



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Διερεύνηση παραγωγικής και εμπορικής επέκτασης μιας
ελληνικής επιχείρησης στην αγορά της Βουλγαρίας***

Βαγγέλης Νατσιόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής: Αναπλ. Καθ. Ι. Χατζηδημητρίου

Θεσσαλονίκη 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή.....	5
1.1 Παρουσίαση παραγωγικής και εμπορικής επέκτασης του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ στη Βουλγαρία.	5
1.2 Επιλογή του αντικειμένου αυτής της εργασίας.....	6
1.3 Παρουσίαση διάρθρωσης εργασίας.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Παρουσίαση Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ	9
2.1 Ιστορικό εταιρίας.....	9
2.2 Εταιρική δομή.....	9
2.3 Αποστολή – Όραμα – Αξίες εταιρίας.....	10
2.4 Ανθρώπινο δυναμικό	11
2.5 Εγκαταστάσεις.....	12
2.6 Παραγωγική δυνατότητα	13
2.7 Προϊόντα	14
2.8 Σύνοψη κεφαλαίου	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Αναπτυξιακή πολιτική εταιρίας	18
3.1 Γενική Αναφορά	18
3.2 Αγορά Εσωτερικού.....	19
3.3 Αγορά Εξωτερικού	20
3.3.1 Περιγραφή σχεδιασμού ανάπτυξης στις χώρες των Βαλκανίων	20
3.3.2 Εμπορική δραστηριοποίηση.....	22
3.3.3 Παραγωγική επέκταση στις Βαλκανικές χώρες.....	22
3.4 Σύνοψη κεφαλαίου	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Βουλγαρία.....	25
4.1 Γενικά στοιχεία	25
4.2 Οικονομικά στοιχεία (φορολογία–πληθωρισμός–οικονομική πολιτική)	27
4.2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	27
4.2.2 Παρούσα Κατάσταση	30
4.3 Επενδυτικές και οικονομικές σχέσεις με Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση.....	38
4.3.1 Γενική Αναφορά.....	38
4.3.2 Διμερείς Εμπορικές Σχέσεις, Ελληνικές Επενδύσεις και Αιτίες Επένδυσης.....	40
4.5 Παρούσα κατάσταση και μελλοντικές εξελίξεις σε κατασκευές, δημόσια έργα και ιδιωτικές κατασκευές	43
4.6 Πρόβλεψη της ανάπτυξης της βουλγαρικής οικονομίας για την περίοδο 2005-2008	46

4.6.1 Ανάπτυξη	48
4.6.2 Εξωτερικός τομέας	49
4.6.3 Απασχόληση	52
4.6.4 Πληθωρισμός	52
4.7 Σύνοψη κεφαλαίου	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Παρουσίαση επένδυσης στη Βουλγαρία	55
5.1 Παραγωγική επένδυση.....	55
5.1.1 Τρόπος παραγωγικής δραστηριοποίησης.....	55
5.1.2 Επιλογή τοποθεσίας μονάδας.....	56
5.2 Περιγραφή κατάστασης κατά την εξαγορά	57
5.3 Επιχειρηματικό σχέδιο της παραγωγικής μονάδας	58
5.3.1 Παραγωγική και Μηχανολογική Αναδιάρθρωση.....	58
5.3.2 Τεχνολογική και Λειτουργική αναβάθμιση συστημάτων.	60
5.3.3 Αναβάθμιση Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	61
5.3.4 Εκσυγχρονισμός συστήματος προμηθειών	63
5.4 Σύνοψη κεφαλαίου	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Εμπορική δραστηριοποίηση.....	65
6.1 Ανάλυση αγοράς της Βουλγαρίας σε σχέση με τα προϊόντα.....	65
6.1.1 Ιστορική αναφορά.....	65
6.1.2 Εμπορικό Ισοζύγιο αγοράς σιδήρου.....	67
6.1.3 Παρουσίαση τοπικού ανταγωνισμού	69
6.2 Επιλογή προϊόντων εμπορίας.....	71
6.3 Επιλογή τρόπου διάθεσης	73
6.4 Επιλογή εμπορικού δικτύου	75
6.5 Σύνοψη κεφαλαίου	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Γενικά συμπεράσματα – Επίλογος.....	77
7.1 Αξιολόγηση της επένδυσης.....	77
7.2 Χρήση του εν λόγω εργοστασίου για σταδιακή επέκταση στις γειτονικές χώρες	79
7.3 Γενικά συμπεράσματα.....	80
Βιβλιογραφία.....	83

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό σκοπό να διερευνήσει και να παρουσιάσει την παραγωγική και εμπορική επέκταση ενός ελληνικού επιχειρηματικού ομίλου στη Βουλγαρία. Η εργασία παρέχει πληροφορίες για τον όμιλο της Σιδενόρ και αναλύει την αναπτυξιακή πολιτική του. Επίσης, δίνονται γενικά στοιχεία για τη χώρα της Βουλγαρίας, περιγράφεται η τωρινή οικονομική της κατάσταση και οι υπάρχουσες προοπτικές. Τέλος, περιγράφεται η παραγωγική επένδυση και εξάγονται κάποια αρχικά συμπεράσματα.

Η διεθνοποίηση των ελληνικών εταιριών αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση, καθώς ο μετασχηματισμός της παγκόσμιας οικονομίας δημιουργεί νέα επιχειρηματικά δεδομένα και καταργεί σύνορα και αποστάσεις. Ο όμιλος της Σιδενόρ με επιτυχημένες κινήσεις και ορθολογική πολιτική επέκτασης έχει καταφέρει να εδραιώσει τη θέση του στην Ελλάδα και να αναπτύξει τις δραστηριότητές του στον ευρύτερο χώρο των Βαλκανίων.

Η ενίσχυση της ανάπτυξης και της κερδοφορίας είναι το βασικό κίνητρο το οποίο ωθεί πολλές επιχειρήσεις στις βαλκανικές χώρες. Η σταδιακή ένταξη των χωρών αυτών στην ΕΕ δημιουργεί τις κατάλληλες αναπτυξιακές προοπτικές και ενισχύει το αίσθημα της οικονομικής και επενδυτικής ασφάλειας. Η Βουλγαρία και η Ρουμανία είναι ήδη μέλη της ΕΕ (από 01/01/2007) και αποτελούν τους κορυφαίους προορισμούς για την εγκατάσταση και λειτουργία ελληνικών επιχειρήσεων. Η πρόκληση της βαλκανικής επέκτασης είναι μια κορυφαία επιλογή σε επιχειρηματικό αλλά και διακρατικό επίπεδο και αποτελεί το μεγάλο στοίχημα της ελληνικής επιχειρηματικότητας για τα επόμενα χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση παραγωγικής και εμπορικής επέκτασης του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ στη Βουλγαρία.

Η διεθνοποίηση της εμπορικής και παραγωγικής λειτουργίας τους είναι η πρόκληση της εποχής μας για το μεγάλο μέρος των επιχειρηματικών ομίλων της χώρας μας. Σταδιακά όλοι σχεδόν οι μεγάλοι ελληνικοί επιχειρηματικοί οργανισμοί «ανοίγουν τα φτερά τους» και εξαπλώνονται σε τρίτες χώρες. Η διαδικασία αυτή είναι αναπόφευκτη και αντανακλά τις αλλαγές που συντελούνται στην παγκόσμια οικονομία. Η εξάπλωση των επιχειρηματικών οργανισμών θεωρείται πλέον επιβεβλημένη ώστε να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να ενισχύσουν την θέση τους έναντι του ανταγωνισμού. Το φαινόμενο της Παγκοσμιοποίησης επηρεάζει πρωτίστως τις επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει διαρκώς να ενισχύουν τα μερίδια αγοράς και την κερδοφορία τους ώστε να παραμένουν ακμαίες και ανταγωνιστικές.

Η Βαλκανική χερσόνησος μοιάζει ως η ιδανική λύση για την επέκταση των Ελληνικών επιχειρήσεων καθώς προσφέρει πλήθος πλεονεκτημάτων που καθιστούν την διαδικασία αυτή πιο βατή. Τα βασικά πλεονεκτήματα των χωρών της Βαλκανικής είναι ότι οι χώρες αυτές στην ουσία αποτελούν την γεωγραφική συνέχεια της Ελλάδας και η κουλτούρα τους έχει κοινά στοιχεία με την Ελληνική. Επίσης οι θεσμικές μεταβολές της οικονομίας τους και η ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών για Άμεσες Ξένες Επενδύσεις προσμετρούνται στα θετικά στοιχεία.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να παρουσιάσει το σχέδιο παραγωγικής και εμπορικής επέκτασης του ομίλου της Σιδενόρ στην Βουλγαρία. Η συγκεκριμένη χώρα αποτελεί την περιοχή που θα χρησιμοποιηθεί ως παραγωγική και εμπορική βάση για τη σταδιακή επέκταση του ομίλου στο σύνολο των Βαλκανικών Χωρών και στη συνέχεια σε κοντινές στα Βαλκάνια Χώρες. Ο όμιλος της Σιδενόρ εντάσσεται στα πλαίσια του ομίλου της Βιοχάλκο που είναι ο μεγαλύτερος παραγωγικός όμιλος στην Ελλάδα. Το 10% των ελληνικών εξαγωγών αποτελείται από προϊόντα του

ομίλου της Βιοχάλκο και με βάση το δεδομένο αυτό γίνεται αντιληπτή η αξία του συγκεκριμένου ομίλου για το εξαγωγικό μας εμπόριο.

Παράλληλα η Βουλγαρία, και στη συνέχεια η Ρουμανία, αποτελούν χώρες που προσφέρουν επενδυτικές ευκαιρίες και στις ελληνικές επιχειρήσεις λόγω ενός συνόλου παραγόντων που ευνοούν τις επιχειρηματικές κινήσεις. Το μεγαλύτερο κίνητρο αποτελεί φυσικά η ένταξη των χωρών αυτών στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι επεκτατικές κινήσεις του ομίλου στη Βουλγαρία αποτελούν στην ουσία και δοκιμαστικές κινήσεις για την μετέπειτα παραγωγική ανάπτυξη του ομίλου. Τα οργανωτικά και διαρθρωτικά προβλήματα που καλούνται τα στελέχη του ομίλου να αντιμετωπίσουν αποτελούν πολύτιμη γνώση για τις μελλοντικές επιχειρηματικές επιλογές.

1.2 Επιλογή του αντικειμένου αυτής της εργασίας

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε πρωταρχικά λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος. Το σύνολο της έως τώρα εργασιακής μου εμπειρίας είναι σε εμπορικά τμήματα εταιρειών. Για το λόγο αυτό έχω ασχοληθεί με όλα τα θέματα που αφορούν εμπορία και διακίνηση αγαθών τόσο σε επίπεδο τοπικής αγοράς όσο και σε διακρατικό επίπεδο (τμήματα εισαγωγών και εξαγωγών).

Επίσης η συμμετοχή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και η παρακολούθηση του μαθήματος Διοίκηση σε Διεθνείς Επιχειρήσεις συνέβαλαν στην αύξηση του ενδιαφέροντος μου για μελέτη των μοντέλων Διεθνούς Επέκτασης που έχουν στην διάθεση τους οι επιχειρηματικοί οργανισμοί.

Ταυτόχρονα η τωρινή μου θητεία ως υπευθύνου πωλήσεων σε μια μεγάλη εταιρία η οποία έχει παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητες σε αρκετές χώρες των Βαλκανίων αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία για αποκόμιση εμπειριών για ένα νέο στέλεχος το οποίο θέλει να αποκτήσει καινούργιες εργασιακές εμπειρίες. Η συμμετοχή της Σιδενόρ στον όμιλο Βιοχάλκο αποτελεί εγγύηση για την απρόσκοπτη πορεία της εταιρίας προς τις αγορές του εξωτερικού καθώς η μητρική εταιρία έχει πετυχημένη παρουσία σε πολλές χώρες και διευρυμένο εμπορικό δίκτυο που καλύπτει όλες τις ηπείρους.

Η Σιδενόρ αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και διάθεσης προϊόντων σιδήρου στην περιοχή των Βαλκανίων. Στρατηγικός της στόχος είναι η διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής της παρουσίας μέσω της παραγωγικής και εμπορικής της επέκτασης. Με βάση τον σχεδιασμό η εταιρία επιδιώκει την αύξηση του τζίρου της κατά 20% σε ετήσια βάση. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός η εταιρία χρειάζεται διευρυμένη παραγωγική δυναμικότητα και φυσικά αγορές για την διάθεση της παραγωγής της. Η αγορά των Βαλκανικών χωρών φαντάζει ως μια ελκυστική περίπτωση καθώς υπάρχει η δυνατότητα της παραγωγικής επέκτασης είτε μέσω εξαγοράς τοπικών επιχειρήσεων (κυρίως του κρατικού τομέα) είτε μέσω επένδυσης και δημιουργίας νέας παραγωγικής μονάδας.

Στον τομέα της παραγωγής προϊόντων σιδήρου υπάρχουν -προς εξαγορά- σε όλες τις Βαλκανικές χώρες παραγωγικές μονάδες κατάλοιπα του προηγούμενου πολιτικού συστήματος. Οι περισσότερες από τις μονάδες αυτές χρειάζονται τεχνολογική αναβάθμιση αλλά με βάση το κόστος εξαγοράς και εκσυγχρονισμού τους η απόκτηση τους κρίνεται ως η πλέον συμφέρουσα επιλογή.

1.3 Παρουσίαση διάρθρωσης εργασίας

Η εργασία χωρίζεται για λειτουργικούς λόγους σε επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση του θέματος της εργασίας και οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική παρουσίαση του ομίλου της Σιδενόρ με αναφορές στην προϊστορία του ομίλου, στις θυγατρικές εταιρίες, στη φιλοσοφία και τον εταιρικό σχεδιασμό. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον σχεδιασμό ανάπτυξης του ομίλου και στους στόχους επέκτασης που έχουν τεθεί. Το τέταρτο κεφάλαιο περιέχει μια αναλυτική παρουσίαση της Βουλγαρίας. Η παρουσίαση περιέχει οικονομικά στοιχεία, παρουσίαση της παρούσης κατάστασης της Βουλγαρικής οικονομίας καθώς και προβλέψεις για την μελλοντική πορεία των βασικών μεγεθών. Ακόμη περιέχεται μια ανάλυση της κατάστασης στον κλάδο των κατασκευών και η πορεία αυτών το επόμενο χρονικό διάστημα. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η επένδυση του ομίλου στη Βουλγαρία. Εξηγούνται οι λόγοι για την επιλογή της συγκεκριμένης επένδυσης και η συνολική

κατάσταση της παραγωγικής μονάδας. Ακόμη περιγράφεται το επιχειρηματικό σχέδιο αναδιάρθρωσής της. Το έκτο κεφάλαιο περιέχει μια αναλυτική παρουσίαση της αγοράς των προϊόντων σιδήρου στη Βουλγαρία. Επίσης παρέχει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και τις προοπτικές της συγκεκριμένης αγοράς. Επιπλέον δίνονται στοιχεία για τον τρόπο που επέλεξε η εταιρία για την διάθεση των προϊόντων της και την οργάνωση του εμπορικού της τμήματος. Ακόμη περιγράφονται οι σχέσεις της με την αγορά και η διάρθρωση του εμπορικού της δικτύου.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο το οποίο αποτελεί και τον επίλογο, γίνεται μια προσπάθεια αξιολόγησης της επένδυσης και όλων των στοιχείων που την επηρεάζουν. Ακόμη αξιολογείται η συγκεκριμένη επένδυση ως βάση ανάπτυξης για είσοδο του ομίλου στις άλλες Βαλκανικές χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Παρουσίαση Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ

2.1 Ιστορικό εταιρίας

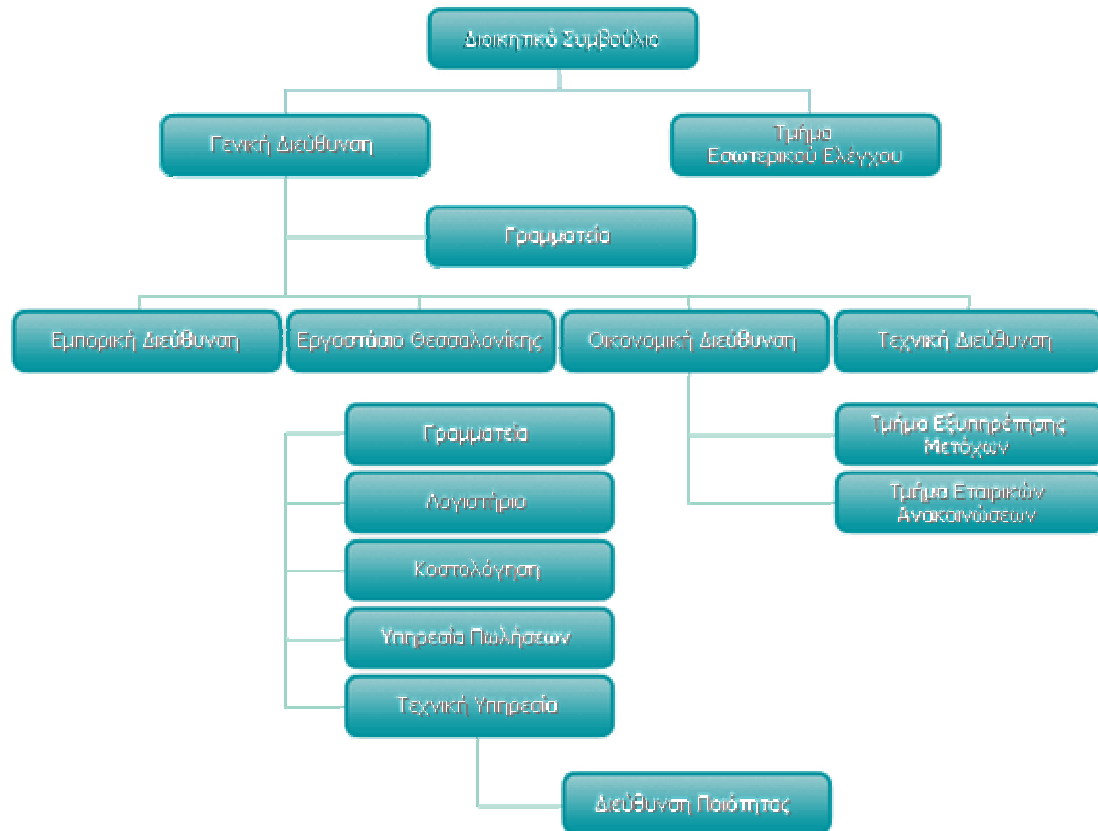
Η εταιρία ιδρύθηκε και λειτουργεί με τη σημερινή της μορφή από το 1962. Στις 31.12.96 πραγματοποιήθηκε συγχώνευση της ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε. με την ΕΡΛΙΚΟΝ Α.Ε και προέκυψε νέα εταιρία, με την επωνυμία ΣΙΔΕΝΟΡ-Βιομηχανία Κατεργασίας Σιδήρου Α.Ε. Σκοπός της Εταιρίας είναι η βιομηχανική επεξεργασία και εμπορία σιδήρου και άλλων μετάλλων εν γένει ως και η συμμετοχή αυτής σε οποιαδήποτε επιχείρηση με όμοιο ή παρεμφερή σκοπό. Η Εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο παραγωγής και εμπορίας προϊόντων σιδήρου και χάλυβα. Η ΣΙΔΕΝΟΡ κατέχει κορυφαία θέση στην Ελληνική Βιομηχανία Σιδήρου και για περισσότερο από 40 χρόνια δραστηριοποιείται έντονα στην παραγωγή προϊόντων χάλυβα. Τα τελευταία χρόνια η Σιδενόρ έχει μετατραπεί σε ένα μεγάλο όμιλο ο οποίος έχει ηγετική θέση στην παραγωγή και εμπορία προϊόντων χάλυβα όχι μόνο στην Ελληνική αγορά αλλά και στο χώρο της Βαλκανικής.

2.2 Εταιρική δομή

Ο όμιλος περιλαμβάνει εκτός της μητρικής και ένα πλήθος εταιριών οι οποίες έχουν παρεμφερείς ή συμπληρωματικές δραστηριότητες. Η ίδρυση και λειτουργία διαφορετικών εταιριών είναι λειτουργική καθώς δίνει δυνατότητες εταιρικών ελιγμών και κάνει όλη εταιρική διαδικασία πιο εύκολη. Παράλληλα, σε πολλές περιπτώσεις είναι συμφέρουσα και για φορολογικούς λόγους. Η δεύτερη σημαντικότερη εταιρία από άποψη μεγέθους και εταιρικής δραστηριότητας είναι η Sovel που περιλαμβάνει τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της εταιρίας στον Αλμυρό Βόλου. Το 2003 ο όμιλος απέκτησε την πλειοψηφία των μετοχών της Σωληνουργίας Κορίνθου. Κάτω από τις οδηγίες και αποφάσεις του μανάτζμεντ της Σιδενόρ, η Σωληνουργία Κορίνθου μπήκε σε φάση ριζικής αναδιάρθρωσης και δυναμικής ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της. Στο παράρτημα 2.1 που παρατίθεται στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι θυγατρικές εταιρίες του ομίλου, η χώρα στην

οποία βρίσκονται οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της κάθε εταιρίας καθώς και το εμπορικό ή παραγωγικό αντικείμενο της κάθε θυγατρικής και το ποσοστό της άμεσης ή έμμεσης συμμετοχής της Σιδενόρ σε αυτές.

Η δομή της εταιρίας παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί.



Με βάση το οργανόγραμμα τα τμήματα του Λογιστηρίου, της Κοστολόγησης, των Πωλήσεων, της Τεχνικής Υπηρεσίας καθώς και η Γραμματεία εντάσσονται οργανικά στο Εργοστάσιο Θεσσαλονίκης.

2.3 Αποστολή – Όραμα – Αξίες εταιρίας

Η ΣΙΔΕΝΟΡ κατέχει κορυφαία θέση στην Ελληνική Βιομηχανία Σιδήρου και για περισσότερο από 40 χρόνια δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων χάλυβα. Η προσήλωση στην ικανοποίηση του πελάτη, στη συνεχή τεχνολογική βελτίωση και στην άριστη λειτουργία των μονάδων της, την έχει οδηγήσει σε κορυφαία θέση στην ελληνική βιομηχανία σιδήρου.

Αποστολή της εταιρίας είναι η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων τα οποία θα παρέχουν αξιοπιστία και αξία στον πελάτη, καθώς επίσης και η

συνεχής ενδυνάμωση των σχέσεων της με την αγορά και η διαρκής πρωτοπορία διαμέσου της εισαγωγής καινοτόμων προϊόντων. Το όραμα της εταιρίας είναι να γίνει σταδιακά μια ελληνική διεθνοποιημένη εταιρία με ευρωπαϊκή παρουσία. Παράλληλα να αποτελεί ένα ιδανικό εργοδότη όντας πόλος έλξης για ικανά και παραγωγικά στελέχη.

Η ΣΙΔΕΝΟΡ δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων της, την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την τεχνολογική υπεροχή. Χάρη στη δυναμική πολιτική της, προσελκύει και διατηρεί ικανά, παραγωγικά και αφοσιωμένα στελέχη. Η ευελιξία της παραγωγής των εργοστασίων του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ και το ευρύ δίκτυο πωλήσεων και αποθήκευσης που έχει αναπτύξει η Εταιρία στην Ελλάδα αλλά και σε αγορές του εξωτερικού, επιτρέπουν την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών της.

2.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρία χαρακτηρίζεται από την μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων της. Το 40% των εργαζομένων εργάζεται 5 χρόνια στην εταιρία, το 30% εργάζεται 10 χρόνια, το 8% εργάζεται πάνω από 10 χρόνια ενώ το 22% λιγότερο των 5 ετών. Το 60% των εργαζομένων της εταιρίας έχει πτυχίο Ανώτατης ή Ανώτερης Σχολής και από αυτούς το 15% έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το υπόλοιπο 40% είναι απόφοιτοι Λυκείου και Γυμνασίου. Η εταιρία ενθαρρύνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της τόσο μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους όσο και στα πλαίσια της ευρύτερης ανάπτυξης και εξέλιξής τους. Κάθε χρόνο οι εργαζόμενοι της συμμετέχουν σε πολλά σεμινάρια, είτε αυτά είναι οργανωμένα ενδοεπιχειρησιακά είτε γίνονται εκτός εταιρίας σε διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προέρχονται από όλα τα τμήματα της εταιρίας και η θεματολογία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται είναι πολυποίκιλη. Η διανομή των εκπαιδευτικών σεμιναρίων γίνεται με βάση τις εκάστοτε ανάγκες των τμημάτων και των εργαζομένων ειδικότερα. Προσπάθεια της εταιρίας είναι να υλοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια για όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, σε εργοδηγούς - τεχνίτες, σε υπαλληλικό προσωπικό, σε υπεύθυνους και προϊσταμένους τμημάτων και σε διευθυντές. Η ΣΙΔΕΝΟΡ συνεργάζεται με μεγάλες τεχνικές εταιρίες του

εξωτερικού, οι οποίες παρέχουν τεχνογνωσία, εκπαίδευση σε τεχνικά κυρίως θέματα αλλά και σε θέματα διοίκησης, και παρέχουν ενημέρωση για τα ήδη υπάρχοντα τεχνολογικά δεδομένα αλλά και για τις νέες εξελίξεις και εφαρμογές της τεχνολογίας στις βιομηχανίες.

Το προσωπικό της εταιρίας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Το σύνολο του προσωπικού σε επίπεδο ομίλου Σιδενόρ ανέρχεται σε περίπου 4.000 εργαζόμενους.

	ΙΔΙΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΡΙΤΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	66		66
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	29		29
ΕΜΠΟΡΙΚΟ	47		47
ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	6	5	11
ΠΑΡΑΓΩΓΗ	155	182	337
ΣΤΟΜΑΝΑ	9		9
Σ Υ Ν Ο Λ Ο	312	187	499

2.5 Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις των εταιριών του ομίλου βρίσκονται σε διάφορες πόλεις της Ελλάδος καθώς και στη Βουλγαρία και τα Σκόπια. Στη συνέχεια αναφέρονται οι παραγωγικές εγκαταστάσεις ανά πόλη και οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε κάθε εγκατάσταση.

Θεσσαλονίκη

- ΣΙΔΕΝΟΡ ΑΕ
- ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΕ
- ΔΕΠΑΛ ΑΕ

Αλμυρός

- SOVEL AE
- ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΕ

Κιλκίς

- ΕΡΛΙΚΟΝ ΑΒΕ

Χαλκίδα

- ΒΕΤ ΑΕ

Θήβα

- ΕΤΑΛ ΑΕ
- ΠΡΟΣΑΛ ΑΕ

Θίσβη

- ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ

Pernik - Βουλγαρία

- STOMANA INDUSTRY SA
- ΑΕΙΦΟΡΟΣ BULGARIA SA
- ΤΕΡΡΟΣΤΕΕΛ SA

Nikolic - FYROM

- DOJARAN STEEL Ltd

2.6 Παραγωγική δυνατότητα

Η παραγωγική δυναμικότητα του ομίλου ανέρχεται σε **7.300.000 τόνους** στο σύνολο των παραγομένων προϊόντων. Πιο αναλυτικά ο όμιλος έχει την παρακάτω παραγωγική δυναμικότητα ανά κατηγορία προϊόντος.

