

# **Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

## **Σ.Δ.Ο.**

### **ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ** **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ** **ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

#### **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ  
ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ-  
ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ  
7<sup>ΗΣ</sup> ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ 6<sup>ΗΣ</sup> ΤΑΞΗΣ

- ΓΚΟΣΙΜΗΛΑΣ ΗΛΙΑΣ      Α.Μ. 567
- ΧΡΗΣΤΟΥ ΠΡΟΚΟΠΙΟΣ    Α.Μ. 414
- ΒΑΓΙΩΝΑΚΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ    Α.Μ. 558

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ (I)

ΕΙΣΡΟΕΣ ΓΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ.....	3
(I).(I) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	8
(I).(II) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	10
(I).(III) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ...	14
(I).(IV) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	18
(I).(V) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ & ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	21
(I).(VI) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ-ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΛΟΙΠΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	38

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ (II)

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ Κ ΕΞΑΓΟΡΩΝ.....	51
(II).(I) ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	54
(II).(II) ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΣΕ ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ.....	55
(II).(III) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΙΩΝ.....	56
(II).(IV) ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	59

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ (III)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	61
(III).(I) ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	65
(III).(II) ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ.....	66
(III).(III) ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	67
(III).(IV) ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	72

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΡΟΕΣ ΓΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στην διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Andrews διατείνεται ότι "στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης". Τέλος οι Hofer και Schendel σημειώνουν ότι "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των

ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Σύμφωνα επομένως με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχο

### **Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική**

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο σίγουρα βοηθάει στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

- θέτει κατευθύνσεις
- υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- μειώνει την αβεβαιότητα
- μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

### **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

### **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία

όμως μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

### **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι αυτήν.

### **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

### **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές

της ικανότητας, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

### **Τα πέντε p της Στρατηγικής**

Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα p του Marketing (Product, Price, Place, Promotion) έτσι και η Στρατηγική έχει τα δικά της 5 p (Plan = Σχέδιο, Ploy = Τέχνασμα, Pattern = Υπόδειγμα, Position = Τοποθέτηση, Perspective = Προοπτική)

### **Η στρατηγική ως σχέδιο**

Όπως έχει ήδη τονιστεί, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

### **Η στρατηγική ως τέχνασμα**

Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο - ανταγωνιστή.

### **Η στρατηγική ως υπόδειγμα**

Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα), εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως

υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

### **Η στρατηγική ως τοποθέτηση**

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

### **Η στρατηγική ως προοπτική**

Σύμφωνα με αυτή την διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

## **1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον.



Αν θέλαμε να εντοπίσουμε μερικούς από τους παράγοντες αλλαγής στον κλάδο θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στους εξής:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών
- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο

- ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια πχ χώρα
- μικρο-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης .

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

- οικονομικό περιβάλλον
- τεχνολογικό περιβάλλον
- πολιτικό – νομικό περιβάλλον
- κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
- δημογραφικό περιβάλλον
- παγκόσμιο περιβάλλον

## **1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

### **Πολιτική – Νομική διάσταση**

Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

### **Οικονομική διάσταση**

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο- οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας διαθέσιμο εισόδημα κλπ).

### **Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο κλπ

### **Δημογραφική διάσταση**

Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

### **Τεχνολογική διάσταση**

Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιοδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο.

### **Παγκόσμια διάσταση**

Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

### **Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης**

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της θα πρέπει τα στελέχη να

γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι:

Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

Η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

Η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 80, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.

Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεως τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

Τέλος οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υπανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

### **1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ανάλυση του Μικρο-περιβάλλοντος περιλαμβάνει την εξέταση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού, και της αγοράς .Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων και εν' δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν αυτοί και οι στρατηγικές τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών που θα πρέπει να εξεταστούν εκτεταμένα. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και ειδικότερα τα ακόλουθα:

**Απόδοση: πωλήσεις, τζίρος, κέρδη και μεταβολή αυτών  
καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι.**

Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.

Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους.

Παρούσα και προηγούμενες στρατηγικές

Διάρθρωση κόστους (cost structure)

Δυνατά και αδύνατα σημεία

Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα.

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υποαγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι παγίδες. Έτσι μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

Μέγεθος αγοράς

Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects)

Κερδοφορία αγοράς

Διάρθρωση κόστους (cost structure)

Κανάλια Διανομής (Distribution Channels)

Τάσεις

Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία, για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση.

Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο:

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Νομικοί περιορισμοί
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις



Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών :

- Αριθμός των προμηθευτών
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών :

- Μέγεθος του αγοραστή
- Αριθμός των προμηθευτών
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

## 1.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οι πόροι της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υλικοί πόροι πχ (μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις)
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συστήματα. Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που να διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα.
- Άυλοι πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Η επιχείρηση θα πρέπει τους πόρους αυτούς να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε **οριακές ικανότητες**, τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και σε **θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες** που δεν τις διαθέτουν ούτε είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας. Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας

μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις:

- Να συμβάλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί)
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι το κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο απομίμησης εξαρτάται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Διάρκεια – Σταθερότητα.** Όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- **Διαύγεια.** Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης
- **Μεταβιβασιμότητα.** Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης

- **Δυνατότητα αντιγραφής.** Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν του ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης

Τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν καλά όχι μόνο το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής τους, αλλά και το που οι ίδιοι θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρησή τους σε 5, 10 ή 15 χρόνια από σήμερα. Το που θα ήθελαν τα στελέχη να βρεθεί η επιχείρησή τους στο μέλλον συχνά ονομάζεται Αποστολή ή Όραμα. Το όραμα που έχετε για το μέλλον είναι ο πυρήνας του επιχειρησιακού σας σχεδίου. Με αφετηρία το όραμα αυτό, μπορείτε να θέσετε στόχους για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησής σας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να κοινοποιηθούν με σαφήνεια σε όλους όσοι εμπλέκονται προκειμένου να διασφαλιστεί μία εναρμονισμένη προσέγγιση. Οι επιχειρησιακοί σας στόχοι είναι οι επίσημες περιγραφές του τι θέλετε να επιτύχουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να έχετε μία σειρά στόχων για το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης ή για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή το marketing. Οι στόχοι που βάζετε αποτελούν το πρώτο βήμα διαμόρφωσης της "στρατηγικής" της επιχείρησης. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

### **Αποστολή**

- Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης
- Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους Οργανισμούς

- Θέτει συγκεκριμένους στόχους

### **Όραμα**

- Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά
- Θέτει γενικούς στόχους
- Οδηγεί την στρατηγική και την αποστολή της επιχείρησης

### **Φιλοσοφία**

- Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά
- Καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων με τα μέρη που η επιχείρηση συναλλάσσεται
- Καθορίζει το στυλ διοίκησης

### **Μια εταιρική αποστολή για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να:**

- παρέχει πληροφόρηση αλλά και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- είναι αρκετά συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά και ρεαλιστική
- εμπνέει τους ανθρώπους αλλά και να είναι ρεαλιστική
- βασίζεται σε πραγματικές ανάγκες των πελατών
- θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη

## **1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία

εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μίας επιχείρησης μπορεί πχ να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

**Στρατηγική χαμηλού κόστους:** μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. 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. Σημειώνεται ότι σκοπός 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.

**Στρατηγική διαφοροποίησης:** μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. 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 πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

**Στρατηγική niche ή εστίασης:** στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα niche, ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου. Ας δούμε εδώ μερικά ενδιαφέροντα σημεία τους. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρνει σε καμία έχει “κολλήσει στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά

αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή, μοναδική. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση π.χ. ένα πιο στάνταρ προϊόν, πιο μικρές δαπάνες μάρκετινγκ κλπ. Έτσι δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωση του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Μία από αυτές είναι όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Ένα κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά προϊόντα, τα οποία πουλά σε τιμές πολύ υψηλότερες των ανταγωνιστών της, και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής που της επιτρέπει να διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους, και η οποία, σε αντίθεση με τα προϊόντα της, είναι πρακτικά αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η Gillette κυριαρχεί παγκόσμια στις αγορές ξυριστικών με μεγάλη διαφορά από τους



ανταγωνιστές της και είναι εξαιρετικά επικερδής. Τέλος ένα άλλο εξαιρετικά σπουδαίο σημείο. Καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του.

