



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγικός σχεδιασμός κατασκευαστικής εταιρίας.

Η περίπτωση της εταιρείας 'Ξανθάκης ΑΤΕ'.

της

Χριστίνα Ξανθάκη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη χρηματοοικονομική διοίκηση)

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί ένα business plan της 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ', μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών κατασκευής δημοσίων έργων, μεσαίου μεγέθους, με παράλληλες δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες δυναμικές που τη χαρακτηρίζουν (οικογενειακή επιχείρηση με σχεδόν αποκλειστικό πελάτη το ελληνικό δημόσιο), και των αποτελεσμάτων της swot ανάλυσης επιχειρείται να γίνει ο σχεδιασμός των στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει. Εξερχόμενη από μια περίοδο με έντονες πιέσεις από το εξωτερικό της περιβάλλον, οι προτάσεις που γίνονται αποτελούν πρακτικές του σύγχρονου management και αναφέρονται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με σκοπό της συνέχιση των δραστηριοτήτων της και την επαναφορά της στη κερδοφορία.

Περιεχόμενα

<u>Εισαγωγή.....</u>	<u>6</u>
<u>Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....</u>	<u>8</u>
1.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού.....	8
1.2 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού	8
1.3 Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	9
1.3.1. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	9
1.3.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής	10
1.3.3 Αξιολόγηση της στρατηγικής.....	11
<u>Κεφάλαιο 2: Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....</u>	<u>13</u>
2.1. Ιστορική Αναδρομή	12
2.2. Δραστηριότητα.....	13
2.3. Τμήματα, διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό	17
2.4. Εξοπλισμός.....	19
2.5. Επιχειρησιακή κουλτούρα & αξίες, όραμα και στρατηγικοί στόχοι	21
<u>Κεφάλαιο 3: Χρηματοοικονομική ανάλυση.....</u>	<u>23</u>
3.1. Στοιχεία ισολογισμού-αποτελέσματα χρήσεων.....	22
3.2. Υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών	29
3.2.1. Δείκτες ρευστότητας.....	30
3.2.2. Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και φερεγγυότητας	30
3.2.3. Κυκλοφοριακές ταχύτητες.....	31
3.2.4. Αποδοτικότητα κεφαλαίων	32
3.2.5. Περιθώρια κέρδους	32
<u>Κεφάλαιο 4: Κλαδική ανάλυση.....</u>	<u>34</u>
4.1. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου	33
4.1.1. Βασικά μεγέθη-δομή.....	34

4.2.	Η συμβολή του κλάδου στη ελληνική οικονομία.....	34
4.3	Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος(pest analysis).....	36
4.3.1.	Οικονομικό περιβάλλον	36
4.3.2.	Πολιτικό/ Νομικό περιβάλλον	38
4.3.3.	Κοινωνικό/τεχνολογικό περιβάλλον	40
4.4.	Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος (σύμφωνα με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter) 40	
4.4.1.	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο	41
4.4.2.	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	42
4.4.3.	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	42
4.4.4.	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες	43
4.4.5.	Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου	43
<u>Κεφάλαιο 5: Ανάλυση swot& προτάσεις στατηγικών ανάπτυξης.....</u>		<u>46</u>
5.1.	S.W.O.T ανάλυση.....	45
5.2.	Προτεινόμενες στρατηγικές.....	47
5.2.1.	Στρατηγικές ανώτατου επιπέδου(corporatelevel)	47
5.2.2.	Στρατηγικές μεσαίου επιπέδου(businesslevel)	50
5.2.3.	Στρατηγικές κατώτατου επιπέδου(functionallevel).....	51
1.1	Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού	8
1.2	Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού	9
1.3	Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	10
1.3.1.	Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	10
1.3.2.	Διαμόρφωση της στρατηγικής	12
1.3.3	Αξιολόγηση της στρατηγικής.....	13
2.1.	Ιστορική Αναδρομή	13
2.2.	Δραστηριότητα.....	14
2.3.	Τμήματα, διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό	18
2.4.	Εξοπλισμός.....	21
2.5.	Επιχειρησιακή κουλτούρα & αξίες, όραμα και στρατηγικοί στόχοι	22

3.1.	Στοιχεία ισολογισμού-αποτελέσματα χρήσεων.....	24
3.2.	Υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών	30
3.2.1.	Δείκτες ρευστότητας	31
3.2.2.	Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και φερεγγυότητας	32
3.2.3.	Κυκλοφοριακές ταχύτητες.....	32
3.2.4.	Αποδοτικότητα κεφαλαίων	33
3.2.5.	Περιθώρια κέρδους	34
4.1.	Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου	34
4.1.1.	Βασικά μεγέθη-δομή.....	35
4.2.	Η συμβολή του κλάδου στη ελληνική οικονομία.....	36
	Η συμμετοχή του κλάδου των κατασκευών στην οικονομία μιας χώρας είναι πάντοτε καθοριστική. Το ίδιο ισχύει και για την Ελλάδα, ειδικά στην προ Ολυμπιακών αγώνων περίοδο. Κατά την περίοδο 2000-2004 ο κλάδος συμμετείχε κατά μέσο όρο γύρω στο 7% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ.Από εκεί και μετά, και με αποκορύφωμα την τελευταία εξαετία, ο κλάδος βρίσκεται σε μια παρατεταμένη ύφεση. Ο μέσος όρος της προστιθέμενης αξίας του κατά τη δεκαετία 2000-2008 στην ελληνική οικονομία ήταν 12.577 εκ. €, ενώ την επόμενη, 2009-2013 είχε μια δραματική μείωση της τάξης του 76,3%, με συνολικό μέσο όρο 5.724 εκ €,έναντι της πτώσης του ΑΕΠ κατά 23,5%.Το πρώτο τρίμηνο του 2015, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου μειώθηκε κατά 28,7% (σε τρέχουσες τιμές) σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2014. (ICAP, 2015).....	36
4.3.	Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος(pest analysis).....	37
4.3.1.	Οικονομικό περιβάλλον	38
4.3.2.	Πολιτικό/ Νομικό περιβάλλον	40
4.3.3.	Κοινωνικό/τεχνολογικό περιβάλλον	42
4.4.	Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος(σύμφωνα με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων τουPorter)	42
4.4.1.	Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο	42
4.4.2.	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	44
4.4.3.	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	44
4.4.4.	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες	45
4.4.5.	Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου	45

5.1.	S.W.O.Τανάλυση.....	46
5.2.	Προτεινόμενες στρατηγικές.....	49
5.2.1.	Στρατηγικές ανώτατου επιπέδου(corporatelevel)	49
5.2.2.	Στρατηγικές μεσαίου επιπέδου(businesslevel).....	51
5.2.3.	Στρατηγικές κατώτατου επιπέδου(functionallevel).....	52

Εισαγωγή

Η εταιρεία ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ είναι μια εταιρείας παροχής υπηρεσιών κατασκευής δημοσίων έργων, μεσαίου μεγέθους. Τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν είναι κυρίως ο οικογενειακός της χαρακτήρας καθώς και ότι δουλεύει με σχεδόν αποκλειστικό πελάτη το ελληνικό δημόσιο. Οι δύο αυτοί παράγοντες την βοήθησαν από την ίδρυσή της και κατά τη διάρκεια των περασμένων δεκαετιών να ακμάσει και ξεχωρίσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές της. Ουσιαστικά η επιτυχημένη πορεία της βασίστηκε στη προσπάθεια της διοίκησης, χωρίς όμως να εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο πλάνο και τεχνικές στρατηγικών. Στη σημερινή εποχή όμως, και ειδικά στη ελληνική πραγματικότητα που χαρακτηρίζεται από τις ιδιαίτερες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ιδιαίτερα φιλικές προς την επιχειρηματικότητα, είναι αναγκαία μια ολική αναδιάρθρωση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας. Με δεδομένο ότι αποτελώ τη δεύτερη γενιά στη διοίκηση της εταιρείας σκοπός μου είναι μεσω της εργασίας αυτής να αναπτύξω προτάσεις στρατηγικών για όλα τα επίπεδα της εταιρείας που θα βασίζονται στη μελέτη των σύγχρονων τεχνικών managementκαι όχι στον αυτοσχεδιασμό.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού γενικότερα. Σε πρώτη φάση ορίζονται οι έννοιες αυτές, και αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντικές για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο για τα βήματα διαμόρφωσης ενός στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης, τα οποία εφαρμόστηκαν και για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί την παρουσίαση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην πορεία της εταιρείας και παρουσιάζεται η οργανωτική δομή, το πλαίσιο των δραστηριοτήτων και ο εξοπλισμός της. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στην επιχειρησιακή κουλτούρα, τις αξίες, το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις και υπολογίζονται οι βασικοί αριθμοδείκτες της εταιρείας που αφορούν την τριετία (2014-2016) με σκοπό την επισκόπηση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανασκόπηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, δηλαδή του ευρύτερου κατασκευαστικού κλάδου της Ελλάδας, των χαρακτηριστικών του, των παραγόντων που το επηρεάζουν και των τάσεων που επικρατούν την τελευταία τριετία.

Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο, συνοψίζονται τα συμπεράσματα της ανάλυσης των προηγούμενων τριών κεφαλαίων τα οποία καταλήγουν σε μια swot ανάλυση, βάσει της οποίας παρουσιάζονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές του ανώτατου, ανώτερου και του λειτουργικού επιπέδου που προτείνονται για την εταιρεία.

Κεφάλαιο 1:

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Παρόλο που ο στρατηγικός σχεδιασμού έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα, ως έννοια στην επιχειρηματική πραγματικότητα εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του '50, όταν παρατηρήθηκε ότι εταιρείες με τα ίδια προϊόντα είχαν πολύ διαφορετικά αποτελέσματα, λόγω των διαφορετικών πρακτικών που υιοθετούσαν σε θέματα όπως τα κανάλια δομής ή η εσωτερική τους δομή.

Στην συνέχεια αναπτύχθηκαν διάφοροι ορισμοί της στρατηγικής των επιχειρήσεων όπως φαίνονται παρακάτω: (Παπαδάκης, 2012)

- Σύμφωνα με τον Alfred Chandler, *‘Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων’*(Chandler, 1962)
- Σύμφωνα με τον Igor Ansoff, *‘Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’*(Ansoff, 1985)

- Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel, 'Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων, των ικανοτήτων, των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον' (Hofer&Schendel, 1978)
- Σύμφωνα με τον Porter, ' Στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της'

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

1.2 Η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Οι λόγοι για τους οποίους ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία ποικίλλουν.

Αρχικά όταν υπάρχει σαφής επιχειρηματικός σχεδιασμός καθίσταται ευκρινής και η κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί η εταιρεία ώστε να εκπληρώσει την αποστολή και το όραμά της. Με βάση τον σχεδιασμό αυτόν καθορίζεται ο τρόπος (οι πόροι, τα μέσα) που απαιτείται για την υλοποίηση των στόχων της.

Παράλληλα ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο βοηθά στην λήψη ομόφωνων και ομοιογενών αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο, ανεξάρτητα από τις γρήγορες αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον τα συγκεκριμένα κριτήρια και σταθερές που θέτει ο στρατηγικός σχεδιασμός σε όλα τα επίπεδα μια εταιρείας λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς της ομοιομορφία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και ως προς το συντονισμό των δραστηριοτήτων της.

Η στρατηγική τοποθετεί κάθε εταιρεία στον επιχειρηματικό 'χάρτη' ορίζοντας την οντότητα της αλλά και τη θέση απέναντι στον ανταγωνισμό. Η δομή ή ο τρόπος λειτουργίας κάθε εταιρείας μπορεί να μην είναι ευρέως γνωστός, αλλά τα κύριο στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού της είναι αυτό που τη ξεχωρίζει απέναντι στους ανταγωνιστές της (πχ τα primary κέρχουν τις πιο χαμηλές τιμές της αγοράς, σε αντίθεση με τα Massimodutti που επιδιώκουν την υψηλή ποιότητα).

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι αυξάνει τη βεβαιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος, αφού εξασφαλίζει τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων θέτωντας ως βάση ένα κοινό πλαίσιο. Λειτουργώντας μέσα σε αυτό το κοινό πλαίσιο, αυξάνεται και η παραγωγικότητα των στελεχών μιας επιχείρησης.

Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει αν αναγνωρίσει τα στοιχεία που την ξεχωρίζουν, τις μοναδικές της ικανότητες, αλλά και τα τρωτά της σημεία, τις αδυναμίες της. Παράλληλα θα πρέπει να αφουγκράζεται το εξωτερικό της περιβάλλον για να αναγνωρίζει όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία των ανταγωνιστών της, τις τάσεις της αγοράς, τις αλλαγές. Μέσω του μελετημένου στρατηγικού σχεδιασμού επιτυγχάνεται η σύνδεση των παραπάνω και αποκτά μια επιχείρηση αυτό το 'ατού' που θα την κάνει να ξεχωρίσει. (Παπαδάκης, 2012)

1.3 Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

1.3.1. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Το πρώτο βήμα για την σωστή ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για μια επιχείρηση είναι η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Το βασικότερο εργαλείο για αυτό το σκοπό είναι το μοντέλο της S.W.O.T. ανάλυσης. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο αναλύονται τα δυνατά(strengths) και τα αδύναμα(weaknesses) στοιχεία μια επιχείρησης , καθώς επίσης οι ευκαιρίες(opportunities) και οι απειλές(threats). Η προέλευση του μοντέλου δεν είναι γνωστή , αλλά χρησιμοποιείται από τη δεκαετία του '70 με σκοπο τη σχηματοποίηση των πληροφοριών για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων . Φτιάχνοντας τον κατάλογο των ευνοικών και των δυσμενών εσωτερικών και εξωτερικών θεμάτων παρέχεται στους υπεύθυνους σχεδιασμού η δυνατότητα να κατανοήσουν σε βάθος τις διάφορες επιχειρησιακές συνιστώσες, πως μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες της επιχείρησης σε νέες ευκαιρίες, πως μπορούν οι αδυναμίες της επιχείρησης, να επιβραδύνουν την πρόοδο της και να μεγενθύνουν τις εξωτερικές απειλές, αλλά και πως μπορούν να τις αντιμετωπίσουν. (Helms&Nixon)

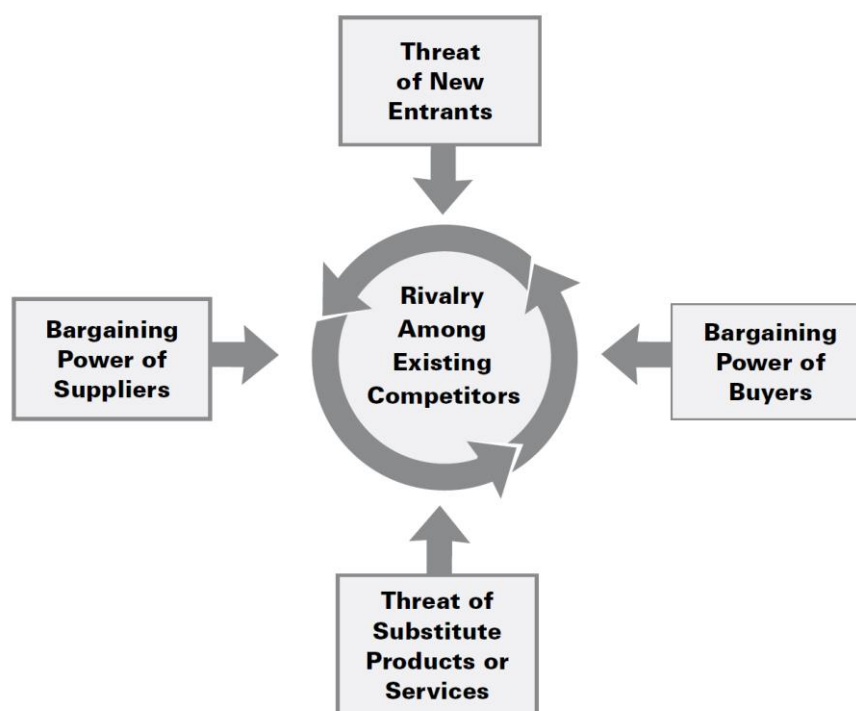
Ο χώρος στον οποίο πρέπει να αναζητήσουν οι υπεύθυνοι σχεδιασμού τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές είναι προφανώς το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, το οποίο μπορεί να διαχωριστεί σε δύο υποπεριπτώσεις, α) το μακρό-περιβάλλον και β) το μικρο-περιβαλλον.

Η πρώτη περίπτωση αφορά οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρήσεις ενός συνόλου, όπως για παράδειγμα μιας ένωσης ή μιας χώρας. Το επικρατέστερο μοντέλο

μελέτης τους είναι το P.E.S.T. Η ονομασία του προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων political, economic, social, και technological. Αναλύοντας λοιπόν τις συνιστώσες σε κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις – για παράδειγμα την αλλαγή ενός συγκεκριμένου νόμου σε ότι αφορά τη πολιτική, τα επιτόκια για την οικονομική, η ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας-ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης πραγματοποιείται με μεγαλύτερη βεβαιότητα. (KEUNGHO, 2014)

Η δεύτερη περίπτωση αφορά το άμεσο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης. Το επικρατέστερο μοντέλο μελέτης του είναι αυτό των 5 δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το περιβάλλον της κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις δυνάμεις που φαίνονται στο παρακάτω σχήμα

The Five Forces That Shape Industry Competition



Εικόνα 1: Οι πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο (Porter, 2008)

Η ένταση των δυνάμεων αυτών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης. Η κατανόηση αυτών και των αιτιών τους παρέχει ένα πλαίσιο για την πρόβλεψη και την επιρροή του ανταγωνισμού και συνεπώς και της κερδοφορίας με την πάροδο του χρόνου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τους ανταγωνιστές τους, όσο και την θέση τους απέναντι σε αυτούς. Η κατανόηση της δομής του κλάδου είναι απολύτως απαραίτητη για την αποτελεσματική στρατηγική τοποθέτηση. (Porter, 2008)

1.3.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής

Μελετώντας όλα τα στοιχεία των παραπάνω μοντέλων , το επόμενο βήμα είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή τους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή γίνεται σε 4 επιμέρους στάδια:

- Τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης
- Τον καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών
- Ανάπτυξη στρατηγικών
- Ανάπτυξη πολιτικών

Η έννοια της αποστολής ή του οράματος απαντά στο ερώτημα του **που** θα ήθελε η διοίκηση να βρίσκεται η επιχείρηση τόσο στο εγγύς μέλλον αλλά και σε ένα πιο μακρινό χρονικό ορίζοντα. Παρόλο που η αποστολή προσδιορίζεται από το ανώτερο διοικητικό επίπεδο, είναι πολύ σημαντικό να προσδιορίζει όλες τις εταιρικές λειτουργίες όλων των επιπέδων.

Ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών βοηθά στις ερωτήσεις του **τι** θα πρέπει να επιτευχθεί αλλά και του **μέχρι πότε**. Για να έχουν νόημα, θα πρέπει να είναι προσδιορίζονται με σαφή, συγκεκριμένο τρόπο, να είναι κατανοητοί από το σύνολο των εργαζομένων και κυρίως μετρήσιμοι.

Η απάντηση του **πως** γίνεται στο στάδιο της ανάπτυξης στρατηγικών και πολιτικών. Οι στρατηγικές αναπτύσσονται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι της επιχειρηματικής στρατηγικής (corporate level strategy), για την οποία υπεύθυνη είναι η ανώτερη διοίκηση. Ασχολείται με την επιλογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με την επέκταση των δραστηριοτήτων, την είσοδο ή την έξοδο σε διάφορους τομείς, με την κατανομή των πόρων, την υψηλή εποπτεία των διαφόρων τμημάτων καθώς και με τη χρηματοοικονομική στρατηγική. Σκοπός της είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Το δεύτερο επίπεδο αφορά την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (business strategy). Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των τμημάτων μιας επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής, το οικονομικό, το R&D, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και το τμήμα marketing. Η διαδικασία της διαμόρφωσης των πολιτικών αποτελεί το σύνολο των κανόνων και τον κατευθυντήριων οδηγιών για την εφαρμογή των στρατηγικών. Για να είναι επιτυχημένη η υλοποίηση και η εφαρμογή των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης πρέπει να γίνει μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. (Παπαδάκης, 2012)

1.3.3 Αξιολόγηση της στρατηγικής

Εξίσου σημαντικό βήμα όμως αποτελεί η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού, με μετρήσιμα κριτήρια, με σκοπό την αποτίμηση και όλων των παραπάνω και την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών. Για να είναι επιτυχημένη η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει αρχικά να είναι καθορισμένο το μέγεθος της ελεγχόμενης χρονικής περιόδου. Ακόμη ένας παράγοντας που είναι πολύ σημαντικό είναι η συλλογή των στοιχείων. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να δείχνουν τη πραγματική απόδοση της επιχείρησης και να συλλέγονται με ένα αποτελεσματικό και αξιόπιστο σύστημα. Η σύγκριση των στοιχείων αυτών θα γίνει με τα μεγέθη-στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση κατά τα προηγούμενα στάδια και βάση των αποτελεσμάτων είτε θα γίνουν διορθωτικές αλλαγές σε λειτουργίες, προγράμματα, διαδικασίες, είτε στον ανασχεδιασμό του στρατηγικού σχεδιασμού.

Κεφάλαιο 2:

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

2.1. Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ' ιδρύθηκε το 1996, από το κ. Αριστείδη Ξανθάκη, πολιτικό μηχανικό, αλλάζοντας ουσιαστικά την νομική μορφή της ατομικής του επιχείρησης, με βασικούς μετόχους τον ίδιο και την σύζυγο του, κα. Στυλιανή Ξανθάκη.

Τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε στην κατασκευή ιδιωτικών (realestate) και δημοσίων έργων σε όλη τη περιφέρεια της κεντρικής Μακεδονίας. Προβλέποντας όμως από νωρίς το αυξημένο ρίσκο, τους κινδύνους και τις δυσκολίες που περιλαμβάνει οικοδομική δραστηριότητα, σταδιακά, μέχρι και το 2003, η εταιρεία μείωσε την ενασχόληση της με αυτήν, ώσπου και σταμάτησε εντελώς. Αντιθέτως, η δραστηριοποίηση στην ανάληψη δημόσιων έργων ήταν συνεχώς αυξανόμενη, ενώ από το 1998 και έπειτα η ενασχόληση με την κατασκευή σιδηροδρομικών έργων είναι σχεδόν αποκλειστική.

Το 2001 εξαγοράζει την εταιρεία 'Γενική Τεχνική ΑΕΕ', η οποία κατείχε πτυχίο Ζ' τάξης, ενώ στη συνέχεια το 2002 απορροφά τον κατασκευαστικό κλάδο των εταιρειών ΒΟΥΓΙΟΥΚΛΗ ΑΒΕΕ και ΑΚΡΟΛΙΘΟΣ ΑΤΕ.

Το 2003, με τον νόμο 2940ο οποίος αντικατέστησε τον 1418/1984 αλλάζει το νομοθετικό πλαίσιο και καθορίζεται το εύρος του προϋπολογισμού των διαγωνισμών που μπορεί πλέον να συμμετάσχει η κάθε εταιρεία ανάλογα με την τάξη που ανήκει. Έτσι, με σκοπό να υπάρχει πρόσβαση σε διαγωνισμούς έργων μικρότερου προϋπολογισμού, ιδρύει την εταιρία 4^{ης} τάξης 'ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΤΕ', ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ευρύτερη παρουσία της.

Το 2008 προχωρά σε μια ακόμα απορρόφηση, του κατασκευαστικού κλάδου της εταιρείας 3^{ης} τάξης 'ΑΛΚΑΙΟΣ ΑΤΕ'.

Θέλοντας να επεκταθεί και σε άλλους τομείς, εξαγοράζει το 2011 την εταιρεία 'ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΙΚΟΣ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΣ Α.Ε.' και εκμεταλλεύομενη τα επενδυτικά κίνητρα που αφορούν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, προχωρά στην κατασκευή ενός από τα μεγαλύτερα φωτοβολταϊκά πάρκα στη βόρεια Ελλάδα, δυναμικότητας 2MW.

Με σκοπό να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της, απορροφά το 2013 τον κατασκευαστικό κλάδο της εταιρίας 'ΕΥΡΩΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.' και έτσι καταφέρνει να διατηρηθεί στην 6η τάξη.

Το 2014 με το νόμο 4278 γίνεται άρση των περιορισμών συμμετοχής των εταιριών σε δημόσια έργα και καταργούνται ουσιαστικά τα κατώτατα όρια προϋπολογισμού των διαγωνισμών που μπορεί να συμμετάσχει η κάθε εταιρεία ανάλογα με την τάξη που ανήκει. Έτσι, αφού πλέον εκλείπει ο κυριότερος λόγος διατήρησης της 'ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΤΕ', προχωρά το 2015 στη συγχώνευση με απορρόφηση της.

2.2. Δραστηριότητα

Η εταιρεία 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' είναι μια κατασκευαστική εταιρεία με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Στην τελευταία αναθεώρηση του μητρώου εργοληπτικών επιχειρήσεων κατατάχθηκε στην

- 6^η τάξη για ηλεκτρομηχανολογικά έργα και έργα οδοποιίας
- 5^η τάξη για βιομηχανικά & ενεργειακά έργα
- 3^η τάξη για οικοδομικά, υδραυλικά και λιμενικά έργα
- 2^η τάξη για έργα καθαρισμού & επεξεργασίας νερού, υγρών, στέρεων & αέριων αποβλήτων και έργα πρασίνου
- Α1 τάξη για έργα ηλεκτρονικού εξοπλισμού

Αποτελεί μάλιστα μια από τις τρεις εναπομείνουσες εταιρίες με πτυχίο 6^{ης} τάξης στην βόρεια Ελλάδα, που είναι και ο τόπος στον οποίο δραστηριοποιείται σχεδόν αποκλειστικά.

Η κύρια εξειδίκευση της είναι η κατασκευή της επιδομής σιδηροδρομικών έργων, τομέα για τον οποίο έχει επενδύσει τόσο σε μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και σε στελεχιακό δυναμικό. Οι κύριοι πελάτες της είναι ο Ο.Σ.Ε. Α.Ε., για έργα συντηρήσεων της σιδηροδρομικής επιδομής, και η ΕΡΓΑ ΟΣΕ Α.Ε. για έργα που αφορούν ανακαίνιση-ανακατασκευή παλαιότερων τμημάτων του σιδηροδρομικού δικτύου ή κατασκευή νέων. Είναι μάλιστα μόνιμη εξωτερική συνεργάτης του τμήματος της βόρειας Ελλάδας του Ο.Σ.Ε. Α.Ε. για παρεμβάσεις που συχνά απαιτούνται μετά από έκτακτα γεγονότα όπως εκτροχιάσεις, μικροατυχήματα, ή τεχνικές ανεπάρκειες λόγω φθοράς, και απαιτούν άμεση και γρήγορη επέμβαση ώστε να μην δημιουργείται πρόβλημα στα προγραμματισμένα δρομολόγια.

Η ανάληψη των έργων αυτών γίνεται μετά από τη συμμετοχή της εταιρίας σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς των αναθετουσών αρχών, εφόσον η εταιρεία έχει τη μεγαλύτερη έκπτωση και η συμμετοχή της είναι έγκυρη βάσει των δικαιολογητικών που υποβάλλει κάθε φορά.

Στη διάρκεια της λειτουργίας της έχει κατασκευάσει διάφορα και σημαντικά έργα, μερικά από τα οποία φαίνονται πίνακα 1, ενώ τα έργα που κατασκευάζει αυτή τη στιγμή φαίνονται στον πίνακα 2 :

A/A	Τίτλος έργου	Κύριος του	Προϋπολογισμός
-----	--------------	------------	----------------

		έργου	
1	Ανακαίνιση γραμμής μηχανοστασίου Θεσσαλονίκης, συμπλήρωση σηματοτεχνικής υποδομής συγκροτημάτων ΤΧ1-ΤΧ5 περιοχής Θεσσαλονίκης και της ενωτικής γραμμής Αξιός-Γέφυρα και κατασκευή εναέριας γραμμής επαφής(ΕΓΕ) της ενωτικής σιδηροδρομικής γραμμής Αξιός-Γέφυρα(Σ. 608/09)	ΕΡΓΑ ΟΣΕ ΑΕ	17.182.438,93 €
2	Εργασίες αναβάθμισης των υπόλοιπων τμημάτων της υφιστάμενης σιδηροδρομικής γραμμής στην περιοχή Δομοκου-Θεσσαλονίκης(Α.Σ.534/06)	ΕΡΓΑ ΟΣΕ ΑΕ	45.246.988,85 €
3	Εργασίες συντήρησης των γραμμών στην περιοχή δικαιοδοσίας του Α τμήματος γραμμής Θεσσαλονίκης (Α.Δ. 2066)	ΟΣΕ ΑΕ	6.259.400,00 €
4	Αναβάθμιση οδού Λαγκαδά από κόμβο εσωτερικής περιφερειακής μέχρι κόμβο Κ4	Περιφέρεια κεντρικής Μακεδονίας	18.016.715,41 €
5	Ανέγερση κτιρίου νομαρχιακής αυτοδιοίκησης Κυλικής-διοικητήριο	Νομαρχική αυτοδιοίκηση Κυλικής	8.590.377,40 €
6	Ανακαίνιση σιδηροδρομικής γραμμής μεταξύ Σ.Σ. Αμυνταίου-Σ.Σ. Κοζάνης	ΟΣΕ ΑΕ	22.075.000,00 €
7	Συντήρηση υφιστάμενης γραμμής υπο κυκλογορία μεταξύ ΣΣ Φιλαέλφειας-ΣΣ Γαλλικού και σημειακές επεμβάσεις συντήρησης γραμμής εκατέρωθεν των σταθμών(Α.Δ. 457)	ΟΣΕ ΑΕ	7.044.000,00 €
8	Στεγανοποίηση κυψελών 3 & 4 ΧΥΤΑ ΒΔ ενότητας νομού Θεσσαλονίκης(ΧΥΤ Μαυροράχης)	Φ.Ο.Δ.Σ.Α. κεντρικής Μακεδονίας	3.419.372,50

Πίνακας 1: Σημαντικότερα έργα της 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ'

A/A	Τίτλος έργου	Κύριος του έργου	Προϋπολογισμός
1	Αποκατάσταση τμημάτων σιδηροτροχιών γερανογέφυρας στο κρηπίδωμα 26 του λιμένα Θεσσαλονίκης	ΟΛΘ ΑΕ	28.134,07 €

2	Μίσθωση εργατών και μηχανημάτων για την κάλυψη των έκτακτων λειτουργικών αναγκών του τμήματος συντήρησης γραμμής Θεσσαλονίκης	ΟΣΕ ΑΕ	24.341,20 €
3	Κατασκευή υπολειπομένων έργων υποδομής, επιδομής, σηματοδότησης, τηλεδιοίκησης, τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων σηράγγων για τη νέα σιδηροδρομική γραμμή Κιάτο – Ροδοδάφνη» (Α.Σ. 715)	ΕΡΓΑ ΟΣΕ ΑΕ	16.000.000,00 €
4	Αντικατάσταση κατεστραμμένων ξύλινων στρωτήρων λόγω πυρκαγιάς στην μεταλλική γέφυρα Αξιού στη γραμμή Θ-Ε και τοποθέτηση πυλώνα ηλεκτροκίνησης στο Σ.Σ. Γέφυρας λόγω εκτροχίασης	ΟΣΕ ΑΕ	10.515,20 €
5	Ανακαίνιση & αλλαγή χρήσης διατηρητέου κτιρίου και μετατροπή του σε παραδοσιακό ξενοδοχείο κλασσικού τύπου, Α' τάξης	Ξανθάκης ΑΤΕ	2.300.000,00€
6	Κατασκευή 2 ^{ου} κλάδου κεντρικού αποχετευτικού αγωγού (Κ.Α.Α.) Θεσσαλονίκης από φρεάτιο Φ50Ν έως εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων Θεσσαλονίκης	Ξανθάκης ΑΤΕ	19.644.565,17€

Πίνακας 2: Υπό εκτέλεση έργα

Στο έργο «Κατασκευή υπολειπομένων έργων υποδομής, επιδομής, σηματοδότησης, τηλεδιοίκησης, τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων σηράγγων για τη νέα σιδηροδρομική γραμμή Κιάτο – Ροδοδάφνη» (Α.Σ. 715) η εταιρεία είναι υπεργολάβος της 'Μυτιληναίος ανώνυμη τεχνική εταιρεία-όμιλος επιχειρήσεων' για το κομμάτι της σιδηροδρομικής επιδομής. Η συνεργασία αυτή ξεκίνησε 'διαθέτοντας' η εταιρεία την σιδηροδρομική εμπειρία της στην 'Μυτιληναίος ανώνυμη τεχνική εταιρεία-όμιλος επιχειρήσεων' ώστε να μπορεί να συμμετάσχει στο διαγωνισμό του έργου, του οποίου οι όροι συμμετοχής περιλάμβαναν την εξειδικευμένη εμπειρία της 'Ξανθάκης ΑΤΕ'. Πρόκειται για μια σημαντική επιτυχία της εταιρίας, αφού η συνεργασία αυτή είναι μεγάλης στρατηγικής σημασίας.

Η ανακαίνιση & αλλαγή χρήσης γίνεται σε διατηρητέο κτίριο ιδιοκτησίας της εταιρίας, στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, η οποία εκμεταλλεζόμενη τα κίνητρα του επενδυτικού νόμου 3299/2004 μετατρέπεται, τώρα που διαφαίνεται μια τουριστική ανάπτυξη στη πόλη, το κτίριο σε 5* boutique ξενοδοχείο πόλης, με σκοπό την εκμετάλλευσή του, διεισδύοντας έτσι και στον τουριστικό κλάδο. Η διαχείριση του θα γίνει με τη μορφή μίσθωσης από την εξειδικευμένη στον κλάδο του ξενοδοχειακού management εταιρεία, 'Hotelbrain'.

Οι υψηλής ποιότητας υπηρεσίες της 'Ξανθάκης ΑΤΕ' εξασφαλίζονται μέσα από την εφαρμογή πιστοποιημένων Συστημάτων Ποιότητας σύμφωνα

α) με το πρότυπο EN ISO 9001:2008 ,

β) με το πρότυπο OHSAS 18001:2007, που αφορά την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και

γ) με το πρότυπο EN ISO 14001:2004, που αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση των έργων

2.3. Τμήματα, διοίκηση και ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρεία 'Ξανθάκης ΑΤΕ' είναι στον πυρήνα της μια οικογενειακή επιχείρηση. Αυτή τη στιγμή απασχολεί 80 άτομα τα οποία απασχολούνται στα τμήματα που φαίνονται στο παρακάτω οργανόγραμμα.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα

Τα **εργοτάξια** οργανώνονται ανάλογα με τα έργα που αναλαμβάνει η εταιρεία στον τόπο εκτέλεσής τους. Στελεχώνονται πάντα από τον projectmanager, ο οποίος είναι πολιτικός μηχανικός με μεγάλη εμπειρία στην εκτέλεση δημοσίων έργων. Ο projectmanager είναι υπεύθυνος για την οργάνωση, τη στελέχωση και τον έλεγχο του εργοταξίου, την επικοινωνία με τον κύριο του έργου, την σύνταξη πιστοποιήσεων και άλλων εγγράφων, την εύρεση υπερβολών, προμηθευτών και τη διαπραγμάτευση μαζί τους, την τήρηση των διαδικασιών των δημοσίων έργων, το reporting κ.α. Μαζί του βρίσκεται και ένας τοπογράφος μηχανικός ο οποίος είναι υπεύθυνος για την τοπογραφική αποτύπωση, χάραξη, τη σύνταξη σχεδίων as built, τις επιμετρήσεις και την παρακολούθηση συντήρησης τοπογραφικών οργάνων. Για την καθημερινή υποστήριξη των εργασιών τους υπάρχει και η γραμματεία του εργοταξίου, η οποία είναι υπεύθυνη για την ορθή τήρηση του αρχείου της αλληλογραφίας και όλων των εγγράφων του έργου, την συλλογή και κωδικοποίηση παραστατικών, και τη διεκπεραίωση ορισμένων διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού. Απαραίτητο μέλος της ομάδας των εργοταξίων είναι και ο εργοδηγός ο οποίος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό, τον προγραμματισμό και τη παρακολούθηση της καθημερινής ροής εργασιών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στελέχη αυτά έχουν πολυετή συνεργασία με την εταιρεία και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης στον τομέα του σιδηροδρόμου. Οι μηχανικοί έχουν

συμμετάσχει σε πολλά σεμινάρια στην Ελλάδα και το εξωτερικό ενώ κάθε χρόνο επισκέπτονται μεγάλη σιδηροδρομική έκθεση στο Βερολίνο με σκοπό να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις. Το ίδιο ισχύει και για τους εργοδηγούς οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί στη Γερμανία αλλά και από εξειδικευμένα συνεργεία του ΟΣΕ Α.Ε.. Συγχρόνως, όλοι οι χειριστές σιδηροδρομικών μηχανημάτων και οι ειδικοί συγκολλητές εκπαιδεύονται και πιστοποιούνται για την εργασία τους από μεγάλους οίκους του εξωτερικού όπως η Plasser-Theurer ή η Robel.