1. Προϊόντα σιδήρου μπετόν: παραγωγική δυναμικότητα **3.000.000 tn**. Η παραγωγή γίνεται στις παραγωγικές μονάδες σε Θεσσαλονίκη, Βόλο, Βουλγαρία καθώς και στη νέα μονάδα στα Σκόπια.

2. Προϊόντα μορφοσιδήρου: παραγωγική δυναμικότητα **2.500.000 tn**. Η παραγωγή γίνεται στις παραγωγικές μονάδες σε Θεσσαλονίκη, Βόλο και Βουλγαρία.
3. Προϊόντα λαμαρίνας: παραγωγική δυναμικότητα **400.000 tn**. Η παραγωγή γίνεται στις παραγωγικές μονάδες σε Βόλο και Βουλγαρία.
4. Σωλήνες: παραγωγική δυναμικότητα **800.000 tn**. Η παραγωγή γίνεται στα εργοστάσια Κορίνθου, Θήβας και Βόλου.
5. Διάφορα προϊόντα: παραγωγική δυναμικότητα **600.000 tn**. Αποτελούνται από διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα ή υποπροϊόντα που προκύπτουν από την κύρια διαδικασία παραγωγής.

2.7 Προϊόντα

Τα προϊόντα του ομίλου είναι τα ακόλουθα:

1. Ολοκληρωμένο Σύστημα Οπλισμού SD

Η ΣΙΔΕΝΟΡ προσφέρει το Ολοκληρωμένο Σύστημα Οπλισμού, που καλύπτει την πλειοψηφία των αναγκών των τεχνικών έργων που κατασκευάζονται από οπλισμένο σκυρόδεμα. Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Οπλισμού SD αποτελείται από:

Χάλυβα Οπλισμού SD

Πλέγματα SD

Έτοιμους Κλωβούς SIDEFOR

2. Μορφοσίδηρος

Η ΣΙΔΕΝΟΡ είναι ο μοναδικός εγχώριος παραγωγός στην αγορά του μορφοσιδήρου (σίδερα ή χάλυβες εμπορίου). Η πλήρης γκάμα, σε συνδυασμό με τη συνεχή διατήρηση αποθέματος, καθιστούν τη ΣΙΔΕΝΟΡ ικανή να επιτυγχάνει πολύ σύντομους χρόνους παράδοσης, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις λοιπές Ευρωπαϊκές χώρες, στις οποίες δραστηριοποιείται. Η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση στην σχετική αγορά στον Ελλαδικό χώρο. Παράλληλα, η ΣΙΔΕΝΟΡ, μέσα από τα τμήματα εξαγωγών της, προωθεί με γοργούς ρυθμούς τη διείσδυση στις αγορές των Βαλκανίων και της Κύπρου, επιτυγχάνοντας ήδη σημαντικά μερίδια αγοράς στις αγορές αυτές.

3. Χονδρόσυρμα

Το χονδρόσυρμα της ΣΙΔΕΝΟΡ παράγεται στο εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης σε υπερσύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό. Οι παραγόμενες κατηγορίες χονδροσύρματος είναι:

1. SAE 1006 κατά ASTM A510M
2. SAE 1008 κατά ASTM A510M
3. SAE 1010 κατά ASTM A510M
4. ΗΛΕΚΤΡΟΔΙΩΝ (USD 7) κατά DIN 17145
5. RSt 37-2 κατά DIN 17100

4. Χαλυβδοσωλήνες - Κοίλες Δοκοί

Ο κλάδος Σωληνουργίας του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ αποτελείται από τρία εργοστάσια στη Θίβη Βοιωτίας ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ, στον Αλμυρό Μαγνησίας SOVEL ΑΕ, και στη Χαλκίδα BET ΑΕ. Τα εργοστάσια της Θίβης και του Αλμυρού διαθέτουν ιδιότητα λιμάνια. Η συνολική εγκατεστημένη παραγωγική δυναμικότητα των τριών Σωληνουργείων είναι περίπου 850.000 τόνοι, γεγονός που καθιστά τον Όμιλο ΣΙΔΕΝΟΡ, έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς χαλυβδοσωλήνων στον κόσμο.

Από τις αρχές του 2005, ο Όμιλος ΣΙΔΕΝΟΡ έχει ενοποιήσει λειτουργικά τα τρία Σωληνουργεία του, με στόχους:

- α. Την μεταφορά τεχνογνωσίας (στους τομείς ποιότητας και ανάπτυξης νέων προϊόντων)
- β. Την καλύτερη αξιοποίηση του διεθνούς εμπορικού δικτύου
- γ. Την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού

Ο κλάδος Σωληνουργίας του Ομίλου ΣΙΔΕΝΟΡ έχει μακρά παράδοση παραγωγής και διάθεσης προϊόντων υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές επενδύσεις στα τρία Σωληνουργεία παραγωγής χαλυβδοσωλήνων και κοίλων δοκών, με την εγκατάσταση υπερσύγχρονων γραμμών παραγωγής και με την αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού.

Τα Σωληνουργεία στον Αλμυρό Μαγνησίας και στη Χαλκίδα δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διάθεση χαλυβδοσωλήνων και κοίλων δοκών μικρών και μεσαίων διαστάσεων. Το Σωληνουργείο στη Θίβη

Βοιωτίας δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση χαλυβδοσωλήνων (αγωγών υγρών και αερίων) και κοίλων δοκών μεσαίων και μεγάλων διαστάσεων.

5. Άλλα προϊόντα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει συμπληρωματικά προϊόντα τα οποία καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες και απευθύνονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς της εταιρίας. Τα κύρια προϊόντα της κατηγορίας αυτής είναι τα Προϊόντα Συρματοουργίας, τα Προϊόντα Συγκόλλησης, οι Χαλύβδινες Ίνες και οι Ειδικοί Χάλυβες.

2.8 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια βασική παρουσίαση του ομίλου της Σιδενόρ με αναφορές στην ιστορική διαδρομή τα προϊόντα και τις εγκαταστάσεις του ομίλου. Βασικό πλεονέκτημα του ομίλου είναι το άρτια καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και η αφοσίωση του συνόλου της εταιρίας στις αρχές και τις αξίες που διέπουν την φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά και θα περιγραφεί η αναπτυξιακή πολιτική της εταιρίας και οι στόχοι δημιουργικής ανάπτυξης που έχουν τεθεί. Η αναπτυξιακή πολιτική της εταιρίας έχει ως στόχο την διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής της θέσης σε Ελλάδα και Βαλκάνια.

Παράρτημα 2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΧΩΡΑ	ΑΜΕΣΗ & ΕΜΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΙΔΕΝΟΡ (30.09.2006)	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
SOVEL AE	ΕΛΛΑΔΑ	62,6%	Παραγωγή επιμηκών προϊόντων χάλυβα, δομικών πλεγμάτων, έτοιμων κλωβών και σωλήνων για λογαριασμό της ΣΙΔΕΝΟΡ
STOMANA INDUSTRY SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	86,0%	Παραγωγή και εμπορία πλατεών και επιμηκών προϊόντων

ΣΩΛΗΝΟΥΡΓΕΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	82,2%	Παραγωγή και εμπορία προϊόντων σωληνουργίας
ΕΡΑΙΚΟΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΥΡΜΑΤΩΝ ΑΒΕ	ΕΛΛΑΔΑ	98,9%	Παραγωγή και εμπορία συρμάτων, και πλεγμάτων περίφραξης
ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	90,0%	Επεξεργασία, ανακύκλωση, και εμπορία παραπροϊόντων μετάλλων
ΠΡΑΚΣΥΣ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	51,0%	Ανάπτυξη και εμπορική προώθηση κατασκευαστικών συστημάτων και λύσεων στον τομέα του χάλυβα
ΑΕΙΦΟΡΟΣ BULGARIA SA	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	90,0%	Επεξεργασία, ανακύκλωση, και εμπορία παραπροϊόντων μετάλλων
ELMONTE HOLDINGS LTD	ΚΥΠΡΟΣ	100,0%	Παροχή υπηρεσιών σε σχέση με την εμπορία και βιομηχανοποίηση σιδήρου και άλλων μετάλλων
TEPROSTEEL EAD	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,0%	Παραγωγή και εμπορία προϊόντων χάλυβα
ΕΤΑΔ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	93,7%	Παραγωγή και εμπορία χαλύβδινων ινών για τον οπλισμό σκυροδέματος
BET ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	61,6%	Παραγωγή χαλυβδοσωλήνων για λογαριασμό της ΣΙΔΕΝΟΡ
ΔΕΠΑΔ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	90,9%	Παραγωγή δομικού πλέγματος για λογαριασμό της ΣΙΔΕΝΟΡ
ΠΡΟΣΑΔ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	70,0%	Παραγωγή και εμπορία προϊόντων σωληνουργίας
DOJHRAN STEEL Ltd	FYROM	75,0%	Παραγωγή και εμπορία επιμηκών προϊόντων, δομικών πλεγμάτων και δικτυωμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Αναπτυξιακή πολιτική εταιρίας

3.1 Γενική Αναφορά

Η εταιρία είναι η κορυφαία στο χώρο της στα Βαλκάνια και περιλαμβάνεται στις δυνάμεις του ευρωπαϊκού χώρου. Στηρίζει την ανάπτυξη της στο ανταγωνιστικό κόστος και στην υψηλή τεχνολογία. Αυτές τις αρχές της τις εφαρμόζει τόσο στην επιλογή του προσωπικού της όσο και στην σωστή επιλογή και συνεργασία με προμηθευτές και με πελάτες καθώς θεωρεί ότι οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες της επιχείρησης σε συνδυασμό με την χρήση υψηλής τεχνολογίας αποτελούν τον μοχλό της συνεχούς κερδοφόρου ανάπτυξής της.

Η εταιρία έχει επιλέξει στην παρούσα φάση μια γενικότερη στρατηγική ανάπτυξης με εκσυγχρονισμό των υπάρχοντων μονάδων και πιθανές εξαγορές νέων εφόσον αυτές θεωρηθούν ως ωφέλιμες κινήσεις. Η στρατηγική αυτού του τύπου προϋποθέτει την ύπαρξη αξιόπιστων και έμπειρων στελεχών τα οποία θα οργανώσουν και θα διοικήσουν τις νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παράλληλα αναβαθμίζονται και στελεχώνονται τα τμήματα πωλήσεων του εξωτερικού και δημιουργούνται θυγατρικές εταιρίες σε διάφορες χώρες της Βαλκανικής.

Η εταιρία από την αρχή της λειτουργίας της έχει οργανώσει πλήρη τμήματα πωλήσεων με στόχο την σωστή προώθηση και διανομή των προϊόντων της στην εσωτερική αγορά. Μετά την ανάπτυξη και εσωτερική της εδραίωση άρχισε σταδιακά τις προσπάθειες διάθεσης των προϊόντων της στις αγορές του εξωτερικού. Στη φετινή χρονιά υπολογίζεται ότι σε επίπεδο εταιρίας οι εξαγωγές θα είναι το 50% των πωλήσεων ενώ σε επίπεδο ομίλου (Βιοχάλκο) θα ξεπεράσουν το 45%. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν την διάθεση της εταιρίας να αναπτυχθεί σε εξαγωγικό επίπεδο έχοντας πάντα ως προτεραιότητα την διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην εγχώρια αγορά.

3.2 Αγορά Εσωτερικού

Η Σιδενόρ βρίσκεται σε φάση δυναμικής επέκτασης και διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της. Στο εσωτερικό της χώρας έχει προχωρήσει σε μεγάλα προγράμματα εκσυγχρονισμού των μονάδων παραγωγής τα οποία έχουν βελτιώσει την παραγωγικότητα και έχουν αυξήσει δραματικά την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρίας. Η παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων που βρίσκονται στο εσωτερικό ανέρχεται σε 1.800.000 τόνους και αντιπροσωπεύει το 60% της παραγωγικής ικανότητας της εταιρίας για τα μεταλλικά προϊόντα. Σε παραγωγικό επίπεδο η εταιρία διαθέτει ευρύ πλέγμα συνεργασιών με εταιρίες οι οποίες παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα με στόχο την ευρεία κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Στην αγορά του εσωτερικού η εταιρία διαθέτει ευρύ δίκτυο πωλήσεων και αντιπροσώπων. Η μακρόχρονη εμπειρία και η κυρίαρχη θέση της εταιρίας της δίνει το δικαίωμα να διαθέτει πλήθος επώνυμων και αξιόπιστων συνεργασιών. Πιο αναλυτικά οι πελάτες της εταιρίας είναι όλες οι μεγάλες ελληνικές τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρίες καθώς και οι μεγαλύτερες εταιρίες εμπορίας των προϊόντων που παράγει και διαθέτει στην αγορά. Τα τμήματα πωλήσεων της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης κατέχουν κυρίαρχη θέση στην οργάνωση και διαχείριση του συστήματος των πωλήσεων της εταιρίας καθώς διαχειρίζονται τις πλέον κρίσιμες εμπορικά περιοχές και εποπτεύουν το σύνολο των εμπορικών αντιπροσώπων και των πελατών.

Το τμήμα πωλήσεων της Αθήνας έχει υπό την εποπτεία του τις περιοχές της Κεντρικής Ελλάδος καθώς και τα νησιά του Αιγαίου. Επίσης έχει την εποπτεία των συνεργαζόμενων αντιπροσώπων για τις περιοχές της Πελοποννήσου, της Ηπείρου καθώς και των νησιών του Ιονίου. Επίσης εποπτεύει και τα γραφεία πωλήσεων που ασχολούνται με τις μεγάλες τεχνικές εταιρίες και αποτελούν σημαντικό κομμάτι των ετήσιων πωλήσεων της εταιρίας. Το τμήμα πωλήσεων της Θεσσαλονίκης έχει την ευθύνη για τις περιοχές της Μακεδονίας και της Θράκης και την εποπτεία αντιπροσώπων και συνεργαζόμενων εταιριών για την Θεσσαλία, την Δυτική Ελλάδα και την Κρήτη.

3.3 Αγορά Εξωτερικού

3.3.1 Περιγραφή σχεδιασμού ανάπτυξης στις χώρες των Βαλκανίων

Στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας είναι η σταδιακή της παρουσία και ανάπτυξη στο σύνολο των Βαλκανικών χωρών. Η σταδιακή ένταξη των χωρών αυτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δυναμική ανάπτυξη των αγορών αυτών που είναι αγορές στόχοι για την εταιρία. Η εταιρία επιχειρεί αρχικά να αποκτήσει προσβάσεις σε κάθε χώρα εκμεταλλευόμενη το όνομα και την αξιοπιστία της καθώς και τις δυνατότητες που τις παρέχει η μητρική εταιρία Βιοχάλκο.

Η μητρική εταιρία διαθέτει παραγωγικές εγκαταστάσεις και τμήματα πωλήσεων στις σημαντικότερες πόλεις των Βαλκανικών χωρών καθώς και χρήσιμη γνώση για τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Η γνώση της τοπικής αγοράς καθώς και των μηχανισμών λειτουργίας είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχημένη τοποθέτηση μιας επιχείρησης σε μία νέα αγορά τόσο σε εμπορικό όσο και σε παραγωγικό επίπεδο.

Η σταδιακή παρουσία σε εμπορικό επίπεδο δίνει την δυνατότητα να μελετηθεί και αναλυθεί η κάθε χώρα από την ίδια την εταιρία και να δημιουργηθεί η απαραίτητη υποδομή ώστε μετέπειτα, αν αυτό είναι συμφέρον, να δημιουργηθούν και παραγωγικές μονάδες οι οποίες θα καλύπτουν τις τοπικές ανάγκες.

Παρακάτω θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε τους κυριότερους λόγους για τους οποίους η εταιρία επιδιώκει την ανάπτυξη της στη Βαλκανική χερσόνησο.

- Το ζήτημα της γεωγραφικής εγγύτητας. Οι χώρες της Βαλκανικής είναι οι πλησιέστερες προς την Ελλάδα.
- Το ζήτημα της μεταφοράς των πρώτων υλών. Όλες οι μονάδες του ομίλου χρειάζονται πρώτες ύλες των οποίων η μεταφορά είναι αρκετά δαπανηρή. Επομένως σε πρώτη φάση είναι απαραίτητη η επέκταση σε κοντινές χώρες ώστε τα προβλήματα και τα κόστη μεταφοράς να είναι μειωμένα.
- Το ζήτημα της μεταφοράς των τελικών προϊόντων. Τα τελικά προϊόντα μεταφέρονται με επιβάρυνση της εταιρίας στους πελάτες. Η δημιουργία

μονάδων παραγωγής σε κοντινές αποστάσεις από τους αγοραστές των προϊόντων μειώνει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη μεταφοράς. Επίσης θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις τα αποθέματα πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων μεταφέρονται για να καλύψουν επιμέρους ανάγκες των παραγωγικών ή εμπορικών τμημάτων.

- Η αναμενόμενη οικονομική ανάπτυξη των χωρών της Βαλκανικής χερσονήσου. Η σταδιακή ένταξη των χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα βελτιώσει το οικονομικό επίπεδο των χωρών αυτών και θα τονώσει το χώρο των κατασκευών. Η κατασκευαστική άνθηση που αναμένεται είναι το καλύτερο κίνητρο για την παρουσία ενός ομίλου ο οποίος ειδικεύεται σε προϊόντα που αφορούν το σύνολο του κατασκευαστικού κλάδου.
- Οι παρούσες οικονομικές συνθήκες και το χαμηλό εργατικό και ασφαλιστικό κόστος. Οι χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου έχουν πολύ χαμηλό εργατικό κόστος σε σχέση με την Ελλάδα. Η συνολική εκτίμηση είναι ότι ο μέσος όρος της εργατικής επιβάρυνσης στις Βαλκανικές χώρες είναι περίπου το 20% με 25% της αντίστοιχης στην Ελλάδα. Τα ίδια ποσοστά ισχύουν και για τις ασφαλιστικές επιβαρύνσεις.

Φυσικά το κίνητρο της μειωμένης εργατικής και ασφαλιστικής επιβάρυνσης μετριάζεται από τις αποκλίσεις που παρουσιάζονται σε επίπεδο παραγωγικότητας. Πράγματι σε αρχικό στάδιο η παραγωγικότητα στις χώρες των Βαλκανίων ανερχόταν στο 40% της αντίστοιχης στη χώρα μας. Η διαφορά αυτή οφείλεται τόσο σε ζητήματα γνώσεων και εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού όσο και σε ζητήματα νοοτροπίας και παγιωμένων αντιλήψεων σε σχέση με τη σκοπιμότητα και την ένταση της παραγωγικής διαδικασίας.

Όλες οι επιχειρήσεις που επένδυσαν στο χώρο της Βαλκανικής προβληματίστηκαν έντονα για την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων με την χρήση των οποίων θα επιτύχαιναν αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία τους και συνολικά αύξηση της παραγωγικότητας. Υπάρχει πάντως η πεποίθηση ότι σταδιακά θα επιτευχθεί η άνοδος της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων, οικονομικών και μη.

3.3.2 Εμπορική δραστηριοποίηση

Στην αγορά του εξωτερικού η εταιρία δραστηριοποιείται με ειδικό τμήμα πωλήσεων το οποίο έχει ως έδρα την Αθήνα και διαθέτει γραφεία σε Βουλγαρία, Σερβία και Ρουμανία. Επίσης με την εξαγορά του εργοστασίου στα Σκόπια δημιουργήθηκε τοπικό τμήμα πωλήσεων το οποίο θα διαχειρίζεται τις πωλήσεις για την τοπική αγορά καθώς και για τις χώρες της Αλβανίας και του Μαυροβουνίου. Στο σχεδιασμό της εταιρίας περιλαμβάνονται και οι χώρες της Ιταλίας και της Αιγύπτου καθώς και η Κύπρος. Ήδη στις χώρες αυτές υπάρχει εταιρική παρουσία και έχουν γίνει κάποιες αρχικές εξαγωγές.

Οι χώρες αυτές είναι αγορές στόχοι καθώς εμφανίζουν σημαντική κατασκευαστική δραστηριότητα και μπορούν να απορροφήσουν την τυχόν πλεονάζουσα παραγωγή. Στις χώρες της Βαλκανικής υπάρχουν και τοπικοί αντιπρόσωποι. Ο σχεδιασμός της εταιρίας περιλαμβάνει την σταδιακή διεύρυνση των αντιπροσώπων αυτών ώστε να καλυφθεί μεγαλύτερο μέρος της αγοράς η οποία αναμένεται να αυξηθεί με γεωμετρική πρόοδο καθώς και την σταδιακή συνεργασία με μεγάλες τοπικές εταιρίες και εμπόρους. Πελάτες αντίστοιχα είναι οι μεγάλες τεχνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στις περιοχές αυτές καθώς και εταιρίες εμπορίας.

Το μεγαλύτερο εμπορικό πρόβλημα στις χώρες αυτές είναι η εξεύρεση αξιόπιστων συνεργατών οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να προωθήσουν τα προϊόντα καθώς και η κατοχύρωση της πληρωμής των πωληθέντων.

3.3.3 Παραγωγική επέκταση στις Βαλκανικές χώρες

Στο κομμάτι της παραγωγικής επέκτασης, όπως προαναφέρθηκε, στόχος είναι η σταδιακή παρουσία της εταιρίας σε όσες χώρες είναι απαραίτητη. Το είδος των προϊόντων ενισχύει την ανάγκη για δημιουργία παραγωγικών μονάδων. Ένα επιπλέον κίνητρο είναι οι ιδιωτικοποιήσεις παλιών κρατικών επιχειρήσεων στο σύνολο των χωρών. Ο όμιλός της Σιδενόρ έχει πλέον την τεχνογνωσία για να εκσυγχρονίσει και να καταστήσει παραγωγικά αυτόνομη και επικερδή όποια παραγωγική μονάδα κριθεί ότι εξυπηρετεί τα σχέδια ανάπτυξής του.

Η ύπαρξη μονάδων προς ιδιωτικοποίηση σε συνδυασμό με τα φορολογικά κίνητρα που δίνουν οι τοπικές κυβερνήσεις για παραγωγική

δραστηριοποίηση κάνουν το κομμάτι της παραγωγικής επέκτασης πιο ελκυστικό. Η παραγωγική επέκταση του ομίλου κρίνεται ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την μελλοντική ανάπτυξη και πορεία της εταιρίας καθώς η διευρυμένη παραγωγική δυναμικότητα και η παρουσία σε πολλές διαφορετικές χώρες προσδίδουν άλλη δυναμική στο μέγεθος και την παρουσία της εταιρίας και βελτιώνουν την εικόνα της.

Παράλληλα η ευρύτερη παραγωγική παρουσία καθιστά πιο δυνατή μια εταιρία σε σενάρια ανταγωνισμού και πιθανών κινήσεων εξαγοράς. Το κομμάτι της παραγωγικής επέκτασης αποτελεί τμήμα του ολοκληρωμένου σχεδίου ανάπτυξης της εταιρίας και γίνεται βάση του εταιρικού προγραμματισμού. Υπάρχουν πολλές παράμετροι για την αξιολόγηση της εφικτότητας και χρησιμότητας κάθε επένδυσης. Ειδικά για τα προϊόντα του ομίλου, το ζήτημα της γεωγραφικής θέσης της μονάδας παραγωγής και το ζήτημα της οδικής πρόσβασης (οδικώς ή με τρένο) ή μέσω της θαλάσσης είναι ίσως το πιο σημαντικό.

Με βάση την τωρινή κατάσταση οι επόμενες κινήσεις της εταιρίας σε παραγωγικό επίπεδο αναμένονται στις χώρες της Σερβίας και της Ρουμανίας. Είναι γεωγραφικές περιοχές οι οποίες αναμένονται να αναπτυχθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα και στις οποίες η παρουσία του ομίλου ήδη υπάρχει σε εμπορικό επίπεδο.

3.4 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στην αναπτυξιακή πολιτική του ομίλου Σιδενόρ και τον σχεδιασμό που έχει κάνει ο όμιλος για να επιτύχει την ανάπτυξη του τόσο εμπορικά όσο και παραγωγικά στις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου. Ο όμιλος κατέχει την πρώτη θέση σε μερίδια αγοράς στη συγκεκριμένη περιοχή και ο στόχος είναι η εδραίωση της ηγετικής θέσης και η αξιοποίηση των ευνοϊκών συνθηκών που θα προκύψουν από την ένταξη των χωρών αυτών στην Ε.Ε.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα κάνουμε μια αναφορά στην πρώτη χώρα στόχου του ομίλου που είναι η Βουλγαρία. Η συγκεκριμένη χώρα αποτελεί το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό καθώς θα ενταχθεί πρώτη (μαζί με τη Ρουμανία) στην Ε.Ε. και επίσης συνορεύει με τη χώρα μας. Η αναφορά περιλαμβάνει

γενικά στοιχεία, μια σύνοψη της πολιτικής κατάστασης της χώρας και μια εκτεταμένη αναφορά σε οικονομικά στοιχεία. Ακόμη παρουσιάζεται η τωρινή κατάσταση του κλάδου των κατασκευών και οι μελλοντικές προοπτικές του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Βουλγαρία

4.1 Γενικά στοιχεία

Η Βουλγαρία είναι μια χώρα της Βαλκανικής Χερσονήσου η οποία έχει 8.000.000 κατοίκους. Το βιοτικό και οικονομικό της επίπεδο υστερεί σε σύγκριση με αυτό της Ελλάδος. Η χώρα εντάχθηκε στην Ε.Ε. την 1η Ιανουαρίου 2007 και η ένταξή της ήταν ο μεγάλος στόχος της Βουλγαρικής Κυβέρνησης. Η ανάδειξη της νέας Κυβέρνησης ήταν μια επίπονη διαδικασία καθώς στις εκλογές για την ανάδειξη της σύνθεσης της 40ής Λαϊκής Συνέλευσης (Βουλή) της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας που διεξήχθησαν στις 25 Ιουνίου 2005 μέσω αναλογικού εκλογικού συστήματος και εκλογικών ψηφοδελτίων κομμάτων, συνασπισμών κομμάτων και ανεξάρτητων υποψηφίων, επτά πολιτικοί σχηματισμοί κατάφεραν να ξεπεράσουν το προβλεπόμενο στην ισχύουσα εκλογική νομοθεσία όριο του 4% του συνολικού αριθμού των ψήφων και να συμμετάσχουν στην κατανομή των εδρών του βουλγαρικού κοινοβουλίου.

Η αδυναμία σχηματισμού κυβέρνησης από ένα ή περισσότερα κόμματα και πολιτικούς σχηματισμούς, σύμφωνα με τις προεκλογικές δεσμεύσεις και εξαγγελίες των κομμάτων περί μετεκλογικών συνεργασιών και συμπράξεων, προκάλεσε μίνι πολιτική κρίση, η οποία έληξε στις 15 Αυγούστου 2005 με την υπογραφή του εγγράφου «Πολιτικές Προτεραιότητες της Κυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης, της Οικονομικής Ανάπτυξης και της Κοινωνικής Ευθύνης» (από τους ηγέτες του «Βουλγαρικού Σοσιαλιστικού Κόμματος», της «Εθνικής Κίνησης Συμεών 11» και του «Κινήματος Δικαιωμάτων και Ελευθεριών», κ.κ. Σεργκέι Στανίσεβ, Συμεών Σαξκομπουργκότσκι και Αχμέντ Ντογκάν) ως προγραμματικής διακήρυξης, βάσει της οποίας κατέστη δυνατός ο σχηματισμός κυβέρνησης από τις τρεις αυτές πολιτικές δυνάμεις.