Από τα παραπάνω βγαίνει ένα σημαντικό μήνυμα: μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρ' όλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησης του. Κάτι που οδήγησε πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις στο παρελθόν σε εκτεταμένο προγραμματισμό,

υπερπαραγωγή πληροφοριών και χοντρούς τόμους με λεπτομερή στοιχεία, γραφειοκρατία, μαρασμό του επιχειρηματικού πνεύματος και που μετέτρεψε το στρατηγικό μάνατζμεντ από το πιο δημιουργικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποια ετήσια τυπολατρική ιεροτελεστία στρατηγικών πλάνων και κατανομής πόρων. Επιπλέον, την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν στον ανταγωνιστικό ορίζοντα πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν καμιά απολύτως δυσκολία στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και ελκυστικών χαρακτηριστικών σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δεν μπορούσε να “πιάσει” και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την “ορθολογική” αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ στενό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός niche όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το niche αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται από γεωγραφία, κάποια ειδική χρήση ενός προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του niche. Μερικά παραδείγματα είναι η Apple στους υπολογιστές, το Woolite στα απορρυπαντικά (είναι μόνο για μάλλινα), η ακτοπλοϊκή εταιρία που εξυπηρετεί μόνο την Κρήτη. Η στρατηγική niche μπορεί να είναι

χαμηλού κόστους (π.χ. τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στα ελληνικά νησιά) ή διαφοροποίησης (π.χ. η Rolls Royce στα αυτοκίνητα πολυτελείας). Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ό τι η υπόλοιπη αγορά. Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η επιχείρηση με στρατηγική niche επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο niche που δεν χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά. Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική niche ελκυστική είναι:

- το niche είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
- το niche έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
- το niche δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
- η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το niche αποτελεσματικά
- η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του niche λόγω της ανωτερότητας της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική niche είναι η εξειδίκευση τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις:

- επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματα της αγοράς δεν μπορούν συνήθως να αναπτύξουν

ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο niche κάνοντας την είσοδο απ' έξω επιχειρήσεων πολύ δύσκολη

- οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του niche δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αντικατάστατα
- ακόμα και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο niche είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από το ρίσκο μεταπήδησης τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους

#### **Η στρατηγική niche είναι πιο αποτελεσματική:**

- όταν δεν είναι εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του niche
- όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο niche
- όταν η niche επιχείρηση δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά
- όταν η αγορά έχει πολλά niche από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει

#### **Οι κίνδυνοι της στρατηγικής niche είναι:**

- η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του niche
- η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς

- η μεγάλη ελκυστικότητα του niche που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή είναι σε εξαιρετικά καλή ανταγωνιστική θέση όταν το niche έχει γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης, είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές αλλά και αρκετά μικρό για να μην προσελκύει μεγάλου μεγέθους ανταγωνιστές, δεν περιλαμβάνει σημαντικούς ανταγωνιστές και η εξυπηρέτηση του απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Ένα παράδειγμα στρατηγικής niche είναι η εταιρία Enterprise-Rent-A-Car στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων. Οι αφανείς πρωταθλητές είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική niche. Η βαθιά εξειδίκευση τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ της παραγωγής βλέπει τη στρατηγική παραγωγής ως ένα σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο και όχι απλώς μια λειτουργική στρατηγική στην υπηρεσία της γενικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η στρατηγική παραγωγής ως μια από τις λειτουργικές στρατηγικές της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης με ένα σαφές και συνεπές πλαίσιο αποφάσεων. Η στρατηγική παραγωγής απαιτεί εκατοντάδες αποφάσεις, πολλές φορές λεπτομερείς, σχετικά με τη

μετάφραση της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης σε εξοπλισμό, κτίρια, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές και άλλες διαδικασίες. Έτσι είναι χρήσιμος ο διαχωρισμός των αποφάσεων αυτών σε δύο κατηγορίες:

**(α) αποφάσεις δομής** δηλ. κτίρια και εξοπλισμός: αποφάσεις δυναμικότητας, εγκαταστάσεων, τεχνολογίας και καθετοποίησης. Οι αποφάσεις δομής έχουν συνήθως μακροπρόθεσμες επιπτώσεις, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις και είναι δύσκολο να αντιστραφούν αν έχουν υλοποιηθεί. Παραδοσιακά οι αποφάσεις αυτές εθεωρούντο “στρατηγικής” φύσης.

**(β) αποφάσεις υποδομής** δηλ. συστήματα μανάτζμεντ: αποφάσεις για εργαζόμενους, ποιότητα, προγραμματισμό παραγωγής, οργάνωση. Οι αποφάσεις υποδομής είναι συνήθως πιο τακτικής φύσης αφορούν καθημερινές αποφάσεις για τρέχοντα θέματα και συνήθως δεν απαιτούν τεράστιες επενδύσεις. Μπορούν όμως να έχουν σωρευτικά την ίδια επίδραση όπως και οι αποφάσεις δομής. (Ένας άλλος πιο μοντέρνος τρόπος είναι να δει κανείς τις παραπάνω αποφάσεις σαν αποφάσεις για hardware και software.)

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής σχετίζονται. Η ετήσια δυναμικότητα πχ μιας επιχείρησης εξαρτάται από το αν το επίπεδο παραγωγής της παραμένει σταθερό ή αλλάζει κάθε χρόνο. Αποφάσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό εξαρτώνται από το πού είναι οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και τι είδους παραγωγικές διαδικασίες έχουν επιλεγεί. Είναι σημαντικό οι αποφάσεις που παίρνονται στις δύο αυτές κατηγορίες να είναι συνεπείς διαχρονικά και να έχουν ως αποτέλεσμα την κατάλληλη παραγωγική δομή και υποδομή. Το

σύνολο των αποφάσεων αυτών αποτελεί την στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις δομής και υποδομής επηρεάζουν τη γενική στρατηγική μιας επιχείρησης. Η παραγωγή π.χ. με το σύστημα της “γραμμής συναρμολόγησης” (assembly line) είναι δύσκαμπτη και με μεγάλη εξάρτηση από προμηθευτές, αλλά παρέχει μεγάλη αξιοπιστία παραγωγής, ομοιομορφία και χαμηλό κόστος. Έτσι μία τέτοια απόφαση δομής μπορεί να είναι πιο εναρμονισμένη με τις επιδιώξεις μιας επιχείρησης όπως πχ οι αυτοκινητοβιομηχανίες ή οι κατασκευαστές πλυντηρίων, που απευθύνονται σε μεγάλα εύρη της αγοράς με προϊόντα που έχουν κύκλους μερικών ετών. Σε μια άλλη περίπτωση, αν μια επιχείρηση πχ αποφασίσει να “κυνηγήσει” τη ζήτηση ανεβοκατεβάζοντας τους ρυθμούς παραγωγής της (δηλ. με μια απόφαση υποδομής), θα έχει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη ποιότητα από την επιχείρηση που έχει σταθερά επίπεδα παραγωγής και διαχειρίζεται τις διακυμάνσεις της ζήτησης με αποθέματα. Μεγάλα προβλήματα μπορεί να παρουσιαστούν σε μια επιχείρηση όταν η δομή δεν είναι πια συμβατή με την υποδομή (πχ το εργατικό δυναμικό δεν ταιριάζει πλέον στις τεχνολογικές επιλογές μιας επιχείρησης) και όταν και οι δύο δεν είναι πλέον συμβατές με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης.

Η στρατηγική παραγωγής έχει ως σκοπό τη δημιουργία παραγωγικών δυνατοτήτων που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιδιώξει τη γενική στρατηγική της μακροπρόθεσμα. Και είναι τόσο πιο αποτελεσματική, όσο πιο συνεπείς είναι οι αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής μεταξύ τους και με τη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Πρέπει να υπάρχει συνέπεια μεταξύ δομής και υποδομής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και γενικής

στρατηγικής, μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και των άλλων λειτουργικών στρατηγικών (μάρκετινγκ, έρευνας & ανάπτυξης, χρηματοδότησης κλπ) και μεταξύ στρατηγικής παραγωγής και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ένας από τους λόγους που πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρχικά προβλήματα χαμηλής ανταγωνιστικότητας με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας ήταν τόσο η αμέλεια της παραγωγής γενικά, όσο και οι ξεκάρφωτες αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή. Πολλές αποφάσεις δομής πχ, λόγω μυωπικής επιδίωξης βραχυπρόθεσμων στόχων, παίρνονταν με τη νοοτροπία “ας διαλέξουμε κάτι που θα μας δημιουργήσει βραχυπρόθεσμα λιγότερα προβλήματα”. Πολλά από τα λάθη αυτά, παρά τις τεράστιες βελτιώσεις έχουν αφήσει το σημάδι τους σε πολλούς κλάδους της αμερικανικής βιομηχανίας. Το σύγχρονο μάνατζμεντ όμως επιβάλλει όχι απλώς την παραγωγή να υποστηρίζει τη γενική στρατηγική της επιχείρησης αλλά και να γίνεται πηγή σοβαρών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η παραγωγή πρέπει να έχει κάποιο δραστήριο ρόλο αλλά και να συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι μεγάλης σημασίας. Είδαμε ήδη πχ την απόφαση του Ομίλου Νηρέυς να έχει εγκαταστάσεις σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, την Dow να αυξάνει τη δυναμικότητα της όχι με νέες εγκαταστάσεις αλλά με επέκταση των παλιών, την Enterprise Rent-A-Car να έχει εκατοντάδες χιλιάδες αυτοκίνητα και χιλιάδες γραφεία ενοικίασης, συνδεδεμένα με ένα δίκτυο υπολογιστή, την Southwest Airlines να έχει ένα μόνο τύπο αεροσκάφους. Οι αποφάσεις αυτές έχουν τη λογική τους μέσα στις γενικότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων αυτών.