Κατά περίπτωση και ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες του έργου στους παραπάνω μπορεί να προστεθεί ένας onsiteμηχανικός και ένας μηχανικός ποιότητας. Παράλληλα με τις παραπάνω αρμοδιότητες, από το εργοτάξιο γίνεται και η απαραίτητη προκοστολόγηση για τους διαγωνισμούς των έργων στους οποίους θέλει να συμμετάσχει η εταιρεία.

Στο οικονομικό τμήμα ανήκει το λογιστήριο, του οποίου οι αρμοδιότητες περιλαμβάνουν όλες τις τυπικές και απαραίτητες διεργασίες, όπως η καταχώρηση των παραστατικών, εισπράξεις, πληρωμές, η διεκπεραίωση των διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού κ.α..

Το backofficeείναι το τμήμα που στηρίζει τη λειτουργία όλων των τμημάτων. Οι αρμοδιότητες του ποικίλουν και περιλαμβάνουν την εύρεση διαγωνισμών και τη προετοιμασία φακέλου συμμετοχής σε αυτούς, την αναθεώρηση του πτυχίου της εταιρείας, την ανανέωση της ενημερότητας του πτυχίου της εταιρείας, την υποβολή της έκθεσης δραστηριότητας, της έκθεσης αποβλήτων κ.α..

Το τμήμα της αποθήκης είναι υπεύθυνο για την παραγγελία και παραλαβή υλικών που χρειάζονται για την εκτέλεση των έργων καθώς και για την συντήρηση των μηχανημάτων της εταιρείας.

Ο operationsmanagerείναι ουσιαστικά αυτός που συντονίζει όλα τα παραπάνω τμήματα και αναφέρεται στον πρόεδρο & διευθύνοντα σύμβουλο. Σε συνεργασία με το λογιστήριο συντάσσει αναφορές για την παρακολούθηση της οικονομικής πορείας των έργων, κάνει τον οικονομικό προγραμματισμό και τη διανομή των πόρων,

παρακολουθεί την πορεία διάφορων χρηματοοικονομικών προϊόντων στα οποία έχει επενδύσει η εταιρεία καθώς και διάφορων νομικών υποθέσεων της.

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία έχει έντονο το οικογενειακό στοιχείο στη δομή της και πολλά από τα παραπάνω στελέχη έχουν κάποια συγγένεια μεταξύ τους.

2.4. Εξοπλισμός

Η εταιρεία με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας αλλά και της αποδοτικότητας της έχει προχωρήσει κατά τη διάρκεια της λειτουργίας σε μεγάλες επενδύσεις μηχανολογικού εξοπλισμού, και κυρίως σε ειδικευμένο εξοπλισμό που αφορά την κατασκευή της σιδηροδρομικής επιδομής, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα.

Τύπος	Κατασκευαστής	Μοντέλο	Ποσότητα
Ανυψωτικό περνοφόρο όχημα (ME 70974)	Komatsu		1
Ανυψωτικό περνοφόρο όχημα (ME 98731)	Toyota		1
Φορτωτής (ME 125708)	Liebherr	L566	1
Εκσκαφέας με ερπύστριες (ME 55237)	Liebherr	R 942	1
Γερανός (ME 57577)	MAZ		1
Εκσκαφέας (ME 69331, 69332, 69334, 69335)	Liebherr	ZW 902	4
Εκσκαφέας (ME 70973)	Orenstein & Koppel	MHS 4	1
Φορτωτής (ME 53233)	J.C.B	3CX4	1
Φορτωτής (ME 55235)	International	530 All	1
Ισοπεδωτής (ME 54045)	Caterpillar	12 F	1
Φορτηγό (ανατρεπόμενο) (NEE 2020, NZK 9193)	MAN		2
Φορτηγό (μη ανατρεπόμενο με γερανό) (NZE 8638)	MAN		1
Εκσκαφέας (ME 69337)	Orenstein & Koppel	06	1
Εκσκαφέας (ME 69338)	Orenstein & Koppel	09	1
Οδοστρωτήρας (ME 69330)	Vibromac		1
Φορτωτής (ME 55270)	Caterpillar	980 C	1
Ανυψωτικό περνοφόρο όχημα (ME 98845)	Manitu	M50-4	1
Φορτωτής (ME 55236)	International	540	1

Μηχάνημα έμπηξης πασσάλων	Caterpillar	RG16T	1
Συγκροτημα σπαστήρα	Terex pegson	428	1
Διαλογεας	Fintec	524	1
Φορητό (επικαθήμενο) (EEZ 4572)	Scania		1
Διαμορφωτής - Προωθητής Σκύρων Γραμμής	Plasser & Theurer	SSP 80	1
Διαμορφωτής - Προωθητής Σκύρων Γραμμής		SSP 100	1
Μηχάνημα υπογόμεωσης έρματος για ευθείες		08-32U	1
Μηχανημα υπογόμεωσης έρματος		08-275	1
Μηχανή Συγκολλήσεων γραμμής		K 355 PT	1
Μηχάνημα τοποθέτησης Στρωτήρων	Robel	PK 1.20 ES	1
Μηχανή Έλξης	Ρουμανια		1
Μετατοπιστικό τρένων (ME 67529)	Mercedes	UNIMOG	1
Μηχανή Καθαρισμού έρματος	Plasser & Theurer	RM 74 U	1
Σκυροβάγωνα			12
Μαρίκες			2
Βαγονέτα μεταφοράς - Πλατφόρμες			10
Γερανοδρεζίνα			1
Γερανός Γραμμής	KIROW	EDK 300/5	1

Πίνακας 3: Εξοπλισμός

2.5. Επιχειρησιακή κουλτούρα & αξίες, όραμα και στρατηγικοί στόχοι

Κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας της εταιρείας είναι η φυσιογνωμία του ιδιοκτήτη που καθορίζει με τη συμπεριφορά του την εσωτερική και εξωτερική εικόνα της 'Ξανθάκης ΑΤΕ'. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτέλεσε την κινητήριο δύναμη της εταιρείας, για αυτό και βασικός άξονας της εταιρικής κουλτούρας είναι το ομαδικό πνεύμα και η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα.

Το όραμα της εταιρείας είναι να εδραιωθεί η ηγετική της θέση στην κατασκευή σιδηροδρομικών έργων σε όλη την ελληνική επικράτεια διατηρώντας και επεκτείνοντας όμως την δραστηριοποίηση της σε εναλλακτικούς τομείς (τουρισμός, ΑΠΕ κ.α.).

Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας είναι:

- ✓ Διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην κατασκευή έργων σιδηροδρομου
- ✓ Στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλους ομίλους του κλάδου με σκοπό την εξασφάλιση της συμμετοχής στην κατασκευή μεγάλων σιδηροδρομικών έργων.
- ✓ Επέκταση δραστηριοτήτων σε άλλους τομείς καθώς και σε όμορες βαλκανικές χώρες.
- ✓ Γρήγορη, ποιοτική & οικονομική εκτέλεση των έργων.
- ✓ Υψηλή ικανοποίηση πελατών.
- ✓ Αύξηση αποδοτικότητας στην εκτέλεση των έργων.
- ✓ Διατήρηση ρευστότητας & κερδοφορίας-εκτέλεση έργων χωρίς να εξαρτάται από τραπεζικό δανεισμό.
- ✓ Κοινωνικά υπεύθυνα και βιώσιμη ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 3:

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων του ομίλου 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' για τα τελευταία 4 χρόνια. Η τετραετία αυτή δεν χαρακτηρίζει την γενικότερη πορεία του ομίλου, αποτελεί όμως ένα χρονικό πλαίσιο στο οποίο συνέβησαν πολλές και μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

του, συνεπώς θα είναι ενδεικτικό για την μετέπειτα πορεία του. Συγχρόνως κρίνεται και επαρκής ώστε τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να είναι ασφαλή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η οποιαδήποτε μεταβολή στα οικονομικά μεγέθη οφείλεται στην μητρική εταιρεία 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' καθότι οι 'ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΤΕ' και 'PHOTELMAE' έχουν πολύ συγκεκριμένη και περιορισμένη οικονομική δραστηριότητα.

3.1.Στοιχεία ισολογισμού-αποτελέσματα χρήσεων

	Έτος			
	2013	2014	2015	2016
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ	3.833,61	23.514,19	20.686,49	17.858,79
ΛΟΙΠΕΣ ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝ/ΣΕΙΣ	0,00	0,00	89.404,00	79.825,00
ΑΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚ/ΣΕΙΣ	0,00	0,00	0,00	0,00
Έξοδα ερευνών και αναπτύξεως	0,00	0,00	0,00	0,00
Παραχωρήσεις και διακαιώματα βιομηχ. Ιδιοκτησίας	0,00	0,00	0,00	0,00
ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ				
Γήπεδα-οικόπεδα	2.111.429,65	2.111.429,65	2.111.429,65	2.111.429,65
Κτίρια-εγκατ/σεις κτιρίων	80.080,38	76.527,20	72.974,02	468.252,37
Μηχ. - τεχν. Εγκ. & λοιπός μηχ. Εξ.	4.350.335,91	4.297.473,26	3.993.502,74	3.706.628,55
Μεταφορικά μέσα	10.164,27	31.964,30	20.000,00	15.000,00
Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός	77.993,71	70.455,50	69.502,54	237.549,78
Ακινήτοποιήσεις υπό εκτέλεση	648.140,37	648.140,37	673.089,07	892.986,32
Σύνολο Ακινήτοποιήσεων	7.278.144,29	7.235.990,28	7.029.902,02	7.511.671,67
Συμμετοχές & λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	146.518,60	145.471,75	127.417,59 €	120.480,69
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	7.424.662,89	7.381.462,03	7.178.006,10	7.650.011,15
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ				
Εμπορεύματα	0,00	0,00	0,00	0,00
Προϊόντα έτοιμα & ημιτελή	0,00	0,00	0,00	0,00
Παραγωγή σε Εξέλιξη	30.526,50	1.366.561,17	1.567.353,18	1.889.102,18
Πρώτες και βοηθητικές ύλες - Αναλώσιμα υλικά	486.520,50	433.915,37	388.578,24	385.651,79
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	9.044,75	0,00	0,00	0,00
	526.091,75 €	1.800.476,54	1.955.931,42	2.274.753,97
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ				
Πελάτες (μείον προβλέψεις)	1.017.511,99	579.470,05	715.017,54	1.414.790,94

Γραμμάτια σε καθυστέρηση	0,00	0,00	0,00	0,00
Επιταγές Εισπρακτέες	0,00	0,00	0,00	0,00
Επιταγές σε καθυστέρηση	0,00	0,00	0,00	0,00
Βραχ/μες απαιτήσεις κατά συν/νων επιχ/εων	403.853,19	408.545,93	429.412,76	431.763,88
Επισφαλείς - Επίδικοι πελάτες και χρεώστες	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Χρεώστες Διάφοροι	1.420.609,59	1.283.729,86	1.268.264,17	1.120.832,81
Λογ/σμοι διαχ. Προκ/λων & πιστώσεων	9.829,27	0,00	0,00	0,00
	3.051.804,04	2.471.745,84	2.612.694,47	3.167.387,63
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	1.123.152,39	3.626.469,17	6.520.222,87	5.312.126,33
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ				
Ταμείο	39.703,68	51.559,54	45.535,70	46.930,13
Καταθέσεις όψεως & Προθεσμίας	12.669.832,94 €	5.642.008,74	1.945.451,41	2.475.318,20
	12.709.536,62	5.693.568,28	1.990.987,11	2.522.248,33
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	17.410.584,80	13.592.259,83	13.079.835,87	13.276.516,26
ΜΕΤ/ΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	181.007,25	48.655,65	0,00	374.670,25
<i>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</i>	<i>25.020.088,55</i>	<i>21.045.891,70</i>	<i>20.257.841,97</i>	<i>21.301.197,66</i>

Πίνακας 4: Στοιχεία ενεργητικού

Το ενεργητικό της εταιρίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί υψηλό. Το 2014 παρουσίασε αισθητή μείωση, αυξήθηκε το 2015 και 2016, διατηρώντας όμως την πτωτική του πορεία και παρουσιάζοντας μια συνολική μείωση της τάξεως του 15% από το 2013. Οι όποιες διακυμάνσεις οφείλονται αποκλειστικά στις αντίστοιχες διακυμάνσεις του κυκλοφορούντος ενεργητικού.

Προχωρώντας στα επιμέρους στοιχεία του ενεργητικού, παρατηρείται μια αύξηση στο πάγιο ενεργητικό, η οποία οφείλεται κυρίως στην αύξηση των ενσώματων ακινητοποιήσεων και ειδικότερα σε μια επένδυση που έγινε το 2016. Η εταιρεία επιθυμούσε για μεγάλο χρονικό διάστημα να εκμεταλλευτεί τη συσσωρευμένη ρευστότητα των προηγούμενων ετών επενδύοντας σε ακίνητα που θα μπορούσαν παράλληλα να είναι και μια εναλλακτική πηγή εισοδήματος. Παρόλα αυτά, επέλεξε να διατηρήσει την ρευστότητά της την τριετία 2013-2015, αναγνωρίζοντας το γεγονός ότι η χρηματοδότηση από τις τράπεζες θα ήταν πολύ δύσκολη εν μέσω της οικονομικής κρίσης, έτσι ώστε να συνεχίσει την εκτέλεση των έργων με ασφάλεια.

Όσον αφορά τα αποθέματα, η μόνη κατηγορία στην οποία παρατηρείται σημαντική αλλαγή είναι η παραγωγή σε εξέλιξη –οι εκτελεσμένες και όχι τιμολογημένες εργασίες

δηλαδή- η οποία εκτοξεύτηκε από 30.526,50€ το 2013 σε 1.366.561,17€ το 2014 ενώ μέχρι το 2016 είχε συνολική αύξηση 6000%. Αυτό οφείλεται κυρίως στη στάση πληρωμών από το ελληνικό δημόσιο, το οποίο δεν επέτρεπε την τιμολόγηση εκτελεσθέντων εργασιών, εξαιτίας της δυσχερούς οικονομικής κατάστασης της χώρας. Αρκετά μεγάλο κομμάτι της αύξηση αυτής, είναι και διεκδίκηση της εταιρείας για αργία προσωπικού και σταλία μηχανημάτων λόγω διακοπής των εργασιών σε έργο υπό εκτέλεση λόγω λανθασμένης μελέτης. Αντιθέτως οι πρώτες και βοηθητικές ύλες παραμένουν σε σταθερά επίπεδα διαχρονικά, γεγονός που καταδεικνύει μερικώς απαξιωμένο απόθεμα.

Συνεχίζοντας με τις απαιτήσεις, έχοντας ως έτος βάσης το 2013, σημειώνεται σημαντική μείωση τα έτη 2014-2015, ενώ το 2016 υπάρχει ανάκαμψη στα επίπεδα του 2016. Η διακύμανση αυτή οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στο κονδύλι Πελάτες, το οποίο έχει ανάλογες αυξομειώσεις.

Το τελευταίο στοιχείο του ενεργητικού της εταιρείας στο οποίο πρέπει να γίνει αναφορά είναι τα διαθέσιμά της, τα οποία παρουσίασαν μια σταδιακή μείωση. Αυτό συνέβη γιατί η διοίκηση αφουγκραζόμενη τις οικονομικές εξελίξεις αποφάσισε να επενδύσει σε χρηματοοικονομικά προϊόντα, με σκοπό να διασφαλίσει τη ρευστότητα της, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο και μια εναλλακτική πηγή εισοδήματος. Σε κάθε περίπτωση πάντως η ρευστότητα της κρίνεται παραπάνω από επαρκής ώστε να συνεχίσει η απρόσκοπτη εκτέλεση των έργων της χωρίς να εξαρτάται απαραίτητως από τραπεζικό δανεισμό, αν και καλό θα ήταν η πλεονάζουσα αυτή ρευστότητα να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή εσόδων.