Οι βασικοί σκοποί της κυβερνητικής πολιτικής κατά τη διάρκεια της θητείας της ήταν οι ακόλουθοι:

- Η είσοδος της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από την 1η Ιανουαρίου 2007 και η ισότιμη συμμετοχή στα όργανα και τους θεσμούς της Ένωσης. Ο σκοπός αυτός επιτεύχθηκε καθώς η Βουλγαρία από την 1η Ιανουαρίου 2007 είναι μέλος της Ε.Ε.

- Η επιτάχυνση της μεταρρύθμισης στο δικαστικό σύστημα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ταχεία, αποτελεσματική και διάφανη απονομή της δικαιοσύνης.
- Η επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο την ενίσχυση των εισοδημάτων και την προσέγγιση της ποιότητας ζωής της Ε.Ε.
- Η εγγυημένη και προσβάσιμη για όλους υγεία.
- Η διατήρηση υψηλών και σταθερών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης μεταξύ 6 και 8% σε ετήσια βάση.
- Ο εκσυγχρονισμός του κράτους, η δημιουργία οικονομίας της γνώσης, η αύξηση της απασχόλησης και της ειδίκευσης της εργατικής δύναμης, σύμφωνα με τη Στρατηγική της Λισσαβόνας.
- Η ανάπτυξη της οικονομίας της αγοράς και των αρχών του ανταγωνισμού, η τόνωση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της επιχειρηματικότητας:
- Η συνέχιση των διαδικασιών ιδιωτικοποίησης και εκχώρησης, η ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ κρατικού και ιδιωτικού τομέα, η τόνωση του ανταγωνισμού και η απελευθέρωση των αγορών υπό όρους διασφάλισης του κοινωνικού συμφέροντος.
- Η άμβλυνση των περιφερειακών ανισορροπιών και η δυναμική ανάπτυξη της περιφέρειας.
- Η λήψη δραστικών μέτρων για την καταπολέμηση του οργανωμένου εγκλήματος και της διαφθοράς.

Η κυβέρνηση με βάση τον σχεδιασμό της τόνιζε πως το γενικότερο πλαίσιο της κυβερνητικής πολιτικής θα συνέχιζε να διαμορφώνεται από:

- την εκπλήρωση της Συμφωνίας για την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση,
- τη διατήρηση της Συμφωνίας του Νομισματικού Συμβουλίου έως τη συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση (ΕΝΕ),
- τις αρχές της οικονομικής ανάπτυξης βάσει των κριτηρίων της ΕΝΕ,
- τη συνέχιση της συνεργασίας με τους διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς.

Προτεραιότητες της Νέας Κυβέρνησης

Οι βασικές κατευθύνσεις προς τις οποίες θα κινούνταν η συνεργασία των τριών πολιτικών σχηματισμών σε κυβερνητικό επίπεδο ήταν οι εξής:

➤ Πρώτη Κατεύθυνση:

Είσοδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

➤ Δεύτερη κατεύθυνση:

Αύξηση της Παραγωγικότητας και της Ανταγωνιστικότητας της Βουλγαρικής Οικονομίας.

➤ Τρίτη Κατεύθυνση:

Βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

➤ Τέταρτη Κατεύθυνση:

Εδραίωση της Βουλγαρικής Εθνικής Ταυτότητας.

➤ Πέμπτη Κατεύθυνση:

Μεταρρύθμιση εις Βάθος του Δικαστικού Συστήματος.

➤ Έκτη Κατεύθυνση:

Ενεργή και Προβλέψιμη Εξωτερική Πολιτική.

4.2 Οικονομικά στοιχεία (φορολογία–πληθωρισμός–οικονομική πολιτική)

4.2.1 Ιστορική Αναδρομή

Στο κεφάλαιο αυτό παραθέτουμε κάποια στοιχεία σε σχέση με την οικονομική κατάσταση και τις οικονομικές επιδόσεις της Βουλγαρικής οικονομίας. Πριν την παράθεση των τωρινών στοιχείων γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στην τελευταία εικοσαετία για να γίνει ξεκάθαρο το πλαίσιο πάνω στο οποίο κινείται η χώρα και τα βήματα που έχουν γίνει.

Όπως γνωρίζουμε η Βουλγαρία κατά τον εικοστό αιώνα συμμετείχε στις χώρες του ανατολικού μπλοκ οι οποίες λειτουργούσαν με βάση την κομμουνιστική θεωρία και σε άμεση εξάρτηση με τις υπόλοιπες κομμουνιστικές χώρες. Μετά την παραίτηση του Zhivkov το Νοέμβριο του 1989, και την κατάρρευση του κομμουνιστικού καθεστώτος ένα πλήθος πολιτικών κομμάτων και σχηματισμών σημάδεψε αρνητικά τη βουλγαρική πολιτική σταθερότητα. Όλες οι κυβερνήσεις επέλεξαν έναν αρκετά ιδιότυπο ρυθμό προσέγγισης της οικονομικής μετάβασης προς την οικονομία της αγοράς.

Μετά από μια σοβαρή χρηματοοικονομική κρίση το 1996-97, η Ένωση των Δημοκρατικών Δυνάμεων (UDF) ήρθε στην εξουσία το Μάρτιο του 1997. Η νέα κυβέρνηση έκανε μία σαφή αλλαγή στις αποτυχημένες πολιτικές των προκατόχων της. Η βασική δέσμευσή της ήταν η επιτάχυνση των δομικών μεταρρυθμίσεων που απαιτούνταν για να εξασφαλίσουν μια βιώσιμη ανάπτυξη μεσοπρόθεσμα μέσα στο πλαίσιο του Νομισματικού Συμβουλίου και των οδηγιών των διεθνών οικονομικών οργανισμών.

Χάρη στη φορολογική πειθαρχία που επιβλήθηκε από το Νομισματικό Συμβούλιο (CBA) το 1997, αλλά και των προγραμμάτων σταθεροποίησης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), η Βουλγαρία έχει κάνει εντυπωσιακή οικονομική πρόοδο κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Εντούτοις, η φτώχεια και η ανεργία παραμένουν τα σημαντικότερα προβλήματά της.

Η εισαγωγή, στα μέσα του 1997, του CBA συνδέθηκε με αυστηρή δημοσιονομική πολιτική και εφαρμογή των σχεδίων του ΔΝΤ των ετών 1997 και 1998 και έτσι επιτεύχθηκε ο στόχος της σταθεροποίησης της βουλγαρικής οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό εξασφαλίστηκε μια μακροοικονομική απόδοση και μια δομική μεταρρυθμιστική πρόοδος. Η μακροοικονομική σταθεροποίηση που επιτεύχθηκε, επέτρεψε στην οικονομία να αντιμετωπίσει τους αρνητικούς εξωτερικούς κλονισμούς κατά τη διάρκεια του 1998-99 (η Ρωσική κρίση, ο πόλεμος στο Κόσοβο). Θεωρούμε ότι η σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία που πρόσφερε το Νομισματικό Συμβούλιο (μάρκο με το leva στην αρχή 1.000/1 και μετά 1/1 μέχρι την εισαγωγή του Ευρώ) αποτέλεσε ταυτόχρονα μια λύση αλλά και ένα ουσιαστικό λόγο για μια ισχυρή αύξηση στις ξένες επενδύσεις, λόγο για ανάπτυξη και αύξηση των εξαγωγών καθώς και λόγο συγκράτησης σε ένα λογικό πλαίσιο του δημοσιονομικού ελλείμματος καθώς και της

μείωσης του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών (current accounts).

Τον Σεπτέμβριο του 1998, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο χορήγησε στη Βουλγαρία ένα δάνειο τριχρόνης διάρκειας, αξίας περίπου 850 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ για να ξεπεράσει τις δυσκολίες στο ισοζύγιο πληρωμών που προέρχονταν από τις μακροοικονομικές αστάθειες και τα δομικά προβλήματα. Από το σημείο εκείνο και έπειτα υπήρξε σημαντικότερη πρόοδος της Βουλγαρίας στην οικονομική μεταρρύθμιση και τη μακροοικονομική σταθερότητα.

Η δομή του ΑΕΠ άλλαξε σταδιακά κατά την περίοδο 1989-2002. Το μερίδιο της βιομηχανίας μειώθηκε από 59% το 1989 σε 29% το 1998 ενώ το μερίδιο των υπηρεσιών αυξήθηκε από 30% σε 50%. Ο βαθμός ανοίγματος της οικονομίας αυξήθηκε ελαφρώς από 67% το 1989 σε 75% το 1998. Η βιομηχανική παραγωγή στη Βουλγαρία μειώθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα, μόλις στο 43% του επιπέδου που είχε η ίδια η χώρα το 1989. Η ανεργία παρέμενε σε υψηλά επίπεδα, στο 18%, ενώ ο πληθωρισμός από 1.058% που ήταν κατά τη διάρκεια της τρίτης στη σειρά οικονομικής κρίσης στη Βουλγαρία το 1997, μεταβλήθηκε σε μονοψήφιο από το 1999 και μετά.

Η Βουλγαρία από το 1989 μέχρι και την κρίση του 1997 έχασε περίπου το 30% του επιπέδου του ΑΕΠ που είχε η ίδια το 1989. Στα τέλη του 2001, με δεδομένους τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της Βουλγαρίας μετά την εγκατάσταση του CBA, το ΑΕΠ βελτιώθηκε και η πτώση του έφθασε στο 20% σε σχέση με αυτό που είχε η ίδια το 1989. Τον Μάρτιο του 2002, η βουλγαρική κυβέρνηση εισήγαγε νέο νόμο για τις ιδιωτικοποιήσεις με σκοπό από τη μια την επιτάχυνσή τους και από την άλλη την ιδιωτικοποίηση 1.700 μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον, σκοπός αυτού του νόμου ήταν η ιδιωτικοποίηση και κατάργηση των κρατικών μονοπωλίων στις τηλεπικοινωνίες και την καπνοβιομηχανία και ιδιαιτέρως η καταπολέμηση της διαφθοράς.

4.2.2 Παρούσα Κατάσταση

Η σημερινή οικονομική κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική καθώς η χώρα είναι πλέον κομμάτι της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχοντας μεταβάλλει τα οικονομικά δεδομένα του παρελθόντος.

Κατά τη διάρκεια του 2004 το πραγματικό ΑΕΠ της Βουλγαρίας αυξήθηκε κατά 5,6%, καταγράφοντας την υψηλότερη επίδοση της περιόδου 1999-2004. Σε σχέση με το 2003 το ΑΕΠ της χώρας για το 2004 προσέγγισε κατά 4,9% το «προμεταρρυθμιστικό» επίπεδο του 1989, ενώ σε σχέση με το ναδίρ της οικονομικής ανάπτυξης σε συνθήκες μετάβασης που καταγράφηκε το 1997 το ΑΕΠ του 2004 ήταν κατά 35% υψηλότερο. Αντίστοιχη ήταν η αύξηση του ΑΕΠ κατά τα έτη 2005 και 2006 όπου πραγματικά η αύξηση του ξεπέρασε τις προσδοκίες και έφθασε στο 6,2% το 2005 ενώ το 2006 η αύξηση του ΑΕΠ ανήλθε με βάση τα τελευταία στοιχεία σε 6,1%. Η βελτίωση του ΑΕΠ στηρίχθηκε στη δημόσια κατανάλωση μέσω της εκτέλεσης μεγάλων προγραμμάτων δημοσίων έργων και της αύξησης των άλλων δημοσίων δαπανών. Επίσης η διαρκώς αυξανόμενη ιδιωτική κατανάλωση η οποία αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,2% στην περίοδο 2002-2006 τροφοδότησε την αύξηση του ΑΕΠ.

Βασική γεννήτρια της οικονομικής ανάπτυξης το 2004 αναδείχθηκε η ζήτηση του εξωτερικού τομέα, καθώς οι εξαγωγές αυξήθηκαν σε πραγματικούς όρους κατά 13,1%. Η αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης το 2004 (5,5% σε ετήσια βάση) επιβραδύνθηκε σε σχέση με το 2003 (6,6%), με αποτέλεσμα να υποχωρήσει και ο ρυθμός αύξησης της εγχώριας ζήτησης στο επίπεδο του 7% σε ετήσια βάση (έναντι αύξησης της τάξης του 8,8% το 2003).

Πίνακας 4.1

Εξωτερικό Εμπόριο της Βουλγαρίας
(1999-2004) σε εκατ. ευρώ

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Εξαγωγές	3.733,7	5.253,1	5.714,2	6.062,9	6.668,2	7.993,9
Εισαγωγές	5.139,9	7.084,9	8.127,8	8.411,2	9.610,5	11.617,4
Όγκος εμπορίου	8.873,6	12.338,0	13842,0	14.474,1	16.278,7	19.611,3
Ισοζύγιο	-1.406,2	-1.831,8	-2.413,6	-2.348,3	-2.942,3	-3.623,5

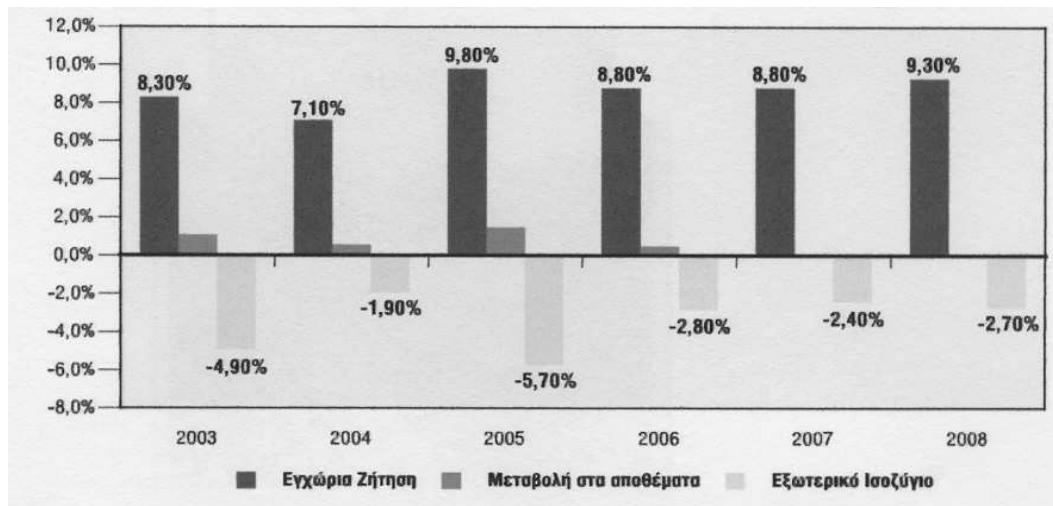
Πηγή: Εθνικό Ινστιτούτο Στατιστικών Βουλγαρίας

Επεξεργασία: Γραφείο ΟΕΥ Σόφιας

Οι κύριοι παράγοντες που τροφοδότησαν την αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης θα πρέπει να αναζητηθούν στην ταχύτητα με την οποία διευρύνθηκε η καταναλωτική πίστη (74,8% σε ετήσια βάση), στην ενίσχυση της απασχόλησης (συμπεριλαμβανομένης και της αύξησης του οικονομικά ενεργού πληθυσμού) και στην ενίσχυση των πραγματικών εισοδημάτων του πληθυσμού (αύξηση του μέσου πραγματικού μισθού κατά 3,9%). Ο μέσος πραγματικός μισθός αυξήθηκε κατά 4% το 2005 και κατά 4,2% το 2006 ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την ιδιωτική κατανάλωση. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια του 2004 το μέγεθος των ακαθάριστων επενδύσεων πάγιου κεφαλαίου αυξήθηκε κατά 12% σε ετήσια βάση, συμβάλλοντας κατά 2,3 ποσοστιαίες μονάδες στο ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ.

Κινητήριος μοχλός στην ανάπτυξη παραμένει η εγχώρια ζήτηση ενώ το αυξανόμενο έλλειμμα στο εξωτερικό ισοζύγιο αγαθών και υπηρεσιών ασκεί ισχυρή πτωτική επίπτωση στην ανάπτυξη. Το πλέον δυναμικό στοιχείο της εγχώριας ζήτησης στη Βουλγαρία είναι οι επενδύσεις οι οποίες αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 16% την περίοδο 2002-2006 και εκτιμάται ότι θα συνεχίσουν να αυξάνονται κατά 14% ετησίως την διετία 2007-2008. Έτσι οι συνολικές επενδύσεις αναμένεται να ξεπεράσουν το 25% του ΑΕΠ από 23,8% το 2005. Η αύξηση των επενδύσεων συμβάλλει στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αυξάνει την παραγωγική ικανότητα της οικονομίας και βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας ενισχύει τους αναπτυξιακούς ρυθμούς της οικονομίας και βελτιώνει το ρυθμό ανάπτυξης του ΑΕΠ. Τα παραπάνω φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί, ο οποίος απεικονίζει την επίδραση που ασκούν στην αύξηση του ΑΕΠ η εγχώρια ζήτηση και το έλλειμμα του εξωτερικού ισοζυγίου.

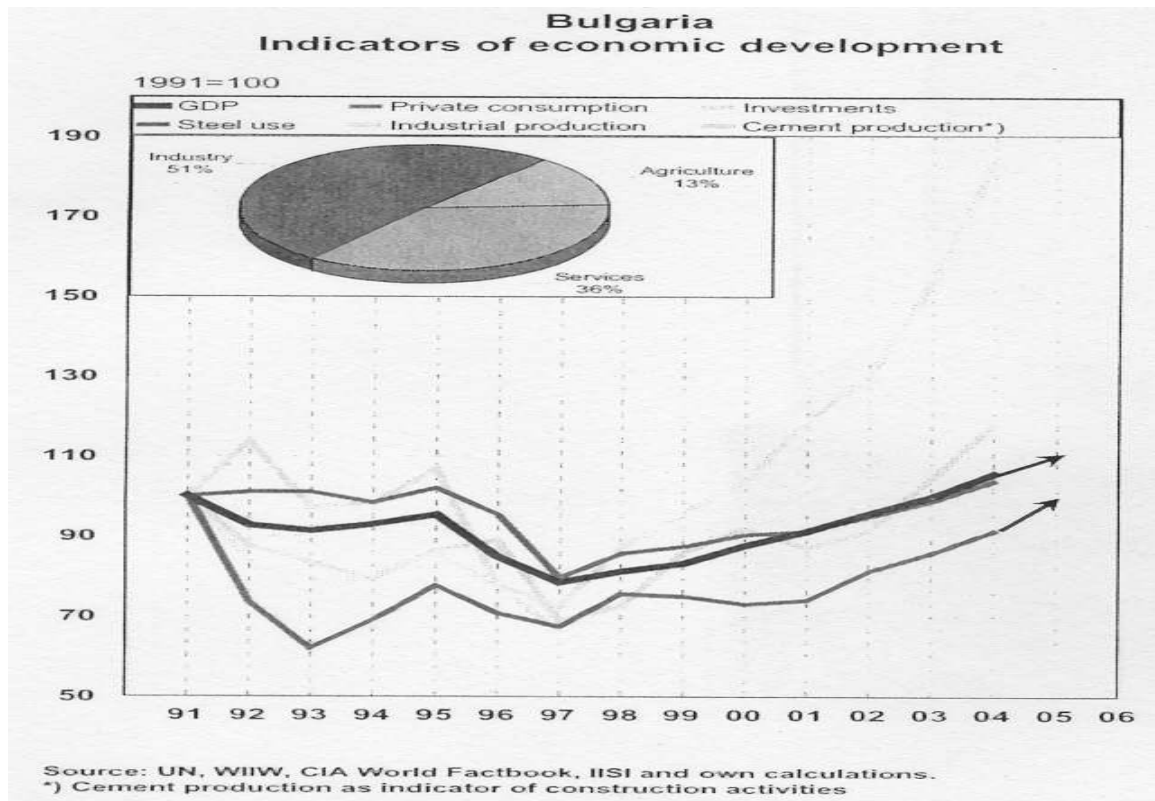
Πίνακας 4.2 Επίδραση στο ΑΕΠ της εγχώριας ζήτησης και του εξωτερικού ισοζυγίου



Πηγή: European Commission Autumn 2006 Economic Forecasts

Από την άποψη των συστατικών προσφοράς του συνολικού προϊόντος της βουλγαρικής οικονομίας, κατά τη διάρκεια του 2004 και οι τρεις τομείς οικονομικής δραστηριότητας είχαν θετική συμβολή στην μεγέθυνση του ΑΕΠ, ενώ ο υψηλότερος ρυθμός αύξησης της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας καταγράφηκε για άλλη μια φορά στον τριτογενή τομέα (υπηρεσίες 6%). Αξίζει να σημειωθεί πως κατά τη διάρκεια της περιόδου που ακολούθησε την εφαρμογή της Συμφωνίας του Νομισματικού Συμβουλίου στη χώρα (1997), ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί τη βασική γεννήτρια τροφοδότησης της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς κατά τη διάρκεια της περιόδου 1998-2004 η συνολική αύξηση της παραγωγής του διαμορφώνεται στο επίπεδο του 37% έναντι 35% του συνολικού ΑΕΠ.

Πίνακας 4.3 Δείκτες οικονομικής ανάπτυξης Βουλγαρίας



Η οικονομική ανάπτυξη της Βουλγαρίας συνέχισε να εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς και κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του 2005. Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοίνωσε το Εθνικό Στατιστικό Ινστιτούτο της χώρας στις 19 Σεπτεμβρίου 2005, το ΑΕΠ στο δεύτερο τρίμηνο του 2005 ανήλθε σε 9.738 εκατ. λεβ (τρέχουσες τιμές), καταγράφοντας πραγματική αύξηση της τάξης του 6,2% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2004. Ως αποτέλεσμα της παραπάνω εξέλιξης, το ονομαστικό ύψος του ΑΕΠ κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του 2005 διαμορφώθηκε στο επίπεδο των 18.428 εκατ. λεβ σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 6,2% σε ετήσια βάση. Η επίδοση αυτή υποστήριξε την προσδοκία των βουλγαρικών αρχών για την επίτευξη ρυθμού οικονομικής μεγέθυνσης ύψους 5,3% το 2005. Όπως προαναφέρθηκε οι προσδοκίες επαληθεύτηκαν καθώς η μέση αύξηση του ΑΕΠ ξεπέρασε το 6,1% τη διετία 2005-2006.

Πίνακας 4.4 Βασικοί μακροοικονομικοί δείκτες

10 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ					
Τιμές σε €	2001	2002	2003	2004	2005
ΑΕΠ, τρέχουσες τιμές (εκατ.)	15.190	16.533	17.633	19.433	21.900
ΑΕΠ, κατά κεφαλήν	1.919	2.101	2.249	2.504	2.833
Μεταβολή πραγματικού ΑΕΠ	4,1	4,9	4,5	5,6	5,8
Μεταβολή βιομηχανικής παραγωγής	2,2	4,6	15,0	18,1	
Μέσος ετήσιος πληθωρισμός	7,4	5,8	2,3	6,1	6,5
Ανεργία	19,8	17,8	13,7	12,0	11,7
Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών (εκατ.)	- 1,101.6	- 925.0	- 1,630.2	- 1,131.3	2,530.7
Μέσος μηνιαίος ακαθάριστος μισθός	123	132	140	154	162
Ακαθάριστο εξωτερικό χρέος (δισεκ.)	11,9	10,8	10,6	12,2	14,4
Συναλλαγματικά αποθέματα (δισεκ.)	4,1	4,6	5,3	6,8	

Πηγή: Γραφείο ΟΕΥ Σόφιας

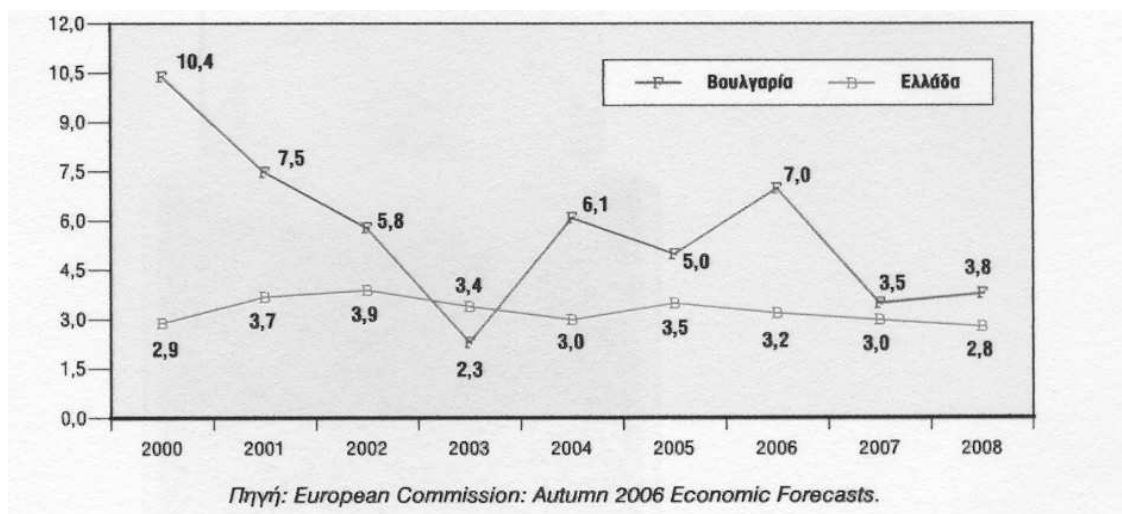
Υπολογισμένο σε δολ. ΗΠΑ το ΑΕΠ του πρώτου εξαμήνου του 2005 ανήλθε σε 12.098,4 εκατ. δολ. (1.554,8 δολ. κατά κεφαλή), ενώ υπολογισμένο σε ευρώ προσέγγισε τα 9.422,2 εκατ. ευρώ (1.210,9 ευρώ κατά κεφαλή). Αντίστοιχα, ο δημόσιος τομέας παρήγαγε το 22,1% της συνολικής προστιθέμενης αξίας, ενώ η παραγωγή του σε απόλυτα και πραγματικά μεγέθη υποχώρησε κατά 6% σε ετήσια βάση. Η ποσοστιαία συμμετοχή του δευτερογενή τομέα (βιομηχανία) στη συνολική προστιθέμενη αξία της βουλγαρικής οικονομίας στο πρώτο εξάμηνο του έτους διαμορφώθηκε στο 31,7%, διευρυμένη κατά 0,7 ποσοστιαία μονάδα σε σχέση με το αντίστοιχο-εξάμηνο του 2004. Η εξέλιξη αυτή τροφοδοτήθηκε από την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στη βιομηχανία κατά 8,8% σε ετήσια βάση.