Θα δούμε επίσης πώς πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας βρέθηκαν προ εκπλήξεων έναντι πιο ικανών επιχειρήσεων, κυρίως γερμανικών και ιαπωνικών. Ένα από τα βασικά ατού των γερμανικών επιχειρήσεων ήταν οι συνεπείς αποφάσεις τους στη δομή, σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Αλλά στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα κάτι τέτοιο ίσως δεν είναι πλέον αρκετό και ίσως δεν είναι τόσο σπουδαίο όσο οι αποφάσεις υποδομής. Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον ότι το ατού των πολύ ανταγωνιστικών ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν και είναι η υποδομή: ο ανθρώπινος παράγοντας, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, οι τρόποι που ενεργούν, οι διαδικασίες που ακολουθούν, το κλίμα μέσα στο οποίο εργάζονται. Το μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα είναι μεν πιο δύσκολο αλλά παρουσιάζει άπειρες ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στο κάτω-κάτω όσο και εξελιγμένη να είναι μια τεχνολογία παραγωγής δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ανθρώπινο μυαλό. Κάποτε η General Motors, η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στις ΗΠΑ και στον κόσμο, στη βιασύνη της και τους πειραματισμούς της να ξεφορτωθεί τα δύστροπα εργατικά συνδικάτα της, είχε τη φαινή ιδέα να αυτοματοποιήσει εντελώς μερικά εργοστάσια της. Όπως ανακάλυψε αργότερα τα βιομηχανικά της ρομπότ ήταν περιορισμένων διανοητικών ικανοτήτων και έτσι πολύ δύσκαμπτα στην παραγωγή. Και βέβαια δεν μπορούσαν ποτέ να κατεβάσουν τις χιλιάδες ιδέες βελτίωσης που κάθε χρόνο οι εργαζόμενοι της Honda προτείνουν, που κάνουν τη δουλειά τους πιο ικανοποιητική και ευκολότερη, την παραγωγικότητα και την αμοιβή τους υψηλότερη, το προϊόν της καλύτερο, την Honda πιο επικερδή και με μεγάλη ανάπτυξη. Ακόμα και σήμερα πολλοί μάνατζερ εκπλήσσονται με την “απουσία” αυτοματοποίησης δυτικού τύπου από πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους.

Είναι ακριβώς αυτό το σημείο που είναι ενδιαφέρον για την ελληνική επιχείρηση σε θέματα παραγωγής. Η νέα υπερσύγχρονη εγκατάσταση ή η τελευταίου τύπου τεχνολογία έχει τη θέση της και βέβαια πρέπει να είναι προσεκτικά διαλεγμένη. Αλλά δεν αρκεί. Πάνω-κάτω την έχουν όλοι. Η Honda και η General Motors χρησιμοποιούν τις ίδιες πρέσες, τα ίδια εξαρτήματα συναρμολόγησης. Η Honda χρειάζεται περίπου ένα Σαββατοκύριακο για να κάνει τις κατάλληλες μετατροπές, για να αρχίσει την παραγωγή ενός καινούργιου μοντέλου στην αμερικανική μονάδα της, με Αμερικανούς μάνατζερ και Αμερικανούς εργάτες. Η General Motors 2-3 μήνες! Ακριβώς εκεί παίζεται το ανταγωνιστικό παιχνίδι σήμερα, στην παραγωγή, στο πώς εκμεταλλεύεται κανείς τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του, πώς οργανώνεται, πώς δημιουργεί τις συνθήκες που καλλιεργούν την ευρηματικότητα των εργαζομένων, πώς δένει όλα τα ατού του σε ένα γερό σύνολο, πώς ενεργεί, πώς σκέπτεται.

**Στρατηγικές Σταθερότητας** Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες επιλογές στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Καμιά σημαντική αλλαγή δεν συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές της εστιάζονται στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

**Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:**

- Στρατηγική καμίας αλλαγής
- Στρατηγική συγκομιδής κερδών
- Στρατηγικό διάλειμμα
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων

**Στρατηγικές Ανάπτυξης** Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Οι βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι παρακάτω:

- Κάθετης ολοκλήρωσης. Είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς / λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της)
- Οριζόντιας ολοκλήρωσης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής)
- Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (Συσχετισμένη και Ασυσχετίστη). Συσχετισμένη διαφοροποίηση έχουμε όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται η επιχείρηση συνδέονται μεταξύ τους σε θέματα όπως η τεχνολογία, οι μέθοδοι παραγωγής ή προώθησης κλπ
- Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς. Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην ανάπτυξη του πιο επικερδούς προϊόντος της, μίας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας
- Ανάπτυξης αγοράς. Η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές

- Ανάπτυξης προϊόντων. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων.
- Ανάπτυξης μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων ή δημιουργίας συμμαχιών.

**Στρατηγική διεθνοποίησης** Αυτό που πριν από 30 χρόνια φάνταζε ίσως αδιανόητο, σήμερα είναι πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με καταγιστικούς ρυθμούς. Στα πλαίσια των Στρατηγικών Ανάπτυξης αναφέρθηκε και η ανάπτυξη της αγοράς ως μια από τις επτά εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανάπτυξης. Τμήμα των στρατηγικών ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στην διεθνή αγορά. Στο ερώτημα ποιοί είναι οι ανταγωνιστές μας θα πρέπει οι επιχειρήσεις να ψάχνουν την απάντηση όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και στο εξωτερικό. Θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές και μεθόδους που θα τους επιτρέπουν να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα και τις εξελίξεις του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

**Στρατηγική ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων**

Ένας από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την διαδικασία των συγχωνεύσεων, των εξαγορών ή της δημιουργίας συμμαχιών. Εξαγορά επιχείρησης έχουμε όταν μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι κάποιου ανταλλάγματος (χρηματικό ποσό ή ανταλλαγή μετοχών). Αποτέλεσμα αυτής της συναλλαγής θα είναι η εξαγορασμένη επιχείρηση ή να λειτουργεί σαν ξεχωριστό νομικό πρόσωπο ή να συγχωνευθεί πλήρως και να σταματήσει πλέον να υπάρχει με τη

μορφή που υπήρχε πριν. Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- Οριζόντια: όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής
- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητες τους αλληλοσυμπληρώνονται
- Ασυσχετίστη: όταν οι δραστηριότητές τους δεν συσχετίζονται

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε σαν αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους. Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγωγές – συγχωνεύσεις, είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά πχ εκ μέρους των Τραπεζών, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια (απελευθέρωση αγοράς τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρισμού κλπ), οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Αυτό που θα πρέπει να ελεγχθεί είναι και το κατά πόσο η συνεργασία αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι αυτό απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων της και

υπολογισμός των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (έσοδα, κέρδη, κόστος ...) αλλά και των μειονεκτημάτων. Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών – συγχωνεύσεων απαιτείται:

- έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. **Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα**
- εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στην συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής
- σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα
- επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

## **1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ – ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

### **ΚΛΗ ΘΕΜΑΤΑ**

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσης της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μπόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ),

απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές κλπ.

Το βασικό καθήκον του μάνατζερ που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο. Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραιτήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή

προσοχή των μανάτζερ. Απαιτεί ακόμα να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους.

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων, των ευκαιριών που παρουσιάζονται και των απειλών που δέχεται μια επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει:

- τα δυνατά σημεία της, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της
- τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως
- τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδρασή τους

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες ενώ με την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

### **Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών**

#### **Δυνάμεις**

- Ευέλικτη στρατηγική



- Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ηγετική θέση στην αγορά
- Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Τεχνολογία προστατευμένη με πατέντες
- Ισχυρή διαφήμιση
- Ποιότητα προϊόντων
- Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

#### Αδυναμίες

- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Υψηλότερα κόστη έναντι των ανταγωνιστών
- Χαμηλή κερδοφορία
- Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Πολύ ρηχή γραμμή προϊόντων
- Αδυναμία στον τομέα του marketing

#### Ευκαιρίες

- Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές

- Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές
- Εξαγορά ανταγωνιστών
- Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

### Πιθανές απειλές

- Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών
- Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα
- Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις / παρεμβάσεις
- Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή και προμηθευτών
- Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Δημογραφικές αλλαγές

### **Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής**

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας καταστάσεως και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση βοηθάει στην:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων

Εδώ πρέπει να αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

### **Στρατηγική Προϊόντων**

Σε αυτό το κομμάτι περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα όσον αφορά:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, ευκολία στη χρήση κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας για χρωματιστά ρούχα κλπ)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα.
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP). Τί το μοναδικό έχει να προσφέρει το προϊόν.

## **Πλάνο Marketing (Marketing Plan)**

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που τελικά -μαζί με κάποια άλλα- θα κρίνει την επιτυχία ή μη της επιχείρησης. Το marketing plan πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί, ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας στόχου της. Επίσης πρέπει να περιγραφούν:

**Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα επιθυμία και ανάγκες που οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.

**Προϊόν:** Χαρακτηριστικά και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται το προϊόν (Product Life Cycle/ PLC)

**Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις.

**Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρεμπόρους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια, κ.α.

**Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και διαδίκτυο.

Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια

Σε περίπτωση εφαρμογής e-Επιχειρείν πρέπει να ληφθούν υπόψη για όλα τα παραπάνω οι ιδιαιτερότητες που θα υπάρχουν όπως:

- Μικρότερα κόστη για άμεσο marketing και προσωπικές πωλήσεις και πιθανά κίνητρα για παραγγελίες μέσω διαδικτύου.
- Πιθανόν αύξηση των απαιτήσεων της διανομής
- Πιθανή αλλαγή των στόχων για όλα τα παραπάνω
- Διαφορετικές συνήθειες των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για αγορές
- Εκμετάλλευση της δυνατότητας για καλύτερη στόχευση της αγοράς στόχου που προσφέρει το διαδίκτυο
- Δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας
- Καλύτερη και αναλυτικότερη παρουσίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Καλύτερη και ευκολότερη παρατήρηση των καταναλωτών

### Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών (τα σχεδιαγράμματα βοηθάνε πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υποαγοράς αν είναι χρήσιμο). Για τις προβλέψεις χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να γίνονται σαφείς και να είναι ρεαλιστικές.

Τυχόν συνεργασίες, μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας πρέπει να αναφέρονται. Ιδιαίτερα αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου τότε η επίδραση στις πωλήσεις και στις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν οι πωλήσεις μέσω του e-Επιχειρείν να θέλουν διαφορετική στρατηγική.

### Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μίας επιχείρησης έχει πολλές ευθύνες. Η απλοποίηση ότι "είμαι αφεντικό του εαυτού μου" σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση βάζει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό, εκπαίδευση, και οργάνωση στο χώρο και στο χρόνο (time and space management). Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για ένα σωστά δομημένο διοικητικό πλάνο. Επίσης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας, διακοπές και αργίες θα προσφέρονται;
- Πώς και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό. Να υπάρχουν σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις ώστε να είναι, ευανάγνωστο, και να δίνει συνολική εικόνα του πως πρέπει να εξελιχθούν οι ενέργειες.

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη μια και μέσα από αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των

προκαθορισμένων στόχων. Η αξιολόγηση επιδιώκει να απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει ή επιχειρεί. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
- Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές.

Τα μοντέλα αξιολόγησης ερευνούν το κατά πόσο οι στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα δηλαδή αξιολογούν τη στρατηγική μετά την υλοποίησή της. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη

είναι κατά πόσο η στρατηγική εφαρμόστηκε ατελώς, κατά πόσον οι υποθέσεις και οι υποσχέσεις ήταν βάσιμες, κατά πόσο διαγνώστηκε σωστά η υπάρχουσα κατάσταση κλπ.

### **Μοντέλο Rumelt**

Ο Rumelt πρότεινε τέσσερα κριτήρια για την αξιολόγηση μίας στρατηγικής:

- Συνέπεια στρατηγικής σε σχέση με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης
- Συμφωνία – Ταύτιση της στρατηγικής με το εξωτερικό περιβάλλον
- Πρόνοια για τη δημιουργία αλλά και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Εφικτότητα. Να μη δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους, αλλά και ούτε να τους εξαντλεί και να δημιουργεί άλυτα προβλήματα

### **Μοντέλο Lynch**

Ο Lynch προτείνει τα ακόλουθα τρία κριτήρια για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής:

Καταλληλότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και θα αντιμετωπίσει στο μέλλον

Αποδεκτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο η ακολουθούμενη στρατηγική και η απόδοση που προβλέπεται είναι σύμφωνη με τα πρότυπα που θέτουν οι μέτοχοι

Εφικτότητα της στρατηγικής. Κατά πόσο μπορεί να εφαρμοσθεί στην πράξη, λόγω των διαφόρων ποσοτικών περιορισμών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση



Αναφέρεται στο κατά πόσο η υπό εξέταση στρατηγική συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το περιβάλλον μπορεί να διερευνηθεί με βάση τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που παρουσιάζονται για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να χτιστεί πάνω στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, ειδικά πάνω στις θεμελιώδεις ικανότητες, ώστε να εξαλείψει τυχόν αδυναμίες. Τα παραπάνω στοιχεία περιέχονται σε μια διαδικασία ανάλυσης δυνάμεων – αδυναμιών – ευκαιριών – απειλών (ανάλυση swot).

### **Ανάλυση Αποδεκτότητας**

Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές που κρίθηκαν ως κατάλληλες, εξετάζονται ως προς την αποδεκτότητά τους, δηλαδή ως προς την δυνατότητα τους να προσφέρουν υψηλά κέρδη με ελάχιστο κίνδυνο, ικανοποιώντας παράλληλα και τις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Τα κριτήρια ανάλυσης είναι:

- Η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής
- Ο βαθμός κινδύνου που εγκυμονεί
- Η αποδοχή της από τις ομάδες συμφερόντων

### **Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης**

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μια και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προβλήματα της κλπ, ωστόσο το σύστημα

αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές – και ανούσιες τις περισσότερες φορές – πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της όσο και κατά την διάρκεια υλοποίησής της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα. Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

A) Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.

B) Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδρεύουσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.

Γ) Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης.

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό
- αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- απορρόφηση ανταγωνιστών
- ενίσχυση της θέσης της στην αγορά
- αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων
- προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης
- συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών
- ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- επιλεκτική συρρίκνωση ή κλείσιμο εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- είσοδος σε νέα αγορά /χώρα, περιοχή

Συγχώνευση 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.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Συνήθως συνδυασμός εξαγοράς με συγχώνευση εξαρτάται από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης (συναφής δραστηριότητα, συμπληρωματικότητα λειτουργιών, συμβατότητα πολιτισμικών, διοικητικών και εργασιακών δεδομένων, αλλά και της προϋπάρχουσας επιχειρησιακής κουλτούρας) από τη γενικότερη κοινωνική-οικονομική συγκυρία στη χώρα ή και διεθνώς από τον προσεκτικό και λεπτομερή σχεδιασμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων και τέλος από τη σημασία του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξής του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο, (ΟΤΟΕ : 1998).

## **2.1 ΜΟΡΦΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης. Έτσι, η επιχειρησιακή ολοκλήρωση μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων (τα λεγόμενα conglomerates).

- **Η κάθετη ολοκλήρωση** αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (λ.χ. άντληση – διύλιση και διανομή πετρελαίου)
- **Η οριζόντια ολοκλήρωση** αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, που καλύπτουν την ίδια ή συναφή φάση της παραγωγικής αλυσίδας.
- **Τα conglomerates** καλύπτουν σε μια ενιαία οργανωτική δομή επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, των οποίων οι δραστηριότητες δεν συνδέονται μεταξύ τους.
- **Η συγχώνευση concentric** η οποία γίνεται μεταξύ εταιριών που χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία ή η μία εταιρία εξαρτάται υπό κάποια μορφή από την τεχνολογία της άλλης<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> (Μητσιοπούλος: 1997)

## 2.2 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΣΕ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

Οι βασικότεροι λόγοι που ωθούν στις εξαγορές είναι:

1. Η **δημιουργία και η αξιοποίηση λειτουργικών** συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την **εξοικονόμηση κόστους** και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος/ υπηρεσίας) ή / και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών - συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής)

2. Η **δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργιών**, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια

3. Η **αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης**, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και την ενδεχόμενη προοπτική για την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος. Αυτό το κίνητρο είναι σύνηθες στις λεγόμενες «**εχθρικές**» (**hostile**) **εξαγορές**, δηλαδή σε αυτές που γίνονται χωρίς τη συναίνεση της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

4. Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή / και στη διεθνή αγορά, με στόχο **τον περιορισμό του ανταγωνισμού** και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.

5. **Προσωπικές επιδιώξεις των διευθυντικών στελεχών** της εξαγοράζουσας επιχείρησης, με στόχο να **αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές τους ή να διατηρήσουν τα προνόμιά τους**. Σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου κεντρικό κριτήριο είναι η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων και της συνολικής χρηματοοικονομικής αξίας της εξαγοράζουσας επιχείρησης ή του ομίλου της, το κίνητρο αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων, (ΟΤΟΕ: 1998)

### **2.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΙΩΝ**

Συχνά υποστηρίζεται πως οι συγχωνεύσεις δημιουργούν **λειτουργικές συνεργίες**. Οι συνεργίες πηγάζουν από οικονομίες κλίμακας, από μείωση κόστους, από τον συνδυασμό συμπληρωματικών παραγωγικών πόρων και από διαφορετική διοικητική αποδοτικότητα. Για την καλύτερη κατανόηση δίνεται παρακάτω μια μικρή αναφορά στον κάθε ένα από τους λόγους.

#### **α) Οικονομίες κλίμακας**

Οικονομίες κλίμακας λαμβάνουν χώρα όταν το μέσο κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται όταν η παραγωγή αυξάνει. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν το σταθερό κόστος ορισμένων αδιαίρετων συντελεστών παραγωγής, όπως τα γενικά έξοδα, κατανέμονται σε ένα μεγάλο όγκο παραγωγής. Οικονομίες κλίμακας συνήθως σχετίζονται με οριζόντιες συγχωνεύσεις. Σ' αυτή την περίπτωση υποτίθεται πως υπάρχουν οικονομίες κλίμακας στον κλάδο και ότι πριν από την συγχώνευση οι επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από το επίπεδο παραγωγής που επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας. Όμως, οικονομίες κλίμακας έχουν αποδοθεί επίσης και στις



κάθετες και στις ανομοιογενείς συγχωνεύσεις. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι συνεργίες προκύπτουν από την από κοινού χρήση των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης, όπως του λογιστηρίου, του marketing, του οικονομικού ελέγχου και του προγραμματισμού και ανάπτυξης στελεχών.

### **β) Μείωση κόστους**

Υποστηρίζεται πως η συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (δηλαδή κάθετη συγχώνευση) προκαλεί μείωση του κόστους παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί διευκολύνει τον συντονισμό και τη διαχείριση, μειώνει το κόστος επικοινωνίας, καταργεί αρκετές διαπραγματεύσεις και διευκολύνει την εφαρμογή σε ένα τομέα παραγωγής της τεχνολογίας και επιδεξιότητας που αναπτύχθηκε σε έναν άλλο παραγωγικό τομέα.