	Έτος			
	2013	2014	2015	2016
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	5.893.500,00	5.893.500,00	6.475.890,00	6.475.890,00
Διαφορές αναπροσαρμογής - Επιχ/σεις επενδύσεων πάγιου ενεργ.	489,48	489,48		
Αποθεματικά Κεφάλαια	2.190.541,24	3.542.516,73	3.635.903,79	3.648.492,09
Αποτελέσματα εις νέο	9.832.341,24	7.838.268,18	7.753.116,38	7.362.360,51
Διαφορά υπερ το άρτιο	-556.080,46	-556.080,46		
Δικαιώματα Μειοψηφίας	1.435.973,54	1.539.437,71		
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	18.796.765,04	18.258.131,64	17.864.910,17	17.486.742,60
Προβλέψεις	0,00	0,00	0,00	0,00
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00

Ομολογιακά Δάνεια	0,00	0,00	0,00	0,00
Δάνεια Τραπεζών	0,00	0,00	0,00	0,00
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,00	0,00	0,00	0,00
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις				
Προμηθευτές	512.811,98	147.627,26	114.327,12	528.042,83
Γραμμάτια πληρωτέα	0,00	0,00	0,00	0,00
Επιταγές Πληρωτέες	74.388,78	76.666,79	0,00	0,00
Τράπεζες λογ/σμοι βραχυπ. Υποχρεώσεων	1.004.905,80	1.004.876,36	996.961,84	2.012.752,25
Προκαταβολές πελατών	1.263.104,93	1.147.772,72	1.117.454,04	1.057.041,91
Υποχρ/σεις από φόρους τέλη	786.208,92	96.491,95	96.790,36	89.786,37
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	19.087,60	22.441,25	15.068,12	37.999,75
Μερίσματα Πληρωτέα	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00
Πιστωτές Διάφοροι	1.121.083,73	291.883,23	52.330,32	88.531,93
	5.781.591,74	2.787.759,56	2.392.931,80	3.814.155,04
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	5.781.591,74	2.787.759,56	2.392.931,80	3.814.155,04
ΜΕΤ/ΚΟΙ ΛΟΓ/ΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	441.731,77	0,50		300,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	25.020.088,55	21.045.891,70	20.257.841,97	21.301.197,64

Πίνακας 5: Στοιχεία παθητικού

Ξεκινώντας με το μετοχικό κεφάλαιο, το 2015 παρατηρείται μια σημαντική αύξηση η οποία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οφείλεται στη συγχώνευση με απορρόφηση της 'ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΑΤΕ' από τη μητρική 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ'. Συνεχίζοντας με τα υπόλοιπα στοιχεία των ιδίων κεφαλαίων, αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν το 1.000.000,00των αποθεματικών κεφαλαίων είναι πρόβλεψη που έχει γίνει σύμφωνα με το νόμοΝ.3299/04 στον οποίο εντάχθηκε η εταιρεία με σκοπό τη μετατροπή του διατηρητέου κτηρίου που έχει στην κατοχή της σε ξενοδοχείο.

Όσον αφορά τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, η πορεία τους ακολουθεί τη διακύμανση των περισσότερων στοιχείων του ισολογισμού, δηλαδή κατά τα έτη 2014 & 2015 μειώνεται, ενώ στη συνέχεια το 2016 αυξάνεται.

Ο τραπεζικός δανεισμός φαίνεται να έχει αυξηθεί το 2016, όχι εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας, αλλά γιατί η εταιρεία επέλεξε να εκμεταλλευτεί τα οφέλη της χρηματοοικονομικής μόχλευσης για την εκκίνηση της νέας υπεργολαβικής της σύμβασης, με σκοπό να επισκευάσει το βαρύ σιδηροδρομικό της εξοπλισμό που λόγω έλλειψης αντικειμένου δεν χρησιμοποιήθηκε τις προηγούμενες χρονιές, αλλά και για να επενδύσει σε νέο, ώστε να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

Οι προκαταβολές των πελατών έχουν αποκλειστικά δύο πηγές. Η πρώτη, που περιλαμβάνει και το μεγαλύτερο ποσό, είναι το ελληνικό δημόσιο και αφορά την

εκτέλεση του έργου 'Κατασκευή 2^{ου} κλάδου κεντρικού αποχετευτικού αγωγού (Κ.Α.Α.) Θεσσαλονίκης από φρεάτιο Φ50N έως εγκατάσταση επεξεργασίας λυμάτων Θεσσαλονίκης', και δόθηκε βάση του άρθρου 51.1 του νόμου 3669/2008, για την προμήθεια των ειδικών σωλήνων του έργου. Η προκαταβολή αυτή μειώνεται όπως περιγράφεται παρακάτω στο άρθρο 51.5 του νόμου 3669/2008, σε κάθε πιστοποίηση που γίνεται στο έργο.

‘Η απόσβεση της προκαταβολής γίνεται τμηματικά με παρακράτηση από κάθε πληρωμή προς τον ανάδοχο, μεταγενέστερη του χρόνου λήψης της προκαταβολής εκατοστιαίου ποσοστού (Π%), που εφαρμόζεται στο ποσό της πληρωμής και προκύπτει από τη σχέση: $P = \rho/\Sigma \times 100 \times 1,10$ όπου: ρ είναι το ποσό της προκαταβολής σε ευρώ και Σ , πάλι σε ευρώ, το μέρος του συμβατικού ποσού που δεν έχει ακόμα πληρωθεί στον ανάδοχο κατά τη χορήγηση της προκαταβολής.’(3669, 2008)

Το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα του 2014 και 2015 όμως το συγκεκριμένο έργο ήταν σταματημένο, εξαιτίας λανθασμένης μελέτης, με αποτέλεσμα να μην γίνεται καθόλου απομείωση της προκαταβολής αυτής και η εταιρεία να βαρύνεται με επιπλέον τόκους. Το 2016 με την επανεκκίνηση του έργου, το ποσό αυτό απομειώθηκε σημαντικά, αλλά αυτό δεν αποτυπώνεται στο κονδύλι, καθότι χορηγήθηκε στην εταιρεία από την ΜΥΤΗΛΙΝΑΙΟΣ προκαταβολή για τους ίδιους λόγους που περιγράφηκαν παραπάνω για το νέο έργου που εκτελείται υπεργολαβικά. Όπως θα φανεί και στη συνέχεια από τα αποτελέσματα χρήσης, οι προκαταβολές αυτές βοήθανε πολύ στη ύπαρξη ρευστότητας της εταιρίας, αλλά επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία της.

	Έτος			
	2013	2014	2015	2016
Κύκλος Εργασιών πωλήσεις	5.203.337,83	2.952.431,69	1.395.577,74	2.268.187,74
Μείον : Κόστος πωλήσεων	2.987.026,93	1.690.570,98	800.614,00	1.490.795,56
Μεικτά Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	2.216.310,90	1.261.860,71	594.963,74	777.392,18
Πλέον : Άλλα έσοδα εκμ.	7.296,61	900,00	690,00	-
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικ/κης λειτουργίας	916.853,91	463.059,06	381.486,37	419.409,98
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	447.064,45	251.814,95	163.743,10	305.107,95
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	859.689,15	547.886,70	50.424,27	52.874,25
ΠΛΕΟΝ: Έσοδα Συμμετοχών	65.975,39€	-		

ΠΛΕΟΝ: Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	915.268,83	216.213,03	87.618,48	162.076,50
ΜΕΙΟΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΖΗΜΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ	1.084.454,39	810.034,83	354.354,78	42.185,75
ΜΕΙΟΝ: Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα - Πιστ. Τόκοι	297.206,33	249.443,49	210.429,94	217.378,28
Ολικά Αποτελέσματα εκμ.	459.272,65	-295.378,59	-426.741,97	-44.613,28
Αποσβέσεις Παγίων	271.467,46	325.675,88	330.635,38	327.943,05
Μειον: οι από αυτές ενσ/νες στο λειτ. Κόστος	271.467,46	325.675,88	330.635,38	327.943,05
ΠΛΕΟΝ (ή μείον): Έκτακτα αποτελέσματα	117.910,04	-367.661,51	-21.799,81	-254.083,91
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	577.182,69	-663.040,10	-448.541,78	-298.697,19 €

Πίνακας 6: Αποτελέσματα χρήσης

Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα χρήσης και το σημαντικότερο ίσως στοιχείο τους, τον κύκλο των εργασιών παρατηρείται ακριβώς το ίδιο φαινόμενο, δηλαδή κατά τα έτη 2014 & 2015 μειώνεται, ενώ στη συνέχεια το 2016 αυξάνεται. Αυτό είναι θετικό γιατί φαίνεται ότι τα περισσότερα στοιχεία του ισολογισμού, όπως για παράδειγμα οι απαιτήσεις, ακολουθούν την πορεία του κύκλου των εργασιών, γεγονός που αποδεικνύει την προσαρμοστικότητα της εταιρείας στις δύσκολες οικονομικές συνθήκες. Η δυσκολία αυτή είναι ακόμα πιο έντονη για τον όμιλο, καθότι με εξαίρεση το 2016 ο αποκλειστικός πελάτης του είναι το ελληνικό δημόσιο, συνεπώς η εξάρτηση του από αυτόν είναι άμεση. Ακόμα και το έσοδα της 'PhotelMAE' που είναι σταθερά και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν εγγυημένα, προέρχονται και πάλι από το ελληνικό δημόσιο. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η πτώση του κύκλου εργασιών θεωρείται καθαρά συγκυριακή, και σχετιζόμενη με την φθίνουσα πορεία της ελληνικής οικονομίας.

Τα μεικτά αποτελέσματα χρήσης ως απόλυτο νούμερο παρουσιάζουν μια μεγάλη μείωση. Αν εξεταστούν όμως ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών, που έχει και μεγαλύτερη σημασία, φαίνεται ότι είναι σταθερό στο 43% περίπου, τις τρεις πρώτες χρονιές, ενώ το 2016 μειώνεται σχεδόν κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες. Αυτό οφείλεται, όπως περιγράφηκε και παραπάνω, στα σημαντικά έξοδα παραγωγής που έγιναν για την εκκίνηση της υπεργολαβικής σύμβασης με την ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμολογήσεις από τον κύριο πελάτη της εταιρίας. Το 2017-2018, που το συγκεκριμένο έργο είναι ήδη σε πλήρη εξέλιξη, αναμένεται αυτό να αντισταθμιστεί.

Τα καθαρά αποτελέσματα επηρεάστηκαν κυρίως από τέσσερα κονδύλια, τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας και λειτουργίας διαθέσεως, τις συμμετοχές και τα έκτακτα αποτελέσματα. Οι χρεωστικοί τόκοι, οι οποίοι όπως θα ήταν αναμενόμενο θα έπρεπε να μεταβάλλουν τα αποτελέσματα, παραμένουν σε σταθερά επίπεδα, καθότι όπως προαναφέρθηκε είναι συνδεδεμένοι με τη ομαλή εξέλιξη των έργων της εταιρίας. Τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας, ακολουθούν παραδόξως μια αντίστροφη πορεία από τον κύκλο των εργασιών. Το 2013 παρόλο που ο κύκλος εργασιών είναι ο διπλάσιος από το 2016, αποτελούν και τις δύο χρονιές το 18% αυτού, ενώ το 2015 που είναι αρκετά μειωμένος, αποτελούν το 27,34% αυτού, γεγονός που αποδεικνύει ότι πρόκειται για ανελαστικά έξοδα μη συσχετιζόμενα απαραίτητα με το μέγεθος του κύκλου των εργασιών. Τα αντίθετο ακριβώς συμβαίνει με τα έξοδα λειτουργίας διαθέσεως, τα οποία παρουσιάζουν μια ελαστική συμπεριφορά ως προς το κύκλο των εργασιών. Οι προβλέψεις των συμμετοχών αφορούν υποτίμηση αξίας χρεογράφων από συμμετοχή σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου τραπεζικού ιδρύματος, ενώ τα έκτακτα αποτελέσματα, που έφθασαν το 2014 να είναι το 12,45% του συνολικού κύκλου εργασιών αποτελούν διευθέτηση φορολογικών υποχρεώσεων της εταιρίας.

Συνολικά, η γενικότερη πολιτικοοικονομική κατάσταση φαίνεται ξεκάθαρα ότι επηρέασε τον όμιλο 'Ξανθάκης ΑΤΕ' αρχικά εξαιτίας του μειωμένου τζίρου ο οποίος προέρχεται αποκλειστικά σχεδόν από τη συναλλαγή με το ελληνικό δημόσιο, αφετέρου από τη ύπαρξη ανελαστικών εξόδων αλλά και έκτακτων μη αναμενόμενων εξόδων.

3.2.Υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων μιας εταιρίας είναι σημαντικό να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό η διοίκηση αυτής να αξιολογεί την οικονομική της θέση και να εξαγάγει συμπεράσματα για τις προοπτικές της στο μέλλον.

Το οικονομικό τμήμα της εταιρίας χρησιμοποιεί την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών, επιλέγοντας αυτούς που είναι πιο συναφείς στο αντικείμενο της, με σκοπό να αξιολογήσουν την επίδοση της και να εντοπίσουν τις 'περιοχές' που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, ώστε να βοηθήσουν την διοίκηση να πάρει τις σωστές χρηματοοικονομικές αποφάσεις.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι σημαντικότεροι, σύμφωνα με την άποψη της διοίκησης, αριθμοδείκτες του ομίλου ,το χρονικό διάστημα 2014-2016.

	Ετος		
	2014	2015	2016
Ρευστότητα			
Κυκλοφοριακή ρευστότητα	4,88	5,47	3,48
Άμεση ρευστότητα	4,23	4,65	2,88
Κεφαλαιακή διάθρωση και φερεγγυότητα			
Συνολικές υποχρεώσεις(ξένα κεφάλαια)/ίδια κεφάλαια	0,15	0,13	0,22
Διαθέσιμα/βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	204,23%	83,20%	66,13%
Κυκλοφοριακές ταχύτητες			
Ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων σε ημέρες	341	665	465
Ημέρες πληρωμής των προμηθευτών	71	60	79
Αποδοτικότητα κεφαλαίων			
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων(ROA)	-3,15%	-2,21%	-1,40%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων(ROE)	-3,63%	-2,51%	-1,71%
Απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων	-1,97%	-1,18%	-0,38%
Περιθώρια κέρδους			
Περιθώριο καθαρού κέρδους προ φόρων	-22,46%	-32,14%	-13,17%
Περιθώριο μικτού κέρδους	42,74%	42,63%	34,27%

Πίνακας 7:Υπολογισμός αριθμοδεικτών

3.2.1. Δείκτες ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας αποτελούν το εργαλείο αξιολόγησης της ικανότητας των επιχειρήσεων να είναι συνεπείς στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας, ο οποίος ισούται με το λόγο του συνόλου του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, καταδεικνύει το κατά πόσο άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχειρήσεις καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, είναι πιο αυστηρός και υπολογίζεται ως ο λόγος του κυκλοφορούντος ενεργητικού πλύν των αποθεμάτων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το στοιχείο αποθέματα περιλαμβάνει και

εκτελεσμένες αλλά μη τιμολογημένες εργασίες καθώς και όπως προαναφέρθηκε ενδεχομένως αραξιωμένες α' και β' ύλες, άρα στοιχεία δύσκολα ρευστοποιήσιμα.

Και οι δύο αυτοί δείκτες, παρόλο που ακολουθούν φθίνουσα πορεία, έχουν πάρα πολύ καλές τιμές. Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας κρίνεται ικανοποιητικός εφόσον είναι περίπου ίσος με το 2 ενώ ο δείκτης άμεσης ρευστότητας όταν είναι περίπου ίσος με το 1. (Ευθύμογλου & Λαζαρίδης, 2000). Οι τιμές των δεικτών κυκλοφοριακής και άμεσης ρευστότητας είναι πολλαπλάσιες των παραπάνω τιμών, γεγονός που αποδεικνύει ότι παρόλες τις δυσχερείς οικονομικές συγκυρίες των τελευταίων ετών, η εταιρία κατάφερε να μην αντιμετωπίσει διαχρονικά προβλήματα ρευστότητας. Αυτό είναι ιδιαίτερος σημαντικό, εξετάζοντας το σε συνδυασμό με τις αντιστοιχες τιμές του κλάδου, όπου για παράδειγμα το 2013, ο μέσος όρος της άμεσης ρευστότητας των εταιρειών 6^{ης} τάξης ήταν 1,76. (ICAP, 2015) Από την άλλη, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι τόσο υψηλες τιμές των δεικτών αυτών, καταδικνύει αδυναμία επένδυσης της επιπλέον αυτής ρευστότητας.

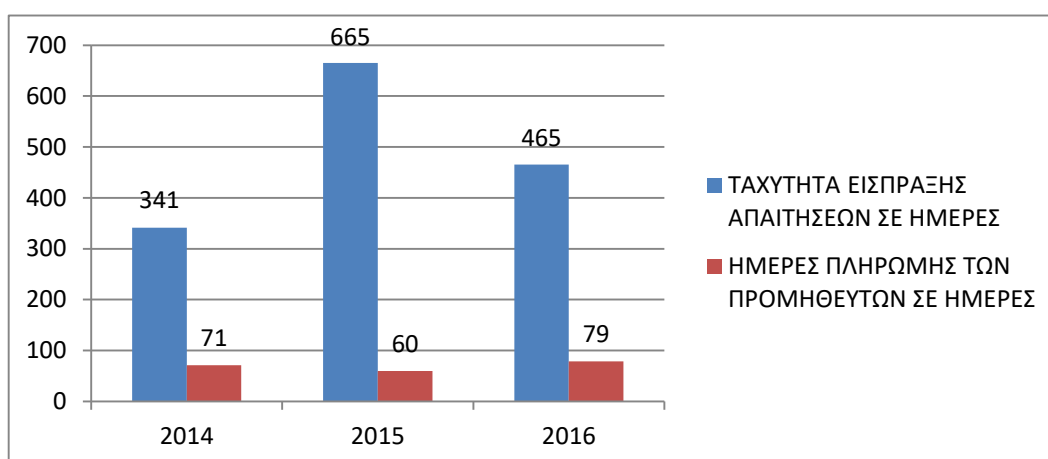
3.2.2. Δείκτες κεφαλαιακής διάρθρωσης και φερεγγυότητας

‘Η ανάλυση της δομής των κεφαλαίων γίνεται με σκοπό την εκτίμηση της ικανότητας μακροχρόνιας επιβίωσης μιας επιχείρησης. ‘ (Γκίκας, 2002) Ο υπολογισμός των παρακάτω αριθμοδεικτών αποτελεί μετρηση του οφέλους της χρηματοοικονομικής μόχλευσης αλλά και του κινδύνου από την παρουσία των ξένων κεφαλαίων.