Στη Βουλγαρία σημειώνεται αύξηση του πλεονάσματος του ισοζυγίου των υπηρεσιών και του ισοζυγίου των εισοδηματικών μεταβιβάσεων καθώς η χώρα αξιοποιεί όλο και περισσότερο τα πλεονεκτήματά της στο χώρο του τουρισμού ενώ απολαμβάνει και τους καρπούς των αυξημένων μεταναστευτικών εμβασμάτων. Πάραυτα η αύξηση των πλεονασμάτων των δύο αυτών ισοζυγίων δεν είναι ικανή να καλύψει το μεγάλο έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου της χώρας. Μέρος των ελλειμμάτων καλύπτεται από το

πλεόνασμα του λογαριασμού κεφαλαίων. Η κυβερνητική πολιτική των τελευταίων ετών στόχευε στην επίτευξη σημαντικών πλεονασμάτων στον προϋπολογισμό της γενικής κυβέρνησης. Πράγματι ο στόχος αυτός επιτεύχθηκε με το πλεόνασμα της γενικής κυβέρνησης να ανέρχεται στο 2,7% του ΑΕΠ το 2004, 2,4% το 2005 και 3,3% το 2006.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο εκτιμά το ακαθάριστο εξωτερικό χρέος της Βουλγαρίας στο 69% του ΑΕΠ το 2006 έναντι 60,2% το 2003 και 78,6% το 2001. Η αύξηση του ελλείματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών (ΙΤΣ) φαίνεται να επιδρά αυξητικά στη διόγκωση του εξωτερικού χρέους της χώρας. Ο υψηλός ρυθμός αύξησης της εγχώριας ζήτησης συμβάλλει στην διατήρηση του πληθωρισμού με βάση το Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) σε σχετικά υψηλά επίπεδα παρά την σταθερή ισοτιμία του εγχώριου νομίσματος (Lev) με το ευρώ. Η πορεία του πληθωρισμού συγκριτικά σε Ελλάδα και Βουλγαρία φαίνεται στον παρακάτω πίνακα ο οποίος περιέχει στοιχεία από το 2000 έως το 2006 ενώ γίνεται και μια πρόβλεψη της πορείας του πληθωρισμού για τα δύο επόμενα έτη. Παρατηρούμε ότι υπάρχει τάση σταθεροποίησης του πληθωρισμού στη Βουλγαρία καθώς από 6,5% που ήταν το 2005 μειώθηκε σε 6,3% το 2006. Οι προβλέψεις της Βουλγαρικής Κυβέρνησης εκτιμούν κάθετη πτώση του πληθωρισμού σε επίπεδα κάτω του 4% για τη διετία 2007-2008 αλλά πρέπει να επιβεβαιωθούν στην πράξη.

Πίνακας 4.5 Πληθωρισμός με βάση τον εναρμονισμένο ΔΤΚ



Στο πλαίσιο των διαδικασιών επεξεργασίας του «Εθνικού Σχεδίου Ανάπτυξης της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας 2007 – 2013», η Υπηρεσία Οικονομικών Αναλύσεων και Προγνώσεων της Βουλγαρίας, η οποία υπάγεται απευθείας στον υπουργό Οικονομικών της χώρας, εκπόνησε μελέτη τύπου SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), στην οποία επισημαίνονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η χώρα σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Στόχος της μελέτης αυτής ήταν να εντοπίσει και να αναδείξει τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της Βουλγαρικής Οικονομίας. Παράλληλα, επιδιώκει να εντοπίσει τις κύριες αδυναμίες και να προτείνει λύσεις για τη διόρθωσή τους. Επιπλέον αξιολογήθηκαν και οι μελλοντικές πιθανές εξελίξεις και εντοπίστηκαν πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές που μπορεί να αντιμετωπίζει η χώρα στα επόμενα έτη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά πλεονεκτήματα και αδυναμίες της βουλγαρικής οικονομίας όπως επίσης και οι μελλοντικές ευκαιρίες αλλά και οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν.

Πλεονεκτήματα:

1. Μακροοικονομική σταθερότητα και σταθερή οικονομική ανάπτυξη.
2. Σταθερή και βελτιούμενη επενδυτική και πιστοληπτική αξιολόγηση της βουλγαρικής οικονομίας.
3. Αυξανόμενη συμβολή του κλάδου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην οικονομική δραστηριότητα.
4. Θετικές παραγωγικές παραδόσεις σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας.
5. Αυξανόμενη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην οικονομική δραστηριότητα.
6. Διατήρηση των επιστημονικών δομών.
7. Σταθερός τραπεζικός τομέας.
8. Ευνοϊκές γεωγραφικές και κλιματολογικές συνθήκες.
9. Ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς.

Αδυναμίες:

1. Χαμηλό επίπεδο κατά κεφαλήν ΑΕΠ.
2. Υψηλή κατανάλωση ενέργειας ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
3. Αδύναμοι δεσμοί μεταξύ επιχειρηματικής δράσης επιστήμης και εκπαίδευσης.
4. Χαμηλό τεχνολογικό επίπεδο.
5. Αυξανόμενο εμπορικό έλλειμμα.
6. Αργοί ρυθμοί οικοδόμησης της κοινωνίας της πληροφορίας.
7. Χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας.
8. Δεσπόμενη συμμετοχή των προϊόντων χαμηλής προστιθέμενης αξίας στις συνολικές εξαγωγές.
9. Συντηρητική νοοτροπία διοίκησης στις επιχειρήσεις.
10. Ανεπαρκής βαθμός χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
11. Μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων έχουν προβεί στην εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης (QMS, OSH κ.λπ.).
12. Δύσκολη πρόσβαση στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ.
13. Χαμηλή ποιότητα και ανεπάρκεια των υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις.
14. Ανεπαρκές διοικητικό δυναμικό για την υποστήριξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τοπικό επίπεδο.
15. Ανεπαρκής αποτελεσματικότητα του δικαστικού συστήματος.
16. Υψηλός βαθμός ενεργειακής εξάρτησης.
17. Χαμηλό ποσοστό άμεσων ξένων επενδύσεων στη μεταποιητική βιομηχανία.

Ευκαιρίες:

1. Ένταξη στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά. Ήδη έχει γίνει πραγματικότητα.
2. Εμπλοκή των βουλγαρικών επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκά δίκτυα επιχειρηματικής δραστηριότητας.
3. Πρόσβαση των επιχειρήσεων στα διαρθρωτικά ταμεία της Ε.Ε.
4. Ενίσχυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
5. Προσέλκυση επενδύσεων στους κλάδους υψηλής παραγωγικότητας.

6. Πρόσβαση σε συστήματα μεταφοράς της τεχνογνωσίας σε επίπεδο τεχνολογιών, προϊόντων και πρακτικών διοίκησης.
7. Ανάπτυξη οικολογικών παραγωγών.
8. Ανάπτυξη των εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης και του μη τραπεζικού χρηματοοικονομικού τομέα.
9. Ανάπτυξη διαφορετικών μορφών συνεταιρισμού και συνεργασίας στον παραγωγικό τομέα.
10. Προσανατολισμός της επιστημονικής έρευνας προς τις ανάγκες της αγοράς.
11. Αύξηση της αποτελεσματικότητας στην παραγωγική χρήση της ενέργειας και υποστήριξη της ανάπτυξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
12. Βελτίωση του διοικητικού και οικονομικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
13. Υποστήριξη της ανάπτυξης καινοτομιών και τεχνολογιών.

Κίνδυνοι:

1. Ύφεση στις παγκόσμιες αγορές.
2. Πολιτική αστάθεια στα Βαλκάνια.
3. Απειλή από την παγκόσμια τρομοκρατία.
4. Αύξηση των τιμών της ενέργειας.
5. Όξυνση των αρνητικών δημογραφικών τάσεων.
6. Δυσκολία προσαρμογής της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα της ένταξης στην Ε.Ε.
7. Ανεπαρκές δυναμικό για την απορρόφηση των πόρων της Ε.Ε.
8. Αδυναμία έγκαιρης εκπλήρωσης των όρων που θέτει η Ε.Ε. για τις επιχειρήσεις.

4.3 Επενδυτικές και οικονομικές σχέσεις με Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση

4.3.1 Γενική Αναφορά

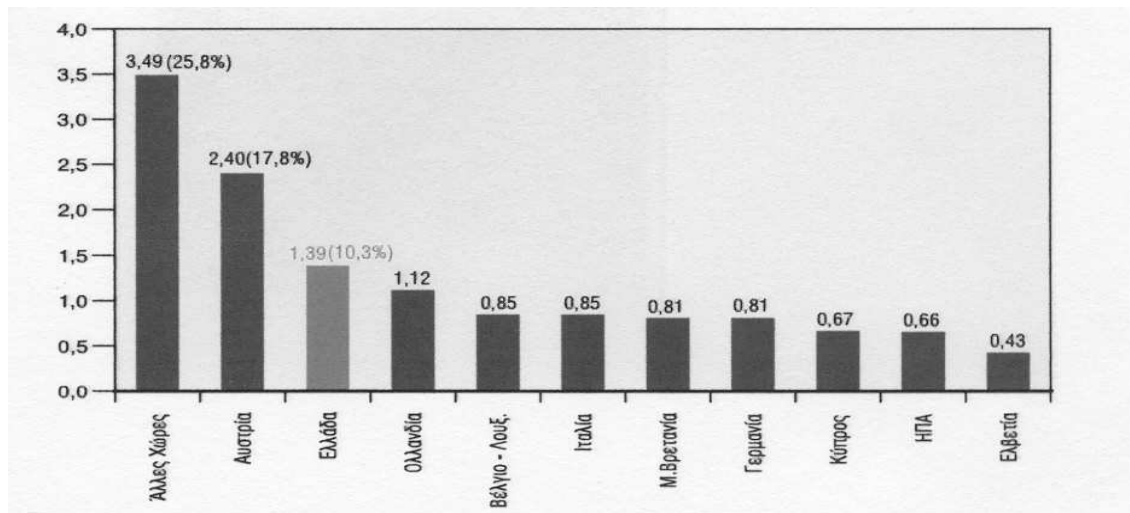
Η κυβέρνηση της Βουλγαρίας όπως φαίνεται και από τις προγραμματικές της δηλώσεις δίνει πολλή μεγάλη σημασία στις εμπορικές

της σχέσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και με τις γειτονικές της χώρες. Από τις γειτονικές στη Βουλγαρία χώρες η Ελλάδα έχει το προνόμιο να είναι ήδη μέλος της Ε.Ε. Η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ε.Ε. και το οικονομικό της προβάδισμα σε σχέση με τις υπόλοιπες Βαλκανικές χώρες επέτρεψαν στις ελληνικές επιχειρήσεις να διαγνώσουν έγκαιρα τις επενδυτικές ευκαιρίες και να επενδύσουν στη γειτονική χώρα.

Η γεινίαση της χώρας μας με τη Βουλγαρία σε συνδυασμό με τα οικονομικά κίνητρα που η Βουλγαρική κυβέρνηση παρέχει, αποτελούν σημαντικούς λόγους για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε συγκεκριμένους τομείς της οικονομίας. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τα φορολογικά κίνητρα για να αυξήσουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους ενώ οι κυβερνήσεις χρειάζονται αυτά τα κίνητρα για να προσελκύσουν σημαντικές εισροές Ξένων Άμεσων Επενδύσεων (ΞΑΕ) ώστε να μειωθεί το ποσοστό ανεργίας, και να χρηματοδοτήσουν τα ελλείμματά τους, να αυξηθεί η παραγωγή τους και το ΑΕΠ τους και έτσι να βοηθήσουν την οικονομική τους ανάπτυξη. Οι πολυεθνικές εταιρίες επένδυσαν σε συγκεκριμένες περιοχές όπου κυριαρχούν υψηλά ποσοστά ανεργίας, δημιουργώντας μια βάση εξαγωγής εκμεταλλεούμενες κυρίως τη γεωγραφική εγγύτητα, τα φορολογικά κίνητρα και το χαμηλό κόστος εργασίας.

Με βάση τη βιβλιογραφία (Μπιτζένης Α. 2003) τα μη οικονομικής φύσεως κίνητρα όπως η πολιτική και η μακροοικονομική σταθερότητα, η λειτουργική οικονομία της αγοράς, η έλλειψη διαφθοράς, γραφειοκρατίας και δωροδοκίας ή οι προσδοκίες μιας χώρας να συμμετέχει στην ΕΕ, μαζί με τις προσδοκίες για την ανάπτυξη της αγοράς φαίνεται να θεωρούνται σημαντικά από τις ξένες πολυεθνικές. Η Ελλάδα είναι η τρίτη στην κατάταξη χώρα σε επενδύσεις στη Βουλγαρία. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις άμεσες ξένες επενδύσεις στη Βουλγαρία κατά χώρα από το 1999 έως και τον Αύγουστο του 2006.

Πίνακας 4.6 Ξένες επενδύσεις στη Βουλγαρία κατά την περίοδο 1999-08/2006



Πηγή: Κεντρική τράπεζα της Βουλγαρίας

4.3.2 Διμερείς Εμπορικές Σχέσεις, Ελληνικές Επενδύσεις και Αιτίες Επένδυσης

Η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όσον αφορά τον αριθμό των εταιριών που είναι καταχωρημένες στη Βουλγαρία. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η χώρα μας είναι ένας τόσο σημαντικός επενδυτής στη Βουλγαρία. Οι πιο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι:

- Η αγορά αυτή βρίσκεται πολύ κοντά στην Ελλάδα.
- Στην Βουλγαρική αγορά υπάρχει έλλειψη τοπικού ανταγωνισμού.
- Χαμηλό κόστος πρώτων υλών και φθηνό εργατικό δυναμικό.
- Χρησιμοποίηση της Βουλγαρίας ως εξαγωγικής βάσης για Βαλκάνια και Κεντρική Ευρώπη.
- Η ύπαρξη πολύ ευνοϊκών εμπορικών συμφωνιών μεταξύ της Βουλγαρίας και άλλων κοντινών χωρών. Συμμετοχή της χώρας στη CEFTA.
- Τα Βαλκάνια, και ιδίως η Βουλγαρία, παρέχουν μια ζωτική σύνδεση μεταξύ της Ελλάδας και των υπόλοιπων χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.
- Ο έντονος ανταγωνισμός στην Ελλάδα ώθησε πολλές επιχειρήσεις να κινηθούν προς τις ξένες αγορές των Βαλκανίων
- Η παρουσία χιλιάδων Ελλήνων σπουδαστών στα πανεπιστήμια της Βουλγαρίας.

- Η πώληση κρατικών επιχειρήσεων μέσω της ιδιωτικοποίησης ή της δημιουργίας κοινών (κοινοπρακτικών) επιχειρήσεων έβαλε σε «πειρασμό» μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.
- Στη Βουλγαρία μεγάλα προγράμματα έχουν αναληφθεί από ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις
- Οι νόμοι στις Βαλκανικές χώρες έχουν δώσει τα κίνητρα (όπως η φορολογική απαλλαγή από τα κέρδη) για άμεσες ξένες επενδύσεις.
- Ιστορικοί δεσμοί, και πολιτιστική εγγύτητα. Η ελληνική «επιχειρησιακή νοοτροπία» είναι τουλάχιστον πιο κοντά με τη βουλγαρική.

Στη Βουλγαρία δραστηριοποιούνται πολλές ελληνικές επιχειρήσεις τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Σημαντικές επενδύσεις έχουν κάνει η ΔΕΗ και ο ΟΤΕ, ενώ σημαντική είναι και η παρουσία των μεγάλων ελληνικών τραπεζών, των σημαντικότερων βιομηχανικών ομίλων καθώς και πλήθους μικρότερων εταιριών. Πολύ σημαντική είναι επίσης η τουριστική συνεργασία που έχουν οι δύο χώρες. Η Ελλάδα είναι πλέον (2005-2006) ο 2ος προορισμός για τους τουρίστες από τη Βουλγαρία από 5ος που ήταν το 2002. Εξίσου σημαντικός προορισμός είναι η Βουλγαρία για τους έλληνες τουρίστες καθώς στο 9μηνο του 2006 επισκέφθηκαν την χώρα περίπου 380.000 τουρίστες. Σημαντικές επίσης είναι οι εξαγωγές της χώρας μας προς την Βουλγαρία. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο 8μηνο του 2006 οι ελληνικές εξαγωγές προς τη χώρα αυτή ανήλθαν σε 683 εκ. ευρώ. Ο επόμενος πίνακας απεικονίζει τις ελληνικές εξαγωγές στην Ε.Ε. και σε γειτονικές χώρες. Τα στοιχεία δίνονται και σε σύνολο και δείχνουν μεταβολή ανά χώρα από το 2005 έως και το 8μηνο του 2006.

Πίνακας 4.7 Ελληνικές Εξαγωγές

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Ελληνικές Εξαγωγές (εκατ. Ευρώ)						
	1995	2000	2005	8μηνο 2006	Μ.ε.ά. 2005/2000	Μ.ε.ά. 2005/1995
Σύνολο	8.483,0	11.706,0	13.963,6	10.649,7	3,6%	5,1%
ΕΕ-25	5.591,8	6.982,0	7.377,4	5.670,0	1,1%	2,8%
ΕΕ-15	5.080,3	6.018,0	6.317,8	4.761,8	1,0%	2,2%
Αλβανία	202,0	265,8	348,5	233,9	5,6%	5,6%
Τουρκία	165,1	631,9	754,1	610,4	3,6%	16,4%
ΠΓΔΜ	33,3	508,5	326,8	205,4	-8,5%	25,7%
Βουλγαρία	345,9	485,2	817,9	683,8	11,0%	9,0%
Ρουμανία	139,5	414,2	408,7	352,2	-0,3%	11,3%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το μερίδιο των εξαγωγών ανά χώρα προορισμού και το σχετικό μέγεθος αυτής στην πίτα των ελληνικών εξαγωγών.

Πίνακας 4.8 Ελληνικές εξαγωγές το 2005



Πηγή: ΕΣΥΕ

Η ένταξη της Βουλγαρίας που έγινε την 1η Ιανουαρίου του 2007 αναμένεται να συμβάλει στην αύξηση των εμπορικών συναλλαγών καθώς καταργήθηκαν και οι τελευταίοι δασμοί που ίσχυαν και αφορούσαν κυρίως αγροτικά προϊόντα. Στη Βουλγαρία εξάγουμε κυρίως είδη ενδυμασίας (23,6% του συνόλου), νήματα (7,5%), προϊόντα πετρελαίου (6,5%) και χάλυβα (7,5%). Οι εισαγωγές από την Βουλγαρία είναι κυρίως ηλεκτρική ενέργεια (91 εκ. ευρώ) και γαλακτοκομικά και κρέατα (40 εκ. ευρώ).

4.5 Παρούσα κατάσταση και μελλοντικές εξελίξεις σε κατασκευές, δημόσια έργα και ιδιωτικές κατασκευές

Ο κατασκευαστικός τομέας της Βουλγαρίας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών αναπτύσσεται με εξαιρετικά ταχείς ρυθμούς, οι οποίοι κυμαίνονται μεταξύ 15 και 18% σε ετήσια βάση, με αποτέλεσμα η ποσοστιαία συμμετοχή του στο ΑΕΠ να έχει ξεπεράσει το 4,5% (έναντι 9% περίπου στην Ευρωπαϊκή Ένωση).

Βασική κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης αυτής είναι ο κλάδος των κατασκευών κατοικιών, ξενοδοχειακών μονάδων και συγκροτημάτων διακοπών και αναψυχής. Οι διογκούμενες διαστάσεις της κατασκευής κατοικιών και η αυξημένη προσφορά χώρων σε κτίρια των μη "κορεσμένων" οικοδομικά περιοχών τροφοδοτούν την εμφάνιση νέων εμπορικών εγκαταστάσεων, στις περιοχές που φυσικά διαθέτουν τις αναγκαίες για το σκοπό αυτό υποδομές. Παράλληλα, η είσοδος των μεγάλων εμπορικών αλυσίδων της Ευρώπης στη βουλγαρική αγορά που παρατηρείται με ιδιαίτερη ένταση τα τελευταία χρόνια είναι άμεσο αποτέλεσμα της αναζωογόνησης του εμπορίου, της αυξημένης κατανάλωσης, της ενισχυμένης αγοραστικής δύναμης και της εύκολης πρόσβασης που απέκτησαν τα νοικοκυριά στην καταναλωτική πίστη. Ως γενική συνέπεια όλων των παραπάνω η κατασκευαστική δραστηριότητα ενισχύεται.

Ενδεικτικό της ταχύτητας με την οποία αναπτύσσεται ο κλάδος είναι το γεγονός πως ο συνολικός αριθμός των αδειών οικοδομής κτιρίων κατοικιών που εκδόθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου Ιανουαρίου -Ιουνίου 2005 ανήλθε σε 3.678, ή κατά 378 περισσότερες σε σχέση με αυτές ολόκληρου του 2003 και κατά 59,7% περισσότερες σε σχέση με τον αριθμό αδειών της αντίστοιχης περιόδου του 2004. Ο αριθμός των αυτόνομων κατοικιών στα κτίρια αυτά ξεπέρασε τις 15.000 ενώ το συνολικό εμβαδό που καταλαμβάνουν ανέρχεται σε 2.057 εκατ. τ.μ. (78,2% περισσότερο σε ετήσια βάση) με αποτέλεσμα το μέσο εμβαδόν ανά κτίριο κατοικιών να προσεγγίζει τα 559 τ.μ. Πρόκειται για τις υψηλότερες επιδόσεις των κατασκευών από τότε που το Εθνικό Στατιστικό Ινστιτούτο (ΕΣΙ) της Βουλγαρίας παρακολουθεί τον συγκεκριμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.

Η τάση των τελευταίων ετών, κατά τη διάρκεια των οποίων το ΕΣΙ παρακολουθεί με εκτεταμένες έρευνες τις κατασκευές, καταδεικνύει πως στο δεύτερο εξάμηνο του έτους ο αριθμός των οικοδομικών αδειών για κτίρια κατοικιών είναι μεγαλύτερος από το αντίστοιχο του πρώτου εξαμήνου. Για παράδειγμα, από το σύνολο των 5.780 οικοδομικών αδειών που δόθηκαν για κτίρια κατοικιών το 2004, οι 3.477 (60,1%) εκδόθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου Ιουλίου-Δεκεμβρίου. Ανάλογη ήταν η αντιστοιχία των μεγεθών μεταξύ πρώτου και δεύτερου εξαμήνου και κατά τη διάρκεια της διετίας 2002–2003.

Σε αντίθεση με τις κατοικίες, στους υπόλοιπους κλάδους των κατασκευών που παρακολουθεί το ΕΣΙ δεν παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές, τουλάχιστον σε ότι αφορά τον αριθμό των οικοδομικών αδειών. Ο αριθμός αδειών για την κατασκευή κτιρίων γραφείων στο πρώτο εξάμηνο του 2005 είναι μόλις κατά 3,1% αυξημένος σε σχέση με το αντίστοιχο εξάμηνο του 2004, ενώ ο αριθμός αδειών για την κατασκευή "διαφόρων κτιρίων" (στα οποία περιλαμβάνονται ξενοδοχεία, αποθηκευτικοί χώροι, παραγωγικές εγκαταστάσεις κλπ.) υποχωρεί κατά 14,1%. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις ο συνολικός αριθμός των τετραγωνικών μέτρων, στα οποία αντιστοιχεί ο αριθμός των εγκεκριμένων προς οικοδόμηση κτιρίων, είναι αισθητά υψηλότερος.

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 ο αριθμός των οικοδομικών αδειών αυξήθηκε κατά 6% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2005 ενώ ο συνολικός αριθμός των τετραγωνικών μέτρων αυξήθηκε κατά 8% αντίστοιχα. Οι τιμές των ακινήτων το 2005 αυξήθηκαν κατά 21% ενώ τα στοιχεία για το πρώτο εξάμηνο του 2006 παρουσιάζουν ανάλογη αύξηση της τάξης του 18%. Τα δύο τρίτα των αδειών κατασκευής κατά την παραπάνω περίοδο αφορούσαν τις πέντε μεγαλύτερες πόλεις της Βουλγαρίας. Το Μπουργκάς, η Σόφια και η Βάρνα είναι οι πόλεις όπου εκδόθηκαν οι περισσότερες οικοδομικές άδειες. Η κερδοσκοπική ζήτηση σύμφωνα με έρευνα της Industry Watch θα εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα ένα σταθερό επίπεδο οικοδομικής δραστηριότητας για τη χώρα.

Τα τελευταία χρόνια, και ειδικά μετά την ολοκλήρωση των προενταξιακών συνομιλιών της Βουλγαρίας με την Ευρωπαϊκή Ένωση, διαμορφώθηκαν πραγματικές συνθήκες για την μεταβολή της συγκυρίας της

αγοράς στον τομέα των κατασκευών και ειδικά στο τμήμα της που αναφέρεται στα δημόσια έργα υποδομών. Τα έργα υποδομών που κατασκευάζονται ή πρόκειται να κατασκευαστούν με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν μοχλό ανάπτυξης για το σύνολο της Βουλγάρικης οικονομίας και βασικό βραχίονα ανάπτυξης στον τομέα των κατασκευών. Τα έργα αυτά αποτελούν τον κυριότερο λόγο της προβλεπόμενης ραγδαίας αύξησης της ζήτησης για κατασκευαστικά υλικά.

Τα κυριότερα κατασκευαστικά έργα θα εκτελεσθούν από διεθνείς κοινοπραξίες στις οποίες συμμετέχουν και βουλγάρικες κατασκευαστικές εταιρίες. Το "Μέσο Προενταξιακών Διαρθρωτικών Πολιτικών" (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession-ISPA) αποτελεί μαζί με τα προγράμματα Phare και Sapard τα τρία χρηματοοικονομικά εργαλεία, μέσω των οποίων η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει τις διαδικασίες προετοιμασίας των υποψηφίων χωρών για την ένταξη και την αποτελεσματική ενσωμάτωσή τους στις δομές της. Η χρηματοδοτική υποστήριξη του ISPA κατευθύνεται προς τους ακόλουθους κλάδους:

- **προστασία του περιβάλλοντος**, με άμεσες προτεραιότητες:
 - α. την ποιότητα και την παροχή πόσιμου ύδατος,
 - β. την συλλογή και επεξεργασία των λυμάτων
 - γ. την συλλογή και την διαχείριση στερεών απορριμμάτων
 - δ. τον περιορισμό της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.
- **μεταφορές**, με άμεσες προτεραιότητες
 - α. την αποκατάσταση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών
 - β. την διασύνδεση των εθνικών με τα πανευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών
 - γ. την ανάπτυξη σύγχρονων και αποτελεσματικών συστημάτων μεταφοράς ατόμων και αγαθών κ.λπ.
- **παροχής τεχνικής βοήθειας**, με ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη των διαδικασιών επιλογής, μελέτης και υλοποίησης.

Τα χρηματοδοτούμενα από τα Κοινοτικά Ταμεία μεγάλα έργα θα είναι ο μοχλός ανάπτυξης του συνόλου των κατασκευών καθώς θα υποκινήσουν την ιδιωτική κατασκευή και τα τουριστικά και επιχειρηματικά έργα. Ο επόμενος πίνακας μας δείχνει σε απόλυτα μεγέθη το συνολικό ύψος των κοινοτικών χρηματοδοτήσεων για Δημόσια Έργα.

