



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

STRATEGIC BUSINESS PLAN της
κατασκευαστικής εταιρίας INTERKAT Α.Ε.

STRATEGIC BUSINESS PLAN of
INTERKAT A.E

Της Γκέκτση Άννας
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στα Χρηματοοικονομικά.

Περίληψη

Ο κατασκευαστικός κλάδος αποτέλεσε για πολλά χρόνια την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, αφού συνεισφέρει παράλληλα στην ανάπτυξη του κλάδου της βιομηχανίας, του τουρισμού, του εμπορίου και των υπηρεσιών. Ωστόσο οι μακροοικονομικές συνθήκες και οι πολιτικές αλλαγές στην χώρα οδήγησαν σε σημαντικές απώλειες του κλάδου, λόγω των περικοπών των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων και της έλλειψης χρηματοδότησης. Παράλληλα πολλές επιχειρήσεις του κλάδου οδηγήθηκαν σε μείωση της δραστηριότητάς τους ή ακόμη σε παύση λειτουργίας.

Οι δυσμενείς συνθήκες του κατασκευαστικού κλάδου καθόρισαν επιτακτική την ανάγκη αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων και την δημιουργία κατάλληλων επιχειρηματικών σχεδίων προκειμένου να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύονται τα βήματα της ανάπτυξης κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και παρουσιάζεται η ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου από την εταιρεία INTERKAT A.E., η οποία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου. Τέλος παρουσιάζονται κάποιες εναλλακτικές στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Abstract

The construction sector has been the driving force behind the growth of the Greek economy for many years, as it also contributes to the development of industry, tourism, trade and services. However, macroeconomic conditions and political changes in the country have led to significant losses in the sector due to cuts in public and private investment and lack of funding. At the same time, many companies in the sector have been led to a decline in their activity or even to a shutdown.

The adverse conditions of the construction sector have determined the need of restructuring businesses and creating appropriate business plans to ensure their sustainability.

This diploma thesis analyzes the steps of developing a business plan and presents the development of a business plan by the company INTERKAT SA, which is one of the largest companies in the construction sector. Finally, some alternative business development strategies are presented.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)	7
1.1 Ορισμός και ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).....	7
1.2 Οφέλη από ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)	8
1.3 Λάθη ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).....	8
2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	9
2.1 Εισαγωγή	9
2.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (PEST ANALYSIS)	10
2.3 Ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών μιας επιχείρησης (SWOT ANALYSIS)	13
2.4 Ένταση του ανταγωνισμού του κατασκευαστικού κλάδου – Ελκυστικότητα του κλάδου –Οι πέντε δυνάμεις του Porter	15
2.4.1 Εισαγωγή	15
2.4.2 Η δύναμη των προμηθευτών	16
2.4.3 Η δύναμη των αγοραστών	17
2.4.4 Ανταγωνισμός μεταξύ των κατασκευαστικών επιχειρήσεων	19
2.4.5 Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις	20
2.4.6 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	22
2.4.7 Συμπεράσματα για την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα του κατασκευαστικού κλάδου	23
3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ INTERKAT Α.Ε.	24
3.1. Εισαγωγή	24
3.1. Δραστηριότητες της INTERKAT Α.Ε.....	24
3.1.1 Έργα οδοποιίας	24
3.1.2 Περιβαλλοντικά έργα – Διαχείριση απορριμμάτων	25
3.1.3 Μεταλλευτικά Έργα.....	25
3.2. Δομή της εταιρείας INTERKAT Α.Ε.....	25
3.3. Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον INTERKAT Α.Ε.	26
3.3. Χρηματοοικονομική ανάλυση της INTERKAT Α.Ε.....	28
3.3.1. Δείκτες ρευστότητας	29
3.3.2. Δείκτες δραστηριότητας.....	30
3.3.3. Δείκτες χρέους και μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας.....	31

3.3.3.2. Πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων	32
3.3.4.4 Δείκτες κερδοφορίας.....	33
Οι δείκτες κερδοφορίας καταδεικνύουν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη από την αξιοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων και την λειτουργία της. Οι δείκτες κερδοφορίας διακρίνονται σε δείκτες περιθωρίου και δείκτες απόδοσης. Στην συνέχεια αναλύονται οι βασικοί δείκτες των δυο κατηγοριών	33
4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΗΣ INTERKAT A.E. (BUSINESS PLAN)	37
4.1 Εισαγωγή	37
4.2 Περιγραφή και χαρακτηριστικά του έργου.....	37
4.3 Δικαίωμα συμμετοχής στον διαγωνισμό	38
4.4 Τιμολόγιο υπηρεσίας – Ανάλυση τιμών υπηρεσίας	38
4.5 Ανάλυση δεδομένων και χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του έργου.....	39
4.6. Σύνταξη του προϋπολογισμού του έργου	40
4.7. Ανακεφαλαίωση	47
5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	51

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Όρια προϋπολογισμού δημοσίων έργων.....

Πίνακας 2: Ανάλυση SWOT του κατασκευαστικού κλάδου

Πίνακας 3: Συνολικό κόστος μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, AT1

Πίνακας 4: Συνολικό κόστος εκσκαφής - μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, AT1

Πίνακας 5: Συνολικό κόστος απόθεσης ανά κυβικό μέτρο, AT1

Πίνακας 6: Συνολικό κόστος βοηθητικών μηχανημάτων ανά κυβικό μέτρο, AT1

Πίνακας 7: Συνολικό κόστος ανά κυβικό μέτρο, AT1

Πίνακας 8: Συνολικό κόστος πετρελαίου, AT1

Πίνακας 9: Αποσβέσεις μηχανημάτων, AT1

Πίνακας 10: Συνολικό κόστος μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, AT2

Πίνακας 11: Συνολικό κόστος εκσκαφής - μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, AT2

Πίνακας 12: Συνολικό κόστος απόθεσης ανά κυβικό μέτρο, AT2

Πίνακας 13: Συνολικό κόστος βοηθητικών μηχανημάτων ανά κυβικό μέτρο, AT2

Πίνακας 14: Συνολικό κόστος ανά κυβικό μέτρο, AT2

Πίνακας 15: Συνολικό κόστος πετρελαίου, AT2

Πίνακας 16: Αποσβέσεις μηχανημάτων, AT2

Πίνακας 17: Ανάλυση κοστολογίου κονδυλίου AT1

Πίνακας 18: Ανάλυση κοστολογίου κονδυλίου AT2

Πίνακας 19: Συγκεντρωτικά ποσοστά προϋπολογισμού για κάθε κονδύλιο

Πίνακας 20: Χρηματοοικονομική ανάλυση της προσφοράς

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1: Δείκτες γενικής ρευστότητας της INTERKAT A.E., για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 2: Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 3: Δείκτες κύκλου εργασιών ενεργητικού της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 4: Δείκτες υποχρεώσεων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 5: Πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 6: Δείκτες μικτού περιθωρίου κέρδους της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 7: Δείκτες λειτουργικού περιθωρίου κέρδους της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 8 : Δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 9: Δείκτες απόδοσης ενεργητικού της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Εικόνα 10: Δείκτες απόδοσης ιδίων κεφαλαίων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στρατηγική ονομάζεται το σύνολο των οργανωμένων ενεργειών και αξιοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, έχοντας ως απώτερο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά την διάρκεια ανάπτυξης μιας στρατηγικής η επιχείρηση καλείται να απαντήσει σε ερωτήματα που αφορούν το "που" βρίσκεται, "τι" θέλει να πετύχει και "πως" θα το πετύχει, αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Η ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα μείζονος σημασίας αντικείμενο μελέτης για μια επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της αλλά και να βελτιώσει την ανταγωνιστικής της θέση. Ειδικότερα στην εποχή που διανύουμε, μια εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και αστάθεια τόσο σε πολιτικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, η διαμόρφωση ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου καθίσταται περισσότερο επιτακτική και αναγκαία από ποτέ άλλοτε.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μελετάται η ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου από την εταιρεία INTERKAT A.E., η οποία δραστηριοποιείται στον κατασκευαστικό κλάδο της Ελλάδας. Πρόκειται για μια επιχείρηση με υψηλά κεφάλαια και επενδύσεις που αναλαμβάνει μεγάλα κατασκευαστικά έργα, τόσο δημόσια όσο και ιδιωτικά, σε όλο το γεωγραφικό μήκος και πλάτος της Ελλάδας. Η εταιρεία αυτή, όπως και οι περισσότερες στην χώρα μας, γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τα προηγούμενα χρόνια, ωστόσο οι πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις επηρέασαν σημαντικά τις δραστηριότητές της. Με γνώμονα την διασφάλιση της βιωσιμότητάς της, τα στελέχη της INTERKAT A.E. προβαίνουν συνεχώς σε ανάλυση του περιβάλλοντός της και διαμόρφωση ενός κατάλληλου επιχειρηματικού σχεδίου. Ακόμη μελετώνται διάφορες προοπτικές για ανάπτυξη της επιχείρησης και επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλους κερδοφόρους τομείς.

Η εργασία είναι οργανωμένη σε πέντε κεφάλαια:

1. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και τα συχνά λάθη κατά τον σχεδιασμό του.
2. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα. Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT και μελετάται η ελκυστικότητα του κλάδου με την βοήθεια των πέντε δυνάμεων του PORTER.
3. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η εταιρεία INTERKAT A.E., πραγματοποιείται ανάλυση του περιβάλλοντός της και παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση της.
4. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την μελέτη συγκεκριμένου business plan της επιχείρησης σχετικά με την συμμετοχή της σε διαγωνισμό προκήρυξης έργου της ΔΕΗ.

5. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται πρότασης σχετικά με εναλλακτικές στρατηγικές της εταιρείας.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN)

1.1 Ορισμός και ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι ένα εγχειρίδιο το οποίο προσδιορίζει του στόχους της επιχείρησης και τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους αυτούς (Turban et al, 2008). Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την ίδρυση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Περιγράφει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον ώστε να υλοποιήσει τους στόχους της. Ο McKeever (1999) αναφέρει χαρακτηριστικά πως κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο για να καθοδηγηθεί στην επιτυχία. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί και το πρώτο εργαλείο χρηματοδότησης για μια επιχείρηση καθώς μέσω αυτού οι ιδρυτές μιας επιχείρησης θα προσελκύσουν πιθανούς επενδυτές και μελλοντικούς συνεργάτες.

Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό πλάνο οφείλει να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα.

- Που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση μας.
- Που θέλουμε να είμαστε.
- Τι πρέπει να κάνουμε ώστε να πάμε εκεί που θέλουμε.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, δηλαδή το όραμα και την αποστολή της, τους στόχους της, τις πολιτικές που θα τη διακρίνουν και τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει. Επιπροσθέτως θα πρέπει να περιγράφει τις διάφορες διαδικασίες και τους πόρους που χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων της. Τέλος οφείλει να έχει και ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του.

Η συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί πολύ δουλειά και χρόνο. Συνήθως οι ιδρυτές της επιχείρησης είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το έργο της σύνθεσης του. Φυσικά υπάρχουν γραφεία εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι αναλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου ωστόσο η συμμετοχή των ιδρυτών κρίνεται απαραίτητη καθώς είναι αυτοί που θα ορίσουν το όραμα και τους τελικούς στόχους της επιχείρησης.

1.2 Οφέλη από ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)

Η επιτυχία μιας επιχείρησης ξεκινάει από το σωστό σχεδιασμό του επιχειρηματικού της σχεδίου. Ένα καλά προετοιμασμένο στρατηγικό σχέδιο βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται και να αντιμετωπίσει τους διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η στρατηγική αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, οπότε ένα ορθό επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει στην επιχείρηση πολλαπλά οφέλη. Κάποια από τα οφέλη αυτά είναι τα εξής:

- Η ορθή λήψη αποφάσεων και η θέσπιση στόχων της επιχείρησης.
- Προσδιορισμός και καθορισμός των προγραμμάτων και των στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Καθορισμός της επιχειρηματικής στρατηγικής και πολιτικής διάρθρωσης.
- Εξεύρεση επενδυτών και άλλων πηγών χρηματοδότησης.
- Πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση.
- Η σωστή κατανομή των πόρων της επιχείρησης.
- Ο σχεδιασμός του τελικού προϊόντος
- Η ανάπτυξη του σχεδίου marketing και προώθησης πωλήσεων.
- Αποτίμηση της επιχείρησης.
- Προβλέψεις σε μακροπρόθεσμη βάση.

1.3 Λάθη ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan)

Όπως προαναφέρθηκε το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη και την ευημερία ενός οργανισμού. Ωστόσο πολλοί επιχειρηματίες συντάσσουν τα στρατηγικά τους σχέδια με αρκετά λάθη με απόρροια να οδηγούνται στην αποτυχία. Κάποια βασικά λάθη είναι τα εξής:

- Μη ρεαλιστικοί στόχοι. Αρκετές επιχειρήσεις παρουσιάζουν επιχειρηματικά σχέδια τα οποία δεν ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα. Οι στόχοι και οι οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τις δυνατότητες της αλλά και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται.
- Μη σωστή τμηματοποίηση της αγοράς. Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει σε ποιο τμήμα της αγοράς θα απευθυνθεί τα προϊόντα της.
- Ελλιπής έρευνα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς έτσι θα κατανοήσει καλύτερα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, ενώ θα γνωρίζει καλύτερα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και τους κινδύνους που εγκυμονούν.
- Ελλιπής έρευνα του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές της και με ποιους τρόπους θα τους αντιμετωπίσει.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και είναι απαραίτητο εργαλείο, για την επιτυχία της. Για το λόγο αυτό, ο σχεδιασμός του θα πρέπει να είναι όσο πιο προσεκτικός γίνεται.

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Εισαγωγή

Για πολλά χρόνια ο κατασκευαστικός κλάδος συνδέθηκε άρρηκτα με την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, αφού αποτελεί κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη του βιομηχανικού τομέα και τον τομέα των υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου τα προηγούμενα χρόνια οφείλεται στην έντονη οικοδομική δραστηριότητα και αυξανόμενη ζήτηση κατοικιών λόγω της εύκολης δανειοδότησης των πολιτών για την αγορά κατοικίας, στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου των Ελλήνων πολιτών και την χρηματοδότηση έργων της χώρας από τα προγράμματα της Ε.Ε. Παράλληλα με τον κατασκευαστικό κλάδο αναπτύχθηκαν παρεμφερείς επιχειρήσεις, όπως οι επιχειρήσεις των δομικών υλικών.