### **γ) Συμπληρωματικοί συντελεστές παραγωγής**

Λειτουργικές συνεργίες μπορούν επίσης να προκύψουν όταν μια επιχείρηση διαθέτει κάτι που η άλλη έχει ανάγκη. Αυτή η πηγή συνεργίας είναι συνήθως στις εξαγορές μικρών επιχειρήσεων από μεγάλες. Η μικρή επιχείρηση συνήθως έχει ένα μοναδικό προϊόν ή πατέντα αλλά στερείται τους οικονομικούς πόρους και την υποδομή στο marketing που απαιτείται για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά και την εκμετάλλευση της πατέντας σε μεγάλη κλίμακα. Η μικρή επιχείρηση συνήθως ξεκινά σαν μια προσωπική εταιρεία που ιδρύεται από λίγους εφευρέτες. Η επιχείρηση αυτού του είδους έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα στην τεχνολογία και συγκριτικά μειονεκτήματα στην διοίκηση. Η εξαγορά μιας τέτοιας επιχείρησης από μια ώριμη με πλήρη διοικητική οργάνωση μπορεί να διανοίξει ευκαιρίες που

καμία από τις δύο δεν μπορούσε διαφορετικά να επιδιώξει. Επιπλέον δημιουργεί ωφέλειες αφού κάθε επιχείρηση αποκτά πόρους που δεν είχε πριν και τους αποκτά με λιγότερο κόστος από ότι θα της κόστιζε να τους αναπτύξει μόνη της. Αν και αυτή η πηγή κερδών είναι πιθανότερο να παρουσιαστεί στις συγχωνεύσεις ανάμεσα σε μια μεγάλη και σε μια μικρή επιχείρηση, ωστόσο οι συγχωνεύσεις ανάμεσα σε μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν κέρδη αυτού του είδους.

#### **δ) Διαφορετική διοικητική αποτελεσματικότητα**

Υπάρχουν πιθανά οφέλη από εξαγορές στις περιπτώσεις που η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι πιο αποδοτική από τη διοίκηση της άλλης. Η αγοράζουσα επιχείρηση κατά κανόνα έχει μια αποδοτική ομάδα διοικητικών στελεχών, των οποίων η παραγωγική δυναμικότητα ξεπερνά τις τρέχουσες διοικητικές ανάγκες λόγω των συνθηκών ζήτησης που επικρατούν στον κλάδο. Η διοίκηση της αγοραζόμενης επιχείρησης μπορεί να είναι πολύ αποδοτική αλλά όχι τόσο όσο η διοίκηση της αγοράζουσας επιχείρησης η εξαγορά αυτού του είδους δημιουργεί οικονομικά οφέλη, γιατί η αποδοτικότητα της διοίκησης της αγοραζόμενης επιχείρησης φθάνει στο επίπεδο αποδοτικότητας της αγοράζουσας επιχείρησης.

## **2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ** **ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η Ο.Ν.Ε. εντείνει τον ανταγωνισμό και ενισχύει τη διεθνοποίηση. Επομένως, η δημιουργία ισχυρών ομίλων που θα μπορέσουν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και φάσματος είναι το λογικό αποτέλεσμα της πρόκλησης. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι το μέσο για την επιτυχία του ανωτέρω σκοπού και επιπρόσθετα στοχεύουν στη διατήρηση ή και αύξηση του μεριδίου στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Όμως, το φαινόμενο αυτό δεν οφείλεται μόνο στη νομισματική ολοκλήρωση. Προϋπήρχε αυτής και αναπτύσσεται ραγδαία και εκτός της ζώνης του ευρώ όπως στις ΗΠΑ, τον Καναδά, την Ασία και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρείες οι οποίες προβαίνουν σε τέτοιες ενέργειες αναφέρονται παρακάτω:

- Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών (shareholder value). Προσδίδουν μία δυναμική στο νέο όμιλο που αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του. Αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Οι προσδοκίες αυτές δρουν βραχυπρόθεσμα. Σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδο της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν ο όμιλος διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα χρόνια.
- Η αντιμετώπιση του οξυνόμενου ανταγωνισμού, με την προϋπόθεση ότι ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ελκυστικές τιμές, δηλαδή με μικρότερη

προμήθεια. Αυτά προϋποθέτουν τη μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ο κατασκευαστικός κλάδος είναι ένας από τους σημαντικότερους της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Οικονομίας Κατασκευών, η συμμετοχή του στο ΑΕΠ αναμένεται να ξεπεράσει το 12% την περίοδο 2002-2004 από 8,6% το 2000. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της εγχώριας κατασκευαστικής δραστηριότητας αναμένεται να διαμορφωθεί σε 11% την περίοδο 2002-2004. Οι προοπτικές του κατασκευαστικού κλάδου στην Ελλάδα είναι θετικές για την επόμενη πενταετία και σε αυτό συμβάλλουν μεταξύ άλλων :

- η ολοκλήρωση του II Κοινοτικού Πακέτου Στήριξης (ΚΠΣ) και τα κονδύλια από το III ΚΠΣ (πακέτο Σαντέρ) που περιλαμβάνει μεγάλα έργα συνολικού κόστους μεγαλύτερου των 7 τρις. δρχ. - έργα οδοποιίας (ολοκλήρωση της ΠΑΘΕ και Εγνατίας οδού), επενδύσεις στο σιδηροδρομικό δίκτυο, στα αεροδρόμια, καθώς και σημαντικές επενδύσεις σε έργα τουριστικής, τηλεπικοινωνιακής και ενεργειακής υποδομής, κ.ά.
- η ανάληψη των Ολυμπιακών αγώνων του 2004.
- η σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας
- η ενίσχυση της οικοδομικής δραστηριότητας λόγω μείωσης των επιτοκίων χορηγήσεων
- η ανάγκη κατασκευής μεγάλων έργων υποδομής στους τομείς των μεταφορών, ενέργειας και προστασίας περιβάλλοντος

- η δυναμική ανάπτυξη του τομέα Αξιοποίησης Γης και Ακινήτων (Real Estate)
- η διείσδυση των ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών στην Ανατολική Ευρώπη λόγω της ανοικοδόμησης της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, και της ανάπτυξης των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.
- τα δημόσια έργα υπάγονται στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών και την περίοδο 2000-2006 για την ολοκλήρωση τους αναμένεται να διατεθούν € 52,4 δις για το Γ' ΚΠΣ, το Ταμείο Συνοχής και Κοινοτικές Πρωτοβουλίες.

Με το προηγούμενο θεσμικό πλαίσιο, οι κατασκευαστικές εταιρίες διακρίνονταν σε τάξεις εργοληπτικού πτυχίου. Υπήρχαν 8 τάξεις πτυχίου (Α' - Ζ' για κάθε κατηγορία έργου και η Η' που θεσμοθετήθηκε το 1995 και ήταν γενική για όλα τα έργα). Οι εταιρίες που είναι εισηγμένες στο Χ.Α.Α. είναι Η' και Ζ' τάξης. Ο νέος νόμος 2940/2001 που αναφέρεται σε “Αναπτυξιακά, φορολογικά και θεσμικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις του κατασκευαστικού τομέα και άλλες διατάξεις” προβλέπει την κατάταξη των εταιριών σε 7 τάξεις στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (ΜΕΕΠ). Ο νέος νόμος προβλέπει τα εξής κριτήρια όσον αφορά στην κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων στην νέα ανώτατη 7<sup>η</sup> τάξη: **α)** κατάταξη σε τουλάχιστον 4 από τις 7 βασικές κατηγορίες έργων (έργα οδοποιίας, οικοδομικά, υδραυλικά, ηλεκτρομηχανολογικά, λιμενικά, βιομηχανικά και έργα ενέργειας), **β)** δείκτες βιωσιμότητας >1 (δηλ. Ίδια Κεφ. / Συν. Υποχ. >1 και Κυκλ. Ενεργ. / Βραχ. Υποχ. >1), **γ)** ίδια κεφάλαια τελευταίας χρήσης

άνω των 88 εκατ.€ δ) κύκλος εργασιών χρήσεων 1998-2000 σωρευτικά άνω των 176 εκατ.€ (συμπεριλαμβανομένου και του κύκλου εργασιών από κοινοπραξίες), ε) αξία παγίων άνω των 17,6 εκατ. € σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις της τελευταίας χρήσης. Ο νέος νόμος προβλέπει φορολογικά κίνητρα για συγχωνεύσεις αλλά και αναπτυξιακά κίνητρα που αφορούν σε επιδοτήσεις για επενδυτικά σχέδια, αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού κ.λ.π.

**Η κατασκευαστική δραστηριότητα** στην Ελλάδα διακρίνεται στους επιμέρους τομείς των **ιδιωτικών** και **δημοσίων** καθώς και **συγχρηματοδοτούμενων** έργων. Η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα αφορά κυρίως στην κατασκευή επαγγελματικών κτιρίων και κατοικιών. Τα δημόσια έργα υπάγονται στο Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων και αφορούν σε έργα υποδομής όπως λιμάνια, γέφυρες, δρόμους, νοσοκομεία κ.λ.π. τα οποία αποτελούν και τον σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα ζήτησης του κλάδου. Στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, τα οποία συνιστούν μια ειδική μορφή αυτοχρηματοδότησης, οι ίδιες οι εταιρίες συμμετέχουν, μέσα από τη σύσταση κοινοπραξιών, στο κόστος κατασκευής των έργων. Η ζήτηση για τεχνικά έργα επηρεάζεται από παράγοντες όπως η γενική κατάσταση της οικονομίας, η αναπτυξιακή πολιτική της χώρας αλλά και το γενικότερο επενδυτικό κλίμα που επικρατεί. Στις 3-2-2003 μετά τις επανακρίσεις τα νέα πτυχία της ανώτατης τάξης παραδόθηκαν στους παρακάτω Ομίλους:

**1) ΑΕΓΕΚ Α.Ε.**

**2) ΑΘΗΝΑ Α.Ε.Τ.Β.&Τ.Ε.**

**3) ΑΚΤΩΡ Α.Τ.Ε.**

**4) ΑΛΤΕ Α.Τ.Ε.**

**5) ΑΤΤΙ-ΚΑΤ Α.Τ.Ε.**

**6) ΒΙΟΤΕΡ Α.Ε.**

**7) ΕΜΠΕΛΟΣ Α.Ε.**

**8) ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ Α.Τ.Ε.**

**9) ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ Α.Ε.**

**10) ΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.**

**11) ΜΟΧΛΟΣ Α.Ε.**

**12) ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.**

**13) ΤΕΡΝΑ Α.Ε.**

**14) J&P ΑΒΑΞ Α.Ε.**



### **3.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Το μέγεθος αγοράς των τεχνικών εταιριών Η΄ και Ζ΄ τάξης για την χρονική περίοδο 1997-2001 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Μέγεθος αγοράς (σε εκατ.€)</b>			
<b>Έτος</b>	<b>Ζ΄Τάξη</b>	<b>Η΄Τάξη</b>	<b>Σύνολο</b>
1997	616	1.027	1.643
1998	690	1.291	1.981
1999	842	1.858	2.700
2000	1.100	2.627	3.727
2001	1.279	3.295	4.570

Το συνολικό μέγεθος αγοράς των εταιριών Η΄ και Ζ΄ τάξης ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1997-2001 με μέσο ρυθμό αύξησης 29,2%.