Πίνακας 4.9

Δεσμευθέντες κοινοτικοί πόροι για την Βουλγαρία για έργα υποδομής (σε εκατ. €)

Πρόγραμμα	Έτος	Συνολικά			Μεταφορές	Περιβάλλον
ISPA	2000	104,0			52,0	52,0
	2001	106,8			61,9	44,9
	2002	103,8			52,0	51,8
	2003	112,6			39,2	73,3
	2004	134,8			99,2	35,6
	2005	150,0				
	2006	165,0				
Ταμείο Συνοχής	2007	180,0	359	Επιπλέον από πρόταση για το χρηματοοικονομικό πακέτο 2007-2009		
	2008	263,0	496			
	2009	334,0	668			
Σύνολο		1.654	1.523			
Δυνητικό Σύνολο			3.177			

Πηγή: Αντιπροσωπεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη Σόφια

Επεξεργασία στοιχείων: Γραφείο ΟΕΥ Σόφιας

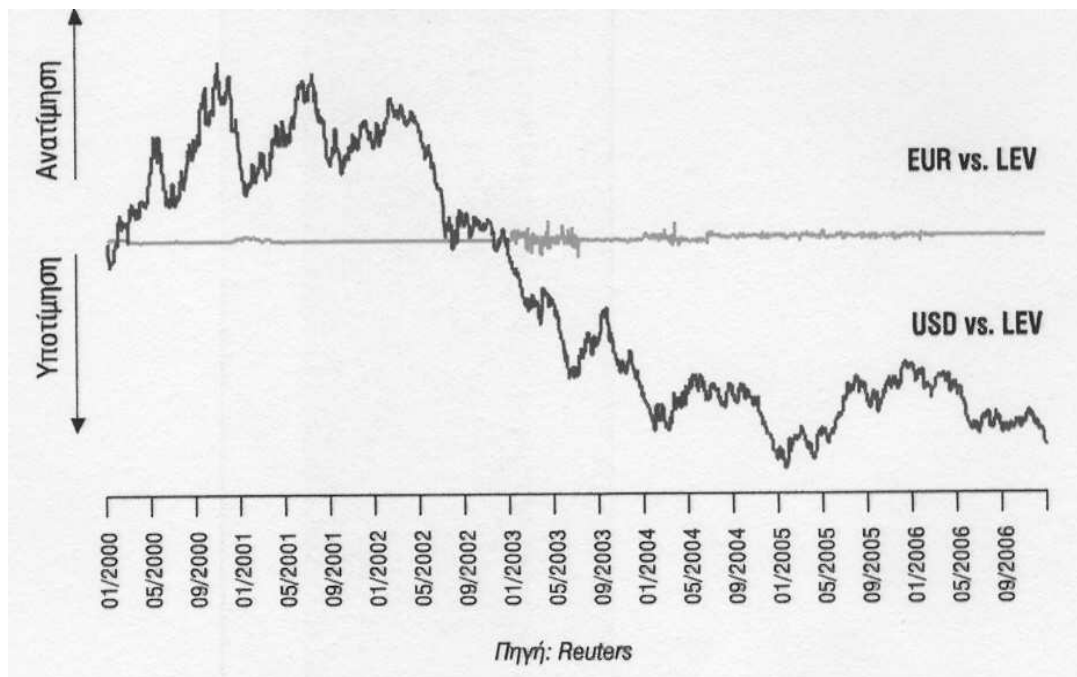
4.6 Πρόβλεψη της ανάπτυξης της βουλγαρικής οικονομίας για την περίοδο 2005-2008

Στην ενότητα αυτή παραθέτουμε την πρόβλεψη των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών της Δημοκρατίας της Βουλγαρίας κατά τη διάρκεια της περιόδου 2005-2008 όπως αυτή εκπονήθηκε από την υπηρεσία Οικονομικών Αναλύσεων και Προγνώσεων του υπουργείου Οικονομικών της Βουλγαρίας στα τέλη του Αυγούστου 2005.

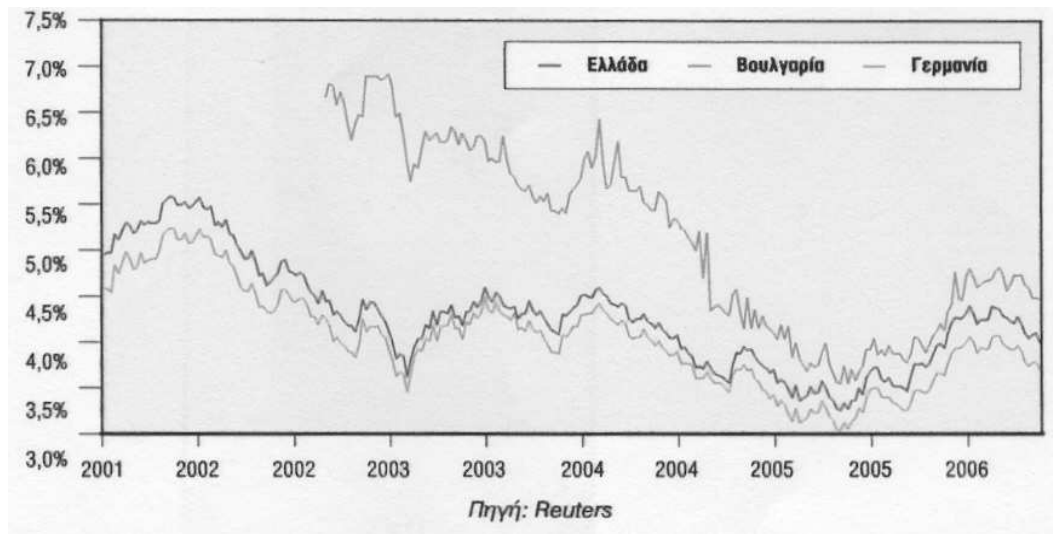
Στην παρούσα πρόγνωση η μέση ετήσια τιμή spot του πετρελαίου για το 2005 εκτιμήθηκε στο επίπεδο των 51 δολ. το βαρέλι. Στο γενικότερο πλαίσιο της εξέλιξης των τιμών του πετρελαίου μέσα στο 2005 και της απουσίας της πιθανότητας η ζήτηση πετρελαίου να υποχωρήσει σημαντικά, οι τιμές που έχουν ληφθεί υπόψη για τα έτη της εξεταζόμενης περιόδου της πρόβλεψης θα κυμαίνονται μεταξύ 50 και 55 δολ. το βαρέλι. Οι υψηλές τιμές του πετρελαίου θα επιδράσουν στις προσδοκίες περί πληθωρισμού, με αποτέλεσμα την άσκηση πίεσης προς την κατεύθυνση της αύξησης των

επιτοκίων. Ως τα τέλη της εξεταζόμενης περιόδου η διαμόρφωση των επιτοκίων αναμένεται στο επίπεδο του 5% σε δολάρια και στο 4% σε ευρώ. Οι προβλέψεις αυτές μέχρι το τέλος του 2006 επιβεβαιώνονται καθώς η διαμόρφωση των επιτοκίων βρισκόταν στο 5,25% σε δολάρια και στο 4,50% σε ευρώ. Η πρόγνωση βασίστηκε επίσης σε συναλλαγματική ισοτιμία για το 2005 ύψους 1,56 λεβ/δολ σε μέσα ετήσια επίπεδα. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η Βουλγαρία επιδιώκει να σταθεροποιήσει την συναλλαγματική της ισοτιμία με τη λειτουργία του Νομισματικού Συμβουλίου (Currency Board Arrangement, CBA). Το σύστημα αυτό δίνει τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία καθώς το Νομισματικό Συμβούλιο είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός ο οποίος έχει ως αποστολή τη διαχείριση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του νομίσματος. Οι παρακάτω δύο πίνακες μας δίνουν στοιχεία για την συναλλαγματική ισοτιμία του λεβ έναντι του ευρώ και του δολαρίου για την περίοδο 2000-2006.

Πίνακας 4.10 Συναλλαγματική ισοτιμία του λεβ έναντι του ευρώ και του δολαρίου



Πίνακας 4.11 Συναλλαγματική ισοτιμία του λεβ έναντι του ευρώ



4.6.1 Ανάπτυξη

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2005-2008 η τάση ανάπτυξης της βουλγαρικής οικονομίας που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια θα διατηρηθεί. Ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ της περιόδου προβλέπεται να διαμορφωθεί στο επίπεδο του 5,5% σε ετήσια βάση, τροφοδοτούμενος κυρίως από την αύξηση των επενδύσεων και τη διεύρυνση των εξαγωγών. Η μέση ετήσια αύξηση του ΑΕΠ για την διετία 2005-2006 ανήλθε σε 6,1% και οι προβλέψεις της υπηρεσίας Οικονομικών Αναλύσεων επιβεβαιώθηκαν. Με βάση τα τωρινά στοιχεία ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ θα ξεπεράσει τα επίπεδα της πρόβλεψης και θα κυμανθεί κοντά στο 6% του ΑΕΠ σε μέση ετήσια κλίμακα.

Οι ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου προβλέπεται να αυξηθούν με ρυθμό ταχύτερο απ' αυτόν του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα η ποσοστιαία τους συμμετοχή στο ΑΕΠ το 2008 να προσεγγίσει το 25,1%. Η ενίσχυση των επενδύσεων θα χρηματοδοτηθεί κυρίως από την εγχώρια αποταμίευση, το ύψος της οποίας ως ποσοστό του ΑΕΠ το 2008 θα διαμορφωθεί στο επίπεδο του 18,5%, υπό την αναγκαία προϋπόθεση της διατήρησης σταθερού χρηματοοικονομικού συστήματος στη χώρα. Στη διετία 2005-2006 ο ρυθμός αύξησης των επενδύσεων προβλέπεται να κυμανθεί μεταξύ 8% και 10% σε ετήσια βάση, ενώ η σχετική επιβράδυνση που παρατηρείται σε σύγκριση με προηγούμενα χρόνια θα πρέπει να αποδοθεί

στο υψηλότερο μέγεθος των επενδύσεων που λαμβάνεται ως βάση υπολογισμού της ετήσια αύξησης.

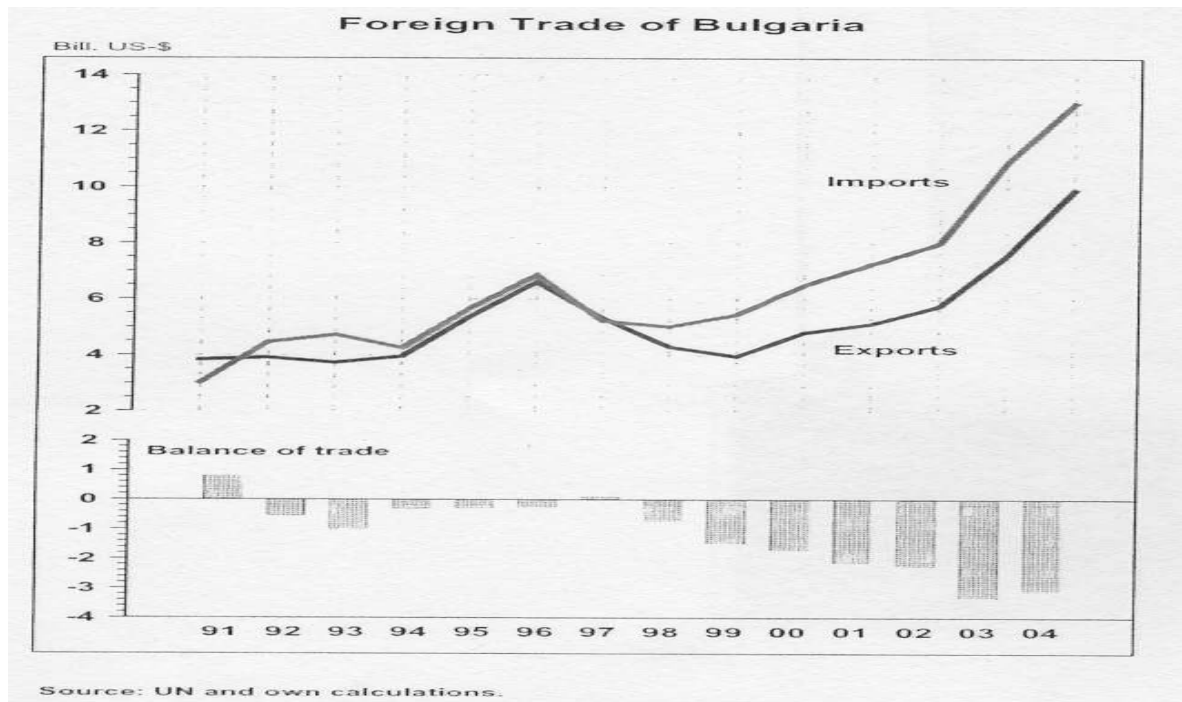
Η πρόβλεψη αυτή αποδείχτηκε αρκετά συγκρατημένη καθώς με βάση τα στοιχεία του 2006 ο ρυθμός της μέσης ετήσιας αύξησης των επενδύσεων ανήλθε σε 15% για τη διετία 2005-2006 και σε 16% για την περίοδο 2002-2006. Επομένως η τάση επιβράδυνσης του ρυθμού αύξησης των επενδύσεων που προβλέφθηκε για τη διετία 2005-2006 δεν επαληθεύτηκε στην πράξη. Για τη διετία 2007-2008 οι επενδύσεις αναμένεται να συνεχίσουν να αυξάνονται κατά 14% ετησίως.

4.6.2 Εξωτερικός τομέας

Στα τέλη του 2005 το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών της Βουλγαρίας προβλεπόταν να ανέλθει στο επίπεδο του 9,2% του ΑΕΠ ως αποτέλεσμα κυρίως του αυξημένου εμπορικού ελλείμματος, το οποίο αναμενόταν να διαμορφωθεί στο 16% του ΑΕΠ εξαιτίας κυρίως των υψηλότερων τιμών της ενέργειας και των μετάλλων στις διεθνείς αγορές. Με βάση τα στοιχεία του 2006 το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών ανήλθε τελικά στο 13,9% του ΑΕΠ για το 2006 συνεχίζοντας την αυξητική του πορεία, (5,5% το 2003). Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κυρίως στη μεγάλη αύξηση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου το οποίο ανήλθε στο 20,9% το 2006 από 12,5% το 2003.

Παράλληλα, ο ονομαστικός ρυθμός αύξησης τόσο των εξαγωγών όσο και των εισαγωγών προβλέπεται να προσεγγίσει το 20% σε ετήσια βάση, καθώς η εξωτερική ζήτηση βουλγαρικών προϊόντων παραμένει ισχυρή και κατά τη διάρκεια του 2005. Ο πραγματικός ρυθμός αύξησης των εξαγωγών προβλέπεται να προσεγγίσει το 2005 το επίπεδο του 10,5% σε ετήσια βάση. Πράγματι ο μέσος ρυθμός αύξησης των εξαγωγών ανήλθε σε 10,5% για την διετία 2005-2006.

Πίνακας 4.12 Εμπορικό ισοζύγιο Βουλγαρίας



Αντίστοιχα ο υψηλός ρυθμός αύξησης των εξαγωγών, των επενδύσεων και της εγχώριας κατανάλωσης προβλέπεται να τροφοδοτήσει την πραγματική αύξηση των εισαγωγών κατά 11,2% σε ετήσια βάση. Στους παραπάνω τρεις παράγοντες ενίσχυσης των εισαγωγών ασκούν επίσης επίδραση οι προσδοκίες για τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών πιστωτικής επέκτασης, παρά τα μέτρα για την επιβράδυνσή τους που επέβαλε η κεντρική τράπεζα από το δεύτερο τρίμηνο του έτους. Απολογιστικά και εκτιμώντας τα στοιχεία της διετίας 2005-2006 ο ρυθμός αύξησης των εισαγωγών ήταν ακόμη μεγαλύτερος και το 2006 αυξήθηκε κατά 14,7%. Η εξέλιξη αυτή επιδείνωσε ακόμη περισσότερο το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου.

Οι υψηλότερες τιμές του αργού πετρελαίου θα αποτελέσουν προφανώς μια από τις κυριότερες αιτίες για την αύξηση του κόστους των εισαγωγών. Οι εισαγωγές καταναλωτικών αγαθών θα διατηρηθούν σε υψηλά επίπεδα, παρά το γεγονός πως σε αυτές η επίδραση της αύξησης των τιμών δεν εκδηλώνεται με την ίδια ένταση. Οι διαδικασίες εκσυγχρονισμού του παραγωγικού δυναμικού των ιδιωτικοποιημένων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων θα τροφοδοτήσουν τις εισαγωγές κεφαλαιουχικών αγαθών ενώ προς την αντίθετη κατεύθυνση θα λειτουργήσει η

παρατηρούμενη κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών υποχώρηση της επιχειρηματικής πίστης.

Οι τιμές των προϊόντων με εξέχουσα θέση στις εμπορικές συναλλαγές της χώρας με το εξωτερικό δεν προβλέπεται να μεταβληθούν δραστικά, όπως συνέβει στη διετία 2004-2005. Πιο συγκεκριμένα, οι τιμές των μη σιδηρούχων μετάλλων προβλέπεται να διατηρηθούν στα ίδια επίπεδα ή να αυξηθούν σε σχέση με το 2005, ενώ οι τιμές των σιδηρούχων μετάλλων να υποχωρήσουν. Η μέση τιμή του πετρελαίου κατά τη διάρκεια του 2006 προβλέπεται να διαμορφωθεί σε ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα απ' αυτά του 2005. Βάσει των παραπάνω παραδοχών, οι αποπληθωριστές των εξαγωγών και των εισαγωγών το 2006 προβλέπεται να κυμανθούν μεταξύ 0,5% και 1%, οι ονομαστικοί ρυθμοί αύξησης τόσο των εξαγωγών όσο και των εισαγωγών να προσεγγίσουν το επίπεδο του 12%, ενώ το εμπορικό έλλειμμα να διατηρηθεί στο επίπεδο του 2005 ή στο 16% περίπου του ΑΕΠ. Για τη διετία 2007-2008 προβλέπεται αντίστοιχα ελαφριά υποχώρηση του εμπορικού ελλείμματος.

Ο προβλεπόμενος ρυθμός αύξησης των εισροών από τον τουρισμό και τις τρέχουσες μεταβιβάσεις ιδιωτικού χαρακτήρα από το εξωτερικό κατά περισσότερο από 10% για την περίοδο 2006-2008 θα καλύψει τμήμα του διαφαινόμενο υψηλού εμπορικού ελλείμματος. Παράλληλα, κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης στην πρόβλεψη περιόδου θα αυξηθούν οι εισροές πόρων από την Ε.Ε. στο πλαίσιο των σχετικών χρηματοδοτήσεων από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ένωσης. Επίσης, οι καθαρές εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων προβλέπεται να καλύψουν σημαντικό μέρος του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

Το σύνολο των εισροών των παραπάνω κατηγοριών θα εξασφαλίσουν τους αναγκαίους πόρους για την χρηματοδότηση των εισαγωγών, έτσι ώστε σε μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα να μη διαφαίνεται η εκδήλωση πιέσεων στα συναλλαγματικά αποθέματα της Κεντρικής Τράπεζας.

Τη μεγαλύτερη συμβολή (κατά περισσότερο από 5% το 2005 και 3% περίπου για τα υπόλοιπα έτη στην αύξηση του ΑΕΠ προβλέπεται να έχει η τελική κατανάλωση, ο ρυθμός αύξησης της οποίας στην τριετία 2006-2008 θα σταθεροποιηθεί στο επίπεδο του 4% σε ετήσια βάση. Η αύξηση αυτή θα τροφοδοτηθεί κυρίως από την πραγματική ενίσχυση των εισοδημάτων στο σύνολο της οικονομίας. Η συμβολή της τελικής κατανάλωσης στην αύξηση

του ΑΕΠ και κατά το 2006 κινήθηκε στο επίπεδο του 5% ανεβάζοντας προς τα επάνω τις τελικές εκτιμήσεις για τον μέσο ρυθμό ανάπτυξης της στην τριετία 2006-2008.

4.6.3 Απασχόληση

Οι υψηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης κατά τη διάρκεια της περιόδου 2005-2008 διαμορφώνουν το υπόβαθρο για την αύξηση της απασχόλησης (με ρυθμούς μεταξύ 1% και 1,5% σε ετήσια βάση) και την αντίστοιχη μείωση της ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα, το 2008 ο μέσος ετήσιος δείκτης της ανεργίας προβλέπεται να υποχωρήσει κάτω από το 10%. Το 2006 ο μέσος ετήσιος δείκτης της ανεργίας ανήλθε στο 8,9% από 13,7% που ήταν το 2003. Όμως, η Βουλγαρία χαρακτηρίζεται από πτωτική πορεία και ταχεία γήρανση του πληθυσμού, παράγοντες που καθιστούν την αύξηση της απασχόλησης δύσκολη υπόθεση για τα επόμενα έτη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει αύξηση της απασχόλησης κατά 1% το 2007 και κατά 0,8% το 2008.

Αναφορικά με το μέσο επίπεδο του μισθού προβλέπεται η ονομαστική του αύξηση κατά 7,5% σε ετήσια βάση, ενώ καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 2005-2008 ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας θα υπερβαίνει τον αντίστοιχο του πραγματικού μισθού, με αποτέλεσμα την τόνωση της ανταγωνιστικότητας της βουλγαρικής οικονομίας. Η ονομαστική αύξηση των μισθών ανήλθε σε 9,5% για το 2005 και σε 10,2% για το 2006. Με τον τρόπο αυτό οι πραγματικές αυξήσεις στους μισθούς συμβάδισαν με την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι αυξήσεις των μισθών έως το 2006 δεν οδήγησαν σε αύξηση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος λόγω της αυξημένης παραγωγικότητας. Κάτι ανάλογο δεν είναι σίγουρο για τα επόμενα έτη.

4.6.4 Πληθωρισμός

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2005-2008 ο ρυθμός αύξησης του γενικού επιπέδου των τιμών καταναλωτή προβλέπεται να διαμορφωθεί μεταξύ 3,5% και 4% σε ετήσια βάση. Ο υψηλότερος κατά 1 έως 2% πληθωρισμός σε σχέση με το μέσο επίπεδο της Ε.Ε. ερμηνεύεται από τα ήδη εγκεκριμένα από το υπουργικό συμβούλιο της χώρας μέτρα για την προσαρμογή των διοικητικά

ελεγχόμενων τιμών, των δασμών και του ειδικού φόρου κατανάλωσης στα πρότυπα της Ε.Ε. Η ένταξη της χώρας στην Ε.Ε. και η υποψηφιότητά της για ένταξη στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση, σε συνδυασμό με τη συντονισμένη πολιτική της κεντρικής τράπεζας και του υπουργείου Οικονομικών, προβλέπεται να οδηγήσουν σε αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων το 2008. Ο πληθωρισμός ανήλθε στο 6,5% το 2005 και μειώθηκε στο 6,3% το 2006 διαψεύδοντας εν μέρει τις προβλέψεις της Βουλγαρικής Κυβέρνησης. Η ισχυρή εγχώρια ζήτηση αυξάνει τις τιμές των προϊόντων. Πάντως οι αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών προβλέπουν ραγδαία μείωση του πληθωρισμού στο 3,5% για το 2007 και στο 3,8% για το 2008.

Πίνακας 4.13

Πίνακας 6: Εξέλιξη και πρόβλεψη των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών της Βουλγαρίας (2003 - 2008)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ΑΕΠ - τρέχουσες τιμές (εκατ. λεβ)	34.547	38.008	41.202	44.905	49.021	53.274
Επενδύσεις	7.511	8.939	9.868	10.777	12.108	13.478
Κατανάλωση	30.314	33.001	36.306	39.208	42.214	45.453
Καθαρές εξαγωγές	-3.279	-3.901	-4.972	-5.081	-5.302	-5.658
Στατιστικό λάθος	0	-30	0	0	0	0
ΑΕΠ - τρέχουσες τιμές, διάρθρωση (%)						
Επενδύσεις	21,7	23,5	24,0	24,0	24,7	25,3
Κατανάλωση	87,7	86,8	88,1	87,3	86,1	85,3
Καθαρές εξαγωγές	-9,5	-10,3	-12,1	-11,3	-10,8	-10,6
ΑΕΠ - πραγματικές μεταβολές (%)						
Επενδύσεις	18,2	14,8	8,5	9,3	13,5	12,0
Κατανάλωση	6,6	5,0	6,0	4,1	4,1	4,5
Εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών	8,0	13,1	10,1	11,7	11,1	11,7
Εισαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών	15,3	14,1	11,6	10,4	11,0	11,6
Πληθωρισμός (%)						
Στα τέλη του έτους	5,7	4,0	4,5	3,8	4,0	3,5
Μέσος ετήσιος	2,4	6,1	4,4	4,3	4,0	3,5
Αποπληθωριστής ΑΕΠ (%)	2,3	4,2	3,0	3,4	3,4	2,9
Πραγματική αύξηση ΑΕΠ (%)	4,5	5,6	5,2	5,4	5,6	5,6
Συναλλαγματική Ισοτιμία (BGN/USD)						
Στα τέλη του έτους	1,61	1,44	1,59	1,55	1,55	1,55
Μέση ετήσια	1,73	1,57	1,56	1,55	1,55	1,55
Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα (εκατ. λεβ)	33.439	37.342	40.455	43.935	47.965	52.003
Ακαθάριστο Διαθέσιμο Εισόδημα (εκατ. λεβ)	34.637	39.079	42.366	46.298	50.186	55.356
Αποταμίευση (εκατ. λεβ)	4.322	6.078	6.059	7.090	7.972	9.903
Αποταμίευση / ΑΕΠ (%)	12,5	16,0	14,7	15,8	16,3	18,6
Αποταμίευση - Επενδύσεις (εκατ. λεβ)	-3.188	-2.860	-3.809	-3.687	-4.136	-3.575
Αποταμίευση - Επενδύσεις (% του ΑΕΠ)	-9,2	-7,5	-9,2	-8,2	-8,4	-6,7

Πηγή: Υπηρεσία Οικονομικών Αναλύσεων και Προγνώσεων του υπουργείου Οικονομικών της Βουλγαρίας, 29 Αυγούστου 2005.

4.7 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια συνοπτική παρουσίαση της κοινωνικής και οικονομικής κατάστασης στη Βουλγαρία. Έγινε αναφορά στις βασικές προτεραιότητες της κυβέρνησης και δόθηκαν κάποια σημαντικά στοιχεία σε σχέση με το ΑΕΠ και το βιοτικό επίπεδο της χώρας. Ακόμη με βάση τις αναλύσεις διεθνών οργανισμών και τα στοιχεία της Βουλγαρικής Κυβέρνησης παρουσιάζεται μια πρόβλεψη της εξέλιξης των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών για τα επόμενα χρόνια. Επίσης κάποια από τα στοιχεία της που περιέχονται στην πρόβλεψη αξιολογούνται καθώς υπάρχουν τα οικονομικά δεδομένα της διετίας 2005-2006 και για το λόγο αυτό κάποια αρχικά συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν με σχετικά ασφάλεια. Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη μέθοδο που επέλεξε ο όμιλος της Σιδενόρ για την παραγωγική και εμπορική του επέκταση στη Βουλγαρία. Επίσης δίνονται κάποια βασικά στοιχεία για την κατάσταση της εξαγορασθείσας μονάδας καθώς και τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου αναδιάρθρωσης αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Παρουσίαση επένδυσης στη Βουλγαρία

5.1 Παραγωγική επένδυση

5.1.1 Τρόπος παραγωγικής δραστηριοποίησης

Ο όμιλος της Σιδενόρ είχε εστιάσει στην προοπτική παραγωγικής επένδυσης στη Βουλγαρία για τους λόγους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο τρόπος που θα γινόταν η επένδυση αυτή μελετήθηκε αρκετά ώστε τελικά η όποια απόφαση να έδινε το βέλτιστο όφελος.

Η εταιρία είχε στη διάθεσή της αρκετές εναλλακτικές σε σχέση με τον τύπο της επένδυσης. Καταρχήν θα μπορούσε να κατασκευάσει νέα σύγχρονη παραγωγική μονάδα. Μια τέτοια απόφαση δίνει την δυνατότητα για κατασκευή μιας μονάδας με βάση τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας. Επίσης ως νέα μονάδα έχει σύγχρονο εξοπλισμό και λειτουργικό τρόπο τοποθέτησης των εγκαταστάσεων (σωστή χωροταξική διάταξη).