Οι κατασκευαστικές εταιρείες στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στα δημόσια και ιδιωτικά έργα. Τα δημόσια έργα αφορούν έργα υποδομής και κοινής ωφέλειας όπως σχολεία, νοσοκομεία, αεροδρόμια, γέφυρες, οδικό δίκτυο κ.α. Τα ιδιωτικά έργα αφορούν κυρίως την κατασκευή κτιρίων ιδιωτικής χρήσης. Στα δημόσια έργα εργοδότης είναι το δημόσιο και ανάδοχος είναι η κατασκευαστική εταιρεία, ή η κοινοπραξία, ή ο εργολάβος. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον εκάστοτε ανάδοχο αποτελεί η κατοχή εργοληπτικού πτυχίου. Όλα τα μέλη της κατασκευαστικής εταιρίας ή της κοινοπραξίας ή ο εργολάβος ανήκουν σε μια κατηγορία του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων (Μ.Ε.ΕΠ.). Βάσει του Μ.Ε.ΕΠ., οι κατασκευαστικές επιχειρήσεις κατατάσσονται σε εταιρείες Α1, Α2, 1^{ης}, 2^{ης}, 3^{ης}, 4^{ης}, 5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης} τάξης. Επιπλέον, ανάλογα την τάξη που ανήκουν, οι εταιρείες επιτρέπεται να αναλάβουν έργα με ανώτατα και κατώτατα όρια προϋπολογισμού (Πίνακας 1). Τα κριτήρια που ορίζει η ελληνική νομοθεσία για την κατάταξη των εργοληπτικών επιχειρήσεων, οδήγησαν την ύπαρξη πολλών εταιρειών χαμηλότερης τάξης και την συγχώνευση εταιρειών προκειμένου να αποκτήσουν τα δικαιώματα εργοληπτικών επιχειρήσεων υψηλότερης τάξης.

Όρια προϋπολογισμού έργων						
Συγκριτική Νομοθεσία §40-45 #16 Ν. 1418/1984	Τα όρια προϋπολογισμού έργων κατά τάξη επιχειρήσεων ΜΕΕΠ και των Νομαρχιακών Μητρώων είναι (ποσά σε ευρώ):					
	Επιχειρήσεις Μ.Ε.ΕΠ.					
Τάξη ΜΕΕΠ	Ανώτατο όριο	Κατώτατο όριο (εκτός νομού έδρας)	Κατώτατο όριο (εντός νομού και σε γειτονικό)	Αναβαθμισμένο όριο κοινοπραξιών	Ανώτατο όριο ανεκτέλεστου	
A1	90.000	-	-	142.500	270.000	
A2	300.000	-	-	412.500	900.000	
1η	750.000	-	-	937.500	2.250.000	
2η	1.500.000	175.000	87.500	2.062.500	4.500.000	
3η	3.750.000	500.000	250.000	4.687.500	11.250.000	
4η	7.500.000	1.400.000	700.000	11.125.000	22.500.000	
5η	22.000.000	3.500.000	1.750.000	27.500.000	66.000.000	
6η	44.000.000	10.500.000	5.250.000	60.000.000 ή 58.694.057	132.000.000	
7η	χωρίς ανώτατο όριο	35.000.000	35.000.000		Ειδικές διατάξεις	
Παρατήρηση: Τα όρια ισχύουν από 1/7/2003 (Απ. Δ17α/08/35/ΦΝ 430/ 18-4-2003 ΦΕΚ Β469)						

Πίνακας 1: Όρια προϋπολογισμού δημοσίων έργων

Στον ιδιωτικό τομέα το κλίμα είναι τελείως διαφορετικό. Εργοδότης θεωρείται οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή εταιρεία. Οποιαδήποτε επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αναλάβει οποιοδήποτε έργο ανεξαρτήτως προϋπολογισμού και είδους έργου. Η ανάληψη του έργου οφείλεται αποκλειστικά στην κρίση και τις απαιτήσεις του εργοδότη.

2.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (PEST ANALYSIS)

Τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από υποχώρηση της κατασκευαστικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, ως αποτέλεσμα της μακροοικονομικής κατάστασης της χώρας και της ύφεσης που οδήγησε σε συρρίκνωση των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων. Οι ραγδαίες πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις της χώρας υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν το εξωτερικό περιβάλλον τους και να αντιμετωπίσουν τις πιέσεις που ασκούνται πάνω τους. Η αντίληψη και κατανόηση των νέων δεδομένων θα βοηθήσουν την κάθε επιχείρηση να αναπτύξουν νέα στρατηγικά σχέδια.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση και δεν επηρεάζονται άμεσα από την διοίκησή της. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διακριθεί σε δυο υποκατηγορίες: το μακρο-εξωτερικό και μικρο-εξωτερικό περιβάλλον. Στο μακρο-εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν οι παράγοντες που ασκούν επίδραση σε μια επιχείρηση ανεξαρτήτως τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες του μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος διακρίνονται σε: πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Το μικρο-εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ασκούνται από εξωτερικούς παράγοντες άλλα σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο στον

οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές κ.α.

Η ανάλυση PEST αφορά τους παράγοντες του μακρο-εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά την γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας, η οποία ασκεί επιρροή στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει την νομισματική πολιτική, οικονομική πολιτική, τους κανόνες ανταγωνισμού, τους φραγμούς εισόδου των επιχειρήσεων στην αγορά, καθώς και την φορολογία. Οι πολιτικές εξελίξεις επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργία των επιχειρήσεων διότι δημιουργούν κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας. Η πολιτική σταθερότητα δημιουργεί θετικό κλίμα στην λειτουργία της επιχείρησης, καθώς αποτελεί πόλο έλξης ξένων κεφαλαίων και επενδύσεων.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις οικονομικές συνθήκες της χώρας, οι οποίες επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Το οικονομικό περιβάλλον μπορεί να περιλαμβάνει το επίπεδο των επιτοκίων, τον πληθωρισμό, το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών, το δημόσιο χρέος. Η μείωση των επιτοκίων δανεισμού έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο τα προηγούμενα χρόνια, καθώς αυξήθηκε ο αριθμός των στεγαστικών δανείων επιφέροντας έτσι σημαντική ανάπτυξη της οικοδομικής δραστηριότητας. Επιπλέον ο πληθωρισμός θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά τον κατασκευαστικό κλάδο, διότι μια αύξηση τιμών θα σήμαινε αύξηση των τιμών των δομικών υλικών.

Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό ή πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των κανόνων ή συνθηκών που διέπουν μια κοινωνία, την δομή και κοινωνική οργάνωση της χώρας. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας χώρας, το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, τους δείκτες ανεργίας, το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων, τα ήθη και έθιμα, την καταναλωτική συμπεριφορά κ.α. Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης αν αναλογιστεί κανείς την επίδραση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και την οργάνωση και στελέχωση της επιχείρησης. Κάποιοι από τους κυριότερους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η θέση της γυναίκας στην εργασία, ο καταναλωτισμός, η ισότητα των μειονοτήτων και η γενικότερη στάση των ανθρώπων ως προς την εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος εξέλιξης των ανωτέρω παραγόντων μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ή απειλή για κάθε επιχείρηση.

Η εκμετάλλευση των ευκαιριών από το κοινωνικό ή πολιτιστικό περιβάλλον ενδέχεται να οδηγήσει σε ανάπτυξη της επιχείρησης. Κάποιες από αυτές τις ευκαιρίες μπορεί να είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και οι απαιτήσεις για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού και κατά συνέπεια στην ανάπτυξη της οικοδομικής δραστηριότητας.
- Η αυξανόμενη νοοτροπία της απαίτησης για καριέρα οδηγούν στην αναβάθμιση του επιπέδου σπουδών των νέων. Επομένως αυξάνεται ο αριθμός των υποψήφιων εργαζομένων με ανώτερη εκπαίδευση.
- Η συμμετοχή και δραστηριοποίηση των καταναλωτών σε ενώσεις είναι δυνατό να προκαλέσει πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι μετακινήσεις ομάδων πληθυσμού μπορούν να συντελέσουν στην αξιοποίηση φθηνών εργατικών χεριών από την επιχείρηση.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον εκφράζει το επίπεδο της ανάπτυξης της τεχνικής και της επιστήμης και περιλαμβάνει τα μηχανήματα, τα υλικά, την μεταφορά, την επικοινωνία κ.α. Η τεχνολογία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης καθώς επηρεάζει τον τρόπο παραγωγής, το κόστος και τον χρόνο της παραγωγής, την προώθηση και διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Η σύγχρονη τεχνολογία οδηγεί σε βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Μια επιχείρηση αδυνατεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν χρησιμοποιεί ξεπερασμένη τεχνολογία και τεχνικές παραγωγής.

Τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία επιδρούν σημαντικά στην στρατηγική κάθε επιχείρησης. Η υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας απαιτεί εκτεταμένη έρευνα και ανακατανομές στο εσωτερικό της επιχείρησης. Σημαντική προϋπόθεση για την αναγνώριση των τεχνολογιών που αφορούν μια επιχείρηση αποτελεί η προσεκτική και αποτελεσματική του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή εκείνης της τεχνολογίας που θα έχει τις βέλτιστες επιπτώσεις στην παραγωγή και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

2.3 Ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών μιας επιχείρησης (SWOT ANALYSIS)

Το πρώτο στάδιο κατά την διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) είναι η στρατηγική ανάλυση. Αρχικά οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση μιας στρατηγικής και ενός επιχειρηματικού πλάνου πρέπει να εκτιμήσουν την επιχείρηση και τους στόχους της. Για τον καθορισμό κατάλληλων και αντικειμενικών στόχων πρέπει να εκτιμηθεί πρώτα η θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Με άλλα λόγια απαιτείται καλή γνώση των δυνατοτήτων της επιχείρησης και των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον κλάδο της. Η ανάλυση αυτή ονομάζεται swot analysis και προκύπτει από τα αρχικά **S**trength-Δυνάμεις, **W**eaknesses-Αδυναμίες, **O**pportunities-Ευκαιρίες και **T**hreats-Κίνδυνοι.

Οι δυνάμεις και αδυναμίες αφορούν την εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης και εντοπίζονται τα δυνατά της και αδύναμα στοιχεία της έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Συνήθως εξετάζονται στοιχεία όπως το επίπεδο του προσωπικού της, η εμπειρία της, η φήμη της, η κεφαλαιακή της δομή, η τεχνολογική της ανάπτυξη κ.α. Τα υπόλοιπα στοιχεία αφορούν τους παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση, δεν επηρεάζονται από την λειτουργία της επιχείρησης αλλά σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Μέσα από την ανάλυσή τους εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι της επιχείρησης.

Δυνάμεις

Η Ελλάδα αποτελεί μια χώρα στην οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση των νέων. Το επίπεδο της μόρφωσης και το επίπεδο των πανεπιστημίων είναι ίσως το υψηλότερο σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε. Επομένως σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις αποτελεί η υψηλή κατάρτιση των μηχανικών. Ακόμη η ραγδαία ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου τα προηγούμενα χρόνια, είχε ως αποτέλεσμα την εμπειρία και υψηλή τεχνογνωσία των κατασκευαστικών εταιρειών.

Αδυναμίες

Οι μακροοικονομικές συνθήκες και οι πολιτικές αλλαγές στην χώρα μας οδήγησαν σε περικοπή των ιδιωτικών και δημοσίων επενδύσεων, σε μείωση του εισοδήματος και σε φορολογικές επιβαρύνσεις. Τα γεγονότα αυτά συνέβαλαν στην κατακόρυφη μείωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Η ύφεση στον κατασκευαστικό κλάδο οδήγησε στην μείωση των εσόδων των επιχειρήσεων άρα και στη συρρίκνωση της κεφαλαιακής τους δομής, με αποτέλεσμα την αδυναμία αποπληρωμής των δανείων που τους είχαν χορηγηθεί.

Η μείωση της κατασκευαστικής δραστηριότητας οδήγησε στην αύξηση του ανταγωνισμού. Ο αριθμός των κατασκευαστικών εταιρειών ελαττώθηκε υπό το βάρος των αυξανόμενων οικονομικών υποχρεώσεων σε συνδυασμό με τα περιορισμένα έσοδα. Οι εναπομένουσες κατασκευαστικές εταιρίες αυξάνουν την έκπτωσή τους στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς των δημοσίων έργων προκειμένου να εξασφαλίζουν τα πάγια έξοδά τους.

Ευκαιρίες

Κινητήριοις δύναμη για την ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου υπήρξε η χρηματοδότηση από την Ε.Ε. Τα προγράμματα ΕΣΠΑ αποτελούν την κύρια πηγή χρηματοδότησης των ιδιωτικών και δημοσίων έργων τα τελευταία χρόνια. Ακόμη οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) αποτελούν ακόμα ένα μέσο εξασφάλισης χρηματοδότησης των κατασκευαστικών έργων. Παράλληλα η ευρωπαϊκή πρόθεση για τον περιορισμό της ενεργειακής κατανάλωσης δημιουργεί περιβάλλον ευκαιριών για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ενεργειακή αναβάθμιση των κτιρίων, καθώς τα κονδύλια που δίνονται είναι μεγάλα.

Κίνδυνοι

Ο βασικότερος κίνδυνος των κατασκευαστικών επιχειρήσεων είναι η οικονομική ύφεση στην Ελλάδα. Μια από τις βασικότερες συνέπειες είναι ο περιορισμός των δημοσίων επενδύσεων και η έλλειψη χρηματοδότησης. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ελληνικού δημοσίου αποτελεί η καθυστέρηση των πληρωμών, γεγονός που προκαλεί προβλήματα στην ρευστότητα των επιχειρήσεων. Επιπλέον η μείωση των δημοσίων αλλά και ιδιωτικών έργων είναι δραματική.