### 3.2 ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μερίδια που καταλαμβάνουν οι εισηγμένες εταιρίες Η΄ και Ζ΄ τάξης βάσει συνολικού μεγέθους αγοράς (κύκλος εργασιών εταιριών) Η΄, Ζ΄ και ΣΤ΄ τάξης το 2001:

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΑ
ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΤΕ	5,00%
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΑΤΕΕ	4,92%
ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ	4,74%
ΑΕΓΕΚ ΑΕ	3,40%
ΑΒΑΞ ΑΕ	2,45%
ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ.Ι. ΑΕ	2,24%
ΓΕΚ ΑΕ	2,18%
ΑΛΤΕ ΑΤΕ	2,16%
ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΟΛΟΥ ΑΕ	1,81%
ΜΕΤΚΑ ΑΕ	1,78%
ΑΤΤΙ-ΚΑΤ ΑΤΕ	1,70%
ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ&ΤΕ	1,67%
ΔΙΕΚΑΤ ΑΤΕ	1,60%
ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	1,46%
ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ ΑΕ	1,40%
ΒΩΒΟΣ ΜΠ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	1,34%
ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ	1,32%
ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΑΤΕ	1,30%
ΤΕΡΝΑ ΑΕ	1,19%
ΕΔΡΑΣΗ – Χ.ΨΑΛΙΔΑΣ ΑΤΕ	1,12%

ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΤΕ	1,02%
--------------	-------

### 3.3 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται το σύνολο των εισηγμένων εταιριών του κλάδου και σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη προ φόρων των χρήσεων 1999-2001, όπως δημοσιεύθηκαν στις σχετικές οικονομικές καταστάσεις.

<b>ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλ. €)</b>			
	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΤΕ</b>	258.26 6,3	111.19 1,6	42.691,1
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΜΙΚΗ ΑΤΕΕ</b>	253.54 8,4	194.72 3,0	154.160,0
<b>ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ</b>	244.55 6,3	152.43 1,2	92.585,1
<b>ΑΕΓΕΚ ΑΕ</b>	175.40 4,8	135.63 3,6	84.129,3
<b>J&amp;P ΑΒΑΞ ΑΕ</b>	126.27 3,0	73.185, 6	53.248,2
<b>ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ.Ι. ΑΕ</b>	115.40	107.71	67.505,5
<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΟΛΟΥ ΑΕ</b>	93.324, 6	79.872, 6	43.826,2

<b>ΜΕΤΚΑ ΑΕ</b>	92.141, 3	60.628, 3	51.232,8
<b>ΑΤΤΙ-ΚΑΤ ΑΤΕ</b>	87.617, 4	69.772, 7	54.701,0
<b>ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ&amp;ΤΕ</b>	87.491, 2	52.961, 0	57.858,9
<b>ΔΙΕΚΑΤ ΑΤΕ</b>	82.623, 9	62.091, 0	42.851,9
<b>ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ</b>	75.183, 0	55.131, 5	27.981,0
<b>ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ ΑΕ</b>	<b>71.360,</b> <b>0</b>	69.533, 7	48.407,4
<b>ΒΩΒΟΣ ΜΠ. ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ</b>	69.347, 4	19.058, 3	7.756,7
<b>ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ</b>	68.277, 4	60.387, 6	41.710,6
<b>ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΑΤΕ</b>	67.073, 3	58.027, 0	35.008,6
<b>ΤΕΡΝΑ ΑΕ</b>	61.627, 6	50.991, 6	37.842,5
<b>ΕΔΡΑΣΗ – Χ.ΨΑΛΙΔΑΣ ΑΤΕ</b>	57.922, 7	51.043, 5	24.083,6
<b>ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΤΕ</b>	52.731, 9	58.479, 1	74.333,5
<b>ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΑΤΕ</b>	48.388, 7	46.749, 8	26.115,9

<b>ΕΜΠΕΔΟΣ Α.Ε (ΓΝΩΜΩΝ ΑΤΕ)</b>	40.493, 4	38.816, 1	19.577,4
<b>ΜΟΧΛΟΣ ΑΕ</b>	38.639, 3	31.286, 0	16.606,7
<b>ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ</b>	30.436, 4	19.442, 1	10.598,9
<b>ΧΡ.ΡΟΚΑΣ ΑΒΕΕ</b>	27.222, 2	31.387, 2	23.791,1
<b>ΓΕΚΑΤ ΑΤΕ</b>	24.484, 1	18.748, 0	15.175,4
<b>ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ</b>	24.358, 3	11.602, 8	13.833,1
<b>ΣΙΓΑΛΑΣ ΑΤΕ</b>	24.139, 2	26.098, 5	33.612,9
<b>ΕΚΤΕΡ ΑΕ</b>	24.032, 2	13.537, 6	10.516,2
<b>ΒΙΟΤΕΡ ΑΕ</b>	23.481, 0	18.434, 4	24.636,5
<b>ΝΕΣΤΟΣ ΑΤΕ</b>	21.263, 0	25.616, 6	17.151,6
<b>ΓΕΝΕΡ ΑΕ</b>	20.618, 5	21.356, 9	27.238,3
<b>ΕΡΓΑΣ ΑΤΕ</b>	17.518, 6	41.883, 2	31.193,5
<b>ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ ΑΤΕ</b>	15.105, 1	11.979, 7	10.466,7

<b>ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗΣ ΑΦΟΙ ΑΤΕ</b>	14.226, 7	17.915, 4	22.124,0
<b>ΤΕΧΝΟΔΟΜΗ ΑΦΟΙ ΤΡΑΥΛΟΥ ΑΕ</b>	1.494,1	6.891,3	9.631,1

<b>ΚΕΡΑΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (σε χιλ. €)</b>			
	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ</b>	40.201,5	23.791,0	11.813,5
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΔΟΜΙΚΗ ΑΤΕΕ</b>	36.215,4	30.148,9	34.969,2
<b>ΓΕΚ ΑΕ</b>	31.754,6	14.366,0	15.242,4
<b>ΑΒΑΞ ΑΕ</b>	21.559,8	10.734,3	10.411,0
<b>ΑΛΤΕ ΑΤΕ</b>	14.460,4	12.770,0	9.313,0
<b>ΑΕΓΕΚ ΑΕ</b>	13.514,0	13.405,0	12.344,5
<b>ΠΑΝΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ</b>	10.179,3	6.216,8	3.706,3
<b>ΑΤΤΙ-ΚΑΤ ΑΤΕ</b>	9.400,3	10.784,0	10.394,4
<b>ΑΘΗΝΑ ΑΕΤΒ&amp;ΤΕ</b>	7.929,4	7.150,9	6.607,5
<b>ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Κ.Ι. ΑΕ</b>	7.803,7	7.537,5	7.079,5
<b>ΙΝΤΡΑΚΟΜ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ ΑΤΕ</b>	7.294,3	8.590,1	7.633,4
<b>ΔΙΕΚΑΤ ΑΤΕ</b>	6.799,1	6.832,1	5.135,9
<b>ΤΕΡΝΑ ΑΕ</b>	6.552,2	6.038,4	7.833,3
<b>ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΤΕ</b>	6.185,6	5.840,6	15.730,4

<b>ΘΕΜΕΛΙΟΔΟΜΗ ΑΕ</b>	5.888,0	8.460,3	9.877,0
<b>ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΒΟΛΟΥ ΑΕ</b>	5.620,6	1.954,0	2.904,1
<b>ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΑΤΕ</b>	4.408,3	4.258,0	3.893,4
<b>ΕΔΡΑΣΗ – Χ.ΨΑΛΙΔΑΣ ΑΤΕ</b>	4.258,7	3.901,6	2.293,5
<b>ΕΥΚΛΕΙΔΗΣ ΑΤΕ</b>	3.738,6	1.889,6	3.916,0
<b>ΜΟΧΛΟΣ ΑΕ</b>	2.996,2	2.212,6	9.586,7
<b>ΒΙΟΤΕΡ ΑΕ</b>	2.075,6	2.016,6	3.041,7
<b>ΝΕΣΤΟΣ ΑΤΕ</b>	1.992,0	3.528,1	2.690,3
<b>ΓΝΩΜΩΝ ΑΤΕ</b>	1.725,2	2.192,1	1.116,7
<b>ΓΕΝΕΡ ΑΕ</b>	1.551,5	1.871,7	2.093,9
<b>ΕΚΤΕΡ ΑΕ</b>	1.278,9	1.500,2	954,0
<b>ΔΟΜΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ</b>	1.180,6	2.716,6	2.048,0
<b>ΜΕΣΟΧΩΡΙΤΗΣ ΑΦΟΙ ΑΤΕ</b>	819,6	796,2	1.259,5
<b>ΕΡΓΑΣ ΑΤΕ</b>	731,7	4.077,5	3.429,6
<b>ΓΕΚΑΤ ΑΤΕ</b>	699,4	1.511,3	2.129,3
<b>ΣΙΓΑΛΑΣ ΑΤΕ</b>	420,4	1.571,7	1.897,4
<b>ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ</b>	400,9	268,3	516,5
<b>ΑΤΕΜΚΕ ΑΤΕ</b>	-529,3	-5.117,0	-5.435,9