Η δεύτερη επιλογή ήταν η αγορά μιας υπάρχουσας παραγωγικής μονάδας, ο εκσυγχρονισμός αυτής και η ένταξή της στον όμιλο. Μια τέτοια επιλογή ήταν σίγουρα πιο γρήγορη σε εφαρμογή και ταυτόχρονα έδινε και άλλα πλεονεκτήματα. Τα κυριότερα είναι τα ακόλουθα:

1. Δυνατότητα άμεσης παραγωγής προϊόντων
2. Οικονομικότερη επιλογή
3. Δυνατότητα αξιοποίησης προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων κρατικών επιχειρήσεων
4. Έτοιμο πελατολόγιο
5. Έτοιμους προμηθευτές
6. Πρόσβαση στον κρατικό μηχανισμό
7. Απόκτηση ποσόστωσης παραγωγής (πλαφόν παραγωγής προϊόντων)
8. Ύπαρξη προσωπικού και τεχνογνωσίας

Τελικά, η εταιρία κατέληξε στην δεύτερη επιλογή δηλαδή στην εξαγορά μιας έτοιμης παραγωγικής μονάδας και στην απόφαση για ριζική ανανέωση αυτής σε επίπεδο εξοπλισμού και μεθόδων παραγωγής. Η πρόθεση διάθεσης από πλευράς παλαιών ιδιοκτητών και κεντρικής κυβέρνησης της μονάδας της

Stomana στο Pernik ήταν μια πολύ καλή επενδυτική ευκαιρία με βάση τις παραγωγικές δυνατότητες και το κόστος εξαγοράς.

Ουσιαστικά η Άμεση Ξένη Επένδυση του ομίλου στη Βουλγαρία έχει την μορφή θυγατρικής αποκλειστικής ιδιοκτησίας, καθώς έγινε εξαγορά μιας υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του μετοχικού της κεφαλαίου που επιτρέπει στη μητρική επιχείρηση να ελέγχει απόλυτα τη διοίκηση της τοπικής.

5.1.2 Επιλογή τοποθεσίας μονάδας

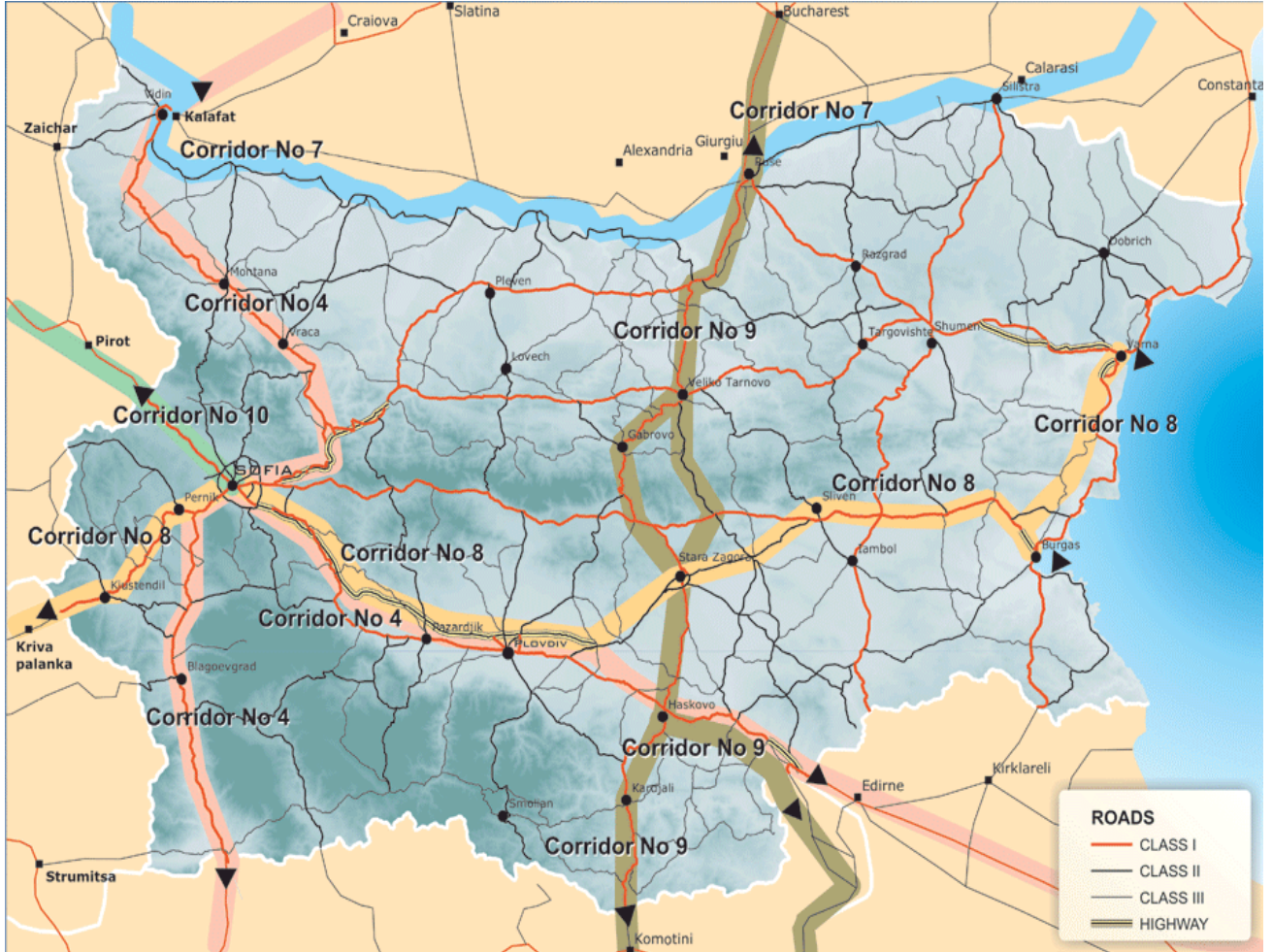
Η επιλογή της τοποθεσίας ήταν αποτέλεσμα κυρίως της απόφασης εξαγοράς της συγκεκριμένης εταιρίας. Η Stomana ήταν εγκατεστημένη σε συγκεκριμένη περιοχή και αυτό ήταν αδύνατο να αλλάξει. Η μεγάλη έκταση (3.500 στρέμματα) στην οποία είναι χτισμένο το εργοστάσιο ήταν ένα μεγάλο κίνητρο καθώς η εταιρία απέκτησε τεράστια έκταση γης προς εκμετάλλευση σε αναπτυσσόμενη βιομηχανική περιοχή. Η τοποθεσία και το μέγεθος του εργοστασίου συντέλεσαν θετικά στην εξαγορά καθώς είναι σε στρατηγικό γεωγραφικό σημείο και υπάρχει πρόσβαση τόσο από την Ελλάδα όσο και από τις άλλες γειτονικές χώρες.

Ο σχεδιασμός της εταιρίας από την αρχή προέβλεπε την ανάπτυξη μιας μεγάλης παραγωγικής μονάδας με ικανούς χώρους αποθήκευσης ώστε να είναι δυνατή η ομαλή λειτουργία της εταιρίας και στα επόμενα χρόνια. Η ζήτηση για προϊόντα αναμένεται να αυξηθεί ταχύτατα και ο όγκος των παραγόμενων και διακινούμενων εμπορευμάτων να πολλαπλασιαστεί. Σε κάθε περίπτωση η εταιρία χρειάζεται μεγάλες εκτάσεις, όχι μόνο για τις υπάρχουσες παραγωγικές μονάδες αλλά και για πιθανές νέες μονάδες παραγωγής άλλων προϊόντων τα οποία ο όμιλος ήδη παράγει ή επιδιώκει να προσθέσει στο εμπορικό του οπλοστάσιο. Να θυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι η μητρική εταιρία (Βιοχάλκο) έχει στην ιδιοκτησία της εταιρίες που παράγουν διάφορα προϊόντα στο χώρο των κατασκευών.

Όπως θα δούμε και στον χάρτη της Βουλγαρίας που παρατίθεται παρακάτω και παρέχει πληροφορίες για το υπάρχον και το σχεδιαζόμενο οδικό δίκτυο της χώρας, η γεωγραφική θέση του εργοστασίου βρίσκεται σε κομβικό σημείο ακριβώς πάνω στον οδικό άξονα που ενώνει τη Θεσσαλονίκη

με τη Σόφια (Διάδρομος 4). Η μονάδα βρίσκεται στο Pernik, περίπου 50 χιλιόμετρα από την πρωτεύουσα της Βουλγαρίας.

Πίνακας 5.1 Υπάρχον και Σχεδιαζόμενο Οδικό Δίκτυο



Πηγή: Γραφείο ΟΕΥ Σόφιας

5.2 Περιγραφή κατάστασης κατά την εξαγορά

Η Stomana Industry κατά την εξαγορά είχε δομικά προβλήματα σε σχέση κυρίως με το εταιρικό σχήμα της και τον τρόπο διοίκησής της. Πιο αναλυτικά:

- Η μετάβαση από την κρατική διοίκηση στην λειτουργία με όρους της αγοράς ήταν μια επίπονη διαδικασία καθώς το μάνατζμεντ της εταιρίας δεν είχε πείρα και δεν ήταν εξοικειωμένο με τον νέο τρόπο διοίκησής και λειτουργίας.

- Τα νέα δεδομένα είχαν αντίκτυπο και στον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων οι οποίοι δεν είχαν καθοδήγηση και έπρεπε να ανταποκριθούν σε νέους ρόλους διαμετρικά αντίθετους σε σχέση με τις έως τότε εμπειρίες τους.
- Ο αριθμός των εργαζομένων ήταν πολύ αυξημένος σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες και την παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας. Ακόμη και η εκσυγχρονισμένη μονάδα που θα προέκυπτε με την ολοκλήρωση της επένδυσης θα χρειαζόταν μέρος των εργαζομένων.
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχειρηματικής μονάδας δεν ήταν στην καλύτερη δυνατή κατάσταση. Πολλά μηχανήματα του εργοστασίου ήταν πλέον παρωχημένα και η παραγωγική διαδικασία χρειαζόταν αναβάθμιση.
- Με βάση τις έρευνες αγοράς οι παραγωγικές επιλογές που διέθετε η μονάδα δεν κρινόταν επαρκείς καθώς υπήρχε χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα για πλατέα προϊόντα (λαμαρίνες).
- Σε επίπεδο προμηθευτών η κατάσταση ήταν στατική καθώς υπήρχαν σταθερές συνεργασίες, απόρροια του παλαιού τρόπου λειτουργίας των τμημάτων προμηθειών, οι οποίες σίγουρα δεν βασιζόταν σε κοστολογικά κριτήρια.
- Σε επίπεδο πελατών υπήρχε ποιοτική υστέρηση καθώς η Stomana εκτελούσε συνήθως μεγάλες παραγγελίες και δεν είχε ανεπτυγμένο εμπορικό δίκτυο. Οι αλλαγές στην διάρθρωση της οικονομίας και των κατασκευών επιβάλλουν μια νέα πιο δυναμική εμπορική πολιτική με προσήλωση στον πελάτη.
- Σε επίπεδο διοικητικής λειτουργίας και συστημάτων η κατάσταση ήταν άσχημη καθώς δεν υπήρχε οργανωμένο λειτουργικό σύστημα το οποίο να ενοποιεί όλες τις διαδικασίες της επιχειρησιακής μονάδας.

5.3 Επιχειρηματικό σχέδιο της παραγωγικής μονάδας

5.3.1 Παραγωγική και Μηχανολογική Αναδιάρθρωση

Με βάση την κατάσταση κατά το χρόνο της εξαγοράς, η Σιδενόρ εκπόνησε ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναδιάρθρωσης της επιχειρηματικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας αυτής ώστε να βελτιωθεί ο χρόνος και

η ποιότητα εκτέλεσης όλων των εργασιών και η εταιρία να λειτουργήσει με σύγχρονα πρότυπα. Με βάση τις εμπειρίες από την Ελληνική πραγματικότητα και με αξιολόγηση των στοιχείων της βουλγαρικής αγοράς και της μελλοντικής εξέλιξης αυτής, επιλέχθηκε το παραγωγικό μίγμα της μονάδας. Δηλαδή αποφασίστηκε ποια προϊόντα και σε ποιες ποσότητες θα παράγονται.

Η επιλογή του είδους και της ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων ήταν μια βασική διαδικασία καθώς με βάση τις πληροφορίες αυτές οργανώθηκε το σχέδιο της μηχανολογικής αναβάθμισης του εργοστασίου ώστε η παραγωγή των προϊόντων να είναι γρήγορη και ποιοτική. Το προϋπολογισθέν κόστος της μηχανολογικής επένδυσης εκτιμήθηκε σε **11.800.000 ευρώ** και τα βασικά σημεία της ήταν τα ακόλουθα.

- Εκσυγχρονισμός του τμήματος προμήθειας παλαιού υλικού (σκραπ). Συνολικό εκτιμώμενο κόστος **2.800.000 ευρώ**. Οι επιμέρους επενδύσεις ήταν οι ακόλουθες:
 1. Δημιουργία νέων χώρων για την αποθήκευση της πρώτης ύλης. Εκτιμώμενο κόστος **600.000 ευρώ**.
 2. Εγκατάσταση δύο νέων γερανών για την φορτοεκφόρτωση του υλικού. Εκτιμώμενο κόστος **400.000 ευρώ**.
 3. Αγορά 5 μεγάλων ειδικών φορτηγών (δυνατότητας φόρτωσης 100 tn) για την μεταφορά του υλικού. Εκτιμώμενο κόστος **500.000 ευρώ**.
 4. Εγκατάσταση νέου συστήματος μεταφοράς του υλικού προς το Χαλυβουργείο με τη χρήση γραμμής μεταλλικών ταινιών. Εκτιμώμενο κόστος **1.000.000 ευρώ**.
 5. Εγκατάσταση συστήματος ελέγχου ραδιενέργειας της προμηθευόμενης πρώτης ύλης. Εκτιμώμενο κόστος **300.000 ευρώ**.
- Εκσυγχρονισμός του τμήματος χαλυβουργείου για την παραγωγή μπιγιέτας. Συνολικό εκτιμώμενο κόστος **5.000.000 ευρώ**. Οι επιμέρους επενδύσεις ήταν οι ακόλουθες:
 1. Εγκατάσταση ηλεκτρικού κλίβανου για το λιώσιμο των παλαιών μετάλλων. Εκτιμώμενο κόστος **1.500.000 ευρώ**.
 2. Αύξηση της χωρητικότητας των κλιβάνων ώστε να αυξηθεί η παραγωγή της ποσότητας μπιγιέτας. Εκτιμώμενο κόστος **300.000 ευρώ**.

3. Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων ώστε να είναι εφικτή η λειτουργία τους με φυσικό αέριο. Η δεδομένη επένδυση θα συμβάλλει αποφασιστικά στην μείωση του κόστους καθώς θα περιοριστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό η χρήση ηλεκτρικού ρεύματος και πετρελαίου. Εκτιμώμενο κόστος **2.500.000 ευρώ**.
4. Αντικατάσταση και εκσυγχρονισμός των γραμμών μεταφοράς μπιγιέτας. Εκτιμώμενο κόστος **700.000 ευρώ**.
- Εκσυγχρονισμός του τμήματος ελάστρου. Οι επενδύσεις στοχεύουν στην δυνατότητα παραγωγής ειδικών προϊόντων τα οποία θα ενισχύσουν την προϊόντική διαφοροποίηση του ομίλου. Συνολικό εκτιμώμενο κόστος **4.000.000 ευρώ**. Οι επιμέρους επενδύσεις ήταν οι ακόλουθες:
 1. Αντικατάσταση του ψαλιδιού θερμής κοπής με νέο ψαλίδι ειδικό για κοπή προφίλ τεχνολογίας START-STOP. Εκτιμώμενο κόστος **600.000 ευρώ**.
 2. Αντικατάσταση της εισόδου ψυκτικής τράπεζας με νέου τύπου κίνηση ραούλων και κασετών για παραγωγή προφίλ. Εκτιμώμενο κόστος **500.000 ευρώ**.
 3. Αντικατάσταση του ψαλιδιού ψυχράς κοπής με νέο ψαλίδι κοπής προφίλ. Εκτιμώμενο κόστος **600.000 ευρώ**.
 4. Αγορά και τοποθέτηση 2 ισιωτικών μηχανών προφίλ. Εκτιμώμενο κόστος **1.200.000 ευρώ**.
 5. Αγορά και τοποθέτηση 2 δεματοποιητικών μηχανών. Εκτιμώμενο κόστος **700.000 ευρώ**.
 6. Αγορά και τοποθέτηση ενός τόννου CNC για την κοπή των καναλιών κυλίνδρων για προφίλ. Εκτιμώμενο κόστος **400.000 ευρώ**.

5.3.2 Τεχνολογική και Λειτουργική αναβάθμιση συστημάτων.

Στο πλαίσιο της τεχνολογικής αναβάθμισης των εγκαταστάσεων και της εφαρμογής συστημάτων αυτοματισμού για την βελτίωση του συνόλου των εταιρικών λειτουργιών αποφασίστηκε η εγκατάσταση του λειτουργικού συστήματος της SAP το οποίο τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται σε όλες τις μονάδες του ομίλου. Η ενσωμάτωση και ο κοινός τρόπος λειτουργίας σε επίπεδο συστημάτων πληροφορικής έχει θετικά αποτελέσματα τόσο στον

συντονισμό των δραστηριοτήτων και στον έλεγχο όλων των μονάδων όσο κυρίως και στην δημιουργία κοινού τρόπου σκέψης και δράσης και δημιουργία κοινής εταιρικής φιλοσοφίας και κουλτούρας. Το συνολικό κόστος της τεχνολογικής αναβάθμισης εκτιμήθηκε σε **4.000.000 ευρώ**. Τα κυριότερα τμήματά του είναι:

1. Εγκατάσταση του προγράμματος της SAP και ανάπτυξη των εφαρμογών αυτού. Εκτιμώμενο κόστος **2.000.000 ευρώ**.
2. Προμήθεια προγραμμάτων διαχείρισης γραμμών παραγωγής. Εκτιμώμενο κόστος **400.000 ευρώ**.
3. Προμήθεια εξοπλισμού μηχανοργάνωσης (οθόνες, περιφερειακά). Εκτιμώμενο κόστος **500.000 ευρώ**.
4. Εκσυγχρονισμός και αντικατάσταση γραμμών παροχής τηλεφωνικών συνδέσεων και μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Εκτιμώμενο κόστος **300.000 ευρώ**.
5. Εγκατάσταση ασύρματου δικτύου επικοινωνίας και μεταφοράς δεδομένων. Εκτιμώμενο κόστος **500.000 ευρώ**.

5.3.3 Αναβάθμιση Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η διοίκηση της Σιδενόρ θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό της ως τον πλέον καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της. Πάνω στις άριστες σχέσεις και στη θετική διάθεση του εργατικού της δυναμικού στήριξε την ανάπτυξή της και πέτυχε τα θετικά αποτελέσματα που προαναφέραμε. Η συνολική κατάσταση του ανθρωπίνου δυναμικού στη μονάδα της Βουλγαρίας δεν ήταν η καλύτερη δυνατή κατά την εξαγορά. Πιο αναλυτικά:

- Ο αριθμός των εργαζομένων ήταν πολύ αυξημένος σε σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το σύνολο του προσωπικού κατά την εξαγορά ανερχόταν σε περίπου 3.000 εργαζομένους.
- Η πλειονότητα των εργαζομένων δεν είχε τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις για την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων παραγωγής.
- Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων ήταν υψηλός. Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων βρισκόταν σε ηλικία μεγαλύτερη των 50 ετών.
- Η νοοτροπία και η ψυχολογία των εργαζομένων δεν ήταν σε καλό επίπεδο. Οι κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές σε επίπεδο χώρας ήταν έντονες

και τα νέα δεδομένα στον τρόπο εργασίας δεν ήταν εύκολο να αφομοιωθούν.

Όσα αναφέραμε προηγουμένως τονίζουν τα θέματα που έπρεπε να λάβει υπόψη της η διοίκηση της εταιρίας κατά την διαδικασία εκπόνησης του σχεδίου επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης. Η βασική προτεραιότητα ήταν ο εξορθολογισμός του αριθμού των εργαζομένων και η ποιοτική αναβάθμιση αυτού.

Με βάση προηγούμενη εμπειρία και διεθνώς χρησιμοποιούμενες πρακτικές και σε συνεργασία με τις κρατικές υπηρεσίες, εκπονήθηκε και εφαρμόστηκε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο εθελουσίας εξόδου που απευθυνόταν σε μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων. Με βάση το πρόγραμμα, εργαζόμενοι που πληρούσαν κάποια βασικά κριτήρια είχαν το δικαίωμα να αποχωρήσουν παίρνοντας μια καλή αποζημίωση και είτε να συνταξιοδοτηθούν είτε να εργασθούν σε άλλες επιχειρήσεις. Με το πρόγραμμα αυτό υπολογίσθηκε ότι το προσωπικό της εταιρίας θα μπορούσε να μειωθεί κατά περίπου 500 άτομα. Το προβλεπόμενο κόστος του προγράμματος αυτού υπολογίσθηκε σε **8.000.000 ευρώ**.

Σημαντική προτεραιότητα ήταν και παραμένει η εξειδίκευση και επιμόρφωση των εργαζομένων με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση αυτών. Δημιουργήθηκε τοπικό τμήμα εκπαίδευσης με τη συνδρομή του τμήματος εκπαίδευσης του ομίλου και καταρτίστηκε ολοκληρωμένο πλάνο εκπαίδευσης για το σύνολο των εργαζομένων. Κάποια από τα σεμινάρια εντάχθηκαν σε κρατικές πρωτοβουλίες της Βουλγαρικής Κυβέρνησης μέσω των αρμόδιων Υπουργείων. Το προβλεπόμενο κόστος του συνόλου των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης υπολογίσθηκε –σε πρώτη φάση- σε **2.000.000 ευρώ**.

Σε συνεργασία με το τμήμα προσωπικού στα επιμέρους τμήματα της εταιρίας έγινε αξιολόγηση των στελεχών με βάση τις αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Καταγράφηκαν οι επιμέρους ανάγκες και σε συνεργασία με εξωτερική εταιρία συμβούλων καταρτίστηκε πλάνο προσλήψεων το οποίο θα εκτελεσθεί με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Η ενίσχυση σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται σε αρχική φάση μέσω μεταφοράς στελεχών από την Ελλάδα τα οποία ανέλαβαν καίριες θέσεις και συντονίζουν τις εργασίες σε κάθε τμήμα.

Το προβλεπόμενο κόστος των προγραμμάτων προσλήψεων υπολογίζεται – σε πρώτη φάση- σε **1.000.000 ευρώ** ανά έτος.

Σκοπός της εταιρίας είναι η σταδιακή ανανέωση του προσωπικού ώστε να βελτιωθεί ο μέσος όρος ηλικίας και να μειωθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων. Ο στόχος είναι να γίνεται μια πρόσληψη για κάθε τέσσερις αποχωρήσεις εργαζομένων τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας και εφόσον δεν δημιουργούνται προβλήματα στις διαδικασίες της επιχείρησης.

5.3.4 Εκσυγχρονισμός συστήματος προμηθειών

Ο όμιλος της Σιδενόρ έχει αναπτύξει ένα δυναμικό σύστημα προμηθειών ικανό να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες που δημιουργούνται λόγω του όγκου και της φύσης των παραγόμενων προϊόντων. Σκοπός του τμήματος προμηθειών είναι η παροχή των καλύτερων υλικών ή υπηρεσιών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Το όλο σύστημα των προμηθειών γίνεται μέσω των λειτουργικών εφαρμογών της SAP ώστε να είναι εύκολος και αποτελεσματικός ο έλεγχος αυτών. Ο σωστός συντονισμός του τμήματος προμηθειών διευκολύνει την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης και είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τις παραγωγικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

Η λειτουργία του τμήματος προμηθειών γίνεται σε κεντρικό επίπεδο και συντονίζεται από τον Διευθυντή Προμηθειών του Ομίλου. Οι προμήθειες γίνονται για το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων καθώς έτσι αυξάνεται η δυνατότητα διαπραγμάτευσης. Για τη μονάδα της Βουλγαρίας ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την ένταξη της στο σύστημα κεντρικών προμηθειών και ταυτόχρονα τη δημιουργία τοπικού γραφείου προμηθειών οι εργασίες του οποίου θα συντονίζονται από το κεντρικό τμήμα. Στόχος του τοπικού γραφείου θα είναι η επίλυση των άμεσων επιχειρησιακών προβλημάτων και η δημιουργία σχέσεων με τοπικούς προμηθευτές. Οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες του ομίλου και η σχεδιαζόμενη επέκταση στα Βαλκάνια εντείνει την ανάγκη για εξεύρεση και διατήρηση ικανών και αξιόπιστων συνεργατών-προμηθευτών. Επίσης το τοπικό γραφείο θα λειτουργεί και ως όχημα για την απόκτηση επαφών σε τοπικό επίπεδο καθώς θα έχει συνεργασία και οικονομικές δοσοληψίες με πλήθος τοπικών εταιριών και φορέων.