Ο δείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια, παρόλο που ακολουθεί αυξητική πορεία, είναι διαχρονικά χαμηλός και κάτω από 1. Αυτό σημαίνει ότι τα ίδια κεφάλαια υπερκαλύπτουν την παρουσία των ξένων. Η πολύ καλή κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρείας φαίνεται και από τον υπολογισμό του επόμενου δείκτη. Ο δείκτης διαθέσιμα προς βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, παρουσιάζει μια μεγάλη μείωση το 2015, αλλά αυτό όπως προαναφέρθηκε είναι εξαιτίας της επένδυσης σε χρηματοοικονομικά προϊόντα, είναι όμως σταθερά πάνω από 50%. Οι τιμές αυτές είναι πολύ καλές, συγκρινόμενες ειδικά με τη γενικότερες συνθήκες τις αγορές, όπου τουλάχιστον στις μισές επιχειρήσεις τα ξένα κεφάλαια ξεπερνούν τα ίδια (Τσίρος, 2017) ή τον κλάδο, αφού ο μέσος όρος των εταιρειών 6^{ης} τάξης του δείκτη ξένα προς ίδια κεφάλαια ήταν 1,88 (ICAP, 2015). Οι τιμές αυτές αποδεικνύουν την υψηλή φερεγγυότητα και τη σταθερότητα της εταιρείας, καλό είναι όμως να εξετάζονται σε συνδυασμό με τους δείκτες αποδοτικότητας, όπως φαίνεται παρακάτω.

3.2.3. Κυκλοφοριακές ταχύτητες

Όι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για να υπολογιστεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας μια επιχείρησης στη χρήση των περιουσιακών της στοιχείων (Ξανθάκης & Αλεξάκης, 2007) , σε αυτή τη περίπτωση όμως είναι συνυφασμένοι με την βαθμό ρευστότητας. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα η διαφορά μεταξύ των ημερών είσπραξης των απαιτήσεων της εταιρείας και των ημερών πληρωμής των προμηθευτών είναι τεράστια. Αν και ο δείκτης 'ημέρες είσπραξης απαιτήσεων ήταν διαχρονικά υψηλός, κατά την τριετία 2014-2016 εκτοξεύτηκε- το 2015 είναι 665 ημέρες- εξαιτίας της στάσης πληρωμών και της αδυναμίας εξόφλησης από το ελληνικό δημόσιο. Αντιθέτως ο μέσος όρος του δείκτη ' ημέρες πληρωμής προμηθευτών' 69 ημέρες. Η εταιρία επέλεξε να μην μετακυλήσει το πρόβλημα που δημιουργήθηκε από το κακό οικονομικό κλίμα στους προμηθευτές διατηρώντας έτσι τη φερεγγυότητα της απέναντι τους. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι επανενδύει τα ίδια κεφάλαια και τα διαθέσιμα της ώστε να εξασφαλίσει ρευστότητα δημιούργησε χρηματοδοτικό κενό, όπως θα φανεί και στους επόμενους δείκτες, με αποτέλεσμα να χρειαστεί να προσφύγει σε βραχυπρόθεσμο δανεισμό.



Διάγραμμα 1: Ημέρες είσπραξης απαιτήσεων-Ημέρες πληρωμής προμηθευτών

3.2.4. Αποδοτικότητα κεφαλαίων

Όι δείκτες αυτοί εμφανίζουν τα συνδυασμένα αποτελέσματα των επιχειρηματικών και χρηματοδοτικών γεγονότων που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της χρήσης (Ευθύμογλου & Λαζαρίδης , 2000), και αποτελούν ουσιαστικά ένδειξη για την κερδοφορία της.

Ο δείκτης της αποδόσης του ενεργητικού ισούται με το λόγο των καθαρών αποτελεσμάτων προς το ενεργητικό, 'και μετρά την ικανότητα της διοίκησης να χρησιμοποιεί τους πόρους της για την επίτευξη κερδών.' (Νούλας , 2015). Ο δείκτης της αποδοσης των ιδίων κεφαλαίων ισούται με το λογο των καθαρών αποτελεσμάτων

προς τα ίδια κεφάλαια, ενώ τέλος ο δείκτης της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων ισούται με το λόγο των καθαρών αποτελεσμάτων χωρίς τόκους προς το παθητικό. *Όσο μεγαλύτεροι αυτοί οι δείκτες, τόσο αποτελεσματικότερα διοικείται η επιχείρηση.* (Νούλας, 2015)

Είναι προφανές ότι το 2015 και το 2016 οι δείκτες αυτοί είναι αρνητικοί, καθότι αφορούν ζημιογόνες χρήσεις, παρόλα αυτά είναι θετικό το γεγονός ότι ακολουθούν αυξητική πορεία και είναι εξαιρετικά πιο βελτιωμένοι από το μέσο όρο του κλάδου, όπου για παράδειγμα ο μέσος όρος του δείκτη της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων το 2013 ήταν -8,58%.

3.2.5. Περιθώρια κέρδους

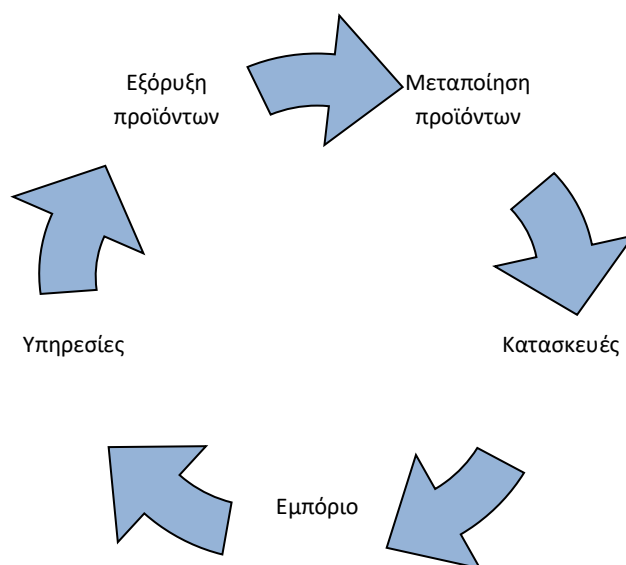
Οι δείκτες αυτοί είναι επίσης δείκτες αποδοτικότητας, αφορούν όμως το μέγεθος των εσόδων από τις πωλήσεις. Το μικτό περιθώριο κέρδους δείχνει το ποσοστό των εσόδων που απομένει στην επιχείρηση αφού έχει πληρώσει το κόστος των προϊόντων της και υπολογίζεται ως ο λόγος των πωλήσεων μείον το κόστος πωληθέντων δια τις πωλήσεις. Αντίστοιχα το καθαρό περιθώριο κέρδους μετρά την αποδοτικότητα των πωλήσεων σε καθαρά αποτελέσματα και υπολογίζεται ως το πηλίκο των καθαρών αποφορολογημένων αποτελεσμάτων προς τις πωλήσεις. Ο μεν πρώτος δείκτης ακολουθεί πτωτική πορεία, το δε καθαρό περιθώριο κέρδους βελτιώνεται. Αυτό που έχει όμως τη μεγαλύτερη σημασία, είναι ότι και οι δύο είναι σαφέστατα πολύ πιο βελτιωμένοι από τον αντίστοιχο μέσο όρο των εταιρειών 6^{ης} τάξης του κλάδου—0,57% ήταν το 2013 το μικτό περιθώριο κέρδους και -18,94% το καθαρό σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP- (ICAP, 2015), γεγονός που αποδεικνύει την ικανότητα της εταιρείας να εκτελεί αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα τα έργα της.

Κεφάλαιο 4: Κλαδική ανάλυση

4.1. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο κατασκευαστικός κλάδος, αποτελεί έναν από τους βασικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος κατά τα προηγούμενα χρόνια, συνδέθηκε στενά με τη νοικοοικονομική ανάπτυξη της χώρας. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που αφορούν τη

κατασκευή κτιρίων, τα έργα υποδομής (οδοποιία, λιμενικά, κ.α.) καθώς και πιο εξειδικευμένες εργασίες όπως κατεδαφίσεις ή υδραυλικές εγκαταστάσεις. Η συνεισφορά του κλάδου είναι ευρύτερη, καθότι επιδρά άμεσα και έμμεσα στην οικονομία μέσω και άλλων κλάδων, που αποτελούν τους προμηθευτές ή τους πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα. Από την εξόρυξη των λατομικών προϊόντων ως το εμπόριο των δομικών υλικών και τις υπηρεσίες διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, υπάρχει σύνδεση με τον κατασκευαστικό κλάδο. Χωρίζεται σε δύο τομείς, αυτόν της κατασκευής δημοσίων έργων και αυτόν της κατασκευής ιδιωτικών. Για τους σκοπούς αυτής της ανάλυσης ο τομέας του κλάδου που θα αναλυθεί είναι αυτός της κατασκευής δημοσίων έργων.



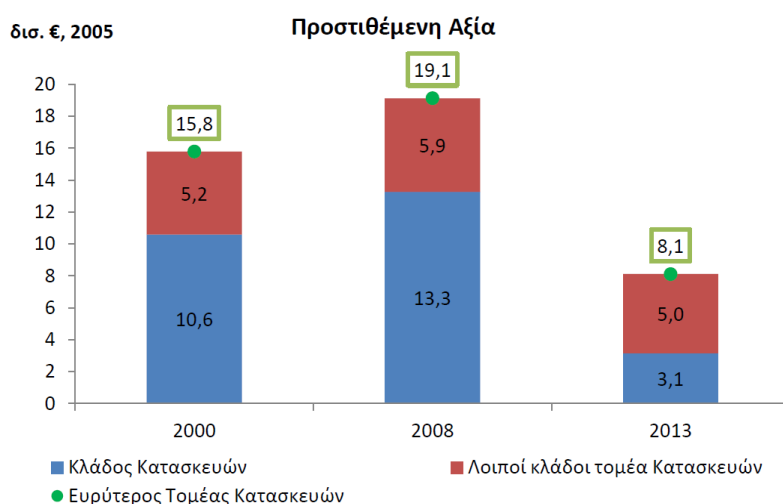
Εικόνα 3: Αλυσίδα αξίας κατασκευών (Βέττας, 2015)

4.1.1. Βασικά μεγέθη-δομή

Σύμφωνα με τα στοιχεία του τμήματος Μ.Ε.ΕΠ. της γενικής γραμματείας υποδομών του υπουργείου υποδομών και μεταφορών, στο μητρώο εργοληπτικών επιχειρήσεων είναι εγγεγραμμένες 8370 επιχειρήσεις. Από αυτές οι 32 μόνο ανήκουν στην 6^η τάξη ενώ εξειδίκευση στην εκτέλεση σιδηροδρομικών έργων έχουν λιγότερες από δέκα.

4.2.Η συμβολή του κλάδου στη ελληνική οικονομία

Η συμμετοχή του κλάδου των κατασκευών στην οικονομία μιας χώρας είναι πάντοτε καθοριστική. Το ίδιο ισχύει και για την Ελλάδα, ειδικά στην προ Ολυμπιακών αγώνων περίοδο. Κατά την περίοδο 2000-2004 ο κλάδος συμμετείχε κατά μέσο όρο γύρω στο 7% στη διαμόρφωση του ΑΕΠ. Από εκεί και μετά, και με αποκορύφωμα την τελευταία εξαετία, ο κλάδος βρίσκεται σε μια παρατεταμένη ύφεση. Ο μέσος όρος της προστιθέμενης αξίας του κατά τη δεκαετία 2000-2008 στην ελληνική οικονομία ήταν 12.577 εκ. €, ενώ την επόμενη, 2009-2013 είχε μια δραματική μείωση της τάξης του 76,3%, με συνολικό μέσο όρο 5.724 εκ. €, έναντι της πτώσης του ΑΕΠ κατά 23,5%. Το πρώτο τρίμηνο του 2015, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου μειώθηκε κατά 28,7% (σε τρέχουσες τιμές) σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2014. (ICAP, 2015)

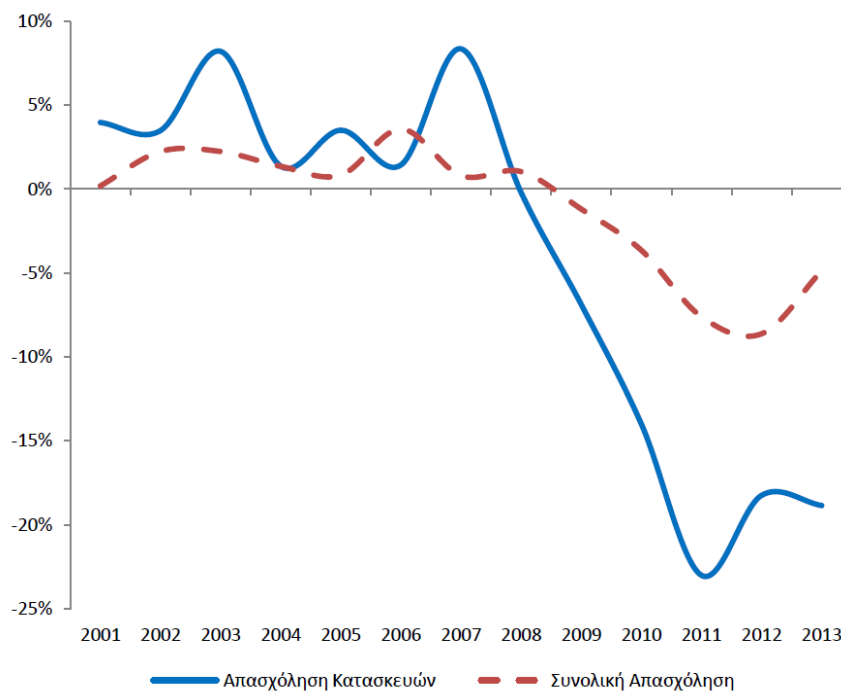


Διάγραμμα 2: Διάγραμμα προστιθέμενης αξίας 2000-2013 (Βέττας, 2015)

Προστιθέμενη Αξία			
	ΜΟ 2000-2008	ΜΟ 2009-2013	% Μεταβολή 2008-2013
Κλάδος Κατασκευών σε εκ. €	12.577	5.724	-76,3%
Ευρύτερος Τομέας Κατασκευών σε εκ. €	18.413	10.906	-57,6%
Ποσοστό Κλάδου Κατασκευών στο ΑΕΠ	6,3%	2,7%	
Ποσοστό Ευρύτερου τομέα Κατασκευών στο ΑΕΠ	9,2%	5,2%	

Πίνακας 8: Πίνακας προστιθέμενης αξίας 2000-2013 (Βέττας, 2015)

Αντίστοιχα σημαντική είναι και η συνεισφορά του κλάδου στη συνολική απασχόληση. Υπολογίζεται ότι μια θέση στον κατασκευαστικό κλάδο ισοδυναμεί με τρεις θέσεις εργασίας στην συνολική οικονομία, εξαιτίας των συσχετιζόμενων κλάδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της σχέσης αυτής είναι ότι κατά την έναρξη της οικονομικής κρίσης και από το 2008 έως το 2013 το 1/5 της μείωσης της απασχόλησης της συνολικής οικονομίας οφείλεται στην πτώση του κλάδου. (Βέττας, 2015)



Διάγραμμα 3: Απασχόληση-Ετήσια % μεταβολή

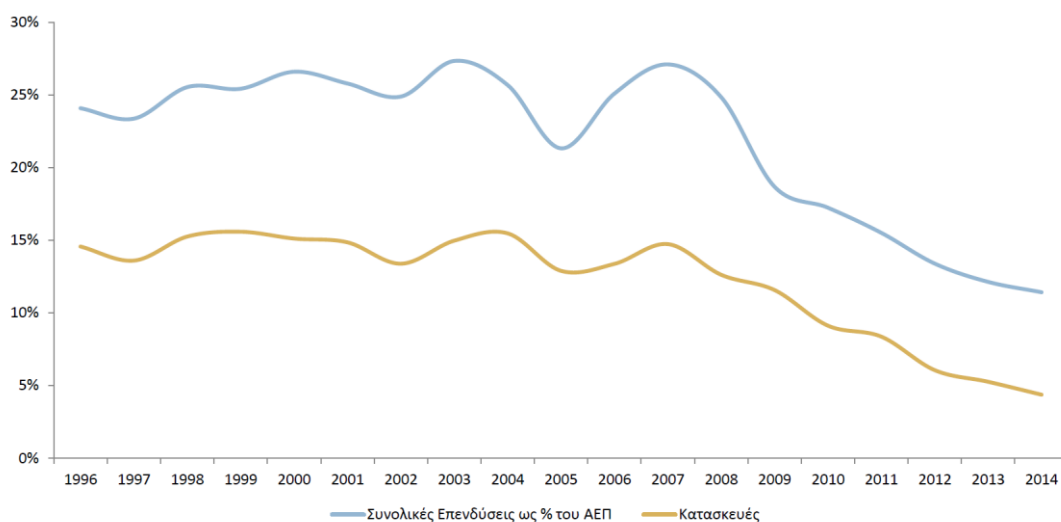
4.3. Ανάλυση μακροπεριβάλλοντος (pest analysis)

Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον έχει άμεση επίδραση στις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ειδικά όταν αυτή δραστηριοποιείται σε μια χώρα όπως η Ελλάδα που οι αλλαγές που συνέβησαν τα τελευταία χρόνια ήταν κάτι παραπάνω από ραγδαίες και καθοριστικές. Μια ιδιαίτερως αποτελεσματική μέθοδος ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος είναι η PEST, που εστιάζει στα χαρακτηριστικά του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. Για τη συγκεκριμένη περίπτωση όμως θα δοθεί έμφαση μόνο στο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, καθότι τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά έχουν ελάχιστη επίδραση στον κατασκευαστικό κλάδο και ειδικότερα στην τομέα της κατασκευής δημοσίων έργων.

4.3.1. Οικονομικό περιβάλλον

Ο παράγοντας που επηρεάζει σίγουρα στο μεγαλύτερο ποσοστό μια επιχείρηση είναι το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Από την είσοδο της στην ΟΝΕ το 2001 μέχρι σχεδόν το 2007 η Ελλάδα ακολουθούσε μια συνεχόμενα αυξανόμενη αναπτυξιακή πορεία, στηριζόμενη βέβαια όπως έγινε αντιληπτό στη συνέχεια, σε ένα μη παραγωγικό πρότυπο. Το 2007-2008, η αμερικάνικη χρηματοπιστωτική κρίση περνάει στην Ευρώπη, στην Ελλάδα όμως μεταλλάσσεται σε κρίση δημοσιονομικού χρέους με καταστροφικές συνέπειες για την οικονομία της χώρας. (Χαρδούβελης). Όπως ήταν αναμενόμενο, οι συνέπειες της κατάστασης αυτής έγιναν εμφανείς και στον κατασκευαστικό κλάδο του οποίου η ύφεση ήταν βαθύτερη σε σχέση με το σύνολο της οικονομίας.

Ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει ουσιαστικά τη ζήτηση στον κλάδο των κατασκευών είναι το πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων, το οποίο τα τελευταία χρόνια συρρικνώνεται συνεχώς, όπως αποδεικνύεται από τα στατιστικά στοιχεία. Για παράδειγμα το 2008 οι κατασκευές αντιστοιχούσαν σε περίπου 15% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας, ενώ αντιθέτως το 2014 είχαν πέσει κάτω από το 5%.



Διάγραμμα 4: Επενδύσεις σε κατασκευές ως % του ΑΕΠ (Βέττας, 2015)

Φυσικά καθοριστικό ρόλο στην όξυνση της κατάστασης αυτής είχαν είχε και η επιβολή των περιορισμών στη διακίνηση κεφαλαίων τον Ιούνιο του 2015. Οι διαγωνισμοί των δημοσίων έργων πάγωσαν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς η διαδικασία έκδοσης εγγυητικών επιστολών συμμετοχής είχε σταματήσει. Όλες οι εταιρείες διέκοψαν την εκτέλεση των εργασιών τους, παρόλο που στο μεγαλύτερο ποσοστό

τους η χρηματοδότηση ήταν από κοινοτικά κονδύλια, καθότι είχαν σταματήσει οι πληρωμές για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των δύο μηνών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα πέρα από τη μεγάλη καθυστέρηση στην παράδοση των έργων να χαθούν και εκατοντάδες εκατομμύρια από ΕΣΠΑ 2007-2013 το οποίο ήδη βρισκόταν σε παράταση. Δυστυχώς βέβαια είναι πλέον σύνηθες το ελληνικό δημόσιο όταν δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις δεσμεύσεις του όχι μόνο να περικόπτει αλλά και να απορροφά σε άλλες πηγές κοινοτικά κονδύλια του προϋπολογισμού, γεγονός που εντείνει ακόμα περισσότερο την φθίνουσα πορεία του κλάδου.

Συγχρόνως προέκυψαν και δυσκολίες στις προμήθειες α' και β' υλών απαραίτητων για την εκτέλεση των έργων από οικους του εξωτερικού καθότι ζητούσαν πολύ δυσμενείς όρους συναλλαγών όπως 100% προκαταβολή. (Χρυσικόπουλος, 2015)(ΣΕΒ, 2015)(Ζακυνθινός)(Λαλιός, 2015)

Στις δύσκολες αυτές συνθήκες για την οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα, προστέθηκε και η αδυναμία χρηματοδότησης από της ελληνικές τράπεζες με αποτέλεσμα ο κατασκευαστικός κλάδος πλέον να ασφυκτεί.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ο δείκτης παραγωγής στις κατασκευές κατά τη τελευταία δεκαετία, στην πορεία του οποίου αποτυπώνονται τα παραπάνω. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο δείκτης αφορά το σύνολο της κατασκευαστικής δραστηριότητας, τόσο το real-estate, όσο και τα έργα υποδομών. (Εφημερίδα Καθημερινή, 2017).

Το πρώτο τρίμηνο του 2017, διαφέρεται πλέον μια ανάκαμψη αφού ο δείκτης αυτός σημείωσε άνοδο 8,6% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2016, 'η οποία οφείλεται στην αξιοποίηση ακινήτων τουριστικού, γεωργικού και βιομηχανικού ενδιαφέροντος, και όχι σε κατασκευές δημοσίων έργων ή κατασκευές κατοικιών'. (Alpha Bank, 2017)



Διάγραμμα 5 (ΕΛΣΤΑΤ)

4.3.2. Πολιτικό/ Νομικό περιβάλλον

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στη νομοθεσία που επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τις επιχειρήσεις, αφού μπορεί να δημιουργήσει τόσο στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες.

Την κυριότερη ίσως επιρροή είχαν οι συνεχόμενες αλλαγές της φορολογικής νομοθεσίας. Η συνολική επιβάρυνση των επιχειρήσεων εξαιτίας των άμεσων και των έμμεσων φόρων τα τελευταία χρόνια ήταν τεράστια και αποτέλεσε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της οικονομικής ύφεσης. Μόνο ο συντελεστής του φόρου εισοδήματος αυξήθηκε από το 2011 κατά εννέα ποσοστιαίες μονάδες.

Η υπερφορολόγηση της ακίνητης περιουσίας είναι ακόμα ένας παράγοντας που αφορά το πολιτικό περιβάλλον των κατασκευαστικών επιχειρήσεων και συνετέλεσε στην συρρίκνωση του κλάδου. Ανάλογα με την τάξη στην οποία ανήκουν οι εταιρείες που ασχολούνται με τα δημόσια έργα είναι υποχρεωμένες να διατηρούν κάποιου είδους ακίνητη περιουσία, με σκοπό να πληρούν τα κριτήρια της τακτικής αναθεώρησης του πτυχίου τους που γίνεται κάθε τρία χρόνια, η οποία όμως δεν τους αποφέρει κανένα όφελος. Παράλληλα πολλές εταιρίες, που παλαιότερα είχαν οικοδομική δραστηριότητα και δεν κατάφεραν να διοχετεύσουν στην αγορά το απόθεμα τους, έμειναν με ακίνητη περιουσία η οποία επιβάρυνε τον προϋπολογισμό τους με επιπλέον κόστος.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ένα πραγματικό παράδειγμα από ένα από τα ακίνητα τα οποία ανήκουν στην 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' από το οποίο γίνεται σαφές το μέγεθος της φορολογικής επιβάρυνσης της ακίνητης περιουσίας.

ΑΞΙΕΣ και ΠΟΣΟΣΤΑ	ΦΟΡΟΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΟΥ											
	ΦΜΑΠ Ν.2459/1997		ΕΤΑΚ Ν.3634/2008		ΦΑΠ Ν.3842/2010				ΕΝΦΙΑ Ν. 4223 / 2013			
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ποσά φόρου σε ευρώ	2.332,46	2.332,46	3.092,52	3.092,52	3.339,91	3.339,91	3.339,92	3.339,92	2.645,01	2.645,01	2.738,58	2.765,90
Αξία ακινήτου σε ευρώ	333.208,30	333.208,30	515.419,24	515.420,24	556.650,86	556.651,86	556.652,86	556.653,86	412.336,19	412.336,19	368.779,55	368.779,55
Ποσοστό φόρου ανά έτος (%)	0,70%	0,70%	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%	0,64%	0,64%	0,74%	0,75%
Μεταβολή αξίας ακινήτου σε ευρώ		0,00	182.210,94	0,00	41.230,62	0,00	0,00	0,00	-144.317,67	0,00	-43.556,64	0,00
Ποσοστιαία μεταβολή αξίας ανά έτος (%)		0%	35%	0%	7%	0%	0%	0%	-35%	0%	-12%	0%
Διαφορά φόρου σε ευρώ ανά έτος	0,00	0,00	760,06	0,00	247,38	0,00	0,00	0,00	-694,92	0,00	93,57	27,33
Ποσοστό φόρου (%) επί της αξίας 2006	0,70%	0,70%	0,93%	0,93%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	0,79%	0,79%	0,82%	0,83%
Μεταβολή ποσοστού φόρου με έτος βάσης το 2006 (%)	0,00%	0,00%	32,59%	0,00%	8,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-20,81%	0,00%	3,54%	1,00%

Πίνακας 9: Πίνακας υπολογισμού φόρου ακίνητης περιουσίας

Ενώ αρχικά στα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης, 2008-2009, το ποσοστό του φόρου φαίνεται ότι μειώνεται, αυτό που έγινε ήταν να αλλάξει με το νόμο 3634/2008 ο τρόπος υπολογισμού των αντικειμενικών αξιών. Έτσι, αντί οι αντικειμενικές αξίες να ακολουθήσουν τις εμπορικές που είχαν ισοπεδωθεί, εκτοξεύτηκαν με αποτέλεσμα ο συνολικός φόρος να αυξάνεται πάρα πολύ. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα αυξήθηκε κατά 32,59% ενώ στη συνέχεια αυξήθηκε εκ νέου άλλες οκτώ ποσοστιαίες μονάδες με

το νόμο 3842/2010. Μετά από σχετική απόφαση του ΣΤΕ το 2014, με το νόμο 4223/2013 οι αντικειμενικές αξίες αναπροσαρμόστηκαν αλλά ταυτόχρονα αυξήθηκε ο φορολογικός συντελεστής. Έτσι συνολικά για το συγκεκριμένο ακίνητο μόνο η συνολική μεταβολή του φόρου ήταν 24,31%.

Αντιστοίχως κινήθηκε και η νομοθεσία για τις ασφαλιστικές εισφορές. Κάθε εργοληπτική επιχείρηση ανάλογα με την τάξη στην οποία ανήκει, είναι υποχρεωμένη να στελεχώνει το πτυχίο ΜΕΕΠ της, με μηχανικούς διαφόρων ειδικοτήτων. Με τις αλλαγές που επέφερε ο νόμος....., ανάλογα με την περίπτωση, η μετατροπή των μηχανικών που παραδοσιακά απασχολούνταν ως ελεύθεροι επαγγελματίες σε σχέση μισθωτής εργασίας, επιβάρυνε τις εταιρείες αυτές κατά ποσοστό ανάλογο με το αν ο μηχανικός ήταν πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής κατεύθυνσης.

Πιο εστιασμένα στο κλάδο των εργοληπτικών επιχειρήσεων, η νομοθετική ρύθμιση που έχει αλλάξει τα δεδομένα είναι η κατάργηση με το νόμο 4278/2014 των κατωτατών και ανώτερων ορίων προϋπολογισμού δημοσίων έργων ανά κατηγορία και τάξη, με βάση τα οποία είχαν δικαίωμα συμμετοχής στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Έτσι πλέον οι εταιρείες των μεγαλύτερων τάξεων μπορούν να συμμετάσχουν και σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς μικρότερων προϋπολογισμών, ενώ αντίστοιχα αν οι εταιρείες μικρότερων τάξεων έχουν αποδεδειγμένη την εμπειρία για να εκτελέσουν κάποιο έργο (έχουν εκτελέσει δηλαδή κάποιο παρόμοιο), μπορούν να μειοδοτήσουν ανεξάρτητα από το μέγεθος του προϋπολογισμού. Η τροποποίηση αυτή βέβαια αποτελεί συμμόρφωση στις κοινοτικές οδηγίες μετά την παραπομπή της Ελλάδας στο δικαστήριο της ευρωπαϊκής ένωσης, παρόλα αυτά έφερε μεγάλες ανακατατάξεις στο κλάδο, κυρίως εξαιτίας της μονομερούς εφαρμογής των διατάξεων που αφορούν τη κατάργηση των κατώτατων ορίων, αφού δεν εκδόθηκε ποτέ σχετική υπουργική απόφαση για την κατάργηση των ανώτατων. Αυτό, σε συνδυασμό με την έλλειψη διαγωνισμών οδήγησε στην μαζική συμμετοχή εργοληπτικών επιχειρήσεων σε αυτούς, την εκτόξευση των εκπτώσεων σε ποσοστά άνευ προηγουμένου και στην 'εξόντωση' πολλών μικρομεσαίων εταιρειών.

Αλλαγές έχουν σημειωθεί και στο πολιτικό περιβάλλον του τρίτων χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται ελληνικές εταιρείες, κυρίως των δύο μεγαλύτερων τάξεων. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποτραβηχτεί από τις βαλκανικές χώρες και η κατάσταση στον αραβικό κόλπο κλιμακώνεται συνέχεια, με αποτέλεσμα οι εταιρείες που είχαν παρουσία εκεί προσπαθώντας να εξισορροπήσουν τις αρνητικές συνέπειες της ελληνικής οικονομικής κρίσης, πλέον να μειώνουν την εκεί δραστηριότητά τους. (Πώς εξαφανίστηκαν από το χάρτη 8 στις 10 ελληνικές εταιρείες, 2017)

4.3.3. Κοινωνικό/τεχνολογικό περιβάλλον

Παρόλου που οι εξελίξεις στον ευρύτερο τεχνολογικό τομέα είναι ραγδαίες, δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τον τρόπο εργασίας της εταιρείας για αυτό το λόγο δεν κρίνεται απαραίτητο να μελετηθούν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

Το ίδιο ισχύει και για τις αλλαγές στο κοινωνικό περιβάλλον της εταιρείας, οι οποίες υποκεινούνται από τις συνθήκες που επικρατούν στο γενικότερο πολιτικοοικονομικό σύστημα, αλλά καθώς δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τη λειτουργία της, δεν κρίνεται απαραίτητο να μελετηθούν στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

4.4. Ανάλυση μικροπεριβάλλοντος (σύμφωνα με το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter)

Η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη για την ορθή επιλογή και διαμόρφωση της στρατηγικής της. Για το σκοπό της ανάλυσης αυτής, κρίνεται σκόπιμο η οποία αναφορά στο κλάδο, να αφορά τις ελληνικές εταιρείες που ασχολούνται με έργα σιδηροδρόμου. Οι εταιρείες αυτές θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες- η πρώτη είναι, αυτές που διαθέτουν σιδηροδρομικό εξοπλισμό και μπορούν να διεκπεραιώσουν ένα έργο αυτόνομα, ενώ η δεύτερη είναι αυτές που διαθέτουν τον βασικό ή καθόλου εξοπλισμό αλλά διαθέτουν σιδηροδρομική εμπειρία και ως εκ τούτου για την ολοκλήρωση των έργων τους είτε μισθώνουν μηχανήματα από τον ΟΣΕ είτε συνεργάζονται με κάποια από τις εταιρείες της πρώτης κατηγορίας. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ', 'ΑΝΑΣΤΗΛΩΤΙΚΗ ΑΤΕ' & 'ΤΕΡΝΑ ΑΕ', ενώ στη δεύτερη ανήκουν οι μεγάλες 'ΑΚΤΩΡ ΑΤΕ' και 'J&PABAΞ' και κάποιες άλλες μικρομεσαίες, οι οποίες όμως έχουν μεγάλη σιδηροδρομική εμπειρία.

4.4.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Συγκεκριμενοποιώντας τη δραστηριότητα της εταιρείας ως παροχή υπηρεσίας σε εργασίες σιδηροδρομικών έργων, η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι μειωμένη, κυρίως εξαιτίας της υψηλής εξειδίκευσης που χρειάζεται για την εκτέλεση των έργων αυτών.

Ο πρώτος και κυριότερος φραγμός για την είσοδο των νέων ανταγωνιστών είναι το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο σε τέτοιου είδους έργα, εξαιτίας της υψηλής εξειδίκευσης που προαναφέρθηκε. Είναι σύνηθες οι αναθέτουσες αρχές, ο ΟΣΕ ΑΕ και η ΕΡΓΑ ΟΣΕ ΑΕ δηλαδή, να προσθέτουν στα κριτήρια επιλογής των διακηρύξεων των έργων που

δημοπρατούν την προϋπόθεση οι συμμετέχοντες να έχουν εκτελέσει παρόμοιες ή αντίστοιχες εργασίες σε προηγούμενα έργα. Υπάρχει βέβαια πάντα και η εναλλακτική της συμμετοχής σε κάποιο τέτοιο διαγωνισμό με την δάνεια εμπειρία τρίτης εταιρείας, η οποία δεσμεύεται να παρέχει τα μηχανήματα, το προσωπικό και γενικότερα τη τεχνογνωσία της καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, σύμφωνα με το άρθρο 307 του νόμου 4412/2016. Ο φραγμός αυτός όμως λειτουργεί σχεδόν αποκλειστικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου και όχι για τις εταιρείες της 7^{ης} τάξης. Είναι εξαιρετικά σπάνιο κάποια από τις εταιρείες που διαθέτουν την ζητούμενη εμπειρία, να την διαθέσουν σε κάποια τρίτη εταιρεία για να συμμετάσχει σε διαγωνισμό με τις παραπάνω προϋποθέσεις. Ο λόγος είναι προφανής-εφόσον η εταιρεία μειοδοτήσει και ανακηρυχτεί ανάδοχος, μετά το πέρας του έργου που θα έχει πλέον και αυτή σιδηροδρομική εμπειρία και θα μπορεί να συμμετάσχει μόνη της σε διαγωνισμούς και συνεπώς να αυξήσει τον ανταγωνισμό. Αυτό που συμβαίνει όμως, περιγράφεται παρακάτω και είναι και ο τρόπος με τον οποίο η πολιτεία 'βοήθησε' τις εταιρείες της 7^{ης} τάξης να αποκτήσουν σιδηροδρομική εμπειρία. Στο 90% των έργων που έχουν δημοπρατηθεί τα τελευταία χρόνια δικαίωμα συμμετοχής έχουν μόνο εταιρείες της 7^{ης} τάξης. Παράλληλα στις διακηρύξεις των διαγωνισμών αυτών ζητούνταν σιδηροδρομική εμπειρία. Αυτό αρχικά είχε θετικό αποτέλεσμα γιατί με αυτόν τον τρόπο οι μικρότερες εταιρείες παρέχοντας στο διαγωνισμό την δάνεια εμπειρία τους, εξασφάλιζαν τη συμμετοχή ως υπεργολάβοι στην εκτέλεση του έργου. Στη συνέχεια όμως οι εταιρείες αυτές, αντιλαμβανόμενες τα περιθώρια κέρδους και τις προοπτικές, και έχοντας πλέον και οι ίδιες την απαραίτητη σιδηροδρομική εμπειρία, συμμετέχουν πλέον μόνες τους στους διαγωνισμούς και διαπραγματεύονται πολύ σκληρά τους όρους συνεργασίας που περιλαμβάνουν οι υπεργολαβικές τους συμβάσεις.