### **3.4 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Ο κλάδος των κατασκευών έχει ιδιαίτερα βαρύτητα για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, καθώς επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξη βασικών μακροοικονομικών μεγεθών και την απασχόληση. Η τάση συρρίκνωσης του αριθμού των απασχολούμενων στις οικοδομήσεις και τα δημόσια έργα μετά το πέρας της ολοκλήρωσης των ολυμπιακών έργων φανερώνει ότι ο κλάδος έχει εισέλθει σε φάση ύφεσης με ορατούς πλέον κινδύνους την εμφάνιση μαζικών απολύσεων και την επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων στο άμεσο μέλλον.

#### **1. Η αυξητική πορεία και τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στις Κατασκευές πριν τους Ολυμπιακούς**

Τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα από το 1998 και εντεύθεν, ο κλάδος των κατασκευών αποτελεί την ατμομηχανή της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης στην Ελλάδα. Οι απαιτήσεις του εγχειρήματος της άρτιας διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα σε συνδυασμό με την εισροή κοινοτικών κονδυλίων για την επιτέλεση του σκοπού αυτού, καθώς και για τον εκσυγχρονισμό της συγκοινωνιακής υποδομής της χώρας συνέβαλαν στην επέκταση της κατασκευαστικής δραστηριότητας και την αύξηση των απασχολούμενων στον κλάδο των οικοδομήσεων – δημόσιων έργων. Σε αυτήν την κατεύθυνση λειτούργησαν επίσης η σταδιακή πτώση του ύψους των επιτοκίων και η επέκταση της καταναλωτικής πίστης, η



οποία διεύρυνε την έκταση της χορήγησης στεγαστικών δανείων με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας.

Όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η απασχόληση στον τομέα των κατασκευών-οικοδομήσεων παρουσίασε ανοδικές τάσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Ειδικότερα η σχετική αύξηση για το σύνολο της απασχόλησης και την μισθωτή απασχόληση ανέρχεται στο 27% και 21% αντίστοιχα.

#### **Πίνακας 4:**

#### **Σύνολο απασχόλησης και μισθωτής απασχόλησης στον κλάδο των Κατασκευών, 1987-2002**

<b>Έτος</b>	<b>Σύνολο απασχόλησης</b>	<b>Μισθωτή απασχόληση</b>
1987	231200	161847
1988	231404	155199
1989	238289	160222
1990	251858	167201
1991	245518	162362
1992	245824	154252
1993	261166	161086
1994	260729	158120
1995	251927	154983
1996	251599	152005
1997	248970	152598
1998	282315	178734

1999	273317	179143
2000	276604	177914
2001	284752	186525
2002	293871	196230

*Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού, 'β τρίμηνο, ΕΣΥΕ*

Επιπλέον σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Ινστιτούτου Οικονομίας και Κατασκευών (ΙΟΚ) αναφορικά με το μέγεθος και τα βασικά χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον κατασκευαστικό κλάδο προκύπτει ότι η μεγέθυνση του εγχώριου κατασκευαστικού κλάδου κατά τα τελευταία έτη εξαιτίας:

- i) των έργων υποδομής που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο της Ολυμπιάδας του 2004,
- ii) των πόρων του ΈΓ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και iii) της αύξησης της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας συνέβαλε καίρια στην διαχρονική αύξηση του μεγέθους της απασχόλησης στις κατασκευές. Η μεγέθυνση αυτή ανήλθε από 6,3 δις ευρώ το 1997 σε 13,65 δις ευρώ το 2003, ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο 10% περίπου του ΑΕΠ.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥΕ) το μερίδιο του κλάδου στο σύνολο της απασχόλησης προσεγγίζει διόλου ευκαταφρόνητα επίπεδα της τάξεως του 8%. Αξίζει παράλληλα να σημειωθούν οι ευρύτερες θετικές επιπτώσεις της ανοδικής πορείας του κλάδου στους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης και την απασχόληση συναφών οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως η βιομηχανία πλαστικών και δομικών υλικών. Αν μάλιστα συνεκτιμηθεί η έμμεση συνεισφορά του κλάδου των κατασκευών τότε με βάση την μελέτη του ΙΟΚ το ποσοστό

ανεργίας έχει μειωθεί εξαιτίας της αύξησης της απασχόλησης στις κατασκευές κατά 1%-3%.

Παρόλα αυτά η αύξηση της απασχόλησης στις κατασκευές συνδέεται με την ύπαρξη διευρυμένων αποθεμάτων εργασιακής ευελιξίας ποσοτικού χαρακτήρα, καθώς:

- Ο κλάδος απορροφά μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού με χαμηλό επίπεδο κατάρτισης και ανειδίκευτους μετανάστες πρόθυμους να εργαστούν με χαμηλότερες αμοιβές από εκείνες που ορίζονται στις οικείες συλλογικές συμβάσεις εργασίας
- Το ποσοστό εποχιακής και περιστασιακής απασχόλησης είναι υψηλότερο σε σύγκριση με άλλους κλάδους της οικονομίας
- Σημαντικός αριθμός μηχανικών και λοιπού επιστημονικού προσωπικού απασχολούνται ως ελεύθεροι επαγγελματίες με την χρησιμοποίηση δελτίου παροχής υπηρεσιών, ενώ στην ουσία τα βασικά χαρακτηριστικά της σχέσης εργασίας τους παραπέμπουν στην παροχή εξαρτημένης μισθωτής εργασίας.
- Ο κλάδος είναι εντάσεως εργασίας με αποτέλεσμα τη συχνή επιμήκυνση του συμβατικού ωραρίου εργασίας και την ύπαρξη εργατικών ατυχημάτων σε τακτική βάση
- Παρατηρούνται υψηλά ποσοστά αδήλωτης απασχόλησης, κυρίως από αλλοδαπούς οικονομικούς μετανάστες, με αποτέλεσμα να καθίσταται δυσχερής η προσπάθεια αποτύπωσης του πραγματικού αριθμού των εργαζομένων στον κλάδο, γεγονός το οποίο ενισχύεται από το ότι η διάρκεια των συμβάσεων εργασίας συνδέεται συχνά με την διάρκεια της φάσης εκτέλεσης της

κατασκευής ενός έργου, τον υψηλό κατακερματισμό των άμεσα συνδεδεμένων με την οικοδομή επαγγελμάτων και την υψηλή κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.

Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2003, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΙΟΚ, περίπου το 84% των απασχολούμενων του κλάδου αποτελούνταν από εργατοτεχνικό και λοιπό βοηθητικό προσωπικό, όπως ανειδίκευτοι εργάτες, βοηθοί τεχνίτες, οδηγοί, χειριστές μηχανημάτων, ενώ μόλις το 16% του στελεχιακού δυναμικού των εργοληπτών ήταν πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Οι παρατηρήσεις αυτές καθίστανται περισσότερο κατανοητές από την παρουσίαση της κατανομής της απασχόλησης στις κατασκευές στον πίνακα, που ακολουθεί.

#### Πίνακας 4:

#### Κατανομή απασχόλησης στον Κατασκευαστικό κλάδο κατά το 2003

Κατηγορία απασχολούμενων	Αριθμός απασχολούμενων
<u>Διπλωματούχοι μηχανικοί πανεπιστημιακής μόρφωσης (πλην μελετητών)</u>	32.500
<u>Μηχανολόγοι τεχνολογικής εκπαίδευσης</u>	12.500

<u>Διοικητικό προσωπικό</u>	5.000
<u>Εργατοτεχνίτες</u>	260.000
<u>Σύνολο άμεσα απασχολούμενων στον κλάδο</u>	310.000
<u>Μελετητές</u>	15.000
<b><u>Γενικό σύνολο</u></b>	<b>325.000</b>

*Πηγή: Εκτιμήσεις ΙΟΚ (2004)*

## **2. Η κρίση του κλάδου μετά τους Ολυμπιακούς**

Ο κλάδος των κατασκευών εμφανίζει κατά παράδοση ιδιαίτερη ευαισθησία στις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου. Το γεγονός αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία δεδομένου ότι σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη για την τρέχουσα οικονομική συγκυρία του Ιδρύματος Οικονομικών Ερευνών (IOBE) η ελληνική οικονομία, 4 περίπου μήνες μετά την ολοκλήρωση των Ολυμπιακών Αγώνων, έχει εισέλθει σε φάση επιβράδυνσης των ρυθμών ανάπτυξης με αποτέλεσμα αρκετές επιχειρήσεις στη βιομηχανία να εκτιμούν ότι λειτουργούν με πλεονάζον προσωπικό. Οι εκτιμήσεις αυτές συνάδουν με τις αρνητικές εξελίξεις στο ποσοστό της ανεργίας και το ισοζύγιο προσλήψεων-απολύσεων, οι οποίες επισημαίνονται από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και την ΕΣΥΕ (GR ). Όπως άλλωστε διαπιστώνεται και από τα περιεχόμενα του πίνακα 3, οι επιχειρηματικές προσδοκίες στον τομέα των κατασκευών τον Δεκέμβριο του 2004 (59,6) παραμένουν στο χαμηλό επίπεδο των τελευταίων μηνών και είναι αισθητά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες κατά τον Μάρτιο του 2000 (164,2). Επισημαίνεται ότι ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών

υπολογίζεται με βάση τις εκτιμήσεις για την πορεία του κύκλου εργασιών και τις προβλέψεις για την πορεία της απασχόλησης.

