταστάσεων και ειδικής τουριστικής υποδομής					Πηγή: Προσωρινά στοιχεία ΕΟΤ / Δ/ση Μελετών και Επενδύσεων		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Π6.4 Δαπάνες προϋπολογισμού δημοσίων επενδύσεων κατά τομείς														
Όνομασία τομέων	2004			Συμμετοχή %	2005			Συμμετοχή %	2006			Μεταβολή %		
	Πραγματοποιήσεις				Εκτιμ. Πραγματοποιήσεων				Προβλέψεις			2005/04	2006/05	
	Συνχρ/νες	Λοιπές από Εθνικούς πόρους	Σύνολο		Συνχρ/νες	Λοιπές από Εθνικούς πόρους	Σύνολο		Συνχρ/νες	Λοιπές από Εθνικούς πόρους	Σύνολο			
Επικοινωνίες	2		2	0,0	19	1	20	0,3	7		7	0,1	900,0	-65,0
Ολυμπιακά Έργα*		2.024	2.024	21,3		330	330	4,3		200	200	2,4	-83,7	-39,4
Ειδικά έργα		120	120	1,3		49	49	0,6		42	42	0,5	-59,2	-14,3
Γεωργία	226	21	247	2,6	310	22	332	4,3	400	20	420	5,0	34,4	26,5
Δάση-αλιεία	50	8	58	0,6	80	6	86	1,1	95	9	104	1,2	48,3	20,9
Εγγειοβελτιωτικά έργα	59	53	112	1,2	83	27	110	1,4	70	32	102	1,2	-1,8	-7,3
Βιομηχανία-βιοτεχνία	272	157	429	4,5	316	153	469	6,1	400	130	530	6,3	9,3	13,0
Ενέργεια	95		95	1,0	50	5	55	0,7	65	5	70	0,8	-42,1	27,3
Συγκοινωνίες	1.577	340	1.917	20,1	1.456	198	1.654	21,5	1.520	210	1.730	20,6	-13,7	4,6
Σιδηρόδρομοι	329		329	3,5	260		260	3,4	200		200	2,4	-21,0	-23,1
Τουρισμός	36	26	62	0,7	50	38	88	1,1	60	15	75	0,9	41,9	-14,8
Πολιτισμός	227	30	257	2,7	186	45	231	3,0	210	43	253	3,0	-10,1	9,5
Εκπαίδευση	297	303	600	6,3	413	270	683	8,9	498	320	818	9,7	13,8	19,8
Κατάρτιση	287		287	3,0	400		400	5,2	405		405	4,8	39,4	1,3
Οικισμός-περιβάλλον	35	47	82	0,9	60	36	96	1,2	60	31	91	1,1	17,1	-5,2
Υγεία-πρόνοια	95	29	124	1,3	157	45	202	2,6	135	60	195	2,3	62,9	-3,5
Ύδρευση-Αποχέτευση	68	20	88	0,9	65	23	88	1,1	96	20	116	1,4	0,0	31,8
Δημόσια διοίκηση	81	114	195	2,0	162	68	230	3,0	247	60	307	3,7	17,9	33,5
Έρευνα-τεχνολογία	115	3	118	1,2	60	5	65	0,8	71	5	76	0,9	-44,9	16,9
Νομαρχιακά έργα	168	828	996	10,5	220	920	1.140	14,8	338	820	1.158	13,8	14,5	1,6
Περιφερειακά προγράμματα	829	139	968	10,2	785	75	860	11,2	1.150	90	1.240	14,8	-11,2	44,2
Διάφορα	33	376	409	4,3	18	234	252	3,3	63	178	241	2,9	-38,4	-4,4
Αποθεματικό									10	10	20	0,2		
<b>Γενικό σύνολο</b>	<b>4.883</b>	<b>4.639</b>	<b>9.522</b>	<b>100,0</b>	<b>5.150</b>	<b>2.550</b>	<b>7.700</b>	<b>100,0</b>	<b>6.100</b>	<b>2.300</b>	<b>8.400</b>	<b>100,0</b>	<b>-19,1</b>	<b>9,1</b>

\*Στο ανωτέρω ποσό δεν περιλαμβάνονται και κονδύλια ύψους 141,0 εκατ. Ευρώ, για τα οποία ενώ έχουν εκταμιευθεί, δεν έχουν ακόμα εκδοθεί τα σχετικά συμψηφιστικά εντάλματα.

Πηγή : Έκθεση Προϋπολογισμού 2006

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ Ν.2940/2001

### Κατάταξη Εργοληπτικών Επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ. με Βάση τον "Τύπο Κατάταξης"

Ο τύπος κατάταξης αναλύεται ως εξής:

$$[(A \times 70\%) + (B \times 30\%)] \times \Gamma = \text{Συνολική Βαθμολογία}$$

όπου Τμήμα Α =  $[(\alpha_1 \times 60\%) + (\alpha_2 \times 20\%) + (\alpha_3 \times 20\%)]$  και

$\alpha_1$  = Κύκλος Εργασιών Χρήσεως 1998, 1999, 2000 / Αναλογούν Κύκλος Εργασιών

$\alpha_2$  = Ίδια Κεφάλαια / Αναλογούντα Ίδια Κεφάλαια

$\alpha_3$  = Σύνολο Παγίων / Αναλογούντα Πάγια

όπου Τμήμα Β =  $[(\beta_1 \times 40\%) + (\beta_2 \times 30\%) + (\beta_3 \times 30\%)]$  και

$\beta_1$  = Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού

$\beta_2$  = Σύνολο Πάγιου Κεφαλαίου - Συμμετοχές / Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού

$\beta_3$  = Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού - Απαιτήσεις / Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού

όπου Τμήμα Γ = Συντελεστής Κατάταξης ο οποίος διαμορφώνεται ανάλογα με το σημερινό πτυχίο των προς συγχώνευση εταιρειών.

Στον πίνακα Ι1 παρουσιάζονται τα μεγέθη που χρησιμοποιούνται σε περίπτωση εφαρμογής του Τύπου Κατάταξης, ως παρονομαστές στα κλάσματα  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ ,  $\alpha_3$  του Τμήματος Α, όπως ορίζονται για κάθε τάξη του Μ.Ε.ΕΠ. της νέας διαβάθμισης.

Πίνακας Ι1 Αναλογούντα μεγέθη στην εφαρμογή του τύπου κατάταξης			
Τάξη	Κύκλος εργασιών	Ίδια Κεφάλαια	Πάγια
3 <sup>η</sup>	2.641.233	733.678	146.735
4 <sup>η</sup>	5.282.465	1.467.351	293.470
5 <sup>η</sup>	14.673.514	4.402.054	880.411
6 <sup>η</sup>	29.347.029	8.804.109	1.760.822
7 <sup>η</sup>	176.082.172	88.041.086	17.608.217
Αξία σε €		Πηγή: Ν. 2940/2001	

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης αποτελεί τη συνολική βαθμολογία της εργοληπτικής επιχείρησης Μ.Ε.ΕΠ. Η απαιτούμενη ελάχιστη βαθμολογία για την κατάταξή της, στην αντίστοιχη τάξη Μ.Ε.ΕΠ., όπως αυτή ορίζεται, είναι η εξής:

α. Για την Τρίτη τάξη: 75 βαθμοί

β. Για την Τέταρτη τάξη: 120 βαθμοί

γ. Για την Πέμπτη τάξη: 170 βαθμοί

- δ. Για την Έκτη τάξη: 250 βαθμοί
- ε. Για την Έβδομη τάξη: 500 βαθμοί

### **Επιπλέον Προϋποθέσεις Κατάταξης σε Τάξη για Εργοληπτική Επιχείρηση ήδη Εγγεγραμμένη στο Μ.Ε.ΕΠ**

Ελάχιστη προϋπόθεση κατάταξης εργοληπτικής επιχειρήσεως στις τάξεις τέταρτη, πέμπτη, έκτη και έβδομη του Μ.Ε.ΕΠ. αποτελούσε η τήρηση των δεικτών βιωσιμότητας, που προκύπτουν από τις κάτωθι σχέσεις οικονομικών μεγεθών, όπως αναγράφονται στην οικονομική κατάσταση του έτους 2000 ή την προσωρινή οικονομική κατάσταση αυτής, που βεβαιώνεται από ορκωτό ελεγκτή και δημοσιεύεται πριν από την υποβολή της αίτησης ως εξής:

αα. Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (ΙΚ), όπως αυτό αναγράφεται στο σκέλος του Παθητικού, προς το Σύνολο Υποχρεώσεων (ΣΥ). Ως Σύνολο Υποχρεώσεων ορίζεται το άθροισμα των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης, με εξαίρεση τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις που δεν αφορούν τραπεζικό δανεισμό, όπως αυτές προσδιορίζονται από βεβαίωση ορκωτού ελεγκτή.

ββ. Κυκλοφορούν Ενεργητικό (ΚΕ), όπως αυτό αναγράφεται στο σκέλος του Ενεργητικού, προς τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις (ΒΥ), όπως αυτές αναγράφονται στο σκέλος του Παθητικού.

Οι δείκτες βιωσιμότητας για επιχειρήσεις που κατατάσσονται στις τάξεις τέταρτη, πέμπτη, έκτη και έβδομη πρέπει να είναι μεγαλύτεροι της μονάδας, δηλαδή :  $ΙΚ / ΣΥ > 1$  και  $ΚΕ / ΒΥ > 1$  .

•Στην Τρίτη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ. κατατάσσεται εργοληπτική επιχείρηση με μορφή ανώνυμης εταιρείας, με εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης, αν διαθέτει τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:

α. Περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας.

Εναλλακτικά μπορεί να αντικατασταθεί ο ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας με δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας.

β. Διαθέτει ίδια κεφάλαια, τουλάχιστον ίσα με το 50% των ιδίων κεφαλαίων της τάξης αυτής.

γ. Διαθέτει πάγια στοιχεία τουλάχιστον ίσα με το 50% των παγίων της τάξης αυτής.

Για την κατάταξη εργοληπτικής επιχείρησης και σε πρόσθετες κατηγορίες έργων, εκτός της βασικής, απαιτείται η καθεμία εξ' αυτών να διαθέτει συμπληρωματική στελέχωση. Τα στελέχη για καθεμία από τις πρόσθετες κατηγορίες έργων μπορεί να είναι τα ίδια πρόσωπα της βασικής στελέχωσης, εγγεγραμμένα σε αντίστοιχη κατηγορία και τάξη του Μ.Ε.Κ. ή και άλλα πρόσωπα .

• Στην τέταρτη, πέμπτη, έκτη και έβδομη κατηγορία του Μ.Ε.ΕΠ. κατατάσσονται εργοληπτικές επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο Μ.Ε.ΕΠ. ή επιχειρήσεις που προέρχονται από συγχώνευση εργοληπτικών επιχειρήσεων με μορφή ανώνυμης εταιρείας εγγεγραμμένων στο Μ.Ε.ΕΠ., με την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης, αν διαθέτουν τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:

1) Περιλαμβάνουν στη βασική και συμπληρωματική τους στελέχωση τον αντίστοιχο για κάθε τάξη, ελάχιστο αριθμό τεχνικών εγγεγραμμένων στο Μ.Ε.Κ., ως εξής:

1 α. Στην τέταρτη τάξη, για τη βασική κατηγορία έργων απαιτείται στελέχωση τουλάχιστον τριών τεχνικών Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας και ενός τεχνικού Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Για κάθε πρόσθετη κατηγορία έργων, μέχρι και την τέταρτη, απαιτείται συμπληρωματική στελέχωση ενός τεχνικού Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας.

1 β. Στην πέμπτη τάξη, για τη βασική κατηγορία έργων απαιτείται στελέχωση τουλάχιστον τεσσάρων τεχνικών Δ' βαθμίδας και ενός τεχνικού Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Για κάθε πρόσθετη κατηγορία έργων μέχρι και την τέταρτη απαιτείται συμπληρωματική κατάθεση τουλάχιστον τριών τεχνικών Δ' βαθμίδας. Για κάθε επιπλέον κατηγορία απαιτείται συμπληρωματική στελέχωση ενός τεχνικού Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας.

1 γ. Στην έκτη τάξη, για τη βασική κατηγορία έργων απαιτείται στελέχωση τουλάχιστον έξι τεχνικών Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας και τεσσάρων τεχνικών Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Για κάθε πρόσθετη κατηγορία έργων, μέχρι και την τέταρτη απαιτείται συμπληρωματική στελέχωση τουλάχιστον τεσσάρων τεχνικών Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας. Για τις επιπλέον κατηγορίες απαιτείται συμπληρωματική στελέχωση ενός τεχνικού Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας ανά κατηγορία.

1 δ. Στην έβδομη τάξη απαιτείται στελέχωση τουλάχιστον δεκαοχτώ τεχνικών Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας και δεκατεσσάρων τεχνικών Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Από τη στελέχωση αυτή απαιτείται τουλάχιστον οι δώδεκα τεχνικοί Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας να είναι εγγεγραμμένοι σε τρεις κατηγορίες έργων, ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας να είναι εγγεγραμμένος στην κατηγορία ηλεκτρομηχανολογικών έργων και ένας

τεχνικός Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας να είναι εγγεγραμμένος στην κατηγορία βιομηχανικών και ενεργειακών έργων.

Εναλλακτικά για τις τάξεις 4<sup>η</sup>, 5<sup>η</sup>, 6<sup>η</sup> μπορεί να αντικατασταθεί στη βασική και συμπληρωματική τους στελέχωση, ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας με δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας και ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας με δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας. Για την 7<sup>η</sup> τάξη μπορούν να αντικατασταθούν τόσο στη βασική όσο και στη συμπληρωματική της στελέχωση, μέχρι τέσσερις τεχνικοί Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας με οκτώ τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας και μέχρι τέσσερις τεχνικοί Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας με οκτώ τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας.

2) Διαθέτουν αθροιστικά εμπειρία την τελευταία τριετία για τη βασική κατηγορία έργων 25% του κύκλου εργασιών της τάξης στην οποία ζητείται κατάταξη και 5% των ιδίων κεφαλαίων για κάθε πρόσθετη κατηγορία έργων. Η διάταξη αυτή δεν ισχύει για την έβδομη τάξη.

3) Διαθέτουν Ίδια κεφάλαια ίσα με το 50% των ιδίων κεφαλαίων της τάξης στην οποία ζητείται κατάταξη.

4) Διαθέτουν πάγια στοιχεία αξίας τουλάχιστον ίσης με το 50% των παγίων της τάξης στην οποία ζητείται κατάταξη. Από τα πιο πάνω πάγια, υποχρεωτικά το 30% θα πρέπει να είναι ακίνητα (γήπεδα, οικόπεδα, κτίρια) και το 30% μηχανολογικός εξοπλισμός και κάθε είδους μεταφορικά μέσα, εκτός από τα επιβατικά αυτοκίνητα.

### **Κατάταξη Εργοληπτικών Επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ. χωρίς εφαρμογή του "Τύπου Κατάταξης"**

Η κατάταξη εργοληπτικής επιχείρησης στις τάξεις του Μ.Ε.ΕΠ μέχρι την Τρίτη μπορεί να γίνει χωρίς την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης.