5.4 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στην παραγωγική επένδυση του ομίλου στη Βουλγαρία, και στην κατάσταση της επιχειρηματικής μονάδας κατά την στιγμή της εξαγοράς. Έγινε αναφορά στα διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετώπιζε η Stomana και στο Σχέδιο Επιχειρηματικής Αναδιάρθρωσης το οποίο εφαρμόζεται. Τα βασικά σημεία του σχεδίου αφορούν την μηχανολογική και τεχνολογική αναβάθμιση της μονάδας και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αυτής.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην εμπορική δραστηριοποίηση του ομίλου στη Βουλγαρία. Αρχικά θα δοθούν κάποια στοιχεία σε σχέση με τα προϊόντα και τον τοπικό ανταγωνισμό και θα γίνει αναφορά στα προϊόντα τα οποία επιλέχθηκαν για παραγωγή και εμπορία. Στη συνέχεια θα δοθούν στοιχεία σε σχέση με την οργάνωση και λειτουργία του εμπορικού τμήματος και την επιλογή των καναλιών διανομής των προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Εμπορική δραστηριοποίηση

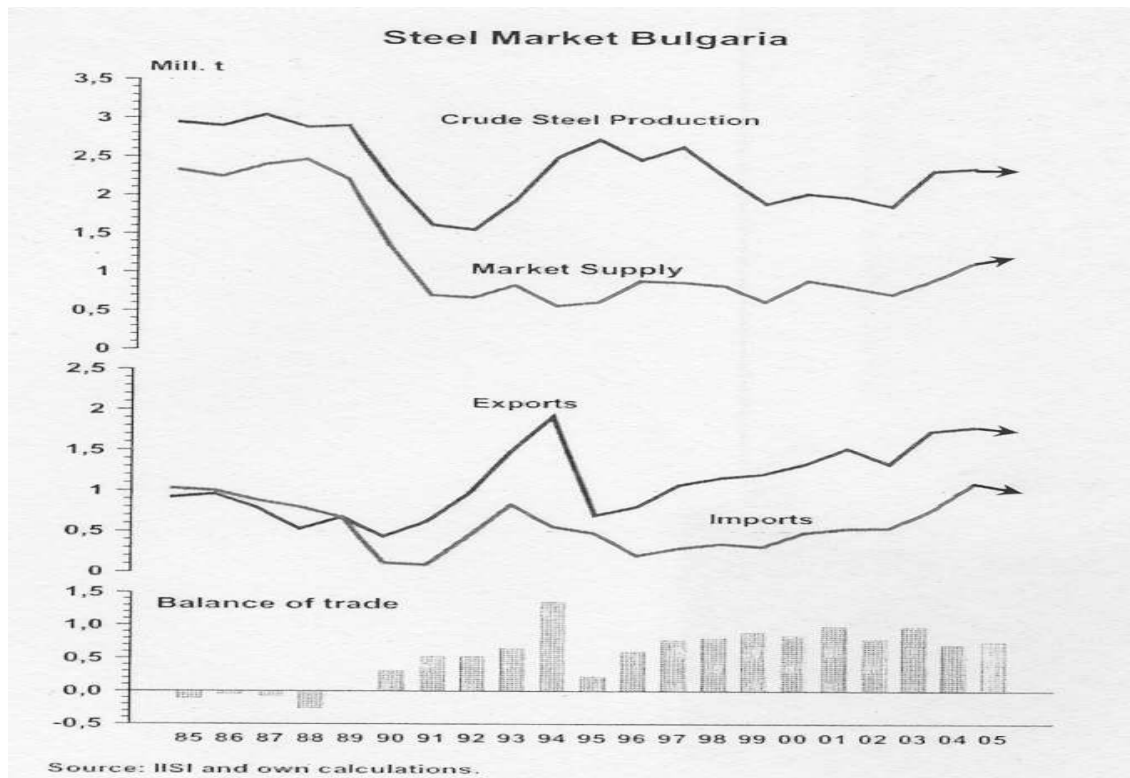
6.1 Ανάλυση αγοράς της Βουλγαρίας σε σχέση με τα προϊόντα

6.1.1 Ιστορική αναφορά

Η αγορά χάλυβα της Βουλγαρίας είναι σχετικά ασήμαντη καθώς οι προμήθειες από το εξωτερικό μόλις που ξεπερνούν το 1 εκατ. τόνους. Στο πλαίσιο της ΕΕ, η αγορά είναι λίγο μεγαλύτερη από αυτή της Σλοβενίας. Μετά το 1988, η αγορά χάλυβα υπέστη ύφεση. Μεταξύ του 1989 και του 1991, η εσωτερική ζήτηση για προϊόντα τύπου θερμής έλασης μειώθηκε πολύ γρήγορα από περίπου 2,5 εκατ. σε 0,7 εκατ. τόνους, πτώση δηλαδή της τάξεως του 70%, και παρέμεινε στάσιμη έως το 2003. Έκτοτε, ωστόσο, οι προμήθειες στην αγορά αυξήθηκαν και πάλι φτάνοντας το 1 εκατ. το 2004. Τα επίπεδα προϊόντα αποτελούν τη μερίδα του λέοντος και αντιπροσωπεύουν το ήμισυ των προϊόντων. Η ζήτηση προέρχεται κυρίως από τη μηχανολογία, τις κατασκευές, τις μεταφορές και τη βιομηχανία παροχής ενέργειας που εκπροσωπούν το 75% της συνολικής ζήτησης χάλυβα.

Μετά το 1989 μειώθηκαν και οι εισαγωγές φθάνοντας στο χαμηλότερο σημείο τους το 1990/91 στο 0,1 εκατ. τόνους. Την περίοδο εκείνη, το ποσοστό εισαγωγών ανερχόταν σε 14%. Έως το 2004 ο όγκος των εισαγωγών είχε δεκαπλασιαστεί και πλέον αντιστοιχεί σε σχεδόν όλη την εγχώρια ζήτηση. Οι εξαγωγές το 2004 ανέρχονταν σε περίπου 1,8 εκατ. τόνους, δηλαδή είχαν τριπλασιαστεί συγκριτικά με το 1990. Το 1994 ήταν μια εξαιρετική χρονιά. Τα ποσοστά εξαγωγών ήταν σημαντικά υψηλότερα από τις εισαγωγές έως το 1989 ενώ το ισοζύγιο εξωτερικού εμπορίου παρέμεινε θετικό από το 1990. Μετά την κατάρρευση του κομμουνιστικού καθεστώτος, η παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα είχε να αντιμετωπίσει τη χαμηλή ζήτηση στις εγχώριες αγορές. Ταυτόχρονα, η καλή ανάπτυξη των εξαγωγών επέφερε ανάκαμψη και η παραγωγή έφτασε σχεδόν σε 3 εκατ. τόνους έως το 1995. Μετά το 1997, η παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα κατέβηκε στα σημερινά επίπεδα σε περίπου 2,5 εκατ. τόνους.

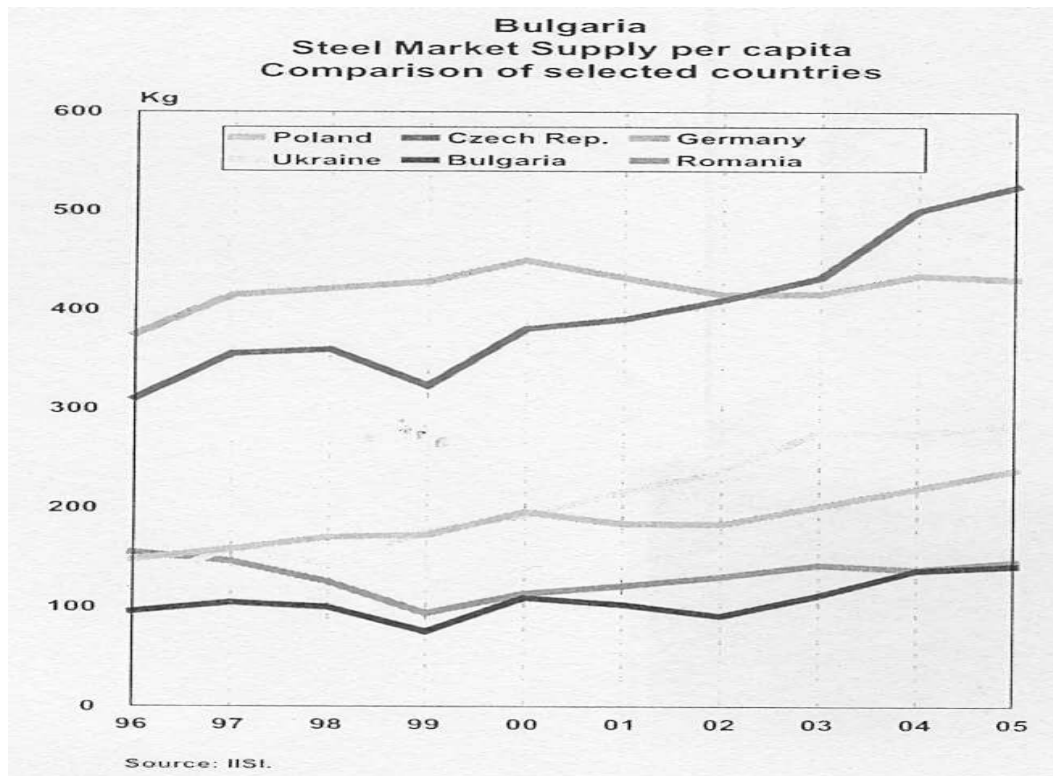
Πίνακας 6.1 Μέγεθος αγοράς σιδήρου



Οι προσδοκίες για το μέλλον είναι ότι η εσωτερική ζήτηση θα συνεχίσει την ανοδική πορεία της. Η Eurostrategy Consultants, μια εταιρία ερευνών αγοράς, προβλέπει ότι οι προμήθειες στην αγορά πρόκειται να διπλασιαστούν μέσα στα επόμενα δέκα χρόνια. Αυτό υποδεικνύει και η σχετικά χαμηλή κατά κεφαλή προμήθεια στην αγορά. Ακόμη και συγκριτικά με τους γείτονές της, τη Ρουμανία και την Ουκρανία, η Βουλγαρία βρίσκεται στην τελευταία θέση της κατάταξης.

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες για την εσωτερική ζήτηση κρύβονται στη μελλοντική ανάπτυξη των επενδύσεων της κυβέρνησης σε υποδομές στο πλαίσιο της ένταξης στην ΕΕ. Ένας άλλος εν δυνάμει τομέας ανάπτυξης για τη χρήση χάλυβα είναι η κατασκευή κτιρίων, κυρίως καταστήματα και αποθήκες. Οι κατασκευαστικές εταιρίες δείχνουν ολοένα μεγαλύτερη προτίμηση στις χαλύβδινες δομές καθώς είναι γρηγορότερη η ανέγερσή τους.

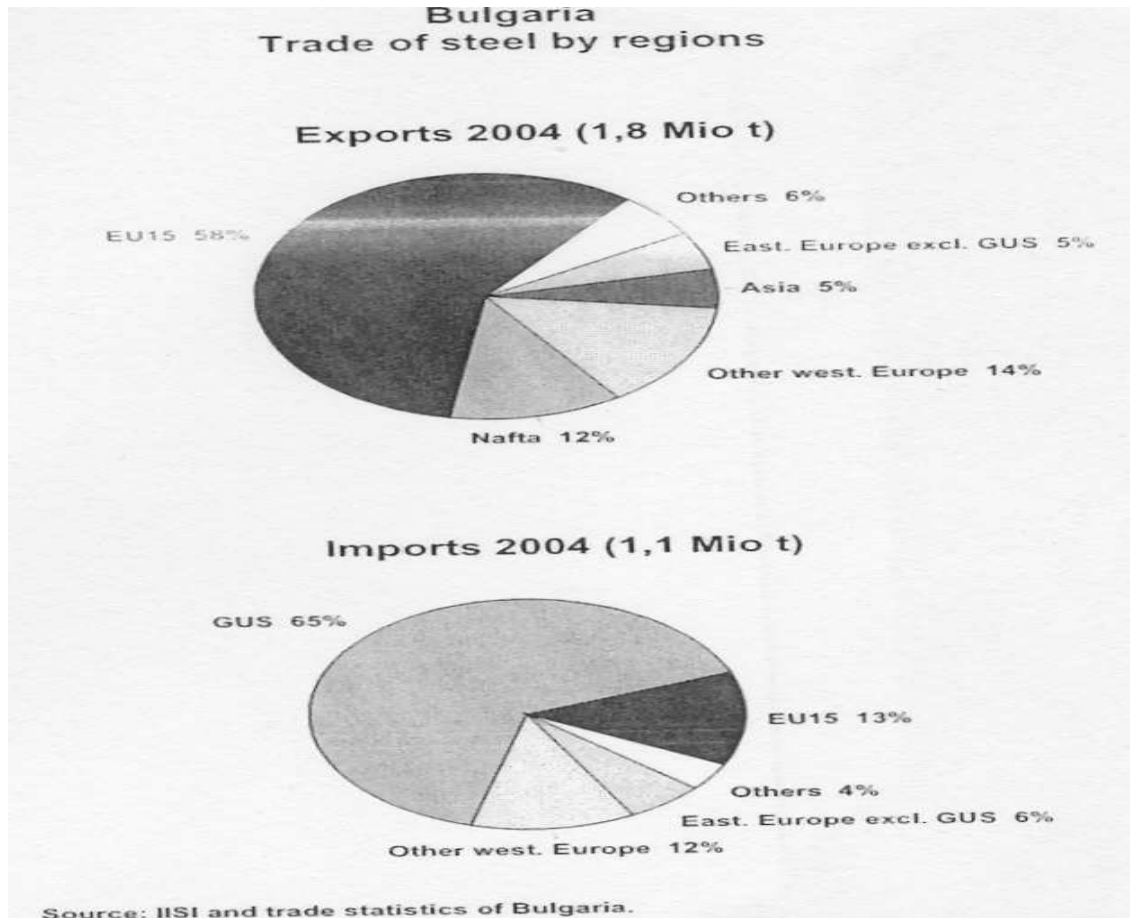
Πίνακας 6.2 Χρήση προϊόντων χάλυβα ανά κάτοικο



6.1.2 Εμπορικό Ισοζύγιο αγοράς σιδήρου

Η εταιρία κατασκευής επίπεδων προϊόντων Kremikontzi είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός προϊόντων χάλυβα στη Βουλγαρία. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της κατευθύνεται σε άλλες χώρες. Περίπου τα δύο τρίτα των εξαγόμενων προϊόντων το 2004 ήταν προϊόντα θερμής έλασης και άλλα επίπεδα προϊόντα ενώ τα μορφοσίδηρα και τα μακριά προϊόντα σημείωναν μικρότερη ζήτηση με μερίδιο ζήτησης περίπου 16% έκαστο. Στις εισαγόμενες ποσότητες, ωστόσο, μεγάλη προτίμηση δίνεται στα μακριά προϊόντα (43%) και ακολουθούν τα μορφοσίδηρα (29%) και τα επίπεδα (28%).

Πίνακας 6.3 Εμπορικό Ισοζύγιο προϊόντων χάλυβα



Η παρουσίαση του εξωτερικού εμπορίου προϊόντων χάλυβα της Βουλγαρίας ανά προορισμό δείχνει την επανασύνδεση της Βουλγαρίας με τη Δυτική Ευρώπη μετά τη πτώση της ζήτησης από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης. Σύμφωνα με επίσημες στατιστικές εξωτερικού εμπορίου, η δομή των πωλήσεων εξωτερικού το 2004 είναι ακόμη σχετικά απλή. Σχεδόν το 60% των εξαγωγών κατευθύνονται προς την ΕΕ. Οι βασικότεροι προορισμοί στην ΕΕ ήταν η Ιταλία, η Ελλάδα και η Ισπανία. Η Τουρκία είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος πελάτης της Βουλγαρίας μετά την Ιταλία και μπροστά από τις ΗΠΑ. Όλες οι εξαγωγές προς την Αμερική κατευθύνονται προς τις ΗΠΑ. Η Ασία δεν παίζει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο των εξαγωγών χάλυβα της Βουλγαρίας, όμως η Κίνα ήταν ο πρώτος προορισμός στην περιοχή καταλαμβάνοντας την έβδομη θέση στην κατάταξη των χωρών. Η Γερμανία ακολουθούσε κατέχοντας την όγδοη θέση.

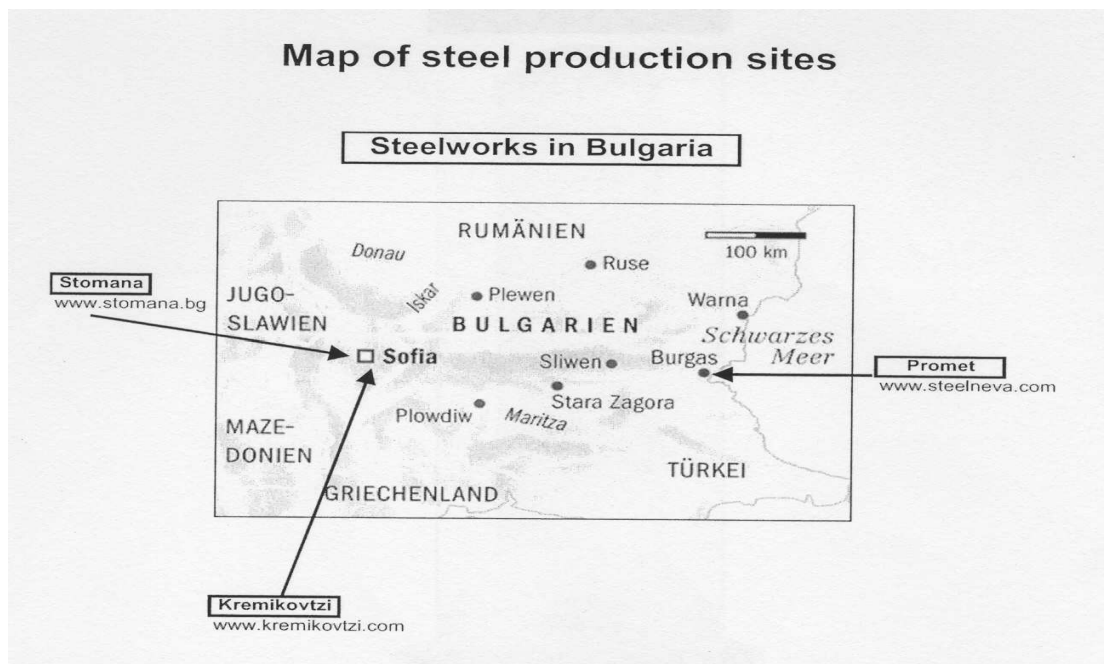
Όσον αφορά στις εισαγωγές, το μεγαλύτερο ποσοστό τους προέρχεται από τις χώρες της Συνομοσπονδίας Ανεξάρτητων Κρατών (ΣΑΚ). Η Ουκρανία

από μόνη της κατέχει το 42% των μακρών προϊόντων που εισάγονται στη Βουλγαρία. Η ΕΕ είναι η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή εισαγωγών με συνολικό ποσοστό 17% (όμως μόνο 20% των εισαγόμενων μακρών προϊόντων). Εντός της ΕΕ, η Ελλάδα βρισκόταν μπροστά από τη Σλοβακία και τη Γερμανία ως βασικός εμπορικός εταίρος της Βουλγαρίας για το 2004. Η Τουρκία, ωστόσο, βρισκόταν στη δεύτερη θέση μετά την Ουκρανία και μπροστά από την Ελλάδα.

6.1.3 Παρουσίαση τοπικού ανταγωνισμού

Υπάρχουν δύο κέντρα παραγωγής χάλυβα στη Βουλγαρία. Η περιοχή γύρω από τη Σόφια είναι η έδρα κατασκευής ακατέργαστου χάλυβα. Το Kremikovtzi βρίσκεται στο νοτιοανατολικό τμήμα και η Stomana στο δυτικό τμήμα της περιοχής αυτής. Το εργοστάσιο της Promet βρίσκεται κοντά στην παραθαλάσσια πόλη Μπούρκας στη Μαύρη Θάλασσα.

Πίνακας 6.4 Γεωγραφική κατανομή παραγωγής χάλυβα



Πηγή: Database of Stahlinstitut VDEh

Μετά την αλλαγή του πολιτικού καθεστώτος, δεν σημειώθηκε κάποια σημαντική πρόοδος στην παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα. Η βιομηχανία δεν ξεκίνησε να εξελίσσεται προτού κλείσουν οι ανοιχτοί κλίβανοι. Η παραγωγή

μέσω αυτής της τεχνικά ξεπερασμένης μεθόδου τήξης είχε σχεδόν αγγίξει το μηδέν το 1992. Την περίοδο εκείνη, η Ουγγαρία και η Σλοβακία ήταν οι μόνες χώρες στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη που συνέχιζαν να την χρησιμοποιούν.

Το ποσοστό χάλυβα που παραγόταν με τη μέθοδο οξυγόνου (BOF) είχε αυξηθεί κατά 7% από το 1993 έως το 2004 σε περίπου 65%, ενώ το ποσοστό που παραγόταν με ηλεκτρική τεχνολογία (EAF) είχε μειωθεί αντίστοιχα. Η συνεχής χύτευση (CC) είχε αυξηθεί επίσης κατά 7% στο 30% κατά την ίδια περίοδο. Ωστόσο, παρέμενε πολύ κάτω από τα ποσοστά των γειτονικών χωρών για το 2004 και αντιστοιχούσε σε μόλις ένα τρίτο του ποσοστού της Ρουμανίας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το μέσο ποσοστό για την ΕΕ των 15 πριν τη διεύρυνση ήταν 97%.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις παραγωγικές δυναμικότητες των μονάδων παραγωγής κατά κατηγορία προϊόντος.

Πίνακας 6.5 Παραγωγική δυναμικότητα μονάδων

Εταιρία	Ιδιοκτήτης	Ποσοστό συμμετοχής	Παραγωγή		
			Ψυχρός χάλυβας	Επίπεδα	Μακριά
Kremikovtzi	Finmetals	71%	2.250 tn	2.100	500
Stomana	ΣΙΔΕΝΟΡ	75%	800	300	390
Promet	Neva Holding	77%			650
Σύνολο			3.050	2.400	1.540

Πηγή: PLANTFACTS Database of Stahlinstitut VDEh and own research

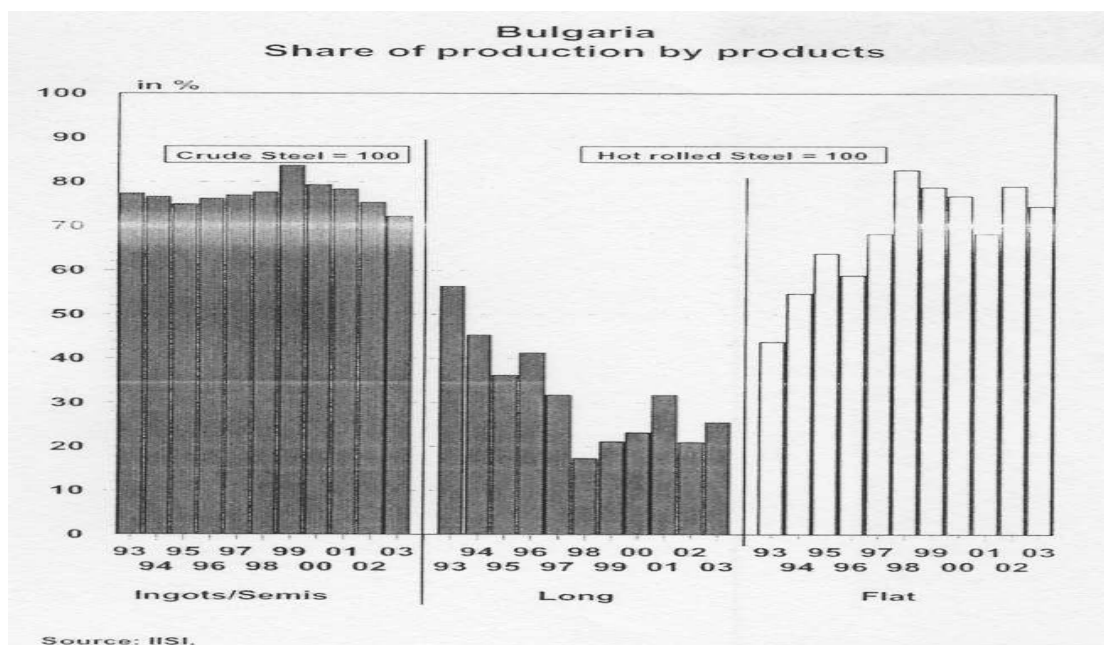
Η παραγωγική ικανότητα προϊόντων θερμής εξέλασης βρισκόταν κάτω από 40% το 2006. Ενώ η αξιοποίηση της παραγωγικής ικανότητας για επίπεδα προϊόντα παραμένει περίπου 50%, οι εγκαταστάσεις παραγωγής μακρών προϊόντων παραμένουν ουσιαστικά αχρησιμοποίητες (κάτω του 30%). Έτσι, η μεγαλύτερη αποστολή στην αναδιάρθρωση είναι να αλλάξει κάτι στην παραγωγική ικανότητα μακρών προϊόντων. Η γραμμή παραγωγής 500.000 τόνων μπετοσιδήρου στο Kremikovtzi έκλεισε στο τέλος του 2005, όμως το γεγονός αυτό δεν αρκεί από μόνο του για την αποδοτικότερη αξιοποίηση της υπολειπόμενης παραγωγικής ικανότητας μακρών προϊόντων.

6.2 Επιλογή προϊόντων εμπορίας

Τα στοιχεία του Διεθνούς Ινστιτούτου Σιδήρου και Χάλυβα (IISI) για την παραγωγή χάλυβα της Βουλγαρίας υπάρχουν μόνο έως το 2003. Κατά μέσο όρο μεταξύ του 1993 και του 2003, τα σιδηρά μορφής αποτελούσαν το 75% της συνολικής παραγωγής χάλυβα. Μεταξύ των προϊόντων χάλυβα θερμής εξέλασης, η προτίμηση στα επίπεδα προϊόντα είχε αρχίσει να διαφαίνεται εντονότερα από το 1993. Η παραγωγή επίπεδων προϊόντων αυξήθηκε από 45% το 1993 σε περίπου 75% το 2003 και συνοδεύτηκε από αντίστοιχη μείωση στην παραγωγή μακρών προϊόντων. Ωστόσο, δεν υπήρξε επαρκής αναδιάρθρωση της ικανότητας παραγωγής ώστε αυτή να συμβαδίζει με τη μείωση στην παραγωγή μακρών προϊόντων.

Αντιθέτως, ενώ η ικανότητα παραγωγής μακρών παραμένει διαθέσιμη, υπάρχει έλλειψη εγκαταστάσεων για την παραγωγή επίπεδων προϊόντων μεγαλύτερου βαθμού, εμποδίζοντας τη βιομηχανία να αξιοποιήσει την υψηλότερη απόδοση. Για παράδειγμα, η παρούσα έλλειψη τεχνολογίας συνεχούς χύτευσης σημαίνει ότι δεν μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες για προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγή σε άλλες χώρες και χρησιμοποιούνται στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Η Σιδενόρ αναγνώρισε την ανάγκη αυτή και οι παραγωγικές της επενδύσεις στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας για επίπεδα προϊόντα.

Πίνακας 6.7 Μεριδία παραγωγής ανά κατηγορία προϊόντος



Με βάση την ανωτέρω ανάλυση αλλά και τις εξελίξεις στο χώρο των κατασκευών η Σιδενόρ προσανατολίστηκε στην παραγωγή και διάθεση των ακόλουθων προϊόντων.

- Προϊόντα σιδήρου μπετόν
 - Σίδηρος ευθύγραμμος και σε ρολά
- Πλέγματα
 - Υποστυλωμάτων
 - Δομικά
 - Έτοιμοι κλωβοί
- Επίπεδα προϊόντα
 - Λαμαρίνες διαφόρων τύπων
 - Λαμαρίνες για αυτοκινητοβιομηχανία
- Προϊόντα μορφοσιδήρου
 - Γωνίες
 - Λάμες
 - Καρέ
- Σωλήνες
 - Ύδρευσης και άρδευσης
 - Πετρελαίου
 - Φυσικού Αερίου

Η επιλογή των συγκεκριμένων προϊόντων έγινε τόσο για παραγωγικούς λόγους όσο και για εμπορικούς. Συγκεκριμένες έρευνες αγοράς που έγιναν για λογαριασμό της εταιρίας οδήγησαν στην επιλογή αυτών των κατηγοριών προϊόντων καθώς προβλέπεται ότι η ζήτηση τους θα είναι αυξανόμενη τόσο στη Βουλγαρία όσο και στις αγορές των γειτονικών χωρών. Επίσης κοστολογικά η εταιρία μπορεί να ανταποκριθεί στην παραγωγή τους καθώς διαθέτει τον ανάλογο εξοπλισμό και την απαραίτητη τεχνογνωσία. Με βάση τις τωρινές τιμές διάθεσης αλλά και την εκτιμώμενη πορεία αυτών, τα περιθώρια κέρδους θεωρούνται ικανοποιητικά.