**Πίνακας 5:**

**Δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στις Κατασκευές\***

Μέσος όρος	1998-2004		Μέσος όρος έτους**			2004				
	Max	Min	200 2	200 3	200 4	Ιούλι ος	Σεπ τ.	Οκτ. .	Νοέμ .	Δε κ.
Κατασκευές (1990=100) 128,3	164,2 Μάρτιος 2000	59,6 Δεκέμβριος 2004	131,6	132,7	96,1	92,5	66,9	75,4	64,5	59,6

**Σημειώσεις:**

\* Χωρίς εποχική εξομάλυνση

\*\* δεν λαμβάνεται υπόψη τιμή για τον μήνα Αύγουστο, όπου δεν διεξάγεται

Έρευνα Οικονομικής Συγκυρίας

*Πηγή: IOBE, Έρευνες Οικονομικής Συγκυρίας, Δεκέμβριος 2004*

Οι πιο απαισιόδοξες προβλέψεις εκφράζονται στον τομέα των δημοσίων έργων. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το αρνητικό κλίμα για το μέλλον του κατασκευαστικού κλάδου και κατά συνέπεια της απασχόλησης στις κατασκευές είναι:

- Η ολοκλήρωση των έργων υποδομής για τους Ολυμπιακούς Αγώνες
- Η έλλειψη χρηματοδότησης και οι σοβαρές καθυστερήσεις του δημοσίου για έργα που έχουν ήδη ολοκληρωθεί
- Η απουσία αναθέσεων σε εργοληπτικές εταιρίες υψηλής τάξεως νέων δημοσίων έργων μέχρι να θεσμοθετηθεί το νέο μειοδοτικό σύστημα ανάθεσης, το οποίο θα αντικαταστήσει το μοντέλο ανάθεσης βάσει του μαθηματικού τύπου
- Η πρόσφατη μείωση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων κατά 16,1% (από 9,6 δις ευρώ το 2004 στα 8,05 δις το 2005)
- Το χαμηλό ενδιαφέρον για χρηματοδοτούμενα έργα από ιδιωτικά κεφάλαια, εξαιτίας των υψηλών μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων ορισμένων τεχνικών εταιριών και του καθεστώτος τραπεζικής κηδεμονίας, στο οποίο φαίνεται να έχουν εγκλωβιστεί αρκετές εργοληπτικές εταιρίες.

Οι συνθήκες οικονομικής ασφυξίας, που αντιμετωπίζουν αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν οδηγήσει στην εμφάνιση μαζικών απολύσεων και την εκδήλωση συμπτωμάτων μη καταβολής των δεδουλευμένων στους εργαζόμενους. Οι πρώτες απολύσεις εντοπίζονται στις επιχειρήσεις, που εκτελούσαν ολυμπιακά έργα και σύμφωνα με δημοσιεύματα του ημερήσιου τύπου αναμένεται ότι περίπου 50.000 εργαζόμενοι στο χώρο των κατασκευών θα μείνουν χωρίς δουλειά στους αμέσως επόμενους μήνες. Η διακηρυγμένη θέληση του Υπουργείου Οικονομικών να προχωρήσει το πρόγραμμα δημοσιονομικής εξυγίανσης, κατόπιν και των σχετικών συστάσεων της Commission και του Ecofin, αναμένεται να περιορίσει δραστικά την πιθανότητα κρατικής παρέμβασης για την αντιμετώπιση του προβλήματος της μετάβασης από την εργασία στην ανεργία χιλιάδων εργαζομένων στις κατασκευές. Ήδη συζητείται ο περιορισμός και η τυχόν κατάργηση του έκτακτου εποχικού βοηθήματος για τους άνεργους οικοδόμους σε μια προσπάθεια περιορισμού των κρατικών δαπανών.

Ο κατασκευαστικός κλάδος έχει εισέλθει σε φάση ύφεσης με αποτέλεσμα αρκετές τεχνικές εταιρίες να προβαίνουν σε δραστική μείωση του απασχολούμενου προσωπικού. Η εξέλιξη αυτή θα εντείνει το πρόβλημα ανεργίας των ανειδίκευτων εργατοτεχνιτών, οι οποίοι εξακολουθούν να αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων του κλάδου, αλλά επεκτείνεται και στις κατηγορίες του μόνιμου εξειδικευμένου προσωπικού των τεχνικών εταιριών της χώρας. Παράλληλα οι δυσοίωνες προβλέψεις για τον μέλλον της απασχόλησης στις κατασκευές και το κακό οικονομικό κλίμα θα επηρεάσουν υπο actu αρνητικά το περιεχόμενο των εργασιακών



σχέσεων, το οποίο είναι ήδη βεβαρημένο εξαιτίας της διευρυμένης παραβίασης της εργατικής νομοθεσίας, των ελλειπών μέτρων καταπολέμησης του επαγγελματικού κινδύνου και των υψηλών ποσοστών περιστασιακής και αδήλωτης απασχόλησης (Λευτέρης Κρέτσος, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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

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

ανάπτυξη και η περιφερειακή σύγκλιση και επομένως πολλά ακόμη είναι τα έργα που υπάρχει ανάγκη να εκτελεστούν τα επόμενα χρόνια.

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

Επιπρόσθετα, αρκετές κατασκευαστικές εταιρίες της χώρας έχουν ήδη προχωρήσει σε ενέργειες με στόχο την διείσδυση σε ξένες αγορές, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την δραστηριότητα τους. Οι σημαντικότερες αγορές που αποτελούν στόχο των ελληνικών τεχνικών εταιριών είναι ο ευρύτερος βαλκανικός χώρος, ορισμένες από τις πρώην ανατολικές χώρες και αρκετές γεωγραφικές περιοχές από την Μ. Ανατολή και την Β. Αφρική. Οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στον κοινωνικοπολιτικό χαρακτήρα των παραπάνω χωρών και η προσπάθεια τους να προσεγγίσουν τα οικονομικά δεδομένα και την ποιότητα ζωής στην Ε.Ε., δημιουργεί μια αυξημένη ανάγκη για έργα υποδομής που με τη σειρά της απαιτεί εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς κατασκευαστικής δραστηριότητας για αρκετά χρόνια. Σημαντικό πλεονέκτημα των ελληνικών εταιριών αποτελεί η συσσωρευμένη τεχνογνωσία τους και το σχετικά χαμηλό κόστος απασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Τέλος πρέπει να αναμένεται ακόμη εντονότερη δραστηριοποίηση σε τομείς όπως η ανάπτυξη και αξιοποίηση ακινήτων (real estate), η ενέργεια, η προστασία του περιβάλλοντος κ.λ.π.

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

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

Οι στόχοι που θα πρέπει να θέσουν οι εταιρίες για να επικρατήσουν αλλά και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά είναι: α) η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας β) η εκμετάλλευση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας και γ) η αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την επίτευξη οικονομίας κλίμακας.

Παρά τα προβλήματα που παρουσιάζονται το τελευταίο διάστημα η προοπτική εξέλιξης των εταιριών του κλάδου εξελίσσεται ευνοϊκά. Σε αυτή την προοπτική συμβάλλει η απεμπλοκή στις αναθέσεις των έργων και η προώθηση κατ' επέκταση έργων συγχρηματοδοτούμενων με την Ευρωπαϊκή Ένωση, η προώθηση των μεγάλων αυτοχρηματοδοτούμενων έργων Οδικών

Αξόνων και η προώθηση των ΣΔΙΤ που ανοίγουν δυνατότητες στην κατασκευαστική αγορά σε ένα νέο επίπεδο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Adcock D. et al, 1993, *Marketing, principles and practice*, 1<sup>st</sup> edition, UK, Pitman publishing and Mercer D., 1998, *Marketing*, 2<sup>nd</sup> edition, UK, Blackwell Publishers Ltd
2. Collin B et al(2000) από Καζάζης Ν(2006), Στρατηγική Σημειώσεις, Kingtone από την ενότητα Καινοτομία
3. Gluenk W.F(1990), *Strategic Management and Business Policy*, N. York McGraw Hill
4. Johnson G. and Scholes K., 1993, *Exploring corporate strategy*, 3<sup>rd</sup> edition, UK, Prentice Hall
5. Mintzeberg H(2003) et al, *The Strategy Process-Concepts context cases*, Pearson Prentice Hall pp. 79-87
6. Murray J. and O' Driscoll A., 1996, *Strategy and process in marketing*, 1st edition, UK, Prentice Hall
7. [www.icap.gr](http://www.icap.gr)- Κατασκευαστικός Κλάδος
8. IOBE(2005), Η ελληνική Οικονομία-Η αγορά των κατασκευαστικών
9. Καζάζης Ν(2006), Στρατηγική Σημειώσεις, Kingtone από την ενότητα Εταιρική Ηθική
- 10.Καζάζης Ν(2006), Στρατηγική Σημειώσεις, Kingtone από την ενότητα Καινοτομία