Ταυτόχρονα λόγω της οικονομικής ύφεσης έχει επηρεαστεί και ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος παρέχει πλέον κεφάλαια με μεγάλη δυσκολία. Σε γενικό επίπεδο η χρηματοδότηση των κατασκευαστικών εταιρειών είναι δυσκολότερη από τους υπόλοιπους κλάδους, λόγω του μεγάλου ποσοστού δανείων του κατασκευαστικού τομέα.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλή κατάρτιση μηχανικών • Εμπειρία και τεχνογνωσία κατασκευαστικών επιχειρήσεων • Όνομα της εταιρείας στον κλάδο 	<ul style="list-style-type: none"> • Κεφαλαιακή ανεπάρκεια λόγω ύφεσης του κλάδου • Μεγάλος αριθμός δανείων • Υψηλός ανταγωνισμός • Αδυναμία επένδυσης στην έρευνα
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ
<ul style="list-style-type: none"> • Προγράμματα ΕΣΠΑ • Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα • Περιβαλλοντικές δεσμεύσεις και ενεργειακά προγράμματα • Επέκταση δραστηριοτήτων στο εξωτερικό 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική ύφεση • Περιορισμός δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων • Έλλειψη χρηματοδότησης • Καθυστέρηση πληρωμών • Μείωση δανειοδότησης • Γραφειοκρατία

Πίνακας 2: Ανάλυση SWOT του κατασκευαστικού κλάδου

2.4 Ένταση του ανταγωνισμού του κατασκευαστικού κλάδου – Ελκυστικότητα του κλάδου –Οι πέντε δυνάμεις του Porter

2.4.1 Εισαγωγή

Όπως προαναφέρθηκε το περιβάλλον του κατασκευαστικού κλάδου είναι ευρύ και ανταγωνιστικό. Εντούτοις δεν αρκεί μια καλή διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ένας καλός στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει σωστή μελέτη και διασταύρωση των εσωτερικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης με τους παράγοντες του άμεσου περιβάλλοντός της. Στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης ανήκουν οι ανταγωνιστές της. Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, εφόσον επιθυμεί να είναι κερδοφόρα. Επομένως η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού, η οποία θα της επιτρέψει να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τα στελέχη μιας επιχείρησης.

Για τον λόγο αυτό βασικό στάδιο της ανάλυσης αποτελεί η εκτίμηση της έντασης του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας του κλάδου. Ένας κλάδος χαμηλού ανταγωνισμού και υψηλής ελκυστικότητας φανερώνει μεγάλα οικονομικά οφέλη για μια επιχείρηση. Αντίθετα ένας κλάδος υψηλού ανταγωνισμού και χαμηλής ελκυστικότητας συνεπάγεται μικρή οικονομική απόδοση.

Η ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια η μέτρηση του βαθμού ελκυστικότητας του κλάδου γίνεται με την βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

1. Οι **προμηθευτές**, οι οποίοι προσπαθούν να επηρεάσουν τις τιμές και τους χρόνους παράδοσης των προϊόντων.
2. Οι **αγοραστές**, οι οποίοι επιζητούν τον συνδυασμό χαμηλότερης τιμής και υψηλότερης ποιότητας.
3. Οι **ανταγωνιστές**, αυτοί δηλαδή έναντι των οποίων η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει πλεονέκτημα
4. Οι **νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις**, που αποτελούν τις εταιρείες του κλάδου που τείνουν να αποκτήσουν δραστηριότητα παρόμοια με τις επιχειρήσεις του κλάδου και η είσοδός τους εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου.
5. Τα **υποκατάστατα προϊόντα**, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί των προϊόντων της εταιρείας που εξετάζεται και δύναται να καλύψουν την ίδια ανάγκη.

2.4.2 Η δύναμη των προμηθευτών

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

Αριθμός προμηθευτών

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

Εναλλακτικοί προμηθευτές

Κατά την διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της κατασκευής, τα βασικά δομικά υλικά είναι τυποποιημένα και αμετάβλητα. Με αυτή την έννοια δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Η επιλογή του βασικού δομικού υλικού κατά τον σχεδιασμό εξαρτάται από την διαθεσιμότητα του υλικού στην περιοχή οι τους όρους δόμησης της περιοχής. Για παράδειγμα, στο Πήλιο ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται η πέτρα.

Αριθμός πωλήσεων των προμηθευτών στον κλάδο

Οι προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου πωλούν τα προϊόντα τους μόνο στον κλάδο αυτόν, και σε αρκετές περιπτώσεις αυτή είναι η μοναδική τους

δραστηριότητα. Σε προηγούμενα χρόνια τα οποία χαρακτηρίστηκαν από έντονη κατασκευαστική δραστηριότητα, οι παραγωγοί κατασκευαστικών υλικών αύξησαν τις παραγωγικές τους δυνατότητες, ώστε να ανταπεξέλθουν στην αυξημένη ζήτηση δομικών υλικών. Σήμερα η ζήτηση των δομικών υλικών είναι μειωμένη λόγω της κρίσης στον κατασκευαστικό κλάδο. Ωστόσο, τόσο παλαιότερα όσο και υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών, γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Δυνατότητα των κατασκευαστικών εταιρειών για καθετοποίηση προς τα πίσω

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

Συμπεράσματα για τους προμηθευτές του κατασκευαστικού κλάδου

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

2.4.3 Η δύναμη των αγοραστών

Αριθμός των αγοραστών

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

Όγκος των αγορών

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

Ευαισθησία της τιμής των έργων

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

Συνεχής και επαρκής πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με τον κλάδο

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

Συμπεράσματα για την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές του κλάδου έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αν εξεταστούν οι παραπάνω παράγοντες στο σύνολό τους. Σημαντικότερο παράγοντα αποτελεί το μεγάλο κέρδος των εταιρειών και η διαπραγμάτευση της τιμής του έργου στον ιδιωτικό τομέα. Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συμβάλει στην μείωση του βαθμού ελκυστικότητας του κλάδου.

2.4.4 Ανταγωνισμός μεταξύ των κατασκευαστικών επιχειρήσεων

Αριθμός των ανταγωνιστών

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

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

Βαθμός διαφοροποίησης κατασκευών και δυνατότητα μετακίνησης των αγοραστών

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

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

Σταθερό κόστος των επιχειρήσεων και δυνατότητα προσέλκυσης νέων κεφαλαίων

Στις κατασκευαστικές εταιρίες το σταθερό κόστος αποτελούν τα πάγια έξοδα, το κόστος συντήρησης των μηχανημάτων, οι μισθοί του μόνιμου προσωπικού αλλά και το δεσμευμένο κεφάλαιο που απαιτείται για την συμμετοχή

σε δημόσια έργα όπως είναι οι εγγυητικές επιστολές. Συνεπώς το σταθερό κόστος των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό και αποτελεί σημαντική παράμετρο για κάθε επιχείρηση όταν καλείται να αναπτύξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να συμμετέχει σε μια προσφορά.

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

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

2.4.5 Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

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

Φραγμοί εισόδου

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

- Θεσμικό πλαίσιο και απαιτούμενα κεφάλαια.

Το κυριότερο εμπόδιο εισόδου των επιχειρήσεων στον κατασκευαστικό κλάδο αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο που προσδιορίζει τα τυπικά προσόντα του εργολήπτη. Η κυβερνητική πολιτική θέτει φραγμούς στον τομέα των δημοσίων έργων υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να ταξινομηθούν βάσει του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων. Η ταξινόμηση αυτή προϋποθέτει την στελέχωση των εταιρειών με τεχνικό προσωπικό που είναι εγγεγραμμένο στο Μητρώο Εμπειρίας Κατασκευαστών (Μ.Ε.Κ.). Η κατάταξη στο Μ.Ε.Κ. γίνεται σύμφωνα με την εμπειρία των

διπλωματούχων των ΑΕΙ ή πτυχιούχων των ΤΕΙ και βάσει της ενασχόλησής τους με σχετικά έργα ως προς το αντικείμενό τους.

Μια νέα κατασκευαστική εταιρεία πιθανόν να ενταχθεί στις τάξεις Α1 ή Α2 του Μητρώου Εργοληπτικών Επιχειρήσεων, αφού τα στελέχη της δεν κατέχουν ιδιαίτερη εμπειρία. Με την ένταξη στις τάξεις αυτές μπορούν να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς έργων μικρότερου προϋπολογισμού. Στην περίπτωση ενοικίασης πτυχίων μπορούν να μεταπηδήσουν έως την τρίτη τάξη, αφού η ένταξη σε ανώτερη τάξη προϋποθέτει αθροιστική εμπειρία από έργα, γεγονός αδύνατο για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Αλλά ακόμα και για την ένταξή της σε μικρότερη τάξη πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες καταθέσεις και πάγια στοιχεία.

Πέρα των ανωτέρω προσόντων, για το δικαίωμα συμμετοχής σε ειδικά έργα όπως αναπαλαιώσεις κτιρίων και συντήρηση μνημείων, απαιτείται πιστοποιητικό εμπειρίας σε ειδικά έργα. Η απαίτηση αυτή προκύπτει από την ιδιαιτερότητα των έργων ώστε να μην καταστραφεί η αξία τους. Όλα τα παραπάνω δείχνουν πόσα εμπόδια αντιμετωπίζει μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση προκειμένου να έχει δικαίωμα συμμετοχής στα δημόσια έργα.

Αντιθέτως, δεν υπάρχει κανένας περιορισμός για την συμμετοχή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στα ιδιωτικό τομέα. Εκεί ισχύουν οι νόμοι που διέπουν κάθε οικοδομή.

- Οικονομίες κλίμακας

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

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

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

- **Πλεονεκτήματα κόστους**
Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να μειώσουν το κόστος κατασκευής σε σύγκριση με τις νεοεισερχόμενες εταιρείες, λόγω της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει από τη συμμετοχή σε μεγάλα έργα. Εκτός από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των κατασκευών έχουν αποκτήσει την κατάλληλη τεχνογνωσία και γνωρίζουν τις συνθήκες που επικρατούν. Έχουν αποκτήσει καλή γνώση του δικτύου των προμηθευτών και μπορούν να ταξινομήσουν καλύτερα τα δομικά υλικά βάσει της τιμής, της ποιότητας και του χρόνου παραλαβής τους. Όλα αυτά συνθέτουν ένα πολύ καλό πλεονέκτημα των υφιστάμενων επιχειρήσεων έναντι των νεοεισερχόμενων, που ακόμα και να διαθέτουν το απαραίτητο κεφάλαιο δύσκολα μπορούν να το υπερνικήσουν.
- **“Όνομα” της εταιρείας**
Στον ιδιωτικό τομέα, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα εξαιτίας της προτίμησης που δείχνουν οι αγοραστές σε επιχειρήσεις με αναγνωρισμένη φήμη και εμπειρία στον χώρο. Το κύριο πλεονέκτημα της υφιστάμενης εταιρείας είναι ότι έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει μια σειρά κατασκευασμένων έργων, αποδεικνύοντας έτσι την ποιότητα των έργων τους. Δεδομένου ότι η ποιότητα ενός έργου είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες στην κατασκευή, η οποία συνεπάγεται την ασφάλεια των αγοραστών που θα χρησιμοποιήσουν το έργο, η ποιότητα πρωτοστατεί στα κριτήρια επιλογής των αγοραστών. Συνεπώς θα προτιμήσουν μια εταιρεία με αποδεδειγμένη εμπειρία, σε αντίθεση με μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση που δεν έχει έργο να πιστοποιήσει την εμπειρία της.
Στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η έννοια του “ονόματος” της εταιρείας καθώς η ανάθεση των έργων πραγματοποιείται με μειοδοτικούς διαγωνισμούς, με την μόνη προϋπόθεση ότι οι εταιρείες πληρούν τα κριτήρια του νομοθετικού πλαισίου.

2.4.6 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στα μεγάλα τεχνικά έργα, κυρίως τα δημόσια, δε μπορεί να υπάρξει η έννοια του υποκατάστατου. Αν ο κατασκευαστικός κλάδος εξεταστεί με λεπτομέρεια ως προς τα υλικά και τον τρόπο κατασκευής των κτιρίων, τότε ίσως τα προκατασκευασμένα κτίρια μπορούν να θεωρηθούν ως υποκατάστατα. Ακόμα όμως και σε αυτήν την περίπτωση η ύπαρξή τους είναι ασήμαντη. Στην παρούσα μελέτη, ο κατασκευαστικός κλάδος μελετάται στην γενική του μορφή, θεωρώντας

κάθε κατασκευή ως μοναδικό έργο. Συνεπώς δεν υπάρχει η έννοια του υποκατάστατου.

2.4.7 Συμπεράσματα για την ένταση του ανταγωνισμού και την ελκυστικότητα του κατασκευαστικού κλάδου

Με βάσει τα παραπάνω προκύπτει ότι η σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποτελούν τους δυο κύριους παράγοντες αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού στον κατασκευαστικό κλάδο και της μείωσης της ελκυστικότητάς του.

Αντίθετα τα σημαντικά εμπόδια εισόδου, η μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η απουσία υποκατάστατων έργων συντελούν στη μείωση του ανταγωνισμού στον κλάδο και ενισχύουν την ελκυστικότητά του.

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

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ INTERKAT A.E.

3.1. Εισαγωγή

Η εταιρεία ΑΦΟΙ ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ Α.Τ.Ε.Β.Ε με διακριτικό τίτλο INTERKAT A.E. ιδρύθηκε το 2003 από τα αδέρφια Μιχαήλ και Πανουργιά Παπαϊωάννου. Η εταιρεία είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων και έχει πλέον αποκτήσει πτυχίο Μ.Ε.ΕΠ. 7^{ης} τάξης. Η έδρα της βρίσκεται στην Γραβιά του νομού Φωκίδας, όπου βρίσκονται οι κεντρικές εγκαταστάσεις του Ομίλου Παπαϊωάννου. Σκοπός της εταιρείας είναι:

- Η κατασκευή πάσης φύσεως τεχνικών έργων.
- Η εκμετάλλευση λατομείων αδρανών ή μη υλικών και λοιπών λατομικών προϊόντων.
- Η εμπορία, εισαγωγή και αντιπροσώπευση κάθε είδους αυτοκινήτων , οχημάτων και μηχανημάτων.
- Η άσκηση πάσης φύσεως τουριστικών και οικοδομικών επιχειρήσεων.