- Συγκεκριμένα, στις ειδικές τάξεις Α1 και Α2 του Μ.Ε.ΕΠ. κατατάσσονται εργοληπτικές επιχειρήσεις με μόνο κριτήριο τη στελέχωσή τους από τεχνικούς εγγεγραμμένους στο Μ.Ε.Κ. χωρίς την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης, ως εξής:

α. Στην Α1 εργοληπτική επιχείρηση η οποία περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Α' βαθμίδας.

β. Στην Α2 εργοληπτική επιχείρηση η οποία περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας ή δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Α' βαθμίδας.

- Στην πρώτη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ., κατατάσσεται εργοληπτική επιχείρηση, χωρίς την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης αν διαθέτει τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:



α. Περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Α' βαθμίδας και έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας ή δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας ή έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Γ

β. Διαθέτει, κατά την υποβολή της αίτησης, καταθέσεις σε τράπεζα, τουλάχιστον €73.368.

•Στη δεύτερη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ. κατατάσσεται εργοληπτική επιχείρηση, χωρίς την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης, αν διαθέτει τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:

α. Περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας ή έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας και δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας ή έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας.

β. Διαθέτει, κατά την υποβολή της αίτησης τραπεζικές καταθέσεις, τουλάχιστον €140.866.

γ. Διαθέτει πάγια στοιχεία με βάση τις αντικειμενικές αξίες ή τις αξίες κτήσης αυτών, συνολικής αξίας €35.217. Τα πάγια στοιχεία αυτά αφορούν γήπεδα, οικόπεδα, κτίρια, μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα, εκτός από επιβατικά αυτοκίνητα.

•Στην Τρίτη τάξη του Μ.Ε.ΕΠ κατατάσσεται εργοληπτική επιχείρηση με μορφή ανώνυμης εταιρείας, χωρίς την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης, αν διαθέτει τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:

α. Περιλαμβάνει στη βασική της στελέχωση τουλάχιστον δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας και έναν τεχνικό Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας. Εναλλακτικά μπορεί να αντικατασταθεί ο ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Δ' βαθμίδας με δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας ή ο ένας τεχνικός Μ.Ε.Κ. Γ' βαθμίδας με δύο τεχνικούς Μ.Ε.Κ. Β' βαθμίδας.

β. Διαθέτει ίδια κεφάλαια, τουλάχιστον ίσα με το 50% των ιδίων κεφαλαίων της τάξης αυτής.

γ. Διαθέτει πάγια στοιχεία αξίας ίσης με το 50% των παγίων της τάξης αυτής.

Ο πίνακας ΠΙ.1 του παραρτήματος παρουσιάζει συνοπτικά την κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ. δίχως την εφαρμογή του Τύπου Κατάταξης.

Για τις ανώτερες τάξεις απαιτείται εφαρμογή του τύπου κατάταξης.

**Αναθεώρηση Εγγραφής Εργοληπτικών Επιχειρήσεων στο Μ.Ε.ΕΠ.**

Η κατάταξη στις κατηγορίες και τις τάξεις του Μ.Ε.ΕΠ. σύμφωνα με τον Ν.2940/2001, ισχύει για μια τριετία (τακτική αναθεώρηση). Κατ' εξαίρεση, η έκτακτη κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων που προέρχονται από συγχώνευση επιχειρήσεων του Μ.Ε.ΕΠ. ισχύει για μια εξαετία. Η τακτική και έκτακτη αναθεώρηση μπορεί να συνδυασθεί με μεταβολή στις κατηγορίες και τάξεις για τις οποίες έχει εγκριθεί στο παρελθόν η εγγραφή της επιχείρησης. Η μεταβολή αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και διαγραφή από κατηγορίες ή υποβιβασμό σε τάξη, έστω και αν αυτό δεν ζητήθηκε από την επιχείρηση. Σε περίπτωση όπου η εργοληπτική επιχείρηση δεν υποβάλει αίτηση τακτικής αναθεώρησης μέσα σε εξήντα (60) μέρες από τη συμπλήρωση της τριετίας ή εξαετίας, κατά περίπτωση, τεκμαίρεται ότι λείπουν οι προϋποθέσεις παραμονής της στις κατηγορίες και τάξεις που έχει καταταχθεί και διαγράφεται από το Μ.Ε.ΕΠ. Για τη διαγραφή αυτή εκδίδεται διαπιστωτική πράξη μέσα σε ένα μήνα από την πάροδο των 60 ημερών. Όσον αφορά την έκτακτη αναθεώρηση, μπορεί να επαναληφθεί ύστερα από την παρέλευση διετίας.

Η αναθεώρηση της κατάταξης της εργοληπτικής επιχείρησης στο Μ.Ε.ΕΠ. πραγματοποιείται από την Επιτροπή Μ.Ε.ΕΠ. Η Επιτροπή Μ.Ε.ΕΠ. εισηγείται τη λήψη μέτρων σχετικά με τη βελτίωση του τρόπου τήρησης του Μ.Ε.ΕΠ., τον τρόπο που καταρτίζονται και αξιολογούνται τα πιστοποιητικά Μ.Ε.ΕΠ., παρακολουθεί την τήρηση του Μ.Ε.ΕΠ. και υποβάλλει στον Υπουργό ΠΕΧΩΔΕ εκθέσεις. Στην Επιτροπή Μ.Ε.ΕΠ. συμμετέχουν 15 άτομα και συγκεκριμένα:

- \* 8 δημόσιοι υπάλληλοι
- \* 2 εκπρόσωποι του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδας (ΤΕΕ)
- \* 1 εκπρόσωπος της Επιστημονικής Ένωσης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης Μηχανικών (Ε.Ε.Τ.Ε.Μ.)
- \* 4 εκπρόσωποι των πανελλήνιων επαγγελματικών εργοληπτικών οργανώσεων, οι οποίοι υποδεικνύονται από τις εν λόγω οργανώσεις.

Πηγή: Νόμος 2940/2001 (ΦΕΚ 180/Α/6-9-2001), “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”

ΠΙ.1 Ανάλυση των κριτηρίων κατάταξης των εργοληπτικών επιχειρήσεων στις τάξεις Α1, Α2, Πρώτη, Δεύτερη, Τρίτη του Μ.Ε.ΕΠ.															
Κατάταξη Χωρίς Εφαρμογή Τύπου Κατάταξης															
Τάξη	Στελέχωση				Τραπεζικές Καταθέσεις	Πάγια (Αξίες Κτήσης ή Αντικειμενικές)	Ίδια Κεφάλαια	Εταιρική Μορφή	Δείκτες		Στελέχωση (Συμπληρωματική) για Κάθε Επιπλέον Κατηγορία				
	ΜΕΚ Α'	ΜΕΚ Β'	ΜΕΚ Γ'	ΜΕΚ Δ'					ΙΚ / ΣΥ	ΚΕ / ΒΥ					
A1	1										1 ΜΕΚ Α'				
A2		1									1 ΜΕΚ Β'				
ή	2										1 ΜΕΚ Β'				
Πρώτη	2	1			€73.368						1 ΜΕΚ Β' ή 2 ΜΕΚ Α'				
ή		2													
ή			1												
Δεύτερη			2		€140.866	€35.217					1 ΜΕΚ Γ' ή 2 ΜΕΚ Β'				
ή		2	1												
ή				1											
Τρίτη			1	2		50% παγίων αυτής της τάξης	50% ιδίων κεφαλαίων αυτής της τάξης	Α.Ε.	>1	>1	1 ΜΕΚ Δ' ή 2 ΜΕΚ Γ'				
ή			3	1											
ή		2		2											