Ακόμα μια παράμετρος που παρεμποδίζει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι οι αναλογικά τεράστιες απαιτήσεις σε κεφάλαια για την επένδυση σε εξοπλισμό ή την εκπαίδευση του προσωπικού. Ο σιδηροδρομικός εξοπλισμός καθότι δεν έχει μεγάλες αλλαγές από τον εξοπλισμό που χρησιμοποιούνταν τις προηγούμενες δεκαετίες, είναι ιδιαιτέρως ακριβός και δυσεύρετος. Παράλληλα επειδή στην Ελλάδα δεν υπάρχουν υποδομές για την εκπαίδευση στο χειρισμό αυτών των μηχανημάτων ή στην εκπαίδευση τέτοιου είδους εργασιών, η οποία εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει στο εξωτερικό. *'Συνεπώς, ενώ αρχικά η είσοδος στον κλάδο μπορεί να φαίνεται ελκυστική, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι κάποια επιχείρηση σε θέση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες, την καθιστούν απαγορευτική.'* (Παπαδάκης, 2012)

4.4.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ο αριθμός των προμηθευτών, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους και δυνατότητα υποκατάστασης αυτών. Τα κύρια υλικά των σιδηροδρομικών εργασιών είναι πάρα πολύ ιδιαίτερα και συγκεκριμένα και παράγονται από οίκους του εξωτερικού με εργοστάσια σε όλο τον κόσμο που αποτελούν ολιγοπώλιο, αν όχι μονοπώλιο σε κάποιες περιπτώσεις. Υπάρχουν βέβαια επιχειρήσεις από τρίτες χώρες, όπως η Κίνα ή Ινδία, που παράγουν τα ίδια υλικά και ενώ έχουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις δεν γίνονται ακόμα αποδεκτά από τις ελληνικές αναθέτουσες αρχές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να μην έχουν επηρεαστεί οι τιμές τους καθόλου, αλλά να μην έχουν προσαρμόσει και τους όρους πληρωμής στις ελληνικές συνθήκες, είναι όμως κάτι που ισχύει για όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο σιδηροδρομικό κλάδο, ανεξαρτήτου μεγέθους.

4.4.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι το μέγεθος τους και η ευαισθησία τους στη τιμή, ο αριθμός των προμηθευτών, οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας/προϊόντος και η δυνατότητα της κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, του ελληνικού δημοσίου δηλαδή, η οποία είναι ισχυρή και αδιαμφισβήτητη αποτελεί ένα παράγοντα που τελικά δεν επηρεάζει τόσο έντονα με την έννοια του μικροπεριβάλλοντος, όσο με την έννοια του πολιτικού μακροπεριβάλλοντος όπως περιγράφηκε παραπάνω, καθότι η ανάληψη των δημοσίων έργων γίνεται μέσω μειοδοτικού διαγωνισμού με προκαθορισμένες αρχικές τιμές.

Αυτό που θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αποτελεί μέτρο πίεσης του ελληνικού δημοσίου για τις τιμές προσφοράς των εργοληπτών, είναι η πρόσφατη ενσωμάτωση του άρθρου 69 της οδηγίας 2014/22/ΕΕ στο άρθρο 88 του νόμου 4412/2016 για τις ασυνήθιστα χαμηλές προσφορές. Σύμφωνα με αυτό, σε περίπτωση που η αναθέτουσα αρχή θεωρεί ότι η προσφορά της εταιρείας που μειοδότησε είναι πολύ χαμηλή, έχει δικαίωμα να ζητήσει την αιτιολόγηση της προσφοράς με φάκελο τεκμηρίωσης, αλλά και να την απορρίψει, βάζοντας με αυτό τον τρόπο ένα όριο στην ανταγωνιστικότητα των εργοληπτικών επιχειρήσεων. (Νόμος 4412, 2016)

Περνώντας ειδικότερα στον σιδηροδρομικό τομέα, αυτό που έχει επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών του κλάδου είναι η επιλογή της ΟΣΕ ΑΕ να υποχρεώνει τους αναδόχους να εκτελέσουν τις εργασίες τους με τα ιδιόκτητα

μηχανήματα της υπηρεσίας ώστε να μειώνεται το κόστος της. Αυτό βεβαίως ευνοεί τις εταιρείες του κλάδου που δεν έχουν μηχανολογική οργάνωση, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους, έχει όμως αρνητικές συνέπειες για αυτές που έχουν επενδύσει στον εξοπλισμό τους, ο οποίος εκτός από έξοδα συντήρησης, απαξιώνεται λόγω της μη χρήσης του.

4.4.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει τέτοιου είδους απειλή στον κλάδο.

4.4.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

‘Η ελκυστικότητα του κλάδου επηρεάζεται και από την ένταση του ανταγωνισμού μέσα σε αυτόν, ο οποίος προσδιορίζεται από τους παρακάτω παράγοντες: το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τα υψηλά σταθερά κόστη και τις οικονομίες κλίμακας, την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου και την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα/υπηρεσίες τους και τέλος τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.’ (Παπαδάκης, 2012)

Στο συγκεκριμένο κλάδο ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι απόλυτα συνυφασμένος με το προγραμματισμό της εκάστοτε κυβέρνησης με αποτέλεσμα να έχει μεγάλες διακυμάνσεις, γεγονός που μάλλον αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την ελκυστικότητα του κλάδου, αυξάνει όμως τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του, καθώς ελλείψη έργων προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Με το ίδιο τρόπο επηρεάζει και το μεγάλο κόστος εξόδου από κλάδο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εξειδίκευση-επένδυση που απαιτείται τόσο σε μηχανολογικό εξοπλισμό όσο και σε προσωπικό είναι πολύ μεγάλη που οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν σοβαρά κίνητρα να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό, ακόμα και με μειωμένα κέρδη ή ζημίες. Η αυξημένη αυτή ένταση του ανταγωνισμού φαίνεται ξεκάθαρα από τις εκπτώσεις στα κόστη των έργων των τελευταίων χρόνων, οι οποίες πλέον έχουν φτάσει στα επίπεδα του 50%-60%, χωρίς να έχει μειωθεί αντίστοιχα το κόστος παραγωγής.

Κεφάλαιο 5:

Ανάλυση S.W.O.T. & προτάσεις στρατηγικών ανάπτυξης

Η επιλογή της στρατηγικής που ακολουθεί μια επιχείρηση πρέπει να είναι συνάρτηση δύο συνιστωσών, του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται, των ευκαιριών ή των απειλών που προκύπτουν από αυτό, καθώς και των στοιχείων που την χαρακτηρίζουν, των δυνατών της σημείων και των αδυναμιών της.

Σε αυτό το κεφάλαιο, συνοψίζονται τα συμπεράσματα των προηγούμενων κεφαλαίων σε μια S.W.O.T. ανάλυση όπου παρουσιάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορούν να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της. Τέλος παρουσιάζονται οι στρατηγικές ανώτατου, μεσαίου και κατώτατου επιπέδου οι οποίες προτείνονται για την εταιρεία βάση της παραπάνω ανάλυσης.

5.1.S.W.O.T.Ανάλυση

Δυνατά σημεία

1. Υψηλός βαθμός τεχνογνωσίας και εμπειρίας στην εκτέλεση τεχνικών έργων
2. Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης στα σιδηροδρομικά έργα(ειδικά μηχανήματα-εκπαιδευμένο προσωπικό)
3. Δυνατή σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με την εκτέλεση σιδηροδρομικών εργασιών
4. Στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλους κατασκευαστικούς ομίλους της χώρας.
5. Σχέση εμπιστοσύνης με το πελάτη
6. Μεγάλη αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση των έργων (ταχύτητα-οικονομία-άρτια κατασκευή)
7. Υψηλή προσαρμοστικότητα στην εκτέλεση έργων εκτός του αντικειμένου εξειδίκευσης
8. Υψηλή ρευστότητα που εξασφαλίζει τη δυνατότητα εκτέλεσης των έργων χωρίς της εξάρτηση από δανειακά κεφάλαια.
9. Καλή κεφαλαιακή διάθρωση.
10. Ποικιλία δραστηριοτήτων στα πλαίσια του ομίλου(τουρισμός-ενέργεια-δημόσια έργα)

Αδυναμίες

1. Η σχεδόν αποκλειστική εξάρτηση της εταιρείας από το ελληνικό δημόσιο
2. Η ύπαρξη ανελαστικών εξόδων διοίκησης και διάθεσης (συντήρηση εξοπλισμού, διατήρηση ειδικευμένου προσωπικού και σε περιόδους μη εκτέλεσης εργασιών κ.α.)
3. Διαχρονική διατήρηση απαξιωμένου αποθέματος
4. Συσσωρευμένη αχρησιμοποίητη ρευστότητα
5. Έντονο στοιχείο οικογενειακής επιχείρησης που δημιουργεί ακαμψία στη διαχείριση του προσωπικού
6. Αρκετές νομικές εκκρεμότητες που προκύπτουν από προηγούμενες συγχωνεύσεις

Απειλές

1. Οι μεγάλες καθυστερήσεις πληρωμών και οι σημαντικές οφειλές του ελληνικού δημοσίου, που δημιουργεί σημαντικά προβλήματα ρευστότητας.
2. Συρρίκνωση προγράμματος δημοσίων επενδύσεων.
3. Ολιγωρία αναθετουσών αρχών να δημοπρατήσουν νέα έργα
4. Διοικητικές δυσκολίες κατά την εκτέλεση των έργων(απαρχαιωμένες μελέτες, καθυστέρηση απαλλοτριώσεων, απροθυμία ανάληψης ευθυνών από τις αναθέτουσες αρχές κ.α.)
5. Οι συνεχόμενες αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου (φορολογικό, ασφαλιστικό, δημόσια έργα)
6. Ο νέος νόμος 4472/2017 βάση του οποίου όχι μόνο (ξανά)καταργούνται τα ανώτατα και κατώτατα όρια, αλλά πλέον θα μπορούν να συμμετάσχουν σε δημοπρασίες δημοσίων έργων και επιχειρήσεις που δεν είναι γραμμένες στο εργοληπτικό μητρώο επιχειρήσεων, εφόσον έχουν εξασφαλίσει τη συνεργασία με κάποια επιχείρηση που είναι
7. Οξύς ανταγωνισμός που σπρώχνει τις επιχειρήσεις στη προσφορά μεγάλων εκπτώσεων
8. Σύντμηση μικρότερων έργων σε εργολαβίες μεγαλύτερου προϋπολογισμού στις οποίες μπορούν να συμμετέχουν μόνο εταιρείες της 7^{ης} τάξης του Μ.Ε.ΕΠ.

Ευκαιρίες

1. Ανάπτυξήστις γειτονικές αναπτυσσόμενες χώρες
2. Προώθηση από τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα (Διαρθρωτικά Ταμεία, Ταμείο Συνοχής κλπ) έργων προστασίας περιβάλλοντος.
3. Αυξημένο ενδιαφέρον κυρίως από πολίτες του εξωτερικού για την απόκτηση (αγορά) αλλά και μίσθωση ακινήτων.
4. Έντονη πολιτική βούληση για εκτέλεση σιδηροδρομικών έργων (Καραγιάννης, 2017), (Καραγιαννης, 2017)
5. Η πώληση της Τραϊνοσε ΑΕ και η ιδιωτικοποίηση του ΟΛΘ ΑΕ αφού θα δημιουργηθούν πλέον απαιτήσεις για ανακαίνιση και αναβάθμιση της σιδηροδρομικής υποδομής
6. Στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλους κατασκευαστικούς ομίλους της χώρας εξασφαλίζοντας με αυτό τον συμμετοχή στην κατασκευή νέων έργων προϋπολογισμού μεγαλύτερου από του επιτρεπτού για την 6^η τάξη του Μ.Ε.ΕΠ.

7. Υπογραφή του μνημονίου συνεργασίας μεταξύ της Ελλάδας και της Βουλγαρίας για τη σιδηροδρομική παράκαμψη Βοσπόρου (Κλώντζα, 2017)

5.2.Προτεινόμενες στρατηγικές

5.2.1. Στρατηγικές ανώτατου επιπέδου(corporatelevel)

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους της ανάλυσης s.w.o.t., γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον της εταιρείας υπάρχουν τόσο σημαντικές ευκαιρίες όσο και απειλές. Για αυτό το λόγο, σε αυτό το μεταβατικό στάδιο της ελληνικής πραγματικότητας, η στρατηγική που προτείνεται είναι των ‘προσεκτικών βημάτων (cautionstrategy)’ Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται για περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών, όταν η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή και αντικειμενικούς σκοπούς και επιθυμεί να εστιάσει στην βελτίωση της απόδοσής της.Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιβάλλεται αφού η νέα νομοθετική ρύθμιση, του νόμου 4472/2017, είναι πιθανόν να αλλάξει συθέμελα των κλάδο των τεχνικών εταιρειών που κατασκευάζουν δημόσια έργα δίνοντας τη δυνατότητα σε νέες επιχειρήσεις να εισέρθουν σε αυτόν. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια τα έργα που δημοπρατούνται είναι συντμημένα, συνεπώς με μεγάλους και περιοριστικούς ως προς τη συμμετοχή προϋπολογισμούς μελέτης, το τοπίο που φαίνεται να διαμορφώνεται ώστε να είναι προσοδοφόρο μόνο για μεγάλους και δυνατούς κατασκευαστικούς(και μη?) ομίλους. Συνεπώς σε πρωταρχικό στάδιο, αυτό που κρίνεται απαραίτητο για τη διοίκηση να πράξει είναι να περιμένει για να εκτιμήσει την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν να δεσμεύσει τους πόρους της εταιρείας επενδύοντας, συγκεντρώνοντάς τους με αυτόν τον τρόπο στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και τη μεγέθυνση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Στην περίπτωση που οι εξελίξεις αυτές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις εταιρείες του μεγέθους της ‘ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ’ υπάρχουν δύο εναλλακτικές, αυτή της αποεπένδυσης και της αιχμαλωσίας.

Σύμφωνα με τη πρώτη εναλλακτική, αυτή της αποεπένδυσης, αυτό που είθισται να γίνεται στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η απόσχιση του κατασκευαστικού τους κλάδου και η πώληση αυτού. Με το ‘άνοιγμα’ του κλάδου είναι πιθανό πολλές επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα να θελήσουν να επεκτείνουν τη δραστηριότητα τους στην κατασκευή δημοσίων έργων. Για τις επιχειρήσεις αυτές η απόκτηση του κατασκευαστικού κλάδου μιας υπάρχουσας τεχνικής εταιρείας είναι ο πιο εύκολος και ευθύς δρόμος ενώ παράλληλα η ‘ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ’ αποτελεί την ιδανική υποψήφια. Ακόμα μια κατάσταση που θα μπορούσε η εταιρεία να εκμεταλλευτεί είναι η επιθυμία των μεγάλων ομίλων της χώρας να

δραστηριοποιηθούν στα έργα σιδηροδρόμου για τα οποία δεν έχουν ούτε το προσωπικό αλλά ούτε και τον μηχανολογικό εξοπλισμό που απαιτείται. Η απόκτηση λοιπόν του κατασκευαστικού κλάδου της 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' θα είναι μοναδική ευκαιρία και για τις δύο πλευρές, αφού έτσι θα αποκτήσουν έμμεσα την υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία της.(Καραγιάννης, www.yprodomes.gr, 2018)

Η στρατηγική της αιχμαλωσίας είναι μια λύση που ομοιάζει αρκετά στη συγκεκριμένη περίπτωση με τη στρατηγική της αποεπένδυσης αλλά εφόσον εφαρμοστεί μπορεί πιο εύκολα να αλλάξει, εφόσον οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος βελτιωθούν. *Αιχμάλωτη ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μια άλλης'* (Παπαδάκης, 2012) Η δραστηριότητα, ή ακόμα πιο συγκεκριμένα το τμήμα που θα μπορούσε να εκλείψει από τη δομή και την οργάνωση της 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' είναι η αναζήτηση νέων έργων και η προετοιμασία για της συμμετοχή στον εκάστοτε διαγωνισμό. Αυτό θα συμβεί αν η εταιρεία λειτουργήσει αποκλειστικά ως υπεργολάβος ενός άλλου ομίλου, αποταμιεύοντας με αυτόν τον τρόπο όλους εκείνους τους πόρους που αναλώνονται από τα το backoffice και τα εργοτάξια στην παραπάνω λειτουργία.

Αν η κατάσταση παραμείνει η ίδια, ή ακόμα καλύτερα, αν οι αλλαγές που γίνονται στο εξωτερικό της περιβάλλον ευνοούν την ανάπτυξη, οι επιλογές στρατηγικής ανώτερου επιπέδου είναι αυτές που περιγράφονται παρακάτω:

Η κυριότερη στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθούσε η εταιρεία μέχρι σήμερα για να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της είναι η οριζόντια ολοκλήρωση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, με αμφίβολα ορισμένες φορές αποτελέσματα. Ανεξάρτητα από αυτό, σε μια περίοδο που έπεται μιας μακροχρόνιας οικονομικής ύφεσης, η πρακτική αυτή ελλοχεύει ακόμα μεγαλύτερους κινδύνους, όπως για παράδειγμα υψηλή δανειοδότηση ή μεγάλες οφειλές προς το δημόσιο.

Παράλληλα έχει κάνει και κάποιες προσπάθειες για επέκταση των δραστηριοτήτων της σε όμορες βαλκανικές χώρες, οι οποίες όμως δεν ευοδώθηκαν. Η ανάπτυξη του κλάδου στα βαλκάνια είναι πάρα πολύ μεγάλη τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και υπάρχει πληθώρα έργων που κατασκευάζονται ή θα κατασκευαστούν στα οποία θα μπορούσε να συμμετάσχει η εταιρεία ώστε να μπορέσει να ισοσκελιστεί η δραματική μείωση των έργων που υπάρχει στην Ελλάδα. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο, εντείνει τις προσπάθειές της για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, καθότι τα οφέλη θα είναι πολλαπλά. Με αυτόν τον τρόπο αφενός θα αύξανε τον κύκλο των εργασιών της αλλά και την ανταγωνιστικότητά της. Αφετέρου θα είχε την πολυπόθητη εμπειρία που χρειάζεται για να διατηρηθεί στην 6^η τάξη του Μ.Ε.ΕΠστην επόμενη αναθεώρηση του πτυχίου της.