Κατά την ίδρυση της, η εταιρεία INTERKAT A.E. είχε επικεντρώσει την δραστηριότητά της στην εξόρυξη μεταλλευμάτων και την ανάληψη μικρών έργων οδοποιίας ως υπεργολαβίες στην Στερεά Ελλάδα. Αργότερα επέκτεινε την δραστηριότητές σε μεγαλύτερα έργα σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα.

3.1. Δραστηριότητες της INTERKAT A.E.

Οι τομείς δραστηριότητας της INTERKAT A.E. είναι αρκετοί και έχουν να κάνουν κυρίως με τεχνικά έργα όπως έργα οδοποιίας, κτιριακά έργα, υδραυλικά έργα, έργα διαχείρισης απορριμμάτων και μεταλλευτικά έργα. Στα πλαίσια της δραστηριότητάς της η INTERKAT A.E. έχει συνεργαστεί με τις μεγαλύτερες εταιρίες του χώρου όπως ο Όμιλος Μυτιληναίου, η S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε., η ΔΕΗ, η ΛΑΡΚΟ κ.α. Ακολουθούν οι κύριοι τομείς δραστηριότητας της εταιρείας και τα κύρια έργα που έχει αναλάβει.

3.1.1 Έργα οδοποιίας

Η INTERKAT A.E. δραστηριοποιείται στον τομέα της οδοποιίας αναλαμβάνοντας έργα οδικών δικτύων συμμετέχοντας σε κοινοπραξίες και μειοδοτικούς διαγωνισμούς που διακηρύσσει το ελληνικό δημόσιο. Πρόκειται για έργα υψηλού προϋπολογισμού, τα όρια του οποίου καθορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλει το Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων για τις εταιρίες 7^{ης} τάξης όπως είναι η INTERKAT A.E.

Τα έργα οδοποιίας που αναλαμβάνει η εταιρεία αφορούν κατασκευή και την ανακατασκευή (βελτίωση, διαπλάτυνση, ασφαλοστρωση) επαρχιακών οδών και αυτοκινητόδρομων. Στα έργα περιλαμβάνονται εργασίες χωματοουργικές, τεχνικές, οδοστρωσίας, ασφατικές, σήμανσης-ασφάλισης, ηλεκτρομηχανολογικές εργασίες,

έργα πρασίνου. Κάποια σημαντικά έργα οδοποιίας στα οποία έχει συμμετέχει είναι η κατασκευή Εγνατίας οδού τμήμα Γρεβενών-Κηπουρείου, η κατασκευή Εγνατίας οδού τμήμα Πολύμυλου – Λευκόπετρας, αυτοκινητόδρομος Κεντρικής Ελλάδας Ε-65, παράκαμψη Καμένων Βούρλων.

3.1.2 Περιβαλλοντικά έργα – Διαχείριση απορριμμάτων

Ένας σημαντικός τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. είναι τα έργα διαχείρισης αστικών και ειδικών αποβλήτων. Το θέμα διαχείρισης απορριμμάτων στην Ελλάδα αποτελεί καίριο ζήτημα λόγω της ανεπάρκειας εγκαταστάσεων διαχείρισης. Η εταιρεία αυτή αναλαμβάνει την πλήρη κατασκευή χώρου υγειονομικής ταφής απορριμμάτων και την τελική διαμόρφωση του χώρου (ΧΥΤΑ). Το πιο σημαντικό έργο υποδομής ΧΥΤΑ που πραγματοποίησε η ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. ήταν στην Βέροια.

3.1.3 Μεταλλευτικά Έργα

Η ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. παρουσιάζει μια διαρκή ανοδική πορεία, γεγονός που την κατατάσσει στις πλέον δυναμικές εταιρείες του χώρου των Τεχνικών – Μεταλλευτικών – Λατομικών έργων. Αντικείμενο απασχόλησης της εταιρείας αποτελεί η επιφανειακή και η υπόγεια εκμετάλλευση των μεταλλείων – ορυχείων. Στα έργα επιφανειακής εκμετάλλευσης των ορυχείων περιλαμβάνονται έργα προσπέλασης, εργασίες εξόρυξης, μεταφοράς και απόθεσης στείρων, εργασίες εξόρυξης και φόρτωσης μεταλλευμάτων, εργασίες αποκατάστασης αποθέσεων και εκσκαφών. Σε ο,τι αφορά την χρήση εκρηκτικών υλών υπάρχει σημαντική εμπειρία. Στα έργα υπόγειας εκμετάλλευσης των ορυχείων περιλαμβάνονται έργα διάνοιξης στοών προσπέλασης στα κοιτάσματα, εργασίες εξόρυξης, φόρτωσης και μεταφοράς μεταλλευμάτων, εργασίες υποστήριξης των υπόγειων στοών.

Κάποια σημαντικά μεταλλευτικά έργα στα οποία έχει συμμετάσχει η ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. είναι η τροφοδοσία, διακίνηση και διευθέτηση βωξίτη στις εγκαταστάσεις της εταιρείας ΑΛΟΥΜΙΝΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Α.Ε., η επιφανειακή εκμετάλλευση κοιτάσματος Βλαχοθανάση Α7 σε συνεργασία με την S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε., η εξόρυξη-φόρτωση-μεταφορά-απόθεση υπερκείμενων & ενδιάμεσων στείρων στα Μεταλλεία Ιεροπηγής Καστοριάς.

3.2. Δομή της εταιρείας ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε.

Η ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. διατηρεί τα κεντρικά της γραφεία στο χωριό Γραβιά του νομού Φωκίδας. Τα γραφεία αυτά αποτελούν την βάση των μόνιμων στελεχών της επιχείρησης και εκεί λαμβάνονται οι καίριες αποφάσεις που αφορούν την

διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης και την ανάπτυξη στρατηγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.

Η εταιρεία αναπτύσσει συνεχώς την δραστηριότητά της στην Ελλάδα, αναλαμβάνοντας σημαντικά τεχνικά και μεταλλευτικά έργα σε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή απασχολώντας ανάλογο προσωπικό σε καθένα από αυτά. Κάθε έργο εξυπηρετείται από την δημιουργία εργοταξίου στην περιοχή. Οι εγκαταστάσεις του εργοταξίου έχουν την μορφή isobox. Υπεύθυνος κάθε εργοταξίου είναι ο εργοταξιάρχης, ο οποίος ανήκει στο μόνιμο τεχνικό προσωπικό της επιχείρησης και έχει αποκτήσει την κατάλληλη εμπειρία από παλαιότερη συμμετοχή σε ανάλογα έργα. Ο εργοταξιάρχης είναι ο αρμόδιος για την επίβλεψη του έργου και οφείλει να φροντίζει για την έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου στην άριστη ποιότητα. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αυξομειώνει τον αριθμό των εργαζομένων της σε κάθε εργοτάξιο, αναλόγως τις ανάγκες της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των συμβάσεων έργου. Η επιλογή του προσωπικού και ο αριθμός των εργαζομένων βρίσκεται στην κρίση του εκάστοτε εργοταξιάρχη, ο οποίος γνωρίζει καλύτερα της ανάγκες κάθε έργου.

Το απασχολούμενο προσωπικό σε αυτά τα έργα δημιουργεί ταυτόχρονα ένα δίκτυο για την εταιρία, καθώς συμμετέχει σε προκηρυχθείσες δημοπρασίες στις διάφορες περιοχές. Η παρουσία του προσωπικού, κυρίως των μηχανικών, στην περιοχή ενός νέου έργου, συντελεί στην εξακρίβωση των επιτόπου συνθηκών της αγοράς, των τεχνικών ευκολιών ή δυσκολιών για τα έργα, ακόμη και για τις κλιματολογικές συνθήκες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ολοκλήρωση του έργου. Επιπλέον η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να αναπτύξει δίκτυο προμηθευτών σε ευρύτερη περιοχή, εκτιμώντας έτσι καλύτερα τους παράγοντες τιμής, ποιότητας και χρόνου παράδοσης των υλικών. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες παρέχουν το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να εκτιμήσει και να καθορίσει με μεγαλύτερη προσοχή την προσφορά ενός έργου, γεγονός που την καθιστά περισσότερο ανταγωνιστική έναντι ομοειδών επιχειρήσεων.

3.3. Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον INTERKAT A.E.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τις δυνάμεις από παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση, δεν επηρεάζονται από την λειτουργία της αλλά έχουν άμεση σχέση με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες συνθέτουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Επομένως πρώτο βήμα κατά την ανάπτυξη στόχων, στρατηγικής και επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης, αποτελεί η προσεκτική διερεύνηση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας από τους στρατηγικούς αναλυτές της.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τους αγοραστές, τους ανταγωνιστές και τους πιστωτές.

Προμηθευτές

Ως προμηθευτές της επιχείρησης θεωρούνται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή δομικών υλικών και αδρανών και την παραγωγή μηχανημάτων και εξαρτημάτων αυτών. Ο αριθμός των εγχώριων προμηθευτών αδρανών και δομικών υλικών είναι εξαιρετικά μεγάλος, συνεπώς η INTERKAT A.E. έχει αρκετές εναλλακτικές επιλογές. Η επιλογή των υλικών εξαρτάται άμεσα από τις ανάγκες κάθε έργου. Ο εκάστοτε εργοταξιάρχης μελετά τις ανάγκες του έργου στο οποίο έχει καθοριστεί υπεύθυνος, λαμβάνει προσφορές από τους προμηθευτές κάθε περιοχής και τις κοινοποιεί στα διοικητικά στελέχη της εταιρείας. Έπειτα τα στελέχη αυτά αξιολογούν την σχέση τιμής, ποιότητας και τον χρόνο παράδοσης των υλικών από κάθε προσφορά και λαμβάνουν την πλέον συμφέρουσα απόφαση για την εταιρεία.

Για την προμήθεια μηχανημάτων και εξαρτημάτων αυτών, η INTERKAT A.E. επιλέγει προμηθευτές είτε του εξωτερικού είτε του εσωτερικού, αναλόγως την αξία και το μέγεθος κάθε μηχανήματος. Ο αριθμός των προμηθευτών βαρέων μηχανημάτων στην Ελλάδα είναι μικρός. Με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της, η εταιρεία προμηθεύεται τα μηχανήματα αυτά από το εξωτερικό συμμετέχοντας σε ανοιχτές δημοπρασίες μέσω διαδικτύου. Για την προμήθεια μηχανημάτων μικρότερου κυβισμού ή ανταλλακτικών αυτών, η INTERKAT A.E. συνεργάζεται με εγχώριους προμηθευτές. Οι κυριότεροι προμηθευτές της εταιρείας στο εσωτερικό είναι η Caterpillar, η Volvo και η Mercedes.

Αγοραστές

Ως αγοραστές θεωρούνται οι κύριοι των έργων που έχει αναλάβει η INTERKAT A.E. Στα τεχνικά έργα της εταιρείας κύριος του έργου είναι το ελληνικό δημόσιο. Στα μεταλλευτικά έργα της εταιρείας κύριος του έργου είναι κυρίως ιδιωτικές εταιρείες. Οι περισσότερες από αυτές είναι μεταλλευτικές εταιρείες, όπως ο όμιλος Μυτιληναίου, η S&B Βιομηχανικά Ορυκτά A.E και η ΛΑΡΚΟ. Η INTERKAT A.E. αναλαμβάνει και προσφέρει στις εταιρείες αυτές, εργασίες εξόρυξης, φόρτωσης, μεταφοράς και απόθεσης κοιτασμάτων. Εκτός από μεταλλευτικές εταιρείες, η INTERKAT A.E. έχει συνεργασία με εταιρείες παραγωγής σκυροδέματος όπως η Lafarge και η TITAN.

Ανταγωνιστές

Όπως έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου διακρίνονται σε τάξεις σύμφωνα με το Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων. Πέρα από τις διαφορές που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις στα πεδία και τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν, υπάρχει περιορισμός στους προϋπολογισμούς των δημοσίων έργων που μπορούν να συμμετέχουν, ανάλογα με την τάξη του πτυχίου που διαθέτουν. Επομένως, στον τομέα των δημοσίων έργων ως ανταγωνιστές της INTERKAT A.E. μπορούν να θεωρηθούν μόνο οι επιχειρήσεις που διαθέτουν το αντίστοιχο πτυχίο της 7^{ης} τάξης.

Αντιθέτως, στον τομέα των ιδιωτικών έργων δεν υπάρχει κάποιος περιορισμός και οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να αναλάβει οποιοδήποτε έργο ανεξαρτήτως προϋπολογισμού. Φυσικά στις περιπτώσεις μεγάλων ιδιωτικών έργων, οι εταιρείες οφείλουν να διαθέτουν τις αντίστοιχες δυνατότητες και το αντίστοιχο κεφάλαιο προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις του έργου.

Τους βασικούς ανταγωνιστές της INTERKAT A.E. αποτελούν άλλες μεγάλες εταιρίες του κατασκευαστικού κλάδου, όπως για παράδειγμα η ΤΕΡΝΑ, ο ΑΚΤΩΡ και ο J&P ΑΒΑΞ.

Πιστωτές

Ως πιστωτές της επιχείρησης θεωρούνται τα φυσικά πρόσωπα ή οι οργανισμοί οι οποίοι συμμετέχουν στην χρηματοδότηση των έργων της εταιρείας. Η INTERKAT A.E. βασίζεται κυρίως σε δικά της κεφάλαια. Σε ορισμένες στρέφεται σε ξένες επενδύσεις οι οποίες έχουν την μορφή δανείων. Τους βασικούς πιστωτές της INTERKAT A.E. αποτελούν οι ελληνικές τράπεζες.

3.3. Χρηματοοικονομική ανάλυση της INTERKAT A.E.