Πηγή: Ν2490/2001

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> ΤΑΞΗΣ

#### ν Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> Τάξης

Ο κατασκευαστικός κλάδος το 2002 διήλθε μια περίοδο έντονων ανακατατάξεων με κύριο χαρακτηριστικό τις συγχωνεύσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του Ν.2940/2001. Ο αριθμός των τεχνικών εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχει πλέον μειωθεί σημαντικά και ορισμένα από τα νέα σχήματα/όμιλοι που δημιουργήθηκαν δραστηριοποιούνται στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνογνωσία που έχουν αναπτύξει οι ελληνικές τεχνικές εταιρείες από την εκτέλεση μεγάλων έργων και η ισχυροποίησή τους μέσω των συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν είχαν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους στη διεθνή αγορά. Οι αλλαγές (στις κατατάξεις εταιρειών) που επήλθαν λόγω του θεσμικού πλαισίου και οι αναδιαρθρώσεις των επιχειρηματικών σχημάτων του κλάδου, εκ των πραγμάτων οδηγούν σε επί μέρους εξέταση της αγοράς τεχνικών εταιρειών, προ και μετά το έτος καμπής 2002.

Στον πίνακα ΙΙ.1 παρουσιάζεται το μέγεθος αγοράς των τεχνικών εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> τάξης τη χρονική περίοδο 2002-2004, καθώς και την ανάλυσή του σε έσοδα που προέρχονται από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα και σε έσοδα από κοινοπραξίες.

Τάξεις Πτυχίου	Έσοδα από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα			Έσοδα από κοινοπραξίες			Σύνολο		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
7 <sup>η</sup>	2.043	2.584	2.380	1.042	899	610	3.085	3.483	2.990
6 <sup>η</sup>	781	1.069	1.094	328	491	581	1.109	1.560	1.675
5 <sup>η</sup>	350	476	490	97	147	177	447	623	667
<b>Σύνολο</b>	<b>3.174</b>	<b>4.129</b>	<b>3.964</b>	<b>1.467</b>	<b>1.537</b>	<b>1.368</b>	<b>4.641</b>	<b>5.666</b>	<b>5.332</b>

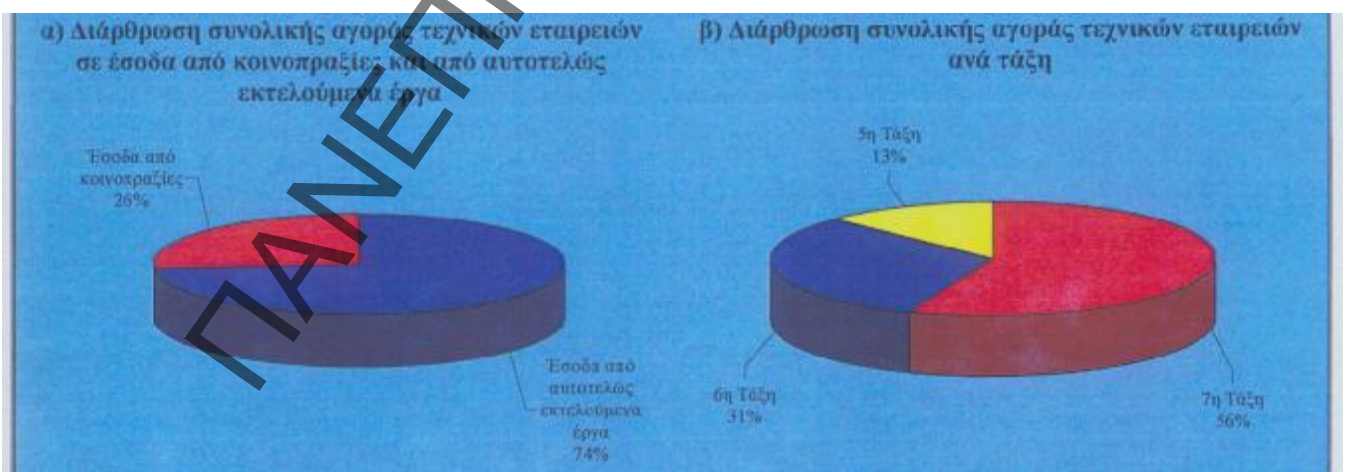
Αξία σε € εκ. Πηγή: ICAP - Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα ΙΙ.1, η συνολική αγορά των τεχνικών εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> τάξης ανήλθε σε €5.332 εκ. το 2004 έναντι €5.666 εκ. το 2003, εμφανίζοντας μείωση κατά 5,9%. Το 2003/2002 η εν λόγω αγορά είχε

παρουσιάζει αύξηση κατά 22%. Αναφορικά με τη διάρθρωση της συνολικής αγοράς την τριετία 2002-2004, σημειώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος της αφορά έσοδα των εταιρειών από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα (68%-74%), ενώ το υπόλοιπο (26%-32%) αφορούσε έσοδα από κοινοπραξίες. Παρατηρείται ότι το ποσοστό συμμετοχής των εσόδων από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα ακολούθησε την εξεταζόμενη τριετία ανοδική πορεία. Επισημαίνεται ακόμη ότι η συνολική υποχώρηση του μεγέθους αγοράς τεχνικών εταιρειών προέρχεται από τις εταιρείες 7<sup>ης</sup> τάξης, δεδομένου ότι τα συνολικά έσοδα των εταιρειών 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> τάξης είχαν αυξητική εξέλιξη και το 2004.

Ανά τάξη πτυχίου σημειώνεται ότι οι εταιρείες 7<sup>ης</sup> τάξης ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής αγοράς των εξεταζόμενων τεχνικών εταιρειών τη χρονική περίοδο 2002-2004 (ποσοστό συμμετοχής μεταξύ 56%-66%). Ακολουθούν οι εταιρείες 6<sup>ης</sup> τάξης (ποσοστό μεταξύ 24%-31%) και 5<sup>ης</sup> τάξης (ποσοστό 10% - 13%).

Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται και στο διάγραμμα ΙΙ.1, το συνολικό μέγεθος αγοράς των εταιρειών 7<sup>ης</sup> τάξης ανήλθε σε €2.990 εκ. (56%) το 2004, από το οποίο το 80% (€2.380 εκ.) αφορούσε έσοδα από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα και το υπόλοιπο 20% (610 εκ.) αντιπροσώπευσε έσοδα από κοινοπραξίες. Το συνολικό μέγεθος αγοράς των εταιρειών 6<sup>ης</sup> τάξης διαμορφώθηκε σε €1.675 εκ. (31%) και προήλθε σε ποσοστό 65% (€1.094 εκ.) από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα και 35% (€581 εκ.) από κοινοπραξίες. Η συνολική αγορά των εταιρειών 5<sup>ης</sup> τάξης διαμορφώθηκε σε €667 εκ. (13%) το 2004, αποτελούμενη κατά 73% (€490 εκ.) από αυτοτελώς εκτελούμενα έργα και κατά 27% (€177 εκ) από κοινοπραξίες.



**Διάγραμμα ΙΙ.1** Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς τεχνικών εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> τάξης  
Πηγή: Πίνακας ΙΙ.1

### ν Μερίδια αγοράς Τεχνικών Εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> Τάξης

Ο πίνακας ΙΙ.2 παρουσιάζει τα μερίδια αγοράς των εισηγμένων εταιρειών στο ΧΑΑ, με βάση το συνολικό μέγεθος αγοράς των εταιρειών 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> τάξης το 2004. Επισημαίνεται ότι ο υπολογισμός των μεριδίων έχει πραγματοποιηθεί με βάση το δημοσιευμένο συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα ΙΙ.2, οι εισηγμένες εταιρείες ανεξαρτήτως τάξης πτυχίου πραγματοποίησαν συνολικό κύκλο εργασιών €3.530 εκ. και κάλυψαν από κοινού το 66% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> τάξης, το 2004.