6.3 Επιλογή τρόπου διάθεσης

Η επιλογή του τρόπου διάθεσης των προϊόντων του ομίλου ήταν προέκταση του επιτυχημένου μοντέλου που ήδη χρησιμοποιείται για όλα τα προϊόντα και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ο όμιλος. Πριν την εξαγορά η εταιρία είχε εμπορική παρουσία στη Βουλγαρία μέσω του γραφείου πωλήσεων εξωτερικού με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Ο ρόλος του υπευθύνου πωλήσεων ήταν η επίτευξη συμφωνιών πώλησης προϊόντων κυρίως με μεγάλες ελληνικές τεχνικές εταιρίες οι οποίες αναλάμβαναν έργα στην γειτονική χώρα. Η εταιρία την περίοδο εκείνη απέφευγε τις πωλήσεις σε εμπόρους καθώς κάτι τέτοιο απαιτούσε καλή γνώση της αγοράς για την αποφυγή χρηματοοικονομικών κινδύνων. Γινόταν μεμονωμένες πωλήσεις σε αξιολογημένους πελάτες και πάντα με διασφάλιση του οικονομικού τιμήματος της πώλησης.

Η εταιρία είχε πολλές επιλογές για τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων της. Η τελική επιλογή για την δημιουργία αυτόνομου εμπορικού τμήματος στηρίχθηκε στην αξιολόγηση των θετικών στοιχείων που προέκυπταν από την επιλογή αυτή η οποία κρίθηκε ως η πλέον κατάλληλη και αξιόπιστη για την αποτελεσματική εφαρμογή του εταιρικού σχεδιασμού και την άρτια εκπροσώπηση των εμπορικών συμφερόντων της εταιρίας στην γειτονική χώρα. Η επιλογή αυτή παρουσιάζει τα ακόλουθα βασικά πλεονεκτήματα:

1. Προασπίζει τα συμφέροντα της εταιρίας.
2. Παρέχει άμεση πρόσβαση στην τοπική αγορά.
3. Ενισχύει τις εμπορικές και κοινωνικές σχέσεις με τους πελάτες.
4. Εξασφαλίζει προσωπική γνώση της αγοράς.
5. Διασφαλίζει την ορθή εφαρμογή της εμπορικής πολιτικής.
6. Προστατεύει τη φήμη και τα προϊόντα του ομίλου.
7. Δημιουργεί προϋποθέσεις για μελλοντικές συνεργασίες.
8. Προσφέρει πρόσβαση στις τοπικές αρχές.
9. Συμβάλλει στη λήψη ορθότερων επιχειρηματικών αποφάσεων χάρη στην άμεση επαφή με την τοπική αγορά.

Η έδρα του τμήματος βρίσκεται μέσα στις εγκαταστάσεις του Pernik ενώ υπάρχουν εμπορικά γραφεία στη Σόφια και στη Βάρνα. Το τμήμα στελεχώθηκε με έναν διευθυντή Πωλήσεων και δύο υπευθύνους Πωλήσεων οι

οποίοι είναι Έλληνες και προέρχονται από την μητρική εταιρία. Στην ομάδα πωλήσεων απορροφήθηκαν δύο στελέχη τα οποία υπήρχαν στο αντίστοιχο τμήμα πωλήσεων της Stomana κατά την εξαγορά και κάλυπταν τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια που έθετε η Sidenor. Στη συνέχεια και με βάση την αξιολόγηση των αναγκών του τμήματος έγιναν προσλήψεις προσωπικού και πιο συγκεκριμένα προσελήφθησαν τέσσερις πωλητές και τρία άτομα ως γραμματειακή υποστήριξη. Το οργανόγραμμα του τμήματος είναι το ακόλουθο:

➤ Διευθυντής πωλήσεων

Έχει την ευθύνη της συνολικής αγοράς και τον έλεγχο των δύο τμημάτων (τμήμα πωλήσεων εσωτερικού και τμήμα εξαγωγών). Ο Διευθυντής πωλήσεων Βουλγαρίας αναφέρεται στο Γενικό Διευθυντή πωλήσεων του ομίλου ο οποίος έχει την ευθύνη για το σύνολο των πωλήσεων του ομίλου σε Ελλάδα και εξωτερικό.

➤ Υπεύθυνος πωλήσεων εσωτερικού

Έχει την ευθύνη για τις πωλήσεις σε τεχνικές εταιρίες οι οποίες κατασκευάζουν συνήθως μεγάλα δημόσια έργα καθώς και την ευθύνη για τις πωλήσεις σε εμπόρους και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς.

➤ Υπεύθυνος εξαγωγών

Έχει την ευθύνη για τις πωλήσεις στο εξωτερικό. Ο ρόλος του είναι η δημιουργία και ο συντονισμός του δικτύου πωλήσεων που ασχολείται με τις εξαγωγές. Στόχος του είναι η εταιρία να αυξάνει διαρκώς την παρουσία των προϊόντων της στο εξωτερικό και κυρίως στην αγορά των Βαλκανίων. Ο συντονισμός των εξαγωγών γίνεται από το τμήμα εξαγωγών Θεσσαλονίκης.

Σε κάθε τμήμα αντιστοιχούν τρεις πωλητές, ένας εκ των οποίων έχει ρόλο συντονιστή. Επίσης κάθε τμήμα έχει ένα άτομο ως γραμματειακή υποστήριξη. Υποστηρικτικά στο τμήμα πωλήσεων λειτουργεί το λογιστήριο των πωλήσεων το οποίο ασχολείται με την λογιστική κάλυψη των πωλήσεων και ελέγχει τιμολογήσεις και πληρωμές. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι το τμήμα πωλήσεων ασχολείται με το σύνολο των προϊόντων του ομίλου. Σταδιακά είναι προγραμματισμένη η δημιουργία νέων εμπορικών τμημάτων και ο διαχωρισμός των πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντων.

6.4 Επιλογή εμπορικού δικτύου

Η εξαγορά της παραγωγικής μονάδας βοήθησε στην απόκτηση πρόσβασης σε πελάτες και τεχνικές εταιρίες με τους οποίους υπήρχαν ήδη εμπορικές σχέσεις. Το εμπορικό σχέδιο της εταιρίας προέβλεπε την επαναξιολόγηση όλων των υφισταμένων συνεργασιών και την δημιουργία επαφών με νέους αξιόλογους πελάτες. Η αξιολόγηση των υπάρχοντων συνεργατών έγινε με βάση βασικές παραμέτρους όπως

1. πιστοληπτική ικανότητα
2. τονάζ (όγκος αγορών)
3. γεωγραφική θέση
4. μελλοντικές προοπτικές
5. επίπεδο συνεργασίας
6. πιθανή ύπαρξη προβλημάτων

Στόχος της αξιολόγησης ήταν η κατηγοριοποίηση του κάθε πελάτη και η ένταξή του στην αντίστοιχη κατηγορία με βάση την βαρύτητα της συνεργασίας. Ο βασικός εμπορικός σχεδιασμός προέβλεπε στην δημιουργία ενός δικτύου βασικών συνεργατών οι οποίοι θα αποτελέσουν τον κεντρικό αγωγό διάθεσης των προϊόντων του ομίλου. Στόχος είναι η εταιρία να έχει τουλάχιστον έναν αξιόλογο συνεργάτη σε κάθε βασικό σημείο (πόλη) της χώρας. Σε επίπεδο μεγάλων έργων ο όμιλος έχει ως στόχο την δημιουργία συνεργασιών με όλες τις μεγάλες εταιρίες ώστε να καρπωθεί τις πωλήσεις μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων και ταυτόχρονα την οικονομική εξασφάλιση που πηγάζει από τις κοινοτικές χρηματοδοτήσεις των έργων υποδομής.

Η δημιουργία ιδιόκτητων σημείων πώλησης είναι μια επιλογή που τουλάχιστον στην παρούσα φάση δεν απασχολεί την διοίκηση του ομίλου. Θεωρείται ότι η αυτόνομη εμπορική παρουσία σε επίπεδο λιανικών πωλήσεων (σε εργολάβους και μικρά έργα) θα δημιουργήσει ανταγωνισμό και θα αντιμετωπιστεί ως εχθρική ενέργεια από τους υπάρχοντες εμπόρους. Στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία και με βάση την δεδομένη φάση ανάπτυξης που βρίσκεται η εταιρία, η δημιουργία ιδιόκτητων σημείων πώλησης και διανομής θεωρείται ως μη αποτελεσματική εμπορική κίνηση.

Επίσης το σενάριο της πιθανής συνεργασίας με άλλες εμπορικές επιχειρήσεις για την από κοινού προώθηση των προϊόντων κρίθηκε στη

δεδομένη χρονική περίοδο ως μη ωφέλιμη εμπορική επιλογή. Ο όμιλος παραδοσιακά προωθεί τα προϊόντα του μέσα από ιδιόκτητα κανάλια διανομής ώστε να έχει τον απόλυτο έλεγχο αλλά και την αποκλειστική ευθύνη όλων των διαδικασιών και κινήσεων. Πάγια πολιτική της διοίκησης της εταιρίας είναι να είναι δυνατή η λήψη αποφάσεων με βάση τις εταιρικές επιλογές. Για το λόγο αυτό η εταιρία επέλεξε την οδό της αυτόνομης εμπορικής δραστηριοποίησης θεωρώντας ότι τα πλεονεκτήματα της επιλογής αυτής υπερέρχουν των μειονεκτημάτων που πιθανά εμπεριέχει.

Στον τομέα των κέντρων διανομής αποφασίστηκε η δημιουργία εγκαταστάσεων αποθήκευσης και μεταφόρτωσης σε δύο ακόμη στρατηγικά σημεία και συγκεκριμένα στις πόλεις Σταρά Ζαγορά και Μπούργκας. Η δημιουργία των κέντρων διανομής κρίθηκε απαραίτητη για την σωστή εξυπηρέτηση του συνόλου της επικράτειας της χώρας και για την αποτελεσματική αποστολή φορτίων στο εξωτερικό. Στην πόλη του Μπούργκας υπάρχει και λιμάνι το οποίο επιτρέπει την αποστολή φορτίων μέσω της θάλασσας. Οι θαλάσσιες μεταφορές προτιμώνται στον χώρο της μεταφοράς προϊόντων σιδήρου για λόγους μειωμένου κόστους.

6.5 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια ανάλυση της αγοράς σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα, και την παρούσα και μελλοντική ζήτηση αυτών. Ακόμη δόθηκαν οι παραγωγικές δυνατότητες των εταιριών που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά. Στη συνέχεια αναφέρθηκε το μίγμα προϊόντων που θα παράγει η μονάδα της Stomana και έγινε μια συνοπτική αξιολόγηση του εμπορικού δικτύου και της οργάνωσης του τμήματος πωλήσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο -που είναι και το τελευταίο- θα επιχειρηθεί μια αξιολόγηση της χρησιμότητας της επένδυσης. Επιπλέον θα γίνει αναφορά στο μελλοντικό αναπτυξιακό σχεδιασμό της εταιρίας με όχημα την μονάδα της Stomana και θα διατυπωθούν κάποιες κρίσεις και συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Γενικά συμπεράσματα – Επίλογος

7.1 Αξιολόγηση της επένδυσης

Το επενδυτικό σχέδιο βρίσκεται σε εφαρμογή καθώς δεν έχουν ολοκληρωθεί ακόμη όλα τα στάδια αναδιάρθρωσης. Κάποιοι βασικοί στόχοι που έχουν ήδη επιτευχθεί είναι οι ακόλουθοι:

1. Η ετήσια παραγωγή της μονάδας ξεπέρασε το 1.400.000 τόνους το περασμένο έτος (2006). Ο στόχος είναι η ετήσια παραγωγή να υπερβεί τα 2.000.000 τόνους στα επόμενα δύο έτη (2007-2008).
2. Το προσωπικό μειώθηκε κατά 20%. Ο στόχος είναι η μείωση του προσωπικού να ανέρθει σε 30% επί του αρχικού στα πρώτα τέσσερα έτη λειτουργίας (2005-2008).
3. Η αύξηση της ετήσιας παραγωγής σε συνδυασμό με την μείωση του προσωπικού οδήγησαν στην αύξηση της μέσης ετήσιας παραγωγής ανά εργαζόμενο η οποία ανήλθε σε 700 τόνους το 2006. Ο στόχος είναι στα πρώτα τρία έτη (2005-2007) η μέση ετήσια παραγωγή ανά εργαζόμενο να ξεπεράσει τους 1.000 τόνους.
4. Το 2006 η μονάδα του χαλυβουργείου ανακύκλωσε 700.000 τόνους παλαιού σιδήρου (σκραπ). Στόχος είναι στα επόμενα δύο έτη η ετήσια ποσότητα παλαιού σιδήρου που θα ανακυκλώνεται να ξεπερνά τα 1.200.000. Ο στόχος αυτός έχει διπλή σημασία. Καταρχάς αυξάνει την ανεξαρτησία του ομίλου καθώς χρησιμοποιείται ίδια πρώτη ύλη και δεύτερον αυξάνει τα περιθώρια κέρδους καθώς προστίθεται το περιθώριο της κατεργασίας παλαιού σιδήρου και δημιουργίας πρώτης ύλης (μπιγιέτας).

Στο τμήμα των πωλήσεων η ευνοϊκή συγκυρία της αυξανόμενης ζήτησης σε παγκόσμιο επίπεδο στον κλάδο των μετάλλων επηρέασε θετικά τόσο τις ποσότητες όσο και τα περιθώρια κέρδους της εταιρίας. Ο αρχικός σχεδιασμός περιλάμβανε πίεση της εγχώριας αγοράς (Βουλγαρία) σε επίπεδο τιμών για την προώθηση μεγάλου όγκου πωλήσεων και την κατοχύρωση αξιόλογου μεριδίου αγοράς. Η μεγάλη ζήτηση επηρέασε θετικά τις τιμές με

αποτέλεσμα την επίτευξη αυξημένων (άνω των προϋπολογισθέντων) πωλήσεων και πολύ καλών οικονομικών αποτελεσμάτων.

Οι πωλήσεις σε επίπεδο χώρας ανήρθαν σε 700.000 τόνους και ο στόχος είναι να ξεπεράσουν τα 1.200.000 στα επόμενα δύο έτη (2007-2008). Το υπόλοιπο της παραγόμενης ποσότητας διατέθηκε στις γειτονικές χώρες με κύριο προορισμό τις αγορές της Ρουμανίας και την Αλβανία. Μικρότερες ποσότητες στάλθηκαν με πλοία στην Κύπρο και σε χώρες της Μέσης Ανατολής. Η ετήσια παραγωγή από 1.400.000 τόνους αναμένεται να αυξηθεί και να υπερβεί τα 2.000.000 στα επόμενα δύο έτη. Η αγορά της Ρουμανίας, που είναι πλέον χώρα-μέλος της Ε.Ε., αποτελεί την κύρια προτεραιότητα για εμπορική αξιοποίηση και διάθεση μεγάλων τμημάτων των παραγομένων προϊόντων.

Οι μεγάλες επενδύσεις θα εκσυγχρονίσουν την διαδικασία παραγωγής σε όλες τις φάσεις και θα αυξήσουν δραστικά την παραγωγικότητα. Η αύξηση της παραγωγικότητας και η χρήση του φυσικού αερίου θα βελτιώσουν θεαματικά τα κοστολόγια και θα ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Παράλληλα υπάρχει η πεποίθηση ότι τα σεμινάρια εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού και ο λειτουργικός επανασχεδιασμός της επάνδρωσης των διαφόρων τμημάτων θα βελτιώσουν την συνολική απόδοση του προσωπικού. Ήδη οι αλλαγές στον τρόπο πληρωμής και η παροχή διαφόρων επιδομάτων που σχετίζονται με την διάθεση για συνεργασία και με την πραγματική απόδοση και προσφορά του κάθε εργαζομένου έχουν λειτουργήσει θετικά αλλάζοντας το κλίμα και βελτιώνοντας την διάθεση των περισσοτέρων εργαζομένων.

Όσα αναφέραμε παραπάνω σκιαγραφούν εν μέρει τα πρώτα στάδια λειτουργίας της μονάδας και τα πρώτα βήματα ανάπτυξης που έχουν γίνει. Το ευνοϊκό κλίμα σε παγκόσμιο επίπεδο βοήθησε σημαντικά την εταιρία καθώς η αυξανόμενη ζήτηση απέτρεψε την δημιουργία αποθεμάτων και ταυτόχρονα ώθησε ανοδικά τις τιμές. Η αναμενόμενη αύξηση της εσωτερικής ζήτησης και η περαιτέρω μείωση του κοστολογίου παραγωγής θα είναι οι μοχλοί ανάπτυξης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής μονάδας. Με βάση το σχεδιασμό στα επόμενα δύο έτη η μονάδα της Stomana αναμένεται να συνεισφέρει το 25% των ενοποιημένων πωλήσεων του ομίλου και το 20% των κερδών σε ετήσια βάση.

7.2 Χρήση του εν λόγω εργοστασίου για σταδιακή επέκταση στις γειτονικές χώρες

Η επένδυση στη Stomana όπως αναφέραμε έχει ως στόχο την ενίσχυση της παρουσίας του ομίλου στα Βαλκάνια. Η συγκεκριμένη μονάδα είναι η μεγάλη επιχειρηματική πρόκληση που αναλαμβάνει ο όμιλος και από την επιτυχή της έκβαση θα κριθούν οι επόμενες κινήσεις που θα στοχεύουν στην διεθνοποίηση του ομίλου, στην τόνωση της παρουσίας του και στην αύξηση των μεριδίων αγοράς που κατέχει.

Η μονάδα -λόγω γεωγραφικής θέσης- έχει πρόσβαση σε όλες τις γειτονικές Βαλκανικές χώρες και μέσω του οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου είναι εφικτή η μεταφορά των προϊόντων σε καλούς χρόνους με ανταγωνιστικά κοστολόγια. Η λειτουργία της μονάδας στη Βουλγαρία συνεισφέρει στην επίτευξη καλύτερων κοστολογίων παραγωγής και στην εξοικονόμηση πόρων λόγω της μείωσης των κομίστρων μεταφοράς των προϊόντων καθώς μειώνονται δραματικά οι αποστάσεις. Οι κοστολογικές αυτές ωφέλειες συμβάλλουν στην αύξηση των περιθωρίων κέρδους και δίνουν το δικαίωμα στην εταιρία να επενδύσει τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε εμπορικό επίπεδο.

Η προσπάθεια διείσδυσης σε νέες αγορές απαιτεί χαμηλά κοστολόγια, λειτουργικό τρόπο παραγωγής και διοίκησης και αυξημένα κεφάλαια για δημιουργία εταιρικού προφίλ και «στήσιμο» αξιόπιστου εμπορικού δικτύου. Στο τμήμα εξαγωγών της Stomana εκπαιδεύονται εμπορικά στελέχη τα οποία θα αναλάβουν τις αγορές των γειτονικών χωρών και πιο συγκεκριμένα:

- της Ρουμανίας
- της Σερβίας
- της Κροατίας

Τα στελέχη αυτά κατάγονται από τις χώρες αυτές και έχουν σχέσεις με την Ελλάδα. Εκπαιδεύονται για μερικούς μήνες στα γραφεία της εταιρίας και στη συνέχεια θα δραστηριοποιούνται στις χώρες ευθύνης τους με την εποπτεία του τμήματος εξαγωγών της Stomana. Την κεντρική ευθύνη διατηρεί το τμήμα πωλήσεων εξωτερικού που αποτελεί κομμάτι της κεντρικής

διοίκησης και σχεδιάζει την εμπορική λειτουργία για τις αγορές του εξωτερικού.

Η δημιουργία των κέντρων διανομής στις πόλεις Σταρά Ζαγορά και Μπουργκάς που αναφέρθηκε στην ενότητα 4 του κεφαλαίου 6 ενισχύει τις δυνατότητες αποστολής των προϊόντων σε όλες τις γειτονικές χώρες μέσω ξηράς (οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο) και θάλασσας (από το λιμάνι του Μπουργκάς). Η δημιουργία των κέντρων διανομής κρίνεται ως κίνηση άμεσης προτεραιότητας καθώς ο σχεδιασμός περιλαμβάνει αξιόλογο όγκο πωλήσεων στη Ρουμανία. Η αγορά της Ρουμανίας είναι η επόμενη αγορά-στόχος καθώς συγκεντρώνει πολλά θετικά στοιχεία με κυριότερα την ένταξη στην Ε.Ε. και την δραστηριοποίηση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων και όλων των μεγάλων ελληνικών τεχνικών εταιριών.

7.3 Γενικά συμπεράσματα

Άμεσες κρίσεις και συμπεράσματα δεν μπορούν να διατυπωθούν για την επιτυχία ή όχι της κάθε επενδυτικής προσπάθειας. Η αξιολόγηση της κάθε επένδυσης γίνεται σε βάθος χρόνου ώστε να μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα. Κάποια βασικά σημεία στα οποία μπορούμε να αναφερθούμε είναι τα ακόλουθα:

1. Κάθε επένδυση σε άλλη χώρα απαιτεί προσεχτική ανάλυση των δεδομένων ώστε να σχεδιαστεί και να εκτελεστεί με ορθό τρόπο.
2. Στις αναλύσεις πρέπει να ληφθούν υπόψη τοπικές ιδιομορφίες σε σχέση με την κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης της τοπικής κοινωνίας.
3. Τα οικονομικά δεδομένα και οι προοπτικές της χώρας αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για κάθε επένδυση.
4. Οι διμερείς συμφωνίες μεταξύ της χώρας προέλευσης της επένδυσης και της χώρας προορισμού (που θα γίνει) πρέπει να εξετάζονται αναλυτικά.
5. Η πολιτική κατάσταση της χώρας-στόχου είναι καθοριστικός παράγοντας. Η πολιτική σταθερότητα και συνέπεια είναι κίνητρο για ασφαλή επένδυση.

6. Οι τρόποι πρόσβασης και μεταφοράς προσωπικού και προϊόντων από χώρα σε χώρα είναι σημαντικοί παράγοντες (τελωνεία, δασμοί, φορολόγηση).
7. Τα κίνητρα επενδύσεων ή πιθανά προγράμματα αποκρατικοποιήσεων ίσως αποτελούν ευκαιρίες επένδυσης.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μαζί με πολλούς άλλους παράγοντες οι οποίοι τελικά κρίνουν την επιτυχία ή όχι μιας επιχειρηματικής επένδυσης. Στόχος της κάθε επιχείρησης που θέλει να επενδύσει σε άλλη χώρα θα πρέπει να είναι η προσεκτική συλλογή στοιχείων και η αξιολόγηση όλων των κρίσιμων παραγόντων για την λήψη σωστών αποφάσεων σε σχέση με τον τύπο και τον τρόπο της επένδυσης.

Η απόφαση της Σιδενόρ για παραγωγική επένδυση και εμπορική δραστηριοποίηση στη Βουλγαρία κρίνεται θετική καθώς η χώρα αυτή μοιάζει η ιδανικότερη επιλογή καθώς είναι δίπλα στην Ελλάδα. Επίσης οι επενδυτικές συνθήκες είναι ευνοϊκές καθώς τα πλεονεκτήματα υπερτερούν των αρνητικών στοιχείων και ο όγκος των επενδύσεων στη Βουλγαρία αναμένεται να αυξηθεί στα επόμενα έτη. Η χώρα άλλωστε αποτελεί προορισμό για πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται εκεί κυρίως μέσω θυγατρικών όπως φαίνεται και στον πίνακα που παραθέτουμε στη συνέχεια και παρουσιάζει γεωγραφικά τις σημαντικότερες βιομηχανικές επενδύσεις.

Πίνακας 7.1 Χαρτογράφηση βιομηχανικών επενδύσεων στη Βουλγαρία.



Η συμμετοχή της Βουλγαρίας στην Ε.Ε. και η σταδιακή βελτίωση της εικόνας της σε όλα τα επίπεδα θα βελτιώσουν τις συνθήκες για την προσέλκυση νέων επενδύσεων. Η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο κρατικός τομέας σε σχέση με την εξυπηρέτηση των επενδυτών και η αναβάθμιση των υποδομών αναμένεται να βελτιώσουν την συνολική εικόνα της χώρας και να συμβάλουν στην οικονομική και κοινωνική της πρόοδο.

Βιβλιογραφία

1. Alpha Bank, *Οικονομικό Δελτίο*, Αθήνα Δεκέμβριος 2006.
2. Alpha Bank, *Greece & Southeastern Europe Economic & Financial Outlook*, Αθήνα Δεκέμβριος 2006.
3. Ball D., McCulloch W., Frantz P., Geringer M., Minor M., *International Business*, McGraw-Hill, New York 2006.
4. Bernhard Krischer, «Steel Market of Bulgaria», *Stahl*, Dusseldorf 2005.
5. Georgiev Plamen G, *Διεύρυνση και ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης: η περίπτωση της Βουλγαρίας*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών και Πολιτικών Σπουδών, Θεσσαλονίκη 2005.
6. Καραφωτάκης Ευάγγελος Ι., Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, *Το εμπόριο και τα δίκτυα διανομής και διάθεσης προϊόντων στην ΠΓΔΜ και στη Βουλγαρία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002.
7. Κούτσικος Παναγιώτης, «Η συμβολή της διασυνοριακής επιχειρηματικής συνεργασίας στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της στρατηγικής της Λισσαβόνας», Εισήγηση στο ΣΒΒΕ, 13 Φεβρουαρίου 2006.
8. Lynch Richard, *European Business Strategies*, Kogan Page, London 1994.
9. Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων, *Βαλκάνια, Παρευξείνιες χώρες, Ανατολική Ευρώπη: χρηστικός οδηγός 2002*, Ιανός, Θεσσαλονίκη 2002.
10. Mazower Mark, *Τα Βαλκάνια*, Πατάκης, Αθήνα 2002.
11. Melone Albert P., *Creating parliamentary government: the transition to democracy in Bulgaria*, Ohio State University Press, Columbus [Ohio] 1998.
12. Μουρδουκούτας Πάνος, *Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2005.

13. Μπιτζένης Αριστείδης Π., *Η δυναμική των βαλκανικών αγορών και η μετάβαση των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς: εντοπίζοντας επενδυτικές ευκαιρίες στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2003.
14. Μπόση Μαίρη, Γρηγορίου Πάνος, Λιούσης Νίκος, Μαχαιρίδης Δημήτρης, *Βουλγαρία*, Ινστιτούτο Στρατηγικών και Αναπτυξιακών Μελετών "Ανδρέας Παπανδρέου, Αθήνα 1999.
15. Onyemelukwe Ciement C., *The Science of Economic Development and Growth*, M.E. Sharpe New York 2005.
16. «Πρεσβεία της Βουλγαρίας», *Επενδυτικός και Επιχειρηματικός Οδηγός 2005-2006*.
17. Σιώμκος Γιώργος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2004.
18. Ζώμας Δημήτρης, «Η Βουλγαρική Οικονομία και οι ελληνοβουλγαρικές οικονομικές & εμπορικές σχέσεις», Εισήγηση Συμβούλου Α' Οικ. & Εμπ. Υποθέσεων Προϊσταμένου Γραφείου ΟΕΥ Πρεσβείας Σόφιας, Αθήνα 2006.
19. Χαζάκης Κωνσταντίνος, *Εγχειρίδιο ξένων επενδύσεων στις βαλκανικές χώρες: οι περιπτώσεις της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη 2000.
20. Χατζηδημητρίου Ιωάννης, *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις Ανίκουλα 2003.

Ιστοσελίδες

www.sidenor.gr

www.stomana.bg

www.nsi.bg

www.mtc.government.bg

www.investbg.government.bg

www.priv.government.bg

www.cathimerini.gr