Οι επιχειρήσεις συντάσσουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων ομάδων. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις δείχνουν κυρίως της πηγές χρηματοδότησης, τις επενδύσεις της επιχείρησης και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση μιας επιχείρησης γίνεται κυρίως προκειμένου οι ενδιαφερόμενες ομάδες να διαπιστώσουν κατά πόσο η επιχείρηση είναι επικερδής και ικανή να χρησιμοποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία με αποτελεσματικότητα. Μέσω αυτής της διαδικασίας αξιολογείται η αποδοτικότητα της επιχείρησης την παρούσα στιγμή και γίνεται πρόβλεψη για την μελλοντική της

κατάσταση. Οι ενδιαφερόμενες ομάδες είναι κυρίως οι μέτοχοι της επιχείρησης και διάφοροι επενδυτές. Κάθε πιθανός επενδυτής επιθυμεί να μελετήσει την χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας ώστε να εκτιμήσει κατά πόσο η επένδυσή του είναι μια καλή κίνηση και αν αξίζει να την πραγματοποιήσει.

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. μελετώντας τους ισολογισμούς της για τα τρία τελευταία έτη 2015, 2016, 2017. Για τον λόγο αυτό υπολογίζονται κάποιοι αριθμοδείκτες για τα τρία αυτά έτη, η σύγκριση των οποίων φανερώνει αν η επιχείρηση έχει βελτιώσει την θέση της.

3.3.1. Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας εκφράζουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους από τα στοιχεία του ενεργητικού τους. Δείκτες κοντά στη μονάδα δείχνουν ότι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται με ασφάλεια στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους. Παρακάτω φαίνονται οι δείκτες γενικής ρευστότητας της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. για τα έτη 2015, 2016, 2017.



Εικόνα 1: Δείκτες γενικής ρευστότητας της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε., για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Η Εικόνα 1 φανερώνει ότι ο δείκτης ρευστότητας της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. εμφανίζει καλύτερη πορεία συγκριτικά με το παρελθόν. Η αύξηση του δείκτη προκαλεί κάποιο αίσθημα ασφάλειας, αφού υποδεικνύει ότι η επιχείρηση

καταφέρνει να καλύψει καλύτερα τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις μέσω της χρήσης του ενεργητικού.

3.3.2. Δείκτες δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας εκτιμούν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη από την αξιοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων. Οι δείκτες αυτοί διακρίνονται σε δυο κατηγορίες βάσει του διαχωρισμού των περιουσιακών στοιχείων σε κυκλοφορούντα και μη κυκλοφορούντα. Οι κλάδοι εντάσεως κεφαλαίου όπως ο κατασκευαστικός κλάδος, επενδύουν περισσότερο σε μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία. Επομένως η δεύτερη κατηγορία δεικτών δραστηριότητας καθίσταται πιο σημαντική για τους κλάδους αυτούς. Παρακάτω φαίνονται οι δείκτες δραστηριότητας από κάθε κατηγορία για την INTERKAT A.E.

3.3.2.1 Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων

Ο δείκτης αυτός δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τους εισπρακτέους λογαριασμούς σε ρευστά διαθέσιμα. Μεγάλες τιμές του δείκτη είναι προτιμότερες, καθώς για μια επιχείρηση είναι καλύτερο να έχει λίγες απαιτήσεις. Μεγάλος αριθμός απαιτήσεων οδηγεί σε περισσότερες επισφάλειες.



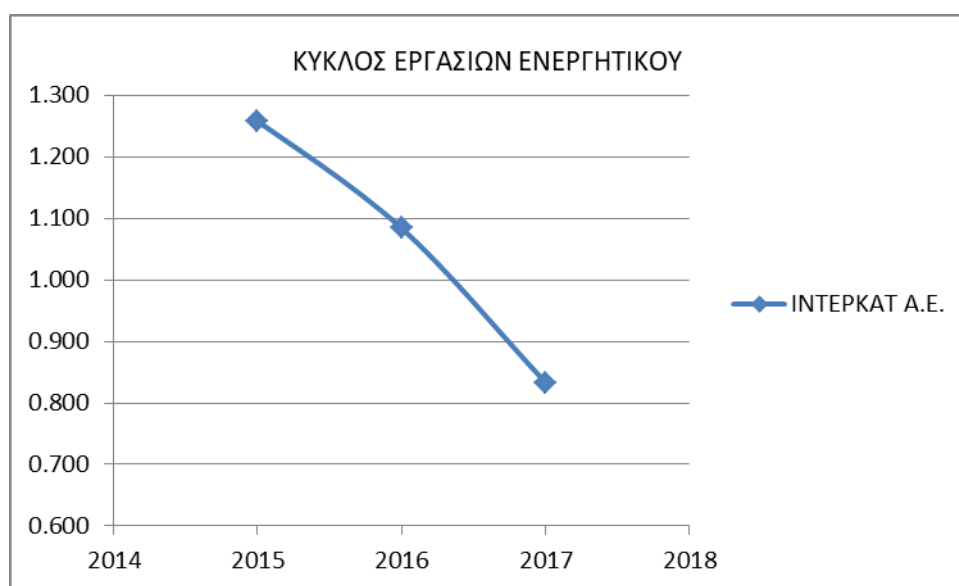
Εικόνα 2: Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Ο συγκεκριμένος δείκτης της εταιρείας παρουσιάζει έντονη πτώση από το 2015 έως το 2016. Η πτώση αυτή οφείλεται στην αύξηση των απαιτήσεων. Στην συνέχεια εμφανίζει μια μικρή άνοδο. Όπως προαναφέρθηκε οι υψηλές τιμές του

δείκτη είναι προτιμότερες, συνεπώς τα στελέχη της εταιρείας οφείλουν να προσέξουν τον δείκτη αυτόν.

3.3.2.2 Κύκλος εργασιών ενεργητικού

Ο δείκτης κύκλου εργασιών ενεργητικού αξιολογεί την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί έσοδα και πωλήσεις από την αξιοποίηση του ενεργητικού της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον κλάδο της κατασκευής, καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στα πάγια στοιχεία τους, επομένως έχουν μεγάλο μη κυκλοφορούν ενεργητικό. Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν υψηλότερη παραγωγικότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι αντίστοιχες τιμές του δείκτη για την INTERKAT A.E.



Εικόνα 3: Δείκτες κύκλου εργασιών ενεργητικού της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Στην Εικόνα 3 παρατηρείται έντονη πτώση του δείκτη με την πάροδο των χρόνων. Σχετικό συμπέρασμα θα μπορούσε να αποτελέσει η μείωση των πωλήσεων και δεν διαχειρίζεται σωστά το ενεργητικό της για την δημιουργία πωλήσεων.

3.3.3. Δείκτες χρέους και μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας

Οι δείκτες χρέους και μακροπρόθεσμης φερεγγυότητας φανερώνουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το χρέος για την χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους και την ικανότητά τους να εξυπηρετούν το χρέος τους. Στην συνέχεια αναλύονται κάποιοι από τους βασικούς δείκτες αυτής της κατηγορίας.

3.3.3.1. Δείκτης υποχρεώσεων

Ο δείκτης αυτός καταδεικνύει την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της. Χαμηλότερες τιμές του δείκτη είναι προτιμότερες, καθώς δηλώνει χαμηλή εξάρτηση από δανεικά κεφάλαια άρα μικρότερο κίνδυνο για την επιχείρηση. Ωστόσο πολύ χαμηλές τιμές του δείκτη μπορεί να δείχνουν την αδυναμία της επιχείρησης για την αξιοποίηση άλλης πηγής χρηματοδότησης.

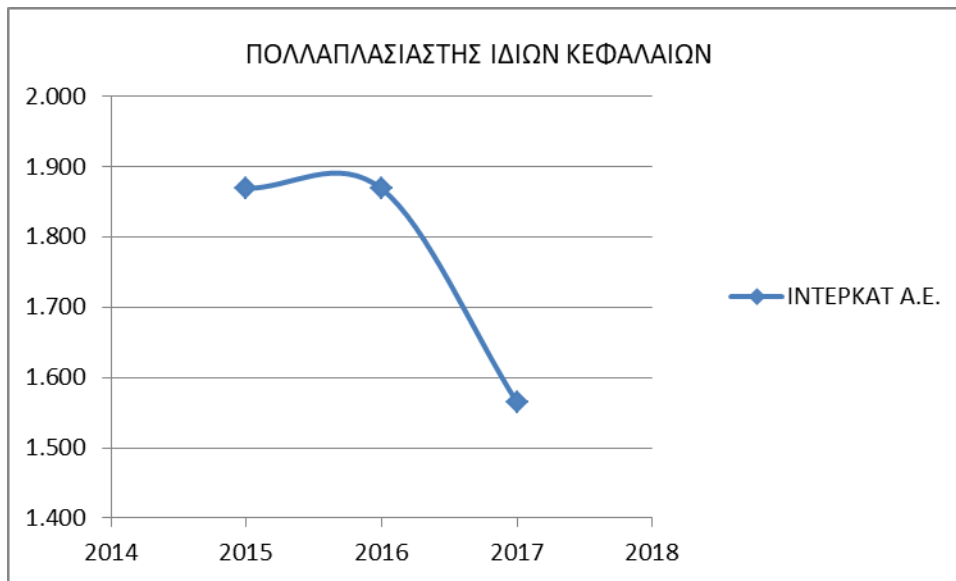


Εικόνα 4: Δείκτες υποχρεώσεων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Στην Εικόνα 4 παρουσιάζεται ο δείκτης υποχρεώσεων της εταιρείας με την πάροδο των χρόνων. Παρατηρείται μείωση του δείκτη, γεγονός που υποδηλώνει τον μικρό βαθμό εξάρτησης της εταιρείας από ξένα κεφάλαια.

3.3.3.2. Πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων

Ο πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων δείχνει τον τρόπο χρηματοδότησης της επιχείρησης για την απόκτηση ενεργητικού κεφαλαίου και τον βαθμό εξάρτησής της από δανεικά κεφάλαια. Χαμηλές τιμές του δείκτη είναι προτιμότερες καθώς φανερώνουν μικρή εξάρτηση από δανεικά κεφάλαια και χαμηλότερο επιχειρηματικό κίνδυνο. Ωστόσο πολύ χαμηλές τιμές του δείκτη δηλώνουν την αδυναμία της επιχείρησης να αξιοποιήσουν περεταίρω χρηματοοικονομικούς πόρους που θα προέκυπταν από την έκδοση χρέους.



Εικόνα 5: Πολλαπλασιαστής ιδίων κεφαλαίων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Στην Εικόνα 5 φαίνεται ότι δείκτης που εκφράζει τον πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων μειώνεται διαδοχικά καταδεικνύοντας την μικρότερη εξάρτηση της επιχείρησης από δανεικά κεφάλαια. Η χρηματοδότηση των έργων της εταιρείας βασίζεται κυρίως σε ίδια κεφάλαια. Αυτό σημαίνει ότι ο επιχειρηματικός της κίνδυνος μειώνεται χρόνο με τον χρόνο.

3.3.4.4 Δείκτες κερδοφορίας

Οι δείκτες κερδοφορίας καταδεικνύουν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη από την αξιοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων και την λειτουργία της. Οι δείκτες κερδοφορίας διακρίνονται σε δείκτες περιθωρίου και δείκτες απόδοσης. Στην συνέχεια αναλύονται οι βασικοί δείκτες των δυο κατηγοριών

3.3.4.1 Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους, δείκτης λειτουργικού περιθωρίου κέρδους, δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους φανερώνει την αξία που δημιουργεί η επιχείρηση από την παραγωγική της δραστηριότητα. Ακόμη αξιολογεί την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί τους παραγωγικούς της πόρους και να διαχειρίζεται τα κόστη της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο δείκτης λειτουργικού περιθωρίου κέρδους εκφράζει τα κέρδη της επιχείρησης από την λειτουργία της και αποτελεί ένα μέτρο μέτρησης της

αποδοτικότητας. Τα λειτουργικά κέρδη προκύπτουν από τα μικτά αφαιρώντας τα γενικά έξοδα, έξοδα διάθεσης και διοίκησης.

Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους συμπεριλαμβάνει και τα κέρδη ή ζημιές από χρηματοοικονομικές επενδύσεις της επιχείρησης, από πωλήσεις παγίων και τα έσοδα ή έξοδα από φόρους και τόκους. Ο δείκτης αυτός αποτελεί μέτρο αξιολόγησης της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι παραπάνω δείκτες που καταδεικνύουν την κερδοφορία της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. για τα έτη 2015, 2016, 2017.



Εικόνα 6: Δείκτες μικτού περιθωρίου κέρδους της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. για τα έτη 2015, 2016, 2017.



Εικόνα 7: Δείκτες λειτουργικού περιθωρίου κέρδους της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. για τα έτη 2015, 2016, 2017.



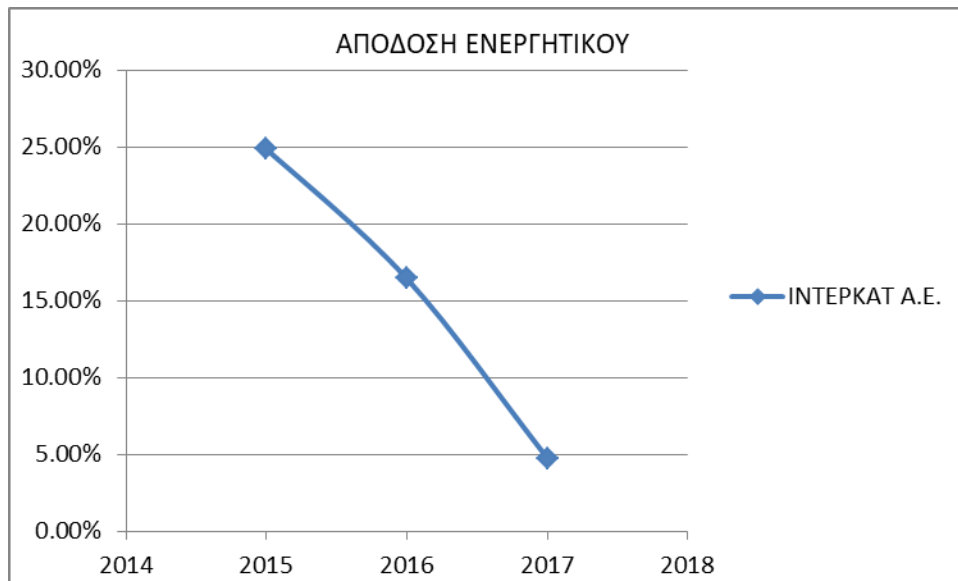
Εικόνα 8 : Δείκτες καθαρού περιθωρίου κέρδους της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Από τις παραπάνω εικόνες, οι οποίες δείχνουν την πορεία των δεικτών περιθωρίου κέρδους της εταιρίας κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων, είναι φανερό ότι η εταιρία διανύει περίοδο ύφεσης. Εύκολα κανείς καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η περίοδος ύφεσης της εταιρείας συνοδεύεται από την ύφεση στον κατασκευαστικό κλάδο. Η πρόοδος της κερδοφορίας της επιχείρησης και η παραγωγικότητά της δημιουργούν μια ανησυχητική εικόνα. Επομένως, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη της αναθεώρησης των στόχων της επιχείρησης και η δημιουργία ενός καλού επιχειρηματικού πλάνου το οποίο θα οδηγήσει την εταιρεία στην ανάπτυξη.