Ο πίνακας ΙΙ.3 παρουσιάζει τα μερίδια που καταλαμβάνουν οι εταιρείες 7<sup>ης</sup> στο συνολικό κύκλο εργασιών των εταιρειών της τάξης στην οποία ανήκουν. Επισημαίνεται ότι όλες οι εταιρείες 7<sup>ης</sup> τάξης είναι εισηγμένες στο ΧΑΑ.

<b>Πίνακας ΙΙ.2</b> Μερίδια εισηγμένων εταιρειών βάσει συνολικού μεγέθους αγοράς (κύκλος εργασιών) 7 <sup>ης</sup> , 6 <sup>ης</sup> και 5 <sup>ης</sup> τάξης (2004)	
<b>Εταιρεία</b>	<b>Μερίδια(%)</b>
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	11,82
ΜΟΧΛΟΣΑ.Ε.	7,44
J & P - ΑΒΑΞ Α.Ε.	7,39
ΤΕΡΝΑ Α.Ε.	6,98
ΛΘΗΝΑ Α.Τ.Ε.	3,30
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	3,03
ΑΕΓΕΚ Α.Ε.	2,70
ΜΕΤΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	2,60
ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε. **	2,50
ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε.**	2,18
ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	2,02
ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	1,89
ΕΜΠΕΔΟΣ Α.Ε. **	1,73
ΕΔΡΑΣΗ - Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ	1,67
ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε.	1,56
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.	1,54
ΕΚΤΕΡ Α.Ε.	1,20
ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ	1,16
ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε.	0,79
ΓΕΝΕΡ Α.Ε.	0,77
ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	0,67
ΚΛΟΥΚΙΝΑΣ Ι. - Ι. ΛΑΠΠΑΣ	0,48
ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΦΟΙ Α.Τ.Ε.	0,43
ΕΡΓΑΣ Α.Τ.Ε.	0,35

Πηγή : ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

<b>Πίνακας ΙΙ.3</b> Μερίδια εταιρειών 7 <sup>ης</sup> τάξης βάσει μεγέθους αγοράς 7 <sup>ης</sup> τάξης (2004)	
<b>Εταιρεία</b>	<b>Μερίδια(%)</b>
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	21,08
ΜΟΧΛΟΣΑ.Ε.	13,27
J & P - ΑΒΑΞ Α.Ε.	13,17
ΤΕΡΝΑ Α.Ε.	12,45
ΛΘΗΝΑ Α.Τ.Ε.	5,89
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	5,40
ΑΕΓΕΚ Α.Ε.	4,82
ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε. **	4,46
ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε.**	3,88
ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	3,60
ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	3,37
ΕΜΠΕΔΟΣ Α.Ε. **	3,08
ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε.	2,78
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.	2,75
<b>Σύνολο</b>	<b>100,00</b>

\*\* : Τελούν υπό αναστολή διαπραγμάτευσης των μετοχών

Πηγή : ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Ο πίνακας ΙΙ.4 παρουσιάζει τα μερίδια των μεγαλύτερων εταιρειών 6<sup>ης</sup> τάξης, στο συνολικό κύκλο εργασιών των εταιρειών της ίδιας τάξης το 2004, ενώ ο πίνακας ΙΙ.5 παρουσιάζει τα μερίδια αγοράς των κυριότερων εταιρειών 5<sup>ης</sup> τάξης.

<b>Πίνακας ΙΙ.4</b> Μερίδια εταιρειών 6 <sup>ης</sup> τάξης βάσει μεγέθους αγοράς 6 <sup>ης</sup> τάξης (2004)	
<b>Εταιρεία</b>	<b>Μερίδια(%)</b>
ΜΕΤΚΑ Μεταλλικά Κατασκευαί Ελλάδος Α.Ε.	8,29
Έδραση – Χ. Ψαλλίδας Α.Τ.Ε.	5,30
Ερέτβο Α.Ε.	4,37
Μεσαϊκός Κ. Α.Τ.Ε.Β.Ε.	4,30
Έντεχνος Α.Ε.	4,27
Έκτερ Α.Ε.	3,82
Διεκάτ – Ελληνικές Κατασκευές Α.Τ.Ε.	3,77
ΙΝΤΡΑΚΟΜ Κατασκευές Τεχνικών Έργων Α.Ε. ΙΝΤΡΑΚΑΤ	3,69
Καλογρίτσας Χ.Ι. Α.Ε.	3,46
Γαντζούλας Α.Τ. & Ε.Ε.	2,85
Μετών Α.Ε.	2,78
Εκάτ–Ετάν Ειδικές Κατασκευές	2,60
Τέρνα Ενεργειακή Α.Β.Ε.Τ.Ε.	2,59
Αθωνική Τεχνική Α.Ε.	2,57
Προοδευτική Α.Τ.Ε.	2,53
Γενέρ Α.Ε.	2,46
Αθηνάϊκή Τεχνική Α.Ε.	2,33
Κουρτίδης Κ. Α.Ε.	2,30
Τομή Α.Β.Ε.Τ.Ε.	2,27
Άτερμων Α.Τ.Τ.Ε.Ε.	2,16
Δομική Κρήτης Α.Ε.	2,13
Ολυμπία Ελλάδας Α.Τ.Ε.Β.Ε.	2,08
Έλτερ Α.Τ.Ε.	1,99
Τεχνέργα Α.Ε.Τ.Ε.	1,91
Αναστηλωτική Α.Τ.Ε.	1,83
Καραγιάννης Θ. Α.Ε.	1,65
Ιόνιος Α.Ε.	1,60
Δομοτεχνική Α.Ε.	1,59
Μέλκα Α.Ε.	1,54
Θεμέλη Α.Ε.	1,46
Μεσοχωρήτη Αφοί Α.Τ.Ε.	1,37
Κτίστωρ Α.Τ.Ε.	1,36
Φίλιππος Α.Ε.	1,27
Κωνσταντινίδης Χρ. Δ. Α.Τ.Ε.	1,22
Εργάς Α.Τ.Ε.	1,12
Θεσσαλική Α.Τ.Ε.	1,11
Τομές Α.Τ.Ε.	1,08