Σε έρευνα που έγινε από την εταιρεία McKinseyτο 2011(McKinsey & company, athens office, 2011) , διαπιστώθηκε η ύπαρξη οκτώ υπό-κλαδων με μεγάλη προοπτική

ανάπτυξης στην Ελλάδα,στις οποίες όμως δεν περιλαμβάνεται ο κατασκευαστικός . Λαμβάνοντας υπόψη και όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης διαφαίνεται να αποτελεί μια εξαιρετική επιλογή. Ουσιαστικά η εταιρεία την εφαρμόζει ήδη, αφού έχει αναπτύξει δραστηριότητες και στον κλάδο του τουρισμού και της ενέργειας. Με δεδομένο όμως ότι έχει μια επαρκή μη επενδυμένη ρευστότητα και πλεόνασμα κεφαλαίων, θα μπορούσε να εντείνει τις προσπάθειές της προς αυτή τη κατεύθυνση μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο παραμονής μόνο σε ένα κλάδο ο οποίος φαίνεται να φθίνει και επενδύοντας σε νέους οι οποίοι θα αξιολογηθούν ως επενδυτικές ευκαιρίες.

Τέλος,μια νέα πρόταση στρατηγικής ανάπτυξης που δεν ακολουθεί ήδη η εταιρεία, αποτελεί ένας υβριδικός συνδυασμός της κάθετης με την οριζόντια ολοκλήρωση. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία, όταν εκτελεί ένα δημόσιο έργο, εφαρμόζοντας ουσιαστικά τη προμελέτη που της δίνει η εκάστοτε υπηρεσία. Μέσα στις υποχρεώσεις της είναι και η εκπόνηση της μελέτης εφαρμογής, που αποτελεί ουσιαστικά τον 'πρακτικό' τρόπο με τον οποίο θα εκτελέσει , την μελέτη που της έχει δοθεί. Αξιοποιώντας λοιπόν , το προσωπικό που έχει ειδικευτεί στην παραπάνω δραστηριότητα άλλα και τη κατασκευαστική της εμπειρία, μπορεί να προχωρήσει και στην εκπόνηση των προμελετών (κάθετη ολοκλήρωση). Καθότι όμως , σύμφωνα με τη νομοθεσία εκτέλεσης των δημοσίων έργων, δεν επιτρέπεται μια εταιρεία να είναι και κατασκευαστική και μελετητική, η δραστηριότητα αυτή μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε ιδιωτικά έργα. Υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός βιομηχανιών που επιθυμούν να συνδεθούν με το εθνικό σιδηροδρομικό δίκτυο, ώστε να μειώσουν το κόστος μεταφοράς των προϊόντων τους. Το 'κενό' αυτό μπορεί να εκμεταλλευτεί η 'ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ' και προσφέροντας μια ολοκληρωμένη πρόταση που περιλαμβάνει και τη μελέτη και τη κατασκευή του έργου της σύνδεσής τους (οριζόντια ολοκλήρωση). Με αυτό τον τρόπο θα χρησιμοποίησε τους διαθέσιμους πόρους σε μια νέα και καινοτόμα δραστηριότητα, αυτή της κατασκευής ιδιωτικών έργων.

5.2.2. Στρατηγικές μεσαίου επιπέδου(businesslevel)

Οι στρατηγικές αυτές ουσιαστικά αφορούν τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της σύμφωνα με τις επιλογές που έχουν γίνει στο ανώτερο επιχειρηματικό επίπεδο σχετικά με το όραμα, την αποστολή της και τη δραστηριότητά της. Στη περίπτωση της ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μονόδρομος, καθότι το δημόσιο που είναι ο σχεδόν αποκλειστικός πελάτης της εταιρείας δεν έχει κάποιο κριτήριο αξιολόγησης για την ποιότητα, την αποδοτικότητα ή την καινοτομία, αφού μοναδικό κριτήριο των διαγωνισμών είναι η χαμηλότερη τιμή. Για να μπορέσει λοιπόν η εταιρεία να προσφέρει χαμηλές τιμές και να μειοδοτεί στις δημοπρασίες που την ενδιαφέρουν, είναι σημαντικό να εξετάσει κάθε λειτουργία της αλυσίδας αξίας της καθώς και τους οδηγούς του κόστους των υπηρεσιών της, ώστε αυτό να μειωθεί όσο το δυνατό περισσότερο.

Η εταιρεία λαμβάνει ήδη σοβαρά υπόψη της, κάποιους από τους βασικούς οδηγούς κόστους, όπως οι οικονομίες μάθησης και η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας. Όπως γίνεται συνήθως στις επιχειρήσεις που παράγουν που πολύπλοκα προϊόντα, η συνεχής επανάληψη, μειώνει την ανάγκη για επανεκπαίδευση, ο χρόνος πραγματοποίησης μιας εργασίας αλλά και η πιθανότητα του λάθους. Παράλληλα επιδεικνύει υψηλή προσαρμοστικότητα ανάμεσα σε περιόδους με πολλά έργα υπο εκτέλεση και σε περιόδους που αυτά μειώνονται, γεγονός που τις προσδίδει ένα ιδιαίτερα σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα επειδή το κόστος των εισροών της κατά ένα μεγάλο ποσοστό καθορίζεται από την τοποθεσία του εκάστοτε έργου, φροντίζει οι σχέσεις με τους προμηθευτές της να είναι τέτοιες που να δημιουργούν πλεονεκτήματα κόστους. Αυτό που θα μπορούσε συνεπώς να βελτιώσει ώστε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της είναι η αποδοτικότητα της διοίκησης. Με συνεχείς ελέγχους και μεγαλύτερο συντονισμό, η λειτουργία της εταιρείας θα διατηρείται στο μέγιστο επίπεδο.

5.2.3. Στρατηγικές κατώτατου επιπέδου(functionallevel)

Ο τρόπος και οι συγκεκριμένες πρακτικές τις οποίες επιλέγει η ανωτάτη διοίκηση να εφαρμόσει το όραμα της και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της αφορούν τις στρατηγικές κατώτατου επιπέδου και αφορούν το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά. Καθότι πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση στην οποία δεν υπάρχουν πολύ διακεκριμένα τμήματα, πέρα από αυτά που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο, οι κυριότερες αλλαγές που θα προτεινόταν αφορούν τις στρατηγικές των παραπάνω επιπέδων. Σύμφωνα όμως με τις κατευθύνσεις δόθηκαν, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος marketing. Η μέχρι τώρα πορεία της ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ ήταν αρκετά εσωστρεφής, αφού ο πελάτης της ήταν μοναδικός, το ελληνικό δημόσιο, χωρίς μάλιστα να υπάρχει κάποιο άλλο κριτήριο επιλογή έναντι των ανταγωνιστών, πέρα από την τιμή προσφοράς. Εφόσον όμως εφαρμοστούν οι προτεινόμενες στρατηγικές του ανώτατου και ανώτερου επιπέδου, οι οποίες περιλαμβάνουν και άλλους πελάτες (ιδιώτες) η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει ολοκληρωμένη στρατηγική marketing.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η εταιρεία ΞΑΝΘΑΚΗΣ ΑΤΕ αποτελεί ένα τυπικό παράδειγμα του κατασκευαστικού κλάδου, ο οποίος παρόλο που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στην οικονομία κάθε χώρας, είναι αυτός που ίσως έχει δεχθεί τις μεγαλύτερες πιέσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Σκοπός αυτής της εργασίας ήταν η κατανόηση των ιδιοτήτων της, οι οποίες ορίζουν τη πορεία της και της προσδίδουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και η ανάλυση των στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει ώστε να βγει από την οικονομική κρίση και να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία.

Όπως αναλύθηκε με βάση τις οικονομικές καταστάσεις τις τριετίας 2013-2016 η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει το χρηματοοικονομικό της επίπεδο σε χαρακτηριστικά πιο βελτιωμένο επίπεδο από τους ανταγωνιστές της. Ο δανεισμός και γενικότερα οι δείκτες της κεφαλαιακής διάθρωσης αποδεικνύουν την υψηλή φερεγγυότητα και τη σταθερότητα της εταιρείας, σε αντίθεση με την τάση του κλάδου ο οποίος στηρίχθηκε σχεδόν αποκλειστικά στη μόχλευση. Ο όποιος δανεισμός δε της εταιρείας, υπήρξε εξαιτίας της επιλογής της διοίκησης να μην μετακυλήσει το πρόβλημα της στάσης πληρωμών του δημοσίου στους προμηθευτές και τους υπεργολάβους της. Το ίδιο ισχύει και για την αποδοτικότητα των κεφαλαίων της.

Παρόλο που τα έτη που μελετήθηκαν είναι ζημιολογικά ακολουθώντας τη γενικότερη τάση, οι δείκτες της είναι σημαντικά πιο αυξημένοι από το μέσο όρο του κλάδου.

Αναλύοντας συνεπώς όλες τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης διαφαίνεται ότι βρίσκεται σε μια κρίσιμη καμπή κατά την οποία θα πρέπει να λάβει σημαντικές αποφάσεις για τον τρόπο που θα επιλέξει να συνεχίσει τη πορεία της. Ανάλογα με το πώς θα διαμορφωθεί η κατάσταση μετά την εφαρμογή του νόμου 4472/17 οι επιλογές στρατηγικής ποικίλλουν. Από αποεπένδυση και αιχμαλωσία, διεθνοποίηση ακόμα και ένας συνδυασμός κάθετης με οριζόντια ολοκλήρωση αποτελούν τις κατευθύνσεις που θα μπορούσε να πάρει η εταιρεία, αφού αφουγκραστεί προσεκτικά και περιμένει το επόμενο χρονικό διάστημα τις αλλαγές που θα συμβούν στο κλάδο. Η διαμόρφωση των στρατηγικών μεσαίου επιπέδου είναι διαφορετική αφού η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μονόδρομος. Αυτό συμβαίνει καθότι το δημόσιο που είναι ο σχεδόν αποκλειστικός πελάτης της εταιρείας δεν έχει κάποιο κριτήριο αξιολόγησης για την ποιότητα, την αποδοτικότητα ή την καινοτομία, αφού μοναδικό κριτήριο των διαγωνισμών είναι η χαμηλότερη τιμή. Αυτό που θα μπορούσε όμως να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της είναι η αποδοτικότητα της διοίκησης. Με συνεχείς ελέγχους και μεγαλύτερο συντονισμό, η λειτουργία της εταιρείας θα διατηρείται στο μέγιστο δυνατό επίπεδο. Τέλος σημαντική κρίνεται η διαμόρφωση στρατηγικής marketingσε ο,τι αφορά το κατώτατο επίπεδο της επιχείρησης.

Διαφαίνεται συνεπώς ότι ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης υπάρχουν ποικίλες επιλογές διαμόρφωσης στρατηγικών ώστε να μπορεί μια εταιρεία να συνεχίσει τη δραστηριότητα της, να επιτελεί το σκοπό της και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Για να συμβαίνει αυτό χρειάζεται τα στελέχη της διοίκησης να αφουγκράζονται και να αναλύουν τις δυνάμεις που καθορίζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον ώστε να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι όσο σημαντικό είναι να καθορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης, είναι ίσως ακόμα πιο σημαντικό αυτή να αξιολογείται με τα κατάλληλα εργαλεία ώστε να μπορεί η διοίκηση να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των στόχων και αν κρίνεται αναγκαίο να επαναπροσδιορίζεται.

Βιβλιογραφία

- Νόμος 3669. (2008, Ιούνιος 18). *Κύρωση της κωδικοποίησης της νομοθεσίας κατασκευής δημοσίων έργων*. Αθηνά, Αττικής, Ελλάδα: ΦΕΚ 116/ΤΕΥΧΟΣ Α.
- Νόμος 4412. (2016, 08 08). *Δημόσιες συμβάσεις έργων, προμηθειών και υπηρεσιών*. Αθηνά, Αττικής, Ελλάδα: ΦΕΚ 147/ΤΕΥΧΟΣ Α.
- Alpha Bank. (2017, Ιούλιος 22). *Alpha Bank*. Ανάκτηση Αύγουστος 16, 2017, από Alpha Bank: <https://www.alpha.gr/files/infoanalyses/weekly22072016.pdf>
- Ansoff, I. (1985). *Corporate strategy*. London Penguin.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. MA:MIT Press, σ. 13.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard business school press.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (n.d.). Exploring S.W.O.T. analysis-where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3(3), σσ. 215-251.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. WEST.
- ICAP. (2015). *Τεχνικές εταιρείς 7ης-6ης-5ης τάξης*. Αθήνα: ICAP GROUP.
- KEUNG HO, J. (2014, August). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*(5).

- McKinsey & company, athens office. (2011, Σεπτεμβρίου). *Greece 10 years ahead. Defining Greece's new growth model an strategy. Executive summary*. Ανάκτηση Σεπτεμβρίου 05, 2017, από MacKinsey.com: <http://www.mckinsey.com/greece/overview/greece-10-years-ahead>
- οικονομία.gr. (2017, Αυγούστος 16). *Πώς εξαφανίστηκαν απο το χάρτη 8 στις 10 ελληνικές εταιρίες*. Ανάκτηση Αύγουστος 22, 017, από οικονομία.gr: <http://www.sofokleous10.gr/index.php/bussines/item/97537-8-10>
- Βέττας, Ν. (2015, 03 30). *IOBE*. Ανάκτηση 08 17, 2017, από http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_31032015_PRE_GR.PDF
- Γκίκας, Δ. Χ. (2002). *Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπενου.
- ΕΛΣΤΑΤ. (n.d.). *ΕΛΣΤΑΤ*. Ανάκτηση 08 16, 2017, από ΕΛΣΤΑΤ: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT66/->
- Ευθύμογλου, Π. Γ., & Λαζαρίδης, Ι. Τ. (2000). *Χρηματοοικονομική ανάλυση λογιστικών καταστάσεων*. Πειραιάς.
- Εφημερίδα Καθημερινή. (2017, 06 14). *Kathimerini.gr*. Ανάκτηση 08 16, 2017, από Kathimerini.gr: <http://www.kathimerini.gr/913847/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/elstat-ay3hsh-86-toy-deikth-paragwghs-stis-kataskeyes-to-a-trimhno-toy-2017>
- Ζακυνθινός, Κ. (n.d.). *Προσπάθειες να ξεμπλοκάρει η χρηματοδότης στα έργα*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2017, από imerisia.gr: <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113612070>
- Καραγιάννης, Ν. (2017, 08 31). *Στη Βουλή η πρόταση του ΤΕΕ Δυτικής Ελλάδας για τη χάραξη που θα φέρει το Τρένο στην Πάτρα*. Ανάκτηση 09 03, 2017, από ypodomes.gr: <http://www.ypodomes.com/index.php/statheri-troxia/sidirodromoi/uperastikose/item/42389-sti-vouli-i-protasi-tou-tee-dytikis-elladas-gia-ti-xaraksi-pou-tha-ferei-to-treno-stin-patra>
- Καραγιάννης, Ν. (2017, 09 01). *Στην πρίζα η Σιδηροδρομική Εγνατία μέσω ΕλληνοΒουλγαρικής Κοινοπραξίας*. Ανάκτηση 09 03, 2017, από ypodomes.gr: <http://www.ypodomes.com/index.php/statheri-troxia/sidirodromoi/uperastikose/item/42447-stin-priza-i-sidirodromiki-egnatia-meso-ellinovoulgarikis-koinopraksias>
- Καραγιάννης, Ν. (2018, 06 11). *www.ypodomes.gr*. Ανάκτηση 11 11, 2018, από Μονόδρομος οι συγχωνεύσεις στον κατασκευαστικό κλάδο: <https://www.ypodomes.com/index.php/alles-ypodomes/editorial/item/47222-monodromos-oi-syghoneyseis-ston-kataskevastiko-klado>

- Κλώντζα, Ί. (2017, 09 06). *Μνημόνιο συνεργασίας Ελλάδας - Βουλγαρίας για τη σιδηροδρομική «Παράκαμψη Βοσπόρου»*. Ανάκτηση 09 12, 2017, από tovima.gr:
<http://www.tovima.gr/society/article/?aid=899119>
- Λαλιος, Γ. (2015, Ιούλιος 07). *Παγώνουν οι διαγωνισμοί δημοσίων έργων*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2017, από kathimerini.gr:
<http://www.kathimerini.gr/822538/article/epikairothta/ellada/pagwnoyn-oi-diagwnismoι-dhmosiwn-ergwn>
- Νούλας, Γ. Α. (2015). *Χρηματοοικονομική διοίκηση. Επενδυτικές και χρηματοδοτικές αποφάσεις*. Θεσσαλονίκη.
- Ξανθάκης, Μ., & Αλεξάκης, Χ. (2007). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*; Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Παπαδάκης, Μ. Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Ε.Μπένου.
- ΣΕΒ. (2015, Ιούλιος 10). *Δελτίο τύπου-Τα προβλήματα στις επιχειρήσεις από τα capital control*. Ανάκτηση Αύγουστος 27, 2017, από sev.org.gr: <http://www.sev.org.gr/grafeio-tyrou/deltia-tyrou/ta-provlimata-ton-epicheiriseon-apo-ta-capital-controls/>
- Τσίρος, Θ. (2017, Ιούνιος 26). *Επιχειρούν με χρήματα άλλων*. Ανάκτηση 08 14, 2017, από Kathimerini.gr: <http://www.kathimerini.gr/915514/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/epixeiroyn-me-ta-xrhmata-twn-allwn>
- Χαρδούβελης, Α. Γ. (n.d.). *Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον την ελληνικής οικονομίας. Εισαγωγή συλλογικού τόμου*. Ανάκτηση Αύγουστος 28, 2017, από Ελληνική ένωση τραπεζών:
<http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/1%20XARDOUVELHS%201-52.pdf>
- Χρυσικόπουλος, Ν. (2015, Αυγούστος 09). *Πως τα capital control σκοτώνουν τις επιχειρήσεις*. Ανάκτηση Αυγούστος 27, 2017, από capital.gr:
<http://www.capital.gr/epixeiriseis/3051655/pos-ta-capital-controls-skotonoun-tis-epixeiriseis>