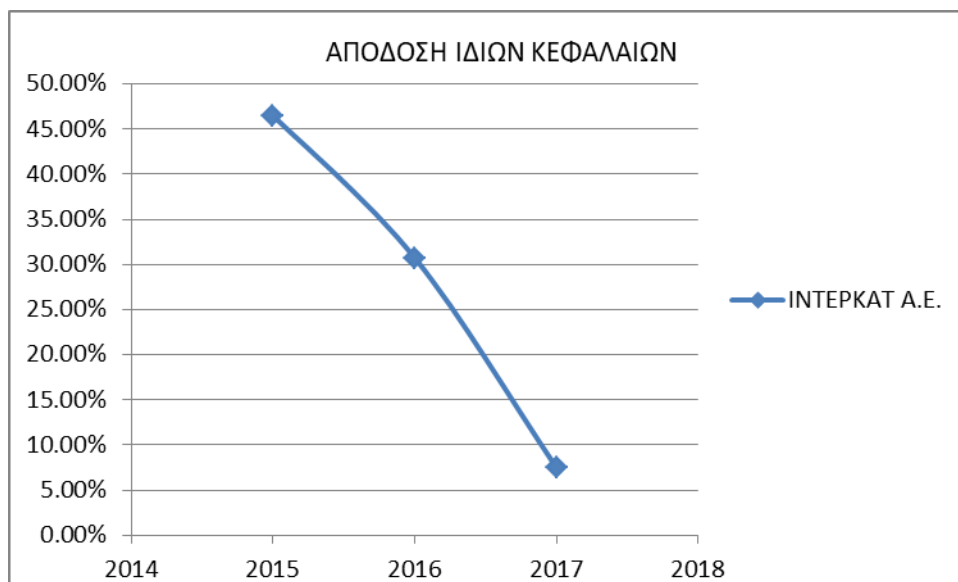
3.3.4.2 Δείκτης απόδοσης ενεργητικού, δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης απόδοσης ενεργητικού αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αναφορικά με την παραγωγή κερδών από την αξιοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων. Ακόμη φανερώνει την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, ξένων και ιδίων, σε όρους κερδοφορίας.

Ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων φανερώνει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδη από τα κεφάλαια που καταβάλουν οι μέτοχοι. Ουσιαστικά δείχνει το οικονομικό όφελος των μετόχων για τα κεφάλαια και τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Ακόμη καταδεικνύει τον βαθμό αποτελεσματικής διαχείρισης των μετοχικών κεφαλαίων από την επιχείρηση. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι δυο δείκτες απόδοσης της INTERKAT A.E.



Εικόνα 9: Δείκτες απόδοσης ενεργητικού της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.



Εικόνα 10: Δείκτες απόδοσης ιδίων κεφαλαίων της INTERKAT A.E. για τα έτη 2015, 2016, 2017.

Η καθοδική πορεία των δεικτών απόδοσης της INTERKAT A.E. επιβεβαιώνουν την ύφεση στην οποία βρίσκεται η εταιρεία τα τελευταία χρόνια. Όλοι οι δείκτες που αναλύθηκαν παραπάνω εκφράζουν την αδυναμία της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος που οδήγησαν στην πτώση της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Η ανωτέρω ανάλυση μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο στοιχείο για τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης ώστε να διερευνήσουν τα προβλήματα και να προχωρήσουν στην ανασύνταξη της στρατηγικής της εταιρείας.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΗΣ INTERKAT A.E. (BUSINESS PLAN)

4.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) της επιχείρησης αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να βασίζεται σε ρεαλιστικά δεδομένα, γεγονός που προϋποθέτει την προσεκτική ανάλυση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση, είτε αυτοί οι παράγοντες είναι εσωτερικοί, είτε είναι εξωτερικοί.

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζεται η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου της INTERKAT A.E. που αφορά την συμμετοχή της σε μειοδοτικό διαγωνισμό για την ανάληψη έργου της ΔΕΗ. Το έργο αυτό αφορά την “Εκσκαφή – φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση 10,75x10⁶ στ. υπερκείμενων με στρώματα σκληρών – ημίσκληρων σχηματισμών και ενδιάμεσων άγονων και 1,50x10⁶ τόνων λιγνίτη από το Ορυχείο Λακκιάς.” Ο διαγωνισμός διενεργείται με το σύστημα προσφοράς της ελεύθερης συμπλήρωσης ανοιχτού τιμολογίου με έλεγχο ομαλότητας σε σχέση με τις αντίστοιχες τιμές του Τιμολογίου Υπηρεσίας. Κριτήριο ανάθεσης της σύμβασης αποτελεί η πλέον συμφέρουσα από οικονομικής άποψης προσφορά, η οποία προσδιορίζεται βάσει της τιμής.

4.2 Περιγραφή και χαρακτηριστικά του έργου

Το έργο αφορά την “Εκσκαφή – φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση 10,75x10⁶ στ. υπερκείμενων με στρώματα σκληρών – ημίσκληρων σχηματισμών και ενδιάμεσων αγόνων και 1,50x10⁶ τόνων λιγνίτη από το Ορυχείο Λακκιάς.” και αποτελείται από τα εξής επιμέρους έργα:

1. Εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση 10,75x10⁶ στειρών άγονων από το Ορυχείο Λακκιάς προς τον χώρο εσωτερικής απόθεσης του Αμυνταίου. Η απόσταση μεταφοράς είναι 2,30 km μετρημένη επί σχεδίου βάσει του προτεινόμενου δρομολογίου.
2. Εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση 1,50x10⁶ τόνων λιγνίτη από το Ορυχείο Λακκιάς προς την αυλή του ΑΗΣ Αμυνταίου – Φιλώτα. Η απόσταση μεταφοράς είναι 6,00 km μετρημένη επί σχεδίου βάσει του προτεινόμενου δρομολογίου.

Η διάτρηση, ανατίναξη, εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και μεταφορά θα γίνεται με εξοπλισμό του Εργολήπτη. Για την εξόρυξη σκληρών σχηματισμών απαιτείται χρήση εκρηκτικών υλών. Οι αποστάσεις μεταφοράς είναι ενδεικτικές και αφορούν τα μήκη των προτεινόμενων δρομολογίων όπως αυτά μετρήθηκαν επί σχεδίου. Ο Εργολήπτης θα έχει την φροντίδα για την κατασκευή,

συντήρηση, καθαρισμό και διαβροχή των δρόμων από τους οποίους κυκλοφορεί. Όλα τα βοηθητικά έργα που θα απαιτηθούν επιβαρύνουν τον Εργολήπτη.

4.3 Δικαίωμα συμμετοχής στον διαγωνισμό

Στον διαγωνισμό μπορούν να συμμετέχουν Εργοληπτικές Επιχειρήσεις οι οποίες:

- Είναι εγγεγραμμένες στο Μητρώο Εργοληπτικών Επιχειρήσεων και είναι 3^{ης} τάξεως και άνω για έργα αποκάλυψης μεταλλείων και οδοποιίας.
- Έχουν μέσο ετήσιο κύκλο εργασιών των τριών τελευταίων οικονομικών χρήσεων ποσό μέχρι διπλάσιο του προϋπολογισμού της διακήρυξης με ελάχιστο αποδεκτό όριο αντίστοιχο του ετήσιου κύκλου εργασιών ίσο με το 1/5 του ανωτέρου μέσου ετήσιου κύκλου εργασιών.
- Έχουν καθαρή θέση μεγαλύτερη από το 5% του προϋπολογισμού του αντικειμένου της σύμβασης για το οποίο προσφέρουν.
- Έχουν σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων μικρότερο από το 60% του καταβεβλημένου Μετοχικού κεφαλαίου τους.
- Έχουν υλοποιήσει επιτυχώς κατά την διάρκεια των τελευταίων 5 ετών έργα με αντικείμενο Εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση συνολικού όγκου τουλάχιστον $2 \times 10^6 \text{ m}^3$ στείρων υπερκείμενων και ενδιάμεσων άγονων υλικών.

Πέραν των παραπάνω προϋποθέσεων κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να συμμετέχει στον διαγωνισμό οφείλει να καταθέσει Εγγυητική Επιστολή Συμμετοχής η αξία της οποίας ανέρχεται περίπου στο 2% του προϋπολογισμού του έργου.

4.4 Τιμολόγιο υπηρεσίας – Ανάλυση τιμών υπηρεσίας

Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται οι τιμές μονάδος για τις δυο επιμέρους εργασίες του έργου. Οι τιμές αυτές είναι ενιαίες για το σύνολο των επιχειρήσεων που επιθυμούν να συμμετέχουν στην δημοπρασία. Βάσει των τιμών αυτών οι εταιρείες προσαρμόζουν την προσφορά τους.

ΑΤ1: Εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση $1,50 \times 10^6$ τόνων λιγνίτη από το Ορυχείο Λακκιάς προς την αυλή του ΑΗΣ Αμυνταίου – Φιλώτα.

Τιμή μονάδας: 1,0425 €/τον.

ΑΤ2: Εκσκαφή, φόρτωση, μεταφορά, απόθεση και διάστρωση $10,75 \times 10^6$ στ. άγονων από το Ορυχείο Λακκιάς προς τον χώρο εσωτερικής απόθεσης του Αμυνταίου.

Τιμή μονάδας: 1,0341 €/m³ στ.

4.5 Ανάλυση δεδομένων και χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του έργου

Μετά την προσεκτική ανάγνωση του τεύχους δημοπράτησης και των προϋποθέσεων του έργου, βασικό βήμα πριν την σύνταξη της προσφοράς αποτελεί η αναγνώριση της θέσης της επιχείρησης και ο καθορισμός των στόχων της.

Όπως διαπιστώθηκε η INTERKAT A.E. διανύει μια περίοδο ύφεσης, κατά την οποία συρρικνώθηκαν οι παραγωγικές της δυνατότητες και χειροτέρευσε η χρηματοοικονομική της κατάσταση. Ωστόσο η INTERKAT A.E. αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες κατασκευαστικές στην Ελλάδα και μια από τις λίγες εταιρείες οι οποίες κατέχουν πτυχίο 7^{ης} τάξης Μ.Ε.ΕΠ. Αυτό υποδεικνύει μια εταιρεία με μεγάλης αξίας πάγια στοιχεία και μια εταιρεία με έντονη δραστηριότητα που απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού. Εταιρείες σαν την INTERKAT A.E. οφείλουν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα καθώς υποκινούν μεγάλο τμήμα της ελληνικής οικονομίας. Βέβαια η εξασφάλιση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης σε μια εποχή κρίσης για τον κατασκευαστικό τομέα, αποτελεί μεγάλο στοίχημα για την ίδια την επιχείρηση.

Οι σύγχρονοι διαγωνισμοί δημοσίων έργων χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και μεγάλες προσφορές. Στον διαγωνισμό που μελετάται στην παρούσα εργασία παρατηρείται προσπάθεια εξάλειψης του ανταγωνισμού καθώς οι προϋποθέσεις συμμετοχής είναι πολλές και απαιτητικές. Ωστόσο αναμένονται μεγάλες προσφορές από τις εταιρείες που έχουν το δικαίωμα συμμετοχής. Η INTERKAT A.E. οφείλει να δώσει την μικρότερη προσφορά προκειμένου να αναλάβει το έργο. Αυτή η προσφορά όμως θα πρέπει να είναι ικανή να της εξασφαλίσει τα έξοδα δραστηριότητας και κάποιο σχετικό κέρδος.

Κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού του έργου, ο οποίος θα αποτελέσει την προσφορά της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη της INTERKAT A.E. οφείλουν να μελετήσουν τους βασικούς παράγοντες που θα επηρεάσουν το έργο. Ο βασικότερος παράγοντας σε τέτοιου είδους έργα είναι το κόστος του πετρελαίου. Επομένως όλη η μελέτη κατά την σύνταξη του προϋπολογισμού έχει σαν βασική παράμετρο την τιμή του πετρελαίου. Στην συνέχεια πρέπει να ληφθούν υπόψη οι υπόλοιποι παράγοντες που επηρεάζουν το έργο όπως η συντήρηση, οι αποσβέσεις των μηχανημάτων και η μισθοδοσία.

Το συνολικό κόστους του πετρελαίου θα υπολογιστεί βάσει της τιμής του και των δρομολογίων που θα εκτελεστούν. Ο αριθμός των δρομολογίων καθορίζεται από τα κυβικά που πρέπει να μεταφερθούν, την χωρητικότητα κάθε δρομολογίου και την απόσταση που πρέπει να διανύσουν.

4.6. Σύνταξη του προϋπολογισμού του έργου

Η σύνταξη του ενιαίου προϋπολογισμού χωρίστηκε αρχικά σε δυο επιμέρους προϋπολογισμούς, καθένας από τους οποίους αφορά τα δυο επιμέρους έργα. Αρχικά δεδομένα για κάθε προϋπολογισμό υπήρξαν η τιμή του πετρελαίου, η ποσότητα υλικού για κάθε ημέρα και η συνολική ποσότητα υλικού για εικοσιπέντε εργάσιμες ημέρες. Στην συνέχεια υπολογίστηκαν τα διάφορα κόστη εργασίας όπως η εκσκαφή – φόρτωση, η μεταφορά, η απόθεση και το κόστος των βοηθητικών μηχανημάτων. Ακόμη υπολογίστηκαν οι αποσβέσεις των μηχανημάτων. Παρακάτω φαίνονται οι αναλυτικοί υπολογισμοί.