Πηγή : ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

<b>Πίνακας ΙΙ.5</b> Μερίδια εταιρειών 5 <sup>ης</sup> τάξης βάσει μεγέθους αγοράς 5 <sup>ης</sup> τάξης (2004)	
<b>Εταιρεία</b>	<b>Μερίδια(%)</b>
Ρούτσης Κλ. Γ. Α.Ε.	5,50
Ερκάτ Α.Ε.	4,06
Κυρομήτη Αφοί Α.Τ.Ε.	4,04
Κλούκινας Ι. – Ι. Λάμπας Α.Ε.	3,84
Edrako Α.Τ.Ε.	3,75
Έλικα Α.Τ.Ε.Ε.	3,40
Αττική Δίοδος Α.Τ.Ε.	3,36
Εκμέ Α.Ε.	3,16
Τεχνική Ναθαναηλίδη Τε.Να. Α.Τ.Ε.Β.Ε.	2,94
Εργώ Α.Τ.Ε.	2,77
Εργατέλης Α.Τ.Ε.	2,60
Τ.Ε.Σ. Τεχνική Εταιρεία Σερρών Α.Ε.	2,48
Αλέξανδρος Α.Τ.Ε.Β.Ε.	2,43
Envitec Α.Ε.	2,41
Εργοτέμ Α.Τ.Ε.Β.Ε.	2,39
Αλκυών Α.Τ.Ε.	2,31
Δομοκάτ Α.Τ.Ε.Ε.	2,00
ΣΧΣ Α.Τ.Ε.Ε.	1,92
Κλεμάτ Κλ. ΜΑθιανάκης Α.Ε.	1,88
ΕΡΓ. ΗΛ. Α.Τ.Ε.	1,84
Ερτέκα Α.Ε.	1,84
Σιάμκα Εβηεκ Α.Ε.	1,84
Βάσκο Α.Τ.Ε.	1,65
Βαλκανική Α.Τ.Ε.Β.Ε.	1,65
Άλκη Α.Τ.Ε.Β.Ε.	1,60
Ελληνική Τεχνική Α.Τ.Ε.Β.Ε.	1,58
Εδραίος Α.Τ.Ε.	1,56
Τέκα Α.Ε.	1,56
Κόμβος Α.Β.Ε.Τ.Ε.	1,51
Λατομική Α.Τ.Ε.	1,50
Αλτέκ Α.Ε.	1,45
Μαγκαφίνης Α. Α.Ε.	1,42
Άτεσε Α.Ε.	1,41
Κόκκινος Α.Τ.Ε.Ε.	1,35
Μετρό Α.Τ.Ε.	1,34
Εργολιπτική Γαλανίδη Α.Ε.	1,28
Εργοδομή Α.Β.Ε.Τ.Ε.	1,27
Λαδόπουλος Γ.Θ. Α.Τ.Ε.	1,26
Αρχιτέχ Α.Τ.Ε.	1,22
Άτομον Α.Ε.	1,21
Έργον Διεθνής Α.Β.Τ.Ε.Ε.	1,21
Ελληνική Υδροκατασκευή Α.Ε.	1,19
Καπαράκης Κ. – Διέδρος Α.Τ.Ε.	1,11

Πηγή : ICAP – Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

### ν Κύκλος εργασιών Τεχνικών Εταιρειών 7<sup>ης</sup> - 6<sup>ης</sup> - 5<sup>ης</sup> Τάξης

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η εξέλιξη του συνολικού κύκλου εργασιών των τεχνικών εταιρειών 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> τάξης. Τονίζεται ότι στο κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων περιλαμβάνονται και δραστηριότητες εκτός της κατασκευής δημοσίων και ιδιωτικών έργων (π.χ. διαχείριση ακινήτων, κατασκευή μηχανολογικού εξοπλισμού, παραγωγή δομικών υλικών, παραγωγή έτοιμου σκυροδέματος, παραγωγή ασφαλτομίγματος κ.ά.), καθώς και έσοδα από έργα τα οποία αναλαμβάνουν με τη μορφή κοινοπραξίας.

Ο συνολικός κύκλος εργασιών των εισηγμένων τεχνικών εταιρειών στο ΧΑΑ διαμορφώθηκε σε €3.529,9 εκ. το 2004 μειωμένος κατά 12,5% έναντι του αντίστοιχου κύκλου εργασιών του 2003 (πίνακας ΙΙ.6).

Πίνακας ΙΙ.6 Κύκλος εργασιών εισηγμένων τεχνικών εταιρειών 7 <sup>ης</sup> , 6 <sup>ης</sup> & 5 <sup>ης</sup> τάξης (2000-2004)					
Επωνυμία	2000	2001	2002	2003	2004
ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.	152.431.222	244.556.349	750.100.96	860.516.456	630.208.524
ΜΟΧΛΟΣΑ.Ε.	31.286.019	38.639.341	314.032.40	334.395.824	396.903.427
J & P - ΑΒΑΞ Α.Ε.	73.185.643	126.272.981	348.189.74	412.364.532	393.811.461
ΤΕΡΝΑ Α.Ε.	50.991.651	61.627.449	263.208.27	383.239.088	372.359.502
ΛΘΗΝΑ Α.Τ.Ε.	52.961.036	86.380.652	160.070.12	187.554.812	176.048.804
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.	55.131.521	75.183.197	213.177.61	200.271.686	161.434.835
ΑΕΓΕΚ Α.Ε.	135.633.640	175.784.125	150.085.06	141.191.708	144.124.422
ΜΕΤΚΑ ΜΕΤΑΛΛΙΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΙ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	60.268.270	92.141.297	90.714.021	121.398.496	138.838.524
ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε. **	69.533.664	72.150.249	98.764.898	156.086.851	133.273.244
ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε.**	76.936.384	111.691.890	165.700.26	167.929.957	116.073.783
ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	58.479.120	52.731.873	71.246.150	109.535.529	107.610.627
ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.	18.434.433	23.480.997	75.478.734	109.355.947	100.771.729
ΕΜΠΕΔΟΣ Α.Ε. **	38.816.147	40.493.411	204.371.88	180.849.177	92.151.342
ΕΔΡΑΣΗ - Χ. ΨΑΛΛΙΔΑΣ Α.Τ.Ε.	51.043.463	57.922.718	74.668.597	94.675.523	88.808.667
ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε.	69.772.666	87.617.403	158.472.40	131.706.534	82.986.470
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.	60.387.574	68.278.023	112.336.29	107.778.590	82.153.913
ΕΚΤΕΡ Α.Ε.	13.537.617	23.591.998	36.235.598	52.364.943	63.928.64a
ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ Α.Ε. ΙΝΤΡΑΚΑΤ	46.749.820	48.388.666	40.099.982	56.193.038	61.857.614
ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ Α.Τ.Ε.	58.027.020	67.073.370	41.317.139	43.012.807	42.308.476
ΓΕΝΕΡ Α.Ε.	21.356.939	20.618.513	35.317.340	51.665.597	41.214.879
ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	11.979.686	15.105.113	26.537.420	33.005.124	35.699.978
Επωνυμία	2000	2001	2002	2003	2004
ΚΛΟΥΚΙΝΑΣ Ι. - Ι. ΛΑΠΠΑΣ Α.Ε.	28.794.620	34.131.751	29.889.814	21.379.296	25.624.771
ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗ ΑΦΟΙ Α.Τ.Ε.	17.915.413	14.266.726	17.396.448	19.944.593	22.924.772
ΕΡΓΑΣ Α.Τ.Ε.	41.883.196	17.518.623	12.817.569	18.429.486	18.790.636
ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.(1)	11.602.826	24.358.284	26.052.045	37.229.677	
ΤΕΧΝΟΔΟΜΗ ΑΦΟΙ ΜΙΧ. ΤΡΑΥΛΟΥ					
Α.Β.Ε.Τ.Τ.Ε.(2)	6.891.340	1.494.144	1.907.586	2.004.872	
ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ Α.Ε. *	111.191.592	258.266.270	-	-	
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΤΕΒ Α.Ε. *	194.772.974	254.230.780	-	-	
ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ.Ι. Α.Ε.*	107.710.418	115.796.038	-	-	