Έργο ΑΤ1

Τιμή πετρελαίου ανά λίτρο: 0,95 €

μ3/μηνά	ημερες	μ3/ημερα
150,000	25	6000

1) ΜΕΤΑΦΟΡΑ			
δρομ/ημερα	lit/δρομ	lit/ημερα	
23	9.5	217.26	
δρομ/ημερα	μ3/δρομ	m3/ημερα	
23	24	548.88	
ΟΔΗΓΟΣ		85.00	€/ημερ
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	217.26457	206.40	€/ημερ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		20.00	€/ημερ
ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		46.67	€/ημερ
		358.07	€/ημερ
Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό	
358.068012	548.87892	0.652	
1	ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	0.652	€/m3

Πίνακας 3: Συνολικό κόστος μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ1

2) ΕΚΣΚΑΦΗ ΦΟΡΤΩΣΗ			
δρομ/ημερ	μ ³ /αυτοκιν	m3/ημερα	
250	24	6000	
ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		120	€/ημερ
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	900	855	€/ημερ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		80	€/ημερ
ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		133.33	€/ημερ
		1188.33	€/ημερ
Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό	
1188.333333	6000	0.198	
1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΣΚΑΦΗΣ-ΦΟΡΤ	0.198	€/m3

Πίνακας 4: Συνολικό κόστος εκσκαφής - μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ1

3) ΑΠΟΘΕΣΗ ΠΡΟΩΘΗΤΕΣ			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		90 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	85	80.75 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		20 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		0 €/ημερ
			190.75 €/ημερ
ΠΟΣΟΙ	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	1	190.75	6000
ΕΚΣΚΑΦΕΑΣ (ΞΥΣΤΡΑ)			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		10 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	10	9.5 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		5 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		10 €/ημερ
			34.5 €/ημερ
	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	34.5	6000	0.0058
ΚΟΥΜΑΝΤΑΔΟΡΟΣ			
	ημερομ	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	60	6000	0.0100
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΕΣΗΣ		0.0000 €/m3

Πίνακας 5: Συνολικό κόστος απόθεσης ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ1

4) ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΒΥΤΙΑ			
	ΟΔΗΓΟΣ		75 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	100	95 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		20 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		15 €/ημερ
			205 €/ημερ
ΠΟΣΟΙ	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	0	205	6000
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗΣ			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		80 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	170	161.5 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		20 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		25 €/ημερ
			286.5 €/ημερ
ΠΟΣΟΙ	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	0	286.5	6000
1	ΣΥΝΟΛΟ ΒΟΗΘΗΤΙΚΩΝ		0.0000 €/m³

Πίνακας 6: Συνολικό κόστος βοηθητικών μηχανημάτων ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ1

ΜΕΤΑΦΟΡΑ	0.6524
ΕΚΣΑΦΗ ΦΟΡΤΩΣΗ	0.1981
ΑΠΟΘΕΣΗ	0.0000
ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	0.0000
ΑΝΤΛΗΣΗ	0.0050
ΑΝΑΤΙΝΑΞΗ	
Γεν.εξοδα + Εργολ οφελος	0.1027
ΤΕΛΙΚΗ ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΚΥΒΙΚΟ	0.9581

Πίνακας 7: Συνολικό κόστος ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ1

ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΕΡΓΟΥ				
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	lit/μηχ	αριθ/μηχ	lit/ημερ	lit/μηνα
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ	217.264574	10.93	2375.00	59375.00
ΤΣΑΠΕΣ	900	1.00	900.00	22500.00
ΠΡΟΩΘΗΤΕΣ	85	1	85	2125
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗΣ	170	0	0	0
ΒΥΤΙΟ	100	0	0	0
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΜΗΝΑ				84,000.00
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ				79,800.00
ΠΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΕΙΣ			150000	143,710.23
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ				55.53%

Πίνακας 8: Συνολικό κόστος πετρελαίου, ΑΤ1

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ		70,000
ΤΣΑΠΑ		200,000
	ΧΡΟ	
	ΑΠΟΣ	
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ	5	46.67
ΤΣΑΠΑ	5	133.33
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ	100%	46.67
ΤΣΑΠΑ	100%	133.33

Πίνακας 9: Αποσβέσεις μηχανημάτων, ΑΤ1

Έργο ΑΤ2

Τιμή πετρελαίου ανά λίτρο: 0,95 €

μ3/μηνά	ημερες	μ3/ημερα
1,000,000	25	40000

1) ΜΕΤΑΦΟΡΑ			
δρομ/ημερα	lit/δρομ	lit/ημερα	
45	2.7	121.35	
δρομ/ημερα	μ3/δρομ	m3/ημερα	
45	14.5	651.69	
ΟΔΗΓΟΣ		85	€/ημερ
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	121.35	115.2808989	€/ημερ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		50	€/ημερ
ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		45.00	€/ημερ
		295.2808989	€/ημερ
Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό	
295.2808989	651.68539	0.453	
1	ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ		0.453 €/m3

Πίνακας 10: Συνολικό κόστος μεταφοράς ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ2

2) ΕΚΣΚΑΦΗ ΦΟΡΤΩΣΗ			
δρομ/ημερ	μ ³ /αυτοκιν	m3/ημερα	
300	14.5	4350	
ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		120	€/ημερ
ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	750	712.5	€/ημερ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		40	€/ημερ
ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		150.00	€/ημερ
		1022.50	€/ημερ
Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό	
1022.50	4350	0.235	
1	ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΣΚΑΦΗΣ-ΦΟΡΤ		0.235 €/m3

Πίνακας 11: Συνολικό κόστος φόρτωσης - εκσκαφής ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ2

3) ΑΠΟΘΕΣΗ ΠΡΟΩΘΗΤΕΣ			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		100 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	250	237.5 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		40 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		25 €/ημερ
			402.5 €/ημερ
ΠΟΣΟΤ			
	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
3	402.5	40000	0.0302
ΕΚΣΚΑΦΕΑΣ (ΞΥΣΤΡΑ)			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		40 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	20	19 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		10 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		10 €/ημερ
			79 €/ημερ
1	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	79	40000	0.0020
ΚΟΥΜΑΝΤΑΔΟΡΟΣ			
	ημερομ	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	70	40000	0.0018
1	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΘΕΣΗΣ		0.0339 €/m3

Πίνακας 12: Συνολικό κόστος απόθεσης ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ2

4) ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΒΥΤΙΑ			
	ΟΔΗΓΟΣ		75 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	130	123.5 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		20 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		10 €/ημερ
			228.5 €/ημερ
ΠΟΣΟΤ	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	2	228.5	40000
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗ			
	ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ		110 €/ημερ
	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ/lit	240	228 €/ημερ
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ		40 €/ημερ
	ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟ-ΑΠΟΣΒΕΣΗ		20 €/ημερ
			398 €/ημερ
ΠΟΣΟΤ	Εσοδα/ημερας	m3/ημερα	Τιμη ανα κυβικό
	2	398	40000
1	ΣΥΝΟΛΟ ΒΟΗΘΗΤΙΚΩΝ		0.0313 €/m³

Πίνακας 13: Συνολικό κόστος βοηθητικών μηχανημάτων ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ2

ΜΕΤΑΦΟΡΑ	0.4531
ΕΚΣΑΦΗ ΦΟΡΤΩΣΗ	0.2351
ΑΠΟΘΕΣΗ	0.0339
ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	0.0313
ΑΝΤΛΗΣΗ	0.0000
ΑΝΑΤΙΝΑΞΗ	
Γεν.εξοδα + Εργολ οφελος	0.1130
ΤΕΛΙΚΗ ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΚΥΒΙΚΟ	0.8664

Πίνακας 14: Συνολικό κόστος ανά κυβικό μέτρο, ΑΤ2

ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΕΡΓΟΥ				
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	lit/μηχ	αριθ/μηχ	lit/ημερ	lit/μηνα
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ	121.348315	61.38	7448.28	186,206.90
ΤΣΑΠΕΣ	750.00	9.20	6896.55	172,413.79
ΠΡΟΩΘΗΤΕΣ	250	3	750	18750
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗΣ	240	2	480	12000
ΒΥΤΙΟ	130	2	260	6500
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΜΗΝΑ				395,870.69
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ				376,077.16
ΠΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ ΜΕΣΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΕΙΣ			1000000	866,408.18
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ				43.41%

Πίνακας 15: Συνολικό κόστος πετρελαίου, ΑΤ2

ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ		70,000
ΤΣΑΠΑ		300,000
	ΧΡΟ ΑΠΟΣ	
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ	5	46.67
ΤΣΑΠΑ	5	150.00
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ	100%	45.00
ΤΣΑΠΑ	100%	150.00

Πίνακας 16: Αποσβέσεις, ΑΤ2

Σημειώνεται ότι οι παραπάνω υπολογισμοί έγιναν βάση της τιμής του πετρελαίου που ορίστηκε στην δημοπρασία. Η τιμή όμως του πετρελαίου άλλαξε κατά την μελέτη της προσφοράς του έργου και από 0,95€/l ανέβηκε σε 1,223€/l. Αυτή η αλλαγή προσαρτήθηκε στους υπολογισμούς και παρακάτω φαίνεται η ανάλυση του κοστολογίου για τα κονδύλια ΑΤ1 και ΑΤ2 ξεχωριστά.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ ΑΤ1

ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	lit/μην	αριθ/μην	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ lit/ημερ	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ lit/μην	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	ΣΥΝΤΗΡ ΗΣΗ ΗΜΕΡΑΣ	ΣΥΝΤΗΡΗΣ Η ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΤΗΡΗ ΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜ ΗΣΙΟ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ Α	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΜΗΝΙΑΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ	217.26	11	2375.00	59375.00	19.62%	25.26%	20	5465.69	1.90%	85	23229.17	8.08%	46.6667	12753.27	4.44%	34.05%	39.69%
ΤΣΑΠΕΣ	900	1	900.00	22500.00	7.44%	9.57%	80	2000.00	0.70%	120	3000.00	1.04%	133.333	3333.333	1.16%	10.34%	12.47%
ΠΡΟΦΩΤΕΣ	85	1	85	2125.00	0.70%	0.90%	20	500.00	0.17%	90	2250.00	0.78%	0	0	0.00%	1.66%	1.86%
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗΣ	170	0	0	0.00	0.00%	0.00%	20	0.00	0.00%	80	0.00	0.00%	25	0	0.00%	0.00%	0.00%
ΒΥΤΙΟ	100	0	0	0.00	0.00%	0.00%	20	0.00	0.00%	75	0.00	0.00%	15	0	0.00%	0.00%	0.00%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΜΗΝΑ			84000.00		27.76%	35.74%		7965.69	2.77%		28479.17	9.91%		16086.6	5.60%	46.04%	54.02%
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ				79800.00													
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ				102732.00													

Πίνακας 17: Ανάλυση κοστολογίου κονδυλίου ΑΤ1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ ΑΤ2

ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	lit/μην	αριθ/μην	lit/ημερ	lit/μην	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	ΣΥΝΤΗΡ ΗΣΗ ΗΜΕΡΑΣ	ΣΥΝΤΗΡΗΣ Η ΜΗΝΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΤΗΡΗ ΣΗΣ	ΗΜΕΡΟΜ ΗΣΙΟ	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΜΗΝΙΑΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ	121.35	61	7448.28	186206.9	68.06%	87.61%	20	30689.66	11.81%	85	130431.03	50.18%	46.6667	71609.2	27.55%	157.60%	177.15%
ΤΣΑΠΕΣ	750	9	6896.55	172413.79	63.02%	81.12%	80	18390.80	7.08%	120	27586.21	10.61%	133.333	30651.34	11.79%	92.50%	110.61%
ΠΡΟΦΩΤΕΣ	250	3	750.00	18750	6.85%	8.82%	20	1500.00	0.58%	90	6750.00	2.60%	0	0	0.00%	10.03%	12.00%
ΙΣΟΠΕΔΩΤΗΣ	240	2	480.00	12000	4.39%	5.65%	20	1000.00	0.38%	80	4000.00	1.54%	25	1250	0.48%	6.79%	8.05%
ΒΥΤΙΟ	130	2	260.00	6500	2.38%	3.06%	20	1000.00	0.38%	75	3750.00	1.44%	15	750	0.29%	4.49%	5.17%
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΜΗΝΑ			395870.69		144.69%	186.27%		52580.46	20.23%		172517.24	66.37%		104260.5	40.11%	271.40%	312.98%
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ				376077.16													
ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΜΗΝΑ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ				484149.85													

Πίνακας 18: Ανάλυση κοστολογίου κονδυλίου ΑΤ2

Με βάση όλα τα παραπάνω στοιχεία συντάχθηκε πίνακας με τα συνολικά ποσοστά για κάθε κονδύλιο και πραγματοποιήθηκε αντίστοιχη ανάλυση της χρηματοοικονομικής κατάστασης.

	ΚΥΒΙΚΑ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ	ΤΙΜΗ ΚΟΝΔΥΛΙΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΞΙΑΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΒΑΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ
ΑΤ1	5500000	40.74%	0.958	27.76%	35.74%	2.77%	9.91%	5.60%	46.04%	54.02%
ΑΤ2	8000000	59.26%	0.866	144.69%	186.27%	20.23%	9.91%	40.11%	271.40%	312.98%
	13500000	100.00%								

Πίνακας 19: Συγκεντρωτικά ποσοστά προϋπολογισμού για κάθε κονδύλιο

	ΑΡΧΙΚΟ	ΑΥΞΗΣΗ ΡΥΘΜΩΝ	ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΒΑΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΗΝΑ	ΑΞΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΩΝ ΒΑΣΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ	ΑΞΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ	ΑΞΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΑΞΙΑ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	ΚΕΡΔΟΣ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	450000	450000	450000	406,688.02 €	394,700.91 €	40,296.84 €	53,344.58 €	105943.81	594,286.14 €	-187,598.12 €
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	450000	450000	450000	406,688.02 €	394,700.91 €	40,296.84 €	53,344.58 €	105943.81	594,286.14 €	-187,598.12 €
ΜΑΡΤΙΟΣ	550000	550000	550000	497,063.13 €	482,412.22 €	49,251.69 €	65,198.93 €	129486.88	726,349.72 €	-229,286.59 €
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	600000	600000	600000	542,250.69 €	526,267.88 €	53,729.12 €	71,126.11 €	141258.41	792,381.52 €	-250,130.83 €
ΜΑΙΟΣ	800000	800000	800000	723,000.92 €	701,690.51 €	71,638.82 €	94,834.81 €	188344.55	1,056,508.69 €	-333,507.77 €
ΙΟΥΝΙΟΣ	850000	850000	850000	768,188.48 €	745,546.16 €	76,116.25 €	100,761.98 €	200116.08	1,122,540.48 €	-354,352.00 €
ΙΟΥΛΙΟΣ	850000	850000	850000	768,188.48 €	745,546.16 €	76,116.25 €	100,761.98 €	200116.08	1,122,540.48 €	-354,352.00 €
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	850000	850000	850000	768,188.48 €	745,546.16 €	76,116.25 €	100,761.98 €	200116.08	1,122,540.48 €	-354,352.00 €
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	850000	850000	1250000	1,129,688.94 €	1,096,391.42 €	111,935.66 €	148,179.39 €	294288.36	1,650,794.82 €	-521,105.89 €
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	700000	700000	765000	691,369.63 €	670,991.55 €	68,504.63 €	90,685.79 €	180104.47	1,010,286.43 €	-318,916.80 €
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	600000	600000	765000	691,369.63 €	670,991.55 €	68,504.63 €	90,685.79 €	180104.47	1,010,286.43 €	-318,916.80 €
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	450000	450000	765000	691,369.63 €	670,991.55 €	68,504.63 €	90,685.79 €	180104.47	1,010,286.43 €	-318,916.80 €
	8000000	8000000	8945000	8,084,054.03 €	7,845,776.97 €	801,011.61 €	1,060,371.71 €	2105927.47	11,813,087.75 €	-3,729,033.72 €

Πίνακας 20: Χρηματοοικονομική ανάλυση της προσφοράς.

4.7. Ανακεφαλαίωση

Παραπάνω παρουσιάστηκε ένας αναλυτικός προϋπολογισμός που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μια προσφορά. Τα διοικητικά στελέχη της INTERKAT A.E. θα μελετήσουν τον προϋπολογισμό και την χρηματοοικονομική ανάλυση και θα αποφασίσουν αν πρόκειται για ένα συμφέρον επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα συντελέσει θετικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης όπου θα μπορούσε να υιοθετήσει η εταιρεία.

- Ενεργειακή αναβάθμιση κτιρίων- «Εξοικονομώ κατ'οίκον». Η Ε.Ε τα τελευταία χρόνια έχει προσχωρήσει στη θέσπιση κάποιων κανόνων ώστε να μειώσει τη χρήση ενέργειας από τα κτίρια. Συγκεκριμένα αποφάσισε α) τα κράτη μέλη να προβούν σε ενεργειακή βελτίωση του 3% των δημοσίων κτιρίων ετησίως, β) τη θέσπιση και την υποχρέωση σύνταξης πιστοποιητικού ενεργειακής απόδοσης για κτίρια προς πώληση ή ενοικίαση, γ) τη σήμανση ενεργειακής κατανάλωσης των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, φωτισμού κ.λπ., δ) την εγκατάσταση έξυπνων μετρητών ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου. (https://ec.europa.eu/commission/index_en). Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό ενέργειας δαπανείται για τη θέρμανση των κτιρίων. Η κατάταξη σε ενεργειακές κλάσεις γίνεται με μία κλίμακα από A+ μέχρι το H όπου στο ανήκουν τα κτίρια με τη βέλτιστη απόδοση ενώ στο H με τη χειρότερη. Σύμφωνα με στοιχεία της εφημερίδας “Καθημερινή της Κυριακής” το 2017, το 48,6% των κατοικιών βρίσκεται στη κατηγορία Z και H ενώ στη A+ και B βρίσκεται μόλις το 2,85%. Η INTERKAT A.E. διαθέτει τη κατάλληλη τεχνογνωσία και το υπόβαθρο ώστε να αναλάβει το έργο της ενεργειακής αναβάθμισης των κτιρίων. Επιπλέον η επίτευξη του συγκεκριμένου έργου απαιτεί μηδαμινό κεφάλαιο καθώς το κόστος των υλικών και της εργασίας καλύπτεται άμεσα από τον πελάτη. Μάλιστα τα τελευταία χρόνια το κράτος εφαρμόζει τα προγράμματα “εξοικονομώ” ώστε να χρηματοδοτήσει ιδιώτες που έχουν την οικονομική δυνατότητα να καλύψουν το παραπάνω έργο. Τέλος τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί πως όλο και περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν τη βελτίωση της ενεργειακής κατανάλωσης των κατοικιών τους με απόρροια να δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ενασχόληση της συγκεκριμένης δραστηριότητας από τις κατασκευαστικές εταιρίες.
- Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας. Η Ε.Ε στη προσπάθεια της να μειώσει το φαινόμενο του θερμοκηπίου αποφάσισε να μειώσει τη εκπομπή επικίνδυνων ρύπων κατά 20%,40% και 80-95% μέχρι το 2020, το 2030 και το 2050 αντιστοίχως. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να περιοριστεί η κατανάλωση ενέργειας από ΑΠΕ κατά 20% και 27% μέχρι το 2020 και το 2030 αντιστοίχως (https://ec.europa.eu/commission/index_en). Η Ελλάδα έδωσε κίνητρα στους πολίτες για επενδύσεις σε φωτοβολταϊκά ενώ η ίδια προχώρησε σε επενδύσεις για την εγκατάσταση ΑΠΕ. Επιπλέον τα τελευταία χρόνια έχει απελευθερωθεί η αγορά ηλεκτρικής ενέργειας με αποτέλεσμα να έχουν ιδρυθεί πολλές εταιρίες παραγωγής και παροχής ηλεκτρικού ρεύματος. Η κατασκευή εγκαταστάσεων ΑΠΕ και εταιριών παροχής ηλεκτρικού ρεύματος αποτελεί ένα κλάδο με τον οποίο θα μπορούσαν να

ασχοληθούν οι εταιρίες του κατασκευαστικού κλάδου. Οι κατασκευαστικές εταιρίες διαθέτουν τόσο τη τεχνογνωσία, τον εξοπλισμό αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για τη κατασκευή τέτοιου είδους εγκαταστάσεων όπως για παράδειγμα τη κατασκευή ηλεκτρικών πάνελ και ανεμογεννητριών. Επιπροσθέτως η Ελλάδα διαθέτει τη κατάλληλη γεωγραφική θέση για την κατασκευή τέτοιου είδους εγκαταστάσεων (π.χ περιοχές όπου επικρατούν συχνοί δυνατοί άνεμοι), ενώ παράλληλα διαθέτει αφθονία πρώτων υλών, όπως αλουμίνιο και χάλυβας, που απαιτούνται για την κατασκευή ανεμογεννητριών, μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό το κόστος για τις κατασκευαστικές εταιρίες. Τέλος υπάρχουν πολλά ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ ΕΣΠΑ) που χρηματοδοτούν έργα για εγκατάσταση ΑΠΕ τα οποία θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν οι κατασκευαστικές εταιρίες.

- Αφαλάτωση στα νησιά. Η υδροδότηση ορισμένων περιοχών, ιδιαιτέρων των νησιωτικών όπου η ανάγκη για νερό του καλοκαιρινούς μήνες είναι μεγάλη, αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα για τη χώρα μας. Το κόστος μεταφοράς νερού είναι αρκετά υψηλό και θα μπορούσε να μειωθεί σε μεγάλο βαθμό ένα εφαρμοζόταν η αφαλάτωση στα νησιά. Οι κατασκευαστικές εταιρίες θα μπορούσαν να ασχοληθούν με τη κατασκευή και τη λειτουργία μονάδων αφαλάτωσης λόγω της υψηλής ζήτησης. Παρόλα αυτά οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες δεν διαθέτουν τη κατάλληλη τεχνογνωσία και τους χρηματικούς πόρους ώστε να αναλάβουν τα συγκεκριμένα έργα. Παράλληλα έχει παρατηρηθεί πως μεγάλες ξένες εταιρίες αφαλάτωσης επιθυμούν να εισέλθουν στην ελληνική αγορά. Οι κατασκευαστικές εταιρίες της χώρας μας θα μπορούσαν να συνάψουν συμφωνίες συνεργασίας με μεγάλες εταιρίες του εξωτερικού που διαθέτουν τη κατάλληλη εμπειρία και τη τεχνολογία ώστε να αναλάβουν αυτού του είδους τα έργα.
- Εκτίμηση ακινήτων. Η εκτίμηση ακινήτων αφορά την αποτίμηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων με βάση τα διεθνή λογιστικά πρότυπα και την υπάρχουσα νομοθεσία. Οι κατασκευαστικές εταιρίες διαθέτουν τη κατάλληλη εμπειρία ώστε να αξιολογούν αποτελεσματικά την αξία ενός ακινήτου ενώ γνωρίζουν καλύτερα και τις τιμές αγοροπωλησίας που επικρατούν στο χώρο ακινήτων. Ωστόσο κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι πιστοποιημένο και θα μπορεί να εκτιμήσει την αξία ενός ακινήτου με βάση τα διεθνή πρότυπα.
- Επέκταση της δραστηριότητας σε διεθνείς αγορές. Η οικονομική ανάκαμψη του κατασκευαστικού κλάδου στην Ε.Ε τα τελευταία έτη αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη των κατασκευαστικών εταιριών. Οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες έχουν αναλάβει και έχουν φέρει εις πέρας κατασκευαστικά έργα υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών. Εξάλλου τα

ελληνικά κτίρια διακρίνονται για τη ποιότητα τους, την ασφάλεια και την ανθεκτικότητα σε πιθανούς σεισμούς με απόρροια οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες να διαθέτουν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ξένων ανταγωνιστών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαθέτουν τη κατάλληλη εμπειρία, τεχνογνωσία καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αναλάβουν σημαντικά έργα σε χώρες του εξωτερικού. Επιπλέον ένα μεγάλο πλεονέκτημα για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό είναι ότι η πλειονότητα των ξένων κρατών έχουν μικρότερους φορολογικούς συντελεστές και λιγότερη γραφειοκρατία σε σχέση με την Ελλάδα κάνοντας το έργο των κατασκευαστικών εταιριών αρκετά πιο εύκολο προσφέροντας τους παράλληλα υψηλότερα κέρδη. Μια περιοχή στην οποία θα μπορούσαν να επεκταθούν οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες επομένως και η INTERKAT A.E. είναι η περιοχή της Μέσης Ανατολής (Σαουδική Αραβία, Εμιράτα κ.λπ.) όπου τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μεγάλη κινητικότητα στο χώρο των κατασκευών.

- Κάθετη ολοκλήρωση. Η INTERKAT A.E. θα μπορούσε να εφαρμόσει την στρατηγική της καθετοποίησης προς τα πίσω ως μια εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης δηλαδή να αναλάβει τη παραγωγή και την εμπορία δομικών υλικών που χρησιμοποιούνται στα τεχνικά έργα. Συγκεκριμένα η οικονομική ύφεση έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις των οικοδομικών υλικών σε αύξηση των εξαγωγών από χώρες του εξωτερικού αυξάνοντας το κόστος κατασκευής. Η εταιρεία μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης θα μπορέσει να ελέγξει καλύτερα το επίπεδο της ποιότητας και ποσότητας των δομικών υλικών που απαιτούνται για τα έργα της. Επιπλέον θα μπορέσει να ρυθμίσει καλύτερα τις διάφορες δραστηριότητες κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, θα μειώσει το κόστος των μεσαζόντων και θα αποκτήσει ταχύτερη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες της. Όλα τα παραπάνω δεν θα αυξήσουν μόνο τα κέρδη της αλλά θα τη βοηθήσουν ώστε να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ελληνικών κατασκευαστικών εταιριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Porter, “Competitive strategy”, Free Press 1980
- [2] Porter, “Competitive advantage”, Free Press 1985
- [3] Wheelen T. , D Hunger, “Strategic Management and Business Policy”
- [4] Andrews K. (1971) The concept of corporate strategy
- [5] Johnson G.,Whittington R., ScholesK., Angwin D., Regner P. (2006), Βασικές αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων
- [6] Βιενέρης Ι. (2007). ΣΔΙΤ Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα
- [7] Γεωργόπουλος Ν (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- [8] Εμμανουηλίδης Ξ, “Επιχειρησιακός Οδηγός: Στρατηγικός Σχεδιασμός 1”, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, 2006
- [9] Ινστιτούτο Οικονομικών Κατασκευών, (ΙΟΚ) “Δημόσια και ιδιωτική δραστηριότητα
- [10] Ινστιτούτο Οικονομικών Κατασκευών, (ΙΟΚ) “Συνοπτική παρουσίαση του κατασκευαστικού κλάδου στην Ευρώπη, η ελληνική περίπτωση”
- [11] Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”
- [12] Πουλερές Γ. “Οι κατασκευαστικές στο χείλος του γκρεμού” Εφημερίδα τα Νέα
- [13] Ευθύμογλου Π., Λαζαρίδης (2000), Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Τεύχος Α', Πειραιάς
- [14] Δαγκαλίδης Α., (2009), Κλαδική μελέτη κατασκευαστικός τομέας
- [15] Κάντζος Κ., Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων
- [16] Παπαδόπουλος Δ., Φραγκιαδάκης Α., Συγκριτική Ανάλυση της Χρηματοδότησης Έργου και της Εταιρικής Χρηματοδότησης ως εργαλείο κεφαλαιαγοράς
- [17] ICAP GROUP, (2018) – Δελτίο Τύπου “Τεχνικές εταιρείες 5^{ης}, 6^{ης} και 7^{ης} τάξης 2017

Σημείωση: Τα στοιχεία της ΙΝΤΕΡΚΑΤ Α.Ε. και οι ισολογισμοί της αποκτήθηκαν έπειτα από συνέντευξη του γενικού διευθυντή της.