<b>Πίνακας ΙΙ.6 (συνέχεια)</b>					
ΓΕΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ Γ.Ε.Κ.Α.Ε.*	109.347.234	112.692.720	-	-	
ΤΕΒ Α.Ε.*	79.872.561	93.433.510	-	-	
ΔΙΕΚΑΤ Α.Τ.Ε.*	62.091.040	82.623.878			
ΑΤΕΜΚΕ Α.Τ.Ε.*	21.154.448	30.436.418	-	-	
ΓΕΚΑΤ Α.Τ.Ε.*	18.747.968	24.484.104	-	-	
ΣΙΓΑΛΑΣ Σ. Α.Τ.Ε.*	26.098.521	24.139.203	-	-	
NESTOS Α.Τ.Ε.*	25.616.605	21.262.724	-	-	
<b>Σύνολο</b>	<b>2.070.634.291</b>	<b>2.698.864.788</b>	<b>3.518.188.37</b>	<b>4.034.080.143</b>	<b>3.529.909.048</b>
4ξία: σε €					
*: Εταιρείες Η' και Ζ' τάξης οι οποίες έχουν απορροφηθεί ή έχουν εισφέρει τον κατασκευαστικό τους κλάδο και ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 2002.					
**: Η διαπραγμάτευση των μετοχών τους στο ΧΑΑ έχει ανακληθεί.					
1) Η εταιρεία αδρανή από τις 14.9.2004					
2) Η εταιρεία πτώχευσε στις 23.6.2004					
Πηγή: ICAP (Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί)					

Πηγή: ICAP, "Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> Τάξης", Κλαδική Μελέτη 2005

## ν Ο κλάδος των κατασκευών στην Ευρωπαϊκή αγορά

Το 2004 ο κατασκευαστικός κλάδος συνέβαλε με 9,9% επί του συνολικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος 22 χωρών της Ε.Ε. (δεν περιλαμβάνεται η Μάλτα, η Λιθουανία και η Λετονία), ενώ εκτιμάται ότι περίπου 26 εκ. εργαζόμενοι εξαρτώνται (άμεσα ή έμμεσα) από την εξέλιξή του. Στις 22 χώρες της ΕΕ το 2004 δραστηριοποιήθηκαν 2,4 εκ. περίπου κατασκευαστικές επιχειρήσεις, οι περισσότερες των οποίων ήταν μικρομεσαίου μεγέθους (SMEs). Η συνολική απασχόληση του κλάδου ανήλθε σε 14 εκ. εργαζόμενους, καλύπτοντας περίπου το 7,2% του συνολικού εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το 28,5% της συνολικής βιομηχανικής απασχόλησης.

Ο πίνακας ΙΙ.7 παρουσιάζει το ποσοστό συμμετοχής του κατασκευαστικού κλάδου επί του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος σε είκοσι επτά (27) ευρωπαϊκές χώρες το 2003 και το πρώτο εξάμηνο του 2004, σύμφωνα με στοιχεία της European Construction Industry Federation (FIEC). Τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής του κατασκευαστικού κλάδου στο ΑΕΠ ανά χώρα εμφανίζουν η Ισπανία, η Ιρλανδία και η Πορτογαλία, το 2003 και το πρώτο εξάμηνο 2004. Το εν λόγω ποσοστό για την Ελλάδα διαμορφώθηκε σε 10,9% το πρώτο εξάμηνο του 2004, ενώ το 2003 ανήλθε σε 10,5%.

**Πηγή:** ΙΟΚ, “Συνοπτική παρουσίαση του κατασκευαστικού κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ελληνική περίπτωση”, Ιούλιος 2004

<b>Πίνακας ΙΙ.7:</b> Ποσοστό συμμετοχής κατασκευαστικού κλάδου στο ΑΕΠ σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες (2003 – α' εξάμηνο 2004)		
<b>Χώρες</b>	<b>2003 (%)</b>	<b>α' ξάμηνο 2004 (%)</b>
Γερμανία	9,8	9,5
Ισπανία	17,3	18,1
Ηνωμένο Βασίλειο	8,5	8,5
Γαλλία	7,8	8,1
Ιταλία	8,7	8,7
Ολλανδία	10,6	10,3
Ιρλανδία	16,7	17,8
Βέλγιο	8,5	8,9
Δανία	11,7	12,2
Πολωνία	10,3	11,8
Πορτογαλία	16,2	15,7
Φιλανδία	12,6	13,3
Ελλάδα	10,5	10,9
Σουηδία	6,6	6,7
Αυστρία	7,1	6,8
Τσεχία	9,7	11,0
Ουγγαρία	10,1	10,4
Σλοβακία	7,1	8,8
Σλοβενία	ΜΔ	1,8
Εσθονία	12,9	12,2
Λουξεμβούργο	4,2	4,0
Κύπρος	6,9	7,3
Ελβετία	11,4	11,2
Νορβηγία	10,8	10,9
Τουρκία	3,3	4,2
Ρουμανία	8,0	8,6
Βουλγαρία	5,9	5,3
ΜΔ: Μη διαθέσιμα στοιχεία Πηγή: European Construction Industry Federation (FIEC)		

## **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ**

Στρατηγική, Στρατηγικό management, Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον, Πολιτικό-νομικό περιβάλλον, Οικονομικό περιβάλλον, Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον, Τεχνολογικό περιβάλλον, Δημογραφικό περιβάλλον, Ανταγωνιστικό περιβάλλον, Υπόδειγμα Porter, Κατασκευαστικός Κλάδος, Ελκυστικότητα Κατασκευαστικού Κλάδου, Κατασκευαστική δραστηριότητα, Ανάπτυξη στρατηγικών, Επίπεδα στρατηγικής, Στρατηγικές ανάπτυξης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργακοπούλου Β, “ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις”, Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ, 2002
- Γεωργόπουλος Ν, “ Στρατηγικό Μάνατζμεντ ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- Γιάνναρος Ι, “Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα”, Ημερίδα, οργάνωση ΙΟΚ, 24-5-2006
- Εμμανουηλίδης Ξ, “Αλέξανδρος ο Μέγας: Ένας επιτυχημένος σύγχρονος manager”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.), 2006
- Εμμανουηλίδης Ξ, “Επιχειρησιακός Οδηγός: Στρατηγικός Σχεδιασμός 1”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας (Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.), 2005
- Εφημερίδα Express, “Κατασκευαστικές: «Μισή» έμεινε η ομάδα της 7ης εργοληπτικής κατηγορίας”, 11-07-2005
- Ευθύμογλου Π, “Επιχειρησιακή Στρατηγική”, Τεύχος Α, 1990
- Η Ναυτεμπορική, “Συνεργασία ΟΤΑ και κατασκευαστικών: Ευκαιρίες και νέα προϊόντα μέσω ΣΔΙΤ”, 4-5-2006
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δομή, διάρθρωση και μελλοντική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου”, Δελτίο Τύπου, 14-2-2005
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ)”, Δελτίο Τύπου, Ιανουάριος 2005
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Δημόσια και Ιδιωτική Κατασκευαστική Δραστηριότητα – Εκτιμήσεις μέχρι και το 2006”, Δελτίο Τύπου, 4-2-2004
- Ινστιτούτο Οικονομιών Κατασκευών (ΙΟΚ), “Συνοπτική παρουσίαση του κατασκευαστικού κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και εξωστρέφεια. Η Ελληνική περίπτωση.”, Ιούλιος 2004
- Καπράλος Σπ, “Η Σοφοκλέους χρειάζεται εξωστρέφεια”, Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Σελ.: D14, 02/01/2005
- Κασιμάτης Αλ, “Καζάνι που βράζει ο κατασκευαστικός κλάδος” Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Ανάπτυξη, Σελ. D10, 17/10/2004

- Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- Παπαδημητρίου Γ, “Δημοκρατία, τεχνολογία και συμμετοχή των πολιτών”, Εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, Σελ. Α17, 13/07/2003
- Πετρίδου Ε, “Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση”, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός, 2001
- Πουλερές Γ, “Οι κατασκευαστικές στο χείλος του γκρεμού”, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Σελ.: Ι06, 17/09/2005
- Σαββίδης Κ, “Η αναγκαιότητα της άρσης των δυσχερειών για την εξωστρέφεια του κλάδου κατασκευών. Απαιτούμενη μεθοδολογία και προγραμματισμός”, Ημερίδα ΙΟΚ: «Το επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στον κλάδο των κατασκευών μετά το 2004», 7-7-2004
- Σαρσέντης Β, “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996
- Σουφλιάς Γ, “Μεγάλα Τεχνικά Έργα με Σύμβαση & Real Estate Forum”, 10<sup>ο</sup> Συνέδριο, 16-11-2005
- Σουφλιάς Γ, “Μεγάλα Έργα με Σύμβαση Παραχώρησης στην Ελλάδα”, Συνέδριο του Economist, 20-10-2005
- Σύνδεσμος Τεχνικών Εταιρειών Ανώτερων Τάξεων (ΣΤΕΑΤ), “Κατασκευαστικός Κλάδος”, επιστολή προς τον Υπουργό ΠΕΧΩΔΕ κ. Γ. Σουφλιά, 25-8-2005
- Τζίκα-Χατζοπούλου Α, “Κατασκευή Δημοσίων Έργων”, 4<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, 1994
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α, “Οργάνωση και Διοίκηση (Management)”, 1992
- Τράπεζα της Ελλάδος, “Εκθεση του Διοικητή για το έτος 2004”, 2005
- Τράπεζα της Ελλάδος, Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας, Σεπτέμβριος 2005
- ΥΠΕΧΩΔΕ – Διεύθυνση Μητρώων, 30-11-2005
- ΥΠΕΧΩΔΕ, Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων, Αναλυτικά Τιμολόγια Οικοδομικών Εργασιών
- Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τομέας Οικονομίας και Διοίκησης, Α' Τάξη – 1ος Κύκλος ΤΕΕ, Αθήνα 1999
- Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Προϋπολογισμός Οικονομικού Έτους 2005

Φίλιος Β, “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τυροβόλας Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε.,  
1991

Χυτήρης Λ, “Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Interbooks, 2006

Drucker P, “Προκλήσεις του Management για τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα”, Εκδόσεις Leader Books,  
2000

Smith J, “Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων”, Εκδοτικός Οργανισμός Compress,  
1987

ICAP, “Τεχνικές Εταιρείες 7<sup>ης</sup>, 6<sup>ης</sup> και 5<sup>ης</sup> Τάξης”, Κλαδική Μελέτη 2005

J & P – Αβαξ Α.Ε: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

Άκτωρ ΑΤΕ: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

ΑΕΓΕΚ: Ετήσιο Δελτίο και Απολογισμός Χρήσης 2004

ΠΕΔΜΕΔΕ (Πανελλήνια Ένωση Διπλωματούχων Εργοληπτών Δημοσίων Έργων)  
Δελτίο Συλλόγου Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδας (ΣΠΜΕ)

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΤΕΕ): Ενημερωτικό Δελτίο

### **ΞΕΝΗ**

Johnson G, K. Scholes, “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition, 2002

Porter M, “Competitive Strategy”, Free Press, 1980

Porter M, “Competitive Advantage”, Free Press, 1985

Porter M, “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November-December 1996

Thompson A, A. Strickland, “Strategic Management: Concepts and Cases”, 10<sup>th</sup> edition,  
Irwin, 1980

Wheelen T., D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 8<sup>th</sup>  
edition, 2002

### **ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ. Δ17α/08/35ΦΝ.430/8-4-2003, “Επανακαθορισμός ορίων  
προϋπολογισμού έργων τα οποία επιτρέπεται να αναλάβουν εργοληπτικές  
επιχειρήσεις εγγεγραμμένες στο Μ.Ε.ΕΠ.”

Απόφαση ΥΠΕΧΩΔΕ αριθμ Δ17α/0444/35ΦΝ.430/12-5-2003

Ευρωπαϊκή Επιτροπή-ΥΠΕΧΩΔΕ, “Η Οδηγία 96/61/ΕΚ για την ολοκληρωμένη πρόληψη  
και περιορισμό της ρύπανσης (IPPC) και οι Ελληνικές προτάσεις για τις βέλτιστες  
διαθέσιμες τεχνικές διαχείρισης αποβλήτων”

Κοινοτική Οδηγία 96/92/ΕΚ (ΕΕ L 27/20, 30-01-97) “Κοινοί κανόνες εσωτερικής αγοράς ηλεκτρισμού”

Νόμος 2244/94 (Τεύχος ΦΕΚ Α' 168/07-10-94), “Ρύθμιση θεμάτων Ηλεκτροπαραγωγής από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και από συμβατικά καύσιμα και άλλες διατάξεις”

Νόμος 2773/1999 (ΦΕΚ 286/Α/22-12-99), “Απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας-Ρύθμιση θεμάτων ενεργειακής πολιτικής και λοιπές διατάξεις”

Νόμος 2940/2001 (ΦΕΚ 180/Α/6-9-2001), “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις”

Νόμος 3263/2004 (ΦΕΚ 179/Α/28-09-2004), “Μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης των δημοσίων έργων και συναφείς διατάξεις”

Νόμος 3299/2004 (ΦΕΚ 261/Α/23-12-2004), “Κίνητρα Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη & την Περιφερειακή Σύγκλιση”

Νόμος 3310/2005 (ΦΕΚ 30/Α/14-02-2005), “Μέτρα για τη διασφάλιση της διαφάνειας και την αποτροπή καταστρατηγήσεων κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων”

Νόμος 3316/2005 (ΦΕΚ 42/Α/22-02-2005), “Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις”

Νόμος 3389/2005 (ΦΕΚ 232/Α/22-09-2005), “Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα”

Προεδρικό Διάταγμα 609/85 (ΦΕΚ 223/31-12-1985), “Κατασκευή Δημοσίων Έργων”, άρθρο 11

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), “Επιχειρησιακό Σχέδιο στο Πλαίσιο του ΕΠΑΝ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα», Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006)”, 2005 ([www.rae.gr](http://www.rae.gr))

Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ), “Πρόταση για το σχέδιο νόμου απελευθέρωσης της αγοράς φυσικού αερίου στην Ελλάδα”, 7-04-2005

ΥΠΕΧΩΔΕ, “Η Οδηγία 96/61/ΕΚ για την ολοκληρωμένη πρόληψη και περιορισμό της ρύπανσης (IPPC) και οι Ελληνικές προτάσεις για τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές διαχείρισης αποβλήτων”

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ**

[www.domika.gr](http://www.domika.gr), “Αυξάνεται το ελάχιστο κόστος κατασκευής οικοδομών”, 27-03-2006

[www.domika.gr](http://www.domika.gr), “Και νέα αύξηση των δομικών υλικών”, 20-03-2006

[www.hellaskps.gr](http://www.hellaskps.gr), Ελλάδα 2000-2006, Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Απορροφήσεις ΚΠΣ

[www.hellasres.gr](http://www.hellasres.gr), Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτροπαραγωγών από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΕΣΗΑΠΕ)

[www.gnto.gr](http://www.gnto.gr), Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ), Διεύθυνση Μελετών και Επενδύσεων

[www.plant\\_management.gr](http://www.plant_management.gr), Κετικίδης Π, “Ηλεκτρονική επικοινωνία & στρατηγικές συμμαχίες”, περιοδικό Plant Management, Ανάπτυξη, Ετήσια έκδοση 2001-2002

[www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr), Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Ξ.Ε.Ε.), Στατιστική

[www.mnec.gr](http://www.mnec.gr), Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης –Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Ιδιωτική Νόμιμη Οικοδομική Δραστηριότητα

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Δείκτες τιμών υλικών κατασκευής νέων κτιρίων κατασκευών

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Νέες κατοικίες και βελτιώσεις βάση των εκδοθειςών αδειών

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ), Δελτία Τύπου, Ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου σε τρέχουσες τιμές

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